

Call-Center-Forschung: Ergebnisse und Theorien

Holtgrewe, Ursula

Preprint / Preprint

Sammelwerksbeitrag / collection article

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

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Holtgrewe, U. (2003). Call-Center-Forschung: Ergebnisse und Theorien. In F. Kleemann, & I. Matuschek (Hrsg.), *Immer Anschluss unter dieser Nummer – rationalisierte Dienstleistung und subjektivierte Arbeit in Callcentern* (S. 49-64). Berlin: Ed. Sigma. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-122690>

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.

Call-Center-Forschung: Ergebnisse und Theorien¹

Erscheint in: Kleemann, Frank/Matuschek, Ingo (Hg.): *Immer Anschluss unter dieser Nummer – Rationalisierte Dienstleistung und subjektivierte Arbeit in Callcentern*. Berlin (sigma), S. 49 – 64

In den letzten Jahren haben sich ForscherInnen aus unterschiedlichen Richtungen der Industrie-, Arbeits- und Organisationssoziologie für Call Center interessiert. Der Grund dafür liegt nicht allein darin, dass es sich um einen schnell expandierenden Bereich der Dienstleistungsarbeit handelt. Es scheint vielmehr, dass sich in den Call Centern exemplarisch eine Reihe von Themen und Tendenzen bündelt, die die Arbeit in Dienstleistungs- und Wissensgesellschaften bestimmen. So sprechen etwa d'Alessio und Oberbeck (1999, S. 157) vom „organisatorischen Kristallisationspunkt von neuen Arbeitsbeziehungen, Beschäftigungsverhältnissen und einer neuen Dienstleistungskultur“.

An den Call Centern „kristallisieren“ auch zentrale Fragen der deutschen und britischen Industriesoziologie. In Großbritannien hat dabei sowohl die Expansion der Call Center als auch deren Erforschung früher begonnen als in der Bundesrepublik – angestoßen insbesondere durch die Deregulierungen und Privatisierungen in den Finanzdienstleistungen in den 80er und 90er Jahren. Für die deutschsprachige Industriesoziologie ist traditionell die Frage der Qualifikationsentwicklung leitend (Lane 1992; Brose 1998). Hier stehen Call Center für eine Rückkehr des Taylorismus, für Dequalifizierung oder Polarisierung oder für flexible Bewegungen zwischen Deinstitutionalisierung und betrieblicher Rekonstruktion von Qualifikation. Die britische *labour process debate* befasst sich zentral mit Fragen betrieblicher Herrschaft und Kontrolle. Hier stehen sich materialistische und „postmoderne“, diskursorientierte Sichtweisen gegenüber.

1 Eine englischsprachige Version dieses Beitrags wurde bei der 30. International Labour Process Conference vom 2. – 4. April 2002 in Glasgow vorgestellt. Ein herzliches Dankeschön für Ideen und Anregungen geht an Susanne Bittner, Christian Kerst, Tina Lachner und Karen Shire. Verbleibende Fehler hat die Autorin allein zu verantworten.

Indem wir aber das empirische Feld „Call Center“ beleuchten, wird es möglich, diese unterschiedlichen und, insbesondere in der *labour process theory*, vielfach kontroversen Perspektiven als komplementär zu behandeln. An diesem Untersuchungsgegenstand können MaterialistInnen und PostmodernistInnen, Taylorismus-PessimistInnen und Requalifizierungs-OptimistInnen voneinander lernen.

Call Center selbst erweisen sich als Hybride, als Organisationseinheiten, die Standardisierung und Flexibilisierung wiederum flexibel kombinieren. Jedoch: Die Feststellung ihres hybriden Charakters kann wiederum in analytische Beliebigkeit münden. Gleichzeitig handelt es sich um ein organisationelles Feld *under construction*, an dessen Konstitution und (Selbst-)Beschreibung auch die Forschung beteiligt ist. Der Beitrag schlägt daher für weiterführende Forschung vor, Call Center vermehrt im Kontext und Prozess betrieblicher Reorganisation zu untersuchen und zu vergleichen.

1 Typologie der Callcenter-Forschung

Mit einem zugegeben groben Raster lässt sich die vorliegende Callcenterforschung in drei Typen aufteilen: In theoretisch-empirische, deskriptive und interventionsorientierte Studien. Selbstverständlich stellt diese Sortierung keine Hierarchie dar. Mit theoretisch-empirisch meine ich eine Reihe von Forschungsdesigns, in denen empirische Untersuchungen, meist in Gestalt von Fallstudien, theoretische Hypothesen über die Veränderung der Arbeit, den Rationalisierungsmodus, die Kontrollformen usw. testen, generieren oder transformieren. Sie reichen von der Untersuchungsebene des organisationellen Feldes (Arzbächer et al. 2002) oder der Organisation² bis zur Untersuchung von konkreten Interaktionen (Rieder et al. 2002).

Deskriptive Studien befassen sich mit dem Arbeitsmarkt. Sie versuchen, eine Bestandsaufnahme der „Branche“ (die keine ist), der Beschäftigtenzahl und -struktur und der Arbeitsbedingungen vorzunehmen, ohne damit weiterreichende theoretische Aussagen zu verbinden (Verwaltungsberufsgenossenschaft 2001; Bittner et al. 2000; 2002). Es gibt hier Studien über regionale Arbeitsmärkte (Bain/Taylor 1999; Richardson/Belt 2001; Baumeister 2001; Körs et al. 2002), über die Beschäftigungsaussichten für Frauen (Belt et al. 1998) und in letzter Zeit einen aussichtsreichen Versuch, die Vielfalt empirisch aufgefundener Callcenter in eine Typologie zu überführen, die entlang organisationeller

² Hier sind die meisten im folgenden referierten Arbeiten einzuordnen.

Funktionen, Technikeinsatz und Beschäftigtenstruktur unterscheidet (Brasse et al. 2002).

Interventionsorientierte Studien beziehen sich (insbesondere in Deutschland) auf die ergonomische, beschäftigtenorientierte (Mola/Zimmermann 2001; Theissing 2001; Theissing/Maaß 2002) und partizipative (Hammel 2001) Arbeitsgestaltung, auf die Gestaltung von Qualifikationsmodulen und -standards, oder auf die Beratung und Unterstützung betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretung (Bibby 2000; Bain/Taylor 2001; Kutzner/Kock 2001, Kock 2002) bis hin zur Entwicklung „sozialer Benchmarks“ (www.soca-online.de).

Die Argumentation im folgenden bezieht sich primär auf die theoretisch-empirische Forschung. Trotzdem sind die anderen Arbeiten nicht zu unterschätzen. Ein Dauerproblem der Untersuchung eines neuen Organisationsfeldes ist, dass verlässliche Zahlen über Betriebe und Beschäftigte auf nationaler und internationaler Ebene so gut wie nicht zu erhalten sind, und man auf mehr oder minder solide Extrapolationen von Beratungsunternehmen zurückgreifen muss. Hier gibt es deskriptiv noch einiges zu tun. Die interventionsorientierten Studien mit ihren beschäftigten- und gestaltungsorientierten Ansätzen hingegen tragen zum Transfer wissenschaftlicher Befunde in die praktische Arbeitspolitik bei.

