

Zusammenfassung – Version vom 26 März 2019

1. ABLAUF DER TAGUNG

An der Tagung des Verkaufspersonals vom 4. März 2019 haben rund 20 SEV-Mitglieder teilgenommen, von denen praktisch alle im Verkauf arbeiten. Es waren verschiedene Unternehmen aus verschiedenen Bereichen vertreten (SBB sowie öffentliche Verkehrsbetriebe des Lokal-, Regional- und touristischen Verkehrs). Arbeiten im Plenum, Workshops in kleinen Gruppen sowie Diskussionen anhand von Grundsatzfragen haben einen sehr reichhaltigen Austausch unter den Teilnehmerinnen und Teilnehmern ermöglicht. Darauf aufbauend war es möglich, die Hauptprobleme herauszuschälen, die die Berufsleute im Alltag antreffen, die grossen Linien der laufenden Entwicklung zu erkennen und anzusprechen sowie erste Vorschläge für Verbesserungen zu erarbeiten.

2. DIE AKTUELLE LAGE AUS SICHT DES PERSONALS

2.1. Der Mehrwert der Arbeit des Verkaufspersonals

Es ist keine Überraschung, dass die menschliche Seite des Berufs für die Angestellten des Verkaufs das zentrale Element ist, mit dem sie den Nutzen ihrer Arbeit beschreiben. Sie äussert sich offensichtlich in der Beziehung zu den Reisenden / Kunden, aber auch im Umstand, dass die Arbeit sehr häufig in Teams geleistet wird. Die am häufigsten genannten Gründe für Mehrwert sind:

- Das Eintreten in eine Beziehung mit Reisenden / Kunden, die Hilfe bietet und damit über einen Einwegkontakt mit blossen Informationen oder Billettverkäufen hinausgeht. Diese Beziehung setzt voraus, dass man zuhören kann und kontaktbereit ist, was als wichtigste Fähigkeiten genannt wird.
- Das Erteilen von Auskünften, die über einfache Fragen des öffentlichen Verkehrs hinausgehen: Reisevorschläge, geografische Angaben. Die unterschiedlichen Sprachen und Persönlichkeiten der Reisenden / Kunden werden auch häufig erwähnt: Der Schalter der Verkehrsbetriebe ist oft der Ort, wo man mit allen Fragen zum Reisen hinget.
- Der Kundendienst, sei es, um unzufriedene Kunden zu beraten oder um Änderungen und Anpassungen vorzunehmen. Das sind offensichtlich nicht die einfachsten Aufgaben, aber die Tatsache, dass es sich immer um Sonderfälle handelt, bedeutet auch, dass es die Situationen sind, wo die Reisenden / Kunden es am meisten schätzen, am Schalter einen Menschen gegenüber zu haben.
- Die Möglichkeit, das beste Angebot vorzuschlagen, weil man die Tiefen des Tarifsystems ebenso kennt wie die Kombinationsmöglichkeiten und die verfügbaren Vergünstigungen. Auch wenn einzelne Produkte am Schalter nicht verfügbar sind, bieten der Onlineverkauf oder der Billettautomat gewisse günstigere Angebote nicht an und erlauben erst recht nicht deren Kauf.
- Der Beitrag zum Ansehen des Unternehmens. In einer Zeit, wo einzelne Billigfluggesellschaften dafür bekannt sind, dass sie physisch, telefonisch oder gar per Mail absolut nicht erreichbar sind, stellt es einen bedeutenden Vorteil und eine Quelle des Vertrauens dar, dass die Verkehrsunternehmen noch Gesichter haben, die sie gegenüber der Kundschaft verkörpern.

2.2. Quellen der Anerkennung und Zufriedenheit

Ebenfalls keine Überraschung ist, dass die zwischenmenschlichen Beziehungen eine entscheidende Rolle spielen. Die wesentlichen Faktoren der Arbeitszufriedenheit sind:

