

Edelgard Kutzner / Klaus Kock



Interessenvertretung im Call-Center

Eine Handlungshilfe für Betriebsräte
und aktive GewerkschafterInnen

Anschrift der Autorin und des Autors:

Edelgard Kutzner
Sozialforschungsstelle Dortmund
Evinger Platz 17
44339 Dortmund
Tel.: 02 31-85 96 231
Fax: 02 31-85 96 100
E-Mail: kutzner@sfs-dortmund.de
Internet: <http://www.sfs-dortmund.de>

Dr. Klaus Kock
Kooperationsstelle Wissenschaft – Arbeitswelt
im Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund
Evinger Platz 11
44339 Dortmund
Tel.: 02 31-72 85 787
Fax: 02 31-72 85 884
E-Mail: kock@sfs-dortmund.de
Internet: <http://www.kowa-dortmund.de>

Vorwort

Call-Center gehören zu den Dienstleistungen, die seit einigen Jahren besonders rasant wachsen. Mittlerweile gibt es in Deutschland über 2500 Call-Center mit über 250.000 Beschäftigten. Bis zum Jahre 2003 soll sich diese Zahl nach vorliegenden Prognosen auf mehr als 3500 Call-Center mit über 300.000 Beschäftigten erhöhen.

Call-Center nehmen auch im Organisationsbereich der IG Metall zu, sowohl in der Informations- und Kommunikationsbranche als auch in Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie. Damit einhergehend nehmen auch Wünsche und Anforderungen zu, bei der Bildung von Betriebsräten helfend zur Seite zu stehen und diese bei ihrer oftmals nicht leichten Arbeit zu unterstützen. Für die Beschäftigten sind akzeptable Arbeits- und Entgeltbedingungen nicht ohne Mitbestimmung und Tarifverträge zu gewährleisten, sollen sie nicht den Gesetzen eines deregulierten Arbeitsmarktes überlassen werden. Vielfach haben wir es mit tariffreien Räumen zu tun ohne geregelte Mindeststandards für Arbeitsbedingungen und Entgelte.

Deshalb führte die IG Metall im Herbst letzten Jahres einen Workshop mit Betriebsräten aus Call-Centern durch. Ziel war es, das Bedürfnis an Informations- und Erfahrungsaustausch aufzugreifen, etwa bei der Regelung von Arbeitszeiten, der Gestaltung der Arbeitsbedingungen oder der Gestaltung von Prämienregelungen. Auf diesem Workshop wurden die Ergebnisse einer im Auftrag der IG Metall durchgeführten Studie der Sozialforschungsstelle Dortmund über die Arbeitssituation der Beschäftigten und die Probleme der Interessenvertretung in Call-Centern vorgestellt. Mit dieser Broschüre wollen wir die Ergebnisse der Studie und des Workshops allen Interessierten zur Verfügung stellen. Edelgard Kutzner und Klaus Kock von der Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs) danken wir für die Arbeit, die sie in die vorliegende Broschüre investiert haben. Wir wollen den eingeschlagenen Weg weitergehen und hoffen, dass die Angebote auf positive Resonanz stoßen. Über Rückmeldungen, auch kritischer Art, würden wir uns freuen.

Manfred Schallmeyer

Kirsten Rölke

Inhalt

1. Neue Dienstleistung – alte Probleme?	5
2. Arbeitsbedingungen aus Sicht der Beschäftigten – Herausforderungen für den Betriebsrat	10
3. Vier Fallbeispiele	20
4. Politikfelder der Interessenvertretung	33
5. Anhang	47
• Ratgeber, Handlungshilfen, AnsprechpartnerInnen	
• Literatur	
• Glossar der Fachausdrücke	

Neue Dienstleistung – alte Probleme?

1

In weiten Teilen der Wirtschaft vollzieht sich eine neue Arbeitsteilung: Sachbearbeitungs-, Verkaufs-, Beratungs- und Vermittlungstätigkeiten werden aus den Fachabteilungen herausgelöst, zu einer Dienstleistung verselbstständigt und in eigenen organisatorischen Einheiten als Abteilung, Konzernbetrieb oder selbstständiges Unternehmen zum Call-Center zusammengefasst. Während die klassische Telefonzentrale die Funktion hatte, Gespräche an die zuständigen Stellen im Unternehmen weiterzuleiten, ist Zweck des Call-Centers, die Anliegen der KundInnen sofort aufzunehmen und zu erledigen. Dazu werden die Telefonarbeitsplätze räumlich und organisatorisch zusammengefasst und mit leistungsfähiger Kommunikations- und Informationstechnik ausgestattet. Von hier aus bearbeiten die Beschäftigten, meist „Agents“ genannt, die Anrufe von KundInnen (inbound) oder aber sie tätigen ihrerseits Anrufe, um ihre Dienstleistungen anzubieten (outbound). Für Deutschland wurden im Jahr 1998 ca. 150.000 Arbeitsplätze geschätzt, für 2000 ca. 225.000, für 2003 werden bereits 310.000 erwartet. Das Spektrum der Call-Center ist breit, es reicht von der Bestellannahme über die Produkthotline, die Steuerung des Kundendienstes, Adressverifikation und Marktforschung bis hin zur rechtlichen oder medizinischen Beratung.

Die Entwicklung ist nicht einheitlich. Zum einen erweitern Unternehmen ihr Angebot um individuell auf die Kundin - den Kunden zugeschnittene telefonische Beratungs- und Unterstützungsdienstleistungen. Dies spiegelt sich wider in relativ guten Arbeitsbedingungen und hohen Qualifikationsanforderungen. Zum anderen bieten Unternehmen Kundenbetreuung in Form routinemäßiger Abwicklung der Anrufe an. Dieses Massengeschäft erfordert geringere Qualifikationen von den Beschäftigten. Beide Entwicklungen sind ineinander verwoben und werden oft parallel in einem Unternehmen verfolgt.

Dominiert das Massengeschäft, dann werden die Unternehmen vorwiegend Routine-Tätigkeiten ausgliedern und versuchen, sie durch Arbeitsteilung und Schematisierung weiter zu vereinfachen. Solche neu entstandenen Arbeitsplätze in Call-Centern könnten sich dann als Übergangsphänomen erweisen, das bald wieder verschwindet. Denn die Automatisierung einfacher Telefonauskünfte durch Spracherkennungssysteme zeichnet sich bereits ab.

Mit dem sogenannten Electronic Commerce über das Internet ent-

Der Unternehmensberater Eckart Menzler-Trott spricht aus Erfahrung, wenn er schreibt:

„In der vorherrschenden Praxis wird oft noch so gut wie alles falsch gemacht. Und das geht dann beispielsweise so:

Wenn Sie ein Call-Center aufbauen wollen, so halten Sie keine langen Reden. Eine solche ‚Telefonzentrale‘ organisieren Sie wie Anno dazumal einen Sekretärinnen-Schreibpool. Sie stellen ein paar Leute ein, preiswert natürlich, denn die sollen ja nur telefonieren und Notizzettel beschreiben. Sie selber tun das schließlich auch, und zwischen all den anderen wichtigen Tätigkeiten ist das für Sie eine angenehme Abwechslung. Und im Call-Center werden die Leute dafür sogar bezahlt. Kurzum: Sie kaufen also irgendeine Art PC, eine moderne automatische Anrufverteilmaschine (ACD) und eine beliebige Telefonanlage. Das alles integrieren Sie in Ihr vorhandenes Netzwerk, stellen die Maschinen in einen Raum und schließen dahinter ab, damit kein Unfug damit geschieht. Die neuen Angestellten, stolz ‚Agenten‘ genannt, werden nun telefonieren, und Sie kontrollieren nur jeden Abend, ob die ‚Head-Sets‘ (Hör-Sprech-Garnituren) noch vollständig vorhanden sind.

Die ACD garantiert Ihnen wie von selbst eine gleichmäßige Auslastung und hohe Produktivität der Leute. Und wenn nicht genügend Anrufe hereinkommen, dann wird eben nach draußen telefoniert. Sollten Sie jemanden erwischen, der gerade nicht telefoniert, bekommt er unverzüglich eine deftige Zusatzarbeit aufgedrückt. Die ‚Agenten‘ werden so mit der Zeit immer besser und kompetenter und können sich und eventuelle Neuankömmlinge gegenseitig und selbst schulen und verbessern.

Sie bezahlen die Arbeitskräfte nach erreichtem Umsatz oder führen die Unternehmung überhaupt gleich nur mit Scheinselbstständigen. Dann ernennen Sie noch einen Gruppenleiter, der auf ‚Disziplin und Ordnung‘ achtet, der Anwesenheit und Pünktlichkeit kontrolliert und aufpasst, dass jeder den ganzen Tag telefoniert und an seinem Platz bleibt. Klappt das nicht, gibt's eine Abmahnung.“ (Computer-Fachwissen 11/1997, S. 9 f.)

steht eine neue Art der Selbstbedienung, die den Telefon-Anruf bei normalen Bestellungen erübrigt – es sei denn, die Kundin / der Kunde hat zusätzlichen Beratungsbedarf.

Die Perspektive von Call-Centern liegt deshalb eher in der qualifizierten Dienstleistung, die sich nur begrenzt schematisieren und rationalisieren lässt, da sie auf der direkten Kommunikation der KundInnen mit fachlich und sozial kompetenten Call-Center-Agents beruht. Wer eine Service-Nummer anruft, erwartet qualifizierte Auskunft und Beratung schon auf dem First level, also dort, wo der Anruf zuerst ankommt. Entsprechend ausgebildete MitarbeiterInnen werden sehr viel eher zur Zufriedenheit der KundInnen beitragen als Agents, die auf Fragen nur schematisierte Antworten aus der Datenbank abrufen oder die Anrufenden in eine Warteschleife schicken, bis jemand vom Second level

frei wird. Von daher liegen die entscheidenden Potenziale eines Call-Centers bei den Beschäftigten.

Ein Blick in die Realität der Call-Center-Arbeit lässt jedoch Zweifel aufkommen, ob das Management sich dieser Tatsache bewusst ist. In manchen Unternehmen scheint sich hartnäckig die Auffassung zu halten, man müsse die Arbeit nur genügend vorstrukturieren und die Agents nur genügend kontrollieren, um mit Hilfe der Technik eine kostengünstige Dienstleistung zu erstellen.

Auf die Dauer dürfte so nicht nur die Motivation der Beschäftigten zerstört, sondern auch die Zufriedenheit der KundInnen ernsthaft infrage gestellt werden. Die Entwicklung der Call-Center – so lautet eine zentrale These der folgenden Ausführungen – wird entscheidend davon abhängen, ob es gelingt, die Beschäftigten an der Arbeitsgestaltung zu beteiligen. Den Betriebsräten kommt dabei eine zentrale Rolle zu.

Aus gewerkschaftlicher Sicht entsteht durch die Einrichtung von Call-Centern ein neues Beschäftigungsfeld mit tausenden von Arbeitsplätzen. Andererseits sind Call-Center Teil von Unternehmensstrategien zum Abbau von Arbeitsplätzen durch Rationalisierung und zum Unterlaufen geltender Tarifverträge durch Outsourcing. Auf jeden Fall ergibt sich hier ein neues Aufgabenfeld für die Gewerkschaften. Die Beschäftigung in Call-Centern darf nicht den Gesetzen eines deregulierten Arbeitsmarktes überlassen werden. Längst sind in Call-Centern nicht mehr nur jobbende StudentInnen tätig, sondern ArbeitnehmerInnen, die von dieser Arbeit auf Dauer ihren Lebensunterhalt bestreiten. Nur wenige, stark gefragte SpezialistInnen können ihre Ansprüche an Entlohnungs- und Arbeitsbedingungen individuell aushandeln, für die Mehrheit der Beschäftigten sind angemessene Bezahlung und erträgliche Arbeitsbedingungen nicht ohne tarifliche und betriebliche Regelungen zu gewährleisten.

Fragestellungen und Zielsetzung

Dies war der Ausgangspunkt der von uns im Auftrag der IG Metall durchgeführten Recherchen über Bedingungen und Möglichkeiten der Betriebsratspolitik in Call-Centern. Wir wollten wissen, unter welchen Bedingungen Betriebsräte in Call-Centern arbeiten, die sich doch um einiges unterscheiden von klassischen Betrieben und Verwaltungen. Wie sehen die spezifischen Arbeitsbedingungen in diesem Bereich aus? Mit welchen besonderen Problemen sind die Betriebsräte konfrontiert? Wie gehen sie damit um? Welche Lösungen für eine wirksame Interessenvertretung in Call-Centern deuten sich an? Befragt wurden Betriebsräte aus vier verschiedenen Telekommunikations-Unternehmen. Darunter waren zwei unternehmensinterne Call-Center zweier Mobilfunkunternehmen, ein Call-Center eines Telekommunikations-Konzerns zur Kundenbetreuung und ein Dienstleistungs-Call-Center.

Die vorliegende Broschüre versteht sich als Handlungshilfe für Betriebsräte und engagierte GewerkschafterInnen in Call-Centern.

Im Zentrum steht die Entwicklung einer wirksamen Interessenvertretung, die aufgrund der Eigenart dieser neuen Dienstleistung und der Betriebe, in denen sie erstellt wird, vor besonderen Herausforderungen steht. Wir legen dabei besonderes Gewicht auf die Politik im Betrieb, d.h. auf die Formulierung, Diskussion und Durchsetzung der Interessen von ArbeitnehmerInnen. Einzelne Aspekte wie z.B. Technikeinsatz, Ergonomie oder Datenschutz werden insofern einbezogen, wie sie in den betriebspolitischen Auseinandersetzungen eine Rolle spielen. Für ausführlichere Hinweise verweisen wir auf die Literatur im Anhang.

Aufbau der Broschüre

Im folgenden Kapitel 2 konzentrieren wir uns auf die Arbeitsbedingungen in Call-Centern, die wir als Herausforderungen für die Betriebsräte begreifen. In theseenhafter Form wird ein Überblick über die Probleme der Betriebsratsarbeit in Call-Centern gegeben. Die Thesen sind in fünf Abschnitte gegliedert, die wichtige Politikfelder für Betriebsräte in Call-Centern kennzeichnen:

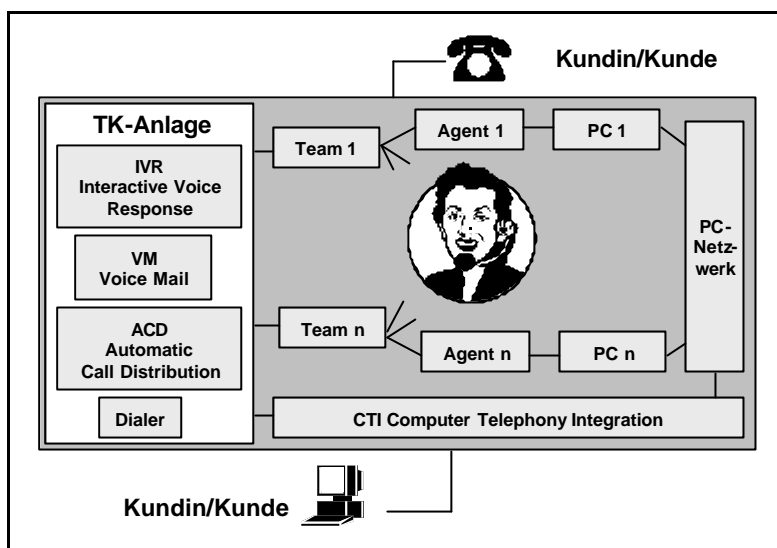
(1) Betrieb und Branche, (2) Arbeitsinhalte, (3) Arbeitsorganisation, (4) Gleichstellung von Frauen und Männern, (5) Organisation der Betriebsratsarbeit.

In Kapitel 3 stellen wir einige dieser Probleme noch einmal im Zusammenhang von betrieblichen Fallstudien dar, um zu verdeutlichen, dass Betriebsratshandeln immer in bestimmten betrieblichen Konstellationen stattfindet, die ihrerseits Grenzen und Möglichkeiten der Interessenvertretungspolitik beeinflussen.

In Kapitel 4 schließlich werden die Diskussionen eines Betriebsräte-Workshops der IG Metall ausgewertet und interpretiert. Die dort geführten Debatten sind geeignet, einige Perspektiven für die Entwicklung einer gewerkschaftlichen und betrieblichen Interessenvertretungspolitik in Call-Centern aufzuzeigen.

Der Anhang enthält neben einigen Hinweisen auf Ratgeber, AnsprechpartnerInnen und Literatur ein ausführliches Glossar von Fachausdrücken. Es dient vor allem dazu, die – nicht immer sinnvolle, aber fast immer eindrucksvolle – Fachsprache des Managements besser zu verstehen. Daneben liefert die Entschlüsselung der Sprache aber auch wichtige Hinweise auf die Arbeitsrealität in Call-Centern: Ein Großteil der Fachausdrücke bezeichnet technische Funktionen, mit deren Hilfe Arbeit, Leistung und Verhalten der ArbeitnehmerInnen gesteuert, gemessen und bewertet werden.

Aufbau eines Call-Centers



Wesentlicher Bestandteil eines Call-Centers ist die Telekommunikationsanlage (TK-Anlage). Die Abbildung zeigt schematisch die Elemente einer TK-Anlage und deren Verknüpfungen. Die Anlage muss in der Lage sein, die Vielzahl der eingehenden Anrufe entgegenzunehmen und möglichst gezielt an die MitarbeiterInnen im Call-Center weiterzuleiten, ohne dass für die Anruferin unnötige Wartezeiten entstehen. Dazu verfügen Call-Center-TK-Anlagen über einige zusätzliche Module wie

- ACD (Automatic Call Distribution, automatische Anrufweiterleitung) ermöglicht die Annahme und Weiterleitung eines Anrufes zum nächsten freien Anschluss.
- IVR (Interactive Voice Response, gezielte Rufweiterleitung) leitet Anrufe gezielt an einzelne MitarbeiterInnen weiter. Durch einen vorgeschalteten Sprachdialog mit einem Computer wird der Anrufgrund näher eingegrenzt. Dann wird der Kunde/die Kundin direkt zu den richtigen AnsprechpartnerInnen durchgestellt.
- VM (Voice Mail, Anrufbeantworter) bietet die Option, bei Nichterreichbarkeit Informationen aufzunehmen oder auch weiterzugeben. Diese Funktion ist vergleichbar mit einem Anrufbeantworter.
- Dialer (automatische Wählhilfen) befreien die Mitarbeiterin von der Tätigkeit des Anwählens und der für den Anruf notwendigen Informationsbeschaffung. Dadurch wird sie/er von Routinetätigkeiten entlastet und der Anteil von aktiv geführten Kundengesprächen pro Arbeitsstunde erhöht.

Neben dem Telefon stellt der Computer das zweite wesentliche Arbeitsmittel für den Call-Center-Agent dar. Der PC bietet die Möglichkeit, Informationen für das Gespräch bereitzustellen. Gleichzeitig können während des Gesprächs Kundendaten aktualisiert oder auch Bestellungen aufgenommen werden.

Eine Verknüpfung von Telefon und PC wird durch die Computer Telephony Integration (CTI) erreicht. Durch spezielle Hard- und Software werden Telefon und PC verknüpft. Die Anruferin wird identifiziert und die zugehörigen, verfügbaren Kundendaten werden auf dem Bildschirm angezeigt.

