

## Zwischen Kundenorientierung und organisatorischer Effizienz: Callcenter als Grenzstellen

Holtgrewe, Ursula; Kerst, Christian

Postprint / Postprint

Zeitschriftenartikel / journal article

**Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:**

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Holtgrewe, U., & Kerst, C. (2002). Zwischen Kundenorientierung und organisatorischer Effizienz: Callcenter als Grenzstellen. *Soziale Welt*, 53(2), 141-160. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-122612>

### Nutzungsbedingungen:

*Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.*

*Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.*

### Terms of use:

*This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.*

*By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.*

# Zwischen Kundenorientierung und organisatorischer Effizienz – Callcenter als Grenzstellen<sup>1</sup>

*Ursula Holtgrewe/Christian Kerst*

*Dr. Ursula Holtgrewe  
TU Chemnitz  
Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Lehrstuhl BWL IX  
09107 Chemnitz  
Tel. 0371-531-5370  
ursula.holtgrewe@wirtschaft.tu-chemnitz.de*

*Dr. Christian Kerst  
HIS Hochschul-Informationssystem GmbH  
Goseriede 9  
30159 Hannover  
Tel. 0511-1220-241  
kerst@his.de*

Erschienen in: Soziale Welt Jg. 53, Nr. 2, S. 141 - 160

## Zusammenfassung

Der Beitrag versammelt organisationssoziologische Argumente und empirische Belege für die These, dass Callcenter als Organisations- und Arbeitsform nicht einer ungebrochen tayloristischen oder neo-tayloristischen Rationalisierungslogik unterliegen. Callcenter als Grenzstellen von Organisationen stecken – zumindest wenn sie sich auf einem *high road*-Pfad bewegen – im Dilemma von Effizienz und Qualität. Sie sind Gegenstand von Rationalisierungs- und Outsourcingstrategien, während sie zugleich das Versprechen der „Kundenorientierung“ gegenüber der Umwelt umsetzen sollen. Dieses Organisationsdilemma schlägt auf die Arbeit an der Grenzstelle durch, die sich kompetent in diesem Dilemma bewegen muss. In der Auswertung qualitativen empirischen Materials wird sichtbar, wie die dilemmatischen Anforderungen an das Arbeitshandeln zu Balanceakten zwischen Empathie und Effizienz, Problemlösung und Zeitdruck führen. Auch organisatorische Kontexte der Arbeit wie Leistungskontrolle und Coaching sind reflexiv auf die Grenzstellenproblematik bezogen. Die Organisationen erzeugen den notwendigen *slack* für flexible Grenzstellenarbeit,

---

<sup>1</sup> Der Beitrag ist entstanden im Rahmen eines von der DFG geförderten Projekts zum Thema „Call Center als organisationelle Grenzstelle zwischen Neotaylorismus und Kundenorientierung“, das von April 2000 bis Mai 2002 an der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg unter der Leitung von Hanns-Georg Brose und Ursula Holtgrewe durchgeführt wurde.

indem Überschussqualifikationen und Wissensreserven der Beschäftigten mobilisiert und auf die Qualitäts- wie Effizienzerfordernisse der Organisation abgestimmt werden.

### Abstract

The paper argues from an organisational and empirical perspective that call centres do not follow an unambiguously (neo-)Taylorist logic of rationalisation. As organisational boundary-spanning units call centres operate in a dilemma of efficiency and quality – at least if they follow the high road of quality-oriented service organisation. They are objects of rationalisation and outsourcing strategies while promising customer orientation to their environment. In call centres this organisational dilemma is translated to dilemmatic demands on work, and workers need to move competently through the dilemma. Interpreting qualitative empirical research the paper shows how call centre agents balance empathy and efficiency, solutions to customers' problems and temporal pressures. Organisational contexts of work, especially modes of control and coaching, address the boundary problematic reflexively. Flexible work on the boundaries requires organisational slack. This is generated by mobilising extra skills and knowledge reserves of employees and matching these with the organisational demands of quality and efficiency.

## Einleitung

In unserem Beitrag stellen wir organisationssoziologische Gründe und empirische Belege für die These vor, dass Callcenter als Organisations- und Arbeitsform nicht einer ungebrochen tayloristischen oder neo-tayloristischen Rationalisierungslogik unterliegen bzw. diese auf strukturelle Grenzen stößt.

Mit der Gründung oder Beauftragung von Callcentern verfolgen Unternehmen zwei Zwecke: Zum einen streben sie Effizienzgewinne an durch eine Standardisierung von Kommunikation, die forcierte Nutzung von Informationstechnologien und Deregulierungsprozessen sowie die Rationalisierung von Dienstleistungsarbeit. Zum anderen sollen unter dem Leitbild der „Kundenorientierung“ die Offenheit für Wünsche und Anfragen der Kunden, die Erreichbarkeit der Unternehmen, und die Dienstleistungsqualität verbessert werden. Diese durchaus konfligierenden Zwecke und Erwartungen werfen die Frage auf, ob sich Callcenter in erster Linie einer neo-tayloristischen Rationalisierungsstrategie (D'Alessio/Oberbeck 1999; Fernie/Metcalf 1997) zurechnen lassen und welche organisationalen Logiken mit dem Versprechen der Kundenorientierung verbunden sind.

Für diese Frage sind die Besonderheiten der Arbeit an der organisationellen Grenzstelle zentral. Wir gehen ihr im folgenden zunächst aus einer organisationstheoretischen Perspektive auf den Grund, um dann zu fragen, wie sich das basale Dilemma der Callcenter in der Grenzstellenarbeit konkret bemerkbar macht. In der Tat bewegen sich Beschäftigte und Organisationen im Dilemma organisationaler Grenzziehung, und wir werden sehen, dass auch die organisationellen Praxen der Leistungskontrolle und des Coaching in den Callcentern sich an deren grundsätzlich dilemmatischen Charakter abarbeiten und ihn ein Stück weit reflektieren. Abschließend können auch wir keine konkreten Lösungsvorschläge präsentieren, aber unsere Befunde machen durchaus deutlich, unter welchen Voraussetzungen das Bewegen im Dilemma besser gelingen kann.

Grundlage unserer Ausführungen bilden Fallstudien in sieben Callcentern (je zwei Callcenter in Banken und Telekommunikationsunternehmen, eine Bestellannahme des Handels, eine kleine Telemarketing-Agentur sowie eine Verkehrshotline). Neben Leitfadeninterviews mit dem Management- und (in sechs der sieben Fälle) BetriebsratsvertreterInnen wurden Gruppen- oder Einzelinterviews mit insgesamt 31 Callcenter-AgentInnen (so werden die am Telefon Beschäftigten genannt) durchgeführt. In fünf der Unternehmen konnten darüber hinaus alle AgentInnen mit einem standardisierten Fragebogen nach soziodemographischen Daten, beruflichen Werdegängen sowie Einschätzungen ihrer Arbeitssituation befragt werden (n=491). Die Erhebungen haben einen Schwerpunkt in Nordrhein-Westfalen, wo ca. 25 % aller deutschen Callcenter angesiedelt sind.

## 2. Dilemmata organisationaler Grenzstellen

Callcenter verheißern ihren Betreibern und Kunden beides: Eine qualitativ gute, kundenorientierte Dienstleistung und ökonomische Effizienzsteigerungen durch kurze Gesprächszeiten, möglichst wenig Nachbearbeitungszeiten und geringe Lohnkosten. Dass sie sich zwischen beiden Seiten auch verstricken können und einfache Vorstellungen von Rationalisierung obsolet werden, hängt aus organisationssoziologischer Sicht vor allem mit ihrer Grenzstellenfunktion zusammen.

Grenzstellen verbinden Organisationen mit ihren Umwelten. Mit dem Bild der Grenzstelle wird ausgedrückt, dass Organisationen zwar offen sind für Vorgänge in ihrer Umwelt, für

Informationen oder Ressourcen, dass sie aber zugleich als eigenständige soziale Gebilde auch geschlossen sein müssen, wobei die Bedingungen der Schließung ihren eigenen Entscheidungen unterliegen. An der Grenzstelle wird also ein strukturelles Problem von Organisationen prozessiert: Offenheit und Öffnung, Geschlossenheit und Schließung der Organisation ins Werk zu setzen (Tacke 1997).

Damit werden diese organisationellen Dilemmata in Gestalt (potentiell) ambivalenter Ansprüche an die Grenzstellenarbeit herangetragen: Informationsaufnahme und -abwehr, Stabilität und Flexibilität. Die Rationalisierung von Grenzstellenarbeit im Sinne der Effizienzsteigerung richtet sich dabei auf nur eine Seite des Dilemmas, die der Schließung, und stößt dann an Grenzen, wenn die andere Seite zum Zuge kommt. Im Taylorismus war diese Einseitigkeit Methode: Er setzte darauf, zu rationalisieren, was zu rationalisieren ging. Das hieß, per organisationaler Differenzierung des Unternehmens in einen technologischen Kern und darum herum liegende Gewährleistungsfunktionen Flexibilität und Stabilität auseinanderzunehmen (Thompson 1967), um dann eben den stabilen Kern nach den bekannten Grundsätzen der wissenschaftlichen Betriebsführung zu rationalisieren.<sup>2</sup> Dieses Prinzip also beruht gerade auf der Ausdifferenzierung von Gewährleistungsfunktionen, die die zergliederten Einzelfunktionen durch Planung und Kontrolle am Laufen halten und ihre Teilergebnisse wieder zusammenführen.

Die Vorstellung, Callcenter in neotayloristischer (oder auch McDonaldistischer, vgl. Voswinkel 2000a; Ritzer 1998) Manier rationalisieren zu können, nimmt nun selbst eine Gewährleistungsfunktion ins Visier. Dies ist nicht neu, die Grenzen zwischen Kern und Gewährleistungsfunktion sind in Organisationen immer wieder neu gezogen worden. Aber beispielsweise die Geschichte der Textverarbeitung (Holtgrewe 1989) oder der Routinesachbearbeitung (Gottschall 1990) zeigen bereits, dass sich hier Ausdifferenzierungs- und Reintegrationsprozesse abwechseln. Das „Produktivitätsparadox“ des IT-Einsatzes (Stehr 1999) ist ein anderes Beispiel: Auch hier haben Rationalisierungsprozesse an einer Stelle neue und extensive Gewährleistungsfunktionen an anderen erfordert. Tayloristische Rationalisierung funktioniert also nur, wenn es um den Aspekt der Schließung geht. Dann lassen sich geschlossene Entscheidungsregeln (Konditionalprogramme, Luhmann 1973) denken, die bestimmte Inputs anerkennen und einer definierten Verarbeitung zuführen, und alles andere abweisen. Im McDonaldistischen Modell bekommt die Seite organisationaler Schließung systemischen Charakter (Voswinkel 2000a): Nicht nur Prozesse, auch Produkte, Arbeits- und Kundenbeziehungen werden – unter spezifischen kulturellen und institutionellen Voraussetzungen – neu gestaltet. Geht es jedoch darüber hinaus darum, an den Grenzstellen neue Informationen aus der Umwelt zu gewinnen und auf ungewisse Anforderungen zu reagieren, so werden Grenzstellen als „Voraussetzungen des Wissens über die Umwelt“ (Tacke 1997, S. 27, Hv. i. O.) adressiert. Es stellt sich die Frage, wie die Gewährleistungsfunktionen der Grenzstelle selbst wieder aussehen können, wenn die Callcenter-Dienste bereits reflexiv auf Produkte oder Dienste bezogen sind. Zum Beispiel, weil Organisationen ihre Produkte, Dienstleistungen, Tarife und Verträge so weit ausdifferenziert haben, dass Beratungsbedarf entsteht. Auch Hotlines oder Reklamationsinstanzen zielen auf die Bearbeitung von Folgeproblemen und müssen daher flexibel ausgelegt sein.