- Die Zufriedenheit, die die Kunden / Reisenden zeigen. Dass die Persönlichkeiten, die ihre Dankbarkeit äussern, so vielfältig sind (Alter, Sprache, Grund der Reise usw.), wird als zusätzliche Anerkennung verstanden.
- Das Verkörpern des Service public, insbesondere im öffentlichen Verkehr: Die Identifikation mit dem Unternehmen, mit den Verkehrsleistungen und deren zentraler Bedeutung für das Funktionieren der Gesellschaft wird häufig genannt. Eng verbunden mit dieser Identifikation ist die Bedeutung der hohen Arbeitsqualität.
- Die Teamarbeit, einschliesslich der Einführung neuer Kolleginnen und Kollegen. Dies ist teilweise bedroht durch die Tendenz, jeweils nur noch eine Person am Bahnhof einzusetzen.
- Die Anerkennung durch die Vorgesetzten, aber nicht in allen Fällen. Eine entscheidende Rolle spielen die Aufmerksamkeit gegenüber Anliegen aus der beruflichen Praxis und die Fähigkeit, diese umzusetzen.
- Die Arbeitsbedingungen, obwohl sie auch als bedroht wahrgenommen werden, so durch steigende Belastung, laufende Restrukturierungen und die allgegenwärtigen Kennzahlen.

2.3. Vorhandene Probleme

Insgesamt stellen die Angestellten im Verkauf fest, dass sich die Arbeitsbedingungen verschlechtern. Das zeigt sich insbesondere durch:

- Das mehr oder weniger aktive Einwirken der Unternehmen auf den Wechsel des Verkaufskanals. Die allgegenwärtige Werbung für die Online-Käufe wird als eine Art illoyaler interner Konkurrenz angesehen.
- Ein Wechsel des Charakters der Reisenden / Kunden und ihrer Anliegen. Durch die Verlagerung der einfachen Verkäufe auf die digitalen Kanäle nimmt der Anteil an schwierigen Fällen und unzufriedener Kunden am Schalter laufend zu.
- Der Unterschied zwischen den Angeboten, die am Schalter und online verfügbar sind. Ein Beispiel dafür sind die Sparbillette der SBB, die ausschliesslich über Internet verkauft werden. Das reduziert die Verkäufe am Schalter, aber die Beurteilung erfolgt weiterhin über die Umsätze... Dieses Vorgehen führt ebenfalls zu Ungleichheit.
- Die häufigen Restrukturierungen. Allgemein werden die Strategieentwicklungen und Veränderungen der Organisation als nötig erachtet, aber sie folgen sich zu rasch. Daraus folgt viel Unklarheit hinsichtlich der Ziele und eine Einbusse von Autonomie (oder, im Gegenteil, ein unklarer Autonomiezuwachs).
- Zunehmender Stress und Druck. Über den Umstand hinaus, dass die Anliegen, wie erwähnt, eher schwieriger werden, nehmen auch die Spitzenbelastungen zu. Bei Störungen, Verspätungen oder Problemen auf den andern Verkaufskanälen gibt es schwer vorhersehbare Anstürme an den Schaltern.
- Die Zunahme der Zwischenfälle, Verspätungen und anderer Probleme im öffentlichen Verkehr. Wie unter 2.2. erwähnt, spielt der Stolz, einen Beitrag zum Service public zu leisten, eine entscheidende Rolle. Dass das Leistungsniveau als schlechter wahrgenommen wird, hat deshalb negative Auswirkungen.
- Die Unbeweglichkeit der Abläufe und die Komplexität einzelner Systeme. Häufig wird erwähnt, dass die Zeit fehlt, um sich angemessen mit neuen Instrumenten vertraut zu machen.

2.4. Die laufenden Entwicklungen in den Unternehmen aus der Sicht des Personals

Alle Unternehmen haben zwei Ziele: Einerseits soll ein Maximum an Verkäufen auf die automatischen und digitalen Kanäle verlagert werden (was ein Anliegen der Kunden sei, aber durch eine aggressive Werbung unterstützt wird); andererseits soll der Schalterverkauf hin zu neuen Formen und Diensten entwickelt werden. Dies zeigt deutlich die Haltung der verschiedenen Unternehmen, die jeweilige Strategie ist jedoch schwer erkennbar. Die Wahrnehmung, dass die kleinsten Betriebe überfordert sind und nicht wissen, was sie tun sollen, wird weitgehend geteilt. Dabei gilt es festzustellen, dass der VöV, Dachverband des öffentlichen Verkehrs, die Frage des Verkaufs nicht als Thema für eine Koordination sieht. Insgesamt nimmt in den Unternehmen der Bedarf an Vielfalt und Flexibilität zu. Vereinzelt wurden die Stellenbeschriebe ausdrücklich angepasst. Das Personal soll seine Tätigkeitsbereiche ausweiten, aber ohne über die Zeit und teilweise auch die Grundlagen zu verfügen, um sich auf den verschiedenen Systemen auszubilden. Ebenso versuchen gewisse Betriebe, die Entscheidungsbefugnisse jedes Mitarbeiters auszuweiten, ohne jedoch klare Vorgaben zu machen, was dazu führt, dass der Spielraum nur auf dem Papier besteht. Der Personalabbau im Verkauf ist eine allgemeine Tendenz. Wenn er auch zum Teil ohne direkte Kündigungen erfolgt, schadet er doch hintergründig dem Vertrauensverhältnis und damit dem Einsatz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei den Entwicklungen, selbst wenn diese interessante Möglichkeiten mit sich bringen (neue Formen der Schalterarbeit, grössere persönliche Entscheidungsfreiheiten im Einzelfall). Aufgrund dieser Entwicklungen ist das mittlere Kader oft geschwächt. Es kann sich nicht richtig für eine mittel- oder langfristige Neuausrichtung einsetzen, die es nicht kennt oder versteht – vielmehr muss es immer wieder seine Teams auf der Basis von kurzfristigen Finanzziele und Vorgaben von oben neu organisieren.