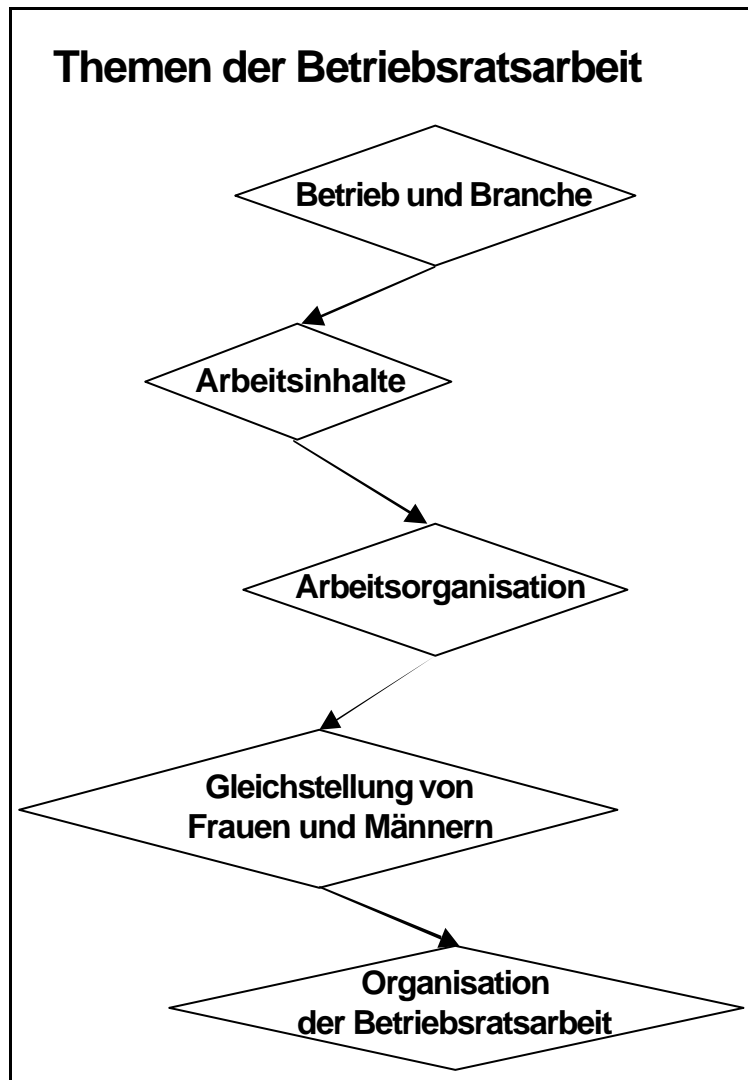
Viele Call-Center sind über das Internet erreichbar.

(Quelle: Verwaltungs-Berufsgenossenschaft, Call-Center – Hilfen für Planung und Einrichtung, Hamburg 2000)

2

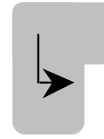
Arbeitsbedingungen aus Sicht der Beschäftigten – Herausforderungen für den Betriebsrat

Im Folgenden werden die wesentlichen Ergebnisse unserer Recherchen dargestellt. Sie sollen eine Übersicht geben über Besonderheiten der Arbeit im Call-Center, die zugleich als Herausforderungen für die Politik der Betriebsräte begriffen werden.



Betrieb und Branche

Call-Center werden eingerichtet als interne Abteilung eines Betriebes, als Betrieb eines Unternehmens, als Unternehmen eines Konzerns oder auch als selbstständiges Dienstleistungsunternehmen. Die Gemeinsamkeit besteht darin, dass bestimmte Leistungen aus den Fachabteilungen ausgegliedert und zu einer Dienstleistung am Telefon verselbstständigt werden. Die Technik besteht im Wesentlichen aus einer Verbindung des Telefons mit dem Computer. Das Spektrum der inhaltlichen Aufgaben ist dagegen sehr breit. Für Betriebsräte und Beschäftigte ist nicht absehbar, welche Perspektiven Call-Center in der Gesamtwirtschaft haben werden, ob sich eine neue Branche entwickelt, ob ihre Arbeit in einigen Jahren noch Bestand haben wird. Es ist noch unklar, wie sich in diesem Sektor die Tarifvertragslandschaft entwickeln wird.



Telefon mit Computer:

Call-Center sind eine Organisationsform von Dienstleistungsarbeit

Viele Call-Center sind in den letzten Jahren neu entstanden und mit hohem Tempo ständig erweitert worden. Dadurch konnten sich bisher vielfach keine stabilen Arbeitgeber-ArbeitnehmerInnen-Beziehungen entwickeln. Hinzu kommt, dass Betriebsräte durch Eigentümerwechsel und Konzernumstrukturierungen ständig mit Betriebsübergängen und Leitungswechseln zu tun haben. Es fehlt an verlässlichen Strukturen, die Gleichbehandlung garantieren und in denen die Beschäftigten wissen, was von ihnen erwartet wird. Sowohl Outsourcing als auch die Übernahme von Fremdaufträgen kommen vor. Die „Produktion“ kann über eine ACD-Anlage durch Knopfdruck an einen anderen Standort verlagert werden. Intern sind z.T. die Abgrenzungen zu den Fachabteilungen noch unklar, komplizierte Fälle werden weitergegeben, oft müssen Call-Center-Beschäftigte vor den KundInnen die Fehler der Fachabteilungen verantworten. Von einer systematischen Personalplanung kann in Call-Centern noch kaum die Rede sein. Insbesondere die Bezahlung unterliegt dem individuellen Verhandlungsgeschick der Beschäftigten bzw. der Willkür der Vorgesetzten. Es gibt keine geregelten Gehaltsstrukturen.



In and Out:

Call-Center haben keine festen Strukturen

Heute hier – morgen dort:



Call-Center haben instabile Belegschaften

Call Center werden nicht nur sehr schnell ausgebaut, auch die Fluktuation der Beschäftigten ist relativ hoch. Allgemein wird davon ausgegangen, dass die Mehrheit nicht länger als zwei bis drei Jahre in einem Call-Center arbeiten wird. Die Beschäftigten kommen aus den unterschiedlichsten Berufen, häufig findet sich ein Bruch in der Berufsbiografie, der sie veranlasst, im Call-Center ihr Geld zu verdienen. Auffällig ist, dass in Call-Centern z.T. hochqualifizierte ArbeitnehmerInnen tätig sind, die ihre Qualifikation auf dem Arbeitsmarkt nicht anders verwerten können. Die einen sehen diese Arbeit als Einstieg in eine neue berufliche Laufbahn, die anderen als vorübergehenden Job. Durch den Zuschnitt der Arbeitsinhalte sowie durch Schichtarbeit und täglich wechselnde Arbeitsplätze ist die Arbeit hochgradig individualisiert. In vielen Fällen ist auch im Betriebsratsgremium selbst die Fluktuation hoch, es fällt schwer, Erfahrungen weiterzugeben und Kontinuität in der Arbeit aufrechtzuerhalten. Es fällt schwer, mit einer instabilen Belegschaft Solidarität zu erarbeiten und eine wirksame kollektive Interessenvertretung aufzubauen.

Mehr Schein als Sein:

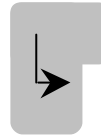


Die Unternehmenskultur hält nicht, was sie verspricht

In den meisten Call-Centern versucht das Management, den Eindruck der schönen neuen (jugendlichen) Welt zu erwecken und zu festigen. Es herrscht so etwas wie eine Aufbruchstimmung, gemeinsam – egal ob Frau oder Mann – wird den Herausforderungen der neuen Zeit begegnet. Für einen Betriebsrat ist nach Meinung des Managements in einer solchen (fast sportlichen) Gemeinschaft scheinbar kein Bedarf. Wertekanon und Unternehmensleitbilder zielen grundsätzlich auf das Individuum, das keine kollektive Interessenvertretung benötigt. Dies spiegelt sich auch wider im Umgang der Geschäftsleitungen mit neu gewählten Betriebsräten. Der Betriebsrat muss sich seine Anerkennung als Verhandlungspartner erst erstreiten. (Anders in Call-Centern, die Teil eines bereits seit langem existierenden Unternehmens sind. Hier hat die Anerkennung von Betriebsräten bereits vor Jahrzehnten stattgefunden, es ist selbstverständlich, dass auch im neuen Call-Center ein Betriebsrat entsteht.) Erst in Konfliktphasen und Stresssituationen finden der Betriebsrat bzw. Beschäftigte, die einen Betriebsrat gründen wollen, Widerhall in der Belegschaft mit Forderungen nach kollektiven, rechtlich einklagbaren Regelungen.

Arbeitsinhalte

Die Entwicklung ist widersprüchlich: Einerseits gelten Call-Center als entscheidende Schnittstelle zur Kundin/ zum Kunden. Andererseits werden sie auch als Pufferzone eingesetzt, in der die Ansprüche von KundInnen abgewehrt werden sollen. Bei Dienstleistungs-Call-Centern sind Arbeitsinhalt, -form und -struktur abhängig von den Wünschen des auftraggebenden Unternehmens und dessen Wertschätzung der Kundenkontakte. Manche Call-Center unterteilen ihre Kundschaft in ein höheres, kaufkräftiges Segment, dem ein umfassender Service geboten wird, und ein niedriges, weniger kaufkräftiges Segment, das mit unverbindlicher Freundlichkeit abgewehrt wird. Entsprechend unterschiedlich sind die Arbeitsinhalte der Beschäftigten. Nur ansatzweise werden die Erfahrungen der Beschäftigten im Umgang mit den KundInnen systematisch zur Verbesserung der Serviceleistung genutzt. Für die Zukunft der Call-Center ist es entscheidend, ob es gelingt, die Arbeit aufzuwerten zu einer umfassenden Serviceleistung.



Der Kunde = König:

Agents arbeiten in direktem Kontakt mit den KundInnen

Produkte und Dienstleistungen im Bereich der Telekommunikation werden immer weiter ausdifferenziert und unterliegen ständigen Neuerungen. Einige Call-Center reagieren darauf mit einer Ausweitung der Arbeitsinhalte der Beschäftigten und entsprechenden Weiterbildungsmaßnahmen. Andere sind jedoch auch schon dazu übergegangen, die Arbeitsinhalte aufzuspalten und die Beschäftigten jeweils für spezielle Teilvergänge einzusetzen (Anrufe zur Rechnung werden getrennt von Anrufen zur Handy-Bedienung, zur technischen Reklamation, zur Tarifstruktur, zur Nummernauskunft usw.). Einige Vorgänge werden den KundInnen selbst überantwortet (Tarifwechsel per Internet usw.). Um eine qualifizierte Dienstleistung und gute Arbeitsbedingungen zu schaffen, wäre es dagegen wichtig, Arbeitsvorgänge ganzheitlich zu gestalten und entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen durchzuführen.



Rundum-Sorglos-Pakete:

Die Komplexität der Arbeit wächst

Arbeitsorganisation

McJobs an der Line:



Es gibt Tendenzen zum Niedriglohnbereich

Die Einrichtung von Call-Centern bzw. die Auftragsvergabe an Call-Center ist immer auch mit einem Rationalisierungsmotiv verbunden. Von der Ausgliederung telefonischer Dienstleistungen aus den Fachabteilungen und ihrer Zusammenfassung in Call Centern versprechen sich die Unternehmen

Kostensenkungen durch routinemäßige Abwicklung der Anrufe und geringere Qualifikationsanforderungen an das hier beschäftigte Personal. In manch einem Call-Center wird die Bezahlung der Beschäftigten daher sehr niedrig kalkuliert. Oft finden sich hier auch restriktive Arbeitsbedingungen und prekäre Beschäftigungsverhältnisse, sodass dieser Teil der Call-Center-Arbeitsplätze zum Niedriglohnbereich gerechnet werden muss. Da insbesondere bei Dienstleistungs-Call-Centern, aber auch in weiten Teilen der Telekommunikations-Branche Flächentarifverträge nicht zur Anwendung kommen, bleibt es zumeist individuellen Aushandlungen überlassen, inwieweit das Gehalt über ein betrieblich festgelegtes Minimum hinaus gesteigert werden kann. Viele Beschäftigte in Call-Centern leiden unter der Willkür der Vorgesetzten bei möglichen Gehaltserhöhungen. Gleiche Arbeit wird unterschiedlich entlohnt. Dies gilt insbesondere auch bei Call-Centern des gleichen Unternehmens, die oftmals gegeneinander ausgespielt werden.

Coach oder Kontrolleur?



Welche Aufgaben hat die Leitung?

Die meisten Call-Center weisen eine dreigliedrige Hierarchie auf:

(1) Agent/KundenbetreuerIn, (2) TeamleiterIn/SupervisorIn, (3) AbteilungsleiterIn/ Call-Center LeiterIn. Andere Abteilungen sind als Stabsabteilungen mit speziellen Aufgaben organisiert. Es herrscht ein ungezwungener Umgang, Agents und Vorgesetzte duzen sich im Allgemeinen. Diese unbürokratische Struktur ermöglicht die gegenseitige Unterstützung und erleichtert Absprachen z.B. bei der Arbeitszeitregelung. Sie birgt aber auch ein Moment der Verunsicherung. Insbesondere den TeamleiterInnen/SupervisorInnen werden relativ wenige Anhaltspunkte gegeben, worauf es bei ihrer Arbeit ankommt: helfen, coachen, kontrollieren, antreiben?

Zwar ist überall von Teams die Rede. Von teilautonomer Gruppenarbeit, die es den Beschäftigten gestattet, Arbeitseinteilung, Arbeitsorganisation und Arbeitszeit selbsttätig zu regeln, ist dies aber weit entfernt. „Team“ ist meistens nur die Bezeichnung der Leitungsspanne eines/einer Vorgesetzten. Oft wechseln sogar die Personen eines Teams bedingt durch verschiedene Arbeitszeiten und/oder getrennte Arbeitsplätze. Noch gibt es kaum echte Beteiligung an der Arbeitsgestaltung oder teilautonome Gruppenarbeit.

Die Leistung eines Call-Centers wird auf widersprüchliche Weise mittels dreier Kennziffern gemessen: 1) Zufriedenheit der KundInnen, d. h. zu welchem Anteil Wünsche beim ersten Anruf befriedigt werden können; 2) Erreichbarkeit/Service-Level, d.h. zu welchem Anteil Anrufe ohne Wartezeit von einem/einer Agent angenommen werden; 3) Produktivität, d.h. Zahl der pro Person in einer Schicht abgearbeiteten Anrufe. Alle drei Kennziffern hängen eng mit der Personalbemessung zusammen. Sie widersprechen sich jedoch im Arbeitsalltag. Die kompetente Bearbeitung von KundInnenwünschen erfordert z.T. Recherchen in den Datenbanken, z.T. auch eine Nachbearbeitungszeit nach Beendigung des Gesprächs. Beides führt zur Senkung der Produktivität und bei knapper Personalbemessung zur Verschlechterung der Erreichbarkeit des gesamten Call-Centers. Call-Center müssen sich entscheiden: Wollen sie ein schnelles Massengeschäft machen oder eine qualifizierte Dienstleistung anbieten?



Quantität oder Qualität?

Die Leistungs politik ist widersprüchlich

Manche Call-Center werden sehr schnell ohne genügende Beachtung ergonomischer Anforderungen an die Ausstattung der Arbeitsplätze errichtet. Es entstehen zu kleine Arbeitsflächen mit ergonomisch ungünstigen Stühlen, mit zu kleinen Bildschirmen in lauten, schlecht belüfteten Großraumbüros (die sog. Legebatterien). Zu solchen physischen Belastungen tritt die nervliche Anspannung einer ständigen Einsatzbereitschaft hinzu. Jede Anruferin, jeder Anrufer erwartet sofortige kompetente Antwort auf ihre/seine spezifische Frage. Manche wollen dazu noch Aggressionen/Depressionen loswerden.



Pausenloser Service:

Die Belastungen der Agents sind hoch

An Tafeln oder Bildschirmen ist die Erreichbarkeit des Call-Centers für alle ablesbar, ihre Verschlechterung treibt zur Eile. Die Vorgesetzten, denen meistens klare Vorgaben für die Normalleistung ihrer Untergebenen fehlen, treten in Stressphasen weniger als Helfende denn als Antreibende auf. In manchen Call Centern müssen die Beschäftigten ein Mithören von Vorgesetzten befürchten. Zwar entwickeln sich mit der Zeit gewisse Gewohnheiten und stille Übereinkünfte, z.B. wie viele Anrufe in einer Schicht als normal gelten, wann eine Pause gemacht werden kann usw. In Stressphasen, wenn viele Anrufende in der Warteschleife stehen, gilt jedoch keine Gewohnheit mehr.

Gleichstellung von Frauen und Männern

Ist das Lächeln weiblich?



Es gibt Ansätze zur Gleichstellung von Frau und Mann

Auf den ersten Blick spielt es in Call-Centern eine wesentlich geringere Rolle als in anderen Betrieben, ob ein Mann oder eine Frau die Arbeit macht. Die schnelle Expansion und die noch offenen Strukturen in neuen Betrieben mögen dies begünstigen. Frauen und Männer sind etwa zu gleichen Anteilen vertreten, sie verrichten die gleiche Arbeit und haben gleiche Entwicklungsmöglichkeiten. Die Umgangsweise miteinander ist eher von gegenseitiger Anerkennung als von Abgrenzung gekennzeichnet. Auch im Betriebsratsgremium sind Frauen und Männer scheinbar zufällig verteilt. Es ist jedoch ein Trend zu erkennen, dass der Frauenanteil zunimmt, was vermutlich mit der Zunahme von Teilzeitarbeitsplätzen und der voranschreitenden Arbeitsteilung zusammenhängt.

Die Gründe für den hohen Frauenanteil in Call-Centern werden von Call-Center-Betreibern in den besonderen „typisch weiblichen“ kommunikativen Fähigkeiten, auf Menschen zuzugehen, gesehen (ähnlich dem Beruf der Verkäuferin). Hinzu kommen eine „angenehme Telefonstimme“ und eine hohe Lernbereitschaft. Es gibt allerdings Hinweise darauf, dass beispielsweise bei technischen Hotlines die „angenehme Telefonstimme“ eher männlich sein sollte. Einen weiteren Grund für den hohen Frauenanteil sehen manche in den Arbeitsbedingungen, die vor allem durch flexible Arbeitszeiten, niedrige Löhne und hohe Belastungen gekennzeichnet sind und als Kennzeichen „typischer Frauenarbeitsplätze“ gelten.

Unterschiede werden mit aller Vorsicht zwischen externen Dienstleistern, bei denen der Frauenanteil höher sei, und unternehmensinternen Call-Centern gemacht. Von einigen wird die These vertreten, Call-Center böten gerade Frauen mit Kindern gute Möglichkeiten zum Wiedereinstieg in das Berufsleben, was aufgrund der erforderlichen hohen zeitlichen Flexibilität allerdings eher fraglich scheint. Noch ist die geschlechterspezifische Arbeitsteilung im Call-Center relativ offen. Zu beobachten ist aber bereits, dass der Frauenanteil in Führungspositionen mit einem Drittel in Call-Centern zwar höher ist als in der übrigen Wirtschaft, er entspricht damit aber nicht dem Anteil von Frauen in Call-Centern.

