SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Call-Center - Rationalisierung im Dilemma

Holtgrewe, Ursula; Gundtoft, Lars

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., & Gundtoft, L. (2001). Call-Center - Rationalisierung im Dilemma. In H.-G. Brose (Hrsg.), *Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft* (S. 173-203). Frankfurt am Main: Campus Verl. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-216782

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.

gesis Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Lars Gundtoft / Ursula Holtgrewe

Call-Center – Rationalisierung im Dilemma

Erscheint in: Brose, Hanns-Georg (Hrsg.) 2000: Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft, Frankfurt/Main, New York (Campus), S. 173 – 203

1. Call-Center: ein neues Produktionskonzept für Dienstleistungen

Call-Center sind ein aktuelles Thema für Unternehmen und Verwaltungen, BeraterInnen, ArbeitsmarktpolitikerInnen und IndustriesoziologInnen. Die Möglichkeit, Kunden-, Zuschauer- oder Bürgeranfragen in einer spezialisierten Organisationseinheit zu erfassen, zu bearbeiten und zu beantworten, weckt weit gehende Rationalisierungshoffnungen und –befürchtungen. Unternehmen erhoffen sich Kosteneinsparungen, besseren Service und neue Geschäfte. Kunden begrüßen die Möglichkeit, Erledigungen örtlich und zeitlich unabhängig abzuwickeln und dabei freundlich behandelt zu werden. Potentielle Call-Center-Beschäftigte sehen neue berufliche Chancen, Bildungsträger neue Qualifizierungsnotwendigkeiten. Kommunal- und LandespolitikerInnen schließlich erwarten neue Arbeitsplätze, die die Wähler ihrer Standortpolitik zurechnen. Umgekehrt werden befürchtet: Wegfallende Arbeitsplätze in den „Kernen" der Unternehmen, verringerter Service, die weitere Verbreitung von *bad jobs* mit entsprechendem Druck auf Löhne und Arbeitsbedingungen, auf Qualifikationsstandards und tarifliche und politische Regulierungen insgesamt. Schließlich gibt es neuerdings Prognosen von Unternehmensberatungen, die schon wieder mit der flächendeckenden Automatisierung der soeben noch verheißenen Arbeitsplätze rechnen (http://www.mup.de/press/presse.html 18.7.2000).

In diesem Beitrag stellen wir keine weiteren Prognosen auf. Vielmehr untersuchen wir mögliche und wahrscheinliche Funktionen, Lösungen und Probleme der Organisationsform Call-Center, indem wir aus organisationssoziologischer Sicht grundlegende *Funktionen und Dilemmata* organisationeller Grenzstellen beleuchten und diese mit den bislang vorliegenden Informationen über Organisations- und Beschäftigtenstruktur, Arbeitsweisen und Kundenbeziehungen der verschiedenen Typen von Call-Centern abgleichen.

Bei Call Centern handelt es sich um eine Arbeits- und Organisationsform, bei der Organisationen ihre telefonische Kommunikation mit ihrer Umwelt auf spezialisierte Einheiten verlagern. Diese erfüllen mittels verbundener Kommunikations- und Informationstechnik für ihre(n) Auftraggeber bestimmte Grenzstellenfunktionen. Sie können interne wie externe Adressaten bedienen, seien sie andere Organisationseinheiten oder EndverbraucherInnen, BürgerInnen, FernsehzuschauerInnen oder Vereinsmitglieder. In diesem Sinne sind Call-Center ein technisch-organisatorisches Produktionskonzept für Dienstleistungen, die inhaltlich-sachlich nicht festlegbar sind.

Dabei steht dieser Beitrag am Anfang eines Forschungsprojekts[1] und kann daher nur vorläufigen und hypothetischen Charakter haben. Er wird jedoch deutlich machen, daß die Einrichtung von

[1] Das DFG-Projekt „Callcenter: Organisationelle Grenzstellen zwischen Neotaylorismus und Kundenorientierung" wird an der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg von Sandra Arzbächer und Christian Kerst durchgeführt und von Hanns-Georg Brose und Ursula Holtgrewe geleitet.

Call-Centern auf ein *strukturelles Dilemma* zwischen organisationeller Stabilisierung und Reaktionsfähigkeit antwortet, dem sich Organisationen in turbulenten Umwelten gegenüber sehen. Die Weisen, in denen Organisationen dieses Dilemma bearbeiten, sind wiederum in institutionelle Umwelten eingebunden und werden von deren Erwartungen beeinflußt. Solche Rationalisierungsprozesse spielen sich also zwischen organisationellem (strategischem) Agieren und Re-Agieren (auf Umweltanforderungen und –erwartungen) ab. Sie sind gleichzeitig Prozesse der sozialen, politischen und kulturellen Konstruktion einer Organisationsform. In diesen Konstruktionsprozessen werden die Grenzen von Branchen, Arbeitsmärkten und Tarifverträgen definiert und Standards, „normale" Zustände und Abweichungen zwischen Organisationen und kollektiven Akteuren ausgehandelt. „Unterhalb" dieser Rationalisierung als Institutionalisierung werden wir sehen, daß in Call-Centern ein Teil des organisationellen Dilemmas zwischen Stabilität und Flexibilität, das man nicht lösen, sondern nur organisationell und institutionell bearbeiten kann, auf das Arbeitshandeln der Beschäftigten verlagert wird.

Wir nähern uns dem Thema also von drei Seiten bzw. auf drei Ebenen: Aus einer systemisch-strukturellen Sicht machen wir die Beschaffenheit von Organisationsdilemmata an der Grenzstelle deutlich. Aus einer akteursorientiert-konstruktiven Sicht skizzieren wir den Prozeß, in dem zur Dilemma-Bearbeitung die Arbeits- und Organisationsform Call-Center institutionalisiert wird. Und schließlich begeben wir uns auf die Ebenen des Arbeitshandelns, auf der den Beschäftigten im Call-Center die lokale, situierte Bearbeitung organisationeller Dilemmata in Interaktionen als Arbeitsaufgabe zugewiesen ist.

2. Das Flexibilitätsdilemma an der Grenzstelle

Organisationssoziologisch betrachtet sind Call-Center ausdifferenzierte Grenzstellen einer Organisation. Grenzstellen erfüllen spezifische Funktionen zwischen Organisation und Umwelt. Organisationen – wie soziale Systeme überhaupt – werden erst dadurch konstituiert, daß sie eine Grenze zu ihrer Umwelt ziehen und innerhalb dieser Grenze eigene Ordnungen, Regeln und Routinen ausbilden (Luhmann 1964; Tacke 1997, Blutner/Brose/Holtgrewe 2000). Weil Organisationen interne Erwartungen zu Funktionsrollen und Zuständigkeiten bündeln, differenzieren sie auch Grenz*stellen* aus: Spezialisierte Positionen, an denen Anforderungen und Inputs aus der Umwelt erst in organisationell bearbeitbare Aufgaben übersetzt werden. Die Grenzstellen also definieren, was „in" der Organisation gilt, was zu erwarten ist und was „nicht zur Sache gehört".

Weil Organisationen sich von der Umwelt abgrenzen, ist diese für sie eine Quelle von Unsicherheit. „In turbulenten Umwelten gibt es immer ein Zuviel an Möglichkeiten" (Kühl 1998:85) gegenüber den Festlegungen der Organisation. Diese befindet sich in einem Dilemma zwischen Stabilität und Flexibilität (Kühl 1998:84ff.). Ihre spezifischen Leistungen erbringt sie, weil sie gegenüber der Umwelt Möglichkeiten ausschließt, Regeln und Routinen stabilisiert, eigenen Zweckrationalitäten folgt und ihre Effizienz steigert. Das jedoch geht auf Kosten ihrer Fähigkeit, auf veränderte Anforderungen zu reagieren, neue Gelegenheiten zu erkennen und Neues hervorzubringen. Von der Frage der Grenzziehung aus betrachtet, ist dieses Dilemma eines zwischen Schließung und Öffnung der Grenzen einer Organisation zur Umwelt.

Es wird deswegen zu einem nicht geringen Anteil an den Grenzstellen ausgetragen. In der Tat ermöglicht die Ausdifferenzierung von Grenzstellen, einen „technologischen Kern" der Organisation von Störungen aus der Umwelt abzupuffern (Thompson 1967). Dieser erbringt die

Leistungen der Organisation auf möglichst effiziente und routinisierte Weise, während die Grenzstellen klären, ob die Organisation für eine bestimmte Umweltanforderung „zuständig“ ist und welche Regeln wie anzuwenden sind. Sie übersetzen Umweltanforderungen und –informationen in anschlußfähige Inputs für die Organisation, disponieren entsprechende Outputs für die Umwelt, bedienen Erwartungen oder weisen sie ab, repräsentieren und inszenieren „die“ Organisation nach außen und sichern ihre Handlungsfähigkeit. Weil organisationelle Regeln nicht gleichzeitig die Bedingungen ihrer Anwendung regeln können (Ortmann 1995), brauchen die Grenzstellen Handlungsspielräume, um das Funktionieren der Regeln und Routinen zu gewährleisten. Das könnte dafür sprechen, daß das Handeln an der Grenzstelle zu jener Art von Vermittlungs- und Gewährleistungsarbeit gehört, die nur begrenzt rationalisierbar ist, bzw. von Rationalisierungsprozessen immer wieder neu erzeugt wird (Berger/Offe 1981, vgl. Holtgrewe 1997:55ff.).

Call-Center jedoch scheinen geradezu angetreten, diese Überlegungen zu widerlegen. Ihr Einsatz folgt – auf den ersten Blick - einer tayloristischen Logik wie von Braverman (1977) beschrieben: Grenzstellenarbeit wird zerlegt, standardisiert und technisiert; Beschäftigte werden dequalifiziert und detailliert überwacht, Beschäftigungsverhältnisse dereguliert. Es scheint, daß die Einrichtung von Call-Centern einen Versuch darstellt, die strukturellen und logischen Grenzen zu überwinden, die der Rationalisierbarkeit von Grenzstellenarbeit durch die Anforderungen organisationeller Reaktionsfähigkeit gesetzt sind (Dose 2000). Wenn jedoch unsere Überlegungen zutreffen und organisationelles Grenzmanagement grundsätzlich dilemmatisch ist, so läßt sich das Grenzstellendilemma nicht einfach durch mehr Taylorismus auflösen, sondern dieser verschiebt es, produziert es aber gleichwohl erneut.