2 Deutsche und britische Call Center

Während es bislang keine direkt vergleichenden Studien deutscher und britischer Call Center gibt, haben Christian Kerst, Karen Shire und die Autorin (Holtgrewe et al. 2002) einige Befunde zusammengebracht. Die beiden Länder sind deswegen interessant zu vergleichen, weil sie respektive für den angelsächsisch-liberalen und den kontinentaleuropäisch-regulierten Kapitalismus stehen, und weil Großbritannien in Europa einen weit gehenden Übergang zu einer Dienstleistungsökonomie vollzogen hat, während in Deutschland die Dienstleistungsexpansion bekanntlich begrenzt ist. Entsprechend hat die britische Call-Center-Expansion und Verbreitung sowohl früher begonnen als auch weiter ausgegriffen als in Deutschland: Im Königreich ist eine R von 43 (Bain/Taylor 2002, S. 42) bis 71 (TeleTalk 6/2000, S. 40ff) Erwerbstätigen in einem Call Center beschäftigt.

Auch in der Beschäftigtenstruktur gibt es Unterschiede in beiden Ländern (vgl. Shire et al. 2002): Belegschaften sind übereinstimmend jung und überwiegend weiblich, aber in Deutschland liegen sowohl das Qualifikationsniveau der Beschäftigten als auch der Anteil an Teilzeitkräften höher: Über die Hälfte haben abgeschlossene Berufsausbildungen, und

zwischen 40 und 50 % arbeiten Teilzeit, während dieser Anteil in Großbritannien bei 27 % liegt (Belt et al. 2000). Es scheint, dass es in Deutschland weniger Call Center gibt, die durchgängig dem neotayloristischen Bild aus dezidiert Kostensenkungsstrategie, Dequalifizierung und rigide kontrollierter und standardisierter Arbeit entsprechen (Shire et al. 2002; Bain/Taylor 2002).

Die Zahlen sind dabei mit Vorsicht zu behandeln. Weil es sich bei den Call Centern um ein neues Organisationsfeld handelt, sie teils organisationsintern eingerichtet und teils outsourct werden, sind verlässliche Zahlen über Betriebe und Beschäftigte auf nationaler und internationaler Ebene so gut wie nicht zu erhalten, und man muss auf mehr oder minder solide Extrapolationen von Beratungsunternehmen zurückgreifen (vgl. Bittner et al. 2000).

Deutsch-britische Unterschiede entlang der Fragen von Qualifikation und Kontrolle werden in den nächsten Abschnitten untersucht. Zwar stehen Call Center in beiden Ländern für eine Logik der Flexibilisierung von Organisation, Arbeit und Beschäftigungsverhältnissen. Es ist jedoch schon einmal festzuhalten, dass es, ähnlich wie etwa im Einzelhandel (vgl. die Beiträge in Rudolph 2001), länderspezifische institutionelle Unterschiede gibt, die einen Unterschied machen. Die Flexibilisierung erweist sich als abhängig von vorgängigen institutionellen und organisationellen Strukturen (vgl. Arzbächer et al. 2002; Holtgrewe/Kerst 2002a; Kerst/Holtgrewe in diesem Band).

3 Qualifikation und Kontrolle

3.1 Nicht-unqualifizierte Belegschaften

Qualifikation und Dequalifizierung sind traditionell zentrale Themen der deutschen Industrie- und Arbeitssoziologie. Auch im Bereich der Angestelltenarbeit setzen herkömmlicherweise die klassischen dreijährigen berufsfachlichen und großbetrieblichen Ausbildungen den Standard qualifizierter Arbeit. Andere Entwicklungen neben dem qualifizierten Modell, etwa die feminisierte Routinesachbearbeitung (Gottschall et al. 1985) oder die Flexibilisierung und Dequalifizierung im Einzelhandel, blieben für die Industriesoziologie marginal. In den 80er und 90er Jahren entdeckte man steigende Anforderungen an die qualifizierten Angestellten, während deren ehemals sicheren und berechenbaren Karriereaussichten ungewisser wurden (Baethge/Oberbeck 1986; Littek et al. 1992; Littek/Heisig 1995). Dennoch stellte in diesem Zeitraum in Deutschland die

high road von Qualifikation und Qualität das Leitbild für die Reorganisation des Dienstleistungssektors dar (Keltner 1995; Batt 2000). Als Banken und Telekommunikationsunternehmen begannen, Call Center auszusourcen, konstatierten AngestelltensoziologInnen mit einiger Desillusionierung eine Rückkehr zum Taylorismus (d'Alessio/Oberbeck 1998, 1999; Baethge 2001).

Die britische Diskussion in der *labour process*-Tradition hat hingegen seit Braverman (1977) den Akzent eher auf die Dequalifizierung gesetzt. Call Center fügen sich hier in eine fortlaufende Linie der it-gestützten Rationalisierung, Dequalifizierung und Feminisierung von Büroarbeit (Webster 1996).

Zwar weist die Call Centerarbeit gegenüber herkömmlicher Sachbearbeitung Züge von Dequalifizierung auf, aber die empirischen Befunde der Call Centerforschung stellen das Verständnis von Qualifikation auf noch andere Weise in Frage. ForscherInnen aus beiden Ländern sind sich einig, dass jedenfalls die Call-Center-AgentInnen keineswegs eine unqualifizierte Beschäftigtengruppe sind. In Deutschland hat die Mehrheit der AgentInnen eine abgeschlossene Berufsausbildung (Bittner et al. 2002, S. 69f). Auch die Anforderungen der Arbeit erfordern beachtliche Kompetenzen: Fach- und Organisationswissen (Frenkel et al. 1999, S. 68ff); Navigationswissen (Holtgrewe/Kerst 2002b, S. 147), kognitive und kommunikative Flexibilität, und entsprechende Belastbarkeiten (Thompson/Callaghan 2002). Eben diese Kompetenzen sind durch eine Standardisierung der Interaktionen nicht zu ersetzen – vielmehr sind sie gerade nötig, die immer unvollständige Standardisierung zu ergänzen und zu kompensieren.

Dennoch sind die Fähigkeiten und Bereitschaften, die Call-Center-AgentInnen brauchen, nicht im herkömmlichen Sinn von Qualifikation zu verstehen. Die ausgefeilten Rekrutierungs- und Qualitätssicherungsverfahren, die wir in Call Centern finden, belegen, dass Kompetenz hier gewissermaßen neben den institutionalisierten Qualifikationen rekonstruiert wird. Spezifische Kompetenzen werden differenziert gemessen, bewertet und entwickelt, aber dabei werden sie zuerst entsprechenden „Persönlichkeiten“ zugerechnet, die über die entsprechenden kognitiven und sozialen Fähigkeiten, Bereitschaften und Habitus verfügen. Gegenüber den herkömmlich-berufsfachlichen Qualifikationen sind Prozesse der Deinstitutionalisierung, Verbetrieblichung und Individualisierung von Qualifikation zu beobachten.

Jedoch ist es nichts Neues, dass Betriebe von durchaus vorhandenen formalen Qualifikationen absehen. Das verweist auf ein Einsatzmuster von Arbeit, das im Bereich der Dienstleistungs- und Büroarbeit von Frauen fast

traditionell ist. Hier findet sich – etwa bei der Telefonvermittlung, dem Maschineschreiben, der Routinesachbearbeitung usw. – ein Muster der Ausdifferenzierung und Rationalisierung von (mutmaßlicher) Routinearbeit, die dann durch tendenziell überqualifizierte Beschäftigte übernommen wird (Game/Pringle 1984; Gottschall et al. 1985; Webster 1996; Callaghan 2002). Deren mitgebrachte Qualifikationen werden dabei durch begrenzte Arbeitsmarktmöglichkeiten entwertet, etwa durch die besonderen Arbeitszeit- und Flexibilitätsbedürfnisse von Müttern. Die geforderten Kompetenzen, insbesondere die Kommunikationsfähigkeit, erscheinen hingegen als eher natürlich-weibliche Eigenschaften (Tyler/Taylor 2001; Belt 2002). Dieses Muster findet sich im hohen Anteil qualifizierter, teilzeitarbeitender Frauen in westdeutschen Call Centern wieder.

