

Claudia Weinkopf

Call Center zwischen Serviceorientierung und Kosteneffizienz

Paper presented to the 23rd Conference of the
"International Working Party On Labour Market Segmentation",
18th-20th July 2002, Spetses/Greece

DEUTSCHE ENTWURFSFASSUNG (Juni 2002)

Institut Arbeit und Technik
Munscheidstr. 14
D-45886 Gelsenkirchen
Tel. +49 209 1707-142
Fax +49 209 1707-124
e-mail: weinkopf@iatge.de

Abstract

Call Centres are not an industry of their own, but a specific type of work organisation which can be realised under various conditions: as a part of already existing companies, through outsourcing or in the shape of independent service providers. It is one of the central objectives of call centres to handle customer contacts by phone as efficiently and economically as possible, by concentrating them in specific organisational units. Call centres tend to be characterised by a pronounced division of labour within companies or between companies, respectively. In many cases, this is also reflected in the organisation of operations. Tasks tend to be highly standardised, frequently monotonous and with a short time allowed for completion. It is against this background that call centre work is often described as a form of “neo-Taylorism” of service activities. At the same time, call centres are claimed to provide excellent service. There can be no doubt that in the area of so-called “interactive service work” social competences and technical skills of the employees have an important impact on the quality of services rendered.

This paper focuses on the question of how call centres manage the dilemma between economic efficiency and service goals, and discusses its impact on human resource management strategies, the quality of work and employee satisfaction. It shows that workplace quality in call centres differs considerably in practice. Despite these intricate framework conditions, starting points for an improved work design and collectively agreed regulation exist and may be turned to good use.

Gliederung

- 1 Einleitung**
- 2 Call Center in Europa**
- 3 Besonderheit der Call Center-Arbeit**
- 4 Jobqualität und Arbeitszufriedenheit**
 - 4.1 Allgemeine Arbeitszufriedenheit**
 - 4.2 Entlohnung**
 - 4.3 Arbeitszeiten**
 - 4.4 Arbeitsbelastungen und Arbeitsinhalte**
 - 4.5 Qualifizierung und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten**
 - 4.6 Gestaltungsmöglichkeiten**
- 5 Personalmanagement-Typen**
- 6 Gestaltbarkeit der Call Center-Arbeit und industrielle Beziehungen**

Literatur

Anhang: Die FREQUENZ-Call Center

1 Einleitung

Call Center zählen in vielen Ländern zu den Bereichen, in denen die Beschäftigung in den vergangenen Jahren am stärksten gewachsen ist. Hierbei ist zu beachten, dass es sich bei Call Centern nicht um eine Branche handelt, sondern um eine spezifische Form der Arbeitsorganisation. Telefonische Kundenanfragen, die zuvor auf die Fachabteilungen von Unternehmen verstreut waren, werden zentral in ein Call Center hinein verlagert. Zielsetzungen sind dabei oftmals einerseits eine verstärkte Kundenorientierung und andererseits eine kostengünstige sowie effiziente Abwicklung der Kundenkommunikation. Die Einrichtung von Call Centern bewirkt eine neue inner- oder zwischenbetriebliche Arbeitsteilung, die oftmals durch Standardisierung und Fragmentierung von Arbeitsaufgaben gekennzeichnet ist. Vor diesem Hintergrund werden Call Center häufig als ein Prototyp des „Neo-Taylorismus“ im Dienstleistungssektor bezeichnet.

Call Center können sowohl Abteilungen bestehender Unternehmen als auch neue eigenständige Unternehmen sein, die für einen oder mehrere Auftraggeber arbeiten. Nur im Falle der letzteren so genannten externen Dienstleister kann bereits von einer (entstehenden) neuen Branche gesprochen werden. Demgegenüber sind die so genannten Inhouse-Call Center über viele Branchen wie z.B. Banken, Versicherungen, Tourismus etc. verstreut. Die Heterogenität ihrer Erscheinungsformen in der Praxis bedingt, dass die quantitative Entwicklung von Call Centern auf der Basis vorhandener Statistiken kaum nachzuvollziehen ist. Vorliegende Angaben beruhen i.d.R. auf Schätzungen, die zudem teilweise stark voneinander abweichen.

Die Qualität der Arbeitsplätze in Call Centern wird häufig eher gering eingeschätzt. In diesem Zusammenhang wird z.B. auf oftmals sehr niedrige Löhne, ungünstige Arbeitszeiten (Schicht- und Nachtarbeit), geringe Entscheidungsspielräume und eine extrem hohe Arbeitsbelastung der Call Center-Agents verwiesen.

Gleichzeitig stellen Call Center jedoch die zentrale Schnittstelle der Unternehmen zu den KundInnen dar. Insofern handelt es sich bei Call Center-Arbeit um interaktive Dienstleistungsarbeit, die sich dadurch auszeichnet, dass das Verhalten und die Kompetenz des Personals entscheidenden Einfluss auf die Qualität der erbrachten Dienstleistungen haben. Das Management kann kaum direkt Einfluss auf die einzelnen Interaktionen nehmen. Es muss vielmehr die Rahmenbedingungen so ausgestalten, dass die Beschäftigten sich im Sinne des Unternehmens verhalten. „Commitment“ und „control“ sind die beiden Pole, zwischen denen sich die Personalmanagement-Strategien in Call Centern bewegen.

Wie bewältigen Call Center den Spagat zwischen Kosteneffizienz und hoher Servicequalität in der Praxis? Welche Implikationen hat dies auf die Personalmanagement-Strategien, die Qualität der Arbeitsplätze und die Zufriedenheit der Beschäftigten? Wie stehen die Chancen für eine verbesserte Arbeitsgestaltung und

Regulierung? Diese Fragen werden im Folgenden vor dem Hintergrund der Ergebnisse einer empirischen Untersuchung von deutschen Call Centern diskutiert, in deren Rahmen u.a. Betriebsfallstudien in 18 Call Centern und eine schriftliche Befragung von insgesamt 650 Call Center-Agents in 14 Unternehmen durchgeführt wurden.¹

In *Teil 2* wird zunächst ein kurzer Überblick über die Verbreitung von Call Centern in Europa gegeben. In *Teil 3* stehen Besonderheiten der Arbeit in Call Centern im Mittelpunkt. In *Teil 4* werden unterschiedliche Aspekte der Qualität der Arbeitsplätze in Call Center analysiert. In *Teil 5* steht die Frage im Mittelpunkt, inwieweit systematische Zusammenhänge zwischen den Personalmanagement-Strategien und strukturellen Merkmalen der Unternehmen bestehen. In *Teil 6* gehen wir auf Zukunftsperspektiven der Arbeit in Call Centern ein und zeigen, dass der vorherrschende Pessimismus, die Arbeitsbedingungen in Call Centern seien kaum zu gestalten, unangebracht erscheint.

2 Call Center in Europa

Angaben zur Entwicklung und Verbreitung von Call Centern sind grundsätzlich mit der Unsicherheit behaftet, dass es noch nicht einmal eine einheitliche und präzise Definition darüber gibt, was unter einem Call Center zu verstehen ist. Die Bearbeitung telefonischer Anfragen steht zweifellos im Mittelpunkt, aber es ist umstritten, wo die Grenze zu traditionellen Telefonzentralen zu ziehen ist. Häufig wird zur Abgrenzung herangezogen, dass Call Center über eine moderne technische Ausstattung wie eine ACD-Anlage (Automatic Call Distribution), die eingehende Anrufe automatisch nach verschiedenen Kriterien auf die anwesenden Agents verteilt, und CTI (Computer Telephone Integration), das eine direkte Verfügbarkeit der Kundendaten auf dem Bildschirm sicherstellt, verfügen. Welche Abgrenzung im konkreten Fall zugrunde gelegt wird und auf welcher Basis Angaben gemacht werden, bleibt jedoch häufig ungeklärt. Zudem sind Call Center aufgrund ihrer Nutzung in vielen Branchen statistisch nur unzureichend erfasst.

Daher mag es kaum überraschen, dass die quantitativen Angaben zu ihrer Verbreitung und Entwicklung aus verschiedenen Quellen teilweise stark voneinander abweichen: So variieren z.B. für Deutschland und das Jahr 2000 die Angaben zur Zahl der Call Center zwischen 2.450 (Datamonitor) und 4.000 (ProfiTel 1999) und zur Zahl der Beschäftigten zwischen 148.000 (Datamonitor) und 357.000 (Gemini Consulting 1999).