---

<sup>2</sup> Insofern kann man sagen, dass schon die tayloristische Rationalisierung reflexiv ist, indem sie die eigenen Voraussetzungen mit produziert.

Die klassische Möglichkeit von Organisationen, Stabilität und Flexibilität gleichzeitig aufzubringen besteht in Differenzierung. Callcenter können versuchen, solche Bereiche zu isolieren, in denen Stabilitätsannahmen wahrscheinlich sind, also klar definierte Anfragen auf ebenso definierbare Lösungen treffen. Wissen, Kausalitäten und Zwecke als Elemente der organisationalen Kerntechnologie (Tacke 1997a, S. 42ff.; Thompson 1967, S. 14) sind in diesem Fall klar aufeinander bezogen und geben (prototypisch sind hier einfache Auskünfte, Bestellannahme oder Adressverifizierung) dem Callcenter die Form einer organisationalen „Vermittlungstechnologie“. Dienstleistungen werden erbracht durch „operating in *standardized ways, and extensively*; e.g. with multiple clients or customers distributed in time and space“ (Thompson 1967, S. 16; Hv. i. O.). Bei komplexeren Dienstleistungen handelt es sich, um die Unterscheidung von Thompson aufzunehmen, um eine Form der „Intensivtechnologie“. Dieser Technologietyp ist strikt kundenbezogen. Es soll eine Wirkung in der Organisation (z.B. im Fall der Beschwerde) oder beim Kunden (z.B. im Fall einer technischen Hotline) hervorgerufen werden, die ohne komplexe, aufeinander bezogene Kommunikation nicht bewirkt werden kann. Intensivtechnologien zeichnen sich durch schwache Abgrenzungen zwischen Organisation und Kunden aus.

Diese Typologie findet ihren empirischen Niederschlag in unterschiedlichen Rationalisierungspfaden, die Callcenter einschlagen. Im Laufe der Entwicklung der letzten Jahre zeichnen sich deutliche Differenzen ab zwischen einer High-Road-Variante komplexerer Callcenter-Dienste, die Qualität betont, und einer Low-Road-Variante, die sich um die Umsetzung des neotayloristischen Paradigmas bemüht (vgl. für Dienstleistungen allgemein D'Alessio/Oberbeck 1998, für die differenzierte Entwicklung in Callcentern Kerst/Holtgrewe 2001; Brasse et al. o.J.[2002]). Allerdings müssen beide in dem grundlegenden Dilemma der Grenzstelle die jeweilige Gegenteilstendenz, Effizienz bzw. Qualität, mitführen. Für moderne Organisationen ist beides zugleich wichtig: Sie müssen einerseits dafür sorgen, dass Entscheidungen mit gewisser Verlässlichkeit erwartbar sind (Redundanz), sie müssen andererseits aber Varietät (Luhmann 1988) vorhalten und vermeiden, Entscheidungen qualitativ von vornherein zu beschneiden und festzulegen (Baecker 1994, S. 152f). Gerade die Betonung von Kundenorientierung verlangt ein Mindestmaß an Varietät *und* Redundanz – Jeder Kunde soll zu seinem Recht kommen, aber es gibt unterschiedliche Fälle, die eben nicht nach Schema F abgehandelt werden können. Grenzstellen müssen Ordnungsleistungen gegenüber komplexen und mehrdeutigen Umwelten erbringen, also Informationen qualifizieren, und als zugleich offene und geschlossene Systeme Öffnungs- und Schließungsvorteile- und nachteile ausbalancieren<sup>3</sup>. Das generelle Grundproblem der Rationalisierung von Grenzstellen wird aktuell durch den Umstand verschärft, dass Unternehmen und Verwaltungen Callcenter auch einsetzen, um unter dem Label der Kundenorientierung Offenheit zur Umwelt und Flexibilität zu *signalisieren*. Aus einer organisationstheoretischen Perspektive muss Kundenorientierung zwar immer begrenzt bleiben, weil sonst die Eigenständigkeit der Organisation gefährdet ist. Kundenorientierung muss immer lavieren zwischen zugelassener Öffnung für Wünsche von Kunden und deren Abwehr. Sie wird so zu einem Organisationsmythos (im Sinne der Institutionisten, etwa Meyer/Rowan 1977), der sich jedoch nicht nur in symbolischer Organisationspolitik erschöpfen darf, sondern immer auch in die Organisation durchschlägt. Denn Organisationen wecken mit dem Versprechen von mehr Kundenorientierung Erwartungen, die dann nicht

---

<sup>3</sup> Klapp (1978) diskutiert dies unter den Stichworten *good opening/good closing* und *bad opening/bad closing*. Die „gute“ Umweltöffnung ermöglicht lebenden Systemen und Organisationen Reaktionsfähigkeit, die „schlechte“ überlastet sie.

sämtlich und rigoros abgewiesen werden können. Würde erkennbar, dass es nur um „talk“ bzw. Legitimationsbeschaffung geht, ist genau diese gescheitert. Die Merkmale organisationaler Grenzstellen einerseits, der Mythos der Kundenorientierung und seine realen Wirkungen andererseits erklären, warum Callcenter das unausweichliche Dilemma von Stabilität und Flexibilität nicht durch den Rückgriff auf scheinbar einfache Lösungen bewältigen können. Da sie die Grenzstelle selber organisieren, bearbeiten sie das Flexibilitätsdilemma (Kühl 1994, S. 82ff), das zentral mit der Frage der Grenzziehung verbunden ist. Hier wird organisationelle Grenzziehung arbeitsalltäglich ins Werk gesetzt und reflexiv gestaltet. Zugleich impliziert das Bekenntnis zum stetigen Wandel und zu verbesserter Kundenorientierung ein Aufweichen der starren Grenzen und die neuen technisch-organisatorischen Möglichkeiten steigern wiederum die Anforderungen.

Der Weg, an der organisationalen Grenzstelle widersprüchliche Anforderungen und dilemmatische Situationen bewältigen zu können, die nötige Bandbreite an Redundanz und Varietät bereitstellen zu können, ist also dem tayloristischen Modell ein Stück entgegengesetzt. Dazu müssen Organisationen über genügend „*slack*“ (Cyert/March 1995) verfügen, also über Ressourcen, Deutungen und Kompetenzen, die in Reserve gehalten werden. „Organisationaler *slack* umfasst alle jene Aktivitäten innerhalb einer Organisation, die nicht auf unmittelbare Ziele gerichtet sind und daher 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, S. 151). Dann wirkt *slack* sowohl stabilisierend als auch adaptiv.

*Slack* ist jedoch mehr als die Verfügung über materielle Puffer oder finanzielle Ressourcen. Eine zentrale Reserve von *slack* stellen in Organisationen die Organisationsmitglieder dar. Lebendige Arbeit bringt sozusagen per Definition *slack* mit: Überschüssige Qualifikationen, zeitliche Flexibilitätpotentiale und biografische Ressourcen der Organisationsmitglieder.

Im Gegensatz zur Vermutung von Cyert und March, dass es keine Hinweise auf eine „bewusste Rationalisierung von Slack“ gebe (1995, S. 43), wird – so unsere These in Übereinstimmung mit March (1994: 30, S. „Slack is managed“) – an den Callcentern deutlich, dass Organisationen versuchen, solchen *slack* als Flexibilitätpotential strategisch zu erschließen. Weil also Callcenter mit basalen Dilemmata konfrontiert sind und diese bearbeiten, können sie ihnen nicht durch Anwendung vermeintlich einfacher Rationalisierungsrezepte entfliehen. Bezieht man diese organisationstheoretisch gut begründeten Dilemmata der Rationalisierung an der Grenzstelle ein, so lassen sich gerade die uneindeutigen und einer Dequalifizierungsthese entgegenstehenden Befunde verstehen. Callcenter stellen dem Grenzstellendilemma zwischen Flexibilität und Effizienz ein ambiges Rationalisierungsmuster<sup>4</sup> gegenüber, das Effizienzsteigerung und Kundenorientierung wechselweise akzentuieren kann. Man kann hier ein Paradebeispiel für den von Baecker ausgemachten Trend von Organisationen sehen, nämlich „die Ungewissheit in die Mechanismen ihrer Absorption wiedereinzuführen“ (Baecker 1994, S. 150; s. auch Lieckweg/Wehrsig 2001; Tacke 1997a, S. 31f.).

### 3. Dilemmabearbeitung an der Grenzstelle

---

<sup>4</sup> Man könnte von einer Rationalisierungsstrategie reden, wenn man diese nicht als hundertprozentig intentional versteht, sondern als im Mintzbergschen Sinne emergentes Muster.

Wie macht sich das Dilemma der Grenzstellenarbeit nun empirisch bemerkbar und wie gehen Callcenter damit um? Unsere These lautet, dass das organisationale Dilemma in Callcentern, und damit die Produktion und Bewirtschaftung des *slack*, zentral auf das Arbeitshandeln der Beschäftigten verlagert wird. Eben dies zu leisten, Flexibilität und Stabilität immer wieder neu, in wechselnden Situationen in Echtzeit ins Verhältnis zu setzen, ist sozusagen die Pointe eines Callcenters und der spezifischen Arbeitsanforderungen und Belastungen dort.

Für die Beschäftigten übersetzt sich das Dilemma von Stabilität und Flexibilität – jeweils geprägt durch Funktion und Position des jeweiligen Callcenters – in potenziell dilemmatische Anforderungen an das alltägliche Arbeitshandeln, Balanceakte zwischen Empathie und Effizienz, Problemlösung und Zeitdruck zu betreiben (Holtgrewe 2001a). Und die Organisationen entwickeln aufwändige Rekrutierungs- und Qualifizierungsprozeduren, um solche Beschäftigten zu gewinnen, die die erforderlichen Fähigkeiten, Belastbarkeiten und Bereitschaften dazu mitbringen.

