

Organisierung in Finanz-Call Centern

Ein Bericht für UNI

Andrew Bibby

Diskussionspapier

Organisierung in Finanz-Call Centern

Inhalt

1.	Einleitung	2
2.	Erreichung des Call Center-Personals: Rekrutierung und Organisierung	4
a)	Führungsstil und Kultur in Call Center	4
b)	Gewerkschaftsvertretung und Tarifverträge	5
c)	Bereitstellung von Mitteln für die Call Center-Organisierung	7
d)	Der richtige Weg um potentielle Mitglieder zu erreichen	8
e)	Nutzung der von der neuen Technologie gebotenen	11
f)	Rückgriff auf Streikaktionen	12
g)	Organisierung der Call Center-Angestellten - einige abschließende Bemerkungen	13
3.	Organisierung in Call Centern: Verhandlungsthemen	14
a)	Welche Wünsche haben die Mitglieder?	14
b)	Entgelt	16
c)	Arbeitszeit und Schichtbetrieb	18
d)	Beschäftigungsstatus und Rechte	19
e)	Gesundheits- und Sicherheitsfragen	20
f)	Überwachung, elektronische Kontrolle und Privatsphäre	23
g)	Ausbildung	25
h)	Gleichstellungsfragen	26
i)	Schlussfolgerung: Entwicklung empfehlenswerter Praktiken	27
4.	Einige gegenwärtige und zukünftige Trends	28
a)	Virtuelle Call Center	28
b)	Die Internationalisierung der Call Center-Operationen	29
c)	Technologischer Wandel, Internet und elektronischer Handel	30
5.	Schlussfolgerungen	33
a)	Erreichung des Call Center-Personals: Rekrutierung und Organisierung	33
b)	Organisierung in Call Centern: Verhandlungsthemen	34
c)	Einige gegenwärtige und zukünftige Trends	35

1. Einleitung

Das Arbeitsleben in vielen Industrieländern war in den vergangenen Jahren stark von dem sehr raschen Wachstum der Call Center geprägt.

Diese Entwicklung hat die Arbeitsaufgaben vieler Angestellter unter völlig neue Vorzeichen gestellt: sie verbringen ihren Arbeitstag nun mit der Bearbeitung von Telefonanrufen in eigens zu diesem Zweck eingerichteten Zentren. Das alte, oft angenehm ungeordnete Büroleben wurde durch eine neue Disziplin am Arbeitsplatz ersetzt, die von den Anforderungen der automatischen Anrufverteilungs-Technologie (ACD), die den Call Centern zugrunde liegt, diktiert wird.

Call Center spielen seit einiger Zeit eine wichtige Rolle bei der Umstrukturierung des Banken- und Finanzdienst-Sektors, weil sie die Entwicklung der auf dem Telefon basierenden Direkt-Banken- und Versicherungsdienste erleichtern.

Die durch die Technologie ermöglichten strukturellen Veränderungen im Finanzsektor beschränken sich allerdings nicht auf die Call Center: die umfassenden Verlagerungen von Backoffice-Funktionen, die bereits in den 60er und 70er Jahren begannen, erfolgten ebenfalls mit Hilfe von neuer Technologie. Die Call Center Industrie verändert jedoch das Arbeitsleben so radikal wie nie zuvor; sie stellt daher die Gewerkschaftsbewegung vor ganz neue Herausforderungen und eröffnet ihr auch neue Möglichkeiten.

Durch die Call Center-Technologie kann die Produktivität in der Telefonanruf-Bearbeitung in oft erstaunlicher Weise gesteigert werden. Automatische Anrufverteilung, Computer-Telefonie-Integration (z. B. "Screen Popping" von Kundeninformation auf Computer-Bildschirme) und die Verwendung von Standardtexten durch das Personal bedeuten, dass die Zeit, die zur Bearbeitung der Anrufe erforderlich ist, und die "freie" Zeit zwischen den Anrufen auf ein absolutes Minimum beschränkt werden können. Die Technik des *Predictive-Calling* (Einsatz von Software, mit der der Aufbau der Verbindungen automatisch erfolgt - den Agent/innen werden Anrufe nur dann zugeschaltet, wenn die Verbindung zustande gekommen ist) allein erlaubt, "ein Tagespensum in einer Stunde zu erfüllen", so ein Call Center Manager.

Diese technologie-induzierte Effizienz verlangt jedoch, dass die Agent/innen selbst einem scharf kontrollierten Arbeitsregime unterworfen werden. Call Center werden häufig verglichen mit der Fließbandarbeit in der verarbeitenden Industrie (Henry Ford und Taylorismus), oder aber sie werden als die elektronischen Fließbänder des 21. Jahrhunderts bezeichnet. Das hohe Maß an Überwachung hat auch zu Vergleichen aus einer düsteren Vergangenheit Anlass gegeben, zum Beispiel mit der Gefängniswelt des 19. Jahrhunderts oder sogar (Zitat eines Call Center Angestellten) mit römischen Sklavenschiffen: "Man fühlt sich wie auf einer Galeere und ständig beobachtet, man beantwortet Anrufe alle dreißig Sekunden, und man wird überwacht und gerügt, wenn Fehler vorkommen."¹

Der Internationale Bund Freier Gewerkschaften (IBFG) hat in diesem Zusammenhang erklärt, dass die Gewerkschaften die Call Center als potentielle Rekrutierungs- und Organisations-

¹ Channel 4 TV (UK), Special Report, broadcast 14.12.99

bereiche betrachten sollten: "Sie müssen eine Strategie entwickeln, die die Organisation der Beschäftigten in den neuen Call Centern zum Gegenstand hat. Diese Aufgabe erscheint keineswegs unmöglich. Call Center sind die moderne Form der Massenproduktion, in der Regel ein fruchtbarer Boden für die Gewerkschaften. Diese Zentren beschäftigen mehrere hundert Agent/innen in großen Räumen..."²

Die Gewerkschaften müssen sich aber im Klaren sein, dass die besondere Kultur und der Führungsstil der Call Center die alten Formen der Organisation vielleicht unwirksam machen. Die Gewinnung von Call Center Beschäftigten für die Sache der Gewerkschaften, namentlich wenn in solchen Betrieben von der Geschäftsleitung eine offene, antigewerkschaftliche Strategie zur Anwendung kommt, verlangt sehr wahrscheinlich eine Verbindung der guten alten Organisationstechniken mit einigen modernen Marketing-Werkzeugen.

Mit diesem Bericht möchten wir zeigen, dass die Gewerkschaften in allen Teilen der Welt hier nun bereits umfangreiche Erfahrungen besitzen, die wir nutzen sollten.

Der vorliegende Bericht ist in drei Teile gegliedert:

- Erstens werden im einzelnen mögliche Rekrutierungs- und Organisierungsmethoden in Finanz-Call Centern geprüft.
- Zweitens werden verschiedene Schlüsselfragen im Hinblick auf Verhandlungen herausgestellt.
- Drittens werden verschiedene aktuelle und künftige Trends in der Call Center-Industrie beleuchtet.

Der Bericht endet mit einer Reihe von Schlussfolgerungen.

² ICFTU, Call Centres – the new assembly lines, 1998

2. Erreichung des Call Center-Personals: Rekrutierung und Organisierung

a) Führungsstil und Kultur in Call Center

Die ersten Call Center wurden in den Vereinigten Staaten eröffnet, und die Management-Techniken wurden von Nordamerika zusammen mit der ACD-Technologie in die restliche Welt exportiert. Das bedeutet, dass die Call Center ungeachtet des Landes oder des Wirtschaftszweigs praktisch die gleichen Merkmale aufweisen.

Dazu gehören:

- Eine 'informelle' Arbeitskultur und ein unkonventioneller Führungsstil, wobei Unterschiede in Bezug auf Status oder Hierarchie nicht betont werden.
- Gruppierung einzelner Arbeitnehmer in Teams.
- Wettbewerb zwischen den einzelnen Teams im Bereich der Anrufbearbeitungs-Leistung und ganz besonders des Umsatzes.
- Flache Führungsstrukturen mit nur einer oder zwei Führungsebenen.
- Als Folge: sehr geringe Aufstiegsmöglichkeiten im traditionellen Sinn.
- Beschränkte Möglichkeiten für persönliche Kontakte zwischen den Mitarbeitern.
- Hohe Personalfuktuation.
- Hoher Anteil an weiblichen Arbeitskräften; hoher Anteil an Jugendlichen.
- Abend- und Wochenend-Einsatz, in der Regel ohne Zusatzprämien. Als Folge werden viele verschiedenartige Teilzeit- und Schichtarbeits-Regelungen zur Anwendung gebracht.
- Betrachtung des Call Center-Betriebs als "grüne Wiese", was bedeuten kann, dass Gewerkschaften willentlich ausgeschlossen werden. Nichteinhaltung der Tarifverträge, die für andere Angestellte des gleichen Unternehmens zur Anwendung kommen.
- Intensiver Einsatz von Leiharbeitskräften durch bestimmte Arbeitgeber, so dass Call Center-Personal nicht direkt von der Muttergesellschaft beschäftigt wird.

Die Gewerkschaften müssen daher ihre Organisierungstechniken und -methoden so gestalten, dass sie diesem Call Center-Umfeld gerecht werden. Mit anderen Worten bedeutet dies, dass sie eine Botschaft aussenden müssen, die für alle in einem hochstrukturierten, aber offenbar informellen Arbeitsumfeld tätigen Call Center-Angestellten relevant ist. Die Gewerkschaften müssen dem Umstand Rechnung tragen, hier viele junge Arbeitnehmer ohne frühere Gewerkschaftserfahrung eingesetzt werden. Eine deutsche Gewerkschaft erklärte in diesem Zusammenhang: "Junge Menschen sind häufig der Meinung, dass die Gewerkschaften von den Ereignissen überholt wurden und antiquiert sind. Sie gehen davon aus, dass die Gewerkschaften keine Lösungen für die von kundenorientierten Dienstleistungsunternehmen geschaffenen neuen Bedingungen anzubieten haben. Die Methoden aus dem industriellen Sektor und die Verfahren für die Beilegung von Streitfällen werden als unangemessen betrachtet. Sie sind der Meinung, dass die Gewerkschaften ganz einfach einen Störfaktor in den flexiblen Verfahren darstellen".³

³ Source:DPG (Germany) CI questionnaire, 1999

Welche Probleme treten bei der Organisation von Call Center-Personal am häufigsten auf?

