

SOZIOLOGISCHES INSTITUT DER UNIVERSITÄT ZÜRICH

Call Centers als Grenzstellen

Eine Branche im Wandel

Roman Kern

roman@hallokern.ch

Zürich, Oktober 2004

Inhaltsverzeichnis

1.0	Einleitung.....	4
2.0	Call Centers im Überblick.....	5
2.1	Die Entwicklung einer neuen Organisationsform.....	5
2.2	Wesentliche Aspekte moderner Call Centers.....	7
2.2.1	Grundlegende Merkmale.....	7
2.2.2	Call Center Typologie.....	9
2.2.3	Call Centers – die soziale Konstruktion einer Branche?.....	10
3.0	Organisation und Aufbau von Call Centern.....	11
3.1	Aufbau und Ablauf.....	11
3.2	Workflow und Arbeitsteilung.....	12
3.2.1	Front- und Backoffice.....	13
3.2.2	Neuartige Arbeitsteilung.....	14
3.2.3	Call Center Planning and Design.....	14
3.2.4	Perspektiven zur weiteren Optimierung.....	15
4.0	Technische Infrastruktur – High Tech in Call Centern.....	15
4.1	Telekommunikationsanlagen als Kernbausteine.....	15
4.2	Entwicklungsmöglichkeiten der Call Center Technik.....	16
4.3	Standardisierung durch Technologie.....	17
5.0	Personalstrukturen in Call Centern:	
	Anforderungen, Schulung und Kontrolle.....	17
5.1	Arbeitsplätze in Call Centern.....	18
5.1.1	Personalstruktur.....	18
5.1.2	Herausforderungen.....	19
5.2	Auf dem Weg ins Dilemma.....	20
5.2.1	Qualifizierung und Motivation.....	20
5.2.2	Kontrolle und Coaching.....	21

6.0	Call Centers im Grenzstellendilemma.....	21
6.1	Das Dilemma zwischen Stabilität und Flexibilität.....	22
6.1.1	Perspektiv-Dilemma.....	24
6.1.2	Wissens-Dilemma.....	24
6.1.3	Verantwortungs- und Vertrauensdilemma.....	25
6.2	Erfolgreiches Bewegen im Dilemma.....	26
7.0	Zusammenfassung.....	27
	Literaturverzeichnis.....	28

1.0 Einleitung

Call Centers sind als Phänomen zur organisatorischen Gestaltung von Arbeitsprozessen eine relativ neue Erscheinung. Sie haben sich in den letzten Jahren vor allem in den USA und in Grossbritannien als Organisationsform fest etabliert und gewinnen auch auf Europas Festland zunehmend an Bedeutung. So setzen laut Experteneinschätzungen bereits rund 30% der 5000 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland Call Centers ein. Weitere 20% planen, ihren Kundenservice um dieses Instrument zu erweitern (vgl. Strawe 2001: 129). Mit welchen Konsequenzen ist durch diese massiv zunehmende Verbreitung zu rechnen?

Sowohl die Unternehmen auf der einen wie auch die Mitarbeiter auf der anderen Seite werden unmittelbar durch diesen Prozess beeinflusst, wodurch sich die Arbeitsbedingungen gezwungenermassen verändern werden. Vor allem aber weckt die Möglichkeit, Kunden-, Zuschauer- oder Bürgeranfragen in einer speziellen Organisationseinheit zu erfassen, zu bearbeiten und zu beantworten weitgehende Rationalisierungshoffnungen und -befürchtungen (vgl. Gundtoft / Holtgrewe 2000: 1). Unternehmen zielen vor allem auf Kosteneinsparungen bei gleichzeitig besserem Service ab und setzen auf den Gewinn von Neukunden. „Im Kontext einer gesellschaftsweiten Ausweitung von marktlichen Beziehungen verheissen Call Centers den Unternehmensleitungen und dem Management eine flexible und zeitlich ausgedehnte Handhabung der Kundenbeziehungen zu geringen Lohnkosten“ (Holtgrewe / Kerst 2001: 1). Lässt sich die damit verbundene Kommunikation standardisieren, so kann das Arbeitsverhalten durch Informations- und Kommunikationstechnologien umfassend überwacht und kontrolliert werden.

Auf Kundenseite wird die Möglichkeit geschätzt, Anliegen orts- und zeitunabhängig abzuwickeln und dabei freundlich und kompetent beraten zu werden. Doch lassen sich diese beiden Anliegen einer Standardisierung und Flexibilität überhaupt unter dem Dach einer einzigen Organisationsform wie dem Call Center vereinen?

In dieser theoretisch-deskriptiven Seminararbeit sollen keine Prognosen aufgestellt werden. Vielmehr werden die Funktionen, Merkmale und Probleme der Organisationsform Call Center dargestellt und die Besonderheiten aus Unternehmens- und Mitarbeiterperspektive beleuchtet. Weiter wird aus organisations-soziologischer Sicht auf die Funktionen und Dilemmata organisationaler Grenzstellen eingegangen, mit denen sich Call Centers unweigerlich konfrontiert sehen. Eine Zusammenfassung und ein kurzer Ausblick schliesst diese Arbeit ab.

2.0 Call Centers im Überblick

In diesem Kapitel soll auf die wesentlichen Merkmale und Besonderheiten der Call Centers eingegangen werden. Im Vordergrund steht dabei ein rein deskriptives Vorgehen, wobei auf aktuelle Literatur zurückgegriffen und auf laufende Projekte verwiesen wird. Auf einen Überblick der Entwicklung von Call Centern folgen Abschnitte zu den grundlegenden Eigenschaften und einer möglichen Typologie. Das Unterkapitel zum einsetzenden Institutionalisierungsprozess rundet diesen Überblick thematisch ab.

2.1 Die Entwicklung einer neuen Organisationsform

Call Centers sind im Grunde genommen keine neue Erscheinung, geht doch die Urform dieses Organisationstyps schon auf die Rufnummernauskunft der Telekommunikations-Gesellschaften zurück. „Mit dem Beginn des Selbstwähl-Ferndienstes in den 20er Jahren dieses Jahrhunderts entstanden die ersten Arbeitsplätze, die den Teilnehmern eine gewünschte Telefonnummer herausuchen und meist auch direkt eine Verbindung herstellen konnten“ (Strawe 2001: 132). Mit der starken Zunahme von Telefonanschlüssen in den Privathaushalten während der 1960er Jahre – damals vor allem in den USA – stieg auch die Zahl der telefonischen Anfragen bei Fluggesellschaften und Versandhändlern. Es waren hauptsächlich diese Branchen, welche für die Bearbeitung der Kundenkommunikation am Telefon erstmals eine spezielle Organisationsform einrichteten. Die „eigentlichen“ Call Centers waren geboren.

Diese Entwicklung einer neuen Arbeitsform mit ihren Anforderungen und Belastungen brachte neue Beschäftigungsverhältnisse hervor: vor allem junge, unverheiratete Frauen wurden eingestellt, „weil Frauenstimmen das neue Medium mit Freundlichkeit versehen – und diese auch bei den Teilnehmern hervorbringen sollten“ (Kutzner / Kock 2002: 12).

Mit der Erfindung der ersten Anrufverteilssysteme (ACD – Automatic Call Distribution) durch Rockwell im Jahre 1973 begann die Erfolgsgeschichte der Call Centers in ihrer heutigen Form. „Die optimierte Verteilung der wartenden Anrufe auf den jeweils nächsten frei werdenden Mitarbeiter führte zu einer deutlichen Produktivitätssteigerung der Arbeit am Telefon [...]“ (Strawe 2001: 132). Damit war der Weg frei, auch grosse Anrufzahlen effizient und durch entsprechend geschulte Mitarbeiter am Telefon bearbeiten zu lassen.

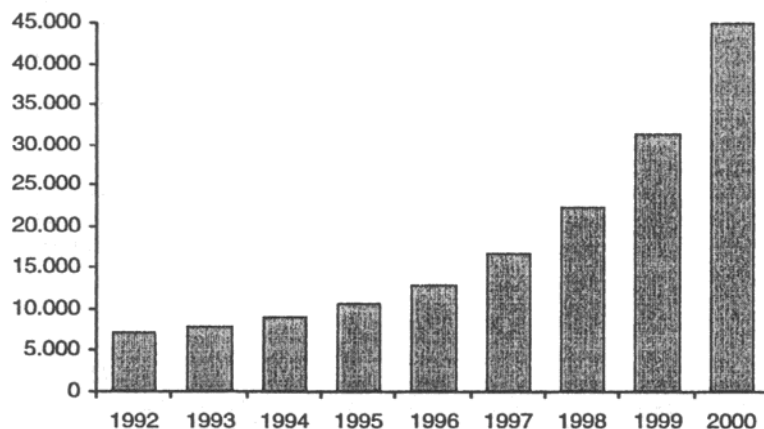
Etwa zur selben Zeit begannen sich ebenfalls in den USA die ersten Formen des modernen Telefonmarketings zu entwickeln. Dabei übernahmen gezielt auf diese Verkaufsart spezialisierte Unternehmen die aktive Kontaktaufnahme mit potenziellen Kunden, um Waren und Dienstleistungen zu verkaufen. Diese neue Geschäftsform „führte zur Entstehung grosser Telemarketing-Call Centers, die durch Outsourcing diese Kampagnen für Unternehmen durchführten“ (ebd.: 132f). Auch im Finanzsektor wurde zur Werbung neuer Kunden nach und nach auf den Einsatz aktiver Anrufe gesetzt.