Call-Center sind einer jener wirtschaftlichen Bereiche, in denen ein einzelnes Gehalt nicht ausreicht, um eine Familie zu ernähren. Männer können ihren Anspruch, Alleinernährer der Familie zu sein, nicht aufrechterhalten. Es besteht die Gefahr, dass sich Call-Center ähnlich wie der Verkaufsberuf im Einzelhandel zu einer Frauendomäne entwickeln. Es wird in Zukunft darauf ankommen, die mit den noch offenen Strukturen verbundenen Chancen zur Gestaltung zu erkennen und für dauerhafte Gleichstellung zu nutzen. Frauen bzw. das Verhältnis von Frauen und Männern stellen somit für die Interessenvertretung eine bedeutende Gruppe bzw. ein bedeutendes Thema dar. Die Frage, ob und wie in Call-Centern mit ihren heterogenen Belegschaften die Interessen von Frauen vertreten werden und welche Barrieren es auf allen Seiten gibt, ist noch offen.

Organisation der Betriebsratsarbeit

Der aktive Betriebsrat:



*Beschäftigte werden
an der Betriebsratsarbeit
beteiligt*

Bei der relativ hohen Fluktuation der Beschäftigten und der Ungleichzeitigkeit der Anwesenheit in Call-Centern ist es nicht einfach, eine kontinuierliche Interessenvertretung zu organisieren. Umso wichtiger ist die Transparenz des Geschehens. Unverzichtbare Voraussetzung dafür ist, dass der

Betriebsrat die Beschäftigten kontinuierlich informiert, mit Aushängen am Schwarzen Brett, einer Betriebsratszeitung, per E-Mail, auf einer eigenen Seite im Intranet. Dabei spielt auch die Form eine große Rolle. Sowohl schriftliche als auch elektronische Medien müssen ansprechend gestaltet sein. So praktisch die neuen Medien sind, sie können das direkte Gespräch nicht ersetzen. Neben Betriebs- und Abteilungsversammlungen, Teilnahme von Betriebsratsmitgliedern an Teamsitzungen ist die persönliche Ansprache von KollegInnen im Betrieb wohl das wirksamste Mittel. Insbesondere bei der Erstwahl eines Betriebsrats ist persönliches Vertrauen in die zu wählenden Personen der wichtigste Faktor.

Die Agents im Call-Center erwarten vom Betriebsrat, dass er seine Arbeit zur Diskussion stellt. Sie wollen mitreden darüber, was wie umgesetzt werden soll. Kämpferische Reden kommen nur dann an, wenn ihnen Taten folgen. Die KollegInnen erwarten, dass Anliegen, die sie vorbringen, vom Betriebsrat aufgegriffen werden und dass sie dann eine Rückmeldung erhalten, was der Betriebsrat in der jeweiligen Sache erreicht hat. Schriftliche Umfragen können ein gutes Mittel sein, um die Mehrheitsmeinung der Belegschaft zu bestimmten Sachverhalten herauszufinden und auch gegenüber dem Arbeitgeber zu dokumentieren. Der Betriebsrat erhält dann Unterstützung aus der Belegschaft, wenn er eine offene Arbeitsweise praktiziert, die jederzeit durchschaubar ist und die auch nach Diskussionen korrigiert werden kann. Für solche Diskussionen müssen Foren geschaffen werden. Betriebs- und Abteilungsversammlungen erfüllen diese Funktion, wenn sie gezielt vorbereitet werden und wenn sie so lebendig gestaltet werden, dass sie KollegInnen zu Wortmeldungen animieren.

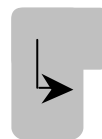
Insbesondere bei neu gegründeten Call-Centern müssen Betriebsräte die Akzeptanz als Verhandlungspartner der Geschäftsleitung erst einmal durchsetzen. Bis es so weit ist, dass sich so etwas wie ein gegenseitiges Geben und Nehmen einspielt, müssen Konflikte durchgestanden werden. Oft beginnen die Probleme schon bei der Durchsetzung des Anspruchs auf umfassende Informationen. In manchen Call-Centern wechseln zudem die geschäftsführenden Personen häufiger. Es können sich dann keine dauerhaften Beziehungen zum Betriebsrat entwickeln. Konzerngebundene Call-Center werden oft von der Zentrale gesteuert, sodass der Betriebsrat vor Ort keinen Verhandlungspartner hat. Oft ist der Betriebsrat für die Beschäftigten der einzig feste Ansprechpartner im Betrieb. Sie erwarten von ihm die Vereinbarung verlässlicher Regelungen. So kommt es dann dazu, dass der Betriebsrat auch personalpolitische Verantwortung übernimmt (Co-Management), z. B., indem er sich aktiv an der Auswahl von neu einzustellenden Personen beteiligt oder Vorschläge macht zur Durchführung bestimmter Weiterbildungsmaßnahmen.



Betriebsrat als Co-Manager:

*Interessenvertretung
beinhaltet auch
Mitgestaltung*

Die Mitgliedschaft der Beschäftigten in einer Gewerkschaft stammt meist noch aus der Zeit vor ihrer Tätigkeit im Call-Center. So können in einem Betrieb mehrere Gewerkschaften vertreten sein. Die Betriebsräte wenden sich recht pragmatisch an die Gewerkschaft vor Ort, die ihnen Hilfe anbieten kann. Hierbei hat sich das Projekt Telekommunikation der IG Metall als sehr hilfreich erwiesen. Von der Gewerkschaft erwarten die Betriebsräte zunächst konkrete Hilfestellung, z. B. bei rechtlichen Problemen, aber auch bei der Gestaltung ihrer täglichen Arbeit. Zweitens soll die Gewerkschaft Orientierung bieten über die Entwicklung der Call-Center bzw. der Telekommunikation insgesamt. Drittens könnte die Gewerkschaft mit Seminaren und Workshops den Erfahrungsaustausch von Call-Center-Betriebsräten organisieren. Da die klassischen Seminare eher auf Betriebe mit dauerhaften Strukturen zugeschnitten sind, müsste Weiterbildung für Betriebsräte aus Betrieben ohne feste Strukturen gesondert mit anderen Inhalten organisiert werden. Viertens schließlich werden Haustarifverträge von Betriebsräten als Entlastung gesehen, u.a. in Fragen der Entgeltstrukturen.



Wozu denn Gewerkschaft?

*Interessenvertretung muss
Betriebsgrenzen überschreiten*

3

Vier Fallbeispiele

Anhand von vier Call-Centern werden im Folgenden einige der im vorhergehenden Kapitel dargestellten betrieblichen Probleme noch einmal im Zusammenhang des jeweiligen Betriebes analysiert. Es soll damit beispielhaft verdeutlicht werden, dass Betriebsratshandeln immer in bestimmten betrieblichen Konstellationen stattfindet, die ihrerseits Grenzen und Möglichkeiten der Interessenvertretungspolitik beeinflussen.

Jedes Fallbeispiel konzentriert sich auf einen bestimmten Aspekt der Interessenvertretung:

- Im Fall EINS (Call-Center eines Mobilfunkunternehmens) geht es uns um die Darstellung der Beteiligung des Betriebsrats an der Personalplanung;
- im Fall ZWEI (Call-Center eines Telekommunikationsunternehmens) analysieren wir die teamförmige Arbeitsorganisation;
- Fall DREI (Dienstleistungs-Call-Center) zeigt die hohe Bedeutung, die einer kollektiven Interessenvertretung in diesem hochgradig deregulierten Arbeitsbereich zukommt;
- im Fall VIER schließlich (Call-Center eines weiteren Mobilfunkunternehmens) untersuchen wir die Auseinandersetzungen um Messung und Bewertung der Leistung der Beschäftigten.

Fallbeispiel EINS

Bei EINS handelt es sich um ein Call-Center eines Mobilfunkunternehmens. Das Unternehmen wurde sehr schnell neu aufgebaut, nachdem EINS eine Lizenz für den Mobilfunk erworben hatte. D.h. es wurden sehr schnell sehr viele Leute eingestellt, die Technik musste aufgebaut werden (im Call-Center gab es zuerst einfach PC und Telefon). Die große Herausforderung für den Betriebsrat war es, in diesem dynamischen Prozess **Strukturen zu schaffen**, die den Beschäftigten verlässliches Arbeiten (z.B. Schichtpläne, Arbeitsaufgaben) ermöglichen.

Das Call-Center wurde von Anfang an als eigene Abteilung mit aufgebaut, es hat heute ca. 450 Beschäftigte, davon 52 % Frauen. Zur Geschäftsidee gehörte ein möglichst umfassender **Service für die KundInnen**, nur schriftliche Anfragen und Reklamationen werden in einer anderen Abteilung bearbeitet. Kundenkontakt haben auch die Shops vor Ort, sie verkaufen die Mobiltelefone, für Rückfragen ist das Call-Center zuständig.

Intern ist das Call-Center aufgeteilt nach den zu bedienenden Kundengruppen: Den BesitzerInnen von Prepaid-Handys wird eine (kostenpflichtige) Hotline angeboten, den NormalnutzerInnen eine andere (kostenfreie), die VielnutzerInnen bekommen als Mitglieder eines „Clubs“ erweiterten Service über eine eigene Hotline. Hinzu kommt eine (kostenpflichtige) Nummern-Auskunft und Vermittlung für alle KundInnen. Die **Arbeiten sind unterschiedlich anspruchsvoll**.

Zwischen den Call-Centern des Unternehmens existiert eine Ringschaltung, d.h. wenn hier die Auslastung zu groß ist, wird dorthin weitergeschaltet. Technisch wäre auch ein Outsourcing des Call-Centers möglich. Der Betriebsrat muss abwägen, wie hoch das **Risiko des Outsourcing** ist. Beispielsweise sind bezahlte Bildschirmpausen dem Unternehmen zu teuer.

Charakteristisch für diesen Betrieb ist die umfassende Beteiligung des Betriebsrats an der Personalplanung.

Personalplanung:

Alt

Der Betriebsrat schaltet sich ein und bestimmt mit

Bei Neueinstellungen werden in der Regel Assessment-Center zur Personalauswahl eingesetzt. Der Betriebsrat beteiligt sich daran nicht nur als Beobachter, sondern auch als Beurteilender, womit er eine neue Art von Personalverantwortung übernimmt.

Dies scheint sich u.a. darin auszuzahlen, dass die Fluktuationsrate im Unternehmen recht niedrig ist. Aus Wissenschaft, Presse und Gewerkschaftsinformationen ist bekannt, dass in anderen Call-Centern die Fluktuation sehr hoch ist, was für die Betriebsratsarbeit ein großes Problem darstellt. Durch Assessment-Center gelingt es eher als durch andere Methoden, die richtigen Leute für die jeweiligen Arbeitsplätze zu finden. Die Kenntnisse und die Erfahrung des Betriebsrats sind dabei hilfreich. Eine stabile Belegschaft bildet hier auch eine stabile Basis für die Betriebsratsarbeit.

Wirtschaftlichkeit ist oft mit mehr Personal besser zu erreichen als mit Rationalisierungen. Dies zeigte sich, als zu viele Anrufe verloren gingen, weil nicht genügend Personal vorhanden war. Da das Unternehmen sehr viel Wert auf einen guten Kundenservice legt, konnte die Lösung nicht in schnellerem Arbeiten liegen, sondern nur in einer Ausweitung der Beschäftigtenzahl. Der Betriebsrat konnte dies nachweisen und damit Neueinstellungen durchsetzen.

Wer aus dem Call-Center wechseln will in eine andere Abteilung, wird darin von Betriebsrat und Geschäftsleitung unterstützt. Das Call-Center wird in diesem Unternehmen als eine Art Einstiegsarbeitsplatz betrachtet. Bei der Bewerbung auf freie Stellen muss wieder ein Assessment-Center durchlaufen werden. Auch hieran beteiligt sich der Betriebsrat. Die Assessment-Center objektivieren die **Personalentwicklung** und mindern dadurch Konkurrenzen unter den Beschäftigten. Auch bei einer Ablehnung gibt es eine Rückmeldung für die betreffende Person, möglichst verbunden mit einer Empfehlung für bestimmte Weiterbildungsmaßnahmen. Die Beteiligung des Betriebsrats sorgt für Vertrauen der Beschäftigten in das Verfahren, womit der Betriebsrat eine hohe Verantwortung übernimmt.

Für eine Einstellung ist meist eine kaufmännische oder technische Erstausbildung notwendig. **Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen** werden intern vor allem zur Vermittlung von Produktkenntnissen und zum Erwerb sozialer Qualifikationen (z.B. Umgang mit Kunden, Stressbewältigung am Telefon) durchgeführt. Auch hier ist der Betriebsrat beteiligt.

Bestimmte Weiterbildungsangebote werden vom Betriebsrat direkt vermittelt, so z. B. die zeitweilige Arbeit in den Shops, die dazu beitragen soll, die Kundenorientierung der Beschäftigten zu stärken. Für die Beantragung von Bildungsurlaub hat der Betriebsrat ein durchschaubares Verfahren durchsetzen können, das die Antragstellung erleichtert und Ablehnungen minimiert.

Fallbeispiel ZWEI

ZWEI war seit 1997 das Call Center eines Festnetzanbieters, der dann vom jetzigen Eigentümer, einem Telekommunikationskonzern, aufgekauft wurde. Dieser wiederum hat seine Kundenbetreuung zu einem **selbstständigen Unternehmen** zusammengefasst, zu dem nun auch ZWEI gehört. Am Standort arbeiten ca. 100 KundenbetreuerInnen (wie die Call-Center-Agents hier genannt werden), von hier werden die ZWEI-KundInnen betreut, während an einem anderen Standort KundInnen eines anderen Konzernunternehmens betreut werden. Für die KundInnen hat sich damit nichts verändert. Die Übergänge vom selbstständigen Unternehmen zum Konzernunternehmen ZWEI und von dort zur Kundenbetreuung haben jedoch für die Beschäftigten und den Betriebsrat jeweils einen Betriebsübergang bedeutet, der entsprechend geregelt werden musste. Nach der Übernahme und einem Umzug des Call-Centers innerhalb der Stadt ist die Stimmung in der Belegschaft schlechter geworden. Zum einen war die Identifikation mit den Produkten von ZWEI sehr stark, durch die Übernahme ist es nun kein „reines“ ZWEI-Produkt mehr, es ist nicht mehr „das eigene“. Zum anderen ist das Ziel des Unternehmens „Kundenbetreuung“ nicht klar. Angenommen wird, dass die Unternehmensleitung selbst nicht genau weiß, wohin die Entwicklung des Call-Centers gehen wird.

Die „Philosophie“ von ZWEI zielt auf eine möglichst **umfassende Kundenbetreuung**. Es soll nicht nur das Produkt verkauft werden, die KundInnen sollen auch einen Service erhalten und dadurch an das Unternehmen gebunden werden. Im Call-Center erfolgt die Kundenbetreuung für alle Fragen, die bei den KundInnen von ZWEI anfallen. Die Produkte sind vielfältig, dementsprechend sind dies auch die Arbeitsaufgaben im Call-Center:

Preselect im Festnetz, Internet-Angebote (Internet by Call), Online-Office (Mailbox, Fax, SMS, Handy in einem Paket), Komplettanschluss mit ISDN, ZWEI-Mobil.

Die **Fluktuation der Beschäftigten** war bisher sehr niedrig, erst jetzt – nach 2½ Jahren – beginnen etliche Beschäftigte, sich nach etwas anderem umzusehen. Im Unternehmen selbst besteht die Möglichkeit, in das Outbound-Team, das Online-Team oder auch in die Fachabteilungen, die mit steigenden Kundenzahlen ebenfalls noch ausgebaut werden, zu wechseln. Die Möglichkeit zu solchen Versetzungen wird schon im Bewerbungsgespräch erwähnt, um Perspektiven aufzuzeigen. Solche Stellen werden stets intern ausgeschrieben. Auch SupervisorInnen und andere Vorgesetzte werden in der Regel intern rekrutiert.

Teamarbeit: **Alt**

Auch in Call-Centern gibt es Alternativen zur herkömmlichen Arbeitsorganisation

Charakteristisch für diesen Betrieb ist die Arbeitsorganisation in Teams. Ein Team setzt sich aus 10 bis 15 KundenberaterInnen/-betreuerInnen zusammen, es wird geleitet von einer/einem SupervisorIn. Das Team sitzt im gleichen Raum und arbeitet im gleichen Schichtrhythmus. Bei schwierigen Fragen der KundInnen unterstützen sich die Team-Mitglieder gegenseitig. Die Teams treffen sich alle 14 Tage zu Team-Meetings, nicht immer ist der/die SupervisorIn dabei. Ansonsten hat sie die Aufgabe, Informationen weiterzugeben und nachzuhalten, ob sie „ankommen“, sie muss Fehlerquellen ansprechen und beheben. Von diesen Meetings wird ein Protokoll angefertigt. Die Teams haben keine offiziellen SprecherInnen, es soll jede/r motiviert werden, sich zu äußern, inoffiziell bildet sich jedoch fast in jedem Team so etwas wie ein/e MeinungsführerIn heraus. Wünschen von Beschäftigten, das Team zu wechseln, wird nur in Ausnahmefällen nachgekommen. Ansonsten muss jede/r versuchen sich zu integrieren.

Jedes Team wird von einer **SupervisorIn** bzw. einem Supervisor fachlich geleitet. Die Stellen für die SupervisorInnen werden intern ausgeschrieben, die Auswahl erfolgt wie bei allen Stellen über Bewerbungsgespräche. Als Qualifikationsmerkmale zählen eine gewisse Erfahrung „an der Line“ und Durchsetzungsvermögen. Ein Alter über 20 Jahre ist Voraussetzung. Die SupervisorInnen durchlaufen bestimmte Schulungen, ansonsten aber sind soziale Kompetenzen von Bedeutung, die nicht unbedingt in Kursen gelernt werden können. Die Arbeit der SupervisorInnen umfasst auch Rückrufe an schwierige KundInnen oder MitarbeiterInnen „wenn die Line brennt“.

Hierarchisch über den SupervisorInnen steht nur noch der Call-Center-Leiter, der ebenfalls aus dem Unternehmen selbst stammt. Somit gibt es bei ZWEI drei Hierarchie-Ebenen: die Teams, die SupervisorInnen, die Call-Center-Leitung. Von den zehn SupervisorInnen sind vier Frauen und sechs Männer. Die Leitung ist männlich besetzt.

Die **Einarbeitung** neuer Agents erfolgt in den Teams. Die neu Eingestellten werden zunächst einem Team zugeordnet, wobei lediglich die Anzahl der Teammitglieder eine Rolle spielt (sie soll nicht über 15 liegen). Es spielt keine Rolle, ob jemand vermutlich gut in die Gruppe hineinpasst oder nicht. Am ersten Tag werden die neuen KollegInnen am Vormittag vorgestellt, am Nachmittag setzen sie sich zu jemand anderem mit an das Telefon, um zuzuhören. Sie durchlaufen dann in den folgenden drei Wochen ein Schulungsprogramm, das theoretische Einweisungen (Produktschulungen, Einführung in das System, Telefontraining) verbindet mit praktischer Arbeit an der Line. Danach kehren sie in die Teams zurück, wo sie wiederum von „Paten“, d.h. erfahrenen KollegInnen, betreut werden, bis sie in der Lage sind, selbstständig zu arbeiten.

