www.gesowip.ch

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek.
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter http://dnb.d-nb.de abrufbar

Verantwortlich
Riccardo Pardini, in Zusammenarbeit mit Bianca Fritz
Seminar für Soziologie

Auf Anfrage der
Gewerkschaft Medien und Kommunikation syndicom
und der Stiftung sovis

Layout: Simon Mugier
Erste Auflage
Alle Rechte vorbehalten
Basel 2015
© by edition gesowip Basel/Switzerland
IBAN 978-3-906129-94-5

Riccardo Pardini und Bianca Fritz

Arbeiten im Call Center

Eine Fallstudie zur Arbeitspraxis und beruflichen Perspektive von Beschäftigten in Schweizer Call Centern

edition gesowip

Management Summary

Die Studie beleuchtet die aktuelle Arbeitssituation von Call-Center-Agent_innen in der Schweiz. Call Center sind in verschiedenen Branchen tätig und haben sich in den letzten Jahren in unterschiedliche Richtungen spezialisiert. Schätzungsweise sind mindestens 900 Call Center in der Schweiz tätig, welche rund 30‘000 Personen beschäftigen. Im Zuge der Globalisierung sowie aufgrund technologischer Erneuerungen und veränderter Rahmenbedingungen ist der Konkurrenzdruck auf die Call Center gestiegen. Inländische Call Center haben sich daher vermehrt auf qualitativ hochwertige und kostenintensivere Dienstleistungsangebote fokussiert. Niederschwellige Aufgaben übernehmen automatisierte Kanäle oder werden ins Ausland ausgelagert. Hingegen werden Agent_innen verstärkt mit beratungsintensiven und komplexen Aufgaben betraut.

Diese Entwicklungen bringen unweigerlich Fragen nach den Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation und die Situation der Beschäftigten mit sich. An diesen Fragenkomplex knüpft die vorliegende Untersuchung an. Aus der Perspektive der Angestellten soll deren Arbeitssituation rekonstruiert und in einen überbetrieblichen Zusammenhang gestellt werden.

Durchführung der Studie: Die Ergebnisse zur Arbeitssituation basieren auf der Analyse von 45 Interviews mit Angestellten und Manager_innen von 12 unterschiedlichen Unternehmen. Die Stichprobenauswahl berücksichtigt die französisch-, italienisch- und deutschsprachige Schweiz. Ergänzt wird die Befragung mit einer Sekundärquellenanalyse von drei Experteninterviews und drei Interviews mit Fachleuten (Kundendialog EFZ). Eine Medienanalyse betrachtet die Darstellung der Call Center in den Publikums- und Fachmedien.

Schwerpunkte der Studie: Die Studie zeigt die veränderten Herausforderungen am Arbeitsplatz und die beruflichen Entwicklungsperspektiven in Call Centern auf. Darüber hinaus zeichnet die Untersuchung die Kontroversen zur Grundbildung Fachfrau-/mann Kundendialog EFZ nach. Welche Bedeutung Outsourcing hat, legen die Hintergründe von Auslagerungsentscheidungen offen. Mit der Medienanalyse zum Image der Call Center schliesst die Studie.

Fazit: Call Center ist nicht gleich Call Center. Jedes Call Center ist in eine spezifische Umgebung eingebettet. Daher gestaltet sich die Arbeitsorganisation der Call Center in vielfältiger Weise. Trotz der vorgefundenen Heterogenität entwickelt sich die Produktionsform der Call Center von einer extrem arbeitsteiligen Arbeitsweise zu prozessorientierten Arbeitsformen. Die prozessorientierte Arbeitsform stellt nicht nur höhere Anforderungen an die Agent_innen, sondern erweitert auch ihr Arbeitsspektrum, ihre Kompetenzen und ihre Einbindung in die Gestaltung der Arbeitsprozesse.

Die veränderte Arbeitspraxis hängt mit der Ergänzung neuer Kommunikationsmedien und der verstärkten Kundenorientierung zusammen. Die soziale Interaktion und der Kundenkontakt rücken dadurch stärker in den Fokus. Die kommunikativen Fähigkeiten und die Kooperationsfähigkeit der Agent_innen rücken in den Mittelpunkt des Anforderungsprofils.

Die berufliche Weiterentwicklung der Beschäftigten erfolgt hauptsächlich in der operativen Abteilung und die Aufstiegsmöglichkeiten sind durch die flaschenhalsförmige Beziehung mit dem Low Level Management begrenzt. Es besteht ein betriebliches Interesse, die Angestellten in den Call Centern weiterzubilden. Innerbetriebliche Akademien und die Multi-Skill-Ausrichtung der Unternehmen deuten darauf hin. Inwiefern die Weiterbildungen der längerfristigen Karriereplanung der Angestellten dienen, bleibt offen. Denn

das Weiterbildungsangebot ist mehrheitlich an produktspezifische Themen gebunden.

Die Grundbildung Fachfrau/-mann Kundendialog EFZ bietet den Lernenden eine Ausbildung, welche sich hauptsächlich mit den Bereichen Kommunikation und Kundenkontakt beschäftigt. Die thematischen Schwerpunkte der 3-jährigen Ausbildung entsprechen den Hauptanforderungen der Call-Center-Tätigkeiten. Was die Berufslehre nicht bietet, sind branchenspezifische Schulungen. Die vielfältigen und spezialisierten Tätigkeitsbereiche der Call Center in der Ausbildung zu integrieren, scheint schwierig. Auch für Absolvent_innen bleiben die Entwicklungsmöglichkeiten in Call Centern begrenzt. Für die Lernenden und Absolvent_innen dient die Grundbildung als Sprungbrett für andere Berufsfelder.

Call Center sind kontinuierlichen systemischen Rationalisierungsprozessen unterworfen. Neben der Automatisierung von Angeboten stellen Multi-Skill-Agent_innen und die Auslagerung der Dienstleistungsarbeit im In- und Ausland zwei weitere Rationalisierungsformen dar. Die starke Kundenausrichtung sowie sprachliche und kulturelle Eigenheiten der Schweiz sind strategische Faktoren im Entscheidungsprozess des Outsourcings.

Die Wahrnehmung von Call Centern in den Publikumsmedien ist mehrheitlich mit einem negativen Image verbunden. Eine differenzierte Darstellung von Call Centern ist nur selten zu finden. Die Berichterstattung konzentriert sich auf die Situation der Angerufenen und die Arbeitsbedingungen der Agent_innen. Die Fachmedien beschränken sich auf die technologischen und marketingtechnischen Errungenschaften. Die Auseinandersetzung mit der Arbeitssituation und den möglichen Entwicklungsperspektiven von Agent_innen blenden die Fachmedien aus.

Inhalt

1 Einleitung 13

1.1 Fragen 16
1.2 Vorgehen 17

2 Arbeitsform Call Center 19

2.1 Call Center als Grenzstelle 21
2.2 Call Center unter betrieblichen Rationalisierungsprozessen 23
2.3 Ko-Produktion und informatisierte Kommunikationsarbeit 24
2.4 Rahmenbedingungen in der Schweiz 26
2.4.1 Rechtliche Situation in der Schweiz 27
2.4.2 Standards im Branchenverband 28
2.4.3 Internationale Standards 30

3 Forschungsdesign 33

3.1 Erhebungsverfahren 34
3.2 Analyseverfahren 39

4 Arbeiten im Call Center 43

4.1 Fallskizzen: Call Center ist nicht gleich Call Center 44
4.1.1 Fallskizze Unternehmen CC 1 45
4.1.2 Fallskizze Unternehmen CC 2 47
4.1.3 Fallskizze Unternehmen CC 3 49
4.1.4 Fallskizze Unternehmen CC 4 52
4.1.5 Fallskizze Unternehmen CC 5 53
4.1.6 Fallskizze Unternehmen CC 6 55
4.1.7 Fallskizze Unternehmen CC 7 58
4.1.8 Fallskizze Unternehmen CC 8 60
4.1.9 Fallskizze Unternehmen CC 9 64
4.1.10 Fallskizze Unternehmen CC 10 66
4.1.11 Fallskizze Unternehmen CC 11 68

4.1.12 Fallskizze Unternehmen CC 12 70
4.1.13 Fazit: Multi-Skills und Mutlichannel 72
4.1.13.1 Hierarchie und Funktionen 73
4.1.13.2 Erweiterte Zuständigkeit der Agent_innen 75
4.1.13.3 Ein Anliegen – viele Kanäle 76
4.1.14 Exkurs 1: Chatcenter, Kundenservice mit dem Smiley (Bianca Fritz) 78
4.1.14.1 Beobachtungen 78
4.1.14.2 Interviews und Dialogkonzept 81
4.1.15 Fazit 86

4.2 Organisation der Arbeitszeit 88
4.2.1 Hybride Kapazitätsmodelle 89
4.2.2 Ausdifferenzierung der Arbeitszeiten 97
4.2.2.1 Arbeitszeiten im Backoffice 97
4.2.2.2 Arbeitszeiten im Geschäftskundenbereich 100
4.2.3 Fazit: Flexible Beschäftigung in starren Arbeitszeitregimen 101

4.3 Ausführungen zur Struktur der Arbeitsleistung 103
4.3.1 Effizienzorientierte Ausrichtung der Arbeit 105
4.3.1.1 Interviewvolumen 105
4.3.1.2 Kontaktvolumen 106
4.3.1.3 E-Mailvolumen 108
4.3.1.4 Anrufvolumen 110
4.3.1.5 Projektvolumen 113
4.3.2 Zur Rolle der Kund_innen auf die Arbeitsleistung der Agent_innen 114
4.3.2.1 Kundenorientierung als „normative Anrufung“ 121
4.3.2.2 Von der Agent_in zum/r Berater_in 125
4.3.3 Fazit: Arbeiten zwischen effizienz- und kundenorientierten Zielvorgaben 129

4.4 Herausforderungen im Arbeitsalltag 134
4.4.1 Verschärftes Tempo während der Arbeit 135
4.4.2 Informationsmanagement der Agent_innen 137
4.4.3 Bereitschaft zur Flexibilität 139

4.5 Anforderungsvorstellungen in den befragten Call Centern 140
4.5.1 Sprachen, Kundenkontakt und technische Affinität 144
4.5.2 Verkauf als neue Anforderung im Inboundgeschäft 147

4.6 Weiterbildungen und Entwicklungsperspektiven 151

5 Beruf Fachfrau/-mann Kundendialog 159

5.1 Entstehung der Grundbildung Fachmann/-frau Kundendialog EFZ 161

5.2 Standpunkte zur Berufslehre 164

6 Exkurs 2: Outsourcing 175

6.1 Bedeutung Standort Schweiz: *„Swissness in Marokko“* 176

6.2 Outsourcen zwischen Kosten- und Qualitätsentscheidungen 182

7 Exkurs 3: Call-Center in den Medien (Bianca Fritz) 185

7.1 Ergebnisse nach Mediengattung 187

7.1.1 Publikumsmedien 187

7.1.1.1 Situation der Angerufenen 188

7.1.1.2 Situation der Mitarbeitenden 190

7.1.1.3 Imagewandel mit Hilfe der Medien: der Fall Sunrise 192

7.1.2 Fachmedien 197

7.1.2.1 Kundenfeedback, CRM-Systeme und die Mitarbeitenden 199

7.1.2.2 Vom Call Center zum Multichannel-Contact-Center mit komplexen Anfragen 201

7.1.3 Agenturmeldungen und Berichte aus Publikationen von Organisationen und Interessensgemeinschaften 203

7.1.4 Ergebnisse der Medienanalyse in Kürze 204

8 Schlussfolgerungen 207

8.1 Zur Arbeitsorganisation: Aufweichung tayloristischer Arbeitsgestaltung 208

8.2 Veränderungen der Arbeitssituation 214

8.2.1 Vervielfältigung und Erweiterung der Arbeitsaufgaben 214

8.2.2 Beschleunigung der Arbeitstätigkeit und ständige Erneuerung der Wissensbestände 218

8.2.3 Flexibilisierungsstrategien im Call Center 221

8.2.4 Soziale Ressourcen als elementare Bestandteile der Anforderungsprofile 223

8.3 Fachkräfte mit Zukunft? 226
8.4 Zentrales in Kürze 229

9 Literaturverzeichnis 237

10 Anhang 246

10.1 Onlinefragebogen Call-Center-Studie 246
10.2 Leitfaden CCSS Management 254
10.3 Leitfaden CCSS Mitarbeitende 255
10.4 Codebuch – Medienanalyse Callcenter 255

Autor_innen 259

1 Einleitung

Call Center haben längst Einzug in unseren Alltag gehalten. Statt den Weg zum Ticketschalter, zur Bankfiliale oder dem Mobileshop auf sich zunehmen, greifen viele auf Angebote des Direktvertriebs zurück. Unternehmen bieten über Webportale und Hotlines den direkten Kontakt zwischen Unternehmen und Endverbraucher_innen an. So lässt sich mit einem Klick ein Konzertticket bestellen, mit einem Anruf der Kontostand abrufen. Gewöhnlich bewirtschaften Call Center diese Schnittstellen. Entweder kontaktieren Kund_innen unternehmenseigene Call Center oder man steht in Verbindung mit einem selbstständigen Call Center, das im Auftrag eines Unternehmens handelt. Die Erfahrung von Personen mit Call Centern sind dabei unterschiedlich. Für manche stellen sie eine Erleichterung im Alltag dar, wenn bspw. das Kundencenter die Internetstörung zu Hause beheben kann. Andere empfinden es als Belästigung der Privatsphäre, wenn ungebetene Anrufe sie beim Nachtessen stören. In einem Punkt sind sich jedoch fast alle einig: Sie würden nicht mit Call-Center-Agent_innen tauschen wollen. In der öffentlichen Wahrnehmung gilt eine Anstellung im Call Center bestenfalls als temporärer Gelegenheitsjob mit hohem Stressfaktor, ständiger Überwachung und einer Massenabfertigung von Anrufen. Der Schnitt von 180 bis 200 Auskünften pro Agent_in innerhalb einer 8 ½ Stundenschicht in so manchem Call Center legen Letzteres nahe. Gespräche können auch anders ausfallen. Beratungsintensive Dienstleistungen erfordern längere Kundengespräche, wobei eine kurze Antwort nicht reicht. Ein undifferenziertes Bild liefern uns oftmals die Publikumsmedien. So zweifeln sie die Seriosität der Call Center an, stellen Konsument_innen in unverschuldeten Opferrollen dar und diffamieren Call-Center-Agent_innen.

Betrachtet man ein Call Center differenzierter, ist das Gespräch zwischen Agent_in und Kund_in nur ein Aspekt der Dienstleistung. Unter Umständen müssen Agent_innen für eine erbetene Information in verschiedenen Datenbanken recherchieren und Auskünfte bei Mitarbeiter_innen und Vorgesetzten einholen. In einem beratungsintensiven Gespräch durchsucht der/die Agent_in die Datenbanken nach geeigneten Angeboten und leitet diese möglicherweise weiter zur Bearbeitung im Backoffice. Diese Formen von Sacharbeit laufen im Hintergrund ab und bleiben von den Kund_innen unbemerkt. Zwar definiert sich die Arbeit im Call Center über die Kommunikation, jedoch stellt die Sacharbeit das Grundgerüst des Kundengespräches dar. Die Art und Weise, wie Gespräche von Seiten der Agent_innen geführt werden, ist nicht zufällig. Sie entsteht aus einer Mischung von unternehmensinternen Schulungen, von offenen oder restriktiven Leitfäden, Kennziffern, Kontrollen, eigener Arbeitserfahrung und kommunikativer Begabung. Erfolgreiche Kommunikationsarbeit erfordert die Fähigkeit, auf Kund_innen einzugehen. Man ist angehalten, eine auf die/den Kund_in zugeschnittene Auskunft und Beratung abzugeben. Dabei stehen nicht nur die persönlichen Qualitäten der Angestellten im Mittelpunkt. Call Center zielen auf den effektiven Einsatz der Beschäftigten ab. Aus diesem Grund ist die Arbeit der Agent_innen in ein kennzifferngesteuertes, technologieunterstütztes Produktionskonzept eingebettet. Informations- und Kommunikationstechnologien sowie Standardisierungsprozesse gestalten die Arbeit in Call Centern wesentlich mit. Die Arbeit im Call Center liegt primär in ausführenden Tätigkeiten.

Wir greifen jedoch zu kurz, die Arbeit in Call Centern auf die standardisierte Massenabwicklung zu reduzieren. Holtgrewe und Gundtoft heben hervor, dass Call Center einem strukturellen Dilemma unterliegen. (2001) Die Arbeitsauf-

gaben sind aus Effizienzgründen stark an standardisierte Abläufe angepasst. Häufig entsprechen die Standardhandlungsweisen jedoch nicht dem kundenseitigen Bedürfnis. Deshalb gewähren Betriebe den Agent_innen gewisse kommunikative Freiräume. Damit sind sie in der Lage, auf die Kundenanliegen situativ und flexibel zu reagieren. Der Handlungsspielraum ist nicht beliebig, sondern durch den Rahmen des angestrebten Effizienzgewinns begrenzt. Diese Schnittstelle zwischen der betrieblichen Arbeitsorganisation von Call Centern und der subjektiven Arbeitspraxis steht im Zentrum der vorliegenden Arbeit.

Die Studie wurde von der Gewerkschaft Medien und Kommunikation syndicom und der Stiftung sovis in Auftrag gegeben. Sie beauftragten das Basler Seminar für Soziologie, einen soziologischen Blick auf die Arbeitsform Call Center in der Schweiz zu werfen. Verantwortlich für die Durchführung der Studie war Riccardo Pardini; er wurde von der wissenschaftlichen Mitarbeit von Bianca Fritz unterstützt. Das Ziel bestand darin, anhand der Erwerbsorientierung der Beschäftigten, Entwicklungen im Hinblick auf die Arbeitssituation und die beruflichen Perspektiven zu rekonstruieren und zu kontextualisieren. Die persönlichen Arbeitserfahrungen von Manager_innen und Angestellten lieferten uns Hinweise über die gegenwärtige Entwicklung der Branche in der Schweiz. Von Interesse war dabei auch die öffentliche Wahrnehmung von Call Centern durch die Perspektive der Medien.

Wir danken allen Interviewten und Unternehmen für ihre Bereitschaft, sich mit uns auszutauschen. Ebenso danken wir dem Branchenverband CallNet.ch für den Besuch der Swiss Contact Day 2014 Tagung. Ein herzliches Dankeschön geht an Ueli Mäder und Peter Streckeisen für die interessanten Gespräche und wertvollen Anregungen. Letztlich bedanken wir uns auch bei den Studierenden, welche im Rahmen ihrer

Forschungsarbeiten zum Thema „Call Center“ wertvolle Inputs gegeben haben, die unseren Blick für die Grundbildung Fachfrau/-mann Kundendialog EFZ schärften.

1.1 Fragen

Aus soziologischer Perspektive ist der Forschungsstand zu Call Centern in der Schweiz sehr gering. Es fehlen v.a. verlässliche Strukturdaten. Deshalb haben wir uns für eine Fallstudie entschieden. Im Mittelpunkt unserer Untersuchung stehen dabei stets die Angestellten als Experten ihrer eigenen Arbeitssituation. Die Auftraggebenden baten uns, neben den Fragen zur Arbeitssituation und zur beruflichen Perspektive weitere Aspekte einzubeziehen. Es handelt sich dabei um Fragen im Zusammenhang mit der Branchenentwicklung, Fragen zur Berufslehre Fachfrau/-mann Kundendialog, zum Wirtschaftsstandort Schweiz und zur Bedeutung der Auslagerung. Vor dem Hintergrund dieser Interessen formulierten wir folgende Forschungsfragen.

Umfeld: Welche Funktion übernehmen Call Center? Worin liegt ihre Abgrenzung zu anderen Call Centern? Welche Bedeutung hat der Standort Schweiz? Wie werden Arbeitsabläufe und Aufgaben organisiert? Welche Funktionen sind in Call Centern vorhanden? Wie verhalten diese sich zueinander?

Arbeitspraxis: Wie wird in einem Call Center gearbeitet? Welche Bedeutung messen die Angestellten ihrer Arbeit zu? Welche Erwartungen haben sie an die Arbeit? Welche individuellen Bewältigungsstrategien sind vorzufinden? Worin liegen die Herausforderungen in der alltäglichen Arbeit? Welche Veränderungen nehmen sie in ihrer Tätigkeit war? Welche Fähigkeiten sind für die Arbeit im Call Center erforderlich?

Perspektiven: Welche beruflichen Aussichten sehen Agent_innen in ihrer Tätigkeit? Worin liegt die Motivation, in einem Call Center zu arbeiten? Was sind die Erwerbsbiografien der Unternehmensleitenden und Angestellten? Welche Haltung wird gegenüber der Grundbildung Fachfrau/-mann Kundendialog EFZ vertreten?

1.2 Vorgehen

Um uns dem Forschungsgegenstand Call Center anzunähern, führten wir erste Experteninterviews und betrauten uns mit den wissenschaftlichen Debatten zu Call Centern. Nach ersten Besuchen in mehreren Call Centern wurde eine Onlineumfrage an 2000 Unternehmen verschickt. Die Umfrage diente uns, das Forschungsfeld zu begrenzen. Im Vordergrund der vorliegenden Arbeit stehen 45 (teil-)transkribierte Interviews mit Mangager_innen und Angestellten von 12 Unternehmen. Die Interviews beinhalten die Wahrnehmungen der Arbeitssituation in den verschiedenen Unternehmen. Gleichzeitig verdeutlichen sie auch die Veränderungen der Arbeitstätigkeit, die über die einzelnen Unternehmen hinausgehen. Mit der von Bianca Fritz durchgeführten Medienanalyse fügen wir eine weitere Perspektive hinzu. Steht in der Fallstudie die innerbetriebliche Perspektive im Fokus, rückt die ausserbetriebliche Perspektive der Medienanalyse in den Mittelpunkt.

In einem ersten Schritt wird die Arbeitsform Call Center aus einer theoretischen Perspektive beleuchtet. Damit soll das Verständnis für den Forschungsgegenstand geschärft werden. Um die Situation der Call Center in der Schweiz besser zu verstehen, wird in einem zweiten Schritt auf die formalen Rahmenbedingungen eingegangen. Im Kapitel 3 stellen wir unser Erhebungs- und Analyseverfahren vor. Kernstück der Studie ist die Analyse der Arbeitsgestaltung und Arbeitssitu-

ation der berücksichtigten Call Center. Hervorheben möchten wir dabei die Organisation der Arbeitszeit, die Struktur der Arbeitsleistung, Herausforderungen im Arbeitsalltag, die Zusammenstellung der Anforderungsprofile und Weiterbildungskonzepte. Im fünften Kapitel beschäftigen wir uns mit den ersten Erkenntnissen zur noch jungen Berufslehre Fachfrau/-mann Kundendialog. Welche Bedeutung der Wirtschaftsstandort Schweiz für die Call Center hat, führt der Exkurs im Kapitel 6 aus. In welchem Licht sich Call Center in der öffentlichen Wahrnehmung präsentieren, erläutert die Medienanalyse in Kapitel 7. Abschliessend formulieren wir zentrale Thesen, welche die Befunde der Studie zusammenfassen.

2 Arbeitsform Call Center

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Call Centern im deutschsprachigen Raum nahm ab Mitte der 90er-Jahre deutlich zu. Call Center setzten sich in dieser Zeit von gewöhnlichen Telefonzentralen ab und entwickelten sich zu einer spezifischen kommunikationsbezogenen Dienstleistung. Neue wissenschaftliche Kenntnisse über die Arbeitsorganisation, die Auswirkung medienvermittelter Kommunikation auf Mitarbeitende und Kund_innen sowie Einblicke in die Realität kommunikationsbezogener Dienstleistungen erweiterten das Verständnis von Call Centern als Arbeitsform im Dienstleistungsbereich.

Ende der 90er-Jahre erreichten Call Center in der Schweiz eine Wachstumsrate von bis zu 40%. (SCC 2010: 8) Aktuelle Zuwachsraten und der entsprechende Arbeitskräftebedarf sind in der Schweiz nicht vorhanden. Die letzte Einschätzung liegt 2010 zurück. Damals waren rund 32.000 Personen (22.903 Vollzeitstellen) in 905 Betrieben tätig, und der Zuwachs lag bei 3,7 %. (Ebd.: 8-9; ECCBP 2012: 25)

Unternehmen müssen in der Lage sein, den Marktanforderungen nachzukommen und sich im Wettbewerb zu differenzieren. Ein Call Center funktioniert als Schnittstelle zur Umwelt und muss sich ständig nach den neuen Marktentwicklungen ausrichten. Call Center befinden sich in einem hoch dynamischen Feld von verkürzten Produktions- und Innovationszyklen (Schümann/Tisson 2006: 12). Die Angebote, Beratungen und die technologische Unterstützung ändern sich ständig. Diese Prozesse erschweren die Datenerhebung. Repräsentative Studien zur Call-Center-Branche fehlen nicht nur in der Schweiz, sondern auch in Ländern mit einer fortgeschrittenen wissenschaftlichen Auseinandersetzung, wie z.B. in Deutschland. (vgl. Busch 2010: 3-4) Darüber hinaus besteht keine allgemein verbindliche De-

finition, was unter einem Call Center zu verstehen ist. So beschränkt sich das Bundesamt für Statistik in den Nomenklaturen – Allgemeine Systematik der Wirtschaftszweige (NOGA) 2008 auf zwei Funktionen (Kontaktannahme und -aufnahme) der Call Center. (NOGA 2008) Tatsächlich ist die Bedeutung und Verständnis der Call Center breiter und komplexer. Während der Erhebung tauchten eine Reihe von Begriffen für die Organisationseinheit Call Center auf. Service Center, Interaction Center, Kundenservice Center, Customer Care Center, Multichannel Center, Contact Center und Telefonlabor ist eine beispielhafte Auswahl von Begriffen, die in der heutigen Arbeitswelt für die Arbeitsform Call Center verwendet werden. Branchenintern spricht man nicht mehr von Call Center sondern von Contact Center und Service Center. Letzteres fokussiert sich verstärkt auf das Thema der Dienstleistung an den Kunden. Hingegen verweist Contact Center primär auf die Vervielfältigung der Kommunikationskanäle, welche von den Unternehmen oder Abteilungen bedient werden. Im engeren Sinne bedient ein Call Center nur den Telefonkanal (vgl. Cleveland/Mayben 1997). Hingegen bedienen Contact Center und Service Center mehrere Kanäle wie E-Mail, Fax, Brief, Social Media, Chat, Mobile App usw. Unsere Studienergebnisse lassen vermuten, dass sich heutzutage die meisten Unternehmen auf Multichannel-Anlagen ausrichten, damit über alle Kommunikationskanäle ein Kontakt hergestellt werden kann. In den Fachmedien und in der Branche selbst hat Contact Center den Begriff Call Center abgelöst. In dieser Studie wird der Begriff Call Center trotzdem beibehalten. Wir begrenzen den Begriff nicht auf die Kommunikationskanäle, sondern verstehen unter Call Center eine spezifische Arbeitsform im Dienstleistungsbereich, welche stark von Technologieeinsatz (Telekommunikations- und Informationstechnologien) geprägt ist. Ob Customer Care Center, Contact Center oder Service Center – die Arbeitsform bleibt steht dieselbe.

In den nachfolgenden Abschnitten werden die wichtigsten theoretischen Standpunkte aufgegriffen, um die Organisations- und Arbeitsform Call Center näher zu beschreiben. Wo die Möglichkeit besteht, wird auf die Schweiz Bezug genommen.

2.1 Call Center als Grenzstelle

Aus organisationssoziologischer Perspektive bezeichnen Grundtoft und Holtgrewe das Call Center als ausdifferenzierte Grenzstelle einer Organisation. (Holtgrewe/ Grundtoft 2001: 2) Grenzstellen sind spezialisierte Positionen, welche zwischen Organisation und Umwelt agieren. Inputs und Anforderungen der Umwelt (bspw. Kundenbedürfnisse, verändertes Konsumverhalten) werden über die Grenzstelle (Call Center) in Aufgaben für die Organisation (Unternehmen) übersetzt. Organisationen befinden sich im Dilemma, sich von der Umwelt abzugrenzen (Erhalt der Unternehmensidentität) und sich gleichzeitig ihr gegenüber offen zu verhalten (auf die Bedürfnisse der Umwelt eingehen). Eine Organisation erbringt bestimmte Leistungen, die durch Regeln und Routinen stabilisiert werden. Die Festlegung erschwert jedoch die Fähigkeit, auf veränderte Anforderungen der Umwelt zu reagieren, neue Opportunitäten zu erkennen und Innovationen hervorzubringen. Mit der Einführung des Call Centers als vermittelnde Grenzstelle erhoffen sich Unternehmen, dieses Dilemma aufzuheben. (Matuschek/Arnold/Voss 2007: 19; Holtgrewe/Grundtoft 2001)

Das Call Center hat eine doppelte Grenzstellenfunktion. Einerseits nehmen die Call-Center-Mitarbeitenden Anliegen entgegen, andererseits suchen sie aktiv den Kontakt mit den Adressaten. Die unterschiedlichen Kommunikationswege werden als Inbound (Entgegennahme der Kontakte) und Outbound (aktive Kontaktaufnahme) bezeichnet. (Bitt-

ner/Schietinger/Schroth/Weinkopf 2000: 48) Typische Inbound-Aktivitäten sind bspw. Auskunfts-, Bestell-, Auftragsdienste, Beschwerdemanagement sowie Beratungsgespräche. Outbound-Gespräche werden in Markt- und Meinungsforschungen oder im Verkauf geführt. Heutzutage betreiben die meisten Call Center Aktivitäten aus beiden Bereichen. Dies bestätigen unterschiedliche theoretische- als auch empirische Typologien von Call Centern. (vgl. Brasse/Engelbach/Schietinger/Schmitz: 2001; Baumgartner 2002; Baumgartner/Good/Udris 2002; Holtgrewe/Kutzner/Kock 2002a) Dem Swiss Contact Center Report 2010 zufolge liegt die Hauptaktivität der Call Center in der Schweiz mit 68% im Inbound.

Call Center sind entweder eine Unternehmensabteilung (Inhouse) oder selbstständige Unternehmen (Outsourcer) und daher Dienstleister für Dritte. Es fällt auf, dass Unternehmen in der Schweiz ihre Service- und Vertriebsprozesse selten an rechtlich und finanziell eigenständige Call Center übergeben. Gemäss dem Service Excellence Cockpit Report 2014 sind ¾ der Call Center in einem Unternehmen integriert. Im Reporting wird gefolgert, dass die Dienstleistungsarbeit durchaus zu den Kernkompetenzen eines Unternehmens zählt.

Der inhaltlich-sachliche Aspekt ist vom Tätigkeitsfeld abhängig. (vgl. Matuschek/Arnold/Voss 2007: 19) In der Schweiz sind Call Center hauptsächlich aktiv in der Finanz- und Versicherungsdienstleistungsbranche, der Telekommunikationsbranche, Informationsdienstleistungsbranche, Medienbranche, Versorgungsbranche und der Marktforschungsbranche. (vgl. CCSS 2014; SCC 2010; SEC 2014) Die Vielfalt der Branchenfelder spiegelt sich ebenfalls in der Selbstdarstellung des Branchenverbandes für Contact Center- und Kundenkontakt-Management *CallNet.ch*. Der Verband vertritt Exponenten aus unterschiedlichen Branchen

und versteht sich deshalb gemäss Präsident Dieter Fischer als „Querschnittbranchenverband“.

Hauptziel von Call Centern als Grenzstellen ist die Kontaktherstellung zwischen Unternehmen und Umwelt (Kund_innen, Konsument_innen, Zielgruppen etc.). Die Vermittlung gelingt durch die Call Center. Heutzutage lässt sich der Kontakt über vielfältige Kommunikationskanäle herstellen. Eine der Grundvoraussetzungen dafür ist die technisch realisierte Rationalisierung von Dienstleistungen. Ein Call Center bezeichnet eine bestimmte technisch-organisatorische Produktionsform, welche für den Kontakt zwischen Unternehmen und Umwelt zuständig ist.

2.2 Call Center unter betrieblichen Rationalisierungsprozessen

Für Matuschek, Arnold und Voss lässt sich anhand von Call Centern zeigen, inwiefern technologische Entwicklungen zur verstärkten Zusammenführung der Technik, der Arbeitsorganisation und den Subjekten geführt haben. (vgl. 2007: 21) Durch komplexe technische Anlagen, wie die Anlage zur Anrufzuweisung (Automatic Call Distribution (ACD)), lassen sich eingehende Kundenanrufe an die Agent_innen weiter leiten oder in eine Warteschleife überleiten. In den meisten Fällen ist die ACD-Anlage mit moderner Telekommunikations- und Informationstechnologie verbunden und erstellt ausführliche Statistiken. (vgl. Fojut: 23) Darüber hinaus erlauben Möglichkeiten wie die Computer Telephony Integration (CTI) den Agent_innen, parallel zum geführten Gespräch auf Wissensdatenbanken und kundenbezogene Informationen zurückzugreifen. So ermittelt das ACIS (Automatic Caller Identification System) die erforderlichen Informationen der anrufenden Personen. Dies

verkürzt die Gesprächszeit und trägt so zur Rationalisierung des Call Centers bei. (Ebd.: 22)

Besondere Rationalisierungseffekte ermöglichte die digitalisierte Telekommunikation. Gerade internetbasierte Kanäle erlauben eine kostengünstigere Abwicklung der Gespräche, und viele einfache Dienstleistungstätigkeiten wurden vollständig automatisiert oder mit Web-Formularen stark standardisiert.

Call Center verfolgen eine systemische Rationalisierungsstrategie. Sie sind im High-Tech-Bereich anzusiedeln und verfolgen eine umfassende Optimierung der Organisation. Das bedeutet, Technologie, Arbeitsorganisation, Arbeitskräfte und Markttransparenz usw. müssen effizient miteinander verknüpft werden. (vgl. Ebd.: 24) Ausschlaggebend für die systemische Rationalisierungsstrategie ist neben der vorhandenen Technik die Kontrolle der Kommunikation. Es besteht immer die Möglichkeit, dass Agent_innen Unternehmensziele missachten, indem sie beispielsweise unangenehme Telefonate unterlassen oder abbrechen. Die tägliche Arbeitspraxis kann daher nur begrenzt von den Direktiven des Arbeitgebers beeinflusst werden. Die Konsequenz davon ist eine informationstechnische Ausstattung des Unternehmens, um das Arbeitsverhalten der Einzelnen und der Gruppen zu erfassen. Die feinmaschige Leistungs- und Verhaltenskontrolle gilt daher als Teil systemischer Rationalisierung in Call Centern.

2.3 Ko-Produktion und informatisierte Kommunikationsarbeit

Neben der Rationalisierung von Arbeitsprozessen ist der Kundenkontakt der zweite Grund, weshalb Call Center eingerichtet werden. Call Center dienen den Unternehmen als „effizientes Management der Beziehung zu den Kundin-

nen“. (Kleemann/Matuschek/Rieder 2004: 135) Die Rationalisierungsprozesse werden mit der Kundenorientierung verbunden. Durch arbeitsorganisatorische (bspw. Arbeitsteilung, Regeln zur Bearbeitung der Anliegen von Kunden_innen) und technische Rahmenbedingungen (bspw. Datenbankmanagementsysteme mit gespeicherten Kundendaten oder Wissensbeständen der Organisation) versucht das Call Center, die Interaktion auf beiden Seiten zu optimieren. Die technische Architektur eines Call Centers ermöglicht die gezielte Verteilung der Anrufer_innen und gezielte Zuordnung von Kunden_innen zu den gespeicherten Kundendaten. Dies ermöglicht eine zunehmende Standardisierung und Routine der Dienstleistungsarbeit. Die Form, der Inhalt und der Ablauf der Kommunikation zwischen Agent_in und Kunde sind stark reglementiert.

Matuschek und Kleemann bezeichnen diese bestimmte Art von Arbeit als „informatisierte Kommunikationsarbeit“. (2015: 180) Informatisierte Kommunikationsarbeit vereint zwei Dimensionen der Arbeit. Erstens die Dimension der Sacharbeit. Diese ist durch die Ermittlung und Bearbeitung kundenseitiger Information gekennzeichnet. Wissen zur Nutzung von Computerprogrammen wie CRM-Datenbanken usw. ist nötig. D.h. Agent_innen benötigen technisches Bedienungswissen um die unterschiedlichen Programme zu bedienen. Zusätzlich wird ein branchentypisches Grundlagenwissen erarbeitet, ohne spezialisiertes Expertenwissen. Letzteres ist gerade in den informationstechnischen Systemen abrufbar.

Auf der zweiten Ebene, der Kommunikation, zeichnet sich die Arbeit in Call Centern durch kommunikative Sprechhandlungen und „verschriftlichte Formen der Wirtschaftskommunikation“ (Matuschek/Arnold/Voss 2007: 26) aus. Kommunikationsarbeit ist eine Tätigkeit, welche „sozialen Konventionen und Regeln“ (Ebd.) unterliegt und die

Kundenbeziehung aufbaut. Die Kommunikationsarbeit an Grenzstellen vermittelt zwischen Unternehmen und Umwelt. Zum einen wird ein bestimmtes Unternehmensimage gegenüber der Umwelt (den Kunden) repräsentiert. Zum anderen wird auf die Umwelt (Zielgruppen) eingegangen und deren Perspektive in das Unternehmen aufgenommen. Die Agent_innen sollten dabei die Selbstdarstellung der Auftraggebenden einnehmen und diese gegenüber Kund_innen vertreten. Daneben gehört zur Kommunikationskompetenz von Agent_innen, auf die Kundenanliegen einzugehen und Empathie zu zeigen. Kommunikationssituationen sind nicht vollständig vorhersehbar und standardisierbar. Daher eröffnet sich den Agent_innen ein Handlungsspielraum. Innerhalb dieses Spielraums kann der Kundendialog individuell gestaltet werden.

Indem Agent_innen die Sachbearbeitung und Kommunikation simultan durchführen, verbinden sie zwei unterschiedliche Handlungslogiken miteinander. (vgl. Kleemann/Matuschek/Rieder 2004: 140) Einerseits müssen Agent_innen komplexe und diffuse Informationen über die Kund_innen in die entsprechenden technischen Systeme eintragen. Andererseits muss der Kundendialog freundlich und kompetent gestaltet werden. Den Kunden muss das Gefühl einer individuellen Betreuung vermittelt werden, obschon der Gesprächsverlauf und der Auftritt durch verbindliche Regeln strukturiert sind.

2.4 Rahmenbedingungen in der Schweiz

Da Call Center, wie wir bereits gezeigt haben, in sehr vielen unterschiedlichen Branchen tätig sind, gelten für sie auch sehr unterschiedliche Rahmenbedingungen. Es gibt aber ein Setting an rechtlichen Vorschriften, die für alle in diesem

Dienstleistungsbereich tätigen Unternehmen gilt. In diesem Kapitel sollen die Rahmenbedingungen skizziert werden.

2.4.1 Rechtliche Situation in der Schweiz

Bisher galten innerhalb der Call Center Branche kaum gesetzliche Regelungen für Arbeitgeber. Ein landesweiter und für alle Unternehmen verbindlicher Gesamtarbeitsvertrag (GAV) existiert nicht. Lediglich in einigen Inhouse-Call-Centern konnte ein GAV ausgehandelt werden. Im Tessin wurde nach Kontrollen, die miserable Arbeitsbedingungen und tiefe Löhne, häufig auf Provisionsbasis, angezeigt hatten, ein Mindestlohn eingeführt. Der NAV ist seit 1. August 2007 in Kraft. Bis heute ist dem Beispiel kein weiterer Kanton gefolgt.

Ab September 2015 soll es einen ersten landesweiten GAV für die Branche geben. Diesen hat der neu gegründete Arbeitgeberverband Swisscontact zusammen mit der Gewerkschaft Syndicom in die Wege geleitet. Demnach soll beispielsweise der Mindestlohn bei 3700 bis 4500 Franken liegen – je nach Region. Eine 42-Stunden-Woche ist ebenfalls festgelegt. Allerdings gilt der GAV nur für die Mitarbeitenden, deren Unternehmen dem Arbeitgeberverband angeschlossen sind. Derzeit sind das sechs Unternehmen mit rund 2000 Angestellten (vgl. Handelszeitung 21.05.2015). Die Gewerkschaften fordern den Bundesrat auf, den GAV für alle Unternehmen als verbindlich zu erklären, um feste Löhne und gerechte Sozialleistungen für die Mitarbeitenden zu garantieren.

Weitere gesetzliche Richtlinien, die für die Arbeit von Call Centern bedeutend sind, sind der Persönlichkeitsschutz im Schweizerischen Zivilgesetzbuch (Art. 28 ff. ZGB) sowie die Bestimmungen im Bundesgesetz über den Datenschutz

(Art. 8 und 12 DSG) und im Bundesgesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (Art.2 und 3 Abs. 1 lit. u UWG).

Werbeanrufe sind in der Schweiz grundsätzlich gestattet – anders als beispielsweise in Deutschland. Eine Ausnahme bilden Werbeanrufe von Dritten an Personen mit Sterneintrag (*) im Telefonverzeichnis. Diese sind grundsätzlich verboten. Derzeit nutzen allerdings einige Call Center eine Gesetzeslücke und lassen Agent_innen aus dem Ausland lange Listen an Schweizer Nummern abtelefonieren – auch solche mit Sterneintrag. Die Unternehmen berufen sich auf Gesetze des jeweiligen Landes, in das der Outboundauftrag ausgelagert wurde. Oft wird trotz eines Anrufs aus dem Ausland eine Schweizer Nummer angezeigt – dies ist über das so genannte Spoofing, eine Art Internettelefonie, möglich. Dieses Verschleiern ist gesetzeswidrig. Im November 2014 beschloss der Bundesrat daher, dass Fernmeldedienste diese Anrufe sperren können, wenn der Nummerninhaber einverstanden ist. (vgl. Schweizerische Eidgenossenschaft 5.11.2014).

Zudem gilt, dass die Werbung per Telefon nicht vollständig automatisiert sein darf – es muss also stets eine Person am Telefon sein, sobald die Verbindung hergestellt wurde. Wenn Unternehmen gegen diese Regelungen verstossen, kann dies strafrechtliche Folgen haben.

2.4.2 Standards im Branchenverband

Gerade da die rechtlichen Regelungen in der Schweiz für Call Center überschaubar sind, ist die Anzahl der Qualitätssicherungsmassnahmen und der Zertifikate gross. Mit diesen möchten Call Center ihre Professionalisierung aufzeigen und das Image der Branche verbessern. Insbesondere der Branchenverband CallNet.ch ist in diesem Bereich sehr aktiv.

Callnet lässt seine Mitglieder im Bereich Telefonmarketing einen Ehrenkodex unterzeichnen. Darin verpflichten sich die Mitglieder, die gesetzlichen Vorschriften einzuhalten, insbesondere die Wettbewerbsregeln und den Datenschutz. Daneben unterschreiben sie mit dem Ehrenkodex weitere Bestimmungen, beispielsweise dass Kund_innen kein anderer Telefonatszweck vorgetäuscht werden darf, wenn der Anruf ein Verkaufsgespräch ist. Weitere Regelungen betreffen zum Beispiel die Anrufzeiten (nur zwischen 8 und 20.30 Uhr), das Verhalten am Telefon, die Entlöhnung (darf nicht auf reiner Provisionsbasis erfolgen) und die Anzahl der Anrufversuche, wenn automatische Dialer eingesetzt werden (max. 3 pro Tag). Mögliche Sanktionen, wenn ein Unternehmen gegen den unterzeichneten Kodex verstösst, sind der Ausschluss auf dem Verband sowie ein Eintrag auf einer schwarzen Liste. Der Schweizer Dialogmarketionverbandes (SDV) bildet gemeinsam mit Callnet eine Kommission, welche die Verstösse untersucht. (vgl CallNet.ch (b))

Das Gegenstück zur Schwarzen Liste ist die Whitelist, die ebenfalls vom Verband Callnet geführt wird. Dort sind alle Unternehmen aufgeführt, die den Ehrenkodex unterzeichnet haben und Verbandsmitglieder sind. Unter werruftmichan.ch können Angerufene überprüfen, ob eine Nummer, die versucht hat, sie zu erreichen auf dieser Whitelist steht. Längerfristiges Ziel der Whitelist ist es, „schwarze Schafe zu identifizieren“(CallNet.ch (c)). Ebenfalls mit dem Ehrenkodex in Zusammenhang steht das SQS-Siegel, welches Call Center erwerben können und alle drei Jahre ratifizieren lassen müssen. Dabei prüft eine von Callnet und SDV unabhängige Kommission, die Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Managementsysteme (SQS), ob der Ehrenkodex eingehalten wird.

Die Sterneinträge aus den Swisscom Directories und die Einträge der Robinsonliste (Telefonsperrliste für adressier-

te Werbung) führt CallNet.ch zudem zu einer Sperrliste zusammen. Die Callnet-Mitglieder verpflichten sich, diese Telefonbesitzer nicht mit Werbeanrufen zu belästigen. Callnet ist zudem Mitglied der Schweizerischen Lauterkeitskommission und arbeitet dort Konzepte aus, um Kund_innen vor unlauterer Werbung zu schützen und Möglichkeiten für Kund_innen zu schaffen, sich zu beschweren.

2.4.3 Internationale Standards

Die Service-Excellence Cockpit Studie 2014 gibt einen Einblick in die Zertifizierungen, die in Schweizer Call Centern vertreten sind. Das erwähnte, Schweiz-spezifische SQS-Siegel wird demnach von etwa 10 Prozent der an der Studie beteiligten Call Centern genutzt. Damit ist es nur die zweithäufigste Zertifizierung von Call Centern in der Schweiz. Die häufigste ist ISO 9001:2000 – ein internationaler Standard, der demnächst in überarbeiteter Form als 9001:2008 vorliegt. Bei diesem Standard fällt auf, dass hier Kundenzufriedenheit und Prozessoptimierung erwähnt werden – nicht aber die Situation der Mitarbeitenden (vgl. ISO.org).

Der ISO 10001-Standard bezieht sich ausschliesslich auf die Kundenzufriedenheit und den Umgang mit Beschwerden. 6 Prozent der Unternehmen haben sich laut Cockpitstudie nach diesem Standard zertifizieren lassen (vgl. Ebd.).

Fast so häufig wie das SQS-Gütesiegel ist das EFQM (8 Prozent) an Schweizer Call Center verliehen worden. Hierbei handelt es sich um ein europäisches Zertifizierungsmodell, dass nicht branchenspezifisch ist, sondern von allen Unternehmen erworben werden kann. Um dieses „Exzellenz"-Gütesiegel zu erwerben, sind Trainings und Assessments nötig, die eine nachhaltige und holistische Unternehmenspolitik bei gleichzeitig sehr guter Erreichung der Unternehmensziele sichern soll (vgl. efqm.org).

Seit 2009 können sich Outbound-, seit 2010 auch Inbound-Contact-Center in der Schweiz auch nach der EU Norm EN 15838 zertifizieren lassen. Bei dieser Zertifizierung handelt es sich vor allem um ein Siegel, dass Kundenorientierung und Prozessoptimierung für den Betrieb in den Vordergrund stellt. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter wird innerhalb der Prozessoptimierung erwähnt. Der Verband CallNet.ch unterstützt die SQS (Schweizerische Vereinigung für Qualitäts- und Managementsysteme) beim Aufsetzen der Zertifizierung. (vgl. Tuev-Sued.de und CallNet.ch (c): 5).

Der Standard ISO 26000 bezieht sich auf die soziale Verantwortung, die Unternehmen wahrnehmen (vgl. ISO.org). SA 8000 bezieht sich auf Soziale Standards und soll eine gewisse Mindestanforderung an Arbeitsbedingungen und Sozialleistungen erfüllen (vgl. saitl.org). SA 8000 basiert auf den Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) und der Vereinten Nationen (UN). Sowohl ISO 26000 als auch SA 8000 sind demzufolge für die Mitarbeitenden besonders wertvoll – und es fällt auf, dass weniger als 5 Prozent der in der Cockpit-Studie befragten Unternehmen diese Zertifikate nutzen. Je 93 Prozent gaben an, dass sie diese Zertifikate weder haben noch in Zukunft erwerben wollen.

3 Forschungsdesign

Der Untersuchungsrahmen beleuchtet die Situation von Beschäftigten in Call Centern. Je nach Nutzen und Tätigkeitsfeld sind die Call Center unterschiedlich aufgebaut. Unsere Erhebung muss folglich die verschiedenen Umgebungen (Branchenzugehörigkeit, Art der Arbeitsorganisation, Grösse etc.), in welchen die Call Center eingebettet sind, berücksichtigen. Die Eigenheit der Betriebe, der unverbindliche Gebrauch des Begriffs Call Center und die fehlende Empirie erschwerten es ein geeignetes Erhebungsmodell zu konzipieren. Aus diesen Gründen waren wir gezwungen, vom ursprünglichen Forschungskonzept einer Vergleichsanalyse abzusehen. Im Rahmen der Auftragsstudie soll daher der Wandel der Erwerbsarbeit in Call Centern von der subjektiven Seite thematisiert werden. Forschungsschwerpunkt ist die Erwerbsorientierung von Beschäftigten in Call Centern. Unter Erwerbsorientierung sind nach Pongratz und Voss die Deutung der Arbeitssituation, die Ansprüche und Erwartungen an die Erwerbsarbeit und die Handlungsabsichten der Arbeitsgestaltung zu verstehen. (vgl. Pongratz/Voss 2004: 14) Uns interessiert die Frage, wie die Beschäftigten ihre konkrete Arbeitssituation erfahren: Welche Bedeutung messen sie der Arbeit zu? Welche Erwartungen haben sie an die Arbeit? Welche individuellen Bewältigungsstrategien finden sie? Wie arbeiten die Beschäftigten in Call Centern? Welche Fähigkeiten sind für die Arbeit im Call Center erforderlich? In den Mittelpunkt rücken daher die einzelnen Mitarbeitenden als Experten für ihre eigene Arbeitssituation. Wir verstehen die subjektiven Erfahrungen, Deutungen und Handlungsweisen als konstitutive Bestandteile der sozialen Welt und demzufolge der Arbeitswelt. Im Folgenden soll das methodisch-empirische Vorgehen vorgestellt werden, welches den Erhebungsprozess und die Auswertung

umrahmt. Eine Fallstudie zeichnet sich dadurch aus, dass sie „das Forschungsobjekt nicht auf wenige getrennte Variablen reduziert, sondern ein ganzheitliches und umfassendes Bild der untersuchten gesellschaftlichen Realität zu zeichnen versucht“. (Streckeisen 2010: 336) Gerade zur Untersuchung eines weitgehend unerforschten Feldes eignet sich ein solcher Forschungsansatz. Um dem ganzheitlichen Erkenntnisinteresse Folge zu leisten, bietet sich gemäss Lamnekt das Erhebungsinstrument einer Methodentriangulation an. (2010: 5) Dies wurde auf zwei Ebenen verfolgt. Zum einen wurden anhand der standardisierten Onlineumfrage, der Medienanalyse und den leitfadenorientierten Interviews drei unterschiedliche Erhebungsverfahren angewendet. Zum anderen wurden die Interviews in den Betrieben mit zusätzlichen Arbeitsplatzbeobachtungsprotokollen und einem Dokumentenstudium ergänzt. Es ist allerdings festzuhalten, dass wir der Methodentriangulation nur begrenzt Folge leisten konnten, da nicht alle Unternehmen gleich kooperativ waren.

3.1 Erhebungsverfahren

Für das empirische Vorgehen wurden drei Dimensionen einbezogen. Mit einer standardisierten Onlineumfrage wurden schweizweit über 2000 Unternehmen angeschrieben, bei denen vermutet wurde, dass sie entweder selbstständige Call Center sind oder ein unternehmensinternes Call Center betreiben. Mit der Umfrage wurde versucht, das Forschungsfeld zu umreissen, um Anknüpfungspunkte für die Fallstudie zu generieren. Ergänzend dazu wurde die Medienberichterstattung zu Call Centern in den Publikums- und Fachmedien zwischen Oktober 2009 bis September 2014 systematisch untersucht. Interviews fanden mit Mitarbeitenden in zwölf Call Centern statt.

Über den Sommer 2014 wurde ein standardisierter Fragebogen (vgl. 10.1) in drei Sprachen konzipiert und an ca. 2000 Unternehmen verschickt. Der Befragungszeitraum dauerte von September 2014 bis Ende November 2014. Die Datenerhebung erfolgte in den Bereichen Unternehmensstruktur, Arbeitsorganisation, -bedingungen, Berufsperspektiven, Berufsbildung, Outsourcing und Regulierungsmassnahmen. Die Onlineumfrage diente uns primär dazu, eine Vorstellung davon zu bekommen, wie weit die Bandbreite reicht in den Bereichen der Organisationsform, Tätigkeitsfelder, technischen Equipments, Beschäftigungsgrösse, Leistungsvorgaben, Kontrollsysteme und Outsourcingformen. Zudem sollten allfällige Ballungszentren ausfindig gemacht werden. Darüber hinaus ermöglichten uns die Datenergebnisse, die Themenfelder für die Interviewleitfäden zu konkretisieren.

Für die Medienuntersuchung sind Artikel aus den Printmedien in der Schweiz von Oktober 2009 bis September 2014 herangezogen worden. Der Untersuchungsraum beträgt knapp 5 Jahre. Zunächst wurden alle Artikel gesichtet, die in den elektronischen Datenbanken WISO (Mediendatenbank für Hochschulen) und in der Medienbeobachtungs-Datenbank Argus mit dem Suchbegriff „Callcenter“ und seinen mannigfaltigen Äquivalenten (Contact-Center, Servicecenter…) gefunden wurden. Hierbei wurden auch unterschiedliche Schreibweisen der Begriffe berücksichtigt. Die Sammlung wurde um die Artikel aus der bereits angesprochenen Presseschau des Branchenverbandes CallNet.ch (von März bis September 2014) ergänzt. Nach dem Herausfiltern jener Artikel, in denen Call Center nur erwähnt wurden, nicht aber im Fokus der Berichterstattung standen, blieben 138 Artikel in drei Landessprachen (deutsch, italienisch und französisch) übrig. Diese 138 Artikel stellen die Untersuchungseinheit der Medienanalyse dar.

Kernstück der vorliegenden Fallstudie ist die Untersuchung von zwölf Call Centern. Die Auswahl der Stichprobe berücksichtigte die Interessen der Auftraggebenden. Erstens wurden Call Center in den drei Sprachregionen (deutsch-, französisch- und italienischsprachige Schweiz) berücksichtigt. Zweitens umfasst die Auswahl Call Center, welche in den Branchen der Auftraggebenden tätig sind. Die untersuchten Betriebe sind in mehreren oder in einzelnen der folgenden Sektoren aktiv: Telekommunikation, Informationsdienstleistungen, Verlagswesen, Detailhandel, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen, Werbung und Marktforschung, Post-, Kurier- und Expressdienste. Drittens unterscheiden sich die Fallbeispiele in der Anzahl der Beschäftigten. Die Befragungen fanden in Betrieben statt, welche zwischen 35 und 2000 Call-Center-Angestellten haben. Es ist aufgefallen, dass die unter starkem Druck stehenden Outsourcer-Unternehmen und kleinere Call Center sich der Bitte um Kooperation eher verschlossen. Abschliessend wurde versucht, den Aspekt der Aufgabenstrukturen zwischen High-Quality-Call-Centern und Low-Quality-Call-Centern in das Sample zu integrieren. Unter Low-Quality versteht man Sachbearbeitungsaufgaben mit niedriger und stark standardisierter Gesprächsführung. Hingegen ist die Arbeit in High-Quality-Call-Centern umfassender und vielschichtiger. Die Kommunikationstätigkeit fokussiert sich auf die individuelle Kundenbetreuung und -begleitung der Agent_innen. Im Gegensatz zu Low-Quality-Call-Center lässt sich der Kundendialog hier im Rahmen der unternehmensinternen Verhaltens- und Zielvorgaben vom individuellen Gesprächsstil der Agent_innen gestalten. Die Agent_innen bringen nicht nur fundiertes fachliches Wissen mit, sondern sie sind für die Herstellung einer emotionalen Bindung zwischen Kunden und Unternehmen verantwortlich. Low- und High-Quality bezeichnen zwei Idealtypen von

Call Centern. Gemäss Kleemann und Matuschek lassen sich in einem Call Center beide Typen wieder finden. (2002)

Im engeren Sinne lässt sich die Stichprobe eher dem oberen Segment zuordnen. In den Unternehmen mit mehreren Call-Center-Standorten wurde jeweils nur ein Standort in der Stichprobe erfasst.

Für die Fallauswahl haben wir uns am Grounded Theory-Verfahren von Glaser und Strauss orientiert. (vgl. Glaser/Strauss 2010) Als gegenstandbezogene Theorie verfolgt sie die kontinuierliche Konfrontation theoretischer Vorannahmen mit den Daten. Gerade für wenig erforschte Felder eignet sich dieser Prozess. (vgl. Alheit 2010: 8ff.) Im Gegensatz zu einer Zufallsauswahl wurde ein „theoretisches Sampling" (Ebd.: 12) durchgeführt. In Anlehnung an die Tradition der Grounded Theory wurden zunächst gezielt Kontrastfälle zusammengestellt, welche sich im Tätigkeitsfeld, in der Grösse, der Aufgabenstruktur etc. unterschieden. Die Besonderheit der Grounded Theory besteht darin, dass nach erster Bearbeitung der empirischen Daten (Interviews) die Fallauswahl weitergeführt werden kann, bis eine gewisse Sättigung erreicht ist. Ein solcher Forschungsprozess gesteht den Forschenden eine grössere Offenheit zu und ermöglicht durch die Suche nach Gegenbeispielen ergänzende Kenntnisse zum Forschungsgegenstand zu gewinnen. (vgl. dazu Glaser 1965: 436ff.)

In allen Call Centern wurden jeweils an einem oder an mehreren Tagen Interviews mit Agent_innen, Angestellten mit besonderer Verantwortung und Manager_innen durchgeführt. Für die Interviews waren zwei Forschende zuständig. In mehreren Betrieben konnten Arbeitsplatzbeobachtungen durchgeführt werden. Die erstellten Protokolle flossen in die Auswertung mit ein. In zwei Unternehmen waren Gespräche mit Mitarbeitenden nicht möglich. Zeitdruck und Personalengpässe wurden dabei als Gründe genannt. Die In-

terviewpartner_innen wurden mehrheitlich von den Unternehmen selbst bestimmt. Die Gespräche wurden nicht am einzelnen Arbeitsplatz durchgeführt, sondern in Sitzungs- und Pausenräumen. Für die Auswertung wurden die Unternehmen und interviewten Personen anonymisiert.

Tabelle 1: Interviews in den einzelnen Call Centern

Call Center - Unternehmen	Management	Funktionen mit besonderer Verantwortung	Agent_ innen
CC1	1	1	2
CC2	1	2	1
CC3	1	-	-
CC4	1	1	3
CC5	1	2	4
CC6	1	1	2
CC7	1	-	2
CC8	2	2	2
CC9	1		3
CC10	1		2
CC11	1	2	-
CC12	1	-	-

Die Interviews wurden als leitfadenorientierte Interviews konzipiert. Leitfadenorientierte Interviews verfolgen erzählungs- und verständigungsgenerierende Kommunikationsstrategien. (vgl. Spöhring 2014: 179) Einerseits versucht man die Erzählbereitschaft der interviewten Personen zu fördern, andererseits sollen sich die Erzählungen an bestimmten Themen orientieren. Für die Interviews wurden zwei Leitfäden konzipiert (vgl. Kapitel 10.2 und 10.3). Der eine richtete sich an die Manager_innen. Darin sind Schwerpunkte: die Posi-

tionierung und Geschichte des Unternehmens, die betriebliche Arbeitsorganisation und der Beruf Call-Agent_in. Mit dem zweiten Leitfaden wurden die Mitarbeitenden befragt. Die Interviews sprachen Aspekte der Erwerbsbiografie, die betriebliche Arbeitsgestaltung, die individuelle Arbeitspraxis und die beruflichen Perspektiven an. In beiden Fällen wurden die Themenfelder variabel ergänzt.

