

Susanne Bittner / Marc Schietinger / Jochen Schroth /  
Claudia Weinkopf

## Call Center – Neue Taylorisierung oder innovative Dienstleistungsorganisation?

### 1. Einleitung

Um Serviceorientierung und Effizienz gleichermaßen zu verbessern, reorganisieren immer mehr Unternehmen den telefonischen Kontakt mit ihren KundInnen. Gleichzeitig erweitern bzw. verlagern sie ihr Dienstleistungsangebot. Dies geschieht häufig durch die Gründung so genannter „Call Center“ (Telefonzentralen). Dabei werden nicht nur die KundInnenkontakte zentralisiert, sondern es wird auch die Absicht verfolgt, unternehmensinterne Aktivitäten und Abläufe effektiver zu gestalten. Die Ansiedlung von Call Centern wird von zahlreichen Bundesländern und Kommunen aktiv unterstützt, weil sie sich hiervon positive Beschäftigungswirkungen erhoffen. Zudem wird die Verknüpfung modernster Technologien mit hoher Serviceorientierung als innovativ und zukunftsweisend angesehen.

Gleichzeitig mehren sich in der öffentlichen Wahrnehmung aber auch kritische Stimmen. Sie sehen im Gründungsboom von Call Centern lediglich eine Verlagerung ohnehin bereits bestehender Arbeitsplätze in neue Organisationseinheiten. Außerdem beklagen sie, dass es sich um einseitige Tätigkeiten mit hohen psychischen und physischen Belastungen handelt, die zudem teilweise sehr schlecht bezahlt werden. In diesem Sinne sei die Call Center-Arbeit nichts anderes als eine „moderne Variante von Sklavenarbeit“ bzw. das Wiederaufleben tayloristischer Arbeitsformen im Dienstleistungssektor, die im produzierenden Gewerbe weitgehend überwunden zu sein schienen.

Tatsächlich ist es nicht völlig von der Hand zu weisen, dass das Herauslösen von Kontakten mit KundInnen aus den Arbeitsabläufen in Unternehmen und ihre Zentralisierung in besonderen Einheiten einigen anderen Entwicklungstrends zu widersprechen scheint. So werden sowohl im produzierenden Gewerbe als auch im Dienstleistungsbereich zum Teil Strategien verfolgt, die eher auf die Anreicherung von Arbeitsaufgaben, Mischarbeitsplätze und Teamarbeitskonzepte zielen. Wir wollen in diesem Beitrag den Fragen nachgehen, inwieweit das Aufkommen von Call Centern und ihre derzeit vorherrschende Arbeitsorganisation tatsächlich als eine neue Form der Taylorisierung betrachtet werden kann und welche Probleme sich hiermit verbinden. Weiterhin soll analysiert werden, ob dies auf Dauer Bestand haben kann bzw. haben wird. Zuvor gehen wir kurz auf einige Merkmale von Call Centern und den aktuellen Entwicklungsstand ein.

Bei unseren Ausführungen stützten wir uns auf eine umfassende Literaturanalyse über den derzeitigen Entwicklungsstand und die Perspektiven von Call Centern, die im Rahmen des Forschungsprojektes „Personalmanagement an frequenzabhängigen Kundenschnittstellen“ am IAT entstanden ist (vgl. Bittner/Schietinger/Schroth/Weinkopf 2000). Im Mittelpunkt dieses Projektes, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert und in Kooperation mit der Unternehmensberatung B+S in Bonn durchgeführt wird, steht die Schaffung von Grundlagen für ein Benchmarking von Personalmanagement-Konzepten im Call Center-Bereich und im Handel. Dabei geht es insbesondere um Zusammenhänge und Wechselwirkungen des Personalmanagements und der Arbeitsorganisation mit betriebswirtschaftlichen Kennziffern, der Servicequalität sowie den Arbeitsbedingungen der Beschäftigten.