Die Callcenter-Beschäftigten vollziehen und gestalten die Dienstleistungsbegegnungen (Gutek 1995), in denen die Leistung der Organisation für die Kunden wahrnehmbar erbracht wird. Gleichzeitig übersetzen und formalisieren sie Kundenanforderungen gemeinsam mit den KundInnen so, dass diese für die Organisation weiterzuverarbeiten sind. Die Agents müssen also in der Interaktion mit den Kunden unmittelbar und in Echtzeit Standardisierung und Empathie, schnelles Abarbeiten und kompetente Beratung aufeinander abstimmen. Sie müssen – aus einer hierarchisch untergeordneten und vielfach reglementierten Arbeitssituation heraus – Leistungsfähigkeit und Vertrauenswürdigkeit der Organisation insgesamt verkörpern und die Kunden dazu bewegen, ihre Anliegen, Informationen usw. an die Anforderungen der Organisation anzuschließen.

Damit fächert sich das Flexibilitätsdilemma von Organisationen an der Grenzstelle in unterschiedliche Handlungsdilemmata in der Sach- und Sozialdimension auf, die wir als

- Perspektiv-,
- Wissens-,
- Verantwortungs-
- und Vertrauensdilemma bezeichnen (Holtgrewe 2001a).

Damit ist folgendes gemeint: Die *Perspektiven* von Kunden und Organisation sind ja durchaus konflikthaft. In Marktbeziehungen wollen Kunden trivialerweise möglichst viel an Leistung der Organisation für möglichst wenig eigene Leistung (vgl. Holtgrewe/Voswinkel 2002) und umgekehrt. Um aber im Interesse „ihrer“ Organisation handeln zu können, müssen AgentInnen die Perspektive der Kunden übernehmen und sie dazu erst einmal identifizieren – um gleichzeitig den Kunden die Perspektive der Organisation zu vermitteln oder gar als eigene nahezulegen.

Ein *Wissensdilemma* entsteht, wenn die Beschäftigten an der Grenzstelle qua Zuständigkeit oder Qualifikation das Problem, das an sie herangetragen wird, nicht selbst umfassend lösen können. Dennoch müssen sie es so weit definieren, dass sie die entsprechenden Informationssysteme nutzen oder das Problem an die zuständigen und kompetenten Stellen weiterreichen können. Die Agents müssen also Problemlösungen, über die sie nicht verfügen, durch Orientierungs- und Navigationswissen vorbereiten können. Das Wissensdilemma verschärft sich dann, wenn man in Callcentern versucht, geringer qualifizierte Beschäftigte einzusetzen.

Mit dem *Verantwortungsdilemma* ist gemeint, dass in Callcentern hierarchisch untergeordnete Arbeit an einer strategisch kritischen Stelle geleistet wird. Entscheidungen, die dort zu treffen sind, sind organisationell und informationstechnisch weitgehend vorstrukturiert. Für Kunden oder Klientinnen „ist“ jedoch das Callcenter die Organisation, und die Agents müssen organisationelle Entscheidungen gegenüber der Umwelt verantworten.

In der Sozialdimension übersetzen sich diese Grenzstellen-Dilemmata um Perspektiven, Wissen und Verantwortung in ein *Vertrauensdilemma*. Nicht nur die Kompetenz, auch die Vertrauenswürdigkeit der Organisation wird an der Grenzstelle entscheidend mitproduziert. Vertrauen, das der Organisation als ganzer gelten soll, braucht und erhält in den Interaktionen mit den Kunden gewissermaßen Injektionen interpersonellen Vertrauens. Interpersonelles Vertrauen aber basiert darauf, dass einander Personen gegenüberstehen, die für ihre Äußerungen „geradestehen“. Das wird in Callcentern dadurch gebremst, dass die Austauschbarkeit der AnsprechpartnerInnen Organisationsprinzip ist.

Damit ist nicht gesagt, dass diese strukturell nahegelegten Dilemmata unvermittelt zu Belastungen der Beschäftigten werden. Es ist durchaus möglich, diese Anforderungen zu erfüllen, indem man kompetente Balanceakte vollbringt. Wo die Beschäftigten die skizzierten Dilemmata als Belastung oder Herausforderung erfahren und welche Techniken der Dilemma-Bearbeitung sie entwickeln, kann am empirischen Material gezeigt werden.

### 3.1 Arbeiten im Dilemma: Wie machen die das?

Die Ausprägung der verschiedenen Facetten des Grenzstellendilemmas unterscheidet sich je nach der Art des Callcenters. Es wird deutlich, dass die AgentInnen sich dann kompetent zwischen den divergierenden Anforderungen bewegen können, wenn sie einerseits über Handlungsspielräume und Wissen verfügen, andererseits die Organisation es ihnen ermöglicht, Grenzen zu setzen und sich für „unzuständig“ zu erklären. Möglichkeiten in der Hinterhand zu haben, selber über das Maß an Information disponieren zu können, das man dem Kunden gibt, die eigene Sozialkompetenz nutzen und sich darauf verlassen zu dürfen, sind wichtige Voraussetzungen für erfolgreiches Arbeiten im Dilemma.

Dass Kunden Grenzen der organisationellen Leistungen und Leistungsbereitschaften austesten, berichten vor allem Beschäftigte aus Banken und quasi-professionellen Hotlines. Ein Beispiel dafür findet sich beim telefonischen Wertpapierhandel von Bank 1, wo die Bank gerade deswegen geringere Provisionen verlangt, weil der Kunde auf Beratung verzichtet („Discountbroker“). Darüber hinaus unterliegt die Beratung im Wertpapierhandel haftungsrechtlichen Beschränkungen. Andererseits will die Bank auch hier hohe Qualität anbieten und hält umfangreiche Informationen vor. Wirtschaftspresse und Börsenzeitschriften zu lesen, ist für die Agents anerkannter Teil der Arbeit, es gibt eine Bibliothek und ein „Info-Team“, das schwierige Fragen recherchiert.

Klare Richtlinien der Bank und der Verweis auf rechtliche Regelungen und vertragliche Vereinbarungen unterstützen die AgentInnen dabei, die Grenze zu ziehen, so dass das Perspektivdilemma sich auflösen lässt:

„Die merken aus den Gesprächen ja, dass wir nicht hinter dem Mond leben, dass wir Ahnung von der Materie haben. Und dann versuchen sie schon, uns die eine oder andere Information zu entlocken, die ein Discountbroker eigentlich nicht anbietet. Man weist den Kunden – schon freundlich – darauf hin, dass wir ein Discountbroker sind, dass ich solche Aussagen nicht treffen kann, weil das rechtliche Konsequenzen haben kann“ (Bank1, Agent 4B, S. 3).

Hier und bei den Professionals stellt sich also das Wissensdilemma umgekehrt: Die AgentInnen müssen nicht „mehr wissen als sie wissen“ (Holtgrewe 2001a, S. 60), sondern sie wissen mehr, als sie sagen (dürfen). Es scheint, dass dies interaktionspolitisch eine vergleichsweise komfortable Position ist, von der man sich auf freundliche Art hinter organisationelle Vorgaben, rechtliche Regelungen und die Leistungsfähigkeit anderer Organisationseinheiten zurückziehen kann. Das in Reserve gehaltene Wissen wird dadurch nicht entwertet – zumal die Bank es durchaus gern sieht und durch günstige Konditionen unterstützt, wenn die AgentInnen ihr Wissen in eigenen Wertpapiergeschäften für sich nutzen.

Das Perspektivdilemma kann zugleich zum Loyalitätsdilemma werden, nämlich dann, wenn die AgentInnen wissen, dass es für Kunden günstigere Optionen gibt, die organisationale Leitlinie jedoch darauf abgestellt ist, diese günstigeren Optionen nicht offensiv zu vermitteln (etwa bei der Verlängerung von Mobilfunkverträgen). Auch in der Beschwerdeannahme müssen die AgentInnen ein Stück weit selbst entscheiden, welche Leistungen sie KundInnen zugute kommen lassen.

Im Outbound geht es vielfach darum, Informationen von den Kunden zu bekommen. Auch bei den einfacheren Outbound-Callcentertätigkeiten verbinden die Agents Wissen und Sicherheit:

„Generell ist es so, dass wir eigentlich zu viel gar nicht wissen sollen. Denn wir sollen ja eigentlich nur Termine machen für den Außendienstler, damit der sein Wissen weitergeben kann. Man wird natürlich auch gefragt, und da ist es gut, wenn man ein bisschen weiß. Für sich selber, damit man nicht das Gefühl hat, da könnte gleich eine Frage kommen und du kannst da überhaupt nicht antworten, ist es schon ganz gut. Nur, zu viel erzählen muss man eigentlich nicht, denn dann wäre der Besuch des Außendienstlers ja eigentlich hinfällig“ (Marketing1, Agentin 3A, S. 4).

Mehr wissen, als man sagt, ist also auch hier entlastend. Das Mehr-Wissen macht es zusätzlich möglich, beim Kunden Erwartungen und Neugier zu wecken, die die face-to-face-Interaktion mit der AußendienstlerIn vorbereiten.

Zwei Outbound-Agentinnen, die in Bank 1 Beratungstermine vereinbaren, setzen Techniken des dosierten Umgangs mit dem eigenen Vorwissen ein, die SozialforscherInnen nicht unbekannt vorkommen dürften:

„Man sieht, der hat die Werte im Depot und steckt den dann in eine Schublade, macht sich ein Profil. Vielleicht hat er aber nur die Nebenverbindung bei uns, und ist eigentlich ganz anders strukturiert. Deshalb finde ich es gut, den Kunden einfach so anzurufen, ohne dass man sich zu viel Informationen besorgt, weil, das, was man wissen möchte, das sagt der Kunde dann auch. Wenn man danach fragt, welche Werte er hat und wo er hinkommen möchte. Deshalb fühle ich mich manchmal wohler, wenn ich das Depot gar nicht angucke.“ (Bank1, Outbound, Agentin 2E, S. 10).

Hier gewährleistet gerade der Verzicht auf zu viel Vor-Information die Unvoreingenommenheit, offen fragen zu können und Informationen über den Wissensbestand der Bank hinaus zu bekommen, die dort wieder einfließen können. Eine andere Kollegin aus dem Outbound definiert ihre Rolle ausdrücklich und selbstbewusst als Vermittlerin:

„Ich sehe das mit der Kompetenz so: Ich bin kein Berater der Bank, so sehe ich mich auch nicht. ... Manche freuen sich, wenn eine Bank anruft, weil sie gerade ein Anliegen haben. Das kann ich natürlich nicht beantworten. Aber ich sage dann nicht:

Ich bin nur ein Callcenteragent, ein kleines Würstchen, das keine Ahnung hat, sondern ich mach das anders, sonst hätten sie ja kein Interesse, mit mir zu sprechen. Ich sage: ich bin Kundenbetreuer, und das hört sich ja schon anders an als Finanzberater. Mein Anliegen ist das Wohlbefinden des Kunden. Negative Probleme und positive Anliegen kann ich entgegennehmen und weiterleiten. Da kann ich also für den Kunden schon was bewegen. Ich kann ihn ja auch zum Finanzberater schicken. Man muss nur wissen, wo er ist.“ (Bank1, Outbound, Agentin 2C, S. 4).

