

Susanne Bittner
Marc Schietinger
Jochen Schroth
Claudia Weinkopf

Call Center – Entwicklungsstand und Perspektiven

Eine Literaturanalyse

2000-01

Susanne Bittner
Marc Schietinger
Jochen Schroth
Claudia Weinkopf

**Call Center –
Entwicklungsstand
und Perspektiven**
Eine Literaturanalyse

Projektbericht des Instituts Arbeit und Technik 2000-01

ISSN 1430-8738

Gelsenkirchen 2000

Herausgeber:

Institut Arbeit und Technik

Munscheidstr. 14

45886 Gelsenkirchen

Telefon: +49-209/1707-0

Fax-Nr.: +49-209/1707-110

Call Center – Development Status and Perspectives: A Literature Analysis

Abstract

In recent times, many companies have set up so-called “Call Centers” in order to reorganise telephone contact with the customers as cost saving as possible and also to extend the service provision. Call centers are often regarded as promising employment growth (mainly by politicians) and as a „prototype“ for the future organisation of customer orientated services (manly by scientists).

The objects of this project report are to evaluate available literature in the call center area and to analyse the actual information and discussion status of different aspects of this theme. Focal points are the reasons for the call center boom, industry and occupational structures, work organisation, working conditions and qualification. Furthermore, we point out some open questions and problems in the field of personnel management in call centers which will be further evaluated and analysed in the course of the research project “*Personalmanagement an frequenzabhängigen Kundenschnittstellen*” funded by the *Bundesministerium für Bildung und Forschung*.

Call Center – Entwicklungsstand und Perspektiven: Eine Literaturanalyse

Zusammenfassung

Unternehmen gehen in letzter Zeit verstärkt dazu über, so genannte „Call Center“ einzurichten. Ziel ist es, möglichst kostengünstig den telefonischen Kontakt zu den KundInnen zu reorganisieren und das Dienstleistungsangebot zu erweitern. In der Politik gelten Call Center oftmals als ein Hoffnungsträger für Beschäftigungswachstum; in der Wissenschaft werden sie mitunter als „Vorreiter“ für die künftige Organisation von kundInnenorientierten Dienstleistungen bezeichnet.

Ziel dieses Projektberichtes ist es, die bislang vorliegende Literatur im Call Center-Bereich auszuwerten und den aktuellen Informations- und Diskussionsstand zu verschiedenen Aspekten des Themas aufzuarbeiten. Schwerpunkte sind die Hintergründe des Call Center-Booms, Branchen- und Beschäftigungsstrukturen, Arbeitsorganisation, Arbeitsbedingungen und Qualifikation. Weiterhin werden offene Fragen und Probleme im Bereich Personalmanagement in Call Centern identifiziert, die im weiteren Verlauf des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Forschungsvorhabens „Personalmanagement an frequenzabhängigen Kundenschnittstellen“ vertieft werden sollen.

Inhalt

0	Einleitung	11
1	Call Center als neues Organisationskonzept	14
1.1	Struktur und Entwicklung des Call Center-Marktes	14
1.2	Hintergründe für die Dynamik des Call Center-Bereiches	16
1.2.1	KundInnenorientierung und Verbesserung der Kommunikations- prozesse	17
1.2.2	KundInnengewinnung und neue Kommunikations- bzw. Vertriebswege	18
1.2.3	Rationalisierung und Kosteneinsparung	19
1.2.4	Neue Technologien und Liberalisierung des Telekommunikations- marktes.....	19
1.2.5	Wirtschafts- und Strukturpolitik.....	20
1.3	Typen von Call Centern	21
1.3.1	Inbound – Outbound.....	21
1.3.2	Unternehmensinterne Call Center versus externe Dienstleister	23
1.4	Technik in Call Centern.....	27
	Exkurs: Kurzdarstellung der vorliegenden Untersuchungen zu Call Centern.....	30
2	Beschäftigtenstruktur	37
2.1	Anzahl der Beschäftigten	37
2.2	Alters- und Qualifikationsstruktur	38
2.3	Geschlechtsspezifische Verteilung.....	40
2.4	Art der Arbeitsverhältnisse	41

3	Arbeitsorganisation in Call Centern	43
3.1	Aufbauorganisation	44
3.1.1	Call Center-Agents	44
3.1.2	Call Center-Teamleitung	45
3.1.3	Supervisors	45
3.1.4	Call Center-Management.....	45
3.1.5	Projekt- bzw. Bereichsleitung.....	46
3.1.6	EDV-Technik.....	46
3.2	Ablauforganisation	47
3.2.1	Die klassische Arbeitsorganisation (Taylorismus).....	47
3.2.2	Beteiligungsorientierte Arbeitsformen	48
4	Arbeitsbedingungen in Call Centern	49
4.1	Arbeits- und Betriebszeiten	50
4.2	Vergütungsstrukturen	52
4.3	Arbeitsbelastungen der Beschäftigten	56
4.3.1	Psychische Arbeitsbelastungen.....	57
4.3.2	Physische Arbeitsbelastungen	59
4.4	Kollektive Interessenvertretung	60
5	Qualifizierung der Beschäftigten in Call Centern	61
5.1	Anforderungen an Call Center-Agents	62
5.2	Qualifizierungsangebote	64
6	Personalmanagement in Call Centern	66
6.1	Personalbeschaffung	68
6.1.1	Personalsuche	69
6.1.2	Auswahlverfahren.....	69
6.2	Personalbedarfsplanung	71
6.3	Personaleinsatzplanung	74
6.4	Weitere Aspekte	75
6.5	Resümee	76

7	Fazit	77
7.1	Kurzfassung der Ergebnisse	77
7.2	Fragestellungen für die künftige Forschung	79
7.3	Zielsetzung des Projektes „Personalmanagement an frequenz-abhängigen Kundenschnittstellen“	81
	 Literatur	 83
	 Glossar	 91

Übersichten, Abbildungen und Tabellen

Übersicht 1:	Typische Aktivitäten von Inbound- und Outbound-Call Centern	22
Übersicht 2:	Kennzeichen unternehmensinterner Call Center und externer Dienstleister.....	25
Übersicht 3:	Call Center-Studien	35
Übersicht 4:	Gestaltungsfelder der Arbeitsorganisation.....	43
Übersicht 5:	Anforderungen an Call Center-Agents und beispielhafte Qualifizierungsinhalte	63
Übersicht 6:	Aufbau des IHK-Lehrgangs „Call Center-Agent“	65
Abbildung 1:	Bildungsniveau von Call Center-Agents	40
Abbildung 2:	Beispielhafte Personalbedarfskurve in einem Call Center	51
Tabelle 1:	Branchenverteilung von Call Centern nach Ergebnissen verschiedener Studien	15
Tabelle 2:	Verhältnis von Inhouse-Call Centern vs. externen Dienstleistern.....	23
Tabelle 3:	Anzahl an Arbeitsplätzen und Beschäftigten in Call Centern	38
Tabelle 4:	Altersstruktur der Call Center-Beschäftigten.....	39
Tabelle 5:	Arbeitszeitformen von Call Center-Beschäftigten.....	42
Tabelle 6:	Durchschnittliche Monatsverdienste von Call Center-Agents (Vollzeit) in unternehmensinternen Call Centern und bei externen Dienstleistern	53
Tabelle 7:	Durchschnittliche Monatsverdienste (Vollzeit) in Call Centern nach Berufsbildern	54
Tabelle 8:	Durchschnittsverdienste (Vollzeit) nach Berufsbildern und Branchen	55

0 Einleitung

Immer mehr Unternehmen gehen dazu über, nicht nur den telefonischen Kontakt mit ihren KundInnen zu reorganisieren, sondern gleichzeitig auch Teile ihres Dienstleistungsangebotes hierhin zu verlagern bzw. zu erweitern. Dies geht einher mit der Gründung von Call Centern – als Teil bestehender Unternehmen, als ausgelagerte Unternehmenseinheit oder auch als eigenständiges externes Dienstleistungsunternehmen, das Telefondienste für unterschiedliche Firmen anbietet.

Die technische Voraussetzung für den Betrieb von Call Centern bildet die Integration von Telefon- und Computertechnologien, die so genannten „Call Center-Agents“, die für die Abwicklung der Telefonate mit den KundInnen zuständig sind, einen raschen Zugriff auf relevante Daten und Vorgänge ermöglichen. Call Center sind meist unter einer einzigen Telefonnummer erreichbar; die Verteilung der Anrufe auf die jeweils verfügbaren Agents erfolgt mittels so genannter „ACD-Anlagen“ nach vorab festgelegten Regeln automatisch. Im Unterschied zu Unternehmen, in denen telefonische Anfragen bei den Fachabteilungen eingehen, gibt es in Call Centern meist keine bestimmten AnsprechpartnerInnen für einzelne KundInnen oder Sachgebiete mehr. Stattdessen sollen die Agents in der Lage sein, möglichst viele Anfragen selbstständig zu bearbeiten.

In der öffentlichen Wahrnehmung hat das Thema „Call Center“ je nach persönlichem Erfahrungshintergrund oder Betrachtungsperspektive höchst unterschiedliche Facetten – z.B.

- als Angebot zur raschen Erledigung von Reklamationen oder als ständig besetzte und damit nervenaufreibende Telefonzentrale, mit der Fachabteilungen von Unternehmen sich gegen Störungen „abschotten“;
- als Hoffnungsträger für neue Beschäftigung oder als Verlagerung von ohnehin bestehenden Arbeitsplätzen in neue Organisationseinheiten mit oftmals schlechteren Arbeitsbedingungen;
- als interessanter und zukunftsweisender Tätigkeitsbereich oder als „moderne Form der Sklavenarbeit“.

Diese Aufzählung einiger geläufiger Attribute und Einschätzungen soll nur einen kurzen Einblick geben, wie unterschiedlich und oftmals kontrovers die Einrichtung von Call Centern derzeit bewertet wird. Die heterogenen Wahrnehmungen spiegeln jedoch auch ein Stück weit die Realität der Call Center wider. Es gibt sehr unterschiedliche Formen und Typen von Call Centern, das Spektrum der Aufgaben und Tätigkeitsfelder ist außerordentlich breit und die Qualität des angebotenen Service schwankt stark. Ähnlich verhält es sich mit der Qualität der dort angebotenen Beschäftigungsverhältnissen. Während es sich in manchen Fällen um hochqualifizierte Arbeitsplätze mit interessanten und abwechslungsreichen Arbeitsaufgaben handelt, die mit guten Arbeitsbedingungen, verlässlichen Arbeitszeiten und einer hohen Entlohnung verbunden sind, bieten andere Call Center äußerst schlechte Arbeitsbedingungen: mo-

notone und stark belastende Tätigkeiten mit einem extrem hohen Arbeitsdruck, ständig wechselnden Arbeitszeiten, Niedriglöhnen und geringer Beschäftigungssicherheit.

Für diesen Projektbericht haben wir die vorliegende Literatur zu Call Centern ausgewertet, um auf dieser Basis einerseits ein möglichst umfassendes Bild über den Entwicklungsstand und die Perspektiven dieses Bereiches zu zeichnen, andererseits aber auch um aufzuzeigen, welchen Aspekten bislang wenig Beachtung geschenkt worden ist.

Grundsätzlich ist zu betonen, dass sich die zum Call Center-Bereich vorliegenden Publikationen auf ganz unterschiedliche Quellen stützen. Nach unserem Eindruck dominieren bislang Beiträge, die auf der Basis praktischer Erfahrungen in diesem Feld geschrieben worden sind. Bei den AutorInnen handelt es sich vorrangig um direkt in Call Centern Tätige, um UnternehmensberaterInnen, um GewerkschafterInnen oder um Betriebs- und PersonalrätInnen in Call Centern. Erst in den letzten Jahren sind auch einige Veröffentlichungen aus dem Bereich der Wissenschaft und Forschung hinzugekommen, die sich jedoch auch nur vereinzelt auf empirische Untersuchungen stützen.

Bei einem großen Teil der Veröffentlichungen zu Call Centern handelt es um Artikel in unterschiedlichen Zeitschriften. Darüber hinaus liegen einige Sammelbände vor, in deren Einzelbeiträgen unterschiedliche Aspekte thematisiert werden. Wie bereits erwähnt, bilden empirische Untersuchungen nur in wenigen Fällen die Grundlage für Publikationen. Zudem verfolgen die bislang vorliegenden Untersuchungen, die meist von Unternehmensberatungen erstellt worden sind, unterschiedliche Fragestellungen, stützen sich häufig auf eine vergleichsweise kleine Fallzahl und kommen zu teilweise voneinander abweichenden Ergebnissen. Kritisch ist überdies anzumerken, dass die Ergebnisse oftmals nur auszugsweise verfügbar sind, weil die vollständigen Berichte für die breitere Öffentlichkeit aufgrund extrem hoher Preise unerschwinglich sind. Wir gehen in einem Exkurs ausführlicher auf die jeweiligen Fragestellungen und Methoden der vorliegenden Studien ein, beziehen uns bei der Literaturanalyse zu den unterschiedlichen Aspekten des Themas jedoch auf alle einschlägigen Veröffentlichungen, die uns vorliegen.

Trotz der vergleichsweise großen Zahl von Veröffentlichungen zu Call Centern liegen zentrale Informationen z.B. zur aktuellen Zahl der Call Center in Deutschland oder zu den in diesem Bereich entstandenen Arbeitsplätzen im Dunkeln. Repräsentative Studien zu solchen Fragen gibt es bislang nicht. Verfügbar sind derzeit allenfalls Schätzungen oder Hochrechnungen, die jedoch einerseits methodisch zum Teil sehr fragwürdig erscheinen und andererseits aufgrund der raschen Entwicklungen in diesem Bereich schnell wieder veraltet sind.

Dies ist umso bedauerlicher, als manche PolitikerInnen und WissenschaftlerInnen in den Call Centern einen Vorreiter für die künftige Organisation von kundInnenorientierten Dienstleistungen insgesamt sehen und annehmen, dass sich die hier bereits realisierten Arbeitsstrukturen mittelfristig auch in anderen Dienstleistungsbereichen durchsetzen werden.

Das Institut Arbeit und Technik und die Unternehmensberatung B+S sind im Februar 2000 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) beauftragt worden, ein zweijähriges Forschungsprojekt zum Thema „Personalmanagement an frequenzabhängigen Kundenschnittstellen“ durchzuführen, das sich schwerpunktmäßig auf den Call Center-Bereich konzentrieren soll. Im Rahmen von ausführlichen Betriebsfallstudien sollen unterschiedliche Personalmanagement-Strategien und ihre Zusammenhänge und Wechselwirkungen mit den Arbeitsbedingungen der Beschäftigten sowie Effizienz und Servicequalität untersucht werden. Als Vergleichsfolie werden einige Unternehmen aus dem Handel, der ebenfalls mit stark schwankenden KundInnenfrequenzen konfrontiert ist, einbezogen. Dieser Bericht ist ein erster Baustein dieses Forschungsprojektes, um den aktuellen Informations- und Diskussionsstand zu verschiedenen Aspekten des Themas aufzuarbeiten sowie offene Fragen und Probleme zu identifizieren, die im weiteren Verlauf des Projektes vertieft werden sollen.

Der Bericht gliedert sich wie folgt: In *Kapitel 1* stehen die Motive der Unternehmen zur Einrichtung von Call Centern und die Erläuterung unterschiedlicher in der Praxis vorzufindender Call Center-Typen im Mittelpunkt. Weiterhin wird die in Call Centern eingesetzte Technik beschrieben, da ohne diese Grundinformationen bestimmte Abläufe in Call Centern nur schwierig zu verstehen sind. Anschließend gehen wir in einem *Exkurs* kurz auf die Methodik und Vorgehensweise der in Deutschland bislang vorliegenden Studien über Call Center ein. In *Kapitel 2* werden vorhandene Informationen zur Struktur der Beschäftigten nach Anzahl, Alters- und Qualifikationsstruktur, geschlechtsspezifischer Verteilung sowie Art der Arbeitsverhältnisse in Call Centern ausgewertet. In den *Kapiteln 3* und *4* stehen die Arbeitsorganisation und die Arbeitsbedingungen in Call Centern im Mittelpunkt, wobei u.a. auf Arbeits- und Betriebszeiten, Vergütungsstrukturen, Arbeitsbelastungen und Fragen der betrieblichen Interessenvertretung eingegangen wird. Aspekte der Qualifizierung werden in *Kapitel 5* behandelt, wobei wir uns im Wesentlichen auf die Qualifizierung von Call Center-Agents konzentrieren, weil diese die mit Abstand größte Beschäftigtengruppe bilden. In *Kapitel 6* wird resümierend analysiert, welche Aspekte des Personalmanagements in Call Centern in den bislang vorliegenden Veröffentlichungen thematisiert werden und in welchen Bereichen Lücken festzustellen sind. In *Kapitel 7* fassen wir einerseits die Ergebnisse der Literaturlauswertung zusammen und skizzieren andererseits noch weitgehend ungeklärte Fragestellungen für die künftige sozialwissenschaftliche Forschung in diesem Feld. Zum Abschluss folgt eine Beschreibung des Forschungsprojektes „Personalmanagement an frequenzabhängigen Kundenschnittstellen“, das im Februar 2000 begonnen hat und in dessen Rahmen dieser Projektbericht entstanden ist.

1 Call Center als neues Organisationskonzept

Die Bezeichnung „Call Center“ stammt aus den USA und reiht sich in die Reihe von englischen Begriffen ein, die sich nur schwer ins Deutsche übersetzen lassen. Während dieser Begriff noch Anfang der neunziger Jahre weitgehend unbekannt war, ist er heute in nahezu jedem Beitrag zum Thema „Kundenorientierung“ oder „Telefonmarketing“¹ zu finden. Call Center gelten mittlerweile als Synonym für den telefonischen KundInnenservice. Dabei stellt sich allerdings die Frage, was unter einem Call Center genau zu verstehen und was eigentlich das Neue daran ist: Handelt es sich hier lediglich um eine moderne Telefonzentrale, oder geht es „um ein integriertes Dienstleistungszentrum, im Rahmen dessen das Erbringen von Dienstleistungen qualitativ und quantitativ neu gestaltet wird“ (D’Alessio/Oberbeck 1999: 159)?

Um diese Fragen beantworten zu können, ist es erforderlich, sich mit verschiedenen Aspekten des Call Center-Bereichs auseinander zu setzen. Als Erstes werden wir die Dynamik des Call Center-Marktes näher skizzieren, um dann in einem zweiten Schritt auf die Hintergründe für diese Entwicklung einzugehen. Drittens werden verschiedene Typen von Call Centern dargestellt und zum Abschluss des Kapitels auf wesentliche technische Bausteine eingegangen. Anschließend werden dann in einem Exkurs die bislang vorliegenden Studien zum Call Center-Bereich, auf deren Ergebnisse sich vor allem die quantitativen Aussagen der folgenden Kapitel stützen, vorgestellt und kurz kommentiert.

1.1 Struktur und Entwicklung des Call Center-Marktes

Im Allgemeinen wird unter Call Centern „eine unternehmensinterne oder -externe Organisationseinheit (verstanden), die mit Hilfe gekoppelter Informations- und Telekommunikationstechnik kommunikationsintensive Geschäftsprozesse bewältigt.“ (TBS 1999: 9) Sie gelten meist als Organisationskonzept, um Serviceorientierung und Effizienz gleichermaßen zu realisieren. Wir werden darauf noch ausführlich eingehen.

Über die genaue Zahl von bestehenden Call Centern liegen allerdings keine gesicherten Informationen vor, da dieser Bereich durch eine große Dynamik gekennzeichnet ist. Es handelt sich hierbei um einen vergleichsweise jungen Tätigkeitsbereich, der vor allem in der jüngsten Zeit rasant gewachsen ist und auch zukünftig weiter expandieren wird.² Biehler/Vogl (1999:

¹ Der Begriff „Telefonmarketing“ bzw. „Telemarketing“ bedeutet, dass das Telefon systematisch zur KundInnengewinnung, -betreuung und -bindung sowie zur Unterstützung des Vertriebs und zu Servicezwecken eingesetzt wird (vgl. Walter Telemedien 2000). Call Center sind damit eine Organisationsform, mit der Telemarketing betrieben werden kann.

² Die meisten Call Center sind nach Angaben verschiedener Untersuchungen in den neunziger Jahren entstanden: Laut MMB-Studie (1999: 9) wurden 75,6 % der Call Center erst seit 1991 gegründet, nach Angaben von *Profi-Tel* (1999: 12) sind dies sogar fast 80 %.

5f.) schätzen die Zahl der im Jahre 1998 existierenden Call Centern auf 1.000 bis 1.500, bis zum Jahr 2001 sollen 3.000 Call Center zusätzlich entstehen. Eine Studie des *Deutschen Direktmarketingverbandes (DDV)* aus dem Jahre 1997 hat herausgefunden, dass 30,5 % der befragten Unternehmen ein Call Center nutzen. In 19 % der Fälle ist das Call Center dabei in das bestehende Unternehmen integriert, die übrigen 11,5 % beauftragen einen externen Dienstleister (vgl. hierzu ausführlich Abschnitt 1.3.2). Ferner planen weitere 20 % der Unternehmen, zukünftig ein Call Center einzusetzen (vgl. ibv 1998: 3543).

Call Center sind eine spezifische Organisationsform im Dienstleistungsbereich, mit der Kommunikationsprozesse initiiert und gesteuert werden. Sie sind also keine eigene Branche, wie vielfach behauptet wird (vgl. D'Alessio/Oberbeck 1999; Call Center-Offensive 2000), da viele Call Center (noch) unternehmensintern organisiert sind und damit formal zu den Branchen zählen, in denen die Firmen tätig sind (vgl. Abschnitt 1.3.2). Tabelle 1 verdeutlicht, in welchen Branchen Call Center oftmals eingesetzt werden.

Tabelle 1: Branchenverteilung von Call Centern nach Ergebnissen verschiedener Studien (in %)

	<i>Computer Fachwissen</i>	<i>ProfiTel</i>	<i>GfK</i>
Finanzdienstleister/ Versicherungen	39,1	27	30
Banken/Geldverkehr	nicht erhoben	nicht erhoben	24,8
Informations- und Kom- munikationswirtschaft	19,1	17	31,3
Handel/Vertrieb	11,6	24	16,5
Medien	7,2	12	26,3
Industrie	4,4	17	5,8
Kartenservice	4,4	nicht erhoben	nicht erhoben
Versorgungsunternehmen	2,9	nicht erhoben	nicht erhoben
Verkehr/Touristik	nicht erhoben	9	16
Marktforschung/Marketing	nicht erhoben	nicht erhoben	34
Institutionen	nicht erhoben	5	nicht erhoben
Sonstige	11,3	10	14,8

© IAT 2000

Quelle: Eigene Zusammenstellung nach Computer Fachwissen 1998: 17; ProfiTel 1998: 7; GfK 1998: 2

Wenngleich die Ergebnisse der verschiedenen Untersuchungen nicht direkt vergleichbar sind, lassen sich dennoch gemeinsame Branchenschwerpunkte von Call Centern erkennen.³ Spitzenreiter ist ganz deutlich der Finanz-, Versicherungs- und Bankenbereich, gefolgt vom Handel bzw. Vertrieb und der Informations- und Kommunikationswirtschaft. Der industrielle Sektor ist lediglich in der *ProfiTel*-Studie bedeutsam; alle anderen Branchen spielen eine unterschiedlich große Rolle, was u.a. auf die jeweiligen Erhebungsverfahren der Untersuchungen zurückzuführen sein dürfte.⁴

Call Center, die nicht in Unternehmen eingebettet sind, sondern vielmehr als eigenständige Dienstleister betrieben werden, lassen sich dagegen keiner spezifischen Branche zuordnen. Hier sind bereits Tendenzen zu erkennen, die in die Richtung einer eigenständigen Branchenbildung weisen, was u.a. durch die Gründung von Interessenverbänden (Deutscher Direktmarketingverband, Call Center Forum e.V. etc.) oder das Streben von Gewerkschaften, Tarifverträge speziell für Call Center abzuschließen, unterstützt wird (vgl. Deutsche Postgewerkschaft 1999: 20; Frankfurter Rundschau vom 3.2.2000: 4). Da in der vorliegenden Literatur jedoch die notwendige Unterscheidung zwischen unternehmensinternen Call Centern und unabhängigen Dienstleistern nicht getroffen wird, werden wir den Begriff der „Branche“ im Folgenden vermeiden.

Auch wenn noch nicht von einer eigenen „Call Center-Branche“ gesprochen werden kann, so ist eine wachsende Anzahl von Call Centern in verschiedenen Branchen und im Bereich der eigenständigen Dienstleister unbestreitbar. Dieses Wachstum korrespondiert mit einer starken Zunahme von Arbeitsplätzen in diesem Bereich, womit wir uns in Kapitel 2 detaillierter auseinander setzen werden. An dieser Stelle kann festgehalten werden, dass Call Center nicht nur gegenwärtig, sondern auch zukünftig zu den boomenden Zweigen im Dienstleistungsbereich gehören. Auf Triebkräfte für diese Entwicklung werden wir im folgenden Abschnitt eingehen.

1.2 Hintergründe für die Dynamik des Call Center-Bereiches

Wir haben bereits deutlich gemacht, dass immer mehr Unternehmen Call Center einrichten oder nutzen. Dadurch werden die Dienstleistungsbeziehungen zwischen Firmen und KundInnen systematisch umgeformt, weil die persönliche Kommunikation während der Dienstleis-

³ Die Vergleichbarkeit der Ergebnisse wird dadurch erschwert, dass sowohl bei der *ProfiTel*- als auch der *GfK*-Studie Mehrfachnennungen möglich waren und zudem in den einzelnen Studien verschiedene Kategorien von Branchen gewählt wurden. So wurde z.B. in der *GfK*-Studie die Kategorie „Banken/Geldverkehr“ und „Finanzdienstleister/Versicherungen“ getrennt abgefragt, während *Computer Fachwissen* und *ProfiTel* nur „Finanzdienstleistungen/Versicherungen“ erhoben haben, unter denen dann aber der Bankenbereich subsumiert wurde. In Tabelle 1 wurde versucht, die Kategorisierung jener der *Computer Fachwissen*-Erhebung anzugleichen. So ist z.B. bei der *GfK*-Studie der getrennt erhobene EDV- und der Telekommunikationsbereich in der Tabelle zur Informations- und Kommunikationswirtschaft zusammengefasst worden.

⁴ Im Exkurs gehen wir ausführlich auf die methodischen Aspekte der verschiedenen Call Center-Studien ein.

tungserbringung durch den telefonischen Kontakt ersetzt bzw. ergänzt wird. Ein aktuelles Beispiel stellen hier die Banken dar, die die Anzahl ihrer Filialen zunehmend reduzieren: So sollten bei der inzwischen gescheiterten Fusion der Dresdner und Deutschen Bank beispielsweise 800 der insgesamt 2.500 Filialen geschlossen werden; die Volks- und Raiffeisenbanken wollen die Zahl ihrer Institute sogar von 2.300 auf 800 verringern (vgl. Brost 2000: 24). Viele Aufgabenbereiche sollen dann in neugegründete Direktbanken verlagert werden, die selbst keine Filialen mehr haben, sondern den KundInnenkontakt ausschließlich über Call Center abwickeln.

Die Gründe, warum Unternehmen ein Call Center einrichten bzw. dieses nutzen, können recht unterschiedlich sein, wie die folgenden Ausführungen belegen.

1.2.1 KundInnenorientierung und Verbesserung der Kommunikationsprozesse

Unternehmen sind durch den verschärften Wettbewerb immer stärker dazu gezwungen, sich intensiver mit der Effizienz ihrer internen Organisation sowie der kundInnenspezifischen Geschäftsprozesse auseinander zu setzen. Firmen haben beispielsweise erkannt, dass Kaufentscheidungen nicht nur durch ihre Preispolitik, sondern zunehmend auch durch die Qualität ihres Services beeinflusst werden. KundInnen erwarten neben leistungsfähigen Produkten bzw. hochwertigen Dienstleistungen oft auch eine individuelle Betreuung, eine hohe Erreichbarkeit sowie eine kompetente Antwort auf alle Fragen. *Kruse* (1996: 13) weist darauf hin, dass dies vor allem für Produkte gilt, die in ihrem „Kernnutzen“ austauschbar geworden sind. Hier ließe sich eine Differenzierung nur noch über einen Sekundärnutzen, z.B. über ein spezielles Servicekonzept, erfolgreich realisieren. Call Center werden daher gegründet oder genutzt, um den KundInnen diese zusätzlichen Dienstleistungen wie Information, Beratung, Bestellung etc. anbieten zu können. Da die KundInnen in der Regel daran interessiert sind, möglichst einfach, schnell und kostengünstig mit dem Unternehmen in Verbindung zu treten, haben viele Firmen eine Servicenummer eingerichtet, um für sie über einen längeren Zeitraum – oft auch rund-um-die-Uhr – erreichbar zu sein. So gibt es z.B. verschiedene Ticket-Hotlines, über die KundInnen schnell und unkompliziert Eintrittskarten für Veranstaltungen sowie Touristikangebote und Platzreservierungen buchen können. KundInnen von Computerfirmen können sich häufig ebenfalls über eine Hotline direkt an das Unternehmen wenden, das dann für Beratungen zur Verfügung steht oder bei der Lösung von Computerprobleme behilflich ist.

Mit Hilfe von Call Centern werden die Kommunikationsprozesse innerhalb eines Unternehmens bzw. im Kontakt zu den KundInnen reorganisiert. Dabei soll anstelle von zufälligen Kontakten eine systematische Kommunikation mit den KundInnen aufgebaut und diese optimiert werden. Da Call Center damit als zentrale Anlaufstelle für sämtliche KundInnenkon-

takte fungieren, sind sie für die Unternehmen eine wichtige Nahtstelle zu den KundInnen. Die kundInnenorientierte Kommunikation zielt letztlich darauf ab, eine größere Zufriedenheit der KundInnen zu erreichen, um diese auch mittel- und langfristig stärker an das Unternehmen zu binden (vgl. Martin 1998; Böse/Flieger 1999).

Die Bedeutung von Call Centern als Instrument, eine stärkere KundInnenorientierung zu erzielen, unterstreichen auch mehrere Untersuchungen. So ergab eine Studie des *Deutschen Direktmarketing Verbandes (DDV)* aus dem Jahre 1997, dass 44,8 % der befragten Unternehmen ein Call Center eingerichtet haben, um den KundInnenservice zu erhöhen (vgl. ibv 1998: 3529). In einer Umfrage der Computerwoche vertreten sogar 79 % der Unternehmen diese Auffassung (vgl. Meier 1999a).

1.2.2 KundInnengewinnung und neue Kommunikations- bzw. Vertriebswege

Darüber hinaus werden Call Center auch gezielt dazu eingesetzt, um neue KundInnen zu gewinnen, indem z.B. die telefonische Bestellannahme nach einer Anzeige oder einem TV-Spot angeboten wird. Diese dienen auch dazu, KundInnenbefragungen durchzuführen, um rechtzeitig neue Trends und Produktvorschläge ausfindig zu machen. Das Image eines „Service-Unternehmens“ soll außerdem dazu beitragen, ehemalige KundInnen zurückzugewinnen (vgl. TBS 1999: 10). Hierzu kann in Call Centern z.B. ein Beschwerdemanagement installiert werden, wobei der Beschwerdegrund direkt erfasst und eine Ausgleichsleistung bereitgestellt wird. Als Zusatznutzen für das Unternehmen können diese Daten direkt an das Qualitätsmanagement weitergeleitet werden, woraufhin eine Verbesserung des Produktes oder von Prozessen initiiert werden kann.

Firmen erkennen zudem immer mehr, dass sich über neue Kommunikationswege wie Fax, E-Mail und Internet auch neue Zielgruppen erschließen lassen (vgl. Handelsblatt vom 20.10.1999: B4). In diesem Zusammenhang zeigen gerade neuere Entwicklungen, dass das Telefonat nicht mehr das einzige Kommunikationsmittel zwischen KundInnen und Unternehmen bleibt. Es wird vielmehr prognostiziert, dass die multimediale Kommunikation eine immer größere Rolle spielen wird (vgl. Computerwoche 1999: 31). So ist ein verbesserter KundInnenkontakt vorstellbar, wenn KundInnen z.B. mit Call Center-MitarbeiterInnen telefonieren und dabei gleichzeitig die entsprechende Internetseite vor Augen haben.

Call Center gewinnen aber nicht nur als strategisches Marketinginstrument an Bedeutung. Durch die Einrichtung eines Call Centers in der eigenen Firma, aber auch durch die Vergabe an Aufträgen an private Dienstleister, können neue Vertriebswege implementiert werden. 23,5 % der vom *DDV* befragten Unternehmen nennen dieses Motiv für die Gründung bzw. Nutzung eines Call Centers. Unternehmen ersetzen z.B. ihre KundInnendienste durch Hot-

lines, Banken bieten Telefon-Banking an, die Bestellannahme im Versandhandel oder die Buchungen bei Fluggesellschaften werden über Call Center abgewickelt. Der amerikanische Paketdienst UPS dirigiert beispielsweise seine gesamte Fahrzeugflotte über ein Call Center (vgl. IW 1999: 2).

