

**Entwicklungstrends von Call Centers in Europa**  
**Prof. Sebastiano Bagnara**  
**Istituto di ricerca intervento sui sistemi organizzativi**  
**Rom, November 2000**

**Teilbericht des**  
**Projekts EURO-TELEWORK**  
**Vollständige Fassung unter**  
[www.euro-telework.org](http://www.euro-telework.org)

**Leicht bearbeitet, gekürzt und übersetzt von Tina Lachner**  
**IUK Institut Dortmund**  
[www.iuk.com](http://www.iuk.com)

## 1. Einleitung

Call Center lassen sich definieren als „physische oder virtuelle Tätigkeiten, bei denen eine angeleitete Gruppe die meiste Arbeitszeit auf geschäftliche Tätigkeiten per Telefon verwendet, üblicherweise in einer computer-automatisierten Umgebung“ (Merchant 1998).

Die Tätigkeiten der direkt in den Arbeitsprozess involvierten Personen lassen sich auf verschiedene Weise beschreiben, z.B. als Telefonagenten, Telefonoperatoren, Telefonkommunikatoren, Telefonverkaufsrepräsentanten (telephone sales representatives, TSRs), Kundendienst-Repräsentanten (customer service representatives, CSRs), Kundenbetreuer/-berater, Promotoren, Assistenten. Sie werden üblicherweise *Agents* genannt. Ihre Haupttätigkeit ist es, eingehende (*inbound*) und/oder herausgehende (*outbound*) Telefongespräche zu führen.

Derzeitig ist es sehr wahrscheinlich, dass Call Center sich zu organisatorischen Knoten entwickeln, die die Beziehung zum Kunden kontrollieren. Agents sind somit WissensarbeiterInnen, die verteiltes internes und externes Wissen handhaben, um (oft unerwartete) Probleme zu lösen und langfristige, dynamische Kundenbeziehungen und Prozesse zu kontrollieren.

In der Diskussion um Call Center gibt es – wie immer – einige wesentliche quantitative Dimensionen, die unsere Aufmerksamkeit verlangen. Die Statistiken sind beeindruckend: Die Zahl der Call Center wird sich voraussichtlich in 3 Jahren nahezu verdoppeln (von 9.700 Ende 1999 bis 18.500 bis Ende 2002) (Datamonitor 1997). Call Center bilden somit ein in seiner Bedeutung noch kaum abschätzbares ökonomisches Phänomen. Glaubwürdige Forschungen kommen zu dem Ergebnis, dass der Markt für Call-Center-Technologie und -Dienste von rund 7 Mrd. \$ Ende 1999 bis zum Jahr 2004 auf \$ 30 Mrd. \$ anwachsen wird. Wenn man die Infrastruktur (z.B. Computersysteme und Gebäude) mit einbezieht, muss die Vorhersage mindestens verdoppelt werden (Bradshaw, Wood, Delaney 1999). Der europaweite Call Center-Markt hat eine Wachstumsrate von 40%.

Call Center sind ein umfassendes soziales Phänomen. Sie stellen eine der am schnellsten wachsenden Beschäftigungstypen dar: Laut Datamonitor wird ungefähr 1,3% des gesamten europäischen Arbeitskräftepotentials um 2003 in Call Centern beschäftigt sein, und der Anteil am Nettozuwachs aller Arbeitsplätze in Europa in den letzten drei Jahren beträgt 37 %. In Ostasien und Australien sind die Werte ähnlich; in den USA wurden seit 1990 mehr als 5 Mio. neue Arbeitsplätze in diesem Sektor geschaffen. Einigen Schätzungen zufolge befindet sich in den USA bereit heute einer von 20 Arbeitsplätzen in Call Centern; um 2005 wird dies möglicherweise auf einen von sieben angestiegen sein.

Andere Quellen liefern abweichende Werte, aber es besteht kein Zweifel daran, dass die Anzahl der Call Center und der dort beschäftigten MitarbeiterInnen wächst. Im Durchschnitt steigt das Gesprächsvolumen der Call Center um ungefähr 30 - 35 % pro Jahr und die Zahl der Agents um 20 - 25 % pro Jahr.

## 2. Entwicklung der Technologie, Funktionen, Leistungen und Kompetenzen

Die Zahlen sind beeindruckend, und sie sprechen für sich, aber sie verbergen die Tatsache, dass sich nicht alle Call Center gegenwärtig auf dem gleichen Entwicklungsstand befinden, auch wenn sie alle Ausdruck des selben komplexen technischen, ökonomischen und sozialen Phänomens sind, das auf die 60er Jahre

zurück geht. Das Phänomen lässt sich nach Phasen differenzieren, ferner nach der benutzten Technik, der erfüllten Funktion, den verfolgten Zielen, den beschäftigten Mitarbeitern und den von ihnen geforderten Kompetenzen.

Es mag für den Zweck der Beschreibung sinnvoll sein, die Hauptphasen in der Entwicklung der Call Center zu verdeutlichen als eine Funktion der benutzten Technik, der verfolgten Ziele und benötigten Kompetenzen.

## 2.1. Das Telefonbüro

Der erste Call-Center-Typ wurde in den späten 60er Jahren errichtet, als ein US-Bundesrichter die Ford Motor Company dazu verurteilte, eine gebührenfreie Anrufleitung einzurichten, um den Rückruf fehlerhafter Autos zu ermöglichen. Um dieser Auflage genüge zu tun, haben AT&T und Ford die 800er-Nummer entwickelt. Seitdem waren Call Center verborgene, unsichtbare Büros, die geschaffen wurden, den Kundenzugang zu den Firmen und der öffentlichen Verwaltung für Anfragen und – später – für Bestellungen zu erleichtern.

Diese Kosten sparende Lösung wurde durch die Zentralisierung von Anfragen erreicht, und durch eine Spezialisierung der Beantwortung wurde erreicht, dass die Anrufe möglichst einfach und kurz gehalten werden.

Die MitarbeiterInnen mussten daher nur ein begrenztes Wissen besitzen (üblicherweise über ein spezifisches Produkt oder einen Fehler), einige Kommunikationsfähigkeiten (Höflichkeit und Freundlichkeit waren genug) und sprachliche Fähigkeiten aufweisen (um verschiedene regionale Variationen zu verstehen). Ihre Aufgaben waren repetitiv, erschien es doch notwendig, eine kognitive Überlastung zu vermeiden. Die Arbeitsplätze waren so gestaltet, dass die MitarbeiterInnen vor Lärmbelästigung geschützt waren. Die Konsequenz war (und ist) soziale Vereinzelung.

Heutzutage weisen ausgegliederte Call Center immer noch einige Elemente auf, die diesem Typus entsprechen: Call Center, die die Technik des Computer Aided Telephone Interviews (CATI) benutzen, sind den ursprünglichen Call Centern hinsichtlich der beruflichen Kompetenzen, der hauptsächlich verwendeten Technik und der Arbeitsumgebung sehr ähnlich. In diesen Centern registrieren und quantifizieren Computer alle Arten von Anfragen und Antworten, von denen Marktforschung und Meinungsumfragen Gebrauch machen. Alternativ dazu gelangt der IVR (Interactive Voice Responder) zum Einsatz, der regelmäßig anfallende Standardfragen von weniger profitablen Kunden automatisch beantwortet.

## 2.2. Die Telefonfabrik

Während der 70er Jahre blieben die versteckten Telefonbüros und ihre unsichtbaren MitarbeiterInnen ein ziemlich kleiner Ausschnitt der industriellen Wirklichkeit, doch zeichneten sich bald dramatische Veränderungen im Verhalten der Kunden ab. Kunden begannen eher personalisierte Produkte und Dienstleistungen als Massenmarktgüter und –dienste nachzufragen, sie benötigten zunehmend Hilfe beim Gebrauch der gekauften Waren. Kaufen und Verkaufen wurden nicht länger als einmalige Aktivitäten angesehen: Sie wurden als längere, andauernde, dynamische und kommunikationsbasierte Prozesse betrachtet.

Veränderungen in den Einstellungen der Kunden führten zur Veränderung ihrer Wünsche und Forderungen, so dass diese verstärkt in die Call Center geleitet wurden. Reklamationen begründen heute immer noch die überwältigende Mehrheit

der Anrufe, aber sie sind weniger häufig geworden im Vergleich zur Nachfrage nach neuen personalisierten Produkten und Diensten. MitarbeiterInnen in Call Centern (üblicherweise KundenrepräsentantInnen genannt oder im Call-Center-Jargon „reps“ genannt, *meistens spricht man im Deutschen von Call Center Agents, Anm. T.L.*) sollen die Kunden über den gesamten Lebenszyklus der Produkte begleiten und die Beziehung zwischen der Organisation und ihren Klienten durch die Verfolgung der dynamischen Entwicklung der Fragen und Antworten aufrecht erhalten und verbessern. Selbstverständlich ist diese Aktivität eher möglich, wenn es nur wenige Klienten und Produkte gibt, aber gerade dann kann die kognitive Belastung sehr hoch werden.

Call Center wurden also geschaffen, um Standardfragen zu beantworten, die sich auf eine begrenzte Anzahl von Massenprodukten und Diensten beziehen; sie konnten aber nicht mit der neuen Situation, die durch die Personalisierung von Gütern entstanden ist, fertig werden. Schließlich verschlechterte sich die Qualität der Durchführung; Warteschlangen und wertlose Auskünfte wurden zur schmerzvollen und täglichen Erfahrung für die Kunden.

In den späten 80er Jahren tauchte eine neue technische Lösung auf: die Integration von Computern und digitalen Telefonen. Die Automatische Anrufzuweisung (Automatic Call Distribution, ACD) ermöglichte es, Warteschlangen zu verringern und die Qualität der Ausführung verbesserte sich.

Das versteckte Servicebüro wurde so zu einer sichtbaren Servicefabrik. Die Arbeitsbedingungen veränderten sich allerdings kaum: zwar wurden Schwellenwerte zur Senkung der Lärmbelastung herab gesetzt, aber ungeachtet der weiten Verbreitung von Großraumbüros (*open plan working environments*) war soziale Isolation weiterhin an der Tagesordnung. Auch haben sich die Kompetenzen nicht sehr verändert: Das Wissen, das notwendig war, war meistens nur in den Köpfen vorhanden, jedoch in seiner Reichweite begrenzt, Kommunikationsfähigkeiten verblieben auf einem sehr elementaren Niveau, und es wurde anerkannt, dass die MitarbeiterInnen Stress, Monotonie und Langeweile zu tolerieren hatten.