Sie fasst nicht das fachliche Wissen als ihre Kompetenz, sondern folgt der organisationalen Ausdifferenzierung von Terminvereinbarung und Beratung. Sie akzentuiert also (analog etwa zu klassischer Sekretärinnen- und Assistenzarbeit (vgl. Pringle 1989; Holtgrewe 1989; 1997) die eigenständigen Kompetenzen der Vermittlungs- und Gewährleistungsarbeit: das „Soziale“ und Betreuende, ergänzt um das Orientierungs- und Navigationswissen, den Kunden mit dem richtigen Ansprechpartner zu verbinden.

Gerade das Verbinden in die Organisation hinein manövriert die AgentInnen aber nicht selten wieder in das Verantwortungsdilemma. Dort, wo ein Second-Level oder ein Back-Office verfügbar sind, antizipieren die AgentInnen aus ihrer Erfahrung mögliche Probleme und lange Bearbeitungszeiten.

„Meistens ist es schwer zu entscheiden [wann man eine Anfrage weiterleitet], meistens habe ich mehr so einen Konflikt mit mir selber, wenn ich mir dann überleg´, dass der vielleicht schon den dritten Monat wieder hier aufläuft, weil irgendwas schief gelaufen ist, dann kümmer´ ich mich lieber selber drum, bevor ich weiß, dass der auf irgend einem großen Aktenstapel landet, da vielleicht schon dreimal drin liegt, weil die mit der Bearbeitung nicht nachkommen. [...] Dann finde ich es unfair dem Kunden gegenüber, den den Weg noch mal rennen zu lassen. Das sehe ich dann nicht ein.“ (Telekommunikation2, Agentin A, S. 6)

Die Regularien in diesem Callcenter werden vom Management zwar als eindeutig empfunden („in Abhängigkeit von der Warteschleife möglichst schnell ins Back-Office weitergeben“), nicht aber von den Beschäftigten, weil diese die Kundenperspektive übernehmen und unmittelbar mit den widersprüchlichen Anforderungen von Erreichbarkeit und Kundenorientierung konfrontiert sind. Sie entscheiden sich hier für die Sicht des Kunden und nehmen auch Konflikte mit dem Management in Kauf, das in solchen Fällen zu lange Gesprächszeiten und ein Absinken des Servicelevels kritisiert. Auch hier operieren sie in einem Wissensdilemma, das daraus resultiert, dass die AgentInnen mehr wissen, als sie anwenden sollen. Dieses Wissen nun im Namen der Erreichbarkeit nicht zum Einsatz zu bringen, den aktuellen Kunden im Interesse potenzieller Kunden zu enttäuschen, ist dann zuviel verlangt.

Auch das Vertrauensdilemma bearbeiten die AgentInnen in Bank1, Marketing1 und bei den Hotlines, indem sie auf persönliche Authentizität einerseits, die Leistungsfähigkeit der Organisation andererseits zurückgreifen. Wissen in der Hinterhand zu haben, aber ggf. den Kunden an face-to-face-Berater weiterreichen zu können, gibt ihnen auch die Sicherheit, als kompetente und selbstbewusste Agenten auftreten zu können. Sie haben die Spielräume, persönliche Authentizität zu mobilisieren, sich einer Interaktion ein Stück weit auch zu überlassen *und* Grenzen ziehen zu können.

Dabei kommen ihnen ironischerweise einstweilen die begrenzten Erwartungen zugute, die Kunden mittlerweile an Callcenter haben. Zudem unterliegen ja auch Dienstleistungs-*relationships* (Gutek 1995) mit der Hausärztin, der Kundenberaterin, dem Computerhändler usw. zeitlichen und ökonomischen Begrenzungen und sind deswegen enttäuschungsanfällig. Wer dann im Callcenter kompetent bedient und freundlich beraten wird, Informationen erhält

und Probleme gelöst bekommt, ist mitunter angenehm überrascht und geradezu dankbar: „Sie bekommen ein ganz anderes Feedback“, meint etwa der Geschäftsführer einer Gesundheits-Hotline im Vergleich zur Arbeit des Arztes im Krankenhaus.

Problematischer stellt sich das Arbeiten im Vertrauensdilemma im Versandhandel dar. Dort hatten wir in der Bestellannahme Gelegenheit zu vier ca. anderthalbstündigen Arbeitsplatzbeobachtungen. Wir haben beobachten können, dass einige AgentInnen sich am Telefon mit Pseudonymen melden, die einfach und deutschsprachig klingen (z. B. „Sabine Winter“). Sie begründen das damit, dass die Kunden sie sonst bitten, ihre Namen zu buchstabieren oder bei ausländisch klingenden Namen nach der Herkunft fragen, was die Callzeiten verlängere. Und „es muss auch nicht jeder wissen, dass ich hier arbeite“, meint eine Agentin. Hier also wird die Mobilisierung persönlicher Authentizität durch das explizite Annehmen einer Rolle ersetzt.

In diesem Callcenter tritt generell ein „schauspielerisches“ Element der Arbeit hervor. AgentInnen sprechen am Telefon in einem stilisierten, höheren und freundlich-melodischen Tonfall. Sie wechseln den Ton gekonnt auch mitten im Satz, wenn sie sich mit KollegInnen oder den ForscherInnen unterhalten und ein Piepen einen Anruf ankündigt. In die vom Leitfaden vorgegebenen Rückfragen und Bestätigungen sollen positiv verstärkende Adjektive eingeflochten werden: „Sie möchten also den *wunderschönen* Goldanhänger Nummer ...“. Gerade diese Adjektive werden jedoch häufig latent ironisch und doppeldeutig akzentuiert. In der hoch reglementierten Arbeitssituation machen Distanzierung und Stilisierung die Standardisierung der Interaktion erst praktikabel.

Das scheint gegenüber den Kunden erstaunlich gut zu gelingen. AgentInnen berichten, dass sie von den Kunden viel Lob für ihre Freundlichkeit bekommen („das hat man in Kaufhäusern heute gar nicht mehr“). Diese versuchen, persönliche Beziehungen herzustellen und imaginieren verblüffend weit gehend eine „Tante-Emma-Situation“. Verantwortungsdilemmata werden von ihnen an die AgentInnen herangetragen:

„Problematisch ist immer, wenn die Kunden nicht berücksichtigen, dass sie mit einem Menschen sprechen, sondern dass sie einen für [Firmenname] halten, wenn sie glauben, dass man die volle Verfügungsgewalt darüber hat, was den Laden betrifft, also wenn sie glauben, dass man die Pakete selbst packt usw. [...] Man sitzt hier ja immer als Agent. Man will was vermitteln, und man ist nicht das Unternehmen. Man ist aber der Ansprechpartner für die Leute, die glauben, man kann da hingehen und noch mal nachkontrollieren und das Paket doch noch auf den Weg bringen.“ (Handell, Agent 7, S. 5).

Wiewohl die Agents sich über diese Art entgrenzter Erwartungen eher amüsieren, vermissen gerade die Höherqualifizierten unter ihnen, Studierende und Studienabbrecher, Handlungsspielräume. Der Leitfaden, dessen Einhaltung kleinteilig kontrolliert wird, kann die Reziprozitätsregeln gelingender Interaktionen verletzen, was die Agents als Missachtung ihrer Sozialkompetenz erleben:

„Ich wünsche mir ... mehr Freiheit auf den Kunden einzugehen, also wenn der Kunde tschüss sagt, möchte ich auch tschüss sagen und nicht ‚Auf Wiederhören‘“ (Handell, Agent 1, S. 1)

Auch um diese erzwungenen Verletzungen von Interaktionsregeln zu handhaben, ist es hilfreich, wie beschrieben eine Rolle zu spielen.

Das Dilemma, die Perspektive des Kunden und die der Organisation zu übernehmen und beide zu vermitteln, vermerken die Agents insbesondere in der Zeitdimension. Längere Kundengespräche als vorgesehen werden – unabhängig vom Typ der Callcenterarbeit – ambivalent gesehen: Sie weisen einerseits Dienstleistungsqualität und individuelle Behandlung aus, bringen Abwechslung und Unterhaltung, und auf diese Seite ihrer Arbeit legen die Agents Wert (vgl. Knights/McCabe 1999; ausführlich Korczynski u. a. 2000; Taylor/Bain 2001):

„Ein Kunde ruft an, will eine Order durchgeben, überlegt dann noch. In der Zwischenzeit fällt ihm was anderes zu diesem Papier ein. Da kommen dann so nette Floskeln wie ‚Wissen Sie, ich habe das Papier gekauft, weil‘ und ‚Sie kennen doch die Entstehungsgeschichte‘. Und dann ist man schon mitten drin und kommt von A auf B auf C auf D und ein Wort ergibt das andere. Und plötzlich ist man in der Rolle dieses aktiven Zuhörers. Zwanzig Minuten ist da mit Sicherheit nicht viel.“ (Bank 1 Agent 4D, S. 2).

Andererseits übernehmen die AgentInnen durchaus die Interessen der Organisation an effizienter Gesprächsführung. Auf die Nachfrage: „Sind das Sachen, die eher Spaß machen, oder wird man da eher mal nervös?“, meinen sie im selben Interview übereinstimmend „beides.“, und an diese Passage schließt sich die oben zitierte über das Testen von Grenzen an. Das Plaudern mit den Kunden macht also Spaß, und man kann die Zeit auch ausblenden und vergessen. Das aber sind quasi Verführungen der Interaktion, vor denen man sich situationsabhängig in Acht nehmen muss. Die AgentInnen behalten die Auslastung des Callcenters im Auge und nehmen sich entsprechend mehr oder weniger Zeit. Eine Art, dies zu tun, ist, gegenüber den Kunden die Situation – auf der Basis komfortabler Zeitvorgaben – ein Stück weit transparent zu machen:

„Wenn beispielsweise ein sehr hohes Anrufvolumen da ist, sagt man nach zehn, zwanzig Minuten: ‚Entschuldigen Sie bitte, wir haben superviel zu tun‘“ (Bank1, Wertpapierhandel, Agent 4D, S. 3).