### 2. Call Center als neues Organisationskonzept

Call Center sind eine spezifische Organisationsform, mit der Kommunikationsprozesse initiiert und gesteuert werden sollen. Die technische Voraussetzung für den Betrieb von Call Centern bildet eine Integration

von Telefon- und Computertechnologien, die den 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 entstehen sowohl innerhalb von vorhandenen Unternehmen (= Inhouse-Call Center) als auch als eigenständige externe Dienstleistungsfirmen, die den Telefonservice für andere Unternehmen anbieten. Die Mehrheit der heute bestehenden Call Center ist bislang Teil bereits bestehender Unternehmen (z.B. von Versicherungen und Banken, im Bereich des Handels und Vertriebs sowie der Informations- und Kommunikationswirtschaft), sodass noch nicht von einer eigenen „Branche“ gesprochen werden kann. Die in Call Centern erbrachten Tätigkeiten sind vielfältig – sie reichen von einfachen Bestellannahmen bis hin zu hochqualifizierter Hilfe bei Problemen mit Computern oder technischen Anlagen.

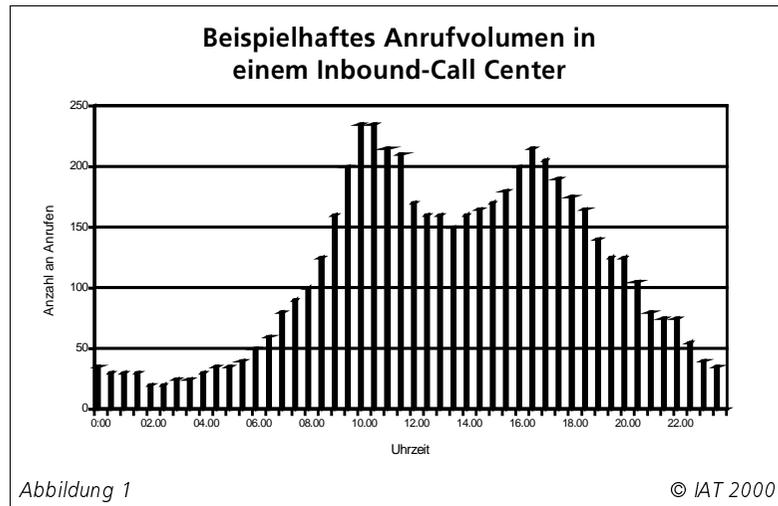
Des Weiteren können Call Center danach unterschieden werden, in welche Richtung die Anrufe erfolgen: Die Entgegennahme der Telefonate von KundInnen wird als „Inbound“ und die aktive Kontaktaufnahme mit KundInnen als „Outbound“ bezeichnet. Typische Inbound-Aktivitäten sind z.B. Auskunftsdienste, Bestell- und Auftragsannahme oder das Beschwerdemanagement, während Outbound-Gespräche z.B. in der Markt- und Meinungsforschung oder im Verkauf geführt werden.

<b>Typische Aktivitäten von Call Centern</b>	
<i>Inbound</i>	<i>Outbound</i>
Auskunftsdienste Bestell-, Buchungs- und Auftragsannahme Beschwerde- und Reklamationsmanagement Informationsservice Notfallservice Schadensbearbeitung Supportservice	Kündigungsprävention KundInnenakquisition Markt- und Meinungsforschung Terminakquise Verkauf
<i>Übersicht 1</i>	<i>Quelle: Call Center Akademie 1999</i>

Verlässliche Angaben zur genauen Anzahl der derzeit existierenden Call Center liegen bislang nicht vor. Da Schätzungen für 1998 bereits von 1.000 bis 1.500 Call Centern ausgingen und gleichzeitig eine weitere Zunahme vorausgesagt wurde, ist eine aktuelle Zahl von 2.000 bis 2.500 realistisch. Ebenso ist die exakte Zahl an Arbeitsplätzen bzw. Beschäftigten ungewiss. Aufgrund der langen Betriebszeiten und einem hohen Teilzeitanteil in Call Centern wird allgemein davon ausgegangen, dass sich zwei bis drei Beschäftigte einen Arbeitsplatz teilen. Nach Angaben des Deutschen Direktmarketing Verbandes (DDV) waren 1998 ca. 150.000 MitarbeiterInnen in Call Centern beschäftigt. Für das Jahr 2000 werden 240.000 bis 360.000 Beschäftigte prognostiziert.