Die Themenfelder wurden anhand der Onlineumfrage und Vorgespräche mit Agent_innen und Expert_innen konzipiert. Da sich alle Interviews an denselben Themenfelder orientieren, lassen sich die Interviewpassagen in einen Zusammenhang stellen.

3.2 Analyseverfahren

Für die Medienanalyse und die Interviewanalysen wurden zwei unterschiedliche Auswertungsverfahren angewendet. Methodisch gesehen, ist die Medienanalyse eine standardisierte Inhaltsanalyse. Dabei werden eine Vielzahl von Botschaften gleicher Natur auf Muster und Tendenzen hin untersucht. So entstehen „allgemeine oder verallgemeinerbare Aussagen (…) – auch um den Preis, dass man jedem einzelnen Objekt nicht in Gänze gerecht werden kann“ (Rössler, 2005:18). Es geht also um die Reduktion von Komplexität. Systematisch bedeutet: ein definierter Ausschnitt der sozialen Realität wird nach definierten Regeln gemessen. Anders als bei interpretativen Verfahren, bei denen eine Aussage erst aus dem Material heraus entsteht, werden also bereits vor der Untersuchung bedeutsame Kriterien festgelegt, anhand derer das Material untersucht wird (vgl. Rössler, 2005:19). Diese Methode bietet sich für Medienanalyse an, da die thematischen Schwerpunkte bereits bestehen. Im Zentrum steht die Frage, wie Call Center und deren Mitarbeitende in den

Massenmedien dargestellt werden – inhaltlich und formal gesehen.

Nach der Recherche und der Auswahl der Analyseeinheiten werden die Artikel explorativ gelesen und Kategorien gebildet. Diese Kategorien sind formaler, inhaltlicher und wertender Natur. Einen detaillierten Katalog zu den einzelnen Codierungseinheiten ist im Anhang dieser Studie zu finden. Zu den formalen Kategorien gehören beispielsweise das Erscheinungsdatum und die Medienart (Publikumsmedium, Fachmedium, Organ einer Interessensgruppe etc). Die inhaltlichen Kategorien zeigen, worauf der Fokus eines Artikels liegt (Situation der Mitarbeiter, Situation der Angerufenen und Anrufer, Wirtschaftsnachrichten etc.) und welche Akteure im Artikel zu Wort kommen (Call-Agenten, Callcenter-Management, Konsumentenschützer, Politiker etc.). Anschliessend wird der jeweilige Artikel in seinem Gesamteindruck bewertet. Hinterlässt er einen positiven, einen neutralen oder einen negativen Eindruck der Call-Center-Branche?

Nach der Kategorisierung der Analyseeinheit „Artikel" werden einzelne Aussagen innerhalb des Artikels codiert. Auch hier fragen wir wieder nach dem Thema, der Person, die die Aussage trifft, nach der Wertung und, falls vorhanden: einem Aussageobjekt (über wen wird die Aussage getroffen?). Die Auswahl der näher analysierten Aussagen erfolgte anhand unseres Forschungsinteresses. Genauer untersucht wurden Aussagen zur Leistungsmessung in Callcentern und deren Auswirkung auf die Mitarbeitenden, zur Aus- und Weiterbildung, zu Arbeitsbedingungen für Agent_innen und zu technischen Fortschritten und ihrer Auswirkung auf die Mitarbeitenden.

Laut Rössler lässt sich zudem die Valenz (Positivität/Negativität) eines Berichtes an sehr allgemeingültigen Kriterien festmachen. So schreibt Rössler über negative Berichterstat-

tung: Sie beziehe sich auf Ereignisse „die die Bevölkerung als unangenehm, verlustreich, existenzdrohend, ungesund, konflikthaltig, usw. empfindet“ (Rössler, 2005:148). Positive Berichterstattung hingegen dokumentiere „Erfolge, Fortschritte, Einigungen usw.“ (Rössler, 2005: 148) Zuletzt wurden die gewonnenen Daten deskriptiv interpretiert. Laut Rössler geht es in der Praxis hierbei um eine „Kombination aus qualitativen Urteilen über Botschaften, die quantitativ verdichtet und ausgewertet werden“ (Rössler, 2005: 16). Die Auswertung (Kapitel 7) wird mit Beispielen illustriert und gestützt, die nach der Medienanalyse als „typisch“ für eine bestimmte Art der Berichterstattung herausgegriffen werden können.

Die 45 Interviews wurden mit einem digitalen Tonträger aufgenommen und nicht in vollem Umfang niedergeschrieben. Durch die leitfadenorientierte Gesprächsführung waren die groben Themenschwerpunkte vorgegeben, worin die Befragten eigene Schwerpunkte setzen konnten. Im Verlauf der Auswertung wurden, im Sinne der Grounded Theory, der Forschungsprozess und Textpassagen fortlaufend kontrastiert, um neue Erkenntnisse zu gewinnen. (Alheit 2010: 10)

Innerhalb der Themenkomplexe wurde in einer ersten Phase offen kodiert. Das Datenmaterial (die einzelnen Interviews) wurde aufgebrochen und in Kategorien eingeteilt. In der zweiten Phase ermöglichte die axiale Kodierung die Gruppierung von Aussageereignissen um eine theoretische Achse. Es handelte sich um folgende Kategorien:

- Arbeitsorganisation (AO)
- Veränderung der Arbeit in Call Centern (VAC)
- Leistungsmanagement (LM)
- Technologien (T)
- Mitgestaltungsmöglichkeiten (MM)

- Telefonie- und Mailarbeit (TM)
- Arbeitszeit (AZ)
- Arbeitsherausforderungen-/belastungen (AHB)
- Anforderungen (AF)
- Entwicklungsperspektiven (EP)
- Standpunkte zur Berufslehre (SB)

In einer letzten Phase wurden Aussagen innerhalb der Variablen systematisch nach Disparitäten und Gemeinsamkeiten gruppiert, in Zusammenhang gestellt, und anschliessend im Rahmen der Fallauswahl interpretiert. Letztlich wurden die empirischen Erkenntnisse in Form von Thesen in einen gesellschaftheoretischen Zusammenhang gestellt.

Für das Kapitel 5 zur beruflichen Grundbildung Fachfrau-/mann Kundendialog ergänzten wir die Auswertung mit einer Sekundärquellenanalyse von 8 leitfadenorientierten Interviews. Die Interviews wurden im Rahmen des Forschungspraktikums des Seminars für Soziologie an der Universität Basel von vier Studierenden im Sommer 2014 durchgeführt. Fünf interviewte Personen haben die Ausbildung im Sommer 2014 abgeschlossen (Lernende 1 bis 5). Die restlichen Gespräche wurden mit Experten geführt, welche beim Aufbau und der Durchführung der beruflichen Grundbildung massgeblich beteiligt sind (Experten 1 bis 3). Die Transkriptionen wurden in das Codierungssystem unter AF, EP und SB integriert.

4 Arbeiten im Call Center

Zur Gestaltung der Call-Center-Arbeit finden sich in den sozialwissenschaftlichen Debatten zwei prominente Positionen. Die eine versteht die Arbeitsgestaltung in Call Centern als neo-tayloristisch reorganisierte Dienstleistungsarbeit, die andere geht von einer prozessorientierten Arbeitsgestaltung mit ganzheitlichen Arbeitsvollzügen aus (vgl. Matuschek/Arnold/Voss 2007: 104). Eine tayloristische Arbeitsorganisation in Call Centern zeigt sich in minutiösen Gesprächsvorgaben, geringer Notwendigkeit eines spezifischen Wissens und kurzen Einarbeitungszeiten. Das Kundenanliegen wird mechanisch in das digitalisierte Informationssystem übersetzt (bspw. Bestellannahme, Meinungsforschung). Die Kontrolle der Arbeit erfolgt überwiegend direkt durch Kennziffern. Abweichungen von den Vorgaben können unmittelbar negativ sanktioniert werden. (vgl. Ebd.: 38) Steht die klare Trennung der Arbeitsschritte im tayloristischen Produktionsmodell im Vordergrund, so fokussiert sich die prozessorientierte Arbeitsgestaltung auf die gesamten Arbeitsabfolgen. Dabei sind die Abfolgen ständigen Umgestaltungen unterworfen, da die Prozessorientierung die Perspektiven der Kund_innen und Mitarbeitenden für kontinuierliche Verbesserungen miteinbezieht.

Die Formen der Arbeitsorganisation von Call Centern sind weitaus vielfältiger, als diese zwei Extrempositionen vermuten lassen. Mehrere Autor_innen weisen darauf hin, dass das Ausmass der Standardisierungprozesse von deren Aufgaben der Call Center abhängig ist. (vgl. dazu Holtgrewe/Kerst 2002, Matuschek/Kleemann 2003, Timm/Wieland 2003) D.h. jedes Call Center besitzt eine spezifische Arbeitsteilung, welche sowohl tayloristische als auch prozessorientierte Elemente der Arbeitsgestaltung beinhaltet. (vgl. TBS 1999: 24) Aus diesem Grund sollen zu Beginn der Intervie-

wanalyse die spezifischen Charakterzüge der im Sample auftretenden Betriebe in Form von Fallskizzen vorgestellt werden (4.1). Die jeweiligen Aussagen über die Unternehmen wurden auf unterschiedlichen Hierarchieebenen getroffen. Die Interviewaussagen werden durch Beobachtungen der offenen Feldforschung in den Betrieben ergänzt. Zwei Aspekte der Arbeitsorganisation, das Arbeitszeitregime und die Arbeitsleistung, sollen näher beleuchtet werden. Die Interviewaussagen geben Einblicke in die Wahrnehmung der Arbeitszeitgestaltung seitens der Beschäftigten (4.2). Darauffolgend soll der Frage nach dem Beurteilungskontext von Arbeitsleistung nachgegangen werden. Im Fokus steht die einzelne Arbeitsorientierung der Agent_innen (4.3). Die Herausforderungen, welche die Angestellten im Call Center in ihren Arbeitssituationen (4.4) vorfinden, werden ebenso behandelt wie ihre Auseinandersetzung mit den gestellten Anforderungsprofilen (4.5) und den beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten in den Betrieben (4.6).

4.1 Fallskizzen: Call Center ist nicht gleich Call Center

Im Zentrum der Fallskizzen stehen die strukturellen Voraussetzungen für die Beschäftigten und die spezifischen Arbeitsprozesse in den jeweiligen Unternehmen. Unter Arbeitsprozess ist der Zusammenhang zwischen Formen der Arbeitsteilung, dem Einsatz von Produktionstechnologien und der Entwicklung der Beschäftigungsstruktur zu verstehen. (vgl. O'Doherty/Willmott 2001: 457) Zum einen handelt es sich um die Fragen nach den Tätigkeitsfeldern, Aufgabenaufteilungen, Arbeitsabläufen, technischer Arbeitsunterstützung und der Zusammenarbeit. Zum anderen sollen Fragen zu Hierarchien, Führungsebenen, und zu Verantwortlichkeiten die Situation der Beschäftigten ergänzen. (vgl. Böse/Flieger 1999: 132-133)

4.1.1 Fallskizze Unternehmen CC 1

Das Dienstleistungsprofil umfasst zwei Kerngeschäfte: Umfragen im Geschäftskunden- und im Privatkundenbereich. Die Umfragen erfolgen im Wesentlichen mit standardisierten Fragebogen am Computer. Neben den elektronischen Umfragen werden auch Face-to-Face-Interviews geführt und Onlineumfragebogen genutzt. Die Studien im Geschäftskundenbereich führt das Unternehmen tagsüber durch. Hingegen laufen die Studien im Privatkundenbereich am Abend.

Spezifische Gruppen oder Abteilungen für die jeweiligen Geschäfte gibt es formal zwar nicht, für den Geschäftskundenbereich werden jedoch nur Agent_innen eingesetzt, welche bereits längere Zeit im Unternehmen arbeiten oder bereits Arbeitserfahrung in Call Centern sammeln konnten. Auch für die Face-to-Face-Interviews sind nur Agent_innen zugelassen, welche sich nach Einschätzungen der Supervisor_innen und der Call-Center-Leitung für diese Tätigkeit eignen. Der grösste Teil aller Angestellten ist für den Privatkundenbereich zuständig. Aber auch hier fällt eine Segmentierung der Angestellten auf: Je nach Projekt erhalten bestimmte Beschäftigte den Vortritt. Die Auswahl ist dabei auf die zuvor geleistete Performance zurückzuführen und auf die geringe Fehlerquote während den Interviews. Es kann auch vorkommen, dass Agent_innen wieder von Studien abgezogen werden. Gründe dabei können qualitative und auch quantitative Aspekte der Arbeit sein.

> *„Es kann sein, dass jemandem eine Studie nicht liegt, wenn man für eine Krankenkassen-Studie arbeitet und in den Zeitungen überall von den Krankenkassen die Rede ist, ist es klar, dass man weniger Inteviews führen kann. Dann hat man es schwieriger. Gewisse Leute machen alles super gut, sind freundlich am Telefon aber machen weniger Interviews.*

Dann versucht man zu schauen, sofern die Resultate des Agenten repräsentativer sind. D.h. man gibt ihm eine andere Studie und schaut ob diese für ihn besser ist oder wenn es gleich bleibt, muss man mit dieser Person das Gespräch suchen." (MA1 CC1: 4)

Für die Beurteilung sind die Supervisor_innen zuständig. Je nach Studienmengen und Agent_innen in der Probezeit werden ein bis vier Supervisor_innen eingesetzt. Sie stellen das Bindeglied zwischen dem operativen Bereich und der Call-Center-Leitung dar. Ihre Aufgaben sind die tägliche Qualitäts- und Leistungsprüfung der Agent_innen, die Durchführung von Mitarbeitendengesprächen, die Betreuung der Angestellten in der Probezeit und die Planung der Personaleinsätze. Die Studienplanung und Analyse gehören zu anderen Abteilungen. Supervisor_innen haben ein breites Aufgabenspektrum, wohingegen sich die Agent_innen auf die Durchführung der Studien beschränken. Agent_innen sind hauptsächlich mit der ausführenden Tätigkeit des telefonischen Befragens beschäftigt. Es werden keine Zusatzleistungen erwartet.

Die Mitarbeitenden werden in ihren Schichten jeweils auf bestimmte Studien eingeteilt. Die Einteilung erfolgt automatisch. Alle Angestellten haben eine Agent_innen-Nummer, mit der sie sich einloggen können. Im Hintergrund teilt das System die im Einsatz stehenden Agent_innen in Gruppen ein, was aber auf die Arbeit der einzelnen Agent_innen keinen Einfluss hat. Systemunterstützung erhalten die Agent_innen anhand der CATI-Befragungssoftware (Computer Assisted Telephone Interviewing). Die Fragen im Telefoninterview sind vom Programm vorgegeben. Die Beschäftigten sind dazu angehalten, während den Umfragezeiten am Arbeitsplatz nicht miteinander zu sprechen. Bei Problemen oder Fragen wird mit Handzeichen die/der Supervisor_in an den Platz geholt. Ein Austausch während der Arbeitszei-

ten unter den Agent_innen bleibt aus, und der Fokus ist auf die Eigenarbeit gelegt. Dieser Eindruck wird auch durch die räumliche Aufteilung gestützt. Die Agent_innen arbeiten in Pultreihen nebeneinander und orientieren sich alle nach vorne. Dort steht ein kleiner Raum mit einem grossen Fenster, worin die Supervisor_innen arbeiten. Von diesem Raum aus werden die Studien überwacht, die Telefongespräche abgehört, Agent_innen angewiesen und informiert.

Es ist davon auszugehen, dass das Marktforschungsinstitut einer tayloristischen Logik der Befragung folgt: Die Ablauforganisation ist fest vorgegeben. Agent_innen sind der ausführenden Tätigkeit zugewiesen, hingegen gehören die Einsatzplanung und die Ergebniskontrolle in den Zuständigkeitsbereich der Supervisor_innen. Die Verteilung der Arbeit für die Agent_innen wird fremdbestimmt und maschinell durch die Supervisor_innen gesteuert. Die einzelnen Arbeitsschritte seitens der Agent_innen sind vorgegeben. Der Gesprächsablauf ist durch standardisierte Leitfäden (Begrüssung → Identifizierung (falls bestimmte Gruppen gesucht sind) → genaues Vorlesen der Fragen → Aufschreiben der Antworten auf offene Fragen → Ende) festgelegt.

4.1.2 Fallskizze Unternehmen CC 2

Eine umfassendere Aufgabenteilung weist das Call Center im Bereich Telekommunikation auf, das für komplexe Dienstleistungen und technischen Support zuständig ist. Das Unternehmen CC 2 ist ein selbstständiges Call Center und arbeitet für Dritte. Neben 1st und 2nd Level Agent_innen gibt es zahlreiche weitere Funktionen und Abteilungen. Die Agent_innen sind in Teams aufgeteilt, welche entsprechenden Teamleitenden untergeordnet sind. Die Gruppengrössen variieren je nach Projekt oder Auftrag von 12 bis 80 Mitarbeitenden. Die Supportabteilung (1st Level Agent_in-

nen) bildet mit den Overheadpositionen der Performance-, der Trainingsabteilung und Technical Specialists (2nd Level Agent_innen) ein dynamisches, sich ständig austauschendes Netzwerk. Gemeinsam mit den Teamleitenden werden alle Arbeitsaspekte der Agent_innen beleuchtet. Disziplinarische Aspekte wie z.B. Pünktlichkeit und Einhaltung von Pausenlängen gehören in den Zuständigkeitsbereich von Teamleitenden. Die Trainerabteilung überprüft die qualitativen Aspekte der Telefonarbeit wie die Gesprächsführung der einzelnen Agent_innen. Hingegen sind die Performancemanager zuständig für den Servicelevel und das Callvolumen der Agent_innen. Technical Specialists beraten und helfen den Agent_innen bei Supportfragen. Alle stehen im engen Kontakt zueinander und tauschen sich über die Entwicklungen der Agent_innen aus. Fällt im Performancemanagement auf, dass jemand einen extrem hohen AHT-Wert[1] hat, so wird jemand aus der Trainerabteilung hinzugenommen. Gemeinsam wird der Fall, in Absprache mit dem/r Agent_in, angeschaut. Ausser der Schichtplanungsabteilung befinden sich alle Abteilungen im selben Büroraum. Auf Arbeitsinseln verteilen sich Agent_innengruppen, Trainer_innen, Performancemanger_innen und Technical Specialists.

Die Hauptaufgaben der Agent_innen liegen im technischen und administrativen Support für Internet, Telefonie und TV. Nach vorgegebenen Prozessen bearbeiten sie die Kundenanliegen. Die Aufgabenbereiche reichen von Rechnungsanfragen, Produkteberatungen, Bestellungen bis hin zu komplexen technischen Problemen wie z.B. Internet- oder TV-Störungen.

---

1 AHT ist die Abkürzung für Average Handle Time und steht für die Bearbeitungszeit eines Anrufs. Die Kennziffer setzt sich aus einer durchschnittlichen Sprechzeit und einer durchschnittlichen Nachbearbeitungszeit zusammen. (vgl. Fojut 2008: 26-27)

Die vorhandenen Kommunikationskanäle mit dem Kund_innen beschränken sich auf Telefon und E-Mail. Neben einem CRM-System werden die Agent_innen mit intern programmierten Systemen unterstützt. Das CTI-System (Computer Telephone Integration) identifiziert die Kund_innen und leitet ihn/sie anhand deren Anliegen an den Mitarbeitenden mit den entsprechenden Kenntnissen und Kompetenzen. (vgl. Fojut 2008: 64) Dieses Skills-Based-Routing erlaubt eine rationalisierte Aufteilung der Kundenanrufe auf die Agent_innen.

Das breite Aufgabenspektrum aller 1st Level Agent_innen und die CTI-Systemunterstützung legen nahe, dass die Aufgabenorganisation auf Multi-Skill-Level ausgerichtet ist, das bedeutet, dass die Mitarbeitenden Kompetenzen erwerben, um möglichst viele unterschiedliche Fälle zu bearbeiten. Mit Blick auf die Aufstiegsmöglichkeiten der Agent_innen über ein Vierstufenmodell erhärtet sich diese Annahme. Mittels Schulungen können weitere Hauptskills und Zusatzskills erworben werden. Zusatzskills stehen mit dem Aufstieg und der direkten Lohnerhöhung im Zusammenhang. Das höchste Level nennt sich „1st Level Agent Multiskill“. Ist das höchste Level erreicht, besteht die Möglichkeit sich auf Overheadpositionen zu bewerben.

Das Unternehmen sichert sich mit Multi-Skill-Agent_innen den flexiblen Einsatz der Arbeitenden für eingehende Projekte und auch die Bearbeitung des täglichen Callvolumens. Die Multi-Skill-Level scheinen daher für das Unternehmen eine wichtige strategische Ausrichtung darzustellen, um gegenüber der Konkurrenz bestehen zu können.

4.1.3 Fallskizze Unternehmen CC 3

Die Multi-Skill-Level-Ausrichtung und der Einsatz des Skills-Based-Routings ist in mehreren der befragten Unter-

nehmen eingeführt worden. So auch in diesem reinen Outbound Call Center. Die Kundenanliegen gelangen über die Kommunikationskanäle Telefon, E-Mail, Briefe, Fax und SMS je nach Inhalt an die entsprechenden Agent_innen. Da die Aufgabenfelder zwischen Back- und Frontoffice und auch jene in der Telefonarbeit selbst fest definiert sind, lässt vermuten, dass sich der Einsatz des Routings auf die Zusatzleistungen der Beschäftigten beschränkt. Als Zusatzleistungen gelten die Sicherstellung von Daten- und Informationsflüssen und die Qualitätssicherung.

Organisatorisch wird auf Agentenstufe im Frontoffice hauptsächlich zwischen Angestellten im CRM-Bereich und im Hardselling-Bereich unterschieden. Im ersteren ist der Fokus auf die Emotionsarbeit gelegt, hingegen steht im letzteren die Verkaufszahl im Mittelpunkt. Bereits in der Rekrutierung werden mit dem Human Ressource Team und dem Projektleiter gemeinsam die potentiellen Beschäftigten in die zwei Agent_innen-Typen eingeteilt.

> *„Es gibt welche die im Frontoffice als Agent eingesetzt werden, die eher schriftliche Fähigkeiten haben. Dann gibt es diejenigen die im CRM-Bereich [Bereich Kundenpflege] zugeordnet werden. Diese Leute sind können den Kunden sehr schnell auf der emotionalen Ebene abfangen. Wir bezeichnen solche Leute als den Sammlertyp… nach Jung [C.G. Jung] sind diese Leute blau oder grün gefärbt. Dann haben wir eher den Jägertyp Rot, Orange vielleicht ein bisschen Gelb." (Management CC3: 2)*

Dass die Projektleitenden bereits in der Rekrutierungsphase mitwirken, hat damit zu tun, dass bei einer Anstellung (vorerst Abrufvertrag) die Hauptverantwortung bei ihnen liegt. Die Projektverantwortlichen wählen die neuen Mitarbeitenden aus und können entscheiden, in welche Richtung sie die Mitarbeitenden innerhalb ihrer Projekte entwickeln wollen.

Agent_innen können in ihren Projekten 5 Entwicklungsstufen durchlaufen. In einer unternehmensinternen Akademie werden Prüfungen durchgeführt und entsprechende Zertifikate vergeben. Die Zertifikate ermöglichen den Aufstieg in die nächste Stufe. Am Ende des Stufenmodells besitzt man die Kompetenzen der Projektverantwortlichen. Neben dieser Position bieten sich Möglichkeiten an, in andere Abteilungen zu wechseln.

Die Projektverantwortlichen und deren Teams bearbeiten bestimmte Projekte im Finanz-, Versicherungs-, Telekommunikations- und Konsumgüterbereich. Mehr oder weniger sind die Teams voneinander abgekoppelt, da sie unterschiedliche Auftraggebende haben. Der Involvierungsgrad der Mitarbeitenden ist im Gegensatz zu den anderen untersuchten Call Centern gross. So müssen sie im Rahmen der festgelegten Richtlinien die Gesprächsleitfäden selbst verfassen. In den Improvementtreffen zum Projekt nehmen involvierte Mitarbeitende mit dem/r Projektverantwortlichen an regelmässigen „Brainstormings" teil, um über die Konsumentenfeedbacks zu berichten und Optimierungsvorschläge anzubringen.

Durch die spezifischen Aufgabenzuweisungen ist die Arbeitsorganisation in einzelne Einheiten, Projektteams, aufgeteilt. Fast alle Projekte befinden sich im selben Grossraumbüro. Je nach Projekt sind die Arbeitsplätze unterschiedlich angeordnet. So arbeiten Projekte im Hard-Selling-Bereich an Arbeitsinseln und der CRM-Bereich an Schreibtischen in Reihen. Jedes Projekt ist mit dem Namen der Auftraggebenden gekennzeichnet. Parallel zur starken Arbeitsteilung sind die projektspezifischen Arbeitsabläufe von den Agent_innen gestaltbar. Die monothematischen Aufgaben der jeweiligen Projekten, v.a. Verkauf von Finanz-, Versicherungs- und Konsumprodukten, Kundenrückgewinnungen, Aufsetzen von Bank- und Versicherungsbelegen etc., stehen im Kon-

trast zu der Gestaltungsfreiheit und den Zusatzaufgaben, wie der Entwurf eines Leitfadens und die Teilnahme an Improvementtreffen, im Arbeitsalltag der Angestellten.

4.1.4 Fallskizze Unternehmen CC 4

Eine ähnliche strikte formale Trennung der Arbeitstätigkeit wurde im Zuge der Reorganisation des Kundencenterservices im Unternehmen CC 4 Bereich Versand und Logistik eingeführt. Die Aufgaben der 1st Level Agent_innen sind neu in Backoffice- und Frontofficetätigkeiten aufgeteilt. Grund dafür war einerseits das steigende E-Mail-Volumen und die Mühe, Mitarbeitende zu finden, die in der mündlichen Kommunikation und der Schriftlichkeit den Unternehmensstandards entsprechen. Andererseits machten die vermehrten Kundenreaktionen und -beschwerden eine Reorganisation notwendig. Die neue Arbeitsteilung soll die Effizienz der Arbeitsabläufe steigern. Die Kundenservicearbeit in Back und Front aufzuteilen war auch ein strategischer Entscheid, um den Service zu professionalisieren. In diesem Kontext wurde ein neues IT-Programm eingeführt, um die Arbeitsabläufe prozessorientierter zu gestalten. Agent_innen können dadurch auf Prozesse zurückgreifen und haben praktisch in jeder Situation die Möglichkeit, Kundenanliegen entsprechend zu bearbeiten. Das neue System greift stark in die Arbeit der einzelnen Angestellten ein. Für die Agent_innen werden dadurch die Handlungs- und Entscheidungsspielräume enger, und sie sind hauptsächlich damit beschäftigt, die Kundenanliegen mit den richtigen Prozessen zu verknüpfen.

Vier Abteilungen ermöglichen die Bearbeitung der Kundenanliegen. Neben dem Front- und Backoffice gibt es ein Beschwerdemanagement und eine Expertenabteilung. Das Beschwerdemanagement fokussiert sich auf Beanspruchungen

und Beschwerden der Kund_innen. Expert_innen agieren als Schnittstelle zwischen 1st Level Agent_innen, Frontoffice und 2nd Level. Sie nehmen Fragen des 1st Levels auf und beantworten selbst oder treffen Abklärungen mit dem 2nd Level. Die Experten haben ein vertieftes fachliches Wissen im Brief-, Paket- und Nachsendebereich. Alle Abteilungen sind in einzelnen oder mehreren Teams organisiert. Für die administrative Verwaltung und das Monitoring der Gruppen sind die jeweiligen Teamleitenden zuständig.

Von den Fachbereichen her unterscheiden sich Front- und Backoffice nicht sonderlich. Alle Mitarbeitenden nehmen vielfältige Kundenanliegen und Kundenreklamationen entgegen. Die unternehmensstrategische Einführung der Multi-Skill-Kundenbetreuung liess die strikte Aufgabenteilung immer stärker verschwinden. In den Gesprächen wurde ersichtlich, dass die formale Arbeitsteilung in Front- und Backoffice in der konkreten Arbeitsrealität der Agent_innen an Schärfe verliert: Den Frontoffice-Agent_innen ist es möglich, Nachforschungen zu bearbeiten, und Backoffice-Agent_innen müssen regelmässig dem Frontoffice in der Telefonarbeit aushelfen.

4.1.5 Fallskizze Unternehmen CC 5

Das externe Call Center Unternehmen CC 5 besitzt eine komplexe Struktur der Arbeitsteilung. Outbound und Inbound haben eigene Organisationsformen. Im Outboundbereich sind Agent_innen jeweils auf kurz- und längerfristige Kampagnen eingeteilt. Die Haupttätigkeit liegt im Verkauf und in der Terminvereinbarung. Im Inbound richtet sich ein Bereich auf die Kundenbetreuung, -auskunft und -administration für bestimmte Auftraggebende. So betreut das Call Center beispielsweise ein Bonusprogramm für die Kund_innen der Auftraggebenden. Zusätzlich befindet sich

ein technischer Dienst im Inboundbereich. Betreut werden hauptsächlich Projekte im Bereich Telekommunikation, Finanzwesen, Informationsplattformen, Gesundheitswesen, Detailhandel, Produkteverkauf und Netzanbieter. In allen Abteilungen sind die Arbeitsaufgaben und -abläufe auf die entsprechenden Projekte zugeschnitten. Es kann durchaus vorkommen, dass Agent_innen mehrere Projekte betreuen und je nach Projekt einen geringeren oder umfangreicheren Service anbieten. Die Differenzierung reicht von unterschiedlichen AHT-Zeiten, Abstufungen von Zusatzleistungen bis hin zu verschiedenen Begrüssungsformeln. Agent_innen arbeiten je nach Projekt auch mit unterschiedlichen IT-Programmen.

Sowohl im In- als auch im Outbound kann die Projektbetreuung kurzfristig (eine Woche) oder längerfristig (unbefristeter Auftrag) angelegt sein. Mitarbeitende werden je nach Skills auf die einzelnen Projekte aufgeteilt. Jedes neue Projekt hat eine Reorganisation der Zusammensetzung und der Grösse der Teams zur Folge. Die Projektkoordination übernimmt der Account-Manager. Diese Funktion ist für die Kommunikation zwischen Auftraggebenden und dem Unternehmen zuständig. Supervisor_innen bzw. Teamleitende sind für die Verwaltung, Qualitätsprüfung und Einsatzplanung der einzelnen Teams verantwortlich. Die Teams bestehen aus Agent_innen mit technischen und kaufmännischen oder health-spezifischen Kompetenzen. Die Gruppenbildungen haben allerdings rein formalen Charakter. Denn innerhalb der Teams sind die Agent_innen auf unterschiedliche und/oder mehrere Projekte eingeteilt. Daher haben sie untereinander oft wenig Berührungspunkte. 2nd Level Agent_innen im technischen Support sind räumlich von anderen 1st Level Agent_innen desselben Projekts getrennt.

„Der Account-Manager führt den Kunden durch das Gespräch. Unter den Account-Managern stehen die Supervisoren. Die Leute arbeiten auf unterschiedlichen Kampagnen und die Gruppen setzen sich bei jedem Case neu zusammen. Die Agents müssen sich immer in die neuen Bereiche einarbeiten. Die ständigen Teamzusammensetzungen stellen riesige Ansprüche an das Workforce-Management. Sie messen die Abwicklung der einzelnen Agenten ab und beschreiben sie anhand Messwerten. Abweichungen werden an den Account-Manager zurückgespielt. Dieser spiegelt es dem Kunden zurück. Gemeinsam beraten sie was in der Kampagne gut lief und was nicht. Nächste Schritte werden besprochen, was besser zu machen ist.
Es gibt auch Coaches, es gibt Supervisoren. Das ist. quasi der Teamleiter, es gibt den Junior, welchen man nachzieht. Es gibt den Key-Account-Manager und es gibt den Geschäftsführer. Wir haben sehr kurze Wege bis ganz nach oben. Wir müssen schnell entscheiden können Die Teams sind je nach Auftrag unterschiedlich gross. Von drei Personen bis zu 20, 30, 40 Personen." (Manager CC5: 7)

4.1.6 Fallskizze Unternehmen CC 6

Das Telekommunikationsunternehmen hat mehrere Call Center in unterschiedlichen Ländern. Das besuchte Call Center bietet viersprachige Hotlines für Privat-, Geschäftskund_innen und Techniker_innen an. Die Forecast-Abteilung plant das monatliche Callvolumen anhand von Erfahrungswerten. Entsprechend dem Personalvolumen wird die Anrufmenge auf die Linien, Sprachen und Anrufintervalle verteilt. Welches Kundenanliegen zu welchen Agent_innen kommt, hängt von deren Sprachen- und Produktkenntnissen ab. Auch hier scheint der strategische Einsatz von Multi-Skill wichtiger Bestandteil der Arbeitsorganisation zu

sein. Agent_innen im 1st und 2nd Level sind Teamleitenden unterstellt. Der 2nd Level ist in seinen Aufgaben ausdifferenziert. Neben der Fachexpertise für die Techniker_innen, Agent_innen oder Kund_innen nehmen einzelne Beschäftigte weitere Aufgaben wahr (z.B. Schichtplanung). Einsätze werden geplant, Verspätungen und Krankheitsausfälle der Beschäftigten rapportiert. Für die Leistungskontrolle sind die Teamleitenden zuständig. Die Qualitätskontrolle der Gespräche geschieht durch externe Auditor_innen. Kundengespräche werden mit einem Gesprächsleitfaden durchgeführt. Der Gesprächsleitfaden beinhaltet Wörter und Formulierungen, welche man weniger benutzen sollte. Grundsätzlich empfinden die Agent_innen das Kundengespräch als frei gestaltbar. Die Agent_innen im technischen Bereich arbeiten mit Leitfäden in Form von Lösungsbäumen.

Im Arbeitsalltag benötigen Agent_innen relativ viele Systeme. Diese reichen vom CRMund technischen Tools über Leistungsabfragen bis hin zu Telefonsystemen mit den Kundendaten. Die Systeme erkennen Anliegen und Probleme schneller, und das ganze Gespräch im technischen Support wird mit Hilfe eines Computerprogramms durchgeführt. Gemäss eines Agenten liegt der Vorteil darin, dass man im Gespräch schneller zum eigentlichen Thema kommt. Dieser Vorteil wurde von allen interviewten Agent_innen gleich empfunden.

Die neuen Software-Anwendungen und Geräte ermöglichten also in den Augen der Agent_innen eine angenehmere Wahrnehmung und Bearbeitung der Kundenanliegen. So müssten sich Agent_innen „weniger verkrampfen“. Die Bildschirme seien zudem grösser geworden, was das Ablesen von Informationen erleichtert. Durch die neue Software Lounge wurde auch die ganze Arbeit gesprächslastiger, da die Informationen an den Schnittstellen schneller übergeben werden.

Das Hauptprogramm ermöglicht den Beschäftigten eine flexible Arbeitsgestaltung. Alle Kommunikationskanäle – Telefon, E-Mail, Brief und Chat – sind darin integriert. Überforderungen und Entscheidungschwierigkeiten zeichnen sich dabei ab. Auch hat sich durch die Anzahl der Systeme das Informationsvolumen für den/die einzelne/n Agent_in massgebend erhöht. Doch mit einer gewissen Routinezeit erfahren die Beschäftigten die Arbeit mit den verschiedenen Systemen und Werkzeugen als positiv.

„Es gibt auch E-mail, Briefe, Fax … das ganze Kommunikationsspektrum. Die Arbeit ist dadurch sehr flexibel gestaltet. Du kannst mit der Erfahrung abschätzen, welcher Kunde womit zufrieden ist. Bei welchen das Telefon abnehmen, ein Brief schreiben oder eine E-mail rausschicken. Manche sehen es sicher auch negativ, weil sie nicht wissen, wie man alles benutzen soll. Das ist eine Meinungsangelegenheit denke ich. Auf meinem Schreibtisch stehen 2 Bildschirme, mit Laptop dann 3." (MA3 CC6: 3)

„Die vielen Techniken machen die Arbeit kompliziert. Weil man so viel wissen muss. Und manchnmal ist es auch kompliziert, wenn der Fall nicht ganz klar ist. Also wo das Problem liegt. Ich glaube, die verschiedenen Programme machen das ganze komplizierter. Aber wenn du es in den Griff bekommst ist es nicht mehr so kompliziert. Am Anfang, wenn du neu bist, hast du evtl. ein bisschen Mühe, wenn du gleichzeitig mit allen Programmen arbeiten musst, aber sonst ist es nicht so kompliziert." (MA1 CC6: 3)

4.1.7 Fallskizze Unternehmen CC 7

Ein breites Angebot an Kommunikationskanälen bietet den Kund_innen das Unternehmen CC 7 im Finanzdienstleistungswesen. Der am stärksten ausgeprägte Kanal ist immer noch das Telefon, gefolgt von E-Mail und dem Webservice. Eine App steht zur Verfügung, und über SMS werden Kund_innen proaktiv über Vorkommnisse informiert. Bis anhin benötigt jeder Kanal separate Anlagen, obschon in naher Zukunft eine Multichannel-funktionsfähige Anlage geplant ist. Damit sollen dann alle Kommunikationskanäle über die gleiche Anlage fliessen, Anliegen können so themenspezifisch gebündelt werden und lassen sich an die zuständigen Agent_innen weitervermitteln. Was auf der technischen Ebene noch in Planung ist, hat sich unter dem Begriff *Blending* im Unternehmen bereits im Aufgabenspektrum der Agent_innen konkretisiert.

Unter *Blending* versteht man die Vervielfältigung der Tätigkeiten von Agent_innen. Neue Aufgaben in der Chat- und Backofficearbeit kommen zur Telefoniearbeit hinzu. Aus der Sicht der Unternehmensleitung haben sich die Erwartungen an die Mitarbeitenden verändert. Nicht mehr nur die Kommunikationsfähigkeit in Kundengesprächen gehört zu den Anforderungen der Agent_innen, sondern es werden administrative Qualifikationen erwartet. Wie sich das Blending im Arbeitsalltag konkretisiert, schilderte eine Agentin. Beim Telefongespräch begrüsst sie gemäss dem Leitfaden der Kund_in und stellt ihr/ihm Fragen zur Identifikation. Im Gespräch stellt sich heraus, dass diese/dieser sich für eine Kreditkarte interessiert. Um den Prozess einzuleiten, öffnet sie weitere Programme und verabschiedet sich gleichzeitig von der/ vom Kund_in. Gleich darauf werden die entsprechenden Formulare ausgefüllt, gedruckt, couvertiert und an die interne Versandstelle gebracht.

Hauptaufgaben liegen in der Administration von Limitenerhöhungen, Adressmutationen, Rechnungstellungen, Kündigungen und in der Produktberatung und -auskunft. Welche Aufgabenkompetenzen und Verantwortung den Agent_innen zugeschrieben werden, hängt von der Stufe ab, auf der sie sich befinden. Das Joblevelmodell besitzt mehrere Stufen. Durch Schulungen und Prüfungen können Agent_innen von Newhires zu Advanced und später zum Senior Agent aufsteigen. Dazu muss man eine gute Performance nachweisen können und das Bewerbungsverfahren bestehen.

> *„Der Aufstieg ist immer verbunden mit einer guten Performance. Auf der anderen Seite musst du Prüfungen ablegen und ein Bewerbungsverfahren durchmachen, damit du zur nächsten Stufe kommst. Je besser die Performance, desto grösser die Chance diesen Supervisorjob zu bekommen." (Management CC7: 4)*

Newhires erhalten eine Einführung in den Bankensektor. Auf Senior-Ebene nimmt man zusätzlich eine Patenschaftrolle für Newhires an. Mit der Patenschaftsfunktion erhalten die Senior Mitarbeitenden die Möglichkeit, neue Mitarbeitende einzuschulen. Danach gibt es die Möglichkeit sich auf Expert, Professional und Trainer zu spezialisieren. Expert und Trainer nehmen Aufgaben war, die nicht mehr mit dem Erstkundenkontakt zu tun haben. Im Bereich Training wird Erfahrungswissen an die Newhires vermittelt, hingegen übernimmt der Expert die Funktion von 2nd Level Support. Experten nehmen Eskalationsgespräche des 1st Level entgegen, hören Anrufe ab und setzen je nach Bedarf Coachings an. Die 1st Level Abteilung ist in Teams unterteilt mit je einem Teamleitenden. Jedes Team arbeitet eigenständig und pflegt nur wenig Kontakt mit den anderen Teams. Die Teamleitenden (auch Supervisors genannt) haben andere Kompetenzbereiche. Sie sind z.B. die Einzigen, welche mit anderen

Abteilungen Kontakt aufnehmen dürfen. D.h. Agent_innen müssen bei abteilungsübergreifenden Abklärungen den Teamleitenden einbinden. Die Teamleitung und die weiteren Overheadpositionen sind dem Management direkt unterstellt. Aus dem operativen Bereich ausgesondert sind das Workforcemanagement und das Kontrollmanagement.

4.1.8 Fallskizze Unternehmen CC 8

Eines der grösseren Inhouse Call Center unserer Untersuchung ist in den Human Ressources angesiedelt. Unterschiedliche Geschäfte laufen darunter, wobei das Privatkundengeschäft mit Abstand den grössten Anteil ausmacht. Zurzeit steht das Customer Care Center unter strategischen Reorganisationprozessen der Arbeitsaufgabenteilung auf 1st Level Stufe. Bis anhin betreuten alle Mitarbeitende Wireline- und Wirelessprodukte. Die Betreuung liegt jeweils in den Bereichen Productinsurance (d.i. Vertragsthemen des Produkts) und Productfullfilment (d.i. technische Seite des Produkts). Durch das ständig wachsende Angebot der Produktpalette stossen die internen Organisationseinheiten an ihre Grenzen. Die Vielfalt und Komplexität der Produkte lassen ein vertieftes Produktewissen seitens Agent_innen nicht mehr zu. Alle paar Monate kommen neue Produkte hinzu, alte bleiben im Angebot. Die daran geknüpfte Informationsmenge konnte von den Mitarbeitenden nicht mehr verarbeitet werden. Um der Überforderung entgegenzuhalten, versuchte man die Arbeit und Agent_innen in TV, Mobile und Fixnet aufzuteilen.

„Das Problem in unserer Branche ist die Schnelllebigkeit der Produkte. Du gewöhnst dich an einen Prozess, du kennst ein Produkt richtig und schon kommt ein Neues hinzu. Die Jüngeren können mit dem gut umgehen. Aber die älteren Ge-

nerationen haben sehr Mühe damit. Das drückt sich aus, indem sie weniger Calls machen. Dann gehst du zu ihnen und fragst sie, wieso sie so lange Calls haben. Dann sagen sie, die Thematik ist für mich nicht ganz klar, ich muss viel nachfragen, nachschlagen ... das merkt man schon." (MA 1 CC 8: 3)

Die Einführung von spezialisierten Agent_innen mit begrenzten Aufgaben oder globalere Aufgabenprofile im Sinne von Multi-Skill-Level werden im Unternehmen kontrovers diskutiert. Denn durch die Multi-Skill-Ausrichtung kann das Costumer Care Center mit knappen Ressourcen auf die Anrufmenge und Fachbereich flexibel reagieren.

„Die Challenge sind die Profile. Spezialisiert man die Leute zu sehr, ist die Planung von so einem Laden viel weniger flexibel, weil die Leute spezialisiert tätig sind. (...) Die einen haben ein riesiges Volumen, und diejenigen mit einer anderen Skill drehen Däumchen. So ein System ist natürlich schlecht. Ideal wäre, dass alle alles können. Dann könnten wir auch solche Peaks besser abfedern. Wenn wir diese Leute hätten, könnten wir auch besser abfedern. Von daher stellt sich immer wieder die Herausforderung, wie flexibel können wir das System behalten? Zum einen die Leute möglichst auf alle verschiedenen Skills einzusetzen, zum anderen dass es für die Leute auch noch verdaubar ist." (Management B1 CC8: 4)

Auf der Ebene der technischen Unterstützung werden keine spezifischen Werkzeuge genannt, welche die Agent_innen massgebend unterstützen würden. Hauptplattform ist ein Wissensportal, worin alle Produkte- und Prozessinformationen enthalten sind. In den Gesprächen fiel auf, dass der Arbeitsablauf selbst keine grosse Herausforderung darstellt. Lässt sich ein administratives Kundenanliegen nicht innerhalb einer gewissen Zeit lösen, wird der Anruf zum

Advanced Team weitergeleitet, oder es wird mit dem Team Rücksprache gehalten. Entpuppt sich das Kundenanliegen als technisches, komplexes Problem wird es direkt oder per Ticketing an Fachspezialisten weitergeleitet. Die Herausforderung besteht im unmittelbaren Abrufen und Finden der richtigen Informationen zum richtigen Produkt und entsprechenden Prozess. Zum einen lässt sich eine Unterforderung der Agent_innen in der Arbeitshandlung feststellen, zum anderen eine gleichzeitige Überforderung auf der Ebene des Wissens- und Informationsmanagement der Agent_innen.

„B1: Das gibt so viele Systemunterstützungen, auswelche sie Zugriff haben. Bspw. sie haben das ANONYM, auf welcher jede Info darauf geladen wird, welche wichtig ist, Änderungen darauf geladen werden.
A1: ... das ist fast ein Lexikon, welches sie haben.
B1: Ja ... Sie haben den Servicelevel aufgeschaltet, da sehen sie wie viele Wartende sie haben. Sie haben auch, wie der 1st Level, die Möglichkeit Fachcoaches hinzuziehen. Man versucht so gut wie möglich die Mitarbeitenden zu unterstützen. Sie haben den Teamleader, wenn sie an den Anschlag kommen mit einem Call. Sie können anfragen. Sie haben ganz viele Instrument auf welche jeder Mitarbeitende zugreifen kann.
A1: Es gibt keine Maske... Ich war gerade zwei Tage am Experienceday, da bin ich den ganzen Tag neben einem Agenten gesessen. (...) Es sind so spezifische Fragen, dass der Agent sich nicht alles merken kann. Es ist viel wichtiger für ihn zu wissen, welches Instrument er zücken muss, um dem Kunden zu helfen. Das muss natürlich in schnellster Zeit gehen. Da kommt natürlich der Call hinein und wird dann über (...) die Kundenmaske geöffnet. Dann sieht der Agent die ganze History des Kunden, was für Abos er hat, was für Anfragen er hatte, jeder Service-Request wird dokumentiert, abgespeichert, damit man sich ein Bild machen

kann, was die Historie ist. Vielleicht ruft einer schon zum vierten Mal an, wegen demselben Problem. Wenn dann ein Anruf reinkommt, muss der Agent zuhören, gleichzeitig die History durchskrollen. Das ist schon sehr multitasking. Er muss gucken zack, zack, zack... recht anspruchsvoll. Finde ich schon. Dann gibt es gar kein Leitfaden geben, da wir gar nicht wissen, was der Kunde will. Es natürlich immer einen Überraschungsmoment. Ich sass da nebenan und wunderte mich was der nächste Anrufer möchte. Und wirklich der eine wollte die Roamingpreise in Equador, der andere Anruf handelt um einen kaputten Handybildschirm. Also verschiedenste Themen. Da braucht es auch eine gewisse Kreativität vom Agenten, dort auch wirklich in kürzester Zeit den Weg zu definieren, zu wissen, ich kann nicht alles nachgucken. Das dauert halt zu lange und dann möglichst die beste Lösung für den Kunden bereitzustellen." (Management A1 & B1 CC8: 5)

Im Gegensatz zum 1st Level ist die Arbeitsgestaltung im 2nd Level über ein IT-Programm stark strukturiert. Anhand eines Lösungsbaums wird der Kunde zu einer entsprechenden Lösungsvariante geführt. Mit der Einführung der Glasfaser sind neue Werkzeuge dazugekommen, die automatisch und schneller eine Lösung suchen. Dadurch fiel die manuelle Lösungswegsuche weg. Zugleich räumt ein Agent ein, dass er dafür mehr Kompetenzen und Verantwortung habe. Denn durch die Lösungsbäume gäbe es mehrere Lösungswege, die man durchführen könne. Da die Lösungen in einer gewissen Zeit erfolgen müssen, rückt die Entscheidung zwischen Lösungsvarianten der 2nd Level Agent_innen in den Mittelpunkt.

4.1.9 Fallskizze Unternehmen CC 9

Durch die Einführung neuer Geräte wie bspw. Tablets, elektronische Applikationen wie E-Paper und Schnittstellen zwischen IT und Verlagen hat sich das Inhouse Call Center im Bereich Verlagswesen auf der Ebene der Arbeitsteilung ausdifferenzieren müssen. Neben dem Servicebereich und Outbound kamen auf der technischen neue Aufgabenbereiche hinzu, welche von 1st, 2nd und 3rd Level Agent_innen durchgeführt werden. Momentan strebt das Unternehmen eine Zentralisierung der Bereiche an.

Im Outboundbereich wird mit dem Outlookprogramm gearbeitet. Die Agent_innen werden automatisch in die Kampagnen eingeteilt. In welche Kampagne man eingeteilt wird, ist bei jedem Arbeitseinsatz unterschiedlich. Automatisch werden für die/den Agent_in die Telefonnummern gewählt. Dabei öffnet sich eine Maske mit dem Namen des Adressaten und verschiedenen Abonnements- und Zeitschriftenangeboten. Weitere Unterlagen zu den Abonnementarten sind am Arbeitsplatz in einem Kästchen aufgelegt. Durch einen Fragekatalog, ob die Person schon im Pensionsalter ist oder noch studiert, lassen sich weitere Angebote machen. Welche Angebote gemacht werden können, ist durch das Programm vorgegeben. Sind die Richtlinien zu den Angeboten klar definiert, bleibt die Gesprächsführung den Agent_innen überlassen. Alle Agent_innen sind angehalten, ihren eigenen Weg zu finden, um einen Dialog mit dem Gegenüber aufzubauen. Denn neben den Verkaufszahlen sind Nettokontakte ebenfalls wichtig. Unter Nettokontakten sind Zu- und Absagen zu verstehen. Aus diesem Grund ist es wichtig, einen Dialog zu führen, bis das Gegenüber sich zu einem oder keinem Kauf entscheidet. Abrupte Gesprächsabbrüche sind nicht erwünscht.

Eine ähnlich lockere Gesprächsführung herrscht im Inbound vor. Zwar wird von der Unternehmensleitung ein Leitfaden angeboten. Man räumt den Agent_innen jedoch die Freiheit ein, eigene Lösungswege zu konzipieren, sofern sie effizient und kundenfreundlich sind. 1st Level Agent_innen fungieren als Triagestelle zum 2nd Level, Business-Support oder den direkt Vorgesetzten. Das Kompetenz- und Entscheidungslevel scheint eher gering zu sein, und ihr Aufgabespektrum beschränkt sich hauptsächlich auf Adressänderungen und Umleitungen. Mit dem Einzug der Onlinemedien sind die Aufgabenfelder und Kundenanliegen der Agent_innen allerdings vielfältiger geworden. Die durchschnittliche Bearbeitungszeit eines Kundenanrufs im Hauptservice dauert 3 bis 4 Minuten. Hingegen können Fälle im Onlinebereich durchaus 50 Minuten dauern. Die Zielvorgabe ist 25 Geschäftsfälle pro Stunde. Wenn Agent_innen die Zielvorgabe nicht erfüllen, verlieren sie Queues. Queues verlieren kann bedeuten, dass die Agent_innen auf den Hauptservice zurückgestellt werden (Umleitung, Ferienunterbruch, Adressänderung etc.). Wenn ihre Produktivität oder Qualität auf dem Zusatzservice ungenügend ist, besteht die Möglichkeit, von den Onlinefällen abgezogen zu werden. In extremen Fällen kann es auch zu einer Rückführung in das Outbound-Team oder einer Kündigung kommen, wenn sich die Performance über längere Zeit nicht verbessert.

Im Zusammenhang mit den Onlinemedien wurden mehrere neue Systeme eingeführt. Somit können nun Dienstleistungen für neue Geräte und Beriebssysteme angeboten werden. Um sich mit den neuen Geräten besser auszukennen, besteht die Möglichkeit, Geräte wie Tablets, iPhones etc. nach Hause zu nehmen und auszuprobieren.

„Ja, wir haben viel mehr Systeme, basierend auf unsere Onlinemedien. Und natürlich auch Tablets, iPhone, iPads für

die Agenten zum Arbeiten. Sie dürfen sie benutzen und auch mit nach Hause nehmen. Also für den Umgang. Wir haben viele Leute, die schon wirklich 20 Jahre am Telefon sind, und das ist natürlich für die auch ein bisschen schwieriger als für die jüngere Generation. Die haben vielleicht schon ein iPad, aber die Älteren noch nicht und dann dürfen sie es halt mal mitnehmen." (MA3 CC9: 1)

4.1.10 Fallskizze Unternehmen CC 10

Im Detail-/Buchhandel tätig ist das kleine Inhouse Call Center Unternehmen CC 10. Entstanden ist es durch ein Joint Venture. Das Call Center erfuhr eine Konsolidierung auf der Personal-, Arbeits- und Systemebene. Dadurch stieg die Mitarbeitendenzahl um 50%. Neu sind zwischen 22 und 34 Agent_innen im Einsatz. Alle Standorte wurden zentralisiert, und neu arbeiten alle im selben Center. Ausgerichtet auf Multichannel laufen alle telefonischen oder schriftlichen Informationen über das Call Center. An dieser Schnittstelle werden interne Anliegen (Shops) im Privatkunden- und Geschäftskundenbereich betreut. Im Call Center wird In- und Outbound betrieben, wobei die Inboundaktivitäten überwiegen. Sacharbeit (E-Mail) und Telefonarbeit ist räumlich getrennt. Allen Agent_innen ist es möglich, während der Woche ein bis zwei Tage Mail-Arbeit zu verrichten. Zukünftig ist eine tägliche Aufteilung der zwei Tätigkeiten in Planung.

Die Berufserfahrung der Agent_innen liegen entweder im Buchhandel oder im kaufmännischen Bereich. Die Ausbildung zur/zum Call-Agent_in stellt keine besondere Vorteile dar. Die Agent_innen sind einem Teamleitenden unterstellt. Daneben stehen Agent_innen im 2nd und 3rd Level.

Der grösste Teil der Arbeit bezieht sich auf ausführende gering komplexe Tätigkeiten wie Bestellungsaufnahmen,

Mahnungen, Reklamationsbearbeitung und Passwortrücksetzung. Der technische Support hingegen hält sich in Grenzen. Zwar nehmen die Agent_innen technische Probleme mit eBooks und eReader von Kund_innen an, geben sie aber ab einem bestimmten Komplexitätsgrad weiter an den 2nd oder 3rd Level.

> *„Zu etwa 60 Prozent rufen Kunden an, die bereits wissen, was sie wollen. Also wirklich Bücherberatung am Telefon haben wir eigentlich nicht. Das ist auch nicht der Auftrag, denn das machen die Filialen. Wir nehmen einfach Bücher auf – das sind also 60 Prozent. Und etwa 20 Prozent eSupport. Und dann noch 10 Prozent zu allgemeiner Lagerabfrage und dann sind es noch so 10-15 Prozent Reklamationen. Von den Filialen wollen sie hauptsächlich eSupport. 80 Prozent rufen an, weil das Passwort zurückgesetzt werden soll. Und die restlichen 20 Prozent sind Fragen technischer Natur." (MA1 CC10: 2)*

Neben den regulären Leistungsprofilen gibt es einige Agent_innen, welche sich auf die Recherche von vergriffenen Büchern spezialisiert haben. Zudem gibt es einige Agent_innen, welche nur im E-Mailbereich arbeiten.

Durch den Zusammenschluss mit dem deutschen Konzern wurde das Warenzirkulationssystem mit einer Anrufverteilung, einem Skilles-based routing und einem Mail-System ergänzt. Mit der Telefonanlage lassen sich Kundenanliegen auf die entsprechend ausgebildeten Agent_innen verteilen. Dazu ermöglicht das neue System, wichtige Kennzahlen zur Arbeitsproduktivität der einzelnen Agent_innen auszuwerten.

Die meisten Beschäftigten arbeiten hauptsächlich mit dem Warenwirtschaftssystem und den gewöhnlichen Suchmaschinen im Internet.

Für die Buchhändler_innen gestaltet sich die Kundenberatung am Telefon schwieriger als für Agent_innen ohne Buchhändlerausbildung. Viele Buchhändler_innen waren es gewöhnt, mit Listen zu arbeiten. Statt mit dem System zu arbeiten führen sie für jeden Arbeitsablauf eine eigene Liste. In den Augen der interviewten Agentin mit Call-Center-Arbeitserfahrung ist eine solche Arbeitsgestaltung unproduktiv und ineffizient. Im Gegensatz zu ihren Kolleg_innen hat sie keinen Buchhändlerhintergrund. Vor dieser Anstellung arbeitete sie als Teamleiterin in einem Call Center in der Telekommunikationsbranche. Neben Coachings und Schichtplanungen musste sie mit 24 Systemen arbeiten. Aus ihrer Sicht garantieren nur prozessorientierte Arbeitsvorgänge die nötige Effizienz und Reibungslosigkeit der Kundenabwicklung. Deshalb empfindet sie die Arbeitsweise einiger Kolleg_innen als ungeeignet und sieht gerade in deren Arbeitsweise Änderungsbedarf.

> *„Und was ich bei den Buchhändlern gelernt habe: sie haben sehr gerne Listen. Für jeden ‚Seich' gibt es eine Liste. Und das ist sowas von ineffizient. Sie haben eine Liste, wo man das Zeug annullieren muss, eine Liste, wo man Gutscheine auslösen kann. Es gibt x Listen. Das ist nicht sehr produktiv und effizient, aber in der Buchhandlung schafft man nunmal so. Das sind wir jetzt am verbessern, dass man die Schlenker nicht machen muss, Prozesse einfacher gestalten. Weil es eben bisher noch gar kein Prozessmanagement gegeben hat vorher." (MA2 CC10: 3)*

4.1.11 Fallskizze Unternehmen CC 11

Das Call Center wurde von einem internationalen Unternehmen aufgekauft. Im Zuge der Reorganisation der Standorte in der italienischen Schweiz zentralisierte man die Tä-

tigkeitsbereiche auf einen Standort im Tessin. Am heutigen Standort werden 45 Agent_innen im 1st und 2nd Level beschäftigt. Das Unternehmen ist in der Telekommunikationsbranche tätig.

Anfang 2000 war das Call Center als einfache Telefonzentrale mit einem kleinen Backoffice tätig. Heute ist der Standort mit allen anderen Standorten in der Schweiz und im Ausland verknüpft. An diesem Standort werden die Kommunikationskanäle Telefon, E-Mail, Brief in Deutsch, Italienisch, Französisch, Serbo-Kroatisch, Spanisch und Portugiesisch bedient. Jede Woche sind zwei bis drei der Agent_innen für die Servicestelle im Untergeschoss zuständig. Dort wird die Betreuung und Beratung face to face abgewickelt. Die 45 Beschäftigten sind in der Praxis ein Bestandteil eines virtuellen Gesamt-Call-Centers. Sie nehmen also nicht mehr nur Anrufe aus dem Tessin entgegen sondern alle Kundenanliegen, welche sich an das Unternehmen richten. Die Zuteilung auf die Berater geschieht in der Regel nicht nach Standort, sondern nach den Skills. Alle Angestellten sind in den Produktekenntnissen und in den Sprachen multi-skilled.