Auf die Bedeutung von KundInnenengewinnung bzw. -pflege bei der Einrichtung von Call Centern weist auch deren organisatorische Einbindung in die Unternehmen hin. Denn Call Center sind in den meisten Fällen dem Marketing-Bereich oder dem Vertrieb zugeordnet (vgl. ProfiTel 1998: 9; BL ConCept 1998: 7).

1.2.3 Rationalisierung und Personalkosteneinsparung

Es sollte allerdings auch betont werden, dass bei der effektiveren Gestaltung von unternehmensinternen Aktivitäten und Abläufen immer auch Rationalisierungsabsichten im Vordergrund stehen. Diese Maßnahmen zielen letztlich darauf ab, das Personal möglichst optimal einzusetzen und die laufenden Betriebskosten zu senken. Eine Studie der Computerwoche kommt zu dem Ergebnis, dass die Hälfte der Unternehmen Call Center als Möglichkeit sehen, die Personalkosten zu reduzieren (vgl. Meier 1999a). Dies kann nicht nur durch eine Optimierung von Arbeitsabläufen, sondern auch durch den Abbau von Arbeitsplätzen im Unternehmen geschehen, wobei z.B. Verwaltungsaufgaben oder die KundInnenbetreuung in ein eigenständiges Call Center verlagert werden. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, Call Center aus einem Tarifbereich auszugliedern, was insbesondere von den Gewerkschaften als „Tarifflucht“ kritisiert wird. So gehören beispielsweise viele Direktbanken zwar einem Arbeitgeberverband an, dieser ist jedoch nicht tarifgebunden. Unternehmen können diese organisatorische Maßnahme daher dazu nutzen, kollektivvertraglich geregelte Standards hinsichtlich Arbeitszeiten, Entlohnung etc. abzusenken (vgl. Biehler/Vogl 1999: 262; D’Alessio/Oberbeck 1999: 176).

1.2.4 Neue Technologien und Liberalisierung des Telekommunikationsmarktes

Wichtige Rahmenbedingungen für die Entstehung und rasche Verbreitung von Call Centern stellen sicherlich die Entwicklung moderner Telekommunikations- und Informationstechnologien sowie die Liberalisierung des Telekommunikationsmarktes dar. Neue Technologien

wie ACD- oder CTI-Systeme⁵ sind wichtige Voraussetzungen für die Entstehung von Call Centern und ohne die Kopplung von modernen Telekommunikationstechniken mit der elektronischen Datenverarbeitung wären Call Center in ihrer heutigen Ausprägung kaum vorstellbar (vgl. hierzu Abschnitt 1.4). Diese Integration ermöglicht eine „Virtualisierung“ von Unternehmen, was bedeutet, dass Geschäftsabläufe und Serviceangebote völlig standortunabhängig abgewickelt werden können.

Die Liberalisierung des Telekommunikationsmarktes hat u.a. zu niedrigeren Telefongebühren geführt, wodurch die Einrichtung eines Call Centers sowohl für Unternehmen als auch die Nutzung durch die KundInnen zunehmend attraktiver geworden ist. So hat die Telekom beispielsweise bis Ende 1999 ca. 106.700 gebührenfreie 0800-Nummern vergeben. Hinzu gekommen sind außerdem noch ca. 234.000 Nummern mit der 0180-Vorwahl, bei denen den AnruferInnen nur ein Teil der Gebühren berechnet wird (vgl. Jahresbericht der Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post 1999).

1.2.5 Wirtschafts- und Strukturpolitik

Nicht zu unterschätzen ist auch die Tatsache, dass die Ansiedlung von Call Centern von zahlreichen Bundesländern und Kommunen in vielerlei Hinsicht gefördert wird. Call Center zählen zu den Beschäftigungsbereichen, von denen sich die Politik eine positive wirtschaftliche Entwicklung und eine Entspannung auf dem Arbeitsmarkt erhofft. Insbesondere in wirtschaftsschwachen Regionen werden Call Center als „Job-Maschinen“ gesehen und gelten hier sowohl als Hoffnungsträger regionaler Strukturpolitik als auch als Motor für die Beschäftigungsförderung. Im Wettbewerb um Standortvorteile betreiben zahlreiche Kommunen daher eine offensive Ansiedlungspolitik. So werden nicht nur Neugründungen, sondern u.a. auch Qualifizierungsmaßnahmen für die Beschäftigten mit öffentlichen Geldern gefördert. In Nordrhein-Westfalen wurde 1997 beispielsweise die Initiative „Call Center Offensive NRW“ gestartet. Ihr Ziel ist es, ein Netzwerk für Beratung und Unterstützung aufzubauen und eine „zentrale Anlauf-, Informations- und Kontaktvermittlungsstelle für alle Unternehmen und Investoren“ (Landesinitiative media NRW 1998: 3) zu sein, die beabsichtigen, ein Call Center aufzubauen. Nach der Idee des „One Stop Shopping Service“⁶ (vgl. Call Center Offensive 2000) werden Erstberatungen für Investoren, die im Call Center-Bereich noch keine Erfah-

⁵ Hierbei handelt es sich um zwei zentrale technische Bausteine, die in Call Centern vorzufinden sind. Das Automatic Call Distribution (ACD)-System verwaltet die eingehenden Anrufe und verteilt diese nach bestimmten Vorgaben an die Call Center-Agents. Das Computer Telephony Integration (CTI)-System stellt eine Verbindung zu verschiedenen Datenbanken her, die während des Telefonates direkt bearbeitet werden können (vgl. ausführlich Abschnitt 1.4).

⁶ „One Stop Shopping Service“ bedeutet, dass alle Beratungs- und Unterstützungsleistungen der Call Center Offensive NRW von einer Stelle aus getätigt werden (vgl. Call Center Offensive 2000). Möglichen Koordinationsproblemen, die eventuell auftreten, wenn es verschiedene Zuständigkeiten gibt, soll so entgegengetreten werden.

rungen haben, angeboten sowie Unterstützung bei der Standortwahl und Immobiliensuche bis hin zur Kontaktvermittlung für z.B. Call Center-Ausstattung und -Software oder der Personalsuche gewährt.

Neben der oben genannten Aspekte gelten für Call Center in vielen Bundesländern (z.B. in NRW) außerdem gesetzliche Ausnahmeregelungen, die beispielsweise die Sonn- und Feiertagsarbeit erlauben (vgl. Landesinitiative media NRW 1998: 5).⁷ Derartige Anstrengungen scheinen ihr Ziel zu erreichen, denn nach Angaben von *Biehler/Vogl* (1998: 6) ist NRW federführend bei der Ansiedlung von Call Centern: Ein Viertel aller Neugründungen fanden bislang in diesem Bundesland statt, gefolgt von Baden-Württemberg (16 %), Hamburg (14 %) und Bayern (13 %).

In den bisherigen Ausführungen wurde auf die Entwicklung und Hintergründe des starken Call Center-Wachstums eingegangen, aber das neue Dienstleistungskonzept Call Center sowie dessen Aufgaben- und Organisationsspektrum dabei nicht weiter differenziert. Dies soll nun im folgenden Kapitel anhand einer Beschreibung verschiedener Typen von Call Centern erfolgen.

1.3 Typen von Call Centern

Charakteristisch für alle Call Center ist ihre Funktion, den telefonischen Kontakt von Unternehmen mit ihren KundInnen zu reorganisieren, wobei partiell auch gleichzeitig Teile ihres Dienstleistungsangebotes hierhin verlagert werden. Jenseits dieser Merkmale gibt es jedoch eine Reihe von Unterschieden, die für bestimmte Typen von Call Centern kennzeichnend sind.

Dies betrifft zum Ersten die Richtung der Kommunikation bzw. Telefonate (1.3.1 Inbound – Outbound) und zum Zweiten die Stellung zum Unternehmen, für das die Dienstleistungen erbracht werden (1.3.2 Unternehmensinterne Call Center versus externe Dienstleister). Im Folgenden gehen wir detaillierter auf diese unterschiedlichen Typen ein.

1.3.1 Inbound – Outbound

Call Center können zunächst danach unterschieden werden, in welche Richtung die Kommunikation erfolgt. So genannte „Inbound“-Call Center nehmen Anrufe von KundInnen wie Bestellungen oder Beschwerden entgegen, während es als „Outbound“ bezeichnet wird, wenn

⁷ Seit dem 5. Mai 1998 ist der Call Center-Betrieb in NRW an Sonn- und Feiertagen ohne vorherige Sondergenehmigung möglich (vgl. Landesinitiative media NRW 1998: 5).

die Agents von sich aus Telefonate (z.B. bei Befragungen) führen (vgl. Wiencke/Koke 1999: 12). Die folgende Übersicht listet typische Beispiele für die beiden Varianten auf.

Übersicht 1: Typische Aktivitäten von Inbound- und Outbound-Call Centern

Inbound	Outbound
Auskunftsdienste	Adressverifikation ⁸
Bestell-, Buchungs-, und Auftragsannahme	Kündigungsprävention
Beschwerde- und Reklamationsmanagement	Kundenakquisition
Informationsservice	Markt- und Meinungsforschung
Notfallservice	Terminakquise
Schadensbearbeitung	Verkauf
Supportservice	

Quelle: Call Center Akademie 1999c

In der Praxis überwiegen bislang offenbar Inbound-Tätigkeiten. Eine Studie der *Gesellschaft für Konsumforschung (GfK)* ermittelte über den gesamten Call Center-Bereich hinweg ein Verhältnis von 54 % Inbound- und 46 % Outbound-Calls. Dabei besteht allerdings ein eklatanter Unterschied, ob es sich dabei um einen externen Dienstleister oder einen Inhouse-Call Center handelt. Während bei unternehmensinternen Call Centern 62 % der Anrufe inbound sind (38 % outbound), ist das Verhältnis bei den Dienstleistern genau umgekehrt (vgl. GfK 1998: 12).

Im Sinne einer effizienteren Auslastung des Call Center-Personals wird verstärkt versucht, beide Tätigkeiten miteinander zu kombinieren (vgl. Böse/Flieger 1999: 11). So werden Inbound-Aktivitäten zunehmend um Outbound-Telefonate ergänzt, z.B. um Anfragen, die auf dem Anrufbeantworter hinterlassen oder per Fax geschickt wurden, in anrufschwächeren Zeiten zu bearbeiten und damit eine gleichmäßigere Auslastung zu erreichen. Während die Mischung von In- und Outbound-Aktivitäten in manchen Fällen von den Beschäftigten als angenehme Abwechslung empfunden wird, kann dies in anderen Fällen auch als Belastung angesehen werden. Dies gilt insbesondere im Bereich des Direktmarketings, in dem offenbar andere Kompetenzen und Qualifikationen gefragt sind als bei der Entgegennahme von Anrufen (vgl. Goldstein 1999: 276). In manchen Call Centern gibt es daher unter den Agents eine Spezialisierung auf Inbound- oder Outbound-Aktivitäten, wobei die Entlohnungsformen dabei oft unterschiedlich sind (vgl. Kapitel 4).

⁸ Unter Adressverifikation wird die Überprüfung und gegebenenfalls Verbesserung von KundInnenanschriften und -telefonnummern verstanden.

1.3.2 Unternehmensinterne Call Center versus externe Dienstleister

Call Center werden zum einen innerhalb von Unternehmen z.B. als eigene Abteilung eingerichtet. Im Gegensatz zu diesen „Inhouse-Call Centern“ können Call Center zum anderen auch als unabhängige Firmen organisiert sein, die ihre Dienstleistungen für verschiedene Firmen erbringen. Diese bezeichnen wir als „externe Dienstleister“. Einen Zwischenstatus nehmen die Call Center ein, die als Ausgründungen von bestehenden Unternehmen entstanden sind. In der Regel werden diese bisher dem Inhouse-Bereich zugeordnet, da sie oft für das Mutterunternehmen exklusiv arbeiten. In der Praxis wird diese Zuteilung jedoch immer fraglicher, da ausgegründete Call Center ihre Dienstleistungen zunehmend auch anderen Unternehmen anbieten und die Grenzen damit allmählich fließender werden. Die Gründe dafür können vielfältig sein: Eine bessere Auslastung kann hierfür ebenso sprechen wie die Möglichkeit, durch ein höheres Auftragsvolumen Größenvorteile zu realisieren, die die Effizienz steigern. Mehrere Studien haben das Verhältnis von unternehmensinternen Call Centern und externen Dienstleistern näher untersucht (vgl. Tabelle 2).⁹

Tabelle 2: Verhältnis von Inhouse-Call Centern vs. externen Dienstleistern (in %)

	Inhouse-Call Center	externe Dienstleister
GfK-Studie*	62	35
ProfiTel-Studie 1999	74	26
MMB-Studie**	64	36
Emnid-Studie***	50-60	40-50

© IAT 2000

* 3 % der Call Center machten keine Angabe.

** Diese Studie unterscheidet drei Call Center-Typen (Inhouse, Dienstleister, Mischtyp). Der Mischtyp wurde hier den Inhouse-Call Centern zugeordnet.

*** Hier wurde nur gefragt, wie viele „Call Center-Aktivitäten“ von unternehmensinternen Call Centern durchgeführt wurden.

Quelle: Eigene Zusammenstellung nach: GfK 1998: 1; ProfiTel 1999: 1; MMB 1999: 9; Emnid 1998: 7

Aufgrund der teilweise sehr unterschiedlichen Erhebungsmethoden der Studien (vgl. ausführlich den Exkurs) lässt sich kein eindeutiges Ergebnis ermitteln. Unbestritten scheint jedoch zu sein, dass unternehmensinterne Call Center mit einem Anteil zwischen 60 und 70 % bislang in der Mehrheit sind.

⁹ Nähere Ausführungen zu den Studien finden sich im Exkurs.

Es ist eine interessante Frage, ob es Unterschiede zwischen Inhouse-Call Centern und externen Dienstleistern gibt. Tatsächlich liefern *Biehler/Vogl* (1998; 1999) erste Hinweise, dass sich die beiden Call Center-Typen nicht nur anhand des formalen Organisationsstatus unterscheiden, sondern dass damit vielmehr auch Faktoren wie z.B. Aufgaben, Standortfragen sowie Arbeits- und Entlohnungsbedingungen korrespondieren:

- *Unternehmensinterne Call Center* zeichnen sich nach Einschätzung von *Biehler/Vogl* (1998: 263) meist dadurch aus, dass ihr Schwerpunkt bei der Bearbeitung eingehender Telefonate (Inbound) liegt. Hier können zwei verschiedene Arten von Call Centern unterschieden werden: Funktional integrierte Call Center konzentrieren sich schwerpunktmäßig auf die Bereiche „KundInnenendienst“ und „Service“ - ggf. ergänzt um Vertriebs- und Marketingfunktionen. Tendenziell stellen solche Call Center hohe Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten und bieten relativ stabile sowie gut bezahlte und meist tarifvertraglich geregelte Arbeitsverhältnisse an. Im Gegensatz dazu ist die Auslagerung von Call Centern oftmals mit einer Verschlechterung der Arbeits- und Entlohnungsbedingungen im Vergleich zu den Regelungen im Ursprungsunternehmen verbunden. Ausgegründete Call Center nehmen allerdings in Bezug auf diese Aspekte insgesamt noch „eine gewisse Zwischenstellung“ (*Biehler/Vogl* 1998: 264) ein. Beide Call Center-Varianten sind tendenziell auf die enge Anbindung an das Stammunternehmen und eine räumliche Nähe zu diesem angewiesen.
- *Externe Dienstleister* arbeiten demgegenüber häufiger auch outbound, „d.h. sie nehmen nicht nur Anrufe entgegen, sondern nehmen aktiv Kontakt zu Kunden auf“ (*Biehler/Vogl* 1998: 264). Innerhalb dieser Kategorie gibt es ebenfalls verschiedene Typen, die sich nach dem Grad der Komplexität ihres Dienstleistungsangebots unterscheiden. Das Spektrum reicht hierbei von der kostengünstigen Erbringung einfacher Tätigkeiten wie Bestellanahmen bis hin zu komplexeren Aufgaben wie Werbekampagnen, woraus auch unterschiedliche Anforderungen an die Beschäftigten resultieren. Während bei einfachen Tätigkeiten das Kostenniveau ein zentraler Parameter ist, werden spezialisierte AnbieterInnen bei differenzierteren Aufgaben „zum ‚Systemlieferanten‘, der für seinen Kunden ganze Unternehmensfunktionen komplett übernimmt“ (*Biehler/Vogl* 1999: 264). Hinsichtlich des Standorts sind solche marktorientierten Call Center eher unabhängig von ihren AuftraggeberInnen und können sich an regionalen Lohnunterschieden und verfügbaren Fördermitteln orientieren, wobei bei den höherwertigen Serviceleistungen sowohl die Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte als auch das Angebot von Weiterbildungsmaßnahmen eine größere Rolle spielen. Insgesamt haben bei den externen AnbieterInnen jedoch „Rationalisierung, Tariffucht und Sozialdumping“ (*Biehler/Vogl* 1999: 266) sowie auch die Möglichkeit der Verlagerung ins Ausland einen deutlich höheren Stellenwert als bei den unternehmensinternen Call Centern.

Die folgende Übersicht soll die wesentlichen Elemente von unternehmensorientierten Call Centern und externen Dienstleistern zusammenfassen:

Übersicht 2: Kennzeichen unternehmensinterner Call Center und externer Dienstleister

	unternehmensinterne Call Center	externe Dienstleister
mögliche Ausprägungen	<ul style="list-style-type: none"> ◆ funktional integrierte Abteilung des Unternehmens ◆ ausgegründetes Tochterunternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Zulieferer einfacher Dienstleistungen (z.B. Bestellanahmen) ◆ Zulieferer komplexer Dienstleistungen (z.B. Werbekampagnen)
Aufgabenspektrum	<ul style="list-style-type: none"> ◆ hauptsächlich Inbound ◆ Schwerpunkt im Bereich KundInnenservice, ggf. um Vertriebs- oder Marketingfunktionen ergänzt 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ hauptsächlich Outbound ◆ Schwerpunkt im Bereich Marketingaktionen und Vertriebsaufgaben, aber auch einfache Bestellannahme
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Erhöhung der Marktchancen des Unternehmens durch Verbindung von Produkt und Dienstleistung ◆ Effizienzsteigerung von betrieblichen Abläufen 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ kostengünstige Erbringung von Call Center-Dienstleistungen ◆ Auftreten als „Systemlieferant“ für komplette Call Center-Dienstleistungen (insbesondere die Zulieferer komplexer Dienstleistungen)
Standortfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> ◆ enge Anbindung an das Stammunternehmen ◆ Vorhandensein von qualifizierten Personalressourcen 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ geringe Personalkosten ◆ uneingeschränkte Betriebszeiten
Arbeitsbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> ◆ relativ gute Bezahlung ◆ relativ sichere Beschäftigungsverhältnisse ◆ tarifvertraglich geregelte Arbeits- und Entlohnungsbedingungen <p>(bei ausgegründeten Tochterunternehmen sind hier Abstriche zu machen)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ geringe Entlohnung ◆ weitgehende Flexibilisierung der Arbeitszeiten ◆ keine Tarifverträge

Diese typischen Kennzeichen liefern auch erste Hinweise darauf, welche Organisationsform ein Unternehmen wählt, das seine telefonischen KundInnenkontakte im Rahmen eines Call Centers reorganisieren möchte. So sind eine Reihe von Faktoren anzuführen, die für eine interne oder externe Lösung sprechen können, wenngleich es kaum Variablen gibt, die eindeutig für eine bestimmte Form sprechen. Dennoch lassen sich aus unserer Sicht einige Tendenzen ableiten: So lohnt es sich bei einem kleinen zu erwartenden Anrufvolumen nicht, ein eigenes Call Center aufzubauen. Sind indessen die Tätigkeiten vielfältig und komplex und ist eine enge Verzahnung der KundInnenschnittstelle mit anderen Abteilungen des Unternehmens erwünscht, spricht dies für eine unternehmensinterne Lösung. Auch wenn die Call Center-Agents unternehmensspezifische Qualifikationen benötigen und vertrauliche Informationen ausgetauscht werden, dürften die Unternehmen verstärkt zu einem Inhouse-Call Center tendieren. Dagegen spricht aus unternehmerischer Sicht ein hohes Lohnniveau sowie ein geringes Arbeitskräftepotenzial am Standort, welches eine aufwendige Personalsuche erfordert, dafür, den KundInnenkontakt in die Hände eines externen Dienstleisters zu geben.

Allgemeine Entscheidungsregeln für bestimmte Lösungen lassen sich jedoch nicht ableiten, da jeweils im Zusammenspiel der unterschiedlichen Variablen entschieden werden muss, welche Lösung am günstigsten erscheint. Darüber hinaus spielen auch weitere Rahmenbedingungen eine Rolle: So werden z.B. starke Betriebsräte tendenziell versuchen, die Ausgründung eines Call Centers als eigenständiges Unternehmen oder die Vergabe an einen externen Dienstleister zu verhindern, wenn hiermit ein Abbau von Arbeitsplätzen und/oder eine Verschlechterung bzw. Aufgabe tariflicher Standards verbunden ist. Auch kann sich im Zeitablauf herausstellen, dass die einmal gewählte Variante mit gravierenden Nachteilen verbunden ist, so dass eine Revision dieser Entscheidung geboten erscheint. So könnte sich z.B. der externe Dienstleister als inkompetent erweisen oder die unternehmensinterne Organisation erschwert eine als notwendig erachtete Ausweitung der Betriebszeiten.

Weiterhin ist zu berücksichtigen, dass in der Praxis auch Kombinationen beider Organisationsformen vorzufinden sind, d.h. dass Unternehmen zwar ein internes Call Center betreiben, gleichzeitig aber auch externe Dienstleister in bestimmten Situationen beauftragen. Dabei handelt es sich z.B. um (vgl. auch Hahnel 1999: 134):

- *Kapazitätsabhängiges Outsourcing*: Wenn das unternehmensinterne Call Center mit Anrufen vollständig ausgelastet ist, werden Anrufe automatisch an einen externen Dienstleister weitergeleitet. So kann auch zu Zeiten mit einem hohen Anrufvolumen eine gute Erreichbarkeit gewährleistet werden, ohne zusätzliches Personal einsetzen zu müssen.
- *Aufgabenorientiertes Outsourcing*: Externe Dienstleister werden für besondere zeitlich begrenzte Aktionen wie z.B. Promotion- und Direktmarketing-Aktionen oder KundInnenbefragungen eingesetzt, weil hierfür keine personellen Ressourcen bzw. kein spezielles Know-how vorgehalten werden kann oder soll.

- *Zeitabhängiges Outsourcing*: Der externe Dienstleister deckt nur bestimmte Zeiten während des Tages oder am Wochenende ab – z.B. weil das Anrufvolumen zu diesen Zeiten zu gering ist, um das eigene Call Center hierdurch auszulasten, und/oder weil aufgrund von Zuschlags- oder Arbeitszeitregelungen der Einsatz des eigenen Personals zu teuer oder tariflich eingeschränkt ist. Externe Dienstleister sind hingegen häufig nicht an derartige Regelungen gebunden. Auch für eine Erprobung, ob sich eine Ausweitung der Erreichbarkeit lohnt, wird i.d.R. zunächst über die Beauftragung eines externen Dienstleisters erfolgen.
- *Front-Office-Outsourcing*: Der Dienstleister übernimmt die Aufgaben einer Telefonzentrale und leitet Anrufe gezielt weiter – z.B. bei schwierigen Fragen an SpezialistInnen innerhalb des Unternehmens.

Selbstverständlich können auch mehrere dieser Funktionen miteinander kombiniert werden. Weiterhin werden teilweise auch regionale Call Center eines Unternehmens oder Konzerns so zusammengeschaltet, dass Anrufe bei Auslastung der einen Niederlassung an eine andere weitergeleitet werden oder dass eine Erreichbarkeit rund-um-die-Uhr durch nur eine Niederlassung gewährleistet wird (vgl. TBS 1999: 13).

1.4 Technik in Call Centern

Der spezifische Technikeinsatz stellt eines der wesentlichen Kennzeichen von Call Centern dar. Gegenüber den bisherigen Telefonzentralen besteht das Neuartige vor allem in der Integration von Telefon- und Computertechnologien, was weitreichende Konsequenzen für die Organisation von Call Centern sowie das Personalmanagement hat. Im Folgenden sollen die wichtigsten technischen Bausteine kurz erläutert werden, da dadurch notwendige Hintergrundinformationen geliefert werden, deren Kenntnis für das Verständnis von Prozessen in Call Centern erforderlich ist.

Herzstück eines jeden Call Centers ist die *ACD (Automatic Call Distribution)*-Anlage. Dieses System nimmt die Anrufe entgegen und verteilt diese schnell und zielgerichtet nach bestimmten Kriterien an die Call Center-Agents. Dadurch soll die Anzahl an besetzten Leitungen und die Rate der abgebrochenen Anrufe reduziert sowie die Abarbeitung eines hohen Anrufvolumens möglich werden (vgl. Haller/Ronge 1996: 311). Anrufe können z.B. an den nächsten freien Agent weitergeleitet werden, was allerdings nur dann möglich ist, wenn alle Agents einer Gruppe den gleichen Wissensstand haben. Anrufe können aber auch an jene vermittelt werden, die bislang die wenigsten oder die kürzesten Gespräche geführt haben.

Das etablierteste Verfahren zur Vermittlung von Anrufen stellt das *Skill Based Routing* dar. Hier werden die Telefonate den Agents entsprechend ihrer Fertigkeiten (skills) zugewiesen, die als spezifische Agents-Profilen im ACD-System hinterlegt werden (z.B. bestimmte Fremdsprachenkenntnisse). Die eingehenden Anrufe werden dann jenen Agents zugeordnet, die für die gewünschte Dienstleistung am kompetentesten sind. Auf diese Weise soll sichergestellt werden, dass die AnruferInnen die bestmögliche Betreuung erhalten. Für die Beschäftigten kann es aber gleichzeitig bedeuten, dass nicht alle gleichmäßig ausgelastet sind (vgl. Baden-schneider/Lemke/Menzler-Trott 1999: 185).

Bei den meisten ACD-Systemen ist zwischen zwei Anrufen eine Pausenzeit (= *Inter-Call-Pause*) eingestellt, die meist allerdings nur wenige Sekunden dauert. Dadurch wird verhindert, dass den Call Center-Agents sofort nach Beendigung eines Gespräches ein neuer Anruf zugewiesen wird. Meistens wird außerdem eine Nachbearbeitungszeit berücksichtigt, die von den Beschäftigten bei Bedarf auch manuell verlängert werden kann.

Wenn kein freier Call Center-Agent zur Verfügung steht, werden die AnruferInnen in *Warteschlangen* eingereiht. Hier wird den KundInnen z.B. solange ein Rufton oder ein Besetztzeichen signalisiert, bis das Gespräch vermittelt werden kann. Es ist aber auch möglich, die AnruferInnen auf so genannte Wartefelder zu „parken“, wo sie standardisierte Ansagen (z.B. mit Hinweisen zu neuen Produkten oder Dienstleistungen) erhalten (vgl. Böse/Flieger 1999: 146f.).

Falls alle Wartefelder belegt sind, bietet das ACD-System mehrere Möglichkeiten an: Erstens können dem Beschäftigten-Pool weitere Agents zugeschaltet werden. So können z.B. Call Center-Agents, die für Outbound-Gespräche zuständig sind, als Reserve im Inbound eingesetzt werden (= *Swinging*). Zum Zweiten kann eine Sprachbox oder ein Anrufbeantworter Nachrichten der Anrufenden entgegennehmen, die dann in anrufschwächeren Zeiten abgearbeitet werden. Zum Dritten ist es auch möglich, die Anrufe an andere Orte (z.B. eine andere Filiale oder ein anderes Call Center) weiterzuleiten (= *Routing*).

Im ACD-System werden alle elektronischen Arbeitsschritte lückenlos protokolliert und gespeichert, wobei Daten sowohl über die Anrufe als auch über das Arbeitsverhalten der Call Center-Agents erfasst werden. Dadurch ist eine permanente Kontrolle der Beschäftigten möglich. Denn die Statistiken werden z.B. dazu verwendet, individuelle Auswertungen zur Abwesenheits- und Onlinezeit oder der durchschnittlichen Gesprächsdauer der Call Center-Agents zu machen (vgl. TBS 1999: 13). In den meisten Call Centern bilden sie auch die Grundlage für die Personal- bzw. Kapazitätsplanung. Anhand der Auswertung der Gesprächsdaten können nämlich u.a. Aussagen über das Anrufvolumen, die Anrufdauer und die Anrufverteilung über den Tag, die Woche etc. hinweg gemacht und diese Daten für die Zukunft prognostiziert werden. Auf dieser Basis erfolgt dann häufig die Personalplanung in den Call Centern.¹⁰

¹⁰ Hierbei stellt sich allerdings die Frage, ob dies tatsächlich eine geeignete Grundlage für die Personalplanung ist (vgl. ausführlich Kapitel 6).

Grundsätzlich wird zwischen zwei Arten von Statistiken unterschieden: Die *Online-Statistik* dient ausschließlich der täglichen Steuerung des Call Centers durch die Supervisors. Sie gibt z.B. einen Überblick über die Anzahl der bearbeiteten Anrufe je Agent bzw. Gruppe. Hierfür werden häufig so genannte *Wallboards* eingesetzt, die auch die Möglichkeit bieten, die Wichtigkeit bestimmter Informationen (z.B. Servicelevel¹¹ ist gesunken = Blinken) anzuzeigen. Die Supervisors können über einen Statusbildschirm außerdem genau erkennen, was die Beschäftigten ihrer Gruppe gerade machen. Denn die wichtigsten ACD-Daten (Anzahl der Anrufe, Auslastungsgrad etc.) werden in kurzen Intervallen an ihrem Arbeitsplatz angezeigt, so dass sie sehr schnell reagieren können, indem sie z.B. andere Call Center-Agents der Gruppe freischalten oder Wartefelder definieren (vgl. Badenschneider/Lemke/Menzler-Trott 1999: 186f.).

Im Gegensatz zur Online-Statistik kann im *Reporting* auch auf Vergangenheitswerte zurückgegriffen werden. Damit bildet diese Art der Statistik die Grundlage für die langfristige Planung und Bewertung der Call Center-Aktivitäten. Es können verschiedene Berichte erstellt werden, z.B. der Gesamtbericht, der Gruppenreport oder der Report über einzelne Agents (vgl. Kuhn 1996: 306). Anhand des *Forecastings* wird die Planung für die Zukunft vorgenommen, wobei mit Hilfe der Erfahrungswerte das zu erwartende Anrufvolumen berechnet und die Personalplanung vorgenommen wird.

Eine wichtige technische Weiterentwicklung stellt das *CTI (Computer-Telephony-Integration)*-System dar, das eine Verbindung zwischen der Telefontechnik und verschiedenen Datenbanken herstellt (vgl. Klein 1996). Dieses System ist in der Lage, die KundInnen anhand ihrer Telefonnummern zu identifizieren. Das hat den Vorteil, dass die Call Center-Agents bereits vor der Zuteilung des Anrufes alle notwendigen Informationen über den Anrufer auf dem Bildschirm zur Verfügung gestellt bekommen. Voraussetzung hierfür ist allerdings eine Datenbank, die die relevanten KundInnendaten sowie die bisherigen KundInnenkontakte enthält. Neue Informationen, die während des Gespräches anfallen, können dann direkt in die Datenbank eingegeben und an anderen Arbeitsplätze weiterverarbeitet werden (vgl. Klein 1996).

In manchen Call Centern werden auch Sprachdialogsysteme eingesetzt (= *Interactive Voice Recognition*), mit denen die Bearbeitung der Anrufe rationalisiert werden soll. So können z.B. Wartezeiten von AnruferInnen überbrückt oder Spitzenzeiten abgedeckt werden. Der Sprachcomputer kann außerdem KundInnenwünsche abfragen (z.B. bei der Fahrplanauskunft oder der Bestellung von Kinokarten in Multiplex-Kinos), wobei die Anliegen entweder elektronisch weiterverarbeitet oder die AnruferInnen an einen zuständigen Call Center-Agent weitergeleitet werden (vgl. Strawe 1996: 221; Hampe/Schönert 1997: 175).

¹¹ Der Servicelevel zeigt an, wie viele Anrufe innerhalb einer gewissen Zeit von den Agents angenommen werden (z.B. Servicelevel 80/20: 80 % der Anrufe werden innerhalb 20 Sekunden angenommen).

Um die Wählvorgänge abzukürzen und die Warte- und Leerlaufzeiten der Call Center-Agents zu verringern, werden in Outbound-Call Centern außerdem häufig so genannte Wählautomaten (= *Dialler*) verwendet. Die Dialler leiten meist selbständig Anrufe aus einer vorgegebenen datenbankgestützten Liste in die Wege und vermitteln diese an die freien Agents weiter. Grundsätzlich lassen sich drei verschiedene Dialler unterscheiden (vgl. Wiencke/Koke 1999: 133): Der *Progressive Dialler* initiiert mehr Anrufe, als freie Call Center-Agents vorhanden sind. Nehmen die KundInnen das Gespräch entgegen, werden sie auf die freien Agents verteilt oder in die Warteschlange eingereiht. Dieses Verfahren eignet sich insbesondere dann, wenn eine große Zahl von KundInnen angerufen werden soll.