Im Vergleich zu den meisten anderen kundInnenorientierten Dienstleistungsbereichen wie z.B. Banken und Versicherungen zeichnen sich Call Center durch lange Betriebszeiten aus. Zwar bietet nur ein Teil der bestehenden Call Center einen echten „rund-um-die-Uhr-Service“ an; eine Ausdehnung der Betriebszeiten in die Abendstunden und in das Wochenende hinein ist aber bei den meisten Unternehmen festzustellen, was vorrangig mit den Bedürfnisstrukturen der KundInnen begründet wird.

Ein weiteres charakteristisches Merkmal von Call Centern besteht darin, dass der Arbeitsanfall unregelmäßig und schlecht planbar ist. Das Anrufvolumen verläuft nicht gleichmäßig, sondern schwankt im Tagesverlauf, von Tag zu Tag, von Woche zu Woche und über eine Saison hinweg zum Teil sehr stark. Hierfür können ein Vielzahl von Faktoren wie die Tageszeit, schlechtes oder schönes Wetter, ein ausgestrahlter TV-Werbespot mit eingeblendeter Servicenummer oder ein Sportereignis ausschlaggebend sein. Abbildung 1 zeigt beispielhaft ein fiktives Anrufvolumen in einem Inbound-Call Center im Tagesverlauf:



Derartige Anrufvolumen stellen besondere Anforderungen an die Personalbedarfs- und -einsatzplanung in Call Centern. I.d.R. werden auf der Basis von typischen Anrufverteilungen in der Vergangenheit Voraussagen des zu erwartenden Anrufvolumens für einen Zeitraum von 15 bis 30 Minuten erstellt, was mit Hilfe der ACD-Anlage<sup>1</sup> möglich ist. Dadurch werden dann die jeweils benötigten Personalkapazitäten ermittelt und in Schichtpläne für die Beschäftigten umgesetzt.

Die Arbeit in Call Centern stellt somit hohe Ansprüche an die Flexibilität der Beschäftigten. Sie müssen oftmals bereit sein, häufig wechselnden Arbeitszeiten zu akzeptieren und ggf. (je nach Betriebszeit) auch am Abend oder am Wochenende zu arbeiten.

<sup>1</sup> Eine ACD-Telefonanlage nimmt die Anrufe im Call Center entgegen und verteilt sie nach vorher festgelegten Regeln an die Agents. Daneben erfasst sie alle mit den Anrufen zusammenhängenden Daten wie die Anzahl der Anrufenden in einem bestimmten Zeitintervall, die Dauer der Gespräche, die Zahl der verlorenen Anrufe etc..

Auch der erhebliche Anteil von Teilzeitbeschäftigten in Call Centern, der je nach Tätigkeitsbereich auf durchschnittlich knapp 50% (inklusive Aushilfen) geschätzt wird, lässt sich z.T. durch diese Anforderungen erklären. Denn Schwankungen des Arbeitsanfalls lassen sich besser abfedern, wenn „mehr Köpfe“ zur Verfügung stehen. Hinzu kommen die teilweise sehr hohen Belastungen, die – so einige Stimmen (z.B. Michalke 1999) – in Vollzeit nicht zu ertragen seien. Allerdings korrespondiert der beträchtliche Teilzeitanteil auch mit der relativ großen Zahl von Studierenden, die in Call Centern arbeiten. Dies erklärt z.T. auch das niedrige Durchschnittsalter der Call Center Agents – etwa zwei Drittel der Beschäftigten sind unter 35 Jahre alt.

### 3. Moderne Arbeit in alten Strukturen?

Die Nutzung modernster Technik und die hohe Serviceorientierung in Call Centern sind zwei wesentliche Faktoren dafür, dass die Arbeit in diesem Bereich – wie eingangs bereits erwähnt – von vielen als innovativ, modern und zukunftsweisend angesehen wird. Dieses Bild trübt sich allerdings etwas, wenn gleichzeitig in den Blick genommen wird, dass es sich vor allem bei einfachen und standardisierten Arbeiten wie der telefonischen Bestellannahme um relativ monotone und abwechslungsarme Tätigkeiten handelt.

