

Fachtagung gute Arbeit im Call Center und im Kundenservice dursetzen!

Protokoll: Callcenter – Arbeit am Limit. Workshop indirekte Steuerung. (29.10.2014)

Dieser Workshop knüpft an den Vortrag von Jürgen Laimer (Cogito Institut) vom Vortag an zum Thema „Freiwillig die eigene Gesundheit riskieren? – Chancen und Risiken der Managementmethoden der indirekten Steuerung“. Die Reaktionen der Teilnehmer während des Vortrags ließen vermuten, dass in Callcenter Methoden der indirekten Steuerung bekannt sind. Jürgen Laimers These ist, dass sich mit der indirekten Steuerung auch die Spielregeln betrieblicher Auseinandersetzungen verändern und hat Handlungsoptionen, die sich daraus ergeben, in den Rahmen eines Grundsatzes mit zwei Maximen gestellt:

„Grundsatz: Man kann Menschen letztlich nicht vor sich selber schützen!

Maxime 1: Jeder muss selber wissen, was für ihn gut ist, aber...

Maxime 2: ... keiner kann es alleine herausfinden!“.

Als Anfangsbedingung steht damit eine offene Kommunikation über die veränderten Bedingungen und die Konsequenzen für das Handeln des einzelnen im Betrieb. Man muss gemeinsam neu darüber (nach)denken, was passiert und wie es beeinflusst werden kann und soll. Der Workshop war angelegt als experimenteller Start für eine solche „Denkwerkstatt“. Im Folgenden sind alle Kommentierungen kursiv und die aus der Diskussion heraus protokollierten Stichworte in Anführungszeichen gesetzt.

Vorgeschlagener Ablauf:

- Rückblick auf Vortrag zur indirekten Steuerung
- Steuerung im Call-Center
- Situationsanalyse (Spielregeln)
- Einflussnehmen auf Steuerungsformen

Protokollierte Stichworte

Da nicht alle Teilnehmer den Vortrag vom Vortag gehört hatten übernahmen die anderen es, ihnen die erinnerten Wesenszüge der Methoden „indirekter Steuerung“ zu erläutern.

Die Organisationsfrage ist, wie bringe ich Beschäftigte dazu, dass sie die Arbeit der Organisation machen. Im Kommandosystem funktionierte das über Befehl und Gehorsam, bildlich ausgedrückt durch den Vorgesetzten mit der Pistole in der Hand. Er befiehlt zum Beispiel die Strecke von A nach B zu gehen. Die Pistole dient in den überwiegenden Fällen lediglich der Einschüchterung, würde er sie tatsächlich einsetzen, müsste der Vorgesetzte die Arbeit ja selber machen. In der indirekten Steuerung gibt es keinen Vorgesetzten mehr, sondern der Beschäftigte muss die Aufgabe selbstständig, autonom erfüllen. Anstelle des Vorgesetzten steht eine „bedrohliche Situation“ bildlich dargestellt durch das Krokodil. Habe ich beispielsweise meine Arbeitsaufgabe nicht innerhalb der regulären Arbeitszeit erfüllen können, kann ich im Kommandosystem dem Vorgesetzten sagen, ab jetzt schulde ich dir keine weitere Arbeitsleistung mehr, wenn du die Aufgabe zu Ende bringen willst, kümmer dich selber darum. Das Krokodil dagegen reagiert auf solche Argumente nicht! – Es nimmt keine Rücksicht auf unvorhergesehene Hindernisse, auf feste Arbeitszeiten oder gar auf einen Betriebsrat, der auf die Einhaltung der Arbeitszeiten pocht.

Gibt es „Krokodile“ in Callcentern?

„Gruppendruck“

„Konkurrenz überall“

„Krokodil: z. B. Standortschließung“

Zielerreichung durch Beschäftigte

„Risiko bei Beschäftigten“

„Konkurrenzen schaffen“

„Angst vor Harz IV“

„Leistung vs. Erfolg“

„Generation Wii: sei gut und perfekt“ (*Meint: Junge Beschäftigte bringen von Hause aus eine andere Arbeitshaltung mit, indem sie auf der Arbeit stets professionell wirken wollen.*)

„Ziele verfolgen ist gesellschaftlich akzeptiert“

„Schneller Personalwechsel“

„Überstunden laufen über“

„‘automatische‘ Überstunden“

„Durchschnittzeiten

- Ranking, Unterbietung
- ‚Erfolg‘ landet bei Teamleiter
- Strafe für Abweichungen“

Um die Situation in den meisten Callcentern zu beschreiben, wurde das folgende Bild als zutreffend angesehen: Beschäftigte haben es dort zu tun mit einem

„Blockwart auf dem Rücken der Krokodile“

Es handelt sich also um eine Mischform beider Steuerungssysteme, eine Situation zu der Jürgen Laimer in seinem Vortrag gesagt hat, dass macht die Menschen vollends meschugge. (Es gab auch ein Callcenter, aus dem die Betriebsräte keine der genannten Beschreibungen bestätigen konnten.)

Aufgabenstellung nach Pause:

Wie erkenne ich indirekte Steuerung?

Was mache ich damit?

Worin besteht eigentlich das Problem?

„Selbstverantwortung

- Wird positiv gesehen
- Keine ‚echte‘ Autonomie“

„Auch Arbeit für Interessenvertretung gerät unter Druck“

„Psychologische Schiene beeinflussen“

„schlechtes Gewissen“

„Jeder möchte gute Arbeit machen“

„positive Eigenschaften der Menschen zu Geschäftszwecken nutzen“

„Teammessung reicht“

„Mitarbeiter: ‚Wo stecke ich denn dann?‘“

„Was ist ‚effektive‘ Arbeit?“

„Arbeit die Lebensarbeitszeit über schaffen“

„Problem: ‚Hamsterrad‘

Zeitperspektive der Arbeitgeber ist zu kurz

Controller schießen übers Ziel“

Im letzten Teil der Diskussion wurden auch die Voraussetzungen des Denkens reflektiert. Wie autonom bin ich darin, Fragen an die Organisation/den Betrieb zu stellen, die mich als Menschen und meine Wünsche in den Mittelpunkt stellen und nicht nur die Maximen der Organisation. An diesem Diskussionsstrang schlossen sich „automatisch“ erste Überlegungen für Handlungsoptionen an.

Was tun?

„Denk doch einmal ich bin kein Unternehmer“

„andere Fragen stellen“

„Was bekomme ich zurück dafür dass ich mich verausgabe?“

„Die Wirklichkeit im Betrieb ist u. U. anders als Statistiken und Regeln vorgeben“

„Kultur‘ ist wichtig“

„Warum überhaupt messen?“

„Mitarbeiter brauchen Erfolg“

„Können die Agents ohne Messung arbeiten? Ja“

„Was-wäre-wenn-Denken zulassen“

„- Arbeit beeinflussen ohne Ärger zu befürchten“

„- ohne Messung verliert IT an Aufgaben“

„- Transparenz über Verteilung schaffen“

„Druck rausnehmen“

„Belastung bewerten“

„Qualität der Kundenbeziehung“ („wer ist das?“ – *wer ist Kunde*)

„Handel der Calls beeinflussen“

„Service‘ ist unterbezahlt“

„Wie Akquisition der Auftragsvergabe beeinflussen“

„Strategie: ‚Krokodil sagen, ich schmecke nicht‘“

„Wenn indirekte Steuerung, dann richtig. Was heißt das?“

„CC verweigern komplett und gezielt die Arbeit“

„Vernetzung schaffen“