

### Callcenter und Callcenterforschung: was gibt es neues?

Holtgrewe, Ursula

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

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

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Holtgrewe, U. (2002). Callcenter und Callcenterforschung: was gibt es neues? In E. Kutzner, & K. Kock (Hrsg.), *Dienstleistung am Draht - Ergebnisse und Perspektiven aus der Call Center Forschung* (S. 8-18). Dortmund <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-216719>

#### 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.

## **Ursula Holtgrewe<sup>1</sup>: Callcenter und Callcenterforschung: Was gibt es neues?**

Beitrag zur Konferenz „Dienstleistung am Draht. Ergebnisse und Perspektiven der Call Center-Forschung“ am 21./22. Februar 2002 in Dortmund, erscheint in: Kutzner, Edelgard; Kock, Klaus (Hrsg.): Dienstleistung am Draht - Ergebnisse und Perspektiven aus der Call Center Forschung, sfs-Reihe Beiträge aus der Forschung, Dortmund (Sozialforschungsstelle)

### **1. Einleitung**

Warum interessieren uns Callcenter bzw. besser noch, warum meinen wir, dass sich unsere respektiven Wissenschaften, die Arbeitspsychologie und -wissenschaft, die Informatik, die Soziologie für Callcenter interessieren sollten?

Unter Callcentern verstehen wir dabei erst einmal ganz einfach Organisationen oder Organisationseinheiten, die auf den Kundenkontakt per Telefon spezialisiert sind. Neu gegenüber herkömmlichen Telefonarbeitsplätzen ist zunächst, dass Callcenter Anfragen, Bestellungen usw. in der Regel nicht an eine zuständige Stelle weiterleiten, sondern solche Inputs selbst möglichst weitgehend erfassen, bearbeiten und in die organisationellen Routinen einspeisen. Callcenter als Organisationsform sind deswegen spannend, weil dort sehr vieles an Entwicklungen zusammentrifft und sich bündelt, die – vermutlich – die Veränderung spätmoderner Arbeitsgesellschaften ausmachen. D'Alessio und Oberbeck haben 1999 vom „organisatorischen Kristallisationspunkt von neuen Arbeitsbeziehungen, Beschäftigungsverhältnissen und einer neuen Dienstleistungskultur“ gesprochen und damit die mögliche Reichweite des Phänomens angetippt. Das lässt sich präzisieren entlang der Ebenen von Arbeit, Organisation und Institutionen.

Auf der Ebene der Arbeit handelt es sich es gleichzeitig um informatisierte Arbeit und um Interaktionsarbeit. D. h. die Arbeit ist zentral vom Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik geprägt, und diese hat die Ausdifferenzierung des Kundenkontakts am Telefon erst ermöglicht. Dennoch und deswegen besteht die Arbeit im Kommunizieren in Echtzeit mit allem was dazu gehört: Eingehen auf die Bedürfnisse der Kunden, kooperatives Erfassen und Definieren des Problems, Bewegen der Kunden zur Kooperation, Emotionsarbeit, Erbringen, Vermitteln oder/und Anstoßen der Leistungen der Organisation. Damit vervielfältigen sich

---

<sup>1</sup> Dr. Ursula Holtgrewe, Lehrstuhl für Innovationsforschung und nachhaltiges Ressourcenmanagement (BWL IX), Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, TU Chemnitz, 09107 Chemnitz, Tel. 0371-531-5370, mail [ursula.holtgrewe@wirtschaft.tu-chemnitz.de](mailto:ursula.holtgrewe@wirtschaft.tu-chemnitz.de)

Arbeitsanforderungen und Belastungen – und entsprechend steigen die Anforderungen an die Gestaltung von Callcenterarbeit.

Organisationen, die Callcenter einsetzen, suchen diese neue Optionen strategisch zu erschließen: Sie versuchen, näher an den Markt zu rücken und schneller auf Marktveränderungen und -anforderungen zu reagieren, indem sie die Schnittstelle zum Kunden und die Kundenbeziehung insgesamt strategisch zu gestalten suchen. Die Ausgangsannahme ist, dass mit der Gestaltung des Kundenkontakts Produkte und Leistungen schlechter kopierbar werden und dem Kunden der Wechsel schwerer fällt. In bestimmten Branchen suchen die Unternehmen ganz neue Märkte und Kundentypen zu beackern (wie in den vormaligen Monopolbereichen der Telekommunikation oder Energieversorgung, wo die Kundin früher eine Standard-Abnehmerin war). Dabei greifen – auch dies macht die Organisation von Dienstleistungen aus – die Gestaltung von Produkten, Leistungen und Kundenbeziehungen im Modus von Differenzierung *und* Standardisierung ineinander: Die Informations- und Kommunikationstechnik ermöglicht neue Formen der Selbstbedienung. Sie ermöglicht es aber auch, standardisierte Produkte und Dienstleistungen zu variablen Paketen zusammenzubauen, Tarife dafür flexibel anzupassen und dem Kunden die Wahl und teilweise die Konfiguration zu überlassen (Hane-kop u. a. 2001). All diese Kombinationen und Rekombinationen von Leistungen, Produkten und Beziehungen generieren wieder neue Beratungsnotwendigkeiten und Informationsbedürfnisse. Die Technisierung hat also – ein traditionsreicher techniksoziologischer Befund – Folgen, die wieder kommunikativ bearbeitet werden müssen (Malsch 1987; Rammert 1992).