¹ Das FREQUENZ-Projekt wurde im Auftrag des Bundesbildungsministeriums (BMBF) vom Institut Arbeit und Technik und der Unternehmensberatung B+S zwischen Februar 2000 und Januar 2002 durchgeführt. Beteiligt waren 18 Call Center (vgl. Übersicht im Anhang) und vier Einzelhandelsunternehmen. Vgl. zu den IAT-Ergebnissen z.B. Bittner et al. 2000 and 2002; Bittner/Schietinger/Weinkopf 2002; Weinkopf 2002.

Nach Angaben von *Datamonitor* lag die Zahl der Call Center-Arbeitsplätze in 13 europäischen Ländern² im Jahre 2000 bei insgesamt 736.700, wobei auf das Vereinigte Königreich mit 243.000 oder 37 % der gesamten Arbeitsplätze die weitaus meisten entfielen. Es folgen Deutschland mit 148.000 bzw. 17 % und Frankreich mit 104.900 oder 14 %. An vierter Stelle folgen die Niederlande mit 57.000 Arbeitsplätzen, während für alle anderen Ländern deutlich geringe Werte und Anteile angegeben werden (vgl. EIRR 2000a).

Für das Jahr 2000 wurde die Zahl der Call Center im Vereinigten Königreich auf rund 5.000 geschätzt und damit doppelt so hoch wie in Deutschland und Frankreich (jeweils rund 2.500 Call Center). Als starke Wachstumsmärkte nennt *Datamonitor* darüber hinaus Spanien und Italien mit 5 bzw. 4 % des europäischen Call Center-Marktes, während die Verbreitung von Call Center in Portugal, Griechenland und in den skandinavischen Ländern zumindest im Jahre 2000 noch relativ gering eingeschätzt wurde (vgl. *Abbildung 1*).

Abbildung 1: Zahl und Wachstum der Call Center in ausgewählten Ländern Europas

Land	1998	1999	2000	2001	2002	2003	Wachstumsrate 1998-2000
DK	290	335	380	400	420	441	9 %
F	1.840	2.140	2.420	2.610	2.800	2.968	10 %
D	1.600	2.030	2.450	2.875	3.300	3.729	18 %
I	620	820	1.020	1.190	1.360	1.510	20 %
NL	830	910	990	1.045	1.100	1.144	7 %
N	250	285	320	340	360	382	9 %
E	710	850	1.010	1.150	1.290	1.419	15 %
S	520	575	630	665	700	728	7 %
UK	4.130	4.630	5.050	5.210	5.370	5.531	6 %

Quelle: EIRR 2000a: 19 (nach Angaben von Datamonitor)

Als Branchenschwerpunkte von Call Centern werden europaweit vor allem Telekommunikation, Banken, Versicherungen, Finanzdienstleistungen, Telemarketing, Bestellungen, Tourismus und Informationstechnologien genannt. Call Center sind nach Angaben von *Datamonitor* eher in städtischen Räumen konzentriert – oft in räumlicher Nähe zu den Unternehmen, für die sie arbeiten (obwohl dies aus technischen Gründen keineswegs notwendig wäre). Ballungsräume bieten tendenziell den Vorteil, dass ein größeres Potenzial an Arbeitskräften mit den gefragten Qualifi-

² Die Angaben beziehen sich auf Belgien, Dänemark, Finnland, Frankreich, Deutschland, Irland, Italien, die Niederlande, Norwegen, Spanien, Schweden, Schweiz und das Vereinigte Königreich.

kationen vorhanden ist (vgl. EIRR 2000a: 14). Allerdings ist in manchen Ländern auch eine gegenläufige Tendenz erkennbar – nämlich die gezielte Ansiedlung von Call Centern in strukturschwachen ländlichen Regionen, die teilweise auch durch öffentliche Förderprogramme unterstützt wird.

3 Besonderheiten der Call Center-Arbeit

Grundsätzlich weist der Call Center-Ansatz stark arbeitsteilige Züge auf. Denn der Grundgedanke besteht darin, die KundInnenkontakte aus der Sachbearbeitung herauszulösen, in spezifischen Organisationseinheiten zu bündeln und diese möglichst ausschließlich telefonisch abzuwickeln. Die Tätigkeiten sind in hohem Maße standardisiert, häufig monoton (z.B. immer gleiche Telefonauskünfte oder Bestellannahmen) und kurz getaktet.³ Zudem gibt es in vielen Call Centern Gesprächsleitfäden, die die einzelnen Formulierungen im Gesprächsablauf genau festlegen. Des Weiteren erfolgt die Zuteilung der Arbeitsaufgaben meist fremdbestimmt über die ACD-Anlage oder die Supervisors/Teamleitungen. Dadurch werden die einzelnen Anrufe automatisch an bestimmte Arbeitsplätze weitergeleitet, wodurch die Notwendigkeit der Kooperation der Beschäftigten untereinander weitgehend entfällt. Hinzu kommt, dass den Call Center-Agents meist ausführende Tätigkeiten zugewiesen werden, während die Teamleitungen und/oder das Management vorrangig für die Planung sowie die Ergebniskontrolle verantwortlich sind. Letztere ist oftmals sehr rigide, da die ACD-Technik häufig eine lückenlose Kontrolle der Arbeitsleistungen der Beschäftigten ermöglicht (z.B. Anzahl und Dauer der Gespräche, Häufigkeit von Pausen, Dauer der Nachbearbeitungszeit).

Vor diesem Hintergrund wird die Arbeit in Call Centern oft als eine Form der „Neotaylorisierung“ von Dienstleistungstätigkeiten bezeichnet (vgl. z.B. D’Alessio/Oberbeck 1999; MacDonald/Siarinni 1996: 6). Neotayloristische Formen der Arbeitsorganisation sind für eine rasche und effiziente Bearbeitung von telefonischen Anfragen aber keinesfalls zwingend, zumal hieraus zahlreiche Belastungsmomente resultieren, wie verschiedene arbeitspsychologische Untersuchungen zeigen. So haben die Studien von Scherrer (2001) und Metz/Rohte/Degener (2000) herausgefunden, dass insbesondere monotone Tätigkeiten und geringe Handlungs- und Entscheidungsspielräume zu einer erhöhten Beanspruchung und Stress führen. Dies dürften auch zentrale Ursachen für die oftmals hohen Fluktuationsraten sowie Motivationsprobleme der Beschäftigten sein.

Wie die in jüngster Zeit recht zahlreichen sozialwissenschaftlichen Veröffentlichungen (vgl. z.B. Batt 1999; Kinnie/Hutchinson/Purcell 2000; Frenkel et al. 1999; Korczynski 2001; Korczynski et al. 2000; Taylor/Bain 1999; Wray-Biss 2001) und

³ Die Gespräche in Call Centern dauern über alle Branchen hinweg durchschnittlich nicht länger als drei Minuten, so dass viele Agents auf ein Arbeitspensum von mehreren hundert Telefonaten am Tag kommen (vgl. ProfiTel 1998: 20). In einem FREQUENZ-Call Center liegt die durchschnittlich Gesprächsdauer sogar bei nur 45 Sekunden.

auch unsere eigenen Projektergebnisse zeigen, erscheint es jedoch verfehlt, alle Call Center über einen Kamm zu scheren. Call Center-Arbeit lässt sich keineswegs durchgängig als schlecht bezahlte, monotone und einfache Dienstleistungsarbeit charakterisieren. Dies liegt zum Einen daran, dass die Art und Komplexität der Dienstleistungen, die von den Call Center-Beschäftigten erbracht wird, sehr unterschiedlich sind. Sie reichen von einfachen Auskünften zu Telefonnummern über die Aufnahme von Bestellungen und Durchführung von Banktransaktionen bis hin zur anspruchsvollen Kundenberatung und Sachbearbeitung oder sogar ärztliche bzw. juristische Fachberatung. Zum Anderen lassen sich auch bei Call Centern mit vergleichbaren Dienstleistungsangeboten durchaus unterschiedliche Ausprägungen des Personalmanagements und der Qualität der Arbeitsplätze feststellen.