Dennoch hat sich das beschriebene Muster des abgewerteten Qualifikationseinsatzes in Call Centern verändert und flexibilisiert. Es hängt nicht mehr ausschließlich am Geschlechterverhältnis. Call Center rekrutieren verschiedene Beschäftigtengruppen (s. Kerst/Holtgrewe in diesem Band), die in unterschiedlicher Weise flexibel sind. Dazu greifen sie auf spezifische regionale und nationale Arbeitsmärkte zurück. In Großbritannien kommen ältere Berufsrückkehrerinnen auch als Teamleiterinnen und Supervisorinnen in Frage (Belt 2002), und in deutschen Bank-Call Centern stellen StudentInnen einen beachtlichen Teil der Beschäftigten. Sie bringen nicht nur kommunikative, kognitive und soziale Kompetenzen mit, sondern sind auch zeitlich flexibel, können sich begrenzte berufliche Ambitionen in ihren aktuellen Jobs leisten und diese wiederum als Qualifizierungsgelegenheiten betrachten.

So oder so wird deutlich, dass mitgebrachte Qualifikationen und Kompetenzen und Qualifikationsanforderungen der Arbeit bei der Diskussion um De- und Requalifizierung unterschieden werden müssen. Wenn sich Kompetenzen verwerten lassen, die nicht als Qualifikationen bezahlt werden müssen, ist ein solches Einsatzmuster von Arbeit für Unternehmen noch etwas unwiderstehlicher als die alten Babbage- und Taylor-Prinzipien der Arbeitszerlegung (vgl. Braverman 1977). Und möglicherweise ist die Kombination von Höherqualifizierung der Beschäftigten und flexibilisierten, gegenüber der „alten“ qualifizierten Arbeit verschlechterten Arbeits- und Entlohnungsbedingungen charakteristisch für post-fordistische Ökonomien und „Netzwerkgesellschaften“ (vgl. Castells 1996, S. 274).

Diese Befunde machen deutlich, dass der Focus auf Qualifikation und Qualifizierung wiederum Fragen nach deren Bewertung ausblendet. In Deutschland (Arzbächer et al. 2002; Holtgrewe/Kerst 2002a) und neuerdings

auch in der EU (s. www.eurocallcentre.com) ist die Frage der Qualifikation eines der zentralen Themen, um die herum sich das Feld institutionalisiert. Die Zertifizierung von Ausbildungseinrichtungen war ein Schlüsselement regionaler Förderpolitiken, und die Diskussion, wie Call-Center-Qualifizierungen in das deutsche Berufsbildungssystem passen könnten, ist noch nicht abgeschlossen (Brötz/Oberlindober 1999; Kruschel/Paulini-Schlottau 2000).

Feldfunktion geändert

Während aber Qualifizierung und Zertifizierung die Anforderungen an die Arbeit institutionell explizieren und anerkennen, muss dies nicht zu ihrer verbesserten Honorierung führen. Bildungsanstrengungen und Zertifikate können begrenzte berufliche Perspektiven eher kompensieren als öffnen (Rabe-Kleberg 1993). So nützlich es ist, Curricula und Standards zu entwickeln, mag es institutionell allzu einfach sein, sich darauf zu beschränken, weil Mittel, Einrichtungen usw. zur Verfügung stehen.

Hier gibt die diskursanalytische und -kritische britische Diskussion eine wichtige Anregung. Analog zu Diskursen über Stress (Newton 1995) und Qualitätsmanagement (McCabe et al. 1998) enthält auch der Diskurs der Qualifikation gleichzeitig die individualisierende Deutung, dass Probleme der Arbeitsqualität am besten in Begriffen individueller Kompetenzen adressiert und gelöst werden. Die bekanntlich nicht-unqualifizierten Beschäftigten mit weiteren Qualifikationen auszustatten ist jedoch nur dann sinnvoll, wenn es sie befähigt, gleichzeitig Ansprüche auf qualifizierte und interessante Arbeit geltend zu machen. Eine dynamische Professionalisierungsstrategie müsste demnach die symbolische ebenso wie die materielle Anerkennung von flexibilisierten und individualisierten Kompetenzen einbeziehen.

3.2 Betriebliche Herrschaft, Kontrolle und Widerstand

Die Dialektiken von betrieblicher Herrschaft und Kontrolle sind das zentrale Thema der *labour process debate*. Dabei verläuft seit den 90er Jahren die Hauptkontroverse zwischen Postmodernen (z. B. O'Doherty/Willmott 2000) und „kritischen Realisten“ (Thompson/Ackroyd 1995; Thompson/Smith 2000) um die Macht des Diskurses einerseits, die Macht materieller Verhältnisse und Praxen andererseits. Sie findet sich auch in der Call-Center-Literatur wieder, wo sich etwa Knights und McCabe auf der postmodernen Seite, Thompson, Callaghan, Taylor und Bain auf der kritisch-realistischen Seite bewegen.

Call Center schienen auf den ersten Blick (Ferne/Metcalf 1997) eine fast idealtypische Illustration Foucault'scher Panoptika abzugeben, in denen allgegenwärtige Überwachung die Beschäftigten die Disziplin internalisieren

ließ. Als bald entdeckte man in Call Centern eine größere Heterogenität von Kontrollmodi und -praxen: Die Managementdiskurse der Unternehmenskultur, des Qualitätsmanagements und der Kundenorientierung suchen Beschäftigte als *aktive*, unternehmerische Subjekte in unternehmerische Strategien und betriebliche Herrschaftsverhältnisse einzubeziehen (duGay/Salaman 1992; Willmott 1994). Frenkel et al. (1999) und Kinnie et al. (2000) halten gerade die Kombination von technisch-informativischer Überwachung und Unternehmenskultur für Call-Center-typisch.

Kontroverser ist die optimistische Feststellung von Frenkel et al. (1999, S. 139ff), dass die informationstechnisch generierten Leistungsdaten und -kontrollen überwiegend in einer Weise eingesetzt würden, die die AgentInnen als unterstützend („facilitative“) verbuchen. Taylor und Bain (2001) fanden vielmehr, dass mit den Daten in den von ihnen untersuchten Betrieben unmittelbarer, teils einschüchternder Druck ausgeübt wurde – was freilich in bestimmten Fällen zum Auslöser kollektiver Gegenwehr wurde (vgl. Bibby 2000).

Es scheint jedoch, dass sich deutsche und britische Call Center in der Kontrollpraxis deutlich unterscheiden. Das deutsche Betriebsverfassungsgesetz gibt Betriebsräten beachtliche Mitbestimmungsrechte gerade im Bereich elektronischer Leistungserfassung, und wo es Betriebsräte gibt, nutzen sie diese Rechte auch. Auch wenn Leistungskontrolle ein wichtiges und konfliktreiches Thema ist, werden Leistungen und Zielvorgaben in Deutschland überwiegend auf Teamebene statt individuell erfasst (Holtgrewe/Kerst 2002a). Individuelle Leistungserfassung und „harte“ Zielvorgaben konzentrieren sich zur Zeit vorwiegend in ausgedienten Vertriebs-Call Centern.