Wo die strukturellen Grenzen der Rationalisierbarkeit verlaufen, hängt zunächst von der jeweiligen Produkt- und Organisationsstruktur ab. Insbesondere in Dienstleistungsorganisationen oder Organisationen, die ihre Produkte mit Dienstleistungs- und Wissensanteilen anreichern, ist die Ausdifferenzierung von Kern und Gewährleistungsfunktionen nur begrenzt möglich. Dort wird die Leistung der Organisation erst in der Begegnung mit dem Kunden erbracht, oder sie kann nur durch Kooperation mit dem Kunden realisiert werden (Loose/Sydow 1994, vgl. Kerst 1997:35).

Aktuell werden – so unsere These – die Gestaltung von Organisationsgrenzen und die entsprechende Gestaltung von Produkten und Kundenbeziehungen zu einem Element strategischen Organisationswandels, in den der Aufbau und Betrieb von Call-Centern sich einfügt. Organisationswandel richtet sich auf die Steigerung der Möglichkeiten und Fähigkeiten der Organisation, Informationen zu *verarbeiten* und zu *verwerten*, zu *reagieren* (Flexibilisierung), aber auch zu *agieren* (Steigerung von Kontrollfähigkeiten und Ausdehnung von Kontrollzonen in die Umwelt). Dabei stehen Wandel der Grenzfunktionen und organisationeller Wandel des Kerns in einem Wechselverhältnis: Die Steigerung organisationeller Informations-, Reaktions- und Handlungskapazitäten findet per Definition in beachtlichem Maße an den Grenzen statt bzw. entgrenzt die ehemaligen Grenzfunktionen in Richtung auf den Kern der Organisation (Cohen/Levinthal 1990). Gleichzeitig generieren die vielfältigen Prozesse der Auflockerung organisationeller Strukturen in Richtung auf Netzwerkbildung, vervielfältigte und erweiterte Umweltbeziehungen wiederum neue Grenzfunktionen und Schnittstellen.

Zu rechnen ist daher mit einer Vervielfältigung und Ausdifferenzierung von Grenzstellenfunktionen, die etwa für mehr oder weniger Unvorhersehbares, für mehr Reaktivität oder Proaktivität oder für respektive Funktionen des Gewährleistens, Lernens und Kontrollierens zuständig sind. Sie gehen bis zur Auslagerung von Grenzstellenfunktionen oder auch zum „Einkauf“ spezialisierter Umweltbeobachtungs- oder Vermittlungs-Dienstleistungen. Die Einrichtung und Gestaltung von Call-Centern ist Teil dieser Prozesse.

3. Strategische Bearbeitung des Grenzstellendilemmas: Technik und Organisation

Die Neugestaltung der Organisationsgrenzstelle zum Kunden als Call-Center verspricht die Möglichkeit, das Flexibilitätsdilemma an dieser Stelle aufzulösen, indem man Kostensenkung und Qualitätssteigerung verbindet. Die IuK-Technik ermöglicht standardisierte Massenabwicklung und umfassenden, von Ort und Zeit (fast) unabhängigen Zugriff auf organisationelle Daten- und Wissensbestände, die mündliche Kommunikation am Telefon ermöglicht flexibles und individuelles, kundenbezogenes Reagieren.

Dabei stehen technische Möglichkeiten und ihr Einsatz in einem wechselseitigen Verhältnis von Ermöglichung und Erfordernis. Die technische Integration von Information und Kommunikation erfordert umfangreiche Standardisierungen und weitgehende Veränderungen der Dienstleistung selbst. Eben deswegen ermöglicht sie auch neue „Produkte" (z. B. Direktbanking). Die gesteigerten Kapazitäten der Informationsverarbeitung lassen also Ausdifferenzierungen der bestehenden Produkte und Kundenbeziehungen zu – und diese erfordern zumeist weitergehenden Technikeinsatz, auch auf Grund gestiegener Erwartungen der Kunden.

Dies ist nicht nur technisch/organisationell, sondern auch kulturell voraussetzungsvoll. Daß die Kommunikation der Kunden mit der Organisation per Telefon erfolgt, bedeutet gemessen an den Verbindlichkeiten schriftlicher Anfragen, Bestellungen und Vertragsabschlüsse eine Informalisierung und zeitliche Verdichtung. Gegenüber dem *uno-actu*-Prinzip direkter Dienstleistungs-Begegnungen zwischen Personen (Häußermann/Siebel 1995) werden Kommunikation und Leistungserstellung zeitlich ein Stück weit entkoppelt. Beides setzt entsprechende Habitualisierungen, rechtliche Regelungen und Vertrauen in die wechselseitigen Leistungs- und Zahlungsfähigkeiten und -bereitschaften voraus.

3.1 Computer, Telefon und Internet: Die Integration der technischen Infrastruktur

Technisch gesehen bauen Call-Center auf der Integration von zwei bisher getrennten technologischen Systemen auf: Der Telekommunikation in Form der klassischen Nachrichtentechnik mit ihren Telefonanlagen und der digitalisierten Informationstechnik in Form von Großrechnern oder PC-Netzwerken.[2] Die Verknüpfung von Informations- und Kommunikationstechnik (sog. „Telematik") verlagert mehr Daten und Operationen an den Arbeitsplatz im Call-Center, wo sie für die Kommunikation mit den Kunden und die unmittelbar anschließende oder gleichzeitige Weiterverarbeitung zur Verfügung stehen.

Anrufverteilermaschinen werden seit vielen Jahren von Unternehmen mit hohem Kundenzugang für Verkaufs- und Servicezwecke eingesetzt. Ihre Verbilligung und Digitalisierung mittels *„ACD-Systemen"* (Automatic Call Distribution) ermöglichen nicht nur, eingehende Anrufe möglichst kurz in einer Warteschleife zu halten, sondern auch, sie in verschiedener Weise zu sortieren. Rufnummern können etwa nach Kundentyp, Region oder Sachverhalt vergeben werden, so daß die

[2] Diese Beschreibung basiert auf folgenden Quellen: Menzler-Trott (1998); Henn (Hg.) (1998); Bittner u.a. (2000).

Anrufe schon vorsortiert eingehen. Einmal verbunden können die Anrufe auf technischem Wege durch Zahlen- oder Spracheingabe qualifiziert werden, noch bevor eine persönliche Gesprächsverbindung aufgebaut wird. Schließlich können AgentInnen im Gespräch selber zwischen unmittelbar zu bearbeitenden Anfragen und komplizierteren Problemen unterscheiden, die dann an SpezialistInnen weitervermittelt werden (so genannte First- und Second-Level-Bearbeitung). Avancierte Platzansteuerungs-Systeme enthalten selbst Datenbanken mit Qualifikationsprofilen der Call-Center-AgentInnen (etwa nach Produkt- oder Fremdsprachkenntnissen), die es ermöglichen, eingehende Anrufe und freie Kapazitäten so zu kombinieren, daß damit minimale Wartezeit und relevante Sachkenntnisse situativ optimiert werden (*skill-based routing*, vgl. TeleTalk Nr. 10, 1999:94ff.).

Konzentriert sich die informatisierte Anrufverteiltechnik auf die Rationalisierung der Identifikation von Kunden, Agenten und Problemen, so bezieht die technische Zusammenführung von Sprach- und Computerdaten unter dem Stichwort „Computer-integrierte Telefonie“ (= CTI) weiter gehende Prozesse der Datenerfassung und Vorgangssachbearbeitung ein. Den AgentInnen werden Kundenprofile und Kundenakten, Produktinformationen und Dialogskripte im aktuellsten Bearbeitungsstand zur Verfügung gestellt, und sie können gleich die aktuellen Informationen eingeben und ggf. weiterleiten.

Zur Zeit überwiegen in den deutschen Call-Centern noch die ACD-Anlagen (83 %). Allerdings werden zunehmend CTI-Systeme eingesetzt (Universität Hamburg 1998). Zukünftige technische Entwicklungen konzentrieren sich auf die Multimediatechniken. Die Telefonie soll dann als nur *ein* Kommunikationsmittel unter mehreren in eine Vielfalt von Anwendungen integriert werden, wobei internetbasierte und vollautomatisierte Selbstbedienung in Form von gereifter Spracherkennungstechnik (IVR-Anlagen) zentrale Entwicklungsfelder bilden (Gewerkschaftliche Praxis 1-2/1999:29). Entscheidend für die Richtung und Beschaffenheit der Call-Center-Entwicklung hin zu so genannten „Communication Centers“ ist jedoch zunehmend, welche technische Ausstattung die Kunden erwerben, welche Vorgaben der Organisationen sie akzeptieren und welche Nutzungsroutinen sie entwickeln und bevorzugen.

3.2 Standardisierung und Vielfalt

Das arbeitsorganisatorisch Neue an der Verknüpfung von „intelligenter“ Telefonie und Datenverarbeitung besteht grundsätzlich in einer möglichst vollständigen und schnellen Abwicklung der Geschäftsvorfälle im Call-Center selbst. Call-Center-Konzepte unterscheiden sich praktisch von anderen Typen telefonbasierter Service- oder Kundenzentren dadurch, daß sie Anrufe in der Regel nicht weiterleiten, sondern diese selbst möglichst vollständig bearbeiten (sog. „Sofortbearbeitung“). Das ist am ehesten bei hoch standardisierten Geschäftsvorgängen und Serviceprodukten möglich. Vielfach werden daher die Produkte selbst so umgeformt oder neue so entwikkelt, daß sie in die Geschäftsvorgänge einer Call-Center-Arbeitsorganisation integriert werden können. Das Spektrum der ausdifferenzierbaren Geschäftsprozesse ist damit nicht von vornherein begrenzt. Die Einsatzbereiche reichen von einfacher Telefonauskunft oder simpler Bestellannahme über die individuelle Kundenbetreuung und komplexe Sachbearbeitung bis hin zu technischen Hotlines und professionellen Beratungsleistungen hochqualifizierter Fachkräfte.

Auf die Organisation bezogen ermöglichen die skizzierten Kommunikationstechnologien eines Call-Centers eine Vielzahl von Strukturen und räumlich-zeitlichen Arrangements. Firmeneigene Call-Center können als *Inhouse-Call-Center* im eigenen Unternehmen als Abteilung oder Einheit etabliert werden, oder sie werden in Großunternehmen und Konzernen in einer zentralen Einheit

oder in mehreren dezentralen Einheiten angesiedelt. Unternehmensrechtlich können sie auch als Tochtergesellschaften *ausgelagert* werden. Ungeachtet ihres rechtlichen, örtlichen und organisatorischen Status bearbeiten alle diese Call-Center-Typen hauptsächlich firmeneigene Aufgaben. Demgegenüber stellt der Typ *Dienstleister-Call-Center* ein selbständiges Unternehmen dar.[3] Er agiert auf dem Markt für Servicedienstleistungen und übernimmt „stellvertretend", als Agentur für mehrere Auftraggeber, die Funktion einer doppelten Schnittstelle zwischen Auftraggeber und Konsumentenumwelten. In der Fachöffentlichkeit wird überdies oft in Spezial- und Universaldienstleister unterschieden, wobei die ersteren eher auf eine Branche spezialisiert sind und langfristige Kooperationen eingehen.