3. VORGESCHLAGENE MASSNAHMEN

3.1. Nachhaltige Überlegungen auf Branchenniveau

Die Digitalisierung ist seit einigen Jahren als grosse Herausforderung der Verkehrsbranche erkannt worden. Der Verband des öffentlichen Verkehrs (VöV) hat ihr im Juni 2018 eine Tagung mit dem Titel «Menschen in der Digitalisierung» gewidmet¹. Zurzeit verfolgt der VöV einen berufsübergreifenden Ansatz. Doch es sind gemäss verschiedenen Studien die Verkaufsberufe, die am schnellsten und stärksten von den grossen strukturellen Veränderungen betroffen sind, bei den Aufgaben und wohl auch den Personalbeständen². Es ist deshalb zwingend, dass dem Verkauf umgehend grösste Aufmerksamkeit gewidmet wird. Andernfalls ist zu befürchten, dass die klassischen Berufe des öffentlichen Verkehrs (z.B. Lokführer, Betriebsführung, Planung) die Oberhand gewinnen.

Bei der Unterzeichnung des neuen GAV der SBB haben die Sozialpartner die Schaffung eines «Digitalisierungsfonds»³ beschlossen, der es ermöglicht, Studien und Projekte zu lancieren, «welche die unternehmerischen Chancen und Herausforderungen für die Arbeitswelt und Arbeitsplätze der SBB analysieren». Eine erste Studie, die angegangen wurde, ist der Veränderung der Berufsbilder gewidmet.

¹ <https://dev.voev.ch/de/Service/content/?section=downloads&category=2134>

² Siehe auch den Bericht von McKinsey vom Herbst 2018 «The future of work: Switzerland's digital opportunity», <https://www.mckinsey.com/ch/our-insights/the-future-of-work-switzerlands-digital-opportunity> – was nicht heisst, dass dieses Papier als unanfechtbare Referenz betrachtet werden muss!

³ <https://news.sbb.ch/artikel/84967/sbb-initiiert-schweizweit-ersten-digitalisierungsfonds>

Alle Massnahmen zur Vorbereitung und Begleitung der Digitalisierung im öffentlichen Verkehr müssen der besonderen Situation der Verkaufsberufe Rechnung tragen, da diese am stärksten betroffen sind. Die Branche und die grossen Unternehmen müssen sich aktiv dieser Aufgabe widmen, damit sich die Aktivitäten nicht verzetteln.

3.2. Ein ruhiges Umfeld für die Planung der Entwicklungen sicherstellen

Grundsätzlich ist das in den Verkaufsberufen tätige Personal offen für Veränderungen: Es hat schon in den vergangenen Jahren seine ausserordentliche Anpassungsfähigkeit gezeigt. Auf lange Sicht ist es jedoch nicht möglich, eine anhaltende Entwicklung der Aufgaben und der dafür erforderlichen Fähigkeiten zu verlangen, ohne den Beschäftigten ein sicheres und ruhiges Umfeld zu bieten. In den meisten Unternehmen droht jedoch andauernd der Abbau von Dienstleistungen, Verkaufsstellen und Arbeitsplätzen. Diese explosive Mischung kann angesichts der steigenden Anforderungen nur zur Entmotivierung führen.