Bei einem *Predictive Dialler* wird mit Hilfe von statistischen Daten des ACD-Systems ermittelt, wann der nächste freie Call Center-Agent vorhanden ist. Der Dialler sorgt dann dafür, dass zu diesem Zeitpunkt ein Anruf an diesen Agent vermittelt wird. Das System erkennt dies z.B. anhand der vorhandenen Agents, der Gesprächszeiten der MitarbeiterInnen sowie der Anzahl der verfügbaren Leitungen. Der Anruf wird erst dann an einen Call Center-Agent vermittelt, wenn die KundInnen abgehoben haben, wodurch die Wartezeit während des Gesprächsaufbaus entfällt.

Sowohl beim Progressive als auch beim Predictive Dialler werden nur solche Anrufe an die Call Center-Agents weitergeleitet, bei denen tatsächlich ein Gespräch zustande gekommen ist. Hierfür verfolgen die Dialler den Anrufprozess genau und können z.B. Besetztzeichen, Anrufbeantworter oder Faxgeräte erkennen. Diese Fälle werden aber auch für die statistischen Auswertungen protokolliert.

Der *Preview Dialler* ermöglicht es den Beschäftigten, die vorhandenen KundInnendaten vor dem Anruf einzusehen, um sich so auf das Gespräch vorzubereiten. Die Call Center-Agents verwalten hierzu die Anrufliste in eigener Verantwortung und können z.B. die Reihenfolge der Anrufe selbst bestimmen. Die Entscheidungsfreiheit der Call Center-Agents ist bei dieser Art von Dialler also bedeutend größer. Dieses System wird jedoch wesentlich seltener verwendet als die beiden anderen, weil es als weniger effizient gilt. Es eignet sich allerdings besonders für die Fälle, in denen die KundInnen von einem bestimmten Call Center-Agents betreut werden sollen bzw. wollen.

Exkurs: Kurzdarstellung der vorliegenden Untersuchungen zu Call Centern

Wir haben bereits zuvor deutlich gemacht, dass Call Center erst seit einigen Jahren von Unternehmen gegründet oder genutzt werden. Aufgrund dessen ist diese spezifische Form der Arbeitsorganisation (vgl. hierzu ausführlich Kapitel 3) erst in jüngster Zeit zum Gegenstand verschiedener Untersuchungen geworden. Auffällig ist, dass die meisten Studien bislang von

Unternehmensberatungen oder Interessenverbänden durchgeführt wurden. Diese zielen vorrangig darauf ab, Benchmarking-Indikatoren zu erheben und zu entwickeln, Marktentwicklungen aufzuzeigen sowie Lohn- und Gehaltsvergleiche vorzunehmen. Wenngleich zwei Studien in Kooperation mit Universitäten durchgeführt wurden, haben sozialwissenschaftliche Analysen bislang noch keine große Rolle gespielt. Dies wird sich allerdings zukünftig ändern, da mittlerweile einige entsprechende Forschungsprojekte angelaufen bzw. geplant sind.¹²

Wir konzentrieren uns im Folgenden darauf, acht der oben beschriebenen Studien kurz darzustellen. Nicht berücksichtigt wurden zwei Erhebungen, die zum Zeitpunkt des Verfassens dieses Berichtes noch nicht abgeschlossen waren.¹³ Weiterhin haben wir eine Kienbaum-Vergütungsstudie aus dem Jahr 1999 (vgl. Ewert 1999)¹⁴ nicht in diese vergleichende Darstellung aufgenommen, da diese nur einige wenige Variablen zur Gehaltsstruktur in Call Centern erhebt bzw. ausweist. Die Ergebnisse werden aber in der folgenden Literaturanalyse berücksichtigt.

Bei den Untersuchungen über Call Center, die im Folgenden kurz skizziert werden, handelt es sich in fünf Fällen um Studien, die in den Jahren 1996 bis 1999 von verschiedenen Unternehmensberatungen durchgeführt wurden. Zwei weitere wurden 1998 vom *Europäischen Zentrum für Medienkompetenz (ecmc) GmbH* in Auftrag gegeben. Der *Deutsche Direktmarketing Verband (DDV)* hat im selben Jahr ebenfalls zwei verschiedene Erhebungen durchgeführt.¹⁵

¹² Ein Forschungsprojekt der *Gerhard-Mercator-Universität-Gesamthochschule Duisburg* beschäftigt sich u.a. mit der Frage, ob sich durch Call Center neue Formen der Arbeitsorganisation und der Dienstleistungsbeziehungen entwickeln. Das *Institut zur Erforschung sozialer Chancen (ISO)* in Köln will dagegen die europäische „Branchen“-Entwicklung von Call Centern näher untersuchen. Zwei weitere Untersuchungen wurden vom Bundesministerium für Forschung und Bildung in Auftrag gegeben: Die Studie der *Prospektiv GmbH* wird Gestaltungskriterien für eine hohe Servicequalität in Call Centern entwickeln. Ein Forschungsverbund der *Technischen Universität München*, der *Gesellschaft für Software Management mbH*, des *Instituts für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement* an der Universität Stuttgart und der *Informationsmanagement GmbH* beabsichtigt, das Management, die Steuerung und die Organisation in technisch und organisatorisch weiter entwickelten Call Centern (so genannte „Customer Care Center“) zu prüfen und gestalten (vgl. INCCA 2000: 1).

¹³ Es handelt sich hierbei um eine Benchmarking-Studie der *Prisma-Unternehmensberatung für Telekommunikation GmbH*, die in Kooperation mit der *Ludwig-Maximilians-Universität München* (Lehrstuhl Marketing) durchgeführt wird, sowie um eine Untersuchung des Call Center-Marktes durch das *Institut für Wirtschaftsinformatik an der Universität Koblenz*.

¹⁴ Hier wurden in 81 Unternehmen aus verschiedenen Branchen die durchschnittlichen Jahresbezüge von unterschiedlichen Call Center-Positionen erhoben (vgl. auch Kapitel 4.3).

¹⁵ Die Aufgabe des *Europäischen Zentrums für Medienkompetenz GmbH (ecmc)* in Marl, das je zur Hälfte von öffentlichen und privaten GesellschafterInnen finanziert wird, besteht darin, Medienkompetenz-Konzepte für unterschiedlichen Felder und Zielgruppen zu planen und in Projekten zu realisieren. Ein Beispiel hierfür stellt die Call Center-Akademie NRW dar, deren Träger das *ecmc* ist (vgl. *ecmc* 2000). Der *Deutsche Direktmarketing Verband (DDV)* mit Sitz in Wiesbaden ist eine Interessenvertretung von DienstleisterInnen und AnwenderInnen von Direktmarketing und betreibt Politik-Lobbying sowie Öffentlichkeitsarbeit gegenüber Medien und VerbraucherInnen (vgl. *DDV* 2000).

- **ProfiTel-Studie:** Die *ProfiTel Call Center Consulting GmbH* hat in Kooperation mit der Universität Hamburg sowie der Purdue University Indiana verschiedene Indikatoren erhoben, die Hilfestellung für die Optimierung von Prozessen in Call Centern bieten sollen. Diese Studie wird seit 1998 jährlich durchgeführt, wozu sowohl unternehmensinterne Call Center als auch externe Dienstleister hinsichtlich z.B. Betriebskosten, Technik, Anrufabwicklung und Personalmanagement schriftlich befragt werden. Der Rücklauf der Fragebögen war allerdings vergleichsweise gering: So konnten nur 115 der 1.200 Fragebögen, die 1998 verschickt wurden, ausgewertet werden (= 9,6 %). Mit 12,9 % war der Rücklauf 1999 etwas höher (182 von 1.410 Fragebögen) (vgl. ProfiTel 1998; 1999).
- **BL ConCept-Studie:** Hierbei handelt es sich ebenfalls um eine Benchmarking-Studie, deren Ziel darin besteht, personalwirtschaftliche und organisatorische Erfolgsfaktoren („Benchmarks“) für Call Center zu erheben. Die Untersuchung, die 1998 in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl Personalwirtschaft an der Universität Paderborn durchgeführt wurde, gibt Aufschluss über Personalplanung, -auswahl und -entwicklung, den Einsatz von Motivations- und Anreizsystemen sowie über die organisatorische Einbindung von Call Centern innerhalb von Unternehmen. In dieser Studie wurden 373 Call Center kontaktiert, wobei der Rücklauf mit 70 auswertbaren Fragebögen deutlich niedriger lag (= ca. 19 %) (vgl. BL ConCept 1998).
- **Studie der Personalberatung TMC Dr. Jan Thieme Management Consulting:** Die auf Direktmarketing und Call Center spezialisierte *Personalberatung TMC Dr. Jan Thieme Management Consulting* führte im Sommer 1997 eine schriftliche Befragung zur Lohn- und Personalstruktur sowie zu Karrierewegen in Call Centern durch. Im Gegensatz zu den beiden anderen Untersuchungen wurden die Fragebögen nicht direkt an Call Center verschickt, sondern dem Fachmagazin „TeleTalk“ beigelegt, sodass die Zahl der verteilten Bögen nicht genau bekannt ist. Immerhin konnten 412 Fragebögen in die Auswertung einbezogen werden. Darüber hinaus wurden 179 Lebensläufe von Call Center-MitarbeiterInnen ausgewertet, die aus der Kontaktdatenbank der Unternehmensberatung stammten (vgl. Thieme/Ceyp 1997: 12).
- **Gemini-Studie:** Die *Gemini Consulting GmbH* hat 1996/97 sowohl die Marktentwicklung von Call Centern untersucht als auch verschiedene Betriebskennzahlen bzgl. Einsatzschwerpunkte, Personal, Technikeinsatz etc. ermittelt. Allerdings fehlen hier Angaben sowohl zur Methodik als auch zur Zahl der angesprochenen Call Center. Letztlich wurden die Angaben von 160 Call Center-BetreiberInnen einbezogen, wobei es sich in 70 % der Fälle um externe Dienstleister handelte (vgl. Gemini Consulting 1997).

- **Untersuchungen von *Michel Medienforschung und Beratung (MMB)*:** Die *Michel Medienforschung und Beratung (MMB)* hat im Jahre 1997 29 Führungskräfte aus dem Call Center-Bereich zu verschiedenen Kennziffern der Personalstruktur, Altersverteilung der Call Center-MitarbeiterInnen, Beschäftigungsdauer etc. befragt (vgl. MMB 1997). 1998/1999 hat *MMB* darüber hinaus im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie eine Untersuchung zum Aus- und Weiterbildungsbedarf im Call Center-Bereich durchgeführt. Der Schwerpunkt lag dabei auf einer Bewertung des Ausbildungsmodells zum Call Center-Agent der Industrie- und Handelskammern (vgl. Abschnitt 5.2). Zusätzlich wurden allgemeine Daten zur Struktur des Call Center-Bereichs erhoben. Die telefonische Befragung fand mit 100 „zufällig“ ausgewählten Call Centern statt (vgl. MMB 1999).
- **Studie der *Gesellschaft für Konsumforschung (GfK)*:** Die *Gesellschaft für Konsumforschung* hat im Auftrag des *Europäischen Zentrums für Medienkompetenz (ecmc)* im November 1998 Telefoninterviews mit 400 ManagerInnen und GeschäftsführerInnen von Call Centern geführt, wobei die Aspekte „Marktentwicklung“, „Betriebsstrukturen“, „Tätigkeitsschwerpunkte“ sowie „Personal- und Lohnstrukturen“ im Mittelpunkt standen (vgl. GfK 1998).
- ***Emnid-Studie*:** Das *Emnid*-Institut hat - ebenfalls im Auftrag des Europäischen Zentrums für Medienkompetenz - 152 Interviews mit ExpertInnen aus ArbeitgeberInnenorganisationen, Gewerkschaften, Universitäten, Ministerien, Medienagenturen etc. im Delphi-Verfahren durchgeführt.¹⁶ In zwei schriftlichen und einer mündlichen Befragungswelle wurden sie um Prognosen hinsichtlich der Zukunft des Call Center-Marktes gebeten. Schwerpunkt waren dabei die Themen „Arbeitsmarktentwicklung“ und „Qualifizierung von Call Center-Personal“ (vgl. Emnid 1999).
- **Studien des *Deutschen Direktmarketing Verbandes (DDV)*:** Vom *Deutschen Direktmarketing Verband (DDV)* e.V. liegen zwei Untersuchungen über Call Center vor. In einer Umfrage unter den 5.000 umsatzstärksten deutschen Unternehmen wurde 1998 die Bedeutung von Call Centern für Firmen und deren Zukunftspotenziale sowie die Aufwendungen der Unternehmen für Telemarketing ermittelt (Rücklauf von 838 Fragebögen = 16,7 %). Im selben Jahr wurden außerdem über drei Monate hinweg rund 1.500 Stellenan-

¹⁶ Das Delphi-Verfahren ist eine sozialwissenschaftliche Gruppendiskussionsmethode, bei der ExpertInnen um ihre Meinungen und Einschätzungen zu bestimmten Themen und Entwicklungen gebeten werden. Auf dieser Basis sollen dann Prognosen und Erwartungen für die Zukunft abgeleitet werden. Es erfolgt zunächst eine Erhebung der Meinungen und eine anonymisierte Auswertung. Anschließend werden die Ergebnisse der Auswertung denselben ExpertInnen zur Kenntnis gegeben, woraufhin diese die Möglichkeit haben, ihre Meinung ggf. zu revidieren. Danach erfolgt eine neuerliche Auswertung der Aussagen. Dieser Rückkopplungsmechanismus kann in mehreren Wellen erfolgen (vgl. Spöhring 1989: 224).

zeigen für Call Center-Personal in bundesdeutschen Tageszeitungen ausgewertet, um z.B. das Arbeitsmarktpotenzial, die Qualifikationsanforderungen und die regionale Verteilung von Call Centern zu untersuchen (vgl. ibv 1998).

Die nachfolgende Synopse gibt einen Überblick über einige Merkmale der beschriebenen Untersuchungen, die bislang über Call Center durchgeführt wurden.

Übersicht 3: Call Center-Studien

AutorInnen	ProfiTel Call Center Consulting/Universität Hamburg/Purdue University Indiana	BL ConCept/Universität Paderborn	Personalberatung Dr. Jan Thieme Management Consulting	Gemini Consulting	Michel Medienforschung und Beratung (MMB)	Gesellschaft für Konsumforschung (GfK)	Emnid-Institut	Deutscher Direktmarketing Verband (DDV)
Erstellungsjahr	1998/ 99	1998	1997	1996/ 97	1998/ 99	1998	1998	1998
Zielsetzung	Benchmarking-Studie, die Betriebskosten, Personalmanagement, Technik, Anrufabwicklung erhebt	Benchmarking-Studie, die personalwirtschaftliche und organisatorische Erfolgsfaktoren für Call Center erhebt	Gehalts- und Karrierevergleich; Personalstrukturen in Call Center	Marktbefragung (Marktentwicklung, Betriebsdaten etc.)	1. Studie: Erhebung des derzeitigen Bedarfs an Aus- und Weiterbildung im Call Center-Bereich 2. Studie: Untersuchung zur strategischen Bedeutung von Call Centern, der Personalstrukturen und Altersverteilung des Personals	Entwicklung der Call Center-„Branche“ (Marktsituation, Marktstrukturen usw.)	Entwicklungen des Call Center-Marktes; Bewertung des Curriculum der Call Center-Akademie NRW	1. Studie: Umfrage zur Bedeutung von Call Centern 2. Studie: Untersuchung von Arbeitsmarktpotential, regionale Verteilung
Methode		schriftliche Befragung		nicht bekannt	1. Studie: Telefoninterviews 2. Studie: Leitfadengestützte Experteninterviews	Telefoninterviews	Delphi-Verfahren	1. Studie: Schriftliche Befragung 2. Studie: dreimonatige Auswertung von rund 1500 Stellenanzeigen in deutschen Zeitungen
Anzahl ausgewerteter Fälle	1998: 115 Fragebögen (von 1.200 angeschprochenen Call Centern) 1999: 182 Fragebögen (von 1.400 angeschprochenen Call Centern)	70 Fragebögen (von 373 kontaktierten Call Centern)	412 Fragebögen und zusätzlich 179 Fragebögen zu Lebensläufen von Beschäftigten in Call Centern	160 Call Center-Betreiber	1. Studie: 100 „zufällig“ ausgewählte Call Center 2. Studie: 29 Experteninterviews	400 Call Center-BetreiberInnen und ManagerInnen	152 Experteninterviews in Call Centern Arbeitgeberorganisationen, Gewerkschaften, Universitäten etc.	1. Studie: 838 Unternehmen 2. Studie: 1500 Stellenanzeigen

Quelle: Eigene Zusammenstellung

© IAT 2000

Die Kurzdarstellung weist bereits auf verschiedene Ähnlichkeiten und typische Spezifika der bisherigen Studien zu Call Centern hin. Zum einen handelt es sich in erster Linie um Unternehmensberatungen und Interessenverbände, worauf wir eingangs bereits eingegangen sind. Von wissenschaftlichen Institutionen wie Forschungseinrichtungen oder Universitäten liegen noch keine empirischen Untersuchungen vor; sie haben bislang lediglich als Co-AutorInnen (z.B. bei der *ProfiTel*- oder *BL ConCept*-Studie) bei der Untersuchung dieses Arbeitsfeldes mitgewirkt.

Dementsprechend sind die Studien durch ein spezifisches Erkenntnisinteresse gekennzeichnet. Die Consulting-Unternehmen erheben in der Regel Benchmarking-Indikatoren oder Gehaltsvergleiche, die sie dann in ihre Beratungspraxis umsetzen können. Interessenverbände wie der *Deutsche Direktmarketing Verband* oder das *Europäische Zentrum für Medienkompetenz* konzentrieren sich auf spezielle Untersuchungsfelder wie z.B. Marktentwicklung, Qualifikation bzw. die Bewertung von Ausbildungsgängen. Es fehlen umfassende und systematische Studien, die neben Marktstrukturen und Betriebskenngrößen auch Aspekte wie neue Formen von Beschäftigungsverhältnissen und Arbeitsbeziehungen in Call Centern, Auswirkungen der Umformung von Dienstleistungsbeziehungen oder Rückwirkungen von Arbeitsbedingungen und Managementstrategien auf die betriebswirtschaftliche Effizienz und die Servicequalität in Call Centern analysieren (vgl. auch D'Alessio/Oberbeck 1999: 158).

Des Weiteren sind aus unserer Sicht vor allem methodische Aspekte der Studien zu kritisieren, da die genaue Vorgehensweisen häufig unklar bleibt. So werden z.B. die Auswahlverfahren und Berechnungsmethoden meist nicht beschrieben oder keine Zufallsauswahl vorgenommen. Somit ist auch keine Studie als repräsentativ einzustufen. Zudem konnte in einigen Untersuchungen (z.B. in der *ProfiTel*-Studie) nur ein sehr geringer Rücklauf realisiert werden, so dass allgemeine Aussagen über den gesamten Call Center-Bereich auf dieser Basis nicht möglich sind. Die ermittelten Daten können daher eher als Richtwerte oder Trends angesehen werden.

Eine mangelnde Transparenz kommt auch dadurch zustande, dass die Studien nur selten allgemein zugänglich und/oder für eine breitere Öffentlichkeit unerschwinglich sind. Die *ProfiTel*-Studie kostet beispielsweise 1.900 DM. Mit Ausnahme der Erhebungen von *Thieme/Ceyp* und *Michel Medienforschung und Beratung* können die Untersuchungsergebnisse meist nur über das Internet in Form von Kurzfassungen oder Foliensätzen eingesehen werden. Auf dieser Basis ist eine Bewertung der Qualität der Untersuchungen und Analysen und eine detailliertere Auswertung der Ergebnisse kaum möglich.

2 Beschäftigtenstruktur

Verlässliche Daten über die genaue Anzahl von Call Centern und die dort geschaffenen Arbeitsplätze liegen bislang nicht vor. Gleiches gilt für die Beschäftigtenstruktur der ArbeitnehmerInnen (vgl. MMB 1999: 5). Da es sich bei Call Centern, wie bereits erwähnt, nicht um eine Branche handelt, wird dieser Bereich nicht von den klassischen Instrumenten der Wirtschaftsstatistik erfasst und taucht deshalb auch nicht im amtlichen Branchenverzeichnis auf (vgl. Michalke 1999: 26). Ohnehin ließen sich auf diese Weise lediglich die externen Dienstleister erfassen, da Inbound-Call Center als feste Bestandteile bereits vorhandener Unternehmen den unterschiedlichsten Branchen angehören. Gleichwohl haben sich verschiedene Untersuchungen mit der Beschäftigtenstruktur von Call Centern auseinandergesetzt. Die bislang vorliegenden Erkenntnisse wollen wir im Folgenden anhand verschiedener Aspekte wie der Anzahl der Beschäftigten (Abschnitt 2.1), der Alters- und Qualifikationsstruktur (Abschnitt 2.2) sowie der geschlechtsspezifischen Verteilung (Abschnitt 2.3) und der Art der Arbeitsverhältnisse (Abschnitt 2.4) näher darstellen.

2.1 Anzahl der Beschäftigten

Eine Studie des *Deutschen Direktmarketing Verbands (DDV)* aus dem Jahre 1998 hält eine Zahl von ca. 1.500 Call Centern in der Bundesrepublik für realistisch (vgl. ibv 1998: 3543 ff.). Da dem Call Center-Bereich im Allgemeinen zweistellige Wachstumsraten prognostiziert werden (vgl. Biehler/Vogel 1999; Gemini 1997; ibv 1998) kann davon ausgegangen werden, dass die Zahl von Call Centern derzeit bereits deutlich höher liegen wird. Nach Angaben der *GfK*-Marktstudie (1998: 6) arbeiten durchschnittlich knapp 50 Agents in einem Call Center. Demnach gab es 1998 ca. 75.000 Call Center-Arbeitsplätze.

Call Center arbeiten häufig mit erweiterten Öffnungszeiten bis hin zum rund-um-die-Uhr-Betrieb (vgl. Abschnitt 4.1). Zudem ist der Anteil der Teilzeitkräfte relativ hoch (vgl. Abschnitt 2.4). Deshalb entspricht die Anzahl der Arbeitsplätze nicht der der Beschäftigten. Verschiedene Untersuchungen gehen von ca. zwei bis drei Beschäftigten pro vorhandenem Arbeitsplatz aus (vgl. z.B. Michalke 1999: 26).

Der *DDV* (vgl. ibv 1998: 3529) schätzte die Anzahl der Call Center-Beschäftigten für 1998 auf ca. 150.000 – allerdings mit stark ansteigender Tendenz. Die Untersuchungen von *Emnid* (1997: 4), *Gemini Consulting* (1997: 6) und *GfK* (1998: 17ff.) kommen zu ähnlichen Ergebnissen und prognostizieren ein Wachstum auf über 160.000 Arbeitsplätze bis zum Jahre 2002. Demnach wäre es nur noch eine Frage der Zeit, bis im Call Center-Bereich eine halbe Million Beschäftigte tätig sein werden.

Tabelle 3: Anzahl an Arbeitsplätzen und Beschäftigten in Call Centern

Jahr	Arbeitsplätze	Beschäftigte
1996	ca. 45.000	90.000 – 135.000
1997	ca. 61.000	121.000 – 183.000
1998	ca. 80.000	160.000 – 240.000
1999	ca. 99.000	198.000 – 297.000
2000	ca. 119.000	238.000 – 357.000
2001	ca. 138.000	276.000 – 414.000

Quelle: Michalke 1999: 26

„Diese Entwicklung bedeutet allerdings nicht zwangsläufig mehr Beschäftigung.“ (Michalke 1999: 26) Bei Inbound-Call Centern werden Arbeitsplätze im Zuge innerbetrieblicher Umstrukturierungsprozesse oftmals nur von einer Abteilung in eine andere verlagert und mit bereits vorhandenen „internen“ Arbeitskräften besetzt. Auch die Schaffung externer Dienstleister ist nicht generell mit dem Entstehen neuer Arbeitsplätze verbunden, da Arbeitsvolumen bei den outsourcenden Unternehmen - ähnlich wie in anderen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen - verloren gehen kann. Positive Effekte auf dem Arbeitsmarkt entstehen nur dann, wenn eine tatsächliche Ausweitung der Telefondienstleistungen oder eine stärkere Umverteilung von Arbeit stattfindet (vgl. Michalke 1999: 26).

2.2 Alters- und Qualifikationsstruktur

Der Umgang mit Informationstechnologien, eine starke KundInnenorientierung und die „Neuheit“ des Arbeitsfeldes legen nahe, dass in Call Centern überwiegend junge Beschäftigte arbeiten. Dies gilt umso mehr, als ihnen gemeinhin die für diesen Bereich erforderlichen Kompetenzen wie hohe Flexibilität und Belastbarkeit (vgl. Abschnitt 5.1) zugeschrieben werden.

Die beiden Studien, die sich näher mit diesem Aspekt befassen, bestätigen diese Annahme. So sind nach *Thieme/Ceyn* (1997: 43) zwei Drittel aller Call Center-Beschäftigten – unabhängig vom Geschlecht – jünger als 35 Jahre (vgl. Tabelle 4). Dabei sind knapp die Hälfte aller Frauen jünger als 30 Jahre. Call Center-Arbeitskräfte ab 45 Jahren sind dagegen die Ausnahme, Männer sind in diesem Alter kaum vertreten. Die *MMB*-Erhebung (1997: 3) hat sogar einen noch höheren Anteil an jungen Call Center-Beschäftigten ermittelt: Hiernach sind fast zwei Drittel (60 %) aller Arbeitskräfte unter 30 Jahre alt. Da bei Inbound-Call Centern die Beschäftigten in der Regel zunächst aus der bestehenden Belegschaft rekrutiert werden, ist da-

von auszugehen, dass der Altersdurchschnitt dort höher liegen wird als bei externen Dienstleistern (vgl. Michalke 1999: 27).

Tabelle 4: Altersstruktur der Call Center-Beschäftigten (in %)

Alter	männlich	weiblich	gesamt
20 – 24 Jahre	5	19	12
25 – 29 Jahre	23	30	27
30 – 34 Jahre	39	19	28
35 – 39 Jahre	19	14	17
40 – 44 Jahre	11	10	10
45 – 49 Jahre	1	4	3
50 – 54 Jahre	2	4	3

Quelle: Eigene Berechnungen nach: Thieme/Ceyp 1997: 43

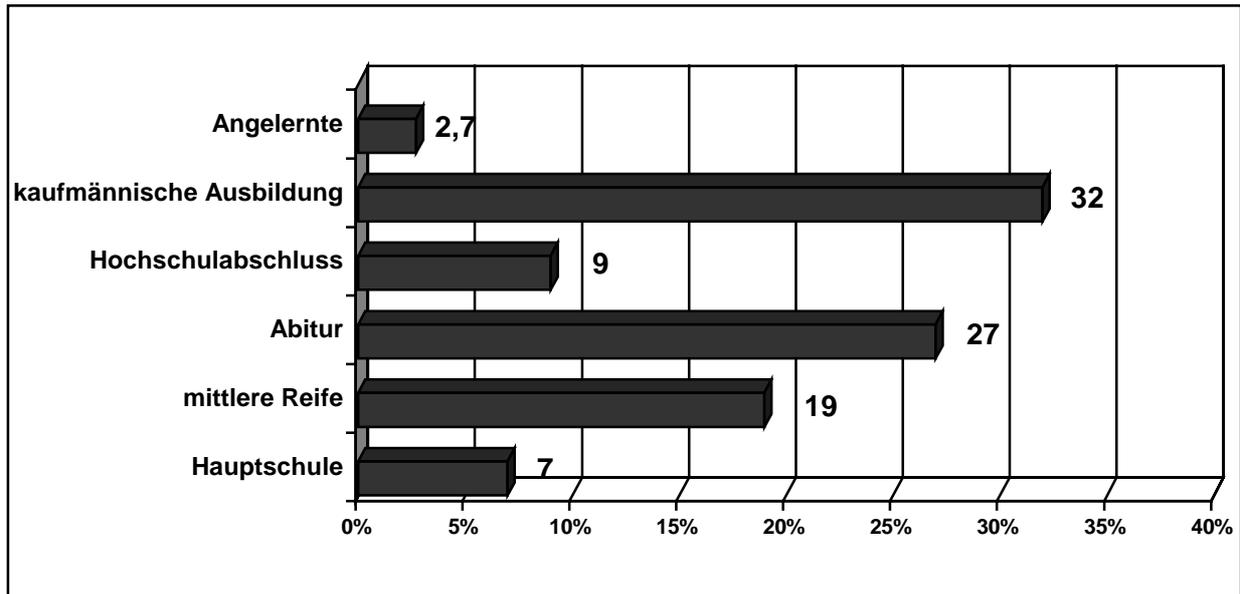
© IAT 2000

Die *ProfiTel*-Studie von 1998 hat darüber hinaus herausgefunden, dass das Bildungsniveau von Call Center-Agents trotz der stark operativen Tätigkeiten vergleichsweise hoch ist. Abbildung 1 verdeutlicht, dass 27 % der Agents das Abitur besitzen und fast ein Drittel der Beschäftigten über eine kaufmännische Ausbildung verfügt. In 9 % der Fälle handelt es sich außerdem um AkademikerInnen. Nur ein verschwindend kleiner Teil der Call Center-Agents zählt laut *ProfiTel* dagegen zu den Angelernten.

Als „Angelernte“ bezeichnet *ProfiTel* Call Center-Beschäftigte ohne Schul- und Berufsabschluss. Da es sich bei Call Centern um einem Bereich ohne festes Berufsbild handelt (vgl. Kap. 5), erscheint uns die Bezeichnung „Angelernte“ in diesem Kontext allerdings fragwürdig. Ein großer Teil der in Call Center beschäftigten ArbeitnehmerInnen muss im Rahmen von Qualifizierungsmaßnahmen für ihr neues Tätigkeitsfeld „angelernt“ werden. Dies gilt auch für Beschäftigte mit Abitur oder Hochschulabschluss.

Das vergleichsweise hohe Bildungsniveau der Agents kann als Indiz dafür gewertet werden, dass in Call Centern häufig Studierende arbeiten, die sich auf diesem Wege z.B. ihre Ausbildung finanzieren oder diese Tätigkeit nach abgeschlossenem Studium als Übergang ins Berufsleben ausüben.

Abbildung 1: Bildungsniveau von Call Center-Agents (Mehrfachnennungen möglich) (in %)



Quelle: ProfiTel 1998: 16

© IAT 2000

Gemini Consulting (1997: 12) hat näher untersucht, inwieweit sich die Qualifikationsstruktur von Agents in unternehmensinternen Call Centern und bei externen Dienstleistern unterscheiden. Ihre Ergebnisse bestätigen zunächst einmal das hohe bis sehr hohe Bildungsniveau, denn auch hier hat ein großer Anteil der Beschäftigten (40 %) das Abitur oder ein abgeschlossenes Studium. Zwischen den beiden Call Center-Typen zeigen sich allerdings markante Unterschiede: So werden bei externen Dienstleistern verstärkt höherqualifizierte Agents eingesetzt, denn 58 % der MitarbeiterInnen besitzen diese Abschlüsse. Bei unternehmensinternen Call Centern trifft es dagegen nur in 9 % der Fälle zu. Dies könnte u.a. daran liegen, dass bei den externen Dienstleistern komplexere Arbeitsanforderungen gestellt werden, da sie häufig für unterschiedliche Unternehmen tätig sind. Möglicherweise wird daher verstärkt Personal mit einem hohen Bildungsabschluss rekrutiert.

2.3 Geschlechtsspezifische Verteilung

Call Center werden zudem häufig als ein Bereich angesehen, in dem neue Arbeitsplätze für Frauen entstehen. Wenngleich die geschlechtsspezifische Verteilung von Arbeitsplätzen in Call Centern bislang kaum untersucht wurde, scheinen die vorliegenden Ergebnisse dies zu bestätigen. So haben *Thieme* und *Cey* (1997: 47) herausgefunden, dass mehr als die Hälfte (53 %) der Beschäftigten Frauen sind. Die *MMB*-Studie (1999: 3) nennt sogar einen Frauenanteil von 60 bis 70 %, wobei dieser bei externen Dienstleistern deutlich höher sei als bei unternehmensinternen Call Centern.

Die verbreitete These, Call Center böten insbesondere für Frauen mit Kindern gute Chancen für einen Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt (vgl. Brötz/Oberlindober 1999: 7; D'Alesio/Oberbeck 1999: 169), ist nach unserer Einschätzung allerdings eher fragwürdig. Wenngleich die große Nachfrage nach Arbeitskräften und der vergleichsweise hohe Teilzeitanteil (vgl. Abschnitt 2.4) dafür sprechen könnten, lassen sich auch Gegenargumente finden. So erwarten manche Call Center-Betreiber eine hohe zeitliche Flexibilität von ihren Beschäftigten (vgl. Trott/Menzler-Trott 1999: 12ff.), während insbesondere Wiedereinsteigerinnen mit kleineren Kindern oftmals auf verlässliche Arbeitszeitstrukturen angewiesen sind.