Mit Blick auf die Institutionen werden auch Arbeitsmärkte und Arbeitsbeziehungen flexibilisiert, segmentiert und neu zusammengesetzt. Spezialisierte Aus- und Neugründungen von Callcentern hatten und haben ja auch den Zweck, gegenüber traditionellen, auf herkömmliche Art qualifizierten und tariflich abgesicherten Beschäftigten neue, zeitlich und anspruchsmäßig flexible, also billigere Beschäftigtengruppen zu erschließen. Dabei partizipieren die Callcenter an Veränderungen und De-Institutionalisierungen anderer gesellschaftlicher Bereiche: z. B. des Bildungssystems, in dem etwa (Aus-)Bildung und Berufstätigkeit nicht mehr unbedingt nacheinander stattfinden und berufliche Ein- und Umstiege sich vervielfältigen; oder der Geschlechterverhältnisse, in denen Ernährer- und Zuverdiener“karrieren“ an Berechenbarkeit verlieren.

Callcenter werden dabei einerseits geradezu als Paradebeispiele für neuartige McJobs gehandelt. Andererseits aber müssen sie solche Belegschaften erst einmal finden, die mit den vielfältigen und oftmals widersprüchlichen Anforderungen der Callcenterarbeit zurechtkommen. Such- und Qualifizierungskosten und Fluktuation haben viele Callcenter gelehrt, doch mehr

Aufmerksamkeit auf die Mitarbeiterbindung und die Eröffnung beruflicher Perspektiven zu richten.

Mit den neuen und gar nicht so neuen Beschäftigtengruppen und Beschäftigungsverhältnissen stellen sich also neue und auch ziemlich alte Fragen an die Institutionen und Organisationen des Beschäftigungssystems: Wie reguliert man Flexibilität, wie kommt man an auf Dauer aushaltbare Arbeitsbedingungen und auskömmliche Entlohnung, wie stellt man sicher, dass auch die Beschäftigten neue Optionen für sich nutzen können? Die Verhandlung dieser Fragen geht über die Ebene der Einzelbetriebe hinaus und geschieht auch dort, wo sich Callcenter – zum Teil als Wirtschaftszweig oder als Quasi-Branche, zum Teil als Organisationstypus oder zumindest als Fachöffentlichkeit – institutionalisieren, mit Verbänden, Messen, Kommunikationsforen. In solchen Prozessen liegen Chancen, Standards zu etablieren, die Arbeit im Callcenter, aber auch das Management und die Führung zu professionalisieren. Gerade hier, im Bereich der Institutionalisierung und vielleicht Normalisierung der Callcenter sind auch die hier vertretenen Forschungs- und Anwendungsprojekte angesiedelt – und natürlich ist auch diese Tagung ein Teil dieses Prozesses und soll das sein.

Damit kommt eine längerfristige, gewissermaßen nachhaltige Perspektive ins Spiel, auch aus praktischer Sicht. Die Frage ist, wie sich denn die Callcenterarbeit von Seiten der Unternehmen wie der Beschäftigten in berufliche Werdegänge und Perspektiven fügt, wie und für wen die in den Callcentern entwickelten Erfahrungen und Kompetenzen zu nutzen sind: Für wen wird die Arbeit im Callcenter zum klassischen Einstiegsjob, an den Weiterqualifizierungen und Aufstiege anschließen, zum befristeten „Job unter anderen“ in zunehmend desillusionierten Jobber-„Karrieren“ oder zur dauerhaft ausübbarer Berufstätigkeit?

Schließlich steht der Einsatz und die Verbreitung von Callcentern, an dem ja über Wirtschaftsunternehmen hinaus zunehmend auch öffentliche Verwaltungen, Krankenkassen usw. beteiligt sind, für Fragen an die Kultur und das gesellschaftliche Zusammenleben: Wo hat man sich überall als Dienstleister zu begreifen, und wo wird man wie als Kunde behandelt? In welchen Arten von Interaktionen werden Dienstleistungen erbracht und Bedürfnisse befriedigt?<sup>2</sup> Von kafkaesken Türhüterinnen, ergebenen Dienstboten oder auf zivilgesellschaftlicher Augenhöhe? Und: was antwortet man eigentlich auf „einen schönen Abend noch“, wenn man weiß, dass der Gegenüber den seinen auf der Arbeit verbringt?