- Neuer Charakter der Arbeitsaufgaben
- Mangelnde Gewerkschaftstradition
- Kein entwickelter Qualifikationsrahmen, der die Basis für eine langfristige Laufbahnentwicklung bilden könnte
- Die Art der Arbeit, die zwischenmenschliche Beziehungen kaum ermöglicht
- Starke Personalfuktuation ⁴

Die Organisation von Call Centern kann noch allgemeinere Fragen für die Gewerkschaften aufwerfen, insbesondere betreffend ihre Rekrutierungs-Methoden, ihre Vermarktungstechniken und ihr Image, die Kommunikation mit den Mitgliedern und das Eingehen auf ihre Bedürfnisse. Die Gewerkschaften könnten sich aber auch veranlasst sehen, das gewerkschaftsinterne demokratische Leben unter die Lupe zu nehmen.

Der Organisation von Call Centern kommt somit eine doppelte Bedeutung zu: sie stellt nicht nur ein Mittel dar, um nicht erfasste Arbeitnehmer in die Gewerkschaften zu bringen, sondern sie kann auch dazu beitragen, dass die Gewerkschaften ihre Rolle in der neuen Informationsgesellschaft des 21. Jahrhunderts besser verstehen und entsprechend neu definieren.

➡ ***Die Gewerkschaften müssen eine Botschaft aussenden, die für alle in einem hochstrukturierten, aber offenbar informellen Arbeitsumfeld tätigen Call Center-Angestellten relevant ist***

b) Gewerkschaftsvertretung und Tarifverträge

Es ist sicher kein Zufall, dass eine der britischen Banken, Halifax plc, ihre neue Internet-Banking-Filiale zunächst "green field" (grüne Wiese) genannt hat. Die Idee der Schaffung direkter Bank- und Versicherungsdienste als völlig neue Tätigkeit, sowohl in bezug auf die Räumlichkeiten als auch auf die Beschäftigungsbedingungen, wurde in mehreren Ländern befolgt. Leider hatte dies oft zur Folge, dass sich die in diesen Zentren tätigen Personen mit schlechteren Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen abfinden müssen, als die für das Mutterunternehmen arbeitenden Personen, also auch mit weniger Krankheits- und Jahresurlaub, mit weniger günstigen Regelungen in Bezug auf Überstunden oder unsoziale Arbeitszeit, und vor allem mit schlechteren Betriebsrenten-Bestimmungen.

Die "grüne Wiese"-Mentalität führte in einigen Fällen sogar dazu, dass den Gewerkschaften, die vom Unternehmen im allgemeinen anerkannt werden, in Call Centern keine solche Anerkennung gewährt wird.

⁴ Quelle: FUPT CFDT (Frankreich), KI-Fragebogen, 1999

- In Deutschland war dies zum Beispiel der Fall bei der Citibank. Das Call Center der Citibank in Duisburg wurde außerhalb des Tarifvertrags für den Banksektor eingerichtet. Für die dort tätigen Mitarbeiter wurden u. a. eine um fünf Stunden verlängerte Arbeitswoche, ein um 5 Tage verkürzter Jahresurlaub sowie eine völlig neue Gehaltsstruktur ohne den traditionellen 13. Monatslohn eingeführt.
- In Irland, richtete die AIB (Allied Irish Bank) in einer Tochtergesellschaft einen Direct-Banking-Dienst rund um die Uhr ein. Die Bank anerkannte die Gewerkschaft, die Irish Bank Officials Association, zunächst nicht.
- Im Vereinigten Königreich wurde die Pionier-Telebank First Direct von ihrer Muttergesellschaft (Midland, jetzt HSBC) unter Ausschluss der Gewerkschaft gegründet.

In den oben erwähnten Fällen waren die Gewerkschaften - wie wir sehen werden - gezwungen, ihre Autorität wieder geltend zu machen.

Zu den weiteren Problemen gehört ein in einigen Ländern beobachteter Trend zur Abwendung von Kollektivverhandlungen und zur Hinwendung zu individuellen Verträgen. Diese Entwicklung passt gut mit dem Management-Stil und der Arbeitskultur der Call Center zusammen. Damit wird der individuelle Charakter der Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern betont, und diese Beschäftigungsverhältnisse stellen eine weitere Herausforderung für die Gewerkschaften, die diese Betriebe organisieren wollen, dar.

Zum Glück sind die Beispiele für problematische Entwicklungen dieser Art beschränkt. In Frankreich stellte die Fédération des Employées et Cadres (FEC-FO) fest: "Telefonbanken werden nicht systematisch in Tochtergesellschaften verwandelt, und die Angestellten werden dort zu den gleichen Bedingungen beschäftigt wie die anderen Mitarbeiter der Bank".⁵ Auch in den skandinavischen Ländern gelten für die im Direct Banking und in Call Centern beschäftigten Mitarbeiter die für den Sektor ausgehandelten Bedingungen.

Verhandlungen für Call Center-Personal in Italien

In Italien werden Call Center-Angestellte im Banksektor vom nationalen sektoralen Vertrag für diese Branche erfasst, der zwischen den Gewerkschaften und der italienischen Bankarbeitgebervereinigung ausgehandelt wird. Selbst wenn sich ihre Arbeitszeit von derjenigen der Bankangestellten unterscheidet, bedeutet dies, dass für sie die gleichen Standardbedingungen und -leistungen wie für andere Bankangestellte zur Anwendung kommen. Call Center-Personal wird zu den gleichen Bedingungen entlohnt wie das übrige Bankpersonal, und es hat auch die gleichen Ausbildungsansprüche (50 Stunden pro Jahr, davon 32 Stunden bezahlter Bildungsurlaub).

Für diese Regelungen haben die Gewerkschaften aber hart gekämpft. Die Banken selbst hätten es vorgezogen, die Call Center-Angestellten nicht als Bankangestellte, sondern als Mitarbeiter, die vom Landesmantelvertrag für Handelsangestellte erfasst werden, zu beschäftigen. Für die Betroffenen hätte eine solche Regelung jedoch schlechtere Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen zur Folge gehabt.

Call Center-Angestellte haben sich mit anderen Bankangestellten im Jahre 1999 mit Erfolg an einem eintägigen Streik beteiligt, der zum Zeitpunkt der Neuaushandlung des Banken-Branchenvertrags ausgerufen wurde. Dieses solidarische Verhalten aller Bankangestellten angesichts des Versuchs, ihre Verträge zu verändern, hat die Gewerkschaften bei den Verhandlungen maßgeblich unterstützt. Der Branchenvertrag verlangt jedoch zusätzliche neue Verhandlungen und muss in zwei Jahren erneuert werden; die italienischen Gewerkschaften erwarten, dass sich die Arbeitgeber dann erneut für eine Ausklammerung des Call Center-Personals aus dem Geltungsbereich dieses Vertrags einsetzen werden.

Im Versicherungssektor wurden für die Call Center-Angestellten getrennte Verträge ausgehandelt.

⁵ Quelle: FIET-Fachgruppentagung Banken/Versicherungen, 10.-12. Mai 1999, Berichte über Tarifverhandlungen

- ➔ ***Call Center-Angestellten im Bank- und Finanzsektor sollten die gleichen Bedingungen und Leistungen zustehen wie ihren Kollegen in den traditionelleren Bereichen der Branche.***

c) **Bereitstellung von Mitteln für die Call Center-Organisation**

In verschiedenen Ländern haben die Gewerkschaften gezielte Initiativen und Kampagnen im Zusammenhang mit Organisation von Call Centern eingeleitet.

In Australien hat die nationale Gewerkschaftsorganisation ACTU die Call Center-Industrie in ihrem [unions@work](#) Manifest als eine neue Gewerkschaftsmitgliederquelle bezeichnet.

In Deutschland nahmen im November 1998 rund 200 Call Center-Mitarbeiter, Experten und Gewerkschaftsvertreter an einem von HBV, DPG und IG Medien organisierten Forum teil, das sich mit Anliegen dieses neuen Sektors befasste, und dessen Ergebnisse anschließend in einer Broschüre mit dem Titel: "Arbeit im Call Center" veröffentlicht wurden.

In Österreich gab die GPA einen 46 Seiten umfassenden Bericht über "Arbeit im Call Center - empfehlenswerte Praktiken" heraus.

In den Niederlanden leitete FNV-Bondgenoten 1998 ein besonderes Call Center-Projekt ein, das die gewerkschaftliche Organisation in Call Center und die Ermittlung der Ausbildungsbedürfnisse der Arbeitnehmer, namentlich im Bereich der Gesundheit und Sicherheit, zum Gegenstand hatte. Im Anschluss an diese Initiative hat die Universität von Amsterdam Untersuchungen im Bereich der Gesundheit und Sicherheit durchgeführt: Mittlerweile sind verschiedene Arbeitgeber im Hinblick auf die Aushandlung von Bedingungen für Call Center-Personal bei FNV vorstellig geworden.

Im Vereinigten Königreich haben Gewerkschaftsvertreter, die Bank- und Finanzsektorangestellte rekrutieren (unter ihnen auch Unifi und MSF), ein gemeinsames Finanz-Call Center-Forum gebildet, das etwa zweimal pro Jahr zusammentritt, um Informationen und Erfahrungen der einzelnen Gewerkschaften auszutauschen.

Die wohl ehrgeizigste Initiative war diejenige, die am 4. November 1999 gemeinsam von der damaligen FIET und der KI in Form eines "Call Center-Aktionstages" organisiert wurde. Faltblätter mit Rekrutierungsmodellen, die an die Bedingungen in den einzelnen Ländern angepasst werden können, wurden über Internet verfügbar gemacht. In zahlreichen Ländern, z.B. in Australien, Schweden, Irland, Großbritannien, Deutschland und Frankreich wurden auch Faltblätter in Call Centern verteilt.