Die **Produktivität** der Teams (die Zahl der pro Schicht abgearbeiteten Anrufe) ist unterschiedlich, was jedoch eher mit den Unterschieden im Anrufaufkommen zusammenhängt als mit den Fähigkeiten und der Motivation der KundenbetreuerInnen. Die Produktivität bemisst sich nach der Zahl der angenommenen Anrufe pro Team. Zwar können die SupervisorInnen sehen, welche Personen wie viele Anrufe in welcher Zeit annehmen, wer wie lange telefoniert, wer wie lange für die Nachbearbeitung braucht. Dies ist auch teamübergreifend möglich. Die öffentlich gemachten Reports beziehen sich jedoch nur auf das ganze Team. Dabei sind die Maßzahlen nicht immer eindeutig. Die Länge eines Telefonats hat oft damit zu tun, dass die oder der Anrufende eher persönliche als fachlich-technische Probleme schildern will.

Fallbeispiel DREI

DREI ist ein **Dienstleistungs-Call-Center** - es gehört zu einem schwedischen Mischkonzern. DREI versteht sich als ein Unternehmen, das „globale Lösungen für das Management von Kundenbeziehungen anbietet“ (Selbstdarstellung der Firma).

Von Schweden dehnte sich die Firma nach USA aus, von dort dann im Mai 1997 nach Zentral-Europa. Die Zentrale von DREI Europa befindet sich in Luxemburg, Tochterunternehmen existieren in den Niederlanden, Schweiz, Österreich, Frankreich, Italien und Deutschland (in Westdeutschland seit Januar 1998 und neuerdings in Ostdeutschland). Geplant sind weitere Standorte in Portugal, Spanien und Wales.

Hauptkunde von DREI ist ein Telekommunikationsunternehmen des Mutter-Konzerns. DREI gründet immer dort Tochterunternehmen, wo das Telekommunikationsunternehmen sich ansiedelt. Für dieses betreut DREI die Festnetzkunden, übernimmt (in der Luxemburger Niederlassung) das Rechnungswesen sowie die Datenpflege. Es werden auch Aufträge für konzernexterne Kunden abgewickelt. Zurzeit sind dies: ein Buchclub (Outbound, es werden Kunden angerufen, ob sie die neue Buchreihe abonnieren wollen), ein Hardware-Anbieter (technische Hotline für einen Privatkunden-Router), ein Fernsehsender (Hotline für eine Sendung, bei der sich Leute zum Mitmachen bewerben. DREI nimmt die Daten auf und trifft eine Vorauswahl für die Redaktion).

Zurzeit der Befragung sind am Ort 177 Leute beschäftigt, im letzten Jahr waren es noch 250. Weiterer **Personalabbau** ist geplant. Die Reduktion soll ausschließlich über Fluktuation erreicht werden. Der Personalabbau hängt – so vermutet der Betriebsrat – mit der Neugründung des Call-Centers in Ostdeutschland zusammen. Hier arbeiten 200 Leute (geplant sind 350). Zwischen den deutschsprachigen Call-Centern in Westdeutschland, Ostdeutschland, Österreich, Schweiz und Luxemburg wird je nach Anrufaufkommen hin und her „geroutet“, ein Knopfdruck in der ACD-Anlage genügt, um die „Produktion“ an einen anderen Standort zu verlagern. Zum Teil geschieht dies, um einen 24-Stunden-Service aufrechtzuerhalten (als am Ort die Genehmigung für Arbeiten nach 23 Uhr noch nicht vorlag, wurden die Anrufe umgeroutet), zum Teil aber wohl auch, um Lohnkosten zu sparen (die KollegInnen in Ostdeutschland verdienen erheblich weniger als die in Westdeutschland).

Ende der Willkür:

Alt

Das Bedürfnis der Beschäftigten nach mehr Gerechtigkeit führte zur Wahl eines Betriebsrats

Charakteristisch für Betrieb DREI sind die zahlreichen Reibungsflächen zwischen Management und Beschäftigten, die allen täglich vor Augen führen, wie wichtig eine kollektive Interessenvertretung durch Betriebsrat und Gewerkschaft ist. Zwar legt das Unternehmen viel Wert auf seine Unternehmenskultur.

Als zentrale Werte gelten: Teamwork, Führungsqualitäten, Professionalität, Kommunikation, Vertrauen und Aufrichtigkeit, ständige Verbesserung, Verpflichtung. Das aktive Praktizieren dieser Werte soll zur Kundenzufriedenheit (Customer Delight) und zur Zufriedenheit der Beschäftigten gleichermaßen beitragen. In einer Art Wettbewerb sollen sich die Beschäftigten gegenseitig bewerten. Wer die sieben Werte besonders gut vertritt, wird ausgezeichnet.

Die Unzufriedenheit der Beschäftigten ist dennoch sehr groß. Dies zeigt sich u.a. an der hohen **Fluktuation**, sie liegt bei 15 %. Auch der **Krankenstand** ist außergewöhnlich hoch. Vor allem das Umrouten nach Ostdeutschland drückt auf die Stimmung. Die anfänglich vorherrschende „Bombenstimmung“ (Betriebsratsmitglied) weicht heute eher einer gewissen Unsicherheit.

Die **Ungerechtigkeit bei der Bezahlung** ist ein weiterer Grund für große Unzufriedenheit bei den Beschäftigten. Im Prinzip sollen alle gleich bezahlt werden, die genaue Höhe des Gehalts ist jedoch reine Verhandlungssache. Es wird kein Tarifvertrag angewandt. Es ist untersagt, mit den KollegInnen über die Höhe des eigenen Gehalts zu reden. So vermuten die Agents nur, dass die Beschäftigten im administrativen Bereich mehr Geld erhalten. Weihnachtsgeld und Urlaubsgeld wird nicht gezahlt.

Von den ursprünglich 30 auf sechs Monate **befristeten Arbeitsverträgen** sind inzwischen 15 ausgelaufen und nicht verlängert worden. Vier Zeitverträge sind gerade um je sechs Wochen verlängert worden. Der Personalabbau wird ohne Entlassungen, aber zulasten der befristet Beschäftigten vor sich gehen, obwohl ihnen bei der Einstellung zugesichert worden war, man werde sie nach Ablauf des Vertrages übernehmen.

Die **Arbeit ist belastend**, die Agents sind sich darin einig, dass sie in Vollzeit höchstens zwei Jahre lang diesen Job ausüben wollen. Oft ist die Arbeit auch recht eintönig, z. B. wenn Rechnungen verschickt wurden und alle Anrufenden die gleiche Frage haben. Zur Entlastung ist es möglich, den Teamleiter zu bitten, ein paar Stunden lang andere Arbeiten ohne Telefon zu verrichten, z. B. Datenpflege. Wenn möglich wird dieser Bitte entsprochen.

Um die Unzufriedenheit der Beschäftigten aufzufangen, versuchte die Geschäftsleitung anfangs, selbst so etwas wie eine Interessenvertretung der Beschäftigten zu etablieren, eine sog. **Environment Group** (zu deutsch: Gruppe für das Umfeld). Sie durfte über alles reden und zu allem Vorschläge machen, hatte aber keinerlei rechtliche Ansprüche auf Umsetzung der Vorschläge.

Auch waren die Themen oft nicht so bedeutungsvoll: andere Seife, Aschenbecher vor der Tür. Nicht nur bei den Beschäftigten, auch in der Gruppe selbst herrschte darüber große Unzufriedenheit.

Die **Initiative zur Wahl** des Betriebsrats ging im Wesentlichen von drei Leuten aus, eine Kollegin darunter war besonders aktiv. Anlass waren willkürliche Praktiken der Geschäftsleitung, Leute von jetzt auf gleich abzumahnern und zu entlassen. Die Willkür löste „einen Schrei nach einem Betriebsrat“ (Betriebsratsmitglied) aus, von dem man sich mehr Transparenz und Gleichbehandlung versprach. Die betreffende Kollegin war sehr engagiert und redete mit zahlreichen Beschäftigten über die Notwendigkeit, sich zu wehren und einen Betriebsrat zu gründen.

Im September 1998 fand die **Wahl des Betriebsrats** statt. Mit 80 % war die Wahlbeteiligung sehr hoch. Der Betriebsrat führt dies auch auf die gute Öffentlichkeitsarbeit der KandidatInnen zurück. Sie verteilten nicht nur Flugblätter mit ihren Fotos, sondern sprachen viele KollegInnen persönlich an. Sie konnten das Interesse und die Neugier der KollegInnen wecken. Der Betriebsrat besteht zurzeit aus fünf Frauen und zwei Männern, der stellvertretende Vorsitzende ist von der Arbeit freigestellt, die Vorsitzende wollte lieber weiter „vor Ort“ sein. Der stellvertretende Vorsitzende ist zugleich auch Vorsitzender des Wirtschaftsausschusses.

Der Betriebsrat betreibt eine offensive **Informationspolitik** über mehrere Wege: Schwarzes Brett, Intranet, persönliche Gespräche, Teilnahme an Team-Meetings. Die Mitglieder des Betriebsrats sind möglichst immer erreichbar, auch per Anruf-Umleitung auf ihr Mobiltelefon. Bei Betriebsversammlungen sind 70 bis 80 % der Beschäftigten anwesend, die Anrufe werden für die Zeit der Versammlung fast komplett umgeroutet. Themen, die von den Beschäftigten vorgebracht werden, sind: Gesundheitsschutz (so wurde die Klimaanlage ausgewechselt, die alte war mit dafür verantwortlich, dass sich im Betrieb eine schwere Viruserkrankung ausbreiten konnte. Gehaltsstrukturen, Personalabbau, Laufbahnmodelle, Verhinderung von Mobbing bzw. „Bossing“, d. h. Schikanen der Vorgesetzten.

Der Geschäftsleitung fällt es offenbar schwer, den gewählten Betriebsrat als gleichberechtigten **Verhandlungspartner** zu akzeptieren. Mehrere Male musste der Betriebsrat sich Informationen vor Gericht erstreiten. Allein die Existenz eines Betriebsrats scheint jedoch die zuvor herrschende Willkür zu beschränken. Schwierig ist das Verhältnis Betriebsrat-Geschäftsleitung auch wegen häufiger Wechsel an der Spitze des Unternehmens und unklarer Führungsstrukturen.

Die AktivistInnen, die den Betriebsrat gegründet haben, waren **IG Metall-Mitglieder**; sie wandten sich an den örtlichen Sekretär, und damit war für die Beschäftigten klar, dass die IGM zuständig ist. Der Betriebsrat weist auf Betriebsversammlungen und bei persönlichen Gesprächen häufiger darauf hin, dass zur Beseitigung der Ungerechtigkeiten, zur Durchsetzung von Urlaubs- und Weihnachtsgeld ein Tarifvertrag abgeschlossen werden muss, was voraussetzt, dass viele der Gewerkschaft beitreten. Nicht zuletzt deshalb konnte der Organisationsgrad der Belegschaft in der IG Metall von 30 % auf fast 50 % gesteigert werden. Die IGM hat zugesichert, bei weiter steigenden Mitgliederzahlen in Verhandlungen über einen Haustarifvertrag einzutreten. Von einem Haustarif versprechen sich die Beschäftigten ein Ende der „Bezahlung nach Nase“, mehr Transparenz und Gerechtigkeit.

Fallbeispiel VIER

VIER gehört zu einem Mobilfunkanbieter. Die Eigentumsverhältnisse haben sich mehrmals verändert. Gegründet von einem Montankonzern wurde VIER an ein anderes Telekommunikationsunternehmen verkauft, von wo es dann 1999 an ein niederländisch-amerikanisches Konsortium verkauft wurde. Dieses hat eine eigene Call-Center-GmbH, was für VIER bedeuten könnte, dass die Call-Center hierher neu zugeordnet werden.

Der Betrieb hat am Standort zurzeit **450 Beschäftigte**; davon 55 % Frauen, der Betriebsrat erwartet für nächstes Jahr eine Zahl von mindestens 600. Der Frauenanteil steigt, nicht zuletzt wegen der Ausweitung von Teilzeitbeschäftigung. Ein weiteres Call-Center mit einigen besonderen Hotlines existiert in einer anderen westdeutschen Großstadt. Die Hauptverwaltung (800 bis 900 Beschäftigte) hat ihren Sitz in einer anderen westdeutschen Großstadt, hier befinden sich die Geschäftsführung, der Kern des Technikbereichs, das Marketing, der Vertrieb, die interne Technik und die Personalabteilung. Das Back-Office für die Call-Center befindet sich in Ostdeutschland.

Das Unternehmen ist **wiederholt umstrukturiert** worden. Auch der Sitz der Call-Center ist mehrmals verlegt worden. Nachdem VIER 1993 die Lizenz für den Mobilfunk bekam, wurden in einer ostdeutschen und einer westdeutschen Stadt Call-Center errichtet.

Später wurde das ostdeutsche Call-Center nach Süddeutschland verlegt, von dort dann 1997 nach Westdeutschland an den jetzigen Standort. Demnächst steht der Umzug in die Nachbarstadt an, weil die Räume zu klein geworden sind. Das Ziel für den Standort ist es, bis zum Jahre 2005 eine Beschäftigtenzahl von 1200 bis 1300 zu erreichen.

Leistungsbemessung:

Alt

Der Betriebsrat strebt nach Vereinbarung eindeutiger Kriterien

Charakteristisch für diesen Betrieb sind die widersprüchlichen Maßnahmen der Geschäftsführung, die Leistung der Beschäftigten zu messen, und die Anstrengungen des Betriebsrats, eindeutiger Kriterien festzulegen.

Die zentrale **ACD-Anlage** verteilt die hereinkommenden Anrufe auf die Call-Center danach, wo die geringsten Wartezeiten bestehen. Innerhalb des Call-Centers wird dann der Anruf auf den Arbeitsplatz gelegt, der am längsten im Status „bereit“ steht.

Die Gespräche im Inbound-Bereich sind nicht vorstrukturiert. Es existieren lediglich Richtlinien für die Grußformel, für Freundlichkeit im Gespräch. Als Ziel ist vorgegeben, dass das **Problem des/r KundIn gelöst** wird, d.h. er oder sie soll nicht noch einmal anrufen müssen in der gleichen Sache. Handelt es sich beim Problem um eine Störungsmeldung, wird nach dem Anruf per EDV eine Meldung an die TechnikerInnen weitergeleitet. Die Bereiche Rechnung, Gerätebedienung, Vertrag bearbeiten die KundenbetreuerInnen selbst am Bildschirm, zum Teil in der Nachbearbeitungszeit nach dem Ende jedes Anrufs.

Die Anforderung, der KundInnen beim ersten Anruf zufrieden zu stellen, steht im Widerspruch zum allgemeinen Zeitdruck, der von den TeamleiterInnen durch zwischenzeitige E-Mails noch verschärft wird. Sie haben das Service-Level, die **Erreichbarkeit** des Call-Centers, die Prozente der Anrufe, die innerhalb von 30 Sekunden angenommen werden, im Auge. Umfangreichere Recherchen bei speziellen Anfragen der KundInnen sind daher kaum möglich. Vor allem auf die Nachbearbeitungszeit wird geachtet, überschreitet sie 1,5 Min., mahnt der/die TeamleiterInnen mehr Tempo an. Neue KollegInnen werden schon so geschult, dass sie die „Nacharbeit“ während des Gesprächs erledigen. Um **Bearbeitungszeit** zu sparen, ist auch der Kulanzrahmen des öfteren schon ausgeweitet worden. Die KundenbetreuerInnen können bei Reklamationen relativ großzügig sein mit der Erteilung von Gutschriften, z. B. bei Rechnungsreklamationen von 1,37 DM wird eine Gutschrift von 5 DM gegeben.

Eine dritte Kennzahl für die Leistung der Beschäftigten ist neben Erreichbarkeit und Bearbeitungszeit die **Produktivität** - d.h. die Zahl der angenommenen Anrufe pro Schicht und Beschäftigtem. Sie soll bei 80 bis 85 liegen, reicht in Stresszeiten aber auch schon an die 100 heran. Es ist offensichtlich, dass sich die drei genannten Kennzahlen widersprechen. Eine Lösung sieht die Unternehmensleitung darin, die Arbeiten weiter aufzuteilen und zu vereinfachen. Recherchen und Nacharbeitszeiten könnten vermieden werden, wenn die Beschäftigten sich spezialisieren und wenn kompliziertere Sachverhalte an SachbearbeiterInnen weitergeleitet werden könnten. Schon heute werden kompliziertere Anrufe weitergeleitet in das Back-Office in Ostdeutschland, wo auch schriftliche Anfragen bearbeitet werden.

Das Unternehmen **kontrolliert** die Beschäftigten nicht einzeln, sondern durch die genannten Kennzahlen teamweise (Calls pro Schicht und Beschäftigten) bzw. betriebsweit (Service-Level und Problemlösung beim ersten Anruf). Hierzu werden statistische Auswertungen vorgenommen und Kundenbefragungen durchgeführt.

Die KollegInnen können sich gegenseitig **unterstützen**, z. B. dem Nachbarn weiterhelfen, wenn die Erreichbarkeit darunter nicht leidet. Einige KundenberaterInnen sind als fachliche AnsprechpartnerInnen gekennzeichnet, sie können um Rat gefragt werden. Ihre Aufgabe ist es, nicht nur Auskunft zu geben, sondern den Fragenden zu zeigen, wo sie die Lösung des Problems selbst hätten finden können. Auch der/die TeamleiterIn steht für Fragen zur Verfügung.

Der gesamte **Alltag** im Call-Center ist von der **Erreichbarkeit** / dem Service-Level bestimmt. Überall hängen Bildschirme, die den „Zustand“ des Call-Centers anzeigen. Erkennbar ist für jede und jeden damit die Erreichbarkeit, die Nachbearbeitungszeiten, Pausen, Bereitstand etc. Wenn die Bildschirme eine „Blau-Phase“ anzeigen, d. h. wenn genügend Arbeitsplätze empfangsbereit sind, können andere Aktivitäten wie z. B. Schulungen stattfinden, können Gespräche zwischen den Beschäftigten geführt werden, finden Team-Meetings statt, spendiert der Teamleiter ein Eis. Wenn jedoch die Erreichbarkeit sinkt, Kunden in die Warteschleife geraten, kann ebenso schnell alles wieder abgesagt werden. Dann wird erheblicher Druck auf die Beschäftigten ausgeübt. Nicht in erster Linie die Kundengespräche werden von den Beschäftigten als belastend empfunden, sondern der Druck, der von den Statusmeldungen auf den Bildschirmen und von den Vorgesetzten ausgeübt wird.

Verschärft wird das Problem dadurch, dass keine klaren Arbeitsanweisungen existieren, womit vieles dem Gutdünken des/der TeamleiterIn überlassen bleibt. Manche von ihnen laufen durch das Gebäude, um mal den, mal die bei der Arbeit zu beaufsichtigen, insbesondere um die Dauer der Nachbearbeitungszeit zu kontrollieren und die „nicht-offiziellen“ Pausen zu verkürzen.