4 Jobqualität und Arbeitszufriedenheit

Die Qualität von Arbeitsplätzen wird generell von zahlreichen Faktoren beeinflusst, deren Gewicht und Wirkungsrichtung zudem teilweise individuell unterschiedlich sein können (vgl. z.B. Meisenheimer II 1998: 23f.). Die *European Commission* (2001: 65) gibt die folgende Definition: "Job quality is a relative concept regarding a job-worker-relationship, which takes into account both objective characteristics related to the job and the match between worker characteristics, on the one hand, and job requirements, on the other. It also involves subjective evaluation of these characteristics by the respective worker on the basis of his or her characteristics, experience, and expectations. In the absence of a single composite indicator of job quality, an empirical analysis of job quality necessarily has to be based on data on both objective job and worker characteristics and subjective evaluations of the job-worker match."

Wir versuchen im Folgenden, dieser komplexen Sichtweise der Qualität von Arbeitsplätzen insofern gerecht zu werden, als wir – soweit möglich – sowohl objektive Bedingungen der Arbeit in Call Centern als auch subjektive Einschätzungen der dort Beschäftigten einbeziehen. Die meisten Angaben beziehen sich auf Ergebnisse des FREQUENZ-Projektes – sowohl aus den 18 Betriebsfallstudien als auch aus der Befragung von 650 Call Center-Agents in 14 Unternehmen.⁴ Wenngleich beide Erhebungen nicht als repräsentativ gelten können, sind die Ergebnisse gleichwohl beachtenswert – insbesondere, da eine vergleichbare Beschäftigtenbefragung zumindest für Deutschland bislang nicht vorlag. Die Ergebnisse aus den Betriebsfallstudien decken sich in vielen Aspekten mit anderen vergleichbaren Studien.

⁴ Die Beschäftigtenbefragung wurde im Unternehmensarbeitskreis vorbereitet und von unserem Projektpartner, der Unternehmensberatung B+S, durchgeführt und ausgewertet. Alle hier zitierten Ergebnisse stammen aus John/Schmitz 2002. Hierin ist auch der vollständige Fragebogen dokumentiert, der insgesamt 93 Fragen beinhaltet.

Wir konzentrieren wir uns bei der folgenden Analyse auf einige zentrale Aspekte der Qualität der Arbeitsplätze in Call Centern (Bezahlung, Arbeitszeit, Arbeitsbelastungen, Arbeitsinhalte, Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten) und zeigen auf, welches breites Spektrum von Ausprägungen in diesen Bereichen vorzufinden ist.

4.1 Allgemeine Arbeitszufriedenheit

Die Gesamtzufriedenheit der Call Center-Agents, die sich an der Beschäftigtenbefragung im FREQUENZ-Projekt beteiligt haben, mit ihrer Arbeit lag bei 73,4 %, wobei sich 14,6 % sehr zufrieden und 58,8 % zufrieden äußerten. Unzufrieden waren demgegenüber nur 8,3 % (davon 1,4 % sehr unzufrieden). Die in der FREQUENZ-Befragung gewählten Kategorien sind mit den Zuordnungen, die in einer Studie der *European Commission* (2001: 66) gewählt worden sind (high – medium – low overall satisfaction)⁵ nicht direkt vergleichbar, weisen aber in eine ähnliche Richtung: Der Anteil der Beschäftigten in Europa mit geringer Zufriedenheit wird hier mit 7,7 % angegeben, der Anteil derjenigen mit hoher Zufriedenheit beträgt 50,9 %.

Eine differenziertere Analyse der Ergebnisse der FREQUENZ-Befragung von Call Center-Agents zeigt, dass hinter der durchschnittlich relativ hohen Gesamtzufriedenheit der Befragten eine erhebliche Streuung der Zufriedenheitswerte in den unterschiedlichen Unternehmen steht: Die geringsten Werte lagen bei 45,5 %, während sich im Unternehmen mit der höchsten Zufriedenheit 84,6 % der Befragten insgesamt zufrieden oder sogar sehr zufrieden äußerten (vgl. John/Schmitz 2002: 34).

4.2 Entlohnung

Call Center-Arbeit gilt gemeinhin als Arbeitsbereich mit vergleichsweise geringer Entlohnung. Das gilt nicht nur für Deutschland, sondern auch für viele andere europäische Länder (vgl. EIRR 2000a: 15). In den Call Centern in unserer Studie lag das durchschnittliche Anfangsgehalt von Call Center-Agents in Vollzeit bei 1.693 € brutto pro Monat, was einem Stundenlohn von rund 10 € entspricht. Dies liegt im Vergleich zu anderen Branchen in Deutschland etwas unter dem Durchschnitt, ist aber nicht außergewöhnlich niedrig. Allerdings ist das Spektrum zwischen den Unternehmen extrem breit: Der Verdienst im Call Center mit der besten Bezahlung lag mit 3.272 € pro Monat bzw. gut 19 € pro Stunde gut dreimal so hoch wie der Verdienst im Call Center mit der niedrigsten Bezahlung (1.035 € pro Monat bzw. gut 6 € pro Stunde) (vgl. *Abbildung 2*). Als wichtige Einflussfaktoren auf die Höhe der Entlohnung lassen sich der Unternehmenshintergrund (Inhouse-Call Center versus Tochterunternehmen bzw. externer Dienstleister), das Vorhandensein eines Tarif-

⁵ Die Angaben der Europäischen Kommission basieren auf Daten aus dem European Community Household Panel (ECHP, 1994-1996) mit mehr als 120.000 Angaben pro Jahr. Vgl. European Commission 2001: 65.

vertrages und die Art der Dienstleistungen (sowie – als deutsche Besonderheit – die Frage, ob das Call Center in Ost- oder Westdeutschland angesiedelt ist) identifizieren.

Abbildung 2: Durchschnittlicher Bruttolohn (Vollzeit) von neu eingestellten Agents in den FREQUENZ-Call Centern (n = 18)

	Durchschnitt in €	Spanne von ... bis ... in €
alle Call Center	1.693	1.035 bis 3.272
Westdeutschland	1.806	1.251 bis 3.272
Ostdeutschland	1.128	1.035 bis 1.251
externe Dienstleister	1.549	1.319 bis 1.790
Inhouse-Call Center	1.784	1.035 bis 3.272
Inbound-Call Center	1.710	1.035 bis 3.272
Outbound-Call Center	1.555	1.319 bis 1.790

Quelle: Eigene Erhebung

© IAT 2002

Entsprechend der extremen Streuung der Verdienste in den an der FREQUENZ-Studie beteiligten Call Center schwanken auch die Zufriedenheitswerte mit der Entlohnung in den einzelnen Unternehmen zwischen 6,1 % und 72,3 % (vgl. John/Schmitz 2002: 34) erheblich. Im Durchschnitt äußerten sich nur 8,0 % der Befragten sehr zufrieden mit ihrem Einkommen und 34,5 % zumindest zufrieden. Die Quote derjenigen, die sich hinsichtlich der Entlohnung unzufrieden äußerten, lag bei immerhin 29,3 % (davon 7,1 % sehr unzufrieden).

4.3 Arbeitszeiten

Call Center gelten gemeinhin als Arbeitsbereich mit einem hohen Anteil von Teilzeitbeschäftigten. Nach Angaben von *EIRR* (2000a: 14) liegen die Teilzeitanteile bei Call Center-Beschäftigten in Frankreich bei etwa 40 %, in Deutschland bei 45 % und in den Niederlanden sogar zwischen 80 und 90 %.⁶