---

<sup>2</sup> Diese Fragen sind auf der Tagung nur am Rande zum Tragen gekommen. In der englischsprachigen Diskussion wird die kulturelle Seite der Dienstleistungsarbeit stärker betont. In letzter Zeit gehen einige AutorInnen auch der Frage der Ästhetisierung der Arbeit nach, sei es als Managementanforderung (Nickson u. a. 2001) oder/und als Anspruch der Beschäftigten an „schöne“ Arbeit (Alferoff/Knights 2002).

## 2. Die Forschung über Callcenter

Nun hat, so weit ich die Callcenter-Szene kenne, die Forschung über Callcenter in Deutschland nicht wirklich mit diesen wissenschaftlichen Fragen angefangen. Vielmehr haben die ersten und frühen Projekte und Materialien (und wir reden hier von einem schmalen Zeitfenster ab ca. 1998) einen deutlichen Gestaltungs- und Anwendungsbezug. Zahlen und Daten mit dem Anspruch auf bundesweite Repräsentativität hingegen (den sie m. E. nicht einlösen) stammen immer noch meistens aus Prognosen und Extrapolationen von Unternehmensberatungen und teilweise Branchenverbänden (vgl. Bittner u. a. 2000). Robuster sind einige regionale Studien (insbesondere Baumeister 2001 aus Bremen und Körs/v. Lüde/Nerlich in diesem Band). Auch im Gespräch, in Diskussionen am Rande von Tagungen wird immer wieder deutlich, dass sich regionale Callcenter-Landschaften nach Beschäftigtenstruktur, Arbeitsbedingungen und Branchen-Affinitäten unterscheiden und man vorsichtig mit dem Generalisieren sein muss.

Leichter dürfte das Generalisieren schon beim gegenwärtigen Stand sein, was die Gestaltung von Callcenter-Arbeitsplätzen angeht. Ohne den hier vorliegenden Beiträgen vorzugreifen, sind die Kriterien einer „guten“ Gestaltung von Arbeit und Organisation recht offensichtlich: Es gilt, den vielfältigen und komplexen Anforderungen an die Arbeit gerecht zu werden, und kompetente Gesprächsführung braucht organisationelle, technische und soziale Unterstützung. Erforderlich sind zu allererst zeitliche Spielräume für die Gespräche selber, für Vor- und Nacharbeiten und für informellen Austausch (Richter/Schulze 2001), und ein Akzent auf der Pflege von Kompetenzen statt auf rigider Disziplinierung. Was aber noch weitergehend nötig ist, ist eine kritische Überprüfung und Erweiterung der gängigen Gestaltungskonzepte im Hinblick auf die Vielfalt und Spezifik der Arbeitsanforderungen im Callcenter (Theissing 2001; Maass/Theissing/Zahlmann in diesem Band). Hier waren also ArbeitspsychologInnen und InformatikerInnen etwas schneller als die SoziologInnen, und das ist, wenn ihre Befunde auch in die Praxis umgesetzt werden, für die Callcenter-Beschäftigten und die Unternehmen keine schlechte Nachricht.

Jedoch: Auch die VertreterInnen dieser Disziplinen machen immer wieder deutlich, dass die Gestaltung von Callcenterarbeit eben nicht eine Sache des *one best way* oder des Abarbeitens von Checklisten ist. Welche Anforderungen an den Arbeitsplätzen ankommen und wie damit umgegangen wird, das ist gerade bei der Arbeit an der Kundenschnittstelle eine Sache komplexer Wechselwirkungen zwischen Organisation, Kunden und Beschäftigten – und natürlich eine Frage der betrieblichen Machtverhältnisse und der Interessenvertretung. Hier, beim Verständnis organisationeller und institutioneller Machtverhältnisse, Strategien und Strukturen

endet dann die soziologische Bescheidenheit. Hier kommt spezifisch sozialwissenschaftliche Expertise ins Spiel. In der Tat zeichnet sich – wie im vorliegenden Band dokumentiert – die Forschung über Callcenter durch eine wirklich anregende und produktive Inter- oder Transdisziplinarität aus. Wir sind in zwei Richtungen grenzüberschreitend ins Gespräch gekommen: Zwischen Fachdisziplinen und damit verbundenen Perspektiven auf den Gegenstand und auch zwischen sogenannter grundlagen- und anwendungs- und beratungsbezogener Forschung.

### **3. Callcenter-Geschichte**

Während Callcenter auch von zeitdiagnostischen BeobachterInnen gern als Kristallisationspunkte für alle möglichen Tendenzen des sozialen und kulturellen Wandels betrachtet werden, sind sie als Untersuchungsfeld ausgesprochen heterogen. Man wird vielfach, wenn man als Forscherin eines „Callcenter-Projekts“ in einen Betrieb kommt, mehr oder weniger pikiert korrigiert, dieser Betrieb sei ja eigentlich gar kein Callcenter, hier werde anspruchsvolle Customer Care oder ähnliches betrieben und typische Callcenter sähen ganz anders aus. „Typische“ Callcenter sind im Feld auf jeden Fall die anderen. Vermutlich macht eben diese Vielfalt die Callcenter zu geeigneten Projektionsflächen für Horrorvisionen reglementierter Rundum-die-Uhr-Arbeitswelten wie (seltener) für idyllische Vorstellungen zeitsouveräner, qualifizierter Dienstleistungsarbeitsplätze.