Die hohe Häufigkeit an Anrufen zu Stoßzeiten während des Tages, der Woche oder der Saison wurde durch Einstellung zusätzlicher MitarbeiterInnen bewältigt, wann immer diese nötig waren. Dies führte zu der Einführung der ‚Drei-Drittel-Regel‘, bei der die Belegschaft in einem Call Center aus einem Drittel Vollzeit-Beschäftigter, einem Drittel Teilzeit-Beschäftigter und einem Drittel ZeitarbeiterInnen besteht. Die ‚Servicefabrik‘ wurde als die „Lösung“ angesehen, und eine tayloristische Gestaltung und Praxis folgten daraus.

Gewiss waren Stressreaktionen, hohe Abwesenheit, hohe Fluktuation (mehr als 20% pro Jahr) und Schwierigkeiten bei Rekrutierung, Management und Bindung des Personals ein vorhersehbares Ergebnis. Tatsächlich behaupten einige Autoren (z.B. Kjellerup 2000), dass, wenn ein Call Center nur über das ACD-Verfahren verfügt, es leicht zu einem Beispiel für eine ‚toxische Organisation‘ wird: Aufgrund der Arbeitsbelastung ist es oft ein Ort, wo MitarbeiterInnen allein mit der Absicht arbeiten, Geld zu machen, und danach gehen sie wieder (1).

### 2.3. Das Kommunikationszentrum/der Kommunikationsknoten

Um die 90er Jahre entwickelten sich die Call Center von Cost Centers zu Profit Centers. Es wurde klar, dass der Kommunikationsprozess mit dem Kunden dynamisch und langfristig angelegt war und dass es wesentlich war, sich um die

Kunden zu kümmern und sie zu halten. Ein Abbruch der Kommunikation bedeutete einen Nettoverlust an Einnahmen.

Das Call Center wird somit der Platz, wo die Organisation die Klientenbedürfnisse und ihre sich verändernden Einstellungen ermitteln kann. Es hat eine proaktive Funktion und es übernimmt Marketing-, Test-, Werbungs- und Verkaufsziele. Es widmet sich der kundenorientierten Interaktion und der Verfolgung der kundenbezogenen Aktivitäten.

In den zuvor beschriebenen Typen von Call Centern war die Zahl der Anwendungen, die die Arbeitenden während eines Gespräches handhaben mussten, normalerweise sehr hoch. Dadurch war die Qualität der Wissensverteilung zwischen Operator und Produzent schlecht. Die Integration von Telekommunikation und Computertechnologie machte es nun möglich, aussagekräftige Details aus dem Kommunikationsverlauf abzuspeichern, auszuwerten und hervorzuheben. Das gespeicherte Wissen macht die Konversation einfacher zu machen und erleichtert, sich Details aktiv ins Gedächtnis zu rufen. Die Entwicklung der Kundentransaktionen konnte gespeichert und während jedes Anrufes wieder abgerufen werden. Der Service war wirklich kundenorientiert geworden.

Die Kernkompetenz der Agenten beinhaltete das Verständnis für Kundenanfragen und das Auffinden, den Zugang und die Veränderung von Wissen in der Organisation. Die Kommunikationsfähigkeit bewegte sich auf einem höheren Niveau: Die eigentliche Kompetenz war die Befähigung, mit Überraschungen und unvorhersehbaren Ereignissen umzugehen. Stress resultierte eher aus der Spannung angesichts der Unvorhersagbarkeit als aus repetitiver und stumpfsinniger Arbeit. Die Arbeit musste wegen ihrer Komplexität in Teams ausgetragen werden. Es wurde wichtig, verteilte Wissensbasen und gruppenarbeitsorientierte Organisationsformen einzuführen. Unglücklicherweise ist das „Fabrikmodell“ jedoch heute immer noch auffindbar.

#### 2.4. Das Verkaufszentrum

Die Reichweite von Call Centern ändert sich: Weit davon entfernt, zentralisierte Reklamationsannahme-Büros zu sein, werden sie jetzt zu Business Centern. Sie sind eher profitgierige Knoten als dass sie nur der Kostensenkung dienen. Die Kommunikation wird nicht länger ausschließlich von den Kunden initiiert, ein wachsender Anteil wird vielmehr von den Call Centern selbst initiiert zu Zwecken des Marketing, der Werbung und des Verkaufs.

Die Call Center kombinieren das alte ACD- und CTI- Verfahren und die neuen Interactive Voice Responder-Technologien mit webbasierter Kommunikation. Den Kern macht nach wie vor die Kommunikation aus, die dazu dient, die Beziehungen zum Kunden zu halten und zu verbessern, aber die Möglichkeit des ‚Zeigens‘ und ‚Erklärens‘ vervielfacht die kommerziellen Kapazitäten. Gegenwärtig gibt es eine Tendenz zu weniger Anrufen und zu mehr multimedialen, asynchronen Kommunikationstransaktionen.

Letztlich macht es die Kombination von digitalen Hochgeschwindigkeitsnetzwerken, anspruchsvoller Software und Schalttechnologie, die die moderne Computer-Telefon-Integration stützt, möglich, Anrufe und Nachrichten überallhin umzuleiten. Weit entfernt sitzende Agents lassen sich managen, als wären sie alle geographisch am gleichen Ort („Virtuelle Call Center“).

Der Übergang zwischen Call Centern und Telearbeit wird fließend. Während die konsequente Entwicklung des Web-unterstützten Call Center (web enabled Call Center, WECC) noch vor uns liegt, ist eine Profilierung einzelner innovativer Web-Anwendungen zu beobachten. Es wird vorhergesagt, dass zwischen 2002 und 2004 die Aufnahme der Web-Technologien in die Organisation (Intranet) und die webbasierte Unterstützungsleistung für Kunden (Extranet) entwickelt sein werden.

Ein WECC kann die verschiedenen Medien im Prozess des Klientenkontaktes integrieren, oder wie einige neuere Forschungen vermuten lassen, kann evtl. auch ein Prozess der Differenzierung der Call Center einsetzen.

Beide Trends können aber zur Spezialisierung der Kompetenzen der MitarbeiterInnen beitragen. Die Medienintegration wird den derzeitigen Trend in den Call Centern in Richtung von Wissenshandhabung und -integration, Kollaboration und Teamarbeit weiter voran treiben. Die Spezialisierung kann den Prozess der Konzentration der Call Center auf ein oder mehrere „Service-Produkte“ anzeigen. Die Kernkompetenzen müssen über die simplen Kommunikationsformen hinausgehen. In beiden Fällen wird der Fokus auf Vertrauensbildung und Fortentwicklung der Kundenbeziehungen liegen.

Wenn Kunden hauptsächlich Besucher von Webseiten sind, die Zugang zu menschlichen Agents über Rückrufverfahren (call-back), Internet-Telefonie (Voice over Internet-Protokoll, VoIP) oder Textchat suchen, kann der/die AgentIn einem/r wirklichen TelearbeiterIn ähnlich werden. Heutzutage ist eine solche Situation noch eher unüblich, doch die Übergangsphase ist jetzt angelaufen (lt. Datamonitor-Report [op.cit.] macht das call-back-Verfahren 2% aller Anrufe aus).

Eine Herausforderung ist es, die Bedürfnisse der Internetbenutzer zu treffen, die von 121 Mio./Mill. Anfang 1999 auf 339 Mio./Mill. im Jahre 2004 ansteigen werden. In der Zwischenzeit ist der Anteil an ausschließlicher Kommunikation über andere Medien als das Telefon zu vernachlässigen; auch der Grad an funktionaler Integration ist noch recht niedrig: Nur ein Drittel aller Call Center betreiben eine Kombination von Kundendienst, Verkauf und Marketing (Merchant 1998). Das Ziel des Kundenkontakts ist heute immer noch eher Effizienz als Effektivität. Im Bezug auf das Ziel der Kostenreduzierung halten die Investoren Ausschau nach „Selbstbedienungstechnologien“ mit der Perspektive, die Kosten der Humanressourcen zu senken.

Jedoch sollten Selbstbedienungstechnologien eher als Ergänzung denn als Alternative zu menschlichen Agents betrachtet werden. Hochqualifizierte motivierte MitarbeiterInnen sind wichtig, wenn ein Call Center proaktiv und erfolgreich werden soll: Es ist unmöglich, Vertrauen und langfristige Beziehungsverhältnisse zu etablieren, die im Verkaufsdienst wesentlich sind, indem man Menschen ersetzt.

### **3. Personal**

Im durchschnittlichen Call Center – das ist eine Kombination der zuvor beschriebenen Typen, die normalerweise im Bereich der Arbeitsorganisation und der Managementkultur der Telefonfabrik noch sehr ähnlich ist – lassen sich Typen von AgentInnen über ihre Funktionen, Aufgaben und Kommunikationsqualitäten unterscheiden (Prentice 1999).

Lediglich eine kleine Gruppe (üblicherweise nicht in den Call Centern, in denen ausgegliederte Standard- und repetitive Aufgaben ausgeführt werden) von bis zu

10% der MitarbeiterInnen (in den fortschrittlichsten Call Centern) führen komplexe, nicht-repetitive Arbeiten durch. Dies sind „universale AgentInnen“ in dem Sinne, dass sie jede Kommunikation mit Kunden handhaben können und in der Lage sind, einfach und schnell von einer Funktion zu einer anderen (z.B. von der Kundenbindung zur -aktivierung) und zwischen Medien und Anwendungen zu wechseln. Da sich die vertikale Flexibilität nicht ausgezahlt hat (es ist nicht sinnvoll, sie für die Durchführung niedrigwertiger Aktivitäten bereitzuhalten), und aufgrund des Trends in Richtung der Steigerung der Arbeitszufriedenheit und der Spezialisierung auf Zielkunden wird die Rolle universeller AgentInnen fragwürdig.

Eine andere kleine Gruppe (5-15% ) wird als flexibles Arbeitskräftepotenzial benutzt, um sich zwischen verschiedenen Medien zu bewegen und zwischen Funktionen zu pendeln, um zwischenzeitlich komplexe Aktivitäten auszuführen. Eine feste Gruppe von MitarbeiterInnen (20%) vollführt ein Bündel an repetitiver, jedoch wohl eher komplexer Aufgaben und bewegt sich nur gelegentlich zwischen verschiedenen Kommunikationsmedien. Die zwei größten Gruppen führen lediglich ein restriktives Bündel von simplen Aktivitäten aus und machen Gebrauch von einem festgelegten Typ an Kommunikationsmedien, oder sie sind bestimmt zur Bearbeitung simpler Fragestellungen und zum Gebrauch eines spezifischen einfachen Kommunikationsmediums.