Weiterhin werden der Arbeit am Telefon starke physische und psychische Belastungen zugeschrieben – z.B. durch die hohen Anforderungen an Flexibilität, Einfühlungsvermögen sowie Frustrationstoleranz, den ständigen Lärm in Großraumbüros, die ausgeprägte Leistungs- und Verhaltenskontrolle, die dauerhafte Arbeit am Bildschirm oder die schwankenden Arbeitszeiten (Biehler/Vogl 1999: 13). Dies dürfte nicht zuletzt ein Grund für den offenbar recht hohen Krankenstand und die große Fluktuation unter den Agents sein, die für manche Unternehmen mit über 50% im Jahr angegeben wird.

Durch die Einrichtung sogenannter „Mischarbeitsplätze“ können einseitige Belastungen, die z.B. aus ausschließlicher Bildschirmarbeit entstehen, reduziert werden. Aus diesem Grund sind in den vergangenen Jahren z.B. die klassischen Schreibbüros häufig aufgelöst und stattdessen Sekretariatsstellen mit koordinierenden und sonstigen Aufgaben geschaffen worden. Der Grundgedanke bei der Einrichtung von Call Centern – die Herauslösung von Kontakten mit KundInnen aus der Sachbearbeitung, ihre Zentralisierung in besonderen Einheiten und die möglichst ausschließliche telefonische Abwicklung dieser Kontakte – weist in eine andere Richtung. Hier werden tendenziell gleichartige Aufgaben zusammengeführt, die überdies – zumindest bei eingehenden Anrufen – einem fremdbestimmten Ablauf unterliegen und nicht eigenständig geplant bzw. eingeteilt werden können.

Diese Charakteristika der Call Center-Arbeit, wie sie in vielen Unternehmen praktiziert wird, haben wenig zu tun mit modernen Gruppen- oder Teamarbeitskonzepten, in deren Rahmen die Beschäftigten vielseitige Arbeitsaufgaben erledigen und die Arbeiten innerhalb der Gruppe oder des Teams eigenverantwortlich planen und verteilen. Vielmehr lassen sich Parallelen zu dem klassischen industriellen Konzept der tayloristischen Arbeitsorganisation erkennen, das Anfang des vergangenen Jahrhunderts aufgekommen ist.

Kennzeichen des Taylorismus waren die strikte Zerlegung der Arbeit und eine starke Arbeitsteilung innerhalb des Betriebs. Ausführende Tätigkeiten wurden von planerischen oder kontrollierenden Aufgaben getrennt. Die Folgen dieser Arbeitsteilung waren der Verlust eines ganzheitlichen Charakters der Arbeit, denn nur noch ein kleiner Ausschnitt des Produktionsprozesses wurde von den ArbeiterInnen bearbeitet. Im Extremfall wurde der Arbeitsvorgang nur noch auf einen Handgriff reduziert. Weiterhin wurde versucht, den Arbeitsprozess so zu gestalten, dass eine möglichst umfassende Kontrolle und Regulierung durch Vorgesetzte gewährleistet werden konnte. Durch diese Art von Arbeitsteilung wurde u.a. versucht, sich von den Qualifikationen und Kompetenzen der ArbeiterInnen weitgehend unabhängig zu machen.

Im produzierenden Gewerbe ist etwa seit Mitte der siebziger Jahre eine Abkehr von derartigen Konzepten der Arbeitsorganisation festzustellen. Fortschritte in Forschung und Entwicklung, das Aufkommen der modernen Datenverarbeitung, die Entwicklung neuer Produktionskonzepte wie „Lean Production“ oder der Gruppenarbeit versprachen eine Lösung der veränderten Anforderungen der Märkte und KundInnen, die mit einer klassischen tayloristischen Arbeitsorganisation nicht mehr zu bewältigen waren. Das „Ende der Arbeitsteilung“ (Kern/Schumann 1986) wurde eingeläutet. Der Modernisierungsdruck veranlasste viele Unternehmen wieder ganzheitlichere Arbeitsprozesse zu gestalten, bei denen auch eine Verlagerung von planerischen und kontrollierenden Tätigkeiten auf die unteren Hierarchieebenen stattfinden sollte. Das Zeitalter des Taylorismus wurde von vielen als beendet erklärt.