Auf der normativen und kulturellen Seite implementieren Coaching, Stressmanagement und andere Techniken des Selbstmanagement „Selbsttechnologien“ (McKinlay/Starkey 1998), die Subjektivität einspannen, formieren oder gar konstituieren (Willmott 1994). In diesem Bereich haben die postmodernen Diskursanalysen ihre Stärken. Sie zeigen vielfach, wie in der Dienstleistungsarbeit allgemein die Kontrolle den Körpern, Emotionen und Stimmen der Arbeitenden näher tritt. Wird die Dienstleistungsqualität zum Wettbewerbsfaktor, so werden diese zum Teil des Produkts und des Designs (vgl. die Beiträge in Macdonald/Sirianni 1996; Nickson et al. 2001).

Dabei betonen die „Postmodernen“ (etwa Knights/McCabe 1998, 1999) zu Recht, dass einzelne Diskurse und Kontrolltechniken Subjektivität sicherlich

nicht determinieren können. Sie gestehen grundsätzlich den Eigensinn und das Handlungsvermögen der Arbeitenden zu. Deren Erfolgsaussichten nehmen sich jedoch angesichts immer neuer Managementtechniken dünn aus. Knights und McCabe machen deutlich, wie die Beschäftigten in die Reproduktion von Stress und Druck eingespannt werden und sich selber einspannen. Ihrem Widerstand haftet eine geradezu existenzielle Aussichtslosigkeit an. Der Grund dafür ist, dass diese Autoren die Analyse auf individuelles Handeln, individuelle Ambivalenzen und Strategien beschränken, so dass der individualisierende Zugriff der Analyse den betrieblichen Kontrollinstrumente alternativlos doppelt (Bain/Taylor 2000).

Neuerdings jedoch sind die kollektiven Kämpfe, die Bain und Taylor immer wieder hervorheben (Bain/Taylor 2000, 2001, 2002; Taylor/Bain 2001) auch einigen AutorInnen aus dem postmodernen Paradigma in den Blick geraten. In einem von Alferoff und Knights untersuchten britischen Fall (2002) führten betriebliche Auseinandersetzungen um Qualität zu einem Streik, der in eine Vereinbarung über das Qualitätsmanagement mündete. Hier gelang es den Beschäftigten, kollektiv ein Stück Definitionsmacht über Qualität zu gewinnen. Während jedoch Alferoff und Knights auch bei kollektiven Kämpfen den Akzent auf die symbolische und diskursive Seite setzen, insistieren Taylor und Bain durchgängig auf dem Gewicht der „alten“ materiellen Interessen an Entlohnung, Arbeitszeit, Sicherheit auch und gerade für die „neuen“ mutmaßlich flexiblen Belegschaften.

3.3 Kontrolle und Arbeit im Kundenkontakt

Die Kämpfe um Dienstleistungsqualität beziehen freilich nicht nur die Parteien im Betrieb, Management und Beschäftigte, ein. Weil und wenn Dienstleistungsarbeit im Kundenkontakt stattfindet (Leidner 1993; Macdonald/Sirianni (Hrsg.) 1996; Sturdy et al. (Hrsg.) 2001), sind die Kunden in die Aushandlungsprozesse um Kontrolle, Macht und Einfluss einbezogen. In der Managementliteratur über Kundenorientierung wird „der Kunde“ als eine neue Bewertungs- und Kontrollinstanz eingeführt, an dessen Wünsche sich einzelne Beschäftigte und Organisationen anzupassen haben (duGay/Salaman 1992; Neuberger 1996; Holtgrewe/Voswinkel 2002). Auf der anderen Seite aber suchen Unternehmen auch die Erwartungen und Handlungen „des“ Kunden strategisch in ihrem Interesse zu gestalten (Knights/Morgan 1993). Dienstleistungsbeschäftigte finden sich also „on the front line“ (Frenkel et al. 1999) in einem Dreieck: Sie nehmen den Kundenkontakt wahr und müssen auch die Kunden zur Kooperation bewegen und dazu, ihre Bedürfnisse auf die Angebote der Organisation abzustimmen.

Einer der verbreitetsten Befunde der Forschung über Callcenter ist, dass AgentInnen ihre eigenen symbolischen und materiellen Ansprüche verfolgen, indem sie sich auf die Qualität der Interaktion beziehen und auf die Werte und Normen des „Helfens“, der Problemlösung und Empathie zurückgreifen. Dabei privilegieren sie die aktuelle und situierte Kundeninteraktion, das Gespräch, das sie gerade führen, gegenüber den Anforderungen der potenziellen Kunden und des anonymen Marktes (Korczyński et al. 2000; Holtgrewe/Voswinkel 2002; Holtgrewe/Kerst 2002b). Wie Widerstand und Anerkennungsansprüche von Arbeitenden im ProduzentInnenstolz wurzeln, im Nutzen ihrer Produkte und Leistungen, so beziehen die DienstleisterInnen diesen Stolz aus dem spezifischen Gebrauchswert ihrer Arbeit. Und weil Dienstleistungs-Arbeitsprozesse interaktiv sind, liegt dieser Gebrauchswert auch in einer spezifischen Intersubjektivität. Indem AgentInnen die Werte der Interaktion und Qualität in diesem Sinne interpretieren und aneignen, kommen Logiken jenseits der instrumentellen Rationalität ins Spiel: die Ethiken der Sorge, Gerechtigkeit und Reziprozität (Tyler/Taylor 2001, Wray-Bliss 2001), Beziehungen der Anerkennung (Holtgrewe 2001b) und ästhetischer Ausdruck (Alferoff/Knights 2002).

Aus der Sichtung der empirischen Befunde über Kontrolle in Call Centern wird deutlich, wie sich materialistische und postmodern-diskursive Sichtweisen ergänzen: Die realen, kollektiven Auseinandersetzungen in Call Centern bestätigen wohl die materialistische Sicht: Handeln und Kämpfen ist möglich, auch und gerade in den kommunikativen und immateriellen Feldern der Dienstleistungsarbeit, die – auf den ersten Blick – so weitgehend durch Managementdiskurse und Kontrollstrategien gestaltet werden. Aber der Widerstand spielt sich *auch* im diskursiven Feld ab, so dass Gewerkschaften gut daran tun, die „neuen“ Themen der Dienstleistungsqualität, der Handlungsspielräume und der Anerkennung aufzunehmen (vgl. Holtgrewe 2001b). Wo sich die Fragen theoretischer Positionierung in der *labour process debate* schwerlich auflösen lassen (auch wenn sie allmählich ermüdend werden),³ macht es die Empirie möglich, die Perspektiven so in Anschlag zu bringen, dass sie ihre wechselseitigen Ausblendungen korrigieren.

Auf der anderen Seite finden sich unter all den umkämpften Terrains der Qualität, Flexibilität, Kundenorientierung usw. auch Hinweise auf Bereiche des Konsens. In Call Centern gibt es Qualitäts- und Flexibilitäts*pakte* (Frenkel et al. 1999; Arzbächer et al. 2002; Kerst/Holtgrewe in diesem

3 Einen Überblick über die respektiven Positionen geben die Beiträge in den *International Studies of Management and Organization* Jg. 30, Nr. 4.