Die Deregulierung des amerikanischen Marktes in den 1980er Jahren – vor allem in den Bereichen Flugverkehr und Telekommunikation – brachte schliesslich einen weiteren Schub für die Call Center Entwicklung. „Durch den entstehenden Wettbewerb wurde eine effiziente Bearbeitung von Kundenkontakten bei gleichzeitig gestiegenen Service-Anforderungen notwendig“ (ebd.: 133), wobei sich Call Centers als ideales Instrument zur Bearbeitung dieses Anfragen erweisen würden.

Auch in den 1990er Jahren war in den USA ein regelrechter Boom an telefonischen Kundenkontakten, vor allem in Bereichen des Finanzsektors, der Konsumgüter und EDV-Dienstleistungen, festzustellen. Die Grösse eines durchschnittlichen Call Centers in den USA ist durch diese Entwicklung auf rund 160 Mitarbeiter angewachsen.

Auch in der Schweiz begann die Entwicklung der Call Centers mit der telefonischen Rufnummernauskunft der PTT. Wie im restlichen Europa ist seit den 1970er Jahren auch hier eine Zunahme an Telemarketingaktivitäten zu verzeichnen. So stieg beispielsweise in Deutschland die Anzahl dieser spezialisierten Organisationsformen von ca. 50 im Jahre 1990 auf rund 400 im Jahre 2000 an. Für die Schweiz liegen keine detaillierten Daten vor, es wird allerdings von einer ähnlichen Wachstumsrate ausgegangen (vgl. ebd.: 133).

Abbildung 1: Anzahl Call Centers in Europa



Für die Sozialwissenschaften lag diese Entwicklung während langer Zeit ausserhalb des Interesses. So bemerken Kutzner / Kock (2002: 12) vorwurfsvoll: „meines Wissens haben sich erst Kutzner und Pantel (1993) wieder der Telefonauskunft zugewendet.“ Seither sind wieder vermehrt wissenschaftliche Anstrengungen unternommen worden, den Bereich der Call Centers einer wissenschaftlichen Analyse zu unterziehen. An dieser Stelle soll auf das umfangreiche und anspruchsvolle Projekt „Callcenter: Organisationelle Grenzstellen zwischen Neotaylorismus und Kundenorientierung“ der Universität Duisburg verwiesen werden, innerhalb dessen sich diverse Autoren – vor allem aus dem Bereich der Industriosociologie – mit dieser vernachlässigten Thematik auseinandersetzen.

2.2 Wesentliche Aspekte moderner Call Centers

Call Centers sind also in der heutigen Zeit von enormer Bedeutung und mehr denn je ein aktuelles Thema. Nicht nur für Unternehmen, sondern auch für die Arbeitsmarktpolitik und die (Industrie-) Soziologie. Doch welche Aspekte zeichnen diesen Organisationsbereich aus? Neben grundlegenden Merkmalen ist vor allem die Frage zentral, ob und in wie weit sich die Arbeit in Call Centern institutionalisieren lässt und ob sich allenfalls unterschiedliche Typen herausgebildet haben bzw. im Begriff sind, dies zu tun.

2.2.1 Grundlegende Merkmale

Obwohl eine wissenschaftlich abgesicherte Definition von Call Centern nicht existiert, lassen sich eine Reihe von Merkmalen aufzählen, welche für diese Organisationsform charakteristisch sind. Ganz allgemein lässt sich festhalten, dass Call Centers auf die Bearbeitung von Kundenkontakten am Telefon spezialisiert sind. „Dies gilt sowohl in ablauforganisatorischer (Workflow-) Hinsicht, was die Ausstattung mit Systemtechnik und Informationen angeht, als auch in personeller Hinsicht, also der Erreichbarkeit einer entsprechenden Zahl an geschulten Mitarbeitern“ (Strawe 2001: 131). Mit zunehmender Verbreitung von technologischen Hilfsmitteln stellt das Call Center inzwischen ein modernes Konzept für Dienstleistungen dar, welches einer eigentlichen High-Tech Datenverarbeitung gleicht und sich in naher Zukunft mit dem traditionellen Telefonnetz vereinen wird. Parallel zu dieser Entwicklung werden die Kundenbetreuung räumlich auf eine Sub-Einheit innerhalb der Unternehmen konzentriert und die Geschäftszeiten

ausgeweitet. In Anlehnung an Strawe (2001: 131 und Holtgrewe / Kerst 2002: 141f) lassen sich die folgenden charakteristischen Merkmale von Call Centern ableiten:

- Fast alle Call Centers verfolgen das Ziel, einen Vorgang bereits am Telefon komplett abschliessen zu können. Unternehmen streben also Effizienzgewinne „durch eine Standardisierung von Kommunikation, die forcierte Nutzung von Informationstechnologien und Deregulierungsprozessen sowie die Rationalisierung von Dienstleistungsarbeit [an]“ (Holtgrewe / Kerst 2002: 141).
- Andererseits steht unter dem Leitbild der Kundenorientierung eine grundlegende Offenheit für Wünsche und Anfragen der Kunden im Vordergrund, wodurch neben der Erreichbarkeit der Unternehmen auch die Dienstleistungsqualität verbessert werden soll. Dies gilt sowohl in zeitlicher (kurze Wartezeiten), menschlicher (Freundlichkeit und Kompetenz) und technischer Hinsicht (gezielter Abruf von Informationen).
- Die technische Unterstützung ist darauf ausgelegt, den Anrufer möglichst schnell mit einem (und im optimalen Fall dem richtigen) Gesprächspartner für sein Anliegen zu verbinden. Daneben muss dem Agent unterstützende EDV-Technik zur Verfügung stehen, welche möglichst alle relevanten Informationen während des Kundenkontaktes abrufbar macht.
- Im Gegensatz zur ‚klassischen Sachbearbeitung‘ erreicht der Anrufer in der Regel nicht einen spezifischen Ansprechpartner, „sondern einen Mitarbeiter der über das notwendige Wissen und die funktionale Ausstattung zur Bearbeitung des Anliegens verfügt“ (Strawe 2001: 131). Dadurch findet eine explizite Trennung von Person und Funktion statt.
- Wichtig ist die für Call Centers charakteristische Differenzierung in eingehende Anrufe (Inbound) und vom Call Center initiierte Telefonate (Outbound). Beide Organisationsformen unterscheiden sich aufgrund ihrer Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeiter sowie hinsichtlich der jeweils erforderlichen technischen Unterstützung.
- Ein Call Center gilt als zentral, wenn es für alle Kundensegmente zuständig ist. Von dezentralen Call Centern spricht man, wenn ein Unternehmen mehrere unabhängige Einheiten einsetzt, die allerdings im Bedarfsfall gekoppelt werden können.

Zusammenfassend dienen Call Centers der effizienten Bearbeitung der telefonischen Kundenkontakte und entwickeln sich gleichzeitig zu Kommunikationsplattformen innerhalb des Unternehmens. Die rasch fortschreitende technische Entwicklung, insbesondere des Internets, bietet für Call Centers generell ein wachsendes Spektrum an Kommunikationsaufgaben.

2.2.2 Call Center Typologie

Call Centers unterscheiden sich hauptsächlich durch drei (typische) Merkmale, welche sich in hohem Mass auf die interne Organisation auswirken. Neben der organisatorischen Zuordnung und der Anruforientierung gehört auch die zentrale Aufgabenstellung dazu (vgl. Strawe 2001: 134f):

- Ein zentrales Unterscheidungsmerkmal ist die organisatorische Zuordnung, d.h. der Einsatz des Call Centers im Eigenbetrieb oder der Ankauf dieser Dienstleistungen von einem externen Anbieter (Outsourcing). Wird das Call Center als organisatorische Einheit innerhalb des Unternehmens geführt, spricht man von einem ‚Inhouse Call Center‘.
- Die bereits erwähnte Unterscheidung in In- und Outbound Call Centers stellt das zweite wichtige Merkmal zur Einordnung dar. Diese unterschiedliche Anruforientierung hat einen wesentlichen Einfluss auf die personelle, organisatorische und technische Struktur der Call Centers. So ist bei der gezielten Initiierung von Anrufen (Outbound) die Kommunikation eher planbar und die Dialoge sind weitgehend vorstrukturiert. Die Inbound Variante setzt die Prioritäten demgegenüber verstärkt auf Serviceorientierung bei gleichzeitig effizienter Zeitplanung. Die Kommunikationsprozesse sind hier demnach weit weniger steuerbar.
- Die Orientierung hängt im Wesentlichen von der spezifischen Aufgabenstellung des Call Centers ab. Typische Beispiele für Inbound-Gespräche sind beispielsweise Bestellungen- oder Auftragsannahmen, Abonnentenbetreuung, Support- und Beratungs-Hotlines oder Auskunfts- und Reklamationsdienste. Adressqualifizierung, Neukunden-Akquisition, Telefonverkauf oder Terminvereinbarung implizieren demgegenüber eine Organisation als Outbound Call Center.