Damit nun bei Forschern wie PraktikerInnen nicht völlige Verwirrung ausbricht, haben die in diesem Band vertretenen Projekte GECCO, FREQUENZ und INCCA eine empirisch gegründete Callcenter-Typologie entwickelt (Brasse u. a. 2001 und Engelbach in diesem Band). Hier skizziere ich deswegen kurz die historische Entwicklung.

Spezialisierte Telefonarbeit hat auch (fast) am Anfang der Verbreitung des Telefons gestanden – in Gestalt der berühmten Fräuleins vom Amt, also der Frauen, die ab den 1880er Jahren die handbetriebenen Telefonvermittlungsanlagen bedienten. Auch dies war eine neue Arbeitsform, die neue Anforderungen und Belastungen und auch neue Beschäftigungsverhältnisse hervorbrachte. Junge, unverheiratete Frauen, gern die Töchter von Postbeamten, wurden eingestellt, vordergründig, weil Frauenstimmen das neue Medium mit Freundlichkeit versehen – und diese auch bei den Teilnehmern hervorrufen sollten. Hintergründiger war, dass man Kosten sparen wollte und dass die neue Aufgabe sich nicht in die Ordnung von Hierarchie und Laufbahn der männlichen Postbeamten einfügte. Der Personalbedarf in der Telefonvermittlung stieg stärker, als dass man diese Tätigkeit in die Laufbahnen unterer oder mittlerer männlicher Beamter hätte einbauen können; die Arbeit verlangte mehr Routine, als von Übergangsweise dort beschäftigten Beamten erworben werden konnte; schließlich reichten Allge

meinbildung und Sprachkompetenz von Unterbeamten oder Hilfskräften nicht aus. Also wurde auch hier eine Beschäftigtengruppe rekrutiert, die soziale Kompetenzen und Allgemeinbildung mitbrachte, aber dafür nur äußerst begrenzte Arbeitsmarktchancen vorfand (Holtgrewe 1989a, Brose/Holtgrewe/Wagner 1994; Nienhaus 1995). Auch die „alte“ Arbeit am Telefon lag also quer zu Organisations- und entstehenden Berufsstrukturen. Die Telefonvermittlung als Übergangsberufstätigkeit wurde damals qua Staatsmacht durchgesetzt: Wer als Beamtin heiratete, musste aus dem Dienst ausscheiden – nicht zuletzt, um bei der belastenden Arbeit natürliche Fluktuation aufrechtzuerhalten und Pensionierungen wegen Dienstunfähigkeit zu vermeiden. Die dennoch im Beruf bleibenden Postbeamtinnen kämpften durch die Zeit der Weimarer Republik hindurch darum, sich Aufstiegspositionen und andere Tätigkeiten zu erschließen. Die Telefonvermittlerinnen gehörten auch zu den ersten Adressatinnen der entstehenden Psychotechnik in den 20er Jahren (Giese 1923): Eignungsprüfungen und Maßnahmen der Arbeitsgestaltung wurden auch für sie entwickelt, und es gab eine umfangreiche arbeitsmedizinische Diskussion um Arbeitsunfälle durch Stromschläge versus Hysterie.

Für die Sozialwissenschaften standen die Telefonvermittlerinnen weniger im Zentrum der Aufmerksamkeit. Auch die nachfolgenden Telefontätigkeiten haben kein nennenswertes wissenschaftliches Interesse auf sich gezogen – meines Wissens haben sich erst Kutzner und Pantel (1993) wieder der Telefonauskunft zugewendet. Die Vorläufer der Callcenter fanden sich in eng umgrenzten Gebieten, wo standardisierte Datenbestände und Interaktionen vorherrschten: Bei der Auskunft fürs Telefon, aber auch für Fahrpläne (vgl. Bain/Taylor 2002). Am anderen Ende nicht standardisierter Kommunikation ist die Telefonseelsorge zu nennen, aber diese ist außerhalb der Arbeitsforschung angesiedelt. Seit den 70er Jahren wurden auch im Versandhandel telefonische Bestellannahmen eingeführt, die auch die Datenerfassung übernahmen. Ende der 80er Jahre wurde dann – in Verbindung mit ersten Deregulierungen im Telefonnetz – über Direktmarketing und telefonische Vertriebsunterstützung nachgedacht. Der weitgehende und fast allumfassende Einsatz von Callcentern für fast jede Art von Informations- und Kommunikationsdienstleistungen ist eine Sache der 90er Jahre, in Deutschland der zweiten Hälfte der 90er.