Der Betriebsrat hat es allerdings nicht leicht in seinem Bemühen, verlässliche Regelungen für die Leistungs politik zu treffen. Die **Notwendigkeit zur Regelung** der Arbeitsbedingungen wird den Beschäftigten meistens erst deutlich, wenn sie eine Stressphase erlebt haben. Einen Meinungsumschwung gab es vor einiger Zeit anlässlich einer Sonderaktion. Zwei Großkunden hatten für ihre MitarbeiterInnen Sondertarife bei VIER ausgehandelt. Es gab einen enormen Ansturm auf Mobiltelefone. Im Call-Center entstanden lange Warteschlangen. Überstunden und intensivstes Arbeiten (an die 100 Calls pro Schicht und Beschäftigten gegenüber 80 zu normalen Zeiten) sollten die Wartezeiten kurz halten. Dennoch legten viele Anrufende entnervt auf und riefen nachts wieder an. Das nächste Problem: VIER war nicht in der Lage, die zugesagten Telefone schnell genug zu verschicken, sodass wiederum zahlreiche Anrufe aufliefen. Die KundenbetreuerInnen konnten dazu keine echte Problemlösung anbieten, sie mussten sich in Floskeln flüchten („Kann jetzt nicht mehr lange dauern“). „In solchen Situationen macht sich Hilflosigkeit breit.“ (Betriebsratsmitglied) Denn auch die Vorgesetzten wussten keine Abhilfe und trieben nur noch mehr zur Eile an, beobachteten jeden Gang zur Toilette oder zum Kaffeeautomaten mit Misstrauen. Eine später vom Unternehmen durchgeführte Mitarbeiterbefragung ergab sehr schlechte Noten für das ortsansässige Call-Center. In Team-Meetings wurde versucht, den Unmut aufzufangen, die Vorgesetzten gaben Fehler zu. Es wurden jedoch keine organisatorischen Änderungen vorgenommen, nach wie vor wird bei erhöhtem Anrufaufkommen lediglich auf das Tempo gedrückt.

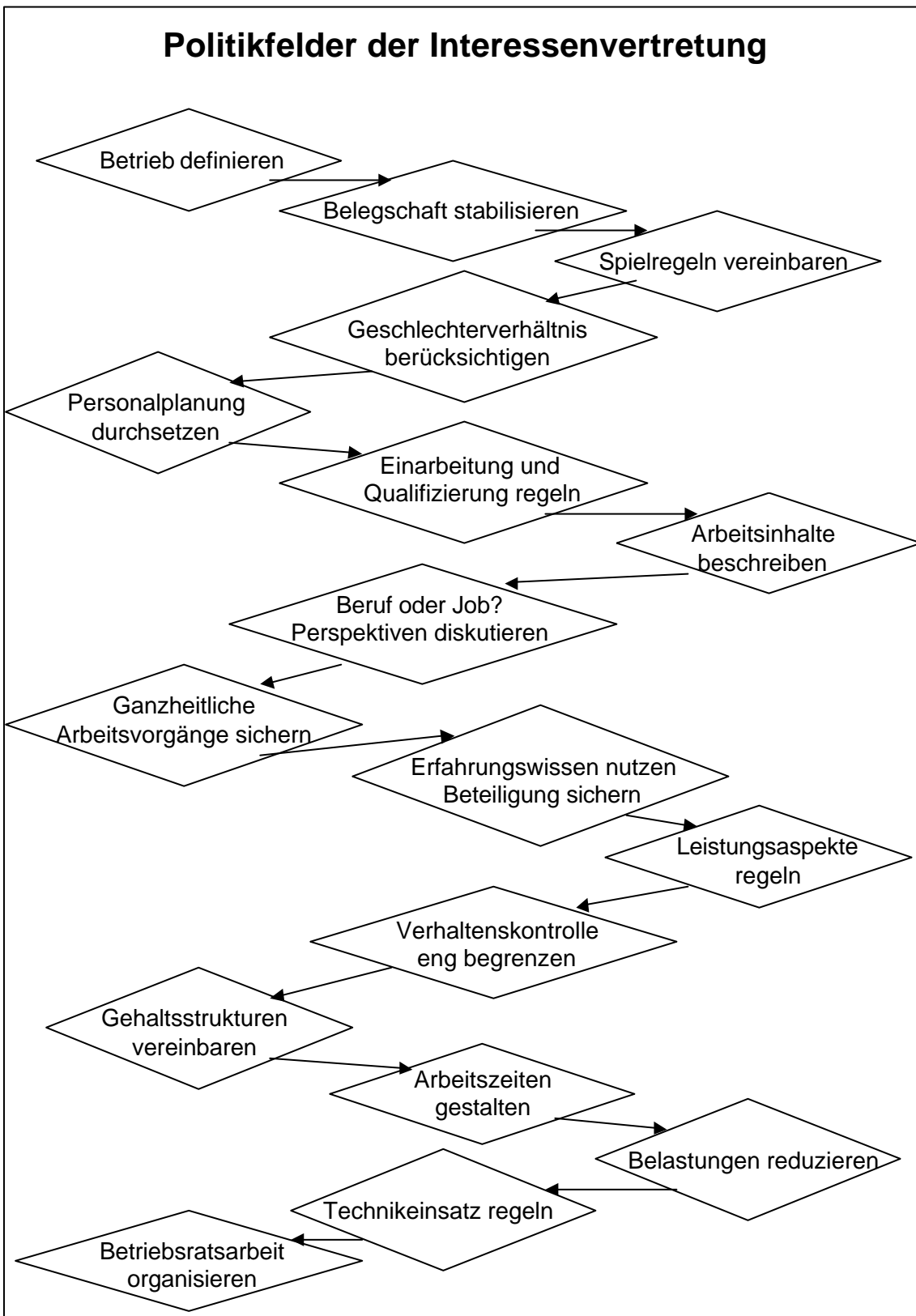
Politikfelder der Interessenvertretung

4

Im Folgenden sollen die Diskussionen eines Betriebsräte-Workshops der IG Metall ausgewertet und interpretiert werden. Es wird herausgearbeitet, wo die Beteiligten Perspektiven, Ziele und Aufgaben für die Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit sehen und wo nach ihrer Meinung Chancen und Probleme liegen.

Der Workshop „In der Warteschlange“ für Betriebsratsmitglieder aus Unternehmen mit Call-Center fand statt am 10. und 11. Oktober 2000 in der DGB-Bildungsstätte Hattingen. Beteiligt waren 13 Betriebsratsmitglieder aus sieben Call-Centern, KollegInnen aus dem Projekt Telekommunikation und der IG Metall-Vorstandsverwaltung, Autor und Autorin dieser Studie als sozialwissenschaftliche Begleitung und ein Gast aus England: Graham Briggs von der Gewerkschaft AEEU.

Das Schaubild auf Seite 34 verdeutlicht die Gliederung der folgenden Ausführungen, es soll keine Reihen- oder Rangfolge der Probleme vorgeben, im Gegenteil: Eine Schwierigkeit der Betriebsräte besteht gerade darin, dass Vieles zugleich auf sie zukommt. Das Spektrum der angesprochenen Problem- und Regelungsbereiche ist groß, weil Call-Center einen neuen und noch vielfach unregulierten Bereich der Dienstleistungsarbeit darstellen. Andererseits haben Betriebsräte – so machten unsere Interviews und die Diskussionen des Workshops deutlich – schon für viele Probleme Lösungen gefunden, die Wege und Ansatzpunkte für Regelungen auch in anderen Betrieben aufzeigen können.



Call-Center weisen meist relativ offene Strukturen auf. Bei unternehmensinternen Call-Centern ist die Abgrenzung zu den Fachabteilungen fließend – während der eine Anruf im Call-Center beantwortet wird, muss ein anderer weitergeleitet werden in die Sachbearbeitung. Bei Dienstleistungs-Call-Centern werden oft gleichzeitig Aufträge von außen angenommen und eigene Arbeitsgänge an Fremdfirmen vergeben. Die Technik ermöglicht ein sekundenschnelles Umleiten von Anrufen in andere Abteilungen oder Unternehmen, ohne dass dies der Betriebsrat oder die Beschäftigten im Einzelfall bemerken müssen. Ein Call-Center ist daher als Betrieb im Sinne einer organisatorischen oder technischen Einheit nicht genau und vor allem nicht dauerhaft abzugrenzen.

Strg

Betrieb definieren

Die erste Anforderung, die sich daraus für die Arbeit des Betriebsrats ergibt, ist, im Auge zu behalten und möglichst auch mitzubestimmen, welche Arbeitsgänge im Call-Center abgewickelt werden und welche nach außen vergeben werden bzw. in den Fachabteilungen verbleiben. Zugleich sind Kontakte zu Betriebsräten anderer Call-Center und auch zu Betriebsräten auftraggebender Unternehmen unabdingbar, um der Gefahr zu entgehen, gegeneinander ausgespielt zu werden.

Eine relativ stabile Belegschaft mit guten kollegialen Beziehungen ist eine Voraussetzung von Betriebsratsarbeit, die in Call-Centern nicht nur aufgrund ihres erst kurzen Bestehens, sondern auch aufgrund hoher Fluktuation und stark individualisierter Arbeit oft erst geschaffen werden muss. Mögliche Mittel dazu können sein: Mitbestimmung bei der Einstellung, Vermeidung befristeter Arbeitsverträge, Durchsetzung des Kündigungsschutzes.

Strg

Belegschaft stabilisieren

Auf Seiten der Beschäftigten haben gute Arbeitsbedingungen, korrektes Verhalten der Vorgesetzten, angemessene Bezahlung, interessante Arbeitsinhalte und gute Qualifizierung großes Gewicht für ihren Verbleib im Betrieb. Einem klugen Management dürfte klar sein, dass dies auch der Arbeitsqualität zugute kommt. Nicht nur wirken zufriedene MitarbeiterInnen sehr viel besser auf die AnruferInnen, es sammelt sich mit der Zeit auch ein Erfahrungswissen bei den Beschäftigten an, das nicht kurzfristig ersetzbar ist.

Strg
Spielregeln vereinbaren

Trotz der in vielen Call-Centern postulierten Leitbilder, Unternehmensgrundsätze, Wertekanons usw. lässt doch aus Sicht der Betriebsräte und Beschäftigten das tägliche Miteinander oft zu wünschen übrig. Das sich – vor allem in neu gegründeten Betrieben – spontan entwickelnde Gefühl, zu einer betrieblichen Gemeinschaft zu gehören, trägt nur so lange, bis die ersten Konflikte auftreten. Spätestens dann werden Regelungen zum Ausgleich unterschiedlicher Interessen notwendig.

Eine Grundaufgabe der Betriebsräte liegt darin, verlässliche Regelungen zu schaffen – von der Bezahlung über die Leistungserfassung bis zu Qualifizierung und innerbetrieblichem Aufstieg. Sie sorgen für mehr Gerechtigkeit und Gleichbehandlung. Nicht zuletzt muss der Betriebsrat seine eigene Rolle als Institution der Interessenvertretung und des Interessenausgleichs im innerbetrieblichen Beziehungsgeflecht finden und stärken.

Strg
Geschlechterverhältnis berücksichtigen

Das Geschlechterverhältnis in Call-Centern bildet bislang noch keinen Schwerpunkt der Diskussion. Es werden lediglich Vermutungen angestellt, inwieweit Call-Center neue Chancen für die Beschäftigung von Frauen bieten. Mehr als die Hälfte der Call-Center-Beschäftigten sind bereits Frauen, und die Tendenz ist steigend. Führungspositionen sind allerdings jetzt schon mehrheitlich mit Männern besetzt. Etliche Call-Center-Arbeitsplätze weisen zudem Merkmale „typischer Frauenarbeitsplätze“ auf: flexible Arbeitszeiten, geringe Löhne, hohe Belastungen. Frauen bzw. das Verhältnis zwischen Frauen und Männern stellen somit für die Interessenvertretung eine bedeutende Gruppe und ein bedeutendes Thema dar. Eines der Themen liegt in der Verhinderung einer geschlechterspezifischen Arbeitsteilung, wonach Frauen und Männern jeweils spezifische Arbeitsplätze zugewiesen werden. Um Diskriminierungen zu verhindern, gilt es in allen Feldern, ganz im Sinne des Gender-Mainstreaming, das Geschlechterverhältnis als Querschnittsthema zu behandeln. Es ist notwendig, dass die an betrieblicher Gestaltung Beteiligten in allen Bereichen und auf allen Ebenen den Blickwinkel der Gleichstellung zwischen Frauen und Männern einnehmen.

Die Frage nach Art und Umfang des Personals scheint in vielen Call-Centern eher per Daumenregel als durch Planung beantwortet zu werden. Vorstellungen, für welchen Arbeitsumfang wie viele Beschäftigte notwendig sind und genaue Anforderungen an die Qualifikation werden oft erst auf Betreiben des Betriebsrats ausgearbeitet. Auch die BewerberInnen um einen Call-Center-Arbeitsplatz brauchen Informationen darüber, was sie erwartet und was sie für ihre Arbeit an Gehalt verlangen können. Der Betriebsrat kann für Interessenausgleich sorgen, indem er Erfahrungen aus der Vergangenheit bzw. auch aus anderen Call-Centern aufarbeitet, um Regeln für die Personalplanung zu vereinbaren. Dazu gehört auch die möglichst umfassende Beteiligung des Betriebsrats an Personalentscheidungen.

Strg

Personalplanung durchsetzen

In den wenigsten Call-Centern existiert eine gezielte Personalentwicklung. Notwendig wären Regelungen darüber, wie welche Qualifikationen angeeignet werden sollen, welche Aufstiegsmöglichkeiten geschaffen werden sollen und nach welchen Kriterien die entsprechenden Positionen besetzt werden sollen. Auch hier ist ein weites – und auch sehr schwieriges – Feld für die Betriebsratsarbeit, angefangen von einer angemessenen Schulung und Einarbeitung neu eingestellter KollegInnen über Organisation und Inhalte von Qualifizierungsmaßnahmen bis hin zur Beförderung beispielsweise zur Teamleiterin.

Strg

Einarbeitung und Qualifizierung regeln

In Call-Centern, die als Abteilung eines größeren Unternehmens organisiert sind, können darüber hinaus auch Möglichkeiten zum Übergang von Beschäftigten in andere Abteilungen geschaffen werden. Die beste Qualifizierungsmaßnahme ist jedoch aus Sicht der Beschäftigten sinnlos, wenn sie nicht mit Aussicht auf Verbesserung finanzieller und arbeitsinhaltlicher Art verbunden ist. Hierzu sind verlässliche Regelungen notwendig.

Strg

Arbeitsinhalte beschreiben

Call-Center gibt es in allen Wirtschaftszweigen und auch als eigenständige Unternehmen, die ihre Dienstleistung verschiedenen Wirtschaftszweigen anbieten. Daher fällt es schwer, eine gemeinsame Beschreibung der Arbeitsinhalte vorzunehmen. Allgemein geht

es bei der Call-Center-Arbeit um die Erstellung einer Dienstleistung über das Medium Telefon. Daraus resultiert eine Serviceorientierung der Arbeit, die sie von einer herkömmlichen Sachbearbeitungstätigkeit unterscheidet.

Über alle Branchengrenzen hinweg lässt sich darüber hinaus feststellen, dass im Call-Center Dienstleistungen zusammengefasst werden, die früher in einzelnen Abteilungen separat abgewickelt wurden. Im Call-Center wird nicht in Zuständigkeiten gedacht, die Agents sind für alle Kundenanfragen zuständig, die das Unternehmen betreffen. Sie müssen daher relativ gut über die Geschäftsprozesse im Unternehmen informiert sein. Call-Center-Agents sind GeneralistInnen, in der Telekommunikationsbranche müssen sie Kenntnisse haben über alle Fragen rund um das Telefon – über Telefontarife, -technik, -bedienung, Gebührenabrechnung, Zusatzdienste, Nummernauskunft usw. Die Anrufenden erwarten ein gewisses Maß an Verbindlichkeit der Auskünfte, die Agents müssen deshalb verantwortlich darüber entscheiden, wie das jeweilige Problem vom Unternehmen gelöst wird.

Da beinahe alle dieser Kompetenzen eher implizit im Arbeitsprozess selbst angeeignet werden, sind sie weniger sichtbar als andere, im Rahmen einer dualen Berufsausbildung angeeignete und zertifizierte Fähigkeiten. Es könnte daher für Betriebsräte eine lohnende Aufgabe sein, das Implizite explizit zu machen, d.h. zusammen mit den Beschäftigten einmal genauer zu beschreiben, was sie tagtäglich tun. Es wird sich schnell herausstellen, dass die Arbeitsinhalte äußerst komplex und anspruchsvoll sind, womit ein erster Anknüpfungspunkt zur Aufwertung der Arbeit von Call-Center-Agents gegeben wäre.

Soll die Tätigkeit als Call-Center-Agent zu einem eigenen Beruf entwickelt werden? Hier gehen die Meinungen der Fachleute auseinander. Noch ist Call-Center-Agent eine Anlern­tätigkeit. Ob sie angesichts der recht breit gestreuten inhaltlichen Anforderungen zu einem einheitlichen Berufsbild entwickelt werden kann, scheint fraglich. In den Gewerkschaften kristallisiert sich langsam die Auffassung heraus, Kompetenzen für die Arbeit im Call-Center sollten eher als Zusatzqualifizierung im Rahmen einer kaufmännischen oder technischen Berufsausbildung vermittelt werden. Damit wäre die notwendige Fachlichkeit gesichert und darüber hinaus auch die Übertragbarkeit der Kompetenzen von einem Betrieb auf den anderen eher gegeben als bei betriebsspezifischem Learning by doing.

Strg

**Beruf oder Job?
Perspektiven diskutieren**

Andererseits würde damit eine Zugangsbeschränkung konstruiert, die es QuereinsteigerInnen erschweren oder sogar verunmöglichen würde, eine Beschäftigung als Call-Center-Agent aufzunehmen. In den heutigen Call-Centern finden sich relativ viele solcher QuereinsteigerInnen mit gänzlich unterschiedlichen beruflichen Biografien.

Eine breitere Diskussion unter Beteiligung von Betriebsräten und Beschäftigten ist notwendig, um die genannten Vor- und Nachteile abzuwägen und eine angemessene gewerkschaftliche Strategie zu entwickeln.

In einigen Call-Centern sind Tendenzen zur weiteren Aufspaltung der Tätigkeiten festzustellen. Im Rahmen des so genannten Skill based routing werden z.B. Anrufe, die sich auf Telefentarife beziehen, von der ACD-Anlage zu spezialisierten Beschäftigten geleitet; Reklamationen, Fragen zur Gerätebedienung, zur Rechnung, nach Telefonnummern zu jeweils anderen SpezialistInnen. Unter Umständen entstehen so recht eintönige und belastende kleinteilige Routinetätigkeiten.

Strg

**Ganzheitliche
Arbeitsvorgänge sichern**

Andererseits kann bei der rasanten Entwicklung der Telekommunikations-Medien eine gewisse Arbeitsteilung sinnvoll sein, um die Beschäftigten nicht zu überfordern.