Diese wesentlichen Typisierungsmerkmale zeigen auf, wie weit sich das Aufgabenspektrum heutiger Call Centers bereits ausdifferenziert hat. Um diese Aufgaben erfolgreich zu meistern, ist seitens der Call Centers ein Mindestmass an Flexibilität erforderlich. Ein Widerspruch zur angestrebten Rationalisierung?

2.2.3 Call Centers – die soziale Konstruktion einer Branche?

Wie Gundtoft und Holtgrewe (2000: 9) feststellen, sind sich Unternehmen oft nicht im Klaren darüber, welche Zielsetzungen mit dem Einsatz eines Call Centers zu verfolgen sind. Die Autoren sprechen in diesem Zusammenhang von eigentlichen Experimenten, in denen Servicestandards, Effizienzkriterien, Kundenakzeptanz oder die Mitarbeitermotivation erst getestet und damit entwickelt werden. Dieser Prozess kann allerdings nicht beliebig ablaufen. „Hier wird eine Arbeits- und Organisationsform und teilweise eben auch eine (Quasi) Branche ‚sozial konstruiert‘, und solche Prozesse finden in enger Wechselwirkung zwischen Organisationen und ihren Umwelten statt“.

Um in ihren Umwelten zu bestehen, müssen Unternehmen Leistungen für diese erbringen und den Erwartungen in qualifizierter, effizienter und rationaler Hinsicht genügen. Andererseits wird versucht, eben diese Erwartungen gezielt zu beeinflussen um eigene Ziele, Funktionsweisen und Standards gesellschaftlich zu institutionalisieren (vgl. ebd.: 9f).

Die Einrichtung von Call Centern basiert damit auf der Nutzung spezifischer institutioneller Strukturen. Vor allem die technische Ortsunabhängigkeit bringt eine freie Standortwahl mit sich. Gebiete mit hoher Arbeitslosigkeit, tiefem Lohnniveau und die Nähe zu Universitäten werden bevorzugt. Mit Lehrgängen und aktiver Standortpolitik versuchen die Call Centers Betreiber, ihre institutionelle Umgebung zu beeinflussen. „Die ‚soziale Konstruktion‘ der Call Centers lässt sich damit als Institutionalisierungsprozess beschreiben, in dem die Selbstdarstellung und Identität der Call Centers als ‚Branche‘ in Wechselwirkung mit der institutionellen Umwelt ausgehandelt wird“ (ebd.: 10).

Trotz diesem Trend zu einem gemeinsamen Verständnis dessen, was Call Center Arbeit bedeutet, ist nicht damit zu rechnen, dass es zu einer Angleichung der verschiedenen (oben geschilderten) Typen kommen wird. Vielmehr steht eine sich stabilisierende Ausdifferenzierung im Vordergrund. Ausserdem kann davon ausgegangen werden, dass sich das Selbstverständnis der Call Centers Betreiber dahin gehend ändern wird, dass von einer eigentlichen Branche gesprochen werden kann – sofern dies nicht schon heute

der Fall ist. Da herrscht in der Literatur allerdings keine Einigkeit. Die besten Beispiele dafür stellen selbstdarstellende und -reflexierende Elemente wie Verbände oder Fachzeitschriften dar (vgl. dazu <http://www.callcenterprofi.de/>), welche diesem Institutionalisierungsprozess einen zusätzlichen Auftrieb geben.

3.0 Organisation und Aufbau von Call Centern

Nachdem im vorangegangenen Kapitel ein Überblick über die Thematik gegeben wurde, soll in diesem Kapitel die Perspektive auf die Besonderheiten in der Call Center Organisation gelenkt werden. Dazu gehören neben einer Schilderung des typischen Aufbaus und der flexiblen Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse auch die Beschreibung vorhandener Ausbildungs- und Kontrollmöglichkeiten und die Darstellung möglicher Perspektiven hinsichtlich der zukünftigen Weiterentwicklung.

3.1 Aufbau und Ablauf

Der Aufbau im Call Center unterscheidet sich aufgrund der spezifischen Arbeit am Telefon von dem anderer Arbeitsfelder. An der Spitze steht dabei der eigentliche Leiter in der Funktion eines Call Center Managers. Dieser übernimmt sowohl die fachliche, aber auch disziplinarische Leitungsfunktion.

Viele Call Centers widmen sich gleichzeitig mehreren Aufgaben und sind in mehreren Themenbereichen aktiv. Diese werden von einzelnen Projektleitern betreut, in grösseren Centern entspricht dies oft der Position eines Supervisors. Ihnen obliegt die Betreuung einer Gruppe von mehreren Mitarbeitern. Für diese hat sich im Übrigen noch kein endgültiger Begriff etabliert, in der Literatur ist allerdings oft von „Agents“ die Rede. Diese bilden die zentrale organisatorische Ressource und stehen in direkter Abhängigkeit zur Personaleinsatzplanung: „sie muss den Spagat zwischen der teuren und deshalb effizient einzusetzenden Ressource ‚Mitarbeiter‘ und der in der Regel undeterministischen Verteilung von Anrufen schaffen“ (Strawe 2001: 145). Diese Aufgabe wird im Übrigen heutzutage immer mehr von computergestützten Personaleinsatzplanungs-Systemen übernommen.

Auch der Anrufverteilung kommt eine zentrale Rolle zu, schliesslich sollen im optimalen Fall die jeweils qualifiziertesten Agents eine bestimmte Anfrage behandeln. Dies ist jedoch nicht immer einfach zu erreichen, da die meisten Agents über mehrere Fähigkeiten verfügen. Moderne ACD-Anlagen bieten zur Lösung dieses Problems die Funktion des sog. „skill based routing“ an, wodurch die Anrufverteilung auf Basis der

Fähigkeiten vorgenommen wird. Diese Methode setzt allerdings eine gewisse Mindestzahl an Agents voraus, die bestimmte Kompetenzen zur Verfügung stellen.

Auf die Technik in Call Centern und die Personalstrukturen wird ausführlich in den Kapiteln 4 und 5 eingegangen.

3.2 Workflow und Arbeitsteilung

Call Centers bilden eine effiziente Organisationsform für die Bearbeitung von Kundenkontakten und schärfen in diesem Zusammenhang das Bewusstsein um die Bedeutung des Workflows in Büroumgebungen (vgl. Strawe 2001: 147). An dieser Stelle stellt sich die Frage, wie die inneren Abläufe in Call Centern strukturiert sind.

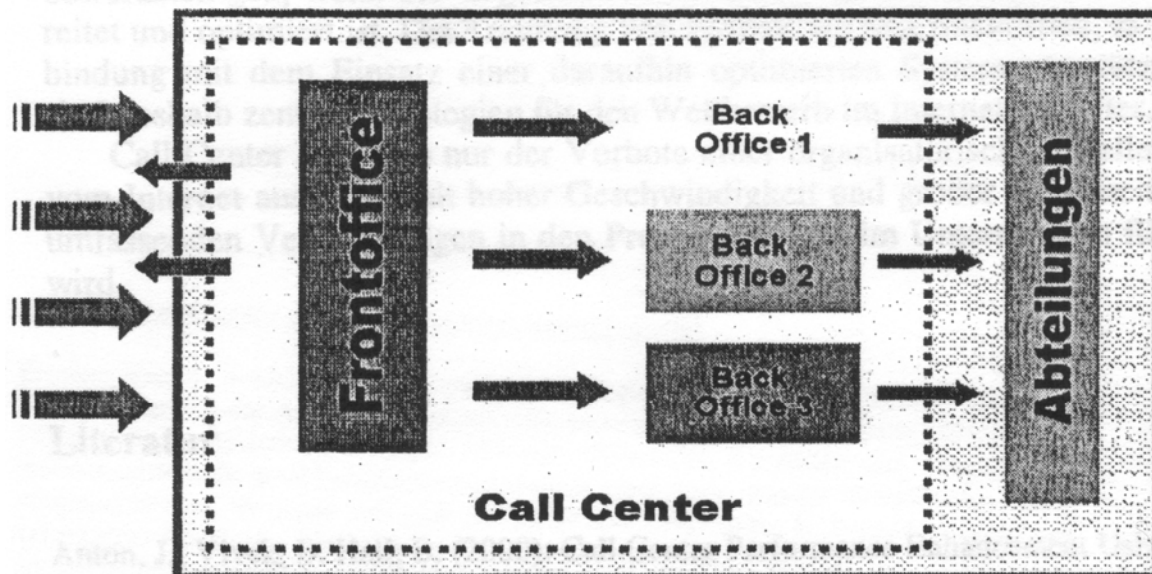
3.2.1 Front- und Backoffice

Call Centers verfügen über das Potential, den organisatorischen Wandel innerhalb eines Unternehmens voranzutreiben. Dies vor allem durch die effiziente Aufteilung der Arbeitstätigkeit in eine Frontoffice-Komponente für den direkten Kontakt mit den Kunden und einen Backoffice-Bereich für die administrative Abwicklung. Diese Aufgabenteilung könnte den Prozessablauf vieler Organisationen, vor allem im Verwaltungsbereich, in Zukunft prägen. Dies vor allem deshalb, weil bei konsequenter Umsetzung mit Effizienzvorteilen zu rechnen ist (vgl. ebd.: 147). Eine solche Aufteilung verdeutlicht, dass Unternehmen mit dem Einsatz von Call Centern nicht nur die telefonische Kommunikation mit der Umwelt in spezialisierte Einheiten verlagern, sondern eine weitere Differenzierung innerhalb dieser Arbeits- und Organisationsform vornehmen (vgl. Gundtoft / Holtgrewe 2000: 1), wodurch eine weitere Optimierung erzielt werden kann.