Call Center-Betreiber begründen den hohen Frauenanteil unter ihren Beschäftigten häufig mit den kommunikativen Fähigkeiten, die als „typisch weiblich“ gelten sowie einer „angenehmen Telefonstimme und hoher Lernbereitschaft“ (Schmidt 1999: 8) von Frauen. Hier muss allerdings betont werden, dass sicherlich auch die Arbeitsbedingungen, die u.a. durch flexible Arbeitszeiten und niedrige Löhne gekennzeichnet sind, eine wichtige Rolle spielen. Sie entsprechen damit eher den Konditionen, die für „typische Frauenarbeitsplätze“ gelten.

Thieme/Ceyn (1997: 48/49) machen deutlich, dass sich der hohe Frauenanteil nicht adäquat in der Besetzung von Führungspositionen in Call Centern niederschlägt. Frauen sind vorrangig auf der niedrigsten Hierarchiestufe zu finden. Demgegenüber nimmt der Frauenanteil mit der Höhe der Position immer weiter ab: Während ihr Anteil unter den Call Center-Agents 72 % beträgt, ist nur noch ein Drittel der oberen Führungsebene mit weiblichen Beschäftigten besetzt. Dies macht zwar deutlich, dass die strukturellen Ungleichgewichte zwischen Frauen und Männern, die aus der Arbeitswelt insgesamt hinreichend bekannt sind, auch in Call Centern vorzufinden sind. Der Anteil von Frauen in Führungspositionen liegt in Call Centern jedoch erheblich höher als in anderen Bereichen der Wirtschaft. So sind nach Angaben des Mikrozensus 1995 beispielsweise nur 1,2 % der Frauen in Westdeutschland Abteilungsleiterinnen bzw. Prokuristinnen und lediglich weitere 1,3 % Sachgebietsleiterinnen oder Referentinnen (vgl. Fuzinski et al. 1997: 39).

2.4 Art der Arbeitsverhältnisse

Der vergleichsweise hohe Anteil an Teilzeitbeschäftigten ist eines der charakteristischen Merkmale des Call Center-Bereiches. Während nach Angaben des *Instituts zur Erforschung sozialer Chancen (ISO)* der Anteil der Vollzeitbeschäftigten an den Erwerbstätigen in den alten Bundesländern 1997 bei den Männern 97 % und bei den Frauen 56 % betrug (vgl. Enquête-Kommission 1998: 110), ist die Vollzeitbeschäftigung in Call Centern weitaus weniger verbreitet. So sind nach Angaben der *GfK-Studie* (1998: 8) nur 35 % der Beschäftigungsverhältnisse Vollzeitarbeitsplätze. 37 % der MitarbeiterInnen arbeiten dagegen auf Teilzeitbasis, und 10 % sind als Aushilfen angestellt. Bei den externen Dienstleistern ist der Anteil der Vollzeitkräfte mit 28 % nochmals wesentlich geringer.

Tabelle 5: Arbeitszeitformen von Call Center-Beschäftigten (in %)

Arbeitszeitform	Call Center-Typ		gesamt
	Inhouse-Call Center	externe Dienstleister	
Vollzeit	41	28	35
Teilzeit	47	29	37
Aushilfen	3	16	10
FreiberuflerInnen	1	4	3
nicht spezifiziert	8	23	15

Quelle: GfK 1998: 8

© IAT 2000

Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch die anderen uns vorliegenden Untersuchungen. Laut *DDV* sind die Beschäftigungsverhältnisse in Call Centern zu je 50 % Voll- und Teilzeitarbeitsplätze (vgl. Biehler/Vogl 1999: 9). Nach der *ProfiTel*-Studie (1998: 15), die auch den Anstellungsstatus der MitarbeiterInnen erfasste, sind 45 % der Beschäftigten in Inbound-Call Centern fest angestellte VollzeitmitarbeiterInnen und 34 % arbeiten als fest angestellte Teilzeitkräfte. 10 % arbeiten als freie MitarbeiterInnen, 8,6 % sind geringfügig beschäftigt.

Der Gehalts- und Karrierevergleich von *Thieme* und *Ceyn* (1997: 16ff.), der ebenfalls den Anstellungsstatus der MitarbeiterInnen analysierte, kam zu dem Ergebnis, dass 96 % der Vollzeitarbeitskräfte fest angestellt sind. Bei den Teilzeitkräften waren dies nur 78 %. Bei den externen Dienstleistern lag der Anteil der Festangestellten sowohl bei den Vollzeit- als auch bei Teilzeitkräften mit 93 % bzw. 76 % noch etwas niedriger.

Worauf lässt sich der hohe Anteil an Teilzeitkräften im Call Center-Bereich nun zurückführen? In Call Centern arbeiten, wie bereits erwähnt (vgl. Abschnitt 2.3), überdurchschnittlich viele Frauen. Laut *Thieme/Ceyn* (1997: 47) sind über 80 % der Frauen in Call Centern als Teilzeitkräfte beschäftigt, bei den Männern gehen „nur“ etwa 18 % dieser Arbeitsform nach. Der hohe Teilzeitanteil von Frauen lässt sich u.a. damit begründen, dass insbesondere Mütter aufgrund unzureichender öffentlicher Kinderbetreuungsmöglichkeiten auf diese flexible Arbeitszeitform angewiesen sind, was sicherlich auch der Personaleinsatzplanung in Call Centern entgegenkommt (vgl. Abschnitt 6.3).

Die zweite große Gruppe der Teilzeitbeschäftigten sind die Studierenden: 42 % der Teilzeitbeschäftigten in Call Centern, so *Thieme* und *Ceyn* (1997: 18), gehen entweder noch zur Schule oder besuchen eine Fachhochschule bzw. Universität. Insgesamt lassen sich 90 % der

in Call Centern beschäftigten Teilzeitarbeitskräfte diesen beiden Gruppen zuordnen. Allerdings bestätigt die hohe Quote an Teilzeitarbeitskräften auch den wiederholt von Seiten des Call Center-Managements geäußerten Hinweis, dass produktive Telefonarbeit kaum länger als fünf bis sechs Stunden am Tag durchzuhalten ist (vgl. Michalke 1999: 27; D'Alessio/Oberbeck 1999: 169).

3 Arbeitsorganisation in Call Centern

Call Center fungieren nicht nur als Schnittstelle zwischen KundInnen und Unternehmen, sondern durch sie entstehen zugleich neue Formen der Arbeitsorganisation, über die bislang nur wenig bekannt ist (vgl. D'Alessio/Oberbeck 1999: 158). Ziel einer funktionierenden Arbeitsorganisation, die als tragende Säule eines jeden Unternehmens gilt, ist die qualifizierte Bearbeitung von Geschäftsprozessen, wobei sowohl die strategischen Unternehmensziele als auch die wirtschaftlichen, personellen und technischen Rahmenbedingungen berücksichtigt werden müssen (vgl. Böse/Flieger 1999: 129).

Unter dem Begriff „Arbeitsorganisation“ wird sowohl die Aufbau- als auch die Ablauforganisation in Unternehmen gefasst (vgl. Übersicht 4). Als Aufbauorganisation werden dabei die betrieblichen Strukturen bezeichnet, also z.B. Hierarchien und Führungsebenen, Verantwortlichkeiten und Aufgaben sowie Funktionen an den einzelnen Arbeitsplätzen (vgl. Böse/Flieger 1999: 132/133). Für die Arbeitsgestaltung sind neben diesen Strukturen auch die Arbeitsprozesse, die unter dem Begriff „Ablauforganisation“ beschrieben werden, entscheidend. Darunter sind die Arbeitsteilung, die Arbeitsabläufe, die Zu- und Verteilung von Arbeit, die Kooperation und Kommunikation, die technischen Hilfsmittel und die Personalentwicklung zu verstehen (vgl. TBS 1999: 24).

Übersicht 4: Gestaltungsfelder der Arbeitsorganisation

Arbeitsorganisation	
Aufbauorganisation (= Strukturen: Wer? – Was?)	Ablauforganisation (= Prozesse: Wie?)
Aufgaben und Funktionen Stellensystem Verantwortungsbereiche und Kompetenzen Führungsspannen Kontrollstrukturen	Arbeitsteilung (Aufgabenzuschnitt, Teams) Zu- und Verteilung Kommunikation und Kooperation technische Hilfsmittel Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen

Zwar sind Call Center als Organisationskonzept in unterschiedliche Geschäfts- und Organisationsstrategien eingebettet, die je nach Branche und Betrieb variieren können. Dennoch scheinen die Aufbau- und Ablaufstrukturen existierender Call Center nach dem bisherigen Forschungsstand einen relativ hohen Grad an Homogenität aufzuweisen (vgl. D'Alessio/Oberbeck 1999: 162). Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Arbeitsorganisation in Call Centern sollen im Folgenden näher beleuchtet werden.

3.1 Aufbauorganisation

In den meisten Call Centern finden sich drei verschiedene Hierarchieebenen - und zwar die Call Center-Agents, die TeamleiterInnen und die ManagerInnen.¹⁷ Allerdings wird vor allem in größeren Call Centern von diesen Strukturen abgewichen. So unterstehen dem Call Center-Management oftmals Bereichs- oder ProjektleiterInnen, deren Aufgabenspektrum am ehesten mit der Führung von traditionellen Fachabteilungen zu vergleichen ist. Zunächst wollen wir aber den „klassischen“ Aufbau von Call Centern näher erläutern.

3.1.1 Call Center-Agents

„Den Call Center-Agent gibt es nicht.“ (<http://www.jobchance-callcenter.de/Stellenprofile/index.html> vom 27.9.1999). Typische Tätigkeitsfelder von Call Center-Agents sind z.B. die Bestellannahme, die Durchführung von Kampagnen, der Direktverkauf und die Beratung sowie die Beantwortung technischer Detailfragen. Entsprechend groß ist das Spektrum der Qualifikationen der MitarbeiterInnen, die in Call Centern eingesetzt werden: Es reicht von UmschülerInnen bis hin zu hoch qualifizierten Software-ExpertInnen, die an der Hotline AnwenderInnen beraten (vgl. <http://www.jobchance-callcenter.de/Stellenprofile/index.html> vom 27.9.1999). In Call Centern werden häufig zwischen First-Level und Second-Level Agents unterschieden. Alle Formen einer komplexeren Sachbearbeitung wie z.B. klärungsbedürftige Sachverhalte werden aus dem Aufgabenbereich der First-Level Agents herausgelöst und an qualifiziertere Restarbeitsplätze verlagert. Dort arbeiten SpezialistInnen, die mit höheren Dispositionsspielräumen und Kompetenzen ausgestattet sind (vgl. TBS 1999: 25). Der Second-Level wird demnach erst dann tätig, wenn ihm Anrufe vom First-Level Agent übergeben werden.

¹⁷ In der Literatur (vgl. z.B. Michalke 1999: 35; TBS 1999: 24) wird Call Centern häufig eine vergleichsweise flache Hierarchie attestiert. Ob bei durchschnittlich 50 Arbeitsplätzen pro Call Center (vgl. GfK 1998: 5) und mindestens drei Hierarchieebenen tatsächlich von flachen Hierarchien gesprochen werden kann, ist unsers Erachtens aber fragwürdig.

3.1.2 Call Center-Teamleitung

TeamleiterInnen werden fast ausschließlich aus dem Kreis der eigenen Agents rekrutiert. Sie müssen damit sowohl die Anforderungen, die an Call Center-Agents gestellt werden, erfüllen als auch zusätzlich über Führungsqualitäten und Organisationstalent verfügen (vgl. ibv 1998: 3524). Sehr gute PC-Kenntnisse und eine fundierte kaufmännische Ausbildung oder ein abgeschlossenes Studium gelten zudem als Basisvoraussetzungen für diese Tätigkeit. In der Regel ist den TeamleiterInnen eine Gruppe von zehn bis 20 Agents unterstellt. Neben Teamführung, Controlling, Personal- und Urlaubsplanung sowie der Erstellung und Auswertung von Statistiken ist die Teamleitung auch für die Qualitätssicherung zuständig. Gemeinsam mit den Supervisors führen sie außerdem das Coaching der Agents durch. In manchen, vornehmlich kleineren Call Centern decken TeamleiterInnen sogar sämtliche Funktionen der Supervisors mit ab.

3.1.3 Supervisors

Supervisors weisen die Agents in Arbeitsplatz, Geräte, Hard- und Software sowie ihre speziellen Aufgabengebiete ein (vgl. ibv 1998: 3525). Ihnen obliegt die Weiterqualifizierung der Agents bezüglich Rhetorik, Verkaufspsychologie und kundInnenorientiertem Verhalten. Sie überwachen die Zusammenstellung der ACD-Gruppen und ordnen z.B. bei Anrufspitzen belasteten Gruppen weitere Agents zu. Zumeist wird ihnen auf dem Bildschirm ein umfangreicher Zugriff auf personenbezogene Statistiken ermöglicht (vgl. Tammen 1999: 401). In Zusammenarbeit mit der Team- und Projektleitung ermitteln sie Stärken und Schwächen der einzelnen Agents. Sie führen auch Nachschulungen durch, die durch ständig wechselnde Techniken und neue Aufgaben erforderlich werden (vgl. <http://www.jobchance-callcenter.de/Stellenprofile/index.html> vom 27.9.1999). Supervisors sind damit für die Qualitätssicherung eines Call Centers im Sinne einer kunden- und serviceorientierten Gesprächsführung verantwortlich (vgl. Goldstein 1999: 278). Neben pädagogischen Fähigkeiten und Erfahrungen in der Erwachsenenbildung sollten Supervisors auch über Kenntnisse in Verkauf und Marketing verfügen. Idealtypisch haben sie ein Psychologie- oder Lehramtsstudium absolviert (vgl. <http://www.jobchance-callcenter.de/Stellenprofile/index.html> vom 27.9.1999).

3.1.4 Call Center-Management

Das Call Center-Management ist für die gesamte Leitung eines Call Centers verantwortlich, wobei die Aufgabenschwerpunkte in der strategischen Unternehmensführung, der Qualitätssicherung und im Controlling liegen. Die Ausgestaltung der Aufgaben hängt jedoch von der Betriebsgröße ab und davon, ob es sich um ein unternehmensinternes Call Center oder einen

externen Dienstleister handelt (vgl. ibv 1998: 3524). Denn bei letzterem kommen noch verschiedene Schnittstellenaufgaben und -verantwortlichkeiten gegenüber den auftraggebenden Unternehmen bzw. dem Mutterunternehmen hinzu (vgl. Menzler-Trott 1999c: 121). Im Managementbereich von größeren Call Centern wird meist eine Stelle zur Kapazitätsplanung eingerichtet, die eigens für die Ermittlung des Personalbedarfs zuständig ist. KapazitätsplanerInnen überwachen und steuern die effiziente Auslastung des Call Centers mit sämtlichen Beschäftigten (vgl. Schnorr 1999: 306ff). Positionen im Call Center-Management werden in der Regel mit QuereinsteigerInnen aus den Bereichen „Personal“ und „Marketing“ oder mit Nachwuchskräften, die in Seminaren geschult wurden, besetzt. Üblicherweise verfügen Call Center-ManagerInnen über einen wirtschafts- oder sozialwissenschaftlichen Hochschulabschluss (vgl. www.jobchance-callcenter.de/Stellenprofile/idex.html vom 27.9.1999).

Wie bereits erwähnt, sind vor allem in größeren Call Centern weitere Hierarchiestufen bzw. Funktionsbereiche vorzufinden. Dabei handelt es sich meist um die Projekt- bzw. Bereichsleitung sowie um die EDV-TechnikerInnen.

3.1.5 Projekt- bzw. Bereichsleitung

Die Projektleitung, die in manchen Call Centern auch als „Bereichsleitung“ bezeichnet wird, ist für die Koordination eines kompletten Projekts, einschließlich der wirtschaftlichen Abwicklung, zuständig. Sie übernimmt das Reporting an das Call Center-Management, erstellt Gesprächsleitfäden, statistische Auswertungen und ist für die Projektdokumentation verantwortlich (vgl. ibv 1998: 3524). Die Projektleitung ist Ansprechpartnerin für KundInnen und regelt in Absprache mit den TeamleiterInnen den Personaleinsatz. Gegebenenfalls sind die ProjektleiterInnen auf Inbound- oder Outbound-Geschäfte spezialisiert. Neben den üblichen Anforderungen an Führungskräfte, sind Kenntnisse zu bestimmten Verfahren, Produkten und entsprechende Ausbildungsabschlüsse z.B. im Marketingbereich, im Verkauf oder der betriebswirtschaftlichen Kostenrechnung erforderlich (vgl. ibv 1998: 3524).

3.1.6 EDV-Technik

In Abschnitt 1.4 haben wir bereits darauf hingewiesen, dass in Call Centern hochkomplexe technische Anlagen vorhanden sind, die entsprechend gewartet werden müssen. Die EDV-TechnikerInnen sind zuständig für die Datenbankerstellung und -pflege, die Softwareinstallation, die Hardwarepflege, die Betreuung der Telekommunikationsanlage, den allgemeinen EDV-Support und die Schulung des Personals (vgl. www.jobchance-callcenter.de/Stellenprofile/index.html vom 27.9.1999). Als Qualifikationsvoraussetzung gilt ein entsprechendes Hochschulstudium.

3.2 Ablauforganisation

Da es eine Vielzahl unterschiedlicher Call Center mit unterschiedlichen Geschäftsfeldern gibt, existiert keine allgemein gültige Ablauforganisation (vgl. Michalke 1999: 35). Denn je nach Branche, Geschäftsbereich oder Organisationsform bestehen große Gestaltungsspielräume. Daher stellen wir zwei idealtypische Modelle gegenüber, die allerdings in der Realität häufig als Mischformen vorzufinden sind.

3.2.1 Die klassische Arbeitsorganisation (Taylorismus)

In der Regel sind Call Center hochgradig arbeitsteilig organisiert. Dabei hat die Tatsache, dass die meisten Call Center ihre Beschäftigten in Teams zusammenfassen, keinen Einfluss auf die Arbeitsorganisation. Denn bei diesen Teams handelt es sich überwiegend um reine Planungs- und Verwaltungseinheiten, bei denen die Kooperation keine große Rolle spielt (vgl. Michalke 1999: 36). Den einzelnen Agents werden vorrangig ausführende Tätigkeiten zugewiesen, wobei weder die Planung noch die Ergebniskontrolle in ihrem Zuständigkeitsbereich liegen. Dadurch dass die zu betreuenden Produktgruppen oder Auskunftsthemen eng definiert werden, wird das Tätigkeitsspektrum der Agents stark eingeeengt. Mit dieser Form der Arbeitsteilung soll eine Standardisierung der Tätigkeiten erreicht werden, die zu einer schnellen Bearbeitung von Telefonanrufen führen und einen niedrigen Qualifizierungsbedarf erforderlich machen soll, was unter kurzfristigen Kostengesichtspunkten wesentliche Vorteile hat (vgl. TBS 1999: 25).

Diese Art der Ablauforganisation spiegelt sich z.B. in der Unterscheidung zwischen First-Level und Second-Level Agents wider (vgl. Abschnitt 3.1.1). Fest vorgegeben ist auch die genaue Reihenfolge der einzelnen Arbeitsschritte. So sind häufig die einzelnen Formulierungen im Gesprächsablauf durch standardisierte Leitfäden (z.B. Begrüßung → Aufruf der KundInnennummer → Identifizierung → Adressqualifizierung → Eingabe Artikelnummer → Auswahl von Größe und Farbe → Abstimmung des Liefertermins → Ende) vorgegeben (vgl. Michalke 1999: 35). Die Zuteilung von Arbeitsaufgaben und die Verteilung der Arbeit erfolgen fremdbestimmt und werden meist maschinell gesteuert. Hinsichtlich der Fähigkeiten und Kenntnisse der Call Center-Agents werden individuelle Profile erstellt und im ACD-System hinterlegt (vgl. Abschnitt 1.4). Dementsprechend werden die Anrufe nur an bestimmte Arbeitsplätze weitergeleitet, wodurch die Notwendigkeit von Kooperationen und Koordinationen zwischen den MitarbeiterInnen am Arbeitsplatz weitgehend entfallen (vgl. TBS 1999: 25ff.). Die Personalentwicklung orientiert sich an dem durch die starre Arbeitsteilung festgeschriebenen Tätigkeitsbild der Agents. Im Kern steht die Bewertung durch die Supervisors, die das Gesprächsverhalten der Agents beurteilen und in Absprache mit der Teamleitung über Trainingsmaßnahmen entscheiden. Die einzelnen Call Center-Agents werden zu SystembedienerInnen, ihre Tätigkeit lässt sich mit Fließbandarbeit vergleichen (vgl. Angeler 1999: 26).

3.2.2 Beteiligungsorientierte Arbeitsformen

Einer der Kerngedanken, der dem Leitbild beteiligungsorientierter Arbeitsformen in Call Centern zugrunde liegt, ist die wachsende KundInnenorientierung und Servicequalität im Dienstleistungssektor. Befragungen unter Call Center-KundInnen hinsichtlich ihrer Wünsche haben ergeben, dass an erster Stelle die Kompetenz der GesprächspartnerInnen - noch vor den Kosten für ein Telefonat - steht. Ohne qualifizierte und motivierte Beschäftigte, so die Argumentation, ist eine Verbesserung der oftmals bemängelten Servicequalität aber kaum zu erreichen (vgl. TBS 1999: 7). Wir haben an anderer Stelle schon darauf hingewiesen, dass die Erhöhung des KundInnenservices ein Hauptmotiv für die Einrichtung bzw. Nutzung von Call Centern ist. Eine qualifizierte Telefonberatung setzt jedoch ein Hintergrundwissen voraus, das über die Kenntnis nur der eigenen Arbeitsvorgänge hinausgeht. Von der Auseinandersetzung um die Qualitätsstandards in Call Centern sind folglich auch die Arbeitsabläufe der Beschäftigten in erheblichem Maße tangiert (vgl. Beutert/Hess 1999: 20ff.).

Als besonders wirksames Instrument zur Vermehrung des Hintergrundwissens der Agents hat sich Jobrotation erwiesen (vgl. Niedrist 1999: 27). Die Call Center-Agents werden dadurch immer wieder mit neuen und anderen Aufgaben betraut und gewinnen so Erfahrungen in den unterschiedlichsten Bereichen. Bei größeren Entscheidungskompetenzen, besseren Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten und abwechslungsreicheren Aufgaben wächst die Motivation der Agents, die ihnen zugewiesene Arbeitsaufgabe bestmöglich zu erledigen. Daneben bietet auch ein möglicher Wandel des klassischen Telefon-Call Centers zum Communication- oder Customer-Care Center, in dem neben telefonischen Anfragen auch E-Mails, Faxe und Briefe bearbeitet werden, zusätzliche Perspektiven für Jobrotation (vgl. Niedrist 1999: 27).

In diesem Kontext entstand das Leitbild einer Arbeitsorganisation, in der teilautonome Gruppen (auch Service-Gruppen genannt) mit einem erweiterten Aufgabenzuschnitt arbeiten (vgl. zum Folgenden Beutert/Hess 1999: 20ff.).¹⁸ Statt der direkten Vorgesetzten regeln die teilautonomen Gruppen ihre Zusammensetzung, Aufgabenverteilung, Einsatzplanung, Zeitgestaltung und die Auswertung von Gruppenreports selbst. Auch Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung werden erst nach einer Bedarfsbestimmung in der Gruppe eingeleitet. Bei der Neubildung eines Teams wird ein/eine TeamsprecherIn mit Zustimmung von Betriebsrat (sofern vorhanden) und ArbeitgeberIn benannt. Nach Ablauf eines Übergangszeitraums kann das Team dann selbst eine/n TeamsprecherIn wählen (vgl. Deutsche Postgewerkschaft 1995: §§ 4ff.).

¹⁸ Die *Technologieberatungsstelle (TBS)* des *Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB)*, Landesbezirk NRW, hat ein arbeitnehmerInnenorientiertes Leitbild zur Personaleinsatzplanung in Call Centern entwickelt, das neben der Arbeitsorganisation und Arbeitsteilung auch Elemente wie Kommunikation und Kooperation, Leistungs- und Verhaltenskontrolle, Büroraumgestaltung, technische Systeme, Personalentwicklung, Arbeitszeitgestaltung und Mitbestimmungsrechte umfasst (vgl. Deutsche Postgewerkschaft 1999: 19ff.; TBS 1999).

Die TeamsprecherInnen vertreten die Teams nach außen, moderieren die Teambesprechungen und koordinieren den Arbeitseinsatz. Dabei haben sie keine arbeits- oder disziplinarrechtlichen Weisungsbefugnisse und bleiben in die Arbeitsprozesse der Teams eingebunden. Da die Teilnahme an der Teamarbeit voraussetzt, dass die Beschäftigten die Arbeitsabläufe, die technischen Geräte und die Dialoganwendungen im Team kennen sowie die verschiedenen Produkte und Geschäftsvorfälle bearbeiten können, erhalten alle Teammitglieder die Gelegenheit, an fachspezifischen Qualifikationsmaßnahmen teilzunehmen.

Diese Form der Arbeitsorganisation, die den Beschäftigten ein Mehr an Freiraum, an Qualifikation und an Arbeitszufriedenheit verspricht, wird in einigen wenigen Call Centern bereits praktiziert (vgl. Angler 1999: 26). Erste Pilotversuche z.B. im Zahlungsverkehr und der Kontoführung bei der Postbank belegen eine höhere Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten und damit einhergehend eine verminderte Krankheitsquote. Die BefürworterInnen dieses Leitbildes argumentieren, dass die Beschäftigten in allen Fragen ihrer Arbeit die besten ExpertInnen sind. Daher läge es im langfristigen ökonomischen Interesse jedes Call Centers, Fragen der Arbeits- und Ablauforganisation und der Aufgabenverteilung zumindest teilweise in die Hände der MitarbeiterInnen zu geben, statt auf monotone Fließbandarbeit zu setzen (vgl. Beutert/Hess 1999: 21).

4 Arbeitsbedingungen in Call Centern

Call Center entwickeln sich zu Arbeitsstätten, in denen mit erweiterten Betriebs- und Arbeitszeiten und neuen Formen der Arbeitsbeziehungen experimentiert wird. Angelernte Arbeitskräfte, möglichst jung und flexibel, prägen nach außen das Bild (vgl. TBS 1999: 7). „Rollende Schichtmodelle, die den Einsatz von Voll- und Teilzeitbeschäftigten, Fest- und Zeitangestellten in unterschiedlicher Zusammensetzung miteinander kombinieren, sowie die Koexistenz von Tarifbindung und individuell regulierter Entlohnung sind Indikatoren für die Vielfalt von Arbeitszeit- und Vergütungsstrukturen in Call Centern.“ (D'Alessio/Oberbeck 1999: 159). Nicht zuletzt deshalb genießt dieser Bereich im Hinblick auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten einen zwiespältigen Ruf. Wie bereits erwähnt, wird die Gründung von Call Centern gleichzeitig durch die öffentliche Hand aktiv gefördert. Landesregierungen und Kommunen sehen in der Entstehung von Call Centern nicht nur den Vorboten einer neuen Dienstleistungsstruktur, sondern auch die Möglichkeit, verstärkt neue und moderne Arbeitsplätze in der Tertiärwirtschaft zu schaffen (vgl. D'Alessio/Oberbeck 1999: 157).

Im Folgenden werden wir uns detaillierter mit der Arbeitssituation von Beschäftigten in Call Centern befassen, die im wesentlichen durch die vorherrschenden Arbeitsbedingungen bestimmt wird. Eine Analyse der Arbeitsbedingungen ist insofern interessant, da sie einen Erklärungsfaktor für die hohe Fluktuationsrate in Call Centern liefern kann. *Wiencke/Koke* (1999: 117) nennen beispielsweise eine Fluktuation zwischen 15 und 25 % im Jahr, *D'Alessio/Oberbeck* (1999: 168) gehen sogar von Raten zwischen 15 und 50 % aus. Nach

Angaben der *ProfiTel*-Studie scheiden sogar mehr als die Hälfte der Beschäftigten im Ablauf eines Jahres wieder aus den Call Centern aus.¹⁹ Hier spielen sicherlich die Beanspruchungen der Beschäftigten, auf die wir noch eingehen werden, eine große Rolle. Wichtig dürfte in diesem Kontext auch sein, dass den Agents - insbesondere in kleinen Call Centern - nur wenig Aufstiegsmöglichkeiten zur Verfügung stehen (vgl. Wiencke/Koke 1999: 119).²⁰ In diesem Zusammenhang muss jedoch erwähnt werden, dass die Fluktuation auch durch den hohen Anteil von Studierenden (vgl. Abschnitt 2.4) beeinflusst wird.

In diesem Kapitel gehen wir zunächst auf die Arbeits- und Betriebszeiten in Call Centern ein (Abschnitt 4.1.), bevor wir die Vergütungsstrukturen der Beschäftigten ausführlich skizzieren (Abschnitt 4.2.). Abschnitt 4.3. setzt sich mit den psychischen und physischen Belastungen, die aus der Arbeit in Call Centern resultieren, auseinander. Abschließend erörtern wir den Aspekt der kollektivvertraglichen Interessenvertretung (Abschnitt 4.4.). Da bislang nur wenig empirisch fundierte Ergebnisse zu Arbeitsbedingungen in Call Centern vorliegen, können hier lediglich Tendenzen bzw. Trends aufgezeigt werden.

4.1 Arbeits- und Betriebszeiten

In Zeiten, in denen der Wettbewerb auf allen Märkten härter wird, erfolgt eine Produktdifferenzierung über eine verstärkte KundInnenorientierung und zusätzliche Dienstleistungen wie die Einrichtung einer 24-Stunden-Beratungshotline. Im Vergleich zum Handel und zu Banken und Versicherungen sowie sonstigen Beratungstätigkeiten wurden die Betriebszeiten in Call Centern deshalb stark ausgedehnt. Kennzeichnend für Call Center ist somit eine permanente Erreichbarkeit, was die Untersuchung von *Michel Medienforschung und Beratung (MMB)* (1997: 1) bestätigt: 88 % der befragten Call Center-Dienstleister bieten ihren Service täglich über 24 Stunden hinweg an. Eine Studie des *Instituts für Arbeits- und Organisationspsychologie* an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main hat herausgefunden, dass 84 % der Call Center-Agents in Schichtsystemen eingebunden sind (vgl. Isic/Dormann/Zapf 1999: 204). Die meisten Beschäftigten (71 %) arbeiten dabei in einem Zeitraum von 6 bis 22 Uhr. 7 % der Befragten werden rund-um-die-Uhr in Call Centern eingesetzt. Im Gegensatz dazu sind weniger als ein Viertel der Call Center-Agents zu den üblichen Büroöffnungszeiten von 8 bis 17 Uhr beschäftigt.

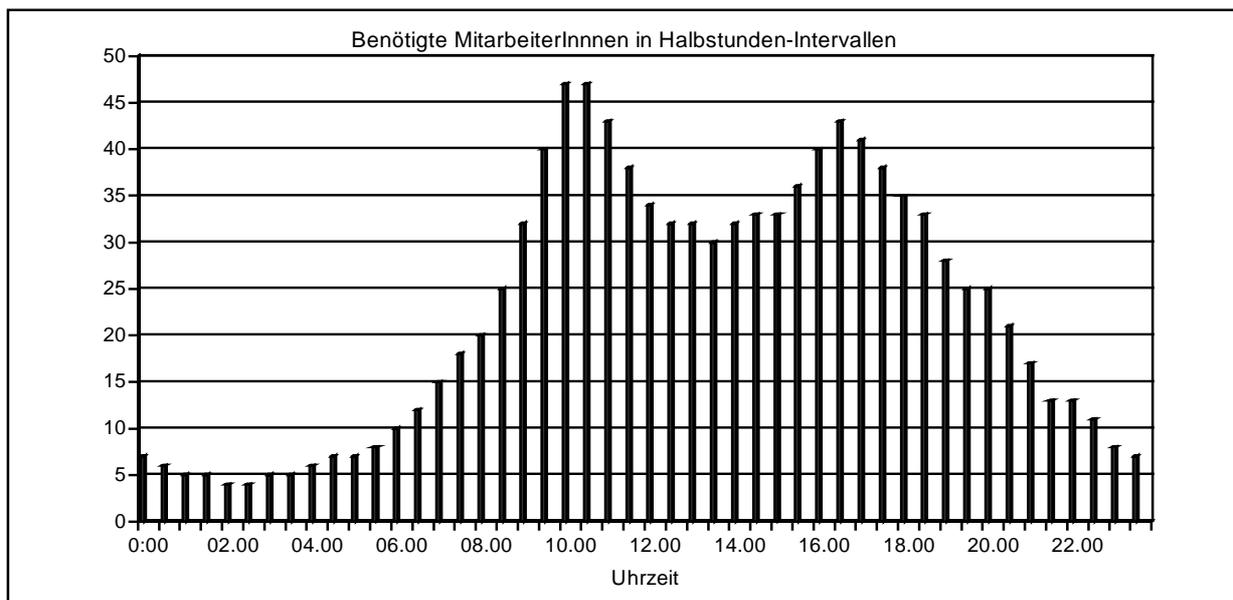
Demnach ist Schichtarbeit eines der charakteristischen Merkmale von Call Center-Arbeitsplätzen. Die Arbeitszeiten der Beschäftigten unterliegen - je nach Art und Aufgaben des Call Centers - den vermeintlichen oder tatsächlichen Bedürfnissen der KundInnen. Die Anzahl der anwesenden Agents richtet sich nach dem zu erwartenden Gesprächsvolumen.