So ist es vermutlich sinnvoll, AnruferInnen mit Fragen zum Internet-Anschluss an spezialisierte Agents zu vermitteln, da sich die Funktionsweise des PC doch recht deutlich von der eines Mobiltelefons unterscheidet. Auf diese Weise können auch die Beschäftigten ihre Wünsche nach einem Einsatz entsprechend ihrer Interessen und Neigungen besser verwirklichen.

Es ist eine wichtige Aufgabe für den Betriebsrat, auf eine sinnvolle Arbeitsteilung zu achten, um ganzheitliche Arbeitsvorgänge zu erhalten bzw. zu schaffen, ohne die ArbeitnehmerInnen zu überfordern.

Strg

Erfahrungswissen nutzen – Beteiligung sichern

Noch viel zu selten werden in Call-Centern die Beschäftigten an der Qualitätsentwicklung beteiligt. Dabei sind sie es, die durch ihren täglichen Umgang mit den KundInnen entscheidendes Wissen gewinnen über Kundenbedürfnisse, über Vorteile und Mängel der Produkte und letztlich auch über die Angemessenheit der unternehmensinternen Strukturen für die jeweiligen Geschäftsprozesse. Die Hoffnung mancher Call-Center-Betreiber, dieses Wissen durch Monitoring (sprich: Vorgesetztenkontrolle), durch EDV-gestützte Statistiken oder gar durch „selbstlernende Software“ nutzbar zu machen, geht an den realen Abläufen vorbei. Da es sich um soziale Prozesse handelt, müssen beteiligungsorientierte Strukturen und Verfahrensweisen etabliert werden, um das an die Personen gebundene Erfahrungswissen in Qualitätsverbesserungen umzusetzen.

Teambesprechungen sind ein erster Schritt hierzu, ein weiterer wäre ein geregelter Vorschlagswesen. Gerade in Call-Centern könnte ein breit angelegter kontinuierlicher Verbesserungsprozess unter möglichst intensiver Beteiligung der Beschäftigten sowohl wirtschaftlichen Nutzen für das Unternehmen als auch Verbesserungen für die Beschäftigten mit sich bringen. Anstöße dazu kann der Betriebsrat geben, indem er z.B. Vorschläge der Beschäftigten sammelt und in Diskussionen mit der Geschäftsleitung einbringt.

Die Leistung der Agents wird in den meisten Call-Centern anhand dreier Kennzahlen gemessen: (1) Erreichbarkeit des Call-Centers (Zahl der unmittelbar angenommenen Anrufe im Verhältnis zur Zahl der wartenden Anrufe), (2) Zahl der abgearbeiteten Anrufe, (3) Zufriedenheit der Anrufenden. Quantität und Qualität werden jedoch zumeist nicht gleichrangig behandelt. Im Vordergrund steht die Erreichbarkeit. Wenn sie sich verschlechtert, wird Druck auf die Agents ausgeübt, schneller zu arbeiten, Pausen durchzuarbeiten und Nachbearbeitungen auf später zu verschieben oder ganz zu unterlassen.

Strg

Leistungsaspekte regeln

Dieser Druck lässt sich natürlich am besten verringern, wenn mehr Personal eingestellt wird. Insofern ist die Mitbestimmung des Betriebsrats bei der Personalplanung auch leistungspolitisch von hoher Bedeutung. Ein erhöhtes Anrufaufkommen ist aber oft auch auf Fehler anderer Abteilungen – z.B. missverständliche Formulierungen in Rechnungen, Lieferschwierigkeiten usw. – zurückzuführen. Der Betriebsrat könnte dem entgegenwirken, indem er darauf dringt, dass die Erfahrungen des Call-Centers mit den Anliegen und Problemen der KundInnen in den anderen Abteilungen berücksichtigt werden.

Pausenregelungen lassen sich am besten realisieren, wenn sie dem gesamten Team eine Pause ermöglichen, individuelle Pausen werden unter Druck eher vernachlässigt als kollektive.

Der Qualitätsaspekt könnte gestärkt werden durch eine Kundenbefragung, die u.a. in Erfahrung bringt, zu welchem Anteil die von den Anrufenden vorgebrachten Probleme beim ersten Anruf gelöst werden konnten. Die Zahl der abgearbeiteten Anrufe sagt darüber nichts aus, sie sollte möglichst auch nicht individuell erhoben werden, sondern eher als Kennziffer für die Leistung des gesamten Call-Centers dienen.

Strg

**Verhaltenskontrolle
eng begrenzen**

Noch immer versucht so manches Call-Center Management, die Beschäftigten durch stilles Mithören oder auch durch getarnte Testanrufe („mystery calls“) zu kontrollieren. Rein rechtlich ist dies eine zumindest fragwürdige Praxis. Es zeugt darüber hinaus jedoch auch von einer Kultur des Misstrauens, die einer produktiven Zusammenarbeit eher abträglich ist.

Der Betriebsrat sollte darauf dringen, dass ein Mithören ohne Zustimmung der Betroffenen unterbleibt. Viel sinnvoller ist das Coaching z.B. durch der/die TeamleiterIn: Sie setzt sich mit an den Arbeitsplatz, hört die Gespräche mit, um dann in einem anschließenden Gespräch Stärken und Schwächen gemeinsam zu analysieren und Verbesserungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

In Teambesprechungen können die Beschäftigten selbst Probleme ansprechen, um gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Der Betriebsrat hätte die Aufgabe, solche Verfahren zu ermöglichen, indem er regelt, dass hierfür Zeit zur Verfügung steht, dass bestimmte Spielregeln eingehalten werden, dass Vorschläge der Beschäftigten aufgegriffen werden und dass adäquate Möglichkeiten zur Qualifizierung geschaffen werden.

Strg

**Gehaltsstrukturen
vereinbaren**

Die Einkommenssituation von Call-Center Beschäftigten ist höchst unterschiedlich. Während bei unternehmensinternen Call-Centern betriebliche und tarifliche Regelungen des Gesamtunternehmens auch auf das Call-Center übertragen werden, spielen bei

Dienstleistungs-Call-Centern andere Faktoren eine Rolle, insbesondere die Situation auf dem regionalen (Fach-) Arbeitsmarkt und das individuelle Verhandlungsgeschick der Agents gegenüber den Vorgesetzten. Wenn die Spannweite auch sehr groß ist, so lässt sich doch allgemein feststellen, dass in Call-Centern die Qualifikationen der Beschäftigten vergleichsweise unterbewertet werden. Letzteres wiederum ist für andere Unternehmen häufig ein Argument für das Outsourcing telefonischer Dienstleistungen.

Ein erster Schritt, um einem Lohndumping entgegenzuwirken, wäre es, mehr Transparenz zu schaffen über die in Call-Centern gezahlten Gehälter.

Von Betriebsräten und Gewerkschaften erarbeitete Richtwerte könnten StellenbewerberInnen und Agents wichtige Hilfestellung bieten bei ihren Gehaltsforderungen.

Weiterhin können Betriebsräte dafür eintreten, jenseits des Einstiegsgehalts Regelungen zu vereinbaren, nach welchen Kriterien jemand Anspruch auf eine Gehaltserhöhung hat. Auch Prämien sollten so gestaltet sein, dass sie nach messbaren Kriterien gezahlt werden und prinzipiell für alle zugänglich sind. Schließlich wäre zu überlegen, wie das Mitwirken der Beschäftigten an der Qualitätssteigerung des Call-Centers in die Leistungsbewertung einbezogen werden kann.

Langfristig wäre natürlich auch für Dienstleistungs-Call-Center ein Tarifvertrag anzustreben, entweder durch Einbeziehung in bereits gültige Tarifverträge oder durch Aushandlung eines Haustarifvertrags.

In Call-Centern ist die Betriebszeit üblicherweise wesentlich länger als die individuelle Arbeitszeit der Beschäftigten, ein Großteil der Call-Center bietet sogar Leistungen „rund um die Uhr“ an. Damit ist Schichtarbeit im Call-Center die Regel. Hinzu kommt ein erhebliches Maß an Flexibilität entsprechend der Schwankungen im Anrufaufkommen. Es ist Aufgabe des Betriebsrats, darauf zu achten, dass ein Ausgleich zwischen diesen betrieblichen Interessen und den Interessen der Beschäftigten zustande kommt. In manchen Call-Centern wird deshalb zwischen Betriebsrat und Management ein Rahmenplan für mindestens einen Monat im Voraus vereinbart, innerhalb dessen dann die Agents ihre Wunsch-Arbeitszeiten geltend machen können.

Strg

Arbeitszeiten gestalten

Die Kommunikation der Beschäftigten untereinander ist besser zu gewährleisten, wenn bestehende Teams in gleichen Schichten arbeiten, zumindest während einiger Stunden sollte es Überschneidungen der individuellen Arbeitszeiten geben.

Ein besonderes Problem in Call-Centern sind die Pausenregelungen. So wird die rechtlich zwingende Bildschirmarbeitsverordnung, die bezahlte Kurzpausen vorschreibt, nur selten ohne Druck des Betriebsrats umgesetzt.

Aber auch vereinbarte Pausen werden in Stressphasen häufig nicht realisiert. Hier muss die Arbeitsorganisation umgestellt oder aber mehr Personal eingestellt werden.

Zu beobachten ist weiterhin eine Tendenz, unangenehme Arbeitszeiten durch Outsourcing auf andere Call-Center zu verlagern. Hier wäre eine Abstimmung der Betriebsräte untereinander notwendig, um nicht in eine Konkurrenz um die besseren Arbeitsbedingungen hineingezogen zu werden.

Strg

Belastungen reduzieren

Die Arbeit im Call-Center unterliegt einigen besonderen Belastungen physischer und psychischer Art. Der Betriebsrat kann hier auf Regelungen aus der Bildschirmarbeitsverordnung und des Arbeitsschutzgesetzes zurückgreifen. Im Zweifelsfall leisten die staatlichen Ämter für Arbeitsschutz Unterstützung. Darüber hinaus sollte jedoch eine gründliche Analyse unter Mitwirkung der Beschäftigten erfolgen, um besondere Belastungen und Gesundheitsgefährdungen zu ermitteln sowie Anregungen für Abhilfe zu bekommen. Gewerkschaftlich orientierte Beratungsunternehmen haben hierfür geeignete Erhebungsmethoden entwickelt. Problembereiche sind u.a. die Gestaltung der Räume und Arbeitsplätze, der Technikeinsatz und die Software-Ergonomie, Mischarbeit und Pausen.

Maßnahmen zur Stressreduzierung sollten nicht nur individuell ansetzen (Anti-Stress-Training), sondern vor allem auch organisatorische Gegebenheiten einbeziehen wie z.B. ausreichende personelle Besetzung, genügend Zeitkontingente für Nacharbeiten, Möglichkeiten zur Kommunikation mit KollegInnen.

Schließlich wirken auch eine gründliche Einarbeitung und fortwährende Qualifizierung stressreduzierend, denn ein erheblicher Belastungsfaktor in Call-Centern ist die Angst, den Anrufenden keine qualifizierte Auskunft geben zu können.

In Call-Centern hängen alle zuvor angesprochenen Regelungsbereiche eng mit dem Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik zusammen, von der Erfassung personenbezogener Daten über die Ergonomie von Hard- und Software bis hin zu Arbeitsorganisation und Arbeitszeit. Andererseits ist gerade die Computertechnologie sehr flexibel einsetzbar – zulasten wie auch zu Gunsten der Beschäftigten. Die Regelung des Technikeinsatzes bedarf daher genauer Zielvorstellungen des Betriebsrats in den oben genannten Regelungsbereichen. Beispielsweise muss er wissen, wie die Leistung der Beschäftigten gemessen werden soll, um Forderungen nach Abschaltung bestimmter personenbezogener technischer Funktionen zu stellen; er muss wissen, wie die Arbeitsinhalte zugeschnitten sein sollen, um Forderungen nach Verbesserung der Software zu stellen usw.

Strg

Technikeinsatz regeln

Grundkenntnisse in der Call-Center-Technik sind allerdings für die Betriebsratsarbeit unabdingbar. Gewerkschaftliche Seminare mit Expertinnen und Experten können Betriebsräten verdeutlichen, zu welchen Funktionen die Technik in der Lage ist, wie man sie nutzt oder auch wie man ihre Abschaltung erreicht und überwacht. Für die konkrete Beurteilung der technischen Möglichkeiten vor Ort ist die Inanspruchnahme von Beratung durch ExpertInnen absolut erforderlich.

Eines der Hauptmotive von Beschäftigten zur Wahl eines Betriebsrats in Call-Centern – wie auch anderswo – ist die Beseitigung von Ungerechtigkeiten und Ungleichbehandlungen. Eine befriedigende individuelle Aushandlung von Gehalt, Arbeitszeit und Arbeitsbedingungen gelingt nur wenigen, am Arbeitsmarkt stark gefragten ExpertInnen, die in Call-Centern jedoch eher selten zu finden sind. Konkurrenz, Unsicherheit und Intransparenz werden von den Beschäftigten als stark belastend empfunden. Die wichtigste Aufgabe eines Betriebsrats ist es daher, Willkür einzuschränken und Konkurrenzen zurückzudrängen zugunsten eines gleichberechtigten Miteinander. Alle oben genannten Aspekte der Betriebsratsarbeit beinhalten diesen Grundgedanken. Vom Betriebsrat wird erwartet, dass er transparente, nachvollziehbare und gerechte Regelungen für die Beschäftigten aushandelt.

Strg

Betriebsratsarbeit organisieren

Oft muss sich ein Betriebsrat jedoch zunächst einmal Anerkennung gegenüber dem Management verschaffen. Dies gilt insbesondere in neuen Betrieben, wo viele Strukturen noch unklar sind und sowohl Betriebsratsmitglieder wie auch Vorgesetzte erst Erfahrungen im Miteinander sammeln müssen. Das Betriebsverfassungsgesetz bietet zwar eine Grundlage der Arbeit und gibt dem Betriebsrat rechtliche Mittel zur Durchsetzung von Beschäftigteninteressen an die Hand, seine Anwendung will jedoch erst gelernt sein. Die Gewerkschaft kann dazu wichtige Hilfestellung leisten, indem sie vermehrt Seminare für Betriebsräte in Betrieben ohne eingespielte Mitbestimmungspraxis anbietet.

Eine moderne Betriebsratsarbeit zeichnet sich dadurch aus, dass sie Regelungen trifft und Strukturen schafft, die den Beschäftigten weitgehende Möglichkeiten zur Beteiligung an der Gestaltung ihrer Arbeit geben. Der Betriebsrat versteht sich dabei weniger als Stellvertreter der Beschäftigten, er sichert eher die Rahmenbedingungen für deren eigenes Handeln. Dies ist der zweite Grundgedanke der oben referierten Aspekte von Interessenvertretung.

Schließlich lässt sich als dritter Grundgedanke festhalten: Betriebsratsarbeit muss gerade in Call-Centern mit ihrer weitgehenden technischen Vernetzung mit anderen Betrieben von vornherein betriebsübergreifend angelegt sein. Es ist Aufgabe der Gewerkschaften, hier adäquate Kontakte zu stiften und zu pflegen. Vor Ort können auch die Betriebsräte selbst einen Erfahrungsaustausch organisieren, etwa in Form eines Stammtisches oder einer losen Folge themenbezogener Treffen.

Ratgeber, Handlungshilfen, AnsprechpartnerInnen

Ratgeber, Handlungshilfen

Kooperationsbüro Multimedia und Arbeitswelt (Hg.) (1999): Arbeiten im Call-Center; Handlungshilfe für Betriebs- und Personalräte; Frankfurt (Main)

Leittreter, Siegfried (2001): Betriebs- und Dienstvereinbarungen Call-Center – Analyse und Handlungsempfehlungen; Edition der Hans-Böckler-Stiftung; Düsseldorf (erscheint demnächst)

Menzler-Trott, Eckart, Christa Hasenmaile (2001): Arbeitnehmer im Call Center. Situation – Rechte – Gestaltungsmöglichkeiten; Frankfurt (Main)

Technologieberatungsstelle beim DGB Landesbezirk NRW (1999): Call-Center-Handlungshilfe zur Gestaltung von Call-Centern und Regelung automatischer Anrufverteilssysteme (ACD); Reihe Arbeit, Gesundheit, Umwelt, Technik 40; Oberhausen

Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (2000): Call-Center – Hilfen für Planung und Einrichtung, Hamburg

AnsprechpartnerInnen

Anlaufstellen für Beschäftigte und Betriebsräte im Organisationsbereich der IG Metall sind die örtlichen Verwaltungsstellen.