Dem Frontoffice-Bereich fallen in diesem Organisationssystem der direkte Kundenkontakt und die damit verbundenen weiteren Tätigkeiten zu. Dazu zählen beispielsweise die Pflege der Kundendaten, das Beschwerdemanagement, Auskünfte, Hilfeleistungen oder die Eingabe und Verarbeitung von Aufträgen bzw. Bestellungen. Dieses sehr breite Aufgabenspektrum verdeutlicht, dass die Arbeit im Frontoffice-Bereich eines Call Centers ein erheblich komplexeres Modell darstellt als jenes der meisten traditionellen Sachbearbeitungsplätze im Dienstleistungssektor. „Die Ausweitung führt zu einer Aufgabenintegration am Arbeitsplatz des Agents, die hohe Anforderungen an die Organisation des Workflows stellt“ (Strawe 2001: 147f). Zudem müssen die Mitarbeiter sowohl in der Art der Aufgabenstellung (z.B. Beratung, Verkauf

oder Reklamationen), als auch in der erforderlichen Thematik qualifiziert werden. Daneben ist wie bereits erwähnt eine entsprechend leistungsfähige technische Infrastruktur erforderlich, denn die Frontoffice-Organisation ist in höchstem Mass auf die Verlagerung von Arbeitsprozessen in IT-Systeme angewiesen. Für diese Aufgabenstellung hat sich der Begriff des ‚Customer Relationship Management‘ (CRM) durchgesetzt. Dieses Managementsystem verfolgt das Ziel, ein Unternehmen zu effizienten und effektiven Kundenbeziehungen zu befähigen. Neben der Philosophie, der Organisation und der Mitarbeiterqualifikation, stellt vor allem die 4. Säule der Technik bzw. der Infrastruktur einen wesentlichen Teil dieser CRM-Systeme dar (vgl. Anmacher 2000: 1f). Dabei „wird beim Einsatz dieser CRM-Systeme über die darin enthaltenen Strukturen der Workflow in einer Organisation neu strukturiert“ (vgl. Strawe 2001: 148).

Abbildung 2: Call Center Organisation und Umwelt



Im Unterschied zu den eben beschriebenen Tätigkeiten übernimmt der Backoffice-Bereich die Verarbeitung, Speicherung und Auswertung der (Kunden-) Daten. In dieser Untereinheit werden ausserdem die eigentlichen physikalischen Vorgänge durchgeführt wie beispielsweise der Versand von Waren oder die Bereitstellung von Dokumenten aller Art.

Diese Trennung in Front- und Backoffice-Bereich liefert einerseits eine organisatorische Fokussierung auf den Kunden und gleichzeitig neue Argumente zur Überwindung von Widerständen gegen Veränderungen in anderen Organisationsformen. In einer Wettbewerbssituation, „in der weitgehend identische Produkte und Dienstleistungen [...]

erworben werden können, müssen Unternehmen nach neuen Differenzierungsmöglichkeiten suchen“ (ebd.: 150). Call Centers können als Instrumente für starke Kundenbindungen und gezielter Serviceorientierung einen grossen Teil dazu beitragen.

3.2.2 Neuartige Arbeitsteilung

Diese „Trennung in Front- und Backoffice-Aufgaben [...] [ist] nicht vergleichbar mit der traditionellen Arbeitsteilung“ (Strawe 2001: 149f), innerhalb deren die nachgelagerten Stellen die eigentliche Bearbeitung eines Vorganges übernehmen. Vielmehr legt die Organisation in Call Centern ein stärkeres Gewicht auf die Integration der Aufgaben und deren fallabschliessende Bearbeitung durch die Agents bereits an der Grenzstelle selbst.

3.2.3 Call Center Planning and Design

Die zunehmende Selbstreflexivität der Call Center Branche ist auch im Bereich der Organisation zu beobachten. So bieten diverse spezialisierte Unternehmungen gezielte Hilfestellungen zum Aufbau eines Call Centers an. Ein Beispiel stellt das Modell von „Prosci Research“ dar (www.call-center.net), welches den Aufbau in fünf zentrale Sektoren unterteilt. Dabei wird auf einen hohen Grad an Interdependenz verwiesen, da alle Elemente nahtlos ineinander übergehen.

Abbildung 3: Prosci Research Call Center Design



In diesem Modell bildet die Unternehmensstrategie die Basis für die zu bearbeitenden Prozesse und notwendige Technik. Die Festlegung der Anstellungsverhältnisse hängt dabei hochgradig vom Input auf Prozess- und den

Möglichkeiten auf der Technikseite ab. Zusammen bilden diese Elemente ein sehr praxisbezogenes Call Center Modell, welches allerdings nur eine von vielen Möglichkeiten darstellt.

3.2.4 Perspektiven zur weiteren Optimierung

Vor allem mit der Verbreitung des Internets hat die Entwicklung von neuen Organisationsstrukturen in Call Centern Auftrieb erhalten. An dieser Stelle soll deshalb der Begriff des „Virtuellen Call Centers“ eingegangen werden, der die zukünftige Weiterentwicklung dieser Organisationsform stark beeinflussen wird.

Vor allem in den USA sind die Call Centers vieler Unternehmen nicht auf nur einen Standort beschränkt, sondern weisen eine stark dezentralisierte Struktur auf. Dabei werden die Sprach- und Datenverbindungen zwischen Kunden und Call Centers bzw. zwischen den einzelnen Einheiten zunehmend über das Internet bereitgestellt. „Diese virtuellen Call Centers gewinnen insbesondere im Hinblick auf die Möglichkeit an Bedeutung, die Leistungen einzelner dezentral arbeitender Personen flexibel und sehr kostengünstig zu einer funktionalen Einheit zusammen zu fassen“ (Strawe 2001: 146). Dadurch wird ein Arbeitsfeld entstehen, welches kleinen organisatorischen Einheiten oder Einzelpersonen die Möglichkeit gibt, als „Teleworker“ rechtlich selbständig zu agieren und ihre Leistungen über das Internet einer breiteren Zielgruppe verfügbar zu machen. Der Standort wird also für Leistungen dieser Art mehr und mehr irrelevant.

4.0 Technische Infrastruktur – High Tech in Call Centern

Eine solche Dezentralisierung kann nur mit dem Einsatz von modernster technischer Infrastruktur erreicht werden. Dabei „stehen die technischen Möglichkeiten und ihr Einsatz in einem wechselseitigen Verhältnis von Ermöglichung und Erfordernis“ (Gundtoft / Holtgrewe 2000: 4), denn die technische Integration von Information und Kommunikation erfordert ihrerseits umfangreiche Standardisierungen und Veränderungen der Dienstleistungsarbeit an sich. Dieses Wechselspiel zwischen einer standardisierten Massenabwicklung einerseits und der flexiblen und individuellen, kundenbezogenen Betreuung andererseits, wird deshalb wesentlich durch die vorhandene Infrastruktur gefördert.

4.1 Telekommunikationsanlagen als Kernbausteine

Auch im digitalen Zeitalter des 21. Jahrhunderts ist die ‚klassische‘ Telekommunikationsanlage der zentrale Baustein moderner Call Centers und deshalb ein wichtiger Faktor für die Steuerung und Kontrolle. Daneben besteht der immer wichtigere Teil der digitalisierten Informationstechnik in Form von PC-Clustern oder IT-Netzwerken.