Band), die Konflikte nicht ausschließen, aber sie strukturieren und moderieren. Solche Pakte entstehen dann, wenn technische und normative Kontrollen so eingesetzt werden, dass sie zu den Ansprüchen der AgentInnen auf Qualität passen und an ihre Ambitionen auf Selbstoptimierung anschließen. Unter dieser Voraussetzung werden unterstützendes Coaching und transparente Kontrollen akzeptiert und gebilligt (Frenkel et al. 1999; Holtgrewe 2001b; Holtgrewe/Kerst 2002b). Man kann sie zwar als Foucauldianische Selbsttechnologien betrachten, die eben die Zustimmung der AgentInnen gleichzeitig brauchen und re/produzieren. Es wird jedoch bei genauerer Betrachtung deutlich, dass dies nicht bruchlos funktioniert. AgentInnen behalten sich gewissermaßen vor, die Zustimmung zu verweigern und sich über die materiellen und symbolischen Bedingungen des Konsenses per *exit* oder *voice* auseinanderzusetzen.

Sowohl Kontrollstrategien als auch -praktiken sind so aus einer Reihe theoretischer Perspektiven untersucht worden. In den meisten Fällen basieren die Befunde jedoch auf Einzelfallstudien. Diese werden kaum weitergehend in den Kontext der Handlungsbedingungen der Unternehmen und Branchen gestellt, die die entsprechenden Call Center einsetzen. Wie die Muster des Arbeitskräfteeinsatzes oder der Kontrolle sich in organisationelle Strategien fügen, Märkte zu erschließen, Kunden zu binden oder zu segmentieren (hier ist hervorzuheben: Batt 2000), Abläufe und Strukturen zu rationalisieren und flexibilisieren, das wird mit dem Blick auf einzelne Call Center kaum erschlossen. Hier müssten die nächsten Forschungsschritte darin bestehen, die Fragen organisationeller und institutioneller Gelegenheiten und Restriktionen einzubeziehen.

4 Call Center: Posttayloristische Hybride

Während beachtliche Autorenguppen Call Center als symptomatisch für eine Rückkehr des Taylorismus in den Dienstleistungssektor ansehen (Baldry et al. 1998, 2000; Taylor/Bain 1998; Bain et al. 2001; Taylor et al. 2002; d'Alessio/Oberbeck 1999), betonen andere Analysen eher Differenzierungen: Die Unterscheidung von *high-road*- und *low-road*-Rationalisierungspfaden ist für Dienstleistungsarbeit traditionell. Wohlmeinende BeraterInnen und SoziologInnen haben vielfach die Vorzüge einer qualitätsorientierten Dienstleistung präsentiert, die von qualifiziert und selbstbestimmt Arbeitenden erbracht wird und Kunden bindet und anzieht (d'Alessio/Oberbeck 1998; Baethge 2001; skeptisch Korczynski 2001). Es ist jedoch gut möglich, dass Qualitäts- und Kostensenkungsorientierung einander nicht ausschließen. Batt (2000) macht deutlich, dass Organisationen

sehr wohl in der Lage sind, beide Pfade kundenspezifisch intern auszdifferenzieren. Es gibt Hinweise, dass etwa qualitätsorientierte Call Center Standardisierungen einführen, um Kosten zu senken (Taylor et al. 2002), ihre Kontrolle über die Kundenbeziehung zu erhöhen (Bienzeisler 2001), oder mit hoher Personalfuktuation zurechtzukommen (Kleemann/Matuschek 2002). Unternehmenskulturelle Maßnahmen mögen auch dann *commitment* einfordern, wenn Kontrollen rigide sind (Kinnie et al. 2000; Holtgrewe/Kerst 2002b). Andererseits finden sich qualitäts- und personalentwicklungsorientierte Ansätze auch in kleinbetrieblichen Dienstleistungs-Call Centern (Holtgrewe 2001a).

Angesichts der mehrdeutigen Befunde suchen in letzter Zeit einige AutorInnen (wie auch die Autorin) die Ambiguität der Call Center mit hybriden Begriffen zu fassen: Die Rede ist von der „kundenorientierten (Korczyński 2001) oder „flexiblen“ (Dose 2002) Bürokratie, und von der „Rationalisierung im Dilemma“ (Gundtoft/Holtgrewe 2000; Holtgrewe/Kerst 2002b und Kerst/Holtgrewe in diesem Band): Damit ist das grundlegende Dilemma angesprochen, das Organisationen allgemein zwischen Standardisierung und Flexibilität zu bearbeiten haben (vgl. Kühl 1995), und das an organisationellen Grenzstellen (Tacke 1997) unmittelbar wirksam wird. Hier muss auf ungewisse Umwelтанforderungen reagiert werden und diese müssen mit den Routinen und Abläufen der Organisation vermittelt werden. Die Ambiguität von Call Centern, ihre Bewegung zwischen den beiden Polen hat also organisationsstrukturelle Gründe. Das erklärt, warum Rationalisierungsstrategien vorsichtig und vorläufig verfolgt werden und sich die Akzente zwischen Effizienz und Qualität beständig verschieben. Und hier liegt auch der Grund dafür, dass die Kompetenzen und subjektiven Dispositionen der AgentInnen eine so wichtige Rolle dabei spielen, diese widersprüchlichen Logiken zu bearbeiten. Die Kombination zwischen informatisierten Prozessen und flexibler mündlicher Kommunikation reicht den Beschäftigten unvermeidlich einen Teil der erforderlichen Balanceakte zur Bearbeitung durch. Entsprechend werden die differenzierten Prozeduren der Kontrolle durch Kultur und Kennziffern, „fun and surveillance“ (Kinnie et al. 2000) in vielfach redundanter Weise eingesetzt. Sie richten sich je auf Flexibilität oder Standardisierung. Komplementiert werden sie durch die ausgefeilten Prozeduren der Personalauswahl, weil diese die „richtigen“ Beschäftigten auswählen, die auf beiden Seiten ansprechbar sind.

Die Analysen von Call Centern als Hybriden haben also beachtliche Erklärungskraft gerade für die ambivalenten und widersprüchlichen empirischen Befunde. Ihr Risiko besteht darin, ungenau zu werden. Weil sie sich auf ein strukturelles Dilemma aller Organisationen beziehen, passt jede

Art von Kontroll- oder Rationalisierungsschritt in die mehrdeutige Welt kundenorientierter Bürokratien. Jedoch hat sich, wie gesehen, auch die Unterscheidung von *high road* und *low road*-Rationalisierungsmustern als wenig aufmerksam für Differenzierungen und Wechselwirkungen erwiesen.

Hier könnte eine stärker prozessorientierte Perspektive hilfreich sein. Wenn die These von den Hybriden zutrifft, ist es wahrscheinlich, dass sich Call Center *durch* das Dilemma von Flexibilisierung und Standardisierung bewegen. Sie mögen Rationalisierungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen ergreifen, um gerade die Folgen vorgängiger Maßnahmen zu kompensieren – getrieben von unintendierten Konsequenzen oder gesteuert durch einen reflektierten Prozess des Kompetenzaufbaus. Ob sich Qualitäts- oder Kostensenkungspfade etablieren oder Elemente von beiden kombiniert werden, ob Muster und Strategien zu beobachten sind, ob sich Chancen und Notwendigkeiten der Reflexion entwickeln – all dies sind empirische Fragen von Entwicklungsprozessen über einen längeren Zeitraum, der in jedem Fall auch Zeiten der Konsolidierung eines neuen organisatorischen Feldes und der ökonomischen Krise einschließen sollte.