Call-Center erweisen sich also als hochplastisches Organisationskonzept, in dem Aufgaben- und Organisationsstruktur nicht notwendigerweise zusammenhängen (vgl. d'Alessio/Oberbeck 1999). Dennoch zeichnen sich charakteristische Linien ab, entlang derer die Organisationen ihre Grenzstellen strategisch gestalten. Zentral sind die Nähe der Call-Center-Aufgabenstruktur zu Kernkompetenzen der Organisation, die Bearbeitungstiefe, d.h. Komplexität der Sachbearbeitung und der mögliche und realisierte Standardisierungsgrad.

Die Etablierung firmeneigener Call-Center wird in der Managementliteratur übereinstimmend dann empfohlen, wenn die Produkt-Dienstleistung nahe an den Kernkompetenzen des Unternehmens liegt (Nippa 1999; Haunschild/Koch 1999). Ein Finanzdienstleister, etwa eine Versicherung, verlöre offensichtlich seine wichtigsten Kompetenzen, sollte er die Vertrags- und Schadensbearbeitung fremdvergeben. Für weniger komplexe Dienstleistungen an der Peripherie organisationeller Leistungserstellung kommen die universellen Dienstleister-Call-Center eher zum Zuge. Hier kaufen Unternehmen beispielsweise Kapazitäten für saisonale, projektabhängige oder tägliche Anrufspitzen ein. Jedoch können auch wissenshaltige Beratungen oder komplexe Problemlösungskompetenzen an Spezialdienstleister ausgelagert werden (z. B. PC-Hotlines). Dann geht es weniger um Großvolumen und Stoßzeitenentlastung als typischerweise um langfristige Projektaufträge, die mit erheblichen Qualifizierungsanforderungen an die Agenten verbunden sind.

Aus der Sicht ihrer firmenexternen oder -internen Auftraggeber fügen sich die Call-Center vielfach in ein Ensemble vervielfältigter Schnittstellen zum Kunden ein, das die Organisationen strategisch kombinieren (z. B. Filialen, Telefonagenturen, Call-Center und Internet-Vertrieb usw.). Solche Segmentierungen der Vertriebswege und Kommunikationskanäle können sich sowohl auf die zu bearbeitenden Anforderungen und Probleme als auch auf die zu betreuenden Kundengruppen beziehen. Man versucht, Ressourcen für die Kundenbetreuung „punktgenauer" einzusetzen und das Massengeschäft zu standardisieren. Gleichzeitig wird es damit möglich, Servicestandards zu verschieben: Beratungsleistungen können (und müssen) dann zunehmend als „Extra" expliziert und als eigenständige Leistung vermarktet werden.[4]

---

[3] Eine Betriebsbefragung im Auftrag des Bundeswirtschaftsministeriums ergab allerdings ein noch gemischteres Bild: Ein Drittel der dort befragten 100 Inhouse-Call-Center bearbeitet auch Fremdaufträge als Dienstleister-Call-Center (BMWi 1999).

[4] Bildet man diese Segmentierung in CTI-Systemen ab, so werden damit auch veränderte organisationelle Prioritäten in der Reaktion auf Kundenwünsche möglich: „Wenn das Prinzip des ‚first come – first serve' durch ‚der wichtigste Anrufer zuerst' ersetzt werde, begänne ein neues Kapitel des Customer Care. Jeder Kunde erhalte sein eigenes, individuelles Servicelevel – und der beste Kunde automatisch die beste Betreuung" (TeleTalk 1/2000:34). Gleichzeitig wird es damit möglich, Servicestandards und Reaktionszeiten auch am Telefon differenziert zu vereinbaren und honorieren zu lassen. Elektronische Warteschlangen werden so sozial differenziert.

4. Segmentierung und Differenzierung einer vernetzten Branche

Von Call-Centern als einer Branche zu sprechen, ist also wegen der Vielfalt der Organisationsformen und der Nähe der organisationseigenen Call-Center zu ihren Stammbranchen problematisch. Eine verbandliche Interessenvertretung und quasi-branchenmäßige Selbstverständigung findet sich dennoch.[5] Den Kern hierfür bilden die (größeren) selbständigen Dienstleister-Call-Center, die über Telefonservice und Telefonmarketing hinaus ihren Auftraggebern vielfach auch Beratungsdienstleistungen um den Einsatz von Call-Centern herum verkaufen.

Die selbständigen Dienstleistungsagenturen gelten als Exponenten der neuen, expandierenden Dienstleistungsbranchen, wenn Call-Center als arbeitsmarktpolitische Hoffnungsträger öffentlichkeitswirksam ins Feld geführt werden. Der Großteil der existierenden Call-Center-Arbeitsplätze entfällt jedoch auf die „traditionellen" Dienstleister, wie Banken, Versicherungen, Versandhandel, Telefonauskünfte und Großhändler. Nur insofern Call-Center neue Dienste entwickeln, anbieten und verkaufen können, entstehen Nettozuwächse an Arbeitsplätzen. In der branchen- und verbandsnahen Berichterstattung werden diese vor allem dort erwartet, wo traditionell güterproduzierende Industriebetriebe ihre Produkte mit neuartigen Dienstleistungen umgeben und anreichern, oder wo generell neue Dienstleistungen entstehen wie z. B. in der Telekommunikations- und Medienbranche (vgl. HBV u.a. (Hg.) 1998; Gewerkschaftliche Praxis 1-2/99:26f.).

Deutlich wird also, daß Call-Center insgesamt nicht einfach für eine neotayloristische Bearbeitung des Grenzstellendilemmmas mittels einer Kombination aus Technisierung, Dequalifizierung und Standardisierung stehen. Vielmehr fügen sich solche Prozesse – die wir nicht bestreiten – in komplexere Muster der Ausdifferenzierung, Segmentierung und Vernetzung ein, die an alte Differenzen anschließen und neue produzieren (im Sinne von Castells 1996). So ermöglicht der Einsatz integrierter informations- und kommunikationstechnischer Systeme gleichzeitig eine Ausdifferenzierung von Angeboten, Kundengruppen und Aufgaben innerhalb und zwischen Organisationseinheiten. Die Arbeits- und Organisationsform Call-Center erweist sich bei genauerem Hinsehen nicht nur als differenziert und verteilt über eine Vielzahl von Organisationstypen; diese stehen auch in Beziehungen untereinander. Wenn das Anrufaufkommen schwankt und vor allem von den Kommunikationspartnern abhängt, aber Erreichbarkeit „rund um die Uhr" als Wettbewerbsfaktor angesehen wird, werden Call-Center-Kapazitäten auch zusätzlich von externen Dienstleistern eingekauft. Anrufverteilsysteme können so organisationsübergreifend Anrufe „in den Überlauf schicken", ohne daß die telefonierenden Kunden erfahren, wen sie tatsächlich erreicht haben. Es entsteht also mittlerweile eine wechselseitige, hierarchisierte, technische und vertragliche Vernetzung zwischen „Großen" und „Kleinen", organisationseigenen Call-Centern und Dienstleister-Call-Centern, und in dieser vernetzten und hierarchisierten Struktur sind die Flexibilitätsgrenzen der einen die Marktchancen der anderen.

---

[5] Im Deutschen Direktmarketing Verbandes (DDV) sind von ca. 850 Mitgliedern rund 200 Unternehmen als Call-Center-Dienstleister organisiert (Pressemitteilung des Verbandes, Wiesbaden 13.08.1998; http://www.ddv.de). Call-Center-spezifischer ist das „Call Center Forum Deutschland e.V. 1998". Dort sind sowohl Inhouse- als auch selbstständige Call-Center Betreiber organisiert. Das Forum hat zur Zeit 265 Mitglieder (http://www.call-center-forum.de).

4.1 Flexible Organisation, flexible Beschäftigte. Beschäftigungsverhältnisse in Call-Centern

Die Beschäftigungsverhältnisse bilden diese segmentiert-vernetzte Differenzierung ab. Gerade weil Erreichbarkeit gewissermaßen das Produkt der Call-Center ist, ist die zeitliche Flexibilität und Flexibilisierung in fast allen Betrieben, die Call-Center einsetzen, zentral. Aus diesen Gründen gibt es vielfältigste Arbeitszeitregelungen. Man setzt befristet und/oder Teilzeitbeschäftigte ein, aber auch für fest Angestellte gibt es ausgeklügelte Schichtsysteme, „kapazitätsorientierte variable Arbeitszeiten“ oder Abruf- und Bereitschaftszeiten. Der organisationellen Spezialisierung auf Flexibilität steht die Flexibilität der Beschäftigten gegenüber. Nicht nur sind viele Call-Center auf zeitlich flexible Gruppen von Beschäftigten angewiesen, die bereit oder gezwungen sind, außerhalb des Normalarbeitsverhältnisses zu arbeiten. Diese Gruppen wie Studierende, Frauen (oder Männer) mit Familienverpflichtungen, RentnerInnen usw. sind zwar verfügbar, aber ihre Verfügbarkeit hat andererseits auch spezifische Grenzen, denn sie muß mit anderen alltäglichen Verpflichtungen abgestimmt werden.