Dem Urteilsvermögen der Agents steht jedoch gegenüber, dass die Gesprächsdauer auch in dieser Bank Teil der Leistungsbewertung ist. Von diesem Kriterium distanzieren die AgentInnen sich, die die Qualität der Kundenbetreuung reklamieren:

„Ich denke da zuletzt an meine Beurteilung. Ich kann das vor mir rechtfertigen und ich weiß warum das so ist. Nicht weil ich absolut langsam bin, sondern weil ich mir für den Kunden Zeit genommen habe. Dann sage ich mir, okay, mit der Beurteilung muss ich leben.“ (Bank1, Wertpapierhandel, Agent 4D)

Seine Kollegin greift eher auf Tricks der Gesprächsführung zurück, um Callzeiten und den Anspruch an Betreuungsqualität in Einklang zu bringen:

„Von daher [den Gesprächszeiten in der Leistungsbeurteilung] kriegt man so ein bisschen Kribbeln, wenn man einen hat, der nur plaudern möchte. Sicher, abwürgen, das machen wir sicher nicht. Aber wir versuchen dann, das langsam zum Ende zu bringen“ (Agentin 4C, S.3).

Beide AgentInnen formulieren also unterschiedliche Weisen, im Perspektivdilemma zu handeln. Herr D. überlässt sich durchaus lustvoll der Situation und ihrer Entfaltung in der Zeit, blendet die Beurteilung aus und rekurriert dabei auf das legitime Qualitätsargument. Frau C. behält beides präsent, die Normen und Anforderungen der Interaktion und der Organisation,

und ihre Widersprüchlichkeit spürt sie ganz körperlich als „Kribbeln“. Diese Situation schnell zu beenden, ist nicht akzeptabel („abwürgen“), die Interaktion muss sanft und geschickt gesteuert werden.

Kritisch für die Bewegung im Dilemma ist also die Zeitdimension. Hier kommt auf den Punkt, dass die Arbeitenden an der Grenzstelle das organisationelle Dilemma zwischen Flexibilität und Effizienz in Echtzeit, in anspruchsvollen Interaktionen auf schmalbandigen Kommunikationskanälen (vgl. Luhmann 1990, S. 119f.) zu bearbeiten haben. Die Flexibilität menschlicher Kommunikation kann gerade das nicht leisten, was Organisationen leisten können: Abläufe parallelisieren und unterschiedliche Zwecke und Probleme arbeitsteilig bearbeiten. Ihr steht nur die sequenzielle und flüchtige Entfaltung von Themen und Problemen im Gespräch zur Verfügung (vgl. Rieder/Matuschek/Anderson 2002).

Deswegen transformiert sich das Perspektivdilemma zwischen Kunden- und Organisationssicht in der Zeitdimension in ein Opportunitätsdilemma (im Sinne betriebswirtschaftlicher Opportunitätskosten) zwischen der Interaktion mit dem aktuellen und der mit potenziellen Kunden, die möglicherweise umsatzträglicher sind. Korczynski und seine KollegInnen (Korczynski u. a. 2000) sehen dieses Dilemma zwischen Agenten- und Managementperspektive verteilt: Die AgentInnen haben den aktuellen Kunden, das Management den Markt im Blick.<sup>5</sup> Die von uns befragten AgentInnen schieben das Problem jedoch nicht explizit der Organisation zu, die ja für die Personalbesetzung zuständig ist. Der Druck, den die technische Visualisierung von Warteschlangen (üblicherweise durch Leuchtanzeigen an der Wand, sogenannte *wallboards*) ausübt, kommt bei ihnen an. Jedoch führen sie zur Abgrenzung die zeitliche Eigenlogik der Interaktion ins Spiel:

„Ich kann nicht schneller telefonieren, wenn die Lampe rot ist“, also eine Warteschlange signalisiert, meint ein Agent im Versandhandelsunternehmen Handel1. Diese Eigenlogik gilt also auch und gerade dann, wenn das Gespräch weit gehend standardisiert ist. Abgekürzt werden eher die Zeiten zwischen den Gesprächen. Ist die Interaktion nicht standardisiert, wie an der internen technischen Hotline im Unternehmen Telekommunikation1, so können die AgentInnen auf sozial vorhandene Zeitstrukturen professioneller Problemlösung zurückgreifen:

„Wenn da eine Warteschlange ist, da vergleiche ich das mit dem Wartezimmer beim Arzt, wenn ich da bin, will ich, dass der mir hilft, also muss ich vorher das Warten akzeptieren. [...] Wenn ich ein Problem mit dem PC habe, weiß ich, dass ich auf einer Serviceline anrufe, wo alle Anrufer ein Problem haben.“

Diese Agentin also fordert den Kunden die Übernahme und Generalisierung der Perspektive des jeweils „anderen“ Kunden ab.

Auf der Ebene des Arbeitshandelns wird zur Bewegung im Dilemma *slack* in unterschiedlichen Dimensionen genutzt und produziert: Das Wissensdilemma wird bearbeitet, indem die AgentInnen auf Wissens- und Qualifikationsreserven zurückgreifen, gewissermaßen auf *slack* im Kopf, der sie auch befähigt, die Informationsgrundlagen zu nutzen, die ihnen die Organisation zur Verfügung stellt. Das Vertrauens- und Verantwortungsdilemma wird dann entschärft, wenn sie explizit auf die Leistungsfähigkeit der Organisation zurückgreifen können, z. B. an face-to-face-BeraterInnen verweisen. Wo aber für AgentInnen und Kundschaft die Leistungsfähigkeit der Organisation in Frage steht, übernehmen sie die Ver

---

<sup>5</sup> Zu Kunden- versus Marktorientierung s. Holtgrewe/Voswinkel 2002.

antwortung selbst, auch entgegen den Managementvorgaben. Wo die Organisation mittels rigider Standardisierung die personengebundene, soziale Flexibilität gerade ausschließt, muss hingegen stilisiert werden – und im Callcenter Handel1 überwiegt die Belastungsseite der Inszenierung wohl die der kunstvollen *performance*. Zur Bearbeitung des Opportunitätsdilemmas sind die AgentInnen an die Sequenzialität der Interaktion gebunden – im restringierenden, aber auch im ermöglichenden Sinn. Sie greifen dazu auch auf eine sozial in Warteschlangen, Wartezimmern usw. institutionalisierte Vorstellung sequenzieller Gerechtigkeit zurück, mit der die Aufmerksamkeit von DienstleisterInnen, insbesondere von ExpertInnen und Professionellen, verteilt wird.

Kompetente Bewegung im Dilemma also ist für die Agents durchaus möglich: Dann, wenn die Organisationen und die Beschäftigten einander *slack* zur Verfügung stellen und ihn wechselseitig nutzen. Die „qualifizierten“ Callcenter ermöglichen ihren Beschäftigten eine Art kontrollierter Autonomie: Sie dürfen und können informiert und strategisch, unter Rückgriff auf die eigene fachliche und soziale Kompetenz und ihre Einschätzung der Situation agieren – und die Grenzen, die die Organisation und ihre institutionelle Regulierung setzen, sind so weit klar und transparent, dass sie eher entlastend und ermöglichend wirken. Im Callcenter Handel1 hebt das Management zwar auch die „Eigenverantwortlichkeit“ der Agents hervor – jedoch werden eben diese Ansprüche durch kleinteilige Reglementierung verletzt. Hier stilisieren die AgentInnen stattdessen die Freundlichkeit und Empathie teilweise künstlicher, pseudonymer *personae*.<sup>6</sup>

### 3.2 Die Rolle von Leistungskontrolle, Qualifizierung und Coaching

Dennoch bleibt Callcenterarbeit reglementierte und kontrollierte Arbeit. Reglementierung und Kontrolle von Seiten der Organisationen aber erfolgen auf eine gewissermaßen gedämpfte, „dilemmabewusste“ Weise, indem die Formalisierungen und Standardisierungen von Leitfäden, Kontrolltechniken und Leistungsbewertungen immer wieder flexibel angewandt, kontextuiert und modifiziert werden.<sup>7</sup>

#### Leitfäden und Skripte

Insbesondere am Einsatz von Skripten und Leitfäden wird dies deutlich, die lediglich in der Bestellannahme von Handel1 als feste Kommunikationsmuster fungieren, deren Einhaltung überprüft wird. Nicht überraschend zeichnet sich in unserem Sample ab, dass mit steigender Komplexität der Dienstleistung die Standardisierung der Gesprächsführung abnimmt. Allerdings beginnt der Verzicht auf standardisierte Kommunikationsmuster bereits bei relativ einfachen Diensten. Leitfäden, sofern vorhanden, werden eher als Nachschlagewerke, Checklisten oder als „Drehbuch“ verstanden, dessen situativ angemessener und abgewandelter Einsatz schließlich auch den Kunden vor den Zumutungen standardisierter Kommunikation schützen sollen, um den Erfolg von Outbound-Calls nicht zu gefährden. Dieser Umgang mit den Leitfäden wird von den Agents nicht selten als wichtiger Ausdruck ihrer (kontrollierten) Autonomie empfunden. Hier sehen sie ihre Subjektivität gefordert. Aus der Perspektive der Organisation wird im flexiblen Umgang mit Leitfäden und Skripten der nötige Slack zur Bewältigung der Grenzkommunikation erzeugt. Der Personalleiter von

---

<sup>6</sup> Man kann daraus folgern, dass die Entwicklung „intelligenter Agenten“ und Avatare für den Kundenkontakt nicht erst auf fortgeschrittene Informationstechnik angewiesen ist. Kunst und Showgeschäft, aber auch Dienstleistungen wie Touristik und Prostitution verstehen sich darauf, die Subjektivität von Dienstleistern und Publikum für die interaktive Konstruktion höchst künstlicher LeistungsrollenträgerInnen in Dienst zu nehmen.

<sup>7</sup> Hier weichen unsere Befunde – im Einklang mit denen von Frenkel u. a. (1999) – von denen anderer britischer Kollegen ab. Taylor und Bain etwa (2001; Bain/Taylor 2002) und Korczynski (2001) berichten von ausgesprochen rigiden Disziplinierungen.

Bank1 kritisiert dementsprechend, dass die AbsolventInnen von Qualifizierungsmaßnahmen häufig viel zu stark auf das Telefonieren per Leitfaden geschult würden.

### Leistungskontrolle

Auch im Hinblick auf Leistungskontrolle finden wir in den von uns untersuchten Betrieben einen vergleichsweise „gedämpften“ Einsatz der von computerisierten Telefonanlagen produzierten Daten und Kennziffern. Gerade deren Detailliertheit muss wieder moderiert werden. Die Daten der Telefonanlage werden für die Kapazitäts- und Personalplanung eingesetzt und liefern „Steuerungsargumente“ für das Management. Eine allzu kleinteilige oder kurzfristige Kontrolle wird dabei eher vermieden, man fährt Auswertungen über längere Zeiträume, um kurzfristige Schwankungen herauszurechnen und ein „repräsentatives“ Bild zu gewinnen. Die kurzfristige Kontrolle hingegen wird durch die Transparenz des Arbeitsprozesses ein Stück weit an die Beschäftigten selbst delegiert. Sie sehen über Anzeigetafeln an den Wänden die Auslastung und die Warteschlange und setzen die Akzente im Gespräch entsprechend.