Zusammenfassend gehören MitarbeiterInnen in einem durchschnittlichen Call Center zu drei hauptsächlich, etwa gleich großen Gruppen: Eine Gruppe arbeitet Vollzeit und hat umfassende Erfahrung und hohe Qualifikationen; eine besteht aus horizontal (wenige Stunden am Tag) oder vertikal (einige Tage in der Woche, überwiegend an Spitzentagen und am Wochenende) flexiblen TeilzeitarbeitnehmerInnen mit mittleren Fertigkeiten und Qualifikationen; und eine umfasst zeitweise Beschäftigte, die Basisqualifikationen und sehr kleine Erfahrung haben. *(Letzteres gilt nicht für Studierende, die teils sehr hohe Qualifikationen aufweisen – Anm. T.L.)*

Die Entwicklung der Call-Center-Funktionen macht die Qualifizierung und Kompetenzentwicklung der Agenten immer relevanter, aber die oben beschriebene Verteilung auf die Gruppen ist weit verbreitet. Es gibt einen klaren Widerspruch zwischen den verfolgten (Marketing-)Zielen und der Art wie die MitarbeiterInnen behandelt werden. Entsprechend überrascht der Befund nicht, dass die überwiegende Mehrheit der Call-Center-Managers der Fortune 1000 - Corporations „Staff“ als den kritischsten Erfolgsfaktor von Call Centern anführten (The Customer Connections Solution Team 1999). Insbesondere mehr als zwei Drittel (79%) von ihnen berichteten, dass die MitarbeiterInnen das kritische Schlüsselement seien. Diese Einstellung war über verschiedene industrielle Branchen konsistent: MitarbeiterInnen seien der Schlüsselfaktor in Telekommunikation (85%), Versicherung (82%), Gesundheitswesen (80%), Bankwesen (77%), Produktion (77%) und Versorgungsbetriebe (75%). Interessanterweise erschienen die MitarbeiterInnen in den Call Centern, welche im Bereich Computer, Software, Elektronik arbeiten, besonders wenig wichtig (68%). Der Gedanke der Automatisierung als einer einfachen Ersetzung von menschlicher Arbeitskraft mag bei diesem Ergebnis eine Rolle gespielt haben.

Ähnlich Indikatoren ergaben sich bei einer 1999 durch die Gallup Organisation fertiggestellten Untersuchung von 285 Call-Center-Managern und Senior-Ausführenden. Beteiligte wurden gebeten, ihre wichtigsten drei Managementelemente zu angeben: Personal wurde wieder hoch (42%) eingestuft, gefolgt von Kundenzufriedenheit (29%); Technologie (20%) und Finanzen (9%) wurden wieder als weniger wichtig angesehen.

Tatsächlich sollen Call Center ein Ort der Kommunikation und der Beziehung zum Kunden sein, und die/der AgentIn (jede/r AgentIn) repräsentiert die ganze Firma für seinen Kunden, Agents leiten die Beziehung mit dem Kunden allein. Sie haben nicht den kompletten Überblick über Prozesse (Daten zeigen, dass nur die Hälfte aller Arbeitenden die Ziele ihres Call Centers nennen können); es gibt ein niedriges Niveau der technologischen Integration (in mehr als zwei Dritteln der Fälle müssen Agents zwischen mehr als zwei Anwendungen während eines Anrufes umschalten); es gibt eine Lücke der organisatorischen Integration; und der Austausch zwischen dem Call Center und anderen Abteilungen eines Unternehmens ist normalerweise extrem selten. Allgemein ist es schwierig, Produkte zu bewerben und auf den Markt zu bringen und die Call Center darüber zu informieren.

Des Weiteren sind Agents verantwortlich für kritische Kommunikationsprozesse, Informationsdiffusion und -sammlung, Wissensschaffung und -verteilung: Außerdem besitzen sie Wissen über Kunden, Produkte, Dienste, Prozesse, Organisation und Technologien. Sie sind jung (durchschnittlich 23-25 Jahre alt), haben Diplome und Universitätsabschlüsse, und in den meisten Fällen ist es ihre erste Arbeitserfahrung. Jedoch gibt es für die meisten von ihnen keinen klaren Weg in die Zukunft: Karriereentwicklung in Call Centern wurde nicht attraktiv gemacht und ist oft vollkommen ungeplant. Es ist unklar, was als nächstes passieren wird. Die groß angelegte horizontale Mobilität (von einem Call Center zu einem neuen) bewirkt, dass es nur geringe Mobilität innerhalb des Unternehmens vom Call Center zu anderen Abteilungen gibt: Die Call Center neigen dazu, (abgeschottete) Subunternehmen innerhalb eines Unternehmens zu sein.

Außerdem gibt es keine beruflichen Fortbildungsprogramme. Call-Center-Jobs basieren auf Allgemeinbildung, und das erreichte Image ist das eines Jobs, den jeder tun kann. Unnötig zu sagen, dass soziale und professionelle Anerkennung spärlich ist. Die Zahl der Namen und Definitionen zeigt, dass soziale und professionelle Identitäten sehr schwach ausgeprägt sind. Diese Situation wird auch durch die Formen der Teilzeitarbeit und zeitweisen Rekrutierung unterstrichen. Darüber hinaus sind die meisten Unternehmen start-ups, und sie haben ihre eigene Schwäche in der Identität und der verkörperten Kultur.

Meistens werden die MitarbeiterInnen als ersetzbare Ressourcen gemanaged, und Pläne sie fest zu binden sind selten. Obwohl die Fluktuation hoch ist (20-30% im Jahr), sind die Ausbildungskosten doch steigend: Neue Beschäftigten benötigen ungefähr zehn Tage Training und sechs Tage Wiederholungstraining, und sechs Tage Unterricht im Jahr werden als unterer Schwellenwert angenommen. Die Rekrutierung wird zunehmend schwierig und teuer bei geschätzten Kosten von ungefähr 5.000 Euro für jede(n) neue(n) Agent. Auch der Absentismus ist hoch: Es gibt Anekdoten, wonach einige MitarbeiterInnen noch nicht einmal vorbeikommen, um sich ihr verdientes Geld nach ein oder zwei Tagen Arbeit abzuholen. Stress ist weitverbreitet.

Bei diesem Stand der Dinge in Call Centern ist es keine Überraschung, dass die MitarbeiterInnen nicht meinen von Bedeutung zu sein, obwohl sie doch eigentlich das Schlüsselement in Call Centern darstellen.

Lösungen werden von zwei Seiten angeboten. Die erste ist gut exemplifiziert durch die Strategie von Glenn Phelps, dem Programmleiter von Gallup Call Centre Management. Es fokussiert die Einzelnen: Die Messungen der Leistung zeigen, dass Top-Performer, die höhere finanzielle Ergebnisse erzielen, weniger geneigt sind, den Job zu wechseln, sicherer und gesünder sind (sie sind weniger anfällig dafür wegen Krankheit zu fehlen), dass sie weniger Erwerbsunfähigkeitsansprüche einreichen,

weniger Ausbildung benötigen, weniger oder keinen Kunden verschleißen und besser im Verkaufen sind. Eine Studie über die Praxis der Top-Performer identifiziert die besten Lösungen des Verkaufs, auf diese Weise wird die Call-Center-Praxis verbessert und eine Analyse der Profile von Top-Performers erlaubt einen Selektionsprozess auf, der es möglich macht die richtigen MitarbeiterInnen als Agents wie als Manager einzustellen.

Ein solcher Zugang, der sich auf die Einzelnen bezieht, kann erfolgreich sein, aber er bezieht sich nicht auf die bereits angesprochenen organisatorischen Paradoxien, die in jedem durchschnittlichen Call Center gefunden werden können, nämlich dass es technologisch fortschrittlich sein mag, aber weiterhin von einer tayloristischen Kultur durchdrungen ist.

Ein alternativer Zugang ist es, Call Center als wissensbasierte Dienstleistungsorganisationen anzuerkennen, die auf die Schaffung von Werten fokussiert sind. Kernwissen ist hierbei nicht beschränkt auf vermutete universelle Agents. Die Basiseinheit ist weder die einzelne Position in der ersten Reihe noch die Operator-Kunden-Paarung, noch der universelle Agent, sondern eine „Wissenszelle“, in der der Operator in einem Team integriert ist und kognitive Artefakte und unterstützende Technologien mit den Kollegen und eben auch mit dem Kunden teilt. Das Ziel der Zelle ist nicht bloß, die Kunden mit Informationen zu versorgen und ihnen zu assistieren und sie zu unterstützen, sondern auch Wissen für die Kunden und für das Unternehmen zu akquirieren und zu transferieren.

#### **4. Call Center in den EU-Mitgliedsstaaten**

Wie der MITEL-Bericht beschreibt, sind die Statistiken über Call Center in Europa weitab von jeder Zuverlässigkeit (Huws, Denbigh und O'Regan 1999). Sie sind auch oft widersprüchlich. Der Überblick über die Verteilung von Call Centern in Europa wird sich in diesem Bericht auf Daten stützen, die aus einer anerkannten Quelle zusammengetragen wurden (siehe Tab. 1). Die Angaben enthalten die Anzahl der Arbeitsplätze (in Tausend; jeder Sitz korrespondiert mit schätzungsweise 1,7 MitarbeiterInnen) nach Ländern und im Hinblick auf das technische Equipment: mit Computer-Telefon-Integration (CTI) ausgestattete Positionen, Internetarbeitsplätze und netzwerkartige, virtuelle Arbeitsplätze. Die Angaben beziehen sich auf die Situation von 1999 und Voraussagen für 2004.

##### Tabelle (Seite 14)

Die Angaben zeigen, dass es künftig mehr fortschrittliche Call Center geben wird. Die meisten Call Center bedienen sich vorwiegend der eher traditionellen Technologie und befinden sich nach wie vor in der Phase der Telefonfabrik. Auch virtuelle Call Center sind Sache der Zukunft. Der – wie auch immer – rapide Anstieg des Internetgebrauchs sollte schon die Veränderung in Richtung der Web-unterstützten Call Center beschleunigen. Zunächst wird die Beschleunigung wahrscheinlich von der Einführung von UMTS (Universal Mobile Telecommunications Systems, dem Standard der dritten Generation mobiler Telekommunikation) vorangetrieben.

Zugängliche Daten über Alter, Geschlecht, Bildung, Qualifikation und Bezahlung sind immer noch fragwürdig. Es wird behauptet, dass das meiste Personal jung ist, aber als Ergebnis des Versuchs von Frauen, wieder in den Arbeitsmarkt einzusteigen, wenn ihre Kinder groß geworden sind, gibt es auch ältere Call-Center-MitarbeiterInnen. Es gibt viele weibliche Angestellte. Der Bildungsstandard ist weitgehend hoch (auch wenn es in jüngster Zeit Bestrebungen gab, MitarbeiterInnen

mit einem geringeren Bildungsstand zu rekrutieren), und die Bezahlung ist generell ziemlich niedrig.