Die Zahl der bundesweit existierenden Call-Center-Arbeitsplätze wurde nach einer Schätzung des Deutschen Direktmarketing Verbands (DDV) von Mitte 1997 mit 45000 Operatorarbeitsplätzen angegeben, die sich ca. 150.000 Beschäftigte teilen (ibv 1998). Der DDV prognostiziert bis 2001 ca. 150.000 vollzeit-äquivalente Arbeitsstellen und schätzt, daß die Hälfte dieser Arbeitsplätze tatsächlich Vollzeitstellen werden. Das vielfältige und differenzierte Bild der Organisationstypen bestimmt auch die Bandbreite der Beschäftigungsverhältnisse und Beschäftigtenstruktur. Gewichtige Unterschiede bestehen zwischen den internen Call-Centern der „alten“ Dienstleister (wie Banken und Versicherungen), denen der „neuen“ Branchen wie etwa der Telekommunikation und den Dienstleister-Call-Centern. Der Zusammenhang von Qualifikationsanforderungen und Einsatzbereichen kann folgendermaßen umrissen werden:

- *In den internen Call-Centern in traditionellen Dienstleistungsbranchen kommen eher vollzeitangestellte MitarbeiterInnen mit branchenspezifischer technischer oder kaufmännischer Ausbildung und Berufserfahrung zum Zuge. Dort konzentrieren sich tariflich geregelte Beschäftigungsverhältnisse. Die Quote der Festangestellten ist sehr hoch (Universität Hamburg 1998).*
- *In einem Übergangsbereich befinden sich dann die Call-Center, die aus den traditionellen DL-Branchen ausgelagert wurden (Direktbanken, -versicherungen und Auskunftsdienste) und die der „neuen“ Branchen der IuK-Industrie. Hier findet sich ein Qualifikationsmix von Angestellten mit traditionellen Berufsabschlüssen und Berufsrückkehrerinnen sowie „QuereinsteigerInnen“ wie Studierenden und ArbeitnehmerInnen mit Branchenkenntnissen ohne formale Abschlüsse – wobei auch diese Gruppe auf der Grundlage selbsterworbener Branchen- und Praxiskenntnisse, interner Schulungen und wissensbasierter Informationssysteme durchaus „qualifizierte Dienstleistungen“ erbringen kann.*
- *Am anderen Ende des Spektrums finden wir einfache, selten tarifgebundene Einsatzbereiche, die typisch für neugegründete Dienstleister-Call-Center sind. Hier dominieren zeitlich flexible, teilzeitarbeitende Beschäftigtengruppen wie StudentInnen, SchulabgängerInnen und Berufsrückkehrerinnen, die Call-Center als Eingangstüren zum Arbeitsmarkt nutzen.*

Dieser Differenzierung entspricht auch die Altersstruktur. In den selbstständigen Call-Centern ist die Mehrzahl der Mitarbeiter unter 30 Jahre alt, wogegen in firmeneigenen Call-Centern die Altersstreuung der der gesamten Belegschaft in etwa entspricht.[6] Historisch (Holtgrewe 1989) und sozialstrukturell wenig überraschend ist, daß die meisten Call-Center-Beschäftigten Frauen sind,

---

[6] Die Altersverteilung der Mitarbeiter ist in Deutschland kaum untersucht. Eine Expertenbefragung von 1997 wird in Gewerkschaftliche Praxis zitiert. Nr. 1-2/1999:29, für Großbritannien, Irland und die Niederlande vgl. Belt u. a. 1998.

doch ist der Männeranteil mit einem Drittel auch nicht zu vernachlässigen. Frauen sind im Versand- und Großhandel überproportional vertreten und nur in der EDV/Elektronik wesentlich unterrepräsentiert: Sie erreichen aber auch dort immerhin noch 50 % (Gewerkschaftliche Praxis 1-2/1999:27, vgl. d'Alessio/Oberbeck 1999:167; Belt u.a. 1998).

Generell ist die Ausbildungsstruktur der Beschäftigten als nicht-unqualifiziert zu beschreiben. Die Studie der Universität Hamburg (1998) fand eine Kombination aus vergleichsweise hohen Bildungsabschlüssen der Beschäftigten (21 % haben Abitur, 19 % einen Hochschulabschluß) und hoher Fluktuation. Die Studie interpretiert das als Indiz dafür, daß die Beschäftigung in Call-Centern für diese Beschäftigten vielfach Übergangs- und Orientierungscharakter hat, weil sie höhere berufliche Qualifikationen anstreben. Die folgende Erhebung (in 1999) der gleichen Studie deutet steigende Qualifikationen an (AbiturientInnen 27 %), zumal auch der Anteil der AgentInnen mit abgeschlossener Berufsausbildung (60 %) zunimmt (o.V. 1999).

Auch das Bild der Vergütungsstrukturen ist entlang der Unterscheidungen von „alten" und „neuen" Dienstleistern gespalten. Verläßliche Daten über die Entlohnung liegen noch nicht vor: Thieme (2000) nennt für vollzeitangestellte Call-Center-AgentInnen ein monatliches Bruttogehalt zwischen 2.700 - 4.500 DM. SupervisorInnen verdienen zwischen 6.000 und 8.500 DM brutto. D'Alessio und Oberbeck (1999) fanden außerhalb von Tarifverträgen Bruttolöhne zwischen 15 und 22 DM/Stunde, im Geltungsbereich des Manteltarifvertrages im Versicherungs- und Bankgewerbe zwischen 26 und 28 DM. Gewerkschaftliche ExpertInnen berichten aus den neuen Bundesländern von Niedriglöhnen um die 11 DM/Stunde. Dabei sind in den meisten Call-Centers die Hierarchien flach und entsprechend die beruflichen Aufstiegskorridore eng und kurz. Call-Center-Mitarbeiter sind in fünf Berufsbilder unterscheidbar: AgentInnen, SupervisorInnen, ProjektleiterInnen, ManagerInnen und EDV-Verantwortliche/TechnikerInnen (Thieme 2000; ibv 1998, S 3522ff). Der Call-Center-Arbeitsmarkt entspricht also in seiner Differenziertheit den vielfältigen Einsatzmöglichkeiten der Call-Center. Es handelt sich durchaus nicht durchgängig um un- oder dequalifizierte Arbeit. Dennoch wird auch hier der überkommene Zusammenhang von berufsfachlicher Arbeit, Normalarbeitsverhältnis und langfristiger Karriere mehr oder weniger strategisch aufgebrochen.

5. Institutionalisierung: Die soziale Konstruktion einer Branche

Das vielfältige und komplexe Bild reorganisierter Grenzstellenarbeit ist also in Bewegung und es scheint, daß die Organisationen, die Call-Center einsetzen, dies durchaus nicht immer mit klaren Zielsetzungen tun. Die Debatten in der Fachpresse und Aussagen von ExpertInnen verweisen auf ein hohes Maß an inkrementellem Vorgehen und eine Vielzahl von Experimenten, in denen Servicestandards, Effizienzkriterien, Kundenakzeptanz, Mitarbeitermotivation, die sinnvolle Breite und Tiefe informationstechnischer Modellierungen usw. erst getestet und damit entwickelt werden. Dieser Prozeß jedoch ist nicht beliebig. Hier wird eine Arbeits- und Organisationsform und teilweise eben auch eine (Quasi)-Branche „sozial konstruiert", und solche Prozesse finden in enger Wechselwirkung zwischen Organisationen und ihren Umwelten statt. Um in ihren Umwelten bestehen und diese ggf. kontrollieren zu können, müssen Organisationen Leistungen für diese erbringen und den Erwartungen ihrer Umwelt an Qualität, Rationalität, Effizienz und Legitimität entsprechen. Umgekehrt versuchen sie, diese Erwartungen zu beeinflussen und ihre eigenen Ziele, Funktionsweisen und Standards gesellschaftlich zu institutionalisieren.

Die Einrichtung von Call-Centern basiert in dieser Perspektive auf der Nutzung spezifischer institutioneller Gelegenheitsstrukturen. Die technische Ortsunabhängigkeit der Call-Center läßt die Betreiber ihre Standorte frei wählen. ExpertInnen nennen als Kriterien etwa die Arbeitslosenquote (möglichst hoch) und das Lohnniveau (möglichst niedrig) in der Region, aber auch die Sprache (Hochdeutsch), die Erreichbarkeit des Arbeitsplatzes mit öffentlichen Nahverkehrsmitteln und die Nähe einer Universität. Institutionelle Gelegenheitsstrukturen werden aber auch aktiv geschaffen. So ist die Bildung von interorganisationellen Netzwerken zur Ansiedlung und Förderung entsprechender Unternehmen und Organisationseinheiten Gegenstand von Standortpolitik der Bundesländer und Kommunen (etwa der Call-Center-Offensive NRW). Industrie- und Handelskammern sowie Netzwerke aus Weiterbildungsträgern, Arbeitsverwaltung, Call-Center- und Beratungsunternehmen entwickeln Kurzzeit-Lehrgänge für Call-Center-AgentInnen. Damit ergeben sich Chancen für die Organisationen, ihre institutionelle Umgebung zu beeinflussen. Die politische Umwelt etwa läßt sich über das Angebot von Arbeitsplätzen zur Kooperation bewegen (z. B. Ausnahmen vom Sonntagsarbeitsverbot, Lohnzuschüsse für Langzeitarbeitslose, Förderung von Qualifizierung). Umgekehrt werden in der gewerkschaftlichen und politischen Diskussion (vgl. etwa Gewerkschaftliche Praxis 1-2/1999) die politischen Akteure aufgefordert, über ihre Förderpolitik ihrerseits mehr Einfluß auf Arbeitsbedingungen, Qualifikationsgehalte usw. zu nehmen.

Die „soziale Konstruktion“ der Call-Center läßt sich damit als Institutionalisierungsprozeß beschreiben, in dem die Selbstdarstellung und Identität der Call-Center als „Branche“ in Wechselwirkung mit der institutionellen Umwelt ausgehandelt wird. Wir vermuten jedoch, daß damit weniger eine Angleichung der verschiedenen Call-Center-Formen und –Typen verbunden ist als eine Ausdifferenzierung, die sich stabilisiert. Den Kern einer Call-Center-Branche *under construction* bildet das Segment selbständiger Dienstleister. In der Selbstdarstellung und –reflexion der Verbände, wie sie etwa in Fachzeitschriften (TeleTalk, Call Center Profi, Call Center Konkret) zum Ausdruck kommt, sucht man den qualifizierten und zukunftsträchtigen Charakter der Beschäftigung im Call-Center hervorzuheben – läuft aber Gefahr, damit auch entsprechende Ansprüche der Beschäftigten an Entlohnung und berufliche Perspektiven zu mobilisieren (vgl. etwa Süddeutsche Zeitung vom 15. 10. 1998). In der Tat gibt es Hinweise, daß mit der steigenden Verbreitung von Call-Centers und den vermutlich steigenden Qualifikationsanforderungen an den Call-Center-Beschäftigten auch die Ansprüche der Unternehmen steigen. In einer Umfrage unter Call-Center-Betreibern in NRW klagen die Befragten bereits über eine unzureichende Personalsituation und mangelnde Qualifikation (Adrian/Hildebrandt 2000). Daß die Beschwerden sich in den Ballungsgebieten häuften, die als starke Standorte für Call-Center gelten, läßt vermuten, daß Arbeitsmarkterfolge der Call-Center-Ansiedlung aus Sicht der Unternehmen nur begrenzt begrüßt werden, vor allem dann, wenn sie marktgerecht mit steigenden Löhnen einhergehen.