5 Schlussfolgerungen: Aus dem Feld lernen?

In dieser Meta-Analyse habe ich kontroverse Positionen als komplementär behandelt und empirische Befunde und theoretische Perspektiven zu einer „Erzählung“ fortschreitender Wissensakkumulation verdichtet. So betrachtet, ist die arbeits- und organisationswissenschaftliche Sichtweise der Call Center komplexer geworden. Die Entwicklung, aber auch die Grenzen tayloristischer Rationalisierung sind deutlich geworden. Die sozialwissenschaftliche Forschung über Call Center hat Bewegungen zwischen Standardisierung und Flexibilisierung ebenso entdeckt wie Prozesse der mehr oder weniger widersprüchlichen Integration. Die Grenzen der Dequalifizierungsthese sind ebenso beleuchtet worden wie die Wechselwirkungen zwischen Rekrutierungsstrategien und Arbeitsorganisation, die sich auf bestimmte und unterschiedliche Beschäftigtengruppen beziehen. Individuelle und informelle Auseinandersetzungen um Kontrolle sind aufgezeigt und kollektive Kämpfe analysiert worden. In diesen spielen die Fragen „Welche Qualität“ und „Wessen Kunde?“ die Rolle umkämpfter Terrains, in denen auch symbolische Interessen und Anerkennungsverhältnisse zur Geltung kommen. Nicht zuletzt diffundieren die sozialwissenschaftlichen Befunde wieder in die Felder betrieblicher Praxis und arbeitspolitischer

Auseinandersetzung (s. z. B. Bibby 2000; die Beiträge in Kutzner/Kock 2002).

Nun nimmt sich diese Skizze wissenschaftlichen Fortschritts in einem wohlgeknappten Zeitraum seit ca. 1998 etwas sehr selbstzufrieden aus. Man könnte auch eine „Geschichte“ der Desorientierung und Beliebigkeit erzählen, in der jegliche theoretische und politische Position in der Empirie der Call Center etwas Passendes findet, um die eigenen Vorurteile zu belegen. In der Tat besteht gerade die Forschung zu Qualifikation und Kontrolle, die hier gesichtet wurde, überwiegend aus Fallstudien, in denen wenige wohldokumentierte Fälle zur Illustration anspruchsvoller theoretischer Argumentationen herangezogen werden.

Dennoch ist dabei deutlich geworden, dass in unserem Untersuchungsfeld die Kombination von theoretischen Perspektiven eher fruchtbar als unproduktiv war, wenn man sie mit der Empirie ins Verhältnis setzt. Die Diskussion der Qualifikationsentwicklung hat von Arbeiten aus der Geschlechterforschung profitiert; die Diskussion um Herrschaft und Kontrolle von der Kombination der Perspektiven auf Praxis und Diskurs. Beide Themen verweisen über individuelle Fälle hinaus und auf organisationelle und institutionelle Kontexte und Rahmungen. Sie werden – wie im deutsch-britischen Vergleich deutlich wird – von Arbeitsmärkten, Berufsbildungssystemen und Systemen industrieller Beziehungen ebenso beeinflusst wie von staatlicher Regulierung, Dienstleistungskulturen und Geschlechterverhältnissen – und die Verbreitung von Call Centern wirkt auf diese institutionellen Ensembles zurück.

Eine längerfristige und prozessorientierte Sicht ist notwendig, um Bewegungen zwischen Flexibilisierung und Standardisierung in den Blick zu nehmen, aber auch ganz einfach, um nach all den gewaltigen Expansionsprognosen Konjunkturzyklen einbeziehen zu können. Im letzten Jahr ist klargeworden, dass die Expansion der Call Center sich verlangsamt, der Kostendruck steigt und die Bedingungen für qualitätsorientierte Arbeitsgestaltung sich nicht automatisch verbessern. Angesichts der Dynamik des Feldes werden Nachfolgeuntersuchungen über die Themenkonjunktur der letzten Jahre hinaus ein umfassenderes Bild ergeben.

Um die bislang eingesammelten Befunde zu nutzen und die Grenzen bisheriger Forschungsdesigns zu überschreiten, schlage ich für zukünftige Call Centerforschung vor, Fälle und Theorien vergleichend zu untersuchen und Call Center in ihren jeweiligen organisationellen und branchenbezogenen Kontext zu stellen. Nötig dazu ist eine Methodologie des Vergleichs, die es erlaubt, die Bedingungen und Folgen der Implementation spezifischer Kontrollmodi, Rationalisierungslogiken, Muster

des Arbeitskräfte- und Qualifikationseinsatzes, und der arbeitspolitischen Auseinandersetzungen in den untersuchten Fällen zu identifizieren. In welchen Branchen und ökonomischen Konstellationen, auf welchen Arbeitsmärkten und für welche Kundensegmente finden wir *high-* oder *low-road*-Fälle oder spezifische Typen von Hybriden? Wo sind unterstützende oder restriktive Kontrollpraxen strukturell wahrscheinlich und empirisch auffindbar? Einige Ergebnisse solcher Vergleiche mögen vorhersehbar und funktional erklärbar sein, aber andere weniger.

Literatur

Alferoff, C./Knights, D. 2002: Quality time and the 'beautiful call'. In: Holtgrewe et al (Hg.), S. 183-203

Arzbächer, S./Holtgrewe, U./Kerst, C. 2002: Call centres: Constructing flexibility. In: Holtgrewe et al (Hg.), S. 19-41

Baethge, M. 2001: Qualifikationsentwicklung im Dienstleistungssektor. In: Baethge, M./Wilkens, I. (Hg.): Die große Hoffnung für das 21. Jahrhundert? Perspektiven und Strategien für die Entwicklung der Dienstleistungsbeschäftigung. Opladen, S. 85-106

Baethge, M./Oberbeck, H. 1986: Zukunft der Angestellten. Frankfurt/Main, New York

Bain, P./Taylor, P. 1999. Call Centres in Scotland. An Overview, Glasgow

Bain, P./Taylor, P. 2000: Entrapped by the „electronic panopticon“? Worker resistance in the call centre. In: New Technology, Work and Employment Jg. 15, H. 1, S. 2-18

Bain, P./Taylor, P. 2001: Two steps forward, one step back: Interest definition, organization and deflected mobilisation amongst call centre workers. Paper presented to the 19th Annual Labour Process Conference, Royal Holloway, 26 – 28 March 2001

Bain, P./Taylor, P. 2002: Consolidation, 'cowboys' and the developing employment relationship in British, Dutch and US call centres. In: Holtgrewe et al (Hg.), S. 42-62

Bain, P./Watson, A./Mulvey, G./Taylor, P./Gall, G. 2001: Taylorism, targets and the quantity-quality dichotomy in call centres, Paper presented to the 19th Annual Labour

Process Conference, Royal Holloway, 26 – 28 March 2001,
<http://www.strath.ac.uk/Other/futureofwork/publications.html>

Baldry, C./Bain, P./Taylor, P. 1998: „Bright satanic offices“: Intensification, control, and team Taylorism. In: Thompson, P./Warhurst, C. (Hg.): *Workplaces of the Future*. Basingstoke, London, S. 163-183

Baldry, C./Bunzel, D./Hyman, J./Marks, A. 2000: Get a life: „Living the brand“ at work and home. Paper presented to the 15th Annual Employment Research Unit Conference, University of Cardiff, 6-7 September 2000,
<http://www.strath.ac.uk/Other/futureofwork/publications.html>