Direkte Zurechnungen von Umsätzen auf AgentInnen und entsprechende provisionsbasierte Entgeltssysteme kommen in unserem Sample nicht vor. Sie werden uns jedoch von AgentInnen berichtet, die vorher in Vertriebs-Callcentern gearbeitet haben. Dort ist nicht nur die Entlohnung auf Provisionsbasis üblich, sondern Verkaufserfolge und Rankings werden ausgesprochen explizit inszeniert: Aktuelle Listen der erfolgreichsten VerkäuferInnen hängen an der Wand.

Solche Zurechnungen werden jedoch in den von uns untersuchten Callcentern als unpraktikabel oder kontraproduktiv gesehen, etwa dann, wenn die Outbounder face-to-face-Kontakte vorbereiten, Termine vereinbaren usw. Dann finden sich (in Marketing 1 und 2 und den Outbound-Abteilungen von Bank 1) Sollvorgaben für vereinbarte Kontakte, die jedoch in beiden Fällen durch die Orientierung auf Qualität und Verbindlichkeit der vereinbarten Termine modifiziert werden – und auf die Einsicht, dass die Zusage nicht allein von den AgentInnen, sondern eben auch von den Kunden abhängt und deren Zusage die Bereitschaft folgen muss, den Termin auch wahrzunehmen:

„Wir könnten rhetorisch auch mehr Termine machen, aber was will einer mit einem gedrückten Termin. Das meinen wir jedenfalls.“ (Inhaber Marketing 1, S. 10).

Gerade die Detailliertheit der von ACD-Anlagen<sup>8</sup> generierten Abbildungen des Prozesses fordern also dem Management und den SupervisorInnen wieder Interpretations- und, wenn man so will, Normalisierungsleistungen (im Sinne von Link 1997) ab. Hier ist das Wechselspiel von Informatisierung und Kontextuierung zu beobachten. Nicht jeder Ausreißer in Leistung oder Auslastung erfordert Eingriffe, kleinere Schwankungen müssen ignoriert, aber Signale für Trends dennoch erkannt werden. Auch hier also bevorratet die Organisation Informationen und damit Möglichkeiten, *gegebenenfalls*, kontext- und situationsabhängig „accounts“ und Erklärungen zu verlangen und steuernd einzugreifen. Dass diese Information redundant und ambig sind, eröffnet dann dem Management, aber auch den AgentInnen, wieder Spielräume zum Manövrieren.

Direkt auf die individuelle Zurechnung von Leistung beziehen sich die Systeme der Leistungsbeurteilung durch Vorgesetzte, die vielfach erst eingeführt werden. Kriterien sind allge-

---

<sup>8</sup> ACD-Anlagen (Automatic Call Distribution) nehmen nicht nur die eingehenden Anrufe entgegen und verteilen sie auf die anwesenden Agents, sondern erfassen auch eine Vielzahl von Daten (Gesprächsdauer, Wartezeiten, Bereitschaft, Pausen, Nicht-Erreichbarkeit usw.).

mein Fach- und Sozialkompetenz, Gesprächs- und Teamverhalten; im Versandhandel Gesprächsqualität, Gesprächsvolumen und „Flexibilität im Arbeitsverhalten“. Das letzte Kriterium ist auch bei den Banken bedeutsam, und es ist aufschlussreich. Hier wird die Bereitschaft bewertet, zusätzliche Aufgaben zu übernehmen, aber insbesondere die, kurzfristig außerhalb der vereinbarten Arbeitszeiten oder zusätzlich zu arbeiten. Trotz oder wegen der Flexibilität der Personaleinsatzsysteme,<sup>9</sup> die feinkörnige Schichtplanungen und differenzierte Vereinbarungen ermöglichen, werden diese durch eine bewertungsrelevante Erwartung von Flexibilität der AgentInnen komplementiert.

Die Ergebnisse der Beurteilung schlagen jedoch nur gedämpft auf das Gehalt durch (vgl. Voswinkel 2000b). Leistungsabhängige Gehaltsanteile beschränken sich auf Sonderzahlungen oder liegen unter 20% des Gehalts, und vielfach beziehen sie sich auf Auswertungen für Teams, nicht einzelne AgentInnen. Kopplungen zwischen Beurteilung, Coaching und Honorierung werden also locker gehalten, hergestellt oder gelöst. Standardisierungen im Beurteilungssystem werden alsbald durch Flexibilisierungen ergänzt:

„In der Prämienvergabe war es bisher immer so, dass die Prämien ganz eng an die Beurteilung geknüpft waren, d.h. wer ein Endrating in der Beurteilung hatte, konnte sich auf den Pfennig genau ausrechnen, wie viel Prämie er bekommt. Man hatte allerdings die Problematik, dass die Beurteilungsgespräche, die ja eher ein persönliches Feed-back sein sollten, wie man denjenigen sieht, darauf hinausliefen, dass derjenige in seine Beurteilung geguckt hat, sein Endrating sah und gesagt hat: ist in Ordnung, Prämie reicht mir. [...] Deshalb wird die Prämienzahlung jetzt in einer gewissen Art und Weise von der Beurteilung abgekoppelt. ...“ (Bank 1, Teamleiter Inbound, S. 11).

Hier also sind die Logiken unterschiedlicher Steuerungsmodi durch die Organisation in Widerspruch geraten: Die Steuerung durch Geld (Prämien) hat sich als beschränkt erwiesen und in der Wahrnehmung des Managements die Bereitschaft der AgentInnen aufgehoben, sich auf ein Beurteilungsgespräch einzulassen. Damit ist die Wirkung eines „persönlichen Feed-backs“, das auf Normen der Persönlichkeitsentwicklung und –entfaltung rekurriert, durch instrumentelle und ergebnisbezogene Motive gewissermaßen „verdrängt“ worden – ein bekannter, kontraproduktiver Effekt extrinsischer Motivation, den etwa Osterloh, Frey und Frost als „crowding out“ bezeichnen (1999). Über die Balance von materiellen Anreizen und „info-normative control“ (Frenkel et al. 1999) hinaus bietet eine lockere Kopplung zudem die Möglichkeit, die Gewichtung der Beurteilungskriterien *ad hoc* zu modifizieren. Während es bei einer formalisierten Beurteilung darauf ankommt, Kriterien festzuschreiben und den Anschein von Willkür gerade zu vermeiden, soll hier die Flexibilität der Steuerungsinstrumente gesichert werden.

Nichtsdestoweniger aber fungieren bei allem Kontingenzbewusstsein und aller Reflexivität der ManagerInnen die Kennziffern, Beurteilungssysteme, Assessment Center usw. als organisationelle Mythen, an die ein Stück weit weiter „geglaubt“ wird und werden muss, eben um mit den entsprechenden Werkzeugen managen zu können.

### Coaching

Komplementär zur Perfektionierung der Leistungsbewertung verwenden die Callcenter einen beachtlichen Aufwand auf Qualifizierung, Qualitätsmanagement und Coaching. Assessment

---

<sup>9</sup> Handel 1 hat das differenzierteste System in unserem Sample. Drei verschiedene Planungshorizonte sind Teil der arbeitsvertraglichen Vereinbarungen: Es gibt AgentInnen mit festen, gleich bleibenden Arbeitszeiten, andere vereinbaren ihre Zeiten monatsweise, und eine dritte Gruppe, die sich freie Schichten wochenweise per Telefon „abholt“. Jede dieser Gruppen umfasst etwa ein Drittel der Agents.

Center werden, wo vorhanden, immer wieder überprüft und verfeinert, Mitarbeiterbefragungen sind allseits üblich, Arbeitszufriedenheit und Fluktuationsquoten werden aufmerksam beobachtet.

Das ist ausgeprägt dort der Fall, wo die Dienstleistungen anspruchsvoller sind und damit die Dilemmata der Grenzstelle deutlicher hervortreten. Vor allem bei den Call Centern der Banken, die viele Studierende einsetzen, hat das Gesprächscoaching für die Personalentwicklung einen wichtigen Stellenwert. Es wird zur institutionalisierten Reflexion der Grenzstellenarbeit und trifft dabei auch auf die Interessen dieser Beschäftigtengruppe am Ausbau kommunikativer Schlüsselqualifikationen. Zudem schließt es an die Anerkennungs- und Reflexionsbedürfnisse an, die die Kommunikationsarbeit im Dilemma generiert.

Aber auch bei den einfacheren Dienstleistungen, etwa in der Bestellannahme, lassen sich solche reflexiven Bezüge feststellen. Die Gesprächsführung ist hier weitaus stärker standardisiert, und das Qualitätsmanagement (über Mithören der Gespräche und anschließendes Feedback) konzentriert sich auf die Einhaltung der Leitfäden unter der Prämisse der Kundentreue. Komplementär aber wird den AgentInnen immer wieder die Einzigartigkeit des Kundenkontakts aufgrund der Individualität des Kunden vermittelt. In Seminaren mit Rollenspiel- und Selbsterfahrungsanteilen werden sie – auf dem Umweg über die eigene Rolle als KundIn – auf die Erwünschtheit von Hilfsbereitschaft verpflichtet. Reflexive Potentiale werden hier über Praktiken der „info-normativen“ Kontrolle mobilisiert.

Coaching und Kontrollen der Gespräche unter dem Stichwort der Qualitätssicherung also komplementieren und modifizieren die Versuche in Callcentern, Gesprächsführung zu standardisieren. Auch dann, wenn Leitfäden vorgegeben sind, muss an der Mobilisierung von persönlicher Authentizität im Sinne der Organisation – und an den Leitfäden selbst – immer wieder gearbeitet und „gefeilt“ werden.

„Wie der Mitarbeiter die [Leitfäden] mit Leben füllt, ist ihm im Rahmen unserer Servicephilosophie überlassen. Er kann nicht machen, was er will, aber es kommt darauf an, dass er das tut, wie es seiner Person am nächsten kommt, seiner Natürlichkeit entspricht, im Sinne des Unternehmens“ (Bank1, Qualitätsmanager, S. 9).

Mittels des Coaching und der Pflege der Unternehmenskultur wird also subjektgebundene Spontaneität gleichzeitig mobilisiert und eingehegt; sie soll sich in die „Servicephilosophie“ einpassen und an ihr ausrichten. Die Pflege von „Philosophie“ und Kultur wiederum setzt entsprechende Sozialisationsprozesse und symbolische Aktionen voraus. Nicht nur in Bank1 sind Management und AgentInnen (verblüffend konsensuell) stolz auf eine informelle, freundliche und angenehme Unternehmenskultur, die sich von der Steifheit traditioneller Banken abhebt. Die Normen gegenseitiger, kollegialer Hilfe werden überall betont – und sie geben den Grund ab, dass „Teamfähigkeit“ auch ein bedeutsames Rekrutierungs- und Bewertungskriterium ist, obwohl ja die Agents den Kern ihrer Arbeit in einer 1:1-Situation am Telefon erbringen (vgl. Shire 2000; Korczynski 2001b).