Während Ihr im Namen des Arbeitgebers zu Kunden spricht, sprechen wir in Eurem Namen zu Eurem Arbeitgeber

Die Beschäftigten in Call Centern stellen sich weltweit die gleichen Fragen:

- Gesundheit und Sicherheit
- Angemessene Löhne und Lohnnebenleistungen
- Stress, Arbeitszeit und Arbeitslast
- Chancengleichheit und Ausbildung
- Belästigung am Arbeitsplatz
- Qualität von Arbeitsumfeld und Ausrüstungen
- Respekt und angemessene Konsultation
- Sozialleistungen
- Kinderbetreuungsstätten...

Heute richten die Gewerkschaften ein und dieselbe Botschaft an Call Center-Angestellte: Tretet der Gewerkschaft bei zur Erreichung besserer Bedingungen. ⁶

➔ ***Gewerkschaften müssen Mittel für die Rekrutierung und Organisation von Beschäftigten in Call Centern einsetzen***

➔ ***UNI sollte eine Wiederholung der FIET/KI-Call Center-Kampagne von 1999 in Betracht ziehen***

d) Der richtige Weg um potentielle Mitglieder zu erreichen

Gemäss der Erfahrungen von Gewerkschaften, die Organisierungskampagnen in Call Centern durchgeführt haben, sind sorgfältig geplante Rekrutierungsstrategien, die mit einer fast militärischen Aufmerksamkeit für das Detail zur Anwendung gebracht werden, wahrscheinlich erfolgreicher als die ungezwungeneren Vorgehensweisen.

Selbstverständlich sind die Chancen für die Gewerkschaften größer, wenn der Arbeitgeber diesen einen direkten Kontakt mit den Angestellten erlaubt. Eine Rekrutierung ist vor allem dann wirksam, wenn sie während den Einführungslehrgängen für neue Mitarbeiter erfolgen kann, und entsprechende Regelungen sollten im Rahmen eines Gewerkschafts-Anerkennungsvertrags ausgehandelt werden. Selbst wenn diese Möglichkeiten gewährt werden, ist zu bedenken, dass die Zeit stark begrenzt ist und daher optimal genutzt werden muss.

Im Vereinigten Königreich gab die Anerkennungsvereinbarung zwischen MSF und dem großen Versicherungskonzern CGU (Leben und kurzfristiges Nichtleben-Geschäft) der Gewerkschaft Zugang zum Personal im Call Center in Bishopsbrigg, Schottland. MSF beschloss, ihre Botschaft über ein Theaterstück zu vermitteln.

⁶ Auszug auf dem Faltblatt des Call Center-Aktionstags, KI/FIET, November 1999

MSF und CGU

Vor der MSF-Kampagne war die Organisationsrate in dem mit 1000 Angestellten besetzten Call Center gering; das Personal wurde vor Ort nur von einem Gewerkschaftsvertreter betreut. MSF veranstaltete mehrere Sitzungen in der Kantine, die jeweils eine halbe Stunde dauerten. Der Gewerkschaftsvertreter konnte das Personal für die Teilnahme an den Treffen freibekommen (MSF-Mitglieder wurden für diese Zeit entschädigt, die Nichtmitglieder erhielten keine Entschädigung).

In den ersten acht Minuten gab der MSF-Regionalvertreter bei CGU einen kurzen Überblick über die Arbeit der Gewerkschaft. Darauf folgte ein von drei Berufsschauspielerinnen aufgeführtes kurzes Theaterstück, das den Call Center-Alltag, d. h. die ständige Arbeitsbelastung zeigte. Nach der Aufführung wurden kleine Gruppen gebildet und die Angestellten wurden gefragt, ob sie der Gewerkschaft beitreten möchten. Den Interessierten wurde eine Mappe mit Gewerkschaftspublikationen, Kugelschreiber, Schlüsselring, Handgelenkstütze, Tassen-Unter-setzer und Schokolade überreicht. Aufgrund dieser Initiative wurden 85 neue Mitglieder gewonnen, und es wurde ein Team von 10 Gewerkschaftsvertretern gebildet.⁷

Es ist allerdings wahrscheinlicher, dass große Anstrengungen unternommen werden, um die Gewerkschaften am Eintreten in Call Center-Gebäude zu hindern.

Die Erfahrungen der Irish Bank Officials Association (IBOA), die die rund um die Uhr funktionierende AIB-Direkt-Bankgeschäfts-Filiale organisiert, zeigen, dass ein gezieltes Vorgehen im Bereich der Rekrutierung Früchte tragen kann.

IBOA und AIB-24-Stunden-Bankdienste

AIB (Allied Irish Bank) bildete für ihren Direkt-Bankdienst eine Tochtergesellschaft und eröffnete zu diesem Zweck in der Stadt Naas westlich von Dublin ein Call Center mit 140 Mitarbeitern. Die Bank richtete diesen Bankdienst rund um die Uhr ohne die Gewerkschaften ein, und eine formelle Anerkennung wurde bei der IBOA nicht beantragt (IBOA wird von der AIB in den anderen Geschäftssparten anerkannt).

Die Gewerkschaft reagierte mit der Veranstaltung eines gesellschaftlichen Abends in der Stadt, wo sie gratis Essen und Getränke anbot. Die über diese Initiative beunruhigte Geschäftsleitung kündigte eine gesellschaftliche Veranstaltung für den gleichen Abend an. Als Antwort beschloss IBOA ganz einfach, den Beginn ihrer Veranstaltung vorzuerlegen. Den Teilnehmern wurden Mitgliedschafts-Pakete verteilt, aber niemand wurde zu einem Beitritt gedrängt. Dennoch gewann die IBOA bei dieser Gelegenheit 30 neue Mitglieder.

Das Unternehmen akzeptierte eine begrenzte Anerkennung, lehnte aber eine volle Anerkennung weiterhin ab, was bedeutete, dass die wichtigsten Anliegen der neuen IBOA-Mitglieder nicht behandelt wurden. Einige der neuen Mitglieder verloren die Geduld und annullierten ihre Mitgliedschaft. Die Gewerkschaft reagierte darauf, indem sie sich bereit erklärte, alle Beiträge der neuen Call Center-Mitglieder zu erlassen. Dies hat in der Gewerkschaft zu einigen Kontroversen geführt, konnte jedoch dazu beitragen, die Welle der Austritte zu stoppen und neue Mitglieder zu gewinnen.

IBOA führte weiterhin Ausbildungslehrgänge und gesellschaftliche Veranstaltungen in Naas durch, wobei alle Themen von Rechten am Arbeitsplatz bis zu Interview-Techniken zur Sprache kamen. Nachdem IBOA bei der AIB vorstellig geworden war, machte das Unternehmen seinen Beschluss, dem Call Center-Personal eine besondere Millenniums-Prämie von IRE 2000 nicht gewähren, rückgängig. Damit wurde der Rekrutierung noch mehr Auftrieb gegeben.

Im Februar 2000 wurde IBOA dann die formelle Anerkennung im AIB-Direkt-Bankdienst gewährt, und sie hat nun 80 Mitglieder im Call Center von Naas. Die Gewerkschaft wird ihre Aufmerksamkeit den drei anderen Direkt-Bankdienstzentren in Irland zuwenden, und sie beabsichtigt, eine Charta für Personal in Finanz-Call Centern auszuarbeiten.⁸

⁷ Quelle: Informationen von Rachael Maskell, MSF

⁸ Quelle: Gespräch mit Michael Bride, Januar 2000

IBOA war eine der zahlreichen UNI-Mitgliedsorganisationen, die den FIET/KI-Call Center-Aktionstag nutzten, um den Mitarbeitern von Call Centern Faltblätter am Arbeitsplatz zu verteilen. Diese Methode - wahrscheinlich die älteste Methode der gewerkschaftlichen Organisation - dürfte heute jedoch auf wesentlich größeren Widerstand stoßen als früher. Viele Call Center befinden sich auf privaten Grundstücken in Industriegebieten; die Mitarbeiter kommen im Wagen zur Arbeit und stellen ihre Autos auf sicheren Parkplätzen ab. IBOA und Unifi (V.K.) berichteten über Probleme mit Wachpersonal oder der Polizei im Zusammenhang mit der Faltblattaktion in bestimmten Zentren.

Es gibt verschiedene Methoden, um Probleme des Zugangs zu Zentren anzugehen, namentlich gestützt auf die aus Organisierungskampagnen in anderen Industrien gewonnenen Erfahrungen. Wenn Firmen beispielsweise Busse für den Personaltransport bereitstellen, könnten Kontakte mit der Fahrgewerkschaft aufgenommen werden; eine Gewerkschaftspräsenz an den Aufnahmestellen könnte nützlich sein. Wenn Mitarbeiter im Privatwagen zum Arbeitsplatz fahren, sollte ihr Wohnort ausfindig gemacht und geprüft werden, ob mehrere Beschäftigte am gleichen Ort wohnen, wo dann Faltblätter verteilt werden. Auch in Schulen, örtlichen Gaststätten und Clubs könnten Kontakte aufgenommen werden. Die Gewerkschaften könnten Sandwichbeutel mit ihrem Logo an Läden, usw. verteilen, wo Erwerbstätige ihren Lunch einkaufen. Gesellschaftliche Veranstaltungen, vor allem für Jugendliche, können zum Aufbau von Gewerkschaftsnetzen beitragen.⁹

In Großbritannien hat der Trades Union Congress (TUC) im Rahmen seines Projekts New Unionism (neuer Gewerkschaftsgedanke) die Call Center zu einer wichtigen Zielscheibe gemacht. Dabei wurden verschiedene Methoden erwähnt, die erlauben, Call Center-Personal zu erreichen, so zum Beispiel die Beschäftigung von getarnten Organisationsbeauftragten in den Ziel-Zentren. Der Lösungsansatz New Unionism ist gut strukturiert und umfasst u. a. eine detaillierte Aufzeichnung der Arbeitsplätze, wobei Name und Arbeitsstation eines jeden Angestellten auf einer Karte erscheinen. Gemäss einer Technik, die sich an die traditionelle Wahlwerbung in Großbritannien anlehnt, wird die Sympathie des Einzelnen gegenüber der Gewerkschaft auf einer Skala, die von 1 bis 4 reicht, aufgezeichnet.