Batt, R. 2000: Strategic segmentation in front-line services: matching customers, employees and human resource systems. In: *International Journal of Human Resource Management* Jg. 11, H. 3, S. 540-561

Baumeister, H. 2001: *Call Center in Bremen. Strukturen, Qualifikationsanforderungen und Entwicklungstendenzen*. Bremen

Belt, V. 2002: Capitalising on femininity: Gender and the utilisation of social skills in telephone call centres. In: Holtgrewe et al (Hg.), S. 123-145

Belt, V./Richardson, R./Tijdens, K./van Klaveren, M./Webster, J. 1998: *Work opportunities for women in the information society: Call centre teleworking*. Final Report to the Information Society Project of the European Commission. Newcastle: Centre for Urban and Regional Studies, <http://www.ncl.ac.uk/curds>

Bibby, A. 2000: *Organising in financial call centres*. A report for UNI,
<http://www.eclipse.co.uk/pens/bibby/ofcc1.html>

Bienzeisler, B. 2001: *Observing Systems – oder was man von praktizierten Wissensmanagementsystemen lernen kann*. Beitrag zur Tagung der DGS-Sektion Industriesoziologie „Gesellschaft und Wirtschaft im 21. Jahrhundert – Theoretische Erklärungsansätze“, 2./3. November 2 – 3, Mannheim

Bittner, S./Schietering, M./Schroth, J./Weinkopf, C. 2000: *Call Center – Entwicklungsstand und Perspektiven*. Eine Literaturanalyse. Projektbericht des Instituts Arbeit und Technik 2000-01. Gelsenkirchen

- Bittner, S./Schietinger, M./Schroth, J./Weinkopf, C. 2002: Call centres in Germany: Employment, training and job design. In: Holtgrewe et al (Hg.), S. 63-85
- Brasse, C./Engelbach, W./Schietinger, M./Schmitz, E. 2002: AKL-Typologie. Ein empirischer Ansatz zur Typologisierung von Call Centern. Dortmund
- Braverman, H. 1977: Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß, Frankfurt/Main, New York
- Brose, H.-G. 1998: Proletarisierung, Polarisierung oder Upgrading der Erwerbsarbeit? Über die Spätfolgen 'erfolgreicher Fehldiagnosen' in der Industriesoziologie. In: Friedrichs, J./Lepsius, R./Mayer, K.-U. (Hg.): Die Diagnosefähigkeit der Soziologie. Sonderheft der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 38/1998, S. 130-163
- Brötz, R./Oberlindober H. 1999: Call Center und berufliche Bildung. In: Gewerkschaftliche Bildungspolitik H. 5/6/1999, S. 5 - 9
- Callaghan, G. 2002: Call centres – The latest industrial office? Paper presented to the 20th Annual International Labour Process Conference, Glasgow, April 2nd-4th 2002
- Castells, M. 1996: The Rise of the Network Society. Oxford
- D'Alessio, N./Oberbeck, H. 1998: Vor dem Aufbruch in eine neue Dienstleistungswelt? In: IAB/ISF/INIFES/IfS/SOFI (Hg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikforschung 1997. Berlin, S. 13-61
- D'Alessio, N./Oberbeck, H. 1999: „Call-Center“ als organisatorischer Kristallisationspunkt von neuen Arbeitsbeziehungen, Beschäftigungsverhältnissen und einer neuen Dienstleistungskultur. In: IAB/ISF/INIFES/IfS/SOFI (Hg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikforschung 1998/99. Berlin, S. 157 - 180
- Dose, C. 2002: Call centres and the contradictions of the flexible bureaucracy. In: Holtgrewe et al (Hg.), S. 146-160
- du Gay, P./Salaman, G. 1992: The cult(ure) of the customer. In: Journal of Management Studies Jg. 29, H. 4, S. 615-633

- Fernie, S./Metcalf, D. 1997: (Not) hanging on the telephone. Payment systems in the new sweatshops? CEP-discussion paper 390. London: Centre for Economic Performance, <http://cep.lse.ac.uk/pubs/download/dp0390.pdf>, Download 22.7.01
- Frenkel, S./Korczyński, M./Shire, K. A./Tam, M. 1999: On the front line. Organization of work in the information economy. Ithaca, London
- Game, A./Pringle, R. 1984: Gender at work. London
- Gottschall, K./Mickler, O./Neubert, J. 1985: Computerunterstützte Verwaltung, Frankfurt/Main, New York
- Hammel, M. 2001: Partizipative Anforderungsermittlung für Call-Center-Software aus der Perspektive beteiligter Benutzerinnen. In: Matuschek et al. (Hrsg.), S. 163-178
- Holtgrewe, U. 2001a: Organisationsdilemmata und Kommunikationsarbeit. Call Center als informatisierte Grenzstellen. In: Matuschek u.a. (Hg.), S. 55-70
- Holtgrewe, U. 2001b: Recognition, intersubjectivity and service work: Labour conflicts in call centres. In: Industrielle Beziehungen Jg. 8, H. 1, S. 37-54
- Holtgrewe, U./Kerst C. 2002a: Call Center: Die Institutionalisierung von Flexibilität. In: Industrielle Beziehungen Jg. 9, H. 2, S. 186 - 208
- Holtgrewe, U./Kerst, C. 2002b: Zwischen Kundenorientierung und organisatorischer Effizienz – Call Center als Grenzstellen. In: Soziale Welt Jg. 53, H. 2, S. 179-198
- Holtgrewe, U./Kerst, C./Shire K. A. (Hg.) 2002: Re-organizing service work. Call centres in Germany and Britain. Aldershot
- Holtgrewe, U./Voswinkel, S. 2002: Kundenorientierung zwischen Organisationsrationalität und professionellem Eigensinn In: Sauer, D. (Hrsg.): Dienst – Leistung(s) – Arbeit: Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen. München, S. 99 – 118
- Keltner, B. 1995: Relationship banking and competitive advantage: Evidence from U.S./Germany. In: California Management Review Jg. 37, H. 4, S. 45-72
- Kerst, C./Holtgrewe, U. 2001: Flexibility and customer orientation: Where does the slack come from? Paper presented at the 2001 "Work, Employment & Society"

- Conference, Nottingham University, 11-13. September. http://soziologie.uni-duisburg.de/PERSONEN/forschung/Call Center/CKUH_WES2001.pdf
- Kinnie, N./Hutchinson, S./Purcell, J. 2000: „Fun and surveillance“: the paradox of high commitment management in call centres. In: International Journal of Human Resource Management Jg. 11, H. 5, 967-985
- Kleemann, F./Matuschek, I. 2002: Between Job and Satisfaction: Motivations and Career Orientations of German „High Quality“ Call Center Employees. In: Electronic Journal of Sociology, Volume Jg. 6, H. 2. http://www.sociology.org/content/vol006.002/kleemann_matuschek.html
- Knights D./McCabe, D. 1998: What happens when the phone goes wild?: staff, stress and spaces for escape in a BPR regime. In: Journal of Management Studies Jg. 35, H. 2, S. 163-194
- Knights D./McCabe, D. 1999: „Are there no limits to authority?“ TQM and organizational power. In: Organization Studies Jg. 20, H. 2, S. 197-224
- Knights, D./Morgan, G. 1993: Organization theory and consumption in a post-modern era. In: Organization Studies Jg. 14, H. 2, S. 211-234
- Kock, K. 2002: Call Center Talk – Interessenvertretung in individualisierten Arbeitsverhältnissen. In: Kock, K./Kurth, M. (Hg.): Arbeiten in der New Economy. Beiträge aus der Forschung Bd. 128. Dortmund (Sozialforschungsstelle), <http://www.sfs-dortmund.de/docs/beitr128.pdf>
- Korczynski, M./Shire, K. A./Frenkel, S./Tam, M. 2000: Service work in consumer capitalism: Customers, control and contradictions. In: Work, Employment and Society Jg. 14, H. 4, S. 669-687
- Korczynski, M. 2001: The contradictions of service work: Call centre as customer-oriented bureaucracy. In: Sturdy u.a. (Hg.), S. 79-101
- Körs, A./Lüde, R. v./Nerlich, M. R. 2002: Call Center-Agents im Spannungsfeld von Ver- und Entberuflichung. In: Kutzner/Kock (Hg.), S. 81 - 94
- Kruschel, H./Paulini-Schlottau, H. 2000: Ausbildung oder Fortbildung für den Call-Center-Bereich? In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Jg. 29, H.3, S. 30-34