Von der Betriebsgröße, Zugehörigkeit zu Stammbranchen (wie Banken, Versicherungen, Telekommunikation) und der Beschäftigtenstruktur der einzelnen Organisationen hängt dabei ab, wieweit sie daran interessiert und in der Lage sind, an überkommene institutionelle Landschaften und Regulierungsmodi anzuschließen (indem sie beispielsweise Tarifverträge abschließen, Betriebsräte zulassen, arbeitsorganisatorische Gestaltungsprojekte durchführen oder unterhalb dessen mit Gewerkschaften kooperieren), oder wieweit sie auf Deregulierung setzen. Umgekehrt jedoch dient die neue Arbeits- und Organisationsform Call-Center auch dazu, den institutionellen und regulatorischen Bestand unter dem Stichwort der Flexibilisierung zur Disposition zu stellen. Gerade in den Stammbranchen und -organisationen (wie Banken, Versicherungen, Telekom), in denen Beschäftigungsverhältnisse in ihrer Angestellten- oder gar Beamten-Ausprägung noch relativ „fordistisch-normal“ sind, wird die Einrichtung von Call-Centern für die Unternehmen zum Hebel,

diese Normalität aufzulösen. Gewerkschaften berichten, daß die Unternehmen allein mit der Drohung auszulagern die Verhandlungsposition und Interessenvertretung auch der Kernbelegschaften schwächen.[7]

In der Interaktion zwischen Organisationen und kollektiven Akteuren entstehen also „organisationelle Felder" (diMaggio/Powell 1991), in denen die Reichweite von Kontrollzonen und gegenseitigen Erwartungen, die Geltung überkommener und Entwicklung neuer Modi der Deregulierung ausgehandelt werden. Dabei geht es auch um Standards und Bandbreiten der Normalität und Abweichung (Voswinkel/Lücking 1996). Jedoch vervielfältigen sich die Bezugspunkte der Normalität. Gesellschaftsweit hat ja das fordistische Normalarbeitsverhältnis seinen hegemonialen Charakter verloren. Ihm treten andere Bezugspunkte zur Seite: Dienstleistungsbranchen mit traditionell atypischen Beschäftigungsverhältnissen und Arbeitszeiten wie der Einzelhandel oder Beschäftigungsfelder wie die Telefonauskunft oder „exzellente" Unternehmen. In dieser turbulenten institutionellen Umwelt suchen auch die Gewerkschaften *best-practice*-Vorbilder der Arbeitsgestaltung und Regulierung (Brötz/Oberlindober 1999; Gewerkschaftliche Praxis 1-2/1999) und benennen abschreckende Beispiele der „Arbeit auf Abruf".

6. Qualifikation für Grenzstellenarbeit: Getaktete Kundenfreundlichkeit

Einen zentralen Stellenwert in diesem Institutionalisierungsprozeß hat die Frage der Qualifikation. An der Entwicklung von Standards, Qualifizierungsmaßnahmen und Berufsbildern kristallisieren sich gewissermaßen die Erwartungen der Akteure im organisationellen Feld an Beschäftigungsverhältnisse, Arbeitsorganisation und Tätigkeitsinhalte. Gleichzeitig spielt – so unsere These - die Rekrutierung und Formierung eines Mix von „weichen" (personen-/milieugebundenen) und fachspezifischen (Überhang-)Qualifikationen eine strategische Rolle bei der Bearbeitung des Flexibilitätsdilemmas an der Grenzstelle. Qualifikation ist also in einer doppelten theoretischen Perspektive zu konzipieren: (1) Klassisch-organisationstheoretisch als Reservoir von Handlungsvermögen und Flexibilität, mithin als Ressourcenkomplex, den die Beschäftigten für die Organisation zum Einsatz bringen und (2) neoinstitutionalistisch als Verhandlungsgegenstand oder „Definitionsobjekt"[8], um das herum und mit Hilfe dessen die Akteure das organisationelle Feld und sich selber zu bestimmen suchen. In beiden Blickrichtungen erweist sich die Unschärfe der Call-Center-Qualifikationen zwischen Dienstleistungshabitus und fachlich-sachlicher Kompetenz als durchaus funktional.

Von der Seite der Arbeitsanforderungen verlangen die reorganisierten telefonischen Dienstleistungen Basisqualifikationen, die sich als System-, Kommunikations- und Produktkompetenz beschreiben lassen. Die MitarbeiterInnen müssen die EDV- und Telekommunikationstechnologie sicher bedienen können, gleichzeitig das Gespräch mit den Kunden auf freundliche und informative Weise führen und schließlich über spezifische Firmen- und Produktkenntnisse verfügen. Diese Basisqualifikationen werden von den beteiligten Akteuren und Interessengruppen unterschiedlich problematisiert und zwischen „Begabung" und erlernbarer Qualifikation verortet. Es scheint, daß das Management in allen Typen von Call-Centers die

---

[7] „Call Center: König Kunde oder 'Lächeln am Telefon'" In: Hbv-Ausblick, Magazin der Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen, Juni 1998:5f.

[8] Erst für das in solchen Prozessen immer vorläufig auszuhandelnde und entstehende Objekt der Definitionen und Orientierungen wäre der Begriff „Leitbild" angemessen.

Kommunikations- und Servicekompetenzen als zentrales Rekrutierungskriterium betrachtet, wogegen Produktkenntnisse sich leichter schulen lassen (d'Alessio/Oberbeck 1999:174; BMWi 1999:17). Insgesamt jedoch ist der interne Schulungsaufwand beachtlich, insbesondere bei den selbständigen Dienstleistern. Für viele Inhouse-Call-Center reicht hingegen eine kurzzeitige Qualifizierung aus, zumal besonders diese Unternehmen vielfach auf vorhandene Qualifikationen zurückgreifen können, wenn sie ihre Fachkräfte einsetzen. [9] Hinzu kommen neuerdings die vielfältigen Weiterbildungs- und Umschulungsangebote, von Industrie- und Handelskammern durchgeführte Zertifikatslehrgänge (IHK-Curriculum, Kursdauer ca. 240 Stunden) und themenspezifische Kurse von privaten Bildungsanbietern.

Die Gestaltung dieser Angebote, die vielfach zwischen Unternehmen, Institutionen der Beschäftigungsförderung und Weiterbildungsanbietern ausgehandelt wird, ist ein zentraler Gegenstand der Institutionalisierung von Standards der Qualifikation und Dienstleistung und der beruflichen Ansprüche der Call-Center-Beschäftigten. Hier wird auch das Verhältnis zu den klassischen insbesondere kaufmännischen Ausbildungsberufen geklärt. In Anlehnung an diese sehen Gewerkschaften und Berufsausbildungsinstitutionen einen Bedarf, ein betriebsübergreifend anerkanntes Berufsbild „Call-Center-Agent" zu entwickeln. Jedoch fügt sich mittlerweile auch aus gewerkschaftlicher Sicht die Call-Center-Qualifikation nur unter spezifischen Voraussetzungen in das überkommene duale Modell von Ausbildungsberufen:

„Unter den Bildungspolitikern und Experten der Gewerkschaften besteht Einigkeit darin, daß ein eigener Ausbildungsberuf für den Call-Center-Bereich nur dann anzustreben und sinnvoll ist, wenn man der zu erwartenden zukünftigen Entwicklung Rechnung trägt, die in Richtung Communication-Center (Kombination von Telekommunikation mit Multimediaanbindungen) und Competence Center (hochwertige Beratungsleistungen via Telefon, Internet, Multimedia + Coaching und Consulting) geht" (Brötz/Oberlindober 1999:10).

Dementsprechend liegt auch für diese Autoren der Akzent eher auf einer Anerkennung der Call-Center-Qualifizierungen im Bereich der Fortbildungen, die auf vorhandenen kaufmännischen Ausbildungen aufsetzen. Längerfristig fordert man die Aufnahme von relevanten Call-Center-Qualifikationen in die Curricula der bestehenden Ausbildungsberufe. Ein wichtiger Institutionalisierungs- und Aufwertungsschritt in diese Richtung ist zu Anfang dieses Jahres geschehen: Die IHK-Kurse für Call-CenterAgentInnen und -Teamleiter sind seit Januar 2000 als Fortbildung nach § 46 Berufsbildungsgesetz bundesweit anerkannt. Der Charakter der Call-Center-Arbeit als Grenzstellenarbeit verleiht den Qualifikationsinhalten jedoch eine spezifische Unschärfe: Weil Call-Center-AgentInnen ja zwischen den standardisierten Routinen der Organisation und den nur begrenzt vorhersehbaren Anforderungen der Umwelt zu vermitteln haben, kommt es darauf an, eben diese Vermittlungskompetenz zu erlernen. Sie besteht darin, Routinen kompetent anzuwenden und dabei ihrer Grenzen gewärtig zu sein, und im Zweifelsfall mehr an Kontextwissen mobilisieren zu können, als Gesprächsleitfäden und Argumentationshilfen vorgeben. Die Call-Center-AgentInnen müssen also selbst die Standardisierung umsetzen, indem sie schnell und entsprechend den Vorgaben auf den Kunden eingehen, gleichzeitig aber Varietät auffangen und dies alles im Sprechhandeln realisieren. Eine routinisierte Fähigkeit, die Gesprächsführung unaufdringlich zu übernehmen, gilt deshalb für die effiziente Bearbeitung des Kundenanliegens als unverzichtbar.

Damit reproduziert sich das Flexibilitätsdilemma der Organisationen auf der Ebene des Arbeitshandelns: Während Beschäftigte Hintergrundwissen und „Durchblick" als durchaus funktional für abschließende Problemlösungen betrachten, ist aus Managementsicht „zu viel Wissen

---

[9] 86 % der Call-Center führen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen selbst durch, wobei häufig „Training on the job" dahinter steckt. Im Schnitt nehmen die Call-Center-Mitarbeiter 13 Tage pro Jahr an Weiterbildungsmaßnahmen teil, für die DL-Call-Center liegt der Wert bei 19 Tagen (BMWi 1999).

manchmal unerwünscht, weil dies die Gesprächszeiten tendenziell verlängert“ [10] (vgl. Frenkel u.a. 1999:69). Das Grenzstellendilemma stellt sich hier gewissermaßen zwischen Problemlösekapazität und Effizienz und übersetzt sich in einen arbeitspolitischen Konflikt um Handlungs- und Entscheidungsspielräume.