Im Coaching also wird nicht nur überprüft, dass die AgentInnen die Techniken der Gesprächsführung beherrschen, die Kunden in eine Interaktion hineinzuziehen, deren Themen, Informationen und Ergebnisse überwiegend die Bank bestimmt oder durch ihr Dienstleistungsangebot vorgibt. Dieselben oder ganz ähnliche Techniken – die nicht nur das Gespräch, sondern gleichzeitig die Erstellung von Datensätzen, Profilen und Modellen umfas

sen – werden im Coaching reflexiv auf die Beobachtung der Gesprächsführung der AgentInnen und auf das anschließende Gespräch mit diesen angewandt.

Das ist zum einen eine ausgefeilte Kontrolltechnologie, die darin besteht, die AgentInnen die Kontrolle und Beobachtung internalisieren zu lassen und ihre eigene Kreativität zur Qualitätssicherung und –verbesserung zu mobilisieren (vgl. McCabe u. a. 1999). Man kann aber auch, vorsichtig, von einer Professionalisierung der „Bewegung im Dilemma“ sprechen, für die subjektgebundene Ressourcen der Beschäftigten mobilisiert werden, aber für die auch die Organisationen nicht unbeachtliche Ressourcen einsetzen. Coaching als institutionalisierte Dauerreflexion, die Routinen in Frage stellt und immer wieder in Modifizierungen des Arbeitshandelns mündet, ist demnach ein Weg, mit dem Callcenter die Dilemmata der Grenzstellenarbeit be-arbeiten und die Kompetenzen dazu aufbauen und pflegen.

Das Grenzstellendilemma also wird nicht nur auf die Beschäftigten verlagert. Auch organisationsstrukturell lassen sich reflexive Umgangsweisen damit erkennen. Vor allem im Coaching kommt die Ambivalenz von Kontrolle und Dilemmabearbeitung zum Ausdruck. Angesichts eines von vielen Beobachtern ausgemachten Trends zu eher höherwertigen Dienstleistungen im Callcenter überrascht es nicht, dass fast alle untersuchten Callcenter Formen des Coaching praktizieren oder deren Einführung planen. Allerdings entscheidet die Art der Kopplung zwischen Coaching, Leistungs- und Verhaltenskontrolle sowie Entgelt darüber, ob sie die Arbeit im Dilemma unterstützen oder eher behindern, ob sich zwischen AgentInnen und Callcentern „Flexibilitäts- und Qualitätspakte“ entwickeln (vgl. dazu Holtgrewe/Kerst 2002; Arzbächer/Holtgrewe/Kerst 2002).

#### 4. Fazit

Unsere Beobachtungen in Callcentern lassen es also nicht zu, einfach neo-tayloristische Rationalisierungsstrategien zu konstatieren. Sich von solchen Vorstellungen zu verabschieden, ist mithin nicht nur aus der Perspektive einer vernünftigen Arbeits(platz)gestaltung geboten. Diese wird durch organisationstheoretische Überlegungen weiter plausibilisiert. Aber auch in der Empirie bedenkt die Rationalisierung von Grenzstellenarbeit – nicht immer, aber für uns überraschend häufig und weit gehend – deren ambivalente und dilemmatische Positionierung mit.<sup>10</sup>

Callcenter konstituieren sich geradezu mit Bezug auf die Dilemmata organisationaler Grenzstellen. Sie versprechen, das Beste aus den beiden Welten der Effizienz und der Kundenorientierung zu kombinieren (Gundtoft/Holtgrewe 2000; Korczynski 2001).<sup>11</sup> Entkommen können sie den Dilemmata nicht, es sei denn, um den Preis blinder Flecken auf der einen (Kundenorientierung) oder anderen (Effizienz) Seite. Unser Sample zeigt, dass und wie die Organisationen sich in der Tat reflexiv auf ihre Grenzstellenfunktion beziehen. Sie lassen vielfach Komplexität an der Grenzstelle zu. In welchem Maße und auf welche Weise sie das tun, hängt von ihren je spezifischen Aufgaben- und Funktionstypen ab (vgl. Kerst/Holtgrewe 2001). Wenn sie aber in unterschiedlicher Weise qualifizierte Agents rekrutieren, diesen Spielräume lassen und Kontrolle mit expliziten Reflexionsschleifen verbinden,

---

<sup>10</sup> Dies gilt auch für die von uns untersuchten Marketing- und Dienstleistungscallcenter mit standardisierten Interaktionen. Der Versandhandel hängt in unserem Sample am engsten an neotayloristischer Standardisierung, aber verwertet dennoch die sozialen und kommunikativen Kompetenzen der AgentInnen. Dieses Muster hat jedoch den Preis belastender Arbeit und verbreiteter Missachtungserfahrungen.

<sup>11</sup> Parallelen zeigen sich auch zum Einzelhandel, wo die Betonung von Kundenorientierung zu Rekrutierungskriterien führt, die denen in Callcentern durchaus ähnlich sind (Goldmann/Jacobsen 1994: 95ff). Und zumindest da, wo auch beraten wird, lassen sich im Einzelhandel ebenfalls reflexive Bezüge auf die Grenzstellensituation feststellen (ebd.: 70f).

institutionalisieren sie einen „simultanen Doppelbezug auf Wiederholung und Wandel“ (Kühl 1994: 119) in struktureller wie prozeduraler Hinsicht.

Ein Stück weit praktizieren sie das, was jene Theoretiker und Berater empfehlen, die die Grenzen und Nebenfolgen organisationeller Eingriffe und Maßnahmen mit reflektieren: Komplexität aufbauen, Dilemmata kultivieren und die je ausgeblendete Seite des Dilemmas mit- und wieder einführen (Baecker 1994; Weick 1995, S. 342ff.; Kühl 1994; 2000). Weick etwa empfiehlt für das Dilemma von Stabilität und Flexibilität, die Umgangsweisen der Abwechslung oder der Gleichzeitigkeit flexibel zu kombinieren (1995, S. 309f.). Die kontrollierte Autonomie der Grenzstellenarbeit in den meisten Callcentern unseres Samples lässt dafür Entscheidungsspiel- und -zeiträume. So führt die Berechnung von Durchschnittszeiten über einen längeren Zeitraum dazu, dass Flexibilität und Stabilität in diesem Zeitraum zugleich möglich sind. Letztlich entscheiden die AgentInnen in der Situation, wie sie gegenüber den Anliegen der Kunden reagieren. Dass sie dies im Sinne des Unternehmens tun und ihrerseits reflektieren können, suchen die Unternehmen nicht zuletzt mit ausgefeilten Rekrutierungspolitiken zu gewährleisten (vgl. Kerst/Holtgrewe 2001). Die Überschussqualifikationen der Agents produzieren eben einen Gutteil des *slack*, der für flexible Grenzstellenarbeit notwendig ist.

*Slack* ist also nicht allein im Sinne „einfacher“ Reserve-Ressourcen, zeitlicher und personeller Puffer zu verstehen. Er besteht in *potenziell* und *ad hoc* mobilisierbaren Kompetenzen und Bereitschaften der AgentInnen einerseits, Kapazitäten, Redundanzen und Leistungsfähigkeiten der Organisation andererseits. Diese greifen – wenn es gut läuft – ineinander und werden in der Arbeit gleichzeitig genutzt und (re-)produziert.

Dass dies geschieht, ist jedoch keineswegs voraussetzungs- und reibungslos. Der Einsatz kompetent-flexibler AgentInnen und das reflektierte Dilemma-Management der Organisationen sind anspruchsvoll. Flexibilitätsbereitschaften der AgentInnen müssen anerkannt und honoriert werden, und sie müssen ihre Wissensreserven und sozialen Kompetenzen ins Spiel und zur Geltung bringen können und dürfen. Coaching und Kontrolle müssen dies berücksichtigen und entsprechend lose, aber transparent und fair verkoppelt werden. Dann wird *slack* reproduziert und gewissermaßen nachhaltig gepflegt.

Das ist nicht nur akademisch oder normativ. Werden die erbrachten Flexibilitätsleistungen nicht anerkannt oder wird *slack* einseitig den Beschäftigten abgefordert, indem einerseits Flexibilität gefordert, andererseits rigide kontrolliert wird, kommt es zu Konflikten, Abwanderung oder einer Verschlechterung der Dienstleistungsqualität. Zahlreiche Konflikte in Callcentern drehen sich letztlich um die Anerkennung der flexiblen Arbeitsleistung und um die dazu nötigen Spielräume, denn Beschäftigte, die Qualität erbringen sollen, entwickeln ihre eigenen Vorstellungen davon, was das ist (vgl. ausführlich Taylor/Bain 2001; Bain/Taylor 2002; Holtgrewe 2001b; Alferoff/Knights 2002). Agents zögern offenbar auch nicht, das Callcenter zu wechseln. Ein Drittel der 491 von uns befragten Agentinnen und Agenten hat vorher in einem anderen Callcenter gearbeitet.

Über die Empirie und Analyse der Entwicklung einer neuen Organisationsform und eines neuen Untersuchungsfelds hinaus haben wir versucht deutlich zu machen, was organisationstheoretische Konzepte für eine Arbeits- und Industriosozologie leisten können, die über überkommene Paradigmen der De- oder Requalifizierung, der Wiederkehr oder Abschaffung des Taylorismus hinausgeht (Brose 1998). Hier hängen die Entwicklung der Wissenschaft und ihrer Untersuchungsfelder reflexiv und rekursiv zusammen (vgl. Giddens 1988, S. 408ff; Beck 1986, S. 261ff.): Mit der Entstehung eines konturierten Bereichs von

Callcentern<sup>12</sup> bilden und verfestigen sich organisatorische Selbstbeschreibungen, an denen nicht zuletzt die wissenschaftliche Beobachtung beteiligt ist. Zu Beginn der Entwicklung wurde hier häufig die Analogie zu industrieller Massenfertigung betont, was in die Neotaylorismus-These mündete (D'Alessio/Oberbeck 1999; Fernie/Metcalf 1997; Taylor/Bain 1999). Wie wir gesehen haben, stieß die neotayloristische Rationalisierung jedoch theoretisch wie empirisch auf Grenzen. Am derzeitigen Punkt steht daher die Entwicklung einer Selbstbeschreibung an, die auf die Komplexität der Grenzstellenfunktion bezogen ist. Dies wird umso wichtiger, je mehr im Zuge der Informatisierung der Grenzstelle zum Kunden (Stichwort *customer relationship management*) zu erwarten ist, dass es in der direkten Kundeninteraktion um Informatisierungsfolgen geht oder aber um solche komplexen Beratungsdienste, die nicht informatisierbar sind. Um solche Prozesse zu verstehen und auch, um Anschlüsse für die Entwicklung des Feldes in die Richtung qualitativ hochwertiger Dienstleistungen und perspektivreicher, menschengerechter Arbeitsplätze herzustellen, kommt es darauf an, konzeptionell der Komplexität der Funktionen und Leistungen von Callcentern und ihren Beschäftigten gerecht zu werden.