Die zentrale Funktion dieser Anlagen bildet die automatische Anrufverteilung (ACD, Automatic Call Distribution). Dabei werden die eingehende Anrufe in verschiedenster Weise sortiert oder durch Zahlen- und Spracheingabe der Kunden qualifiziert und selektioniert (vgl. ebd.: 5f). Was diese ACD-Systeme für Inbound Call Centers darstellen, bedeuten die automatischen Anwahlhilfen (für die optimale Auslastung) im Outbound Bereich. Dabei ist die schnelle Abarbeitung umfangreicher Telefonnummernbestände die zentrale Aufgabe dieser Systeme (vgl. Strawe 2001: 137). Konzentriert sich die informatisierte Anrufverteiltechnik auf die Rationalisierung von Kunden, „bezieht die technische Zusammenführung von Sprach- und Computerdaten unter dem Stichwort ‚Computer-integrierte Telefonie‘ (CTI) weitergehende Prozesse der Datenerfassung mit ein“ (Gundtoft / Holtgrewe 2000: 5). So werden den Agents beispielsweise Kundenprofile oder der aktuelle Bearbeitungsstand direkt angezeigt.

4.2 Entwicklungsmöglichkeiten der Call Center Technik

Das Internet hat sich innerhalb weniger Jahre zur zentralen Kommunikationsplattform entwickelt. Call Centers haben die Bedeutung dieser neuen Technologie erkannt und sehen darin „die grosse Chance zur Weiterentwicklung heutiger ‚sprachzentrierter‘ Call Centers hin zu integrierten ‚Communication Centern‘“ (Strawe 2001: 137). In Anlehnung an Gundtoft / Holtgrewe (2000) und Strawe (2001) lassen sich die folgenden Formen einer Verbindung von Internet und Call Center Dienstleistungen skizzieren:

- Arbeitsplätze werden vermehrt direkt an das Internet angeschlossen, um der organisatorischen Herausforderung der E-Mail Flut gerecht zu werden. Zusätzlich sind Kommunikationsformen über Chaträume denkbar.
- Integrierte Kommunikation soll ermöglichen, dass Agent und Kunde jeweils die exakt gleichen Daten am Bildschirm betrachten können.
- Mit ‚Voice-Over-IP‘ sind Anrufer und Call Center Mitarbeiter ebenfalls über das Internet miteinander verbunden. Das „Telefonat“ läuft dabei ebenfalls über das World Wide Web.
- Um weitere Effizienzsteigerungen zu erzielen, werden spezielle Websites für Call Centers aufgebaut. Der Kunde soll dabei komplett durch einen Vorgang geleitet werden. Im Vordergrund steht daher nicht mehr der direkte Kontakt zum Call Center, sondern ein möglichst hoher Anteil an „Selbstbedienung“.

An dieser Stelle muss allerdings darauf hingewiesen werden, dass eine solche Entwicklung von der technischen Ausrüstung auf Seiten der Kunden sowie von deren Akzeptanz für diese neuen Kommunikationsformen abhängt.

4.3 Standardisierung durch Technologie

Das arbeitsorganisatorisch Neue an der Verknüpfung von „intelligenter“ Telefonie, IT und Datenverarbeitung besteht „in einer möglichst vollständigen und schnellen Abwicklung der Geschäftsvorfälle im Call Center selbst“ (Gundtoft / Holtgrewe 2000: 5). Dadurch unterscheidet sich die Organisationsform eines Call Centers grundlegend von anderen Typen telefonbasierter Dienstleistungen, in dem die Anrufe nicht weitergeleitet, sondern die Anfragen möglichst vollständig durch die Agents bearbeitet werden. Wie Gundtoft / Holtgrewe (2000: 5) feststellen, werden zunehmend und gezielt Produkte entwickelt, „[so]dass sie in die Geschäftsvorgänge einer Call Center Arbeitsorganisation integriert werden können.“ Das Spektrum dieser ausdifferenzierbaren Geschäftsprozesse ist damit nicht begrenzt. Vielmehr lassen sich mit Hilfe der technischen Infrastruktur sowohl einfache Telefonauskünfte und simple Bestellannahmen, als auch individuelle Kundenberatung, komplexe Sachbearbeitung und professionelle Beratungsdienstleistungen verwirklichen.

Das Dilemma einer zunehmenden internen Standardisierung und einer vom Kunden erwarteten Flexibilität wird in Kapitel 6 ausführlich dargestellt.

5.0 Personalstrukturen in Call Centern: Anforderungen, Schulung und Kontrolle

Mit der massenhaften Verbreitung von Call Centern hat sich der Bedarf an flexiblen Arbeitskräften rapide erhöht. Dabei werden gegenwärtig „neue Regeln des Verhältnisses von Arbeitnehmern und Arbeitgebern gleichsam experimentell auf ihre Zumutbarkeit in der modernen Gesellschaft erprobt“ (Richter / Schulze 2001: 132) und mehr denn je auf menschliche Kompetenzen gesetzt. Den Mitarbeitenden kommt dabei eine zentrale Rolle zu, indem sie mit ihren Qualifikationen und vor allem Qualifikationsüberschüssen einen Weg zur Überwindung eines neotayloristischen Grenzstellen Dilemmas – mit welchem sich Call Centers gezwungenermassen konfrontiert sehen – ermöglichen (vgl. ebd.: 133 und Kapitel 6 dieser Arbeit).

Welche Anforderungen werden konkret an die Agents gestellt? Mit welchen Mitteln werden Angestellte auf die Call Centers Philosophien geschult und allenfalls

kontrolliert? Die folgenden Unterkapitel zeigen die üblichen Personalstrukturen auf und beleuchten aus Unternehmensperspektive das wohl zentralste Element dieser Organisationsform: die Mitarbeiter.

5.1 Arbeitsplätze in Call Centern

Inzwischen hat auch die Politik das Potenzial der Call Centers erkannt und betreibt – zumindest in Deutschland und den USA – eine gezielte Standortpolitik, um die Ansiedlung dieser meist sehr grossen Arbeitgeber zu fördern (vgl. Holtgrewe / Kerst 2002: 142). Im Zuge einer solchen Initiative konnten beispielsweise in Nordrheinwestfalen rund 570 Unternehmen auf die Unterstützung der Behörden zählen. Allerdings sind zunehmend auch kritische Stimmen vernehmbar, welche auf den Nachteil von eher strukturschwachen Regionen verweisen (vgl. Strawe 2001: 139). Trotz dieser Kritik bewirkt eine solche Förderung, dass „insbesondere kleinere und mittlere Unternehmen auf das Call Center als neue Organisationsform im Dienstleistungsbereich aufmerksam [werden]“ (ebd.: 139f) und es dadurch zur Schaffung neuer Arbeitsplätze kommt.

5.1.1 Personalstruktur

Die Zahl der in Deutschland existierenden Call Centers Arbeitsplätze wurde nach einer Schätzung des DDV (Deutscher Direktmarketing Verband) im Jahr 2001 mit 210'000 angegeben (vgl. Gundtoft / Holtgrewe 2000: 8). Aussergewöhnlich – wohl aber beispielhaft für Call Centers – ist die Tatsache, dass nur die Hälfte dieser Arbeitsplätze als Vollzeitstellen deklariert werden.

Dass die Organisationsform des Call Centers eine relativ neues Phänomen darstellt ist unter anderem daran zu erkennen, dass rund zwei Drittel aller Mitarbeiter nicht älter als 35 Jahre sind (vgl. Thieme / Ceyn 2000: 4f). Dabei ist das Verhältnis von Männern und Frauen beinahe ausgewogen. Thieme und Ceyn (2000) wiesen in ihrer Studie einen Anteil von 53% zu 47% aus. Frauen überwiegen allerdings im Bereich der Teilzeitarbeit massiv mit einem Anteil von rund 82%. Dies ist ein möglicher Beleg für die Vermutung, dass Call Centers aufgrund ihrer flexiblen Arbeitszeiten vor allem für Frauen ein attraktives Arbeitsangebot darstellen (vgl. Strawe 2001: 140). Gundtoft / Holtgrewe (2000: 8) halten in diesem Zusammenhang fest, dass „Frauen [...] im Versand und Grosshandel überproportional vertreten und nur in der EDV/Elektronik wesentlich unterrepräsentiert [sind].“ Im Gegensatz zu vielen anderen Branchen im

Dienstleistungssektor wirkt sich dieser generell hohe Frauenanteil auch auf die Führungsstrukturen aus. So ist der Anteil an Supervisorinnen oder Teamleiterinnen mit rund 47% proportional zu ihrem Anteil vertreten (vgl. Thieme / Ceyp 2000: 5).

Neben diesem überdurchschnittlich hohen Frauenanteil sind auch Studenten sehr häufig in diesem Dienstleistungssektor tätig. Viele Call Centers Dienstleister haben sich deshalb wie bereits erwähnt „bewusst in Universitätsstädten angesiedelt und achten bei der lokalen Standortwahl auf gute Erreichbarkeit durch öffentliche Verkehrsmittel“ (Strawe 2001: 141).