Eine zentrale Rolle spielten hier der Finanzdienstleistungen. Hatte man in der Branche der Citibank, als sie Ende der 80er Jahre in Deutschland Telefon- und Selbstbedienungsbanking anbot, noch einen Misserfolg prophezeit, so konzentrieren sich bei Banken und Versicherungen – in Deutschland (Bittner u. a. 2000) wie auch in Großbritannien, den USA oder den Niederlanden (Bain/Taylor 2002) – zwischen ca. 27 % und über der Hälfte der Callcenter bzw. Callcenter-Arbeitsplätze. Auch hier sind wir wieder auf die üblichen Zahlen von Beratungs

firmen und Fachpresse angewiesen. Dabei liegt der Anteil der Arbeitsplätze aus dem Grund sicher höher als der der Callcenter, dass Bank- und Versicherungscallcenter zu den größeren zählen. Hier (wie auch in der Telekommunikation) werden Callcenter auch am deutlichsten über den Kundenkontakt hinaus eingesetzt, nämlich für interne Service- und Supportfunktionen (Dose 2001, 2002). In solchen Fällen werden betriebliche Koordinations- und Kooperationsformen umfassend reorganisiert und neu geordnet, zwischen informellen Kontakten in und zwischen Abteilungen am einen Ende, avancierten Wissensmanagementsystemen am anderen. Und auch hier findet sich die Dialektik von Rationalisierung einerseits, Eröffnung neuer Möglichkeiten und Entwicklung neuer Kompetenzen und Funktionen durch die Callcenter andererseits.

#### **4. Was ist nun neu?**

Dass sich die skizzierte Vielfalt von Bezügen und sozialen Veränderungen in Callcentern zu bündeln scheint, liegt dabei nicht ausschließlich an deren Neuheit. Die Frage nach den Wegen der Rationalisierung und Modernisierung wurde durch die industrielle Moderne hindurch gern an der Beobachtung der Büroangestellten und der neu entstehenden Angestelltengruppen festgemacht. Auch in den 20er Jahren fand man hier nicht nur Veränderungen von Arbeit und Organisation auf. Hier wurden desgleichen „Kristallisationspunkte“ gesamtgesellschaftlicher Modernisierungs- und Rationalisierungsprozesse ausgemacht, die Arbeit, Konsum und Kultur gleichermaßen veränderten und sich in den spezifisch großstädtisch-jugendlich-individualisierten Habitus, Lebensstilen und Illusionen der Angestellten bündelten (z. B. Krauer 1929/1971).

Dass die Rationalisierung von Angestelltenarbeit nicht einlinig verläuft, und besonders anfällig für Wellenbewegungen und Moden ist, ist desgleichen nicht neu (Berger/Offe 1981). Dabei greifen immer wieder Prozesse sozialer Öffnung und Schließung ineinander. Besonders der Einsatz von Frauen als einerseits nicht-unqualifizierten, andererseits aufgrund begrenzter Möglichkeiten am Arbeitsmarkt „bescheidenen“ Beschäftigtengruppen hat die Geschichte der Angestelltenarbeit begleitet (Gottschall/Mickler/Neubert 1985; Gottschall/Jacobsen/Schütte 1989; Holtgrewe 1989b; Gottschall 1990). Wir finden immer wieder, bei der Telefonvermittlung, dem Maschineschreiben, der Routinesachbearbeitung usw. ein Muster aus Rationalisierung, Ausdifferenzierung von *mutmaßlicher* Routinearbeit, deren Übernahme durch tendenziell überqualifizierte Beschäftigte und dann der „Entdeckung“, dass es sich eben nicht um



Jederfrau-Tätigkeiten handelt. Und auf dieses Muster der Ausdifferenzierung folgen technisch gestützte Schritte der Reintegration dieser Tätigkeiten in andere.<sup>3</sup>

Das sieht bei den Callcentern jedoch etwas anders aus, und neu scheint mir gerade die mehrfache „Flexibilisierung“ dieses Musters zu sein, die teils durchaus reflektiert und strategisch betrieben wird. Die Schleifen zwischen Problem und Folgeproblem und deren Bearbeitung werden sozusagen enger, bis zu dem Punkt, wo die Unternehmen die unterschiedlichen Ziele fast gleichzeitig verfolgen. Das wird deutlich an der Rolle, die Flexibilität als Produkt und Problem der Callcenter einnimmt (Holtgrewe/Kerst 2002), an dem Aufwand, den Callcenter mit der Rekrutierung betreiben, oder auch an den vielfältigen Anforderungen am Arbeitsplatz. Man nutzt verschiedene und auf unterschiedliche Weise flexible Beschäftigtengruppen, statt nur auf die „üblichen Verdächtigen“, Frauen mit unspezifischen kaufmännischen Ausbildungen, zurückzugreifen. Und jobbende Studierende beispielsweise führen Ausbildung und Arbeit auch biographisch parallel. Vorläufige und befristete Berufsperspektiven schließen dann Commitment und Expertise nicht aus (vgl. Kleemann/Matuschek in diesem Band) – aber eben diese Beschäftigtengruppen stellen auch Ansprüche an „interessante Arbeit“ und verleihen diesen ein Gewicht, das sie die Callcenterarbeit nur für einen begrenzten Zeitraum beibehalten lässt. Man könnte über ein *de-gendering* ehemals geschlechtsspezifischer betrieblicher Einsatzmuster nachdenken.