Die Merkmale der Arbeitskultur in Call Centern sind Informalität, Flexibilität und Teamarbeit. Nicht überall geht man in bezug auf scherzhafte Rituale so weit in dem Call Center, wo (gemäß einem der Berichte) vom Teamleiter erwartet wird, dass er bei jedem abgeschlossenen Geschäft aufsteht und ruft "heiße Würstchen", während die Kollegen eine "mexikanische Welle" einleiten, so wie man dies normalerweise im Fußballstadion sieht¹⁰

Die Gewerkschaften werden aber zweifellos mehr Erfolg bei der Organisation von Call Centern haben, wenn sie auch bereit sind, sich einige der vom Management benutzten Taktiken zu eigen zu machen, nach dem Beispiel der britischen BIFU (jetzt Unifi) bei ihrem Versuch, die Beschäftigten in der First Direct zu organisieren. In diesem Zusammenhang hat die Gewerkschaft in einem Konferenzraum einen Videofilm über die Tätigkeiten der Gewerkschaft gezeigt, ein Quiz organisiert und kleine Geschenke wie Kugelschreiber, Ballone, Lineale, usw. verteilt.

➔ ***Nach Möglichkeit sollten die Gewerkschaften Zugang zu neuen Angestellten haben, wenn diese ihre Einführungs-Ausbildung erhalten.***

⁹ Beitrag zum TUC-Seminar über "Organisierung von Telefon-Call Centern", 13. November 1998

¹⁰ Quelle: 'An assembly line in the head': work and employee relations in the call centre, Phil Taylor und Peter Bain.

- ➔ **Rekrutungskampagnen, die sorgfältig geplant und mit einer großen Aufmerksamkeit für das Detail durchgeführt werden, haben bessere Erfolgchancen. Kampagnen-Techniken können aus den vom Management in Call Centern eingesetzten Techniken abgeleitet werden.**

e) Nutzung der von der neuen Technologie gebotenen

Gewerkschaften in verschiedenen Ländern setzten die neuen Online-Kommunikationsmittel ein, um direkte Verbindungen mit dem Personal in Call Centern herzustellen.

In Neuseeland widmet die Finanzsektorgewerkschaft FinSec den Beschäftigten in Call Centern eine Webseite, die Lohnvergleiche sowie Informationen über Gesundheit und Sicherheit umfasst (<http://www.finsec.org.nz/campaigns.html>). Die FinSec bezeichnet sich dabei selbst als die "Call Center-Gewerkschaft".

In Deutschland, betrieb der Internet- und Telefon-Beratungsdienst für Telearbeiter, OnlineForumTelearbeit (OnForTe), während der Europäischen Telearbeit-Woche im November 1999 auf ihrer Website einen offenen Chatroom mit Fokus auf Call Center-Fragen. OnForTe (www.onforte.de) ist eine gemeinsame Initiative der Gewerkschaften HBV, DPG und IG Medien, in Verbindung mit Deutsche Telekom und dem Wirtschaftsministerium. Nach Angaben des OnForTe ist diese Netchat- Initiative auf großes Interesse gestoßen.

FNV Bondgenoten in Holland macht ebenfalls vom Web Gebrauch, um Call Center-Angestellten, Mitgliedern und Nichtmitgliedern, Informationen zur Verfügung zu stellen (www.callcenters.fnv.nl).

Die potentielle Bedeutung der elektronischen Kommunikationsmittel für die Gewerkschaften zur Erreichung von Mitgliedern und Nichtmitgliedern veranlasste die damalige FIET im Jahre 1998 eine Kampagne "Online-Rechte für Online-Arbeitnehmer" einzuleiten. Diese von der UNI fortgeführte Kampagne konzentriert sich im wesentlichen auf zwei Forderungen:

- den freien Zugang von Angestellten und von Gewerkschaften und Betriebsräten zu E-Mail-Systemen der Unternehmen, damit sie Informationen abrufen und sie an ihre Vertreter weiterleiten können;
- das Recht der Angestellten auf freien Zugang zu Internet (und zu Unternehmens- Intranet-Netzwerken), damit sie Zugriff zu den Gewerkschafts-Web -Sites und zu anderen Informationen haben, die für ihre Rechte am Arbeitsplatz wichtig sind.

Dennoch gestattet der disziplinierte Call Center-Alltag den Angestellten (obwohl sie während des ganzen Arbeitstags Informations- und Kommunikationstechnologie benutzen) nicht zwangsläufig, E-Mail-Einrichtungen am Arbeitsplatz zu benutzen. Der freie Zugriff zum Internet ist noch stärker begrenzt.

Eine weitere durch die Technologie eröffnete Möglichkeit ist der Zugang zu Call Center-Angestellten über Hotlines, die unter Inanspruchnahme von Call Center geschaffen werden.

In Australien haben Gewerkschaften unzufriedene Call Center-Angestellte eingeladen, eine Hotline-Nummer anzurufen, um über die bedenklichen Praktiken an ihrem Arbeitsplatz zu berichten. Diese nach australischem Jargon benannte Initiative "Dob-in-a-call-centre" läuft weiter.

➔ ***Die Gewerkschaften sollten die neuen Möglichkeiten der Technologie optimal für die Rekrutierung und Organisierung nutzen.***

f) Rückgriff auf Streikaktionen

In bestimmten Fällen können sich jedoch auch traditionellere Formen der Arbeitskampfmaßnahmen als notwendig erweisen.

Das schockierende Beispiel des Citibank Call Centers in Duisburg, Deutschland, das außerhalb des Tarifvertrags für den Banksektor eingerichtet worden ist, wurde bereits erwähnt. Dieses Verfahren hat zu einem andauernden Konflikte zwischen den Gewerkschaften HBV und DAG und der Geschäftsleitung der Citibank geführt, der Ende 1998 sogar zu Streikaktionen Anlass gab.

Die Gewerkschaften warfen der Citibank vor, bei ihren Arbeitsbeziehungen in diesem Call Center Wild West-Methoden zu praktizieren. "Gewerkschaften, Tarifverträge und die soziale Sicherung der Beschäftigten sind für die Manager der Citibank Teufelszeug", erklärte ein örtlicher Gewerkschaftssekretär. Das in Duisburg eingerichtete Call Center beschäftigt rund 800 Personen; seine Eröffnung fiel mit der Schließung anderer Geschäftsstellen der Citibank in Deutschland zusammen, von dieser Maßnahmen waren mehr als tausend Arbeitnehmer betroffen. Die Gewerkschaften wiesen darauf hin, dass der Konzern Fördermittel in der Höhe von 7,2 Millionen DM aus dem Haushalt des zuständigen Bundeslandes Nordrhein-Westfalen zur "Schaffung" dieser Arbeitsplätze beantragte.

Die Bank hat auf die Arbeitskampfmaßnahmen mit der fristlosen Entlassung der Streikteilnehmer reagiert. Darauf hat die Gewerkschaft eine Kampagne für ihre Wiedereinstellung und für ein Lohnabkommen für das Personal in Duisburg eingeleitet, die auch eine Postkartenaktion aus Protest gegen das Unternehmen umfasste und zum Boykott der Bank aufrief.

Eine der erfolgreichsten Aktionen in bezug auf Call Center war der nationale Ausstand der von der Communications Workers Union CWU, für Call Center-Personal in der British Telecom am 22. November 1999 organisiert wurde. Der Rücksichtnahme auf die Anliegen des Personals zu überzeugen, z. B. Stress, autoritärer Führungsstil der Geschäftsleitung, unerreichbare Zielvorgaben und häufiger Einsatz von Leiharbeitskräften (nicht BT-Personal).

Der Streik führte dann rasch zu einer Einigung mit dem Unternehmen: BT versprach, ein Modell für empfehlenswerte Praktiken für die Call Center-Industrie auszuarbeiten, den Einsatz von Leiharbeitskräften zu reduzieren, ein Stress-Management-Programm zu verabschieden und die Leistungskriterien für das Personal zu revidieren.

- ➔ *In den Kampagnen für bessere Bedingungen in Call Centern können sich in bestimmten Fällen auch traditionellere Formen der Arbeitskampfmaßnahmen als notwendig erweisen.*

g) **Organisierung der Call Center-Angestellten - einige abschließende Bemerkungen**

Der Grad der gewerkschaftlichen Organisierung in Call Centern ist von Land zu Land, jedoch auch innerhalb einzelner Länder unterschiedlich. Es werden sogar beachtliche Unterschiede in den Organisierungsraten in Call Centern des gleichen Unternehmens beobachtet.

Wir dürfen daraus allerdings keine allgemein gültigen Schlüsse ziehen. Wie bereits erwähnt, können bestimmte Bedingungen, die das Call Center-Umfeld prägen, als große Hindernisse für eine umfassende gewerkschaftliche Organisierung erscheinen: Führungsstil, Einsatz von Teilzeit-/Leiharbeitskräften, von zahlreichen jungen Arbeitnehmern, usw. In der Praxis ist die Situation aber viel komplizierter.