In Call Centern ist die Tendenz zu beobachten, dass vor allem mit Quereinsteigern aus anderen Berufen gearbeitet wird. „Wenn sie eine entsprechende Weiterbildung absolviert haben, erweisen sie sich häufig als flexibler und stärker am Dienstleistungsgedanken orientierte Mitarbeiter, also dies bei Personen mit klassischen Ausbildungsgängen der Fall ist“ (vgl. Holtgrewe / Kerst 2002: 139). Dadurch könnten Call Centers einen Teil zur Entspannung auf den Arbeitsmärkten Europas beitragen, indem sie als Wiedereinstiegsmöglichkeit in den Arbeitsprozess gesehen werden. „Aufgrund ihrer bisher relativ niedrigen Einstiegshürden – es existiert keine formale Qualifikation – haben sie zudem die Funktion einer Transitposition“ (Strawe 2001: 141). So werden die Call Centers nach dem Wiedereinstieg zum Sprungbrett für andere Tätigkeiten im Unternehmen. Dies gilt vor allem für Inhouse Call Centers, „da deren Mitarbeiter kundenorientiert denken und meist ein umfangreiches Wissen über den Aufbau und die Prozesse in der Organisation erworben haben“ (ebd.: 141). Allerdings besteht auch innerhalb der Call Centers die Möglichkeit zur Weiterentwicklung eines Agents, beispielsweise in der Funktion eines Supervisors oder Teamleiters.

5.1.2 Herausforderungen

Die Arbeit im Call Center bringt auch einige Komplikationen mit sich, mit der sich die Arbeitsmarktpolitik gezielt auseinander setzen muss. Von Seiten der Call Centers Betreiber ist vor allem der Ruf nach „einer geregelten Ausbildung für die neuen Berufe am Telefon [...] zu hören“ (Strawe 2001: 142). Dabei erhofft man sich neben einer Professionalisierung der Branche auch eine Imageverbesserung für die Arbeit im Call Center. „Wo ein kurzes Training für die Berufsausübung ausreicht, liegt der Verdacht nahe, dass es sich nur um einen ‚Job‘ handelt [...]“ (ebd.: 142). Dies ist ein weiteres Indiz für die zunehmend beobachtbare Selbstreflexivität der Branche.

5.2 Auf dem Weg ins Dilemma

Call Centers scheinen auf den ersten Blick ein neotayloristisches Prinzip der Arbeitsteilung zu verfolgen. Dieser Eindruck entsteht, „weil Tätigkeiten innerhalb des Call Center Workflows häufig zusammengefasst und räumlich abgegrenzt sind – mit dem Ziel einer hohen Quadratmeter-Produktivität“ (Strawe 2001: 143). Trotz dieser Standardisierung sind die Anforderungen an die Mitarbeitenden weit höher als in anderen Dienstleistungsbereichen. Neben den fachlichen und methodischen Fähigkeiten, die durch den bereits erwähnten und von den Call Centern geforderten standardisierten Berufsabschluss erworben werden, sind auch andere „flexible Potentiale“ wie kommunikative, persönliche und soziale Fertigkeiten gefordert.

5.2.1 Qualifizierung und Motivation

Die Arbeit im Call Center scheint auf den ersten Blick Züge einer Dequalifizierung aufzuweisen. Empirische Befunde zeigen aber ein anderes Bild. So sind sich Forscher einig, „dass jedenfalls die Call Center AgentInnen keineswegs eine unqualifizierte Beschäftigungsgruppe sind“ (Holtgrewe 2004: 5). So weist die Mehrheit aller Mitarbeiter mindestens eine abgeschlossene Berufsausbildung auf. Trotzdem sind die Fähigkeiten der Mitarbeiter nicht im herkömmlichen Sinn von Qualifikation zu verstehen, da die oben erwähnte standardisierte Ausbildung noch weitgehend fehlt. Es handelt sich deshalb quasi um eine Konstruktion von Kompetenz ausserhalb der institutionalisierten Qualifikation aber innerhalb des Unternehmens (vgl. ebd.: 5f).

Um die hohen Ansprüche an die Serviceleistungen am Telefon zu erfüllen, ist das qualifizierte Personal in Call Centern immer wieder zu motivieren. Denn trotz dem hohen Mass an standardisierten Elementen (wie die durchdachte Organisation und Logistik des Unternehmens) sowie der spezialisierten Technik können nur die Mitarbeiter die hohe Leistungsfähigkeit und Qualität des Call Centers langfristig gewährleisten, nämlich durch Fach-, Organisations- und Navigationswissen, sowie kognitive und soziale Fähigkeiten (vgl. ebd.: 6). Diese Kompetenzen sind durch eine Standardisierung der Interaktion nicht zu ersetzen – „vielmehr sind sie gerade nötig, die immer unvollständige Standardisierung zu ergänzen und zu kompensieren“ (ebd.: 6).

Die hohen Fluktuationsraten in Call Centern weisen allerdings darauf hin, dass die Agents (noch) nicht als zentrale Kräfte des Unternehmenserfolgs gesehen werden (vgl. Strawe 2001.: 143f). Mögliche Ursachen sind mangelnde Kompetenzen der verantwortlichen Führungskräfte, schlechter Informationsfluss innerhalb der

Organisationsstruktur oder eine unzureichende Einführung der Agents in ihren Aufgabenkreis.

5.2.2 Kontrolle und Coaching

Trotz der Notwendigkeit individueller („flexibler“) Fähigkeiten und Kompetenzen, bleibt die Arbeit in Call Centern in den meisten Fällen standardisiert und kontrolliert. Die Call Centers Betreiber scheinen sich dieses Widerspruchs zunehmend bewusst zu werden und passen die Reglementierungen an, „indem die Formalisierungen und Standardisierungen von Leitfäden, Kontrolltechniken und Leistungsbewertungen immer wieder flexibel angewandt, kontextuiert und modifiziert werden“ (Holtgrewe / Kerst 2002: 151).

Dies wird besonders am Einsatz von Leitfäden und Skripten deutlich, die nur selten als feste Kommunikationsmuster zu dienen haben – vielmehr scheint mit steigender Komplexität der Dienstleistung die Standardisierung der Gesprächsführung abzunehmen (vgl. ebd.: 152), was ein höheres Mass an Flexibilität erfordert. Leitfäden werden daher eher als Nachschlagewerke oder Unternehmensphilosophien angesehen. Auch Elemente der gezielten Leistungskontrolle kommen nur marginal zum Einsatz, wobei sich vor allem die Steuerung der Mitarbeiter durch Geld als untauglich erwiesen hat. Vielmehr sind detaillierte Auswertungen der ACD-Anlagen ein Abbild für die Arbeit eines Agents, was allerdings von den Supervisoren einiges an Interpretationsleistungen fordert (vgl. ebd.: 152f).

Ein wesentlich grösserer Aufwand zur Entwicklung der Mitarbeiterleistungen stellen Massnahmen wie gezieltes Coaching oder interne Weiterbildungen dar. Vor allem bei komplexen Dienstleistungsaufgaben werden diese Elemente „zur institutionalisierten Reflexion der Grenzstellenarbeit [genutzt]“ (ebd.: 155). Diese Art der Leistungsverbesserung verdeutlicht zudem das Ziel der Call Centers, die Gesprächsführung zu standardisieren und dadurch die flexiblen Potentiale der Agents gezielt zu mobilisieren oder einzuschränken.

Festzuhalten bleibt, dass an dieser Mobilisierung von „persönlicher Flexibilität“ immer wieder gearbeitet werden muss, um das optimale Verhältnis zu finden.

6.0 Call Centers im Grenzstellendilemma

Call Centers können als Grenzstellen bezeichnet werden, welche die Unternehmen mit ihren Umwelten verbinden. Dies bedeutet einerseits, dass die Organisationen offen für

Vorgänge in der entsprechenden Umwelt sind, dass sie aber gleichzeitig als eigenständige soziale Gebilde auch geschlossen sein müssen (vgl. Holtgrewe / Kerst 2002: 142). „An der Grenzstelle wird also ein strukturelles Problem von Organisationen prozessiert: Offenheit und Öffnung, Geschlossenheit und Schliessung der Organisation ins Werk zu setzen“. Dadurch steht die Arbeit in Call Centern ständig in einem organisationellen Dilemma zwischen Informationsaufnahme und -abwehr sowie ganz allgemein zwischen Stabilität und Flexibilität, wodurch ganz spezifische Ansprüche an die Grenzstellenarbeit entstehen. Weil Organisationen dabei interne Erwartungen zu „Funktionsrollen“ und Zuständigkeiten bündeln, differenzieren sie die Grenzstellen aus – in spezialisierte Positionen, an denen Anforderungen und Inputs aus der Umwelt erst in organisationell bearbeitbare Aufgaben übersetzt werden. „Die Grenzstellen [...] definieren, was ‚in‘ der Organisation gilt, was zu erwarten ist und was ‚nicht zur Sache gehört‘“ (Gundtoft / Holtgrewe 2000: 1).