¹⁹ Diesen Wert nannten 68 % der Befragten.

²⁰ Die Studie von *BL ConCept* hat allerdings ergeben, dass Instrumente wie Nachfolge- oder Laufbahnplanung nur sehr selten in Call Centern eingesetzt werden (vgl. Böse/Flieger 1999: 190).

„Arbeit soll genau dann geleistet werden, wenn Nachfrage und Wettbewerbssituation dies erfordern.“ (Michalke 1999: 41). Entsprechend werden die Schichtpläne in Call Centern konzipiert (vgl. auch Abschnitt 6.2 und 6.3). So arbeiten z.B. die Agents eines Call Centers der Telefonbanking-Branche in drei unterschiedlichen Schichtlängen und insgesamt 32 verschiedenen Startzeitpunkten (vgl. Michalke 1999: 41). Abbildung 2 zeigt beispielhaft den im Tagesverlauf schwankenden Personalbedarf in einem beliebigen Call Center, der oftmals in einer sehr differenzierten Schichtplanung mündet.

Abbildung 2: Beispielhafte Personalbedarfskurve in einem Call Center



Quelle: Eigene Darstellung

© IAT 2000

Voraussetzung für die Erstellung derartiger Schichtpläne ist die Auswertung typischer Anrufverteilungen, die über das ACD-System errechnet werden. Große Call Center-Betreiber messen ihr Anrufvolumen üblicherweise alle 15 bis 30 Minuten und passen ihre Personalkapazitäten den im Tagesverlauf oder auch von Wochentag zu Wochentag schwankenden KundInnenfrequenzen entsprechend an (vgl. D'Alessio/Oberbeck 1999: 166).

Differenzierte Schichtsysteme erfordern von den Call Center-Beschäftigten ein hohes Maß an Flexibilität. Die Arbeits- und Schichtzeiten einzelner Agents unterliegen unter Umständen einem täglichen Wechsel (vgl. Brützel 1998: 162). Kurzfristige individuelle Änderungswünsche lassen sich nur schwer verwirklichen. Selbst die täglichen Pausenzeiten werden oftmals minutengenau festgelegt und auf die Beschäftigten verteilt (vgl. Brützel/Schmitz 1997: 90). Bei Krankheitsfällen müssen Schichten kurzfristig neu besetzt werden. Letztlich erfordern solche Schichtpläne Beschäftigungsverhältnisse und Arbeitsbeziehungen, die Voll- und Teilzeitbeschäftigte, fest- und befristet Beschäftigte in unterschiedlicher Zusammensetzung kombinieren (vgl. D'Alessio/Oberbeck 1999: 166).

Wenngleich bislang keine genauen empirischen Ergebnisse zu den Betriebs- und Arbeitszeiten in Call Centern - z.B. aufgeschlüsselt nach Branchen oder Inbound-/Outbound-Tätigkeiten - vorliegen, lässt sich dennoch ein Trend identifizieren. Bei der Ausweitung der Betriebs- und Dienstleistungszeiten nehmen Call Center eine Vorreiterrolle ein. Insbesondere in den zukunftssträchtigen Bereichen wie Finanzdienstleistungen oder Versicherungs- und Versandhandel sollen sowohl Nacht- als auch Samstagsarbeit zur Regel werden. An Sonntagen wird bereits heute in vielen externen Call Centern gearbeitet (vgl. Biehler/Vogl 1999: 9). Im Werben um die Ansiedlung von Call Centern locken einige Bundesländer explizit mit Ausnahmegeheimnissen zum Arbeitszeitgesetz, wodurch auch die Anforderungen an die Arbeitszeitflexibilität der Beschäftigten weiter zunehmen werden. Insbesondere die Bereitschaft zur Schicht- und Wochenendarbeit kann dann zu einer Voraussetzung für ihre Anstellung werden. Inwieweit dies mit den individuellen Bedürfnissen harmonisiert, dürfte je nach persönlicher Lebenssituation recht unterschiedlich sein.

4.2 Vergütungsstrukturen

Nachdem wir uns zuvor mit den Arbeits- und Betriebszeiten in Call Centern beschäftigt haben, wollen wir nun näher auf die dort vorherrschenden Vergütungsstrukturen eingehen. In Bezug auf die Arbeitsbedingungen handelt es sich hierbei um den Aspekt, über den bislang die meisten empirischen Ergebnisse vorliegen. Aus diesem Grund sind die folgenden Ausführungen vergleichsweise detailliert.

Da Call Center in verschiedenen Branchen eingesetzt werden, die zudem nur teilweise tarifgebunden sind (vgl. Abschnitt 4.4), gestalten sich die Entlohnungsbedingungen der Beschäftigten recht unterschiedlich. Somit kann kein einheitliches Bild über die Lohn- und Gehaltsstrukturen in Call Centern gezeichnet werden. Gleichwohl lassen sich einige Trends ableiten.

So zeigt sich, dass die Höhe der Entlohnung der Beschäftigten zunächst einmal davon abhängt, um welchen Call Center-Typ es sich handelt. Eine Befragung *der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK)* hat herausgefunden, dass die Lohn- und Gehaltsbedingungen der Call Center-Agents bei externen Dienstleistern deutlich schlechter sind als bei unternehmensinternen Call Centern. Während der durchschnittliche Monatsverdienst von Vollzeit-Arbeitskräften im ersten Fall ca. 3.150 DM beträgt, liegt er bei Inhouse-Call Centern mit 4.450 DM deutlich höher.²¹ Tabelle 6 verdeutlicht außerdem, dass in unternehmensinternen Call Centern erheblich mehr Beschäftigte in den höheren Gehaltsklassen vertreten sind: Während hier fast ein Viertel aller Agents mehr als 4.000 DM im Monat verdienen, sind es bei externen Dienstleistern nur knapp 6 %. Die großen Gehaltsunterschiede zwischen Inhouse-Call Centern und externen Dienstleistern lassen sich unter anderem durch die Unterschiede

²¹ Hierbei muss allerdings berücksichtigt werden, dass lediglich ca. die Hälfte der Befragten Angaben zur Entlohnung gemacht haben.

bei der Tarifbindung der beiden Call Center-Typen erklären. Während Agents bei Inhouse-Call Centern vorwiegend nach Tarif bezahlt werden (vgl. Abschnitt 4.4), überwiegen bei externen Dienstleistern individualvertragliche Entlohnungsstrukturen.

Tabelle 6: Durchschnittliche Monatsverdienste von Call Center-Agents (Vollzeit) in unternehmensinternen Call Centern und bei externen Dienstleistern (in %)

Verdienst in DM	alle Call Center	unternehmensinterne Call Center	externe Dienstleister
bis 2000	8,8	8,8	7,9
2.001 bis 2.500	3,3	1,2	6,4
2.501 bis 3.000	3,8	3,2	5
3.001 bis 3.500	7,8	6,8	10
3.501 bis 4.000	11	10,8	11,4
4.001 bis 4.500	7,5	10,8	2,1
4.501 bis 5.000	4,8	6,4	2,1
über 5.000	4,8	6,8	1,4

Quelle: GfK 1998: 12

© IAT 2000

Hinsichtlich der Unterscheidung zwischen Inbound- und Outbound-Call Centern liegen sehr unterschiedliche Ergebnisse vor. Die *ProfiTel*-Studie kommt zu dem Ergebnis, dass kein großer Unterschied zwischen der Entlohnung der Beschäftigten besteht. Das durchschnittliche Bruttogehalt für vollzeitbeschäftigte Agents im Inbound-Bereich liegt bei ca. 44.000 DM im Jahr. Das Grundgehalt von Outbound-Beschäftigten ist mit 40.500 DM jährlich etwas niedriger. Die Jahresprämien (ca. 16.000 DM) und Stundenlöhne (ca. 18,08 DM) liegen dagegen in beiden Bereichen ungefähr auf dem selben Niveau (vgl. *ProfiTel* 1998: 16ff.).

Kienbaum kommt dagegen zu völlig anderen Ergebnissen. Hiernach verdienen Outbound-Agents mit durchschnittlich 74.000 DM jährlich erheblich mehr als die Beschäftigten im Inbound-Bereich (durchschnittlich 62.000 DM) (vgl. Ewert 1999: 20). Da die Qualifikationsanforderungen des Personals im Outbound teilweise höher sind (vgl. Kapitel 5), ist es durchaus realistisch, dass Outbound-Agents mehr verdienen. Die gegensätzlichen Ergebnisse in der *ProfiTel*- und *Kienbaum*-Studie können u.a. damit erklärt werden, dass vermutlich Call Center mit unterschiedlichen Strukturmerkmalen (z.B. hinsichtlich Standort, Wirtschaftszweig, Beschäftigtenstruktur) befragt wurden.

Darüber hinaus zeigt sich, dass die Höhe der Entlohnung maßgeblich von der Funktion der Beschäftigten abhängt. Nach *Thieme/Ceyp* (1997: 30) haben die Call Center-ManagerInnen mit ca. 9.150 DM das höchste Monatsgehalt, gefolgt von den ProjektleiterInnen (6.800 DM)

und den Supervisors (6.550 DM). Tabelle 7 veranschaulicht, dass die Gehaltsspannen in den einzelnen Berufsbildern zudem teilweise recht groß sind: So verdient die Hälfte der Call Center-Agents zwischen 3.200 und 4.200 DM monatlich, Supervisors von 4.300 bis 8.200 DM im Monat. Je 25 % der Beschäftigten liegen jeweils unterhalb bzw. oberhalb dieser Grenzen. So erhält z.B. das untere Viertel der ProjektleiterInnen weniger als 5.000 DM monatlich, während das obere Viertel mehr als 7.900 DM im Monat verdient. Das Spektrum der Entlohnung nimmt dabei mit der Höhe der Hierarchiestufe zu.

Tabelle 7: Durchschnittliche Monatsverdienste (Vollzeit) in Call Centern nach Berufsbildern (in DM)

Berufsbild	gesamt	Durchschnittsverdienste²²
Agent	3.700	3.200 bis 4.200
EDV-TechnikerIn	5.300	4.200 bis 7.000
Supervisor	6.550	4.300 bis 8.200
ProjektleiterIn	6.800	5.000 bis 7.900
ManagerIn	9.150	6.800 bis 11.000

Quelle: Thieme/Ceyp 1997: 30

© IAT 2000

Wird nun die Einkommenssituation der Call Center-Beschäftigten nach Branchen verglichen, ergeben sich weitere Erkenntnisse (vgl. Tabelle 8). Während sich bei den Agents ein überraschend homogenes Bild herausstellt, zeigen sich z.B. bei Supervisors oder ProjektleiterInnen ganz erhebliche Unterschiede.

²² Bei diesen Angaben handelt es sich jeweils um die mittleren 50 % der Vergütung.

Tabelle 8: Durchschnittsverdienste (Vollzeit) nach Berufsbildern und Branchen (in DM)

Branche	Berufsbild			
	Agent	Supervisor	ProjektleiterIn	ManagerIn
Telefontechnik, Telekommunikation	3.350	5.600	6.400	8.700
Tourismus, Verkehr, sonstige Dienstleistungen	3.880	8.100	6.500	9.100
Industrie, EDV	3.500	9.800	9.600	9.700
Banken, Versicherungen	3.650	5.800	9.600	9.700
Handel	4.050	5.850	7.200	8.400
externe Dienstleister	3.500	5.350	6.600	9.600

Quelle: Thieme/Ceyp 1997: 32

© IAT 2000

Bei den Lohn- und Gehaltsstrukturen im Managementbereich muss nach Ansicht der Autoren allerdings berücksichtigt werden, dass sich Top-Führungskräfte mit Einkommen von ca. 150.000 bis 200.000 DM oder mehr nur unterproportional an der Befragung beteiligt haben. Dadurch lässt sich erklären, dass Supervisors in der Industrie mehr verdienen als Call Center-ManagerInnen in diesem Bereich. Der überdurchschnittliche Verdienst von ProjektleiterInnen im Finanzdienstleistungssektor lässt sich laut *Thieme/Ceyp* auf die besonderen fachlichen Anforderungen in dieser Branche zurückführen.

Die Studie von *Kienbaum* weist insbesondere auf die Bedeutung der Unternehmensgröße für die Vergütung hin. Denn je größer ein Call Center ist, desto höher sind auch die dortigen Verdienstmöglichkeiten. So verdienen z.B. ProjektleiterInnen in Unternehmen mit bis zu 100 Beschäftigten etwa 91.000 DM jährlich, während ihre KollegInnen in Unternehmen mit 500 bis 2.500 Beschäftigten mit ca. 119.000 DM deutlich mehr erhalten (vgl. Ewert 1999: 20). Diese Studie hat außerdem die Zusatzleistungen, die den Beschäftigten in Call Centern geboten werden, näher untersucht. Dabei hat sich herausgestellt, dass 66 % der Fachkräfte und 83 % der Führungskräfte in Call Centern Ansprüche auf eine betriebliche Altersversorgung haben. Fast zwei Drittel der Call Center-ManagerInnen können außerdem einen Firmenwagen nutzen. Darüber hinaus runden vermögenswirksame Leistungen, Sonderzuwendungen oder Treueprämien die sonstigen Zusatzleistungen an die Beschäftigten ab (vgl. Ewert 1999: 21).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die vorliegenden Studien - nicht zuletzt wegen ihrer teilweise relativ kleinen Stichproben - nur Teilausschnitte hinsichtlich der Lohn-

und Gehaltsstrukturen in Call Centern beleuchten. Deshalb lassen sie sich nur bedingt verallgemeinern. Gleichwohl zeigt sich, dass sich die Vergütung der Beschäftigten je nach Branche und Art des Call Centers (z.B. Inbound – Outbound, unternehmensinternes Call Center – externer Dienstleister) deutlich voneinander unterscheidet. Doch nicht nur die Entgeltstrukturen sind von Call Center zu Call Center unterschiedlich, auch die Arbeitsbelastungen der Call Center-Beschäftigten variieren zum Teil erheblich.

4.3 Arbeitsbelastungen der Beschäftigten

Die „lächelnde Stimme“ am Telefon, die bei den KundInnen so mühelos und entspannt klingen soll, stellt in der Regel hohe Anforderungen an die Beschäftigten in Call Centern (vgl. Call Center Akademie 2000b). „Denn ‚nett‘ im Gespräch zu sein ist keine spontane Gemütsregung mehr, sondern ein normiertes Gefühl, das die ganze Persönlichkeit beansprucht, zur Arbeitsleistung gehört und von den ArbeitgeberInnen eingefordert wird“ (D’Alessio/Oberbeck 1999: 172).

Kennzeichnend für Call Center-Arbeitsplätze ist, dass sehr viele spezifische Belastungen einzeln betrachtet eher harmlos und branchenüblich sind, zusammen gesehen für die dort Beschäftigten aber zu beachtlichen Beanspruchung führen können (vgl. Biehler/Vogl 1999: 13). So sind erwartete Flexibilität, Einfühlungsvermögen und Frustrationstoleranz, Systemprobleme, ständiger Lärm, die ausgeprägte Leistungs- und Verhaltenskontrolle, die dauerhafte Arbeit am Bildschirm, die Lage und Verteilung der Arbeitszeiten oder die mangelhafte Ergonomie am Arbeitsplatz in der Summe aufreibende Faktoren der Call Center-Arbeit. Insbesondere die bereits erwähnten hohen Fluktuationsraten und der Krankenstand können als Indikatoren für die große Arbeitsbelastung angesehen werden. Allerdings liegen über den Krankenstand in Call Centern bislang nur sehr eingeschränkte Erkenntnisse vor (vgl. Abschnitt 4.3.1).

Die vielfältigen Auswirkungen der Arbeitsbedingungen auf die Beschäftigten können grob in psychische und physische Aspekte unterteilt werden. Aus analytischen Gründen werden diese im Folgenden isoliert voneinander betrachtet, in der Realität treten allerdings zahlreiche Wechselwirkungen auf. Außerdem muss darauf hingewiesen werden, dass Arbeitsbelastungen nicht monokausal und in allen Fällen gleichartig wirken; vielmehr müssen hier die spezifischen Lebens- und Arbeitssituationen der Beschäftigten mit berücksichtigt werden. „Ebenso hat die individuelle Belastungsfähigkeit sowie die durchaus unterschiedliche Interpretation von vergleichbaren Anforderungen und Belastungen einen starken Einfluss auf die jeweiligen Verarbeitungsmöglichkeiten.“ (Bittner 1996: 49) Deshalb können an dieser Stelle nur Trendaussagen getroffen werden.

4.3.1 Psychische Arbeitsbelastungen

Die bereits erwähnte Studie des *Instituts für Arbeits- und Organisationspsychologie* an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main hat 1999 die arbeitspsychologischen Belastungen von überwiegend im Inbound-Bereich tätigen Call Center-Agents mit denen von Verwaltungs- und Bankangestellten verglichen (vgl. zum Folgenden Isic/Dormann/Zapf 1999: 202 ff.). Dabei wurde insbesondere das Vorkommen von psychosomatischen Beschwerden (Kopfschmerzen, Nackenbeschwerden, Schlafstörungen) und Arbeitszufriedenheit, Gereiztheit/Belastungsfähigkeit sowie emotionale Erschöpfung untersucht.

Die Studie hat herausgefunden, dass Zeitdruck, Konzentrationsanforderungen und arbeitsorganisatorische Probleme zentrale Faktoren sind, die beide Berufsgruppen gleichermaßen belasten. Für Call Center-Agents konnten darüber hinaus weitere spezifische Faktoren ausfindig gemacht werden: Im Vergleich zu den Bank- und Verwaltungsangestellten haben die Beschäftigten in Call Centern wesentlich eingeschränktere Handlungs- und Zeitspielräume. Ihnen fehlt damit die Möglichkeit, die Wirkung von Stressoren abzufedern sowie Mittel und Wege zu finden, diese Belastungen abzubauen oder zu verteilen. Dabei hat sich herausgestellt, dass die psychischen Belastungen um so höher ausfallen, je geringer die Einflussmöglichkeiten der Beschäftigten sind.

Diese Ergebnisse werden auch durch eine Untersuchung von *Scherrer* und *Wieland* (1999: 221ff.) bestätigt. Sie haben die arbeitspsychologischen Belastungen in Call Centern im Rahmen von Fallstudien analysiert und ebenfalls festgestellt, dass die psychischen Beanspruchungen von Call Center-Agents mit wachsenden Aufgabenanforderungen und Tätigkeitsspielräumen deutlich weniger ausgeprägt sind als von Agents mit vergleichsweise geringeren Handlungs- und Entscheidungsspielräumen.

Begrenzte Handlungsspielräume könnten nach einer Studie von *BL ConCept* auch einer der Gründe für die im Vergleich zum Führungspersonal relativ hohe Krankheitsquote von Call Center-Agents sein. Während der Krankenstand im Managementbereich und bei den Supervisors laut *BL ConCept* nur 1,6 % beträgt (vgl. Festing/Groening 1998: 39), beläuft er sich bei Call Center-Agents auf 4,7 %. Demnach, so die Schlussfolgerung der Studie, sind ein höheres Maß an Verantwortung und erhöhte Entscheidungskompetenzen wichtige Einflussfaktoren der Krankheitsquote von Beschäftigten.

Nach Angaben von *Menzler-Trott* (1998: 13) ist der Arbeitsalltag von Call Center-Agents, die zwischen 15 (z.B. bei ausführlichen Beratungen im ExpertInnenstatus) und 300 (z.B. bei der Musical-Kartenreservierung) Anrufen pro Schicht bearbeiten, außerdem in hohem Maße durch den Umgang mit KundInnen geprägt. Das erfordert von den Agents die Fähigkeit, im Gespräch Emotionen einzusetzen. In der Frankfurter Studie zeigte sich, dass das psychische Wohlbefinden der Call Center-Beschäftigten hier vor allem von zwei Faktoren beeinträchtigt wird: Zum einen von der emotionalen Dissonanz, womit die Darstellung von Gefühlen, die nicht mit den eigenen übereinstimmen gemeint ist. Zum anderen wirkt sich auch die Tatsache,

dass sich die Agents in die Lage der KundInnen hineinversetzen müssen (= emotionale Sensitivität), negativ aus (vgl. Isic 1999: 2).

Viele Call Center-Agents haben darüber hinaus keinen festen Arbeitsplatz, sondern müssen sich in der Regel jeden Tag einen anderen Arbeitsplatz suchen, was als weiterer Belastungsfaktor betrachtet werden kann. Denn damit wird den Beschäftigten die Möglichkeit genommen, sich den eigenen Arbeitsplatz nach ihren individuellen Wünschen (z.B. mit einem Bild auf dem Schreibtisch) zu gestalten. Gleichzeitig haben sie einen täglich wechselnden KollegInnenkreis, wodurch der Aufbau von stabilen sozialen Beziehungen verhindert wird. Laut *Isic* (1999: 2) hat sich gezeigt, dass diejenigen Call Center-Agents, die über einen eigenen Arbeitsplatz verfügen, signifikant weniger psychosomatische Beschwerden aufweisen.

Zudem stellt die ausgeprägte Leistungs- und Verhaltenskontrolle im Call Center-Bereich eine zusätzliche psychische Arbeitsbelastung der Agents dar. Wir haben bereits zuvor erläutert, dass die EDV-Systeme jeden Arbeitsschritt am Telefon oder Bildschirm registrieren (vgl. Abschnitt 1.4). Üblicherweise werden dabei nicht nur die Anzahl und die Länge der Gespräche gemessen, sondern auch die der Pausen, der Nachbearbeitungszeiten oder sonstige „Auszeiten“ erfasst. Die technische Ausstattung von Supervisor- oder TeamleiterInnen-Arbeitsplätzen bieten viele Möglichkeiten, den aktuellen Status eines Call Centers zu überprüfen (vgl. Michalke 1999: 37). Da bei der Nutzung von CTI-Anwendungen (vgl. Abschnitt 1.4) die Telefonnummern der KundInnen auf dem Display erscheinen, können Vorgesetzte sogar die GesprächspartnerInnen der Agents erkennen. Die erhobenen Daten lassen sich beliebig kombinieren und können auf ein gesamtes Call Center, auf ein bestimmtes Team oder auch auf Einzelpersonen hin ausgewertet werden.

Insbesondere die Möglichkeit der Einzelauswertung stellt für Call Center-Agents einen großen Leistungs- und Verhaltenskontrolldruck dar, weil sie dadurch quasi zum „gläsernen Menschen“ werden. Zwar fällt heimliches Abhören, Aufschalten oder Aufzeichnen von Gesprächen durch Vorgesetzte unter Art.10 Abs.1 des Grundgesetzes (Post- und Fernmeldegeheimnis) und ist strafbar; die technischen Möglichkeiten sind jedoch gegeben. Zur Qualitätsprüfung und zur Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs können sich Vorgesetzte nach vorheriger Absprache auch in laufende KundInnengespräche der Agents einschalten. In der Praxis kann darüber hinaus nicht ausgeschlossen werden, dass Gespräche auch ohne vorherige Absprache mitgehört werden (vgl. Michalke 1999: 37). Das Gefühl der Transparenz und des „Ausgeliefertseins“ kann sich zudem über das ständige Anzeigen von Informationen zur aktuellen Arbeitssituation (z.B. Grad der Erreichbarkeit, Zahl der aktiven Agents) auf Anzeigetafeln oder über Telefon und Bildschirm zusätzlich verstärken (vgl. Menzler-Trott 1998: 14).

4.3.2 Physische Arbeitsbelastungen

Die Arbeitsbedingungen in Call Centern haben nicht nur eine psychische, sondern gleichzeitig auch eine physische Belastungsdimension. Neben den bereits skizzierten Arbeitsbelastungen treten in Call Centern auch jene gesundheitlichen Belastungen auf, die bereits von „normalen“ Bildschirmarbeitsplätzen hinreichend bekannt sind. So galten die fortgesetzte starke Inanspruchnahme von Augen, Ohren und Stimmbändern bereits zu Beginn unseres Jahrhunderts als typische TelefonistInnenbelastungen, die zu Erkrankungen führen konnten (vgl. Menzler-Trott 1998: 13 ff.). Geklagt wurde über eine Abnahme der Hörfähigkeit bis hin zur Taubheit, Schwindelgefühle, Gesichtsfeldeinengungen, Ohrensausen oder Rückenschmerzen.

Auch heute spielen solche Faktoren - wenngleich mit einer anderen Gewichtung - eine Rolle. Die aus Zuhören, Erfassen, Sprechen und zielgerichteter Gesprächsführung entstehende Mehrfachbelastung von Call Center-Beschäftigten kann schnell zu Ermüdungserscheinungen und Konzentrationsschwächen führen. Die für Call Center häufig obligatorischen Großraumbüros weisen oft ein schlechtes Raumklima auf, sind vielfach laut und beengt und vernachlässigen teilweise ergonomische Aspekte der Arbeitsplatzgestaltung (vgl. Menzler-Trott 1998: 11). In der Summe kann dies auch Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit eines gesamten Call Centers haben.

Das *Europäische Zentrum für Medienkompetenz* (ecmc) in Marl hat in Zusammenarbeit mit dem *Kooperationsbüro „Multimedia + Arbeitswelt“* auf Anregung von Gewerkschaften und Call Center-Betreibern eine Checkliste für die ergonomische Gestaltung von Call Center-Arbeitsplätzen entwickelt (vgl. Call Center Akademie 1999a). Dort werden neben der Hardware (Bildschirmgröße, Tastaturform oder Headset²³) auch Fragen zur Raumgestaltung, betriebliche Maßnahmen zum Gesundheitsschutz oder Pausen- bzw. Ausgleichszeiträume thematisiert. Dadurch sollen interessierten ArbeitgeberInnen und Call Center-Beschäftigten gleichermaßen Anhaltspunkte zur Vermeidung von gesundheitlichen Beeinträchtigungen gegeben werden.

Ferner führt die im Call Center-Bereich immer stärker zu beobachtende Schichtarbeit zu zusätzlichen gesundheitlichen, aber auch sozialen Belastungen der Beschäftigten (vgl. Abschnitt 4.1). Die Schichtarbeitsforschung macht deutlich, dass diese Arbeitszeitform zu erheblichen Gesundheitsbeschwerden und Befindlichkeitsstörungen (z.B. Magen- und Darmerkrankungen, Schlaf- und Kreislaufprobleme, Reizbarkeit) führen kann. Dies gilt insbesondere dann, wenn sie über einen längeren Zeitraum ausgeübt und auch nachts gearbeitet wird. Ebenso werden die sozialen Handlungsmöglichkeiten eingeschränkt, da auch zu Zeiten gearbeitet wird, die konträr zum „gesellschaftlichen“ Zeitrhythmus stehen (vgl. Bittner 1996). Zum Abschluss des vierten Kapitels wollen wir uns im nun folgenden Abschnitt mit der kollektiven Interessenvertretung im Call Center-Bereich beschäftigen.

²³ Ein Headset ist eine Hör- bzw. Sprechvorrichtung, die aus einer Kombination von Kopfhörer und Mikrofon besteht und so erlaubt, die Hände beim Telefonieren frei zu bewegen.

4.4 Kollektive Interessenvertretung

Bislang liegen weder über die Tarifbindung von Call Centern noch über die Häufigkeit von Betriebs- und Personalräten im Call Center-Bereich empirische Daten vor. Schätzungen gehen davon aus, dass es sich bei ca. 50 bis 60 % der gegenwärtigen Call Center-Arbeitsplätze um Inhouse-Arbeitsplätze handelt, die zum großen Teil tarifvertraglich abgesichert sind und über eine betriebliche Interessenvertretung verfügen (vgl. Einblick 1999: 5). Nach Angaben verschiedener Einzelgewerkschaften nimmt der Trend zu individuell regulierten Entlohnungsformen im Call Center-Bereich - vornehmlich bei externen Dienstleistern - aber immer weiter zu (vgl. Mirschel 1999: 3). Viele Unternehmen gliedern Call Center in rechtlich selbständige Unternehmen aus oder gründen Tochtergesellschaften mit neuen Vertriebschienen wie etwa beim Direktbanking. Zugleich entstehen eigenständige, ebenfalls nicht tarifgebundene Telefondienstleister, die ihren Service auch anderen Unternehmen anbieten und häufig nicht mehr einer traditionellen Branche zuzuordnen sind (vgl. Meier 1999b: 2).

Tariffreie Zonen bleiben nicht ohne Wirkung auf die derzeit noch geregelten und geschützten Bereiche. Diese geraten unmittelbar oder mittelfristig durch die Argumentation unter Druck, dass externe Dienstleister billiger seien. Eine von der Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen (hbv) in Auftrag gegebene Marktanalyse in nichttarifgebundenen Call Centern kam zu dem Ergebnis, dass dort der Anteil vorwiegend teilzeitbeschäftigter Frauen und Studierender überproportional hoch ist und die Call Center-Agents im Gehaltsgefüge weit unterhalb der Bezahlung von vergleichbaren tariflich geregelten Tätigkeiten angesiedelt sind. Zudem gibt es nur in einigen wenigen Unternehmen Betriebsvereinbarungen zu diesen Aspekten (vgl. Biehler/Vogl 1999: 265).

In diesem Kontext steht die Forderung verschiedener Einzelgewerkschaften nach der Einhaltung bestimmter Mindestnormen bei den Arbeitsbedingungen als Voraussetzung für eine staatliche Förderung der Unternehmen. Vorrangiges Ziel der Gewerkschaften ist jedoch die Schaffung gewerkschaftlicher Strukturen und die Etablierung betrieblicher Interessenvertretungen. Bislang stößt die Bildung von Betriebsräten teilweise auf massiven Widerstand der Call Center-Betreiber (vgl. Einblick 1999: 5). Ebenso ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad von Call Center-Beschäftigten relativ niedrig. Er liegt z.B. bei den Direktbanken - mit Ausnahme der Postbank - bei ca. 5 bis 10 %. Dennoch bleibt der Abschluss von Haustarifverträgen - als „Eisbrecher“ für den Branchentarif - mittelfristiges Ziel der verschiedenen Einzelgewerkschaften. Nach Angaben von *Rolf Stocken* (hbv) „erinnere die Aufforderung an die Unternehmen zu Tarifverhandlungen (bislang) aber eher an kollektives Betteln denn an klassische Arbeitskämpfe“ (Einblick 1999: 5).

Sofern betriebliche Interessensvertretungen in Call Centern vorhanden sind, räumen das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) und das Bundes- bzw. Landespersonalvertretungsgesetz (BPersVG, LPersVG) den Betriebs- und Personalräten in wesentlichen Aspekten der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen elementare Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechte ein (vgl. Michalke 1999: 34 ff.). Weitere rechtliche Handlungsmöglichkei-

ten für die Betriebs- und Personalratsarbeit finden sich im Grundgesetz (GG), im Bundes- und Landesdatenschutzgesetz (BDSG, LDSG), im Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG), im Beschäftigungsförderungsgesetz (BeschFG), im Arbeitszeitgesetz (ArbZG), der Bildschirmarbeitsverordnung (BildscharbV) und, soweit existent, natürlich im Tarifvertrag (vgl. TBS 1999: 51 ff.).

Beispielhaft lassen sich die Handlungsmöglichkeiten einer betrieblichen Interessenvertretung anhand der Leistungs- und Verhaltenskontrolle in einem Call Center aufzeigen. Sowohl Betriebs- als auch Personalrat haben einen gesetzlichen Anspruch auf den Abschluss einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung, die sämtliche relevanten Aspekte zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle regelt (vgl. Michalke 1999: 38). Bei der Durchsetzung kann sich die ArbeitnehmerInnenvertretung auf das Grundgesetz (Schutz der Persönlichkeit, Art. 2 GG), das Bundesdatenschutzgesetz (Recht auf informationelle Selbstbestimmung) sowie auf § 87 Abs.1 Ziff. 6 BetrVG bzw. eine entsprechende Regelung im PersVG berufen.

Haben Betriebs- oder Personalrat ihren Anspruch angemeldet, dürfen Call Center-Technologien wie ACD-Anlagen, CTI-Systeme und alle damit zusammenhängenden Software-Anwendungen vor dem Abschluss der Vereinbarung nicht eingesetzt werden (vgl. zum Folgenden Michalke 1999: 38). Gab es zum Zeitpunkt der Inbetriebnahme noch keine betriebliche Interessenvertretung, hat diese gleichwohl nach ihrer Gründung jederzeit ein Initiativrecht, entsprechende Regelungen vom Arbeitgeber zu verlangen. Dabei ist es unerheblich, ob der Arbeitgeber mit den EDV-Systemen eine Verhaltens- und Leistungskontrolle überhaupt beabsichtigt. Nach herrschender Rechtsauffassung ist allein entscheidend, ob das System dazu in der Lage ist. Vergleichbare Beratungs- bzw. Mitbestimmungsmöglichkeiten gelten auch für den Arbeits- und Gesundheitsschutz, die Arbeitszeit oder die Qualifizierung der Beschäftigten.