Wird nun mit den Call Centern die Wiederbelebung einer Arbeitsorganisation à la Taylor eingeläutet? Zumindest im Moment spricht einiges dafür: Viele Call Center verfügen über mindestens drei verschiedene Hierarchieebenen – und zwar die sogenannten „Call Center-Agents“, die „Supervisors“ und die „ManagerInnen“. Den Agents werden vorrangig ausführende Tätigkeiten zugewiesen, während die Planung und die Ergebniskontrolle in der Verantwortung der Supervisors und/oder des Managements liegen. Das Tätigkeitsspektrum der Agents wird oft auch dadurch stark eingengt, dass die zu betreuenden Produktgruppen oder Auskunftsthemen eng definiert werden. Viele Agents führen monotone Tätigkeiten durch (z.B. immer gleiche Telefonauskünfte, Bestellannahmen oder Ticketreservierungen), wobei die Arbeitstakte in der Regel sehr kurz sind. So ergaben Untersuchungen, dass über alle Branchen hinweg die Gespräche im Call Center-Bereich durchschnittlich nicht länger als zwei Minuten dauern. Viele Agents kommen dadurch auf ein Arbeitspensum von mehreren hundert Telefonaten am Tag.

Hinzu kommt, dass häufig die genaue Reihenfolge der einzelnen Arbeitsschritte festgelegt ist. So sind die einzelnen Formulierungen im Gesprächsablauf durch standardisierte Leitfäden (z.B. Begrüßung → Aufruf der KundInnennummer → Identifizierung → Eingabe Artikelnum-

mer → Auswahl von Größe und Farbe → Abstimmung des Liefertermins → Ende) vorgegeben. Unterstützt wird die Standardisierung der Arbeit auch dadurch, dass es in vielen Call Centern zwei Bearbeitungsebenen gibt. Während auf der ersten Ebene die Routinegespräche erledigt werden, sind speziell qualifizierte Agents auf einer zweiten Ebene für die komplexere Sachbearbeitung oder schwierigere Probleme zuständig.

Tayloristische Arbeitsformen lassen sich jedoch nicht nur an der Standardisierung der Aufgaben festmachen. Hinzu kommt, dass Planung, Kontrolle und Ausführung der Arbeit stark voneinander getrennt sind. Die Zuteilung von Arbeitsaufgaben und die Verteilung der Arbeit erfolgen fremdbestimmt und werden meist maschinell über die ACD-Anlage oder durch die Supervisors gesteuert. Dementsprechend werden die Anrufe automatisch an bestimmte Arbeitsplätze weitergeleitet, wodurch die Notwendigkeit von Kooperation und Koordination zwischen den MitarbeiterInnen am Arbeitsplatz weitgehend entfällt.

Neben der Arbeitsplanung vollzieht sich auch die Ergebniskontrolle nach einem tayloristischen Muster. Durch die technische Möglichkeit, alle mit den Anrufen zusammenhängenden Daten erheben zu können, wird eine lückenlose Kontrolle der Arbeitsleistung der Agents durch die Vorgesetzten möglich. Somit kann z.B. festgestellt werden, wie viele Telefonate die Agents geführt haben, wie lange die Gesprächs- und Nachbearbeitungszeiten waren, wie viele Pausen gemacht wurden etc..

Ziel dieser Arbeitsteilung und Standardisierung der Call Center-Arbeit ist es, Telefonanrufe möglichst schnell und effizient zu bearbeiten. Weiterhin ermöglicht diese Form der Arbeitsorganisation in vielen Bereichen die Rekrutierung von Arbeitskräften ohne besondere Vorqualifikation und die Verkürzung von Einarbeitungszeiten auf ein Mindestmaß. Aus der Sicht der Unternehmen kann dies zumindest vorübergehend erhebliche Kostenvorteile bieten; gleichzeitig verweist die bereits erwähnte teilweise sehr hohe Fluktuation der Call Center-Agents aber auch auf die Schattenseiten solcher Strategien. Denn auch die ständige

Notwendigkeit, neue MitarbeiterInnen zu finden, verursacht hohe Kosten, und viele Unternehmen beklagen schon heute Probleme bei der Rekrutierung von geeignetem Personal.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass viele Call Center aktuell sehr arbeitsteilig organisiert sind, was bei kurzfristiger Betrachtung gewisse Vorteile für die Unternehmen bietet, zumindest mittelfristig aber auch mit gravierenden Nachteilen verbunden sein dürfte. Denn die Auswirkungen tayloristischer Arbeitsstrukturen sind aus dem produzierenden Gewerbe bereits hinreichend bekannt: Motivationsprobleme, einseitige Belastungen, geringe Flexibilität und Innovationskraft etc..