Die Unternehmen müssen einen konstruktiven Zugang finden: Der dauerhafte Sparkurs schafft auf jeden Fall keinen passenden Rahmen für eine sichere berufliche Entwicklung. Die gegenseitige Verpflichtung mit einerseits Zurückhaltung beim Stellenabbau und andererseits einem Angebot an Zusatzausbildungen (idealerweise branchenweit) ist der einzige Weg, um aus der Digitalisierung die so oft gepriesene Win-Win-Situation zu machen.

3.3. Sich der Zunahme der Störungen und der Veränderung der Kundschaft bewusst sein

Die dichte Nutzung des Netzes, bedingt durch die Zunahme der Mobilität, hat zwei Auswirkungen: Erstens die Zunahme der Zwischenfälle im Betrieb, von kleinen Verspätungen bis zu grossen Pannen. Zweitens der Anstieg der Zahl von Personen, die dadurch betroffen sind. In allen diesen Fällen ist es unentbehrlich, dass Personal vor Ort ist, um die Probleme zu erklären, aktuelle Informationen zu vermitteln, gegebenenfalls Ausweichmöglichkeiten anzubieten und Entschädigungen zu regeln. Viele Unternehmen haben das begriffen und setzen bei Bedarf Ad-hoc-Teams ein. Diese bestehen aber oft aus Leuten mit prekären Anstellungen, punktuell engagiert und von anderen Hierarchien und Haltungen geprägt als das Verkaufspersonal. Dieses ist nach wie vor für diese Aufgaben am besten geeignet!

Der Umstand, dass die klassischen Verkaufsgeschäfte weitgehend im Internet abgewickelt werden, führt insgesamt dazu, dass die Schaltergeschäfte aufwändiger werden. Die Reisenden / Kunden, die davon Gebrauch machen, sind verhältnismässig häufig Personen mit Verständigungsschwierigkeiten, wofür es Personal mit guten zwischenmenschlichen Fähigkeiten braucht.

Die Kundeninformation bei Störungen muss von ausgebildetem, erfahrenem Verkaufspersonal geleistet werden. Die Zunahme solcher Situationen muss bei der Festlegung des Personalbedarfs berücksichtigt werden. Ebenso muss die Veränderung der Kundinnen und Kunden, die den Schalter besuchen, einbezogen werden, wenn die Arbeitsanforderungen bewertet werden.

3.4. Angebotssymmetrie sicherstellen

Exklusive Angebote ausschliesslich über digitale Kanäle gewannen insbesondere durch die Sparbillette der SBB für den Fernverkehr an Beachtung. Diese waren die Folge einer Vereinbarung des Verbands öffentlicher Verkehr mit dem eidgenössischen Preisüberwacher

im August 2014⁴. Aus der Vereinbarung geht allerdings nirgends hervor, dass das Bahnunternehmen die Vergünstigungen ausschliesslich online anbieten darf.

Diese Situation ist aus verschiedenen Gründen problematisch. Vorab führt sie zur Annahme, dass Käufe online zwangsläufig zu günstigeren Preisen führen, was Automatismen der Kunden verstärkt, die diese vom Kauf von Billetten und Hotelreservierungen bereits haben. Häufig führt allerdings ein persönlicher Rat zu Informationen über kombinierte Angebote, die für bestimmte Reiseformen, touristische Attraktionen, für Familien oder Gruppen bestehen.

Darüber hinaus frustriert es die Reisenden / Kunden, wenn sie am Schalter ein Angebot nicht kaufen können, weil es nur online verfügbar ist, und bringt die Schalter in ein schiefes Licht. Letztlich führt die Aufwertung der digitalen Kanäle über Exklusivangebote, unterstützt durch grosse Werbeanstrengungen, dazu, dass die Bindung des Verkaufspersonals ans Unternehmen geschwächt wird, als ob dieses nur auf deren Abgang warten würde.

Obwohl die Unternehmen weitherum einer Kultur der laufenden Verbesserung und hoher Servicequalität das Wort reden, leidet diese hochgradig, solange es nicht möglich ist, gewisse Billette am Schalter zu kaufen. Dies diskriminiert auch gewissen Reisende / Kunden, die mit den digitalen Angeboten wenig vertraut sind. Man muss wieder das ganze Sortiment am Schalter zugänglich machen.