Einige dieser Angaben sind in bestimmten Ländern offiziell erhältlich, und viele dieser Daten sind erhältlich über die Euro-Telework-Projekt-Webseite ([www.euro-telework.org](http://www.euro-telework.org)). Einige der Angaben stammen als selektive Informationen aus Zeitungen und von den nationalen Koordinatoren des Euro-Telework-Projektes und durch Kontakte mit Call Center-Agents und Managern.

Es folgt nun eine kurze von-Land-zu-Land-Übersicht über die Situation, die von den nationalen Koordinatoren erstellt wurden, und von Verdiensten und Verantwortungen handeln.

#### 4.1. Österreich

Die Mehrheit der Call Center befinden sich in Städten, in denen Studierende vorhanden sind, die zu flexiblen Zeiten arbeiten. Es wird angenommen, dass es 50.000 Jobs in Call Centern bis Ende 2002 geben wird. Insbesondere haben zehn Call Center seit 1996 in Salzburg eröffnet, dessen Arbeitskammer vor kurzem eine Studie über die Arbeitsbedingungen durchführte (Boehm, Buchinger, Goedl & Geschwandtner 1999). Die Ergebnisse sind folgende: 78% der MitarbeiterInnen haben nur freie Dienstverträge mit einer durchschnittlichen Dauer von 3,2 Monaten, sehr niedriger Bezahlung und weder bezahlten Urlaub noch bezahlte Krankheitstage; es handelt sich um eine Form der Selbständigkeit. Der Anteil der Frauen beträgt 70%, und es gibt massive Fluktuation. Die Situation in externen Call Centern ist schlechter als in Inhouse-Centern.

Es gibt 3500 Call-Center-Jobs in Wien, und bis Ende 2002 wird vorausgesagt, dass es weitere 3000 - 5000 geben wird.

#### 4.2. Belgien

Belgien hat interessante Konditionen für die Auswahl der Agents: Gutes Basiswissen in vielen Sprachen ist gegeben, das von der historischen Einwanderung und der Gegenwart der internationalen Institutionen herrührt. Es gibt auch sehr große Call Center, inklusive Belgacom und Sitel. Letzteres ist die belgische Abteilung der Sitel Corporation, einer übereuropäischen Call-Center-Agentur mit 77 Call Centern weltweit und 12.900 Plätzen. Sitel Belgium hat 310 Sitze in Diegem und weitere 150 in einem Satelliten-Center in Anderlecht. Es ist interessant anzumerken, dass Arbeitsplätze auf Projektbasis für unterschiedliche Klienten eingerichtet werden. Sitel war die erste europäische Call-Center-Agentur, die als wirklich multimediales Kontaktcenter die Möglichkeiten des WECC mit einbezog.

Gemäß einer Untersuchung im Jahr 1999, die von Belgacom und Interlabor durchgeführt wurde, sind 85% der Call Center in Belgien inhouse, 10% sind externe und 5% sind beides (MIS-Projekt 1999). Von den Inhouse-Centern haben 88% weniger als 20 Agents, die meisten von ihnen arbeiten zu normalen Stunden; externe Center sind größer (schätzungsweise 100 - 120 Agents) und sind besser erreichbar (24 Stunden geöffnet); das Personal arbeitet zu atypischen Stunden. Was den Standort betrifft, so finden sich 50% aller Call Center in Belgien und 52% der MitarbeiterInnen im „02er“-Telefonbereich (das ist Brüssel, die überwiegende flämische Umgebung und ein Teil der wallonischen Umgebung); die nächsten Gegenden sind die „03er“-Zone (Antwerpen: 12% der Call Center und 16% der Arbeitenden) und die „09er“-Zone (Gent: 5% der Call Center wie auch Arbeitenden).

Wallonien ist mit weniger als 13% unterrepräsentiert. Die Priorität von Brüssel geht auf die Konzentration von High-Tech-Gewerben und speziell denen nahe dem Flughafen Zaventem zurück.

#### 4.3. Finnland

Offizielle Statistiken über die Anzahl der (in Bereich der Call Center; T.L.) involvierten MitabreiterInnen sind nicht erhältlich, aber sie werden im Bereich von 5000 bis 10.000 geschätzt, das heißt auf weniger als 0,5% des landesweiten Arbeitskräftepotenzials. Die meisten sind Frauen, und sie haben oft vorher im gleichen Unternehmen im direkten Kundenkontakt gearbeitet. Kollektive Vereinbarungen gibt es in großer Zahl, und die Gewerkschaften sind gut repräsentiert.

#### 4.4. Frankreich

1999 gab es schätzungsweise 130.000 Agents mit einer Fluktuation von 30%. 1997 gab es 92.000 Beschäftigte in 1500 Call Centern, einschließlich 25% in Banken und Versicherungen, 24% bei France Telecom, 23% in anderen Telekommunikationsunternehmen und 12% in öffentlichen Verwaltungen. Die Struktur des Call-Center-Marktes ist unüblich, weil Agents nicht in großen Firmen konzentriert sind, sondern in kleinen mit rund 50 Beschäftigten. Angaben für 1997 zeigen, dass nur 8% der Firmen 100 - 400 Agents hatten, während 1% mehr als 400 hatten.

France Telecom-Kunden-Call-Center operieren seit 1998 und erfuhren einen substantiellen Anstieg in der Zahl der beantworteten Anrufe (ohne einen Zuwachs in der Zahl der Agents) nach der Einführung eines virtuellen Call-Center-Services. Diese Leistung ist verbunden mit einem ACD-Call-Center durch pre-routing der Anrufe beim France Telecom-Netzwerk auf der Basis von vordefinierten Agentengruppen. Mit dem Ergebnis, dass jede Gruppe aus Agents verschiedener Call Centers besteht und konsequenterweise jeder Agent zu vielen Gruppen gehören soll.

Die Essensbelieferung von Pizza Hut kann eine einzige Telefonnummer für Kundenanrufe inserieren, ohne Rücksicht auf den Standort, weil alle Anrufe automatisch über einen virtuellen Call Center-Service zum nächsten Restaurant geleitet werden.

Die Bezahlung variiert beträchtlich von Unternehmen zu Unternehmen, weil verschiedene kollektive Vereinbarungen angewendet werden mögen. Laut Informationen, gestützt durch die Gewerkschaft CFDT, haben Agents bei Lyonnaise Communication, Canal Plus und Cégétel bessere unternehmensweite Vereinbarungen.

#### 4.5. Deutschland

Ende 1998 schätzte der Deutsche Direktmarketingverband die Anzahl von Call Centern auf 1500, während die Gemini Consulting 80.000 Sitze mit zwischen 160.000 und 240.000 Call Center Agents errechnete. *(Heute wird die Zahl auf mindestens 300.000 geschätzt, T.L.).*

Call Center der ersten Generation gehören zu Unternehmen (z.B. Banken) und erledigen in erster Linie einfache, sich wiederholende Arbeit wie die Entgegennahme von Bestellungen und Beanstandungen. Die zweite und dritte Generation von Call Centern sind wirkliche Unternehmen, die für verschiedene Kunden arbeiten. Virtuelle Call Center sind noch nicht sehr bekannt.

Zunächst wurden Call Center vor allem in ländlichen Gegenden errichtet, wo die Arbeitskräfte billiger sind und wo es Fördermittel zur Gründung neuer Firmen gab, speziell in Ostdeutschland. Wie immer war es schwierig, eine gut ausgebildetes Personal zu finden, so dass die üblichen Standorte mittlerweile rund um großen Städten sind, wo Studenten und Frauen verfügbar sind, die in Teilzeit arbeiten.

Wie in anderen Ländern sind die durchschnittlichen Fähigkeiten niedrig und der Umsatz ist hoch. Es gibt eine Debatte zwischen den Gewerkschaften und dem Arbeitsamt (wie auch innerhalb der Gewerkschaften), inwieweit es besser ist, MitarbeiterInnen zu beschäftigen, die nicht hochqualifiziert, unterbeschäftigt oder erwerbslos sind, und ob es sinnvoll ist, Kurse (die 3-12 Wochen dauern und sich auf grundlegende Qualifikationen beschränken) für Call Center-Agents zu finanzieren, die wissen, dass ihre Arbeit unterbezahlt und meistens in Teilzeit verrichtet werden wird. Bisher hat sich kein klares „Ja“ oder „Nein“ ergeben.

Personalentwicklung ist sehr unüblich: Beispielsweise werden Call Center Agents in Bank-Call-Centern nie die Möglichkeit erhalten, in der Bank selbst zu arbeiten oder die Vorzüge von (Bank-)Tarifverträgen zu genießen. Standards und Richtlinien für die Arbeit in Call Centern werden in Leitbildern und Standards für Call Center ([www.multimediabuero.de](http://www.multimediabuero.de)) bekannt gemacht, das auf einer Konferenz des ‚Multimediabüros‘ vorgestellt wurde, einem Gemeinschaftsprojekt von drei Gewerkschaften (HBV, IG Medien und DPG).

#### 4.6. Griechenland

Gemäß Angaben, die vom Speziellen Technischen Lehrpersonal der Abteilung für Wirtschaftswissenschaften, Sektion Mathematik und Informationstechnologie an der Universität von Athen verbreitet werden, gibt es vier Call Center, die gegenwärtig in Athen operieren.

Am Wichtigsten ist das ‚Horizon Call Center‘; eine Pilotanwendung und innerhalb der REMOTE-Programms „Möglichkeit der Erforschung und Beschäftigung in Telearbeit in Europa“ (Possibility of Research and Employment in Telework in Europe), welches vor allem auf die Weiterentwicklung von Telearbeitstrukturen in Griechenland und Europa abzielt. Laut Programm funktioniert das Pilot-Call-Center wie ein kommerzielles Unternehmen und dient als Vermittler zwischen Unternehmen, die spezielle Leistungen benötigen und selbstständigen Spezialisten, die solche Dienste anbieten. Es versorgt außerdem beide Parteien mit Telekommunikation und Computerkanälen für die Anrufverteilung. Zusätzlich bietet es Dienste auf einer Kommunikationsbasis für eine Anzahl von MitarbeiterInnen, die als freie Mitarbeiter arbeiten und nicht die Kommunikationsmedien besitzen, die sie benötigen, und eine Telekommunikationsbasis für Unternehmen, die geographischen weit entfernt von den Call Centern liegen und die gewillt sind, Personal im Call Center zu beschäftigen.

Zur Zeit gibt es 10 dauerhafte selbständige Kooperationspartner im Call Center, alle von ihnen Frauen und 16 TelearbeiterInnen, drei von ihnen Männer und 13 Frauen.