Ein weiteres Problem, das durch die Herauslösung und Zentralisierung der KundInnenkontakte auftreten kann, bezieht sich auf die notwendige Kooperation der Call Center mit den Unternehmen, zu denen sie gehören bzw. für die sie tätig sind. Die Reaktionen und Einschätzungen der KundInnen gelten gemeinhin als wichtige Impulse, um den Verbesserungsbedarf bei Produkten, Dienstleistungen oder der Entwicklung neuer Angebote zu erkennen. Insofern muss sichergestellt werden, dass die entsprechenden Informationen aus den Call Centern zu den Verantwortlichen in den jeweiligen Fachabteilungen gelangen.

Des Weiteren scheint auch noch offen zu sein, ob die derzeit vorherrschende Arbeitsorganisation in Call Centern geeignet ist, um die Anforderungen der KundInnen an die Qualität der Auskünfte und Bearbeitung anderer Anliegen optimal zu erfüllen. Das „Lächeln in der Stimme“, das so häufig als wichtige Anforderung an die Agents genannt wird, wird sicherlich positiv aufgenommen – aber nur so lange, wie gleichzeitig auch fachliche Kompetenz vorhanden ist.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, inwieweit das Wiederaufleben des Taylorismus eine vorübergehende Erscheinung in einem vergleichsweise jungen Arbeitsbereich ist, der sich gewissermaßen noch in der „Experimentierphase“ befindet oder ob der Zug tatsächlich dauerhaft in diese Richtung fährt und sich ggf. auch weitere Industrie- und

Dienstleistungsbereiche in eine solche Richtung (rück)entwickeln werden. Schließlich werden Call Center mitunter als ein Vorreiter für eine moderne Organisationsform auch in anderen Tätigkeitsbereichen angesehen. Wir wollen im Folgenden einige mögliche Entwicklungstrends aufzeigen.

#### 4 Mögliche Perspektiven von Call Centern

Da sowohl die Tätigkeiten in Call Centern als auch die Bereiche und Unternehmen, für die sie KundInnenkontakte abwickeln, sehr heterogen sind, lassen sich keine generalisierenden Aussagen treffen, wohl aber einige mögliche Entwicklungslinien skizzieren.

So ist *erstens* die Frage zu stellen, ob die Konzentration auf die Bearbeitung telefonischer Kontakte mit den KundInnen Bestand haben wird. Mit der zunehmenden Nutzung des Internets ist z.B. zu erwarten, dass die Anfragen per E-Mail zunehmen werden. In diesem Sinne wird diskutiert, inwieweit sich Call Center zu Customer Care Centern oder – auf deutsch – KundInnen-Service-Zentralen weiterentwickeln werden, die in größerem Umfang auch schriftliche Anfragen per Post, Fax und E-Mail bearbeiten. Schon heute ist dies bei einigen Call Centern der Fall. Eine solche Entwicklung böte zumindest theoretisch die Möglichkeit, die Arbeitsaufgaben abwechslungsreicher zu gestalten und mehr Gestaltungsspielräume bei den Arbeitsabläufen zu eröffnen – zumindest, wenn nicht weiterhin auf die starke Spezialisierung gesetzt wird, sondern das Telefonieren mit anderen Arbeiten zu „Mischarbeitsplätzen“ angereichert wird.

Das Problem der teilweise mangelnden Rückbindung der Informationen aus Call Centern in die entsprechenden Fachabteilungen könnte *zweitens* zum Anlass genommen werden, eine größere Durchlässigkeit der Arbeitsbereiche zu realisieren. Konkret könnte dies heißen, dass eine Art „Jobrotation“ zwischen dem Call Center und den Fachabteilungen organisiert wird. Bei manchen Inhouse-Call Centern wird dies bereits erprobt

– bislang allerdings vor allem in der Gründungsphase, um bereits Beschäftigten die Möglichkeit zu bieten, das neue Arbeitsfeld kennenzulernen und entscheiden zu können, ob sie künftig im Call Center arbeiten wollen oder nicht.