Die im Arbeitshandeln geforderte Beweglichkeit zwischen Regel und Ausnahme, Routine und Spontaneität ist der organisations- und arbeitssoziologische Grund, weshalb der Qualifikationsgehalt der Call-Center-Arbeit so schlecht bestimmbar (oder auch: regelbar) ist. Deswegen finden sich unspezifische Anforderungen wie „nette Telefonstimme“, „Serviceorientierung“ ebenso wie die hohen Anteile eben nicht ganz un- oder einfach qualifizierter Beschäftigter. Organisationen, die Call-Center einsetzen, weisen damit den „Rest“ an Unsicherheitsbearbeitung den flexibilisierten und nur teilweise honorierten Quasi-Qualifikationen, Kompetenzen, Bereitschaften und Habitus der Beschäftigten zu. Am Beispiel standardisierter und ausdifferenzierter Grenzstellenarbeit gewinnt damit der Qualifikationsbegriff als organisationssoziologisches Problem an Kontur.

7. Kontrollbeziehungen im Dreieck: Organisation, Beschäftigte und Kunden

Weil die Frage der Qualifikation eine "Grauzone“ extrafunktionaler Kompetenzen und Habitus zeigt, ist die Frage der Kontrolle der Beschäftigten dazu nicht einfach komplementär. In der soziologischen Diskussion wird zum einen auf die Reichweite und Eingriffstiefe technisch-hierarchischer Kontrolle hingewiesen, zum anderen auf deren Ergänzung durch symbolische und organisationskulturelle Vorgaben.

7.1 Mithören, Zeitmessen, Kultur entwickeln: Kontrolle der Beschäftigten

Call-Center materialisieren zunächst geradezu direkte, hierarchisch-technische Kontrolle der Beschäftigten. Standardisierung von Dialogskripten, Überwachung von Gesprächen, detaillierte Erfassung von Gesprächs- und Nachbearbeitungszeiten formiert das Arbeitshandeln auf tayloristische Weise. Beide Aspekte der Kontrolle legen Bilder foucauldianischer Panoptika oder Orwellscher Überwachungsvisionen nahe (Knights/Odih 2000). Jedoch brechen sich technische Standardisierung und Kontrolle der Beschäftigten am kommunikativen Charakter der Arbeit. Aus diesem Grund wird die hierarchisch-technische Kontrolle unter dem Stichwort der „Kundenorientierung“ durch Formen der symbolischen Politik und organisationskulturellen Hegemonie ergänzt, die weit in die Subjektivität der Beschäftigten eingreifen und diese formieren (Korczynski u.a. 1999). Frenkel u.a. (1995) sprechen hier von „info-normative control“ als neuem Kontrolltypus. Hier gehen Kontrolle und Qualifizierung ineinander über, und die Qualifikation bekommt einen spezifischen Akzent auf der Formierung von Emotionen und normativen Vorstellungen.

---

[10] Zitat: Doris Schmidt, Mitarbeiterin der Call-Center-Akademie Oberhausen, Vortrag an der VHS-Duisburg am 29. September 1998, „Call Center - eine neue Dienstleistung“.

„Kundenorientierung“ wird in Schulungen und *coaching* am Arbeitsplatz vermittelt, indem durch Rollenspiele und direkte Perspektivenübernahme Empathie explizit mobilisiert wird.[11] Die Beschäftigten werden angehalten, ihr eigenes Arbeitshandeln und Kommunizieren systematisch aus der Perspektive des Kunden zu reflektieren (Korczynski u.a. 1999; Taylor/Tyler 2000; Sturdy 2000). Die Kontrolle über die Gesprächsführung erfolgt dann weniger durch hierarchische Weisungen als auf der Basis eines kommunikativ hergestellten Konsens über Qualität, Kundenorientierung und Problemlösung, der – so Korczynski u.a. – von den Beschäftigten durchaus mitgetragen wird:

„In interviews it was typical for workers to report that the most satisfying aspect of the job lay in ‚helping people‘ and ‚knowing that you have satisfied the customer‘ (Korczynski u. a. 1999:26).

Andererseits aber wird der Bezug zum Kunden auch zur Quelle arbeitspolitischen Widerstands gegen Rationalisierungsmaßnahmen: Call-Center-Beschäftigte bestehen darauf, ein Kundenproblem zu lösen, auch gegen den Druck der Betriebe, Gespräche kurz zu halten und Arbeit aufzuteilen (Korczynski u.a. 1999). Sie können sogar KundInnen mobilisieren, sich bei Serviceverschlechterungen zu beschweren (Knights/McCabe 1998). In diesen Fällen eignen sie sich die Normen der Kundenorientierung und Servicequalität an, definieren und akzentuieren sie aber in einer Weise, die auf die Anerkennung ihrer eigenen Professionalität und Authentizität abzielt (vgl. Holtgrewe 2000).

7.2 Mobilisierung von Kooperationsbereitschaft und Selbstrationalisierung: Kontrolle der Kunden

Die von den Beschäftigten im Call-Center geforderte, einsozialisierte und in der Tat orientierungsmächtige Kundenorientierung verbindet also info-normative Kontrolle und Qualifikation. Kontrolle richtet sich jedoch in einer anderen Weise auch auf den Kunden, der ja die Quelle der unabsehbaren Anforderungen an die Organisation ist. Ihn und seine Wünsche und Erwartungen zu beeinflussen ist dann eine weitere Möglichkeit, das Grenzstellendilemma in Grenzen zu halten.

Der Einsatz von Call-Centers erfordert ja, daß die Kunden bereit sind, sie zu nutzen und ihr Verhalten darauf abzustimmen. Die spezifische Qualität von Call-Centers gegenüber vergleichbaren edv-gestützten Grenzstellen wie etwa Reisebüros besteht darin, daß die Kunden an der edv-gerechten Aufbereitung der Information *just in time,* gewissermaßen „blind“ und im privaten Raum teilnehmen. Zudem übernehmen sie über die Telefongebühren auch noch einen weiteren Teil der Transaktionskosten. Sie sind gehalten, alle Unterlagen parat und ihr Problem vorformuliert zu haben, und sich dazu idealerweise die Anforderungen des EDV-Systems am anderen Ende vorstellen zu können. Vermutlich ist die Voraussetzung für diese Einbindung der Kunden, daß materielle und symbolische „Rationalisierungsgewinne“ auch für sie zu realisieren sind (vgl. Biervert u.a. 1994; Voswinkel 2000). Diese können in Zeitersparnis oder Flexibilitätsgewinnen bestehen oder auch – darauf macht Voswinkel (2000) am Beispiel von Fastfood-Restaurants aufmerksam – in spezifisch kulturellen Erlebnisqualitäten von Modernität, Informalität, *coolness* und eigener Kompetenz im Umgang mit den rationalisierten Begegnungen.

---

[11] Daß hierüber unseres Wissens keine deutschsprachigen Studien vorliegen, ist ein Problem, wenn man annimmt, daß Dienstleistungskulturen sich national unterscheiden.

Indem die Organisationen also Grenzen strategisch gestalten und mit Hilfe von Call-Centern flexibilisieren, dehnen sie ihre Kontrolle ein Stück weit in die verschiedenen Umwelten von institutionellem Umfeld, Beschäftigten und Kunden aus. Dem Versuch, diese Umwelten unter Kontrolle zu bringen, steht gegenüber, daß Organisationen auch Erwartungen aus der Umwelt zu befolgen haben, um eben dies tun zu können. Das ist die bekannte Kontrolldialektik (Crozier/Friedberg 1979; Giddens 1988).

Diese Erwartungen sind institutionell und kulturell geformt und ihre TrägerInnen – als anvisierte Arbeitskräfte oder KundInnen - entsprechend eingebunden. Auf Seiten der Kunden und ihrer Erwartungen partizipieren die Call-Center an den Routinen und Erfahrungen, die vorgängige Rationalisierungsprozesse in Richtung Selbstbedienung und Informatisierung von Grenzstellen schon erzeugt haben. Sind Kontrolldialektiken ganz allgemein auf sozial voraussetzungsvolle Weise eingebettet, so bilden sie an der Grenzstelle zudem ein Dreieck zwischen Organisation, Beschäftigten und Kunden (Korczynski u.a. 1999), dessen Seiten in unterschiedlicher Weise mobilisiert werden können.

8. Fazit: Unvollständige Rationalisierung

Wenden wir uns wieder der Frage des Grenzstellendilemmas zu, so wird deutlich, daß die Call-Center für spezifische organisationelle Strategien stehen, mittels derer die Dilemmata der Grenzstelle nicht aufgehoben, sondern bearbeitet und verschoben werden. Hier sind Strategien der Standardisierung, Segmentierung, Flexibilisierung und der Kontrolle anzusiedeln. Sie wirken jedoch nicht einlinig, sondern fügen sich – wie gesehen – in Prozesse der Ausdifferenzierung, der Bedienung und Beeinflussung von Umwelterwartungen, also der Institutionalisierung und des Normalitätsmanagements. Insofern kann von reflexiver (Deutschmann u.a. 1995) und rekursiver (Ortmann 1995) Rationalisierung die Rede sein, die ihre eigenen Folgen und Nebenfolgen einzubeziehen sucht. An Call-Centern ist zu beobachten, daß die Funktion von Grenzstellen zweischneidig ist (Tacke 1997), daß Ausdifferenzierung neue Grenzstellen- und Koordinationsprobleme kreiert (Kühl 1998), daß Kontrolle grundsätzlich die Autonomie der Handelnden nicht aufhebt, sondern braucht (Crozier/Friedberg 1979; Giddens 1988) und daß Standardisierung und Technisierung auf Grenzen stoßen. Organisationelle „Lösungen“ generieren neue Probleme oder lassen die alten an veränderter Stelle aufleben.

8.1 Vom Organisationsdilemma zum Handlungsdilemma

Standardisierungsprozesse stoßen bekanntlich immer dort auf eine Grenze, wo Maschinen, Wissensbestände und Infrastrukturen wieder an komplexe, kontingente Umwelten angeschlossen werden müssen, wo der Fall oder das Problem definiert, die Information verstanden und die Geltung und Reichweite von Regeln und Routinen bestimmt werden müssen (vgl. u. a. Holtgrewe 1997; Rammert 1997). Das gilt gerade dort, wo Kommunikationsprozesse rationalisiert werden (Knoblauch 1997). Aus diesem Grund bleibt beispielsweise die Standardisierung von Dialogen notwendigerweise unvollständig – und es ist fraglich, wie weit sie funktional ist. Auch im routinehaftesten Telefonat müssen AgentInnen unvermeidlicherweise die Grenzen mitreflektieren, an denen der Standarddialog unsinnig wird und ihre subjektgebundene kommunikative Kompetenz für

diesen Fall bereithalten. Damit wird die Bearbeitung des Dilemmas von Standardisierung und Kontextualisierung, von Flexibilität und Rationalisierung in das Arbeitshandeln an der Grenzstelle hineinverlagert.