#### 4.7. Irland

Niedrige Löhne, Körperschaftssteuern und Sozialkosten, effiziente Telekommunikations- und zugängliche Regierungsbürokratie und -unterstützung ermutigen nun neue Beschäftigung in der Hochtechnologie; viele multinationale Konzerne haben somit entschieden ihre Call Center in Irland zu errichten. Berlitz International Inc., das japanisch kontrollierte Sprachen-Konglomerat befindet sich bei Dublin und übersetzt Software und Webseiten für Ost- und Westeuropa, indem es auf ein 350 Personen umfassendes mehrsprachiges Team zurückgreift, von denen die meisten zeitlich befristete Jobs haben.

Hewlett Packard, Microsoft, Dell, Oracle (mit 90 Agents nahe Dublin, 60% von ihnen stammen aus anderen Ländern), UPS und AOL haben alle Call Center mit mehrsprachigen Agents und haben ihren Sitz in Dublin, von wo aus sie europäische Kunden bedienen, die die gebührenfreien Nummern dieser Konzerne wählen.

Gatway 2000, ein US-basierter weltweiter Marktführer im direkten Verkauf von Personalcomputern, errichtete seine irische Abteilung im Jahr 1993 und betreibt heute eine Vertretung, ein Verkaufs- und Dienstleistungszentrum, die 1400 MitarbeiterInnen bei Dublin beschäftigt. Das Call Center beschäftigt 300 auch nicht-irische Agents, die meisten von ihnen sind von 20 bis 30 Jahre alt. Irische Telefonservices prüfen einen zunehmenden wachsenden Geschäftsbereich und Beschäftigungsmöglichkeiten mit Hilfe der Regierung und der flexiblen Arbeitsmarktregulation. Arbeitsschutzniveaus und Löhne sind im Vergleich zum Europäischen Standard niedriger. Für junge MitarbeiterInnen aus dem kontinentalen Europa sind die Call Center eine interessante Gelegenheit zur Ausbildung und zum Erwerb von Arbeitserfahrung. Die Anzahl der Agents wird vermutlich auf 100.000 im Jahr 2001 steigen.

#### 4.8. Italien

Ende 1999 gab es 61.000 Agents; vermutlich wird diese Angabe mit dem Ende des Jahres 2000 auf 63.000 steigen (CMMC Club). Datamonitor schätzt, dass es Ende 1999 820 Call Center gab (ein 100%er Zuwachs gegenüber 1997) und sagt 1020 zum Jahr 2000 und 1350 bis Ende 2002 voraus. Italien war im Vergleich zu anderen europäischen Ländern ein Spätzügler, aber es holt schnell auf.

Alitalia hat seine Fluginformation und Telebuchung mit 1400 Tätigen eingerichtet; DHL hat vier Standorte in Mailand, Venedig, Turin und Rom und beschäftigt 600 Agents; das Pirelli-Reifen-Call-Center beschränkt sich auf Reklamationen und Televerkauf; und Telekom Italien hat spezifische und konstant zunehmende Kundendienstleistungen für Geschäfts- wie Privatkunden, also auch große Call Center. Letztere haben 4000 Beschäftigte, die in acht Call Centern mit Sitz in Ivrea, Mailand, Padua, Bologna, Pisa, Rom, Neapel und Catania arbeiten; drei Viertel der Belegschaft sind langfristig Mitarbeitende.

Auch die öffentliche Verwaltung bietet telefonbasierte Kundendienstleistungen an, und das regelmäßig über Outsourcing an Private. Ein Beispiel ist das Telerete Nordest Call Center und seine Leistungen für Urp (Büro für das Verhältnis zu den Bürgern) in der Provinz Padua.

Im März 2000 unterzeichneten vor kurzem gegründete Gewerkschaften für atypisch Beschäftigte, die mit den drei großen Gewerkschaftsbündeln in Verbindung stehen, eine Vereinbarung mit Telcos, dem Unternehmen für die staatliche Online-Lotterie. Das Telcos Call Center wird bis Ende 2001 3200 junge MitarbeiterInnen

beschäftigen, vorwiegend im mittleren Süden von Italien. Diese Vereinbarung betrachtet Agents als selbständig Arbeitende, die das Unternehmen mit Arbeitsplätzen und Gehaltsgarantien versorgt. Ähnliches ist in der Unternehmensvereinbarung fixiert, die vom ersten italienischen virtuellen Call Center (Answers Company, Florenz) im Juni 2000 und von der zuvor genannte Vereinigung der atypischen ArbeitnehmerInnen unterzeichnet wurde (siehe den vollen Text auf der [www.euro-telework.org](http://www.euro-telework.org) -Website).

Im Juni 2000 wurde eine nationale Vereinbarung zwischen den nationalen Gewerkschaftsbünden (CGIL, CISL und UIL) und der nationalen Arbeitgebervereinigung (Confindustria) unterzeichnet: Es zielt auf die Unterstützung von neu gegründeten E-Companies und etablierten Unternehmen, die in neuen Sektoren operieren (gemeint sind: telekommunikations- und internetbasierte Dienste) mit einem allgemeinen Rahmenvertrag. Traditionellerweise verrichten die MitarbeiterInnen die gleiche Arbeit, aber in verschiedenen Branchen (zum Beispiel die Energieindustrie, der Handel und die Telekommunikation), so dass sie unterschiedliche (Tarif-)Verträge hatten. Dieses neue Vertragselement wird helfen, einer Art von Sozialdumping unter den Unternehmen des „neuen Marktes“ vorzubeugen.

#### 4.9. Luxemburg

Call Center haben sich bisher noch nicht richtig entwickelt, aber die Idee beginnt Banken und Dienste zu interessieren, beide intern wie extern. Dies fördert Diskussionen mit den Gewerkschaften über die Realisierung von gleichen kollektiven Vereinbarungen für in Call Centers arbeitende Personen und solchen aus der Mutterfirma.

#### 4.10. Niederlande

Die Niederlande sind über die vergangenen zehn Jahre ein wirkliches Call Center - Zentrum im kontinentalen Europa geworden. Über 2000 US-Konzerne haben bisher hier Tätigkeiten etabliert, wovon 125 pan-europäische Call Center sind. Datamonitor schätzt, dass bis Ende 2000 ca. 100.000 Personen in zentralisierten Call Centern arbeiten werden, und diese Zahl mag bis Ende 2003 auf ungefähr 160.000 klettern.

Es gibt in den Niederlanden zusammen ungefähr 300 externe Call Center (mit insgesamt 15.000 Angestellten) und 2000 bis 3000 interne Call Center (mit insgesamt 60.000 Angestellten). Die Niederlande sind die Heimat von 25% der Call Center, die von multinationalen Firmen in Europa angesiedelt sind, insbesondere im Süden des Landes in Maastricht, Tilburg und Eindhoven.

Um 70% der Belegschaft sind Frauen, aber Frauen repräsentieren aufgrund von wichtigen Unterschieden unter den industriellen Branchen nicht die Mehrheit der Beschäftigten in allen Typen von Call Centern. Call Center im Bereich Finanzen beschäftigen die meiste weibliche Belegschaft, und die der Computerbranche die wenigsten. Drei Viertel aller Agents sind zwischen 20 und 29 Jahre alt; 29% der Agents (73% von ihnen Frauen) arbeiten in Teilzeit.

Studierende und Frauen, die im Alter von 45 und mehr wieder in den Arbeitsmarkt einsteigen, bilden einen festen Anteil der angestellten Agents, und darum richten Call Center ihre Tätigkeiten in den Außenbezirken von Neubaugenden und in großen Städten ein.

Interne Call Center haben eine durchschnittliche Kapazität von 36 Sitzen für 33 Angestellte, und externe Center haben eine Kapazität 36 Sitzen mit 71 Agents. Die Fluktuation ist hoch: durchschnittliche Call Center haben 57 Agents und ziehen jährlich 18 neue an, aber dafür gehen 10 jedes Jahr. Andere Quellen geben niedrigere Werte an.

Die Bildungsstandards sind niedriger als möglicherweise zu erwarten: 74% der Agents haben eine mittlere berufliche Ausbildung.

#### 4.11. Portugal

Es gibt einige Call Center in Portugal, aber es ist interessant anzumerken, dass Lissabon einen von Europas besten Ausstattern mit Call Center-Technologie beheimatet, Easyphone, der auch Niederlassungen in Belgien, Paris, Toronto, Tokyo und São Paulo hat.

#### 4.12. Schweden

Im Jahr 1997 hat das schwedische nationale Bahnunternehmen Statens Jaernvaeger fünf große Call Center - Firmen errichtet und begann bald mit der Nutzung einer interessanten technischen Lösung, wodurch Anrufe in das (landesweite) Telekom - Netzwerk geschleust wurden anstatt sie über ACD an ein Call Center weiterzuleiten (*bedingt durch die geringe Siedlungsdichte und die große Streuung von nur schwach genutzten Filialen im Land – T.L.*). Diese technische Lösung wurde später von anderen Unternehmen übernommen: Der Fahrkartenverkauf verfährt in einer ungewöhnlichen Weise, indem er Tickets verkauft, wenn Kunden am Schalter auftauchen; den Rest ihrer Zeit verbringen die MitarbeiterInnen damit, mit anderen Kunden telefonisch zu verhandeln.

Andere wichtige Call Center gehören zu den Hauptbanken, SLG (einem Urlaubs - und Freizeitserviceanbieter) und ABB, einem Energieunternehmen.

Allgemein gesprochen hat 95% des Call Center -Marktes eine business -to-customer-Funktion, aber der Zuwachs des E-Commerce und die Bedeutung der Kundenbetreuung machen die business -to-business-Call Center zu einem schnell wachsenden Anteil des Gesamtmarktes.

Ein einzigartiger Aspekt der Call-Center-Entwicklung entspringt der Notwendigkeit, dem Überleben der Kommunen zu helfen, um die *Bevölkerung (in schwach besiedelten Regionen – T.L.)* zu (er)halten und aufgegebene Gebäude wie alte Häuser, Schulen und Krankenhäuser wieder umzustellen. (*Ähnliche Tendenzen gibt es auch aus der Schweiz – T.L.*) Dank der Unterstützung öffentlicher Verwaltungen wurde viele „Back Offices“ für Telefon-, Fax- und Email-Kommunikation mit Kunden eingerichtet, egal wo diese sich befinden. Als eine direkte Konsequenz haben Call Center konkrete Bedeutung für das Überleben kleiner Kommunen. Ein Beispiel ist das Psychiatrische Krankenhaus in Furunaeset, einige Kilometer vom Zentrum von Pitae: Es wurde vor zehn Jahren aufgrund von Reformen in der psychischen Gesundheitsversorgung geräumt, aber anstatt das Gebäude zu zerstören, haben die lokalen Autoritäten (Tele-)Unternehmen angesiedelt, für die Entfernung kein Problem darstellten, insbesondere solche in der Finanzbranche. Heute beherbergt es einige 1000 Arbeitsplätze, u.a. die Gallup Gruppe mit einigen 100 Angestellten, die in einem Call Center arbeiten.