5 Qualifizierung der Beschäftigten in Call Centern

Getreu dem Motto „telefonieren kann jede/r“ wurde der Qualifizierungsbedarf der Beschäftigten in Call Centern lange Zeit vernachlässigt (vgl. TBS 1999: 29). Dies ist allerdings verwunderlich, da der Erfolg und die Effizienz von Call Centern in hohem Maße von der richtigen Qualifikation der MitarbeiterInnen abhängt (vgl. Rößler 1997: 27). Laut *MMB*-Studie (1999: 2) hat sich zudem das Reservoir an geeigneten und einsatzfähigem Personal oftmals als einer der wichtigsten Standortfaktoren für die Ansiedlung neuer Call Center herausgestellt. Aufgrund dieser Bedeutung und der raschen Expansion von Call Centern in den letzten Jahren sind die qualifikatorischen Anforderungen sowie die Ausbildung von Call Center-Beschäftigten Gegenstand zahlreicher Diskussionen geworden. An den teilweise sehr kontrovers geführten Auseinandersetzungen haben sich die Gewerkschaften, regionale Wirtschaftsförderungsagenturen, Arbeitsämter, Industrie- und Handelskammern und die Call Center-Betreiber selbst beteiligt, was das große Interesse aller AkteurInnen an diesem Thema unterstreicht (vgl. D'Alessio/Oberbeck 1999: 173).

In der Folge entstanden eine Fülle verschiedener Qualifizierungsprogramme. Da es sich bei Führungskräften in Call Centern vornehmlich um QuereinsteigerInnen mit entsprechenden Studienabschlüssen z.B. im EDV- oder wirtschaftswissenschaftlichen Bereich handelt, konzentrierten sich die Qualifikationsangebote anfänglich vor allem auf die Ebene der Agents. Mittlerweile bieten die Industrie- und Handelskammern (IHK) und verschiedene private Bildungsträger auch für die anderen Hierarchiestufen in Call Centern Qualifizierungsmaßnahmen an.²⁴ Wir wollen uns bei der Darstellung des Anforderungsprofils an die Beschäftigten und den derzeit bestehenden Qualifizierungsangeboten dennoch auf die Ebene der Call Center-Agents konzentrieren, da sie mit einem Anteil von mindestens 90 % (vgl. Michel 2000: 17) die weitaus größte Beschäftigtengruppe stellen.

5.1 Anforderungen an Call Center-Agents

In Kapitel 2 wurde bereits verdeutlicht, dass das durchschnittliche Bildungsniveau von Call Center-Agents relativ hoch ist. Davon profitieren Call Center-Betreiber in erheblichem Maße, weil davon auszugehen ist, dass die Beschäftigten bei ihrer Einstellung bereits über zahlreiche Qualifikationen (z.B. kommunikative Fähigkeiten) verfügen. Eine Studie des *Deutschen Direktmarketing Verbandes* kommt allerdings zu dem Ergebnis, dass vier von fünf Call Centern keine fachliche bzw. berufliche Vorqualifikation von den zukünftigen Agents erwarten (vgl. ibv 1999: 3535). *Michalke* (1999: 28) zufolge hat die Bedeutung der fachlichen Qualifikation - abgesehen von bestimmten hoch qualifizierten Bereichen wie dem Versicherungswesen - aufgrund der zunehmenden Standardisierung von Geschäftsprozessen in Call Centern abgenommen. Aus diesem Grund orientiere sich die Personalauswahl im Call Center-Bereich eher an persönlichen Eigenschaften und außerfachlichen Kompetenzen. Dabei reicht eine „nette und angenehme Telefonstimme“ (Wiencke/Koke 1999: 101) allein schon lang nicht mehr aus. Insbesondere anspruchsvolle KundInnen erwarten vielmehr engagierte, kompetente und selbständige GesprächspartnerInnen (vgl. Holzmann-Fuchs 1996).

Übersicht 5 verdeutlicht, dass sich die verschiedenen Anforderungen an Call Center-Agents in fünf unterschiedlichen Bereiche einteilen lassen.

²⁴ So bietet z.B. die *IHK* in Düsseldorf Weiterbildungsabschlüsse zu Call Center-TeamleiterInnen und ab Herbst 2000 auch zu TelekommunikationsfachwirtInnen an (vgl. *IHK* 2000). Seit Februar 2000 kann außerdem an der *European Business School* ein Intensivstudium Call Center-Management berufsbegleitend absolviert werden (vgl. hierzu ausführlich ebs Management Academy GmbH o.J.).

Übersicht 5: Anforderungen an Call Center-Agents und beispielhafte Qualifizierungsinhalte

Anforderungen	Qualifizierungsinhalte
soziale Kompetenzen	richtige Einschätzung der Gesprächssituation und GesprächspartnerInnen situationsangemessenes Reagieren Einfühlungsvermögen
kommunikative Kompetenzen	persönlicher Stil Fragetechniken zielgerichtete Gesprächsführung
Sprech- und Sprachkompetenzen	schonender Stimmeinsatz Kenntnis von Fachbegriffen Fremdsprachenkenntnisse
technisches Verständnis	Kenntnis von Bürosoftware Sicherheit im Umgang mit genutzten EDV-Systemen Grundverständnis über die technischen Zusammenhänge
Lernbereitschaft und Lernfähigkeit	Bereitschaft und Fähigkeit, sich schnell auf neue Produkte, Aktionen, KundInnen, Technologien etc. einzustellen

Quelle: Michalke 1999: 43

Soziale Kompetenzen drücken sich in z.B. Einfühlungsvermögen, einer richtigen Einschätzung der Gesprächssituation und Teamfähigkeit aus. Für die Telefonarbeit sind des Weiteren sprachliche und kommunikative Fähigkeiten unabdingbar. Hierzu zählen u.a. eine sprachliche Gewandtheit, gute Fragetechniken und eine zielgerichtete Gesprächsführung. Darüber hinaus ist auch ein technisches Verständnis erforderlich, was z.B. die Kenntnis gängiger Textverarbeitungsprogramme einschließt. In diesem Zusammenhang darf nach *Michalke* (1999: 43) auch nicht vergessen werden, dass Call Center-Agents über eine gewisse Flexibilität verfügen müssen. Sie müssen beispielsweise bereit und in der Lage sein, sich rasch auf neue Situationen und KundInnen einzustellen.

Da in Call Centern flexible Arbeitszeiten weit verbreitet sind (vgl. Abschnitt 4.1), spielt hier sicherlich auch die zeitliche Dimension eine nicht zu unterschätzende Rolle. *Holzmann-Fuchs* (1996: 39) weist außerdem darauf hin, dass Call Center-Agents belastbar sein müssen, weil sie - je nach Art des Call Centers - teilweise sehr viele Gespräche führen müssen. Die beschriebenen Anforderungen sind zum großen Teil nicht formalisiert und werden vielmehr bei der Personalauswahl (vgl. Abschnitt 6.1) quasi als Voraussetzungen abgeprüft.

Wenngleich die Anforderungen, die an Call Center-Agents gestellt werden, relativ homogen sind, können die einzelnen Schwerpunkte je nach Art des Call Centers und des Arbeitsfeldes jeweils unterschiedlich sein. So ist davon auszugehen, dass z.B. die kommunikative Kompetenz in Outbound-Call Centern deutlich höher bewertet wird als im Inbound-Bereich (vgl. Goldstein 1996: 274f.).

5.2 Qualifizierungsangebote

Während sich die verschiedenen AkteurInnen über die notwendigen Anforderungen an Call Center-Agents weitgehend einig sind, sind die Präferenzen der Qualifizierungswege doch recht unterschiedlich. Von Seiten der Gewerkschaften wurde zunächst angestrebt, geregelte Ausbildungen in diesem Bereich anzubieten (vgl. D'Alessio/Oberbeck 1999: 173). Demgegenüber wird z.B. von Call Center-Betreibern oder Bildungsträgern lediglich eine Anpassungsfortbildung befürwortet. Die Praxis bestätigt letzteres. Nach Angaben der *MMB*-Studie (1999: 13) qualifiziert der überwiegende Teil (86 %) der Call Center ihre Agents zwar selbst – allerdings in zwei Drittel der Fälle lediglich in Form von sechswöchigen Schulungen. Fast 80 % bilden die MitarbeiterInnen außerdem durch „training-on-the-job“ weiter.²⁵

Die Frage nach der Integration der Ausbildung zum Call Center-Agent in das duale System der Berufsausbildung wird sowohl in der Literatur als auch auf Tagungen häufig diskutiert (vgl. TeleTalk 1999: 70). Aufgrund der Entwicklung hin zu noch hochwertigeren und komplexeren Arbeitsinhalten wird dies z.B. auch von verschiedenen Bildungspolitikern befürwortet (vgl. Brötz/Oberlindober 1999: 7). Eine generalisierte Ausbildung wird von PraktikerInnen jedoch aufgrund der Vielfalt an Produkten und Dienstleistungen als schwierig eingeschätzt. Daher wurde bislang darauf verzichtet, die verschiedenen Qualifikationsanforderungen im Call Center-Bereich in einem einheitlichen Berufsbild zusammenzufassen.

Dementsprechend existieren auch viele verschiedene Qualifizierungsprogramme, die von zahlreichen Bildungsträgern – oft auch in Kooperation mit den Arbeitsämtern – angeboten werden. Die *Industrie- und Handelskammern (IHK)* haben mit der Schulung von Call Center-Agents hier quasi einen Standard gesetzt, um „dem Wildwuchs der Lehrgänge und Abschlüsse entgegenzuwirken und einheitliche Kriterien für die Zertifizierung von Qualifizierungsmaßnahmen zu erreichen“ (MMB 1999: 8).

In Kooperation zahlreicher *Industrie- und Handelskammern* und Call Center-Betreiber mit der Call Center Akademie NRW wurde eine sechswöchige Ausbildung zum Call Center-Agent entwickelt. Im Herbst 1997 wurde diese vom *Deutschen Industrie- und Handelstag (DIHT)* als zertifizierter Lehrgang bundesweit übernommen (vgl. Deutsche Postgewerkschaft 1999:

²⁵ Die Studie hat auch herausgefunden, dass zu einem geringen Teil (5 % der Fälle) die Möglichkeit besteht, eine dreijährigen Berufsausbildung – vor allem im kaufmännischen Bereich – zu absolvieren (vgl. MMB 1999: 13).

28). Dieser Kurs, der unverzichtbare Basisqualifikationen für die Tätigkeit in einem Call Center vermitteln soll, richtet sich in erster Linie an InteressentInnen, die bereits über eine Berufsausbildung verfügen und einen Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt suchen (vgl. MMB 1999: 8). Im Mittelpunkt der Qualifizierung steht neben der Vermittlung von service- und kundInnenorientierten Kommunikationstechniken, das Erlernen kaufmännischer Grundlagen und - bei Bedarf - eine Einführung in die moderne Informationsverarbeitung (vgl. Übersicht 6). Ein ca. einwöchiges „training-on-the-job“ in einem ausgewählten Call Center rundet die Qualifizierungsmaßnahme ab.

Übersicht 6: Aufbau des IHK-Lehrgangs „Call Center-Agent“

Umfang der Qualifizierung	Inhalte der Qualifizierung
1. Modul (60 Ustd.)	moderne Informationsverarbeitung (fakultativ)
2. Modul (30 Ustd.)	Call Center: Grundlagen und Einblicke in eine neue Dienstleistung
3. Modul (80 Ustd.)	service- und kundenorientierte Kommunikation im Call Center
4. Modul (40 Ustd.)	kaufmännische Grundlagen: Einblick in Datenschutz und Recht, Arbeitsplatzorganisation und Zeitmanagement
5. Modul (30 Ustd.)	training-on-the-job

Quelle: DIHT-Bildungs-GmbH nach: MMB 1999: 8

Allerdings ist die Kritik an dieser Ausbildung vielfältig: So wurde das Lehrgangskonzept der IHK u.a. als ein „zu großer Flickenteppich“ (Brötz/Oberlindober 1999: 8) bezeichnet, da es sich hier nicht um ein qualitativ hochwertiges Angebot handele. Während außerdem vielen Call Center-Betreibern lediglich eine „gute Stimme“ wichtig sei, sei das Angebot für andere zu gering und müsse um Elemente des Call Center-Managements ergänzt werden (vgl. Brötz/Oberlindober 1999: 8). Verschiedenen Einzelgewerkschaften wie z.B. der hbv geht der IHK-Abschluss ebenfalls nicht weit genug (vgl. zum Folgenden TBS 1999: 31 ff.). Neben einer prinzipiellen Ausweitung der verschiedenen Qualifizierungsmodule und einem permanenten Coaching der Call Center-Agents setzen sich die Gewerkschaften für eine Trennung von Vorgesetzten- und Coachingfunktion ein und verlangen ein Mitspracherecht der Beschäftigten bei der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs. Auf der Basis von spezifischen Bedarfsanalysen fordern sie darüber hinaus ein eigenes Qualifizierungskonzept für die Beschäftigten jedes Call Centers.

Nach *Michalke* (1999: 28) haben sich die Kosten, die mit dem IHK-Zertifikat verbunden sind, als weiterer Streitpunkt herausgestellt. Das Modell geht davon aus, dass die TeilnehmerInnen die Maßnahme, die insgesamt 2.700 DM kostet, selbst finanzieren. Damit würden vor allem

jene Call Center, die keine Qualifizierungen anbieten, alle Kosten der Grundqualifizierung auf die Beschäftigten, die Arbeitsämter oder andere Unternehmen abwälzen - so der Vorwurf.

In der bereits erwähnten Umfrage der *Michel Medienforschung und Beratung* sind ebenfalls verschiedene Defizite dieses Modells deutlich geworden. Die Studie hat zunächst herausgefunden, dass der Bekanntheitsgrad dieses Lehrganges bei den Call Center-Betreibern sehr hoch ist: 75 % der Call Center sind über das IHK-Angebot informiert. Bereits jedes sechste verfügt über Erfahrungen mit AbsolventInnen dieser Maßnahme (vgl. MMB 1999: 15). Die befragten Call Center wünschen sich allerdings einige Änderungen des Lehrgangskonzeptes (vgl. zum Folgenden TeleTalk 1999: 69 ff.): Neben den unterschiedlichen Vorstellungen über die optimale Dauer einer solchen Ausbildung – vornehmlich die externen Dienstleister halten eine sechswöchige Grundausbildung für zu kurz – sollen zahlreiche inhaltliche Verbesserungen erfolgen. An erster Stelle steht dabei ein stärkere Schulung der sozialen Kompetenzen der Call Center-Agents. Zudem wird die fehlende Einführung in die Outbound-Arbeit ebenso bemängelt wie das zu kurze „training-on-the-job“. Während vor allem Betreiber von Inhouse-Call Centern zu kürzeren Ausbildungen mit klaren Schwerpunkten auf Praxisübungen und serviceorientierter Kommunikation tendierten, präferierten externe Dienstleister eher eine längere und breitere kaufmännische Grundausbildung.

6 Personalmanagement in Call Centern

Unter dem Begriff „Personalmanagement“ wird üblicherweise die strategische Zusammenführung verschiedener Elemente betrieblicher Personalpolitik wie z.B. Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Personalplanung, Personalführung und Personalcontrolling sowie -marketing verstanden. Weiterhin wird damit eine konzeptionelle und strategische Ebene angesprochen, die auf das Zustandekommen grundlegender Entscheidungen im Personalbereich sowie deren Einbindung in die Unternehmenspolitik verweist (vgl. z.B. Maier 1998: 15).

Insgesamt scheinen Personalmanagement und Personalplanung in Unternehmen weniger verbreitet, als es z.B. die insbesondere in den neunziger Jahren sehr zahlreichen Veröffentlichungen zu diesen Themen erwarten ließen. Zwar liegen zur Anwendung personalpolitischer Verfahren und Instrumente in den deutschen Unternehmen unseres Wissens keine aktuellen Untersuchungsergebnisse vor. Eine vom *Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF)* im Auftrag des Rationalisierungs-Kuratoriums der Deutschen Wirtschaft (RKW) im Jahre 1987 durchgeführte Unternehmensbefragung hat jedoch ergeben, dass von den Unternehmen im produzierenden Gewerbe - selbst wenn Kleinstbetriebe mit unter 20 Beschäftigten ausklammert werden - nur knapp 30 % über eine schriftlich fixierte Personalplanung verfügten (vgl. zum Folgenden Semlinger 1989). Eine eigene Personalabteilung/-sachbearbeitung hatten nur 44,6 % der Unternehmen; Ausbildungsplanung war nur in 24,6 % der Unternehmen ein Thema, Karriereplanung gar nur in gut drei von 100 Unternehmen. Interessant ist weiterhin, dass sich damit die personalwirtschaftliche Infrastruktur der Unternehmen gegenüber 1975

kaum erweitert hatte. Dies lässt vermuten, dass – selbst wenn sicherlich Personalmanagement in den neunziger Jahren an Bedeutung gewonnen hat – auch heute noch ein Teil der Unternehmen auf systematische Erfassungen und Planungen in diesem Bereich verzichtet. Dies ist bei den folgenden Ausführungen zum Personalmanagement in Call Centern zu berücksichtigen.

Zumindest in der Literatur gibt es teilweise ausgefeilte allgemeine (vgl. z.B. Scholz 1994) und teilweise auch branchenbezogene Personalmanagement-Konzepte - z.B. für den Einzelhandel (vgl. Stoffl 1996) und den Tourismus-Bereich (vgl. Schmidt 1996). Für den Bereich der Call Center liegt demgegenüber noch nichts Vergleichbares vor. Untersuchungen und Studien, die die verschiedenen Bereiche des Personalmanagements in Call Centern systematisieren sowie in ihrem Zusammenwirken analysieren und auch auf Wechselwirkungen mit anderen betriebswirtschaftlichen Faktoren wie Effizienz, Servicequalität und KundInnenzufriedenheit eingehen, fehlen bislang (vgl. auch Blick durch die Wirtschaft 1998: 2).

Es liegen zwar zwei Veröffentlichungen vor, die von ihrem Titel her erwarten lassen, dass hier der Versuch unternommen wird, diese Fragen in den Mittelpunkt zu stellen – der von *Menzler-Trott* (1999a) herausgegebene Band „Call Center-Management“ und das von *Henn/Kruse/Strawe* (1996) veröffentlichte „Handbuch Call Center-Management“. Allerdings handelt es sich in beiden Fällen um eine Sammlung von Einzelbeiträgen unterschiedlicher AutorInnen. Diese sind zwar überwiegend sehr informativ und instruktiv – eine Zusammenführung zu detaillierten Analysen im oben skizzierten Sinne bieten sie jedoch nicht. Auch die im Exkurs erwähnten Studien beleuchten i.d.R. ebenso wie andere Veröffentlichungen in Fachzeitschriften nur Teilbereiche des Personalmanagements wie Personalplanung, Personalauswahl, Personalentwicklung und Qualifizierung bzw. einzelne Aspekte aus diesen Bereichen.

Der unzureichende Informationsstand hängt sicherlich auch damit zusammen, dass Call Center in vielen Fällen erst in den vergangenen Jahren entstanden sind. Auch das rasche Wachstum in diesem Bereich dürfte oftmals verhindert oder beeinträchtigt haben, dass die verschiedenen Felder des Personalmanagements im Sinne einer aufeinander abgestimmten Strategie in den Unternehmen selbst zur Anwendung gekommen sind. Darauf deutet auch die Ergebnisse der Studie hin, die von der *Universität Paderborn* und der *BL ConCept Unternehmensberatung* durchgeführt worden ist (vgl. hierzu Festing/Groening 1998): Demzufolge wird zwar in 90 % der befragten Call Center eine Personalbedarfsplanung durchgeführt – was angesichts der bereits beschriebenen Schwierigkeiten beim Abgleich von Arbeitsanfall und Personalkapazitäten kaum überrascht; gleichzeitig setzten aber nur 45 % der Unternehmen Personalcontrolling-Instrumente ein. Und lediglich 13,4 % der befragten Unternehmen verfügten über dokumentierte Richtlinien für die Personalarbeit – also noch deutlich weniger, als das *ISF* für Unternehmen des produzierenden Gewerbes in den achtziger Jahren ermittelt hatte (vgl. Semlinger 1989). Wenngleich dies nur ein Schlaglicht auf den Stand des Personalmanagements in Call Centern wirft, spricht vieles dafür, dass vielen Feldern des Personalmanagements noch

nicht genug Beachtung geschenkt wird und Gesamtstrategien fehlen (vgl. auch Blick durch die Wirtschaft 1998).

Vor diesem Hintergrund zielt das in der Einleitung bereits erwähnte Forschungsprojekt, in dessen Rahmen dieser Bericht entstanden ist, auf eine Schließung dieser aus unserer Sicht gravierenden Lücke. Wir gehen in Kapitel 7 noch genauer auf die Fragestellungen, Zielsetzungen und Methodik dieses Projektes ein.

Zunächst soll im Folgenden jedoch resümierend analysiert werden, zu welchen Aspekten und Fragen des Personalmanagements in Call Centern Informationen in der Literatur vorhanden sind und in welchen Bereichen Defizite bzw. Lücken festzustellen sind. Wir konzentrieren uns hierbei auf die Aspekte Personalbeschaffung sowie Personalbedarfs- und -einsatzplanung, denen bislang in der vorliegenden Literatur über Call Center die größte Beachtung geschenkt wird. Fragen der Personalentwicklung (Qualifizierung) haben wir bereits in Kapitel 5 thematisiert. Weiterhin gehen wir noch kurz auf einige weitere Aspekte wie die Gestaltung der Arbeitsbedingungen ein, weil hier nach unserer Einschätzung eine große Lücke klafft.

6.1 Personalbeschaffung

Bei der Personalbeschaffung sollen durch Suche und Bereitstellung Personalressourcen verfügbar gemacht werden, damit der Personalbedarf in quantitativer und qualitativer Hinsicht gedeckt werden kann (vgl. Berthel 1991: 150). Dass dem Thema Personalbeschaffung in den zum Call Center-Bereich vorliegenden Veröffentlichungen eine vergleichsweise große Bedeutung beigemessen wird, ist nach unserer Einschätzung vor allem auf zwei Faktoren zurückzuführen: Einerseits stellt die ausgeprägte Fluktuation viele Call Center in diesem Bereich vor große Probleme und andererseits gibt es bislang kaum festgelegte Qualifizierungs- und Karrierewege. Dies führt dazu, dass im Rahmen der Personalbeschaffung von jedem Unternehmen Anforderungen an die BewerberInnen formuliert und geeignete Verfahren zur Überprüfung ihrer Eignung gefunden werden müssen. Da mit geeignetem Personal die Qualität eines Call Centers steht und fällt, sind bestimmte Personalauswahlprozeduren notwendig, um die passenden MitarbeiterInnen aus dem Arbeitsangebot herauszufiltern. Die Veröffentlichungen zu diesem Bereich beschränken sich allerdings im Wesentlichen auf Empfehlungen bei der Vorgehensweise der Personalauswahl. Neben der Beschreibung von spezifischen Anforderungsprofilen von Agents, Supervisors usw. bezüglich fachlicher, sozialer und kommunikativer Kompetenzen (vgl. ausführlich Kapitel 5) sind die Personalsuche und das Auswahlverfahren die hauptsächlich behandelten Aspekte.

6.1.1 Personalsuche

Grundsätzlich stehen den Call Centern alle üblichen Wege der Personalsuche offen – also Stellenanzeigen, Aushänge, Rekrutierung über das Arbeitsamt etc.. Für die Frage, welche Vorgehensweise jeweils gewählt wird, ist neben der Art der zu besetzenden Stellen nicht unbedeutend, ob ein bestehendes Unternehmen im Rahmen einer Umstrukturierung ein Call Center einrichtet oder ob ein völlig neues Unternehmen gegründet wird. Im ersten Fall wird i.d.R. zumindest teilweise auch auf bereits vorhandenes Personal zurückgegriffen werden können, wobei das Interesse der Beschäftigten, im Call Center zu arbeiten, u.a. dadurch beeinflusst werden dürfte, welche Arbeitsbedingungen hier geboten werden. Dies betrifft z.B. die Qualifikationsanforderungen und Arbeitsinhalte, die Art der Arbeitsverträge, die Arbeitszeiten, die Entlohnung etc..

Bei neu zu gründenden Call Centern müssen die Beschäftigten demgegenüber i.d.R. auf dem freien Arbeitsmarkt rekrutiert werden. Ob dies leicht zu realisieren oder mit Schwierigkeiten und hohem Aufwand verbunden ist, hängt vor allem von den jeweiligen Qualifikationsanforderungen, die an die künftigen Beschäftigten gestellt werden, aber auch von den angebotenen Konditionen und nicht zuletzt von der jeweiligen regionalen Arbeitsmarktsituation ab.

In manchen Regionen, in denen besonders viele Call Center betrieben werden, wird teilweise schon über einen Mangel an geeigneten BewerberInnen geklagt. Allerdings sorgen Bildungsträger durch die in Kapitel 5 bereits beschriebenen Schulungsmaßnahmen inzwischen auch für „Nachschub“, was zumindest bei den einfacheren Tätigkeiten die Probleme bei der Personalsuche reduzieren dürfte. Bildungsträger verweisen oft auf sehr hohe Vermittlungsquoten ihrer AbsolventInnen (vgl. z.B. Call Center-Akademie 1999b). Auch Abwerbungen von anderen Unternehmen scheinen sowohl bei Agents als auch bei Supervisors und Führungskräften keineswegs selten zu sein – insbesondere wenn neben kommunikativen Fähigkeiten spezielle Fachkenntnisse oder sogar abgeschlossene Berufsausbildungen z.B. im kaufmännischen Bereich erforderlich sind.

6.1.2 Auswahlverfahren

Eine richtige und gezielte Personalauswahl ist gerade im Call Center-Bereich von großer Bedeutung. „In keinem anderen Fall merkt man so schnell, wenn man falsch eingekauft hat.“ (Siemann 1998: 118) Allerdings wird die Personalauswahl dadurch erschwert, dass Ausbildungen und Zertifikate in diesem Bereich bislang erst in Ansätzen entwickelt und erprobt sind und verallgemeinerbare Standards weitgehend fehlen. Auch verfügen viele BewerberInnen bislang nicht über Berufserfahrungen als Call Center Agent. Insofern kommt dem Auswahlverfahren eine höhere Bedeutung zu als in anderen Tätigkeitsbereichen. Allein anhand der

hier gewonnenen Eindrücke muss oftmals entschieden werden, ob BewerberInnen geeignet erscheinen oder nicht.

In den vorliegenden Veröffentlichungen zu diesem Thema wird oftmals das Telefoninterview als besonders brauchbares Instrument herausgestellt (vgl. z.B. Goldstein 1996: 280; Holzmann-Fuchs 1996: 43; Wiencke/Koke 1999: 106). Man könne hierdurch Eindrücke zur argumentativen Kompetenz, Sprechweise, Stimme und zum Umgang mit schwierigen Gesprächssituationen gewinnen und dabei sehr schnell erkennen, ob jemand „Talent“ zum Telefonieren hat. Als weiterer Vorteil dieses Verfahren wird angeführt, dass es ohne großen Aufwand und sehr kostengünstig sei.²⁶

Dem Telefoninterview folgen im Rahmen des Auswahlverfahrens meist Assessment-Center oder persönliche Vorstellungsgespräche. In der Literatur wird vor allem das Assessment-Center empfohlen (vgl. Antoniadou-Geiss 1999: 16), weil hierbei besonders gut soziale Kompetenzen getestet werden könnten.

Ein Indiz dafür, dass mittels der beschriebenen Verfahren nicht immer zielsicher geeignete Beschäftigte gefunden werden, könnte die hohe Fluktuation des Personals in Call Centern sein. Allerdings wird meist nicht differenziert, inwieweit hierbei eine mangelnde Eignung tatsächlich der Anlass bei der Beendigung von Arbeitsverhältnissen ist bzw. Beschäftigte von sich aus kündigen – z.B. um in einem anderen Call Center zu arbeiten oder weil die Tätigkeit als zu belastend oder uninteressant empfunden wird (vgl. Stark 1998: 237; Blick durch die Wirtschaft 1998: 2; Wiencke/Koke 1999: 111). Auch die Beschäftigten dürften teilweise Probleme haben, vorab zu beurteilen, ob ihnen eine Tätigkeit als Call Center-Agent liegt.

Da der Schaden bei einer „personellen Fehlbesetzung“ im Call Center-Bereich auf 30.000 bis 50.000 DM beziffert wird (vgl. Böse/Flieger 1999: 117), werden die Unternehmen ein großes Interesse daran haben, die Auswahlverfahren künftig weiter zu verfeinern, um Fehlentscheidungen auf beiden Seiten zu reduzieren und die Fluktuation einzudämmen. Die zunehmenden Schulungsangebote in diesem Bereich könnten hierbei hilfreich sein. Selbst wenn die in diesem Rahmen vermittelten Kenntnisse nicht immer genau den Erwartungen und Anforderungen der Unternehmen entsprechen, so verfügen die AbsolventInnen doch bereits über eine Grundqualifikation für die Tätigkeit in Call Centern. Überdies können sie so besser beurteilen, ob sie die bei dieser Tätigkeit gestellten Anforderungen erfüllen können.

Zusammenfassend lässt sich für den Bereich der Personalbeschaffung festhalten, dass hier noch ein großer Bedarf an zusätzlichen Erfahrungen und Erkenntnissen sowie systematischeren Auswertungen der Resultate bestimmter Verfahren und Instrumente besteht. Weiterhin wird zumindest in einem Teil der vorliegenden Veröffentlichungen darauf verwiesen, dass Ausbildungsgänge entwickelt und anerkannte Zertifikate geschaffen werden müssen, um ihre

²⁶ Aufbau und Fragehilfen von Telefoninterviews sind in den oben genannten Veröffentlichungen zum Teil sehr ausführlich beschrieben.

Vergleichbarkeit und Aussagefähigkeit zu erhöhen (vgl. TBS 1999: 32; MMB 1999: 8 sowie die Ausführungen in Kapitel 5).²⁷

6.2 Personalbedarfsplanung

„Aufgabe der Personalbedarfsplanung ist es festzustellen, wie viele Arbeitskräfte (quantitative Bedarfsplanung), mit welchen Qualifikationen (qualitative Bedarfsplanung), an welchem Ort und zu welchem Zeitpunkt benötigt werden, um ein bestimmtes Produktions- oder Dienstleistungsprogramm zu realisieren.“ (Bosch/Kohl/Schneider 1995: 59). Auf der Basis dieser Definition könnte man bei oberflächlicher Betrachtung zu der Auffassung gelangen, Personalbedarfsplanung sei in Call Centern weniger komplex als in anderen Bereichen, weil die Qualifikationsstruktur der Beschäftigten relativ homogen ist. Zwar gibt es in manchen Call Centern funktionale Spezialisierungen von Beschäftigtengruppen; im Sinne einer optimalen Auslastung des Personals wird jedoch häufig dafür plädiert, auf eine breite Einsetzbarkeit der Beschäftigten (und damit auch Austauschbarkeit untereinander) zu setzen (vgl. z.B. Schnorr 1999: 313).²⁸

Dass Personalbedarfsplanung in Call Centern vor allem im Inbound-Bereich tatsächlich eine hochkomplexe und sehr wichtige Aufgabe ist, liegt daran, dass der Arbeitsanfall schlecht planbar ist. Die Häufigkeit der eingehenden Anrufe lässt sich nicht steuern, sondern hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab, die vom Call Center Management nicht beeinflusst werden können. Fehler in der Personalbedarfsplanung schlagen sich jedoch sofort in einer Verschlechterung der Erreichbarkeit und damit der KundInnenzufriedenheit nieder, zumal in vielen Bereichen die KundInnenkontakte eher selten sind. So rufen z.B. die meisten Versicherten bei Lebensversicherungen, die über zwölf Jahre oder länger laufen, durchschnittlich höchstens fünf- bis sechsmal beim Versicherungsunternehmen an. „In diesen wenigen Kontakten aber entscheiden sich die KundInnenzufriedenheit und damit auch Folgegeschäfte.“ (Menzler-Trott 1999b: 12).

Eine hohe KundInnenfreundlichkeit kann nur erreicht werden, wenn die meisten Anrufe auch prompt angenommen werden. Wie die Erfahrung zeigt, warten KundInnen insbesondere am Telefon nicht gerne, weil hierbei im Gegensatz zur Warteschlange an der Supermarktkasse nicht abgeschätzt werden kann, wann man an die Reihe kommt. Hinzu kommen die eventuell anfallenden Telefongebühren, weshalb die Kunden in der Regel schon nach kurzer Zeit auflegen, wenn sie sich in der Warteschlange befinden (vgl. Menzler-Trott 1999b: 12).

²⁷ Der erste Versuch wurde hier mit der Einführung des IHK-Lehrgangs, der im Kapitel 5 beschrieben wurde, gemacht.