Auf diesem Wege führt die Kunden- und Dienstleistungsorientierung wieder in die Widersprüche subjektivierenden Arbeitshandelns, die man aus der Forschung über personenbezogene Dienstleistungsarbeit insbesondere von Frauen (Ostner 1978; Ostner/Beck-Gernsheim 1979), aber auch über Maschinenarbeit (Böhle 1994) kennt. Zunächst werden Beschäftigte nach ihrer „Dienstleistungsorientierung" rekrutiert und Orientierungen auf den Kunden einsozialisiert. Diese quasiprofessionellen und normativen Ansprüche und Handlungsweisen der Beschäftigten werden von der Gestaltung der Arbeit und der Logik der Rationalisierung gleichzeitig gefordert und behindert. Subjektivität ist gerade als überschießendes Flexibilitätspotential funktional, wird aber eben deswegen kontrolliert, eingehegt und formiert (Flecker/Hofbauer 1998). Die Voraussetzungen für die Bearbeitung dieser Probleme auf der Ebene des Arbeitshandelns suchen die Organisationen über Selektion und Qualifizierung zu schaffen. Qualifikation hat jedoch nicht nur von der Seite der Anforderungen, sondern auch von Seiten der Beschäftigtenstruktur empirisch den beschriebenen diffusen Charakter.

Frühere Studien über weibliche Angestelltenarbeit (Gottschall/Jacobsen/Schütte 1989; Holtgrewe 1997) haben deutlich gemacht, daß gerade unter Rationalisierungsbedingungen die Betriebe das „Rationalisierungsdilemma der Angestelltenarbeit" (Berger/Offe 1981) bearbeiten, indem sie für Aufgaben, die als routinisiert definiert werden, tendenziell überqualifizierte Beschäftigte einsetzen, die auf Grund geschlechtsspezifischer Arbeitsmärkte, besonderer Arbeitszeitbedürfnisse o. Ä. ihre Qualifikation nicht einschlägig verwerten können. Eine solche Flexibilisierung des Verhältnisses von mitgebrachter, abgeforderter und in Reserve gehaltener Qualifikation ist aktuell möglicherweise nicht länger auf weibliche Beschäftigte beschränkt. Unter Bedingungen organisationeller Flexibilisierung und Grenzöffnung in turbulenten Umwelten einerseits, der Deinstitutionalisierung von Lebensläufen und Bildungsschleifen andererseits könnte dieses betriebliche Einsatzmuster generell an Bedeutung gewinnen.[12] Wenn Erwerbsverläufe diskontinuierlicher werden, soziale Ungleichheitslagen sich verzeitlichen (Berger/Sopp 1995), indem für die Beschäftigten verschiedene Beschäftigungsverhältnisse und andere Engagements nebeneinander treten, Phasen der Weiterbildung und Umorientierung, der Suche, des Jobbens und der Verfolgung eigener Projekte ineinander greifen, dann dürfte das Arbeitskräftepotential zunehmen, das einerseits vielfältige Kenntnisse, Fähigkeiten und Kommunikationstalente mitbringt, andererseits an den je einzelnen Job nur begrenzte Ansprüche stellt. Dann wäre der Qualifikationsbegriff generell empirisch zu öffnen und als Gegenstand organisationeller und institutioneller Definitions-, Bewertungs- und Konstruktionsprozesse zu beleuchten – in denen es (wie aus der Frauenforschung zu lernen ist) eben auch um Ausblendung und Entwertung geht.

8.2 Versuch einer Forschungsperspektive

Im Call-Center also bündeln sich vielfältige aktuelle Fragestellungen zwischen Organisations-, Industrie- und Arbeitssoziologie. Dabei dürfte die Betrachtung als isolierte Arbeits- und

---

[12] Castells (1996:274) zeigt, daß auf dem US-amerikanischen Arbeitsmarkt in den 80er und frühen 90er Jahre ein *upgrading* der Qualifikationsstruktur gleichzeitig mit sinkenden Einkommen und Verschlechterungen von Beschäftigungsverhältnissen aufzufinden war. Das spricht für eine generelle Lockerung des Verhältnisses von Qualifikation und deren Verwertbarkeit.

Organisationsform weniger weit führen als eine Analyse, die die organisationellen und institutionellen Einbindung dieser Grenzstellen einbezieht. Deutlich wurde, daß diese sich in mehrfacher Weise auf die Umwelten der Organisation beziehen, deren Erwartungen zu erfüllen, aber sie auch unter Kontrolle zu bringen suchen. Organisationelle Dilemmata werden nicht von Organisationen allein bearbeitet, sondern in einem Netzwerk von Beziehungen zwischen Organisationen, Institutionen, Akteuren und Subjekten. In diesem Netzwerk gibt es konfligierende Interessen und Erwartungen, Regulierungen und Lücken, Strategien und Experimente, umstrittene Leitbilder, wechselseitige Einflußnahmen, Gestaltungschancen und –blockaden. Das hat hier nur lückenhaft skizziert werden können.

Damit eignet sich das Beispiel Call-Center, die Perspektiven von Organisation und Arbeit miteinander zu verknüpfen (Tacke 2000). Auf der organisationell-institutionellen Ebene wie auf der Ebene des Arbeitshandelns sind ja Aushandlungen und Artikulationen unterschiedlicher Interessen, Handlungs- und Rationalisierungslogiken, Definitionsprozesse von Themen, Zuständigkeiten und Akteursidentitäten aufzufinden. Beide Ebenen strukturieren einander und füllen Kontingenzen füreinander. Arbeiten, Organisieren und Interagieren greifen ineinander.

Schließlich geht es, wie hier nur angedeutet wurde, auch um die Wechselwirkungen von Reorganisationsprozessen mit dem „subjektiven Faktor“ (Holtgrewe 2000): Identitäten, Emotionen, Anerkennungsbeziehungen und körperliche Befindlichkeiten werden für organisationelles Grenzmanagement mobilisiert und entsprechend seinen Anforderungen formiert – wobei mit Widerstands- und Entlastungsstrategien, eigensinnigen Aktualisierungen organisationeller Angebote und Indifferenzen durch Beschäftigte und KundInnen im Sinne der Dialektik von Macht und Kontrolle zu rechnen ist.

Bei aller Begeisterung für das mutmaßlich Neue, Vernetzte, Flexibilisierte und wechselseitig Artikulierte der „neuen Arbeitsgesellschaft“, das sich in den Call-Centers in der hier vorgeschlagenen Perspektive zu bündeln scheint, ist aber das „Alte“ nicht zu vernachlässigen. Die Einrichtung von Call-Centers greift in der Tat auch auf die „Traditionen“ der ersten Moderne und fordistischen Arbeitsgesellschaft zurück, auf tayloristische Rationalisierungslogiken, standardisierte Produkte und segmentierte Arbeitsmärkte und reproduziert diese. Sie macht aber rückblickend gleichfalls noch einmal deutlich, daß diese „Traditionen“ mehr enthalten als das, was dem *main*- und *malestream* der Industrie- und Organisationssoziologie immer schon in den Blick geriet. Insbesondere hierarchische Geschlechterverhältnisse machen es schon lange möglich, bei bestimmten Tätigkeitsfeldern und Beschäftigtengruppen Rationalisierung *und* Gefühlsarbeit (Ostner 1978), hierarchische Unterordnung *und* umfassende Verantwortlichkeit (Rabe-Kleberg 1993), lebensweltliche Bindungen *und* hohe Leistungsbereitschaft (Bednarz-Braun 1983) für die Organisationen funktional zu nutzen. [13] Eine Rekonstruktion oder Wiederbelebung dieser Muster für andere und größere Beschäftigtengruppen kann u. E. nicht verstanden werden, wenn die Analyse nicht „Altes“ und „Neues“ ins Verhältnis setzt, das Alte im Neuen und Neue im Alten aufzufinden sucht.

Literatur:

Adrian, D./Hildebrandt, K. (2000), Zukunft in NRW. Befragung unter Call Centern in Nordrhein-Westfalen zu ihrem Standort; S.50ff. in: TeleTalk 3/2000

Bednarz-Braun, Iris (1983), Arbeiterinnen in der Elektroindustrie. Zu den Bedingungen von Anlernung und Arbeit an gewerblich-technischen Arbeitsplätzen für Frauen; München: DJI

[13] Die hier angegebenen Literaturhinweise stehen stellvertretend für viele mehr.