Laut ISA (Invest Sweden Agency) gibt es gegenwärtig 33.000 Call-Center-Jobs in Schweden, und die 100.000er Schwelle wird spätestens um 2004 durchbrochen werden.

Schweden scheint alle Voraussetzungen zu haben, zum größten Markt für Call Center in Skandinavien zu werden: Kostenstruktur und Sprachkompetenzen sind vorteilhafter als in den Nachbarstaaten.

Auch Virtuelle Call Center gibt es: Diese nehmen vorwiegend die Form von Heimarbeitsplätzen, kleinen *telecottages* und anderen sehr kleinen über Datennetzwerke verbundene Arbeitsplätzen an.

#### 4.13. Großbritannien

Werte für die Anzahl an Call Centern werden auf verschiedene Weise geschätzt (FN 3). Datamonitor berichtete von 4.100 im Jahr 1998, MZA von 9.700 in 1999 (mit einer vorhergesagten Zunahme auf 15.000 im Jahr 2004), Fernie und Metcalfe schätzen, dass es gegenwärtig 7.000 Call Center gibt, die über 2 Mio. Agents beschäftigen (Fernie & Metcalfe 1999).

Andere Beobachter schätzen, dass Call Center einen von fünf Jobs bis Ende 2000 ausmachen. Ungeachtet der allgemeinen Sichtweise, dass Schottland die am schnellsten wachsende Call-Center-Region ist (u.a. wegen des schottischen Akzents, welcher angeblich der beste Telefonakzent ist), die größte Konzentration ist jedoch im Südosten, mit insgesamt 48%: London und Bristol haben die höchste Anzahl an Call Centern. Das durchschnittliche Alter der Agents ist 27 und der nationale Durchschnitt der Fluktuation beträgt 19%, obwohl es regionale Variationen zu vermerken gibt: die höchste Fluktuation ist in Schottland (34%), was vermutlich auf den Wettbewerb um Personal in Städten wie Glasgow zurückzuführen ist. Die Gehälter der Agents in London und im Südosten sind 35-40% höher als das niedrigste, möglicherweise hängt das aber auch vom Typ der Arbeit ab (Merchant Ltd. 1998).

Ein interessanter Fall sind die Odeon Kinos, eine der beherrschenden britischen Ketten. 1998 hat sie einen nationalen Auskunftsdienst - und Buchungsdienst eingeführt, der eine Spracherkennung benutzt. Unter einer einzigen Nummer (mit einer Anwendung vom IVR-System) können Anrufer von jedem Odeon-Kino in Großbritannien Informationen erhalten.

Des Weiteren sitzen viele „Entscheidungsträger“ für Strategien, die in der ganzen Welt nach dem besten Standort für Call Center Ausschau halten, in Großbritannien. Sie tragen dem besten Mix von Standortfaktoren Rechnung: Zum Beispiel wurden 1999 600 Jobs von British Airways in New York nach Bombay transferiert. Das Unternehmen, welches das Call Center von British Airways in Bombay unterhält, ist als Word Network Services (WNS) bekannt.

## 5. Hauptergebnisse

Die Resultate der letzten Studien zeigen, dass Call Center in ihrer Zahl und Leistungsfähigkeit zunehmen, aber in der Effektivität nachlassen. Die Kundenzufriedenheit sinkt, und viele Call Center messen dies noch nicht einmal. Die Technologie verbessert und verändert sich rasend, aber bleibt weit hinter den

Erfordernissen in Sachen Nutzung und Zugangsmöglichkeiten zurück. Klienten mögen keine überautomatisierten Lösungen wie IVR und umgehen diese oft.

Hohe Fluktuationsraten erschweren es den Call Centern sich weiter zu entwickeln; sie halten an ‚best practices‘ fest und Wissensproduktion und -management sind dadurch gefährdet. Darüber hinaus ist die Organisationskultur schwach und gemeinsame Werte sind kaum aufzufinden. In der Tat behaupten einige Autoren wie z.B. N. Kjellerup (Begründer und Seniorpartner bei Recource International, in „The Toxic Call Centre“), dass Call Centers ein Beispiel für eine „vergiftete Organisation“ seien. Eine hohe Personalfluktuatation und die ‚sweat shop‘-Mentalität sind Schlüsselsymptome und unmittelbare Konsequenz einer schlechten Managementpraxis. MitarbeiterInnen werden wie eine ersetzbare Ressource behandelt.

Doch bieten Call Center eben auch Arbeitsplätze für eine große Zahl von Menschen. Viele junge MitarbeiterInnen machen dort ihre ersten Arbeitserfahrungen und betrachten diese Jobs als akzeptable Alternative zur Arbeitslosigkeit. Viele Frauen im Alter von 35 bis 45 steigen ebenso über Call Center in den Arbeitsmarkt wieder ein. Insgesamt stellen Call Center also auch Jobchancen bereit.

### 5.1. Arbeitsorganisation

Die Arbeitsorganisation ist heute ähnlich dem Fabrikmodell gestaltet. Die MitarbeiterInnen werden behandelt als hätten sie einfache und sich wiederholende Tätigkeiten zu verrichten, aber tatsächlich sind sie verantwortlich für hoch komplexe Aktivitäten. Die Organisationen sind für Einzelaufgaben ausgestaltet, aber eigentlich erfordern die Tätigkeiten Teamarbeit und Zusammenarbeit, und die MitarbeiterInnen werden darin nicht unterstützt, weder in der Technologie noch in der Organisation ihrer Arbeit. Die Technik ist schwierig zugänglich und nutzbar. Die Organisation unterbindet, dass ihre MitarbeiterInnen Organisationserfahrungen aufbauen und diese teilen, und geteiltes Wissen ist nur befristet. Kurz: Call Center erschweren es der Organisation wie den MitarbeiterInnen zu lernen.

Dies ruft nach einer Veränderung in der Organisationsgestaltung, basierend auf der Vorstellung und den Prinzipien verteilten Wissens, und nach gruppenarbeitszentrierte Struktur. Eine Veränderung der Managementkultur ist ebenso notwendig. Sie sollte sich konzentrieren auf die Motivierung von starken MitarbeiterInnen und nicht auf die Kommandierung von ersetzbaren menschlichen Ressourcen.

### 5.2. Training

Call-Center-Agents sind die größte Gruppe am Arbeitsmarkt ohne Ausbildungsprogramm. Das öffentliche Bildungssystem ignoriert die Existenz von Call Centern: Es gibt diesbezüglich einige Aktionen, aber keine wirkliche Politik (5).

Des Weiteren rekrutieren die Organisationen MitarbeiterInnen mit hohem Bildungsgrad, um anscheinend einfache Tätigkeiten durchzuführen. Dieses Verhalten spart kurzfristig Geld, weil diese MitarbeiterInnen weniger Ausbildung benötigen und flexibler sind, aber sie werden mittelfristig zu einem Kostenproblem. Ihre Einarbeitung ist zu allgemein und Umschulung und Trainings zur Auffrischung sind regelmäßig notwendig, um die Agents an veränderte Anforderungen anzupassen und sie z.B. zu ermutigen, Outboundtelefonie, Verkauf und vertrauensbildende Maßnahmen zu übernehmen.

### 5.3. Personalentwicklung (career development)

Call Center sind in gewissem Sinne flache Organisationen. Berufliche Entwicklungspläne sind im Fabrikmodell unüblich, und es gibt dort eine enorme horizontale Mobilität von Organisation zu Organisation. Karrierefortschritte finden in Form einer Bewegung von einem Call Center zu einem anderen statt: Es gibt keine Mobilität innerhalb der Organisation, zu der die Call-Center-Agents gehören. Call-Center-Jobs sind besonders flexibel und – gleichzeitig – besonders starr: MitarbeiterInnen bewegen sich zwischen Call Centers, nie von einem Call Center zu einer anderen Abteilung innerhalb des gleichen Unternehmens. Die Mitarbeiterbindung wird vernachlässigt, so dass das Paradigma der ersetzbaren Ressourcen das Streben nach Qualität untergräbt.

### 5.4. Gesundheit

Die MitarbeiterInnen in Call Centern leben in einem sichtbaren Widerspruch: Sie werden unterwiesen und ermahnt, in der Kommunikation mit den Kunden Qualität zu erbringen, aber sie selbst arbeiten unter stressigen Bedingungen. Es gibt keine Konsistenz zwischen den Arbeitsaktivitäten und der Arbeitsorganisation: Die Technik ist schwierig zu bedienen und die Anforderungen in den Telefonfabriken sind repetitiv und streuen sehr stark. Z.T. sind die Arbeitsbedingungen gekennzeichnet durch Isolation und Abgeschlossenheit; in vielen kleinen Call Center wird den ergonomischen Standards eine geringe Aufmerksamkeit geschenkt.

Stresssymptome sind häufig, wenn die MitarbeiterInnen für ihre Arbeit nur begrenzte oder keine Erfahrung mitbringen. Es gibt keine „Erschöpfungskultur“, d.h. die MitarbeiterInnen kennen und teilen keine kognitiven und emotionalen Werkzeuge, die ihnen im Umgang mit der Beanspruchung und der Anspannung helfen. Sie müssen die Inadäquatheit der Arbeitsbedingungen und Organisation kompensieren, um überraschende Arbeitsanforderungen und unerwartete Ereignissen zu bewältigen, indem sie persönliche und oft dysfunktionale ad hoc Lösungen gebrauchen; sie müssen Situationen begegnen, denen sie noch nie gegenüber getreten sind, und Anfragen, von denen ihnen nie mitgeteilt wurde, dass sie existieren, und zwar indem sie auf persönliche Erfahrungen zurückgreifen – was in den meisten Fällen nichts mit dem zu tun hat, was sie machen.

### 5.5. Überwachung und Mithören

Die benutzte Technologie ist in der ganzen Welt mehr oder weniger gleich, und sie ermöglicht das kontinuierliche Mithören der Ausführung (Electronic Performance Monitoring - EPM); die Leistung wird auch durch interne und externe Messungen der Kundenzufriedenheit überprüft. Wie Taylor und Bain beobachtet haben: Es gibt keinen Zweifel, dass viele ArbeiterInnen diesen Mechanismus der Beaufsichtigung und Überwachung als Druckfaktor im Job ansehen.