²⁸ Dies gilt allerdings nicht – so *Schnorr* (1999: 351) an anderer Stelle – für den kurzfristigen Wechsel zwischen Inbound- und Outbound-Aktivitäten. Dieses „sollte nur mit äußerster Umsicht oder, wenn möglich, gar nicht angewandt werden“ (*Schnorr* 1999: 351).

Entscheidende Kennziffer für diese Servicequalität ist der sogenannte „Service-Level“. Er besagt, wie viel Prozent der Anrufe innerhalb einer gewissen Zeit beantwortet werden sollen (z.B. Service-Level 90/15: 90 % der Anrufe werden innerhalb von 15 Sekunden angenommen). Jedes Unternehmen sollte bestrebt sein, den KundInnen einen möglichst hohen Service-Level anzubieten. Für ein wirtschaftlich arbeitendes Unternehmen ist es allerdings ein nahezu unerreichbares Ziel, jedes Gespräch ohne Warteschleifen direkt entgegenzunehmen. Zwar erhöht die Zahl der zu einem bestimmten Zeitpunkt eingesetzten Servicekräfte die Erreichbarkeit; gleichzeitig steigen dabei jedoch die Kosten und das Risiko von unrentablen Überkapazitäten (vgl. Wiencke/Koke 1999: 62). In der Literatur wird daher häufig ein Service-Level von etwa 80/20 als erstrebenswert angegeben (vgl. z.B. Wiencke/Koke 1999: 62; Böse/Flieger 1999: 211; Schnorr 1999: 310).

Um eine Balance zwischen KundInnenfreundlichkeit und Effizienz zu erreichen, wird in der vorliegenden Literatur üblicherweise eine sehr genaue und technikzentrierte Personalbedarfsplanung empfohlen, die idealtypisch in folgenden Schritten erfolgen sollte (vgl. z.B. Wiencke/Koke: 60; Schnorr 1999: 305):

- Festlegung der Serviceziele: Die Festlegung der Serviceziele als Rahmenbedingungen drückt sich meistens im angestrebten Service-Level und der Betriebszeit des Call Centers aus. Beide sind jeweils sehr stark vom Produkt oder der Beratungstätigkeit abhängig. So sollte z.B. bei einer Pannen- oder Notfallhotline oder auch bei einer Bestellannahme nach einem TV-Werbespot der Service-Level sehr hoch sein, während z.B. bei Bestellungen von längerfristigen Arrangements wie Fahrplanauskünften usw. in aller Regel längere Wartezeiten in Kauf genommen werden.
- Erstellung einer Prognose des zu erwartenden Anrufsvolumens: Eine größere Herausforderung bei der Personalbedarfsplanung besteht in der Erstellung einer möglichst validen Prognose des zu erwartenden Anrufsvolumens für Zeitperioden von meist 15 bis 30 Minuten (vgl. Wiencke/Koke 1999: 66; Schnorr 1999: 315). Denn das Hauptproblem dieser Zukunftsplanungen liegt in den Schwankungen, denen das Gesprächsaufkommen in Call Centern unterworfen ist. Theoretisch reicht die Anzahl der AnruferInnen von Null bis hin zu allen potentiellen KundInnen. In der Praxis lassen sich jedoch aus der Vergangenheit gewisse Trends hinsichtlich der Schwankungen des Anrufsvolumens ableiten, aus denen Prognosen über die zu erwartende Anzahl der eingehenden Gespräche – bezogen auf Halbstunden- und Stundenintervallen, Tage, Wochen, Monate und Jahre – erstellt werden können. Als großer Vorteil erweist sich in diesem Kontext, dass die ACD-Anlagen in der Regel alle Telefondaten speichern und auswerten. Einfache Fortschreibungen von Erfahrungen aus der Vergangenheit sind jedoch nicht möglich. Vielmehr sind zusätzliche Einflussfaktoren wie ein steigender Bekanntheitsgrad eines Services, je länger er besteht, Reaktionen auf besondere Presse- oder Werbemaßnahmen, die Einführung neuer Produkte, Qualitätsmängel oder Rückrufaktionen und oftmals sogar das Wetter zu berücksichtigen

(z.B. Sturmschäden, die bei einer Versicherung gemeldet werden oder Nachfragen über Ankunfts- und Abflugszeiten bei Fluggesellschaften bei Gewitter oder Schneefall).²⁹

- Berechnung der zu erwartenden Anrufvolumina: Für die Berechnung des jeweiligen Personalbedarfs reicht es nicht aus, nur die Zahl der voraussichtlich eingehenden Gespräche zu kennen. Vielmehr spielt auch die Gesprächsdauer eine wesentliche Rolle. Sie wird aus vier Phasen ermittelt:
 - der Zeit, in der die Anrufenden ein Freizeichen hören;
 - dem Zeitraum, den die Anrufenden in der Warteschleife verbringen;
 - der Dauer des persönlichen Gesprächs mit den KundInnen;
 - der Nachbearbeitungszeit, die die MitarbeiterInnen benötigen, um Daten einzugeben, Beschwerden an zuständige KollegInnen weiterzuleiten usw.

Des Weiteren sind offizielle Pausenzeiten und notwendige kurze Wartezeiten zwischen zwei Anrufannahmen mit zu berücksichtigen. Die durchschnittlichen Gesprächslängen und Nacharbeitszeiten lassen sich über die Statistiken der ACD-Anlage ermitteln.

- Ermittlung des jeweiligen Personalbedarfs: Aus den Servicezielen, dem prognostizierten Gesprächsaufkommen und der mittleren Gesprächsdauer kann eine sogenannte „Arbeitslastkurve“ (Schnorr 1999: 332) berechnet und hieraus können wiederum die voraussichtlich benötigten Personalkapazitäten ermittelt werden. Als Hilfsmittel bei diesen Berechnungen wird häufig folgende Formel empfohlen (vgl. Wiencke/Koke 1999: 73; Efthimiou 1996: 380):

$$\frac{\text{Anzahl der Anrufe} \times \text{Bearbeitungszeit (in Sek.)}}{\text{Zeitintervall (in Sek.)}} = \text{Arbeitsvolumen}$$

Da jedoch Anrufe in einem gewissen Zeitintervall (z.B. innerhalb einer halben Stunde) nicht gleichmäßig einlaufen, sondern Häufungen und Leerzeiten vorkommen, reicht die Berechnung des Arbeitsvolumens alleine nicht aus. Um bei der Berechnung der erforderlichen MitarbeiterInnenzahlen den spezifischen Anforderungen eines Call Centers gerecht zu werden, werden Algorithmen verwendet, die explizit die ungleiche Verteilung von Anrufen innerhalb eines Planungsintervalls berücksichtigen (vgl. Wiencke/Koke 1999: 75).³⁰

In diesem Kontext wird davon ausgegangen, dass es für jede Anrufbelastung eine optimale Anzahl von Agents gibt. Bei einer höheren Zahl von Agents könnte zwar der Servi-

²⁹ Für die genaue Berechnung der Prognosewerte gibt es verschiedene statistische Verfahren, die z.B. in *Schnorr* (1999: 323) detailliert beschrieben sind.

³⁰ Die so genannten „Erlang C“- und „Erlang B-Algorithmen“ gelten als Standard bei der Kapazitätsplanung in Call Centern. Bei *Schnorr* (1999) wird der Hintergrund dieser Algorithmen ausführlich erläutert.

ce-Level gesteigert werden, aber mit abnehmenden Grenznutzen. Geringere Personalkapazitäten gehen demgegenüber einerseits mit einem niedrigen Service-Level und andererseits mit einer hohen Belastung der Beschäftigten einher. Um Stress und Burn-Out-Syndrome zu vermeiden, wird empfohlen, die Auslastung der Beschäftigten auf 85 % zu begrenzen (vgl. Schnorr 1999: 335).

Auf der Basis der Ergebnisse dieser vier Schritte lassen sich – so die vorherrschende Meinung – die erforderlichen Personalkapazitäten innerhalb eines Planungsintervalls ermitteln. Allerdings handelt es sich hierbei nur um eine Netto-Größe, da Pausen, Urlaub, Krankheit, Weiterbildung u.ä. noch zu berücksichtigen sind. Dazu bedarf es einer genauen Personaleinsatzplanung.

6.3 Personaleinsatzplanung

Nachdem die erforderlichen Personalstärken für die einzelnen Zeitintervalle bekannt sind, müssen sie in ein Schichtsystem, das die Arbeitseinsätze der Agents festlegt, umgesetzt werden. Von den meisten AutorInnen wird in diesem Kontext die Notwendigkeit eines flexiblen Personalstammes und differenzierter Schichtpläne betont. Um den Personaleinsatz den Schwankungen im Tagesverlauf möglichst gut anpassen zu können, sollte die Schichtplanung flexibel sein. Je differenzierter die Schichtsysteme gestaltet seien, desto besser sei eine kontinuierliche Anpassung an das Gesprächsvolumen möglich. Dies korrespondiert mit den hohen Anteilen von Teilzeit- und Abrufkräften, die die Personalstruktur vieler Call Center prägen (vgl. auch Kapitel 2). Sie können aufgrund kürzerer Arbeitszeiten und kurzfristiger Verfügbarkeit die Flexibilität einer Schichtplanung erheblich erhöhen (vgl. Wiencke/Koke 1999: 79).

Da in Call Centern der Anteil der Personal- an den Gesamtkosten auf zwischen 60 und 80 % beziffert wird, scheint eine effiziente Personalbedarfs- und Einsatzplanung äußerst wichtig zu sein. Gleichwohl kommen bei der Personaleinsatzplanung offenbar sehr unterschiedliche Verfahren zur Anwendung. Während die Gestaltung der Schichtpläne in kleineren Call Centern offenbar teilweise noch „manuell“ erfolgt, kommen in größeren Call Centern zunehmend spezielle Software-Programme zum Einsatz (vgl. Menzler-Trott/Trott 1999: 24). Den geläufigen Produkten wie z.B. dem „Q-Max-Scheduler“ und dem „TCS“ wird zugeschrieben, die Personalplanung jederzeit den aktuellen Gegebenheiten und Anforderungen anpassen und optimale Lösungen erarbeiten zu können (vgl. z.B. Schnorr 1999: 343ff; Festing/Groening 1997: 49; Efthimiou 1996; Geyer 1999).

Bislang gibt es nur vereinzelt Stimmen, die vor den negativen Auswirkungen einer überhöhten Flexibilisierung des Personaleinsatzes warnen oder sogar die Effizienz und Effektivität der angewandten Systeme in Frage stellen (vgl. z.B. Brützel/Schmitz 1997; Brützel 1998). In diesem Kontext wird argumentiert, dass in der Praxis häufig Abweichungen zwischen den Planungen und dem tatsächlichen Anrufvolumen einerseits sowie den zur Verfügung stehenden

Personalkapazitäten andererseits auftreten, die die detaillierten Planungen zur Makulatur werden lassen. Weiterhin seien stark differenzierte Schichtpläne für alle Beteiligten unübersichtlich, der Einsatz von SpringerInnen sowie Arbeitszeitverschiebungen und Überstunden in der Praxis kaum vermeidbar. Die Folgen für das Personal seien dabei u.a. ein hoher Kontroll- druck, häufig wechselnde Arbeitszeiten, Überstunden und fehlende Planungssicherheit. Die geforderte Flexibilität werde somit „ungefiltert“ an die Agents weitergereicht. Daraus resultiere nicht zuletzt eine höhere Fluktuation und ein größerer Krankenstand dieser Beschäftigten- gruppe im Vergleich zu Supervisors und Call Center ManagerInnen (vgl. Festing/Groening 1998: 29).

Als Alternative zu den vorherrschenden stark vom Flexibilisierung geprägten Ansätzen werden – bislang allerdings nur vereinzelt – Modelle empfohlen, die die Aufgaben- und Zeitsou- veränität der MitarbeiterInnen erhöhen und auf eine Stärkung der Gruppenarbeit setzen (vgl. Brützel/Schmitz 1997; Brützel 1998; TBS 1999: 23, sowie auch Kapitel 3.2.2). Bislang wer- den diese Ansätze jedoch offenbar nur in wenigen Unternehmen tatsächlich erprobt bzw. um- gesetzt. Über Auswirkungen auf die Motivation und Fluktuation der Beschäftigten, auf die Servicequalität und betriebswirtschaftliche Effizienz ist wenig bekannt. Eine zentrale Zielset- zung des eingangs bereits kurz beschriebenen Forschungsprojektes, auf das wir in Kapitel 7 noch näher eingehen, besteht darin, diese Lücke ein Stück weit zu schließen, indem Bewer- tungsmaßstäbe für unterschiedliche Personalmanagement-Systeme auf der Basis betrieblicher Fallstudien erarbeitet werden.

6.4 Weitere Aspekte

Neben der Personalbeschaffung, Personalbedarfs- und -einsatzplanung sowie Personalent- wicklung als zentrale Aspekte des Personalmanagements in Call Centern könnte man auch noch Aspekte wie Personalführung oder Personalcontrolling thematisieren. Allerdings klafft hier in der Literatur noch eine große Lücke.³¹ Dies ist um so erstaunlicher, als es nach vorlie- genden Informationen in vielen Call Centern eine Reihe von Problemen gibt, die typischer- weise als „Führungsprobleme“ charakterisiert werden wie z.B. die oftmals sehr hohe Fluktua- tion von Beschäftigten, hohe Krankheitsstände u.ä. (vgl. Kapitel 2.).³² Gerade in einem Be- reich, in dem Service und Zufriedenheit der KundInnen eine hohe Bedeutung zukommt, wäre eigentlich zu erwarten, dass Personalführung und im weiteren Sinne auch die Personalent- wicklung einen zentralen Stellenwert haben müssten.

³¹ Die Literatur, die sich allgemein mit Personalführung befasst, ist dagegen relativ umfangreich. Vgl. z.B. Hu- gentobler 1989; Herman 1991; Bisani 1992.

³² Nach den Ergebnissen der Studie der Universität Paderborn und der BL ConCept erhoben mit 45 % deutlich weniger als die Hälfte der in diesem Kontext befragten Call Center überhaupt Kennzahlen zum Krankenstand und zur Fluktuation (vgl. Festing/Groening 1998: 40)!

Tatsächlich wird bislang aber nur vereinzelt (meist in gewerkschaftlichen Veröffentlichungen wie z.B. Deutsche Postgewerkschaft 1999) thematisiert, wie die Arbeit in Call Centern humaner gestaltet werden könnte. In vielen anderen Veröffentlichungen werden demgegenüber die typischen psychischen und physischen Arbeitsbelastungen von Call Center Agents zwar erwähnt, meist aber als unveränderbar und als mit dieser Art der Arbeit zwangsläufig verbunden dargestellt. Strategien zur Entwicklung einer positiven Unternehmenskultur, zur Erhöhung der Motivation und Identifikation der Beschäftigten mit ihrer Arbeit, zur Höherqualifizierung der MitarbeiterInnen und zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen insgesamt kommen kaum zur Sprache (vgl. auch Stark 1998: 237). Stattdessen wird oftmals betont, dass Call Center Arbeit eigentlich nur für wenige Stunden am Tag (also in Teilzeitarbeit) leistbar sei (vgl. Michalke 1999: 27). Eine solche Aussage impliziert aber den Verzicht auf jeglichen Gestaltungsanspruch. Wenn der Call Center-Bereich auch in Zukunft weiter stark wachsen wird, und es spricht vieles für diese Annahme, dann sind Strategien zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen im weitesten Sinne unabdingbar und dann muss Feldern wie Personalführung und Personalentwicklung ebenso wie dem Querschnittsthema der Gestaltung der Arbeitsbedingungen und -organisation eine hohe Beachtung geschenkt werden.

6.5 Resümee

Wenngleich im Rahmen dieses Berichtes auf der Basis der vorliegenden Veröffentlichungen keine ausführliche Auseinandersetzung mit den verschiedenen Facetten des Personalmanagements in Call Centern möglich war, dürfte doch deutlich geworden sein, dass in diesem jungen Arbeitsbereich systematische und aufeinander abgestimmte Konzepte und Strategien noch in den Anfängen stecken. Viele Unternehmen scheinen sich noch in der „Suchphase“ nach den am besten auf ihre Bedarfe und Besonderheiten zugeschnittenen Konzepten zu befinden.

In dieser Situation besteht ein besonders großer Bedarf an mehr Transparenz über die Vorgehensweise und Erfahrungen anderer Unternehmen in diesem Bereich und an Kriterien sowie Verfahren zur Beurteilung der eigenen Arbeit. Gerade im Bereich der Call Center greifen Unternehmen angesichts der hochkomplexen Anforderungen z.B. an die Personaleinsatzplanung offenbar häufig auf Angebote von Unternehmensberatungen oder Software-Firmen zurück, die ihnen Verfahren und/oder Programme zur Lösung bestehender Probleme anbieten. Dabei wird jedoch nach unserem Eindruck oftmals übersehen, dass mit bestimmten Personalplanungs-Tools auch die Arbeitsorganisation weitgehend vorgegeben ist. Dies kann in manchen Fällen problemlos funktionieren; in anderen Fällen können jedoch auch gravierende Schwierigkeiten auftreten.

So kann z.B. die oftmals hohe Fluktuation der Beschäftigten ein Indiz dafür sein, dass die Grenzen der Flexibilisierung auf Kosten der Beschäftigten erreicht oder sogar überschritten sind und mit anderen Konzepten der Arbeitsorganisation möglicherweise bessere Ergebnisse erzielt werden könnten. Dies betrifft z.B. die Frage, ob sich die durch Call Center vollzogene

starke Arbeitsteilung innerhalb der Unternehmen auf Dauer tatsächlich als die effizienteste Lösung herausstellt oder ob nicht zumindest eine stärkere Mischung von verschiedenen Kommunikationswegen (Telefon, Fax, E-Mail) angestrebt werden sollte – u.a. auch um einseitige Belastungen der Beschäftigten zu vermeiden. Weiterhin stellt sich die Frage, inwieweit mit Arbeitsorganisationskonzepten, die auf eine geringere Flexibilisierung des Personaleinsatzes und statt dessen stärker auf interne Flexibilität, Motivation und Verantwortlichkeit der Beschäftigten zielen, ggf. bessere Ergebnisse erzielt werden können.

7 Fazit

Unsere Literaturlauswertung macht deutlich, dass die inzwischen recht zahlreichen Veröffentlichungen über Call Center zwar vielfältige Aspekte beleuchten, umfangreichere vertiefende und systematischere analytische Studien und Untersuchungen jedoch noch ausstehen. Dies liegt sicherlich u.a. auch daran, dass die meisten Call Center erst in den vergangenen Jahren gegründet worden sind und das Thema erst seit etwa Mitte der neunziger Jahre in Öffentlichkeit und Wissenschaft verstärkt an Beachtung gewonnen hat.

Unser Fazit gliedert sich in drei Teile: Zunächst fassen wir die Ergebnisse unserer Literaturstudie in Thesenform zusammen. Anschließend formulieren wir auf der Basis dieser Analyse offene Fragen zum Call Center-Bereich, die aus unserer Sicht im Rahmen von künftigen Studien und Forschungsprojekten besondere Berücksichtigung finden sollten. Zum Abschluss beschreiben wir kurz die Fragestellungen und die Vorgehensweise unseres eigenen Forschungsprojektes, in dessen Rahmen diese Literaturstudie entstanden ist.

7.1 Kurzfassung der Ergebnisse

- Immer mehr Unternehmen gehen dazu über, den telefonischen Kontakt mit ihren KundInnen zu reorganisieren und Teile ihres Dienstleistungsangebotes hierhin zu verlagern. Dies geht einher mit der Gründung von Call Centern – als Teil bestehender Unternehmen, als ausgelagerte Unternehmenseinheit oder als eigenständiges externes Dienstleistungsunternehmen, das Telefondienste für andere Unternehmen anbietet.
- Call Center sind ein neues Organisationskonzept, um Serviceorientierung und Effizienz gleichermaßen zu realisieren. Aufgrund ihrer unterschiedlichen Organisationsformen, teils innerhalb bestehender Unternehmen, teils eigenständig, ist es nach unserer Einschätzung verfehlt, bereits von einer eigenständigen „Branche“ zu sprechen.

- Branchenschwerpunkte von Call Centern sind derzeit offenbar vor allem der Versicherungs- und Bankenbereich, Handel und Vertrieb sowie die Informations- und Kommunikationswirtschaft.
- Genaue Angaben zur Zahl der derzeit existierenden Call Center liegen nicht vor. Schätzungen für 1998 gingen von 1.000 bis 1.500 aus. Da gleichzeitig eine weitere Zunahme für die nächsten Jahre prognostiziert wurde, ist von einer aktuellen Zahl von 2.000 bis 2.500 auszugehen.
- Die Gründe und Anlässe für die Einrichtung von Call Centern sind vielfältig. Sie reichen von einer Verstärkung der KundInnenorientierung und Verbesserung von Kommunikationsprozessen über die Gewinnung von neuen KundInnen bis hin zu Rationalisierung und Kosteneinsparung. Weiterhin spielen auch technologische Entwicklungen und öffentliche Fördergelder eine Rolle.
- Es gibt verschiedene Typen von Call Centern. Neben der Unterscheidung zwischen unternehmensinternen und externen Dienstleistern spielt hierbei auch eine Rolle, in welche Richtung die Kommunikation erfolgt (Inbound – Outbound).
- Im Vergleich zu traditionellen Telefonzentralen zeichnen sich Call Center dadurch aus, dass Telefon- und Computertechnologien sowie Datenbanken integriert werden.
- Es liegen bereits eine Reihe von Studien zum Call Center-Bereich vor, die in den meisten Fällen von Unternehmensberatungen durchgeführt worden sind und deswegen teilweise aufgrund sehr hoher Preise kaum öffentlich zugänglich sind. Das methodische Vorgehen und die jeweiligen Fragestellungen sind unterschiedlich. Wissenschaftliche Untersuchungen stehen ebenso wie repräsentative Studien noch aus.
- Verlässliche Daten über die Zahl der Arbeitsplätze und Beschäftigten liegen bislang nicht vor. Aufgrund der langen Betriebszeiten und hohen Anteilen von Teilzeitbeschäftigten wird davon ausgegangen, dass auf einen Arbeitsplatz zwei bis drei Beschäftigte entfallen. Der DDV schätzte die Zahl der Beschäftigten für 1998 auf ca. 150.000 mit stark steigender Tendenz.
- Nach den vorliegenden Informationen ist die große Mehrheit der in Call Centern Beschäftigten unter 40 Jahre alt. Ebenso sind mehr Frauen als Männer in diesem Bereich tätig.
- Das durchschnittliche schulische Bildungsniveau der Call Center-Beschäftigten ist relativ hoch. Knapp die Hälfte der Agents haben die mittlere Reife oder das Abitur, ein Drittel besitzt eine kaufmännische Berufsausbildung. 9 % der Call Center-Agents verfügen über ein abgeschlossenes Hochschulstudium.

- In den meisten Call Centern sind drei verschiedene Hierarchieebenen - Call Center-Agents, Teamleitung und Management - vorzufinden, ggf. ergänzt durch Supervisors, BereichsleiterInnen und EDV-TechnikerInnen. Gleichzeitig sind Call Center i.d.R. hochgradig arbeitsteilig organisiert. Beteiligungsorientierte Arbeitsformen sind demgegenüber eher selten.
- Die Tätigkeit in Call Centern geht tendenziell mit vergleichsweise hohen psychischen und physischen Arbeitsbelastungen einher, wobei das Ausmaß dieser Belastungen mit der Art der Arbeitsorganisation korrespondiert. Aufgrund der langen Betriebszeiten ist Schichtarbeit die Regel und kommen Arbeitszeiten auch am Abend und am Wochenende häufig vor.
- Bezogen auf die Entlohnung gibt es nach vorliegenden Informationen große Spannen zwischen den Verdienstmöglichkeiten vor allem bei Call Center-Agents, was u.a. darauf zurückzuführen sein dürfte, dass vor allem für externe Dienstleister keine Tarifverträge existieren. Dies gilt ebenso für kollektive Interessenvertretungen.
- Wenngleich die Qualifikationsanforderungen an Call Center-Agents als vergleichsweise hoch angesehen werden können (soziale Kompetenzen, Belastbarkeit, Umgang mit Computern sowie je nach Aufgabenbereich spezielle Fachkenntnisse), gibt es bislang vorwiegend nur kurze meist sechswöchige Schulungen zur Vorbereitung auf diese Tätigkeit. Das seit 1997 eingeführte IHK-Zertifikat ist überdies recht umstritten.
- Zum Thema Personalmanagement in Call Centern liegen bislang nur wenige Veröffentlichungen vor, die sich zudem meist nur mit einzelnen Aspekten beschäftigen. Die Entwicklung systematischerer und aufeinander abgestimmter Konzepte steckt offenbar noch in den Anfängen.
- Bei der Personalbedarfs- und Personaleinsatzplanung wird bislang in starkem Maße auf die Anwendung von technischen Systemen gesetzt, um die jeweils benötigten Personalkapazitäten zu ermitteln. Folge sind häufig sehr differenzierte Schichtpläne und stark flexibilisierte Arbeitszeiten der Beschäftigten.

7.2 Fragestellungen für die künftige Forschung

Die bislang vorliegenden Studien und sonstigen Veröffentlichungen zu Call Centern sind oftmals eher beschreibend angelegt bzw. konzentrieren sich auf einzelne Fragestellungen wie z.B. das Lohn- und Gehaltsniveau, die Marktsituation oder den Aus- und Weiterbildungsbedarf. In einem sich schnell entwickelnden und verändernden Bereich wie den Call Centern werden solche Studien auch weiterhin notwendig sein – vor allem, wenn sie eine möglichst

große empirische Basis anstreben oder sogar - was bislang völlig fehlt - repräsentativ angelegt würden.

Die Notwendigkeit repräsentativer Studien sehen wir vor allem im Bereich grundlegender Informationen z.B. zur Zahl der bestehenden Call Center sowohl in Unternehmen als auch als eigenständige Dienstleister, zur genaueren Bestimmung der dort existierenden Arbeitsplätze, zur Zahl der in Call Centern Beschäftigten sowie zu strukturellen Merkmalen wie Alter und Geschlecht sowie Qualifikation und zu deren Arbeitsbedingungen (Art der Arbeitsverträge, Arbeitszeiten, Entlohnung etc.). Repräsentative Studien zu solchen Aspekten würden für Praxis, die Politik und auch für die weitere Forschung mehr Transparenz schaffen.

Für die künftige qualitative sozialwissenschaftliche Forschung im Bereich der Call Center sehen wir vor allem die Anforderung, die Wechselwirkungen unterschiedlicher Aspekte und Faktoren stärker in das Blickfeld zu rücken. Aus unserer Sicht sind in diesem Kontext vor allem folgende Themenbereiche von Interesse, zu denen die bislang vorliegende Literatur kaum Antworten liefert:

- *Call Center als neue Organisationsform:* Welche unterschiedlichen Aufgaben werden in der Organisationsform Call Center erfüllt, welche unterschiedlichen Tätigkeitsstrukturen und -profile ergeben sich hieraus, und welche Anforderungen werden jeweils an die Beschäftigten gestellt? Welche Auswirkungen haben organisatorische Umstrukturierungen von Unternehmen durch die Einrichtung von Call Centern auf die innerbetriebliche Arbeitsteilung, Kooperation und Kompetenzzuweisung? Welche Vorteile bietet die Zentralisierung von Kontakten mit KundInnen, und welche Probleme resultieren daraus?
- *Arbeitsmarkt:* Wer arbeitet in den verschiedenen Typen von Call Centern und warum? Welche Perspektiven und Erwartungen verknüpfen unterschiedliche Beschäftigtengruppen mit ihrer Tätigkeit in Call Centern, und welche Anforderungen ergeben sich hieraus an die Arbeitsgestaltung und -organisation? Welche Rolle spielen flexible Arbeitsformen in Call Centern, und welche Rückwirkungen haben diese auf Rekrutierung von Beschäftigten?
- *Zusammenhang zwischen Flexibilitätsanforderungen an Betriebe und an Beschäftigte:* Ergibt sich aus dem oftmals schwankenden Arbeitsanfall (Anrufen) zwangsläufig die Notwendigkeit, diese ungepuffert an die Beschäftigten weiterzugeben (z.B. in Form sehr differenzierter Schichtpläne, flexibler Arbeitszeiten etc.)? Welche Möglichkeiten der Entkoppelung der Flexibilitätsanforderungen werden in Unternehmen bereits umgesetzt, und welche Ansätze sind darüber hinaus denkbar?
- *Paradigmen der Arbeitsorganisation:* Lassen sich idealtypisch unterschiedliche Herangehensweisen der Unternehmen an die Lösung des Flexibilitätsproblems erkennen (z.B. stark arbeitsteilige Organisation mit einem hohen Anteil von Teilzeitbeschäftigten versus funktionaler Flexibilität der Beschäftigten)? Wenn ja – an welche Voraussetzungen sind diese unterschiedlichen Bewältigungsstrategien geknüpft (z.B. Tätigkeitsprofile, Mana-

gement-Strategien etc.), und welche Resultate ergeben sich hieraus hinsichtlich betriebswirtschaftlicher Effizienz, KundInnenzufriedenheit, Motivation der Beschäftigten u.ä.?

7.3 Zielsetzung des Projektes „Personalmanagement an frequenzabhängigen Kundenschnittstellen“

Die Wechselwirkungen zwischen Personalmanagement-Strategien auf der einen und Faktoren wie betriebswirtschaftliche Effizienz, Servicequalität, Zufriedenheit der KundInnen und den Arbeitsbedingungen der Beschäftigten im weiteren Sinne auf der anderen Seite stehen im Mittelpunkt unseres eingangs bereits kurz erwähnten Projektes „Personalmanagement an frequenzabhängigen Kundenschnittstellen“, das seit Februar 2000 für eine Laufzeit von zwei Jahren vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert wird, eine zentrale Rolle. Das Projekt wird vom Institut Arbeit und Technik in Gelsenkirchen, das Teil des Wissenschaftszentrums Nordrhein-Westfalen ist, in Kooperation mit der Unternehmensberatung B+S in Bonn durchgeführt und konzentriert sich schwerpunktmäßig auf Call Center. Darüber hinaus wird jedoch auch der Handel einbezogen.

In beiden Bereichen sollen unterschiedliche Facetten des Personalmanagements untersucht werden, um zu analysieren, inwieweit die Erbringung kundenInnenorientierter Dienstleistungen im Rahmen von langen Betriebszeiten zwingend mit einer starken Flexibilisierung und Fragmentierung der Arbeitszeiten und Schichtplänen der Beschäftigten einhergehen müssen bzw. inwieweit hierzu Alternativkonzepte entwickelt werden können bzw. sogar bereits schon in der Praxis erprobt werden, die in stärkerem Maße die Planbarkeit, Arbeitszufriedenheit und Motivation der Beschäftigten berücksichtigen. Weiterhin wird zu berücksichtigen sein, unter welchen Rahmenbedingungen solche Ansätze, die stärker auf eine hohe Servicequalität und partizipative Arbeitsorganisation setzen, umgesetzt werden können.

Zu diesem Zweck sollen im Rahmen von insgesamt 25 Betriebsfallstudien Personalmanagement-Strategien analysiert, verglichen und auf ihre Ausrichtung hinsichtlich zentraler betriebswirtschaftlicher Kenngrößen, der Servicequalität und der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten untersucht werden. Die Untersuchung konzentriert sich dabei schwerpunktmäßig auf den Bereich Call Center, da hier KundInnenströme in besonderem Maße Arbeitsanfall und Personalmanagement bestimmen. Zudem stehen bedingt durch die starke Techniknutzung umfangreiche und detaillierte Daten über sämtliche Bearbeitungsvorgänge zur Verfügung. Mit der Einbeziehung des Einzelhandels ist beabsichtigt, einen weiteren Dienstleistungsbereich zu analysieren, der ebenfalls mit stark schwankenden KundInnenfrequenzen konfrontiert ist. Dies kann einerseits zusätzliche Anregungen für mögliche Personalmanagement-Strategien im Call Center-Bereich bieten und schafft andererseits die Grundlage dafür, Empfehlungen zu entwickeln, die auch auf andere frequenzabhängige Dienstleistungsbereiche übertragbar sind.

Durch die Einbeziehung der Unternehmen in den gesamten Prozess und die kontinuierliche Diskussion der Vorgehensweise und Zwischenergebnisse im Rahmen eines begleitenden Arbeitskreises sollen die Chancen zur Umsetzung der Erkenntnisse und Ergebnisse in der Praxis erhöht und den Unternehmen die Chance zur aktiven Mitgestaltung geboten werden. Darüber hinaus ist eine enge Kooperation mit weiteren AkteurInnen wie z.B. Gewerkschaften, Verbänden und Softwareunternehmen vorgesehen. Nicht zuletzt ist eine intensive Öffentlichkeitsarbeit (Vorträge, Veröffentlichungen, Veranstaltungen) integraler Bestandteil des Projektes.