Die gewerkschaftlichen Untersuchungsbeauftragten Philip Taylor und Peter Bain stellen fest, dass in vielen Call Centern auch zahlreiche Personen tätig sind, die zuvor an anderen Arbeitsplätzen beschäftigt waren und dort einer Gewerkschaft angehörten. Taylor und Bain befragten 345 Angestellte in 6 Finanz-Call Centern im Vereinigten Königreich und gelangten zu folgenden Feststellungen: "Bei einer Betrachtung der Zusammensetzung der Arbeitnehmerschaft und des Umfangs der Gewerkschaftszugehörigkeit erscheint eine interessante Polarität. Dabei steht einer bedeutenden weiblichen Arbeitnehmerschaft - vor allem junge Frauen ohne Arbeitsmarkt-Erfahrung und ohne Gewerkschaftserfahrung (wenn sie der Gewerkschaft beitreten, dann zum ersten Mal) - eine große Gruppe erfahrener Arbeitnehmer mit einer Gewerkschaftsvergangenheit gegenüber. Ein solches Profil steht im Widerspruch zum oft verwendeten "Generation X"-Klischee des Call Center-Beschäftigten. Diese grobe Karikatur porträtiert die Call Center-Beschäftigten als eine ausschließlich aus jungen, individualisierten, atomisierten Arbeitnehmern bestehende Gruppe, die der Gewerkschaftsbewegung gegenüber feindlich gesinnt ist."¹¹

Abschließend ist zu erwähnen, dass die Macht der Call Center-Managementkultur mit ihrer Betonung auf Teamarbeit und Flexibilität, Informalität und dem Fehlen von Hierarchie auch überwunden werden kann. Man darf nicht davon ausgehen, dass das Personal diese Ideologie automatisch übernimmt. Und noch lange nicht alle akzeptieren Rituale: das Call Center-Management, das die "mexikanische Welle", usw. eingeführt hatte, musste angesichts des Spotts der Angestellten auf diese Praktiken verzichten.

¹¹ Gewerkschaften und Call Center-Erhebung bei Finanzsektor-Gewerkschaften, Philip Taylor und Peter Bain, 2000

3. Organisation in Call Centern: Verhandlungsthemen

a) Welche Wünsche haben die Mitglieder?

Im Mai 1999 forderte die damalige FIET ihre Mitgliedsorganisationen auf, die wichtigsten Probleme in Call Centern herauszustellen. Nachstehend einige der im Rahmen dieser Umfrage erhaltenen Kommentare:

- Landelijke Bedienden Centrale Nationaal Verbond voor Kaderpersoneel (LBC-NVK) und das Centre Nationale des Employés (CNE) in Belgien erklärten: "Abgesehen von Lohnfrage stellt die Flexibilität in Call Centern ebenfalls ein ernstes Problem dar, das durch eine umfassendere Reduktion der Arbeitszeit ausgeglichen werden muss. Zu den weiteren großen Problemen gehören auch Arbeitsbelastung und Stress... "
- OSPP in der Tschechischen Republik: "Die Gewerkschaft muss sich auf eine Reihe gezielter Fragen konzentrieren, z. B. Arbeitszeit und Arbeitsbedingungen, Überstunden, Zusatzzahlungen, usw."
- Rahoitusalan Ammattiliitto/Finansförbundet-SUORA in Finnland: "Die wichtigsten Probleme beziehen sich auf die besondere Belastung der Arbeit an Samstagen und Sonntagen, die nicht angemessen entschädigt wird, und auf den zusätzlichen Druck aufgrund des geplanten Personalabbaus."
- DAG in Deutschland: "Die Anliegen der Angestellten richten sich auf Arbeitszeitmodelle, Weiterbildungsmöglichkeiten und eine humane Arbeitsorganisation."
- FIBA-CISL in Italien: "Zu den wichtigsten Problemen gehören: die Arbeitsverträge (unbefristete, befristete und Teilzeit); die Arbeitszeit (Definition der wöchentlichen Arbeitszeit und ihre Verteilung) sowie die Gehälter."
- COMFIA-CC.OO. in Spanien: "Mit dem kürzlich unterzeichneten Tarifvertrag konnten die wichtigsten Probleme abgeschwächt werden - zum Beispiel die mangelnde Regulierung - doch bleiben in diesem Sektor andere ernste Probleme weiter bestehen, namentlich niedrige Löhne, unregelmässige Arbeitszeit und unsichere Beschäftigungsverhältnisse, ungenügende Ausbildung und mangelnde berufliche Aufstiegsmöglichkeiten".

Aus diesen Kommentaren geht hervor, dass die Finanzsektorgewerkschaften in den einzelnen Ländern im Bereich der Call Center ähnlichen Problemen gegenüberstehen und somit ähnliche Forderungen an den Verhandlungstisch bringen. In diesem Teil des Berichts werden diese Themen im einzelnen beleuchtet.

Comfia-CC.OO erklärte im weiteren, dass jeder Organisationsstrategie Aktionen zugrunde liegen müssen, die an der Basis bestimmt werden.

Somit muss den Mitgliedern (und Nichtmitgliedern) in den Call Centern selbst die Frage gestellt werden, welche Anliegen sie als die wichtigsten betrachten. Bei den Gewerkschaften erscheinen auf der Liste ihrer Prioritäten in der Regel Lohnfragen, doch ist dies bei den Call Centern nicht mehr unbedingt der Fall. Phil Martin von der Australian Services Union zum Beispiel machte in seinen Ausführungen geltend, dass "das Hauptanliegen darin besteht, die Manager dazu zu bringen, dass sie das Personal in Ruhe arbeiten lassen und angemessene Einrichtungen bereitstellen - erst dann werden Lohnfragen in den Vordergrund rücken".¹²

Im Rahmen ihrer Erhebung in Großbritannien forderten Philip Taylor und Peter Bain die befragten Call Center-Angestellten auf, drei für sie sehr positive und drei negative Punkte im Zusammenhang mit ihrer beruflichen Tätigkeiten zu nennen. Unter den positiven Punkten wurden die Arbeitskollegen (46,7%), der Kontakt mit den Kunden, die Beratung der Kunden und ihre Zufriedenheit (40,4%) und die Arbeitszeit, die Schichten, die Flexi-Zeit, Teilzeit, usw. (30,7) genannt. Die negativen Punkte sind in der nachfolgenden Tabelle zusammengestellt:

Top Ten der negativen Punkte ¹³	%
Zielvorgaben, Verkaufsziele – unerreichbar, usw.	39.5
Langweilig, monoton, Telefonbeantwortung den ganzen Tag, repetierend, keine Abwechslung	37.0
Management, Aufsichtspersonal– schlecht, unehrlich, allg. Behandlung, kein Respekt und Verständnis	34.6
Druck – Stress, zu wenig Zeit zwischen Anrufen, Überlastung, Tempo, Unterbesetzung	16.3
Arbeitszeit, Schichten – nicht flexibel, man erwartet Überstundenleistung, usw.	13.0
Pausen – zu wenig und zu kurz	11.7
Keine beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten/Laufbahnentwicklung	10.8
Beobachtung, Überwachung, Telefongespräche werden aufgezeichnet, Big Brother, Textvorgaben	9.6
Kunden – Umgang schwierig, Verhalten beleidigend	8.1
Entgelt - Grundlohn, Gehälter	6.0

Die Lohnfrage steht weit unten auf dieser Liste. Als Taylor und Bain die gleiche Gruppe nach den Gewerkschaftsprioritäten befragten, erklärten sie in 60% der Fälle dass die Gewerkschaften das Thema Löhne, Gehälter und Prämien vorrangig behandeln sollten. Hier tritt somit ein erstaunlicher Widerspruch zu Tage. Dies könnte aber auch bedeuten, dass viele (zu unrecht) die Gewerkschaften ausschließlich als Verfechter von Lohnfragen betrachten. Wenn diese Meinung vorherrscht, dann sollten die Gewerkschaften die Herausforderung aufnehmen und zeigen, dass ihr "Kampfgebiet" wesentlich breiter ist.

➔ **Jede Organisationsstrategie muss von den Anliegen und Problemen, die von den Call Center-Angestellten selbst erkannt werden, ausgehen.**

¹² Quelle: Beitrag am TUC (VK)-New Unionism-Seminar über "Organisierung von Telefon-Call Centern, 13. November 1998

¹³ Quelle: Gewerkschaften und Call Center-Erhebung bei Finanzsektor-Gewerkschaften, Philip Taylor und Peter Bain, 2000

b) Entgelt

Das Problem der Entlohnung in Call Centern kann ganz einfach formuliert werden: die Löhne sind gering.

Der Umstand, dass viele Unternehmen ein Lippenbekenntnis zu der Bedeutung guter Beziehungen mit ihren Kunden ablegen, hindert sie nicht daran, ihr Call Center-Personal, das sich an der Schnittstelle dieser Beziehungen mit den Kunden befindet, sehr schlecht zu entlohnen.

Für die Gewerkschaften stellen sich weitere lohnbezogene Fragen:

- Das Verschwinden von Zusatzprämien für Arbeit am Abend, an Wochenenden oder an öffentlichen Feiertagen.
- Der Verlust von direkten Lohnvergleichen mit 'traditionellen' Angestellten der gleichen Firma.
- Die Zunahme von Leistungslohn- und Provisionsregelungen, gestützt auf Verkaufsziele.

Die Unie in den Niederlanden berichtete, dass die in Finanz-Call Centern gezahlten Löhne 20% bis 30% unter denjenigen der vom Branchentarifvertrag erfassten Bankangestellten liegen können.¹⁴

In Großbritannien wiesen die Gewerkschaften darauf hin, dass die Unternehmen auf der Suche nach geringen Lohnkosten innerhalb des Landes Niedriglohn-Regionen ausfindig machen können. So hat die First Direct, die ursprünglich Betriebe in Leeds eingereicht hat, kürzlich ein neues Zentrum in Hamilton, Schottland, eröffnet, wo sie Lohnkosten-Einsparungen in der Höhe von £ 2'500 (\$ 4'000) pro Mitarbeiter erzielt. NatWest und Prudential Insurance gehören ebenfalls zu den britischen Unternehmen, die in den einzelnen Landesteilen unterschiedliche Lohnsätze zur Anwendung bringen.¹⁵

Wie bereits erwähnt, haben die Gewerkschaften in Deutschland eine umfassende Kampagne gegen die Citibank eingeleitet, die im Call Center in Duisburg einseitig neue Beschäftigungsbedingungen, d. h. auch geringere Löhne, einführt. Ein 8 Tage dauernder Streik in einem Call Center in der Nähe von Strassburg, Frankreich, im Februar war unter anderem aufgrund von Lohnfragen ausgerufen worden. Das von der Firma Ceritex betriebene Zentrum befasste sich mit Aufgaben, die von France Télécom ausgelagert wurden. Der Streik hat zu einer Anhebung der Stundenlöhne von FF 46 (\$7) auf FF 49 (\$ 7,4) geführt.¹⁶

Der umsatzgebundene Leistungslohn ist oft ein wichtiger Bestandteil des gesamten Lohnpakets der Call Center-Angestellten. Diese Entwicklung zeigt, dass Banken und Versicherungen in den telefonischen Beziehungen mit den Kunden dem Verkauf - im Gegensatz zu reinen Kundenberatungsdiensten - eine zunehmende Bedeutung beimessen.