Für weitere Auskünfte und Informationen können Sie sich auch an folgende Kontaktadressen wenden:

Büro Düsseldorf

Reiner Mundkowski
E-Mail: Reiner.Mundkowski@igmetall.de

Michael Berndt
E-Mail: Michael.Berndt@igmetall.de

Pionierstr. 12
40215 Düsseldorf
Tel.: (02 11) 3 87 01-70
Fax: (02 11) 3 87 01-50

IG Metall Vorstand

Hans-Joachim Weis
E-Mail: Hans-Joachim.Weis@igmetall.de

Lyoner Str. 32
60528 Frankfurt
Tel.: (0 69) 66 93-28 54
Fax: (0 69) 66 93-20 21

Literatur

Baukrowitz, Andrea, Andreas Boes (2000): Ein neuer Arbeitsplatztyp entsteht. Die Informations- und Telekommunikationsindustrie bringt neue Arbeitsformen hervor; in: FR 2. 3. 2000

BL ConCept (1998): Studie Call-Center-Benchmarking; in: <http://www.call-center-forum.de>

Benz-Overhage, Karin (2000): Interessenvertretung und Betriebsverfassungsgesetz in der IT-Branche. Frankfurt. 3 - 12

Bittner, S. u.a. (2000): Call-Center – Entwicklungsstand und Perspektiven. Eine Literaturanalyse; Projektbericht 2000-01 des Instituts Arbeit und Technik; Gelsenkirchen (<http://www.iatge.de>)

Brötz, R. / H.-G. Oberlindober (1999): Call-Center und Berufliche Bildung; in: Gewerkschaftliche Bildungspolitik 5/6, 5 - 9

Call-Center-Akademie NRW (Hg.) (1998): Call-Center-Studie. Ergebnisse der GfK-Marktstudie zur Entwicklung der Call-Center-Branche in Deutschland; <http://www.cca.nrw.de/forsch8.htm>

ComCall (2000): Computereinsatz und Arbeitsgestaltung in Call Centern. Reader zum Workshop am 30./31. 3. 2000. Bremen

D´Alessio, Nestor, Herbert Oberbeck (1999): „Call-Center“ als organisatorischer Kristallisationspunkt von neuen Arbeitsbeziehungen, Beschäftigungsverhältnissen und einer neuen Dienstleistungskultur; in: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) u. a. (Hg.): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1998/99. Schwerpunkt: Arbeitsmarkt.

de Miranda, A. G. Poynter (1999): Telecentres and the Restructuring of the Service Economy. A Report for the European Regional Organisation of the International Federation of Commercial, Clerical, Professional and Technical Employees (EuroFiet); Labour and Technology Studies Research Unit, Department of Innovation Studies, University of East London; London (<http://www.union-network.org>)

Dürotin, Ottmar (1999): Call-Center in der Telekommunikationsbranche. Arbeitsbedingungen im Schraubstock; in: Kooperationsbüro Multimedia und Arbeitswelt (Hg.), 13 - 14

Heß, Klaus, Heike Jacobsen (1999): Zwischen Kostendruck und Qualifikationsanforderungen. Beiträge zur Diskussion über Dienstleistungsarbeit. Dortmund/Mönchengladbach

Homann-Kramer, Katharina (2000): Neues Arbeitsgebiet „Call-Center“ – Chance für Frauen?; in: <http://www.labournet.de/branchen/dienstleistung/cc-homan.html>

Kleban, Jutta (1999): Call-Center und Medienindustrie. Zentralisieren und auslagern; in: Kooperationsbüro Multimedia und Arbeitswelt (Hg.), 15 - 16

Knopf M.(1999): Die Anrufbeantworterin; in: Süddeutsche Zeitung 13.2

Kock, Klaus, Edelgard, Kutzner (2000): Arbeit im Call-Center aus sozialwissenschaftlicher Sicht; in: Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Dortmund (Hg): Dortmunder Call Center 2000, 23 - 26

Kutzner, Edelgard (1993): Flexibilisierung bei der Post. Teilzeitarbeit zwischen betrieblichen Anforderungen und subjektiven Ansprüchen; in: WSI-Mitteilungen 2/1993, 118 f

Meier, Christine (1999): Call-Center im Handel bei Banken und Versicherungen. Zwischen Kundenwunsch und Rationalisierung; in: Kooperationsbüro Multimedia und Arbeitswelt (Hg.), 17 - 18

Menzler-Trott, E. (1997): Call-Center: Reorganisation tut Not!; in: Computer Fachwissen 11, 9 - 14

Menzler-Trott, E. (1998): Call-Center - „Kultur“; in: Computer Fachwissen 4, 12 - 17

Menzler-Trott E., H. Trott (1999): Call-Center: virtuell, dynamisch, komplex!?!; in: Computer Fachwissen 5, 22 - 26

Michel Medienforschung und Beratung (1999): Qualifikationsanforderungen in der Call-Center-Branche – Status quo und Perspektiven. Untersuchung im Auftrag des Projektträgers des BMWi für Informationstechnik; o. O., J.o.; <http://www.cca.nrw.de/mmbstudie.pdf>

ProfiTel Call Center Consulting GmbH & Co. KG (2000): Call-Center-Benchmark Studie Deutschland (1999); in: <http://www.callcenter-benchmark.de/benchmark/studie99/sld001.html>

Zobeley, Christel (2000): Call-Center kein Traumjob; in: http://www.dpg.org/transparent/2000_02/gewerkschaften.html

Glossar der Fachausdrücke

Das folgende Glossar dient vor allem dazu, die – nicht immer sinnvolle, aber fast immer eindrucksvolle – Fachsprache des Managements besser zu verstehen. Daneben liefert die Entschlüsselung der Sprache aber auch wichtige Hinweise auf die Arbeitsrealität in Call-Centern: Ein Großteil der Fachausdrücke bezeichnet technische Funktionen, mit deren Hilfe Arbeit, Leistung und Verhalten der ArbeitnehmerInnen gesteuert, gemessen und bewertet werden.

A

Agent Bezeichnung für eine/n Call-Center-Beschäftigte/n. Häufig werden neben der Bezeichnung Agent auch Begriffe wie Operator, Kundenservice-Beschäftigte, KundenbetreuerIn, Customer Service Representative oder Telemarketer verwendet.

Agent Group Bezeichnung für ein Team oder eine Gruppe von Beschäftigten im Call Center mit gleicher Qualifizierung. Alternativ werden auch die Bezeichnungen Gate, Skill Group, Distribution Group oder schlicht Gruppe verwendet.

Agent Status Bezeichnung für den Status, in dem sich ein/e Call-Center-Beschäftigte/r befindet. Er/Sie kann beispielsweise gerade ein Gespräch führen, ein Gespräch nachbearbeiten, sich in der Pause befinden oder auf die Entgegennahme eines Anrufs (Idle) warten.

Auslastung Im Englischen „Occupancy“ genannt. Das Verhältnis zwischen der Zeit, in der die Beschäftigten mit Gesprächen beschäftigt sind, und dem Zeitraum, in dem sie auf die Entgegennahme von Anrufen warten. Wird in der Regel in Prozent ausgedrückt.

Auto-Dialer Auch „Automatische Anwahlhilfe“ genannt. Softwarefunktion in der Call Center-Anwendung. Bei → Outbound-Anrufen werden vorgegebene Rufnummern vom System automatisch gewählt, was zu einer verbesserten Effizienz der Arbeitsabläufe bei tragen soll. → Predictive Dialer und → Preview Dialer.

Automatic Call Distribution (ACD) Zentraler Bestandteil der Call-Center-Technik. Bezeichnung für ein computergestütztes System, das Anrufe entgegennimmt und an einzelne Beschäftigte oder Beschäftigtengruppen verteilt (→ Routing). ACD-Anlagen ermöglichen zudem die Auswertung zentraler Daten im Call-Center wie die Anzahl der eingegangenen Anrufe, der durchschnittlichen Wartezeit oder der durchschnittlichen Gesprächsdauer. Auch können die Echtzeitdaten oder → Real-Time-Data abgerufen werden. ACD-Anlagen können separate Systeme oder Bestandteil einer → Telekommunikations-Anlage sein.

Automatic Number Identification (ANI) Im Deutschen meist Rufnummernerkennung genannt. ANI bezeichnet die Fähigkeit eines Telefonnetzes, die Rufnummer des Anrufers bei Anrufeingang an das Call-Center zu übermitteln und den Anrufer so zu identifizieren.

B

Back-Office Im Back-Office bearbeiten ExpertInnen die Anrufe, die von den → Agents nicht sofort beantwortet werden können und deswegen weitergeleitet wurden.

Benchmark Im Qualitätsmanagement kann Benchmarking als ein fortlaufender Prozess definiert werden, der es ermöglicht, die eigenen Leistungen zu bewerten, sie mit einem oder mehreren Benchmark-Partner(n) zu vergleichen, die bestehenden Unterschiede zu analysieren, grundlegende Veränderungen in speziellen Unternehmensbereichen vorzunehmen, um dadurch in einem gezielten Lernprozess die eigene Leistung zu steigern.

Busy Hour Bezeichnung für die Stunde im Tagesverlauf, in der das höchste Anrufaufkommen zu verzeichnen ist.

C

Calendar Routing Weiterleitung von Anrufen an verschiedene Call-Center-Standorte oder -Beschäftigtengruppen je nach Wochentagen oder Uhrzeiten.

Call Steht im Deutschen für Gespräch, im weiteren Sinne aber auch für Kontakt. Ein Call kann sich somit auch auf die Kommunikation per EMail und Fax beziehen. Im englischen Sprachgebrauch wird auch der persönliche Besuch, beispielsweise eines/einer Außendienst-Beschäftigten, als Call bezeichnet.

Call Back Button Ein „Button“ auf einer Internetseite, mit dem die Kundin um einen Rückruf bitten kann, indem sie ihre Telefonnummer auf der Internetseite angibt und dann auf den Call-Back-Button klickt. Die Kundin erhält darauf einen Rückruf.

Calls in Queue Bezeichnung für die Gesamtzahl der Anrufe, die sich in der → Warteschleife befinden.

Cold Call Bezeichnung für den ersten Kontakt mit einem potenziellen Kunden per Telefon. Der Begriff wird in erster Linie im aktiven Telefonmarketing verwendet, wenn einem möglichen Interessenten die Dienstleistungen oder Produkte eines Unternehmens telefonisch angeboten werden. Cold Calls sind im Privatbereich rechtlich nicht zulässig.

Communication Center Call-Center, in denen Kontakte mit den KundInnen nicht nur per Telefon, sondern über verschiedene Kommunikationskanäle wie Telefon, Fax, Video, E-Mail oder direkt über das Internet erfolgen.

Computer Telephony Integration (CTI) ist die direkte Verbindung zwischen Telefon und Computer- und Datenbanksystemen, die es ermöglicht, dass die individuellen Daten der AnruferInnen auf dem Bildschirm erscheinen, noch bevor das Gespräch angenommen wird. Ebenfalls ermöglicht es CTI, aus dem Computer heraus Telefonverbindungen aufzubauen.

Cross-Selling Die Absicht, einer Kundin, die bereits ein Produkt gekauft hat, ein weiteres bzw. ergänzendes Produkt zu verkaufen.

Customer Care Center Bezeichnung für ein kundenorientiertes Call-Center im Sinne einer umfassenden Kundenschnittstelle, die mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnik intelligente Gespräche sowohl im → Inbound als auch im → Outbound zu führen in der Lage ist.

Customer Interaction Center (CIC) s. → Communication Center

Customer Relationship Management (CRM) Eine Strategie sowie ein durch Software gestütztes Vorgehen, mit dem alle aktuellen und potenziellen KundInnen identifiziert und auf der Basis ihrer Erwartungs-, Bedürfnis- oder Verhaltensprofile individuell und entsprechend ihrer potenziellen Kaufkraft durch alle mit Kundenkontakt betreuten Beschäftigten bedient werden sollen. Dazu bedarf es einer nahtlosen Integration aller Abteilungen mit Kundenkontakt wie beispielsweise Marketing, Vertrieb und Service.

D

Durchschnittliche Anrufdauer Im Englischen als „Average Call Duration“ bezeichnet. Sie steht für die durchschnittliche Gesamtdauer eines Anrufvorgangs in einem Call-Center und umfasst die Zeit des Anrufers in der Warteschleife, falls der Anruf nicht sofort persönlich entgegengenommen werden kann, bis zum Ende der - Nachbearbeitungszeit.

Durchschnittliche Gesprächsdauer Im Englischen als „Average Talk Time“ (ATT) bezeichnet. Sie steht für die durchschnittliche Gesprächsdauer eines Telefonats von der Entgegennahme des Anrufes durch eine/n → Agent bis zu dem Zeitpunkt, an dem der/die Call-Center-Beschäftigte auflegt.

Durchschnittliche Personalanforderung Im Englischen „Average Positions Required“. Diese Kennzahl gibt Aufschluss darüber, wie viele Beschäftigte benötigt werden, um innerhalb einer ACD-Gruppe oder eines kompletten Call-Centers einen bestimmten Service-Level zu erreichen.

Durchschnittlicher Personaleinsatz Im Englischen „Average Positions Manned“ (APM). Der durchschnittliche Personaleinsatz zeigt an, wie viele Arbeitsplätze während eines bestimmten Zeitraums besetzt sind.

E

Einloggen Bezeichnung für das Anmelden eines Agents in einem Computersystem bzw. im Call-Center in einem → ACD-System. Der Agent kann über diese Funktion in der Regel an jedem beliebigen Arbeitsplatz arbeiten.

F

Fehlversuch Anwählversuch, der zu keiner Verbindung führt (z. B. besetzt, keine Abnahme, Faxgerät meldet sich, falsche Telefonnummer).

First-Level Call-Center sind häufig so organisiert, dass in einem First-Level, also einer ersten Stufe, das Massengeschäft abgewickelt wird. Arbeitsvorgänge, die spezielle Kenntnisse erfordern und nicht schnell zu erledigen sind, werden an eine zweite Bearbeitungsstufe, den Second-Level, weitergeleitet.

Follow-up Nachfassaktion bei InteressentInnen, aber auch sich aus dem Kontakt ergebende weitere Aktivitäten (z. B. Zusendung von Info-Material).

Forecasting Englischer Begriff für „Vorhersage“. In Call-Centern wird damit meist die Vorhersage des zukünftig zu erwartenden Anrufvolumens auf Basis historischer Daten bezeichnet.

Front-Office Hier werden die eingehenden Anrufe von den → Agents direkt und möglichst sofort beantwortet. Die durchschnittliche „first-contact-solution-rate“ liegt in deutschen Call-Centern bei ca. 80 %. Schwierige Fragen werden an die ExpertInnen im → Back- Office weitergeleitet

G

Gate Bezeichnet ein Team oder eine Gruppe von Agents mit einer bestimmten Qualifikation, das von einer ACD-Anlage Anrufe zugeteilt bekommt. (→ Agent Group).

Kleine Call-Center verfügen oft nur über ein einziges Gate, d. h. jede/r Beschäftigte kann jeden beliebigen eingehenden Anruf bearbeiten, während in mittleren und großen Call-Centern die Agents je nach Qualifikation und Aufgabenstellung in verschiedene Gruppen/Teams unterteilt und die Anrufe von der ACD-Anlage entsprechend dieser Qualifikation weitergeleitet werden.

Gesprächsbearbeitungsdauer Sie beinhaltet die reine Gesprächszeit inklusive der → Nachbearbeitung des Anrufes.

Gesprächsdauer Im Englischen „Conversation Time“ genannt. Sie umfasst den Zeitraum von der persönlichen Entgegennahme des Gesprächs bis zum Auflegen.

Gesprächs-Forecast Um die Arbeitsauslastung eines Call-Centers und den dafür benötigten Personalbedarf zu prognostizieren, wird eine Vorhersage getroffen. Um sie zu erstellen, wird die durchschnittliche → Gesprächsbearbeitungsdauer mit dem innerhalb eines Zeitraums X voraussichtlich eingehenden Gesprächsvolumen multipliziert. Das Volumen und die zeitliche Verteilung zukünftig eingehender Gespräche werden auf Basis von Vergangenheitswerten vorhergesagt, wobei auch Einflussfaktoren wie Marketingaktivitäten, Sonderangebote oder eventuelle Produktmängel, die zu einer Erhöhung des Gesprächsaufkommens führen können, einbezogen werden.

Gesprächsleitfaden Häufig auch als → „Script“ bezeichnet. Ein Leitfaden, der vor allem im aktiven Telefonmarketing eingesetzt wird. Scripts können einzelne Stichwörter enthalten oder auch ausformulierte Sätze. Sie sollen die → Agents bei Verkaufsgesprächen oder bei komplexen Sachverhalten unterstützen.

Gruppe In Call-Centern wird die Zusammenfassung von mehreren Beschäftigten mit einer bestimmten Qualifikation, die von der ACD-Anlage angesteuert werden, meist als Gruppe bezeichnet. Häufig wird dafür auch der Begriff → Gate verwendet.

H

Handle Time Die Zeit, die ein/e Beschäftigte/r bei Inbound-Anrufen mit Sprechen verbringt und für die Nachbearbeitung benötigt → Gesprächsbearbeitungsdauer.

Handled Calls Die Anzahl der persönlich entgegengenommenen und bearbeiteten Gespräche. Die vom Anrufer bzw. der Anruferin abgebrochenen Gespräche (Abandoned Calls) und durch ein Besetzzeichen blockierten Gespräche (Blocked Calls) fließen in diese Gesamtzahl nicht ein.

Headset Hör-/Sprechgarnitur in unterschiedlichen Variationen. Sie besteht aus einer Kombination von Kopfhörer und Mikrophon und erlaubt so, dass die Hände beim Telefonieren frei bleiben.

Help Desk Call-Center oder Call-Center-Gruppen, an die sich die AnwenderInnen in Problemfällen wenden können. Help Desks werden vor allem von Computer- und Softwareherstellern angeboten, um die KundInnen bei Gebrauch, Installation und technischen Problemen zu unterstützen.

Historical Reports Bezeichnung für die Auswertung von Daten, die in der Vergangenheit generiert wurden. Dazu gehört beispielsweise das Anrufvolumen innerhalb bestimmter Zeitintervalle, die Anzahl belegter Leitungen, die durchschnittliche Gesprächsbearbeitungsdauer oder die Anzahl abgebrochener Anrufe. Historical Reports sind zentraler Bestandteil der Call-Center-Planung.

Historie Hinterlegt in einer Datenbank, bietet die „Geschichte“ einen Überblick über die bisherigen Kontakte (via Telefon, Brief, Fax, E-Mail, Vertreterbesuch etc.) zwischen einem Unternehmen und einer (potenziellen) Kundin (= Kontakthistorie). Eine Historie schließt in der Regel auch Beschwerden, bislang bestellte Waren oder Dienstleistungen sowie den Zahlungsmodus ein und ermöglicht es der Beschäftigten, die Anruferin einzuschätzen und besonders individuell zu behandeln.

Hold Unterbrechung eines Gespräches, um es nach kurzer Zeit, beispielsweise nach dem Einholen einer bestimmten Information oder der Rückversicherung durch die Supervisorin, wieder aufzunehmen.

Home Agent Agent, der/die von einem anderen Standort (zu Hause oder einem Satellitencenter) aus arbeitet, aber trotzdem voll in das Call-Center integriert ist. Ihm/ihr stehen sämtliche Möglichkeiten des Vermittlungssystems zur Verfügung.

I

Idle Bezeichnet den inaktiven Status eines Telefonanschlusses oder eines Beschäftigten, bei dem die Anlage bzw. der Agent frei ist und auf einen Anruf wartet.

Inbound Eingehende Telefonate. Beispiele hierfür sind: Annahme von Aufträgen und Bestellungen, Reklamations- und Beschwerdemanagement, Auskunftsdienste, Informationsservice, Notfallservice, Schadensbearbeitung, Supportservice.

Inbound Call Center Häufig auch als Incoming Call Center bezeichnet. Call-Center, die in erster Linie Anrufe von InteressentInnen und KundInnen entgegennehmen.

Interactive Voice Response (IVR) steht für einen computergestützten Sprachdialog, der in vielen Call-Centern vorgeschaltet wird, um den Anruf vorab möglichst genau zu qualifizieren und ihn direkt der dafür zuständigen Beschäftigtengruppe zuzuordnen zu können. Die Anruferin kann die gewünschten Informationen (Anrufgrund, gewünschte Sprache, Kundennummer o. ä.) über ihre Tastatur (→ Touch-Tone) oder per Stimme eingeben. Ist das Interactive Voice Response-System an eine Datenbank gekoppelt, so kann der Anrufer beispielsweise auch seinen Kontostand abfragen oder Transaktionen durchführen, ohne persönlich mit einer Call-Center-Beschäftigten sprechen zu müssen.

J

Junk Calls So genannte »Spaß-Anrufe« von Personen, die an den Dienstleistungen oder Produkten des Unternehmens nicht interessiert sind, sondern sich mit diesen Anrufen die Zeit vertreiben. Die Anzahl der Junk Calls ist bei gebührenfreien Rufnummern besonders hoch und kann zu erheblichen Mehrkosten führen.

K

Knowledge-Database Wissensdatenbank, auf die der/die Call-Center-Beschäftigte während des Gespräches zurückgreifen kann. Sie enthält Hintergrundinformationen zu verschiedenen Themen und Lösungsmöglichkeiten für eine Vielzahl von Problemstellungen.

L

Längste Wartezeit Im Englischen „Longest Delay Time“ genannt. Misst den längsten Zeitraum, in dem eine Anruferin auf die Entgegennahme ihres Anrufs warten musste, unabhängig davon, ob sie in der Warteschleife aufgelegt hat oder ihr Anruf persönlich entgegengenommen wurde.