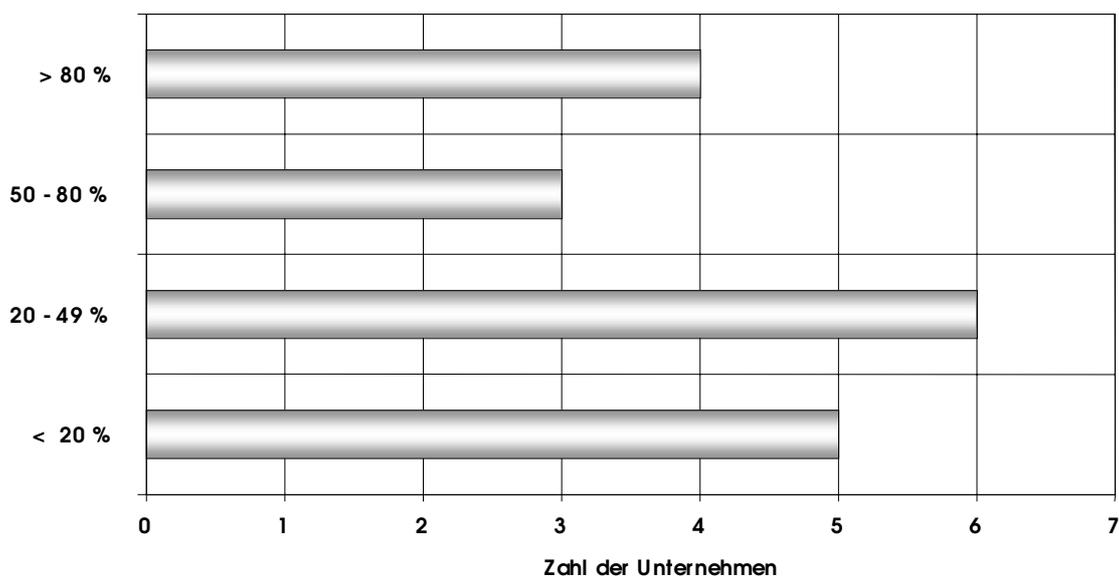
In den 18 FREQUENZ-Unternehmen liegt der durchschnittliche Teilzeitanteil unter den Beschäftigten bei 43 %. Hierbei gibt es erwartungsgemäß erhebliche ge-

⁶ Länderübergreifend wird oftmals davon ausgegangen, dass das Personal für Call Center vorrangig aus den Gruppen Frauen mittleren Alters und Studierende rekrutiert wird (vgl. *EIRR* 2000a: 14). In den an unserer Studie beteiligten Call Centern lag der Frauenanteil tatsächlich im Durchschnitt bei knapp 56 %, und in 10 Call Centern stellten Frauen sogar mehr als 70 % des Personals. Demgegenüber lag der Anteil der Studierenden nur bei gut 17 %, und 10 Unternehmen verzichteten sogar gänzlich auf deren Einsatz.

schlechtsspezifische Differenzen: Die Teilzeitquote bei den Frauen liegt mit 56 % deutlich höher als bei den Männern (27 %).

Die Teilzeitquoten unterscheiden sich zwischen den einzelnen Call Centern teilweise erheblich (vgl. *Abbildung 3*). Wir haben in unserem Sample sowohl Call Center, die ausschließlich oder weit überwiegend mit Vollzeitbeschäftigten arbeiten, als auch andere, die – abgesehen von der Führungsebene – fast ausschließlich auf Teilzeitarbeit setzen. Herauszuheben ist in diesem Kontext, dass sich hohe Teilzeitanteile von über 80 % durchgängig nur in Call Centern finden, die vergleichsweise einfache Dienstleistungen wie Telefonauskunft und Bestellannahme erbringen. Umgekehrt gilt: Je komplexer und qualifizierter die jeweils erbrachten Dienstleistungen sind, desto höher liegen auch die Anteile von Vollzeitkräften.

Abbildung 3: **Anteile der Teilzeitbeschäftigten in den FREQUENZ-Call Centern (n = 18)**



Quelle: Eigene Erhebung

© IAT 2002

Call Center gelten außerdem im Allgemeinen als Arbeitsbereich mit im Vergleich zu anderen Branchen stark ausgedehnten Betriebszeiten. In unserem Sample finden sich jedoch nur wenige Call Center, die rund um die Uhr arbeiten, zumal in diesen jeweils auch nur wenige Beschäftigte nachts eingesetzt werden. Die Arbeitszeiten sind tendenziell flexibel organisiert, da ein wichtiges Ziel darin besteht, den Personaleinsatz möglichst genau dem (erwarteten) Anrufvolumen anzupassen, was auch ein Grund für den vergleichsweise hohen Teilzeitanteil unter den Beschäftigten sein dürfte. Im Unterschied z.B. zum Handel in Deutschland, in dem eine ähnliche Zielsetzung verfolgt wird, haben besonders kurze individuelle Arbeitszeiten (geringfügige Beschäftigung) in Call Centern jedoch eine deutlich geringere Bedeutung. Aus unserer Sicht hängt dies damit zusammen, dass in vielen Call Centern zur

Qualitätssicherung bzw. -steigerung vergleichsweise viel in die Einarbeitung und Schulung der Beschäftigten investiert wird (vgl. 4.5), was sich bei jeweils nur kurzen Einsätzen der Beschäftigten nicht rentiert.

Inwieweit Call Center-Beschäftigte die häufig flexiblen Arbeitszeiten als belastend empfinden, hängt naturgemäß im starkem Maße davon ab, ob sie eigene Einflussmöglichkeiten auf die Lage der Arbeitszeit haben und mit welchem Vorlauf die tatsächlichen Arbeitszeiten angekündigt werden. Dieser liegt in den FREQUENZ-Call Centern bis auf einzelne Ausnahmen bei mindestens zwei Wochen, und es gibt i.d.R. Möglichkeiten zum Tausch von Schichten mit Kollegen. Für uns überraschend lag die Zufriedenheit der Agents, die sich an der Beschäftigtenbefragung im Rahmen des FREQUENZ-Projektes beteiligt haben, mit ihren Arbeitszeiten im Vergleich zu anderen Aspekten überdurchschnittlich hoch (31,1 % sehr zufrieden und 45,2 % zufrieden) (vgl. John/Schmitz 2002: 61). Allerdings schwankten die Anteile der mit ihrer Arbeitszeit zufriedenen Beschäftigten in den beteiligten Unternehmen extrem stark – nämlich zwischen 39,3 % und 100 % (vgl. John/Schmitz 2002: 34).

4.4 Arbeitsbelastungen und Arbeitsinhalte

Wir haben in *Teil 3* bereits ausgeführt, durch welche besonderen Belastungen die Arbeit in Call Centern häufig gekennzeichnet ist: Monotonie, einseitige Arbeitsbelastungen und eine hohe Fremdbestimmtheit des Arbeitens sowie sehr umfassende Möglichkeiten der Kontrolle.

Auch die Befragungsergebnisse zeigen, dass die Gestaltungsspielräume der Call Center-Agents eher begrenzt sind: So stimmten nur 22,1 % der Befragten voll und ganz oder überwiegend der Aussage zu, dass sie Einfluss auf die Zuteilung der Arbeit haben. Nur wenig höher liegt mit 27,3 % der Anteil derjenigen, die nach eigenen Angaben die Möglichkeit haben, ihr direktes Arbeitsumfeld mitzugestalten (vgl. John/Schmitz 2002: 57).

Ohne längere Nachbearbeitungszeiten oder andere nicht telefongebundene Arbeitsaufgaben sind dies durchgängige Charakteristika der Arbeit in Call Centern – relativ unabhängig vom Anspruchsniveau der Dienstleistungen, die im jeweiligen Unternehmen erbracht werden: "However, even in the most quality driven call centre it is difficult to escape the conclusion that the labour process is intrinsically demanding, repetitive and, frequently, stressful." (Taylor/Bain 1999: 110)

Direkte Fragen zur Zufriedenheit mit der Arbeitsorganisation waren in der FREQUENZ-Beschäftigtenbefragung nicht enthalten. Allerdings hat eine Regressionsanalyse der Befragungsergebnisse ergeben, dass unter insgesamt sieben Einflussfaktoren das selbständige Arbeiten mit 23 % den größten Einfluss auf die Mitarbeitermotivation ausübt (vgl. John/Schmitz 2002: 13).

4.5 Qualifizierung und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten

Häufig wird unterstellt, dass der Bildungsstand der Beschäftigten in Call Centern eher niedrig ist (vgl. z.B. EIRR 2000a: 14). Dies können wir für Deutschland nicht bestätigen. In den 12 Call Centern in unserem Sample, für die uns entsprechende Angaben vorliegen, verfügten 91 % der Beschäftigten über eine abgeschlossene Berufsausbildung. Auch andere Studien kommen zu ähnlichen Ergebnissen (vgl. Baumeister 2001; Böse/Flieger 1999: 186). Gleichzeitig geben viele Call Center allerdings an, dass bei der Personalgewinnung eher auf sozial-kommunikative Kompetenzen der Bewerber/innen geachtet wird als auf fachliche Kenntnisse.