Auch wenn also Unternehmen mit dem Einsatz von Callcentern weit gehende Strategien verfolgen, die Schnittstelle zum Kunden neu zu gestalten (und sich gleich noch die richtigen Kunden auszusuchen), Arbeitsbeziehungen und Personal in ihrem Interesse zu flexibilisieren, heißt dies nicht, dass sie sich mit diesen Strategien umfassend durchsetzen. Arbeitsmärkte, Kundenerwartungen, Gewerkschaften und das politische Feld und nicht zuletzt die explizit oder unter der Hand passierende Etablierung von Branchen- und Teilbranchenstandards der Arbeits- und Dienstleistungsqualität setzen auch Grenzen. Und die Beschäftigten und Kunden entwickeln eben auch eigene Vorstellung von qualitätvollen, gelingenden und zufriedenstellenden Interaktionen.

## 5. Ausblick

Die Frage also, unter die wir die Abschlussdiskussion gestellt haben, „Ausgeforscht?“ ist also kaum mit einem fröhlichen „Ja“ zu beantworten. Aus meiner Sicht zeichnen sich die folgenden Punkte zum Weiterdiskutieren und -forschen ab.

---

<sup>3</sup> Exemplarisch deutlich werden diese Muster, wenn man sich die Arbeiten aus dem SOFI über einen längeren Zeitraum hinweg anschaut, etwa von Baethge/Oberbeck 1986, Oberbeck/d'Alessio 1999, Baethge 2001a und b.

Natürlich der Transfer in die Praxis: Sowohl die Gestaltungs-Überlegungen und Konzepte, als auch all das was wir über die Möglichkeiten „guter Praxis“, nachhaltiger Personalentwicklung, Qualifizierung, funktionierender Arbeitsbeziehungen, hochwertiger Dienstleistungen usw. wissen, sollte sich herumsprechen und umgesetzt werden. Teilweise wissen die PraktikereInnen, Agents wie ManagerInnen solche Dinge ja auch, und sie reflektieren und professionalisieren ihre Praxis. Dann leistet die Wissenschaft Übersetzungs-, Verallgemeinerungs- und Legitimationshilfe.

Sodann die Frage der organisationellen und organisationsübergreifenden Kontexte, in denen Callcenter eingesetzt werden. Ihre Nutzung fügt sich ja in Strategien des Marketing, der internen Rationalisierung, Qualitätsverbesserung usw., und Unternehmen setzen in diesen Strategien Prioritäten oder wechseln sie. Die Ansätze der Systematisierung von Typen und Entwicklungspfaden, etwa der *low* und *high road*, wären demnach auszubauen, indem man nach den Bedingungen und Möglichkeiten für qualifizierende oder dequalifizierende Entwicklungen sucht. Eine längerfristige Untersuchungsperspektive ist dabei schon nötig, um konjunkturelle Schwankungen in den Blick zu bekommen, haben doch die letzten Monate gezeigt, wie schnell die Expansion des Untersuchungsfeldes auf Grenzen stoßen kann.

In diesen Kontexten ist auch die Frage der technisch-organisatorischen Weiterentwicklung zu beleuchten. Mit den Callcentern in der heutigen Gestalt dürfte kaum das letzte Wort gesprochen sein – umso weniger dann, wenn man sich den Verlauf der Rationalisierungsversuche und -schleifen von Büro- und Abgestelltenarbeit ansieht. Aus Sicht der Callcenter-ForscherInnen trist wäre es, wenn es den Callcentern erginge wie der New Economy, bei der BeobachterInnen auch das leicht peinliche Gefühl bekommen können, einem kurzfristigen Hype aufgefressen zu sein. Also: Wie könnte es weitergehen? Ersetzen oder ergänzen Callcenter andere Kanäle der Kundeninteraktion? Oder frisst sich die Organisationsform Callcenter durch die Unternehmen (wie Ralf Lange das formuliert hat), und wird, als virtuelles oder „real“ ausdifferenziertes Callcenter zur „normalen“ Form, inner- und zwischenbetriebliche Kooperation zu organisieren? Zur Frage nach den Kontexten könnten (nach Frenkel u. a. 1999; s. Shire/Holtgrewe/Kerst 2002) weitere internationale Vergleiche aufschlussreich sein. Wie wirken sich unterschiedliche institutionelle Ensembles, aber auch Dienstleistungskulturen aus? Gibt es nationale Entwicklungspfade bezogen auf Arbeitsbeziehungen und Märkte oder auf die Arbeitsgestaltung? Oder stehen gerade Callcenter für eine Konvergenz der Organisation von Dienstleistungen?