¹⁴ Quelle: FIET-Bank-/Versicherungen-Fachgruppentagung, 10.-12. Mai 1999, Berichte über Tarifverhandlungen

¹⁵ Quelle: IDS-Erhebung über Lohn- und Arbeitsbedingungen, 1998

¹⁶ Quelle: Le Monde, 3. April 1998; Bericht Edward Sussex, UNI

In Holland, rät FNV dem Call Center Personal, sicherzustellen, dass die ihm geleisteten Prämienzahlungen nicht mehr als 10% des Bruttolohnes betragen. Eine Prämie ist gut, wenn sie ein kleines Plus darstellt, so die Gewerkschaft, dabei darf aber der Grundlohn nicht zu niedrig sein.

Ganz im Sinne der Team-Kultur in Call Centern liegen den Prämien oft Teamleistungen und nicht individuelle Leistungen zugrunde. Dies mag als eine weniger ungerechte Entlohnungs-Methode erscheinen, doch können dadurch einzelne Arbeitnehmer gegen ihre Kollegen ausgespielt werden, da alle "büßen", wenn eine Person weniger intensiv arbeiten will oder krank ist. Abgesehen von der Gewährleistung eines angemessenen Grundlohnes sollten die Gewerkschaften auch versuchen, die Löhne an nachweisbare Kompetenzen zu knüpfen. Damit könnte ein wenn auch begrenzter Ausgleich für die geringen beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten in Call Centern geschaffen werden.

DFL (Dänische Versicherungs-Gewerkschaft) und Codan

DFL berichtet, dass sie mit Codan, einem Versicherungsunternehmen, an dem die Royal & Sun Alliance beteiligt ist, eine Vereinbarung über verschiedene Fragen, einschließlich Sonderzahlungen, getroffen hat. Codan hat zwei Call Center mit je 45 Mitarbeitern eingerichtet hat, die alle Regionen Dänemarks bedienen.

Christian Sletten vom DFL erklärte: "Codan beschloss, in Call Centern Sonderzahlungen einzuführen. Damit will sie diesen Angestellten die Möglichkeiten geben, ihr Gehalt durch eine Sonderprämie zu ergänzen, wenn sie in der Lage sind, bestimmte Umsatzziele zu erfüllen..."

"Der ursprüngliche Sonderzahlungs-Vorschlag befriedigte uns nur teilweise. Wir konnten dann einige Änderungen durchsetzen. Die Geschäftsleitung nahm unsere Anregungen zur Kenntnis und erklärte sich bereit, die Vereinbarung entsprechend abzuändern.

"Seit der Einführung dieses Sonderzahlungssystems ist nun ein Jahr vergangen, und wir werden zusammen mit der Geschäftsleitung demnächst eine Bewertung der Vereinbarung vornehmen. Die Call Center-Angestellten bezeichnen dieses System als einen Erfolg.¹⁷

Die Niedriglohnpolitik der Call Center-Industrie hat zur Folge, dass dieser Sektor nun mit einer ausgesprochen starken Personalfluktuatation konfrontiert ist; diesbezüglich werden Zahlen genannt, die einem Wechsel von 30%, 40%, ja sogar 50% pro Jahr entsprechen. Dieser Umstand gibt bei den Unternehmen zu wachsender Besorgnis Anlass und könnte neue Möglichkeiten für kollektive Lohnverhandlungen eröffnen.

- ➔ ***Call Center-Angestellte sind in der Regel schlecht bezahlt. Oft erhalten sie keine Zusatzvergütung für Arbeit am Abend und an Wochenenden.***
- ➔ ***In Call Centern sind umsatzgebundene Leistungslöhne und Provisionen stark verbreitet. Nach Möglichkeit sollte jedoch die in der Regel befriedigendere Lösung der Verknüpfung des Lohnes mit nachweisbaren Kompetenzen gewählt werden.***
- ➔ ***Die starke Personalfluktuatation in Call Centern gibt den Gewerkschaften die Möglichkeit, auf dem Verhandlungsweg bessere Löhne oder Lohnstrukturen zu erreichen***

¹⁷ FIET, Info 3 1999

c) **Arbeitszeit und Schichtbetrieb**

Direkt-Bank- und Versicherungsdienste, die von Telefon-Call Centern erbracht werden, können sehr viel länger als in den traditionellen Strukturen in Anspruch genommen werden, häufig sind sie rund um die Uhr, an sieben Tagen pro Woche verfügbar.

Dies führt zu wesentlichen Veränderungen in der Arbeitsorganisation. Für die Gewerkschaften sind in diesem Zusammenhang folgende Fragen von Bedeutung:

- In Call Centern gibt es keine "normale" Vollzeit-Arbeitswoche mehr; diese wurde durch flexible, auf Teilzeit basierende Strukturen ersetzt;
- Die Arbeitszeit und die Schichtarbeit können nicht kontrolliert werden.
- Arbeit am Abend und/oder an Wochenenden wird nicht anders als die Arbeit zur normalen Arbeitszeit behandelt; Arbeitseinsätze zu unsozialen Stunden werden als eine Selbstverständlichkeit betrachtet.

Eine flexible Arbeitszeit kann natürlich sowohl für einzelne Arbeitnehmer als auch für ihre Arbeitgeber von Nutzen sein, wenn sie gestattet, die Arbeit leichter mit Familienpflichten (Kinderbetreuung) und anderen Verpflichtungen (z. B. Studenten, die neben ihrem Studium etwas Geld verdienen wollen) in Einklang zu bringen. Die Kategorie "Arbeitszeit, Schichten, flexible Arbeitszeit und Teilzeit" folgte an dritter Stelle in der Liste, die Taylor und Bain über die positiven Punkte aufgestellt haben (siehe oben). Andererseits erschien der gleiche Punkt ganz oben in der Liste der negativen Punkte.

Flexibilität darf kein Management-Diktat sein, sondern muss gemeinsam mit den betreffenden Angestellten vereinbart werden.

In Spanien enthält das von der Federación de Servicios (UGT) für die Jahre 1999 und 2000 abgeschlossene sektorale Abkommen über Telemarketing Bestimmungen betreffend unregelmäßige Arbeitszeit. Diese halten u. a. fest, dass nicht mehr als elf Tage ohne Unterbrechung gearbeitet werden darf, und dass in diesem Fall mindestens drei freie Tage folgen müssen. Das Abkommen sieht Sonderprämien für Überstunden von 25% bis 80% vor, wobei der höchste Zuschlag für Nachtarbeit und Arbeit an öffentlichen Feiertagen gewährt wird.

Im Vereinigten Königreich regelt ein Abkommen zwischen BIFU (jetzt Unifi) und der Genossenschaftsbank die flexible Arbeitszeit in allen Call Centern. Die Kernarbeitszeit in den Zentren bezieht sich auf die Zeit zwischen 8.00 und 18.00 Uhr, von Montag bis Freitag, und die außerhalb dieser Spanne geleistete Arbeit wird zu Sondersätzen abgegolten. Zum Beispiel Einsätze zwischen Mitternacht und 6 Uhr in der Früh mit einem Zuschlag von 40%, und Arbeit am Samstag und Sonntag mit einem Zuschlag von 35%. Das Abkommen besagt, dass die Bank "vorbehaltlich betrieblicher Anforderungen für diese Arbeit Freiwillige einsetzen und/oder einzelnen Gesuchen betreffend Änderungen der Arbeitszeit entsprechen wird".

Die Financial Services Direct Staff Charter, die von der MSF (V.K.) ausgearbeitet wurde, umfasst folgende Punkte:

- Den Angestellten muss eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit gewährt werden, damit sie ein normales, aktives Privat- und Familienleben führen können. Sie müssen die Möglichkeit einer Freistellung vom Arbeitsplatz haben.
- Die Arbeitgeber müssen sicherstellen, dass sie genügend Ressourcen für ihre Direkt-Dienste einsetzen, und sie müssen anerkennen, dass Überstunden schließlich zu erhöhtem Stress und Ausbrennen sowie zu einer verstärkten Personalfuktuation führen können.

Die Arbeit am Abend und an Wochenenden ist auch mit Fragen der Sicherheit für die Angestellten verbunden, ganz besonders für die Mitarbeiter, die die Arbeit zu später Stunde beginnen oder verlassen. Diese Frage ist von entscheidender Bedeutung, da die Arbeitskräfte in Call Centern mehrheitlich Frauen und in Bezug auf Angriffe besonders gefährdet sind. Call Center befinden sich oft in isolierten Geschäftszonen, weit von den öffentlichen Verkehrsmitteln entfernt, und die Gewährleistung der Sicherheit der Angestellten ist daher besonders wichtig.

Mit den verlängerten Betriebszeiten sind auch Fragen der Verpflegung verbunden. Call Center-Kantinen sind vielleicht nur für das Tagespersonal geöffnet. Es stellt sich daher die Frage, wie sich Beschäftigte am Abend und in der Nacht verpflegen können.

- ➔ ***Eine flexible Arbeitszeit kann sowohl für einzelne Arbeitnehmer als auch für ihre Arbeitgeber von Nutzen sein, doch muss sie auf dem Verhandlungswege festgelegt werden.***
- ➔ ***Call Center-Angestellte müssen die von ihnen verlangte Arbeitszeit und die Schichten mitbestimmen können. Schichtpläne sollten unter Berücksichtigung einer angemessenen Vorankündigung aufgestellt werden.***
- ➔ ***Alle Fragen im Zusammenhang mit der personellen Besetzung von 24 x 7 Call Center-Betrieben müssen im voraus geprüft werden.***

d) Beschäftigungsstatus und Rechte

Wie bereits erwähnt werden in den Call Centern in verschiedenen Ländern häufig Arbeitsverträge abgeschlossen, die weniger vorteilhaft sind als die herkömmlichen, von der Muttergesellschaft angebotenen Verträge. Es handelt sich nicht nur um niedrigere Löhne; die Arbeitnehmer können auch von der Rente oder dem Sozialversicherungsschutz ausgeschlossen sein, weniger Krankengeld erhalten oder weniger Anspruch auf Urlaub haben.