Unsere Betriebsfallstudien in 18 Call Centern haben gezeigt, dass die meisten Unternehmen sowohl eine mehr oder weniger umfassende Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen durchführen als auch beschäftigungsbegleitende Qualifizierungsmaßnahmen sowie Coaching anbieten. *Holtgrewe/Kerst* (2001: 16) weisen in diesem Kontext zu Recht darauf hin, dass in Call Centern „ein für untergeordnete und mittelmäßig qualifizierte Arbeit ganz beachtliches Maß an organisationaler Reflexion und Investition für das Qualitätsmanagement“ stattfindet.

Tendenziell wird dies auch durch die Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung bestätigt: Insgesamt gaben 62,6 % der Befragten an, dass in ihrem Unternehmen regelmäßig Schulungen und Coaching durchgeführt werden, und 65,9 % stimmten der Aussage zu, dass die Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen sorgfältig vorbereitet und durchgeführt wird. Allerdings zeigen sich auch hier erhebliche Unterschiede zwischen den einzelnen Unternehmen. Die Zustimmungsraten schwanken zwischen 4,3 % und 92,8 %. Zudem lag der Anteil derjenigen, die großes Interesse an beruflicher Weiterbildung und Übernahme von mehr Verantwortung äußerten, mit 80,6 % extrem hoch.

Eine „Achillesferse“ der Call Center-Arbeit besteht zweifellos in der eher begrenzten Aufstiegsmöglichkeiten, was mit den oftmals eher „flachen Hierarchien“ (15 der 18 FREQUENZ-Call Center arbeiten mit drei Hierarchieebenen: Agents, Teamleitung, Management) in den Unternehmen und der geringen Differenziertheit der Arbeit zusammen hängt. Nur 27,7 % der Befragten gaben an, in ihrem Unternehmen gute Aufstiegsmöglichkeiten zu haben (vgl. John/Schmitz 2002: 56). Da der Aufstieg in Führungspositionen nur wenigen offen steht und auch die Möglichkeiten des Wechsels in andere Unternehmensbereiche sehr begrenzt sind, haben einige Call Center eine zusätzliche Führungsebene mit stellvertretenden Teamleiter/innen geschaffen. Andere setzen verstärkt auf so genannte „horizontale Kompetenzkarrieren“ durch die Übernahme zusätzlicher Aufgaben z.B. in den Bereichen Einarbeitung und Schulung oder Qualitätskontrolle. Solche Ansätze können das Problem geringer beruflicher Entwicklungschancen zwar abmildern, aber keineswegs lösen.

4.6 Gestaltungsmöglichkeiten

Die Qualität der Arbeitsplätze in Call Centern ist keineswegs durchgängig so gering, wie häufig behauptet wird. Vielmehr finden sich, wie unsere Ausführungen gezeigt haben, in vielen Bereichen wie etwa Entlohnung, Arbeitszeiten und Qualifizierung sowie Aufstiegsmöglichkeiten sehr unterschiedliche Ausprägungen der Arbeits- und Arbeitsrahmenbedingungen.

Relativ geringe Unterschiede bestehen allerdings bei Fragen der Arbeitsbelastungen und Arbeitsinhalte. Dies ist darauf zurückzuführen, dass auch in Call Center mit vergleichsweise anspruchsvollen Dienstleistungen ein Großteil der Arbeit in der Bearbeitung telefonischer Anfragen besteht. Offenbar geht die arbeitsorganisatorische Entscheidung, die Bearbeitung von Kundenanfragen in einem Call Center zu zentralisieren, nachgelagerte Tätigkeiten wie z.B. Sachbearbeitung aber im Backoffice oder anderen Unternehmensabteilungen zu belassen, fast zwangsläufig mit einer gewissen Einseitigkeit der Arbeit einher.

Um dies zu vermeiden, erscheint ein breiterer Zuschnitt von Tätigkeiten bzw. eine integrierte Aufgabenbearbeitung erforderlich – also gewissermaßen ein Zurücknehmen der möglicherweise übertriebenen Arbeitsteilung im Zuge der Einrichtung bzw. Beauftragung von Call Centern. Hierzu bestehen unterschiedliche Möglichkeiten, bei denen es im Kern darum geht, den Anteil der telefongebundenen Zeit zu reduzieren. Die Agents sollen statt dessen zusätzliche Arbeitsaufgaben auf dem gleichen oder einem höheren Qualifikationsniveau übernehmen. Dies kann z.B. die Bearbeitung schriftlicher Anfragen per e-mail, Fax, Brief oder SMS sein, die im Zuge der Weiterentwicklung von Call Centern zu Customer Care Centern in vielen Unternehmen an Bedeutung gewinnt. Allerdings setzt dies auch eine entsprechende Schulung der Beschäftigten voraus. Nicht jeder Call Center Agent, der einen „guten Telefon-Job“ macht, ist z.B. auch in der Lage, fehlerfrei einen Brief zu verfassen.

Andere umfassendere Gestaltungsoptionen beziehen sich darauf, die Call Center-Agents in stärkerem Maße an planenden, steuernden und kontrollierenden Aufgaben zu beteiligen, die Arbeitsteilung zum Backoffice oder auch zu anderen Abteilungen des Unternehmens zu verändern bzw. teilautonome Gruppenarbeit mit größeren Entscheidungsspielräumen der Beschäftigten in Call Centern einzuführen (vgl. Mola/Zimmermann 2001: 23).

Die Kombination der Bearbeitung telefonischer Anfragen mit anderen nicht telefongebundenen Aufgaben könnte nicht nur die einseitige Arbeitsbelastung der Beschäftigten verringern und zu interessanteren Arbeitsinhalten führen, sondern würde auch den Unternehmen einen großen Vorteil bringen: Denn auf diese Weise würde die oftmals hochkomplexe Personalplanung erleichtert. Bislang investieren Call Center vielfach in erheblichem Umfang in immer differenziertere Systeme, um die Schwankungen des Arbeitsanfalls im Tages- oder Wochenverlauf möglichst genau zu prognostizieren und jeweils die passende Zahl von Agents vorzuhalten, was aber nach eigenen Angaben der Unternehmen in der Praxis oftmals trotzdem

nicht gelingt. Haben die Beschäftigten demgegenüber auch noch andere Aufgaben als die Annahme von Anrufen, ist eine genaue Anpassung des Personaleinsatzes an die Schwankungen der Anrufvolumens nicht mehr erforderlich.

In besonderer Weise wird eine solche Strategie in einem der FREQUENZ-Unternehmen umgesetzt: dem virtuellen Call Center einer Krankenkasse. Hier sind die Sachbearbeiter/innen in ausgewählten Niederlassungen jeweils für einen Teil ihrer Arbeitszeit für die Bearbeitung telefonischer Anfragen zuständig. Es gibt kein Großraumbüro mit vielen Telefonarbeitsplätzen, sondern die Beschäftigten leisten die Call Center-Arbeit von ihrem normalen Arbeitsplatz aus. Aus unserer Sicht ist dies ein zukunftsweisender Ansatz, der auch für andere Unternehmen interessant sein könnte, die großen Wert auf eine hohe Servicequalität legen.

Die Unternehmen stehen hinsichtlich der Frage der künftigen Arbeitsorganisation vor einer Grundsatzentscheidung im Spannungsfeld zwischen service orientation and efficiency: Je standardisierter und spezialisierter die Arbeit im Call Center ist, desto größer ist die Chance, Rationalisierungspotenziale auszuschöpfen. Gleichzeitig leidet darunter aber die Arbeitszufriedenheit und Motivation der Beschäftigten und damit oftmals auch die Servicequalität: "By placing too much emphasis on quantity, and keeping staff levels to a minimum, management may directly undermine customer service." (Knights/McCabe 1998: 182f)

Vor diesem Hintergrund sind unterschiedliche Schwerpunktsetzungen je nach der strategischen Orientierung der Unternehmen erkennbar: "When efficiency is more important, the service delivery is standardized and staff have a transactional relationship with the organization. When service is more important, high involvement strategies are preferred." (Wallace/Eagleson/Waldersee 2000: 178)

5 Personalmanagement-Typen

Die unterschiedlichen Vorgehensweisen beim Personalmanagement in den am FREQUENZ-Projekt beteiligten Call Centern könnten zu der Schlussfolgerung verleiten, dass jedes Unternehmen individuell vorgeht und keinerlei Gemeinsamkeiten oder systematische Zusammenhänge zwischen bestimmten Maßnahmen erkennbar sind. Tatsächlich lassen sich aber dennoch gewisse Gemeinsamkeiten auf der einen sowie Unterschiede auf der anderen Seite identifizieren, die wir in drei Grundtypen von Personalmanagement-Strategien verdichten können, die sich relativ klar voneinander abgrenzen lassen.⁷