Prägend für das Unternehmen war die Entwicklung im Produkteangebot, und dies schuf neue Anforderungsprofile an die Agent_innen. Im Gegensatz zum Hauptstandort unterliegen Produktelinien, Administration und Backoffice demselben Management. Agent_innen haben spezifische Kerntätigkeiten im administrativen oder technischen Bereich. Durch die Multi-Skill-Ausrichtung gewinnen sie zusätzliche Kompetenzen. Grundsätzlich wird zwischen Frontoffice und Backoffice unterschieden. Vom Aufgabenspektrum unterscheiden sich beide Abteilungen nicht. Einen Unterschied gibt es beim zeitlichen Umfang der Tätigkeiten. Um den Servicelevel halten zu können, werden an der Front keine langen Arbeitsprozesse abgehalten. Die Front hat ihre Zeitvorgaben. Die Mitarbeitenden können ungefähr abschätzen,

was zu lange dauert. Solche Anliegen werden anhand eines Ticketsystems ans Backoffice weitergeleitet. Zeitaufwändig können die Arbeiten zum Beispiel sein, wenn es sich um eine komplexe Angelegenheit handelt, bei welcher die Agent_innen nachschlagen oder in anderen Abteilungen Abklärungen treffen müssen. Für solche Fälle ist ausschliesslich das Back Office zuständig.

Das Call Center ist im Inbound tätig. Hervorzuheben ist die Implementierung des Verkaufs in jedem Tätigkeitsbereich. Für die Entwicklung der Arbeit im Call Center ist Saleskompetenz zum integralen Bestandteil der Profilanforderung eines/r Call-Agent_in geworden. Verkaufsvorgaben gehören neben der bestmöglichen Bearbeitung von Kundenanliegen und der Kundenpflege zu den drei Hauptzielen im Call Center.

> *„Aus diesem Grund wollen wir auch vor allem Personen anstellen, welche sich für so etwas eignen. Wir machen Inbound-Verkauf, sind also nicht speziell aggressiv; es ist ein Verkauf, der sich hauptsächlich aus der Beratung ergeben soll." (Management CC11: 5)*

4.1.12 Fallskizze Unternehmen CC 12

Das Tätigkeitsprofil des Kundendienstes dieses Call Centers liegt im Bereich Verkauf und Beratung. Üblicherweise rufen Kund_innen an, die eine Auskunft benötigen oder etwas kaufen möchten. Alle Agent_innen befassen sich mit Privatkunden. Die Hauptscheidelinie der Arbeitsbereiche liegt im Produkteverkauf (als Outboundaktivität) und in der Bestellaufnahme von Produkten (als Inboundaktivität). Der Outbound-Bereich arbeitet kampagnengebunden. Für bestimmte Kampagnen wurde ein Teil des Teams speziell für den Verkauf ausgebildet. Kommunikationsschulungen und

Produkteschulungen mit der Produktefirma wurden dabei durchgeführt. Alle Agent_innen weisen Kommunikations- und Schriftlichkeitskompetenzen auf.

Bis auf diese Ausnahme der Outboundtätigkeiten haben die Agent_innen einen universalistischen Auftrag: Sie sind für einfache Auskünfte, Produktberatungen, Bestellaufnahmen, Beschwerdemanagement, Rückantworten sowie die Betreuung der technischen Hotline zuständig. Die Zuteilung der Anrufe geschieht über eine klassische ACD-Anlage und es gibt ein professionelles E-Mail-Routing. Das System teilt die eingehenden Mails anhand von Schlüsselwörtern auf und sendet sie automatisch an die Agent_innen mit den entsprechenden Kompetenzen. Das Mail-System ermöglicht zudem Messungen der Arbeitsproduktivität der Angestellten. Damit wird deutlich, wie schnell ein Kunde eine Rückantwort bekommt. Dies ist für die Call Center Leiterin massgebend. Neu kommt nun auch ein CRM-System zum Einsatz. Bisher arbeiten die Agent_innen mit mehreren Systemen. In Zukunft soll ein Workspace angeschafft werden, welches die Verknüpfung aller Systeme auf einer Plattform ermöglicht.

Drei Teamleiter_innen sind im Frontoffice angesiedelt. Zwei sind aktiv im Tagesgeschäft involviert. Die dritte Person nimmt die Funktion der/s Tagesleiter_in ein. Zusätzlich nimmt eine der drei Personen für eine Woche die Dispatcherposition ein. Diese plant die von der Kundendienstleiterin gestellten Tagesvorgaben des Anrufvolumens und Mailvolumens.

Auch wenn der Inbound stets Mittelpunkt des Arbeitsspektrums bleiben soll, strebt das Unternehmen die Weiterentwicklung des Verkaufsgeschäfts an. Durch den Kundenkontakt im Inbound werden Informationen über Kund_innen gewonnen. Diese werden selektiert und im Outbound wiederverwendet. Erstkäufer_innen werden gezielt angerufen über das Produkt und den Service befragt. Anschliessend

lässt sich evaluieren, inwiefern weitere Produkte im selben Segment angeboten werden können. Die Gesprächsführung wird in Workshops gemeinsam entwickelt.

4.1.13 Fazit: Multi-Skills und Mutlichannel

Die Fallskizzen verdeutlichen die heterogenen Umwelten, in welchen die untersuchten Call Center tätig sind. Ausser im Unternehmen CC1 arbeiten Agent_innen prozessorientiert. Dadurch ändert sich ihre Arbeit insofern, dass sie nicht mehr für einzelne Arbeitsschritte sondern für gesamte Arbeitsabläufe zuständig sind. Diese Vermutung erhärtet sich in mehreren Betrieben im Hinblick auf die Mitgestaltungsmöglichkeiten der Agent_innen. Primär liegt die Gestaltungsmöglichkeit an der Teilnahme von Prozessänderungen bzgl. Ablauf, Produkt- und Dienstleistungsangebot. Optimierungs- und Änderungsvorschläge können an Teamsitzungen angesprochen werden. Teamleitende haben die Möglichkeit Anliegen der Mitarbeitenden aufzunehmen und mit der zuständigen Abteilung in Kontakt zu treten. Zwar ist in jedem der befragten Call Centern der Austausch zwischen 1st Level Agent_innen und Management möglich. Dennoch geschieht der Austausch primär zwischen Agent_innen und Teamleitenden Die Tätigkeit von Agent_innen erstreckt sich nicht nur über gesamte Arbeitsabläufe sondern auch über mehrere Fachbereiche, Kommunikationskanäle und Sprachen. Die Erweiterung der Aufgabenbereiche und des Anforderungsprofils lassen sich vermutlich auf die Multi-Skill-Ausrichtung der Call Center zurückführen. Die Ausweitung der Arbeitstätigkeit der einzelnen Agent_innen lässt sich als Jobenlargementform verstehen. Die Verantwortungsbereiche sind dennoch an die jeweiligen Funktionsstufen gekoppelt.

4.1.13.1 Hierarchie und Funktionen

Die untersuchten Call Center sind in unterschiedliche Geschäfts- und Organisationsstrategien eingebettet, welche je nach Branche und Unternehmen voneinander abweichen. Dennoch lassen sich in jedem Unternehmen drei Hierarchieebenen ausmachen: Call-Center-Agent_innen, Low Level Management und Call-Center-Management. Viele der Interviewten empfinden die Hierarchie im eigenen Unternehmen als eine flache Hierarchie. Dies schlägt sich auch in einer „Duzis-Kultur" oft bis hin zum Management nieder. Im Folgenden sollen die Aufgaben der einzelnen Hierarchieebenen genauer beschrieben werden. Es fällt auf, dass die Stufen klare Abgrenzungen besitzen.

a) Call-Center-Agent_innen:

Das Spektrum der Tätigkeiten der Call-Center-Agent_innen ist sehr breit gefasst und hat sich durch die schriftlichen Nebentätigkeiten erweitert. Als idealtypische Tätigkeiten zählen Bestellannahmen, Direktverkäufe, die Durchführung von Kampagnen, Beratungen sowie die Beantwortung administrativer und technischer Detailfragen. Grösstenteils sind es ausführende Tätigkeiten. Multilingualität spielt eine wichtige Rolle in Call Centern. Die Mehrsprachigkeit hat direkten Einfluss auf den Lohn und steht in den meisten untersuchten Betriebe im Anforderungsprofil.

Die Unternehmen unterscheiden zwischen 1st und 2nd Level Agent_innen. Mehrheitlich werden alle Formen einer komplexeren Sachbearbeitung aus den Aufgabenbereichen der 1st Level Agent_innen herausgelöst und an „qualifiziertere Restarbeitsplätze verlagert" (Bittner/Schietinger/Schroth/Weinkopf 2000: 44). Dort arbeiten 2nd Level Agent_innen, welche als Spezialist_innen/ Expert_innen eingesetzt werden und mit mehr Kompetenzen und grösseren Hand-

lungsspielräumen ausgestattet sind. 2nd Level Agent_innen werden erst durch die Übergabe der Fälle aus der 1st Level Abteilung aktiv. In kleineren Betrieben nimmt der 2nd Level zum Teil eine Low Level Managementposition ein.

b) Low Level Management/ Supervisor_innen:

Die Unternehmen rekrutieren die Teamleiter_innen für gewöhnlich aus dem eigenen Kreis der Agent_innen. Sie müssen also dieselben Anforderungen erfüllen, die an die Agent_innen gestellt werden. Zusätzlich verfügen sie über Organisations- und Führungsqualitäten. Die befragten Teamleitenden verstehen ihre Arbeit als Schnittstelle oder Bindeglied zwischen Frontoffice/2nd Level; Unternehmensleitung/Mitarbeitende; Unternehmen/Kunde. Bei selbstständigen Call Centern beraten sie die Auftraggebenden im Improvementbereich der Dienstleistung und/oder des Produkts. Ihre Aufgaben verändern sich je nach Grösse des Call Centers. Bei den grösseren Call Centern gibt es eine Ausdifferenzierung der Funktionen. Neben Teamleitenden kommen weitere Positionen hinzu, welche für das Coaching, Controlling, die Personal- und Urlaubsplanung sowie der Erstellung und Auswertung von Statistiken oder für die Qualitätssicherung zuständig sind. Sie sind hauptsächlich verantwortlich für die Weiterqualifizierung der Agent_innen in den Bereichen kundenorientiertes Verhalten, Rhetorik und Verkaufspsychologie. Sie überwachen die Gruppen und haben einen umfangreichen Zugriff auf Statistiken über die Mitarbeitenden. Bei jeder Produkteänderung und -weiterentwicklung sind sie für die Nachschulungen zuständig. In unterschiedlichem Ausmass nehmen sie auf der operativen Ebene des Unternehmens Managementfunktionen ein und stellen das Bindeglied zu den weiteren Ebenen dar.

c) Call-Center-Management:

Im Call-Center-Management liegen die Aufgabenschwerpunkte auf der strategischen Unternehmensführung, der Qualitätssicherung und im Controlling. Die Tätigkeitsbereiche hängen stark von der Betriebsgrösse ab und ob es sich um ein Inhouse- oder Outsourcer-Call-Center handelt. (vgl. Ebd. 2000: 46) Neben dem Call-Center-Management ist oft eine Stelle zur Kapazitätsplanung eingerichtet, welche für die Ermittlung des Personalbedarfs zuständig ist. Diese Stelle überwacht und steuert die effiziente Auslastung des Call Centers. In den untersuchten Betrieben fällt auf, dass ab einer gewissen Grösse des Call Centers das Call-Center-Management und die Kapazitätsplanungsstelle nicht im operativen Bereich angesiedelt sind. Es findet eine Trennung zwischen strategischem Bereich (Quality, Controlling, Reporting) und dem operativen Bereich statt.

4.1.13.2 Erweiterte Zuständigkeit der Agent_innen

In der Untersuchung lassen sich zwei Tendenzen der Aufgabenorganisation erkennen. Erstens zeichnen sich innerhalb der Unternehmen produkt- und dienstleistungsbezogene Spezialisierungen ab. Im In- und Outbound müssen sich Agent_innen ein vertieftes Wissen aneignen, damit eine kompetente Betreuung und Beratung möglich ist. Einige Agent_innen führen dies auf den heutzutage besser informierten Kund_innen zurück. Andere Angestellte sehen eine Spezialisierung als unumgänglich, weil die Produkte- und Dienstleistungsangebote komplexer geworden sind. Darüber hinaus benötigt man ein solides Grundwissen, um die regelmässigen Produkte- und Dienstleistungserneuerungen verarbeiten zu können. Das Wissen über Produkte und Dienstleistungen geht in die Tiefe zugleich aber auch in die Breite. Gerade im 1st Level Support benötigt man sowohl

administratives als auch technisches Wissen für die Produkte und Dienstleistungen. Einige der untersuchten Unternehmen trennen den administrativen und technischen Support nach wie vor. Doch bei der Einführung vom Verkauf im Inbound und von prozessorientierten Arbeitsformen kommt es häufig auch zu einer Vermischung.

Spezialisierung findet nicht nur im Bezug auf ein einzelnes Produkt oder eine einzelne Dienstleistung statt. Mehrheitlich sind die Beschäftigten für mehrere Produkt- und Dienstleistungsangebote zuständig. Dies führt uns zur zweiten Tendenz: Agent_innen werden auf mehrere Fachbereiche geschult und mit unterschiedlichen Kompetenzen ausgestattet. Unter dem Begriff *Multi-Skill* (mehrere Kompetenzen) lässt sich diese Entwicklung zusammenfassen. (vgl. Walter 2015: 17ff.) *Multi-Skill* reicht von der Ergänzung der Kommunikationsarbeit mit Sacharbeit über die Betreuung mehrerer Kommunikationskanäle (Telefon, E-Mail, Chat etc.) bis hin zu Kundenanliegen in verschiedenen Fachbereichen und Sprachen. Der Ausprägungsgrad des *Multi-Skill* ist in den betrachteten Unternehmen unterschiedlich. *Multi-Skill* bildet jedoch für die Agent_innen einen wichtigen Pfeiler für die unternehmensinternen Entwicklungsperspektiven. (vgl. dazu Kapitel 4.6) Die Aufgaben der einzelnen Agent_innen gestalten sich dadurch vielfältiger, bergen jedoch das Risiko, die Beschäftigten zu überfordern. (vgl. dazu Kapitel 4.4)

4.1.13.3 Ein Anliegen – viele Kanäle

Für den Austausch mit den Kund_innen und/oder Konsumenten bieten alle der untersuchten Unternehmen mehrere Kommunikationskanäle an. Hauptsächlich werden die traditionellen Kanäle Brief, Telefon und E-Mail genannt. Als rückgängig beobachten viele der Interviewten die Kanäle Fax und die Kurznachricht (SMS). In den vergangenen Jah-

ren stieg der Anteil an Anfragen über E-Mail. In vielen Unternehmen ist dieser Kanal daher nicht mehr wegzudenken. Dies hat auch Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation. In zwei Unternehmen wurde der Kundenservice reorganisiert. Es bildeten sich Gruppen heraus, deren Kerntätigkeit in der Betreuung von Kunden-E-Mails liegt. In anderen Unternehmen sind im Frontoffice feste Zeiten für die Bearbeitung von E-Mails eingeplant worden. Schriftliche Kompetenzen gelten vielerorts neu als ergänzende Anforderung zur Kommunikationsfähigkeit am Telefon.

In den Unternehmen mit Schwerpunkt Dienstleistung haben die Sozialen Medien an Bedeutung gewonnen. Oft stellen sie eine Nebentätigkeit von bestimmten Agent_innen mit den entsprechenden Skills für Soziale Medien dar. Vielerorts ist die Kommunikation über die Sozialen Medien jedoch primär nicht im Kundensupport, sondern im Marketing angegliedert, da es sich hier um öffentliche Kommunikation und somit um die Darstellung eines Unternehmens nach aussen geht. Wenn dann Anfragen eines Kund_in zu einem konkreten Problem kommen, gibt das Marketing diese dann an das Call Center weiter.

Mehrere Unternehmen gaben an, einen Chatkanal zu planen. Für die beobachteten Betriebe in der Telekommunikations-, Informationsdienstleistungs-, Finanz-und Versicherungsbranche stellt der Chatkanal einen festen Bestandteil der Kommunikation dar. In einem Fall wurde sogar ein Team aufgebaut, welches als reines Chat-Team agiert. Die Vervielfältigung der Kommunikationswege ersetzt den direkten Kontakt zwischen Agent_in und Kund_in durch schriftsprachliche Interaktionsformen über internetbasierte Technologien. Durch die Vervielfältigung erfordert es auf Seiten der Agent_innen die „Fähigkeit zum Wechsel zwischen Kommunikationsarten“ (Matuschek/Arnold/Voss 2007: 27)

4.1.14 Exkurs 1: Chatcenter, Kundenservice mit dem Smiley (Bianca Fritz)

Wir haben ein Call Center besucht, in dem 20 Agent_innen in einem Chatteam arbeiten. Sie nehmen den geschriebenen Live-Dialog mit Kund_innen auf, die auf der Webseite des Unternehmens das entsprechende Fenster anklicken. Sie landen dann direkt auf einem Bildschirm der Mitarbeitenden, denn der Chat wird auch nur angeboten, wenn gerade ein/eine Agent_in frei ist.

4.1.14.1 Beobachtungen

Mitarbeiterin S. sitzt an einem runden Tisch mit zwei weiteren Agenten und hat zwei grosse Bildschirme mit vielen geöffneten Fenstern vor sich. Auf dem ersten Bildschirm befinden sich die Chatfenster. Um eine gute Effizienz zu erreichen, müssen zwei Kundenchats parallel laufen. Wer sich dazu in der Lage fühlt, kann auch noch einen dritten Chat parallel öffnen. Auf dem zweiten Bildschirm sind mehrere Programme geöffnet: eine Kundendatenbank, wo die Mitarbeiterin Informationen über Verträge, Systemeinstellungen und bisherige Kundenservice-Kontakte des Chatpartners findet. Und eine Datenbank, in der Lösungswege für technische Probleme aufgezeigt werden. Mit einer Tastenkombination erscheint eine Standardbegrüssung für die/den nächsten Kund_in auf dem Bildschirm. Die Chatpartner_innen sind zunächst anonym und entscheiden selbst, ob und wann sie sich zu erkennen geben, damit die Mitarbeiterin ihre Daten in der Kundendatenbank nachschlagen kann.

Die zwei Chatpartner, die Mitarbeiterin S. betreut, haben sehr unterschiedliche Probleme: Einer möchte eine Sperrung betreffend einer Mailadresse aufheben, der andere besitzt ein Gerät, das nicht funktioniert. Die Mitarbeiterin hat

die Vorgabe, fünf Chats pro Stunde zu bearbeiten. S. ist auf „technische Probleme“ spezialisiert, die meist viel Zeit in Anspruch nehmen. „Am Anfang fand ich es schwer, die Vorgabe zu erreichen, aber inzwischen geht es gut“, sagt sie im Interview. Andere Mitarbeitende mit weniger komplexen Themenfeldern haben eine Vorgabe von bis zu neun Chats pro Stunde. Während die Mitarbeiterin den einen Chatpartner durch diverse Schritte leitet, um sein technisches Gerät doch noch zum Laufen zu bringen (Reset, Neustart etc.), stösst sie bei ihrem zweiten Kund_in auf wenig Verständnis dafür, dass sie eine bestimmte Funktion nicht freischalten kann. „Ich verstehe ja seinen Ärger, aber wir haben eben auch Sicherheitsvorschriften, an die wir uns halten sollen“, sagt sie. Als der Kunde schreibt, das Unternehmen sei wenig flexibel und könne sich das aufgrund des starken Wettbewerbs auf dem Markt sicher nicht erlauben, seufzt die Mitarbeiterin und spricht ihren Arbeitskollegen am PC nebenan an:

„Wie soll ich denn reagieren auf den?“
„Hast du ihm erklärt, warum es die Vorschrift gibt und an wen er sich wenden kann?“
„Natürlich, aber er sieht es immer noch nicht ein.“
„Dann wiederhole dich noch einmal und kündige dann freundlich an, dass du den Chat nun verlassen wirst. Mehr kannst du nicht tun.“

Währenddessen hat sich auch das Problem des anderen Chatpartners verschärft: Alle im System vorgeschlagenen Lösungswege funktionieren nicht. Die Mitarbeiterin meldet sich kurz beim dem Chatpartner ab, läuft einmal durch den Raum. Sie kommt an grossen Bildschirmen vorbei, die die Auslastung des Service-Centers anzeigen, und an wild gestikulierenden Kolleg_innen, die als klassische Call Center-Agente_innen Anfragen am Telefon bearbei-

ten. Der Lärmpegel ist hier viel höher als bei den Chat-Inseln. Schliesslich erreicht sie den ebenfalls runden Tisch des Fachsupports. Als sie ihr Problem schildert, wird ihr mitgeteilt, dass dieses gerade häufiger vorkomme. Sie solle zurück an ihren Platz gehen und würde eine Mail erhalten, wie sie weiter verfahren könne.

Zurück am Platz steigt S. sofort wieder in beide Chats ein. Sie formuliert die freundliche Absage an den verärgerten Mailbenutzer, dass sie ihm leider nicht weiter helfen könne. Dann nimmt sie wieder Kontakt mit dem Kunden mit dem Geräteproblem auf – diesmal telefonisch, da er seinen Router für einen Test ausgeschaltet hatte. Leider war der Kunde auch schon weg, bevor Mitarbeitern S. nach der Telefonnummer fragen konnte, aber sie sucht diese am zweiten Bildschirm aus der Kundendatenbank heraus. Wann immer ein System oder ein Programm eine kurze Wartezeit hat, öffnet S. ein neues Fenster, um etwas anderes parallel zu erledigen. Jetzt liest sie die E-Mail des Kollegen aus dem Fachsupport, um dem Kunden mitteilen zu können, wie es weitergeht. Sie entschuldigt sich viele Male am Telefon beim Kunden und bittet ihn, das Gerät an eine bestimmte Adresse zu schicken.

Derweil ist im System die Bewertung des ersten Chats eingegangen – wie zu erwarten war, wurde die Mitarbeiterin sehr schlecht bewertet – mit nur einem von möglichen zehn Punkten. Dazu ein kurzer Text, dass sie unfreundlich und unflexibel gewesen sei und den Chat einfach verlassen habe. Mitarbeiterin S. schüttelt resigniert den Kopf. Bewertungen unter fünf Punkten gehen automatisch an den Teamleiter, damit dieser sehen kann, was im Chat schiefgegangen ist, und das Gespräch mit den Mitarbeitenden darüber sucht. Im Interview sagt Mitarbeiterin S. dazu:

„Ich hoffe einfach, dass ich es gut habe begründen können. Denn das muss man schon machen. (…) Dass die Vorschrif-

ten so sind, da kann ich nicht viel dafür. Und ich hoffe, dass das auch der Teamleader sieht. Es ist einfach schwer, wenn der Kunde stürmt und möchte, dass man all seine Wünsche erfüllt, aber wir haben halt einfach auch Vorschriften, an die wir uns halten müssen."(M1 Chatcenter: 1)

Wäre die Mitarbeiterin nun nicht für ein Interview für unsere Studie verabredet, würde nach diesem Chat sofort ein neuer starten. Damit dies nicht passiert, hat sie ihren Status auf „nicht verfügbar" gestellt und muss nun noch die Chats nachbearbeiten. Dafür trägt sie in der Kundendatenbank ein, was das Thema war und welche Lösung gefunden wurde. Bei der/ dem verärgerten Kund_in kopiert sie auch Teile des Chats mit in die Nachbearbeitung, damit Kolleg_innen informiert sind, falls sich die/der Kund_in wieder meldet. Auch im Chatprogramm selbst muss sie die Chats abschliessen und kommentieren.

Auf dem Schreibtisch der Mitarbeiterin stehen Kuscheltiere und ein Foto von ihr mit einem jungen Mann. Sie kommt während der Minuten, in denen wir sie beobachten, aber kaum dazu, die Augen zu heben, weil sie stets zwischen den Bildschirmen und Programmen hin- und herspringt. Über den Bildschirmen der Chatinsel aus mehreren Computern hängen Smilies auf einem DIN4A-Blatt. Es sind dieselben, die auch im Callcenter nebenan die Tische schmücken. „Freundliche Zone" steht darauf.

4.1.14.2 Interviews und Dialogkonzept

Vor und nach den Beobachtungen im Feld hatten wir die Möglichkeit, mit zwei Agent_innen und dem Teamleiter des Chatteams Interviews zu führen. Unser Fokus lag dabei auf den Besonderheiten und Unterschieden im Vergleich zur Arbeit am Telefon. Mitarbeiterin S. hat zunächst im Callcenter

als Callagentin gearbeitet und gezögert, als der Teamleiter sie fragte, ob sie sich für das Chatteam bewerben wolle:

> *„Am Anfang bin ich skeptisch gewesen, weil es im Chat schwieriger ist. Wenn man keine Stimmlage hört, keine Mimik, nichts. Man hat nur dass, was man schreibt. Aber am Telefon war es anstrengend – so den ganzen Tag zu telefonieren." (M1 Chatcenter: 1)*

Sie ist auch der Meinung, dass die Kund_innen etwa gleich höflich oder unhöflich sind – unabhängig vom Kommunikationskanal. *„Und das trifft mich auch beides gleich schwer."* Der/die Chat-Agent_in habe aber andere Möglichkeiten, Frust oder auch einfach nur Fragen zu besprechen, als im Call:

> *„Das gute beim Chatteam ist: Wir können untereinander reden. Das nutzt mir sehr viel. Weil manchmal hat ein Kollege eine Lösung oder sagt: ´Das habe ich auch schon mal gehabt, probier' das und das, das hat bei mir geholfen.' Oder man kann einfach mal seine Wut ablassen und dann kann einen der Kollege wieder motivieren. Das ist viel angenehmer." (M1 Chatcenter: 1)*

Ihr Arbeitskollege, der seit gut drei Jahren im Chat arbeitet, möchte auf keinen Fall zurück ans Telefon und schätzt es auch nicht, wenn das Chatteam an stressigen Tagen im Call-Bereich aushelfen muss:

> *„Und ich mag es nicht mehr so, wenn ich am Telefon zusammengeschissen werde (lacht). Wenn sie dann die Hemmungen verlieren und so. Im Chat hat man noch so eine gewisse Distanz – also irgendwie. Und ich habe auch das Gefühl, im Chat sind sie weniger angriffig – sag ich mal. Und selbst wenn da jemand unhöflich ist, kann ich das ignorieren und*

drum herum schreiben. Also natürlich gebe ich ihm Antwort auf das, was er gefragt hat, aber ich gehe jetzt nicht irgendwie auf eine Beleidigung ein oder so. Am Telefon ist es schon eher das direkte 1 zu 1. Und das mag ich hier und da nicht mehr so verleiden. Die Streitgespräche die es da manchmal gibt. Klar, wenn ANONYM Schuld ist, dann machen wir eine Gutschrift und machen und schauen und tun. Aber es gibt auch die Fälle, wo der Kunde im Unrecht ist und trotzdem uns zusammenscheisst. Und das mag ich nicht mehr so. Und auch die Diskussion ist viel einfacher. Viele Kunden – egal, ob in der Hotline oder im Chat – stellen eine Frage, bekommen eine Antwort und wenn sie mit der nicht zufrieden sind, stellen sie eigentlich die genau gleiche Frage noch einmal, einfach anders formuliert. Also das macht eigentlich wenig Sinn. Und im Chat habe ich den Vorteil, da kann ich die Antwort einfach nehmen, kopieren und rein. Ich meine: Die Antwort ändert sich ja aufgrund von der Fragestellung nicht in dem Sinne. Und am Telefon muss man das dann trotzdem wieder umformulieren. Oder wenn man etwas andeutet… oder sie drehen einem die Wörter im Mund um. Und solche Sachen mag ich nicht mehr. Also da ist Chat schon einfacher. Aber ich schreibe natürlich auch gerne und kann mich gut ausdrücken. Also komme ich so besser klar. Und die Kunden sind – die meisten – auch freundlich. Also das sind vielleicht gefühlte 1 Prozent oder so, die schwierig sind. Manchmal auch zwei." (M2 Chatcenter: 1-2)

Er ist der festen Überzeugung, dass Chatten in Zukunft weiter ausgebaut werde, und dass Telefonieren an Bedeutung verliere, auch weil immer mehr Leute nicht gerne telefonieren, sondern lieber schreiben würden – so wie er selbst. Eine grosse Veränderung im Vergleich zum Telefon besteht für den Mitarbeitenden darin, dass er mehrere Fälle gleichzeitig bearbeiten muss. Dazu sagt Mitarbeiterin S.:

„Man muss sehr dabei sein. Es ist eine Herausforderung, zwei Personen gleichzeitig zu betreuen. Man muss also sehr speditiv arbeiten und dem Kunden auch sagen: ‚Tut mir leid, ich habe noch jemand anderen, den ich betreue.' Die meisten haben Verständnis." (M1 Chatcenter: 1)

Allen gerecht zu werden, sei aber nicht die einzige Herausforderung. Auch technisch stösst die Mitarbeiterin mit diesem Multitasking an Grenzen. Sie kann zum Beispiel das Hilfsprogramm für den technischen Support nur einmal starten – wenn aber beide Chatpartner ein schwieriges, technisches Problem haben, kann Sie nur eines davon nachschlagen. Bei den anderen müsse sie *„freestyle ausprobieren, zurückrufen oder weiterverbinden."*

Der Teamleiter des Chatteams berichtet, dass der Kundenkanal Chat die beste Kundenzufriedenheit aller Kanäle im Unternehmen sichere. Rund 90 Prozent der chattenden Kund_innen geben an, dass sie mit dem Service zufrieden waren. Der Teamleiter erzählt auch, dass zunächst mit nur einem Chat begonnen wurde, dann aber ein zweiter hinzugenommen wurde, um das Chatten genauso „effizient" zu machen wie das Telefonieren:

„Es ist eine Herausforderung für den Agenten, dass er möglichst kurz schreibt und trotzdem viel aussagen kann. Das ist die Kunst. Und auch, den Kunden immer wieder in Aktionen einzubeziehen. Das klingt jetzt komisch, aber ich muss auch schauen, dass der Kunde beschäftigt ist und nicht nur ich – ich habe ja zwei Kunden zu bedienen. Also indem ich offene Fragen stelle zum Beispiel, wenn ich etwas wissen will. (…)Wenn er ein technisches Problem hat, kann ich ihm sagen: ‚Als nächstes prüfst du mal bitte xxx oder schau nach ob yyy.' Dann muss er einen Moment weg unter Umständen, und ich kann wieder mit dem anderen [chatten]. Das ist schon das spannende am Chat. Aber wenn man dann zwei

komplizierte Fälle hat, dann wird es heikel. Der Mensch ist nicht so für das Multitasking gedacht. Daher kommt es sehr auf die Frage an: Wie komplex sind diese Chats? Bei uns sind die Fälle komplexer und vielfältiger als in anderen Unternehmen. Theoretisch könnte der Agent auch einen dritten [Chat] nehmen – aber ja." (Teamleiter Chatcenter: 2)

Ausserdem sehe er auch in der schriftlichen Kommunikation mit dem Kunden eine spezielle Herausforderung, da bei dem Kunden im Chat die „Gürtellinie tiefer" sitze als am Telefon. Daher sei es wichtig, dass die Agent_innen von Anfang an eine emotionale Nähe aufbauten. Besonders, da der Chat auch von Kundenseite anonym gestartet werde, müsse eine gute Basis geschaffen werden, bevor man nach Identitäts-sensiblen Daten frage.

„Das musst du dir so vorstellen: Wenn der Kunde kommt und sagt, dass er so und so ein Problem hat, dann kommt erst einmal der Agent sagt: ‚Oh, tut mir leid, dass sie dieses Problem haben.' Das reicht meist schon. Aber vielfach kommt eben nur der Satz: ‚Geben sie mir bitte Ihre Kundennnummer an'. Und das ist eigentlich das falsche Vorgehen. Der Kunde muss spüren, dass da eine Nähe ist. Gerade wenn es ein Onlinekanal ist. Bei Ikea die Anna zum Beispiel – da chattet man mit einer Maschine, nicht mit einem Menschen. Und wenn irgendwann der Satz kommt vom Kunden: ‚Ja, chatte ich jetzt mit einer Maschine oder mit einem Menschen?', dann weisst du als Agent: ‚Ja, da habe ich jetzt sehr wahrscheinlich zu wenig Nähe gezeigt.'" (lacht) (Teamleiter Chatcenter S. 2)

Da bei schriftlicher Kommunikation die „Tonalität" fehle, man Sätze „so oder so" lesen könne, sollten sich die Agent_innen in die Lage des Gegenübers versetzen. Um die gröbsten Fehler zu vermeiden, hat das Chatcenter zudem ein

„Dialogkonzept“ ausgearbeitet, dass allen Agent_innen zur Verfügung steht. In diesem ist zum Beispiel die Verwendung von Smilies geregelt – nur zwei Emoticons dürfen demnach angewandt werden, der traurige und der fröhliche Smiley: ☺☹ Und das auch nur zurückhaltend: „primär, wenn der Kunde im Chat bereits welche verwendet hat“. (Dialogkonzept Chatcenter) Wörter in Versalien sind tabu, da sie im Internet oft als ein „Schreien“ wahrgenommen werden.

Neben vielen formalen und chat-spezifischen Regeln werden hier auch klare Verhaltensregeln für die vom Teamleiter angesprochene „emotionale Nähe“ gegeben. Zum Beispiel:

> *„Schreibt uns der Kunde, dass er ins Ausland fliegt, wünschen wir ihm einen angenehmen Flug. Unser Kunde hat geheiratet, wir nutzen die Situation und gratulieren ihm. Ich entschuldige mich, wenn wir einen Fehler gemacht haben. Ich zeige Verständnis, wenn der Kunde verärgert ist.“ (Dialogkonzept Chatcenter)*

Ausserdem gibt es Verhaltensregeln und Formulierungsvorschläge für spezielle Situationen: Wenn der Kunde beispielsweise zu flirten versuche, soll man selbst sachlich bleiben und schreiben: „Wenn Sie keine weiteren Fragen haben, beende ich unseren Dialog und wünsche Ihnen einen guten Tag.“ Das Dialogkonzept schliesst mit einer klaren Netiquette: Ironie, Sarkasmus und Unhöflichkeit hätten im Chat keinen Platz, das Gespräch könne jederzeit ausgedruckt werden, weshalb man nie vergessen dürfe, dass man die eigene Firma mit dem Dialog repräsentiere.

4.1.15 Fazit

Vor dem Besuch haben wir uns gefragt, wie sich die Arbeit der Agent_innen durch die Einführung der Chatfunktion

mit dem Kunden verändert. Nach dem Besuch des Chatcenters und der Untersuchung der Interviews und des Dialogkonzeptes fassen wir unsere Ergebnisse zusammen. Diese können nicht als repräsentativ gelten, aber als Anhaltspunkte für weitere Untersuchungen dienen.

Obwohl ein Chat in seiner Dialogform einem Gespräch sehr ähnelt, gilt: Die Agent_innen haben eine grössere Distanz zu einem schreibenden als zu sprechenden Kund_innen. Dies kann besonders bei verärgerten Kund_innen ein Vorteil sein, da sie sich weniger stark angegriffen fühlen. Die Distanz kann aber auch zu neuen Problemen führen: Missverständnisse durch fehlende Tonalität und Kund_innen, die im Schutze der Anonymität ausfallend werden. Die Agent_innen sind daher dazu angehalten, die Distanz zu überwinden, und lernen Strategien, wie sich Missverständnisse im geschriebenen Dialog vermeiden und Probleme umschiffen lassen. Der/die Kund_in antwortet, anders als am Telefon, nicht immer sofort. Das kann dazu führen, dass Agent_innen mehrere Chats auf einmal bearbeiten müssen, um als „effizient" zu gelten. Dies erfordert wiederum eine sehr hohe Konzentration und eine ausgeprägte Multitaskingfähigkeit. Die technischen Voraussetzungen der Call-Center sind unter Umständen nicht an diese Form von Multitasking angepasst und erschweren die Arbeit der Agent_innen zusätzlich.

4.2 Organisation der Arbeitszeit

Alle der untersuchten Unternehmen organisieren ihre Arbeit mit Schichtsystemen. Mehrheitlich bieten sie ihre Dienstleistungen über die gewöhnlichen Betriebszeiten hinaus an. Die Gründe der Unternehmensleitung für eine solche Organisation der Arbeitszeiten sind unterschiedlich. Einige verweisen auf ihr Kerngeschäft, andere begründen ihre Öffnungszeiten mit dem sich wandelnden Kundenbedürfnis. Kund_innen würden über die gewöhnlichen Geschäftszeiten hinaus Kontakt aufnehmen wollen.

Anders als bei industriellen Prozessen steht die Dienstleistungsproduktivität der Call Center in direkter Abhängigkeit zu den Kundenaktivitäten. Dies hat zur Folge, dass die Planung der Kapazität und des Personals über Erfahrungswerte erfolgen. Beeinflusst von den täglichen Schwankungen der Anrufvolumen, der Kundenbedürfnisse und der damit einhergehenden Anrufdauer verfügen die meisten Unternehmen über informationstechnologisch gestützte Prognoseverfahren. So lässt sich der Personaleinsatz abschätzen und organisieren.

Was während der Untersuchung auffiel, war dass die Kapazitätsplanung und die Personalplanung getrennt sind. Die Kapazitätsplanungen geschehen mehrheitlich zentralisiert in Abteilungen, die von den operativen Einheiten entkoppelt sind. Hingegen liegt die konkrete Nachsteuerung der Personalplanung oft bei Teamleitenden oder im Bereich des Low-Level-Managements. Die Modelle der Kapazitätsplanung entsprechen einer algorithmischen Logik. Komplexe Softwaresysteme erschaffen eine virtuelle Realität standardisierter Kapazitäten. An dieser computersimulierten Wirklichkeit wird der reale Personalbedarf täglich organisiert. Welche Auswirkungen die kapazitätsausgerichtete Einsatzplanung auf die konkrete Arbeitssituation der Beschäftigten

im operativen Bereich hat, soll im Folgenden beleuchtet werden.

4.2.1 Hybride Kapazitätsmodelle

> *„Wir planen unser Stuffing aufgrund von Erfahrungswerten, „Forecast-Daten", damit wir am Morgen wissen, zwischen acht und neun Uhr erwarten wir so und so viele Anrufe. Wir benötigen so viele Agenten im Einsatz, wie der Servicelevel es erfordert. Ausfälle und Krankheit können wir auch berechnen, wie man die Reserven dazurechnet." (MA1 CC8: 2)*

Die meisten Unternehmen haben tagsüber zwei bis drei Schichten, wobei sich die Schichten während Peakzeiten überschneiden, da der Kapazitätsbedarf dann am grössten ist. Es wird zwischen Früh- und Spätschichten unterschieden. Frühschichten beginnen um 07 Uhr und Spätschichten hören zwischen 20 Uhr und 24 Uhr auf. Alle Unternehmen, welche einen 24 Stunden Betrieb führen, haben separate Beschäftigungsgruppen für die Tages- und Nachtschichten. Ansonsten gelten die Arbeitszeiten von Montag bis Samstagnachmittag. In unserer Untersuchung konnten wir nur Beschäftigte der Tagesschichten berücksichtigen.

Innerhalb des Schichtensystems verfügen die Unternehmen v.a. im Inbound über sehr stark strukturierte Arbeitszeitregime. Alle Angestellten haben individualisierte Pausen- und Mittagszeiten, die während der Arbeitszeit eingehalten werden müssen. Je nach Unternehmen sind die Pausen von der Planungsabteilung vorgegeben oder die Beschäftigten dürfen ein eigenes Pausen- und Mittagsmodell vorschlagen. Spontane Tauschaktionen mit Kolleg_innen sind möglich.

Im Unternehmen CC7 ist für die Planung das Workforce-Management zuständig. Je nach Arbeitspensum werden die Angestellten fünf Tage die Woche zwischen 7 und

22 Uhr eingeteilt. Die Kernarbeitszeiten liegen zwischen 8 und 19 Uhr. Die Einsatzplanung dient den Servicelevel, um die Produktivität konstant hoch zu halten. Um die täglichen Schwankungen auffangen zu können, sind die Einsatzzeiten für die Angestellten unterschiedlich und setzen eine Flexibilität der Arbeitnehmenden voraus. Sie müssen bereit sein, die Arbeitszeiten täglich oder wöchentlich anzupassen.

> *„Ich arbeite 80%. Ich habe einen Core-Arbeitsvertrag. D.h. ich arbeite von 7 bis 19 Uhr. Da können sie mich flexibel einteilen. Ich habe pro Tag 8,2 Stunden Soll. Aber wenn ich jetzt Lust hätte sie am Wochenende zu unterstützen, kann ich flexibel vielleicht Samstag gehen und habe dafür vielleicht unter der Woche zwei Tage frei. (...) Aber ich könnte auch mal sagen, heute arbeite ich bis um 22 Uhr. Das kann ich fragen. Wir haben Workforcemanagements, welche uns planen. Das Ziel ist es ja, weil wir Inbound sind, möglichst wenig Leute zu verlieren, die in der Warteliste sind. Deshalb planen sie dich je nach dem wann der Bedarf am grössten ist. Der Plan wird einen Monat im Voraus publiziert. Du kannst also Wünsche im vorherein äussern und meistens gehen sie bei der Arbeitsplanung darauf ein. Wenn es nicht gehen würde, hättest du immer noch die Möglichkeit mit einer Kollegin die Schicht abzutauschen. Das funktioniert noch recht gut. Es ist halt schon so ... in einem Call Center in der Hochsaison in die Ferien zu gehen, möchten alle. Im August wollen sie die Sommerferien. Natürlich können dann nicht alle dann die Ferien nehmen. (...)“ (MA1 CC7: 3)*

Der flexible Umgang mit dem starren Arbeitszeitregime der Agent_innen scheint in jedem der untersuchten Unternehmen Usus zu sein. So können sich die Agent_innen im reinen Outbound Call Center Unternehmen CC 3 für drei Schichten eintragen. Die erste beginnt um 08.30 bis 12.15 Uhr, die zweite 13.00 Uhr bis 18.00 Uhr und die letzte fängt

um 17.00 Uhr an bis 20.15 Uhr. Gearbeitet wird von Montag bis Samstagnachmittag. Die Personalplanung richtet sich nach den jeweils ausgehandelten Projektvorgaben. Für die tägliche Einsatzplanung ist die/der Projektleitende zuständig. Nach Angaben des Workforcemanagements teilen Projektleitende die Angestellten je nach Arbeitspensum in drei Schichten ein. Dass die täglichen Verkaufsziele nicht immer dem Projektziel korrespondieren, wird im Gespräch mit dem Standortleiter deutlich. Aus diesem Grund sind Zusatzschichten während der täglichen Arbeit kein Sonderfall. Für die Feinjustierung der verfügbaren Ressourcen sind die einzelnen Projektverantwortlichen zuständig. Die Nachsteuerung erfolgt mit dem Einsatz von weiteren Beschäftigten, welche sich in einem Abrufarbeitsverhältnis befinden.

Entschärfen sich im Outbound Call Center die Ressourcenprobleme mit dem Einsatz von „Arbeit auf Abruf", so ermöglicht die Multi-Skill-Ausrichtung der Agent_innen im Unternehmen CC8 deren flexible Einsetzbarkeit auf die unterschiedlichen Produkte im Bereich Wireline oder Wireless. Die Belegschaft wird für die Planung auf eine teilbare Grösse reduziert. Das tägliche Aufgabenspektrum ist nicht gänzlich vorbestimmt und vom jeweiligen Anrufvolumen abhängig. Für den stellvertretenden Peoplemanager liegt das Dailybusiness darin, die täglichen Zahlen anzuschauen, mit Vormonaten zu vergleichen und arbeitstechnische Optimierungen anzubringen, *„damit wir zahlenmässig dorthin kommen, wo wir sein möchten"* (MA1 CC8 S. 1).

Die relative Ungewissheit der täglichen Arbeitsmenge steht im Kontrast zur Einsatzplanung, die schon 1 ½ bis 2 Monate zuvor zugeschickt wird. Die Einsatzplanung gibt alle Pausenzeiten vor und ist auf das Callvolumen abgestimmt. Die minutiöse Durchplanung der einzelnen Arbeitszeiten wirkt auf einige Agent_innen befremdend. Sie stellt aber einen wesentlichen Charakterzug ihrer Tätigkeit dar.

„Wir haben schon 1 1/2 Monate im Voraus den Arbeitsplan. Je nach dem auch schon zwei Monate im Voraus (lacht). Du weisst genau wenn du deine Pausen hast. [...] Wenn du aus einer kleinen Firma kommst, wir waren zu acht oder zu neunt, ist das schon heftig. Ich konnte selber entscheiden, wann ich auf die Toilette gehe, oder ob ich jetzt weniger Mittag mache. Hier musst du alles absegnen lassen. Es muss alles mit der Planung vereinbar sein. Diejenigen, welche die Planung machen, gehen von einem bestimmten Callvolumen im Dezember aus. Aus der letztjährigen Erfahrung können sie analysieren, eine Statistik führen, mit welcher Sie abschätzen können, wie viele Calls in diesem Monat eintreffen werden. Da musst du halt schauen, wie viele Agenten du dann benötigst, damit du den Load bewältigen kannst. Das merkt man. Wenn du jetzt bspw. nur eine halbe Stunde Mittag machen möchtest aber du hast eine Stunde Mittag, doch du möchtest am Abend früher nach Hause, kann man es manchmal einfach nicht. Man muss sich damit abfinden. [...] Die strikte Planung der Arbeitszeiten finde ich etwa das Unangenehmste. Du bist halt jemand von vielen. Das ist halt Tatsache. Du kannst auch keine Sonderwünsche haben. Ich finde es einfach speziell, wenn du weisst am 25. Januar werde ich dann und dann Pause haben. Ich finde das etwas Komisches. Es ist sehr im Voraus geplant." (MA4 CC8: 2)

Andere Unternehmen ermöglichen den Angestellten grössere Freiheiten bei der Gestaltung der Arbeitszeiten. Trotzdem bleibt beispielsweise auch im Unternehmen CC7 die Durchplanung des Arbeitstages durch ein starres Arbeitszeitregime erhalten.

„Natürlich bin ich von Morgen um acht bis am Abend um fünf verplant [...] Für die Pausen haben wir auch ein Jobmodell. Du kannst eigentlich wählen in den 8,2 Stunden, in welchen wir arbeiten. Maximal sind es eineinhalb Stunden,

die uns für Pausenzeiten zur Verfügung stehen. D.h. am Morgen eine 1/4-stündige Pause, am Mittag eine Stunde und am Nachmittag eine 1/4 Stunde. Du kannst es aber reduzieren, bis zu einer 1/2 Stunde am Tag. D.h. du machst am Mittag eine 1/2 Stunde und sonst keine Pausen. Bei mir ist es so, dass ich am Mittag eine 1/2 Stunde Pause mache und am Nachmittag noch eine 1/4 Stunde. Also 3/4 Stunde. Das sind alles unbezahlte Pausen. Da musst du selbst wissen ob du 1/4 Stunde mehr Pause machen möchtest, dafür eine 1/4 Stunde mehr arbeiten. Das kann man täglich umgestalten. [...] Du hast einen Status der heisst „Paidbreak". Das ist ein Status damit du auf die Toilette kannst oder einen Tee holen. Wenn du ein kurzes Gespräch mit jemandem halten möchtest, dann musst du dich wirklich kontrollieren, weil meistens die Zeit relativ schnell vorbei geht. Wir dürfen nicht all zu viel auf diesem Status verbleiben. Ist aber eigentlich verständlich. Es ist eher für Toilettenpausen gedacht etc. Es gibt ein Limit ca. eine 1/4 Stunde. Wenn du das überschreitest, dann kommen sie zu dir und fragen bzw. schlagen vor, dass du dein Pausenmodell so und so umgestalten sollst. Du kannst schon nein sagen, aber wenn es weiterhin so weiterläuft dann schieben sie im nächsten Monat einfach eine 1/4 Stunde Pause ein und schauen ob sich etwas verändert. Das sind die Workforcemanagers, welche schauen, dass die Zeiten für die Kunden [Servicelevel] stimmen. Nicht zu lange in der Pause sind etc." (MA 2 CC7: 3-4)

Dieses Zitat verdeutlicht, inwiefern die/der Agent_in das Zeitmanagement der Pausen selbst bestimmen kann. Im Verlauf des Gesprächs sickert durch, dass das Zeitmanagement doch nicht so flexibel gestaltbar ist. Je nach Schicht sind die Pausen tagsüber genau festgelegt. Die Mittagszeit ist nicht frei wählbar, sondern richtet sich an der Kapazitätsplanung aus. So erzählt die interviewte Agentin, dass ein spontanes Mittagessen mit ihrer Kollegin selten vorkommt.

Beide arbeiten in unterschiedlichen Abteilungen und die Agent_in darf ihr Zeitfenster über den Mittag nicht ausreizen. Es ist ihr nicht möglich, die festgesetzte Mittagszeit von einer halben Stunde spontan zu verlängern. Oder die gesamte Mittagszeit zu verschieben. Es kann manchmal auch vorkommen, dass die Nachmittagspause erst kurz vor Feierabend eintrifft. Durch den Status „Paidbreak" steuert die Agent_in die festgelegten Pausenzeiten, um längere Arbeitszeiten ohne Pause zu vermeiden. Paidbreaks sind nach den Unternehmensrichtlinien für Toiletten- oder Trinkpausen gedacht. Es kommt aber auch vor, dass diese für den Kontakt mit den Kolleg_innen verwendet werden. Die Eigendisziplin, sich an die ¼ Stunde zu halten, ist für alle Angestellten wichtig. Ansonsten wird von Seiten des Workforce-Managements das Pausenmodell der Agent_innen mit zusätzlichen unbezahlten Pausen umgestaltet.

Was auffällt ist die Ambivalenz der starren Zeitmanagementstrukturen seitens des Workforcemanagements einerseits und eine gewisse Gestaltungsfreiheit der Pausenzeiten der Agent_innen andererseits, die täglich flexibel angepasst werden können. Einerseits möchte man den Bedürfnissen der Arbeitenden entgegen kommen, gleichzeitig muss die Produktivität des Kundenservicecenters mittels, mehr oder weniger, restriktiveren Zeitmodellen gehalten werden.

Im technischen Support des Outsourcer-Call-Centers ist die Arbeit in vier Schichten aufgeteilt. Die Kernarbeitszeiten sind zwischen 7 und 23 Uhr. Die Anwesenheitszeit beträgt pro Arbeitstag neun Stunden an 5 Tagen die Woche. Das Call Center bietet seinen Service 24x7 an 365 Tagen an. Wochenendeinsätze gelten für alle Angestellten. Die eigentliche Schichtplanung liegt in den Kompetenzen des Workforce-Managements und wird anhand der Erfahrungswerte von Incomecalls und dem Callvolumen berechnet. Jede Woche ändern sich die Schichteinsätze, die Einsatzzeiten unter

der Woche bleiben aber gleich. Präferenzen zu Schichtzeiten oder Freitagen bringen Agent_innen zu Beginn der Anstellung an. Die Schichtpläne erhalten die Angestellten drei Wochen zuvor. Pausen und Mittagszeit sind durch den Einsatzplan vorgegeben. Kurzfristige Änderungen, Ausfälle oder Tauschschichten können bei den Teamleitenden angemeldet werden. Gemäss dem befragten Teamleiter sind im operativen Bereich grosse Gestaltungsmöglichkeiten gegeben.

Da das Volumen starken Schwankungen ausgesetzt ist, gehören Überstunden und frühere Feierabende zum festen Bestandteil des Arbeitsalltags. Die Agent_innen sind angehalten, sich flexibel zu organisieren und dem Arbeitsvolumen anzupassen. Für die tägliche Nachsteuerung ist der Teamleitende zuständig.

Gerade für externe Call Center ist die Flexibilität auf organisatorischer und personaler Ebene wichtig. Selbstständige Call Center arbeiten kampagnen- und projektorientiert. Das Kontaktvolumen wird mit dem Auftraggebenden ausgehandelt und gibt das Arbeitsvolumen vor, woran sich täglich die Personalplanung orientieren muss. Je nach Priorisierung und Auslastung erfordert dies ein schnelles Umverteilen der Personalressourcen. Die Hauptaufgabe im Bereich Performancemanagement liegt dementsprechend in der ständigen Auslastungsüberprüfung und dem unmittelbaren Reagieren auf die Auslastungsschwankungen durch die rasche Zuteilung der Agent_innen auf die jeweiligen Projekte.

> *„Wir können nicht so wahnsinnig viele Sachen machen. Wir können nicht die Arbeitszeiten verlängern, das ist nicht möglich. Wir können ihn fragen, ob er bereit ist, selbst dann wenn er bereit ist, müssen wir schauen, dass er nicht länger als 5 1/2 Std. am Stück arbeitet. Uns sind schon Grenzen gesetzt. Man muss es vorher gut planen. Aber was wir schon effektiv machen können: Jetzt beim Geschäftskundenbereich*

haben wir eine Kontaktperson, welche das Kontaktvolumen bestellt. Der sind wir im Prinzip Rechenschaft schuldig. Aber es gibt auch andere Standorte, die Wünsche äussern. Bspw. möchte der Leitstand, dass wir jemanden in St. Gallen unterstützen, in Lausanne unterstützen. Die Anfragen kommen an uns. Eine andere Steuerungsabteilung möchte die Unterstützung bestimmte Fälle abarbeiten, die in Inboxen liegen und wo sie einfach Überlauf haben. Wir müssen einfach dann eben entscheiden, können wir das machen. Geht das? Gibt es unser Auftrag noch her oder nicht mehr? Das jeden Tag hinzubekommen, ist nicht ganz einfach. (...) Es gibt Tage da ist es eben im Geschäftskundenbereich komplett ruhig, und dann ist es wichtig, dass wir die Mitarbeiter sofort für die Privatkunden einsetzen können. Dass wir so Möglichkeiten schaffen. Weil sonst sitzen die so herum, und es kommt kein Anruf rein. Wenn sie immer nur rumsitzen und gar nicht telefonieren, ist es für uns natürlich ein Verlust. Weil das ist Zeit, welche wir komplett bezahlen müssen, die nicht gearbeitet wird schlussendlich." (MA1 CC2: 1)

Mit der Einführung der Splittschicht liegt ein weiteres Element vor, welches die Flexibilität der Agent_innen in den Einsatzzeiten erfordert. Die Splittschicht gehört nicht in das gewöhnliche Schichtensystem. Splittschichten sind saisonal bedingt und kommen nur in den Sommermonaten zum Einsatz. Während der Sommerzeit ist die Verlaufskurve bei Nachmittagsanrufen strukturell tief. Das Unternehmen bietet daher den Angestellten die Möglichkeit, am Morgen zwischen 8 Uhr und 12 Uhr zu arbeiten und erst wieder um 16 Uhr oder 17 Uhr zu beginnen. Den Beschäftigten bietet sich eine längere Mittagspause, sie müssen dafür am Abend länger arbeiten.

4.2.2 Ausdifferenzierung der Arbeitszeiten

„Wenn wir im Rückstand sind, müssen wir kein Frontoffice betreiben, sobald der Rückstand aufgeholt ist, dann müssen wir wieder im Frontoffice arbeiten. Es ist ein ständiges Hin und Her. Bspw. mussten wir Donnerstag- und Freitagnachmittag und gestern keine Front machen und gestern mussten wir plötzlich. (...)Das haben wir schon gemeldet, dass es uns stört." (MA1 CC4: 1)

Die flexible Arbeitseinteilung bezieht sich nicht nur auf die Arbeitszeiten, sondern auch auf das Aufgabenspektrum. In einigen Unternehmen kann es vorkommen, dass Agent_innen im Frontoffice Kerntätigkeiten des Backoffice übernehmen müssen und umgekehrt. Generell steht Backoffice für Sacharbeit, worin schriftliche Kompetenzen gefragt sind und wo kein direkter Kundenkontakt vorgesehen ist.

Wir konnten in der Untersuchung feststellen, dass sich die Arbeitszeiten innerhalb der Unternehmen zwischen Front- und Backoffice und zwischen Privat- und Geschäftskundenbereich ausdifferenzieren. Dies lässt sich nicht verallgemeinern, da nicht alle über ein Front- und Backoffice oder Privat- und Geschäftskundenbereich verfügen. In mehreren Unternehmen fallen Front- und Backoffice zusammen. In diesen Fällen bleibt das starre Arbeitszeitregime bestehen, es bleibt bei den üblichen Schichtzeiten. Nichtsdestotrotz konnten unterschiedliche Arbeitszeiten in den verschiedenen Bereichen festgestellt werden.

4.2.2.1 Arbeitszeiten im Backoffice

Bei allen untersuchten Call Centern bleibt der telefonische Kundenkontakt das Kerngeschäft. Die Betreuung der anderen Kommunikationskanäle wie E-Mail, Briefe, Soziale

Medien etc. gehört meistens zu einer Zusatztätigkeit. Dennoch gibt es Teams oder Abteilungen, deren Kerngeschäft die schriftliche Korrespondenz darstellt. Meistens sind sie direkt oder indirekt mit dem Backoffice verbunden. Im Backofficebereich unterliegen die Tätigkeiten nicht so stark der Arbeitstaktung wie im Frontbereich. Eine offenere Arbeitsgestaltung im Hinblick auf Arbeitszeit und Leistungsvorgaben sind die Unterscheidungsmerkmale. So gefällt es bspw. der Agentin im Unternehmen CC 4 heute im Backoffice besser als im Frontoffice. Sie beschreibt Backofficearbeit als ruhiger, man kann Musik hören, die Pausen selbst wählen und die Arbeitsgeschwindigkeit und -menge lässt sich selbst bestimmen. Das Arbeitszeitregime ist lockerer gestaltet, man kann wählen, wann man kommen bzw. gehen möchte. Die Aussagen der Agentin wiederspiegeln sich im Aufbau der Kernarbeitszeiten. Wo hingegen Frontoffice-Mitarbeitende in Früh- und Spätschichten während 7.30 Uhr bis 18 Uhr eingeteilt werden, gelten die Kernarbeitszeiten im Backoffice zwischen 08.30 und 12.00 Uhr und 13.30 bis 16.30 Uhr.

> *„Zuerst dachte ich ok, Front ist gar nicht so schlimm. Wenn man dann im Backoffice arbeitet, merkt man, dass es ein bisschen „Seich" ist. Also ich gehe motivierter arbeiten, wenn ich weiss, ich kann meine E-Mails bearbeiten. Ich komme hier hin, kann ein bisschen Musik hören, arbeite für mich, kann meine Arbeit selbst einteilen. Die Front bringt Unterbrüche in meinen Arbeitstag. Das unterbricht unseren Arbeitsablauf. Man kann nicht gut arbeiten, weil man immer wieder im Hinterkopf hat, ok die nächste Stunde habe ich Front. (…)Die Front hat fixe Arbeitszeiten, denen wird auch gesagt, wann sie die Pausen machen müssen. Wir im Backoffice müssen max. um halb 9 hier sein, wir müssen mindestens eine halbe Stunde Mittag machen, um halb zwei müssen wir alle am Platz sein und erst ab halb 5 darf man gehen." (MA1 CC4: 1)*

Die Belastung und der Arbeitsdruck werden in der Telefonarbeit deutlich höher empfunden. Zudem werden im Frontoffice Instrumente eingesetzt, welche die wartenden Anrufe aufzeigen. Beispielsweise grosse Bildschirme über den Köpfen der Arbeitenden, in dem die Situation mit Ampelfarben angezeigt wird. Dadurch ist den Agent_innen ständig präsent, wie viele Kund_innen sich in der Warteschlaufe befinden.

Ein wesentlicher Grund, weshalb sich einige Agent_innen entschieden haben, Front- und Backofficetätigkeiten auszuführen, sind die Ruhephasen in der Backofficearbeit. In der Telefonarbeit ist nicht Ruhe gefragt, sondern Spontaneität, schnelle Reaktionsfähigkeit, das Vermögen sich unmittelbar auf die nächsten Kund_innen einzustellen. Man muss auf die Call-Zeit achten und bestimmte Leistungsziele verfolgen.