Drittens werden bereits heute Ansätze zur Überwindung der tayloristischen Arbeitsorganisation diskutiert, die weniger belastend für die MitarbeiterInnen sind und daran anknüpfen, dass eine wachsende KundInnenorientierung und hohe Servicequalität nur mit qualifiziertem und motiviertem Personal zu realisieren ist. In diesem Zusammenhang spielen auch die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten eine große Rolle. Denn bei größeren Entscheidungsspielräumen, besseren Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten sowie abwechslungsreichen Arbeiten wächst in der Regel die Motivation und das Engagement der MitarbeiterInnen. Da die Beschäftigten selbst zudem oft die besten ExpertenInnen hinsichtlich ihrer Arbeit sind, macht es Sinn, sie an der Aufgabenverteilung sowie der Organisation ihrer Arbeit zu beteiligen.

In diesem Zusammenhang spielen auch Gruppen-Konzepte, die z.B. im industriellen Bereich wie der Autobranche oder der Chemieindustrie schon seit langem umgesetzt werden, eine wichtige Rolle. So wird u.a. von Seiten der Gewerkschaften die Einrichtung von teilautonomen Arbeitsgruppen auch in Call Centern befürwortet. Dabei handelt es sich um fest verankerte Teams, in denen die Beschäftigten gemeinsam die Verantwortung für die Planung, Durchführung und Kontrolle ihrer Arbeitsaufgaben haben. Nicht mehr die direkten Vorgesetzten regeln die Aufgabenverteilung, Einsatzplanung, Arbeitszeitgestaltung und die Auswertung statistischer Daten, sondern die Service-Gruppe bestimmt die Gestaltung des Arbeitsablaufes. Dabei erledigt sie meist eine „komplette“ Dienstleistung, wobei die Kontrolle von außen recht gering ist. Der kontinuierliche Austausch innerhalb der Gruppen wird üblicherweise durch regelmäßige Teamsitzungen sichergestellt. Wenngleich es innerhalb der Teams keine interne Hierarchie gibt, werden normalerweise TeamsprecherInnen gewählt, die die Besprechungen moderieren, die Gruppe nach außen hin vertreten und für die Koordination der Ar-

beitseinsätze sowie die Kommunikation zwischen den verschiedenen Teams zuständig sind. Dabei haben sie allerdings keine arbeits- oder disziplinarrechtlichen Weisungsbefugnisse und sind weiterhin in die Arbeitsprozesse innerhalb der Teams eingebunden. Idealtypischerweise verfügen alle Teammitglieder die für das gesamte Aufgabenspektrum der Gruppe benötigten Qualifikationen. Denn wichtige Voraussetzung für ein funktionierendes Team ist u.a., dass alle Teammitglieder die verschiedenen Arbeitsabläufe kennen und alle anfallenden Tätigkeiten bearbeiten können. Daher nehmen die Beschäftigten in der Regel an fachspezifischen Schulungen teil.

Die vorangegangenen Ausführungen machen deutlich, dass beteiligungsorientierte Arbeitsformen nicht nur für die Beschäftigten, sondern auch für die Call Center selbst zahlreiche Vorteile haben. So kommt es den Bedürfnissen vieler MitarbeiterInnen entgegen, sich durch erweiterte Handlungs- und Entscheidungsspielräume im Beruf besser entfalten zu können. Die oft als belastend empfundene Monotonie kann abgebaut werden und die häufig vorhandene Isolation, die durch zerteilte Arbeitsorganisation entsteht, wird durch die Zusammenarbeit im Team durchbrochen. Die Beschäftigten können sich besser mit ihren Ideen einbringen und fühlen sich dadurch geschätzter. Als zusätzlicher Effekt werden die Kompetenzen und Qualifikationen des einzelnen erhöht und tragen damit zur Persönlichkeitsentwicklung bei. Alles in allem kann bei einem richtigem Einsatz von beteiligungsorientierten Arbeitsformen die Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen gesteigert werden, was auch für die Call Center-Betreiber viele Vorzüge hat. So führt eine verbesserte Identifikation der Beschäftigten mit ihrem Call Center i.d.R. zu einer geringeren Fluktuation, wobei erhebliche Anlern- und Einarbeitungskosten gespart werden können. Eine erhöhte Arbeitszufriedenheit erzeugt meist mehr Einsatzbereitschaft und zieht eine geringere Krankheitsquote nach sich. Bei der Nutzung des Wissens der MitarbeiterInnen könnten – gerade in dem noch für viele Unternehmen neuen Call Center-Bereich – Arbeitsabläufe verbessert werden, was eine Steigerung der Produktivität nach sich ziehen könnte. Letztlich dürften zufriedene und motivierte MitarbeiterInnen, die sich mit dem