All diesen Fragen legen eine längerfristige Forschungsperspektive nahe, obwohl oder eher weil diese quer liegt zu der Kurzfristlogik von Projekten, Förderprogrammen und öffentlicher

Aufmerksamkeit und auch zu der Dynamik in unserem Untersuchungsfeld. Was geschieht mit den Gestaltungskonzepten, wenn sie denn genutzt und umgesetzt werden, was mit Qualifizierungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen oder Tarifverträgen? Wo treffen wir all jene Agents in fünf Jahren an, die sich (in unserer Untersuchung) zurzeit nicht vorstellen können in fünf Jahren noch im Callcenter zu arbeiten? Wird neue Technik, von E-Mail über Chat, *shared browsing* usw. an die Callcenter angelagert oder bleibt diesen das Handling von Beschwerden über nicht funktionierende elektronische Selbstbedienung? Werden betriebliche Interessenvertretungen und gewerkschaftliche Praxis Politiken entwickelt haben, die den neuen, flexiblen Belegschaften gerecht werden?

Und natürlich: Haben wir in ein paar Jahren eine routiniert-freundliche Antwort auf „einen schönen Abend noch“ parat?

## Literatur

- Alferoff, Catrina/Knights, David (2002): Quality time and the 'beautiful call'; erscheint in: Holtgrewe/Kerst/Shire (Hrsg.)
- Baethge, Martin (2001a): Abschied vom Industrialismus; in: Baethge/Wilkens (Hrsg.), 23 – 44
- Baethge, Martin (2001b): Qualifikationsentwicklung im Dienstleistungssektor; in: Baethge/Wilkens (Hrsg.), 85 – 106
- Baethge, Martin/Oberbeck, Herbert (1986): Zukunft der Angestellten. Frankfurt/Main/New York
- Baethge, Martin/Wilkens, Ingrid (Hrsg.) (2001): Die große Hoffnung für das 21. Jahrhundert? Perspektiven und Strategien für die Entwicklung der Dienstleistungsbeschäftigung. Opladen
- 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.)
- Baumeister, Hella (2001): Call Center in Bremen. Strukturen, Qualifikationsanforderungen und Entwicklungstendenzen. Bremen
- Berger, Ulrike/Offe, Claus (1981): Das Rationalisierungsdilemma der Angestelltenarbeit. Arbeitssoziologische Überlegungen zur Erklärung des Status von kaufmännischen Angestellten aus der Eigenschaft ihrer Arbeit als 'Dienstleistungsarbeit'; in: Kocka, Jürgen (Hrsg.): Angestellte im europäischen Vergleich. Göttingen, 39 – 58
- Bittner, Susanne/Schietinger, Marc/Schroth, Jochen/Weinkopf, Claudia 2000: Call Center – Entwicklungsstand und Perspektiven. Eine Literaturanalyse, Projektbericht des Instituts Arbeit und Technik 2000 – 01. Gelsenkirchen
- Brasse, Claudia/Engelbach, Wolf/Schietinger, Marc/Schmitz, Eva (2001): AKL-Typologie. Ein empirischer Ansatz zur Typologisierung von Call Centern. Stuttgart (<http://www.incca.iao.fhg.de/ergebnisse/typologie.pdf>)
- Brose, Hanns-Georg/Holtgrewe, Ursula/Wagner, Gabriele (1994): Organisationen, Personen und Biographien: Entwicklungsvarianten von Inklusionsverhältnissen; in: Zeitschrift für Soziologie 23, 255 – 274
- D'Alessio, Nestor/Oberbeck, Herbert (1999): „Call-Center“ als organisatorischer Kristallisationspunkt von neuen Arbeitsbeziehungen, Beschäftigungsverhältnissen und einer neuen Dienstleistungskultur; in: IAB Nürnberg/ISF München/INIFES Stadtbergen/IfS Frankfurt am Main/SOFI Göttingen (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1998/99. Berlin, 157 – 80
- Dose, Carsten (2002): Call centres and the contradictions of the flexible bureaucracy; erscheint in: Holtgrewe/Kerst/Shire (Hrsg.)
- Dose, Carsten 2001: Jenseits der Automatisierung. Ambivalente Nutzungsformen von Informationstechnik im Finanzdienstleistungssektor; in: Matuschek/Henninger/Kleemann (Hrsg.), 71 – 88