Das Backoffice ermöglicht hingegen eine entschleunigte Arbeitsatmosphäre. Reinkommende Mails müssen nicht unmittelbar bearbeitet werden. Das Zeitfenster dafür ist länger. Zudem dürfen sich die Agent_innen das tägliche Arbeitsvolumen bis zu einem gewissen Grad selbst einteilen, ohne die Arbeit der Kolleg_innen zu beinflussen. Hingegen steigt die Belastung bei den Frontoffice-Agent_innen, sobald jemand ausfällt, da anrufende Kund_innen unmittelbar beraten werden müssen. Das Frontoffice erfordert ständige Bereitschaft.

In den Gesprächen mit Frontoffice-Agent_innen wurde deutlich, dass administrative Tätigkeiten – wo die Möglichkeit besteht – einen willkommenen Ausgleich darstellen.

4.2.2.2 Arbeitszeiten im Geschäftskundenbereich

Der Geschäftskundenbereich in den Call Centern stellt einen präferierten Arbeitsbereich für Agent_innen dar. Da sich dort die Arbeitszeiten v.a. im Outbound an den Öffnungszeiten der Geschäftskunden richten, sind die Schichtzeiten begrenzt und es bestehen praktisch keine Wochenend- oder Abendeinsätze. Viele Teamleitende beobachten vermehrt die Ambition von 1st Level Agent_innen, sich im Geschäftskundenbereich zu bewerben. Hauptgrund sind gemäss ihren Einschätzungen die geregelten Arbeitszeiten. Zum Teil sei auch das Arbeitszeitregime weniger starr gestaltet, und die Agent_innen hätten bestimmte Auswahlmöglichkeiten für ihre Einsätze.

> *„Die Hauptzeiten im Privatkundenbereich sind abends und es beinhaltet das Wochenendgeschäft. Die Mitarbeiter versuchen mit dieser Situation umzugehen. Grosses Ziel vieler MAs [Mitarbeitende] ist es in den Geschäftskundenbereich zu kommen. Dort herrschen geregelte Arbeitszeiten welche tagsüber sind. Öffnungszeiten acht bis sechs." (MA2 CC2: 9)*

> *„Jetzt gibt es B2B Projekte und dort können sie nach 17 Uhr nicht mehr telefonieren. Dort sind die Schichten leicht anders. Dort können sich die Mitarbeiter pro Projekt für die freien Schichten eintragen. Der Mitarbeiter geht seine Einsätze eintragen, welche er uns offeriert. Der Projektverantwortliche ist dann gefordert, die Schichten so zu arrangieren, [...] damit die Schichten richtig gebündelt werden." (Management CC 3: 6)*

Auch im Unternehmen CC 1 ist es für Agent_innen in der Telefonarbeit ein wichtiges berufliches Ziel, in den Ge-

schäftskundenbereich aufzusteigen. Die Arbeitszeiten sind tagsüber und die Aufgabenfelder empfinden die Agent_innen als spannender und fordernder. Laut mehreren Teamleitenden erhöhen sich die Chancen, in den Geschäftskundenbereich zu gelangen, wenn die internen Schulungen und Weiterbildungen besucht werden. Wie sich der Karriereweg von Agent_innen im Privatkunden- hin zum Geschäftskundebereich in den einzelnen Unternehmen gestaltet, konnte in dieser Untersuchung nicht berücksichtig werden.

4.2.3 Fazit: Flexible Beschäftigung in starren Arbeitszeitregimen

Die Arbeitszeitmodelle sind in den untersuchten Call Centern überwiegend marktorientiert. Teilweise werden zu Beginn des Anstellungsverhältnisses die Interessen der Angestellten für die Schichtenplanung berücksichtigt. Angestelltenorientierte Arbeitszeitmodelle sind nur begrenzt möglich. Die Arbeitszeiten im Frontoffice, Backoffice und im Geschäftskundenbereich sind unterschiedlich gestaltet. Die Einsatzzeiten im Backoffice und im Geschäftskundenbereich orientieren sich vornehmlichen an den gewöhnlichen Geschäftszeiten (8 Uhr bis 18 Uhr). Hingegen erstrecken sich die Einsatzzeiten im Frontoffice von 7 Uhr bis 24 Uhr. Auf das Frontoffice bezogen, ist die Arbeitszeitgestaltung stark an die Kapazitätsplanung angepasst, und es besteht formal eine unverrückbare Einteilung der Agent_innen. Das unternehmerische Ziel liegt darin, die Personalplanung und Kapazitätsplanung möglichst deckungsgleich zu gestalten, um einen hohen Produktivitätsgrad zu erreichen. In der konkreten Arbeitssituation – v.a. aus der Sicht der Teamleitenden – muss die Planung stets mit einer situativen Nachsteuerung gesichert werden. D.h. die Teamleitenden müssen auf unvorhersehbare Entwicklungen im Anrufvolumen reagie-

re, indem sie bspw. Beschäftigte von Aufträgen/Projekten/Fachbereichen abziehen und für andere einsetzen. Die Arbeitsgestaltung ist folglich geprägt von einer zentralisierten Kapazitätsplanung und einer dezentralen Nachsteuerung innerhalb der Teams. Das Call-Center-Management reduziert sein Wirken auf die Rahmensetzung der Arbeitszeit und deren Kontrolle. Praxisnahe Gestaltungsfelder wie die Nachsteuerung, Einsatzänderungen werden hingegen auf Hierarchieebenen darunter delegiert. In der Nachsteuerung wird vermehrt auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingegangen, und das Entgegenkommen ist spürbar höher. Mit der Nachsteuerung kommt ein pragmatisches Mittel zum Einsatz, das versucht die Interessen des Unternehmens und der Mitarbeitenden zu verbinden. Bei grösseren Call Centern sind die Einsatzpläne und Arbeitszeiten stark individualisiert.

Engpässe werden unterschiedlich gehandhabt. Innerhalb der Unternehmen werden weitere Beschäftigte aus anderen Teams mit den erforderlichen Kompetenzen für eine begrenzte Zeit eingebunden. Beschäftigte im Abrufverhältnis werden eingesetzt. Weitere unternehmenseigene Standorte helfen aus, oder ein bestimmtes Anrufvolumen wird an Dritte ausgelagert (In- oder Ausland). Mit multi-skilled Agent_innen lassen sich Einsatzplanungen flexibel gestalten. Je nach Bedarf lassen sich diese Agent_innen schnell auf mehrere Projekte aufteilen oder verschieben. Agent_innen werden dabei zu quantitativen Grössen, die durch die Planungsabteilung oder Teamleitenden auf die nachgefragten Projekte kurzfristig aufgeteilt und abgezogen werden können. Solche Praktiken zeigen auf, inwiefern der Einsatz der Beschäftigten stark von tayloristischen Verfahren geprägt ist. Im Unterschied zu industriellen Produktionsprozessen lässt sich jedoch eine Dienstleistung nicht gänzlich planen. Ein Unsicherheitsaspekt bleibt immer.

Die Rückgriffe auf starre Arbeitszeitmodelle fördern die Flexibilität des Call Centers als Organisation. Dies geschieht jedoch zu Lasten der Zeitsouveränität der Beschäftigten. Mit dem Zeitregime reguliert das Unternehmen die unzureichenden oder überbordenden Kapazitäten und greift auf die Flexibilität der Beschäftigten zurück, auf ihre Bereitschaft zu unregelmässigen Arbeitszeiten, Wochenendarbeit, Splittschichten, Überstunden und für frühere Feierabende. Interessant ist, dass die meisten Call Center über ein starres Zeitmanagement verfügen, aber auf flexible Arbeitssubjekte angewiesen sind, ohne selbst Flexibilität einzubringen. Gerade selbstständige Call Center erfordern eine extreme Flexibilität der Angestellten. Im Gegensatz zu den Inhouse Call Centern bearbeiten sie u.a. Randzeiten. Die Bereitschaft, sich unregelmässiger Arbeitszeiten auszusetzen, bietet bestimmten Gruppen die Möglichkeit, neben ihrer Ausbildung, der Familienarbeit oder der Haupterwerbstätigkeit einer (Neben-)Erwerbsarbeit nach zu gehen.

4.3 Ausführungen zur Struktur der Arbeitsleistung

In der kommunikationsbezogenen Dienstleistungsarbeit wird die Arbeitsleistung anhand unterschiedlichen Leistungsgrössen und Zielen vorgegeben. (vgl. Matuschek 2007: 148) Leistungsgrössen und Zielvorgaben sind durch quantitative und qualitative Aspekte bestimmt. Die quantitativen Aspekte beziehen sich bspw. auf Kennziffern wie das Anrufvolumen, Gesprächsdauer, Bearbeitungszeiten und Abbruchraten. Hingegen richten sich die qualitativen Aspekte der Leistung auf die Art und Weise, wie ein Gespräch mit Kund_innen geführt wird. Als Leistungsgrössen zählen hier u.a. Gesprächsgestaltung und Kundenzufriedenheitsbefragungen. Bei den quantitativen Zielvorgaben müssen

bestimmte Richtwerte erfüllt werden. Zugespitzt formuliert handelt es sich dabei um effizienzorientierte Arbeit. Hingegen dienen qualitative Leistungsgrössen der Bewertung vom Umgang der Agent_innen mit Kundenbedürfnissen. Primäres Ziel ist die Zufriedenstellung und die langfristige Bindung der Kund_innen. Allgemein ausgedrückt handelt es sich hier um kundenorientierte Arbeit. Selbstverständlich wirken beide Zielvorgaben aufeinander ein, können jedoch durch ihre unterschiedlichen Ausrichtungen zu widersprüchlichen Handlungsweisen und -anforderungen führen. Gemeinsam bilden sie den Beurteilungskontext für die Arbeitsleistung der Agent_innen.

In den untersuchten Unternehmen konnte man deutlich erkennen, dass effizienzorientierte Zielvorgaben die Arbeitsgestaltung von Agent_innen wesentlich prägen (4.3.1). Zwar nehmen die interviewten Agent_innen die Kundenorientierung im Unternehmen verstärkt wahr (4.3.2), dennoch sind sie gezwungen, ihre Arbeit auf die quantitativen Leistungsgrössen auszurichten. Die Beschäftigten befinden sich daher in einem Dilemma zwischen effizienz- und kundenorientierten Arbeitsweisen abzuwägen (4.3.3).

4.3.1 Effizienzorientierte Ausrichtung der Arbeit in Call Centern

Welche Leistungsgrössen und Zielvorgaben besonderes Augenmerk haben, ist unternehmensabhängig. Die quantitativen Leistungsgrössen lassen sich im In- und Outbound folgendermassen zusammenfassen: Für den Inbound sind die wichtigsten Kennzahlen: Abbruchraten, Servicelevel, AHT-Zeiten (Bearbeitungszeit eines Anrufs: Sprechzeit + Wartezeit der anrufenden Person) und die Dauer der unterschiedlichen Status. Hingegen beschränkt man sich im Outbound auf den Umsatz, die Adressabschöpfung und

Nettokontakte als Kennziffern. In jedem Unternehmen sind diese Leistungsgrössen an bestimmte unternehmensinterne – ausgesprochene oder unausgesprochene – Zielvorgaben gebunden. In den Interviews wird deutlich, dass die strategische Ausrichtung der Unternehmen sich primär auf die quantitativen Aspekte bezieht. Dies soll im Folgenden beispielhaft anhand von fünf Orientierungsgrössen der Erwerbstätigkeit von den Agent_innen beleuchtet werden. Richtet sich der Blick der Agent_innen im Outbound auf das Interview- und das Kontaktvolumen sowie die Umsatzzahlen, bemühen sich Beschäftigte im Inbound, das Anruf- und/oder Mailvolumen in der vorgegebenen Zeit zu bearbeiten.

4.3.1.1 Interviewvolumen

Eine langjährige Mitarbeiterin des Unternehmen CC1 merkt an, dass sich seit geraumer Zeit die Anzahl von Studien mit kurzer Laufzeit merklich erhöht hat. Durch die kürzere Laufzeit der Studien muss die vorgegebene Anzahl der Interviews in einem engeren Zeitraum erfasst werden. Dies hat zur Folge, dass man die Befragungsanzahl pro Stunde erhöhen musste. Zwar gibt es gemäss der Supervisorin keine festgesetzte Zahl an Interviews pro Arbeitsschicht. Jedoch nehmen alle befragten Beschäftigten eine Zunahme des Leistungsdrucks wahr. Dieser drücke sich sich zum einen in den unausgesprochenen Vorgaben von der Interviewmenge pro Einsatz aus und zum anderen durch das häufigere Abhören und Überprüfen der Supvervisor_innen.

Dass der Arbeitsaufwand grösser geworden ist, bestätigt ebenfalls die Supervisorin. Durch die grössere Anzahl der Studien müsse sie mehrere auf einmal koordinieren und kontrollieren, was die Arbeitsschicht stressiger gestalte.

Neben der erhöhten Anzahl der Interviews haben sich die Umfragen verändert. Immer häufiger kommen neben stan-

dardisierten Fragen offene Fragen hinzu. Die Agent_innen müssen neuerdings Antworten der interviewten Personen wortgetreu in den Fragebogen eingeben. Neben den kommunikativen Fähigkeiten sind jetzt auch schriftliche Kompetenzen gefragt. Gerade für Angestellte, die mit dem Schreiben Mühe haben, verdoppelt sich der Arbeitsdruck. Einerseits müssen sie in weniger Zeit mehr Befragungen durchführen, andererseits müssen sie Antworten schriftlich aufnehmen, was zu einer längeren Dauer der Interviews führen kann.

4.3.1.2 Kontaktvolumen

Für die Agentinnen im Unternehmen CC9 stehen die Leistungskennziffern Nettokontakte und Umsatz für die Beurteilung ihrer Produktivität im Mittelpunkt. So war die erbrachte Leistung der einen Agentin 1 ausschlaggebend für den Aufstieg ins Profiteam. Obschon sie nun seit 23 Jahren als Agentin arbeitet, hängt ihr Status als Agentin im Profiteam immer noch von ihren Leistungen ab. Leistung bedeutet in diesem Fall 13.5 Nettokontakte pro Stunde zu haben. Bei den Nettokontakten ist das Gespräch mit der Zielperson relevant, nicht ob etwas verkauft wird. Fehlversuche, Gespräche mit keiner definitiven Zu- oder Absage und Anrufe mit bestehenden Abonnenten zählen nicht zu den Nettokontakten.

Mit der Einführung des automatischen Wahlsystems von Kontakten hat sich der Abonnementverkauf merklich verändert. Früher habe man für den Abonnementverkauf mehr Wert auf die einzelne Kontaktadresse und das Gespräch gelegt, berichtet die langjährige Mitarbeitende. Um die Zahl der Abschlüsse zu erhöhen, besteht heute jedoch die Zielvorgabe, möglichst viele Kontaktadressen durchzutelefonieren. Diese Strategie des Massenanrufs wird durch das automatische Wahlsystem unterstützt und gefördert. Die Agentin 1

merkt an, durch die Einführung der neuen Vorgaben habe man weniger Zeit, ein Abonnement abzuschliessen, und das Kundengespräch müsse man auf ein Minimum beschränken.

Um die Quote von 20 % Abschlüssen zu erreichen, sind für die junge Agentin 2 genügend Kontaktadressen zwingende Voraussetzung. Damit man sich der eigenen Quote täglich bewusst ist, liefert eine abrufbare Liste einen Überblick. Neben der eigenen Leistung ist die der Kolleg_innen ebenfalls ersichtlich. Für die Agentin 2 bietet diese Liste die Möglichkeit, sich selbst einzuschätzen, und sich im Leistungsspektrum des Teams zu verorten. Die Mitarbeitenden kontrollieren ihre Leistung also auf diese Weise selbst. Das folgende Zitat verdeutlicht zudem, dass die Agentin sich, bei tiefer Quote, rechtfertigen muss.

> *„Wir haben Nettokontakte und Abschlüsse, die wir immer sehen. Also du hast deinen Schnitt und den vom Team. Und dann kannst du immer bei der Liste schauen, wie du bist. Bist du im Schnitt drunter oder drüber. Nettokontakte kann auch bedeuten: Du hast zu viele Telefonate und zu wenig Abschlüsse. Dann musst du irgendwas ändern. Zum Beispiel musst du längere Dialoge führen, genauer sprechen. Viele Nettokontakte sind ein gutes Zeichen, weil sie zeigen, du schaffst schnell. Aber du musst eben auch Abschlüsse machen. Wenn du bei jedem Dritten einen Abschluss machst, dann bist du Bombe. Dann bist du super. Also man kann sich so messen. […] " (MA2 CC9: 3-4)*

Jeder Abschluss wird aufgezeichnet und analysiert. Wurden einige Zielvorgaben nicht berücksichtig, sind Sanktionen möglich. Zum Beispiel müssen die vom Computerprogramm vorgeschlagenen Zusatzangebote und Gratisangebote den Kund_innen unterbreitet werden. Geschieht dies nicht, erhalten die Agent_innen einen Punkteabzug. Nach drei Ab-

zugspunkten ist das Gespräch mit dem Vorgesetzten vorgesehen. Zu der bereits erwähnten Selbstkontrolle kommt also auch eine Fremdkontrolle durch Vorgesetzte.

4.3.1.3 E-Mailvolumen

Auch beim Unternehmen CC 4 wurde im Zuge der Reorganisation des Kundenservices im Bereich Backoffice die Einsicht in die eigene Leistung eingeführt. Die Leistung der Agent_innen wird hauptsächlich anhand der Anzahl bearbeiteter Mails beurteilt. Agent_innen können jederzeit ihre Quote abrufen und sich mit den Quoten ihrer Kolleg_innen vergleichen. Dieser Vergleich ist nicht optional sondern von den Teamleitenden erwünscht. Für eine Agentin hat sich dadurch nicht nur die Zusammenarbeit verändert, sondern der Leistungsdruck hat sich bemerkbar gesteigert.

> *„Es ist halt auch schwierig im Team. Man kann neu schauen gehen wie viel die anderen im Team heute gearbeitet haben, also Mails beantwortet haben. Wenn man halt merkt, dass der Kollege neben an viel mehr als ich schreibt … aber dafür ganz anders. Zum Beispiel Ping-Pong mit den E-Mails. Klar, hat er dann viel mehr. Seitdem wir schauen können, wie viele E-Mails die anderen haben, hat sich das Team auch verändert. Jemand der viel schreibt … hört man ihn rufen: „Ich muss ein bisschen Pause machen, damit ihr genug Mails schreiben könnt“ etc. Dann merkt man... eigentlich wären wir immer noch ein Team. Aber das ist immer ein bisschen das Thema Zieldruck usw. […] “ (MA1 CC4: 4)*

Die Kerntätigkeit E-Mail-Bearbeitung wurde im Rahmen der Reorganisation um die Betreuung der Social Media Plattformen und Aushilfsarbeiten im Frontoffice (Telefonarbeit) ergänzt. Beide Nebenleistungen werden in der Kenn-

ziffer E-Mail-Bearbeitung nicht berücksichtigt. Um die E-Mail-Bearbeitung effizienter und schneller zu gestalten, wurden für alle Fachbereiche Prozesse eingeführt. Das Programm enthält Informationen zu den Abläufen, Textbausteine, standardisierte Mail- und Briefvorlagen. Da die Anzahl der abgearbeiteten E-Mails im Vordergrund steht, reicht die Zeit oft nicht, die Anliegen kundenspezifisch zu bearbeiten. Mit dem Rückgriff auf Standardantworten wurde der Umgang mit den Kund_innen unpersönlicher. Früher hätte man Zeit gehabt, auf die Anliegen einzugehen und mögliche Alternativlösungen konnten den Kund_innen mitgeteilt werden. Heute bleibe dafür fast keine Zeit mehr. Für die Qualitätssicherung wurden standortübergreifend neue Indexe definiert. Einer davon ist der Schriftlichkeitsindex. Im Mittelpunkt steht u.a. auch das Kriterium, wie kundenorientiert die Rückantwort verfasst wurde. Dies steht im direkten Gegensatz zur konkreten Arbeitssituation der Agentin.

> *„Heute geht es darum, schnell zu antworten, und dass man eigentlich Standardschreiben zurückschickt. Das hat sich verändert. Durch das bin ich viel effizienter, wir haben viel mehr Briefvorlagen bzw. E-Mail-Vorlagen bekommen, welche ich einfach rausschicken kann. Aber ich finde es ist unpersönlicher geworden. Man geht nicht mehr auf den Kunden ein (…). Man schickt einfach das Mail damit man ja ein Mail mehr hat. Das ist natürlich für den Kunden nicht gut. Sie schreiben auch viel mehr zurück, dass sie keine Standardrückantworten wollen, sondern eine genaue Abklärung. Ich bekomme mehr E-Mails zurück mit: „Ich bin nicht zufrieden", als als ich angefangen habe." (MA1 CC4: 2)*

Mit der Einführung der neuen Leistungsgrösse steht die Anzahl der bearbeiteten Mails im Mittelpunkt. Durch die prozessorientierte Arbeitsweise gestaltet sich die Bearbeitung der E-Mails effizienter und schneller. Doch die standardisier-

ten Rückantworten wirken sich gemäss der Agentin negativ auf die Kundenzufriedenheitskurve aus. Viele Kund_innen fühlen sich zu wenig persönlich angesprochen oder haben das Gefühl, ihr Anliegen wurde nicht gut genug bearbeitet, was zu Beschwerden führt. Letztlich erhöhen standardisierte Rückantworten wiederum die Zahl der Kundenrückfragen. Dies stellt für die Agent_innen einen Mehraufwand dar.

4.3.1.4 Anrufvolumen

> *„Erstens wird einmal die Produktivität kontrolliert. Komme ich auf die 80% oder nicht? Das Verhalten spielt heute eine grosse Rolle. (...) Produktivitätszahlen, Stressresistenz. Das eigene Verhalten wird auch gemessen. Entweder bist du sympathisch oder nicht. (MA3 CC8: 3)*

Erste Priorität in der alltäglichen Arbeit im administrativen Support ist für den Schichtplaner im Unternehmen CC 6 die optimale Auslastung der Agent_innen am Telefon. Jeden Tag gibt es ein bestimmtes Callvolumen, welches angenommen und bearbeitet werden muss. Je nach Auslastung ist es nicht immer möglich, alle Anrufe entgegenzunehmen. Trotzdem wird versucht, das gesamte Callvolumen zu erreichen und in möglichst kurzer Zeit zu bearbeiten. Neben der klassischen Telefonarbeit befasst sich ein anderes Team mit den pendenten Bearbeitungsfällen. Auch hier bestimmt das tägliche Zielvolumen der Fälle die Arbeit der Agent_innen. In beiden Fällen hat die quantitative Leistungsgrösse direkte Auswirkung auf die Arbeitsleistung der einzelnen Agent_innen.

Im Unternehmen CC6 ist der Jahresbonus der Beschäftigten vom Erfüllungsgrad der Zielsetzungen abhängig.

„Also man bekommt eine bestimmte Anzahl von Cases am Tag, und das musst du bis am Abend fertig haben. Und ich muss schauen, dass die Leute ihre Cases machen und das Telefon abnehmen, damit nicht zu viele Calls verloren gehen. Wir haben ein bestimmtes Volumen von Calls und da muss man immer schauen, dass die Leute das erreichen. Also wir haben drei Teams. Eins, dass das Telefon nimmt, eins das nur Cases macht. Also die mit den Cases ist egal, wie viele Telefone sie am Tag machen, wir müssen einfach schauen, dass die vom Callteam immer am Telefon sind. Heute haben wir z.B. ein Volumen von 117 Anrufen nur auf Deutsch und davon haben wir 20 Calls verloren. Und wir müssen schauen, dass wir keine verlieren. […] Wenn du nicht gute Leistung gemacht hast, hat das einen Einfluss auf deinen Jahresbonus. Das Monatsgehalt ist unabhängig. Diese Firmen haben keinen 13. Lohn." (MA1 CC6: 2-3)

Das Leistungssystem ist in diesem Unternehmen mit dem Bonussystem eng verknüpft. Der Bonus besteht zur Hälfte aus unternehmensübergreifenden Zielsetzungen und zur anderen Hälfte aus individuellen Zielsetzungen. Neben der Performance wurde neu die Kennziffer Kundenzufriedenheit in das Bonussystem eingeführt. Die Kundenzufriedenheit wird täglich gemessen und lässt sich von allen Mitarbeitenden jederzeit abrufen. Neben der Anrufdauer und dem Anrufvolumen ist es den Beschäftigten nun möglich, ihre Arbeitsqualität in Form der Kundenzufriedenheit zu prüfen. Eine dritte bonusrelevante Leistungsgrösse wird als „weiches Ziel" bezeichnet und umfasst das Engagement der Mitarbeitenden und das Verhalten in der Gruppe.

„Wir reden hier konkret über das Thema Bonus. Es gibt einfach extrem viele KPIs [Leistungskennzahlen], die man messen kann. Also Bonus ist bei uns zweigeteilt. Auf der Stufe hat man 5 Prozent Bonus vom Jahresgehalt. Davon 50 Pro-

zent Unternehmensziele, Kundenzufriedenheit, Gewinn etc. Und 50 Prozent individuelle Ziele. Die individuellen Ziele werden am Jahresanfang festgelegt, mit dem Mitarbeiter besprochen, und unter dem Jahr gibt es dann Standortbestimmungen, wo stehst du, Performance, Verhalten, aber auch wirklich auf diesen Bonus bezogen. Und Ende des Jahres ist dann Bonusabrechnung. Für 2014 haben wir mit reingenommen das Thema Produktivität. Gemessen daran, wie lange dauert mein Gespräch. Und dort eine Zielvorgabe mit reingenommen. Ganz stark gewichtet das Thema Kundenzufriedenheit. Das können wir täglich messen, das sehen wir auch hier auf dem Smartphone, auch der Mitarbeiter sieht jedes eingehende Feedback. Und dann haben wir noch so ein weiches Ziel mit reingenommen den Beitrag zum Unternehmenserfolg, also im Grunde wie engagiert bist du, gibst du Feedback, arbeitest du in Teammeetings mit, bringst du einen Mehrwert ins Team, nimmst du eine andere Rolle an und so weiter. Das sind die bonusrelevanten Ziele. Daneben gibt es noch viele andere Dinge, die man messen kann. Von wie pünktlich bist du, hältst du deine Zeiten ein und so weiter." (Management CC6: 7)

4.3.1.5 Projektvolumen

Das externe Call Center Unternehmen CC5 betreut in unterschiedlichen Fachbereichen Projekte. Projektbezogene Betreuung bedeutet, dass jedes Projekt einen bestimmten Servicerahmen besitzt. Es ist also festgelegt, wie weit eine Betreuung gehen darf, welcher Servicelevel erreicht werden muss in welchen AHT-Zeiten. Zudem werden bestimmte Richtlinien bzgl. Begrüssung, Verabschiedung, Betreuungsrahmen und letztendlich die Projektdauer vorgegeben.

Für die Agent_innen im technischen Support gestaltet sich die Betreuung mehrerer Projekte als interessant. Sie erfor-

dert jedoch eine konstant erhöhte Aufmerksamkeit. Der Agent betreut fünf unterschiedliche Projekte. Für jedes einzelne Projekt muss er fähig sein, in kurzer Zeit den richtigen Leitfaden, die richtige Begrüssung, den spezifischen Servicerahmen abzurufen, um gemäss den Vorgaben auf das Kundenanliegen einzugehen.

> *„[…] schnelles Umschalten zwischen den Projekten. Du bekommst einen Anruf ANONYM [Name Projekt 1], nächster Anruf ANONYM [Name Projekt 2] , der dritte Anruf ANONYM [Projekt 3]. Für jeden Anruf hast du eine bestimmte Begrüssungsformel. Beim einen sagst du „Herzlich willkommen" etc. und da musst du natürlich schnell umschalten, um die richtige Begrüssung zu sagen. Das ist schon eine Herausforderung. Sofort umschalten ... dann sofort den roten Faden vergegenwärtigen, diese Frage usw. Das ist eine grosse Herausforderung … in einem Call Center zu arbeiten, welches so viele unterschiedliche Projekte betreut." (MA3 CC5: 3)*

Der technische Support ist durchgängig durch Prozesse standardisiert. Das ermöglicht dem Agenten eine schnelle Abwicklung der Kundenanliegen. Zugleich ist durch die Einführung der prozessorientierten Arbeit die Arbeitstaktung spürbar erhöht worden.

Projekte können sich kontinuierlich verändern und mit ihnen deren Support. In den meisten Fällen bedeutet dies eine Effizienzsteigerung der Betreuung, was sich in der Reduktion der Anrufbearbeitungszeit ausdrückt. Der erhöhte Zeitdruck zwingt die Agent_innen, Gespräche möglichst knapp zu führen. Dies erweist sich jedoch teilweise als schwierig, wenn es sich um komplexe Anliegen handelt. Für einige Agent_innen bleibt deshalb die tägliche Arbeit ein Balanceakt zwischen dem Wunsch, Kund_innen zufriedenzustellen und dem Wunsch, den unternehmensinternen Leistungsvorgaben zu entsprechen.

„Das ist das Hauptproblem. Jedes Projekt hat eine Zielvorgabe. Aber je nach Gerät und Kunde ist es nicht unbedingt einfach innerhalb der Frist zu lösen. Man versucht die Effizienz zu steigern oder über den eigenen Schatten zu springen und ... ich bin im Zwiespalt. Denn einerseits ist man der Spiegel der Firma, und andererseits wird man nicht für Extraarbeit bezahlt. Man versucht ein bisschen beschleunigter vorzugehen." (MA3 CC5: 2)

4.3.2 Zur Rolle der Kund_innen auf die Arbeitsleistung der Agent_innen

Ausser im Unternehmen CC1 ist die Kundenorientierung eine wichtige strategische Ausrichtung. Die Kundenorientierung drückt sich in verschiedenen qualitativen Leistungsgrössen aus. Sie beziehen sich auf die Kundenwahrnehmung des Services und auf die Qualität des Gesprächs und der Bearbeitung. Die Kundenwahrnehmung als Messwert hat zwei Funktionen. Zum einen gibt sie Informationen zum Produkt und zur Dienstleistung. Zum anderen dient sie der Beurteilung der Arbeitsqualität der Agent_innen. Die Messwerte sind quantifizierbar und ermöglichen daher Vergleiche mit den leistungsorientierten Aspekten der Arbeit. In vielen Fällen taucht die Kundenorientierung nicht nur in Kundenumfragen auf, sondern ist Bestandteil der regelmässig durchgeführten Monitorings von Kundengesprächen, E-Mails oder Briefen.

Die Zielvorgaben gehen über die quantitativen Aspekte der Leistungsbemessung hinaus. Statt auf die Anrufbearbeitungszeit, auf das Anrufvolumen oder auf die Erreichbarkeit zu achten, liegt der Fokus auf den Kommunikations-, Schreib- und Dialogkompetenzen der Agent_innen. Kundenzufriedenheit gilt als globale Zielvorgabe und sollte in

jeder Hinsicht erreicht werden. Im Gegensatz zum standardisierten Arbeitsablauf wird die Gesprächsgestaltung zwischen Agent_in und Kund_in mehrheitlich den einzelnen Agent_innen überlassen. Grösstenteils verzichtet das Unternehmen auf einen klar definierten Gesprächsleitfaden. Richtlinien zum Gesprächsablauf sind vorhanden. Sie bleiben jedoch auf einer sehr generellen und formalen Ebene. Meistens dienen diese als Unterstützung für Agent_innen mit wenig Arbeitserfahrung oder beziehen sich auf Punkte, welche im Kundengespräch berücksichtigt werden müssen. In einigen Unternehmen kommen Gesprächstrichter zur Verwendung. Diese geben Fragetechniken vor, mit denen das Kundengespräch strukturiert wird. Obwohl jedes Unternehmen die Gespräche einer Vorstrukturierung und Formalisierung unterzieht, bleibt für die einzelnen Agent_innen ein gewisser Handlungsspielraum offen. In den meisten Fällen zählt der Balanceakt zwischen den Gesprächsstrategien der Agent_innen und dem vordefinierten Gesprächsablauf zur täglichen Arbeit. In gewissen Unternehmen sind die Agent_innen angehalten, regelmässig eigene neue Gesprächsleitfäden zu konzipieren. Den Beschäftigten wird die Verantwortung übergeben eigene Wege zu finden, die Kund_innen zufrieden zu stellen.

> *„Also wir haben hier überhaupt nichts. Bei der X hat es ganz viele Arbeitsabläufe gehabt. Da hat man genau gewusst: So ist dein Gesprächstrichter. Hier ist das völlig frei. Das sind wir jetzt am Aufgleisen, dass ich Schulungen machen werde für die Mitarbeiter im Call-Center: Wie verhältst du dich? Wie gehst du mit geschlossenen und offenen Fragen um, wie gehst du mit dem Kunden um, um ihn runterzuholen, wenn du Reklamationen hast? Und all die Sachen." (MA2 CC10: 4)*

„Das macht jeder etwas anders. Ich nenne das ein bisschen den Freestyle, den du hier hast. Klar, am Anfang hat man einen Leitfaden. Aber nachher sage ich zum Beispiel „Guten Tag, mein Name ist S., ich ruf Ihnen von soundso an" Dann frag ich: „Sind Sie so und so, haben Sie das und das" und dann gibt es Dialoge, wo man über Gott und die Welt redet oder übers Heft, oder über dich… Und dann gibt es Dialoge, die kurz und bündig sind „ich will nicht, ciao" – die nicht einmal eine Minute gehen. Oder Dialoge wo es um den Verkauf geht, die ich extra ein bisschen in die Länge ziehe, damit der Nettokontakt lange geht." (MA2 CC9: 4)

„A2: Es gibt für alle einen Gesprächsleitfaden. Bspw. wie ich einen Kunden richtig identifizieren kann. (...) Es gibt bestimmte Vorgaben, wie man den Kunden begrüsst und verabschiedet. Es sind gewisse Vorgaben bei Anfragen eines Kunden und man sieht auf dem Bildschirm, dass das System ihm ein Produkt anbietet. Also wenn jemand ins Ausland umzieht und es hat dort kein gutes Netz, könnte man ihm etwas anbieten. Ich sage jetzt mal eine Optimierung. Das sind solche Vorgaben, welche ein Agent hat. Es ist immer eine Abwägung. Sind die Vorgaben zu strikt, dann wird es zu roboterhaft, wenn es zu frei ist, freestyle, dass sich ein Agent dann verloren fühlt. Es braucht ein Gerüst. Wenn ich in Einzelcoachings bin, sage ich ihnen oder unseren Partnern immer „es sind keine Roboter am Telefon". Es muss authentisch wirken. Das Ganze ist eine Abwägung. Die meisten Agenten kommen mit den Vorgaben klar. Mit dem Gerüst, welches sie haben, und in diesem worin sie sich bewegen.
B2: Durch Persönlichkeit.
A2: Meine Erfahrung ist in dem Contact Center im französischen Raum, dass sehr viel die Gefahr besteht floskelhaft zu sprechen. Dass ein Kunde merkt, dass etwas abgelesen ist. Für neue Agenten ist diese Gefahr aktuell, dass gewisse Sätze abgelesen werden. Bspw. eine Vorgabe, man muss den

Kunden fragen, ob die Lösung oder das weitere Geschehen so in Ordnung sind. Das kann man ablesen oder eine Spur von Empathie zu zeigen. In der Schweiz kommt das sehr, sehr schlecht an. Zurückzugehen auf den Spielraum, ja den gibt es... aber innerhalb eines gewissen Vorgabegerüsts." (MA1 & MA2 CC11: 5-6)

Mit Schulungen und Gesprächsanalysen versucht man, den Agent_innen nötige Kommunikationstechniken beizubringen, damit die Anliegen kundenorientiert bearbeitet werden können. Kundenorientierte Arbeit erfordert die Fähigkeit, sich in die Kundensituation hineinzuversetzen, sich der Situation anzupassen und diese positiv zu beeinflussen. Man braucht das Vermögen, die Kundenanliegen richtig zu verstehen, um Missverständnisse und Eskalationen zu vermeiden. Agent_innen müssen fähig sein, auf verärgerte Kund_innen und Reklamationen empathisch einzugehen. Dies bedingt eine ständige Freundlichkeit der Beschäftigten gegenüber den Kund_innen. (vgl. BiPla 2010)

„Sie müssen in erster Linie einen ausgezeichneten Kundendialog führen können. Das klingt relativ einfach, aber am Telefon einen Dialog mit Kundinnen und Kunden führen zu können, ist nicht einfach. Im Inbound haben Sie, wenn ich es verteile, etwa 60% an Personen, die eine Auskunft möchten und etwa 40% Menschen, die wegen einer Störung anrufen. Eine Störung hat niemand gerne. In Anführungs- und Schlusszeichen sind das meistens Menschen, die emotional irgendwie aufgewühlt sind. Diese Leute sind nicht zufrieden mit einem Produkt; Und sie müssen als Agent oder Agentin oder als Mitarbeiterin den Kunden zu verstehen geben, dass sie diese ernst nehmen, dass sie das Problem ernst nehmen und dass sie alles versuchen zu unternehmen, um das Problem zu lösen. Sie müssen eigentlich den Dialog steuern, ohne dass der Kunde das Gefühl hat, er wird von uns gesteuert.

Also Dialogfähigkeit ist ein sehr zentrales Merkmal im Customer Care Bereich, neben aller Fachkompetenz." (Experte 3: 79)

Dass die Kommunikations- und Interaktionsfähigkeit wichtige Bestandteile der Arbeitsleistung darstellen, zeigt auch die permanente Kontrolle der Kundendialoge über Kundenumfragen und Monitorings. Praktisch jedes Unternehmen führt Kundenzufriedenheitsumfragen durch. Ein immer wieder auftauchender Messwert in den Interviews ist der Net Promoter Score. Diese Kennzahl ergibt sich aus den Kundenbefragungen und misst unmittelbar die Wahrscheinlichkeit, mit der ein Kunde eine Weiterempfehlung für Unternehmen, Produkt, Dienstleistung ausspricht. Mittelbar misst die Kennziffer die Kundenzufriedenheit und die Loyalität des/der Kund_in (vgl. Paulus 2015). Mit dem NPS wird nicht nur die Kundenzufriedenheit gemessen, sondern die Kennzahl dient auch der Beurteilung der Arbeitsleistung. Die Kundenzufriedenheit tritt als Orientierungspunkt auf, um die Qualität der geleisteten Arbeit zu bewerten. Diese Vorstellung wird nicht nur von Mitarbeitenden in Overhead Positionen vertreten, sondern findet sich auch auf der Ebene der Agent_innen wieder.

"NPS heisst Net-Promoter-Score. Und es ist ein unifizierendes Messsystem. Das lässt den Metzger mit dem Schuhhändler vergleichen. Also man fragt den Kunden: Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit auf einer Skala von 1-10, dass du uns einem Freund empfiehlst? Und wenn du das aber in der Masse machst, kriegst du Werte zurück, und meine Ziele sind zu einem Drittel innerhalb dieses Diagramms abgebildet. Und zwar um einen Kurvenverlauf und eine Tendenz, die abgelesen wird aus dem bisherigen Kurvenverlauf. Also das führt zu einer Messung, die meinen Leistungen entsprechen." (MA4 CC6: 3)

„Allerdings muss man sagen, „Kufe“ [phonetisch], ist für beide Seiten ein wichtiger Aspekt. Ich sage mal eine Kundenzufriedenheitsauswertung pro Mitarbeiter sagt auch viel aus, wie ich mit dem Kunden kommuniziere. Lasse ich ihn schlussendlich alleine, informiere ich ihn schlecht? Sage ich ihm, wie es weiter geht? Diese Kundenzufriedenheit setzt sich aus unterschiedlichen Werten zusammen. (…)Meiner Meinung nach mehr wie der Mitarbeiter mit dem Kunden kommuniziert, als seine tatsächlichen fachlichen Kompetenzen oder Beraterkompetenzen. Kommunikation ist dort eigentlich das A und O. Die Leistung der Kommunikation bedient die Kundenzufriedenheit am meisten.“ (MA3 CC2: 9)

„Wir haben Kontrollen für die Qualität. D.h. dem Kunden wird nach dem Telefonat angerufen zum fragen, wie zufrieden er mit dem Unternehmen ist. Dass kommt dann automatisch in die Ziele hinein meiner Bewertungen, wie gut ich mit dem Kunden umgehen kann. […] Die Kundenzufriedenheit ist eine wichtige Kennzahl, die ist uns sehr, sehr wichtig. Weil, du musst dir vorstellen, bei mir ist es so, in 8,2 Stunden mache ich ca. 126 Telefone. Manchmal ist das dann so, wenn du gestresst bist, und siehst es hat mega viele Leute, die warten, dann kannst du manchmal nicht auf alle Anliegen des Kunden eingehen. Aber die Zufriedenheit des Kunden ist eigentlich schon das wichtigste. Dass du am Schluss auch hören kannst: „Vielen Dank für die kompetente Beratung“, tut schon gut. Einfach, dass du am Schluss weist, er ist zufrieden mit der Lösung, er ist zufrieden mit dem Unternehmen.“ (MA2 CC7: 5)

Die drei Zitate veranschaulichen, inwiefern Kundenrückmeldungen den Agent_innen als Beurteilungsrahmen für ihre Arbeit dienen. Die Bewertung der Kund_innen haben direkten Einfluss auf die Arbeitsleistung der Agent_innen. Darüber hinaus werden die Werte benutzt, um Aussagen über

die Kommunikationsfähigkeit der Beschäftigten zu treffen. Letztlich dienen die Kundenumfragen den Agent_innen zur Selbstkontrolle, ob ihre Arbeit den unternehmensinternen Richtlinien und den Kundenerwartungen entspricht.

Neben den Beurteilungen anhand von Kundenbefragungen bilden die kundenorientierte Arbeit und die Kundenzufriedenheit wichtige Bezugspunkte für das Monitoring. Das Monitoring überprüft praktisch jeden Aspekt der Arbeitsleistung eines/r Agent_in. Neben dem Messen der Performance und der Produktivität der Beschäftigten gehört das Abhören von Gesprächen dazu. Interne oder externe Beauftragte überprüfen mehrere Gesprächsaspekte. Dabei liegt ihr Augenmerk auf unternehmensinternen Richtlinien, Kommunikationstechniken und der kundenorientierten Gesprächsführung.

Die Kundenorientierung wird auch bei E-Mails stichprobenweise beurteilt. Zwar ist die Evaluation weniger differenziert als bei den Telefongesprächen. Trotzdem stellt die kundenorientierte Schreibweise einen wesentlichen Aspekt der Beurteilung dar. So achtet der Teamleiter des Unternehmen CC 5 in der Beurteilung seiner Teamkolleg_innen darauf, ob sie sich in den/die Kund_in hineinversetzen konnten.

> *„Die Auswahl der Mail zur Kontrolle geschieht zufällig. Beispielsweise: „Von den Fachkompetenzen alles klar, aber oben könntest du dich entschuldigen, weil der Kunde im vorgängigen Mail reklamiert hat." Empathie zeigen auch per E-Mail! Das geht nicht nur über Telefon. Wir haben kein klares Sheet, dass dem Agenten aufzeigt, wie man es machen könnte. Es ist schon ein bisschen anders als bei den Calls." (MA1 CC5: 2)*

Da die Arbeit der Agent_innen nur stichprobenmässig und nachträglich kontrolliert werden kann, reichen konkrete

Zielvorgaben und eine Kontrolle der Arbeitsschritte nicht aus. Deshalb ergänzen die Unternehmen das quantitative Kontrollsystem mit Coachings der Mitarbeitenden, um notwendige Nachbesserungen zu erreichen.

4.3.2.1 Kundenorientierung als „normative Anrufung“

Die Kundenorientierung ist zum Dreh- und Angelpunkt unternehmerischer Ausrichtung geworden. Unter Kundenorientierung versteht man im engeren Sinne ein spezifisches Managementkonzept. Als Strategie des Business Process Reengineering in den achtziger Jahren entwickelt, strebt sie die Umgestaltung von Organisationen an, um besser auf Kundenwünsche und -erwartungen reagieren zu können. Gerade im Dienstleistungsbereich wird versucht, die Interaktionen zwischen Dienstleister und Kund_in zu verbessern, was veränderte Arbeitsanforderungen, Qualifizierungsmassnahmen und Leistungswertungssysteme zufolge hat. (vgl. Voswinkel 2004: 145) Kundenorientierung bedeutet, dass die Qualität von Produkten und Dienstleistungen nicht mehr produkt- sondern kundenbezogen definiert werden. Die dazugehörige Kategorie ist die Kundenzufriedenheit. Die Kundenzufriedenheit deutet die Qualitätsbeurteilung um. Nur was Kund_innen als gut empfinden und was Kund_innen zu brauchen glauben, gilt für ein Unternehmen als erstrebenswert. Auch in den untersuchten Unternehmen ist die Kundenzufriedenheit wichtige Zielvorgabe. Kundenzufriedenheit wird zum einen als Kennziffer verwendet, zum anderen dient sie als qualitative Zielvorgabe.

In unserem Kontext lässt sich Kundenorientierung als „normative Anrufung“ (Ebd.: 148) verstehen, welche die Unternehmen an ihre Beschäftigten richten. Agent_innen sind angehalten, ihre Meinung und ihre Persönlichkeit zurückzu-

halten, um sich den vielfältigen Kundenerwartungen anzupassen. Kundenorientiertes Arbeiten erfordert von den Beschäftigten die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme, sich in die Sicht der/des Kund_in hineinzudenken. Beispielhaft dafür steht das bereits aufgeführte Zitat eines Auszubildenden.

> *„Sie müssen als Agent oder Agentin oder als Mitarbeiterin den Kunden zu verstehen geben, dass sie diese ernst nehmen, dass sie das Problem ernst nehmen und, dass sie alles versuchen zu unternehmen, um das Problem zu lösen. Sie müssen eigentlich den Dialog steuern, ohne dass der Kunde das Gefühl hat, er wird von uns gesteuert. Also Dialogfähigkeit ist ein sehr zentrales Merkmal im Customer Care Bereich, neben aller Fachkompetenz." (Experte 3: 79)*

Der Ausbildende verdeutlicht erstens die zentrale Rolle der Anpassungsfähigkeit der Agent_innen, um der/dem Kund_in damit das Gefühl zu vermitteln, deren Perspektive zu verstehen. Dass die Agent_innen das Kundenanliegen ernst nehmen. Zweitens leisten Agent_innen die Übersetzung zwischen Unternehmes- und Kundensicht. In diesem Fall ist die Unternehmenssicht „nichts unversucht zu lassen", um den Kund_innen zu helfen. Die Kundenansicht besteht darin eine Lösung zu bekommen. Drittens bedingt Kundenorientierung die Kontrolle der „eigenen Impulse, Sympathien, Antipathien, Emotionen und Positionen" (Ebd.: 148), um diejenigen der Kund_innen leiten zu können. Die im Zitat angesprochene Dialogfähigkeit verweist uns auf eine gleichzeitige Selbst- und Fremdkontrolle. Der/die Agent_in muss ständig Acht geben, die Gesprächsführung zu haben und gleichzeitig die Kund_innen zu leiten, ohne dass dieser es bemerkt.

„Es gibt Phasen in den Studien die mühsam sind. Wenn die Adressen nicht gut sind, d.h. wenn viele alte Menschen über 75 darin enthalten sind. Dann musst du die ganze Zeit herausterminieren und hast keine Interviews. (...) Das ist öde. Das andere, du musst aufpassen, dass wenn du ein paar Verweigerer hast, also Leute die nicht mitmachen wollen. Dann hast noch einen und noch einen und alle scheissen dich zusammen. Dann musst du aufpassen, dass du nicht selbst grantig wirst. Du musst dir halt sagen: „Easy, so läuft es nun mal." Immer mit einem Lächeln im Kopf bleiben. Die Leute merken das. Wenn es eine Pechsträhne gibt, dann musst du dich halt zusammenreissen. Wirklich freundlich bleiben (MA3 CC1: 4)

„Von dem Zeitpunkt an, wenn du den Kunden am Telefon hast, übernimmst du bereits die Gesprächsführung. Du lässt ihn nicht von Gott und der Welt erzählen. Sondern du musst auch für den Kunden in einer gewissen Zeit zum Ziel kommen. Aber meistens will das der Kunde auch. Er möchte nicht ein Stunde lange pläuderlen. Er möchte einfach seine Lösung haben." (MA2 CC6: 2)

Eines der Mittel, die/den Kund_in zufrieden zu stellen ist die Freundlichkeit.

„Freundlichkeit als erstes. Also gleichbleibende Freundlichkeit. Dass man nie unfreundlich wird zum Kunden. Das andere ist, zielorientiert den Fall zu lösen. Ich habe mir da gewisse Strategien zurechtgelegt, wo ich im Grunde immer nach dem gleichen Muster zu lösen versuche, und mich immer zu verbessern. Das macht die Arbeit effektiv und leichter, weil es dann im Grossen und Ganzen die gleichen Abläufe sind." (MA2 CC5: 3)

„Ich habe lernen müssen die Einstellung positiv zu behalten. Mit einer negativen Einstellung braucht man gar nicht erst zur Arbeit gehen, das geht gar nicht. Da depriminert man sich selber. Ich muss mir immer wieder sagen: „N. sei so gut, denk positiv, die Menschen müssen ja Geld ausgeben, und es ist nicht persönlich gegenüber dir. Du machst nur deinen Job." Also eigentlich das wichtigste ist die Motivation und das positive Denken. Weil da verlieren wir die Menschen mehrmals. Nicht nur ich, auch andere. Weil es auch andere Sachen, Privatsachen, gibt, die einen vielleicht runterziehen, und im Geschäft darfst du es nicht zeigen. Also das Positive und die Motivation müssen immer da sein. Das Durchsetzungsvermögen muss einfach da sein – und das nicht verlieren." (MA2 CC9: 6)

Dieser Fokus scheint in den geführten Unternehmen immer wichtiger, da die Gespräche der Pflege des Unternehmensimages dienen mit dem Ziel, Kund_innen zufriedenzustellen und längerfristig an das Unternehmen zu binden. Die Kundenorientierung als Managementstrategie der normativen Anrufung zeigt sich auch im Hinblick auf die Selbstwahrnehmung der Agent_innen. So definiert sich zum Beispiel die technische Supporterin nicht mehr über die Technikkompetenzen, sondern über ihre Dialogfähigkeit. Die Dialogfähigkeit gilt als Hauptanforderung in der kundenorientierten Arbeit.

4.3.2.2 Von der Agent_in zum/r Berater_in

Praktisch in jedem Unternehmen wird von einem Wandel der Figur „Call-Agent_in" gesprochen. Dies wird auf Seiten der Unternehmensführung und auf der Ebene der Mitarbeitenden erwähnt. Die Arbeitsteilung in den untersuchten Unternehmen ist unterschiedlich organisiert (vgl. Kapitel 4.1). Die Unternehmen besitzen auch klar definierte fachli-

che Bereiche im Outbound als auch im Inbound. Trotzdem konnte festgestellt werden, dass die Arbeitsteilung im Aufgabenspektrum der Agent_innen an Schärfe verliert. Durch die Einführung der Kundenorientierung sind Beschäftigte, neben ihren fachlichen Tätigkeitsfeldern, mit zusätzlichen Handlungsanweisungen und -anforderungen konfrontiert. Die Pflege der Beziehung zu Kund_innen rückt verstärkt in die alltägliche Arbeitstätigkeit der Mitarbeitenden. Eine ähnliche Entwicklung lässt sich auch in der Selbstwahrnehmung der interviewten Personen finden.

Für eine Kundendienstleiterin war der grösste unternehmensinterne „Change" die Bewegung von der Routinearbeit als Call Agent_in (Bestell-Call) hin zu einer umfassenden Kundenberatung (Produktevorstellung, -beratung, -verkauf). Die Funktion als Berater müssen Agent_innen auch im reinen Outbound Call Center annehmen. Zwar bleibt für den Standortleiter das aktive Anrufen von Personen als Kernkompetenz bestehen. Doch der Dialog mit den Kund_innen rückt in den Fokus. Der potenzielle Kunde kann deshalb immer zurückrufen, um sich weiter beraten zu lassen.

Auch im administrativen Bereich merkt ein Agent im Unternehmen CC 9 an, dass die rein lösungsorientierten Aufgaben zurückgehen und die Anliegenbearbeitung sich auf eine globalere, kundenorientierte Ausrichtung zubewegt. Der Agent sieht sich heute als Motivator der Kund_innen, d.h. er soll die Kund_innen einerseits betreuen und andererseits dazu animieren, die Produkte zu nutzen.

Im Gegensatz zum früheren Call Center sind die Aufgaben und die Rolle der Agent_innen im jetzigen Unternehmen CC6 breiter gefasst. Neben Kommunikations- und Sacharbeiten ist sie für den gesamten Bearbeitungsablauf eines Kundenanliegens zuständig. Da einzelne Arbeitsschritte nicht mehr einzelnen Agent_innen zugeteilt werden, kommt der Arbeit als Call-Agent_in einem Allroundercharakter zu.

Agent_innen verstehen sich immer mehr als Allrounder, weil die jeweiligen Unternehmen sich auf Multi-Skill-Anforderungen ausrichten. Die Agent_innen sind auf mehrere Fähigkeiten, Kompetenzen und Fachbereiche geschult. Das Spektrum reicht von der Ergänzung der Kommunikationsarbeit mit der Sacharbeit (Auflösung der Front-/Backoffice) über die Betreuung mehrerer Kommunikationskanäle (Telefon, E-Mail, Chat etc.) bis zur Bearbeitung von Kundenanliegen in verschiedenen Fachbereichen und in verschiedenen Sprachen.

> *„Bisher sind wir ein Call Center, welches eine Backoffice hat. D.h. alles Schriftliche wird zu ihnen weitergeleitet. Aber wir machen immer mehr selber. D.h. ich klicke nicht mehr sondern, mache den Fax selbst, couvertiere, verschicke einen Brief. Es ist ... es vermischt sich mit dem Backoffice, was Administratives anbelangt und dem was ich am Telefon mache. Es ist immer ein bisschen mehr. Das ist natürlich auch besser, wenn du möglichst den Prozess von Anfang bis Ende selbst abhandeln kannst. Dann weisst du auch, was passiert. Gerade auch in der Zeit, welche du dem Kunden versprichst. Sicher hast du das Servicelevelagrement, anhand dem du dem Kunden mitteilst, es kann bis zu vier Tage gehen. Aber bei uns ist es wirklich so, dass du mehr selbst machst. Das ist die grösste Entwicklung." (MA2 CC6: 6)*

> *„Du machst eigentlich alles. Du bist Multitasker und Seelsorger für den Kunden, der seine Probleme erzählen möchte. Du bist wirklich Allrounder und dadurch ist Flexibilität extrem wichtig. Das hat sich extrem geändert und wird sich auch noch mehr verändern." (MA1 CC10: 5-6)*

Im untersuchten verlagsinternen Call Center wird gar nicht mehr von Call-Agent_innen gesprochen. Während der Re-

strukturierungsphase wurde das Kerngeschäft und folglich die Kundenbetreuung erweitert. Neu geschieht die Auskunft und Beratung auch auf E-Books und den elektronischen Geräten. Da das Wissen zum Buch im Zentrum steht, bezeichnen sich alle als Buchhändler_innen, obschon nicht alle der 34 Angestellten vorher im Verlagswesen oder Buchhandel gearbeitet haben.

Dass sich das Selbstverständnis der Beschäftigten gewandelt hat, wird im technischen Support noch deutlicher:

> *„Ich muss nicht mehr nach bestimmten Leitungsmerkmalen fragen. Es geht neu mehr in Richtung ‚digitale Begleitung', also ich bin nicht nur Supporter sondern Begleiter." (MA3 CC2: 7)*

> *„Dieser ganze Support hat sich gewandelt. Früher war es viel individueller. (...) Da hing es davon ab wie gut man sich informiert hat, wie man, einfach das, was man hier gelernt hat, mitgenommen hat. Man hatte nicht dieselben Möglichkeiten wie heute, man hatte nicht dieselben Tools, nicht dieselben ... als diese Vorgaben, also den Flow, der da durchläuft gab es damals gar nicht. Man hatte also immer „Freestyle Supporter" und es so gut wie möglich für den Kunden gemacht. Damals war die oberste Prämisse immer, man hilft dem Kunden so gut man kann, egal bei was. Wenn die Möglichkeit besteht zu helfen, dann hilft man ihm auch. Das macht man heute gar nicht mehr. Es gibt feste Regeln, was zum ANONYM-Support gehört und was nicht. Heute werden z.B. keine Heimnetzwerke konfiguriert, oder wenn der Kunde den eigenen Router hat – warum auch immer – dass man ihm den komplett einrichtet.. Es gibt ein Team, dass macht das noch, aber speziell und speziell verrechnet. Der normale Support ist viel reglementierter geworden. Die Tools sind besser geworden, die Flows sind viel besser geworden, es hat*

sich wirklich entwickelt. Aber es gibt auch viel weniger Freiraum im Support. Der ist relativ reglementiert, es ist relativ klar vorgegeben, was gemacht werden soll. Ganz selten ist es noch so, dass der Agent wirklich freestyle support macht. Das kommt eigentlich nicht mehr vor. Viel mehr „gemonitort" als früher werden die kommunikativen Fähigkeiten. Ist der Mitarbeiter wirklich in der Lage Kundenberatungsgespräche zu führen? Das spielt auch mehr eine Rolle als früher. Früher war der Supporter der, der ein Problem behoben hat und damit war es das. Heute soll er Berater sein, Begleiter, er soll dem Kunden zeigen, wie er sich das beste Abo schafft für seine Bedürfnisse. Er soll sein Problem lösen. Der ganze Anspruch an die Gesprächsführung ist ein ganz anderer geworden." (MA1 CC2: 6-7)

„Im Grunde, wenn ich die letzten Jahre anschaue, war früher der Techniker, die Person, die mit Technik zu tun hat. Heute bist du in einem gewissen Sinne eher ein bisschen administrativ. Früher musstest du eher mehr physikalisches Wissen haben, heute ist mehr Knöpflidrücken. Das hat sich extrem verändert. […]Auf deine Art des Auftretens musst du heutzutage viel mehr Wert legen." (MA2 CC8: 3)

„Die Tools haben sich verändert die Art des Arbeitens hat sich verändert. Früher liefen noch sehr viele Sachen manuell. Heute läuft mehr automatisch und halt schneller. Dafür musst du mehr schauen ob das wirklich so ist, mehr Rückmeldungen geben. Du hast auch mehr Verantwortung, du hast selbst mehr Kompetenzen als früher. Du darfst auch selbst entscheiden, weil es mehrere Wege zur Lösung gibt, bis du zum sauberen Internet kommst." (MA2 CC8: 4)

Die prozessorientierte Arbeit und die Einführung neuer Softwaresysteme und Tools haben viele Arbeitsabläufe automatisiert und standardisiert. Damit fällt die Ausführungskompetenz seitens der Agent_innen weg. Überspitzt formuliert, haben technische Entwicklungen die Auseinandersetzung mit Problemkomplexen übernommen. Hingegen rücken ausführende Tätigkeiten und Wissensarbeit immer mehr in den Aufgabenbereich der Agent_innen.