Literatur

- Angeler, Eva** (1999): Pro und Contra Fall: Fließbandarbeit im Call Center? Pro. In: Call Center profi 4: 26.
- Antoniadou-Geiss, Marina** (1999): Call Center-Agents finden – aber wie? In: Call Center profi 1: 16-18.
- Badenschneider, Hans-Thomas/Lemke, Andreas/Menzler-Trott, Eckart** (1999): Call Center-Systeme. In: Menzler-Trott (1999a): 177-224.
- Berthel, Jürgen** (1991): Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. Stuttgart. 3. korrigierte Auflage.
- Beutert, Sabine/Hess, Klaus** (1999): Call Center: Realität und Vision. In: Computer Fachwissen 3: 19-23.
- Biehler, Hermann/Vogl, Gerlinde** (1998): Call Center: Stand, Entwicklungsperspektiven und Arbeitsplatz-Effekte. Gutachten im Auftrag des sächsischen Staatsministeriums für Wirtschaft und Arbeit. München.
- Biehler, Hermann/Vogl, Gerlinde** (1999): Call Center: Zusatzleistungen sind nicht üblich. In: WSI-Mitteilungen 4: 261-267.
- Bisani, Fritz** (1992): Personalführung. Wiesbaden. 3. neu überarbeitete Auflage.
- Bittner, Susanne** (1996): Arbeitszeit in der Krankenpflege – Darstellung ihrer Realität und Perspektiven für ihre Neugestaltung. Unveröffentlichte Diplomarbeit an der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg. Duisburg.
- BL ConCept** (1998): Studie Call Center-Benchmarking. In: [http://www.call-center-forum.de./index.iphtml?ME=ccm&Main=CallCentermarkt%2Findex.iphtml&Titel=Call-Center-Markt vom 4.2.2000](http://www.call-center-forum.de./index.iphtml?ME=ccm&Main=CallCentermarkt%2Findex.iphtml&Titel=Call-Center-Markt%20vom%204.2.2000).
- Blick durch die Wirtschaft** (1998): Deutsche Call Center haben Nachholbedarf im Personalmanagement. In: <http://www.profitel.de/benchmark/bpresse3.htm> vom 25.5.1999.
- Brost, Marc** (2000): Der Kunde, das unrentable Wesen. In: Die Zeit vom 16.3.2000: 24.
- Böse, Bodo/Flieger, Erhard** (1999): Call Center – Mittelpunkt der Kundenkommunikation. Braunschweig.
- Bosch, Gerhard/Kohl, Heribert/Schneider, Wolfgang** (Hrsg.) (1995): Handbuch Personalplanung. Ein praktischer Ratgeber. Köln.
- Brötz, Rainer/Oberlindober, Hans-Günter** (1999): Call Center und Berufliche Bildung. In: Gewerkschaftliche Bildungspolitik 5/6: 5-9.
- Brützel, Ulrich W.** (1998): Aktive Personalsteuerung für mehr Produktivität. In: Arbeitgeber 6: 162-164.

- Brützel, Ulrich W./Schmitz, Eva** (1997): Effizienter Personaleinsatz im Dienstleistungsbereich. In: Personal 2: 90-93.
- Call Center Akademie NRW** (1999a): Checkliste für Call Center-Arbeitsplätze. In: <http://www.callcenterakademie.de/Berufsbild/Checkliste> vom 15.3.2000.
- Call Center Akademie NRW** (1999b): Begleitforschung Pilotprojekt. Ergebnisse der Begleitforschung zum Pilotprojekt Oberhausen im Rahmen der Call Center Akademie NRW. In: <http://www.cca.nrw.de/forsch5.htm> vom 4.5.1999.
- Call Center Akademie NRW** (1999c): Inbound-Outbound-Aktivitäten. In: <http://www.cca.nrw.de/2/beruf1b.htm> vom 4.5.1999.
- Call Center Akademie NRW** (2000): <http://www.callcenterakademie.de/Berufsbild> vom 15.3.2000.
- Call Center Offensive NRW** (2000): Call Center sind Schrittmacher. In: <http://www.media.nrw.de/callcenter/index.html> vom 27.3.2000.
- Computer Fachwissen** (1998): Call Center = Wachstumsmarkt. In: Computer Fachwissen 4: 17.
- Computerwoche** (1999): Datamonitor sieht Nährboden für Internet-Call-Center. In: Computerwoche 15: 31.
- 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.
- Deutscher Direktmarketing Verband** (2000): Der DDV stellt sich vor. In: <http://www.ddv.de/inside/index.html> vom 2.4.2000.
- Deutsche Postgewerkschaft (DPG)** (1995): Tarifvertrag über die Arbeitsbedingungen in der Arbeitsorganisationsform Teamarbeit bei der Deutschen Postbank AG vom 20. September 1995. Bonn.
- Deutsche Postgewerkschaft (DPG)** (Hrsg.) (1999): Arbeiten im Call Center. Gewerkschaftliche Praxis 1-2.
- ebs Management Academy GmbH** (Hrsg.) (o.J.): Intensivstudium Call Center Management: Das Ganze ist mehr als eine Summe seiner Teile. Oestrich-Winkel.
- Efthimiou, Alexander** (1996): Einsatz von Software zur Kapazitätsplanung im Call Center. In: Henn/Kruse/Strawe (1996): 363-392.
- Einblick** (1999): Mit Boykott gegen Tarifflicht. Gewerkschaften und Call-Center. In: Einblick 22: 5.
- Emnid** (1998): Expertenbefragung. In: <http://www.callcenterakademie.de/2/emnid/sld001a.htm> vom 26.5.1999.

- Enquête-Kommission „Zukunft der Arbeit“** (1998): Der Arbeitsmarkt in Nordrhein-Westfalen. Materialband zum Bericht Teil 1 – Bestandsanalyse. Düsseldorf.
- Europäisches Zentrum für Medienkompetenz (ecmc)** (2000): In: <http://www.media.nrw.de/ppp/ezfm.html> vom 2.4.2000
- Ewert, Dirk** (1999): Kienbaum-Vergütungsstudie. 182.000 Mark für einen Manager. In Call Center profi 5: 18-21.
- Festing, Marion/Groening, Yvonne** (1997): Personalmanagement im Call Center. In: Personalwirtschaft 12: 48-53.
- Festing, Marion/Groening, Yvonne** (1998): Arbeitsorganisation im Call Center. In: Computergestützte und operative Personalarbeit 2: 38-41.
- Frankfurter Rundschau vom 3.2.2000**: Ver.di strebt Branchentarif an.
- Fuzinski, Alexandra/Hamburg, Ileana/Klein, Martina/Nordhause-Janzen, Jürgen/Scharfenorth, Karin/Weinkopf, Claudia** (1999): Herausforderung Informationsgesellschaft. Auswirkung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien auf die Beschäftigung von Frauen. Düsseldorf.
- Gemini Consulting** (1997): Call Center Marktbefragung 1997. In: <http://www.gemini-consulting.de/presse/inpres1.htm> vom 28.3.2000.
- Gesellschaft für Konsumforschung (GfK)** (1998): Call Center Studie 1998: Marktstudie zur Entwicklung der Call Center-Branche in Deutschland. In: http://www.callcenterakademie.de/06/f_ergebnisse/start.html vom 28.3.2000.
- Geyer, Peter** (1999): Eine Frage der richtigen Balance. Personaleinsatz im Call Center. In: Deutscher Direktmarketing Verband e.V. (Hrsg.) (1999): Service im Dialog. TeleMedienServices Jahrbuch 1999. Wiesbaden: 54-55.
- Goldstein, Barbara** (1999): Personalauswahl für das Call Center. In: Menzler-Trott (1999a): 265-304.
- Hahnel, Markus** (1999): Effektive Eigenregie oder erfolgreiches Outsourcing? – Positionierung des Call Centers im oder außerhalb des Unternehmens. In: Menzler-Trott (1999a): 131-149.
- Haller, Thomas/Ronge, Klaus-Joachim** (1996): ACD im Call Center. In: Henn/Kruse/Strawe (1996): 309-327.
- Hampe, J. Felix/Schönert, Silke** (1997): Call Center. In: Wirtschaftsinformatik 2: 173-176.
- Handelsblatt vom 20.10.1999**: Kunden aus dem Internet werden an Berater weitergeleitet. Call-Center werden technisch immer ausgereifter.
- Handelsblatt vom 7.4.2000**: Dresdner-Chef Walter tritt ab.

- Henn, Harald J./Kruse, Peter/Strawe, Olav V.** (Hrsg.) (1996): Handbuch Call Center-Management. Das große Nachschlagewerk für alle, die professionell mit dem Telefon arbeiten. Hannover.
- Herman, Roger** (1991): So halten Sie Ihre besten Mitarbeiter. Landsberg/Lech.
- Holzmann-Fuchs, Ulrike** (1996): Personalauswahl. In: Henn/Kruse/Strawe (1996): 37-56.
<http://www.jobchance-callcenter.de/stellenprofile/index.html> vom 27.9.1999.
- Hugentobler, Walter** (1989): Personalführung in Klein- und Mittelbetrieben. 5. Auflage. Bern.
- Industrie- und Handelskammer (IHK)** (2000): Call Center Teamleiter/-in (IHK). In: <http://194.55.222.119/AbisZ/untertitel.asp?Auswahl=793> vom 18.4.2000.
- INCCA** (2000): Professionelle Services in innovativen Call Center Organisationen. Unveröffentlichte Projektinformation der TU München, GSM mbH, IAT Stuttgart, Informationsmanagement GmbH. Stuttgart.
- Informationen für Beratungs- und Vermittlungsdienste der Bundesanstalt für Arbeit (ibv)** (1998): Arbeitsplatz Call Center. Heft 39 vom 30.9.1998.
- Institut der deutschen Wirtschaft (IW)** (1998): Call Center - Dienst am Kunden wird groß geschrieben. In: iwd 5: 2.
- Isic, Amela** (1999): Psychische Belastungen der Call Center-Arbeit. Vortrag anlässlich des Pressegesprächs „Arbeit im Call Center: Arbeitsplatz der Zukunft mit Schattenseiten“ der Redaktion „Computer-Fachwissen für Betriebs- und Personalräte“ am 15.6.1999 in Frankfurt. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Isic, Amela/Dormann, Christian/Zapf, Dieter** (1999): Belastungen und Ressourcen an Call Center-Arbeitsplätzen. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaften 3: 202-208.
- Jahresbericht der Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post** (1999). In: <http://www.regtp.de/aktuelles/start/fs03.html> vom 4.4.2000.
- Kastner, Michael** (Hrsg.) (1999): Gesundheit und Sicherheit in neuen Arbeits- und Organisationsformen. Herdecke.
- Klein, Christian** (1996): CTI – Computer Telephony Integration. In: Henn/Kruse/Strawe (1996): 237-252.
- Kruse, Peter J.** (1996): Die strategische Bedeutung der Innovation Call Center. In: Henn/Kruse/Strawe (1996): 11-36.
- Kuhn, Kurt** (1996): Technik im Call Center. In: Henn/Kruse/Strawe (1996): 287-308.
- Landesinitiative media NRW** (1998): Call Center Offensive NRW. Herausgegeben von der Staatskanzlei des Landes Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf.

- Maier, Wilhelm** (1998): Systemisches Personalmanagement. Möglichkeiten und Grenzen. München/Mering.
- Martin, Michael** (1998): Das Call Center als Kundenbindungsinstrument. In: *Marktforschung und Management* 4: 136-138.
- Meier, Christine** (1999a): Arbeit in Call Centern – Kundenorientierung zum Preis schlechter Arbeitsbedingungen? In: *Kastner* (1999): 69-77.
- Meier, Christine** (1999b): 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 15.6.1999 in Frankfurt. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Menzler-Trott, Eckart** (1998): Ergonomieprobleme in Call Centern. In: *Computer Fachwissen* 12: 10-15.
- Menzler-Trott, Eckart** (Hrsg.) (1999a): *Call Center-Management. Ein Leitfaden für Unternehmen zum effizienten Kundendialog.* München.
- Menzler-Trott, Eckart** (1999b): Von der Kundenorientierung zur serviceorientierten Kundenkommunikation. In: *Menzler-Trott* (1999a): 11-59.
- Menzler-Trott, Eckart** (1999c): Aufbau und Betrieb eines Call Centers – ein Managementprozess. In: *Menzler-Trott* (1999a): 105-130.
- Menzler-Trott, Eckart/Trott, Heidrun** (1999): Call Center: virtuell, dynamisch, komplex!? In: *Computer Fachwissen* 5: 22-26.
- Michalke, Friedhelm** (1999): Handlungsanleitung für Betriebs- und Personalräte. In: *Gewerkschaftliche Praxis* 1-2: 22-46.
- Michel, Lutz** (2000): Call Center – spezifische Qualifikationen. In: *Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Dortmund* (Hrsg.): *Dortmunder Call Center 2000. Bericht zur Erhebung der Situation Dortmunder Call Center.* Dortmund: 16-22.
- Michel Medienforschung und Beratung** (MMB) (1997): Ergebnisse einer Expertenbefragung durch „MMB Michel Medienforschung und Beratung“. In: <http://www.cca.nrw.de/forsch4.htm> vom 4.5.1999.
- Michel Medienforschung und Beratung** (MMB) (1999): *Qualifikationsanforderungen in der Call Center-Branche – Status quo und Perspektiven. Eine Untersuchung im Auftrag des Projektträgers des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie.* Bonn.
- Mirschel, Veronika** (1999): Citibank-Konflikt. Weltweit erster Callcenter-Streik. In: *login and find out*, 2: 3.
- Niedrist, Karl-Heinz** (1999): Pro und Contra Fall: Fließbandarbeit im Call Center? Contra. In: *Call Center profi* 4: 26.

- ProfiTel** (1998): Benchmark-Studie Call Center Markt Deutschland 1998. Hamburg.
- ProfiTel** (1999): Call Center Benchmark Studie Deutschland 1999. In: <http://www.callcenterbenchmark.de/studie99/sld001.htm> vom 21.1.2000.
- Rößler, Stefanie** (1997): Servicequalität ist lernbar. Kundenorientierung und Mitarbeitermotivation im Call Center. In: TeleTalk 9: 27-29.
- Rudolf, Bernhard** (1999): Diplom für Call Center-Manager. In: Call Center profi 5: 26-27.
- Scherrer, Karin/Wieland, Rainer** (1999): Belastung und Beanspruchung bei der Arbeit im Call Center: Erste Ergebnisse einer Interview-Studie und arbeitspsychologischen Belastungsanalyse. In: Kastner (1999): 221-233.
- Schmidt, Claudia** (1996): Personalmanagement-Konzept für Dienstleistungsunternehmen. Theoretisches Gerüst und Anwendungsfall. München/Mering.
- Schmidt, Gertrud** (1999): „Quasselbranche“ oder Zukunft für Hochqualifizierte? In: arbeitnehmer 4: 6-9.
- Schnorr, Günter Kurt** (1999): Grundlagen der computerunterstützten Personaleinsatzplanung im Call Center. In: Menzler-Trott (1999a): 305-369.
- Scholz, Christian** (1994): Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. 3. überarbeitete Auflage. München.
- Semlinger, Klaus** (1989): Vorausschauende Personalwirtschaft – betriebliche Verbreitung und infrastrukturelle Ausstattung. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 3: 336-347.
- Siemann, Christiane** (1998): Deutsche Call-Center suchen vergeblich nach Mitarbeitern – Hohe Personalkosten durch starke Fluktuation und fehlende Ausbildung. In: Computerwoche 42: 119-120.
- Spöhring, Walter** (1989): Qualitative Sozialforschung. Stuttgart.
- Stark, Ralf** (1998): Personalmanagement im Call Center. In: Personal 5: 36-237.
- Stoffl, Michaela** (1996): Personalmanagement in Großbetrieben des Einzelhandels. Wiesbaden.
- Strawe, Olaf V.** (1996): Einführung – die Technik im Call Center. In: Henn/Kruse/Strawe (1996): 217-221.
- Tammen, Hans** (1999): Call Center: Neue Aufgaben für Betriebsräte. In: Menzler-Trott (1999a): 391-416.

- Technologieberatungsstelle (TBS) beim DGB Landesbezirk NRW e.V.** (1999): Call Center. Handlungshilfen zur Gestaltung von Call Centern und Regelung automatischer Anrufverteilssysteme (ACD). Reihe Arbeit, Gesundheit, Umwelt, Technik, Heft 40. Oberhausen.
- TeleTalk** (1999): Wunschliste. Angebotene Call Center-Qualifizierungen entsprechen nur teilweise den Anforderungen der Branche. In: TeleTalk 8: 66-71.
- Thieme, Jan/Ceyp, Michael** (1997): Großer Call Center Gehalts- und Karrierevergleich. Hannover.
- Trott, Heidrun/Menzler-Trott, Eckart** (1999): ‚Flexible Arbeitszeit‘ im Call Center. In: Computer Fachwissen 1: 12-20.
- Walter Telemedien** (2000): Lexikon des Telefonmarketing. In: <http://www.waltertelemedien.de/main.cfm?pageID=289> vom 15.2.2000.
- Wiencke, Wolfgang/Koke, Dorothee** (1999): Call Center Praxis. Den telefonischen Kundenservice erfolgreich organisieren. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart.

Glossar

A*Abbruchrate*

Im Outbound-Bereich bezeichnet die Abbruchrate die Anzahl der durch Dialler getätigten Anrufe, die aus der Schlange aussortiert werden, noch bevor sie die Agents erreichen. Im Inbound-Bereich ist es die Anzahl von Anrufern, die das ACD-System zwar registriert, die aber auflegen, bevor sie zu den Agents durchgestellt werden.

Agents

Agents ist die englischsprachige Bezeichnung für MitarbeiterInnen im Call Center, die die Anrufe bearbeiten.

ACD (Automatic Call Distribution)

Ein ACD-System besteht aus Hard- und Softwarekomponenten, die entweder Bestandteil der Telefonanlage sind oder separat zur Steuerung der Telefonanlage mit dieser verbunden sind. Das ACD-System nimmt Anrufe entgegen und verteilt sie nach zuvor einprogrammierten Regeln an die Agents (*Call Routing*). Des Weiteren kann eine ACD-Anlage Warteschlangen steuern und Telefonate, die nicht entgegen genommen werden können, auf so genannte Wartefelder leiten. Nebenbei erfasst eine ACD-Anlage alle mit den Anrufen zusammenhängenden Daten, die dann als Statistiken ausgewertet werden können (*Reporting*).

B*Busy Hour*

Die Stunde am Tag, in der in einem Call Center das höchste Anrufaufkommen bearbeitet wird. Für die Kapazitätsplanung ist diese Periode von zentraler Bedeutung, da sie wichtige Anhaltspunkte für den maximal zu erwartenden Personalbedarf, das Verkehrsaufkommen und die notwendige technische Ausstattung (z.B. Anzahl der Telefonleitungen) liefert.

C*Call Center*

Eine organisatorische Einheit, deren zentrale Aufgabe der telefonische Kontakt ist.

Call Center-Management

Oberste Hierarchieebene der Call Center-Arbeitsorganisation. Die Aufgabenschwerpunkte liegen in der strategischen Unternehmensführung, der Qualitätssicherung und im Controlling.

Call Monitoring

Das Abhören von KundInnenengesprächen durch Supervisors.

Call Routing

Die ACD-Anlage verteilt die Anrufe an die Agents nach bestimmten Regeln. Die einfachste Möglichkeit besteht darin, die Anrufe an die nächsten freien Agents weiterzuleiten (*zyklische Anrufverteilung*). Weitere Kriterien für die Verteilung können z.B. die Kompetenzen von Agents sein (*Skilled-Based Routing*). Aber auch die Umleitung der Anrufe an Agents mit den bisher wenigsten Gesprächen (*longest Idle nach Anzahl*) oder den kürzesten Gesprächszeiten (*longest idle nach Zeit*) ist möglich.

Coaching

Qualifizierungsmaßnahmen für Call Center-Agents. Coaching kann sehr verschiedene Formen annehmen. Es reicht von „training-on-the-job“ mit Anleitung durch Supervisors bis hin zu Qualifizierungsmaßnahmen von externen AnbieterInnen.

CTI (Computer Telephony Integration)

Wird die Telefonanlage direkt mit dem Computer- oder Datenbanksystem des Call Centers verbunden, handelt es sich um ein CTI-System. Es ermöglicht die direkte Verbindung von Telefontätigkeiten mit Computeranwendungen. So können z.B. Agents bereits vor der Zuteilung eines Anrufes alle notwendigen Informationen über die AnruferInnen zur Verfügung gestellt

bekommen (*Kontaktgeschichte*). Die Informationen, die während des Gesprächs anfallen, können dann direkt in die Datenbanken eingegeben und an anderen Arbeitsplätzen weiterverarbeitet werden.

D

Dialler

Anwahlsystem für den Outbound-Bereich, das auf Basis einer Telefonliste softwaregesteuert und automatisch Verbindungen herstellt. Besetztzeichen, keine Antwort, Fax-Geräte, Anrufbeantworter u.a. können herausgefiltert werden. Grundsätzlich können drei Typen von Diallern unterschieden werden (*Progressive Dialler, Predictive Dialler, Preview Dialler*).

Dynamische Rufannahme

Die Fähigkeit einer ACD-Anlage, die Anzahl der Klingelzeichen zu ändern, um sich der Länge der Wartezeit anzupassen.

E

Erlang-Formel

Eine mathematische Methode, die es ermöglicht, Voraussagen über willkürlich eingehende Arbeitslast (wie Telefonanrufe) basierend auf bekannten Informationen (z.B. durchschnittliche Anrufdauer) zu machen. Darauf aufbauend wird in vielen Call Centern der Personaleinsatz sowie die Anzahl der benötigten Leitungen kalkuliert. Dieses Verfahren bleibt aber ein Prognoseverfahren; erhebliche Abweichungen von den Berechnungen sind immer möglich.

Externe Dienstleister

Call Center, die als unabhängige Firmen oder ausgegründete Tochterunternehmen organisiert sind. Sie treten als Auftragnehmer auf den Markt und erbringen ihre Dienstleistungen i.d.R. für verschiedene Unternehmen.

F

First-Level – Second-Level

Die Organisation von Call Centern unterscheidet häufig zwischen einem First- und einem Second-Level. Der First-Level ist die erste Stufe der Bearbeitung, in der häufig das Massengeschäft abgewickelt wird. Arbeitsvorgänge, die nicht sehr schnell zu erledigen sind und spezielle Kenntnisse erfordern, werden an eine zweite Bearbeitungsstufe, die so genannten „Second-Level“, weitergeleitet.

Forecasting

Aufgrund der Auswertung von ACD-Statistiken über die bisher eingegangenen Anrufe werden Vorhersagen über zukünftige Anrufvolumina und -verteilungen im Tages-, Wochen-, und Monatszeitraum gemacht. Diese Vorhersagen bilden meist die Basis für Personal- bzw. Kapazitätsplanungen.

G

Gesprächsleitfaden

Gesprächsleitfäden oder auch „Skripte“ sind vorgefertigte Texte oder auch Textbausteine für bestimmte Gesprächssituationen (Begrüßung, Weiterleitung etc.). Im Outbound-Bereich können sie für das gesamte Gespräch im Sinne eines Leitfadens benutzt werden.

H

Headset

Hör-/Sprechgarnituren, die aus einer Kombination von Kopfhörer und Mikrofon bestehen und es erlauben, dass die Hände beim Telefonieren frei bleiben.

Help Desk

Eine Abteilung oder Organisationseinheit, an die sich z.B. Computer-BenutzerInnen wenden können, wenn sie Hilfe brauchen. Dies können sowohl interne MitarbeiterInnen als auch KundInnen sein.

Home Agents

Agents, die an einem anderen Standort als im Call Center (dies könnte ein Satelliten-center oder die eigene Wohnung sein) arbeiten, aber an das Vermittlungssystem des Call Centers komplett angebunden sind. Home Agents sind damit in das jeweilige Call Center-System so integriert, als wären sie direkt anwesend.

I*Inbound*

Eingehende Anrufe

Inhouse-Call Center

Call Center, die als Abteilung innerhalb eines Unternehmens gegründet werden. Ihr Aufgabenspektrum ist eng an die Produkte des Unternehmens gekoppelt.

Interactive Voice Response (IVR)

IVR ist ein Sprachdialogsystem, das die Verbindung zu einem Computersystem per Telefon ermöglicht. So können z.B. Wartezeiten überbrückt und Spitzenzeiten abgedeckt werden. Das IVR-System erlaubt den Anrufenden die Eingabe von Anweisungen entweder mittels Telefontastatur oder durch die menschliche Stimme. Die Anweisungen werden durch eine aufgezeichnete oder künstlich hergestellte Stimme empfangen, bis die gewünschte Auskunft gegeben wurde oder die Weiterleitung an einen Agent erfolgt ist.

Inter-Call-Pause

Eine von der ACD-Anlage für Agents vorgegebene Pause zwischen zwei Anrufen, die aber in der Regel nur ein paar Sekunden beträgt.

K*Kontaktgeschichte*

Durch den Einsatz einer speziellen Software werden automatisch Informationen über KundInnen in einer Datenbank gesammelt. Dies kann über die üblichen Informationen zur Identifizierung (Telefon-

nummer, Branche etc.) hinausgehen und auch Daten zu Interessen der Personen, den verschickten Unterlagen usw. beinhalten. Aus diesen Informationen entsteht eine so genannte „Kontaktgeschichte“.

L*Längste Wartezeit*

Teil einer ACD-Statistik. Die längste Zeit, die AnruferInnen auf Agents warten müssen, unabhängig davon, ob sie aufgelegt haben oder ob der Anruf entgegengenommen wurde.

Longest idle nach Anzahl

Programmierungsoption einer ACD-Anlage, um den Agents, die bisher die wenigsten Gespräche hatten, die nächsten Anrufe zuzustellen.

Longest idle nach Zeit

Programmierungsoption einer ACD-Anlage, um den Agents, die bisher die kürzesten Gespräche hatten, die nächsten Anrufe zuzustellen.

M*Mischen – Call Blending*

Sowohl Outbound- als auch Inbound-Anrufe werden von den gleichen Agents abgewickelt, um Kapazitätsschwankungen auszugleichen.

Monitoring der Teamleitung

Möglichkeit des/der TeamleiterIn bzw. des Supervisors, auf dem Bildschirm den Status aller Arbeitsplätze (frei, besetzt, Pause, Nachbearbeitung etc.) zu sehen.

N*Nachbearbeitung*

Die von Call Center-MitarbeiterInnen nach einem Anruf getätigten Aufgaben wie das Ausfüllen von Bestell- oder Reklamationsformularen und deren Weiterleitung an die

zuständigen Abteilungen. Die Nachbearbeitung erfolgt in der Regel direkt nach dem Anruf. Nur bei Anrufspitzen wird diese Arbeit manchmal verschoben.

O

Online-Statistik

ACD-Statistik, die den Supervisors in kurzen Intervallen die wichtigsten Daten (Anzahl der Anrufe, Auslastung etc.) am Arbeitsplatz anzeigt.

Online-Zeit

Die Zeit, die Agents tatsächlich mit KundInnengesprächen verbringen.

Operator

Ein anderer Begriff für Call Center-Agent

Outbound

Ausgehende Anrufe

Outdialling

Das Initiieren von Anrufen aus dem Call Center heraus. Es kann mit oder ohne Aufsicht der Agents sowie mit einem unterschiedlichen Grad an technologischer Überwachung durchgeführt werden. Outdialling ist ein Begriff für verschiedene Wählmethoden wie z.B. *Preview Dialling*, *Predictive Dialling*, *Power Dialling* usw..

P

Predictive Dialler

„Intelligenter“ Power Dialler, der die Anzahl der Anrufe, die Zahl der verfügbaren Agents, die Gesprächszeiten usw. kalkuliert. Der gesamte Vorgang, einschließlich der Initiierung des nächsten Gesprächs, erfolgt automatisch und wird erst dann an die Agents vermittelt, wenn die KundInnen abgehoben haben. Somit entfällt die Wartezeit während des Gesprächsaufbaus.

Preview Dialler

Die KundInnendaten der nächsten AnrufermpfängerInnen sowie die Telefonnummer

erscheinen auf dem Bildschirm, bevor der Anruf getätigt wird. Die Agents können dann in eigener Verantwortung die Anrufliste verwalten. Wenn die Agents Anrufe tätigen wollen, drücken sie eine Taste und der Computer wählt anschließend die Nummer.

Progressive Dialler

Anwahlsystem für den Outbound-Bereich, das mehr Anrufe initiiert, als freie Agents vorhanden sind. Nehmen KundInnen das Gespräch entgegen, werden sie auf die freien Agents verteilt oder in die Warteschlange eingereiht.

R

Real-Time Status Display

Anzeige für Supervisors, die die aktuelle Tätigkeit jedes Agents (Gespräch, Nachbearbeitung, Pause etc.), die Anzahl der eingehenden Anrufe, die Größe der Warteschlange usw. abbildet.

Reporting

Die gesammelten Informationen über Anrufmuster in einem Call Center, die durch eine ACD-Anlage generiert werden. So kann z.B. das Arbeitsverhalten der Agents dokumentiert werden, indem Daten über Online-Zeiten, Abwesenheitszeiten, Gesprächsdauer, Anzahl der Gespräche u.v.m. erhoben wird. Darüber hinaus können Daten für den gesamten Call Center wie Service-Level, Anrufvolumina, Anrufverteilung, durchschnittliche Gesprächsdauer usw. ermittelt werden, die dann in die Kapazitäts- und Personalplanung einfließen (Forecasting). Externe Dienstleister nutzen diese Daten auch, um die Kosten für die erbrachten Dienstleistungen zu berechnen.

Routing

Wenn mehr Anrufe das Call Center erreichen, als dieses verarbeiten kann (Überlauf), gibt es die Möglichkeit, diese Anrufe an andere Call Center (entweder andere Filiale oder externer Dienstleister) weiterzuleiten.

S*Scheduling*

Zeitplanung, die spezifiziert, wann MitarbeiterInnen im Dienst sein sollten. Eine komplette Zeitplanung beinhaltet, wie an den einzelnen Tagen mit Anfangs-, End- und Pausenzeiten gearbeitet wird.

Service-Level

Kennziffer für die Erreichbarkeit eines Call Centers. Sie wird häufig auch als Arbeitsvorgabe benutzt, z.B. 80/20. Das bedeutet, dass 80 % der Anrufe innerhalb von 20 Sekunden angenommen werden sollen.

Skill Based Routing

Eine Methode, eingehende Anrufe basierend auf bestimmten Fertigkeiten der Agents zuzustellen. Die eingehenden Anrufe werden dann denjenigen Agents zugeteilt, die für die gewünschte Dienstleistung am kompetentesten sind, was sicherstellen soll, dass die KundInnen die bestmögliche Betreuung erhalten.

Supervisors

Meist die Bezeichnung für die TeamleiterInnen von Agents-Gruppen. Sie sind i.d.R. für die Regulierung des Anrufstromes zuständig.

Swinging

Die Agents, die für Outbound-Tätigkeiten zuständig sind, werden als Reserve für den Inbound-Überlauf eingesetzt.

T*Teamleitung*

Mittlere Hierarchieebene in der Call Center-Arbeitsorganisation (oft auch als Supervisors bezeichnet). Die Aufgaben liegen in der Überwachung, Anleitung und Coaching der Agents sowie Planungstätigkeiten, Erstellung von Statistikauswertungen usw..

Telefonmarketing

Das Telefon wird systematisch zur KundInnengewinnung, -betreuung und -bin-

dung sowie zur Unterstützung des Vertriebs und zu Servicezwecken eingesetzt.

Ü*Überlauf*

Zusätzlicher Verkehr, der die Kapazität einer spezifischen Leistungsgruppe, Agents-Gruppe oder eines Call Centers übersteigt. Es gibt mehrere Möglichkeiten diese Überläufe weiterzuleiten. Es können z.B. Agents, die für den Outbound-Bereich zuständig sind, als Reserve eingesetzt werden (Swinging), oder eine Sprachbox kann zugeschaltet werden, auf der Wünsche gespeichert werden, die dann in anrufschwächeren Zeiten abzuarbeiten sind. Eine weitere Möglichkeit besteht in der Weiterleitung der Anrufe an andere Call Center.

V*Verfügbar*

Agents, die einsatzbereit sind und ein Gespräch entgegennehmen können. Wird auch häufig mit dem englischen Begriff „available“ beschrieben.

W*Wallboard*

Eine große Anzeige, die normalerweise an der Wand eines Call Centers hängt und minutenaktuelle ACD-Statistiken abbildet. In kurzen Zeitabständen werden die Anzahl der Anrufe in der Warteschlange, die durchschnittliche Gesprächsdauer, die längste Wartezeit, der Service-Level etc. angezeigt.

Warteschlange (Queue)

Anrufe, die in der ACD-Anlage registriert sind, aber noch von den Agents entgegengenommen werden müssen. Je nach ACD-System gibt es verschiedene Möglichkeiten, was mit den Anrufen geschieht. So kann zum einem solange ein Rufton signa-

liert werden, bis das Gespräch vermittelt wird. Zum anderen besteht die Möglichkeit, den Anrufenden über eine vorher aufgezeichnete so genannte „Wartenschlangenansage“ mitzuteilen, dass sie an den nächsten frei werdenden Agent weitergeleitet werden.

Z

Zyklische Anrufverteilung

Die ACD-Anlage wird so programmiert, dass jeder neue Anruf an den nächsten freien Agent weitergeleitet wird.