Außerdem sind zu verzeichnen:

- der weitverbreitete Einsatz von Leiharbeitskräften, die gleichzeitig mit den Angestellten beschäftigt werden, jedoch oft noch geringere Löhne oder Sozialleistungen beziehen;
- die häufige Ausstellung kurzfristiger Verträge;
- das Outsourcing des Call Center-Managements an Dritte.

Dem Einsatz von Leiharbeitskräften in den Call Centern müssen die Gewerkschaften besondere Aufmerksamkeit widmen. Eine ganze Reihe großer Leiharbeitsfirmen, wie Manpower und Adecco, bilden speziell Personal für Call Center aus. Die Gewerkschaften sollen versuchen zu erreichen, dass die Leiharbeitskräfte ebenso wie die fest angestellten Beschäftigten gewerkschaftlich organisiert sind.

Im Vereinigten Königreich regelte der Vertrag zwischen der BIFU (heute Unifi) und der Co-operative Bank sowie derjenige zwischen der Communications Workers Union und British Telecom die Frage der Leiharbeitskräfte. In beiden Fällen beschlossen die Unternehmen, ihre Abhängigkeit vom Leihpersonal zu verringern.

Die Mode des Outsourcing im Geschäftsleben betrifft nicht nur die Call Center. Es gibt einige Anzeichen dafür, dass das Outsourcing in den Call Centern zurückgeht (die französischen und niederländischen Gewerkschaften des Telekommunikations-Sektors berichteten der Kommunikations-Internationale 1999, dass Call Center wieder in die Unternehmen zurückgenommen werden). Der Marktanalytiker Datamonitor spricht von einer entgegengesetzten Tendenz, das Outsourcing der Call Center-Tätigkeiten werde in den nächsten Jahren zunehmen. Nach Datamonitor arbeiten etwa 80'000 der geschätzten 625'000 Call Center-Agenten in Europa (Zahlen für das Jahr 2000) für ausgelagerte Call Center-Operationen.

In Australien bestimmte ein Gerichtsurteil 1999, dass für die Beschäftigten eines Call Centers, das von einer Tochtergesellschaft der nationalen Telekommunikations-Gesellschaft Telstra betrieben wird, aber Arbeiten für die Muttergesellschaft ausführt, die Arbeitsbedingungen der Telstra gelten. Die Firma hatte Hunderte ihrer Arbeitnehmer entlassen und dann eine Tochtergesellschaft gegründet, die die gleiche Leistung zu geringeren Kosten erbringen sollte.

FNV Bondgenoten (Niederlande) bietet einen kostenlosen Vertrags-Prüfungsdienst für die Mitglieder an. Die Gewerkschaft erklärt, die Leiharbeitskräfte in den Call Centern seien zwar im allgemeinen durch die Kollektivverträge für Leiharbeitsfirmen gedeckt, ein grosser Teil des Call Center-Personals (Angestellte und Leiharbeitskräfte) sei jedoch nicht durch Kollektivverträge geschützt; in diesen Fällen käme nur das Standard-Arbeitsrecht zur Anwendung.

➔ **Die Gewerkschaften sollen Leiharbeitskräfte organisieren und rekrutieren**

e) **Gesundheits- und Sicherheitsfragen**

das Krankenhaus gekürzt worden war. Seine Prämie ging ihm auch verloren, weil er nicht mehr die Bedingungen der „vollkommenen Aufmerksamkeit“ erfüllte.¹⁸

Generell kann die Arbeitsbelastung und der Druck, gesteckte Ziele bei der Anruf-Bearbeitung zu erreichen, dazu führen, dass die Arbeitgeber den Gesundheits- und Sicherheitsfragen nicht die Bedeutung beimessen, die ihnen zukommt (das gleiche trifft gelegentlich auch für die Das Personal der Call Center steht vor den gleichen Gesundheits- und Sicherheitsproblemen wie die übrigen Büroangestellten, aber ihr Arbeitsumfeld wirft noch eine Reihe anderer Fragen auf.

¹⁸ Channel 4 TV (Vereinigtes Königreich, Sonderbericht), gesendet am 14.12.99

Die Sorge um die Gesundheit der Mitarbeiter lässt sehr zu wünschen übrig: in einem Dokumentar-Fernsehfilm im Vereinigten Königreich wurde z.B. von dem Fall eines Call Center-Angestellten berichtet, der bei der Arbeit einen epileptischen Anfall erlitt; später musste er feststellen, dass sein Lohn um die zwanzig Minuten, in denen er ohnmächtig war, und die Zeit seines Transports mit dem Krankenwagen in Gewerkschaften zu).

Verschiedene Gesundheits- und Sicherheitsfragen sind speziell relevant für Call Center:

i) *Belüftung, Beleuchtung und Heizung*

Da die Call Center auch nachts und an Wochenenden betrieben werden, müssen sie rund um die Uhr besetzt sein, und die Be- und Entlüftung, die Filtrierung der Luft und die Heizungssysteme müssen diesem Nutzungsgrad entsprechen können. Bildschirme, die zeitweise in Großraumbüros aufgestellt werden, können den Luftstrom unterbrechen und eine Zone verbrauchter Luft schaffen. Computer strahlen sehr viel Wärme aus, dadurch wird die Luft trocken.

ii) *Ergonomisches Design der Telefon- und Computer-Ausstattung, der Stühle und Tische; Schutz für die Arbeitnehmer, die an Bildschirmgeräten arbeiten.*

Eine gute ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze wird allgemein als entscheidend für die Vermeidung von Muskel-Skelett-Krankheiten wie z.B. Dauerbelastungsschäden (RSI) angesehen. In der Europäischen Union ist die Benutzung von VDUs (Kontrollbildschirmen) Gegenstand einer Richtlinie über Bildschirmgeräte. Gewerkschaften aus zahlreichen Ländern berichteten jedoch in einer Erhebung, die von der Kommunikations-Internationale durchgeführt wurde, dass diese Richtlinie in den Call Centern nicht immer richtig angewandt wird.

In den Call Centern werden zunehmend Großbildschirme eingeführt. Je grösser der Bildschirm ist, umso mehr Raum muss der Arbeitsplatz umfassen, damit der Bildschirm den vorgeschriebenen Abstand zum Benutzer hat.

iii) *Lärm bei der Arbeit*

Die Beschäftigten in Call Centern haben berichtet, dass sie sowohl plötzlichem Lärm als auch sehr lauten, andauernden Hintergrundgeräuschen ausgesetzt sind.

In Dänemark hat der Telekommunikationsforbundet angegeben, dass die Angestellten in den Call Centern von TeleDanmark sehr laute Geräusche in ihren Kopfhörern hören, wenn sie Kundengespräche führen. Diese Geräusche treten plötzlich und ohne Vorwarnung auf, sie können mehrere Sekunden andauern. Die Ingenieure von TeleDanmark haben vergeblich versucht, die Ursache dieser Geräusche aufzuspüren.¹⁹

Im Vereinigten Königreich wurde in einer gemeinsamen Erhebung des TUC und des Royal National Institute for Deaf People festgestellt, dass bei 39% der befragten Call Center-Angestellten Gehörschäden aufgetreten sind; über ein Viertel der Befragten erklären, dass es manchmal zu plötzlichen Lärmausbrüchen kommt. „Einer der beunruhigendsten Aspekte der

¹⁹ Mitteilung von Villy Langesen

Erhebung war die Erkenntnis, dass Arbeitnehmer, die bei der Arbeit Lärm ausgesetzt sind, Gehörschäden erleiden können," hiess es in dem Bericht.²⁰

iv) Stimmstörungen

Dysphonie bedeutet nicht nur, dass der/die Betroffene nicht sprechen kann, sondern auch dass Schmerzen und Spannungen bei dem Versuch zu sprechen auftreten. Ein Fachbericht aus dem Vereinigten Königreich geht von der Annahme aus, dass Angestellte, die nur Anrufe beantworten, eher Gefahr laufen, an Dysphonie zu leiden, als die anderen Büroangestellten.²¹

v) Stress bei der Arbeit und herrischer Management-Stil

Die Arbeit in einem Call Center ist an sich schon mit Stress verbunden. Der ständige Druck, Anrufe rasch zu beantworten und die Reduzierung der „Bearbeitungszeit“ zwischen den Anrufen können den Stress noch steigern.

Man hat das Argument angeführt, dass das Call Center-Personal im Idealfall 60%-70% seiner Arbeitszeit der Beantwortung von Anrufen widmen sollte. Einige Unternehmen wollen 80% erreichen, und es wurde von einigen Fällen berichtet, die 95%+ zu verzeichnen hatten. Die Unternehmen setzen auch häufig Ziele für die durchschnittliche Dauer der Anrufe und für die Bearbeitungszeit. Die meisten Call Center besitzen elektronische Anzeigetafeln, welche die Zahl der Anrufe in der „Warteschlange“ anzeigen.

Dieser Druck, der auf den Angestellten lastet, kann noch stärker werden, wenn die Beschäftigten Verkaufsziele erreichen sollen, die ihnen vorgegeben wurden. Die herrische Behandlung durch Vorgesetzte stellt in diesem Umfeld eine echte Gefahr dar.

Gute Gesundheits- und Sicherheitspraktiken bei der Benutzung von Bildschirmgeräten sehen regelmässige Pausen vor. Der Stress bei der Arbeit in Call Centern kann darin bestehen, dass keine Pausen eingelegt werden können, oder – wenn Pausen vorgesehen sind – dass die Unternehmenskultur die Arbeitnehmer „ermuntert“, weiterzuarbeiten und die Pausen nicht zu nutzen. In einigen Call Centern müssen die Angestellten sogar um Erlaubnis bitten, wenn sie auf die Toilette gehen wollen.