4.3.3 Fazit: Arbeiten zwischen effizienz- und kundenorientierten Zielvorgaben

Die Arbeitsleistung und deren Beurteilungskontext bestehen hauptsächlich aus zwei Leistungsgrössen mit unterschiedlichen Zielvorgaben. Auf der einen Seite wird die Arbeitsleistung anhand quantitativer Kennziffern gemessen. Darunter sind die Produktivität und die Performance der einzelnen Agent_innen zu verstehen. Massgebend zur Beurteilung der Leistung sind das Volumen und die Bearbeitungszeit. Die Einführung prozessorientierter Arbeitsteilung ermöglichte eine automatisierte, standardisierte und beschleunigte Bearbeitung der Kundenanliegen. In den Interviews nehmen die Beschäftigten diese Entwicklung in Form von einem steigenden Arbeitsvolumen, einer höheren Arbeitstaktung und kürzeren Bearbeitungszeiten wahr. Die zu realisierenden quantitativen Zielvorgaben sind gemäss den Aussagen mehreren Agent_innen mit höheren Anforderung verbunden. In den Gesprächen fiel auf, dass die Arbeitsorientierung der Befragten sich stark an der Erfüllung der quantitativen Zielvorgaben ausrichtet. Sie versuchen die Gespräche möglichst knapp zu halten, sich auf standardisierte Abläufe zu fokussieren und vermehrt auf die eigene Produktivität und Performance zu achten.

Auf der anderen Seite steht die Kundenorientierung im Mittelpunkt der täglichen Arbeit. Dies wird nicht nur im wandelnden Selbstverständnis der Agent_innen deutlich. Agent_innen sind angehalten einen umfänglichen Service anzubieten, welcher alle Kundenbedürfnisse abdeckt. Die Zufriedenheit der Kund_innen ist eine der wichtigsten Zielvorgaben. Ausser dem CC1 führen alle Unternehmen Kundenzufriedenheitsumfragen durch oder planen diese in naher Zukunft. Die Umfragen liefern wichtige Anhaltspunkte, um die Produkte und Dienstleistungen aus Kundensicht zu beurteilen. Zusätzlich dienen die Umfragen dazu, die Arbeitsleistung der Agent_innen zu bemessen. Die Kundenzufriedenheitskurve fliesst meistens direkt in die Gesamtbewertung der Arbeitsleistung mit ein. Um die Kundenanliegen zufriedenstellend zu bearbeiten, erfordert es von den Agent_innen eine ausgeprägte Dialogfähigkeit und Empathie.

Der Dialog ist teilweise durch Programme und/oder Leitfäden vorstrukturiert. Doch die Gespräche lassen sich nicht gänzlich vorbestimmen. Gespräche in der kommunikationsorientierten Dienstleistungsarbeit an Kund_innen haben immer einen potentiellen Konflikt- und Emotionsgehalt, der nicht vorhersehbar ist. (Matuschek/Kleeman 2009: 177ff.) Verständnisprobleme, komplexe Anliegen, deeskalierende Gesprächsmethoden, Systeminstabilitäten usw. können den Dialog verlängern und mit den quantitativen Zielvorgaben in Konflikt treten. Die Agent_innen berichten von regelmässigen Vorfällen, bei denen erst durch ein längeres Gespräch die richtige und zufriedenstellende Lösung gefunden werden konnte. Der Kunde ist dann zwar zufrieden, der/die Agent_in riskiert aber seine/ihre Produktivität und Performance zu verringern. Nicht nur in den Interviews mit Mitarbeitenden findet sich dieses Dilemma der Handlungsanweisungen wie-

der. Auch auf der Ebene der Unternehmensleitung wird es angesprochen.

> *„A1: (…)BNE [Best Next Experience] und AHT [Anrufbearbeitungszeit] ist eigentlich ein direkter Widerspruch. Wenn ich ihn [Agent_in] messe, wie lange er für eine Call braucht und gleichzeitig sage, aber ich verkauf ihm noch was, dauert der Call länger. Somit hat man kontradiktorische Ziel die sich total widersprechen. [...] Was deutlich auch auf die Motivation der Mitarbeiter schlägt. Mit dem AHT stehen wir auf Kriegsfuss. (…)Zum einen haben wir das Systemproblem. D.h. man hat länger um ein Problem zu beheben, weil das System auch langsamer ist. Das ist dann auch nicht mehr fair, wenn man jemanden an der Arbeitszeit misst, wenn das System zu langsam ist. Die AHT-Zeit ist meiner Meinung nach ein Auslaufmodell, aber gleichzeitig ist es in der Gesamteffizienz natürlich wichtig, dass der Mitarbeiter nicht zu lange braucht (…)" (Management A1 & B1 CC8: 7)*

Unabhängig von der Branche und der Grösse konnte in jedem der untersuchten Unternehmen festgestellt werden, dass gleichzeitig effizienzorientiert und kundenorientiert zu arbeiten eine grosse Herausforderung darstellt. Die Agent_innen müssen kontinuierlich zwischen den gegensätzlichen unternehmensinternen Zielvorgaben abwägen. Ihr Dilemma schlägt sich auch in gleichzeitiger Stabilität und Flexibilität nieder. Stabilität bedeutet: Standardisierung der Arbeitsabläufe, Vorgaben und Leistungskontrollen. Flexibilität verlangt Freiräume im Gespräch und Autonomie im Handeln, damit sich der/die Agent_in auf die Kundenanliegen einstellen kann.

> *„Jetzt kommt die Adresse automatisch, da können wir nichts machen, ausser anklicken, dass man frei ist für das nächste*

Gespräch. Wir können nichts machen, wie schnell die nächste Adresse reinkommt. Heute werden acht Leute gleichzeitig angerufen und wenn ein Agent frei ist wird durchgestellt. […] Das ist heute eine Massenabfertigung geworden. Ich finde es am Anschlag, auch für den Kunden, bei dem läutet unter Umständen permanent das Telefon." (MA1 CC9: 2-3)

„Ich würde weniger schnell anrufen. Wenn er das Abo nicht mehr hat, rufen wir schon nach 14 Tagen an. Ich würde länger warten. Ich würde das Telefon auch so einstellen, dass es weniger oft anruft, damit wir mit jedem Kunden mehr Zeit verbringen können. Mehr auf Qualität wieder gehen. Wir hätten dann vielleicht ein paar Abos pro Tag weniger, wir würden auch weniger Adressen verbrauchen, aber wir würden den Kunden nicht so bombardieren, wir würden wieder etwas zurück zu den Wurzeln kommen." (MA 1 CC 10: 5)

„Aber ich merke schon jetzt, dass Veränderungen stattgefunden haben. Als ich hier angefangen habe, hatte man die Anliegen abgefangen und auch Alternativlösungen aufgezeigt. Heute geht es darum, schnell zu antworten und dass man eigentlich Standardschreiben zurückschickt. Das hat sich verändert. Durch das bin ich viel effizienter, wir haben viel mehr Briefvorlagen bzw. E-Mailvorlagen bekommen, welche ich einfach rausschicken kann. Aber ich finde, es ist unpersönlicher geworden. Man geht nicht mehr auf den Kunden ein … es ist unpersönlicher geworden. Man schickt einfach das Mail, damit man ja ein Mail mehr hat. Das ist natürlich für den Kunden nicht gut." (MA1 CC4: 2)

„Es gibt Kundenanrufe die relativ komplex sind. Dann wird es schwierig nach den Vorgaben fertig zu werden. Man könnte im

*Prinzip die Anrufe abmurksen oder ihnen sagen, was zu tun ist, und dann wieder anrufen. Ich als firmenintergrierter Supporter kann das gar nicht. Weil auch wenn ich weiss, dass es eine kurze Sache wäre, theoretisch, bleibe ich daran. Aber es gibt Leute die das standardmässig machen. Aber ich überziehe lieber, daf*ür behebe ich das Problem." (MA3 *CC5: 2)*

„Wenn der Kunde anruft, ist es unsere Pflicht, dem Kunden den Wunsch zu erfüllen. Das ist meine Grundeinstellung. Das hat sich nach wie vor nicht verändert aus Sicht der Unternehmung. Aber aus Sicht der Arbeitnehmer hat es sich schon verändert. Ich denke das Dienen, was vielleicht ein bisschen altmodisch tönt, haben viele heute verloren. Es ist heute eher egoistisch. Die Leute schauen nur noch für sich. Was mich immer stresst mit meinen Vorgesetzten. Ich habe zu lange AHTs. Das sind die Zeiten, welche man braucht, wenn der Kunden anruft und bis dieser Fall abgeschlossen ist. Ich setze auf Qualität, ich bin der Detektiv und wenn jemand ein Anliegen hat und ich es nicht gerade finde, dann gebe ich nicht auf, bis ich es gefunden habe. Durch das habe ich vielleicht 10 Minuten für ein Gespräch, aber ich weiss, der Kunde ist zufrieden, er hat seine Antwort bekommen. Andere sagen oftmals: Sie, ich finde es gerade nicht, rufen sie nochmals an. Dann kommt er besser an, weil er eine kürzere Zeit hat, aber der Kunde ist nicht zufriedengestellt. Da habe ich eine andere Ansicht und diese Ansicht umzusetzen ist mit Zeitaufwand verbunden. Da habe ich Mühe zu verstehen." (M6 CC5: 6)

„Möglichst schnell am Kunden eine Lösung zu bieten und aktiv zuzuhören. Eine schnelle Lösung anzubieten ist manchmal gar nicht so einfach. Wir haben manchmal eine Art Regel, die heisst „First-Contact-Resolution". Da geht es darum, beim ersten Gespräch ihm eine Lösung zu präsentie-

ren, die bis zum Ende geht. Manchmal geht es für den Kunden ein bisschen länger. Das ist eine Herausforderung, dass du innerhalb 4 Minuten 30 mit einem Kunden sprechen solltest. Wenn du bei jedem 10 Minuten dran bleibst, ist es auch nicht so gut. Aber einfach in diesen 4 Minuten 30 den Kunden zufriedenzustellen ist z.T. nicht einfach. Weil du kannst nicht herum pläuscheln, herumtelefonieren. Manchmal hast du einen guten Kunden, welcher dir etwas erzählen möchte. Dann musst du dem auch sagen, jetzt muss ich das Gespräch beenden, da andere Kunden warten." (MA CC6: 4)

4.4 Herausforderungen im Arbeitsalltag

Die Vervielfältigung der Kommunikationskanälen die Erweiterung der Aufgabenbereiche für Agent_innen, die Multi-Skill-Ausrichtung der Unternehmen, die prozessorientierten Arbeitsabläufe und die veränderte Wahrnehmung der Agent_innen bringen in der konkreten Arbeitssituation Herausforderungen mit sich. Grundsätzlich kristallisieren sich in unserer Stichprobe drei Herausforderungsgruppen heraus. Es ist anzufügen, dass nicht nur unternehmensinterne Veränderungen und Entwicklungen die Agent_innen zu weiteren Herausforderungen geführt haben. Die Interviews verdeutlichen, inwiefern der Kunde als Marktteilnehmer stärker an Bedeutung gewinnt. Durch den Informations- und Wissensmarkt sind Produkte und Dienstleistungen transparenter und vergleichbarer geworden. (vgl. Schümann/Tisson 2006: 12) Kund_innen sind aufgeklärter und verfügen oft über mehr Wissen zu den Produkten und Dienstleistungen.

4.4.1 Verschärftes Tempo während der Arbeit

In allen untersuchten Unternehmen wird eine Beschleunigung der Arbeit wahrgenommen. Der erhöhte Zeitdruck

stellt die Beschäftigten vor unterschiedliche Herausforderungen. Aus Sicht der befragten Personen lässt sich die Beschleunigung der Arbeit erstens auf die unternehmensinternen Anforderungen zurückführen. In Form von:

- erhöhtem Arbeitsvolumen und/oder Zusatzleistungen bei gleichbleibender Arbeitszeit
- der zeitlichen Verdichtung der einzelnen Arbeitsabläufe (Anrufbearbeitungszeit) und der daraus folgenden höheren Arbeitstaktung
- der Automatisierung und Standardisierung von Abläufen und der daraus resultierenden kürzeren Reaktionszeit für Agent_innen
- der Straffung von Kundengesprächen.

Zweitens begründen die befragten Beschäftigten die beschleunigte Arbeitsweise mit den veränderten Kundenerwartungen. Speziell im Inbound 1st und 2nd Level fällt den Agent_innen auf, dass, obschon die Anliegen schwieriger und spezifischer geworden sind, Kund_innen mit schnellen Bearbeitungszeiten rechnen. Parallel zu den Kundenerwartungen ist demnach die Komplexität der Anliegen gestiegen. Mit den gestiegenen Anforderungen an die Agent_innen kann es auch zu längeren Bearbeitungszeiten kommen. Gründe dafür sind Verständigungsschwierigkeiten hinsichtlich der komplexen Anliegen, komplexere Lösungswege für spezifische Probleme finden oder aus technischen Gründen nicht kurzfristig lösbare Fälle. Agent_innen riskieren damit, ihre effizienz- und kundenorientierten Zielvorgaben nicht zu erfüllen. Der Druck verdoppelt sich, wenn sowohl die Interessen des Unternehmens (Einhaltung Servicelevel, AHT-Zeit) als auch die Interessen der Kund_innen (ausgereifte Lösung) im Fokus stehen.

„Sicher die Schnelligkeit. Die Kunden erwarten immer wie mehr, wenn sie auf eine Hotline anrufen, wird erwartet, dass innerhalb von kurzer Zeit das Problem gelöst wird. Die Abhängigkeit welche wir haben zu unseren Kunden, wir können auch aus technischer Hinsicht nicht alles heute und morgen lösen. Die Anforderungen unserer Kunden werden immer wichtiger, im Sinne: Jetzt möchte ich eine schnelle Antwort haben. Die Anforderungen für den Mitarbeiter von der Komplexität her, d.i. ein riesiges Gebiet, welches der Agent kennen muss. Da ist die Qualität enorm wichtig. Es geht um Geld. D.h. die Fehleranfälligkeit muss stimmen und alles korrekt sein. Gerade auch im Bereich des 2nd Levels." (MA4 CC5: 7)

Drittens sind die Agent_innen im Inbound ständigen Prozess- und Produkteänderungen unterworfen. Oft bleibt kaum Zeit, sich an Neuerungen anzupassen, da bereits die nächsten Änderungen eingeführt werden. Auch im Outbound erfahren Agent_innen während einer Kampagne regelmässige Schulungen. Läuft der Verkauf nicht wie geplant, werden gemeinsam neue Strategien auf der Produkte- und Verkaufsgesprächsebene entwickelt. In beiden Fällen müssen Agent_innen fähig sein, sich in kurzer Zeit den neuen Bedingungen anzupassen.

„Da muss man sehr flexibel auf alles in relativ schneller Zeit reagieren, umdrehen, anpassen. Wenn nämlich die ersten 500 Call raus sind, und ich merke, es geht nicht, oder man stösst an, dann muss ich fähig sein, unmittelbar das Model anzupassen. Nicht nur beim Telefonieskript sondern überall in der Umgebung. Vielleicht muss ich plötzlich über andere Kanäle arbeiten, E-Mail usw." (Management CC5: 5)

4.4.2 Informationsmanagement der Agent_innen

„Also ein Mitarbeiter, der vier, fünf Wochen in die Ferien geht und zurückkehrt, der ist einen halben, ganzen Tag nur beschäftigt mit Einlesen von neuen Prozessen, Produktänderungen, Planänderungen, das ist extrem." (Management CC2: 4)

„Du musst auch immer mehr wissen als früher, am Ball bleiben. Das hat sich extrem verändert. Wenn du eine Woche in den Ferien bist und wieder zurückkommst, und alles noch beim alten ist, dann ist irgendwas schiefgelaufen. Du musst immer mitgehen, das ist das, was sich am meisten verändert hat. (...) Früher wenn du eine gute Basis gehabt hast, musstest du nicht mehr an dir arbeiten. Heute musst du ständig an dir arbeiten. (...) Du musst selbstständiger sein und von dir aus gewisse Sachen machen. Es kommt niemand und informiert dich über jede Erneuerung." (MA2 CC8: 4)

Die vielschichtigen Kundenanliegen erfordern von den Agent_innen ein breites und vertieftes Wissen in den betreuten Fachbereichen. Mit Grundschulungen und kontinuierlichen Auffrischungsveranstaltungen vermittelt das Call Center das nötige Wissen an die Mitarbeitenden. Die Grundausbildung fokussiert sich auf die wesentlichen Grundkompetenzen und -fachbereiche, die sogenannten Grundskills. Der Grat zwischen zu geringem Fachwissen und der Überforderung von Mitarbeitenden ist schmal. Mehrere Agent_innen aus unterschiedlichen Call Centern geben an, dass durch die Zusammenführung der Fachbereiche die Wissensmenge durchaus zur Überforderung der einzelnen Agent_innen führt. Andere sind hingegen mit der Situation konfrontiert, über zu wenig Wissen in den einzelnen Fachbereichen zu verfügen. Dies ist auf die Tatsache zu-

rückzuführen, dass durch die hohe Anzahl an Grundskills ein vertieftes Wissen in den Grundschulungen nicht möglich ist. Unterschiedliche Bewältigungsstrategien werden dabei erwähnt. Zum Beispiel hat eine Expertin im Unternehmem CC 4 eine eigene Wissensablage erstellt, worin alle wichtigen Informationen thematisch abgelegt werden. Eine 1st Level Agentin im Unternehmen CC 10 hat selbst begonnen, sich in bestimmte Fachbereiche zu vertiefen, damit die Kundenanliegen entsprechend bearbeitet werden können. Ein 2nd Level Team im Unternehmen CC 8 hat sich informell darauf geeinigt, Themenschwerpunkte aufzuteilen, um in allen Bereichen auf dem neusten Wissensstand bleiben zu können.

Die Möglichkeit, in mehreren Themengebieten Kundenanliegen entgegenzunehmen, empfinden Agent_innen mehrheitlich als positiv, da sie so eine abwechslungsreiche Arbeit haben. Doch für viele steigt auch die Anforderung, in allen Bereichen ein genügend ausreichendes Wissen zu erlangen. In den Interviews entsteht der Eindruck, dass vielerorts das kontinuierliche Informationsmanagement auf die einzelnen Agent_innen abgewälzt wird.

Nicht nur die Kundenerwartung und Multi-Skill-Ausrichtung sorgen für den Informationsdruck auf Seiten der Beschäftigten. Ständige Prozess-, Produkte-, Dienstleistungsänderungen und -erneuerungen bedingen eine kontinuierliche Wissens- und Informationsaufarbeitung der Angestellten. Die Mitarbeitenden brauchen nicht nur Informationen über Änderungen und Neuerungen. Sie bringen oft auch eine Umstellung der Arbeitsweise mit sich.

Call Center sind extrem schnellen Veränderungen ausgesetzt, auf welche sie als Einheit flexibel reagieren müssen. Auf der Produkteebene sind v.a. Call Center in der Telekommunikations- und Informationsdienstleistungsbranche betroffen. Outsourcer Call Center ohne langfristige Auftrag-

gebende erfahren auf der Produkte-, Dienstleistungs- und Prozessebene eine ständige Neudisposition ihrer Arbeitsorganisation.

4.4.3 Bereitschaft zur Flexibilität

Die Multi-Skill Ausrichtung der Agent_innen verlangt eine flexible Arbeitsweise, um unterschiedliche Kundenanliegen aufnehmen zu können. Multi-Skill bedeutet auch Anliegen in mehreren Sprachen zu bearbeiten. Der Wechsel der Themen und der Sprachen wird oft als Herausforderung erachtet. Auch bei monothematischen Aufgabenbereichen gestaltet sich die ständige neue Einstellung auf die/den nächsten Kund_in als sehr anspruchsvoll. Flexibilität ist nicht nur im Kundendialog erforderlich. Herausfordernd sind ebenfalls die Arbeitszeiten. Gerade in Outsourcer Unternehmen mit 24 Stunden Service ist die Zerstückelung der Arbeitstage oder Arbeitswochen längerfristig herausfordernd. Zwar bemüht sich die Schichtplanungsabteilung, die Arbeitseinsätze der einzelnen Beschäftigten gemäss einem bestimmten Rhythmus zu organisieren. Dies ist jedoch nur begrenzt möglich. Gerade für langjährige Angestellte mit unbefristeten Arbeitsverträgen und Vollzeitpensen sind ständige Arbeitszeitumstellungen und Wochenendschichten immer schwieriger mit dem Privatleben zu vereinbaren.

Für den jungen Familienvater im Unternehmen CC2 stellt die Arbeit als 1st Level Job einen guten Nebenverdienst dar, um nebenan das Studium beenden zu können. Seine Präferenzen bei den Arbeitsschichten werden vom Workforcemanagement wenn möglich berücksichtigt. Das ist für die Betreuung des Kindes wichtig. Während des Gesprächs zeigt sich jedoch, dass die unregelmässigen Arbeitszeiten vermehrt zur Herausforderung werden, wenn es darum geht, Arbeit, Studium und Kinderbetreuung in Einklang zu bringen.

Für die meisten Teilzeitangestellten, welche die Arbeit im Call Center als Nebenerwerb ansehen, ist die flexible Einsatzgestaltung ein grosser Vorteil. Studium oder andere hauptberufliche Tätigkeiten können durch die Arbeit im Call Center querfinanziert werden. Dabei kann das Pensum je nach Unternehmen wöchentlich, monatlich oder nach Vereinbarung beliebig geändert werden. Die flexible Gestaltung des Arbeitspensums nimmt jedoch bei komplexeren Aufgabenbereichen im Inbound als auch Outbound ab.

4.5 Anforderungsvorstellungen in den befragten Call Centern

Die Fähigkeiten und Kompetenzen, die Call-Center-Betriebe fordern und Mitarbeitende an sich selbst stellen, ähnelten sich in unserer Untersuchung stark – trotz der unterschiedlichen Arbeitsgestaltung der Betriebe. Die Aussagen der Beschäftigten und Manager_innen deckten sich häufig. Bevor wir auf die einzelnen Anforderungen eingehen, halten wir zwei grundsätzliche Aspekte fest: Die Unternehmensleitung setzte in allen Betrieben eine abgeschlossene Grundausbildung als Anstellungsbedingung voraus. Ausnahmen sind v.a. in Betrieben mit eher einfachen, stark standardisierten Routinearbeitsabläufen möglich, wie bspw. im Unternehmen CC 1. Der Detailhandel, die Gastronomie und der kaufmännische Bereich zählen zu den präferierten Grundausbildungen. Es wirken jedoch auch die Vorlieben des Managements mit. In den untersuchten Betrieben, besonders denen mit fachspezifischen Premium-Dienstleistungsangeboten, gestalten sich die Qualifikationshintergründe der befragten Mitarbeitenden vielfältig.

So fing eine Agentin nach der abgeschlossenen Matura an, im Unternehmen CC 7 zu arbeiten, ein Arbeitskollege von ihr ist gelernter Galvaniker und erlangte danach das Bü-

rofachdiplom. Kenntnisse zum Bankwesen erlangte er erst durch die Grundausbildung im Call Center. Der Teamleader im Unternehmen CC5 begann nach Abschluss des Gymnasiums als Maschinenführer zu arbeiten und wurde später Nachtschichtleiter. Ungefähr drei Jahre später bewarb er sich im Unternehmen CC5 als Agent im technischen Support, wo er ein Angebot für die Stelle als Teamleader erhielt. Eine Ausbildung im IT-Bereich besitzt er nicht. Die Informatikzertifikate, welche er während und nach der Zeit im Gymnasium erwarb, hätten, gemäss dem Agenten, seine Chance erhöht, diese Stelle zu bekommen. Hingegen war der 1st Level Agent im Unternehmen CC 8 zuvor längere Zeit in der Automobilbranche tätig. Zwischendurch habe er temporär in einem Kundenservicecenter gearbeitet. Ausschlaggebend für die Anstellung im Unternehmen CC8 war für ihn, dass er Erfahrung im Kundenumgang und Verkauf hatte. Denn seit einiger Zeit tätigt Unternehmen CC8 auch Inbound Verkäufe. Die Agentin konnte nach der abgeschlossenen Lehre nicht im Betrieb bleiben. So erhielt die kaufmännisch ausgebildete Agentin die Möglichkeit, sich bei CC8 vorzustellen. Von ihren 40 Bewerbungen sei das Unternehmen CC8 einer der zwei Betriebe gewesen, welche Interesse an einer Zusammenarbeit bekundete. Grosse Kenntnisse über das *„ganze Informatikwesen“* (MA4 CC8 S.2) habe sie nicht. Zurzeit lerne sie immer noch viel, was ihr besonders gefalle.

Die unterschiedlichen Erwerbsbiografien lassen sich u.a. darauf zurückführen, dass es bis 2011 in diesem Arbeitsumfeld keine Möglichkeit gab, eine eidgenössisch anerkannte Grundausbildung zu absolvieren. Darüber hinaus stellt die Arbeit in Call Centern z.T. einen Nebenerwerb für Personen dar, um die Haupterwerbstätigkeit oder eine Ausbildung zu finanzieren. Die Schwelle, in ein Call Center zu gelangen, scheint daher eher tief zu sein.

„Grundsätzlich für Frontoffice rekrutieren wir Leute, die gerne telefonieren, die gerne sprechen, die sehr gut kommunikativ sind usw. Da finden wir Personen in allen Branchen. Zum Beispiel Coiffeuse oder Mechaniker… egal in allen Branchen." (Management CC4: 4)

„Sprachen sind ein total wichtiges Kriterium für uns. Dann natürlich die Kontaktfähigkeit, die Kundenfähigkeit, die Sprachfähigkeit mit dem Kunden zu interagieren. Weil dieser Agent hat ja schon eine riesige Verantwortung und ist eine total wichtige Person im Sinne eines Bildes des Unternehmens, das nach aussen projiziert wird. Wir setzen sehr oft eine wirtschaftliche Grundausbildung voraus. Aber wir nehmen auch sehr gerne Quereinsteiger, die einen Beruf erlernt haben. Das kann jemand aus der Gastronomie sein, es kann aber auch aus dem kaufmännischen Beruf sein, die dann auf Grund der Arbeitszeiten oder der familiären Situation in einem anderen Umfeld arbeiten wollen. Wir machen sehr positive Erfahrungen mit diesen Leuten." (Management CC6: 3)

„Im technischen Bereich gibt es verschiedene Profile: Leute mit einer technischen Ausbildung, wobei kaum ein Techniker wirklich in allen Bereichen sattelfest ist. Wichtig ist eine technische Grundlage in mindestens einem unserer Gebiete oder in der Informatik; für den Rest sorgen dann wir. Es kann aber auch eine Person sein, die eine ganz andere Ausbildung hat, sich aber mit Computern besser auskennt als wir, und das wäre dann auch ein Kandidat. […] Kommunikations-Skills, Verhalten, Stressresistenz, die Fähigkeit, sich am Telefon zu beherrschen – denn nicht alle Kunden sind anständig. Man muss also bei der Rekrutierung erkennen, ob jemand selber solche Fähigkeiten mitbringt, kommunikationsfreudig ist, aufgeweckt und so weiter." (Management CC10: 4)

Wie die zwei letzten Zitate verdeutlichen, sind inhaltlich-sachliche Grundausbildungen auch in Call Centern mit spezifischen Tätigkeitsfeldern (Finanzwesen, IT-Bereich) nur bedingt Voraussetzung für eine Anstellung. Wie in der Aussage des Managers im dritten Zitat zu erkennen ist, scheinen die Anforderungen auf einer anderen Ebene ausschlaggebend zu sein.

Dieser Befund verweist uns auf den zweiten Aspekt der Anforderungen. Die Anforderungsprofile für die Beschäftigung in den berücksichtigten Call Centern ergeben sich primär aus der sozio-kulturellen Dimension. Statt eine Expertise in den jeweiligen Produkten, Dienstleistungen und Computerprogrammen vorweisen zu müssen, steht die Kommunikation, die soziale Kooperation, die Emotionsarbeit und der Umgang mit Informationen im Zentrum der Anforderungen. Sachbezogene Kompetenzen werden dann durch die unternehmensinternen Schulungen vermittelt.

> *„Die Sprachen sind gefragt und die Fähigkeit, auf Deutsch gesagt, nicht nur telefonieren sondern auch erfassen. Die schriftliche Arbeit mitzunehmen, z.B. einen Vertrag aufzusetzen, eine Reklamation aufzunehmen usw. Das braucht mehr Skills, neben den Skills von den Instrumenten. Plötzlich muss man mit den Social Media umgehen können. Auf Facebook zu schreiben ist eine andere Form des Schreibens als beim E-Mail." (Management CC 5: 7)*

4.5.1 Sprachen, Kundenkontakt und technische Affinität

Die konkreten Anforderungen in den Bereichen Sprache, Kundenkontakt und Technik sollen in den folgenden Abschnitten erläutert und in Beziehung zueinander gesetzt werden.

Um die Dienste eines Call Centers schweizweit anzubieten, ist das Angebot der Unternehmen in mindestens zwei Sprachen erforderlich. Im Rahmen der Erhebung konnte keine gemeinsame Unternehmensstrategie erkannt werden, wie sich die multilinguale Anforderung auf die Arbeitsorganisation auswirkt. Je nach Unternehmen sind die Standorte in den drei Hauptsprachregionen verteilt, oder ein Standort bedient alle Sprachen. Einige Call Center haben durch ihr Tätigkeitsfeld und Angebot eine begrenzte Reichweite und fokussieren sich daher nur auf eine Sprachregion. Die Mehrheit der Stichprobe bietet ihre Angebote in mindestens zwei Sprachen der drei Hauptlandessprachen an, Deutsch, Italienisch und Französisch. Je breiter und vielfältiger die Zielgruppen sind, desto eher kommen weitere Sprachen hinzu, wie bspw. Englisch, Spanisch, Portugiesisch und Serbo-kroatisch. Gilt die Mehrsprachigkeit nicht als Voraussetzung, so bietet sie für die Agent_innen trotzdem Vorteile, da eine zusätzliche Sprache einen Lohnbonus zur Folge haben kann.

Im Gegensatz zur italienisch- und französischsprachigen Schweiz spielt in der deutschsprachigen Schweiz der Dialekt eine tragende Rolle. Egal in welchen Regionen die Standorte liegen, Voraussetzung ist, mindestens schweizerdeutsche Akzente zu verstehen. In mehreren Call Centern gilt das akzentfreie „Schweizerdeutsch“ als Anforderung für die Agent_innen. Gründe dafür sind: der regionale Bezug, eine emotionale Bindung zum Gegenüber, Vermeidung von Eskalationen und die Gewährleistung der Kundenzufriedenheit. In einem Call Center wird den Agent_innen mit ausländischen Nachnamen sogar angeboten, ein Pseudonym zu verwenden. Dies gilt primär als Schutz vor Beleidigungen und Beschimpfungen. Es stellt jedoch auch eine extreme Form dar, die Dienstleistung bzw. das Angebot des Call Centers in die kulturelle und regionale Lebenswelt der Zielgruppen einzubetten. Auch im Romandie-Standort des Unterneh-

men CC2 beobachtet der Standortleiter, dass Agent_innen mit starkem nordafrikanischem Akzent häufigere Eskalationen und tiefere Kundenzufriedenheitswerte haben, obschon nach internen Überprüfungen keine Abweichungen festgestellt werden konnten.

Die Voraussetzung Schweizerdeutsch zu verstehen, oder zu sprechen, steht im direkten Zusammenhang der Vorgabe, Kundenkontakte kundenorientiert zu gestalten. Die gemeinsam geteilte Sprache erleichtert es, das Vertrauen der Kund_innen zu erlangen und hilft besser auf den Kunden einzugehen.

Da die Arbeit im Call Center stets die Sachebene einbezieht (informatisierte Kommunikationsarbeit), gehören technische Grundkenntnisse ebenfalls zum Anforderungsprofil. Es spielt jedoch stark eine Rolle, in welchem Tätigkeitsfeld das Unternehmen aktiv ist. Gehört der Support oder Verkauf von technischen Produkten zur Kerntätigkeit, ist das technische Know-how integraler Bestandteil des Agent_innenprofils. Jedoch setzt dies nicht eine abgeschlossene Grundausbildung bspw. in der Informatik voraus. Da die kommunikativen Kompetenzen (vgl. Kleemann/Matuschek/Rieder 2004: 140) im Vordergrund stehen, müssen Agent_innen nur ein begrenztes technisches Wissen vorweisen. Für einen Standortleiter und einen Schichtplaner ist die Affinität zur Technik der Mitarbeitenden wichtiger als effektive technische Spezialisierungen. Denn oft hätten technische Spezialist_innen das Problem, ihr Wissen nicht alltagssprachlich vermitteln zu können. Dadurch entstehe ein Bruch im Dialog, was negativ auf den/die Agent_in wirkt. Aus diesem Grund besteht eine Misch-Anforderung an Agent_innen: Sie sollen Kundengespräch, führen und gleichzeitig über ein technisches Wissen verfügen.

„Was wir eigentlich suchen, ist ein Mix zwischen Telefonist_in und Informatiker_in. Wenn man es ganz klassisch trennen möchte, kann die Telefonistin super mit dem Kunden umgehen aber nichts lösen. Hingegen der Informatiker tüfftelt gerne, aber ihm ist es egal, ob er jetzt den Namen des Kunden während dem Gespräch erwähnt oder nicht. Es muss ein Mix sein. Wir coachen dies aktiv." (MA3 CC8: 5)

Auf einen anderen Aspekt weist der Standortleiter des Unternehmen CC2 hin. Die technische Entwicklung der Systeme als Arbeitsunterstützung sei so fortgeschritten, dass das technische Wissen in den Hintergrund rücke. Prozessorientierte Tools führten die Agent_innen durch das Kundengespräch und geben die möglichen Lösungswege vor. Deshalb steht die simultane Tätigkeit des Kommunizierens und der Sachbearbeitung des Anliegens im Vordergrund.

„Mittlerweile haben sie vom System, von den Anforderungen her, haben sie im technischen Bereich, einen Leitfaden. Das kann man sich so vorstellen: Der Anruf kommt rein, der Endkunde schildert sein Problem. Dann können sie nach einer Matrix vorgehen, nach einem Ausschlussverfahren, wo das System sie leitet. Sie müssen das System benutzen, von der Vorgabe vom Auftraggeber, die sie zur Lösung führen sollte. Ganz vereinfacht dargestellt: Ja, Nein. Also leuchtet die Lampe: Ja. Haben Sie dies und jenes geprüft: Ja. Haben sie dieses gemacht: Nein. So kommen sie durch bis zur Lösung. Die technischen Anforderungen, welche die Mitarbeiter haben sollten, haben in letzter Zeit ein bisschen abgenommen. Also sie müssen nicht mehr der „Crack" sein. Sie müssen mit dem Kunden kommunizieren können. Sie sollten aufnahmefähig sein. Sie sollten die ganze Informationsflut, welche auf sie zukommt, auch dementsprechend verarbeiten." (Management CC2: 8)

In keinem Unternehmen zählen die Aus- und Weiterbildungsangebote wie bspw. „Call Center Agent CallNet.ch“ oder „Contact Center Supervisor mit eidgenössischem Fachausweis“ zur Anforderung. Zwar empfehlen mehrere Exponenten auf Managementebene die Ausbildung zu besuchen, es stellt jedoch kein Einstellungskriterium dar. In den untersuchten Unternehmen ermuntern nur einige die Beschäftigten, unternehmensexterne Weiterbildungsangebote zu besuchen. In den meisten Fällen wird der Schwerpunkt auf unternehmensinterne Bildungsangebote gesetzt. Als Gründe dafür werden die spezifischen Produkt- und Dienstleistungsangebote genannt.

4.5.2 Verkauf als neue Anforderung im Inboundgeschäft

„Die Message ist, sicherzustellen, dass die Produkte dem Kunden angepasst sind. Nicht dass Verkauf erste Prio [Priorität] ist, sondern dass Herr Müller nicht zu viel zahlt. So schaut der Agent, ob sein Abo stimmt. So fängt es an. Mit offenen Fragen, das ist eine ganze Technik, wie sie bspw. das Internet benutzen, welche TV-Sender sie am liebsten schauen, wohin sie am meisten telefonieren, jetzt haben wir auch noch Mobile im Angebot. (...) Dann merkt meistens der Kunde, dass das bisherige Produkt nicht mehr dem entspricht, was er eigentlich möchte. Das ist eigentlich das Hauptziel im Customer Care. Das Verkaufsgespräch. ...“ (MA2 CC11: 6)

Interessante Beobachtungen konnten in mehreren Inbound-Call-Centern gemacht werden: Zusätzlich zur Kerntätigkeit der Beratung und Begleitung von Kundenanliegen wurde der Aspekt des Verkaufs integriert. Dabei herrscht die Idee vor, dass sich der Verkauf aus dem Beratungsgespräch ergeben soll. In den untersuchten Call Centern stellt der Ver-

kauf eine eher neue strategische Ausrichtung dar, die erst vor einigen Jahren implementiert wurde. Nicht in jedem Betrieb zählt der Verkauf zur Beurteilung der einzelnen Arbeitsleistung. Dennoch gewinnt diese neue Kennziffer an Bedeutung. In den Gesprächen wurde deutlich, dass sich mit der Einführung des Verkaufs die Anforderungen an die Agent_innen erweitert haben.

Als regelrechten Kulturwandel bezeichnet die HR-Consultin die Einführung der Leistungsgrösse „Best Next Experience" (BNE). Mit dem BNE zeigt das Programm den Agent_innen kundenspezifische Produktangebote an, welche der/dem Kund_in vorgeschlagen werden sollen. Dadurch erhalte die Arbeit einen erweiterten Sinn. Waren bisher Kompetenzen für Service- und Beschwerdegespräche gefragt, wird das Gespräch nun mit einer direkten Bedarfsanalyse ergänzt.

> *„[…]. Es gibt ja diese BNE-Geschichte, früher hiess es CRM-Management ‚Customer Relation Management'. Das ist ein Programm, dass dir vorgibt, welches Produkt für den Kunden sinnvoll wäre. Da ist man erstmal angehalten, das dem Kunden anzubieten. Nicht in jedem Fall. Natürlich wenn er anruft, weil er eine Störung hat, versucht man jetzt nicht ihm ein teureres Abo schmackhaft zu machen. Sondern es ist schon situationsabhängig angepasst. Aber das ist natürlich ein Fokus, der jetzt relativ neu ist, würde ich schätzen. Seit einem Jahr. Da gehts mehr in die Richtung, dass man … ja man kann es schon fast ein Verkaufsgespräch nennen. Welches man initiiert. Der Kontakt geht vom Kunden aus und diesen Kontakt soll man nutzen." (MA2 CC2: 4-5)*

Im Call Center CC10 ist der Bereich Sales (Verkauf) seit ungefähr zwei, drei Jahren fester Bestandteil des Standardprofils eines/r Agent_in. Durch die neue Standardvorgabe musste der Standortleiter nicht nur im Hinblick auf die Arbeit Ergänzungen anbringen, sondern auch die Rekru-

tierung verändern. Nebst den gefragten Kompetenzen für Service- und Beschwerdegespräche und dem technischen Fach- und Produktewissen, ist die „Verkäufermentalität“ (Management CC10: 5) neu Thema bei der Rekrutierung. Agent_innen müssen für eine Anstellung im Unternehmen CC10 Anforderungen erfüllen, welche erstens einen Support mit möglichst hoher Qualität erbringen. Zweitens müssen Agent_innen bestimmte Verkaufsvorgaben erreichen. Für den Standortleiter sind die Verkaufsvorgaben ebenso wichtig wie die Supportziele. Mit der Einführung des Sales in der Abteilung „Administration und Technik“ änderten sich auch die Anforderungen an die jeweiligen Agent_innen. Das Spannende war für den Standortleiter, dass der Bereich Sales in Prozesse integriert werden musste, die bezüglich Persönlichkeit, Mentalität, Zielvorgaben und Aufgabenbereiche aus einer anderen Welt stammten. Gerade für die Agent_innen im technischen Bereich bedeuten die neuen Aufgaben, dass sie zugleich ein Problem lösen und der/dem Kund_in ein Produkt verkaufen sollen. Der Standortleiter weist darauf hin, dass der Verkauf im administrativen Bereich leichter sei, da schneller der Link zum Produkt gemacht werden könne als bei technischen Anfragen. Sich an die Umstellungen anzupassen, sei daher für die Agent_innen im administrativen Bereich leichter gewesen als für diejenigen im technischen Bereich. Für den Standortleiter war es schwierig, die Agent_innen im technischen Support so einzustellen, dass sie das lösungsorientierte Gespräch mit dem Verkaufselement ergänzten. Dieser Einführungsprozess dauerte mehrere Jahre. Aufgrund der Neuorientierung in der Unternehmensstrategie verliessen auch einige Agent_innen den Betrieb, die keinen Verkauf durchführen wollten.

„Die einen sagten, nun gut, wenn das ansteht, versuchen wir es halt, schauen wir mal, vielleicht klappts ja ganz gut. Die andere Gruppe dagegen lehnte es ab: Ich mache Support, ich

will nichts vom Verkauf wissen. Da hatten wir ordentlich zu tun, es war nicht einfach und hat nicht Tage, sondern Monate, ja sogar Jahre gedauert. Einige haben's nicht geschafft und sind gegangen. Leute, die sich das nicht zutrauten oder es nicht wollten. Dabei haben wir viel investiert, vor allem am Anfang, um dieses „Nein, ich bin ein Techniker, ich bin in der Administration" zu überwinden. Jetzt sind wir halt alle auch Verkäufer. Das war ein hartes Stück Arbeit." (Management CC10: 6)

Dass es heutzutage einigen Agent_innen Mühe bereitet zu verkaufen, liegt nach den Einschätzungen des Standortleiters auch daran, dass die Kund_innen dann anrufen, wenn sie ein Problem haben. „Du nimmst also einen Kunden entgegen, der ein Problem hat. Der hat es nicht darauf angelegt, etwas zu kaufen!" (Management CC10: 6) Die Kunst bestehe darin, dass die/der Agent_in die Fähigkeit haben muss, dass Gespräch in eine positive Richtung zu lenken, damit am Ende ein Angebot gemacht werden kann. Im Gegensatz zum Outboundverkauf versucht man im Inbound, durch den Aufbau einer Kundenbeziehung ein Verkaufsgespräch zu führen. Dahinter steckt das Verkaufskonzept „Hard Selling" (Verkauf mit dem Ziel einer langfristigen Kundenbeziehung).

Es ist zu vermuten, dass die Einführung des Verkaufs in den Inboundaktivitäten zukünftig zunimmt, um im Wettbewerb bestehen zu können. Denn wie eine Mitarbeiterin im Sales und Coaching festhält, stellt der Inbound-Verkauf einen wichtigen Umsatzfaktor dar.

„B2: Wir können auch stolz auf uns sein. Denn dieses Jahr waren wir der beste Verkaufschannel der ganzen Firma. Wir haben von allen am meisten verkauft." (MA B2 CC10: 7)

4.6 Weiterbildungen und Entwicklungsperspektiven

In unserem Sample erhielten alle Agent_innen zu Beginn der Arbeitstätigkeit eine unternehmensinterne Grundausbildung. Sie lernten Produktelinien, Kommunikationsgrundlagen und Softwareprogramme kennen. Die Ausbildungsdauer variiert zwischen einem Tag und fünf Wochen. Der Durchschnitt liegt bei ungefähr drei Wochen. Mit Ausnahme des Call Centers im Markt- und Meinungsforschungsbereich bieten alle untersuchten Unternehmen Weiterbildungsmöglichkeiten an. Was unter Weiterbildung zu verstehen ist, wird unterschiedlich aufgefasst. In den meisten Fällen sprechen die Befragten von Weiterbildungen im Zusammenhang mit Produkte- und Kommunikationsschulungen, Programm-, Computer- oder Sprachkursen. D.h. der Begriff Weiterbildung und der Begriff Nachschulung werden äquivalent verwendet. Nur in wenigen Fällen gibt es ein Fortbildungsangebot, welches über die Aufgabenbereiche hinausgeht.

> *„Fortbildung ist vielleicht ein bisschen hochgegriffen. Aber es gibt immer wieder Softwarereleases, Prozessanpassungen, das gibt es insgesamt vier mal im Jahr. Und wir schauen, dass wir sie auch für den Privatkundenbereich und nicht nur für den Geschäftskundenbereich haben." (MA1 CC2: 2)*

Die Schulungen beziehen sich in den meisten Fällen auf Änderungen in der Prozess-, Produkte- und Systemlandschaft. Bspw. kann es sich um neue Richtlinien in Gesprächen handeln oder um neue Bearbeitungsrichtlinien von E-Mails. Nachschulungen werden in regelmässigen Abständen durchgeführt. Im Call Center CC3 werden mit den Projektteams alle zwei Wochen die Verkaufsstrategien analysiert und optimiert. Agent_innen in der Telekommunikationsbranche sind mit mindestens vier Nachschulungen im Jahr

konfrontiert. Der regelmässige Nachschulungsbedarf ist auf die verkürzten Zyklen der Dienstleistungs- und Produkteänderungen und -erneuerungen zurückzuführen.

Call Center mit multithematischen Tätigkeitsprofilen besitzen ein ausgeklügeltes Fortbildungssystem mit (Refresh-) Kursen in Fremdsprachen, Fachbereichen, Datenbankensystemen und Computerprogrammen. In allen Fällen ist das Angebot an die Entwicklungsstufen des/der Agent_in geknüpft. In Form von Modulen können Agent_innen Kurse besuchen, um ihr Portfolio mit neuen Kompetenzen zu erweitern. Das Fortbildungssystem der untersuchten Call Center ist meistens so aufgebaut, dass Agent_innen am Ende alle oder möglichst viele Fachbereiche betreuen können. Für einen unternehmensinternen Aufstieg wird der Besuch von Modulen (v.a. Fachbereich und Sprachen) vorausgesetzt. Die Nutzung der Fortbildungsangebote ist für Agent_innen folglich nicht freiwillig. Die unternehmenseigenen Entwicklungsmodelle unterteilen Agent_innen in unterschiedliche Stufen. Arbeitserfahrung, Produktivität, Performance, Kundenorientierung, Sprachen und das verschiedene Fachwissen verorten die einzelnen Beschäftigten auf der Aufstiegspyramide. Auf der obersten Stufe angelangt, besteht die Möglichkeit, sich auf einen Bereich im Low Level Management zu bewerben (vgl. 4.1.13.1). Alle Call Center haben grosses Interesse daran, eigene Agent_innen auf höhere Positionen nachzuziehen. Daher bieten die Unternehmen Schulungen und Weiterbildungen an. Unternehmensinterne Spezialisierungen und Karrierelaufbahnen werden mit einem internen Bildungssystem angeboten. In manchen der untersuchten Unternehmen werden sogar Akademien aufgebaut und eigene Zertifizierungen ausgestellt.

„Wir haben uns für den Agenten überlegt: Wo kann der Beruf hinführen. Also zum Beispiel, ich fang jetzt mal mit dem

einfachsten Skill an, der heisst bei uns Vorabmin, das sind einfach Auskünfte wie wie kann ich meinen Vertrag ändern, was kostet eine SMS im Ausland und so weiter. Die nächste Stufe ist ein Advanced Consultant, der kann administrative Anfragen beantworten, der kann technische Anfragen beantworten. Und die letzte Stufe ist dann der Platinum Agent, der in der Lage ist die ganze Palette abzudecken, also komplett konvergent und bietet darüber hinaus ein besonderes Kundenerlebnis. Also da kommen dann Zahlenwerte ins Spiel und das sind dann diejenigen, die die besten Kunden betreuen. Also derjenige, der ein besonders Entwicklungspotential hat, dass man ihn nicht woanders hin transferieren muss, sondern dass er hier die grösste Entwicklungsstufe erreichen kann. … Dahinter stehen auch verschiedene Trainingsmodule. Ich lerne das Thema Rechnung, ich lerne das Thema Technik, ich lerne das Thema Kommunikation. Das ist alles in einem System abgebildet, und als Mitarbeiter habe ich dann auch die volle Transparenz. Also ich weiss: Wenn ich diese berufliche Laufbahn einschlagen will, dann kann ich diese und jene Traniningsmodule absolvieren. In einem Entwicklungsgespräch mit meinem Teamleiter kann ich dann sagen: „Ich möchte den Pfad machen, und wo siehst du mich" und so weiter. Das ist Punkt eins also die Entwicklung, die uns sehr wichtig ist. Punkt zwei sind die Releases zweimal im Jahr, neue Produkte etc., wo es dann entsprechende obligatorische Schulungen gibt. Sei es Classroomtraining, sei es E-Learning, und der wichtigste Baustein ist eigentlich unser [ANONYM], also unsere Wissensdatenbank, wo ich einfach alles finde, wenn ich z.B. eine bestimmte Produktinformation suche, dann kann ich mir das anschauen, Prozessabläufe auch, etc." (Management CC6: 5)

Das obige Zitat veranschaulicht beispielhaft die betriebsinternen Entwicklungsmöglichkeiten von Agent_innen. Die Zukunftsentwürfe der einzelnen Beschäftigten sind je nach

Lebenssituation vielfältig und verschieden. Diejenigen Beschäftigten, welche vorhaben, über längere Zeit im Betrieb tätig zu bleiben, orientieren sich stark an der unternehmensinternen Entwicklungspyramide. Durch Weiterbildungen und Trainingseinheiten erhoffen sie sich einen verantwortungsvolleren Job übernehmen zu können.

Zusammengefasst lassen sich aus der 1st Level Funktion vier Richtungen der beruflichen Entwicklung ausmachen: Erstens bieten Unternehmen den Angestellten die Möglichkeit, sich als Fachexpert_in in Form von 2nd Level/ 3rd Level Agent_in weiterzuentwickeln. Zweitens können sich Agent_innen als Praxisbegleiter_innen bzw. Trainer_innen ausbilden lassen. Drittens kann im angestammten Fachbereich die Position der Teamleitung eingenommen werden. Letztlich bietet die Schicht- oder Prozessabteilung einen vierten Entwicklungsbereich. Es fällt auf, dass die Entwicklungsperspektiven im operativen Bereich verbleiben. Zwar räumen einige Agent_innen ein, dass sie sich für andere Abteilungen wie Forschung, Finanzen oder Personal auch Agent_innen bewerben können. Jedoch bilde dies einen ungewöhnlicheen Karriereweg. Dass es trotzdem solche Fälle gibt, schildert der Agent im Unternehmen CC7: Seine Frau, die ebenfalls als Agent_in zu arbeiten begann, konnte eine Stelle im Insolvenzrisiko-Bereich antreten. Zwei Kolleg_innen seines Teams würden bald in die Kreditabteilung wechseln. Bevor er sich jedoch intern (als Trainer oder in der Betrugsabteilung) bewerben möchte, will er zuerst auf der Agentenstufe aufsteigen. Dafür müsse er die Prüfungen für die jeweiligen Levels bestehen.

Dass Positionen im operativen Bereich und in weiteren Abteilungen mit unternehmensinternen Mitarbeitenden besetzt werden, war in allen Call Centern zu beobachten. Es stellt sich hier jedoch die Frage, wie häufig dies geschieht und für wie viele Angestellte solche Stellen zur Verfügung

stehen. Die Durchlässigkeit scheint eher gering zu sein. Matuschek, Arnold und Voss bezeichnen diese Beziehung von Agent_innen zu Teamleitenden (bzw. zu Low Level Management Positionen) als „flaschenhalsförmig“ (2007: 318). Da die Beziehungen zwischen Teamleitenden und Agent_innen zwischen 1 zu 12 bis 1 zu 20 sind, bleiben die Aufstiegsmöglichkeiten stark begrenzt. So moniert ein Agent aus der Telekombranche, dass er nach anderthalb Jahren genügend Erfahrung im 1st Level Bereich habe und eine neue Herausforderung wie z.B. Teamleiter angehen möchte. Doch wenn er sich umschaut und sieht, dass Kolleg_innen bereits seit drei Jahren auf die Möglichkeit warten, eine neue Funktion zu übernehmen, könne er verstehen, dass die Motivation bei einigen sinkt und sich eine Unzufriedenheit ausbreitet. Ein Teamleiter in einem Outsourcer Call Center berichtet über eine Ausschreibung als Schichtplaner, auf die sich intern über 80 1st Level Agent_innen beworben hatten. Herausfordernd sei nicht nur die Auswahl gewesen, sondern auch die weitere Zusammenarbeit mit den 79 Kolleg_innen, denen eine Absage erteilt wurde.

„A1: Es ist schwierig. Alle die dort arbeiten wollen Perspektiven. Das ist ein generelles Thema und nicht nur für die Lernenden. Es ist schon so, dass der Hauptjob per se am Telefon ist und es werden Kunden bedient. Ich denke Perspektiven haben wir trotzdem und zu schlecht dürfen wir es auch nicht machen. Wir haben jetzt auch in der Mitarbeiterumfrage gesehen, dass Sachen, die wir in den letzten Jahren gemacht haben honoriert werden. Weil wir sind im Punkt Perspektiven signifikant gestiegen. Weil sie sehen, dass Dinge entstehen und wir auch das Thema ernst nehmen. Das sind Perspektiven (...) also die inhaltliche Perspektive (andere Abteilung wechseln trotzdem gleiche Tätigkeit), es sind wenige aber Teamleitung. Wir wollen alle Teamleader aus den eigenen Reihen besetzen, also nicht von aussen holen, sondern

Nachwuchstalente. Es gibt auch Sonderrollen wie die Coaches ...
B1: Operative Prozesskeeper, welche die ganzen Prozesslandsschaften anschauen und immer wieder die Möglichkeit bieten, die Prozesse zu optimieren. Um die Qualität zu sichern, haben wir solche Rollen definiert. (...) Wir haben in den letzten zwei, drei Jahren im Beruf Contact-Center-Agent einen ganz grossen Schritt gemacht. Wir arbeiten auch bereichsübergreifend, d.h. wir bieten Stages an, damit sie einen Einblick in die Arbeit erhalten. Wir geben wirklich die Möglichkeit (...)
A1: Aber es ist sicher nicht ganz einfach, gänzlich aus dem Customer Care hinauszukommen und in andere Abteilungen zu kommen. Das ist sicherlich schwierig. Es sind Einzelfälle, bspw. als Assistentinnen im HR Bereich, nehmen wir sehr gerne Call-Center-Agentinnen in Form von Stages. Und wenn es dann eine frei Stelle gibt, dann auch anstellen. Das sind dann solche Einstiegsstellen im HR. Das ist echt beliebt, weil die Leute sind super und sie kommen mit einem bestimmten Interesse. (...) Aber wie kommt man ganz aus dem Customer Care Bereich raus? Das ist noch nicht ganz ausgreift. Die Durchlässigkeit ist nicht hoch. Das Thema berufliche Entwicklung ist bei ANONYM recht hoch in der Agenda. Das schlägt sich auch nieder in der Mitarbeiterumfrage." (Management A1 & B1 CC8: 8)

Eine alternative Perspektive bietet sich für Agent_innen in Outsourcer Call Centern. Aus mehreren Interviews geht hervor, dass ein Ziel darin besteht, zukünftig bei einem der Auftraggebenden Inhouse Call Centern arbeiten zu können. Zwar bleibt der Aufgabenbereich derselbe, die Agent_innen versprechen sich jedoch bessere Arbeitsbedingungen (Sozialleistungen, geregeltere Arbeitszeiten). Die Wahrscheinlichkeit besteht in solchen Betrieben eher längerfristig, in anderen Abteilungen weiter zu arbeiten.

Ob sich diese Vorstellung bewahrheitet, bleibt im Zusammenhang mit dem obigen Zitat zweier Manager_innen eines Inhouse Unternehmen offen. Es ist zu vermuten, dass die begrenzten Entwicklungsmöglichkeiten und Durchlässigkeiten in Call Centern ein strukturelles Phänomen der Organisation kommunikationsorientierte Dienstleistungsarbeit darstellen. In der Auseinandersetzung mit der beruflichen Grundbildung Fachfrau/-mann Kundendialog sehen viele der interviewten Personen die geringen Entwicklungsmöglichkeiten als grundlegende Problematik dieser Lehre. Im folgenden Kapitel soll die berufliche Grundbildung näher beleuchtet werden. Die für unsere Studie analysierten Interviews wurden hier mit der Sekundäranalyse von drei Experteninterviews und fünf Mitarbeitendeninterviews ergänzt. Die Mitarbeitenden haben selbst die Ausbildung als Fachfrau-/mann Kundendialog abgeschlossen.

5 Beruf Fachfrau/-mann Kundendialog

Ende der 90er Jahre herrschte eine grosse Nachfrage an Call-Center-Agent_innen. (vgl. SCC 2010: 8) Da eine Ausbildung in diesem Bereich fehlte, wurden auch Personen mit wenig Erfahrung rekrutiert. Darüber hinaus gab es für diese Tätigkeit keinen institutionellen Rahmen in Form eines Verbandes oder gemeinsam definierte Normen (vgl. White List, Kodex). Der Boom von Call Centern als Organisationsform für Dienstleistungsarbeit erforderte ein Qualifikationsprofil, welches damals auf formaler Ebene noch nicht existierte. Die hohe Nachfrage und der Mangel an „qualifiziertem" Personal hatte Auswirkungen auf die Rekrutierungspraxis.

> *„Am Morgen wurden Kandidaten am Bewerbungsgespräch interviewt, kurz darauf eingestellt und schon sehr bald an die telefonische Kundenbetreuung gesetzt. Die Personen wurden dann aus betriebswirtschaftlicher Not eingestellt, damit jemand da ist, der die eingehenden Anrufe entgegennimmt. Irgendeinmal wurde man so vernünftig, dass man eine Stelle auch leer gelassen hat anstatt einfach jemanden anzustellen. Die Anforderungen der Arbeitgeber bei Stellenausschreibungen deckten sich häufig nicht mit den Mitarbeitern auf dem Markt. Dies hat Fluktuation zur Folge." (Experte 1: 68)*

Aus Sicht des Branchenverbandes CallNet.ch hatte die Branche primär die Funktion eines Auffangnetzes. Personen ohne abgeschlossene Grundbildung, Langzeitarbeitslose und Quereinsteiger fanden in Call Centern eine Arbeit. Die unternehmensinternen Einführungsschulungen reichten nicht aus, die Beschäftigten professionell auszubilden. Der versäumte Aufbau einer institutionalisierten Berufsausbildung gilt u.a. für viele der befragten Personen auf Managementebene als Grund für das negative Image der Call Center. Durch die geringen Anforderungsprofile habe die

Qualität der Kundenkontakte stark gelitten. Man habe die Kund_innen verärgert und die gesamte Branche in Verruf gebracht. Gerade der Bedarf an einer Professionalisierung der Tätigkeit stellte dann auch die Initialzündung für die Gründung eines eigenen Verbandes CallNet.ch dar. Mit dieser Ausbildungsinitiative wurde der Grundstein gelegt, um die Call-Center-Tätigkeit zu institutionalisieren und zu professionalisieren. Die Initiative verfolgte das Ziel, eigene Berufsleute auszubilden und dabei die Ausbildungsgrundlagen aktiv mitzugestalten. (CallNet.ch)

> *„Der Verband [CallNet.ch] ist gegründet worden mit der Idee, dass man für die Ausbildung in dieser Branche etwas machen müsste. Das ist schon mal einer von den Gründen gewesen, warum dieser Verband überhaupt damals entstanden ist." (Experte 2: 58)*

Die Ausbildungsinitiative ist Teil eines Professionalisierungsprozesses der Call-Center-Branche. Professionalisierung bezeichnet den Übergang von Tätigkeiten zu einer Arbeit, die durch Qualitätsstandards überprüfbar wird. (vgl. Mieg 2005: 342)

Die Einführung einer neuen Berufsbildung stellt einen komplexen Prozess dar und ist Schnittpunkt zwischen staatlichen und verbandlichen Regelungen. Die Etablierung neuer Berufe in der Schweiz kommt durch die Verständigung zwischen dem Bund, den Kantonen und den Organisationen aus der Arbeitswelt zustande (Verbände, Bildungsanbieter usw.). Gemeinsam bestimmen sie die Ziele des Berufsbildes. (vgl. SBFI) Im folgenden Unterkapitel (5.1) soll der Professionalisierungsprozess bis 2011 skizziert werden. Da die berufliche Grundbildung Fachmann/-frau Kundendialog erst 2011 eidgenössisch anerkannt wurde, ist sie bei vielen der befragten Agent_innen noch unbekannt. Trotzdem sollen

Standpunkte zur Professionalisierung der Tätigkeit in Call Centern im Anschluss aufgezeigt werden (5.2).