Auch die bisher geschilderten Eigenschaften der Organisationsstrukturen in Call Centern wirken sich direkt auf deren Grenzstellenfunktion aus. Diese sollen zum einen möglichst hohe Effizienzgewinne durch eine Standardisierung der Kommunikation, die forcierte Nutzung von Informationstechnologien und eine Rationalisierung der Arbeitsstrukturen erzielen. Gleichzeitig sollen aber unter dem Leitbild der Kundenorientierung die „Offenheit für Wünsche und Anfragen der Kunden, die Erreichbarkeit der Unternehmen und die Dienstleistungsqualität verbessert werden“ (vgl. Holtgrewe / Kerst 2002: 141). Diese Ziele stehen durchaus in einem Konkurrenzverhältnis woraus sich die Frage ergibt, ob sich Call Centers in erster Linie auf neotayloristische Rationalisierungsstrategien festlegen und in wie weit das Versprechen der Kundenorientierung trotzdem erfüllt werden kann.

6.1 Das Dilemma zwischen Stabilität und Flexibilität

Eine „klassische“ Möglichkeit von Organisationen in Grenzstellenfunktion, Stabilität und Flexibilität gleichzeitig aufzubringen, besteht in Differenzierung. Call Centers können versuchen, „[...] Bereiche zu isolieren, in denen Stabilitätsannahmen wahrscheinlich sind, also klar definierte Anfragen auf ebenso definierbare Lösungen treffen“ (vgl. Holtgrewe / Kerst 2002: 143). Dabei haben sich zwei Varianten ausdifferenziert, welche sich analytisch klar unterscheiden lassen, nämlich die Unterscheidung in eine High-Road Variante komplexer Call Center Dienste, welche Qualität betont, und einer Low-Road Variante, die sich um die Umsetzung des

neotayloristischen Paradigmas bemüht (vgl. ebd.: 143). Allerdings müssen beide Varianten jeweils die entsprechende Gegenteilendenz, also Effizienz bzw. Qualität, in der Strategie berücksichtigen. Dadurch muss die bei jedem Call Center grundsätzlich vorhandene Kundenorientierung immer zwischen der zugelassenen Öffnung für die Wünsche der Kunden und deren Abwehr lavieren.

Die Merkmale organisationaler Grenzstellen, der Mythos der Kundenorientierung einerseits und seine realen Wirkungen andererseits, erklären, warum Call Centers dieses unausweichliche Dilemma zwischen Stabilität und Flexibilität nicht durch den Rückgriff auf scheinbar einfache Lösungen bewältigen können: „da sie die Grenzstelle selber organisieren, bearbeiten sie das Flexibilitätsdilemma, das zentral mit der Frage der Grenzziehung verbunden ist“ (ebd.: 144). Standardisierungen sind so nur bis zu einem bestimmten Punkt möglich, denn Kommunikation (mit den Kunden) bleibt immer offen und unberechenbar. Gleichzeitig stösst uneingeschränkte Flexibilität aber auf Grenzen des Aufwands und der Organisationsstruktur.

Um diese widersprüchlichen Anforderungen und die dadurch entstehende dilemmatische Situation bewältigen zu können und dabei „die nötige Bandbreite an Redundanz und Varietät [bereit zu stellen]“ (ebd.: 144), kommt eine Strategie zum Einsatz, welche dem tayloristischen Modell ein Stück weit entgegengesetzt ist. Dazu müssen Call Centers über genügend ‚Slack‘ verfügen – also über Ressourcen, Deutungen und Kompetenzen, die in Reserve gehalten werden und nicht auf konkrete Ziele ausgerichtet sind. Dabei umfasst „organisationaler Slack [...] alle jenen Aktivitäten [...] die Sinnüberschüsse darstellen, die nicht nur eine Plattform zur Einschätzung zielgerichteter Aktivitäten bieten, sondern auch Alternativen für jene Momente bereithalten können, in denen sich Ziele verschieben oder auf anderen Wegen angestrebt werden“ (Baecker 1994, zitiert nach Holtgrewe / Kerst 2002: 144). Eine zentrale Reserve dieses Slacks stellen die Organisationsmitglieder dar, also die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Call Centers. Dies erklärt den im vorherigen Kapitel beschriebenen Wunsch der Call Centers Betreiber nach möglichst hohen Ausbildungsniveaus ihrer Mitarbeiter – denn überschüssige Qualifikationen, zeitliche Flexibilitätspotentiale und andere biografische Ressourcen liefern der Organisation wesentliche ‚nicht-standardisierbare‘ und flexibel nutz- und einsetzbare Potentiale.

Call Centers versuchen also, diesen Slack als Flexibilitätspotential strategisch zu nutzen (vgl. ebd.: 144f). Dabei können durchaus bestimmte Rationalisierungsstrategien zur

Anwendung kommen, allerdings werden jeweils wechselweise Effizienzsteigerung und Kundenorientierung akzentuiert.

Die Mitarbeiter stehen demnach klar im Mittelpunkt, wodurch sich die „Produktion und Bewirtschaftung des Slacks zentral auf das Arbeitshandeln der beschäftigten verlagert wird“ (ebd.: 145). Dabei werden jeweils ganz bestimmte Anforderungen an das alltägliche Arbeitshandeln gestellt; nämlich in der Interaktion mit den Kunden unmittelbar und „in Echtzeit Standardisierung und Empathie, schnelles Abarbeiten und kompetente Bearbeitung aufeinander abzustimmen“ (ebd.: 145). Dabei fächert sich das Flexibilitätsdilemma in die folgenden unterschiedlichen Handlungsdilemmata auf.

6.1.1 Perspektiv-Dilemma

Die Perspektiven und Sichtweisen von Kunden und der Organisation, welche durch das Call Center quasi repräsentiert wird, sind durchaus konflikthaft. So erhoffen sich die Anrufer möglichst viel an Leistung des Unternehmens bei gleichzeitiger minimaler Eigenleistung und umgekehrt. „Um aber im Interesse ‚ihrer‘ Organisation handeln zu können, müssen AgentInnen die Perspektive der Kunden übernehmen und sie dazu erst einmal identifizieren“ (ebd.: 145f) und dadurch kompetent zwischen den Perspektiven der Kunden und des Unternehmens erfolgreich vermitteln und wechseln zu können. Besonders betroffen ist dabei die Zeitdimension, in dem die Agents einerseits eine individuelle Behandlung der Kunden ermöglichen wollen und andererseits die Auslastung des Call Centers immer im Auge behalten müssten, um Wartezeiten für andere Anrufer gering zu halten.

6.1.2 Wissens-Dilemma

Dieses Dilemma entsteht, wenn die Agents an der Grenzstelle wegen fehlender Zuständigkeit oder mangelnder Qualifikation das Problem, welches an sie heran getragen wird, nicht selber lösen können. Sie müssen es aber dennoch so weit definieren, „dass sie die entsprechenden Informationssysteme nutzen oder das Problem an die zuständigen und kompetenten Stellen weiterreichen können“ (ebd.: 145f). Diese begrenzten Problemlösungsfähigkeiten erfordern von den Mitarbeitern zusätzliches Navigations- und Orientierungswissen über die Organisation. Das Wissensdilemma kann sich verschärfen, wenn beispielsweise aus Kostengründen gezielt geringer qualifizierte Mitarbeiter eingesetzt werden.

Eine andere Variante des Wissens-Dilemmas bildet die Situation, wenn die Agents mehr wissen, als sie sagen dürfen, also beispielsweise über die Kenntnis um günstigere Alternativen verfügen. Hier handelt es sich bereits um ein eigentliches „Loyalitätsdilemma“.

6.1.3 Verantwortungs- und Vertrauensdilemma

In Call Centern wird auf hierarchisch untergeordneter Ebene Arbeit an einer strategisch kritischen Stelle geleistet. Entscheidungen die von den Agents getroffen werden, müssen von den betreffenden Mitarbeitern gegenüber der Organisation und der Umwelt verantwortet werden, denn „für die Kundinnen oder Klientinnen ‚ist‘ [...] das Call Center die Organisation [...]“ (ebd.: 146). Dabei wird nicht nur die Kompetenz entscheidend mitproduziert, sondern auch die Vertrauenswürdigkeit der Organisation.

6.2 Erfolgreiches Bewegen im Dilemma

Diese verschiedenen Dilemmata werden somit zu direkten Belastungen für die Beschäftigten. Durch geschickte Balanceakte – zwischen Standardisierung und Flexibilität – können jedoch alle Anforderungen erfüllt werden. Dabei ist von zentraler Bedeutung, dass die Call Centers den Mitarbeitern erlauben, „die eigene Sozialkompetenz [zu] nutzen und sich darauf verlassen zu dürfen [...]“ (Holtgrewe / Kerst 2002: 146). Das Wissensdilemma kann dabei bearbeitet werden, in dem die Agents auf Wissens- und Qualifikationsreserven zurückgreifen, die Ihnen die Organisation zur Verfügung stellt. Das Verantwortungs- und Vertrauens-Dilemma wird entschärft, wenn explizit auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zurückgegriffen werden kann, beispielsweise durch die Vermittlung an sog. ‚Face-to-Face‘ Berater. Immer häufiger übernehmen die Mitarbeiter auch selbst Verantwortung, um die Kunden effizient und ‚kundenorientiert‘ zu bedienen – selbst „entgegen den Managementvorgaben“ (ebd.: 151). Zur Bearbeitung des Perspektiv-Dilemmas „sind die AgentInnen an die Sequenzialität der Interaktion gebunden [...] [und] greifen dazu auch auf eine sozial in Warteschlangen, Wartezimmern usw. institutionalisierte Vorstellung sequenzieller Gerechtigkeit zurück [...]“ (ebd.: 151).