- Kühl, S. 1995: Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. Frankfurt/Main, New York
- Kutzner, E./Kock, K. (Hg.) 2002: Dienstleistung am Draht – Ergebnisse und Perspektiven der Call-Center-Forschung. Beiträge aus der Forschung Bd. 127, Dortmund, <http://www.sfs-dortmund.de/docs/beitr127.pdf>
- Kutzner, Edelgard, Kock, Klaus 2001: Interessenvertretung im Call Center. Eine Handlungshilfe für Betriebsräte und aktive GewerkschafterInnen, Frankfurt/Main
- Lane, C. 1992: Technologischer Wandel und kaufmännische Angestelltenarbeit in Großbritannien., in: Littek, W./Heisig, U./Gondek, H.-D. (Hg.): Organisation von Dienstleistungsarbeit: Sozialbeziehungen und Rationalisierung im Angestelltenbereich, Berlin, S. 201-217
- Leidner, R. 1993: Fast food – fast talk. Service work and the routinization of everyday life. Berkeley
- Littek, W./Heisig, U. 1995: Taylorism never got hold of skilled white-collar work in Germany. In: Littek, W./Charles, T. (Hg.): The new division of labour: emerging forms of work organisation in international perspective. Berlin, S. 373-395
- Littek, W./Heisig, U./Gondek, H.-D. (Hg.) 1992: Organisation von Dienstleistungsarbeit. Sozialbeziehungen und Rationalisierung im Angestelltenbereich. Berlin
- Macdonald, C. L./Sirianni, C. (Hg.) 1996: Working in the service society. Philadelphia
- McCabe, D./Knights, D./Kerfoot, D./Morgan, G./Willmott, H. 1998: Making sense of „quality“? Toward a review and critique of quality initiatives in financial services. In: human relations Jg. 51, H. 3, S. 389-411
- McKinlay, A./Starkey, K. 1998: Managing Foucault: Foucault, management, and organization theory. In: McKinlay, A./Starkey, K. (Hg.), Foucault, management and organization theory: From panopticon to technologies of self. London, S. 1-13
- Mola, E./Zimmermann, E. 2001: Arbeitsorganisation im Call Center. Chancen einer menschenzentrierten Arbeitsgestaltung. In: Hans-Böckler-Stiftung/Kooperationsbüro Multimedia und Arbeitswelt/Technologieberatungsstelle beim Deutschen

- Gewerkschaftsbund Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Arbeitsorganisation im Call Center. Teamarbeit mit qualifizierten Beschäftigten. Oberhausen, S. 6-40
- Neuberger, O. 1996: Die wundersame Verwandlung der Belegschaft in Unternehmerschaft mittels der Kundschaft. Augsburg Beiträge zu Organisationspsychologie und Personalwesen Heft 18. Augsburg
- Newton, T. 1995: Managing Stress: Emotion and Power at Work. London
- Nickson, D./Warhurst, C./Witz, A./Cullen, A.-M. 2001: The Importance of Being Aesthetic: Work, Employment and Service Organisation. In: Sturdy u.a. (Hg.), S. 170-190
- O'Doherty, D./Willmott, H. 2000: Debating labour process theory: the issue of subjectivity and the relevance of poststructuralism. In: Sociology Jg. 35, H. 2, S. 457-476
- Rabe-Kleberg, Ursula 1993: Frauen auf dem Weg zur Bildungsbiographie? In: Frauenforschung Jg. 11, H. 4, S. 5 - 16
- Richardson, R./Belt, V. 2001: Saved by the bell? Call centres and economic development in less favoured regions. In: Economic and Industrial Democracy Jg. 22, H. 1, S. 67-98
- Rieder, K./Matuschek, I./Anderson, P. 2002: Co-production in call centres: The workers' and customers' contribution. In: Holtgrewe et al (Hrsg.), S. 204-227
- Rudolph, Hedwig (Hg.) 2001: Aldi oder Arkaden? Unternehmen und Arbeit im europäischen Einzelhandel. Berlin
- Shire, K./Holtgrewe, U./Kerst C. 2002: Re-organising customer service work. An introduction. In: Holtgrewe et al (Hg.), S. 1-16
- Sturdy, A./Grugulis, I./Willmott, H. (Hg.) 2001: Customer service. Empowerment and entrapment. Houndmills, New York
- Tacke, V. 1997: Systemrationalisierung an ihren Grenzen. Organisationsgrenzen und Funktionen von Grenzstellen in Wirtschaftsorganisationen. In: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hg.): Managementforschung 7. Gestaltung von Organisationsgrenzen. Berlin, S. 2 - 44

- Taylor, P./Bain, P. 2001: Trade unions, workers rights, and the frontier of control in UK call centres. In: *Economic and Industrial Democracy* Jg. 22, H. 1, S. 39-66
- Taylor, P./Mulvey, G./Hyman, J./Bain, P. 2002: Work organisation, control and the experience of work in call centres. In: *Work, Employment and Society* Jg. 16, H. 1, S. 133-150
- Theissing, F. 2001: Interaktionsarbeit und Softwaregestaltung. In: Matuschek et al. (Hrsg.), S. 147-161
- Theissing, F./Maaß, S. 2002: Ergonomische Gestaltung von Arbeit und Software an der Kundenschnittstelle. In: Kutzner/Kock (Hg.), S. 121 - 128
- Thompson, P./Ackroyd, S. 1995: All quiet on the workplace front? A critique of recent trends in British industrial sociology. In: *Sociology* Jg. 29, H. 4, S. 615-633
- Thompson, P./Callaghan, G. 2002: Skill formation in call centres. In: Holtgrewe et al (Hg.), S. 105-122
- Thompson, P./Smith, C. 2000: Follow the redbrick road. Reflections on pathways in and out of the Labour Process Debate. In: *International Studies of Management and Organization* Jg. 30, H. 4, S. 40-67
- Verwaltungsberufsgenossenschaft 2001: Branchenbild Call Center. http://www.ccall.de/ergebnisse/branchenbild_call_center.htm, Download 22.7.2002
- Webster, Juliet 1996: *Shaping women's work: Gender, employment and information technology*. London
- Willmott, H. 1994: Bringing agency (back) into organizational analysis : responding to the crisis of (post)modernity. In: Hassard, J./Parker, M. (Hg.), *Towards a new theory of organizations*. London, New York, S. 87-130
- Wray-Bliss, E. 2001: Representing customer service: Telephones and texts. In: Sturdy, A. et al. (Hrsg.), S. 8-59