5.1 Entstehung der Grundbildung Fachmann/-frau Kundendialog EFZ

2000 entschied sich CallNet.ch eine berufliche Grundbildung zu schaffen und setzte sich mit dem Bundesamt für Bildung und Technologie (BBT) in Verbindung. Aufgrund der unsicheren zukünftigen wirtschaftlichen Entwicklung der Branche empfahl das BBT dem Verband, ein internes Call-Agenten-Diplom anzubieten. Gemäss dem Branchenverband konnte das Diplom umfassende Themen wie die Kommunikation oder Umgang mit der/dem Kund_in nur unzureichend behandeln. Aus diesem Grund beharrte der Verband darauf, Berufsleute in Form einer eidgenössischen anerkannten Grundbildung ausbilden zu dürfen.

Zu Beginn des Reformprozesses wurde das geplante Bildungsangebot im wirtschaftlichen, technologischen, sozio-kulturellen und berufsspezifischen Umfeld situiert, um Synergien mit anderen Berufen zu erkennen. 2006 wurde der Antrag einer beruflichen Grundbildung in der Contact Center Branche eingereicht. In einer Kommission mit Vertretern von Bund, Kantonen, Organisationen der Arbeitswelt und einer pädagogischen Begleitung wurden die erforderliche Bildungsverordnung und der Bildungsplanvorschlag ausgearbeitet. Nachdem der Antrag bewilligt wurde, beurteilte das BBT den Bildungsplan und das Qualifikationsprofil der beruflichen Grundbildung Fachfrau/-mann Kundendialog. In einem weiteren Schritt wurden die Verordnung über die berufliche Grundbildung, der Bildungsplan und das Qualifikationsprofil weiteren Interessierten zur Stellungnahme unterbreitet.

2011 konnte in der Deutschschweiz die Grundbildung Fachmann/-frau Kundendialog EFZ eingeführt werden. Damals begannen 18 Personen mit der Ausbildung. Im folgenden Jahr wurde die berufliche Grundausbildung in der Romandie und im Tessin angeboten. Gemäss dem Branchenverband begannen im Jahr 2014/2015 60 Lernende und im Jahr 2015/2016 68 Lernende die dreijährige Ausbildung. Zählt man die Lehrjahre zusammen, schätzt man die Anzahl der Lernenden auf 150.

Die Einführung der Grundbildung Kundendialog Fachfrau/-mann EFZ war nicht unumstritten. Gemäss dem Experten 1 hätten jedoch die meisten Verbandsmitglieder die Grundbildung begrüsst und den Verband beim Antrag für die Einführung der Grundbildung unterstützt. Stärkeren Widerstand spürte der Verband in der Reformkommission. Einige Kantonsvertreter stellten einen Gegenantrag, um die Bewilligung für die berufliche Grundbildung zu entziehen. Aufgrund der vielen kritischen Stimmen musste CallNet.ch ein Wiedererwägungsgesuch einreichen. Die kritischen Stimmen führt der Vertreter des Branchenverbandes auf das negative Image der Branche zurück.

In einem 80-seitigen Bildungsplan (BiPla) sind die Handlungskompetenzen für die Lernende formuliert (BiPla 2010). Die berufliche Grundbildung soll helfen, mit Kunden professionell zu kommunizieren und sich mit dem Kundenanliegen zu identifizieren. Während ihrer Ausbildung erwerben die Lernenden die Fähigkeit, auf unterschiedliche Kundentypen individuell einzugehen und die Kommunikation an Stresssituationen anzupassen. Die Absolventen sollen gemäss BiPla nach Abschluss der Grundbildung den Kund_innen während des ganzen Kontaktes zuvorkommend und kompetent über die Dienstleistungen und Produkte des Unternehmens beraten, zielgerichtet Hilfe leisten und verkaufen können. Indem Agent_innen kompetent ein

Kundenanliegen besprechen können, lassen sich dankbare und zufriedene Kund_innen gewinnen. Fachleute Kundendialog dienen nach der Vorstellung des BiPla als Aushängeschild der Unternehmung für den Unternehmenserfolg und sind für das Unternehmensimage von grosser Bedeutung. Um in Stresssituationen Konflikte professionell analysieren und darauf reagieren zu können, muss der professionelle Umgang mit Kund_innen geschult werden. Für die Erfüllung der notwendigen Handlungskompetenzen benötigt es zuvorkommende und freundliche Mitarbeitende, welche eine ausgeprägte Dienstleistungsbereitschaft besitzen:

> *„Wenn wir Mitarbeiter an der Basis ausbilden, welche gerne den Kontakt zu Menschen haben und auch wissen, wie Sie den Kunden dienstleistungsorientiert bedienen, dann wirkt sich dies auf das Image aus. [...] Wenn man diese Motivation nicht hat, dann ist es der falsche Weg, denn Motivation ist nicht erlernbar. Man muss es auch wollen und gerne mit Menschen zu tun haben und nicht nach dem Motto „ich habe jetzt alles schon ausprobiert, dann gehe ich halt in ein Call Center arbeiten". Also von dem möchte ich auf jeden Fall wegkommen, aber leider nicht alle Firmen, aber das ist schade, denn so machen wir diese Branche kaputt, wenn wir jeden nehmen, der einen Job sucht. Das würde man in den anderen Berufen auch nicht machen; ich weiss nicht, warum man das bei uns machen sollte." (Experte1: 63)*

Das Ziel der Grundbildung Fachfrau/-mann Kundendialog EFZ liegt in der Aneignung von beruflichen Handlungskompetenzen im Bereich Zusammenarbeit und Arbeitsorganisation sowie der effizienten Nutzung von Kommunikationskanälen und Unterstützungssystemen. (vgl. BiPla 2010: S. 3ff) Die Mitarbeitenden, die gerne kommunizieren und den Umgang mit Menschen mögen, sollen die notwendigen Kompetenzen erhalten, um die Anforderungen im Berufsall-

tag zu bewältigen und um den Beruf kompetent ausüben zu können. „Es ist daher ein echtes Bedürfnis der Praxis, dass es für die professionelle Kundenbetreuung eine Grundbildung gibt.“(CallNet.ch (a))

Zusammengefasst fokussiert sich die Grundbildung primär auf die kommunikative Komponente der Dienstleistungsarbeit. Diese Feststellung verdeutlicht sich im Zuge der durchgeführten Interviews. So erzählt eine Auszubildende, dass die Fächer in der Berufsschule auf die Kommunikation ausgerichtet sind.

> *„Aber es geht im Grunde in dieser Lehre darum, wie man professionell kommuniziert. Das ist bei allen gleich. Was wir in der Schule lernen, ist Branchenkenntnis. (...) Bei uns im Fach Französisch lernen wir die Sprache mit den Fachbegriffen in unserem Beruf. Wir lernen, was es für Kundentypen gibt.“ (MA3 CC4: 4)*

5.2 Standpunkte zur Berufslehre

Dadurch, dass die berufliche Grundbildung Fachfrau-/mann Kundendialog erst 2011 eingeführt wurde, sind die Erfahrungen in den untersuchten Unternehmen noch gering. Viele der befragten Mitarbeitenden verfügten nur über geringe Informationen zur Grundbildung. Trotzdem äusserten sie ihre Bedenken oder ihre Begeisterung dafür. Viele der befragten Agent_innen fragten sich im Interview, ob es eine dreijährige Lehrzeit für die von ihnen übernommenen Aufgaben braucht. Sowohl die Perspektiven nach der Lehre als auch die Frage nach den Unterscheidungsmerkmalen zur kaufmännischen Lehre dienten in der Auseinandersetzung mit der Berufslehre als Orientierungspunkte. Insbesondere in selbstständigen Call Centern, wo das Projektgeschäft eine hohe Bedeutung hat und das entsprechende erforderliche

Wissen ständig variiert, steht man der Lehre eher kritisch gegenüber.

„Erstmals würde ich mir vor Augen führen wollen, was ich mir in drei Jahren alles aneigne. Was ich jetzt, gemessen an den Anforderungen hier, ... drei Jahre ist viel Zeit. (...) Es fällt mir schwer einen Dreijahreslehrplan auszudenken." (MA3 CC2: 7)

„Wir sehen den Mehrwert darin nicht. Wir haben so eine spezifische Ausbildung auf unseren Projekten, in welchen sie Produktschulungen haben, Systemschulungen, welche schon vier Wochen laufen, integriert auch mit Kommunikationsfähigkeiten, welche auch die Ausbildung zur Fachkraft, Dialog... Kundendialog vermittelt .... Eine solche Ausbildung sehen wir nicht. [...] für uns hat diese Ausbildung null Einfluss" (Management CC2: 9)

„Ich halte jetzt für meine Arbeit, und das ist schon eine anspruchsvolle Arbeit, drei Jahre für übertrieben. Entweder hat man ein Händchen für Kundenkontakt oder nicht. Ich habe bei Mc Donalds gejobbt und ich würde es jetzt damit vergleichen. Ich arbeite jetzt ein halbes Jahr in der Firma und ich denke das hat ausgereicht, so dass ich ein effektiver Mitarbeiter bin. Da brauche ich keine Ausbildung." (MA2 CC5: 3-4)

Wie in Kapitel 4.1.13 angesprochen wurde, ist die Multi-Skill-Ausrichtung von Unternehmen mit einer Ausweitung der Arbeitsaufgaben und der Fachbereiche verbunden Sie ermöglicht die flexible Einsetzbarkeit der Agent_innen. Gerade für Outsourcer ist die Ermittlung des Qualifikationsbedarfs für die einzelne Projektplanung unverzichtbar. Ob möglicherweise Agent_innen mit einer beruflichen Grundausbildung einen Einfluss auf die Deckung des Qualifika-

tionsbedarfs haben, ist in der Stichprobe nicht ersichtlich. Eher ist eine Diskrepanz zwischen der dreijährigen Ausbildungsdauer und den unternehmensinternen Anforderungsprofilen zu erkennen. Wie in den obigen Zitaten ausgeführt, wird die Ausbildungszeit (3 Jahre) in Frage gestellt. Gemäss ihrer Einschätzung übersteigt die Grundbildung die Zeit zur Aneignung der erforderlichen Fähigkeiten.

Einen weiteren Punkt führen zwei Manager aus. Gerade selbstständige Outsourcer Unternehmen hätten mit einer hohen Fluktuation zu kämpfen. Dies begründen sie zum einen mit den Auftraggebenden, die Angestellte aus den Unternehmen rekrutieren, wenn diese Erfahrung in ihren Projekten gesammelt haben. Zum anderen ist die Weiterentwicklung innerhalb der Projekte kaum möglich. Sind mittelfristig keine beruflichen Entwicklungsperspektiven gegeben, würden sich die Angestellten nach zwei, drei Jahren umorientieren. Daher stellt sich für den Standortleiter des Unternehmens CC 2 die Frage, welchen Nutzen die berufliche Grundbildung für das Unternehmen hat, wenn die Entwicklungsmöglichkeiten begrenzt sind und die durchschnittliche Beschäftigungsdauer knapp drei Jahre beträgt.

Die limitierten Perspektiven im operativen Bereich der Call Center stellen einen zusätzlichen Grund dar, weshalb mehrere Exponenten der beruflichen Ausbildung Fachfrau-/mann Kundendialog mit Skepsis gegenüber stehen. Die Schwierigkeit, den Auszubildenden Entwicklungsmöglichkeiten über den Projekt- oder Fachbereich hinaus zu bieten, gilt nicht nur für Outsourcer zur Herausforderung. Das Unternehmen CC 6 bildet Lernende zum Fachfrau-/mann Kundendialog aus. Die kompetente und professionelle Herangehensweise Kundenanliegen zu bearbeiten schätzt ein Agent des Unternehmens CC 6 sehr. Dennoch bekundet er Bedenken. Das Anforderungsprofil eines/r Agent_in im Call Center ist auf bestimmte Aufgaben und Tätigkeiten zu-

geschnitten, damit ein Anliegen, eine Beschwerde oder eine Beratung möglichst effizient bearbeitet werden können. Das erforderliche Wissen in den jeweiligen Gebieten ist auf ein Minimum reduziert. Betriebsinterne Aufstiegschancen sind mit dem Hintergrundwissen im Bereich Computersysteme und Produktewissen verbunden. Lernende haben in der Berufsschule keinen gezielten Fokus auf diese Themen. Es kann auch vorkommen, dass die Lernenden betriebsinterne Kurse wegen der Berufsschule verpassen. Dadurch wird es für sie schwierig, sich aktiv am Wissensaustausch an den Teamsitzungen zu beteiligen. Umgekehrt ist es dem Unternehmen aber auch nicht gelungen, Lernende so zu integrieren, dass sie ihr erlerntes Wissen über die Kundenbeziehung und Kommunikation in die Teams einbringen können.

Die Erfahrung des Agenten im Unternehmen CC 6 verweist uns auf ein weiteres Unbehagen. Im Zusammenhang mit der kaufmännischen Lehre (KV) wird die Ausbildung zur Fachfrau-/mann Kundendialog in den Interviews als Nachteil wahrgenommen. Im Gegensatz zur Berufslehre Kundendialog wird die KV-Lehre als eine umfassendere Ausbildung wahrgenommen, bei der Lernende vertiefte Einblicke in administrative als auch in kundenorientierte Bereiche bekommen. Eine ähnliche Meinung vertritt die Agentin des Unternehmens CC8. Mit einer abgeschlossenen KV-Lehre seien Möglichkeiten, in Anbetracht ihrer jetzigen Aufgabenbereiche, vielfältiger. Die Arbeit im Call Center versteht sie als Übergangsphase. Sie hofft, spätestens in zwei Jahren eine neue Arbeit gefunden zu haben. Auch der Agent im Unternehmen CC7 mit dem Bürofachdiplom kann sich nur im begrenztem Masse vorstellen, dass die Grundbildung Fachfrau-/mann Kundendialog einen Vorteil auf dem Arbeitsmarkt bringt. Betrachtet der Agent des Unternehmens CC7 die Entwicklungsmöglichkeiten, ist es für ihn fragwürdig, ob eine Ausbildung als Fachmann Kundendialog ihm

mehr Perspektiven ermöglichen würde. Obschon das Unternehmen CC7 stark am Bildungsplan der Grundbildung Kundendialog beteiligt war, gilt für den Standortleiter die wirtschaftliche Sachbearbeitungsgrundausbildung – z.B. die KV-Ausbildung – neben der sehr guten Kommunikationsfähigkeit auch zukünftig zur wichtigsten Anforderung an Bewerber_innen.

> *„Selbst muss ich sagen, wenn du hier anfängst ist es wirklich eine Herausforderung, mit dem umzugehen. Ich denke, wenn jemand eine Lehre in diesem Bereich macht, ist es sicher hilfreich. Ich frage mich einfach, da es eher begrenzt ist, mit den Entwicklungsmöglichkeiten. Wenn du extra für dich auf das [gemeint ist der Kundendialog] spezialisierst. Ob du wirklich Chancen hast, dich darauf weiter zu entwickeln. Ich persönlich, wenn du mich jetzt so fragst, würde ich nicht machen. Ich denke es ist sicherlich hilfreich, aber eben ich würde eher ein KV eine Bürolehre machen weil ich doch mehr .... ich meine telefonieren ist an sich nichts Besonderes, dass man lernen müsste." (MA2 CC7: 5-6)*

Entgegengesetzter Meinung ist die Agentin im Unternehmen CC10. Sie sieht die Ausbildung Kundendialog gegenüber der KV-Lehre als Vorteil. Die Grundbildung Fachfrau-/mann Kundendialog sei qualitätsorientierter und fokussiert sich auf die Front, d.h. auf den direkten Kundenkontakt. Die Interaktion zwischen Agent_in und Kund_in im Call Center unterscheidet sich durch die technische Unterstützung vom klassischen Kundenkontakt (face to face) und bedarf deshalb eines eigenen und professionellen „Servicemanagements". (MA2 CC10: 4) Im Gegensatz zur KV-Lehre bestehe die Tätigkeit als Call-Center-Agent_in hauptsächlich in der Kommunikation mit den Kund_innen. Der im KV gelegte Schwerpunkt im administrativen Wissen würde in der Call-Center-Tätigkeit weniger gefragt. Die Entwicklung ei-

gener Handlungsfelder für die kommunikationsorientierte Dienstleistungsarbeit wird von ihr als Vorteil ausgelegt.

In der Untersuchung fiel auf, dass Betriebe mit Inhouse Call Centern die Grundausbildung stark fördern. Dies erklärt sich vermutlich dadurch, dass den Lernenden die Möglichkeit geboten wird, in unterschiedlichen Fachbereichen zu arbeiten und zusätzlich Einblicke in weitere Abteilungen (wie bspw. Backoffice, Entwicklungsabteilung) zu erhalten.

> *„Ja, als ich gearbeitet habe, erhielt ich eine Einführung in die Kundenphilosophie, das Leitbild und danach mussten wir erst einmal ... weil wir ja Festnetz, Mobile und Internet haben ... mussten wir als erstes nur im Kundensektor „Mobile" telefonieren. Dort konnten wir Rechnungsanfragen bearbeiten und wurden dann mit einer Person wirklich so eingeführt, dass, wenn man eine Frage gehabt hat, diese Person fragen konnte. Dadurch hatten wir eigentlich immer eine Ansprechperson und dann war man frei und erhielt mit der Zeit einen Einblick in verschiedene Abteilungen. Mit der Zeit weiss man wie es läuft." (Lernende 1: 95)*

Einen weiteren Vorteil der Grundbildung sehen mehrere Manager_innen in der bereits nach kurzer Zeit hohen Performance und Produktivität der Auszubildenden. So durfte die Lernende 1 bereits nach 2 Monaten im Unternehmen CC 8 direkt auf der Mobile-Linie arbeiten. Nicht nur die effizienzorientierte Leistung unterscheidet die Lernenden von Quereinsteiger_innen. Lernende sind auch sensibilisierter auf die Interaktion mit den Kund_innen. Letzteres beobachten auch die fünf befragten Lernenden und die drei Experten. Fachleute Kundendialog schneiden nicht nur in der Produktivität (Anrufe pro Tag) besser ab, sondern auch in den Gesprächsanalysen. Es komme sogar vor, dass Mitarbeitende die Lernenden um Rat fragen. Des Weiteren nehmen die Lernenden einen erhöhten Stresslevel ihrer Kolleg_in-

nen wahr. Die Lernenden führen dies auf die Tatsache zurück, dass sie durch Kurse in der Berufsschule besser auf belastende Situationen vorbereitet sind als ihre Kolleg_innen.

„Die Gesprächsführung ist anders. Man merkt den Umgang mit den Kunden; wie ein normaler Mitarbeiter das macht und wie wir das machen, lernt man halt einfach. Und für uns ist das völlig normal und für sie ist es das nicht [...]. Wir waren zwar alle sehr stark in der Kommunikation, aber dann hat man es den Besten nachgemacht. Aus diesem Grund ist es für uns normal, dass man sich beim Kunden bedankt. Bei einem normalen Mitarbeiter ist das nicht so. Es gibt so Kleinigkeiten, die ein normaler Mitarbeiter nicht so macht, wie wir es machen." (Lernende 2: 84ff.)

„Ja, schon alleine wie sie die Leute begrüssen, wie sie sich auf einen Anruf vorbereiten. […] Also wir haben gelernt, wie man sich mental auf einen Anruf vorbereitet. Man muss klar bei der Arbeit sein und das Private trennen. Man muss sich immer bewusst sein, dass man selbst auch irgendwo Kunde ist. Es ist wirklich wichtig, wie man sich im Kopf darauf vorbereitet. Wenn ich höre wie andere Mitarbeiter das Telefon abnehmen, kommt es mir so vor als seien sie weniger bei der Sache, oder lassen sich zu viel Zeit, um etwas nachzufragen. Solche Dinge regen mich auf. Im ersten Lehrjahr hatte ich selbst eine Anfrage in Bezug auf ein internes Produkt und ich kannte die Lösung bereits, wollte aber nicht verraten, dass ich selbst bei XXX arbeite. Die Frau am Telefon liess mich fünf bis zehn Minuten warten, dabei war es ein ganz einfaches Problem. Am Ende musste ich drei Mal anrufen, weil ich nicht so lange warten wollte. Da merkt man schon Unterschiede." (Lernende 1: 109)

„Es gibt auch Mitarbeiter, die auf die Lehrlinge zugehen und fragen: „Wie macht ihr das, oder wie habt ihr das gelernt?" Die, die lernen wollen und dann gibt es die, die eher finden es sei Konkurrenz." (Experte 2: 85)

„Das gibt es schon... wenn z.B. der Kunde verärgert ist, dann ärgern sie [Agent_innen] sich ebenfalls. Wir lernen in der Schule mit solchen Situationen umzugehen, schlussendlich mit dem Kunden anständig zu bleiben. Es gibt schon einen Unterschied in der Art wie man arbeitet. Sachen genau ordnen usw. Ich finde, man merkt einen Unterschied zwischen den Leuten, welche diese Lehre machen, wie ich und den Leuten die hier arbeiten. Auch wenn sie schon zehn Jahre hier arbeiten. Die arbeiten dann so, wie sie es zehn Jahre zuvor gelernt haben. Wir lernen es neu, wir lernen es in drei Jahren Schritt für Schritt." (MA3 CC6: 4)

Mit der eidgenössischen Anerkennung erhält die Tätigkeit gemäss der Agentin des Unternehmens CC10 eine offizielle Wertschätzung. Denn die Grundbildung formuliert gewisse Qualitätsstandards und Handlungskompetenzen. Gerade für eine zukunftsträchtige Branche benötige diese Form der Dienstleistungsarbeit bestimmte Normen, so die Lernende des Unternehmens CC3. Das Manko, keine eigene Grundausbildung zu haben kennzeichnete gemäss dem Manager im Unternehmen CC5 die frühere Situation der Branche. Heute sei es endlich möglich, qualifiziertes Personal auszubilden und damit qualitative hochwertige Dienstleistungsarbeit anzubieten. Gerade die schnelle Bedarfsdeckung mit unqualifiziertem Personal habe die Branche nachhaltig geprägt, in dem die Branche in der Öffentlichkeit ein negatives Image bekommen habe. Gerade durch die Verberuflichung der Tätigkeit konnten Rahmenbedingungen geschaffen werden, welche das Image der Branche aufbessern sollen.

Welche Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten die berufliche Grundbildung den Lernenden bietet, lässt sich noch wenig sagen. Weshalb die Lernenden sich für die berufliche Grundbildung Fachfrau-/mann Kundendialog entschieden haben, besitzt unterschiedliche Gründe. Zum einen ist die Lehre etwas Neues und grenzt sich von der gewöhnlichen KV-Lehre ab. Dies ist bspw. ein Grund, weshalb sich die Lernende im Unternehmen CC3 für die Lehre entschieden hatte. Sie erhoffe sich damit einen Vorteil bei der zukünftigen Stellensuche. Eine Lernende hatte keine Stelle als KV-Auszubildende gefunden und wich deshalb auf die Grundbildung Kundendialog aus. Für viele war der ausschlaggebende Entscheid der Fokus auf die Kommunikation gewesen. Kommunikation verspreche ihnen eine Grundlage, welche der Nachfrage in der Arbeitswelt entspricht. In den fünf Interviews mit den ausgebildeten Fachangestellten Kundendialog wird deutlich, dass sie die Ausbildung als Sprungbrett für eine berufliche Karriere sehen. Erstens um eine abgeschlossene Grundbildung zu haben. Zweitens um in die Bereiche Marketing, KV, Beratung und Journalismus einzusteigen. Die Absicht nach der abgeschlossenen Lehre Kundendialog die Arbeit am Telefon zu verlassen, wird von den meisten Interviewten geteilt. Der Schwierigkeit, die ausgebildeten Mitarbeitenden an der Frontlinie zu behalten, ist sich auch die Call-Center-Leiterin im Unternehmen CC12 bewusst. Nur mit intensiver Überzeugungsarbeit konnte sie bspw. eine Mitarbeiterin mit abgeschlossener Lehre dazu bewegen, noch ein Jahr weiter als Agent_in im Kundenserivce zu arbeiten. Auch die fünf Fachleute Kundendialog sind dabei, oder haben es vor, sich umzuorientieren und den Frontdesk zu verlassen. Hauptgrund ist die Arbeitstätigkeit selbst. Niemand der Absolvent_innen hat vor, längerfristig auf ihrem Beruf zu arbeiten. Des Weiteren biete die Arbeit nur wenige berufliche Entwicklungsmöglichkeiten.

„Schwierig zu sagen, sicher nach drei Jahren hat man das Ganze schon gesehen. Man will sicher etwas anderes sehen. Ich kann es mir sicher nicht vorstellen, 20 Jahre zu bleiben. Es ist ein Beruf, der sehr temporär ist. Kurzfristig kommt und wieder geht. Ich habe Respekt vor den Leuten, die 50 Jahre hier arbeiten (lacht). Das könnte ich jetzt nicht. Nicht, dass es langweilig wäre für den Moment, aber man kennt es, es ist schlussendlich Routine, obwohl die Kundenkontakte nicht gleich sind. Ich will sicher die Berufsmatura machen, dann schaue ich mal. Vor allem wenn ich die Lehre abgeschlossen habe, stehen die Türen weit offen. Management, Radio, Medienwelt kann man alles machen. Mal schauen, falls sich die Gelegenheit bietet, hierzubleiben, bleibe ich vielleicht. Als normaler Agent, weiss ich nicht ob ich bleiben möchte. Wenn sich die Gelegenheit geben würde als Experte zu arbeiten, warum nicht. Es braucht nach der Lehre Weiterbildungen. Das ist möglich, man kann die Ausbildung als Teamleader machen. Wenn man in den Bereich Journalismus gehen möchte, dann muss man die Fachhochschule besuchen. Es ist schon nicht so, dass wenn du die Lehre abgeschlossen hast, dort und dort arbeiten kannst. Das ist ja fast nirgends so." (MA3 CC3: 3)

6 Exkurs 2: Outsourcing

Auslagerungsprozesse können unterschiedliche Formen annehmen. Outsourcing findet im Inland (Onshoring) und Ausland (Near- oder Offshoring) statt. Die dynamischen Entwicklungen der Call-Center-Branche wirken sich auch auf die Auslagerungsformen aus. (vgl. SCC 2010: 81 ff.) Unsere Stichprobe beinhaltet sowohl Unternehmen, die selbst Outsourcing betreiben, als auch solche, die von Auslagerungsprozessen anderer Firmen abhängig sind. Zwei Unternehmen, CC6 und CC11, arbeiten mit Call-Center-Unternehmen in Österreich, Deutschland, Rumänien, Türkei und Marokko zusammen. CC11 gehört einem multinationalen Konzern an, und die Standorte in der Schweiz sind Teil eines globalen und virtuellen Netzwerkes von Call-Center-Standorten. Zwei weitere Call Center, CC2 und CC12, sind ebenfalls Teil eines multinationalen Unternehmens. Bei Engpässen am Frontoffice werden Aufgaben temporär an Standorte in Deutschland oder Österreich vergeben. Die selbstständigen Call-Center-Unternehmen übernehmen hauptsächlich Aufträge für Unternehmen, die in der Schweiz tätig sind.

Einen Call-Center-Standort in der Schweiz zu verfügen, ist für die Bedienung der Schweizer Kund_innen unumgänglich. Zum einen sind die Ansprüche dieser Kund_innen im Vergleich zu anderen extrem hoch. Zum anderen muss die Dienstleistung den regionalen Unterschieden und der Mehrsprachigkeit entsprechen. Beide Aspekte gelten ebenfalls als Richtlinien für Call-Center-Standorte ausserhalb der Schweiz, welche den Markt in der Schweiz bedienen. *Swissness* ist als Chiffre zu verstehen. *Swissness* steht für kulturelle und wirtschaftliche Eigenheiten, an denen sich die kommunikationsorientierte Dienstleistungsarbeit in der Schweiz orientiert. Welche Bedeutung *Swissness* für Unternehmen hat, soll im Folgenden erläutert werden (6.1.). Im

Zusammenhang mit der Entwicklung von Auslagerungsprozessen ins Ausland schätzen mehrere Marktstudien Outsourcingaktivitäten in dieser Branche als eher konservativ ein. (vgl. SCC 2010; DIMO 2013; SEC 2014). Gemäss dem Swiss Contact Center Reporting 2010 finden die meisten Auslagerungen innerhalb der Schweiz statt. Knapp 80% der Outsourcing-Calls werden in der Schweiz bearbeitet. Die restlichen 20% der Anrufe werden in den Nachbarländern oder Offshore bedient. Welche Standpunkte zum Thema Outsourcing in der Onlineumfrage CCSS 2014 und im Sample zu finden sind, zeigen wir am Ende dieses Exkurses (6.2).

6.1 Bedeutung Standort Schweiz: *„Swissness in Marokko“*

Wie bereits in Kapitel 4.5.1 ersichtlich wurde, spielt die kulturelle Ebene im Dialog eine wichtige Rolle. Sie zeigt sich besonders in der Sprache. Diese dient als Element, das Gespräch kundenorientiert zu gestalten, und ein Schweizer Unternehmen zu repräsentieren. Dass auch ausländische Auftragnehmende auf die spezifischen kulturellen Gegebenheiten Rücksicht nehmen müssen, wird durch die speziellen *Swissness*-Coachings und -schulungen von Agent_innen im Ausland deutlich. Die zwei Unternehmen CC6 und CC10 (hauptsächlich Inboundgeschäft) haben Standorte in Deutschland, Österreich, Türkei, Rumänien und Marokko. Diese bearbeiten ein bestimmtes Volumen an Kundenanliegen für Unternehmen in der Schweiz. Speziell für Deutschschweizer Kund_innen müssen die Agent_innen in der Lage sein, Schweizerdeutsch zu verstehen.

Das Coaching geht über die Vermittlung von Fachbegriffen hinaus. Die Schulungen reichen von bestimmten Gepflogenheiten im Gesprächsverhalten mit Schweizer Kund_in-

nen über Ausdrücke in der Alltags- und Fachsprache bis hin zur Schweizer Geographie (Regionen, Kantone, bekannte Berge) und dem Aussehen von Schweizer Stromsteckern oder des Einzahlungsscheins. Interessanterweise wird den „Schweizer Kunden" eine besondere Stellung zugeschrieben. Anders als deutsche, italienische, französische oder US-amerikanische Kund_innen würden sich Schweizer Kund_innen einen besonders umfangreichen Service wünschen. Teilweise gestalten Agent_innen sogar das Gespräch zwischen Kund_innen der französischsprachigen und deutschsprachigen Schweiz unterschiedlich.

> *„Der Schweizer Kunde möchte gut umsorgt werden. Er ist sehr anspruchsvoll. Sein Anliegen muss möglichst schnell gelöst werden und zuvorkommend behandelt werden. D.h. wenn jemand sehr sachlich und trocken mit einem Kunden spricht, dann gilt es hier, in der Schweiz, häufig als arrogant. Deshalb benötigt es Wörter wie „Bitte", „Danke", „einen schönen Tag dann" (...): Sympathie für die Situation vom Kunden zeigen. Er [Schweizer Kunde] möchte gerne umsorgt werden." (MA1 CC10: 4)*

> *„Die Kunden reagieren anders. Also ein Welscher [französischsprechend] Kunde reagiert nicht gleich wie ein Deutschschweizer. Bei den Welschen habe ich die Erfahrung gemacht, dass sie am Schluss gerne nochmals meine Schritte resümiert bekommen. D.h. welche Punkte ich für sie in die Wege leite. Sie sind nicht ganz sicher, ob du das wirklich machst. Bei anderen, sagen wir jetzt, einen Amerikaner, der möchte einfach kurz sagen was er will, und glaubt, dass es erledigt wird. Pro Sprache, pro Kunde musst du genau wissen, wie du auf ihn eingehen sollst." (MA2 CC7:4)*

Zusammengefasst werden mit den Kund_innen aus der Schweiz kulturelle Attribute wie „anspruchsvoll", „wollen

eine schnelle Lösung", „benötigen starke Zuneigung" usw. in Verbindung gebracht – und zwar in stärkerem Masse als mit Kund_innen aus anderen Kulturkreisen. In diesem Zusammenhang besteht die Hauptaufgabe der Schulungen in der Vermittlung und Prüfung von Kundengesprächen innerhalb des kulturellen Setting „Schweiz". Zwei Mitarbeitende in den Bereichen „Sales" und „Coaching" beschreiben, wie herausfordernd es ist, die kulturellen Unterschiede der Outsourcer-Unternehmen während der Dienstleistungsarbeit zu minimieren.

„A2:Die Zusammenarbeit ist eine Herausforderung. Konkret, wenn wir deutsche Call Center nehmen, haben wir bereits Unterschiede von Call Centern aus dem Norden und dem Süden. Das ist ganz interessant. Im Norden sind sie viel direkter, sie kommen auch bald zum Punkt. Für die Schweizer Kundschaft ist das nicht das, was angebracht ist. Das muss man diesen Call Centern beibringen. Swissness zu leben. Bei outgesourcten Centers für die italienische und französische Sprache haben wir in Nordafrika Centers. Da kommen ganz andere kulturelle Aspekte, in der Zusammenarbeit. Wobei gerade jetzt für französische und italienische Calls ist sehr Französisch. Sie haben sich auf die französische Kundschaft eingestellt. Da muss man ebenfalls schauen, dass man diese auf Schweizer Kundschaft eichen muss. Denn auch ein französischer Kunde [Romandie] möchte sofort zu einer Lösung geführt werden, ohne grosses „bla-bla-bla". Dies gilt es natürlich zu trainieren. Diese Zusammenarbeit ist immer sehr, sehr gut. Es braucht eine gewisse Flexibilität auf beiden Seiten, wobei wenn ein Dienstleister einen Auftrag von uns annimmt, müssen sie sich an den Schweizer Kunden anpassen. Das klappt bisher ganz gut." (MA2 CC10: 1)

In den *Swissness*-Schulungen lernen Agent_innen bestimmte Begriffe, die in der Schweiz verwendet werden. So bspw. die andere Bezeichnung von Zahlen wie „nonante“ statt „quatre-vint-dix“. Eine ständig überarbeitete und erweiterte Liste mit geschätzten 200 Wörtern müssen sich die Agent_innen aneignen. Bestimmte Gegenstände und Verhaltensformen werden in den Schulungen vorgestellt, die in den Ländern eher unbekannt sind. Ein Coach erwähnt z.B. die Bedeutung des Einzahlungsscheines in der Schweiz. Anfänglich habe es hier Probleme mit dem deutschen Partnerunternehmen gegeben, da viele der Agent_innen bei Rechnungsfragen nicht weiterhelfen konnten. Gemäss den Coaches sind die Einzahlungen am Postschalter in Deutschland mit hohen Kosten verbunden und daher, im Gegensatz zur Schweiz, eher ungewöhnlich. Den Agent_innen werden Einzahlungsscheine verteilt, deren Aufbau erklärt und die Zahlungsmöglichkeiten erläutert. Dann wurde aufgezeigt, wie man eine Einzahlung am Postschalter in der Schweiz durchführt. Um auch auf Smalltalk reagieren zu können, verlangen die Coaches von den Teamleitenden und Agent_innen im marokkanischen Partnerunternehmen, täglich die Schweizer Onlinezeitung 20 Minuten durchzulesen. Laut einer Mitarbeiterin in Sales und Coaching hilft das Überfliegen der Zeitung, ein aktuelles Bild der Schweiz zu bekommen und auf Bemerkungen der Kund_innen reagieren zu können. Im Unternehmen CC6 gehören der Erwerb von technischen Begriffen in Schweizerdeutsch, die Landkunde (Regionen, Kantone, Berge) und umgangssprachliche Ausdrücke in den Dialekten (im Italienischen; Deutschen; Französischen) zum Lernplan der speziellen *Swissness*-Schulungen. Überhaupt gilt die Fähigkeit Dialekte zu verstehen als wichtig, um ein Vertrauensverhältnis mit den Kund_innen aufzubauen.

Sich mit den kulturellen Umgangsformen vertraut zu machen, scheint grundlegender Aspekt der Anpassungsfähig-

keit der Agent_innen darzustellen. Es ermöglicht ihnen, der/dem Kund_in damit das Gefühl zu vermitteln, ihre/seine Perspektive zu übernehmen und ihr/sein Anliegen zu teilen. Hierfür ist auch ein simpler Austausch über das Wetter hilfreich.

> *„Da könnte irgendein Kunde eine Bemerkung über das Wetter machen, und wenn man natürlich irgendwo in Nordafrika sitzt bei 35 Grad, hat man überhaupt gar keine Vorstellung, was in der Schweiz läuft. Auch auf gesellschaftlicher Ebene, was ist aktuelles Thema ... politisch und usw, dass man kurz einen Streifzug macht." (MA2 CC10: 2)*

Ein Coach des Unternehmens CC 6 weist auf die Schwierigkeiten mit der Advisor Friendliness (Freundlichkeit der Kundenbetreuenden) in Deutschland und Marokko hin. Mit regelmässigen Schulungen vor Ort und wöchentlichen Konferenzcalls versuchen die Coaches, die Agent_innen auf Kund_innen in der Schweiz zu sensibilisieren. Gearbeitet werde an der Höflichkeit und Empathie. Trotzdem scheinen die Bemühungen nicht den gewünschten Effekt zu haben. Die richtigen Mittel seien bis anhin noch nicht gefunden worden, um die Kundenbetreuung freundlicher zu gestalten. Denn schlussendlich hätten alle Agent_innen ihre eigene Identität, welche ebenfalls bewahrt werden müsse. Im gleichen Atemzug stellt seine Kollegin fest, dass auch in der Schweiz die Situation gegenüber ausländischen Agent_innen schwierig ist. Die Kundenzufriedenheit lasse sich nicht immer erreichen, da die öffentlichen Debatten über Migration und Arbeitsplatz Schweiz mitspielen.

> *„B2: Wir haben den Punkt hier in der Schweiz mit den Deutschen: ‚Die Deutschen, welche die Jobs wegnehmen.' Das ist ein Thema. Dann die Marokkaner und die Westschweizer. Das ist noch ein anderes Thema... Die Schweizer sind halt*

dagegen. Das ist einfach so. Wenn jetzt jemand das Telefon abnimmt mit einem hochdeutschen Akzent ...
A2: Aus Norddeutschland ...
B2: ... ja, da fängt es an. Diesen Faktor können wir nicht aufheben. Wir haben schon sehr viel versucht. Auch via Zeitung, damit sie über das Wetter etc. informiert sind. Das hat bereits geholfen. Aber der Name bleibt, der Akzent bleibt. Das ist etwas ... aber es ist nicht dramatisch. Wir sind sehr zufrieden mit den Leuten. Aber es sind Kleinigkeiten die bleiben." (MA1 & MA2 CC10: 4)

Für den gemeinsamen Kommunikationsraum zwischen Agent_in und Kund_in spielt neben der sachbezogenen Ebene die kulturelle Ebene eine wichtige Rolle. Anhand regelmässigen Überprüfungen vor Ort, Telefonkonferenzen, Workshops und Monitorings zum Aspekt *Swissness* versucht man, die gemeinsame kulturelle Ebene zu schaffen, welche dem Kundengespräch zu Grunde liegen sollte.

Für Outboundaktivitäten innerhalb der Schweiz sind Standorte ausserhalb der Landesgrenzen gemäss den Standortleitenden von CC3 und CC12 eher kontraproduktiv, da man mit Einbussen in der Qualität und folglich mit einem niedrigeren Absatz rechnen muss. Als Grund für das erfolgreiche Wirtschaften des CC3 in der Deutschschweiz führt der Standortleiter auf die Tatsache zurück, dass sie die Kundenanrufe auf Schweizerdeutsch tätigen. Auslagerungsprojekte nach Deutschland seien eingestellt worden, da die Aktivitäten in deutscher Standardsprache zu tiefe Absatzzahlen einbrachten. Für die Aktivitäten in den anderen Sprachregionen sei der regionale Bezugsrahmen wichtig. Anstellungen erhalten darüber hinaus nur diejenigen, welche ein akzentfreies Italienisch oder Französisch sprechen.

„Im Outboundbereich ist das „wer ruft mich an", die Reputation des jeweiligen Unternehmens, sehr wichtig. Der

Bekanntheitsgrad des Unternehmen. Dort geht es um das Gleiche: Der Konsument erwartet von einem Schweizer Unternehmen: „Juhui ein Schweizer ruft an". Wir haben es immer wieder getestet, aber die Werte der Telefonate auf Hochdeutsch waren weit unter den normalen Werten. Wir sind hier zwar in Grenznähe aber wir haben es immer wieder versucht." (Manager CC3: 2)

Ob im In- oder Outboundbereich: Die kulturelle Ebene, die Möglichkeit als „Schweizer" Unternehmen aufzutreten und damit die Kundenbedürfnisse entsprechend zu bedienen, ist ein Stützpfeiler in den befragten Call Centern.

6.2 Outsourcen zwischen Kosten- und Qualitätsentscheidungen

Kommunikationsorientierte Dienstleistungsarbeit aus der Schweiz heraus zu tätigen, hat laut dem Standortleiter des CC10 viele Vorteile. Ist der Tätigkeitbereich von Call Centern mehrsprachig, bietet die Schweiz rasche Rekrutierungsmöglichkeiten von gut ausgebildeten multilingualen Agent_innen. Zudem sind die Rahmenbedingungen – geringe Steuerbelastung, wenige, bürokratische Hindernisse, optimale technische Netzvoraussetzungen – für ausländische Call Center interessant. Aus diesen Gründen nimmt der Standortleiter gerade im Tessin eine Zunahme von italienischen Call Centern wahr. Einen weiteren Aspekt benennt der Standortleiter des Unternehmens CC2. Einen Standort in der Schweiz zu haben, ermöglicht auch in datensensiblen Wirtschaftssektoren Dienstleistungen anzubieten. So ist es für inländische Outsourcer eher möglich, mit Unternehmen aus der Finanzbranche zusammenzuarbeiten. Aus datenschutzrechtlichen und technischen Gründen ist die Auslagerung von Aktivitäten im Finanzwesen nur begrenzt möglich.

Letztlich führten Einschränkungen durch den Konsumentenschutz, die Weiterentwicklung von Self-Service-Angeboten und die Digitalisierung der Arbeit in Call Centern zu einem geringeren Anrufvolumen. Dadurch habe man sich vom Massengeschäft abgewandt und sich auf Dienstleistungsangebote mit hohen Standards konzentriert, so der Manager des CC5. In ähnlicher Weise sehen es auch zwei weitere Manager.

Im Verhältnis zum Ausland ist das Betreiben von Call Centern in der Schweiz spürbar teurer, und daraus folgt ein chronischer kompetitiver Nachteil (vgl. SCC 2010: 80 ff.). Gleichzeitig ist der Customer-Care-Bereich in der Schweiz auf einem hohen Niveau. Dies erschwert die Ausgangslage für Near- und Offshorebewegungen bezüglich der Erfahrungen, des Wissenstandes, der Fähigkeiten und der Kultur. (vgl. Interview: Manager CC10 S.12) So berichteten zwei Standortleitende, wie ihr Unternehmen regelmässig die Call-Center-Standorte im Ausland wechseln musste, weil die Dienstleistungsarbeit nicht dem Niveau und der Qualität der eigenen Call Center in der Schweiz entsprach. Kosten und Qualität sind zwei häufig gegenläufige Faktoren, welche die Entscheidungsprozesse um eine Auslagerung prägen. Auch unsere Onlineumfrage im Sommer 2014 zeigte, dass sich die Aussagen zu den Vorteilen und Bedenken gegenüber des Outsourcings die Kosten- und Qualitätsaspekte im Zentrum des Entscheidungsprozesses stellten. Der Nutzen einer Auslagerung des Kundenservices und des Direktmarketings liegt in den Kosteneinsparungen für das eigene Unternehmen. Ein weitereR Vorzug: Nebentätigkeiten wie der Kundenservice oder das Direktmarketing können an Unternehmen abgegeben werden, welche die erforderliche Erfahrung und Expertise mitbringen. Wenn jedoch die Kontaktschnittstelle mit den Kund_innen ausgelagert wird, verliert das Unternehmen an Kontrolle und Steuerbarkeit von Kundenbe-

treuung bzw. Kundenakquise. Bedenken zum Qualitäts- und Kundenkontaktverlust, der Daten- und Personenschutz und der Verlust von Know-how stellen für Unternehmen Einwände dar, nicht auszulagern.

7 Exkurs 3: Call-Center in den Medien (Bianca Fritz)

Call Center sind keine öffentlichen Orte. Die wenigsten Menschen bekommen je die Möglichkeit, ein Call Center von innen zu sehen oder mit Mitarbeitenden und dem Management zu sprechen. Direkte Berührungspunkte mit der Branche hat die breite Öffentlichkeit nur als Angerufener oder Anrufender eines Call Centers. Die so gemachten und verbreiteten Erfahrungen tragen einen grossen Teil zum Image der Branche bei. Die Berichterstattung der Medien hat einen bedeutsamen Einfluss auf die öffentliche Meinung. Den Unternehmen ist diese „Macht" der Medien durchaus bewusst. Aus diesem Grund beobachten Unternehmen die Berichterstattung über sich genau. Sie und die Branchenverbände legen Pressespiegel und Presseschauen an, um über ihr Bild in der Öffentlichkeit informiert zu sein. So gibt es zum Beispiel auch beim Branchenverband CallNet.ch einen Pressespiegel, der die Berichterstattung in Printmedien jeden Monat für die Mitglieder zusammenführt und veröffentlicht.

Da die Mitarbeiter in Call-Centern täglich mit Kund_innen in Kontakt stehen, werden sie nicht nur mit der Meinung über ihr Unternehmen konfrontiert, sondern auch mit dem Bild, das sich die Öffentlichkeit über die Call-Center-Branche und ihre Agent_innen gemacht hat. In unseren Interviews wurde wiederholt erwähnt, dass der „Ruf" von Call Centern dabei kein guter ist. Und manch Interviewte sehen einen Grund dafür in der „undifferenzierten" Berichterstattung der Medien, die nicht zwischen schwarzen Schafen und seriösen Service-Centern unterscheide. So erwähnt ein Call-Center-Manager:

„Ja, das Call-Center-Image ist schlecht und wird schlecht gemacht durch Outboundfirmen, welche sich an keine Regeln halten. (…) Mit dem kämpft die Branche, mit dem kämpfen auch Mitarbeiter, welche in dieser Branche arbeiten. Hier wäre es manchmal schön, wenn auch Berichte kommen in der Zeitung oder im Fernsehen, dass man hier klar differenziert." (Management CC2: 11)

Weiter beklagt er sich, dass selbst Regionalmedien nicht positiv über das ansässige Call-Center berichten:

„Wenn Sie als Fussballclub in einer 2. oder 3. Liga den Trainer entlassen, gibt es eine riesige Schlagzeile, aber wenn sie hier als Arbeitgeber eben auch Leuten eine Chance geben, welche anderswo keinen Job bekommen, dann sind das Interesse und die Anerkennung nicht so gross. Wir sind eben einfach hier." (Management CC2: 11)

Ein Call-Center-Mitarbeiter geht im Interview noch weiter und spricht sogar von einer Falschdarstellung der Call Center in den Medien:

„Es geht hier nicht wie auf der Galere zu. Der Eindruck wird von den Medien halt schon oft vermittelt. Das ist vielleicht auch bis zu einem gewissen Grad eine Falschdarstellung." (MA2 CC2: 8)

Zudem sagt er, dass die negative Berichterstattung zwar oft gegen die Unternehmer gerichtet sei, aber auch den Ruf der Mitarbeitenden ruinieren würde:

„Ich kann mich noch erinnern, als ANONYM in Deutschland pleite gegangen ist, hat man das ja schon fast gefeiert. Der Spiegel z.B. hat sich dazu hinreissen lassen: „Gut, ein Ausbeuter weniger!" Man sieht gar nicht den Mitarbeiter, man sieht nur das Unternehmen. Ich denke, hauptsächlich

die Arbeitgeber haben einen schlechten Ruf, und dies strahlt auf die Mitarbeiter im Job ab.“ (MA2 CC2: 8)

Eine systematische Untersuchung der Berichterstattung in Publikumsmedien soll in dieser Studie nicht nur dazu dienen, die Aussagen der Interviewten über den Einfluss der Medien einzuordnen und die Ausgewogenheit der Berichterstattung zu untersuchen. Sie kann auch wertvolle Informationen darüber geben, mit welchen Vorurteilen es die Agent_innen im täglichen Kundenkontakt zu tun haben. Ein Blick in die Fachmedien kann zudem verraten, wie die Branche tickt und welche Meinungen und Trends im Management vorherrschen.

7.1 Ergebnisse nach Mediengattung

Warum eine deskriptive Auswertung der Ergebnisse nötig ist, wird sehr deutlich, wenn man nur die Zahlen der Codierung betrachtet. Diese sind, für sich alleine genommen, wenig aussagekräftig. Um die These zu belegen, dass Medien überwiegend negativ über Call Center berichten – wie in den Interviews angesprochen wurde müsste die Anzahl von Artikeln mit negativem Gesamteindruck die mit positivem Gesamteindruck bei weitem übersteigen. Dies trifft nicht zu: 63 Artikel mit negativem Gesamteindruck stehen 54 Artikeln mit positivem Gesamteindruck und 21 Artikeln mit neutralem Gesamteindruck gegenüber. Alleine mit dieser Zahl kann also der Eindruck der Interviewten im Call Center, die eine überwiegend negative oder zumindest unausgewogene Berichterstattung beklagen, nicht bestätigt werden.

7.1.1 Publikumsmedien

Nimmt man an, dass die Publikumsmedien – zu denen Tageszeitungen, Wochenzeitungen und Zeitschriften mit brei-

tem Themenspektrum gehören – eine grössere Wirkung auf die allgemeine Öffentlichkeit haben als Agenturmeldungen, die erst noch von Medien aufgenommen werden und verbreitet werden müssen, Fachmedien und Publikationsorgane von Interessensgruppen lohnt sich auch eine isolierte Betrachtung der 92 Artikel in diesen Publikumsmedien. Doch auch hier sind reine Zahlenwerte wenig aussagekräftig: 50 Artikel mit negativem Gesamteindruck stehen 28 Artikeln mit positivem und 14 mit neutralem Gesamteindruck gegenüber. Um diese Zahlen weiter einordnen zu können, muss ein Blick auf die Themen geworfen werden, über die berichtet wird. Es fällt auf, dass die Berichterstattung über die Situation der Angerufenen und die Situation der Mitarbeiter den Schwerpunkt der Berichterstattung bilden – 64 von 92 Artikeln stellen eine dieser beiden Perspektiven ins Zentrum: Hier sehen die Medienschaffenden offenbar das Hauptinteresse der breiten Öffentlichkeit. Die übrigen 28 Artikel umfassen die Themen technische Entwicklung, Outsourcing, Aus- und Weiterbildung und reine Wirtschaftsnachrichten.

7.1.1.1 Situation der Angerufenen

Von 38 untersuchten Artikeln, welche die Situation der Angerufenen ins Zentrum stellen, haben wir 5 Artikel positiv, 4 Artikel neutral und 29 Artikel negativ bewertet. Bei den negativ bewerteten Artikeln fällt auf, dass der/die Verfasser_in des Artikels häufig selbst als Akteur in Aktion tritt. Entweder indem der/die Journalist_in von eigenen negativen Erfahrungen mit Call Centern berichtet und diese als Anlass zur Berichterstattung heranzieht. Oder indem sich der/die Journalist_in bei Beschreibungen/Interviewfragen mit eigenen Bewertungen nicht zurückhält. So beschreibt beispielsweise ein Journalist in einer Glosse, wie er seinen eigenen Tod vortäuschen musste, um den Arbeitsabläufen

eines Call Centers gerecht zu werden (Sonntag AZ 2.5.2010: 24) oder das Saldo-Magazin benennt die „aufdringlichen Telefonfirmen“ zum Ärgernis des Jahres 2011 (Saldo 7.12.2011: 12).

Neben den Journalist_innen kommen häufig Privatpersonen zu Wort, die beispielhaft zitiert werden, oder sich selbst in Leserbriefen über ihre schlechten Erfahrungen äussern. Die Anrufe der Call-Center-Agent_innen werden in den Artikeln dabei immer wieder als „lästig“, „ärgerlich“, „aggressiv“ ja sogar als „Terror“ (Blick 13.5.2014: 16) beschrieben. Ausserdem werden Agent_innen Betrug und „dreiste Lügen“ (Sonntagsblick 19.6.2011: 35) vorgeworfen. Hierbei wird sehr selten differenziert zwischen legalen und illegalen Methoden, zwischen Outbound und Inbound. Tatsächlich beziehen sich fast alle negativen Erfahrungen auf Outbound-Aktivitäten von Call Centern. Aber auch über den Inbound-Bereich gibt es vereinzelte Beschwerden. So echauffiert sich zum Beispiel der Tagesanzeiger darüber, dass Kund_innen in Call Centern priorisiert werden und „schlechtere Kunden“ länger in der Warteschleife bleiben (Tagesanzeiger 5.10.2009: 1 u.39). Nur in 7 der 29 negativen Artikel äussern sich auch Verantwortliche eines Call Centers zu den Vorwürfen. Etwa doppelt so oft (13 mal) kommen dafür Konsumentenschützer zu Wort, die über die Rechte der Konsumenten aufklären oder Tipps geben. Die Konsument_innen selbst werden dabei häufig als wehrlose Opfer der Attacken dargestellt, da selbst der Sterneintrag im Telefonbuch wenig Schutz vor Werbeanrufen biete, wenn die Call Center aus dem Ausland operieren. Um den Leser_innen, die in dieser Berichterstattung oft mit den Konsument_innen gleichgesetzt werden, zu helfen, geht ein Journalist im Tagesanzeiger sogar so weit, dass er einen Tipp gibt, der den Agent_innen am anderen Ende der Leitung die Arbeit sehr erschweren könnte:

„Eine effiziente Massnahme ist offenbar, den Anrufer ins Leere laufen zu lassen: Sie hören kurz zu, sagen dann ‚einen Moment bitte' und legen den Hörer für eine halbe Stunde neben das Telefon." (Tagesanzeiger 6.7.2013: 35)

7.1.1.2 Situation der Mitarbeitenden

Doch nicht alle Berichte richten sich so klar gegen Agent_innen – die Situation der Mitarbeitenden in den Call Centern ist immerhin der zweithäufigste Fokus der Berichterstattung in den untersuchten Berichten der Publikumsmedien. Drei Berichte liessen sich nicht klar zuordnen, weil bei ihnen sowohl die Situation der Konsument_innen als auch die der Mitarbeitenden im Fokus stand – das „Leid" aller Seiten wird einander gegenüber gestellt, wie schon dieser Vorspann eines Artikels in der NZZ zeigt:

„Callcenter geben keine Ruhe. Auch wenn die Zeit zum Krankenkassenwechsel verstrichen ist. Während sich die Angerufenen ärgern, beklagen sich Angestellte über miese Arbeitsbedingungen und Konsumentenschützer über ausbleibende Strafen." (NZZ 24.2.2014)

Die 24 Artikel, welche klar die Situation der Mitarbeiter in den Fokus stellen, sind allerdings schon weniger negativ als jene aus Konsumentenperspektive: In unserer Forschung haben wir 3 neutral, 12 negativ und 8 positiv bewertet. Die negativen Berichte folgen dabei oft folgendem Muster: Ein oder mehrere Agent_innen erzählen von den miesen Arbeitsbedingungen, Lohndumping, Leistungsdruck, permanenter Überwachung oder auch von Fällen, in denen ihre Arbeitslosigkeit ausgenutzt wurde, indem sie kurzzeitig angestellt und dann ohne Lohn wieder entlassen wurden. Die Call-Center-Leitung, Pressesprecher oder CEOs dementie-

ren dies und verweisen auf eine schlechte Leistung der/des jeweils interviewten Angestellten. Obwohl beide Seiten gehört werden, wird der Stimme der/des Agent_in im Bericht meist mehr Gewicht gegeben, indem er/sie ausführlicher und auch weniger floskelhaft zu Wort kommt als die Leitung des Unternehmens. Das führt zu unserer Einschätzung der Berichte als negativ für die Call Center-Branche insgesamt.

Die positive Berichterstattung wiederum besteht zu einem Grossteil aus Porträts – Unternehmensporträts oder Porträts einzelner Mitarbeitender. In diesen Porträts werden die schwierigen Seiten des Arbeitsplatzes zwar angesprochen, aber nur, um anschliessend von Agent_innen und Management relativiert oder negiert zu werden. Solche Porträts nutzen Call Center und Angestellte zur Selbstdarstellung. Und die Medien bieten ihnen diese Plattform: Sie lassen in diesen Artikeln nur Call-Center-Management, Agent_innen und den Journalist_innen zu Wort kommen – in einem Fall noch einen Verbandssprecher. Die Stimmen von Konsumentenschützern oder Angerufenen werden hier nicht gehört. Ein eindrückliches Beispiel für diese Art der Berichterstattung findet sich in der Südostschweiz in einem Porträt eines Churer Contact-Centers der Swisscom:

> *„(…) Dass der Umgang mit der Kundschaft gelegentlich nicht einfach ist, weiss auch Senns Kollegin Taia Taveira. (…) ‚Aber die meisten sind freundlich, unangenehme Gespräche sind eher selten', erzählt die ehemalige Hotel-Rezeptionistin. (…) Die Swisscom verschickt jeden Monat acht Millionen Rechnungen. Und da gibt es jeweils unzählige Rückfragen. Von einem übermässigen Leistungsdruck, wie er in anderen Call-Centern an der Tagesordnung ist, will sie aber nicht sprechen. Sie geht die Sache pragmatisch an: ‚Man muss einfach dran bleiben.'" (Die Südostschweiz Ausgabe Graubünden 27.8.2011: 9)*

Die Logik, der/die Agent_in müsse sich nur genug anstrengen, dann habe sie/er auch gute Arbeitsbedingungen, findet sich also auch in der Presseberichterstattung wieder. Besonders deutlich wird sie in einem Leserbrief einer Agentin, die sich über die negative Berichterstattung der Zeitschrift Beobachter beschwert:

> *„Ich finde es eine unglaubliche Frechheit, wie hier argumentiert wird. In unserem Callcenter hat jeder die Chance, einen guten Lohn zu generieren und die Fr. 15.60 sind netto, nicht brutto! Ich bin fest angestellt und erhalte 28 Franken pro Stunde. Wir können die Schichten selber einteilen, sind mit den Vorgesetzten per du. In keinem Callcenter bekommt man ohne Leistung 4000 Franken Lohn im Monat. Und nicht jeder eignet sich für den Verkauf am Telefon." (Beobachter 14.9.2012: 93)*

Die Berichterstattung über die Situation der Mitarbeitenden zeigt, dass die Call-Center-Branche einer negativen Berichterstattung keinesfalls hilflos ausgeliefert ist, sondern, dass Einzelbeispiele durchaus auch positiv dargestellt werden. Gezielte Pressearbeit und medienwirksame Aktionen können das Bild von Call Centern in den Medien zudem stark beeinflussen, wie folgendes Beispiel besonders deutlich macht:

7.1.1.3 Imagewandel mit Hilfe der Medien: der Fall Sunrise

Es fällt auf, dass bei den wenigen positiven Artikeln der Publikumsmedien über die Situation der Konsumenten und über die Situation der Mitarbeitenden in Call Centern immer wieder ein Name fällt: Sunrise. Das erstaunt umso mehr, als dass Sunrise zu Beginn der Untersuchungsperiode für

seinen schlechten Kundenservice und schlechte Arbeitsbedingungen in den internen und outgesourcten Call Centern bekannt war. Die SonntagsZeitung beschreibt zum Beispiel, wie sich Angestellte in einem Blog über ihre „mageren Saläre“ und die „internen Verkaufsstrategien“ beschweren. Der Blog sei ursprünglich von unzufriedenen Kund_innen ins Leben gerufen worden (SonntagsZeitung 9.9.2012: 59). Ab Ende 2013 und im Jahr 2014 finden wir aber nur noch neutrale bis sehr positive Berichterstattungen über die Call Center der Sunrise. Als möglichen Wendepunkt machen wir ein Interview mit dem neuen Sunrise-Chef in der Handelszeitung (3.10.2013: 18) aus, in dem der Manager des Unternehmens von einem „Turnaround“ spricht und auch erwähnt, dass das Management nun persönlich Kundenbeschwerden am Telefon entgegennehme. Kurz darauf verbreitet die Schweizer Nachrichtenagentur sda (sda 5.11.2013) eine Meldung an die Schweizer Medien, die den ausgebauten Kundenservice bei Sunrise beschreibt und ebenfalls erwähnt, wie der Sunrise-CEO höchstpersönlich am Telefon sitzt. In der Meldung der sda wird ein Pressecommuniqué von Sunrise zitiert, das mit Informationen des Pressesprechers ergänzt wurde. Es folgt ein weiteres grosses Interview mit dem CEO im Sonntagsblick, in dem dieser schon im Titel verkünden darf: „Ich lerne von unseren Kunden!“ (SonntagsBlick 15.12.2013: 33) Einen Tag später kürt der Blick den Sunrise-Chef zum „Manager des Tages“ (Blick 16.12.2013: 2). Eine beachtliche und sehr positive Medienpräsenz – besonders wenn man bedenkt, dass die Telekommunikationsfirma zu diesem Zeitpunkt noch immer diejenige ist, welche die meisten Beschwerden beim Konsumentenschutz generiert. Auch das berichtet der Blick unter Berufung auf die Stiftung für Konsumentenschutz (Blick 6.1.2014: 1) – nicht jedoch ohne die Bemühungen und Ambitionen des neuen CEOs zu erwähnen. Nun haben weitere Zeitungen den ungewöhnlichen Chef für sich entdeckt und berichten positiv: Der Tagesanzeiger in

einem umfangreichen Interview (Tagesanzeiger 22.3.2014: 43). Der Bund schreibt darüber, dass selbst Kund_innen, die persönlich in der Zentrale vorbeikommen, zum Chef vorgelassen werden, und dass dieser ein „eisernes Regime" gegenüber den Mitarbeitenden im Kundendienst habe, um diesen zu verbessern. (Der Bund 30.1.2014: 11) Der letzte Artikel über Sunrise in unserer Stichprobe macht dann den neuen positiven Eindruck des Sunrise-Kundencenters perfekt: Das St. Galler Tagblatt schreibt ein sehr wohlwollendes Porträt über ein Sunrise-Call Center in Oerlikon – über Agent_innen mit „Wohlfühlstimmen", die „jung, dynamisch und schnell" sind. Ergänzt werden diese persönlichen Eindrücke um eine Meldung unter Berufung auf den Schweizer Konsumentenschutz: die Beschwerden über Sunrise hätten „spürbar abgenommen" (St. Galler Tagblatt 22.8.2014 S. 27).