In der Tat ist das ein Stressfaktor. Die MITEL-Studie sagt: „Der Grad der Ernthaftigkeit der Probleme mag an der Tatsache gemessen werden, dass mehr als drei von zehn Centern in unserer Untersuchung (31%) ihrer Belegschaft Stressbewältigung anbieten, 21% bieten psychologische Beratung an.“

Auch kollektive Arbeitsnormen und nationale gesetzliche Bedingungen spielen eine Rolle. Charakteristika: Bibby erinnert daran, dass „die legale Position bezüglich des Mitschnitts von Telefonanrufen zwischen den Ländern variiert. Wie sich auch immer z.B. die Übertragung von Finanzdienstleistungen über das Telefon entwickelt hat,

gab es doch eine wachsende Tendenz der Aufnahme von Telefongesprächen aus Gründen der Sicherheit und Rechnungsprüfung“ (6). In einigen Ländern wie Österreich und den Niederlanden haben Gewerkschaften gefordert, die automatischen Mithöreigenschaften der Call-Center-Software zu entfernen (7).

## 5.6. Standorte

Laut Onno Ponfort (Bezirksdirektor der Niederländischen Auslandsinvestment-Agentur) sind, wenn der potenzielle Standort eines Call Centers evaluiert wird, die wichtigsten Kriterien das Vorhandensein eines mehrsprachigen und hochqualifizierten Arbeitskräftepotenzials, Kosten, effektive Telekommunikationsinfrastruktur, Call-Center-fähige Infrastruktur, flexible Regeln und Regulierungen (z.B. liberale Gesetze, die von sieben bis 24 Uhr Tätigkeiten und Teilzeitarbeit erlauben) und Gelegenheiten zum Outsourcing. Insgesamt ist das entscheidende Kriterium das Arbeitskräftepotenzial: Es sollte qualifiziert, mehrsprachig und vor allem flexibel sein.

Tatsächlich sind Call-Center-Gebäude oft in der Nähe großer Städte errichtet, wo es einfach ist, qualifizierte MitarbeiterInnen (z.B. StudentInnen und Frauen zwischen 35 und 45 Jahren, die wieder in den Arbeitsmarkt einsteigen) zu finden, die mangelnde Verhandlungsmacht haben und niedrige Löhne erhalten. Flexibilität und niedrige Bezahlung lassen sich auch in Gegenden finden, in denen die Arbeitslosigkeit hoch ist.

Der Vergleich von Faktoren für Call-Center-Standorte bezieht auch finanzielle Bedingungen, die Zugänglichkeit von Telekommunikationsservices und -tarife mit ein (8), wobei die Bedingungen variieren. Arbeitslosigkeitsraten und finanziellen Bedingungen werden oft große Bedeutung beigemessen, aber dies mag sich in einen Wettbewerb zwischen den benachteiligten Gegenden und Regionen mit „wilder“ Flexibilität verändern, wo keinen Regeln Rechnung getragen wird. Eine Strategie auf europäischer Ebene erscheint notwendig.

## 5.7. Industrielle Beziehungen

Zeitschriften und Zeitungen beschreiben Call Center oft als Orte, wo es sehr schwierig ist, offene Diskussionen und Verhandlungen zwischen dem Management und den Arbeitenden zu führen – z.B. mit Gewerkschaftsrepräsentanten, wo sie denn existieren. Um einen jungen Agenten des Call Center der Lyonnaise Cable zu zitieren: „Eine Gewerkschaft wird von dem Management als ein Störfaktor angesehen“ (Synicalisme Hebdo, 23. März 2000).

Die Bedeutung des Problems wurde durch den „Call Center Aktionstag“ unterstrichen, der am 4. November 1999 gemeinschaftlich von zwei Europäischen Gewerkschaftsverbänden, die dem ETUC (Europäischer Gewerkschaftsbund) angeschlossen sind, organisiert wurde: FIET und Union Network International. Andere Aktionen wurden auf lokaler Ebene organisiert (9).

Um es zusammenzufassen: Die Gesichtspunkte sind klar, Erfahrungen in der gewerkschaftlichen Organisation liegen vor und der Nutzen ist gut dokumentiert (10), aber es gibt immer noch kein lokales oder globales Rahmenwerk für industrielle Beziehungen (11).

## 6. Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Die technische Entwicklung wird sich in der vorhersehbaren Zukunft fortsetzen. Call Center werden sich in Richtung multimedialer Kontaktzentren entwickeln, und es wird eine Vermischung von der Call-Center-Entwicklung und Telearbeit geben: Virtualisierung der Call Center und „networked distance labour“ in einem verteilten sozioökonomischen Kontext geben die Entwicklungsrichtungen an.

Doch wird das Schlüsselement weiterhin das enge Beziehungsverhältnis zwischen gut gebildeten, motivierten, kundenzentrierten Agents und gut informierten zufriedenen, loyalen Kunden sein.

Die Zukunftsausrichtung der Call Center wird von einem Bündel ganzheitlicher Maßnahmen abhängen, die sich auf folgende Gesichtspunkte beziehen:

- ?? Die Arbeitsorganisation sollte neu gestaltet werden, um den Widerspruch zwischen schlecht motivierten, inadäquat unterstützten, isolierten Agents, die jedoch in freundlicher Weise mit Kunden zu kommunizieren haben, um sie zufrieden und kooperativ zu machen, zu überwinden.
- ?? Call Center sollten ein Ort der Kommunikation und Vertrauensbildung mit dem Kunden werden: Um dieses Ziel zu erreichen, müssen sie kommunikative und vertrauensvolle Beziehungen auch zwischen den dort arbeitenden MitarbeiterInnen bestehen.
- ?? Schritte müssen unternommen werden, um Veränderungen in Arbeitsorganisation, Managementkultur und -praxis zu fördern.
- ?? Es wird nicht möglich sein, die MitarbeiterInnen in Call Centern zu stärken, wenn ihre sozialen, beruflichen und kognitiven Identitäten schwach bleiben, und diese Schwäche wird bleiben, wenn ihr Wissen auf kurzzeitigen ad hoc - Ausbildungskursen beruht. Planvoll e gemeinsame Trainingsprogramme sollten so bald wie möglich organisiert werden. Zu viele junge MitarbeiterInnen erfahren Arbeit als schnell frustrierenden Ein- und Ausstieg.
- ?? Flexibilität meint nicht, dass MitarbeiterInnen sich von einem Arbeitsplatz zum nächsten bewegen, ohne dass eine Karriereverbesserung erfolgt. Derzeit scheint Flexibilität im Call-Center-Bereich durch die Fähigkeit zur Ausübung der gleichen Pflichten an unterschiedlichen Plätzen charakterisiert zu sein. Es ist wichtig, einen erkennbaren Weg der beruflichen Entwicklung für Individuen zu versuchen und zu finden, um ihnen zu ermöglichen, ihren eigenen Wert und den Wert, den sie für das Unternehmen erwirtschaften, zu steigern. Wege dieser Art können in den Unternehmen ausgehandelt werden, aber sie sollten sozial durchsichtig und erkennbar sein.
- ?? Call Center ziehen die Aufmerksamkeit in einer Ära der Deindustrialisierung auf sich. Wir haben es nicht länger mit Tausenden von MitarbeiterInnen zu tun, die unter den gleichen Voraussetzungen in den gleichen Job kommen, aber wir tun so als ob dies so wäre durch die Konstruktion von Tausenden von Arbeitsplätzen mit den gleichen Eigenschaften. Der Gebrauch von Großraumbüros lässt Call Center wie Fabriken aussehen. Der wesentliche Unterschied zwischen diesen beiden Arten von Arbeitsbedingungen ist zwar, dass erstere viel sauberer und sicherer sind; doch sollte angemerkt werden, dass die Hälfte der MitarbeiterInnen in sehr kleinen Call Centern mit nur wenigen Arbeitsplätzen arbeiten, wo die Arbeitsbedingungen nicht angemessen sind. Ergonomische und Umweltbedingungen sind oft sehr schlecht. Es muss daran erinnert werden, dass ein verstecktes Kriterium für den Standort die Möglichkeit ist,

Sicherheitskontrollen zu vernachlässigen, weil zum Beispiel die Belegschaft aus einer Gegend hoher Arbeitslosigkeit kommt und wenig Durchsetzungskraft hat.

- ?? Des Weiteren ist Stress aufgrund der Wiederholungen und Spannung endemisch in Call Centern. Die MitarbeiterInnen haben nicht genug Erfahrung und besitzen keine „Kultur“ damit umzugehen. Gesundheit und Sicherheit müssen garantiert werden.
- ?? Call Center beruhen auf Kommunikation, aber das Mithören und die Überwachung der Tätigkeiten in den Call Centern bedeutet, Verhalten zu kontrollieren, das eigentlich mit Freiheit und Privatheit verbunden ist. Kontrolle heißt Stress, weil es die MitarbeiterInnen zwingt, ihre Worte und Einstellungen gemäß einem fremdbestimmten Set an Regeln und Werten zu wählen.
- ?? Die Standortwahl ist ein wesentlicher Punkt. Zwischen den Standorten gibt es harten Wettbewerb, um arbeitsintensive Initiativen anzuziehen. Wieder gibt es eine Notwendigkeit gemeinsame Regeln zu finden, um den Wettbewerb fair zu gestalten, und Verzerrungen auszuschalten.

Eine neue Phase der industriellen Beziehungen („ausgehandelte Beschäftigung“) sollte verbunden sein mit der Steigerung der Anstellungsfähigkeit der ArbeitnehmerInnen und der Aufnahmefähigkeit der Call Center, eine neue Balance muss gefunden werden zwischen Arbeitspolitik und Anstellungspolitik, indem letztere sich an die einzelnen ArbeitnehmerInnen richtet. Für Gewerkschaften heißt dies ein glaubwürdiges Szenario aufzubauen, um die Aktionen, die notwendig sind, anzugehen.

Ein solches Szenario ist die ein Call Center in Richtung Telearbeit verändernde Modernisierung der Arbeitsorganisation auf digitalen Arbeitsplätze. Solch ein Szenario wird bereits von den Sozialpartnern durch das EU-Kommissions-Kommuniqué „Strategien zur Arbeitsplatzschaffung in der Informationsgesellschaft“ (7. Feb. 2000) beschrieben. Wie dieses Dokument besagt, sollte das Ziel unterstützt werden durch die „Erfassung von kollektiven Vereinbarungen zu Telearbeit“ (die spezifische Aufgabe, mit dem das Euro-Telework-Projekt betraut wurde). Diese Aktionen stimmen überein mit dem eEurope 2002 Action Plan, der sich auf das Arbeiten in der wissensbasierten Ökonomie bezieht (Freira European Council, 19. - 20. Juni 2000), wobei die Rede ist von der Notwendigkeit der Unterstützung größerer Flexibilität am Arbeitsplatz, z.B. durch Telearbeit und Teilzeitarbeit, wenn sie durch Vereinbarungen der Sozialpartner erreicht wird.