Least Cost Routing Automatische Anrufweiterleitung über die ACD-Anlage unter Berücksichtigung der verschiedenen Kosten für einen Anruf je nach Uhrzeit und Standort. Bei Call-Centern mit verschiedenen Standorten kann die ACD-Anlage beispielsweise so programmiert werden, dass ein Anruf an das am nächsten liegende Call-Center weitergeleitet wird.

M

Maximale Warteschlange Bezeichnung für die höchste Anzahl von AnruferInnen, die zu einem Zeitpunkt X auf die Entgegennahme ihres Anrufes warten.

Message-on-Hold Andere Bezeichnung für die Informationen, die der Anrufer in der Warteschleife hört. Dazu gehört in der Regel, dass der Anruf baldmöglichst beantwortet wird oder dass der Anrufer seine Kreditkarten- oder Kundennummer bereithalten soll. Messages-on-Hold können auch aus Informationen zum Unternehmen und seinen Produkten, so z. B. bestimmten Sonderangeboten, bestehen.

Monitoring Das Mithören oder Mitschneiden eines Gesprächs durch einen Supervisor oder eine Trainerin, um die Qualität der Kundenkontakte zu prüfen und dauerhaft zu sichern. Es wird unterschieden zwischen dem „Silent Monitoring“, bei dem die Beschäftigten nicht wissen, dass ihre Gespräche mitgehört werden, und dem „Side-by-Side-Monitoring“, bei dem die Supervisorin neben dem Agent sitzt und über ein zweites Headset dem Gespräch folgen kann. Darüber hinaus können Gespräche aufgezeichnet und zu einem späteren Zeitpunkt, auch gemeinsam mit dem Beschäftigten, angehört werden. Alle modernen Telefonanlagen bieten die Möglichkeit des Mithörens, falls dieses Leistungsmerkmal nicht stillgelegt ist. Die Unternehmen begründen das Call Monitoring mit Qualitätsprüfungen und der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs. Die Beschäftigten wissen möglicherweise nicht, wann und wie oft sie auf diese Weise beobachtet werden und haben keine Chance, sich zu entziehen. Zu beachten ist, dass auch in Call-Centern der Persönlichkeitsschutz nicht außer Kraft gesetzt ist. Das Aufschalten und Mithören von Gesprächen ist nicht bzw. nur mit dem Einverständnis der GesprächspartnerInnen zulässig und der „Lauscher“ hat sich vorher zu offenbaren. So haben das Bundesverfassungsgericht (1991) und das Bundesarbeitsgericht (29. 10. 1997, 5 AZR 508/96) in ihren Urteilen klargestellt, dass das heimliche Mithören eines Telefongesprächs als Persönlichkeitsrechtsverletzung zu werten ist und so erworbene Erkenntnisse nicht verwendet werden dürfen. Die Richter führen weiter aus, dass es auch für dienstliche oder geschäftliche Gespräche keine generelle Ausnahme gibt. Der Schutz des Vertrauens auf Vertraulichkeit des gesprochenen Wortes hat Vorrang (Artikel 10 des Grundgesetzes; § 611 BGB; Artikel 6 Abs. 1 der Europäischen Menschenrechtskonvention).

Mystery Calls Zur Qualitätskontrolle im Call-Center werden systematisch Testanrufe getätigt, ohne dass diese vom Agent als solche erkannt werden (sollen).

N

Nachbearbeitung Bezeichnet die Arbeit eines/einer Call-Center-Beschäftigten unmittelbar nach dem Gespräch. Dazu gehören beispielsweise das Weiterleiten oder Bearbeiten von Bestellungen oder Reklamationen oder die Initiierung des Versands bestimmter Unterlagen. Die Nachbearbeitung wird in der Call-Center-Fachsprache häufig auch als After-Call-Work oder Wrap-Up bezeichnet.

Nachbearbeitungszeit Zeitspanne, die für die → Nachbearbeitung eines Anrufes benötigt wird und in der die Call-Center-Beschäftigte keine eingehenden Gespräche entgegennehmen kann.

Nettokontakt Ein im Sinne der Aufgabenstellung mit der definierten Zielperson geführtes Gespräch, unabhängig vom Ausgang des Gesprächs. Zur Erzielung eines Nettokontaktes sind i. d. R. sowohl → Fehlversuche als auch Bruttokontakte erforderlich.

Next Available Agent Funktion einer ACD-Anlage, bei der die Gespräche an die nächste verfügbare Beschäftigte weitergeleitet werden. Gibt es keine Anrufe in der Warteschleife und sind mehrere Agents frei, so werden die eingehenden Calls von der ACD Anlage in der Regel auf den Longest Available Agent geleitet.

O

Operator Im deutschen Call-Center-Markt oft verwendetes Synonym für Call-Center-Beschäftigte bzw. Agents. Im eigentlichen Sinne sind Operatoren jedoch die Beschäftigten eines Netzbetreibers, die Anrufe weitervermitteln oder Auskunft über Telefonnummern geben.

Outbound Ausgehende Gespräche. Beispiele hierfür sind: Adressverifikation, Kündigungsprävention, Kundenakquisition, Terminplanung, Markt- und Meinungsforschung, Direktmarketing.

Outbound Call Center Call-Center, die im Gegensatz zu → Inbound-Call-Centern in erster Linie aktive Anrufe tätigen. Outbound-Call-Center werden vor allem im aktiven Telefonmarketing für den Verkauf von Produkten und/oder Dienstleistungen oder zu Marktforschungszwecken genutzt.

Outsourcing Vergabe bestimmter Serviceleistungen an einen externen, spezialisierten Dienstleister.

Overflow → Überlauf-Funktion

P

Pausenparameter Im Englischen „Break Parameters“ genannt. Einbeziehung von Pausenzeiten der Beschäftigten in die Personaleinsatzpläne eines Call-Centers.

Peak Englische Bezeichnung für Spitzen bzw. Spitzenwerte. In einem Call-Center wird das maximale Anrufaufkommen innerhalb eines bestimmten Zeitintervalls Peak genannt.

Percent Allocation Ein Prinzip, das für das → Routing bei Call-Centern mit verschiedenen Standorten angewendet wird und bei dem die Anrufe von der ACD-Anlage in einem vorab vorgegebenen Verteilungsschlüssel prozentual an die einzelnen Standorte verteilt werden.

Power Dialer Software-Lösung, die einem einzelnen Agenten das Abtelefonieren von Kontaktlisten/Datenbanken ermöglicht. Der Anrufaufbau erfolgt automatisch ohne Aktivierung durch den Agenten. Dieser erhält vom System nur erfolgreich aufgebaute Gespräche zugewiesen. Im Gegensatz zum predictive dialer wird beim power dialer aber kein Algorithmus genutzt, der die künftig erforderlichen erfolgreichen Verbindungen hochrechnet.

Preview Dialer Software-Lösung, die den Wahlvorgang automatisiert. Der Agentin wird der anzurufende Gesprächspartner als Datensatz auf dem Bildschirm angezeigt. Durch Aktivierung löst die Agentin den Wahlvorgang aus, d. h. sie selbst entscheidet über den Anruf.

Predictive Dialer Software-Lösung, die unter Berücksichtigung von unterschiedlichen Parametern (u. a. Zeit des Gesprächsaufbaues, Erreichbarkeitsquote, Dauer des Gesprächs, Anzahl verfügbarer Agenten) Gespräche automatisch aufbaut. Dabei wählt der predictive dialer so viele Datensätze an, wie unter Berücksichtigung obiger Parameter zu einem bestimmten Zeitpunkt benötigt werden.

Q

Queue Englische Bezeichnung für → Warteschleife, eine Reihe von Anrufen, die noch entgegengenommen werden müssen. Häufig wird auch der Begriff „Hold Queue“ verwendet.

Queuing Die Funktion einer ACD-Anlage, eingehende Anrufe in einer Warteschleife zu sammeln, bis sie an eine/n Agent oder eine Gruppe zur persönlichen Entgegennahme weitergeleitet werden können.

R

Real-Time Data Im Deutschen „Echtzeitinformationen“ genannt. Ein bestimmter Modus, der bei einer ACD-Anlage die aktuellen Parameter eines Call Centers wie z. B. Zahl der AnruferInnen in der Warteschleife, Anzahl derzeit geführter Gespräche, Anzahl der freien Agents angibt und dem Supervisor Aufschluss über die derzeitige Auslastung und den Service-Level gibt.

Reports Auswertungsberichte aus der ACD-Anlage. Alle anfallenden Daten können beliebig kombiniert und statistisch ausgewertet werden. Sie können sich beziehen auf Einzelpersonen, auf bestimmte Gruppen oder das gesamte Call-Center. Sie können im Stunden-, Tages-, Wochen-, Monats- und Jahrestakt gemessen und nach Spitzen- und Durchschnittswerten dargestellt werden. Ein Teil dieser Daten wird für das sog. Workforce-Management genutzt, also für die Planung von Personalkapazitäten und Personaleinsatz.

Response Time Zeitspanne zur Bearbeitung bestimmter Aufgaben im Call-Center, die nicht unmittelbar erledigt werden müssen. Dazu gehört beispielsweise die Beantwortung von E-Mails oder Briefen oder die Weiterleitung von Informationen an andere Abteilungen.

Routing Weiterleitung bzw. Verteilung von Anrufen von der ACD-Anlage an verschiedene Agents, Beschäftigtengruppen oder auch verschiedene Call-Center-Niederlassungen auf Basis zuvor bestimmter Kriterien. (→ Calendar Routing, → Least-Cost-Routing, → Skill-Based Routing)

S

Script Vorgefertigter Text und Textbausteine für bestimmte Gesprächssituationen (Begrüßung, Verbinden, Weiterleiten etc.) oder im Outbound-Geschäft für das gesamte Gespräch im Sinne eines → Gesprächsleitfadens.

Second-Level Call-Center sind häufig so organisiert, dass in einem First-Level, also einer ersten Stufe, das Massengeschäft abgewickelt wird. Arbeitsvorgänge, die spezielle Kenntnisse erfordern und nicht schnell zu erledigen sind, werden an eine zweite Bearbeitungsstufe, den Second-Level, weitergeleitet.

Service-Grad Im Englischen als „Grade of Service“ (GOS) bezeichnet. Der Service-Grad eines Call-Centers gibt die Wahrscheinlichkeit an, mit der die Anruferin bei starker Auslastung des Call-Centers ein Besetztzeichen hört. Der Service-Grad wird als Dezimalzahl ausgedrückt. Ein Service-Grad von 0,1 beispielsweise indiziert, dass ein Prozent der AnruferInnen auf ein Besetztzeichen trifft.

Service-Level Bezeichnung für den Parameter, der die persönliche Erreichbarkeit eines Call-Centers misst. Der Service-Level setzt sich aus zwei Faktoren zusammen: dem prozentualen Anteil von Anrufern, die eine Call-Center-Beschäftigte persönlich erreichen, und einem Zeitintervall, normalerweise in Sekunden gemessen, in dem diese Anrufe persönlich entgegengenommen werden. So impliziert ein Service-Level von 90/20, dass 90 Prozent der eingehenden Anrufe innerhalb von höchstens 20 Sekunden entgegengenommen werden.

Skill Based Routing Funktion einer ACD-Anlage, bei der die eingehenden Anrufe an bestimmte Agents bzw. Beschäftigtengruppen basierend auf dem jeweiligen Know-how (Sprachkenntnisse, Spezialisierung auf bestimmte Themen) der Beschäftigten verteilt werden.

Spitzenauslastung Die Zeitspanne mit dem höchsten Anrufvolumen. Im Englischen als „Peak Load“ bezeichnet. Wird meist als eine bestimmte Stunde im Tages-, Wochen- oder Jahresverlauf angegeben.

Spracherkennung Dechiffrierung gesprochener Buchstaben und Worte durch ein Computersystem. Sie ermöglicht einen Dialog zwischen AnruferIn und dem Computersystem und wird neben der Eingabe über die Tastatur im → Interactive Voice Response eingesetzt. Die Spracherkennung wird auch mehr und mehr bei Handys und Autotelefonen verwendet, denen man die zu wählende Nummer oder einen bestimmten Zahlencode einfach sprachlich angibt.

Sprechzeit Umfasst die Zeit, welche die Call-Center-Beschäftigten im Gespräch mit InteressentInnen oder KundInnen verbringen. Im Englischen „Talk Time“ genannt.

Standard Service-Level Bezeichnet einen Service-Level von 80/20, d. h. 80 Prozent der Anrufe werden in einem Zeitraum von maximal 20 Sekunden entgegengenommen. Der Standard Service-Level kann nur ein Richtwert sein, denn der Grad der Erreichbarkeit, den ein Call-Center seinen KundInnen bietet, hängt in erster Linie vom Aufgabenschwerpunkt des Call Centers ab. Bei einer Notfall-Hotline muss der Service-Level darüber liegen, während bei reinen Informationsabrufen auch ein niedrigerer Service-Level akzeptiert wird.

Supervisor/Teamleiter ist die in den Call-Centern nicht immer einheitlich verwendete – Bezeichnung für die erste Führungsebene über den Agents. Zu den Aufgaben der TeamleiterInnen oder SupervisorInnen gehören in der Regel die Führung der in Teams zusammengefassten Beschäftigten, die Feinsteuerung der Arbeitsabläufe sowie die Koordination mit den anderen Teams. Innerhalb ihrer Teams sind sie verantwortlich für den Personaleinsatz, sie ermitteln Qualifizierungsbedarfe, beurteilen Beschäftigte und werten ACD-Statistiken aus.

Swinging Agent Call Center-Beschäftigte, die je nach Bedarf Anrufe entgegennimmt oder → Outbound Calls tätigt. Hat den Vorteil, dass ein hohes Anrufaufkommen dadurch leichter ausgeglichen werden kann, indem Outbound-Beschäftigte zeitweise im Inbound-Bereich eingesetzt werden oder Inbound-Beschäftigte aktive Telefonaktionen unterstützen. Trotz dieser Vorteile ist der Einsatz von Swinging Agents umstritten, da an Inbound und Outbound Calls unterschiedliche Anforderungen gestellt werden. Swinging Agents werden in der Call-Center-Fachsprache auch als „Universal Agents“ bezeichnet.

T

Telekommunikationsanlage (TK-Anlage) Kernbaustein der Call-Center-Technik. Im wesentlichen sind TK-Anlagen Telefonanlagen mit mehreren Nebenstellen, welche die Weiterleitung von Sprachinformationen und Daten für die unternehmensinterne und die externe Kommunikation per Telefon gewährleisten.

Telemarketing Aktivitäten, um Produkte oder Service über das Telefon zu verkaufen. Man verwendet den Begriff Telemarketing hauptsächlich für Outbound-Gespräche. Die ausgehenden Gespräche werden unterschieden nach der Zielgruppe in business-to-business und business-to-consumer. Outbound-Telemarketing ist nur in einem rechtlich beschränktem Rahmen zulässig, so sind beispielsweise → Cold Calls im Privatbereich nicht zulässig.

Teleworker → Home Agent

Touch-Tone Von der amerikanischen Telefongesellschaft AT&T eingeführter, gebräuchlicher Ausdruck für das Dual-Tone-Multifrequency bzw. Mehrfrequenz-Wählverfahren, bei der Ziffernfolgen über die Tastatur des Telefons eingegeben werden können und diese Ziffern im Mehrfrequenzton übertragen werden. Die KundInnen können auf diese Weise im → Interactive Voice Response zwischen verschiedenen Optionen wählen („Für Informationen zu Abflugzeiten drücken Sie die 1 ...“) oder vorab ihre Kunden- oder Kreditkartennummern eingeben.

Traffic Dieser englische Begriff wird in der Call-Center-Fachsprache häufig als Synonym für das Anrufaufkommen verwendet.

Traffic Intensity Deutsch „Verkehrsintensität“ bezeichnet die durchschnittliche Belegung einer Leitung innerhalb eines bestimmten Zeitraums und stellt die Zeit, in der die Leitung belegt ist, ins Verhältnis zum Zeitraum, in dem die Leitung frei ist.

Trunk Englischer Begriff für Telefonleitung.

Trunk Load Bezeichnung für die Belegung der verschiedenen Telefonleitungen eines Call-Centers. Umfasst die Zeit von der Entgegennahme durch die ACD-Anlage inklusive der Warteschleife bis zum Ende des Gesprächs.

U

Überlauf-Funktion Bezeichnet das Anrufvolumen, das die Kapazität eines Call-Centers oder einer bestimmten Gruppe übersteigt. Im Englischen „Overflow“ genannt. Die Anrufe können an die Warteschleife, an andere Beschäftigte, andere Gruppen oder Standorte oder auch an einen externen Dienstleister weitergeleitet werden, der in Spitzenzeiten das Call-Center unterstützt.

Überlauf-Gruppe Eine alternative Gruppe von Agents, die Anrufe bei vollständiger Auslastung des normalerweise für diesen Anruf zuständigen Teams beantwortet. Im Englischen als „Overflow Group“ bezeichnet.

Up-Selling Einem Kunden, der bereits ein Produkt gekauft hat, wird ein teureres, höherwertiges Produkt angeboten.

V

Verfügbar Kennzeichen dafür, dass eine Call-Center-Beschäftigte bereit ist, einen Anruf entgegenzunehmen. Im Englischen „Available“.

Virtual Call Center Ein „virtuelles“ Call-Center mit verschiedenen Standorten, das durch seine Organisation (Routing von Anrufen, Gewährleistung des Service-Levels, Statistiken) wie ein einzelnes Call-Center funktioniert.

W

Wallboard Große elektronische Anzeigetafel, die z. B. den Servicelevel, die Zahl der in der → Warteschleife befindlichen AnruferInnen, die Anzahl abgebrochener Anrufe oder weitere Kennziffern anzeigt. Wallboards können den Druck für die Beschäftigten erhöhen, Nachbearbeitungszeiten zu verkürzen oder auf eine Pause zu verzichten.

Warteschleife Auch „Warteschlange“ genannt. Bezeichnet den Zustand, in dem der Kunde auf die persönliche Entgegennahme seines Anrufes durch eine Beschäftigte im Call-Center wartet und bis zu diesem Zeitpunkt durch Ansagen und Musikeinspielungen informiert und unterhalten wird. Das Kernproblem einer Warteschleife im Call-Center ist, dass sie „unsichtbar“ ist und die Anruferin im Gegensatz etwa zum Bank-schalter nicht weiß, wie viele KundInnen noch vor ihr an der Reihe sind. Moderne ACD-Anlagen können den Kunden individuell darüber informieren, wie lange er voraussichtlich warten muss oder ob es vorteilhafter wäre, zu einem späteren Zeitpunkt erneut anzurufen. Die Zeit, welche die Anruferin in der Warteschleife verbringen muss, kann vom Unternehmen auch dafür verwendet werden, aktuelle Produktinformationen weiterzugeben oder bei technischen Hotlines die Antworten auf die häufigsten technischen Probleme anzusagen, so dass einige AnruferInnen bereits im Vorfeld die gewünschten Informationen erhalten.

Quellen:

<http://www.profitel.de>

<http://www.hbv.org>

<http://www.cca.nrw.de>