Eine sehr ausgewogene und umfangreiche Berichterstattung sticht ebenfalls so stark aus unserem Sample hervor, dass sie hier Erwähnung finden sollte. Es geht um den Konflikt um die Arbeitsbedingungen im Call Center Avocis in Tägerwilen. Dort greift das St. Galler Tagblatt zunächst die Aussagen von Agent_innen über „Angstmacherei" und neue Lohnregimente auf und zeigt die Bemühungen der Gewerkschaft vor Ort (St. Galler Tagblatt 3.10.2012: 28). Eine Woche später darf der Call-Center-Manager in einem längeren Interview zu Wort kommen, warum er keinen GAV möchte und wie seine Mitarbeitenden mit ihren Beschreibungen übertreiben würden (St. Galler Tagblatt 10.10.2012: 32). In derselben Ausgabe kommt aber auch die Gewerkschaft Syndicom noch einmal zu Wort, die den GAV bei Avocis als „Zeichen für die ganze Branche" werten würde (St. Galler Tagblatt 10.10.2012 S. 32). Erstaunlich ist nur: Als das Thema von der Zeitung etwa 15 Monate später wieder aufgegriffen wird, scheinen der Konflikt um die Arbeitsbedingungen in Vergessenheit geraten zu sein. Stattdessen liegt der Fokus auf

120 neu geschaffenen Arbeitsplätzen. Der Call-Center-Manager wird ein zweites Mal interviewt und fast jede Frage ist so formuliert, dass er Avocis in ein gutes Licht rücken kann. Ein Beispiel:

> *„Callcenter haben ja ein Image-Problem. Derzeit ist es ruhiger geworden. Mit welchen Massnahmen konnte sich Avocis davon abheben?" (St. Galler Tagblatt 20.1.2014)*

Ein kurzes Zwischenfazit für die zwei wichtigsten Themenschwerpunkte der Call-Center-Berichterstattung in den Publikumsmedien lautet: Während die Berichterstattung über die Situation der Angerufenen überwiegend negativ geprägt ist, das Management des Call Centers vergleichsweise selten zu Wort kommt und die Erfahrungen der Journalist_innen ein grosses Gewicht bekommen, reicht die Berichterstattung über die Situation der Mitarbeitenden von völlig vernichtenden Berichten bis hin zu Artikeln, die einzelne Unternehmen mit teils schwärmerischer Sprache vorstellen.

Blicken wir kurz auf die Themenbereiche, die seltener ihren Weg in die Publikumsmedien gefunden haben. Mit dem Thema Outsourcing haben sich 4 Artikel innerhalb unseres Samples auseinandergesetzt – mit fast ausgeglichenem Gesamteindruck: 2 positive, 1 neutraler und 1 negativer Gesamteindruck, je nachdem welcher Aspekt des Outsourcings betont wurde. So werden auch bei ausländischen Call Centern nicht nur schlechte Arbeitsbedingungen angekreidet, sondern es wird auch betont, dass beispielsweise für junge Menschen in Ägypten der Beruf des Call-Agent_in ein lukrativer sei, ein guter Weg, der Arbeitslosigkeit zu entkommen. Im Bereich Aus- und Weiterbildung gibt es nur zwei Artikel, die auf wenigen Zeilen zusammenfassen, um was es in der neuen Ausbildung zu/m Fachfrau-/mann Kundendialog geht. Bemerkenswert ist der überwiegend positive Eindruck (7 positive, 1 neutraler, keine negativen Gesamteindrücke),

den die Publikumsmedien-Artikel über technische/marketingtechnische Neuerungen in Call Centern hinterlassen. So schreibt beispielsweise die SonntagsZeitung darüber, wie die Swisscom Kund_innen von anderen Kund_innen im Forum beraten lässt und die besonders aktiven als Belohnung mit dem Superuser-Status auszeichnet werden. Die Superuser bekommen in offiziellen Präsentationen neue Technologien bereits vorab vorgeführt.

> *„Aus kritischen Kunden wurden hilfsbereite Komplizen. (…) Kunden berieten Kunden, schnell, kompetent und für die Swisscom kostenlos." (SonntagsZeitung 31.08.2014: 59)*

Die Handelszeitung berichtet mehrfach über Costumer-Relationship-Management-Systeme und bescheinigt der PostFinance ein „intelligentes Marketing für selbstständige Kunden" (Handelszeitung 30.4.2014: 49). Im Artikel selbst darf der Leiter des Marketingservices dann das eigene CRM-System loben, das Kund_innen auch in einem Grossunternehmen eine „Tante-Emma-Laden"-Gefühl geben könnte. Die Beispiele zeigen: Die Publikumsmedien haben wenig kritische Distanz zu den Neuerungen in Call Centern und zu ihrer Auswirkung auf die Arbeit der Angestellten dort. Wir werden noch sehen, dass sie dies mit den Fachmedien gemein haben.

Die Berichterstattung mit wirtschaftlichen Nachrichten im Fokus scheint hingegen ausgeglichen, was auch in der Natur der Nachrichten begründet liegt: Gewinne und Arbeitsplatzschaffung sind per se gute Nachrichten, Outsourcing, Schliessungen und Verluste eher schlechte. Insgesamt hinterlassen hier 2 Berichte einen neutralen, 5 Berichte einen negativen und 5 Berichte einen positiven Eindruck.

7.1.2 Fachmedien

Einen zweiten Schwerpunkt dieser Medienuntersuchung möchten wir auf die Berichterstattung in den Fachmedien legen. Hier können sich Trends und Denkmuster innerhalb der Branche zeigen. Gleichzeitig kann die Berichterstattung Einfluss auf die Branche nehmen. Wir gehen dabei davon aus, dass insbesondere die höheren Ebenen der Call-Center-Branche die Leserschaft für Fachmedien über die Kommunikationsbranche und IT-Entwicklungen bilden. Jene Personen, denen in Call Centern Entscheidungs- und Führungskompetenz übergeben wurde.

Die 25 Artikel, die aus Fachmedien in unser Sample übernommen wurden, haben einen ganz klaren thematischen Schwerpunkt: technische Neuerung und marketingtechnische Neuerungen. 23 der 25 Artikel haben diesen Fokus – nur eine Wirtschaftsmeldung und ein Artikel, der sich auf die Situation der Anrufenden beschränkt, fallen aus dem Rahmen. Ausserdem ist der positive Ton der Berichterstattung in den Fachmedien absolut vorherrschend: Nur 3 Artikel haben wir im Gesamteindruck als neutral eingestuft, 23 als positiv und keinen einzigen als negativ.

Dieser sehr positive Eindruck liegt auch in der Art der Berichterstattung begründet: Unter den Artikeln finden sich viele Firmenporträts oder Gespräche mit Managementmitgliedern von Call Centern, die bei der (marketing)technischen Entwicklung vorne mitspielen. Ebenso werden neue Programme und Systeme für die Arbeit im Kundenservice vorgestellt. Es sind häufig Leuchtturmprojekte, die als Beispiele für andere Unternehmen gelten sollen. Zudem kommen in einer Mehrzahl der Fachartikel nur wenige Akteure zu Wort, und diese stammen stets aus den folgenden Gruppen: ein Mitglied des Managements, ein Experte für technische oder marketingtechnische Themen und der/die Journalist_in selbst, der seine Aussagen häufig nicht einmal

mehr auf Zitate anderer stützt – was vermuten lässt, dass der/die Fachjournalist_in selbst als Expert_in wahrgenommen wird. Die Stimmen von Mitarbeitenden, Angerufenen, Politik, Rechtsexperten, Gewerkschaften, Verbandssprechern oder Konsumentenschützern fehlen in den Fachmedien vollständig. Also genau jene Personengruppen, die sich in den Publikumsmedien durchaus kritisch geäussert haben.

In den Artikeln selbst spiegeln sich viele Trends wieder, die auch in unseren Interviews – insbesondere denen auf Call-Center-Managementebene – angesprochen wurden. Im Gegensatz zu den Interviews, in denen die Manager_innen aber auch Zweifel äusserten, sich abwartend zeigten oder zu bedenken gaben, dass Neuerungen aus Kosten- oder strukturellen Gründen nicht so einfach umgesetzt werden könnten, ist die Tonalität in den Fachmedien klar zukunftsoptimistisch. Demnach machen neue Systeme und damit verbundene neue Marketingmöglichkeiten das Leben leichter: die Kund_innen können individueller betreut und bewertet werden, die Managementebene kann Arbeitsprozesse leichter überwachen und optimieren. Hier als Beispiel der Vorspann eines Artikels in der Fachzeitschrift IT Business:

> *„Ob Sprache, Videokonferenz, E-Mail, Fax, Chat oder ‚Social Collaboration': Bei Unified Communication & Collaboration (UCC) wird immer der gerade am besten passende Kommunikationsweg genutzt. Präsenzinfos können die Mitarbeiter erreichbarer machen; Reaktionszeitden für Kunden und Kollegen werden kürzer, Abläufe schneller. Dabei sparen innovative Technologien nicht nur Zeit und Geld, sie machen auch ganz neue Anwendungen möglich – etwa das multimediale ‚Contact-Center'." (IT Business 4.6.2014: 27)*

Die Konsequenzen des Fortschritts für die Arbeitsbedingungen der Mitarbeitenden werden in diesen oft schwärme-

rischen Artikeln selten thematisiert. Dies und andere typische Muster, die wir in der Fachmedienberichterstattung angesprochen haben, möchten wir nun aufzeigen.

7.1.2.1 Kundenfeedback, CRM-Systeme und die Mitarbeitenden

Gleich zwei Artikel, einer im Contact Management Magazine, einer im Swiss IT Magazin, stellen das Kundenmanagement der Postfinance lobend heraus und interviewen die Leiterin des Centers. Dabei gerät insbesondere das Contact Management Magazine ins Schwärmen. So beginnt der Artikel mit den Worten:

> *„Ihre positive Ausstrahlung erfüllt den Raum. Ihre Energie ist ansteckend, ebenso ihre Begeisterung für das Thema Kundenerlebnis." (Contact Management Magazine 12.07.2014: 14)*

Neben einer Costumer Relation Management-Datenbank, „die eine 360°-Sicht aller Mitarbeiter, Sicherheit dank geführter Prozesse und Echtzeit-Steuerung" ermögliche, fahre das Kundencenter der Postfinance eine Multichannelstrategie – das heisst, die Kund_innen können über verschiedene Kanäle mit dem Kundencenter in Kontakt treten. Ausserdem würde der Kundenservice zentralisiert. Was all dies für die Mitarbeitenden bedeutet, erfahren wir in diesem Artikel nicht. Wohl aber, dass die Managerin mit ihrer Strategie „massiv Kosten und 40 Vollzeitstellen" eingespart habe, was sie selbst als „schnellen Erfolg" bezeichnet. Etwas weniger einseitig berichtet das Swiss IT Magazine. Hier werden die Leser_innen zumindest darüber informiert, dass keine Mitarbeitenden entlassen wurden, sondern die „Lücken durch natürliche Fluktuation" entstanden seien (Swiss IT Maga-

zine 11.11.2013: 40). Auch die Skepsis der Mitarbeitenden gegenüber dem neuen System wird thematisiert:

> *„Dazu [Anmerkung: damit alle Daten harmonisiert und rund um die Uhr zur Verfügung stehen] braucht es ihrer Meinung nach ein sehr gutes CRM-System, auch geschulte und willige Mitarbeiter. ‚Ein CRM wird zu Beginn vor allem als Mehraufwand angesehen. Warum soll ich das machen, wenn ich meine Kunden und sowieso alles im Kopf habe?', weiss Meyer aus Erfahrung." (Swiss IT Magazine 11.11.2013: 40)*

Die Mitarbeitenden für das System zu motivieren sei vor allem wichtig, da die Kundendaten nur hilfreich sind, wenn sie auch strukturiert eingegeben werden. Daher empfiehlt Meyer auch die CRM-Pflege in die Mitarbeiterziele mit aufzunehmen. Die Post geht laut Contact Management Magazine einen anderen Weg, sie bezieht die Mitarbeiter schon bei der Einführung des neuen CRM-Systems „Opera" mit ein, lässt sie zum Beispiel über den Namen des Systems abstimmen. Die Einbindung geschieht auch, weil sie deren Fachkenntnisse benötigen. So sagt Kundendienstleiter Jean-Luc Morchetti:

> *„Früher wurden die Mitarbeitenden nicht durch die Prozesse geführt. Die Agents hatten alles im Kopf oder mussten nachlesen, welche die nächsten Schritte sind. (…) Die Benutzer waren involviert und haben aktiv mitgearbeitet." (Contact Management Magazine 15.1.2014: 46)*

Diese zwei Beispiele zeigen einen allgemeinen Trend in der Berichterstattung in den Fachmedien: Der/die Mitarbeitende wird als ein Faktor wahrgenommen, der die Effizienz eines Call Centers vorantreiben oder hinderlich sein kann.

Seine Arbeitsbedingungen bleiben in der Berichterstattung aussen vor.

Spannend ist, dass einerseits die Wichtigkeit des Kundenfeedbacks für Unternehmen erkannt wird und mehr in die Unternehmensprozesse integriert werden soll, dass das aber für die Arbeit der Agent_innen keine Aufwertung bedeutet, sondern lediglich klarere Prozessvorgaben und noch strengere Überwachung, wie folgendes Zitat zeigt:

> *„Viele Unternehmen bekommen sehr viele Anregungen und Rückmeldungen von Kunden. Dieses Kundenfeedback wird jedoch im Prozess, in den Produkten und der Bewertung der Mitarbeiter zu wenig berücksichtigt. Der ganze Prozess rund um die Kunden muss ständig überwacht und optimiert werden." (Matthias Wind, OK-Leiter Swiss Contact Day in Marketing & Kommunikation 26.8.2014: 25)*

7.1.2.2 Vom Call Center zum Multichannel-Contact-Center mit komplexen Anfragen

Immer wieder wird in den Artikeln der Fachmedien erwähnt, dass das klassische Telefongeschäft an Bedeutung verliere. Das mache insbesondere das Geschäft für Outbound-Call Center schwieriger. Andere Experten sehen das Telefongeschäft als konstant an, meinen aber trotzdem, dass andere Kommunikationskanäle als Ergänzung wichtig werden. In fast allen Artikeln wird daher auch auf die Bedeutung der Multichannel-Strategie hingewiesen. Kund_innen sollen über verschiedene Kanäle mit dem Call Center, das deshalb auch eher Service Center oder Contact Center genannt wird, in Kontakt treten können. Sehr unterschiedlich wird dabei die Rolle von Social Media betrachtet: PostFinance will die sozialen Medien eher reaktiv, nicht aktiv nutzen, die Post nutzt z.B. schon Twitter, reagiert dort auf Kundenanfragen

und triagiert Tweets. Swisscom baut zusätzlich auf ein Forum, wo sich die Kund_innen untereinander selbst beraten. IT Business schreibt, dass Social Media Kanäle der neue Markplatz seien (IT Business 4.6.2014: 27). Als Zukunftsvision fasst ein Experte zusammen, was viele in den untersuchten Artikeln zum Ausdruck bringen:

> *„Wenn man schnelle Reaktionen und individuellen Service sicherstellen will, wird man auf Dauer um eine intensivere Nutzung von Social Media nicht herumkommen." (Dr. Kay, Knoche, Soluteion Consultant in sysdata 9.4.2014: 4)*

Doch obwohl viele Artikel in den Fachmedien ins gleiche Horn blasen, zeigt sich auch, dass nicht alle Schweizer Call Center diesem Postulat in der Praxis folgen.

> *„…für die Kontaktaufnahme der Kunden mit den Unternehmen unterstützen lediglich 51 Prozent Anfragen per Social Media, Mobile Apps sogar nur 23 Prozent" (sysdata 9.4.2014: 4)*

Selten wird thematisiert, was die Nutzung neuer Kommunikationskanäle für die Mitarbeitenden bedeutet. IT Business merkt an: „Social-Media-Anwendungen sollten dem Mitarbeiter eine Freude und keinesfalls eine Last sein!" (IT Business 4.6.2014: 27). Bei einem Artikel über die Cockpit-Studie wird erwähnt, dass die „Anforderungen und Qualifikationen an neue Mitarbeitende im Service Center kontinuierlich ansteigen." (Marketing & Kommunikation 28.3.2014: 55) Neben Kundenorientierung, Sprachkenntnissen und Stressresistenz steige „durch die zunehmende Kommunikation via E-Mail oder Social Media (…) auch die Bedeutung der schriftlichen Kommunikation". (Marketing & Kommunikation 28.3.2014: 55) Dabei werden nicht nur die vom Mitarbeiteden benutzten Systeme komplizierter, sondern auch die Anfragen der Kund_innen:

„Dass in die Schulung der Agents immer mehr investiert werden muss, ist für einen professionellen Dienstleister heute eine Selbstverständlichkeit. Die Kundenanliegen werden immer komplexer, denn Google nimmt die einfachen Fragen vorweg." (Marketing & Kommunikation 26.8.2014: 26)

Zwischenfazit: Die Managementebene der Call Center liest in Fachzeitschriften Artikel, die oft begeistert von technischen Entwicklungen und Neuerungen berichten. Diese sollen die Effizienz steigern und zur Kundenzufriedenheit beitragen. Am Rande wird erwähnt: Die technische Entwicklung und die Pluralisierung der Kontaktkanäle sorge auch dafür, dass die Anforderungen an die einzelnen Agent_innen steigen. Gleichzeitig dürfen diese auch ihr Kerngeschäft nicht aus den Augen verlieren, wie Jürg Hüppi, Geschäftsführer von Callworld zitiert wird:

„Die Aufmerksamkeit des Kundendienstes muss dem Konsumenten gehören und darf nicht aufgrund der Vielzahl von Systemen aus den Augen verloren werden." (Marketing & Kommunikation 26.8.2014: 26)

7.1.3 Agenturmeldungen und Berichte aus Publikationen von Organisationen und Interessensgemeinschaften

Neben den Artikeln aus Publikums- und Fachmedien befinden sich in unserem Sample auch 13 Agenturmeldungen und 10 Artikel, die in Publikationen erschienen sind, die klar einer Interessengruppe, Organisation oder Unternehmung zuzuordnen sind – zum Beispiel der Zeitung der Syndicom oder der Mitgliederzeitschrift des TCS. Diese Berichte untersuchen wir nicht ins Detail, da sie keine grosse Öffentlichkeit erreichen. Agenturmeldungen gehen an Medien- und Verlagshäuser – haben also per se einen grossen Einfluss auf

die Berichterstattung. Sie werden aber, bevor sie die Öffentlichkeit in Publikums- oder Fachmedien erreichen, von Redaktionen ausgewählt, redigiert, gekürzt und ergänzt.

Die Artikel in den Spezialpublikationen von Organisationen und Interessensgemeinschaften sind für unsere Untersuchung ebenfalls nicht von Interesse, da sie nur sehr kleine Teile der Öffentlichkeit erreichen und von diesen Zeitungen/Zeitschriften auch nur bedingt eine objektive Berichterstattung erwartet wird. Das macht auch die Tonalität und den Fokus der Berichte voraussehbar. So werden zum Beispiel in den diversen Berichten der Gewerkschaftsmedien von Unia und Syndicom vor allem die Missstände für Arbeitnehmer_innen in Call Centern thematisiert. In der TCS-Zeitung Touring äussern sich die angehenden Fachfrauen Kundendialog hauptsächlich positiv über das Unternehmen und ihre Ausbildung – auch wenn es den jungen Frauen manchmal noch schwer falle, sich „von den Problemen der Kunden abzugrenzen" (vgl. Touring, 21.8.2014: 44)

7.1.4 Ergebnisse der Medienanalyse in Kürze

Zu Beginn dieses Kapitels haben wir anhand unserer geführten Interviews gezeigt, dass Call- Center-Mitarbeitende vermuten, die Berichterstattung der Medien wirke sich negativ auf das Image der Branche aus. Wir gehen davon aus, dass die Publikumsmedien den grössten Einfluss auf die öffentliche Meinung haben, also Tages- und Wochenzeitungen sowie Magazine für ein breites Publikum. Diese Wirkung ist wechselseitig: Die Berichterstattung wird gleichzeitig auch von der öffentlichen Meinung geprägt. Unsere Analyse der Artikel in Publikumsmedien hat gezeigt, dass tatsächlich wenig differenziert wird zwischen unseriösen Outbound-Call Center und ihren seriösen Pendants im In- und Outboundbereich. Die Situation der Angerufenen bekommt ein star-

kes Gewicht in der Berichterstattung der Publikumsmedien – nicht selten werden sie als die wehrlosen Opfer dargestellt, und auch der/die berichtenden Journalist_in sieht sich in dieser Rolle. Konsumentenschützer unterstützen diesen Eindruck mit ihren Aussagen. Die Gegenseite – in Form des Call-Center-Managements – kommt in weniger als einem Viertel dieser Artikel zu Wort. Würde man nur diese Berichte sehen, so wäre es nicht weiter verwunderlich, wenn Call-Center-Agent_innen in ihrer Arbeit einer grossen Voreingenommenheit begegnen.

Allerdings haben die Publikumsmedien einen zweiten grossen Schwerpunkt in ihrer Berichterstattung, und das ist die Situation der Mitarbeitenden. Und hier mischen sich unter die Artikel, in denen über schlechten Lohn und ständige Überwachung geklagt wird, auch solche, die eine Lobrede auf einzelne Call-Center, ihr Management oder Mitarbeitende singen. Das Fallbeispiel Sunrise hat gezeigt, wie es einem Unternehmen mit einer charismatischen neuen Führungsperson und positiven Mediencommuniqués gelingen kann, die negative Berichterstattung umzudrehen. Man kann also davon ausgehen, dass Call-Center der negativen Berichterstattung nicht wehrlos ausgeliefert sind, sondern dass sie selbst dazu beitragen können, WIE über sie berichtet wird. Die Publikumsmedien scheinen hier auch plötzlich sehr unkritisch: In diesen positiven Artikeln unseres Samples kommt die „Gegenseite" in Form von Angerufenen oder Konsumentenschützern überhaupt nicht mehr zu Wort.

Wir gehen davon aus, dass die Artikel der Fachpresse hauptsächlich in den mittleren und höheren Ebenen der Call Center ihre Leserschaft finden und daher einen Einfluss darauf haben, wie Call Center geführt werden. Gleichzeitig können die Artikel auch die herrschende Führungsmentalität abbilden. Bei der Berichterstattung der Fachmedien stehen eindeutig die technische Entwicklung und marketingtech-

nische Neuerungen im Fokus. In den Fachmedien lesen Teamleiter_innen und Manager_innen, wie sie die Effizienz der Arbeitsprozesse und die Zufriedenheit ihrer Kund_innen steigern können. Auf die Arbeitssituation des einzelnen Mitarbeitenden gehen die Artikel hingegen nicht ein – er/sie wird viel mehr als ein Teil des zu optimierenden Prozesses wahrgenommen. Der/die Agent_in kann den Prozess der Modernisierung vorantreiben oder diesem im Weg stehen – deshalb sei es wichtig ihn/sie miteinzubinden. Am Rande klingt an, dass die neuen Technologien und die komplexeren Anfragen der Kund_innen eine grosse Herausforderung für die Mitarbeitenden darstellen, weshalb auch die Schulung der Mitarbeitenden eine immer grössere Bedeutung gewinne.

8 Schlussfolgerungen

In diesem Kapitel legen wir unsere Folgerungen dar. Wir orientieren uns an unseren Forschungsfragen bezüglich der gegenwärtigen Arbeitssituation der Agent_innen und ihren beruflichen Perspektiven. Wir greifen dabei zentrale Thesen auf, die uns aufgrund unserer Analyse besonders wichtig erscheinen.

Unter einem Call Center ist eine bestimmte Arbeitsform kommunikationsorientierter Dienstleistung zu verstehen. Sie kennzeichnet sich durch die schriftliche und mündliche Kommunikation mit Personen aus und ist stark von Informations- und Kommunikationstechnologien beeinflusst. Der Einsatz von Technologien dient zur Standardisierung der Kommunikation und Sachbearbeitung. Ein engmaschiges Kontrollsystem von Kennziffern überprüft die einzelnen Arbeitsschritte der Beschäftigten. Die Überwachung der Tätigkeit der Beschäftigten hilft allfällige Abweichungen der Arbeitsschritte zu verringern. Die Informations- und Kommunikationstechnologien und das Kontrollsystem ermöglichen die Etablierung systemischer Standardprozeduren im Kundendienst und im Verkauf.

Je nach Fach- und Aufgabenbereich sind die Dienstleistungen verschieden stark standardisiert. Die Arbeit in Call Centern zeichnet sich dadurch aus, dass Agent_innen mit einer Vielzahl von Kund_innen kommunizieren. Ihre Aufgabe besteht darin, die Anfragen, Anliegen und Angebote kompetent, freundlich und unmittelbar zu bearbeiten. Nebst dem Kundengespräch dokumentieren die Angestellten simultan Gesprächsinhalte und -verläufe. Die Arbeitstätigkeit in einem Call Center lässt sich als „informatisierte Kommunikationsarbeit“ (Matuschek/Kleemann 2015: 180) bezeichnen.

Branchenübergreifende Aussagen lassen sich nur unter Berücksichtigung des Umfelds der einzelnen Unternehmen

treffen. Selbstständige Unternehmen, welche stark an Projektaufträge gebunden sind, haben andere Voraussetzungen als unternehmensinterne Call Center. Je nach Kerntätigkeit (Beratungsmanagement, Kampagnenmanagement usw.), Branchenzugehörigkeit, Grösse und Aufgabenbereiche fallen die Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Perspektiven der Angestellten unterschiedlich aus. Die Anforderungen an die Agent_innen entspringen hauptsächlich aus den eigenen sozialen Ressourcen in Form der Empathie, sozialer Kooperationsfähigkeit und der Kommunikationsfähigkeit. Hingegen rückt das technisch-inhaltliche Wissen in den Hintergrund.

Trotz der starken Heterogenität zwischen den berücksichtigten Call Centern lassen sich drei gemeinsame Orientierungslinien finden. Im Hinblick auf die Arbeitsorganisation konnte man feststellen, dass erstens die Dienstleistungsarbeit in Call Centern aus fremdbestimmt-industrialisierten als auch selbstorganisierten Arbeitspraktiken besteht. Zweitens bemühen sich alle Unternehmen vermehrt die Arbeitsschritte zu automatisieren, Dienstleistungen verstärkt zu standardisieren und die Arbeitsleistung mit erweiterten Leistungsgrössen zu überprüfen. Drittens versucht man vermehrt Agent_innen und Kund_innen in den Produktionsprozess einzubinden.

8.1 Zur Arbeitsorganisation: Aufweichung tayloristischer Arbeitsgestaltung

In der Fallstudie wurde deutlich, dass die untersuchten Call Center mehrheitlich auf prozessorientierte Arbeitsweisen setzen. Agent_innen sind dadurch nicht mehr auf einzelne Arbeitsschritte spezialisiert, sondern für gesamte Arbeitsabläufe zuständig. Das Prozessdenken schlägt sich in den Arbeitspraktiken nieder. Agent_innen im administrativen wie

im technischen Bereich arbeiten mit digitalen Plattformen. Darauf sind die Arbeitsprozesse für Auskünfte, Beratungen, Verkaufsangebote, Kundeninformationen etc. hinterlegt. Den Agent_innen ist es dadurch möglich, unterschiedliche Anliegen zu bearbeiten. Darüber hinaus führen die hinterlegten Prozesse die Agent_innen durch die Gespräche und geben Arbeitsanweisungen für weiterführende Aktionen. Agent_innen nehmen nicht nur verschiedene Kundenanliegen an. Sie sind auch für gesamte Arbeitsabläufe zuständig. Zum Teil behandeln Agent_innen eine Kundenangelegenheit vom ersten Telefonkontakt bis zur brieflichen Zusendung der erwünschten Leistung.

Im Prozessbereich liegt die unmittelbare Mitgestaltungsmöglichkeit der Agent_innen. Management als auch Beschäftigte sehen die grösste Einflussmöglichkeit von Angestellten im Mitwirken an den Prozessverbesserungen und -änderungen. Zwar ist die Entwicklung der Arbeitsabläufe ausserhalb der operativen Abteilung angesiedelt. Dennoch scheinen die Beschäftigten in die Prozessorganisation und -gestaltung eingebunden zu sein. Demzufolge gilt der Prozessbereich als Ort des Empowerments „Entfesselung" der Angestellten. Dass das Mitwirken der Beschäftigten gewollt ist, macht sich in den beobachteten Führungsstilen bemerkbar. Im Gegensatz zum direktiven Stil – im Sinne einer Produktionsfabrik – am Frontdesk sind in den Treffen zum Thema Prozesse Bottom-up-Methoden zu erkennen. Teamsitzungen, fachübergreifende Meetings, Sitzungen mit den Auftraggebenden usw. bilden den Rahmen, worin Mitarbeitende und Vorgesetzte sich gegenseitig austauschen und Vorschläge für Prozessoptimierungen entwickeln.

Die Effizienzsteigerung durch Prozesse sind strategische Unternehmensziele, um positiv auf die Kundenzufriedenheit zu wirken. Dieses zeigt sich auch am unternehmerischen Interesse an Zertifikaten und Standards zur Prozessoptimierung und Kundenzufriedenheit.

Die Einbindung der Angestellten in die Prozessoptimierung vermittelt den Eindruck, dass die Arbeit in Call Centern ganzheitlich organisiert ist. In Wirklichkeit ist die Arbeitsform stark arbeitsteilig und nimmt dabei Züge tayloristischer Arbeitsgestaltung an. (vgl. Minssen 2012: 79ff.) Einige Punkte verdeutlichen dies:

Erstens sind die Prozesse, Produkte und Dienstleistungen zentral geformt und vorbereitet. Dies geschieht entkoppelt von der operativen Abteilung. Agent_innen sind an letzter Stelle der Prozesskette und haben in der Regel eine rein ausführende Funktion.

Zweitens verliert die strikte Spezialisierung der Arbeitstätigkeiten von Agent_innen an Schärfe. Hier lässt sich ein Umbruch erkennen: Agent_innen entfernen sich von Spezialisierungen und entwickeln sich zu multilingualen Allroundern. In der Untersuchung wurde aber auch deutlich, dass dieser Prozess noch nicht abgeschlossen ist. Die Ausweitung der Arbeitstätigkeit der Agent_innen bedingt eine Erweiterung des Fachwissens. Da die Kund_innen besser informiert sind, brauchen auch die Agent_innen ein vertieftes Wissen. Folglich sind Spezialisierungseffekte trotzdem vorhanden.

Drittens sind Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche fest an die Funktionen gebunden.

Viertens herrschen zentralistische Modelle der Kapazitäts- und Schichtplanung vor. Die Personaleinsatzplanung reduziert sich dabei auf die Verwaltung einer prinzipiell verfügbaren, abstrakten Grösse von Beschäftigten, deren Einsetzbarkeit vom Kapazitätsvolumen abhängig ist. Die Schichtpläne sind mehrheitlich wenig sensibel gegenüber individuellen Bedürfnissen der Angestellten und die Einsatzzeiten unverrückbar. Auf Teamebene lassen sich jedoch informelle Anpassungen finden. Die Kapazitätsplanung und die Personalplanung sind in den meisten untersuchten

Call Centern von der operativen Abteilung getrennt. Die effektive Personalplanung geschieht in der Nachsteuerung durch Teamleitende. Diesen kommt die Aufgabe zu, täglich kurzfristige Anpassungen in der Personalplanung vorzunehmen, um eine optimale Auslastung zu erreichen. Infolgedessen passen sich die Angestellten den Kapazitäts- und Auftragsschwankungen an. Dies steht im Kontrast zu den starren Arbeitszeitregimen in den Call Centern. Aus diesem Grund lässt sich ausführen, dass solche hybride Modelle der Kapazitätsplanung (Planung auf Prognosen und täglicher Nachsteuerung) eine dauerhafte zeitliche und inhaltliche Flexibilität der Agent_innen fördert. Die unverrückbaren Einsatzzeiten führen zur ungleichen und einseitigen Belastung auf der Seite der Belegschaft. Ausserplanmässige Überstunden, verfrühte Feierabende, wöchentlich wechselnde Einsatzzeiten, Arbeit auf Abruf und Splittschichten sind beispielhafte Tendenzen. Der Flexibilitätsgewinn liegt beim Unternehmen

Fünftens wird in der Zusammensetzung der Arbeitsleistung und ihrer Kontrolle deutlich, wie stark effizienzorientiere Leistungsgrössen die Arbeit prägen und auf die Erwerbsorientierung der Angestellten wirken. Obschon in der Beurteilung der Arbeitsleistung weitere Aspekte berücksichtigt werden, steht der „Vertriebserfolg" im Fokus der Bewertung von Angestellten. Das Ergebnis der Dienstleistungsproduktion in Form von Verkauf, Kundengewinnung, Einhaltung von AHT-Zeiten usw. ist darüber hinaus Teil des Entlohnungsmodells. Damit strukturiert sich ein Teil der Entlohnung entlang „einer Ideologie der Stückzahlen" (Matuschek/Arnold/Voss 2007: 319). Das erinnert an die Praktiken der Fliessbandproduktion.

Die Dienstleistungsarbeit unter dem technisch-organisatorischen Produktionskonzept eines Call Centers erfährt eine zunehmende Standardisierung. Diese reicht von der Gestal-

tung der Dienstleistungsprodukte bis hin zur Arbeitsausführung. Wie unsere Erläuterungen zur Arbeitsleistung erkennen lassen, steht der Rückgriff auf standardisierte Prozesse im Mittelpunkt der Arbeit von Agent_innen. Die Gestaltungsmacht der Agent_innen ist daher stark begrenzt.

Was im Handlungsspektrum der Angestellten liegt, ist die verbale Kreativität im Dialog. Diese soll den Kund_innen den Eindruck einer authentischen und individuellen Betreuung vermitteln. Dafür müssen soziale Ressourcen wie Empathie, soziale Kooperationsfähigkeit, Sprachgewandtheit und Freundlichkeit freigesetzt werden. Mit der Einführung kundenorientierter Leistungsgrössen werden die oben genannten Ressourcen zur Grundlage von Kundengesprächen. Das Globalziel der Kundenzufriedenheit erfordert die Fähigkeit, sich in die Kundensituation hineinzuversetzen, sich dem Gespräch anzupassen und dieses positiv zu beeinflussen.

Die „normative Anrufung" (Voswinkel 2004: 148) der Kundenorientierung zeigt sich auch an der wandelnden Selbstwahrnehmung der Agent_innen. Sie sehen sich in der Rolle von Berater_innen und Begleiter_innen, damit rücken die Beziehung zur/zum Kund_in, die Kommunikation und die Empathie ins Zentrum. Hingegen fallen inhaltlich-technische Aspekte des Gesprächs in den Hintergrund. Im Gegensatz zu effizienzorientierten Handlungsweisen entziehen sich kundenorientierte Handlungsweisen den standardisierten Abläufen und der direkten Kontrolle. (vgl. dazu Voss-Dahm 2003: 61-111) Erstens arbeiten Agent_innen mit Leitfäden in Form von Nachschlagewerken und Checklisten. Sie dienen primär als Orientierungshilfe, kommen situationsbezogen in angemessener und abgewandelter Form zum Einsatz, um den Kund_innen vor einer standardisierten Kommunikation zu schützen und um die Erfolge im Outbound nicht zu gefährden. Zweitens legen die Aussagen der Agent_innen nahe, dass jeder Kundendialog eigenen Dynamiken unterlie-

gt und das Gespräch immer an die Kund_innen angepasst werden muss. Darüber hinaus besitzen Gespräche unvorhersehbare Verständnis- und Konfliktpotenziale, die unmittelbar und spontan von den Agent_innen ausgehandelt werden müssen. Zusammengefasst bedingen kundenorientierte Arbeitsweisen einen gewissen Grad an Freiräumen und Autonomie. Gerade in den befragten High-Quality-Call-Centern wünscht sich die Unternehmensleitung, dass Agent_innen auf eigene fachliche und soziale Kompetenzen zurückgreifen. Da die Agent_innen durch eine Vielzahl von Messwerten kontrolliert werden, ist von einer „kontrollierten Autonomie" (Holtgrewe/Kerst 2002: 15) zu sprechen. Bei einer kundenorientierten Arbeitstätigkeit stösst eine tayloristische Rationalitätslogik an ihre Schranken. Erkennen lässt sich das auch am Dilemma der Agent_innen in ihrer täglichen Arbeit. Sie müssen den gleichzeitigen und entgegengesetzten Handlungsanweisungen der Effizienzorientierung und der Kundenorientierung Folge leisten.

Die gegenwärtigen Entwicklungen in der Arbeitsorganisation von Call Centern lassen sich nicht als einfacher Fortlauf tayloristischer Gestaltung der Arbeit wahrnehmen. Kontinuitäten finden sich in der Arbeitsteilung, der Einsatzplanung, der Kontrolle der Arbeitsleistung und in der Entlohnung wieder. Trotz Fremdbestimmung und Standardisierung der Arbeitsorganisation nehmen aber Kompetenzen und Qualitäten der Agent_innen Einzug in den Arbeitsprozess. Kreative Abwandlungen gesetzter Vorgaben werden möglich. Die Entwicklung eigener Qualitätsmassstäbe und die Expertise in der umfangreichen Kundenkommunikation weichen die tayloristische Arbeitsordnung auf.

8.2 Veränderungen der Arbeitssituation

Es gibt einige Aspekte, welche auf eine Veränderung der Arbeitssituation in Call Centern hindeuten. Mit Blick auf die Arbeitssituation beobachten wir erstens eine Vervielfältigung und Erweiterung der Kommunikationskanäle und des Aufgabenspektrums der Agent_innen. Zweitens sind Agent_innen in Call Centern einer Beschleunigung der Arbeitstätigkeit ausgesetzt. Sie entfaltet sich in zweifacher Weise. Zum einen sind die Agent_innen verkürzten Produktions- und Innovationszyklen ausgesetzt, was mit einer ständigen Aneignung neuer Wissensbestände verbunden ist. Zum anderen haben Standardisierungsprozesse die Arbeitsabläufe verkürzt und beschleunigt. Drittens ist die Bereitschaft zur Flexibilität wesentlicher Bestandteil der Arbeit in einem Call Center. Viertens ist die Kundenmeinung in den Fokus gerückt, was sich auf die Arbeitssituation der Agent_innen auswirkt. Fünftens gründen die geforderten Anforderungen, Fähigkeiten und Kompetenzen in den sozialen Ressourcen der einzelnen Beschäftigten.

8.2.1 Vervielfältigung und Erweiterung der Arbeitsaufgaben

Die Medien- als auch die Interviewanalyse lassen eine Erweiterung und Vervielfältigung der Kommunikationskanäle erkennen. In den Fachmedien steht die Bedeutung der Multichannel-Strategie stark im Fokus der brancheninternen Debatten. Mehrere Beiträge halten die Ergänzung von klassischen Kommunikationskanälen wie Telefon, Brief und E-Mail mit neuen Kanälen wie bspw. Chat, Social Media, Mobile Apps für zukunftsweisend. Die Marktstudien DIMO 2013 und SEC 2014 zeigen auf, dass Call Center neue Kanäle zwar einbeziehen, aber die Kundenkontakte noch mehr-

heitlich über die klassischen Kommunikationskanäle laufen. Was in den Fachmedien und Marktstudien aussen vor bleibt, ist die Auseinandersetzung mit dem Umgang von den Beschäftigten mit den neuen Kommunikationskanälen. Hier liefert unsere Untersuchung interessante Inhalte. Die neuen Kommunikationsmedien sind Teil einer Multichannel-Strategie der befragten Unternehmen. Für die Agent_innen hat diese je nach Unternehmen unterschiedliche Auswirkungen. Während in manchen Unternehmen einzelne spezialisierte Teams eingerichtet werden, gehören die Betreuung von Social Media oder Chat in den meisten Fällen zu neuen Zusatzleistungen, welche einzelne Agent_innen neben ihren Kerntätigkeiten erfüllen. Betraut werden Agent_innen, die fähig sind die entsprechenden Kommunikationskanäle zu verwalten. Da sich die Kundenkommunikation von der mündlichen Kommunikation unterscheidet, steigen die Anforderungen an die Agent_innen. Die mündliche Kommunikationsfähigkeit wird mit der schriftlichen Ausdrucksfähigkeit ergänzt. Um den unternehmensinternen Qualitätsanspruch zu bewahren, kommen zwei Strategien zum Einsatz. In einigen Call Centern besteht eine klare Trennung zwischen der Betreuung mündlicher und schriftlicher Kundenanliegen. Die Zuteilung der Agent_innen geschieht durch Team- und/oder Standortleitende. Andere Call Center besitzen keine scharfe Trennlinie und fordern von den Agent_innen eine Allrounder-Funktion.

Wie u.a. im Exkurs 1 deutlich wird, unterscheidet sich die Chat- von der Telefonaktivität. Missverständnisse durch die fehlende Tonalität und die simultane Bearbeitung mehrerer Chats sind Beispiele für neue Herausforderungen. Die Möglichkeit, weitere Kompetenzen und Fähigkeiten in den Arbeitsprozess einzubringen, hat, gemäss den befragten Agent_innen, eine positive Auswirkung auf ihre Arbeit. Vor allem die Bearbeitung von E-Mails ermöglicht Agent_in-

nen, eine Entschleunigung des täglichen Arbeitsrhythmus im Telefondienst. Zudem hat der Vervielfältigungsprozess zu neuen Möglichkeiten der Spezialisierung von Agent_innen geführt.

Die Zuständigkeitsbereiche auf Seiten der Angestellten werden aber nicht nur durch die neuen Kommunikationskanäle erweitert. Mit der Multi-Skill-Ausrichtung der Unternehmen werden den Mitarbeitenden mehr Aufgaben, Fachbereiche, Sprachen sowie administrativer und technischer Support zugewiesen. Die Multi-Skill-Ausrichtung gehört zur Bedingung für den unternehmensinternen Aufstieg. Welche Kompetenzen und Bereiche kombinierbar sind und wo die Trennlinie verläuft, definieren die Unternehmen unterschiedlich. In den Interviews nehmen die Angestellten die Zusammenlegung und Erweiterung ihrer Tätigkeitsaufgaben verstärkt wahr. Durch die multiple Aufgabenzuweisung erhöhen die Unternehmen die Einsatzbreite der einzelnen Agent_innen. Es ist festzuhalten, dass es sich primär um eine Ausweitung der Arbeitstätigkeit handelt, da die Anreicherung „enrichment" grundsätzlich auf der gleichen Dienstleistungsstufe erfolgt und weitere Entscheidungs- und Kontrollkompetenzen aussen vor bleiben. Die Ausweitung des Arbeitsspektrums wird von allen interviewten Personen positiv aufgenommen, da sich dadurch die Arbeit interessanter gestalte. Gleichzeitig nehmen die befragten Agent_innen durch die Ausweitung ihrer Arbeitstätigkeit einen erhöhten Arbeitsdruck wahr und spüren eine stärkere Belastung am Arbeitsplatz.

Formen von Jobenlargement in den untersuchten Unternehmen:

- Zuständig für Productinsurance (Administration) und Productfullfilment (technischer Support) in einem Fachbereich

- Betreuung und Bearbeitung von Kundenanliegen mündlich und schriftlich.
- Betreuung und Bearbeitung von Anliegen von Privat- und Geschäftskund_innen
- Bearbeitung der Kundenanliegen und/oder Kundenakquise auf allen verfügbaren Kommunikationskanälen (bspw. Telefon, E-Mail, Brief und Chat)
- Zusatztätigkeiten neben den Kerntätigkeiten (Telefon oder E-Mail) wie bspw. Betreuung der Social Media oder technischer Support für eBooks, eReader.
- Verkaufsgespräche innerhalb Inboundgesprächen (bspw. Auskunft und Beratung)
- Beratungs- und Auskunftshotline in Outboundtätigkeiten

Der Einsatz neuer Kommunikationskanäle hat zu neuen Spezialisierungsmöglichkeiten der Agent_innen geführt. Nur in wenigen Fällen konnten sich separate Einheiten bilden, welche sich ausschliesslich mit den neuen Kommunikationsmedien auseinandersetzen. Generell führt die Einführung neuer Kanäle zur Erweiterung und Ausweitung der Arbeitstätigkeit. Neben der mündlichen Kommunikationsfähigkeit ist das Anforderungsprofil um schriftliche Kompetenzen ergänzt worden. Im Zusammenhang mit der Multi-Skill-Ausrichtung der Unternehmen zeichnet sich eine Auflösung klarer Trennlinien zwischen Front- und Backoffice ab. Unterschiedliche Formen des Jobenlargements legen die Erweiterung der Aufgabenfelder offen.

8.2.2 Beschleunigung der Arbeitstätigkeit und ständige Erneuerung der Wissensbestände

Sowohl in den stark tayloristisch organisierten Call Centern als auch in den stärker gruppenorientierten Call Centern nehmen Agent_innen eine Beschleunigung ihrer Arbeitstätigkeit wahr. Vier Formen der Tempoverschärfung am Arbeitsplatz konnten ausfindig gemacht werden. Alle Formen stehen für Agent_innen und Manager_innen in unmittelbarem Zusammenhang mit einem erhöhten Arbeitsdruck.

- Wir stellen ein erhöhtes Arbeitsvolumen bei gleichbleibenden Arbeitszeiten fest. Die Erhöhung des Volumens steht a) mit steigenden Zielvorgaben und b) mit der Ergänzung der Kernaufgaben der Agent_innen um Nebentätigkeiten in Verbindung. Der Arbeits- und Leistungsdruck ist für viele Beschäftigte dadurch gestiegen.
- In den Call Centern, mit Hauptaktivitäten im Inbound, haben sich die Arbeitsabläufe verdichtet. Die Verdichtung ist auf unterschiedliche Gründe zurückzuführen. Technologische Entwicklungen treffen Vorabklärungen der Kundenanliegen. Das Anliegen kann entsprechend eingegrenzt und über Skills-Based-Routing an die zuständigen Agent_innen weitergeleitet werden. Die zugeschnittenen Anliegen gelangen an die zuständigen Agent_innen, was eine schnellere Bearbeitung ermöglicht. Prozessorientierte Arbeitsabläufe fördern standardisierte Bearbeitungsformen von Kundenanliegen. Standardisierungsprozesse zielen u.a. darauf ab, schnellere Auskunft und Lösungen den Kund_innen mitzuteilen. Aus den verkürzten Anrufzeiten folgt die Möglichkeit, mehr Anrufe entgegen zu nehmen. Die Agent_innen sind deshalb mit einer Verdichtung der einzelnen Arbeitsabläufe und gleichzeitiger Erhöhung der Arbeitstaktung konfrontiert. Diese Entwicklung nehmen die

Beschäftigten der Call Center übergreifend mit einem steigenden Arbeitsdruck wahr.

- Die Beschleunigung der Arbeitsabläufe ist mit einer kürzeren Reaktionszeit der Agent_innen verbunden. Die simultane Kommunikationsarbeit und Sachbearbeitung erfährt durch die beschleunigten Abfolgen eine verstärkte Verzerrung der Handlungsebenen. Bspw. können Standardlösungswege bereits fortgeschritten sein, obschon es sich auf der Dialogebene noch um ein vorgängiges Gesprächsthema handelt.
- Die Anforderung, ein Kundenanliegen schneller abzuschliessen, strafft das Gespräch. Für die Agent_innen stellt es eine Gratwanderung dar: sie sollen standardisierte Gesprächsführungen vermeiden und zugleich den Kund_innen einen individuellen, schnellen und kompetenten Service bieten. Zu sehr gestraffte Kundengespräche ziehen tiefe Werte in der Kundenzufriedenheit nach sich.

Die Tendenz zur beschleunigten Arbeitstätigkeit geht mit der regelmässigen Aneignung neuer Wissensbestände im Produkt- und Dienstleistungsberiech einher. In der Analyse fiel auf, dass besonders Call Center in der Telekommunikationsbranche schnellen Produkt- und Innovationszyklen ausgesetzt sind. Die Beschäftigten sind dadurch mit einer erhöhten Menge von Informationen konfrontiert. Die Unternehmen gaben an, Schulungen und Auffrischungsveranstaltungen anzubieten. Die Interviews mit Mitarbeitenden bestätigten dies. Wir stellen aber auch fest, dass sich die betriebliche Seite vornehmlich auf die Bereitstellung der Wissensbestände konzentriert. Hingegen ist die Be- und Verarbeitung von Informationen den Angestellten überlassen. Ähnlich wie im direkten Kundendialog eröffnet sich im Informationsmanagement ein Freiraum, in welchem sich die Beschäftigten selbstständig das neue Wissen aneignen müs-

sen. Des Weiteren sind die Lerninhalte prozessbezogen. D.h. Zusatzeffekte aus dem Wissen, welche über die engere Arbeitsaufgabe hinausgehen, sind praktisch nicht vorhanden. Die Wissensbestände für die Angestellten sind in High-Quality-Call-Centern deutlich vielfältiger und folglich breiter geworden. Viele der befragten Agent_innen im 1st und 2nd Level Bereich Inbound neigen dazu, sich in ihren Fachbereichen selbstständig zu vertiefen. Als Grund geben sie die besser informierten Kund_innen an, welche komplexere Sachverhalte an die Agent_innen herantragen.

Die fortgeschrittene Standardisierung von Arbeitsabläufen in Call Centern und die erhöhten Zielvorgaben auf betrieblicher Seite haben zu einer Beschleunigung der Arbeitstätigkeit geführt. Durch effizientere und schnellere Arbeitsabläufe ist das Arbeitsvolumen bei gleichbleibender Arbeitszeit gestiegen. Die zeitliche Verdichtung der Bearbeitung von Kundenanliegen ermöglicht eine höhere Arbeitstaktung, und die Reaktionszeit für Agent_innen wird kürzer. Letztlich haben die Standardisierungsprozesse zu einer Straffung der Kundengespräche geführt. Kürzere Produktions- und Innovationszyklen bilden eine Informationsmenge, deren Be- und Verarbeitung von den Beschäftigten als Mehraufwand wahrgenommen wird. Die Analyse zeigt Tendenzen auf, bei denen der erfahrene Arbeits- und Leistungsdruck auf die beschleunigte Arbeitsweise und die erhöhte Informationsmenge zurückzuführen ist.

8.2.3 Flexibilisierungsstrategien im Call Center

Was sich in der Medienanalyse und den Marktstudien abzeichnet und in den kundenorientierten Kennzahlen (bspw. BNE oder NPS) bestätigt, ist die aktive Rolle der/des Kund_in im Arbeitsprozess. Die Kund_innenperspektive ist u.a. ein Grund für die ständigen Prozessoptimierungen und Teil der Beurteilung der Arbeitsleistung der einzelnen Agent_innen. Agent_innen haben deshalb ein Interesse daran, den Kontakt möglichst kundenorientiert zu gestalten. Dies führt in der täglichen Arbeit häufig zum Problem, dass sie sich zwischen effizienz- und kundenorientierter Arbeitsweise entscheiden müssen. Beschleunigte Arbeitsweisen bergen das Risiko, den Kundenbedürfnissen nicht genügend zu entsprechen. Handlungsanweisungen abzuwägen bedingt die Möglichkeit, selbstständige und flexible Entscheidungen zu treffen. Flexibilität ist Teil der konkreten Arbeit, durchdringt aber auch weitere Ebenen. In der Kommunikationsarbeit drückt sich die Flexibilität im unmittelbaren Agieren und Reagieren auf die verschiedenen Kundentypen- und -anliegen aus. Zudem erfordert die gleichzeitige Betreuung ein schnelles Umschalten zwischen den unterschiedlichen Fachbereichen. Auf der Ebene der Arbeitszeit wird von den Agent_innen Flexibilität in fragmentierten Arbeitszeiten erwartet. Call Center mit Öffnungszeiten, die über die gewöhnlichen Geschäftszeiten hinausgehen, sind auf die flexible Einsatzbereitschaft der Angestellten angewiesen. Letztlich sind flexible Subjekte Teil der Arbeitsorganisation von kommunikationsorientierter Dienstleistungsarbeit. Ein Teil der Beschäftigten – hauptsächlich 20 bis 30-jährige und Hausfrauen – sehen in der Möglichkeit, flexibel arbeiten zu können, einen grossen Vorteil. Es ermöglicht ihnen neben Studium, Ausbildung, Weiterbildung, Familienarbeit oder Erwerbsarbeit mit geringer Entlohnung, einem Nebenerwerb nachzugehen. Einige Unternehmen bieten deshalb

die Möglichkeit an, die Menge der Einsätze selbst zu bestimmen. Für Festangestellte, deren Haupterwerb im Call Center liegt, stellt die „Bereitschaft zur Flexibilität“ eine unverrückbare Realität des Tätigkeitsprofils dar.

Flexibilisierung ist ein wichtiges Element der Arbeits- und Personalsteuerung. Auf unterschiedlichen Ebenen findet Flexibilisierung statt. Erstens im hybriden Modell der Kapazitätsplanung, zwischen zentralistischer Globalplanung und dezentraler Nachsteuerung, mit einer einseitigen Belastung und dauerhaften Flexibilisierung der Belegschaft. Viele der interviewten Personen sehen die Form der Einsatzplanung als mitarbeiterunterstützend an. Diese Wahrnehmung lässt sich nach vertiefter Analyse allerdings bezweifeln. Zum einen liegt in der Auswahl der Einsatzzeiten nur eine reaktive Handlungsmacht der Angestellten vor. Die Arbeitszeiten lassen sich nicht von den Beschäftigten gestalten, sie haben lediglich die Möglichkeit, aus festgelegten Einsatzzeiten auszuwählen. Zum anderen weisen mehr oder weniger offene Aufforderungen, ausserplanmässig zu arbeiten (Überstunden, Einspringen) oder früher in den Feierabend zu gehen, nicht auf einen Flexibilitätsgewinn auf Seiten der Agent_innen hin. Zweitens ist im direkten Kundenkontakt eine kontrollierte Autonomie vorhanden, was die starren Befehlsketten lockert. Mit der ermöglichten Selbststeuerung der Agent_innen erhöht sich die Flexbilität. Drittens setzen sich die Weiterbildungsprogramme und Karriereentwicklungsmöglichkeiten in den Unternehmen so zusammen, dass Agent_innen auf mehrere Projekte, Fachbereiche und Aufgaben flexibel eingesetzt werden können.

8.2.4 Soziale Ressourcen als elementare Bestandteile der Anforderungsprofile

Neben einer abgeschlossenen Grundausbildung zählen die Kommunikationsfähigkeit (mündlich und schriftlich), die Mehrsprachigkeit, die Fähigkeit zur Empathie und die Stressresistenz zu den Grundvoraussetzungen, um in einem Call Center arbeiten zu können. Welche Gewichtung die jeweiligen Anforderungen haben, hängt von den Tätigkeitsfeldern und Aufgabenbereichen des jeweiligen Call Center ab. Die erforderlichen Qualitäten und Kompetenzen entspringen aus den sozialen Ressourcen der Beschäftigten und fussen weniger auf technisch-funktionalen Qualitäten. D.h. die Art von Arbeit im Call Center greift auf Produktionsmittel (Kommunikation, Sprache, Beziehung, Emotionalität) zurück, die nicht primär der Arbeitswelt angehören, sondern aus dem Wissen und der Erfahrung im alltäglichen Leben stammen. (vgl. dazu Virno: 2005) Sachbezogene Kompetenzen werden erst während der Grundschulung vermittelt. Diese stellen die Basis unternehmensinterner Akademien dar. Mehrsprachigkeit ist in allen untersuchten Call Centern gefragt und lohnwirksam. Weiterbildungen in den Fachbereichen und in der Kommunikation haben in der Regel keinen Einfluss auf den Lohn. Für die Call Center in der deutschsprachigen Region spielt das Verstehen und oft auch das Sprechen von Schweizerdeutsch im In- und im Outbound eine wichtige Rolle. Die Voraussetzung, Schweizerdeutsch zu sprechen, ist wichtiger als in den italienischen und französischen Sprachregionen. Die Manager_innen begründen dies mit dem Argument, dass sie ein Schweizer Unternehmen repräsentieren wollen. Darüber hinaus versuchen Unternehmen über die Sprache und den Dialekt, das Angebot des Unternehmens in die sozio-kulturellen Lebenswelten der Kund_innen einzubetten.