Von unterschiedlichen Variablen, die in die Bildung der Typologie eingeflossen sind (vgl. ausführlicher Schietinger 2002; Bittner/Schietinger/Weinkopf 2002), haben sich

⁷ Dies gilt insbesondere für die beiden Typen an den Rändern mit jeweils fünf Call Centern, die auch in sich sehr homogen sind. Im mittleren Typ, in dem sich die übrigen acht Call Center befinden, sind bei manchen Merkmalen demgegenüber unterschiedliche Ausprägungen festzustellen, die aber so unterschiedlich verteilt sind, dass eine weitere Unterteilung dieses Typs nicht sinnvoll erschien.

einige als „starke“ Kriterien erwiesen, die alle drei Personalmanagement-Typen unterschieden oder zumindest für einen Typ sehr charakteristisch sind, während andere stärker über alle Typen streuen. Einen besonders starken Einfluss hat ganz offenbar die *Art der Dienstleistungen*, weswegen wir die Ausprägung dieses Merkmals auch bei der Bezeichnung der Typen zugrunde gelegt haben. Wir unterscheiden zwischen den beiden Typen „Komplex“ auf der einen und „Masse“ auf der anderen Seite. Für den dritten Typ in der Mitte haben wir als Charakterisierung den Begriff „Anspruchsvoll und flexibel“ gewählt. Wie *Abbildung 4* zeigt, sind auch bei einer Reihe anderer Kriterien unterschiedliche Ausprägungen bei den drei Typen festzustellen.⁸

Abbildung 4: Personalmanagement-Typen

	Typ 1 „Komplex“	Typ 2 „Anspruchsvoll und flexibel“	Typ 3 „Masse“
Art der Dienstleistungen	komplex und beratungsintensiv	mittelschwer bis komplex	überwiegend einfach
Tarifbindung	ja	nein	teils, teils
Anteil telefongebundener Arbeitszeit	eher niedrig	mittel	eher hoch
Servicezeiten	eher kurz	ausgedehnt	durchschnittlich
Entlohnung	überdurchschnittlich	durchschnittlich, teils leistungsbezogene Lohnbestandteile	unterdurchschnittlich
Vollzeitanteil	hoch	mittel	gering
Qualifikationsanforderungen	überwiegend fachlich	fachlich und sozial-kommunikativ	überwiegend sozial-kommunikativ
Arbeitszeiten	feste Arbeitszeiten oder Gleitzeit	feste Arbeitszeiten oder Schichtsysteme	Schichtsysteme
strategische Unternehmensorientierung	Schwerpunkt Servicequalität	Servicequalität und Kosteneffizienz	Schwerpunkt Kosteneffizienz

Quelle: Eigene Erhebung

© IAT 2002

⁸ Unsere Typologie weist deutliche Ähnlichkeit mit zwei Typologien auf, die an der Universität Duisburg entwickelt worden sind (cf. Gundtoft/Holtgrewe 2000: 184f.; Kerst/Holtgrewe 2001: 11ff.). Auch Wallace/Eagleson/Waldersee (2000: 180) unterscheiden in ihrer Studie zwischen “transaction centers” (high efficiency, low service level), “sales centers” (balance between service and efficiency) and “solutions centers”: “Here the focus is completely on the customer in terms of access, personalised attention and quality of advice.”

Bei der Bildung dieser Typologie haben wir strukturelle Merkmale der Call Center bewusst unberücksichtigt gelassen. Nimmt man diese jedoch in einem zweiten Schritt hinzu, wird deutlich, dass zumindest einige dieser Merkmale stark mit den einzelnen Typen des Personalmanagements korrelieren. Eine bedeutende Rolle bei der Art des Personalmanagements spielt offenbar der *Unternehmenshintergrund*:

- Im Typ „*Komplex*“ finden sich ausschließlich Call Center aus „traditionellen“ Branchen wie Versicherungen oder Chemieindustrie. Die hier vertretenen Call Center sind allesamt Inhouse-Call Center und wurden im Rahmen einer bestehenden Unternehmensorganisation gegründet, um auf veränderte Anforderungen in der Kundenkommunikation zu reagieren. Die Rekrutierung von Agents erfolgt vorrangig aus dem bereits vorhandenen Personalstamm. Außerdem handelt es sich ausschließlich um Call Center mit einem eindeutigen Schwerpunkt bei der Inbound-Telefonie.
- Im Typ „*Masse*“ sind diejenigen Call Center vertreten, die eher einfache und standardisierte Telefondienstleistungen erbringen, die es tendenziell schon seit Jahrzehnten gibt: Telefonnummernauskunft, Versandhaus-Bestellung oder Telefonzentrale. Allerdings müssen es nicht „althergebrachte“ Firmen sein, die diese Aufgaben wahrnehmen, sondern sie können auch durch einen Outsourcing-Prozess oder eine Unternehmensneugründung entstanden sein. Denn in diesem Typ sind sowohl Inhouse-Call Center als auch externe Dienstleister vertreten. Weiterhin finden sich hier sowohl Call Center mit einem Schwerpunkt bei Inbound- als auch bei Outbound-Aktivitäten.
- Im mittleren Typ „*Anspruchsvoll und flexibel*“ finden sich vorrangig Call Center, die neue Branchensegmente bearbeiten bzw. neue Dienstleistungen erbringen wie z.B. das Direkt-Banking, EDV-Support oder das Telemarketing. Kennzeichen dieser Call Center ist, dass es sich entweder um externe Dienstleister oder um Inhouse-Call Center handelt, die Teil eines outgesourcten Unternehmens sind. Diese Call Center sind allesamt nicht tarifgeschützt und verfügen i.d.R. nicht oder erst seit kurzer Zeit über eine betriebliche Interessenvertretung. Die Arbeitsbedingungen sind oftmals schlechter als im Typ „*Komplex*“.

Während zur Unterscheidung der Personalmanagement-Typen vor allem „harte Kriterien“ wie Beschäftigtenstruktur, Aufbau- und Ablaufstrukturen der Arbeitsorganisation oder das Lohnniveau beitragen, lassen sich kaum Unterschiede in Fragen der Ausgestaltung der Personalentwicklung und der Führung ausmachen. Dieser Befund und die Heterogenität der mittleren Gruppe sprechen aus unserer Sicht dafür, dass durchaus Spielräume bei der Ausgestaltung des Personalmanagements in Call Centern bestehen, die weitgehend unabhängig von weiteren Rahmenbedingungen sind.

6 Gestaltbarkeit der Call Center-Arbeit und industrielle Beziehungen

Call Center sind ein neuer Beschäftigungsbereich, in dem vieles noch im Fluss ist. Sie stellen Gewerkschaften aus mehreren Gründen vor besondere Anforderungen: Call Center sind keine eigenständige Branche, sondern eine Organisationsform, die in ganz unterschiedlichen Branchen und Kontexten auftritt. Bei einer branchenmäßigen Organisation von Gewerkschaften wie in Deutschland stellt sich damit u.a. die Frage der Zuständigkeit. Eine weitere Schwierigkeit besteht darin, dass Call Center nicht selten gegründet werden, um tarifliche Standards des Ursprungsunternehmens zu unterlaufen und die Dienstleistungen kostengünstiger zu erbringen. Selbst wenn es gelingt, einen neuen Tarifvertrag abzuschließen, ist dieser oftmals schlechter, wie das Beispiel eines deutschen Versandhauses in unserem Sample zeigt.

Als eine Form neuer tayloristischer Arbeitsteilung im Dienstleistungsbereich widersprechen Call Center dem Trend zu kooperativeren Arbeitsformen in vielen Bereichen der Industrie. Die oftmals hohen und einseitigen Arbeitsbelastungen sind eng verbunden mit der Herauslösung der Bearbeitung telefonischer Anfragen aus den Fachabteilungen von Unternehmen. Um dies zu verändern, wäre es erforderlich, die starke Arbeitsteilung zurück zu fahren, was aber das Organisationskonzept „Call Center“ an sich tendenziell in Frage stellen würde.