- Frenkel, Stephen/Korczynski, Marek/Shire, Karen/Tam, May (1999): *On the Front Line. Organization of Work in the Information Economy*, Ithaca/London
- Giese, Fritz (1923): *Berufspsychologische Beobachtungen im Reichstelegraphendienst (Telephonie und Siemensbetrieb)*. Leipzig
- Gottschall, Karin/Jacobsen, Heike/Schütte, Ilse (1989): *Weibliche Angestellte im Zentrum betrieblicher Innovation. Die Bedeutung neuer Bürotechnologien für Beschäftigungssituation und Berufsperspektiven weiblicher Angestellter in Klein- und Mittelbetrieben*, Schriftenreihe des BMJFFG Bd. 240. Stuttgart u. a.
- Gottschall, Karin/Mickler, Otfried/Neubert, Jürgen (1985): *Computerunterstützte Verwaltung*. Frankfurt/Main/New York
- Gottschall, Karin (1990): *Frauenarbeit und Büro-rationalisierung. Zur Entstehung geschlechtsspezifischer Trennlinien in großbetrieblichen Verwaltungen*. Frankfurt/Main/New York
- Hanekop, Heidemarie/Tasch, Andreas/Wittke, Volker (2001): *New Economy" und Dienstleistungsqualität: Verschiebung der Produzenten- und Konsumentenrolle bei digitalen Dienstleistungen*. In: SOFI-Mitteilungen 29. <http://www.gwdg.de/~dgsf/frames/publik/mitt29/hanekop-wittke.htm> (Download 29.1.2002)
- Holtgrewe, Ursula (1989a): *Die Arbeit der Vermittlung - Frauen am Klappenschrank*; in: Hessische Blätter für Volks- und Kulturforschung 24, S.113 – 124
- Holtgrewe, Ursula (1989b): *Schreib-Dienst. Frauenarbeit im Büro*. Marburg
- Holtgrewe, Ursula/Kerst, Christian (2002): *Call Center: Die Institutionalisierung von Flexibilität*; erscheint in: Industrielle Beziehungen 9, 2 ([http://soziologie.uni-duisburg.de/PERSONEN/forschung/CallCenter/holtgrewe-kerst\\_erlangen.pdf](http://soziologie.uni-duisburg.de/PERSONEN/forschung/CallCenter/holtgrewe-kerst_erlangen.pdf))
- Holtgrewe, Ursula/Kerst, Christian/Shire, Karen A. (Hrsg.) (2002): *Re-Organizing Service Work. Call Centres in Germany and Britain*. Aldershot, im Erscheinen
- Kracauer, Siegfried (1929/1971): *Die Angestellten*. Frankfurt/Main
- Kutzner, Edelgard/Pantel, Paul (1993): *Arbeitszeit bei der Bundespost. Ein Beispiel geschlechtsspezifischer Beschäftigungspolitik*. Köln
- Malsch, Thomas (1987): *Die Informatisierung des betrieblichen Erfahrungswissens und der "Imperialismus der instrumentellen Vernunft". Kritische Bemerkungen zur neotayloristischen Instrumentalismuskritik und ein Interpretationsvorschlag aus arbeitssoziologischer Sicht*; in: Zeitschrift für Soziologie 16, 77 – 91
- Matuschek, Ingo/Henninger, Annette/Kleemann, Frank (Hrsg.) 2001: *Neue Medien im Arbeitsalltag. Empirische Befunde – Gestaltungskonzepte – Theoretische Perspektiven*. Wiesbaden
- Nickson, Dennis/Warhurst, Chris/Witz, Anne/Cullen, Anne-Marie 2001: *The Importance of Being Aesthetic: Work, Employment and Service Organisation*; in: Sturdy, Andrew/Grugulis, Irena/Willmott, Hugh (eds.) (2001): *Customer Service. Empowerment and Entrapment*, Houndmills/New York, 170 – 190
- Nienhaus, Ursula (1995): *Vater Staat und seine Gehilfinnen Die Politik mit der Frauenarbeit bei der deutschen Post 1864 – 1945*. Frankfurt/Main/New York
- Rammert, Werner (1992): *Neue Technologien – Neue Begriffe? Lassen sich die Technologien der Informatik mit den traditionellen Konzepten der Arbeits- und Industriesoziologie noch angemessen erfassen?* In: Malsch, Thomas/Mill, Ulrich (Hrsg.): *ArBYTE. Modernisierung der Industriesoziologie*. Berlin, 29 – 51
- Richter, Peter/Schulze, Frank 2001: *Arbeitsorganisation als Möglichkeit der Beanspruchungsoptimierung an Call-Center-Arbeitsplätzen*; in: Matuschek/Henninger/Kleemann (Hrsg.), 131 – 146
- Shire, Karen A./Holtgrewe, Ursula/Kerst, Christian (2002): *Re-Organising Customer Service Work: An Introduction*; erscheint in: Holtgrewe/Kerst/Shire (Hrsg.)
- Theissing, Florian 2001: *Interaktionsarbeit und Softwaregestaltung*; in: Matuschek/Henninger/Kleemann (Hrsg.), 147 – 161