Zusammen mit weiteren Qualitäten der Agent_innen wie Empathie bildet die Sprache eine Voraussetzung, um den Kontakt möglichst kundenorientiert zu gestalten. In technischen Tätigkeitsfeldern wird das Anforderungsprofil um die technische Affinität einer Person ergänzt. In unserer Auswertung konnte man erkennen, dass – v.a. im 1st Level Bereich – Leute mit einer technischen Expertise nicht bevorzugt werden. Stattdessen liegt der Fokus während der Rekrutierung primär auf den kommunikativen Kompetenzen. Wie die Schilderungen von technischen Supporter_innen preisgeben, sind die Standardisierungsprozesse im technischen Bereich so fortgeschritten, dass sich die Anforderungen verschoben haben. Diese Beobachtung erhärtet sich, wenn die technischen Supporter_innen ihre Selbstwahrnehmung weniger über ihr technisches Fachwissen als über die kommunikativen und sozialen Fähigkeiten beschreiben.

Was sich aus Sicht der Inbound-Agent_innen in den vergangenen Jahren intensiviert hat, ist die Einführung von Verkaufstätigkeiten. Die Kerntätigkeiten der Auskunft, Beratung und Begleitung sind mit dem Element Verkauf ergänzt worden. Noch gehört die Leistungsgrösse „Verkauf" nicht zu den festen Beurteilungskomponenten der Arbeitsleistung. Die Implementierung des Verkaufs erschien in administrativen Abteilungen einfacher als im technischen Support. Matuschek und Kleemann zeigen in einer Fallstudie zwei Arten von Inboundgesprächen auf (2015): Servicegespräche beraten, erklären und informieren. Zusätzlich geht es bei diesen Gesprächen um die positive Pflege des Unternehmensimages und um langfristige Kundenbindung. Reklamationsgespräche nehmen Beanstandungen entgegen und prüfen die Beschwerden der Kund_innen, um die kundenseitigen Ansprüche zu befriedigen. Mit der Einführung des Verkaufs im Inbound lässt sich möglicherweise zukünftig von einer dritten Gesprächsart sprechen. Ergänzend zum Servicege-

spräch entwickelt sich die Beratung zum Verkaufsgespräch. Kurzgefasst wird das Inboundgespräch mit einer weiteren Gesprächsart erweitert, wobei neben dem Serviceaspekt des Kundenkontaktes der Kundenkontrakt in den Fokus rückt.

Die grundlegenden Anforderungen im Call Center gründen auf Kompetenzen und Qualitäten, die in den sozialen Ressourcen der Beschäftigten liegen. Fachwissen ist nur im begrenzten Masse nötig, da dieses in den unternehmensinternen Grundschulungen vermittelt wird. Kommunikationsfähigkeit und Mehrsprachigkeit gehören für die Unternehmen zu den wichtigsten Anforderungen. Ergänzt wird die mündliche Kommunikation mit schriftlichen Formen der Verständigung. Die Multichannel-Strategie der Unternehmen, die komplexeren Kundenanliegen, die steigenden Ansprüche der Kund_innen und Verkaufselemente in Inboundgesprächen deuten darauf hin, dass sich die Anforderungsprofile in einem kontinuierlichen Veränderungsprozess befinden.

8.3 Fachkräfte mit Zukunft?

Mit der 2011 in der Deutschschweiz eingeführten – und später schweizweit angebotenen – eidgenössisch anerkannten Grundbildung Fachmann/-frau Kundendialog zeichnet sich ein Professionalisierungsprozess der Telefonarbeit in Call Centern ab. Es bildet sich ein genuines Qualifikationsprofil heraus. Für die Einführung der neuen Berufsbildung war ein komplexer Aushandlungsprozess zwischen politischen und wirtschaftlichen Akteuren nötig. Ausschlaggebend war für die Initianten, dass die Branche zum Auffangnetz für Personen ohne abgeschlossene Grundausbildung, Langzeitarbeitslose und Quereinsteiger_innen wurde. Durch das geringe Know-how litt die Qualität der Dienstleistungsarbeit, was zum negativen Image der Branche geführt habe. Für die Initianten gilt die Grundbildung deshalb auch als Instrument, die Anzahl der Quereinsteiger_innen ohne vorhandene Diplome zu reduzieren. Die Grundbildung Fachmann/-frau Kundendialog zielt auf die professionelle Ausbildung in Kommunikation und Kundenkontakt ab.

Über die Entwicklungsmöglichkeiten der Absolvent_innen der noch jungen Ausbildung vermag unsere Studie wenig auszusagen. Im Zusammenhang mit den unternehmensinternen Weiterbildungsprogrammen und Akademien lässt sich jedoch feststellen, dass innerbetriebliche Aufstiegsmöglichkeiten für Fachleute Kundendialog und Quereinsteiger_innen als schwierig erscheinen. Wie bereits Matuschek, Arnold und Voss untersucht haben, sind die strukturellen Beziehungen zum Low Level Management flaschenhalsförmig, daher bleiben die Aufstiegsmöglichkeiten stark begrenzt. (2007) Allgemein sind die Entwicklungsperspektiven für Agent_innen in Call Centern limitiert. In Inhouse Call Centern oder selbstständigen Call Centern sind sie teilweise vorhanden, sofern andere Unternehmensabteilungen bestehen. Aus der Perspektive der Agent_innen scheint

die Ausbildungsdauer nicht mit den unternehmensinternen Anforderungen übereinzustimmen. Die interviewten Fachleute Kundendialog nehmen eine andere Position ein. Das Know-how in der Berufsschule im Bereich Kommunikation und Kundenkontakt gehe weit über das vermittelte Wissen der Betriebe hinaus. So würden sie bspw. erkennen, mit welchen Kundentypen wie zu kommunizieren ist. Zusätzlich wissen sie, wie mit Stresssituationen oder mit Eskalationsgesprächen umzugehen ist. Die abgeschlossene Lehre bietet gemäss Aussagen der Absolvent_innen einen Vorteil gegenüber anderen Berufslehren, da sie im Bereich Kommunikation über professionelles Wissen verfügen. In der vorliegenden Studie können keine Aussagen getroffen werden, ob tatsächlich konkrete Vorteile bestehen. Unternehmen, welche diese Ausbildung anbieten, merken an, dass die Auszubildenden schon nach kurzer Zeit eine hohe Performance und Produktivität aufweisen. Zusätzlich schneiden sie in den Gesprächsanalysen durchschnittlich besser ab als Quereinsteiger mit derselben Erfahrungszeit. Die Ausbildung zeigt aus betrieblicher Sicht Wirkung. Im Hinblick der beruflichen Perspektiven der Absolvent_innen wird aber auch ersichtlich, dass niemand längerfristig im Call Center als Agent_in weiterarbeiten möchte. In den untersuchten Fällen findet bereits nach Abschluss der Lehre eine Umorientierung statt.

Die Meinung zur Grundbildung Fachmann/-frau Kundendialog fällt sowohl auf der betrieblichen Ebene als auch unter den Angestellten unterschiedlich aus. Für einige Manager_innen bringt die eidgenössische Anerkennung eine offizielle Wertschätzung der Tätigkeit in Call Centern mit sich. Durch die Grundbildung würden Qualitätsstandards gesetzt und Handlungskompetenzen für eine spezifische Arbeit formuliert. Da im globalen Wettbewerb Call Center in der Schweiz wenig konkurrenzfähig sind, was die Kosten angeht, fokussieren sich viele Unternehmen auf qualitativ hochwertige

Dienstleistungsarbeit. Die Grundbildung soll dies garantieren. Stellt die Grundbildung aus Sicht deren Befürworter die langfristige Sicherung ausgebildeter Fachkräfte sicher, so dient die Ausbildung für die Absolvent_innen als Sprungbrett für andere Berufsbereiche. Als Hypothese formuliert: Es zeichnet sich eine Entwicklung ab, dass Fachkräfte ausgebildet werden, diese jedoch nicht in ihrem angestammten Beruf bleiben wollen. Möglicherweise sind die strukturell begrenzten und fehlenden Entwicklungsmöglichkeiten der Grund dafür.

8.4 Zentrales in Kürze

- Die Produktionsform eines Call Centers ist von starker Arbeitsteilung geprägt. Jede Funktion besitzt klar definierte Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche. Der Handlungsspielraum der Beschäftigten ist durch die standardisierten Arbeitsausführungen, das engmaschige Kontrollsystem, die projektbezogenen Leistungsvorgaben und die starren Arbeitszeiten begrenzt. Die Einführung prozessorientierter Arbeitsweisen hat die Standardisierung wahrnehmbar verstärkt und die Arbeit im Call Center verändert. Die Angestellten sind nicht mehr nur für einzelne Arbeitsschritte verantwortlich. Prozessorientierte Arbeitsverfahren erfordern die Bearbeitung gesamter Arbeitsabläufe. Angestellte haben dadurch ein breiteres Arbeitsspektrum und erweiterte Kompetenzen. Zusätzlich eröffnen sich neue Gestaltungsfelder für die Angestellten. Um die Arbeitsabläufe optimieren zu können und weitere Prozesse zu konzipieren, binden die Unternehmen vermehrt die Erfahrungen der Beschäftigten in die Prozessentwicklung ein. Folglich kommt den Mitarbeitenden nicht nur eine ausführende Funktion zu, sondern sie nehmen verstärkt Einfluss auf die Produktionskette.
- Durch die verstärkte Standardisierung und technologische Unterstützung der Arbeitsabläufe ist das technisch-inhaltliche Wissen in den Hintergrund geraten. Deshalb rückt die Kommunikation mit den Kund_innen ins Zentrum der Arbeit. Der Kundendialog benötigt die verbale Kreativität der Agent_innen. Nur so lässt sich der erwünschte Effekt einer individuellen und glaubwürdigen Bearbeitung der Kundenanliegen erreichen. Der Kundendialog ist eng mit der Zielvorgabe Kundenzufriedenheit verknüpft. Um dieser zu entsprechen, setzten Agent_innen ihre sozialen Ressourcen

wie Empathie, Freundlichkeit frei. Interessanterweise entziehen sich solche Vorgaben den standardisierten Arbeitsabläufen und der direkten Kontrolle. Zwischen der engmaschigen Kontrolle der Arbeit und dem Griff nach Standardlösungen öffnet sich ein Freiraum, in welchem Agent_innen die Dialoge selbst gestalten.

- Die Einführung prozessorientierter Arbeitsweisen in Call Centern und der unumgängliche kreative Beitrag von Beschäftigten im Kundengespräch brechen mit den festgefügten Vorgaben der Arbeitsgestaltung in Call Centern. Die tayloristische Rationalitätslogik der Produktion stösst an diesen Punkten an ihre Grenzen.
- Die Produktionsform Call Center befindet sich in einem strukturellen Dilemma zwischen Stabilität – d.h. Standardisierung der Arbeitsabläufe, Vorgaben und facettenreiche Leistungserfassung – und Flexibilität, d.h. teilweise vorhandene Freiräume im Gespräch und Mitgestaltung der Arbeitsabläufe. Das verdeutlicht sich in der konkreten Arbeitssituation am Beispiel der Arbeitsleistung. Die Arbeitsleistung besteht aus effizienzorientierten und kundenorientierten Leistungsgrössen. Die jeweiligen Zielvorgaben bedeuten für die Agent_innen oftmals entgegengesetzte Handlungsanweisungen.
- Call Center verfolgen eine Multichannel-Strategie. Eine Erweiterung der Kommunikationskanäle findet statt. Neben den klassischen Kanälen wie Telefon, Brief, Fax und SMS gehören Chat-Angebote, Mobile Apps und Soziale Medien zu den bedeutendsten Formen neuer Kommunikationskanäle. Das erweiterte Angebot der Kommunikationsmedien wirkt sich auf die Arbeitssituation in dreierlei Hinsicht aus. Erstens rücken schriftliche Kompetenzen stärker in den Mittelpunkt. Zweitens erbringen Agent_innen die Betreuung der neuen Kanäle als Zusatzleistung. Drittens nehmen Agent_innen die

Betreuung unterschiedlicher Kommunikationsmedien positiv wahr. Das Wechseln zwischen mündlicher und schriftlicher Kommunikation ist für die Beschäftigten eine willkommene Abwechslung. Es hilft, den hohen Arbeitsrhythmus der Telefonarbeit zu entschleunigen.

- Die Zuständigkeit einzelner Agent_innen hat sich verändert. Statt sich auf einzelne Arbeitsschritte zu spezialisieren, entwickeln sich Agent_innen zu Allrounder_innen. Die unternehmerische Multi-Skill-Ausrichtung ermöglicht Zusammenschlüsse verschiedener Aufgaben- und Fachbereiche. Welche Kombinationen möglich sind, ist unternehmensspezifisch. Das Zusammenlegen ist gleichzeitig eine Erweiterung der Tätigkeitsbereiche von Agent_innen. Die Multi-Skill-Ausrichtung ermöglicht den Vorgesetzten den flexiblen und situativen Einsatz von Skill-Gruppen auf einzelne Projekte oder Fachbereiche. Mehrere Formen des Jobenlargements lassen sich feststellen. Angestellte sehen die Erweiterung und Ausweitung des Arbeitsspektrums als Bereicherung. Das Jobenlargement ist aber auch eine Mehrbelastung für die Beschäftigten.

- Beschäftigte in Call Centern bemerken eine steigende Tempoverschärfung der Arbeit. Sie ist unabhängig von den Aktivitäten der einzelnen Call Centern. Die Beschleunigung der Arbeitstätigkeit äussert sich in vier Formen. Erstens stellen Mitarbeitende ein wachsendes Arbeitsvolumen bei gleichbleibender Arbeitszeit fest. Zweitens führen prozessbasierende Arbeitsweisen zur Verdichtung der Arbeitsabläufe. Dies trägt wiederum zur erhöhten Arbeitstaktung bei. Drittens führt die Tempoerhöhung der Abläufe zu einer kürzeren Reaktionszeit. Viertens erhöht die Straffung und Kürzung der Kundengespräche die Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden.

- Die Aneignung und Verarbeitung von Informationen hat zugenommen. Die Innovations- und Produktionszyklen sind kürzer geworden. Die kontinuierlichen Prozess- und Systemoptimierungen erfordern die ständige Erneuerung und Ergänzung der eigenen Wissensbestände. Angestellte sind mit der Verarbeitung der Informationen auf sich gestellt. Kurse und Schulungen der Betriebe greifen in den meisten Fällen zu kurz. Das Informationsmanagement erhöht den Zeitdruck während der Arbeit.
- Call Center verfügen über starre Arbeitsregime. Die Kapazitätsplanung ist von der Personalplanung entkoppelt. Die Einsetzbarkeit der Angestellten ist von der Kapazitätsplanung abhängig und wird täglich von den Teamleitenden nachgesteuert. Die Einsatzzeiten sind unverrückbar und je nach Unternehmensstruktur auf sieben Tage rund um die Uhr verteilt. Hauptsächlich arbeiten die Call Center in Schichtenmodellen. Die unregelmässigen Einsatzzeiten im Front Office erfordern eine hohe Flexibilität der Angestellten. Die unverrückbaren Einsatzzeiten führen zur ungleichen und einseitigen Belastung auf Seiten der Beschäftigten.
- Im Bereich Back Office und im Geschäftskundenbereich ist eine Ausdifferenzierung der Arbeitszeiten erkennbar. Die Öffnungszeiten orientieren sich dabei an den üblichen Geschäftszeiten. Die geregelte Arbeitszeit ist ein ausschlaggebender Grund, weshalb Agent_innen in den Geschäftskundenbereich oder in das Back Office wechseln.
- Die Anforderungsprofile beanspruchen Kompetenzen, die sich aus den sozialen Ressourcen der Personen schöpfen. Technisch-funktionale Qualitäten rücken in den Hintergrund. Stattdessen bilden die Kommunikationsfähigkeit, die Empathie und Stressresistenz die Grundvoraussetzungen der Anstellung. Dass das

technische Vorwissen nicht mehr zur Vorbedingung der Anstellung gehört, hat zum einen mit den Standardisierungsprozessen der Arbeitsausführungen zu tun. Die Systeme geben die Lösungswege vor. Zum anderen sind Call Center auf spezifische Produkte spezialisiert, und die Vermittlung der technischen Informationen läuft über interne Schulungen. Trotzdem müssen Interessent_innen eine Affinität zum Tätigkeitsfeld des Call Centers vorweisen können. Inwieweit Branchenkenntnisse die Anstellungschancen erhöhen, ist je nach Call Center unterschiedlich.

- Call Center in der Schweiz bieten ihre Dienste in mindestens zwei Landessprachen an. Die Multilingualität und das Schweizerdeutsch sind wichtige Elemente der kommunikationsorientierten Dienstleistungsarbeit. In Grenzregionen bietet die Mehrsprachigkeit Standortvorteile gegenüber Call Centern in Nachbarländern. Schweizerdeutsch zu verstehen, gehört in allen Sprachregionen zur Anforderung, sofern die deutschsprachige Schweiz bedient wird. Ob Angestellte im Kundenkontakt Schweizerdeutsch sprechen müssen, ist je nach Unternehmen verschieden.
- Der Verkauf ergänzt die klassischen Inboundaktivitäten der Auskunft, Beratung und Beschwerdeannahme. Die Integration des Verkaufselements in das Servicegespräch ist eine neuere Entwicklung. Sie fordert aus Sicht der Inbound-Agent_innen die Arbeit weiter heraus. Die Herausforderung besteht darin, ein Servicegespräch in ein Verkaufsgespräch umzuwandeln.
- Die Tätigkeit im Call Center gehört zur operativen Abteilung. Agent_innen vermitteln zwischen den Interessen von Unternehmen und Kund_innen. Die Entwicklungsperspektiven der Agent_innen innerhalb der Unternehmen sind unterschiedlich gestaltet. Nur

in wenigen Unternehmen lassen sich Verbindungen zu anderen Abteilungen feststellen. Dadurch begrenzt sich die berufliche Entwicklung innerhalb des operativen Bereichs. Zum Aufstieg von Agent_innen im 1st Level gehört das Aneignen von Fremdsprachen und Skills. Drei unterschiedliche Wege sind dabei möglich. Eine fachliche Vertiefung kann erstens zur Funktion Fachexpert_in, 2nd und 3rd Level Agent_in führen. Ein zweiter Weg führt in den Bereich Ausbildung von Agent_innen in Form von Trainer_innen. Drittens ist die Weiterentwicklung im Bereich Prüfung und Planung innerhalb der operativen Abteilung möglich. Die Beziehung zwischen Agent_innen und Low Level Management ist flaschenhalsförmig. Eine solche Beziehung erschwert die innerbetrieblichen Aufstiegsmöglichkeiten und ist mit längeren Wartezeiten verbunden. Alternative Perspektiven bieten sich für Beschäftigte in selbstständigen Call Centern (Outsourcer). Dort besteht die Möglichkeit, sich auf Agent_innen-Stellen in Inhouse Call Center zu bewerben. Inhouse Call Center bieten den Agent_innen diverse Möglichkeiten, in andere Abteilungen zu wechseln.

- Die Grundbildung Fachfrau/-mann Kundendialog EFZ soll einen Qualitätsstandard in der Call-Center-Arbeit einführen. Die Ausbildung zielt auf die Professionalisierung der Kommunikation und des Umgangs mit Kund_innen ab. Die Ausbildung von Fachkräften soll zum einen die Rekrutierung von unqualifiziertem Personal eindämmen. Zum andern beabsichtigt die Grundbildung, die öffentliche Anerkennung und Wertschätzung der Arbeitenden in Call Centern.
- Aus betrieblicher Sicht liegen die Vorteile der Grundbildung Fachfrau/-mann Kundendialog EFZ in der bereits nach kurzer Zeit positiven Produktivität und Perfor-

mance. Im Gegensatz zu Quereinsteigenden mit gleicher Erwerbserfahrung besitzen die Auszubildenden vertieftes Wissen in Kommunikationsstrategien und Kundenumgang. Sie können zudem besser mit Stresssituationen umgehen.

- Die Ausbildung zur/zum Fachfrau/-mann Kundendialog dient für die Absolvent_innen als Sprungbrett. Aus ihrer Sicht funktioniert die Berufslehre als Türöffner für Berufsfelder mit Schwergewicht in Kommunikation und Kundenkontakt. Alle befragten Absolvent_innen haben nicht vor, längerfristig im Call Center weiter zu arbeiten.
- Publikumsmedien stellen Call Center undifferenziert dar. Sie berichten mehrheitlich über Outbound-Call-Center. Die Berichte konzentrieren sich auf die Situation der Angerufenen und der Agent_innen. Call Center als Arbeitgebende treten mehrheitlich in einem negativen Kontext auf. Dies ist auf die Schilderung von schlechten Arbeitsbedingungen und die empfundenen Belästigungen auf Seiten der Angerufenen zurückzuführen. Die Berichterstattung deckt Missstände auf, sie stigmatisiert aber auch Agent_innen entweder als hilflose Opfer oder als Belästiger_in.
- Die Fachmedien setzen Call Center hauptsächlich mit technischen und marketingtechnischen Errungenschaften in Verbindung. Eine Auseinandersetzung mit den Mitarbeitenden und deren Arbeitssituation findet nicht statt.

9 Literaturverzeichnis

Alheit, Peter (2010): *Grounded Theory. Ein alternativer methodologischer Rahmen für qualitative Forschungsprozesse*, Göttingen. (unveröffentlichtes Manuskript)

Allgemeine Systematik der Wirtschaftszweige [NOGA] (2008): „Call Center 8220 Call Centers“, in: *Bundesamt für Statistik (BFS).* http://www.kubb2008.bfs.admin.ch/Default?lang=de-CH&code=8220 (Stand vom 13.03.2015)

Baumgartner, Marc (2002): *CALL - Call-Centers in der Schweiz: psychologische Untersuchungen in 14 Organisationen*, Zürich: Institut für Arbeitspsychologie, Eidgenössische Technische Hochschule Zürich.

Baumgartner, Marc/ Good, Katrin / Udris, Ivars (2002): *Call Centers in der Schweiz: psychologische Untersuchungen in 14 Organisationen*, Zürich: Inst. für Arbeitspsychologie.

Beobachter, 14.9.2012 *Unglaubliche Frechheit*.

Bittner, Susanne / Schietinger, Marc / Schroth, Jochen / Weinkopf, Claudia (1999): „Call Center - Neue Taylorisierung oder innovative Dienstleistungsorganisation?“, in: *Institut Arbeit und Technik - Publikationen Jahrbuch; 1999/2000*, Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik. S. 46-60

Bittner, Susanne (2000): *Call Center - Entwicklungsstand und Perspektiven: eine Literaturanalyse*, Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik.

Blick (16.12.2013): *Manager des Tages*.

Blick (6.1.2014): *Sunrise kämpft mit den meisten Beschwerden.*

Blick (13.5.2014): *Werbe-Telefonterror ohne Ende „Die Anrufer werden immer frecher!".*

Böse, Bodo/ Flieger, Erhard (1999): *Call Center – Mittelpunkt der Kundenkommunikation,*

Heidelberg: Springer-Verlag.

Brasse, Claudia/ Engelbach, Wolf/ Schietinger, Marc/ Schmitz, Eva (2001): *AKL-Typologie.*

Ein empirischer Ansatz zur Typologisierung von Call Centern, Das Bundesministerium für Bildung und Forschung. http://www.cept-s.de/pdf/Typologie.pdf (Stand vom 16.09.2014)

Bundesgesetz gegen den unlauteren Wettbewerb [UWG] https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19860391/index.html (Stand vom 17.08.2015)

Busch, Christoph (2010): *Geschichte und Definition des Begriffs Call Center sowie dessen Organisationsformen,* http://www.competence-site.de/Call-Center/Geschichte-Definition-Begriffs-Callcenter-sowie-dessen-Organisationsformen?rfi=i_file_325338&evnt=load (Stand vom 12.06.2015)

CallNet.ch (2010) [BiPla 2010]: Bildungsplan Fachfrau/ Fachmann Kundendialog, http://callnet.ch/grundbildung/bildungsplan/ (Stand 01.01.2015)

CallNet.ch: *Strategische* Ziele, http://callnet.ch/ausbildung/strategische-ziele (23.02.2015)

CallNet.ch (a): *FAQ,* unter: http://callnet.ch/grundbildung/faq/ (Stand 25.11.2014)

CallNet.ch (b): *Ehrenkodex Telefonmarketing im Privatbereich (B2C),* http://callnet.ch/wp-content/uploads/2015/06/de_ehrenkodex_ergaenzt.pdf (Stand vom 29.07.2015)

CallNet.ch (c): *Factsheet,* http://callnet.ch/wp-content/uploads/2015/01/de_qualitaetssicherung_factsheet_2014.pdf (Stand vom 23.06.2015).

Cleveland, Brad/ Mayben, Julia (1997): *Call center management on fast forward: succeeding in today's dynamic inbound environment,* Annapolis: Call Center Press.

Pardini, Riccardo/ Fritz, Bianca (2014): Onlineumfrage Call-Center-Studie Schweiz, Basel. (Unveröffentlicht) [CCSO14].

Contact Management Magazine (12.7.2013): *Wir fördern den selbständigen Kunden.*

Contact Management Magazine (15.01.2014): *Ein Contact-Center ist wie eine Oper.*

Der Bund (30.1.2014): *Audienz der Unzufriedenen beim Sunrise-Chef.*

Die Südostschweiz, Ausgabe Graubünden, (27.8.2011): *Das Churer Contact-Center schläft nie.*

EFQM: www.efqm.org (Stand vom 26.06.2015).

Egle, Ulrich/ Hafner, Nils/ Elsten, Rémon/ Keimer, Imke (2013): *DIMO – Dialog Monitor zur Planung und Steuerung von Customer Contact Center,* Luzern: Hochschule Luzern.

Fojut, Simone (2008). *Call Center Lexikon: Die wichtigsten Fachbegriffe der Branche verständlich erklärt,* Wiesbaden: Gabler.

Glaser, Barney G. (1965): „The Constant Comparative Method of Qualitative Analysis“, in: Social Problems, 12, S. 436-445

Glaser, Barney G.(2010): *Grounded Theory : Strategien qualitativer Forschung*, Bern: Huber

Handelszeitung (21.05.2015): *Erster Callcenter GAV ist unter Dach und Fach*.

Handelszeitung (3.10.2013): *Sunrise steckt in einem Turnaround*.

Handelszeitung (30.4.2014): *Intelligentes Marketing für selbständige Kunden*.

Holtgrewe, Ursula/ Gundtoft, Lars/ Brose, Hanns-Georg (2001): *Call-Center – Rationalisierung im Dilemma*. Frankfurt a.M.: Campus Verlag.

Holtgrewe, Ursula/ Gundtoft, Lars (2001): „Call-Center – Rationalisierung im Dilemma.“ in: Brose, Hanns-Georg: *Die Reorganisation der*

Arbeitsgesellschaft, Frankfurt a. M.: Campus Verlag, S. 173 – 203. http://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/21678 (Stand vom 07.08.2014)

Holtgrewe, Ursula/ Kutzner, Edelgard/ Kock, Klaus (2002): *Callcenter und Callcenterforschung: was gibt es neues?* http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-216719. (Stand vom 22.010.2014)

Holtgrewe, Ursula; Christian Kerst. 2002. „Zwischen Kundenorientierung und organisatorischer Effizienz — Callcenter als Grenzstellen“, in: *Soziale Welt*. 53, 2. S. 141-159.

ISO.org: www.iso.org (Stand vom 26.06.2015).

Keller, Reiner (2011): *Diskursforschung. Eine Einführung für SozialwissenschaftlerInnen*, Wiesbaden: VS Verlag.

Kleemann, Frank/ Matuschek, Ingo (2002): „Between Job and Satisfaction: Motivations and Career Orientations of German "High Quality" Call Center Employees", in: Electronic Journal of Sociology, Volume 6.

Kleemann, Frank /Matuschek, Ingo/ Rieder, Kerstin (2004): „Service included –Technisch-organisatorische Rahmungen der Dienstleistungsinteraktion in Call Centern", in: Dunkel, Wolfgang/ Voß, G. Günter: *Dienstleistung als Interaktion. Beiträge aus einem Forschungsprojekt Altenpflege –Deutsche Bahn –Call Center*, München/ Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 133-158.

IT Business (4.6.2014): *Unified Communication plus "Social Media"*.

Lamnek, Siegfried (2010): *Qualitative Sozialforschung : Lehrbuch*, Weinheim: Beltz. [5. Auflage]

Marketing & Kommunikation (28.3.2014): *Was Praktiker im Kundenservice wirklich brauchen*.

Marketing & Kommunikation (26.8.2014): *Voice of the Costumer*.

Marketing & Kommunikation (26.8.2014): *Empathie und Dialogfähigkeit auf allen möglichen Kanälen*.

Matuschek, Ingo/ Kleemann, Frank (2003): „Jobben als Berufung?. Zur partikular-intrinsischen Arbeitsmotivation von Beschäftigten in High-Quality-Call-Centern", in: Kleemann, Frank/ Matuschek, Ingo: *Immer Anschluss unter dieser Nummer. Rationalisierte Dienstleistung und subjektivierte Arbeit in Call Centern*. Berlin: Edition sigma: S. 183-204.

Matuschek, Ingo/ Arnold, Katrin/ Voß, G. Günter (2007): *Subjektivierte Taylorisierung Organisation und Praxis medienvermittelter Dienstleistungsarbeit. Subjektivierte Taylorisierung*, München/ Mering: Rainer Hampp Verlag.

Matuschek, Ingo/ Kleemann, Frank (2015): „Kundenkommunikation in Call Centern des Finanzdienstleistungssektors: Konversationsanalytische Zugänge zum Reden über Geld", in: Rainer Diaz-Bone, Gertraude Krell: *Diskurs und Ökonomie. Diskursanalytische Perspektiven auf Märkte und Organisationen*. Wiesbaden: Springer VS. [2. Auflage]

Meili, Roger (2010) [SCC]: *Swiss Contact Center Report 2010*, Zürich : ProfilePublishing GmbH.

Mieg, H. (2005): „Professionalisierung", in: Rauner, F. (Hrsg.): *Handbuch Berufsbildungsforschung*: Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag, S. 342-349.

Minssen, Heiner (2012): *Arbeit in der modernen Gesellschaft Eine Einführung. Arbeit in Der Modernen Gesellschaft*, Wiesbaden: VS Verlag.

Neue Zürcher Zeitung (24.2.2014): *Die nervigen Attacken der Call-Center-Agenten*.

O'Doherty, Damian/ Willmott, Hugh (2001): "Debating Labour Process Theory: The Issue of Subjectivity and the Relevance of Poststructuralism", in: Sociology, 35, 2, S. 457-476.

Paulus, Michael (2015): *Wie funktioniert der Net Promoter Score (NPS)?*, http://www.net-promoter.de/methode-des-nps.html (Stand vom 19.05.2015)

Pongratz, Hans/ Voss, Günter G. (2004): *Arbeitskraftunternehmer : Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen*, Berlin: Edition sigma. [2. Auflage]

Rössler, Patrick (2005): *Inhaltsanalyse,* Konstanz: UVK.

Saitl.org: *Social Accountability International*, www.saitl.org (Stand vom 26.06.2015).

Saldo (7.12.2011): Ärger des Jahres 2011: Telefonfirmen, Inkassobüros und Krankenkassenvermittler.

Stiefel, Daniel/ Elsten, Rémon 2014: *Service Excellence Cockpit Report 2014* [SEC], Zürich : Sercice Excellence Cockpit.

ECCBP (2013) : *European Contact Center Bencmark Platform 2012* http://holydis.com/tools/ECCBP_Whitebook_2012_VF.pdf (Stand vom 07.08.2014)

Schümann, Florian/ Horst Tisson (2006): *Call-Center-Controlling ein Modell für die Planung, Kontrolle und Steuerung von Kundenservice-Centern*. Wiesbaden: Gabler.

Schweizerische Eidgenossenschaft (5.11.2014): *Internet: höhere Datenübertragungsraten und neue Regeln für die Domainnamen,* https://www.news.admin.ch/message/index.html?lang=de&msg-id=55090 (Stand vom 15.07.2015).

Sonntag AZ (2.5.2010): *Und dann verlangte die Cablecom einen Totenschein von mir.*

Sonntagsblick (19.6.2011): *Versicherte vom Friedhof geholt*.

Sonntagsblick (15.12.2013): *Sunrise-Chef Libor Voncina: „Ich lerne von unseren Kunden!“*.

SonntagsZeitung (9.9.2012): *Bürohr.*

SonntagsZeitung (31.08.2014): *Swisscom sucht den Super User.*

Spöhring, Walter: Qualitative Sozialforschung, Wiesbaden: Springer VS.

St. Galler Tagblatt (3.10.2012): *Callcenter in der Kritik.*

St. Galler Tagblatt (10.10.2012): *Nein, wir wollen keinen GAV.*

St. Galler Tagblatt (10.10.2013): *Ein Zeichen für die ganze Branche.*

St. Galler Tagblatt (22.8.2014): *Beim Digi-Doc.*

Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation [SBFI]: *Berufliche Grundbildung*, http://www.sbfi.admin.ch/berufsbildung/01587/index.html?lang=de (Stand vom 23.06.2015).

Streckeisen, Peter (2008): *Die zwei Gesichter der Qualifikation*, Konstanz: UVK.

Swiss IT Magazine (11.11.2013): *Kundenkontakt auf allen Kanälen.*

Sysdate (9.4.2014): *Optimierungsbedarf vorhanden.*

Tagesanzeiger (5.10.2009): *Callcenter bedienen A-Kunden sofort, D-Kunden warten ewig.*

Tagesanzeiger (6.7.2013): *Werbeanrufe bleiben eine Plage.*

Tagesanzeiger (22.3.2014): *„Mit einfacheren Produkten sparen wir Geld".*

Timm, Elke/ Wieland, Rainer (2003): „Arbeitspsychologie im Call Center: Aktuelle Trends der Call-Center-Arbeitsgestaltung", in: Kleemann, Frank/ Matuschek Ingo (Hrsg.): *Immer Anschluss unter dieser Nummer - Rationa-*

lisierte Dienstleistung und subjektivierte Arbeit in Call Centern, Berlin: Edition sigma, S. 223 – 242.

Touring (21.8.2014): *Heisse Situationen für kühle Köpfe*.

TÜV-Süd.de: *DIN EN 15838 – Call-Center-Zertifizierung*.

http://www.tuev-sued.de/management-systeme/service-zertifizierungen/callcenter-din-en-15838 (Stand vom 23.06.2015).

Virno, Paolo (2005): *Grammatik der Multitude Öffentlichkeit, Intellekt und Arbeit als Lebensformen*, Wien: Turia und Kant.

Voss-Dahm, Dorothea (2003): „Zwischen Kunden und Kennziffern: Leistungspolitik in der Verkaufsarbeit des Einzelhandels", in: Pohlmann, Markus / Sauer, Dieter / Trautwein-

Kalms, Gudrun / Wagner, Alexandra (Hrsg.): *Dienstleistungsarbeit: auf dem Boden der Tatsachen; Befunde aus Handel, Industrie, Medien und IT-Branche*, Berlin: Edition sigma, S. 67-111.

Walter, Matthias/ Zimmermannm, Jürgen (2015) : *Multi-project management with a multi-skilled workforce: a quantitative approach aiming at small project teams*. http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=-site&db=nlebk&db=nlabk&AN=910145. (Stand vom 26.05.2015)

10 Anhang

10.1 Onlinefragebogen Call-Center-Studie

Call-Center-Studie Schweiz:
Wie organisieren Schweizer Unternehmen ihren Kundenservice und ihr Direktmarketing?

Welche Aufgabenbereiche nehmen Sie persönlich in Ihrem Unternehmen wahr?

I. Fragen zur Branchenentwicklung der Call-Center-Unternehmen in der Schweiz

A. Unternehmensstruktur – Angaben zum Unternehmen

1) Unternehmensmodell
In welches der aufgeführten Unternehmensmodelle passt Ihr Call Center?
- Teil eines Unternehmens
- Tochtergesellschaft
- Selbstständiges Unternehmen
- Selbstständiges Unternehmen mit externen Dienstleistungspartnerinnen

2) Call-Center-Standorte
Wie viele Standorte hat Ihr Unternehmen im Bereich Call-Center? Bitte geben Sie jeweils den Kanton und die Anzahl der dort vorhandenen Standorte an.

3) Call-Center-Betriebsdauer
Seit welchem Jahr ist Ihr Unternehmen als Call Center aktiv?

4) Rentabilität
Wie hoch war die EBIT(earnings before interest and taxes)-Marge in Prozent im Jahr 2013?

5) Branchen-Segmente
In welchen Branchen ist Ihr Unternehmen tätig?

6) Tätigkeitsbereiche des Call Centers
Welche der folgenden Call-Center-Tätigkeiten übt Ihr Unternehmen hauptsächlich aus?
- Telefonberatung (z.B. Helpline)
- Kundenservice für erworbene Produkte/Dienstleistungen
- Beschwerdemanagement
- Entgegennahme und Verarbeitung von Informationen
- Vermittlung von standardisierten Informationen
- Adressdatenverwaltung
- Weitervermittlung von Anrufen
- Auftragsannahme
- Verkauf von Produkten/Dienstleistungen (Inbound)
- Aktiver Verkauf von Produkten/Dienstleistungen (Outbound)
- Buchungsservice/Reservationen
- Terminvereinbarungen
- Aktives Management von Kundenbeziehungen

- Mahnwesen
- Kundenrückgewinnung
- Marktforschung

7) Wie hoch schätzen Sie das jeweilige Arbeitsvolumen in diesen Haupttätigkeiten ein? Geben Sie dies bitte an der entsprechenden Stelle in Prozent an.
- Telefonberatung (z.B. Helpline):
- Kundenservice für erworbene Produkte/Dienstleistungen:
- Beschwerdemanagement:
- Entgegennahme und Verarbeitung von Informationen:
- Vermittlung von standardisierten Informationen:
- Adressdatenverwaltung:
- Weitervermittlung von Anrufen:
- Auftragsannahme:
- Verkauf von Produkten/Dienstleistungen (Inbound):
- Aktiver Verkauf von Produkten/Dienstleistungen (Outbound):
- Buchungsservice/Reservationen:
- Terminvereinbarungen:
- Aktives Management von Kundenbeziehungen:
- Mahnwesen:
- Kundenrückgewinnung:
- Marktforschung:

8) Sprachangebot
In welchen Sprachen bieten Sie Ihre Tätigkeiten an?

9) Nutzung der Kommunikationskanäle
Welche Kommunikationskanäle werden wie häufig genutzt? Schätzen Sie die Höhe der Nutzung in Prozent ein.
- Telefon:
- E-Mail:
- Fax:
- Brief:
- Internet:
- Webchat:
- Videochat:
- IVR Self-Service (Interactive Voice Response):
- VRU Self-Service (Voice Response Unit):
- SMS:
- MobileApps (Smartphone Application Services):
- Social Media (z.B. Xing, Facebook):
- Andere:

10) Zukunft der Kommunikationskanäle
Welche Kommunikationskanäle werden Ihrer Meinung nach zukünftig in Call Centern häufiger verwendet werden? Begründen Sie Ihre Einschätzung.

11) Self-Service-Angebote

Falls Ihr Unternehmen ein Self-Service-Angebot zur Verfügung stellt: In welchen Bereichen kommt es zum Tragen?

12) Self-Service-Angebotsmenge
Wie gross schätzen Sie das Self-Service-Angebot im Verhältnis zu Ihren anderen Angeboten ein? (Angaben in Prozent)

- Self-Service-Angebot:
- Andere Angebote:

13) Self-Service-Technologien
Welche Self-Service-Technologien verwendet ihr Unternehmen?

14) Self-Service-Zukunft
Welche Bedeutung wird das Self-Service-Angebot zukünftig für Ihr Unternehmen haben? Begründen Sie Ihre Einschätzung.

15) Anzahl Arbeitsplätze im Call Center
Wie viele physische Arbeitsplätze hatte Ihr Unternehmen im Call-Center-Bereich per 1.1.2014?

16) Anrufvolumen pro Arbeitsplatz
Bitte geben Sie die durchschnittliche tägliche Anrufmenge pro Arbeitsplatz an.

17) Tägliche Schwankungen des Gesprächsvolumens
Wie hoch ist das durchschnittliche Anrufvolumen in Prozent zu den folgenden Tageszeiten?

- 06.00-10.00:
- 10.00-14.00:
- 14.00-18.00:
- 18.00-22.00:
- 22.00-02.00:
- 02.00-06.00:

18) Bearbeitet Ihr Unternehmen das Anrufvolumen in Peakzeiten selbst?

- Ja
- Nein

19) Falls Nein, wie viel Prozent des Anrufvolumens vergeben Sie schätzungsweise an ein externes Unternehmen?

B. Angaben zu den Mitarbeitenden

20) Anzahl Mitarbeitende
Wie viele Mitarbeitende sind in Ihrem Unternehmen im Bereich Call Center tätig?

21) Geschlecht Mitarbeitende
Wie viele Mitarbeitende davon sind weiblich, wie viele sind männlich? (Angabe in Prozent)

- Weiblich:
- Männlich:

22) Arbeitsort
Wo arbeiten Ihre Mitarbeitenden? (Angaben in Prozent)
- Im Call Center:
- Im Aussendienst:
- Home Office:
- Mobile Office:

23) Home Agents
Wie viele der Call-Center-Agent_innen sind nur als Home Agents tätig? (Angabe in Prozent)

24) Altersverteilung der Mitarbeitenden
Welchen der folgenden Altersgruppen gehören die Mitarbeitenden an? (Angabe in Prozent)
- Bis und mit 30:
- 31 bis und mit 45:
- 46 bis und mit 55:
- 56 und älter:

25) Funktion der Mitarbeitenden im Unternehmen
Bitte geben Sie an, wie viele der Mitarbeitenden die folgende Funktion im Unternehmen ausüben. (Angaben in Prozent)
- Call-Center-Leiter_in:
- Call-Center-Supervisor_in:
- Call-Center-Teamleiter_in:
- Key Operator_in:
- Call-Center-Agent_in (Inbound)
- 1st Level:
- 2nd Level:
- 3rd Level:
- Call-Center-Agent_in (Outbound):
- Call-Center-Agent_in (In-/Outbound):

26) Fluktuationsrate des Unternehmens im Bereich Call Center
Wie hoch ist die jährliche durchschnittliche Fluktuationsrate der Angestellten im Bereich Call Center in Ihrem Unternehmen? (Angabe in Prozent)

27) Personalvertretung
Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Personalvertretung?
- Nein
- Ja
- Falls ja: Wie ist die Personalvertretung aufgebaut?

- Falls nein: Weshalb besteht in Ihrem Unternehmen keine Personalvertretung?

II. Arbeitsorganisation/-bedingungen

C. Arbeitsrechtliche Regelungen

28) Anstellungsumfang

Wie viele Mitarbeitende sind in Ihrem Unternehmen folgendermassen angestellt? (Angaben in Prozent)

- Vollzeit:
- Teilzeit >50%:
- Teilzeit <50%:
- Arbeit auf Abruf:
- Andere:

29) Anstellungsverhältnis
Wie viele Mitarbeitende im Bereich Call Center stehen in folgenden Arbeitsverhältnissen? (in Prozent)

- Unbefristeter Vertrag:
- Befristeter Vertrag:
- Temporär:
- Anderes:

30) Kündigungsschutz
Gehen die unternehmerischen Bestimmungen zum Kündigungsschutz über die gesetzlichen Bestimmungen gemäss Artikel 334 ff OR hinaus?

- Nein
- Ja
- Falls ja, nennen sie die eigenen Bestimmungen:

D. Arbeits-, Betriebs-/Einsatzzeiten

31) Einsatz-/Betriebszeiten
Zu welchen Einsatz-/Betriebszeiten arbeiten die Mitarbeitenden im Bereich Call Center? (Angaben in Prozent)

- Normale Tagesarbeit (06.00 - 20.00 Uhr):
- Zwei-Schicht-Betrieb:
- 24-Stunden-Betrieb:

32) Sonntagsarbeit
Leistet Ihr Unternehmen Sonntagsarbeit?

- Ja
- Nein

E. Leistung und Leistungsbewertung

33) Leistungsvorgaben In- und Outbound
Welche Aspekte sind wesentliche Bestandteile der Leistungsvorgaben? Bitte zählen Sie auf.

- Inbound:

- Outbound:

34) Techniken der Leistungserfassung
Wie wird die Leistung Ihrer Mitarbeitenden während der Arbeit erfasst?

35) Leistungsbewertung

Nach welchen Kriterien bewertet Ihr Unternehmen die Arbeitsleistung der Mitarbeitenden?

36) Informationsrechte
Wie werden die Mitarbeitenden über die Leistungserfassung informiert?

F. Lohn und Sozialleistungen

37) Verteilung der Lohnformen auf die Mitarbeitenden
Wie viel Prozent der Mitarbeitenden haben einen…
- Stundenlohn:
- Tageslohn:
- Wochenlohn:
- Monatslohn:

38) Höhe des Grundlohns
Wie hoch ist der minimale Grund-/Zeitlohn für eineN Call-Center-Agent_in?

39) Entlöhnungsmodell
Wie setzt sich der Gesamtlohn zusammen? (Angaben in Prozent)
- Grundlohn:
- Leistungslohn:

40) Lohnniveaus für eine 100%-Stelle
Bitte geben Sie jeweils den tiefsten, den mittleren (Mittelwert/Median) und den höchsten Bruttolohn für folgende Funktionen an:
- Call-Center-Leiter_in:
- Call-Center-Supervisor_in (ohne CCSV-Diplom):
- Call-Center-Supervisor_in (mit CCSV-Diplom):
- Call-Center-Teamleiter_in (ohne CCSV-Diplom):
- Call-Center-Teamleiter_in (mit CCSV-Diplom):
- Key Operator_in:
- Call-Center-Agent_in Inbound (ohne CCA-Diplom):
- Call-Center-Agent_in Inbound (mit CCA-Diplom):
- Call-Center-Agent_in Outbound (ohne CCA-Diplom):
- Call-Center-Agent_in Outbound (mit CCA-Diplom):

III. Berufsbild Call-Center-AgentIn

G. Berufsbild und Berufsperspektiven

41) Anforderungskriterien
Welche Mindestanforderungen gelten in Ihrem Unternehmen, um Call-Center-Agent_in zu werden? Bitte zählen Sie auf.

42) Haben sich die Anforderungen in den vergangenen zehn Jahren verändert?
- Nein
- Ja
- Falls ja, erläutern Sie bitte:

43) Berufslehre
Bietet Ihr Unternehmen eine Berufslehre als Fachfrau/-mann Kundendialog an?
- Nein
- Ja
- Falls ja: Wie viele Ausbildungsplätze zur Fachfrau/ zum Fachmann Kundendialog boten Sie per 1.1.2014 an?
  Fachfrau Kundendialog:
  Fachmann Kundendialog:

44) Grundausbildung
Führen Sie eine unternehmensinterne Grundausbildung als Call-Center-Agent_in durch?
- Nein
- Ja

45) Falls ja: Wie lange dauert die Grundausbildung? (Angabe in Tagen)
- Inbound:
- Outbound:

46) Weiterbildungsmöglichkeiten
Welche Weiterbildungsmöglichkeiten bietet das Unternehmen regelmässig (jährlich) für die Mitarbeitenden an?
- Sprachkurse
- Gesprächsführung
- Produktwissen
- Technik (IT, EDV)
- Verkaufstraining
- Konfliktbewältigung
- Stressbewältigung
- Spezialtrainings
- Anderes:

47) Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten
Welche Möglichkeiten bietet Ihr Unternehmen für die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden? Erläutern Sie bitte.

IV. Outsourcing/Regulierung

H. Call Center Outsourcing

48) Betreibt ihr Unternehmen im Bereich Call-Center Outsourcing?
- Ja
- Nein

49) Formen des Outsoursings
Welche Formen des Outsourcings und welche Art der Verlagerung nimmt Ihr Unternehmen vor?
- Kampagnenunterstützung: Onshoring/Nearshoring/Offshoring
- Location Based Outsourcing: Onshoring/Nearshoring/Offshoring
- Technologie-Outsourcing: Onshoring/Nearshoring/Offshoring

- Co-Sourcing (Verbindung von Location Based und Technologie-Outsourcing): Onshoring/Nearshoring/Offshoring
- Business Process Outsourcing (Übernahme ganzer Prozessketten): Onshoring/Nearshoring/Offshoring

50) Welche Formen des Outsourcings zieht Ihr Unternehmen künftig in Betracht?
- Kampagnenunterstützung: Onshoring/Nearshoring/Offshoring
- Location Based Outsourcing: Onshoring/Nearshoring/Offshoring
- Technologie-Outsourcing: Onshoring/Nearshoring/Offshoring
- Co-Sourcing (Verbindung von Location Based und Technologie-Outsourcing): Onshoring/Nearshoring/Offshoring
- Business Process Outsourcing (Übernahme ganzer Prozessketten): Onshoring/Nearshoring/Offshoring

51) Falls Sie bestimmte Aufgabenstellungen outsourcen: Um welche handelt es sich?

52) Welche Vorteile bietet Ihnen das Outsourcing?

53) Wo liegen Ihre Bedenken, bestimmte Aufgaben auszulagern?

I. Regulierung

54) Branchenverband
Ist Ihr Unternehmen Mitglied eines Branchenverbandes?
- Nein
- Ja
- Falls ja, welcher:

55) Gesamtarbeitsvertrag (GAV)
Hat Ihr Unternehmen einen GAV abgeschlossen?
- Nein
- Ja
- Falls ja: Mit welchem Sozialpartner?

56) Präferenz der Kollektivverträge
Welche kollektivvertraglichen Regulierungsmöglichkeiten würde Ihr Unternehmen unterstützen?
- NAV (Normalarbeitsvertrag)
- Firmen-GAV
- Branchen-GAV
- Keine

57) Sozialpartnerschaft
Nimmt das Unternehmen an sozialpartnerschaftlichen Verhandlungen oder Gesprächen (sozialer Dialog) mit einer Gewerkschaft teil?
- Nein

– Ja
– Falls ja, weshalb nehmen sie an diesen Verhandlungen teil?

– Falls nein, welche Gründe sprechen gegen sozialpartnerschaftliche Verhandlungen?

V. Abschlussfrage

58) Call-Center-Zukunft
In welchen Bereichen sehen Sie die grössten Veränderungen für die Zukunft Ihres Call Centers? Bitte führen Sie aus.

10.2 Leitfaden CCSS Management

1. Unternehmen und Umwelt
– Fokus 1: Selbstverständnis
– Situieren Sie Ihr Unternehmen innerhalb der Contact-Center-Branche Schweiz.
– Worin liegen die Haupttätigkeitsfelder Ihres Unternehmens?
– Welche Veränderungen haben das Unternehmen in den letzten Jahren geprägt?
– Welche Bedeutung hat der Standort Schweiz für Ihr Unternehmen?

Fokus 2: Unternehmen Zukunft
– Auf welche Herausforderungen muss sich das Unternehmen in Zukunft einstellen?

Übergangsfragen:
Fokus 3: Leitbild
– Was für eine Unternehmenskultur pflegen Sie?
– Wie wird das unternehmerische Selbstbild den Mitarbeitenden vermittelt?

2. Unternehmensorganisation
Fokus 1: Produktionsverhältnisse
– Wie ist die Arbeit in Ihrem Unternehmen organisiert?

Fokus 2: Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien
– Welche Informations- und Kommunikationstechnologien werden in Ihrem Unternehmen eingesetzt? Was für eine Funktion haben diese in ihrem Unternehmen?
– Welche Rolle spielen Selbstbedienungs-Angebote in Ihrem Unternehmen? (bzw. welche Auswirkungen haben Selbstbedienungs-Angebote auf Ihr Unternehmen?)

Fokus 3: Leistungspolitik im Unternehmen
– Wie ist Ihr unternehmerisches Leistungssystem aufgebaut? Aus welchen Aspekten besteht Leistung in Ihrem Unternehmen? Wie wird Leistung gemessen?
– Wie motivieren Sie die Mitarbeitenden?

3. Beruf Call-Agent/ Fachfrau/-mann für Kundendialog
Fokus 1: Bedeutung der Arbeit von Call-Agenten

- Welche Fähigkeiten sind für den Beruf Ihrer Meinung nach erforderlich? Welche Qualifikation haben Ihre Mitarbeitenden?
- Hat der Beruf Call-Agent bzw. Fachfrau/-mann für Kundendialog Zukunft? Welche Herausforderungen bzw. Anforderungen sind zukünftig für diesen Beruf in Ihrem Unternehmen zu erwarten?

10.3 Leitfaden CCSS Mitarbeitende

1. Themenfeld Erwerbsbiografie
- Wie sind Sie zu dieser Arbeit gekommen?
- Welche Ausbildung haben Sie gemacht? Schildern Sie mir kurz ihre berufliche Laufbahn.
- Wie sind sie heute angestellt?

2. Themenfeld Arbeitsorganisation
- Was für eine Funktion haben Sie im Unternehmen? Beschreiben Sie ihre Arbeit
- Wie sieht der Arbeitsablauf im Unternehmen/ Team aus?
- Hat sich in den vergangenen Jahren etwas in ihrer Arbeit verändert?
- Wie erfolgt der Kontakt zum Kunden? Haben Sie einen Leitfaden, um das Gespräch zu führen?
- Wie nehmen Sie die Zusammenarbeit im Unternehmen war?
- Welche Entscheidungskompetenzen haben Sie?
- Welche Bedeutung haben Weiterbildungen für Sie?
- Welche Informations- und Kommunikationstechnologien benutzen Sie?
- Wie wirken sich diese auf Ihre Arbeit aus?

3. Interessenvertretung
- Welche Mitgestaltungsmöglichkeiten haben Sie?
- Wo sehen Sie den grössten Änderungsbedarf in Ihrem Unternehmen? Wieso?

4. Themenfeld Beruf
- Wie sehen Sie Ihre beruflichen Perspektiven? Wohin soll es gehen?
- Wie schätzen Sie die berufliche Grundbildung als Fachfrau_mann Kundendialog ein? Hat diese Zukunft?
- Wo sehen Sie persönliche Herausforderungen im Wandel des Berufs?

Für MA mit bestimmten Verantwortungsaufgaben:
- Welche Herausforderungen bestehen in Ihrer Arbeit?
- Wie motivieren Sie Ihr Team?

10.4 Codebuch – Medienanalyse Callcenter

1 Artikel = 1 Analyseeinheit. Jede Einheit muss formal und inhaltlich codiert werden. Es wird nur der Text ausgewertet, da die Bilder oft Symbolbilder und inhaltsleer sind.
Material:
138 Analyseeinheiten – ausgewählt nach erster Sichtung von mehreren hundert Artikeln.
Quellen:
Artikel aus der Presseschau des Branchenverbands Callnet (März 2014-September 2014)

Wiso Datenbank (Oktober 2009-Sept 2014)
Argus Datenbank (Oktober 2009-Sept 2014)

1. ARTIKELEBENE

A. FORMALES:

A.1. Schlüsselmerkmal:
Fortlaufende Zahl, zB 001
A.2. Erscheinungsdatum:
YY/MM/DD: Also zum Beispiel 13/07/27
A.3. Erscheinungsmedium:
Fach: Fachmedium
Pub: Publikumsmedium
PR: Publikation eines Unternehmens oder eines Verbandes
Ag: Agentur
A.4. Sprache:
D: Deutsch
I: Italienisch
F: Französisch

B. INHALTLICH:

B.1. Fokus:
Mit: Situation der Mitarbeitenden in Callcentern
Anr: Situation der Angerufenen
Tech: Technische Entwicklung und Marketingstrategien
Wir: Wirtschaftsnachrichten über Callcenter
Out: Outsourcing
AW: Aus- und Weiterbildung der Agent_innen
Son: Sonstiges – bitte immer einige Stichworte dazu schreiben

B.2. Akteure: (Wer kommt zu Wort?)
Alle Akteure, die zu Wort kommen, werden eingetragen. Gibt es eindeutige Hauptakteure, werden diese unterstrichen.
CA: Mitarbeitende (Callcenter-Agents)
CCM: Call-Center-Management (umfasst in diesem Fall jeden, der für das Callcenter spricht. Also auch Teamleiter, CEOs, Mediensprecher und Co)
PP: Privatpersonen/Angerufene
VS: Verbraucherschützer
P: Politiker
E: Experten für Marketing, Technik
J: Journalist
G: Gewerkschaft/Arbeitnehmervertreter
R: Juristischer/Rechtsexperte
V: Verband

C. WERTEND

Gesamteindruck
Der Eindruck, der von der Branche entsteht, ist insgesamt eher:

(Kategorie ist gerechtfertigt, weil auch der Leser eher einen Globaleindruck mitnimmt, anstatt einzelne Argumente aufzuwiegen)
Sätze, die den Eindruck besonders stützen, werden markiert und auf Aussageebene analysiert.
+ = positiv
- = negativ
0 = nicht anwendbar

D. FELD FÜR ANMERKUNGEN

Hier wird der Artikel in einem Satz zusammengefasst. Auch Anmerkungen des Codierers, die für die spätere Analyse hilfreich sein können, finden hier Platz.

2. AUSSAGEEBENE:

Diese Ebene kommt nur für forschungsrelevante Aussagen zum Zug. Diese können folgende Themen betreffen: **Leistungsmessung, Aus- und Weiterbildung, Arbeitsbedingungen und technische Fortschritte**. Zudem werden aber auch einzelne, besonders starke Aussagen herausgegriffen, die für die Darstellung der **Situation des Angerufenen** typisch sind.

A. FORMALES:

2A: Schlüsselmerkmal: Zahl Artikel/Nummer der Aussage – zB: 001/02
2B: INHALTLICHES
Urheber:
CA: Mitarbeitende (Callcenter-Agents)
CCM: Call-Center-Management (umfasst in diesem Fall jeden, der für das Callcenter spricht. Also auch Teamleiter, CEOs, Mediensprecher und Co)
PP: Privatpersonen/Angerufene
VS: Verbraucherschützer
P: Politiker
E: Experten für Marketing, Technik
J: Journalist
G: Gewerkschaft/Arbeitnehmervertreter
R: Juristischer/Rechtsexperte
V: Verband

Thema/Gegenstand:
Lei: Leistungsmessung
AW: Aus- und Weiterbildung
AB: andere Aussagen betreffend der Arbeitsbedingungen
Tech: Technik, technische Fortschritte
Son: Sonstiges, bitte in einigen Stichworten ausführen
Anr: Situation der angerufenen – nur Einzelbeispiele

Wertung
+2: klar positiv
+1: abgeschwächt positiv
-1: abgeschwächt negativ
-2: klar negativ

Bei verschachtelten Doppelaussagen ausserdem noch: **Aussageobjekt** (wer redet über wen?)
CA: Mitarbeitende (Callcenter-Agents)

CCM: Call-Center-Management (umfasst in diesem Fall jeden, der für das Callcenter spricht. Also auch Teamleiter, CEOs, Mediensprecher und Co)
PP: Privatpersonen/Angerufene
VS: Verbraucherschützer
P: Politiker
E: Experten für Marketing, Technik
J: Journalist
G: Gewerkschaft/Arbeitnehmervertreter
R: Juristischer/Rechtsexperte
V: Verband

Autor_innen

Riccardo Pardini hat Soziologie und Philosophie an der Universität Basel studiert. Seit 2014 arbeitet er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Seminar für Soziologie an der Universität Basel. Zu seinen wissenschaftlichen Arbeitsschwerpunkten gehören Wandel der Arbeit, Postoperaismus, kritische Migrationsforschung, Biopolitik und Rechtspopulismus. Er ist Redaktionsmitglied der Zeitschrift Widerspruch.

Bianca Fritz ist Journalistin. Sie absolvierte eine Ausbildung zur Redaktorin, bevor sie an der Universität Basel Soziologie und Gesellschaftswissenschaften (BA), sowie den Nachdiplomstudiengang Konfliktanalyse und Konfliktbewältigung studierte (DAS). In ihrer sozialwissenschaftlichen Arbeit setzt sie sich besonders mit (neuen) Medien und Kommunikationstechniken sowie ihrer Auswirkung auf die Gesellschaft auseinander. Als Redaktorin des Schweizer Elternmagazins Fritz+Fränzi hat sie speziell die Mediennutzung bei Kindern und Jugendlichen im Blick.