Trotz dieser vielfältigen Besonderheiten, die eine gewerkschaftliche Einflussnahme erschweren, wäre es aber aus unserer Sicht völlig vermessen, diesen Bereich als nicht gestaltbar zu bezeichnen. Call Center sind nicht in jedem Falle die „sweat shops“ oder „dark satanic mills“ des 21. Jahrhunderts, in denen Beschäftigte hemmungslos ausgebeutet werden, wie dies in manchen Veröffentlichungen behauptet wird (vgl. z.B. Fernie/Metcalf 1998; Knights/McCabe 1998). Auch die Unternehmen selbst suchen in vielen Bereichen noch nach passenden Lösungen, und es ist keineswegs bereits entschieden, in welche Richtung sich der Markt künftig entwickeln wird.

Vor diesem Hintergrund bieten sich durchaus Chancen für Gewerkschaften und Betriebsräte, Einfluss auf die künftige Ausgestaltung dieser Arbeitsplätze zu nehmen z.B. hinsichtlich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, der Arbeitszeiten und Schichtsysteme, Qualifizierung und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten, Arbeitsverträgen und Entlohnung.

Die Chancen für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Call Centern stehen nicht schlecht, da insgesamt ein Trend zu höherwertigen Dienstleistungen erkennbar ist: Bei den extrem standardisierten und monotonen Dienstleistungen (wie z.B. einfache Auskunftsdienste) spricht vieles dafür, dass sie künftig automatisiert bzw. teilweise auch auf die Kunden selbst verlagert werden, was zweifellos auch mit dem Abbau von Call Center-Arbeitsplätzen in solchen Bereichen einhergehen wird. In anderen qualifizierteren Bereichen bieten der Trend, weitere Kommunikationswege

zu integrieren, und steigende Ansprüche der Kunden an die Servicequalität jedoch Ansatzpunkte, um einseitige Arbeitsbelastungen zu reduzieren und die Arbeit in Call Centern anspruchsvoller und abwechslungsreicher zu gestalten. Wir haben bereits in *Teil 4.6* einige Möglichkeiten für entsprechende Veränderungen der Arbeitsorganisation kurz skizziert.

Ein wichtiger Bereich ist zweifellos die kollektivvertragliche Regulierung von Call Centern. In Deutschland wird der Anteil der Call Center mit Tarifverträgen von gewerkschaftlicher Seite derzeit auf 50 bis 60 % geschätzt (vgl. Meier 1999), allerdings mit eher rückläufiger Tendenz. Der noch vergleichsweise hohe Anteil tarifgebundener Call Center dürfte in einem engen Zusammenhang mit dem recht hohen Anteil von Inhouse-Call Centern in Deutschland stehen. Diese bieten auch nach den Ergebnissen unserer Untersuchung tendenziell bessere Arbeitsbedingungen und höhere Löhne als ausgelagerte oder neu gegründete Unternehmen. Dies verweist darauf, dass Betriebsräte weiterhin versuchen sollten, die Auslagerung von Call Centern – wenn möglich – zu verhindern.

Aber auch in neu gegründeten Call Centern sind Gewerkschaften und Betriebsräte nicht chancenlos, zumal der Anteil der gewerkschaftsfernen „Jobber“ unter den Call Center-Beschäftigten zumindest in Deutschland nach unserem Eindruck eher ab- als zunimmt. Ein guter Ansatzpunkt wäre die Festlegung von Mindestbedingungen, die in keinem Fall unterschritten werden dürfen – z.B. im Rahmen eines Tarifvertrages für Beschäftigte von Call Centern. Ein solcher Tarifvertrag, der Vereinbarungen zur Arbeitszeitflexibilität, zur Förderung stabiler Beschäftigung und zur Überstundenvergütung beinhaltet, ist z.B. in Schweden im Februar 2001 für die Call Center und Telemarketing-Unternehmen abgeschlossen worden. Eine wichtige Zielsetzung besteht darin, die ungesunde Konkurrenz im Call Center-Sektor, die zu schlechten Arbeitsbedingungen führt, zu neutralisieren (vgl. www.eiro.eurofound.ie). Auch in Belgien, Dänemark, Österreich und Spanien unterliegen viele Call Center in der ein oder anderen Form bereits kollektivvertraglicher Regulierung (vgl. EIRR 2000a: 14; EIRR 2000b).

Um der Heterogenität der Aufgaben und Anforderungen in Call Centern gerecht werden zu können, könnten solche Tarifverträge durch branchen- oder betriebs-spezifische (bessere) Regelungen ergänzt werden. So bemüht sich z.B. die Dienstleistungsgewerkschaft ver.di in Deutschland seit geraumer Zeit um den Abschluss eines Tarifvertrages für die Direktbanken.

Weitere wichtige Ansatzpunkte für Gewerkschaften und Betriebsräte sehen wir darüber hinaus in den Bereichen Qualifizierung und Entwicklung berufsfachlicher Standards für die Arbeit in Call Centern, für die es zumindest in Deutschland bereits erste Anzeichen gibt. Eine wichtige Triebkraft hierfür ist die Besonderheit interaktiver Dienstleistungsarbeit, dass ihre Qualität in starkem Maße durch die einzelnen Beschäftigten selbst bestimmt wird. Wie die vielfältigen Aktivitäten zur Auswahl geeigneter Beschäftigter, zu ihrer Qualifizierung und Motivationserhaltung und

-steigerung in vielen Call Centern zeigen, hat auch das Management oftmals die zentrale Bedeutung des „human factors“ durchaus erkannt.

Ein guter Bündnispartner sind nach unserer Einschätzung in manchen Aspekten auch die Kund/innen. Wenngleich dies bezogen auf die Betriebszeiten nicht unbedingt gilt – viele Unternehmen begründen die Ausweitung der Servicezeiten in den Abend, die Nacht oder das Wochenende mit entsprechenden Kundenerwartungen – so ist davon auszugehen, dass dies bezogen auf die Qualität der telefonisch erbrachten Dienstleistungen sehr wohl zutrifft. Schlecht ausgebildetes und gering bezahltes, unzufriedenes und unmotiviertes Personal wird kaum den guten Service bieten, den die Kunden zunehmend erwarten. Dies ist eine nicht zu unterschätzende Triebkraft für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Call Centern, die sich Gewerkschaften und Betriebsräte zunutze machen können.

Auch der in vielen Bereichen bereits heute beklagte Mangel an geeignetem Personal für Call Center bietet aus unserer Sicht einen guten Ansatzpunkt dafür, dass sich die Unternehmen verstärkt um bessere Arbeitsbedingungen und interessante Arbeitsinhalte bemühen müssen, um ihr Personal nicht an andere Branchen zu verlieren.