Unternehmen identifizieren, auch zu einer Verbesserung der Servicequalität und KundInnenorientierung führen. Das Image würde sich verbessern und KundInnen könnten leichter an das Unternehmen gebunden werden.

Nichtsdestotrotz wird diese Form der Arbeitsorganisation bislang nur in wenigen Call Centern tatsächlich umgesetzt. Erste Erkenntnisse sind jedoch sehr vielversprechend. So belegen z.B. Pilotversuche bei der Postbank eine höhere Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten und niedrigere Krankheitsquoten. Inwieweit beteiligungsorientierte Arbeitsformen in Call Centern umgesetzt werden und ob dann tatsächlich die erwarteten Ergebnisse eintreten, wird die Zukunft zeigen.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Im Rahmen des bereits erwähnten Forschungsprojektes, das bis Januar 2002 läuft, werden wir in Kooperation mit 25 Unternehmen aus den Bereichen Call Center und Handel auch beteiligungsorientierte Arbeitsorganisationsformen analysieren.

## Literatur

**Biehler, H./Vogl, G. 1999**

Call Center: Zusatzleistungen sind nicht üblich. In: WSI-Mitteilungen 4: S. 261-267

**Bittner, S./Schietinger, M./Schroth, J./Weinkopf, C. 2000**

Call Center – Entwicklungsstand und Perspektiven: Eine Literaturanalyse. Projektbericht des Instituts Arbeit und Technik 2000-01. Gelsenkirchen

**Böse, B./Flieger, E. 1999**

Call Center – Mittelpunkt der Kundenkommunikation. Braunschweig

**Brützel, U.W./Schmitz, E. 1997**

Effizienter Personaleinsatz im Dienstleistungsbereich. In: Personal 2:90-93

**Call Center Akademie NRW 1999**

Inbound-Outbound-Aktivitäten. In: <http://www.cca.nrw.de/2/beruf1b.htm> vom 04.05.1999

**D'Alessio, N./Oberbeck, H. 1999**

„Call-Center“ als organisatorischer Kristallisationspunkt von neuen Arbeitsbeziehungen, Beschäftigungsverhältnissen und einer neuen Dienstleistungsstruktur. In: Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung. Schwerpunkt Arbeitsmarkt 98/99. Berlin: S. 157-176

**Deutscher Direktmarketing Verband 2000**

Der DDV stellt sich vor. In: <http://www.ddv.de/inside/index.html> vom 02.04.2000

**Festing, M./Groening, Y. 1998**

Arbeitsorganisation im Call Center. In: Computergestützte und operative Personalarbeit 2: S. 38-41

**Kern, H./Schumann, M. 1986**

Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung. München

**Menzler-Trott, E. (Hrsg.) 1999**

Call Center-Management. Ein Leitfaden für Unternehmen zum effizienten Kundendialog. München

**Michalke, F. 1999**

Handlungsleitfaden für Betriebs- und Personalräte. In: Gewerkschaftliche Praxis 1-2: S. 22-46

**Technologieberatungsstelle (TBS) beim DGB Landesbezirk NRW e.V. 1999**

Call Center. Handlungshilfen zur Gestaltung von Call Centern und Regelung automatischer Anrufverteilungssysteme (ACD). Reihe Arbeit, Gesundheit, Umwelt, Technik, Heft 40. Oberhausen