## Literatur

- Alferoff, Catrine/Knights, David (2002): Quality time and the ‚beautiful call‘, erscheint in: Holtgrewe/Kerst/Shire (Hrsg.), S. 183 - 203
- Arzbächer, Sandra/Holtgrewe, Ursula/Kerst, Christian (2002): Call Centres: Constructing Flexibility, erscheint in: Holtgrewe/Kerst/Shire (Hrsg.), S. 19-41
- Baecker, Dirk (1994): Postheroisches Management, Berlin, Merve
- Beck, Ulrich (1986): Risikogesellschaft, Frankfurt: suhrkamp
- Bain, Peter/Taylor, Phil (2002): Consolidation, ‚cowboys‘ and the developing employment relationship in British, Dutch and US call centres, erscheint in: Holtgrewe/Kerst/Shire (Hrsg.), S. 42-62
- Brasse, Claudia/Engelbach, Wolf/Schietinger, Marc/Schmitz, Eva (o.J. [2002]): AKL-Typologie. Ein empirischer Ansatz zur Typologisierung von Call Centern, Dortmund, Selbstverlag der GfAH.
- Brose, Hanns-Georg (1998): Proletarisierung, Polarisierung oder Upgrading der Erwerbsarbeit? Über die Spätfolgen ‚erfolgreicher Fehldiagnosen‘ in der Industriesoziologie, in: Friedrichs, Jürgen/Lepsius, M. Rainer/Mayer, Karl Ulrich (Hrsg.), Die Diagnosefähigkeit der Soziologie. KZfSS-Sonderheft 38, Opladen, Westdeutscher Verlag, S. 130-163
- Cyert, Richard M./March James G. (1995): Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung, 2. Aufl., Stuttgart, Schäffer-Poeschel. (Originalausgabe 1963: An Behavioral Theory of the Firm)
- D'Alessio, Nestor/Oberbeck, Herbert (1998): Vor dem Aufbruch in eine neue Dienstleistungswelt?, in: IAB/ISF/INIFES/IfS/SOFI (Hrsg.), Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikforschung 1997, Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten, Berlin, edition sigma, S. 13-61
- D'Alessio, Nestor/Oberbeck, Herbert (1999): "Call Center" als organisatorischer Kristallisationspunkt von neuen Arbeitsbeziehungen, Beschäftigungsverhältnissen und einer neuen Dienstleistungskultur, in: IAB/ISF/INIFES/IfS/SOFI (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikforschung 1998/99, Schwerpunkt: Arbeitsmarkt, Berlin: edition sigma, S. 157-180
- Fernie, Sue/Metcalf, David (1997): (Not) Hanging on the Telephone. Payment Systems in the New Sweatshops?, Centre for Economic Performance, London, CEP-discussion paper 390, <http://cep.lse.ac.uk/pubs/download/dp0390.pdf>, Download am 22.7.01.
- Frenkel, Stephen J./Korczynski, Marek/Shire, Karen A./Tam, May (1999): On the Front Line. Organization of Work in the Information Society, Ithaka, NY and London, Cornell University Press
- Giddens, Anthony (1988): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung, Frankfurt, New York: Campus

<sup>12</sup> Wir haben an anderer Stelle dafür das Konzept des organisationalen Feldes verwendet, vgl. Arzbächer/Holtgrewe/Kerst 2002.

- Goldmann, Monika/Jacobsen, Heike (1994): Trends betrieblicher Modernisierung im Einzelhandel, Dortmund, Montania
- Gottschall, Karin (1990): Frauenarbeit und Büro-rationalisierung. Zur Entstehung geschlechtsspezifischer Trennlinien in großbetrieblichen Verwaltungen, Frankfurt/Main, New York, Campus
- Gutek, Barbara (1995): The Dynamics of Service, San Francisco, Jossey Bass
- Holtgrewe, Ursula (1989): Schreib-Dienst, Marburg, SP
- Holtgrewe, Ursula (1997): Frauen zwischen Zuarbeit und Eigensinn. Der EDV-Einzug in Kleinstbetriebe und die Veränderungen weiblicher Assistenzarbeit, Berlin, edition sigma
- Holtgrewe, Ursula (2001a): Organisationsdilemmata und Kommunikationsarbeit. Call-Center als informatisierte Grenzstellen, in: Matuschek, Ingo/Henninger, Annette/Kleemann, Frank (Hrsg.) 2001: Neue Medien im Arbeitsalltag. Empirische Befunde – Gestaltungskonzepte – Theoretische Perspektiven, Wiesbaden, Westdeutscher Verlag, S. 55 – 70
- Holtgrewe, Ursula (2001b): Recognition, Intersubjectivity and Service Work: Labour Conflicts in Call Centres, in: Industrielle Beziehungen 8, S. 37 – 54
- Holtgrewe, Ursula/Kerst, Christian/Shire, Karen A. (Hrsg.) (2002): Re-Organizing Service Work. Call Centres in Germany and Britain, Aldershot, Ashgate, im Erscheinen
- Holtgrewe, Ursula/Voswinkel, Stephan (2002): Kundenorientierung zwischen Organisationsrationalität und professionellem Eigensinn, in: Sauer, Dieter (Hrsg.): Dienst – Leistung(s) – Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen, München, ISF-Forschungsberichte, S. 99 - 118
- Kerst, Christian/Holtgrewe, Ursula (2001): Flexibility and Customer Orientation: Where Does the Slack Come From?, Paper, presented to the 2001 "Work, Employment & Society" Conference, Nottingham University, 11-13. September
- Klapp, Orrin E. (1978): Opening and Closing. Strategies of Information Adaptation in Society, Cambridge et al, Cambridge University Press.
- Knights David /McCabe, Darren (1999): ‚Are There No Limits to Authority?‘ TQM and Organizational Power, in: Organization Studies 20, S. 197 - 224
- Korzynski, Marek (2001): Communities of coping: Collective emotional labour in service work, Paper presented to the 2001 "Work, Employment and Society" Conference, Nottingham University, 11.-13. September
- Korzynski, Marek/Shire, Karen A./Frenkel, Steve/Tam, May (2000): Service work in consumer capitalism: Customers, control and contradictions, in: Work, Employment and Society 14, S. 669 - 687
- Kühl, Stefan (1994): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien, Frankfurt, Campus
- Kühl, Stefan (2000): Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation, Frankfurt, Campus
- Lieckweg, Tanja/Wehrsig, Christof (2001): Zur komplementären Ausdifferenzierung von Organisationen und Funktionssystemen. Perspektiven einer Gesellschaftstheorie der Organisation, in: Tacke, Veronika (Hrsg.): Organisation und gesellschaftliche Differenzierung, Wiesbaden, Westdeutscher Verlag, S. 39-60
- Link, Jürgen (1997): Versuch über den Normalismus: Wie Normalität produziert wird, Opladen, Westdeutscher Verlag
- Luhmann, Niklas (1988): Organisation, in: Küpper, Willi/Ortmann, Günther (Hrsg.): Mikropolitik, Opladen, Westdeutscher Verlag, S. 165-185
- Luhmann, Niklas (1990): Gleichzeitigkeit und Synchronisation, in: ders.: Soziologische Aufklärung 5. Konstruktivistische Perspektiven, Opladen, Westdeutscher Verlag, S. 95-130
- Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung, Wiesbaden, Westdeutscher Verlag
- March, James G. (1994): A Primer on Decision Making: How Decisions Happen, New York, Free Press
- McCabe, Darren/Knights, David/Kerfoot, Deborah/Morgan, Glenn/Willmott, Hugh (1998): Making sense of „quality“? Toward a review and critique of quality initiatives in financial services, in: human relations 51, S. 389 - 411
- Meyer, John W./Rowan, Brian (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myths and Ceremony, in: American Journal of Sociology 83, S. 340 - 363

- Osterloh, Margit/Frey, Bruno S./Frost, Jetta (1999): Was kann das Unternehmen besser als der Markt?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 69, S. 1245 - 1262
- Pringle, Rosemary 1989: Secretaries talk. Sexuality, power, and work, London, New York, Verso
- Rieder, Kerstin/Matuschek, Ingo/Anderson, Philip (2002): Co-production in call centres: The workers' and customers' contribution, erscheint in: Holtgrewe/Kerst/Shire (Hrsg.)
- Shire, Karen A. (2000): Team Mates and Real Mates. Coworker Relations in Call Centres, Beitrag zum deutsch-britischen Workshop „Are regimented forms of work inevitable?“, Gerhard-Mercator-Universität Duisburg, 2.3. Dezember 2000
- Stehr, Nico (1999): The Productivity Paradox: ICTs, Knowledge and the Labour Market, in: de la Mothe, John/Paquet, Gilles (Hrsg.): Information, Innovation and Impacts, Boston, Mass., Kluwer
- Tacke, Veronika (1997): Systemrationalisierung an ihren Grenzen – Organisationsgrenzen und Funktionen von Grenzstellen in Wirtschaftsorganisationen. In: Schreyögg, Georg/Sydow, Jörg (Hrsg.): Managementforschung 7. Gestaltung von Organisationsgrenzen. Berlin, de Gruyter, S. 2 - 44
- Tacke, Veronika (1997a): Rationalitätsverlust im Organisationswandel, Frankfurt/Main, Campus
- Taylor, Phil/Bain, Peter (1999): “An assembly line in the head”: Work and employee relations in the call centre, in: Industrial Relations Journal 30, S. 101 - 117
- Taylor, Phil/Bain, Peter (2001): Trade unions, workers rights, and the frontier of control in UK call centres, in: Economic and Industrial Democracy 22, S. 39 - 66
- Thompson, James D. (1967): Organizations in Action, New York et al., McGraw-Hill
- Voswinkel, Stephan (2000a): Das mcdonaldistische Produktionsmodell – Schnittstellenmanagement interaktiver Dienstleistungsarbeit, in: Minssen, Heiner (Hrsg.), Begrenzte Entgrenzungen, Berlin, edition sigma, S. 177 - 201
- Voswinkel, Stephan (2000b): Transformation des Marktes in marktorientierten Organisationen. Erfolgsorientiertes Entgelt in Wirtschaftsorganisationen, in: Brose, Hanns-Georg (Hrsg.), Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft, Frankfurt, Campus, S. 239 - 274
- Weick, Karl E. (1995): Der Prozeß des Organisierens, Frankfurt/M., Suhrkamp