## 7. Anmerkungen

- 1) Tatsächlich benutzen Call Center diese Technik zur Zeit. Eine Untersuchung, die von Merchant Ltd. (*op.cit.*) mit einer Gruppe von 203 Call Centern in Australien, Südost-Asien, Europa und Südafrika durchgeführt wurde, zeigte, dass ACD überall die am weitesten verbreitete Technologie (97%) ist.
- 2) Die Werte und Informationen sind dem folgenden entnommen:  
Zwei Berichte von Gewerkschaften (FNV Bondgenoten und CNV): Baron, E J & Castricim, D E S: *In gesprek Werkgevers an Werknemers in Callecentres*, 1998; und van den Toren, J P und Huiskamp, M J: *Werknemers aan de lijn: Bedrijven en arbeidsverhoudingen in de sector callcentres*. 1998

*Work Opportunities for Women in the Information Society: Call Centre teleworking (WOWIS)*, Zentrum für urbane und regionale Entwicklungsstudien, Universität von Newcastle upon Tyne 1999

*Rethink call centres: growth opportunities in Europe* (eine Veranstaltung im Jahre 1999, die von der Netherlands Foreign Investment Agency gesponsort wurde)

- 3) Die Verbreitung von Call Centern in Großbritannien wurde in den letzten Jahren oft untersucht. Quellen und Ergebnisse beinhalten folgendes: 1999 analysierte die staatliche Gesundheits- und Sicherheitsbehörde die Motivationen hinter den Beschwerden über hohen Stress unter Call Center Agents. Es erwägte die möglichen Effekte von Arbeit unter ständigem prüfendem Blick und unter dem Druck, Ziele zu erreichen (Pausen, auch Toilettenbesuche wurden strikt kontrolliert und Schichtpläne, Lautstärke, Sitzanordnungen und Beleuchtung wurden ebenfalls einer Analyse unterzogen). Kommentare von den Sozialpartnern zu ihren Initiativen waren widersprüchlich. Eine Assistentin des schottischen Gewerkschaftskongress kommentierte, dass „am meisten Sorgen die dichte Art und Weise bereitet, mit der (die Agents) dicht vom Management überwacht werden“, während der Geschäftsführende Direktor der in Glasgow ansässigen Call Center Vereinigung (300 Mitglieder landesweit) klar machte, dass „Unternehmen ihr Außerstes tun, um die bestmöglichen Arbeitsbedingungen zu schaffen, weil es in ihrem Interesse ist, dass die Agents sich in ihrer Arbeit glücklich fühlen.“ (Barry O’shea, „Investigation to target ‚sweatshop‘ Call Center“, *Scotland on Sunday*, 18. April 1999)
- ?? Fernie & Metcalfe 1999. Dieses Buch meint, dass die Tyrannei am Fließband ein Sonntagsschul-Picknick ist im Vergleich mit der Kontrolle, die in der Computer-Telefonie geübt wird (die Werbebroschüre für ein bekanntes Call - Center-Software-Paket ist „Totale Kontrolle leicht gemacht“ betitelt)
- ?? MSF & Royal Sun Alliance, Royal Sun Alliance Call Center veröffentlichte die Stunden 1999. Eine Vereinbarung für die ganze Belegschaft in Call Centern, um die Flexibilität der ArbeiterInnen zu bewahren und dem Unternehmen zu ermöglichen, die richtige Zahl der MitarbeiterInnen zur richtigen Zeit bei der Arbeit zu haben.
- ?? Jones, Taylor & Bain 1999. Diese Publikation konzentriert sich auf die Einstellungen und Erfahrungen der Gewerkschaftsmitglieder, die in Call Centern des Finanzsektors arbeiten; 6 Standorte in Leeds, Newcastle, Edinburgh, Cardiff, Liverpool und Coventry wurden ausgesucht. Die Untersuchung repräsentiert die erste systematische Bemühung, eine nationale Studie von Einstellungen zur Arbeit und Gewerkschaftlich unter den MitarbeiterInnen in Call Centern zu führen.
- ?? Huws, Denbigh & O’Regan 1999. Eine Studie in virtuellen Call Centern über die Chancen und Herausforderungen für TelearbeiterInnen und Angestellte. Die Untersuchung beinhaltet eine Internet -Recherche von 117 Call Center Managern; Tiefeninterviews und Fallstudien von virtuellen Call Centern; eine detaillierte Analyse der britischen Arbeitsmarktstatistik und eine Internetrecherche von 261 potenziellen TelearbeiterInnen.
- ?? Unison 1998. Ein Verhandlungsleitfaden zu guter A nstellungspraxis in Call Centern. Das Heftchen liefert Hinweise zur guten Anstellungspraxis und basiert auf Informationen, die bei einer Untersuchung durch GewerkschaftsvertreterInnen bei Elektrizitäts -, Gas- und Multifunktions-Call-Centern gesammelt wurden, wo Diskussionen mit Angestellten, Managern,

Supervisors und Gewerkschafts-repräsentanten geführt wurden. Die Deregulation in den Märkten der beiden Branchen, Gas (19 Mio. Kunden) und Elektrizität (26 Mio. Kunden) bedeutet, dass kommerzieller Druck signifikant zunimmt.

?? Bibby 2000. Ein Bericht für UNI in drei Abschnitten: mögliche Ziele zur Rekrutierung und Organisation, einige Vorschläge zu Verhandlungsthemen und gegenwärtige und zukünftige Trends. Der Bericht zeigt, dass es einen Reichtum an Erfahrung in den Gewerkschaften weltweit gibt, den es zu nutzen gilt.

- 4) In der Tat hängen Prozesse manchmal weltweit zusammen: Ein Beispiel ist der Xerox Online-Kundendienst, der in Rochester, Staat New York 13 Call Center betreibt und weltweit 800 Agents beschäftigt, um den Anrufenden und den Online-Kunden bei Fragen über die Produkte (Kopierer, Faxgeräte und Drucker) zu helfen.

Xerox größte Call Center operieren von Irving (Texas), St. John's (Canada) und Uxbridge (UK) aus. Die Agents beim Xerox Call Center in Irving beantworten Anrufe von 7 Uhr morgens bis 7 Uhr abends (US Central Time) von Montag bis Freitag. Das Center in St. John's ist werktags geöffnet von 8 Uhr morgens bis 5 Uhr nachmittags innerhalb ihrer lokalen Zeitzone. Agents helfen Kunden typischerweise bei ihren Erstabnahmen, der Erneuerung von Serviceverträgen und dem Austausch von alten Geräten gegen neue. Alle Agents haben vierjahres College-Abschlüsse und vorherige Verkaufserfahrung.

- 5) Ein gutes Beispiel sind die Niederlande. Die holländische Regierung hat mit Zeitarbeitsvermittlungen und Trainingsinstitutionen gearbeitet, um Spezialeinheiten zu entwickeln, die Call -Center-Angestellte vom Agent bis zum Supervisor schulen. Die Arbeitszentren beliefern aktiv interessierte Jobsuchende mit Informationen und zielen darauf, einen Zufluss an hochqualifizierten Angestellten zu garantieren. Als Ergebnis haben die meisten Jobzentren einen Pool von Agents entwickelt, die aufgrund einer kurzen Notiz bestellt werden können (Arbeit auf Zuruf).
- 6) Das grundlegende Arbeitsrechtsgesetz in Italien (Gesetz Nr. 300 von 1970) verbietet die weite Überwachung mittels audio-visueller Gerätschaften. *(In Deutschland sind alle Einrichtungen die geeignet sind, Verhalten und Leistung der MitarbeiterInnen zu kontrollieren, mitbestimmungspflichtig – T.L.)*
- 7) Eine interessante Vereinbarung wurde von der Bell South Company und den KommunikationsarbeiterInnen von Amerika unterschrieben, um die Anrufaufzeichnung zu regulieren: „Individuelle Anrufaufzeichnung darf nicht genutzt werden, um einen einzelnen oder eine Gruppe von Angestellten zu schikanieren, noch wird sie genutzt, um eine Atmosphäre der Spannung im Arbeitsumfeld zu schaffen ... (Wenn die individuelle Anrufaufzeichnung überwacht wird) wird den Angestellten eine vorherige Meldung an dem Tag, an dem der Mitschnitt gemacht wird, gegeben. ... Ein Feedback auf alle mitgeschnittenen Anrufe wird an die Angestellten bis Ende des Tages, an dem die Anrufe überwacht wurden, verteilt ... Eine solche Rückmeldung sollte konstruktiv sein, mit Nachdruck auf den positiven Aspekten der Tätigkeit des Angestellten. ... Angestellte dürfen beim ersten Auftreten (eines Vorkommnisses) nicht aufgrund des Ergebnisses des Anrufmitschnitts diszipliniert werden. Wenn innerhalb von 18 Monaten nachträglich Vorkommnisse von schwerer Kundenmisshandlung, Betrug oder Verletzung von Gesprächsgeheimnissen beobachtet werden und der

Angestellte identifiziert werden kann, wird dies formal dokumentiert werden und eingegriffen, wenn dieses berechtigt ist.“

- 8) Beispielsweise hat Dublin ein internationales Finanzservice-Center aufgebaut, das auf einem niedrigen Körperschaftssteuersatz und Gehältern, die 20% niedriger als in London sind, basiert.
- 9) Es gab einen Streik nahe Straßburg, Frankreich, im Februar 1998. Das Center arbeitete als ausgegliederte Einheit von France Telecom. Nach einem achttägigen Streik wurde der Stundenlohn von 46 FF auf 49 FF angehoben. Ein anderer nationaler Tagesstreik wurde von der Belegschaft der British Telecom Call Center aus Protest über ihre Arbeitsbedingungen am 22. Nov. 1999 organisiert. Laut der Kommunikationsarbeiter-Gewerkschaft (CWU) war der Streik eine Reaktion auf die „sich auftürmende Frustration über die Art, wie die Belegschaft des BT Call Centers behandelt wurde“.
- 10) Eine kürzliche Untersuchung von Peter Bain von der Universität von Stirling behauptet interessante Daten über die Beziehung zwischen dem Grad der gewerkschaftlichen Organisation, der mittleren Bezahlung und den Fluktuationsraten in Call Centern in den USA. Trotz einiger a priori Befürchtungen findet die Untersuchung positive Zusammenhänge: 5,8% der Fluktuation im gewerkschaftlich organisierten Gegenden und 28,9% in nicht-gewerkschaftlich organisierten Regionen; und 39.000 \$ Durchschnittsgehalt in gewerkschaftlichen Gegenden gegenüber 21.000 \$ in nicht-gewerkschaftlich organisierten Regionen.
- 11) Huws, U., Denbigh, A. & O'Regan, S. 1999: Dieses Papier beinhaltet auch eine Internetstudie von 117 Call Center-Managern, eine detaillierte Analyse der UK labour force, und eine Internetrecherche von 216 potenziellen TelearbeiterInnen.