Kompetente Bewegung im Dilemma ist somit durchaus möglich. Nämlich dann, wenn die Organisation und die Beschäftigten einander Slack zur Verfügung stellen und ihn auf diese Art wechselseitig nutzen. Die meisten Call Centers ermöglichen ihren Beschäftigten eine Art kontrollierte Autonomie: „Sie dürfen und können informiert und

strategisch, unter Rückgriff auf ihre eigene fachliche Kompetenz und ihre Einschätzung der Situation agieren – und ihre Grenzen, die die Organisation und ihre institutionelle Regulierung setzen sind soweit klar und transparent, dass sie eher entlastend und ermöglichend wirken“ (ebd.: 151). Damit können die Agents einen individuellen Weg zur Überwindung dieser Dilemmata einschlagen, was auch im Sinne des Unternehmens ist, welche durch das Call Center repräsentiert wird.

7.0 Zusammenfassung

Gerade in der digitalisierten und vernetzten Welt des 21. Jahrhunderts sind Call Centers ein zentraler Erfolgsfaktor für Unternehmen zur Kundenbindung. Dem persönlichen Kontakt zum Unternehmen per Telefon kommt dabei noch immer enorme Bedeutung zu. Das Call Center hat sich von der einfachen Telefonnummernauskunft zum komplexen Dienstleistungsanbieter weiterentwickelt und erlebte im letzten Jahrzehnt des vergangenen Jahrhunderts einen regelrechten Boom.

Obwohl noch keine wissenschaftlich abgesicherte Definition existiert, kann man schon heute von einer neuen Organisationsform sprechen, die sowohl in ablauforganisatorischer als auch technischer Sicht neue Massstäbe setzt. Neben dem Ziel, Kundenkontakte vollständig am Telefon abarbeiten zu können stehen Aspekte der Kundenbindung und Serviceleistungen im Vordergrund. Zentrale Unterscheidungsmerkmale prägen dabei die organisatorischen Abläufe und wirken sich direkt auf die Arbeit im Call Center aus. Dazu zählen beispielsweise die Inhouse-Integration, die Anruforientierung (In- oder Out-Bound), die High- und Low-Road Variante oder die Differenzierung der Abläufe in Front- und Back-Office Bereiche.

Die zunehmend feststellbare Selbstreflexion der Call Centers Betreiber weist auf einen Institutionalisierungsprozess hin, der weit reichende Konsequenzen für die Strukturen, Mitarbeiter oder die bald als Lehrberuf anerkannte Ausbildung zum Call Center Agent haben wird. So kann schon heute durchaus von einer eigentlichen Branche gesprochen werden, die sich durch eigene organisatorische Abläufe, Strukturen und Prozesse auszeichnet und von anderen Dienstleistungsbereichen abhebt bzw. unterscheidet. Die Fortschritte und rasante Entwicklung im IT- und PC-Bereich begünstigten diese Entwicklung zusätzlich, welche erst durch das Aufkommen der auch heute noch zentralen ACD- und Telekommunikationsanlagen überhaupt ermöglicht wurde.

Trotzdem sind auch in dieser technisierten Arbeitsumgebung die Mitarbeiter eine zentrale Ressource, die mit ihren Kenntnissen und Qualifikationen – die sie ausserhalb

jeglicher institutionalisierter Ausbildungsstätten erworben haben – den Betrieb eines Call Centers überhaupt erst ermöglichen. Auffallend sind der hohe Frauen- und Studentenanteil, sowie die überproportional häufig auftretenden ‚Quereinsteiger‘.

Auf den ersten Blick scheinen Call Centers ein rein neotayloristisches, rationalisiertes Prinzip der Arbeitsteilung zu verfolgen, indem der Workflow bis ins Detail strukturiert und geregelt ist. Trotz diesen Standardisierungsversuchen bleibt die Arbeit im Call Center aber unberechen- und nicht vorhersehbar.

An diesem Umstand – dem Wesen der Kommunikation – können auch Leitfäden, Skripte oder rigide Kontrollen nichts ändern. Mit Coaching-Massnahmen wird versucht, die Agents in der Unternehmensphilosophie zu schulen und ihr Verhalten entsprechend zu beeinflussen. Dies ist aber nur begrenzt möglich, da Call Centers als Grenzstellen das Unternehmen mit der Umwelt verbinden und sich deshalb die Arbeit in diesen Dilemmata nur schwer standardisieren lässt. Ein Entkommen gibt es nicht, es sei denn um den Preis von Abstrichen auf der Seite der Kundenorientierung oder der Effizienz. Erst durch die Überschussqualifikationen der Agents, welche einen Grossteil des Slacks ausmachen, können sich Call Centers erfolgreich im Grenzstellendilemma bewegen. Slack ist dabei nicht bloss eine Reserve an Ressourcen, sondern besteht aus potenziell mobilisierbaren Kompetenzen oder Bereitschaften der Agents und Kapazitäten oder Leistungsfähigkeiten der Organisation. Die Einrichtung von Call Centern greift also durchaus auf neotayloristische Rationalisierungslogiken zurück, kombiniert diese allerdings mit einer lebensweltlichen Orientierung und hoher Leistungsbereitschaft, um alle Elemente für die Organisation funktional zu nutzen.

Vermutlich sind Call Centers lediglich Vorboten einer Umwälzung bei den Organisationsformen, die durch das Internet ausgelöst wurde und sich bald in sämtlichen Prozessabläufen im Unternehmen bemerkbar machen und umfassende Veränderungen bewirken wird. Vor allem der Bereich der Industriesoziologie wird gefordert sein, um diese Entwicklung empirisch-analytisch zu begleiten und damit einen Beitrag zum besseren Verständnis von zukünftigen Organisationsformen und Prozessabläufen zu leisten. Wir dürfen auf neue Konzepte gespannt sein.

Literaturverzeichnis

Anmacher, Tobias (et al) (2000): My Guide To Customer Relationship Management. Zürich.

Gundtoft, Lars / Holtgrewe, Ursula (2000): Call-Center – Rationalisierung im Dilemma. In: Brose, Hans-Georg (Hrsg.): Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft. Frankfurt am Main, New York. Seiten 173 – 203.

Holtgrewe, Ursula (2004): Call-Center-Forschung: Ergebnisse und Theorien. In: Kleemann, Frank / Matuschek, Ingo (Hrsg.): Immer Anschluss unter dieser Nummer – Rationalisierte Dienstleistung und subjektiverte Arbeit in Callcentern. Berlin.

Holtgrewe, Ursula / Kerst / Christian (2001): Call Center: Die Institutionalisierung von Flexibilität. Vortrag für den Workshop VII des DFG-Schwerpunktprogramms 197 „Regulierung und Restrukturierung der Arbeit in den Spannungsfeldern von Globalisierung und Dezentralisierung, 27./28. Juli 20001. Erlangen.

Holtgrewe, Ursula / Kerst Christian (2002): Zwischen Kundenorientierung und organisatorischer Effizienz – Callcenter als Grenzstellen. In: Soziale Welt (53), Seiten 141 – 160.

Kutzner, Edelgard / Kock, Klaus (2002): Dienstleistung am Draht – Ergebnisse und Perspektiven der Call Center Forschung. In: http://www.kowadortmund.de/docs/veroeff/dienstleistung_am_draht.pdf (24.06.2004).

o.A. (2004): Call Center Planning and Design Toolkit. In: http://www.call-center.net/planninganddesign_main.htm (26.06.2004)

o.A. (2003): Customer Relationship Management. In: [http://www.net-\\$lexikon.de/Customer-Relationship-Management.html](http://www.net-$lexikon.de/Customer-Relationship-Management.html) (26.06.2004).

Richter, Peter / Schulze, Frank (2001): Arbeitsorganisation als Möglichkeit der Beanspruchungsoptimierung an Call-Center Arbeitsplätzen. In: Matuschek, Ingo et al: Neue Medien im Arbeitsalltag. Wiesbaden.

Strawe, Olav (2001): Beschäftigung in Call Centern – Organisationsprobleme, Möglichkeiten der Serviceverbesserung und Perspektiven für die Entwicklung der Beschäftigung. In: Baethge, Martin / Wilkens, Ingrid (Hrsg.): Die grosse Hoffnung für das 21. Jahrhundert? Perspektiven und Strategien für die Entwicklung der Dienstleistungsbeschäftigung.

Thieme, Jan / Ceyp, Michael (2000): Grosser Call Center Gehalts- und Karrierevergleich. Hannover.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anzahl Call Centers in Europa.....	6
Abbildung 2: Call Center Organisation und Umwelt.....	13
Abbildung 3: Prosci Research Call Center Design.....	14