Literatur

- D'Alessio, Nestor / Oberbeck, Herbert** (1999): „Call-Center“ als organisatorischer Kristallisationspunkt von neuen Arbeitsbeziehungen, Beschäftigungsverhältnissen und einer neuen Dienstleistungskultur. In: Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung. Schwerpunkt Arbeitsmarkt 98/99. Berlin: 157-176.
- Bain, Peter / Taylor, Phil** (2000): Entrapped by the 'electronic panopticon'? Worker resistance in the call centre. In: *New Technology, Work and Employment* 1: 2-18.
- Batt, Rosemary** (2000): Strategic segmentation in frontline-services: matching customers, employees and human resource systems. In: *International Journal of Human Resource Management* 3: 540-561.
- Bittner, Susanne / Schietinger, Marc / Schroth, Jochen / Weinkopf, Claudia** (2000): Call Center – Entwicklungsstand und Perspektiven. Eine Literaturanalyse. Projektbericht des Instituts Arbeit und Technik 2000-01. Gelsenkirchen.
- Bittner, Susanne / Schietinger, Marc / Schroth, Jochen / Weinkopf, Claudia** (2002): Call Centres in Germany: Employment, training and job design. In Shire, Karen / Arzbächer, Sandra / Holtgrewe, Ursula / Kerst, Christian (eds.): *Are Regimented Form of Work Organization Inevitable? Call Centres and the Prospects for the Innovative Organization of Service Work in Europe* (forthcoming).
- Bittner, Susanne / Schietinger, Marc / Weinkopf, Claudia** (unter Mitarbeit von Christa Eberle und Jochen Schroth) (2002): Personalmanagement an frequenzabhängigen Kundenschnittstellen - Call Center und Handel. München/Mering: Hampp (im Erscheinen).
- European Industrial Relations Review (EIRR)** (2000a): Call centres in Europe: part one. In: *European Industrial Relations Review* 320/September: 13-20.
- European Industrial Relations Review (EIRR)** (2000b): Call centres in Europe: part two. In: *European Industrial Relations Review* 321/October: 13-19.
- European Commission** (2001): *Employment in Europe 2001. Recent Trends and Prospects*. Luxemburg.
- Fernie, Sue / Metcalf, David** (1998): Not hanging on the Telephone: Payment Systems in the New Sweatshops. Discussion Paper No. 390. Centre for Economic Performance.
- Frenkel, Stephen J.** (2000): Introduction: service work and its implication for HRM. In: *International Journal of Human Resource Management* 3: 469-476.
- Frenkel, Stephen J. / Korczynski, Marek / Shire, Karen / Tam, May** (1999): *On the Front Line: Organisation of work in the information society*. Ithaca/London: ILR Press.
- Gemini Consulting** (1999): Unterlagen zum Pressegespräch „Arbeit im Call Center: Arbeitsplatz der Zukunft mit Schattenseiten“ der Redaktion „Computer-Fachwissen für Betriebs- und Personalräte“ am 15. Juni 1999 in Frankfurt. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Gundtoft, Lars / Holtgrewe, Ursula** (2000): Call-Center – Rationalisierung im Dilemma. In: Brose, Hanns-Georg (Hrsg.): *Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft*. Frankfurt/New York: Campus: 173-203.
- John, Hester / Schmitz, Eva** (2002): Mitarbeitermotivation im Call Center. Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung 2001. Ergebnisse Forschungsprojekt FREQUENZ – Personalmanagement Call Center und Handel. Herausgegeben von B+S Integrative Unternehmensberatung. Band 2. Bonn.
- Kerst, Christian / Holtgrewe, Ursula** (2001): Flexibility and Customer Orientation: Where Does the Slack Come From? Paper presented to the 2001 "Work, Employment, and Society" Conference, Nottingham, 11-13 September 2001. Duisburg.
- Kinnie, Nick / Hutchinson, Sue / Purcell, John** (2000): 'Fun and surveillance': the paradox of high commitment management in call centres. In: *International Journal of Human Resource Management* 5: 967-985

- Knights, David / McCabe, Darren** (1998): 'What happens when the phone goes wild?': Staff, stress and spaces for escape in a BPR telephone banking work regime. In: *Journal of Management Studies* 2: 163-194.
- Korczynski, Marek** (2001): The Contradictions of Service Work: Call Centre as Customer-Oriented Bureaucracy. In: Sturdy, Andrew / Grugulis, Irena / Willmott, Hugh (ed.): *Customer Service. Empowerment and Entrapment*. Houndmills/Basingstoke/Hampshire/New York: Palgrave: 79-101.
- Korczynski, Marek** (2002): *Human Resource Management in Service Work*. Houndmills/Basingstoke/Hampshire/New York: Palgrave
- Korczynski, Marek / Frenkel, Stephen J. / Shire, Karen / Tam, May** (2000): Service Work in Consumer Capitalism: Customers, Control and Contradictions. In: *Work, Employment & Society* 4: 669-687.
- Leidner, Robin** (1993): *Fast Food, Fast Talk. Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press.
- Macdonald, Cameron Lynne / Sirianni, Carmen** (1996): The Service Society and the Changing Experience of Work. In: Macdonald, Cameron Lynne / Sirianni, Carmen (eds.): *Working in the Service Society*. Philadelphia: 1-26.
- Meisenheimer, Joseph R. II** (1998): The service industry in the 'good' versus 'bad' jobs debate. In: *Monthly Labour Review* 2: 22-47.
- Meier, Christine** (1999): Strategien zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Call Centern aus gewerkschaftlicher Sicht. Vortrag anlässlich des Pressegesprächs „Arbeit im Call Center: Arbeitsplatz der Zukunft mit Schattenseiten“ der Redaktion „Computer-Fachwissen für Betriebs- und Personalräte“ am 15. Juni 1999 in Frankfurt. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Metz, Anna-Marie / Rothe, Heinz-Jürgen / Degener, Mirko** (2001): Belastungsprofile von Beschäftigten in Call Centers. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 3: 124-135.
- Mola, Eva / Zimmermann, Eberhard** (2001): Arbeitsorganisation im Call Center – Chancen einer menschenzentrierten Arbeitsgestaltung. In: *Arbeitsorganisation im Call Center: Teamarbeit mit qualifizierten Beschäftigten*. Veranstaltungsdokumentation der Hans-Böckler-Stiftung, des Kooperationsbüros Multimedia und Arbeitswelt und der TBS beim DGB NRW e.V..
- ProfiTel** (1998): *Benchmark-Studie Call Center Markt Deutschland 1998*. Hamburg.
- ProfiTel** (1999): *Call Center Benchmark Studie Deutschland 1999*. In: <http://www.callcenter-benchmark.de/studie99/sld001.htm> vom 21. Januar 2000.
- Scherrer, Karin** (2001): Dauerarbeitsplatz Call Center: Gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung senkt Fluktuation und Krankenstand. In: Badura, Bernhard / Litsch, Martin / Vetter, Christian (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2000. Zukünftige Arbeitswelten: Gesundheitsschutz und Gesundheitsmanagement*. Berlin/Heidelberg: 61-79.
- Taylor, Phil / Bain, Peter** (1999): 'An assembly line in the head': work and employee relations in the call centre. In: *Industrial Relations Journal* 2: 101-117.
- Wallace, Catriona M. / Eagleson, Geoff / Waldersee, Robert** (2000): The sacrificial HR strategy in call centers. In: *International Journal of Service Industry Management* 2: 174-184.
- www.eurofound.europa.eu/print/2001/02/inbrief/SE0102183N.html: First collective agreement signed for call-centres and telemarketing.
- Wray-Bliss, Edward** (2001): Representing Customer Services: Telephones and Texts. In: Sturdy, Andrew / Grugulis, Irena / Willmott, Hugh (ed.): *Customer Service. Empowerment and Entrapment*. Houndmills/Basingstoke/Hampshire/New York: Palgrave: 38-59.

Anhang: Die FREQUENZ-Call Center

Name*	Call Center-Typ	Haupt-Anrufrichtung	Branche	Anzahl Beschäftigte	Tätigkeitsschwerpunkte	Gründungs-jahr
Meyer-Versicherung	Inhouse	Inbound	Versicherungen	73	Auskünfte, Beratung, Sachbearbeitung	1998
Tech-Helpline	Dienstleister	Inbound	Verkehr	34	Hotline für technische Anlagen	1992
TeleCall	Inhouse	Inbound	Telekommunikation	102	Rufnummernauskunft	1998
Alles-Versand Berlin	Inhouse	Inbound	Versandhandel	132	Bestellannahme, Beschwerdemanagement	1972
Alles-Versand Sachsen				109		1990
Privatkasse	Inhouse	Inbound	Krankenversicherung	20	Auskünfte, Beratung, Sachbearbeitung	1999
Bank direkt	Inhouse	Inbound	Banken	1.163	Telefonbanking	1995
Gesundheits-kasse A	Inhouse	Inbound	Krankenversicherung	77	Auskünfte, Beratung, Sachbearbeitung	2000
Gesundheits-kasse B				101		
Bank-Service	Dienstleister	Inbound	Banken	307	Telefonbanking	1997
Müller Comm	Dienstleister	Inbound	Automobilindustrie	30	Telefonzentrale, Auskunft	1994
New Call	Inhouse	Inbound	diverse	24	Service-Hotline, Telefonmarketing	1999
Call & Marketing	Dienstleister	Outbound	diverse	97	Telemarketing, Vertrieb	1983
Chemie-Line	Inhouse	Inbound	Chemieindustrie	12	Produkt hotline, Beratung, Beschwerdemanagement	1987
ProTextil	Inhouse	Inbound	Versandhandel	37	Bestellannahme, Produktberatung	1996
MTK	Dienstleister	Inbound	diverse	16	Kundenbetreuung	1999
SupportU	Dienstleister	Inbound	IT	907	EDV-Hotline	1998
Marktservice	Dienstleister	Outbound	diverse	111	Telefonmarketing, Bestellannahme, Hotline	1982

* Alle Unternehmensnamen wurden anonymisiert.

© IAT 2002