Belt, Vicki/Richardson, Ranald/Tijdens, Kea/van Klaveren, Maarten/Webster, Juliet (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; in: http://www.ncl.ac.uk/curds

Berger, Peter A./Sopp, Peter (1995), Dynamische Sozialstrukturanalysen und Strukturerfahrungen; S.9-24 in: Ders. (Hg.), Sozialstruktur und Lebenslauf; Opladen: Leske & Budrich

Berger, Ulrike/Offe, Claus (1981), Das Rationalisierungdilemma der Angestelltenarbeit. Arbeitssoziologische Überlegungen zur Erklärung des Status von kaufmännischen Angestellten aus der Eigenschaft ihrer Arbeit als „Dienstleistungsarbeit"; S.39-58 in: Kocka, Jürgen (Hg.), Angestellte im europäischen Vergleich; Göttingen:V&R

Biervert, Bernd/Monse, Kurt/Gatzke, Monika/Reimers, Kai (1994), Digitaler Dienst am Kunden. Informationstechniken an der „Kundenschnittstelle"; Berlin: Sigma

Bittner, Susanne/Schietinger, Marc/Schroth, Jochen/Weinkopf, Claudia (2000), Call Center - Entwicklungsstand und Perspektiven. Eine Literaturanalyse, Projektbericht des Instituts Arbeit und Technik Nr. 2000-1; Gelsenkirchen: IAT

Blutner, Doris/Brose, Hanns-Georg/Holtgrewe, Ursula (2000), Vertriebshandeln und Organisationsstruktur; S.141-162 in: Minssen, Heiner (Hg.), Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit; Berlin: Sigma

BMWi (= Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie) (1999), Qualifikationsanforderungen in der Call Center-Branche - Status quo und Perspektiven. Eine Untersuchung der Michel Medienforschung und Beratung im Auftrag des Projektträgers des BMWi für Multimedia, Bonn; in: http://www.mmb-michel.de/mmb_002.htm

Böhle, Fritz (1994), Negation und Nutzung subjektivierenden Arbeitshandelns bei neuen Formen qualifizierter Produktionsarbeit. S.183-206 in: Beckenbach, Niels/van Treeck, Werner (Hg.), Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit; Göttingen: Schwartz

Braverman, Harry (1977), Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß; Frankfurt/Main; New York: Campus

Brötz, Rainer/Oberlindober, Hans-Günter (1999), Call Center und Berufliche Bildung; S.5-9 in: Gewerkschaftliche Bildungspolitik 5/6-1999

Castells, Manuel (1996), The Network Society – The Information Age: Economy, Society and Culture; Oxford: Blackwell

Cohen, Wesley M./Levinthal, Daniel A. (1990), Absorptive Capacity: a New Perspective on Learning and Innovation; S. 128-152 in: Administrative Science Quarterly 35, Nr. 1

Crozier, Michel/Friedberg, Erhard (1979), Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns, Königstein: Athenäum

D'Alessio, Nestor/Oberbeck, Herbert (1999), „Call-Center" als organisatorischer Kristallisationspunkt von neuen Arbeitsbeziehungen, Beschäftigungsverhältnissen und einer neuen Dienstleistungskultur; S.157-80 in: IAB Nürnberg/ISF München/INIFES Stadtbergen/IfS Frankfurt am Main/SOFI Göttingen (Hg.), Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1998/99; Berlin: Sigma

Deutschmann, Christoph/Faust, Michael/Jauch, Peter/Notz, Petra (1995), Veränderungen in der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung; S.436-450 in: Zeitschrift für Soziologie (24)

DiMaggio, Paul J./Powell, Walter W. (1991), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality; S.63-82 in: Powell, Walter W./DiMaggio, Paul J. (Hg.); The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago/ London: University of Chicago Press

Dose, Carsten (2000), The End of Promising Developments? Witnessing a Backlash Concerning Working Conditions in the German Banking Sector. Contribution to the 18th Annual International Labour Process Conference, 25 – 27 April 2000, University of Strathclyde, Glasgow (unv. Ms.)

Flecker, Jörg/Hofbauer, Johanna (1998), Capitalising on Subjectivity: The ‚New Model Worker' and the Importance of Being Useful. S.104-123 in: Thompson, Paul/Chris Warhurst (Hg.): Workplaces of the Future; Basingstoke/London: Macmillan

Frenkel, Stephen/Korczynski, Marek/Shire, Karen/Tam, May (1999), On the Front Line. Organization of Work in the Information Economy; Ithaca/London: ILR Press

Frenkel, Steve/Korczynski, Marek/Donoghue, Leigh/Shire, Karen (1995), Re-Constituting Work: Trends Towards Knowledge Work and Info-Normative Control; S.773-796 in: Work, Employment and Society 9

Friedberg, Erhard (1995), Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns; Frankfurt/Main; New York: Campus

Giddens, Anthony (1988), Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung; Frankfurt/Main; New York: Campus

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.: Kohlhammer

Haunschild, Axel/Koch, Constanze (1999), Call Center - Make or Buy? S.214-220 in: Zeitschrift Führung + Organisation 4/1999

Gewerkschaftliche Praxis Nr. 1-2/1999, Arbeiten im Call-Center. Handlungshilfe für Betriebs- und Personalräte. Rückblick auf die Call-Center-Tagung in Bad Oeynhausen.

Häussermann, Hartmut/Siebel, Walter (1995), Dienstleistungsgesellschaften. Frankfurt/Main: Suhrkamp

HBV u.a. (Hg.) (1998), Tagungsband der Call Center Tagung „Arbeit human und produktiv gestalten“ vom 18.-20.11.1998; Bad Oeynhausen (Westf): Veranstalter Kooperationsbüro Multimedia und Arbeitswelt der DPG, HBV und IG Medien, Hans-Böckler-Stiftung, Technologieberatungsstelle des DGB Landesbezirks NRW eV.

Henn, Harald (Hg.)(1998), Handbuch Call-Center-Management, das große Nachschlagewerk für alle, die professionell mit dem Telefon arbeiten; Hannover: Telepublic-Verl.

Holtgrewe, Ursula (1989), Die Arbeit der Vermittlung - Frauen am Klappenschrank; S.113-124 in: Hessische Blätter für Volks- und Kulturforschung Bd. 24

Holtgrewe, Ursula (1997), Frauen zwischen Zuarbeit und Eigensinn. Der EDV-Einzug in Kleinstbetriebe und die Veränderungen weiblicher Assistenzarbeit; Berlin: Sigma

Holtgrewe, Ursula (2000), Recognition, Intersubjectivity and Service Work: Beyond Subjectivity and Control. Contribution to the 18th Annual International Labour Process Conference, 25 – 27 April 2000, University of Strathclyde, Glasgow (unv. Ms.)

ibv (1998), Arbeitsplatz Call Center. Ein neuer Wirtschaftszweig boomt; Nürnberg: Bundesanstalt für Arbeit, Nr. 39/1998

Kerst, Christian (1997), Unter Druck – Organisatorischer Wandel und Organisationsdomänen. Der Fall der Druckindustrie; Opladen: Westdeutscher Verlag

Knights David/McCabe, Darren (1998); What Happens When the Phone Goes Wild?: Staff, Stress and Spaces for Escape in a BPR regime. S. 163-194 in: Journal of Management Studies (35) 2

Knights, David/Odih, Pamela (2000), „Big Brother is Watching You!“ Call Centre Surveillance & the Time Discipline Subject. Paper presented at the BSA 2000 conference Making Time/Marking Time, 17th-20th April 2000; University of York: unv. Ms.

Knoblauch, Hubert (1997), Die kommunikative Konstruktion postmoderner Organisationen. S.6- 23 in: Österreichische Zeitschrift für Soziologie (22) 2

Korczynski, Marek/Frenkel, Steve/Shire, Karen/Tam, May (1999), Customers in Control? Front Line Work and the Role of the Customer in Management Control; Loughborough: unv. Ms.

Kühl, Stefan (1998), Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. 5. Aufl.; Frankfurt/Main; New York: Campus

Loose, Achim/Sydow, Jörg (1994), Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen – Strukturationstheoretische Betrachtungen; S.160-193 in: Sydow, Jörg/Windeler, Arnold (Hg.), Management interorganisationaler Beziehungen; Wiesbaden: Westdeutscher Verlag

Luhmann, Niklas (1964), Funktionen und Folgen formaler Organisation; Berlin: Duncker&Humblot

Menzler-Trott, Eckart. (1997), Call Center: Reorganisation tut Not! S.9-14 in: Computer. Fachwissen für Betriebs- und Personalräte, Nr.11/1997

Menzler-Trott, Eckart (Hg.) (1998), Call Center Management für Unternehmen. Ein Leitfaden zum effizienten Kundendialog; München: Beck

Nippa, Michael (1999), Call Center strategiegerecht organisieren; S.86-93 in: Harvard Business Manager (21) 6

o.V. (1999), Call Center der Zukunft nur mit hochqualifizierten Mitarbeitern; in: Verkauf, Online-Nachrichten 10. Juni 1999; in: http://www.verkauf-aktuell.de/a99-06-10-2.htm

Ortmann, Günther (1995), Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität; Opladen: Westdeutscher Verlag

Ostner, Ilona (1978), Beruf und Hausarbeit. Die Arbeit der Frau in unserer Gesellschaft; Frankfurt/Main; New York: Campus

Ostner, Ilona/Beck-Gernsheim, Elisabeth (1979), Mitmenschlichkeit als Beruf. Eine Analyse des Alltags in der Krankenpflege, Frankfurt/Main; New York: Campus

Rabe-Kleberg, Ursula (1993), Verantwortlichkeit und Macht. Ein Beitrag zum Verhältnis von Geschlecht und Beruf angesichts der Krise traditioneller Frauenberufe; Bielefeld: Kleine

Rammert, Werner 1997a: New rules of sociological method: Rethinking technology studies. S 171-191 in: British Journal of Sociology (48) 2

Sturdy, Andrew (2000), Training in Service – Importing and Imparting Customer Service Culture as an Interactive Process. Paper for the 18th International Labour Process Conference 25 - 27 April 2000; University of Strathclyde: unv. Ms.

Tacke, Veronika (1997), Systemrationalisierung an ihren Grenzen – Organisationsgrenzen und Funktionen von Grenzstellen in Wirtschaftsorganisationen.; S.2-44 in: Schreyögg, Georg/Sydow, Jörg (Hg.), Managementforschung 7. Gestaltung von Organisationsgrenzen; Berlin: de Gruyter

Tacke, Veronika (2000), Soziologische Beobachtungsoptiken in der „grenzenlosen Gesellschaft" – Ein Vorschlag zur Neujustierung industriesoziologischer Schlüsselkonzepte; S.105-137 in: Minssen, Heiner (Hg.), 2000: Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit; Berlin: Sigma

Taylor, Steve/Tyler, Melissa (2000), Emotional Labour and Sexual Difference in the Airline Industry; S.77-95 in: Work, Employment & Society (14) 1

Thieme, Jan (2000), Job Hopping treibt die Preise. Der Große Call Center Gehalts- und Karrierevergleich.; S.46ff. in: TeleTalk 2/2000

Thompson, J. D. (1967), Organizations in Action. Social Science Bases of Administrative Theory; New York: McGraw Hill Book Company

Universität Hamburg (1998): Benchmark-Studie Call Center Markt Deutschland 1998. Call Center Markt Deutschland 98 im internationalen Vergleich, in Zusammenarbeit mit der Purdue University und der ProfiTel Consulting GmbH, Hamburg; in: http://www.rrz.uni-hamburg.de/fb03-ibl/ccbms.htm und in: http://www.callcenter-benchmark.de/studie99/sld001.htm

Voswinkel, Stephan (2000): Das mcdonaldistische Produktionsmodell – Schnittstellenmanagement interaktiver Dienstleistungsarbeit; S.177-201 in: Minssen, Heiner (Hg.), Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit; Berlin: Sigma

Voswinkel, Stephan/Lücking, Stefan (1996), Normalitätsmanagement. S.450-479 in Soziale Welt(47)4