3.5. Das Personal am Digitalisierungsgewinn beteiligen

Diese Feststellung gilt allgemein: Die Umstellung bei den Arbeitsinstrumenten und der Arbeitsorganisation beschleunigt sich seit einigen Jahren. Deshalb wird vom Personal die Fähigkeit zum schnellen Lernen erwartet, damit es mit den neuen Funktionen und Sortimenten umgehen kann. Allerdings wird dafür häufig nicht genügend Zeit zur Verfügung gestellt, weil auch der Druck auf die Produktivität hoch ist.

Auch wenn die Einführung in ein neues Programm in der Form von «E-Learning» angeboten wird oder eine interne Unterstützung online als «Chat», möglicherweise mit einem automatischen «Bot» zur Verfügung steht, heisst das noch nicht, dass diese Ausbildungen für die Angestellten wirklich einen Mehrwert bringen. Oder anders gesagt: Wenn die von allen geforderte laufende Weiterbildung automatisiert ist, ist es nicht dasselbe, wie wenn allen Betroffenen die Möglichkeit geboten wird, sich so weiterzubilden, dass sie grundsätzlich fähig sind, mit den Veränderungen umzugehen, die die Digitalisierung mit sich bringt.

Statt darin ausschliesslich ein Argument zur Rationalisierung zu sehen - also Personalbestände zu reduzieren -, sind die Arbeitgeber aufgefordert, die Digitalisierung als eine Quelle neuer Möglichkeiten für die Angestellten zu entwickeln. In diesem Rahmen sollen Ausbildungen angeboten werden, die echte Entwicklungschancen bieten, und die dafür nötigen Mittel dürfen nicht einfach aus Sicht der zur Verfügung stehenden Zeit festgelegt werden.

⁴ Siehe Medienmitteilung des Preisüberwachers vom 7. August 2014: <https://www.preisueberwacher.admin.ch/pue/de/home/dokumentation/medieninformationen/medienmitteilungen/2014.html>

3.6. Polyvalenz und Autonomie gehören zusammen

In vielen Unternehmen und deren Abteilungen ist Polyvalenz seit langem Realität, schon Jahre vor der Digitalisierung, indem die gleichen Personen Aufgaben im Verkauf und beispielweise im Betrieb übernehmen, so etwa auf kleinen Bahnhöfen. Das Verkaufspersonal ist sich auch gewohnt, an verschiedenen Orten zu arbeiten. Für die Zukunft sind Polyvalenz und Anpassungsfähigkeit wichtige Trümpfe.

Die Ausweitung der Aufgaben darf allerdings nicht mit einer Abwertung des Berufs einhergehen. Die allfällige Übernahme neuer Aufgaben, etwa bei der Kundeninformation, darf nicht zu einem Abbau der Berufsanforderungen führen und darf nicht Raum bieten für eine Konkurrenz zwischen fachkundigem Personal und Leuten, die punktuell für Ausnahmesituationen angestellt werden. Eine solche Entwicklung würde auch der Qualität schaden: Das vertiefte Wissen über das Unternehmen, den Betrieb und allgemein das System des öffentlichen Verkehrs in der Schweiz zeigt Kunden, die Auskunft wünschen, dass sie gute Informationen erhalten.

Die Polyvalenz und die Anpassungsfähigkeit an neue Aufgaben müssen mit grosser Autonomie einhergehen. Das heisst, dass jede Mitarbeiterin, jeder Mitarbeiter klar definierte Kompetenzen erhält, nicht aber, dass man ihn auch bei schwierigsten Fällen allein lässt (was letztlich die Hierarchie in Frage stellen würde).

4. SCHLUSSFORDERUNG: EINEN ECHTEN DIALOG EINGEHEN

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Verkaufs sind stolz, für den öffentlichen Verkehr in der Schweiz zu arbeiten und dessen Kundinnen und Kunden zu dienen. Sie sind bereit, zusammen mit Kadern und Direktionen der Unternehmen, aber auch mit Reisenden / Kunden an Überlegungen zur Weiterentwicklung ihrer Berufe und somit auch der Verkaufskanäle mitzuwirken. Für einen ernsthaften Dialog müssen aber von Anfang an alle Beteiligten einbezogen werden, so beispielsweise auch bei Befragungen der Reisenden / Kunden, grösseren Veränderungen in der Organisation oder der Arbeitsinstrumente. Die Möglichkeiten der Digitalisierung auszuschöpfen mit gleichzeitiger Entwicklung der unentbehrlichen Präsenz von Menschen: das ist der einzige vernünftige Weg in die Zukunft des öffentlichen Verkehrs in der Schweiz.

Beilage: aktualisierte Präsentation