Durch Pausen werden Kopfschmerzen und eine übermässige Anstrengung der Augen vermieden; so kann die Produktivität gesteigert werden. Eine Pause von zehn Minuten alle zwei Stunden sollte eine Mindestforderung bei Verhandlungen sein. Die GPA (Österreich) fordert eine Pause von zehn Minuten nach jeder Arbeitsstunde. Das ist z.B. die Regel bei der deutschen Sparkasse Schwäbisch Hall.

Ein Thema, mit dem sich die Gewerkschaften befassen müssen, ist die Tendenz der Arbeitgeber, Stress nicht als kollektives, sondern vielmehr als individuelles Problem zu betrachten, das diejenigen Beschäftigten betrifft, die „dem Job nicht gewachsen sind“; sie sehen Stress nicht als unumgängliches Resultat der Arbeitsprozesse und der Organisation der Tätigkeiten in den Call Centern an. Die Arbeitsmethoden sollten verbessert werden, um das Stress-Risiko zu mindern, statt Fragen erst dann anzugehen, wenn bereits Probleme vorhanden sind. Mit anderen Worten,

²⁰ Indecent Exposure, RNID/Tuc, März 1999

²¹ Initial Advice regarding Call Center Working Practices, HELA, Nov. 1999

Stress sollte ebenso behandelt werden wie andere potentielle Gesundheitsgefahren am Arbeitsplatz.

Die Arbeitgeber sollten ermutigt werden, Stress in erster Linie als Ergebnis der Gestaltung der Arbeit zu sehen und nicht als Reaktion einer einzelnen Person. Sie sollten überzeugt werden, Bezeichnungen wie „Stress-Management“ nicht zu benutzen, sondern stattdessen Stress bei der Arbeit durch die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Arbeitsplatz-Aspekte abzubauen.²²

➔ ***Call Center stellen zwar auf den ersten Blick ein „sauberes“ Arbeitsumfeld dar, sie werfen aber zahlreiche Gesundheits- und Sicherheitsprobleme auf, mit denen sich die Gewerkschaften befassen sollten. Stress ist eine besondere Gesundheitsgefahr in Call Centern***

f) Überwachung, elektronische Kontrolle und Privatsphäre

Ein Software-Unternehmen hat den Wahlspruch geprägt „Totale Kontrolle – einfach gemacht“ um für ihr Call Center-Paket zu werben.²³ Die Call Center-Technologie bietet den Arbeitgebern generell die Möglichkeit, die elektronische Überwachung und Kontrolle ihres Personals in erstaunlichem Umfang durchzuführen.

- Durch die ständige elektronische Kontrolle jedes Arbeitnehmers weiss das Aufsichtspersonal, wer von den Angestellten einen Anruf beantwortet, wer auf neue Anrufe wartet, wer eine Pause macht usw. Diese elektronische Kontrolle funktioniert auch auf Entfernung, wenn Angestellte des Call Centers zu Hause für die Firma tätig sind.
- Das Aufsichtspersonal kann in der Lage sein, unbemerkt Gespräche mitzuhören. Die Telefongespräche können auch automatisch aufgezeichnet werden.

Philip Taylor und Peter Bain erklären in ihrer Untersuchung über die Beschäftigten der Finanz-Call Center im Vereinigten Königreich: „Zweifellos sehen viele Arbeitnehmer die Überwachungs- und Kontrollmechanismen als Teil des Druckes an, der am Arbeitsplatz ausgeübt wird. Mehr als ein Drittel glauben, dass die Aufzeichnung ihrer Gespräche ‚stark‘ oder ‚teilweise‘ zum Stress bei der Arbeit beiträgt.“²⁴

Die Rechtslage in Bezug auf die Aufzeichnung von Telefongesprächen kann von Land zu Land verschieden sein. Mit der Entwicklung der Erbringung von Finanz-Dienstleistungen per Telefon steigt jedoch die Tendenz, Aufzeichnungen von Telefongesprächen aus Sicherheitsgründen und für die Buchhaltung aufzubewahren. Die Gewerkschaften sollten sicherstellen, dass diese legitime Funktion von den Arbeitgebern nicht für eine unnötige Überwachung oder Belästigung der Beschäftigten missbraucht wird.

²² On line advice, a negotiator's guide to good employment practice in call centres, UNISON (UK)

²³ The Guardian 21. Feb. 1998, zitiert von Edward Sussex (UNI)

²⁴ Quelle: Trade Unions and Call Center Survey, Philip Taylor and Peter Bain for Finance Sector Unions, 2000

GPA (Österreich) gibt zu bedenken, dass das grundlegende Menschenrecht der Beschäftigten und anderer Bürger auf ihre Privatsphäre durch die Überwachung von Telefongesprächen gefährdet werden könnte. Die Gewerkschaft fordert, dass die automatischen Kontrollmechanismen nach Möglichkeit aus der Call Center-Software entfernt werden sollten. Die Gewerkschaft spricht sich für strenge Kontrollen des Prozesses überall dort aus, wo Telefongespräche überwacht werden, damit

- die Überwachung nur zu Ausbildungszwecken erfolgt;
- der Vorgang dem Personal mehr Sicherheit bei dem Führen von Telefongesprächen vermittelt;
- die Überwachung vorab mit dem betreffenden Angestellten vereinbart wurde;
- die Überwachung aus der Nähe und nicht von einem entfernten Center aus erfolgt.²⁵

FNV Bondgenoten, Niederlande, hat sich auch eingehend mit dieser Frage befasst. FNV empfiehlt, die Überwachung unter folgenden Bedingungen zuzulassen:

- die Überwachung ist nur zulässig, wenn der Zweck bekannt und annehmbar ist;
- die gesammelten Daten dürfen nur für diesen Zweck verwendet werden; der/die Angestellte muss wissen, dass er/sie überwacht werden kann.
- das Abhören soll nur gelegentlich und nicht ununterbrochen erfolgen; der/die Angestellte muss Zugang zu den aufgezeichneten Daten haben, damit er/sie Fehler korrigieren kann.
- die Aufzeichnungen müssen nach einer bestimmten Zeit vernichtet werden.

Das Arbeitsumfeld in den Call Centern ist hektisch und anspruchsvoll; die Angestellten sollten gemäß einer „tadellosen“ Kultur arbeiten können, die sie unterstützt und nicht bestraft.²⁶

Ein verwandtes Thema ist das Recht der Beschäftigten, private Gespräche von der Arbeit aus zu führen. Diese Frage war Gegenstand eines Urteils des Europäischen Gerichtshofs für Menschenrechte des Europarats (Halford v. Vereinigtes Königreich), das sich auf die Europäische Menschenrechts-Konvention, Artikel 8, stützte. In dem Urteil wurde erklärt, dass das Abhören von Telefongesprächen, die Frau Halford (eine leitende Polizeibeamtin) bei der Arbeit geführt hatte, einen Verstoß gegen die Menschenrechts-Konvention darstellt, in der es heißt „Jeder hat das Recht auf die Achtung seines Privat- und Familienlebens, seiner Wohnung und seiner Korrespondenz“.

Nach dem Urteil muss den Arbeitnehmern Gelegenheit geboten werden, nicht abgehörte Telefongespräche zu führen. In der formellen Mitteilung, die danach von der britischen Regierung veröffentlicht wurde, (der Regierung, die im Mittelpunkt des Urteilspruchs stand) heisst es: „Es ist nicht realistisch, anzunehmen, dass die Angestellten niemals in häuslichen Fragen während der Arbeitszeit kontaktiert werden, oder dass die Angestellten nie einen Grund haben, persönliche Telefongespräche vom Büro aus zu führen. Ein Weg zur Lösung des Problems wäre die Einrichtung gebührenpflichtiger Telephone im Unternehmen, wobei der Arbeitgeber gewährleistet, dass diese Telephone nicht von privater Seite überwacht oder abgehört werden.“

²⁵ GPA: Arbeit im Call Center, Vorschläge zur Gestaltung, Jan. 1999

²⁶ On line advice, a negotiator's guide to good employment practice in call centres, UNISON (UK)

- ➔ ***Das Personal der Call Center ist einer unzumutbaren elektronischen Aufsicht und Kontrolle ausgesetzt. Kontrollen sollen von den Arbeitgebern offen und nicht versteckt durchgeführt werden; sie sollen zuvor mit den Gewerkschaften vereinbart werden***

g) Ausbildung

Die Gewerkschaften betonen mit Recht die Wichtigkeit einer adäquaten beruflichen Ausbildung der Angestellten. In der Call Center-Branche ist die Frage der Ausbildung besonders relevant, und zwar aus folgenden Gründen:

- Geringe Möglichkeiten der Laufbahnentwicklung aufgrund der flachen Management-Strukturen.
- Repetitive Arbeitsformen.
- Stark strukturierte Arbeit, bei der keine zusätzlichen Fachkenntnisse (z.B. die Verwendung schriftlich aufgezeichneter Gespräche) erworben werden können.

Eine gute Ausbildung kann ein Schlüsselfaktor zur Behaltung der Arbeitskräfte im Unternehmen und zu ihrer Motivierung sein. GPA, Österreich, weist darauf hin, dass eine gute Ausbildung zur ausgezeichneten Qualität des Kundendiensts beiträgt. Die Gewerkschaft fordert, dass die Ausbildung so gestaltet wird, dass sie den besonderen Bedürfnissen der einzelnen Arbeitnehmer entspricht.²⁷

Ein interessantes Beispiel für die Teilnahme einer Gewerkschaft am Ausbildungsprozess stammt aus Neuseeland, wo die Gewerkschaft des Finanzsektors FinSec mit anderen Partnern und mit der Ausbildungs-Organisation der Elektrotechnologischen Industrie zusammenarbeitet, mit dem Ziel, ein „Nationales Zertifikat für die Arbeit in Call Centern“ zu entwickeln. Während sich einige, die Kompetenz betreffende Absätze in diesem Zertifikat auf die Büroarbeit beziehen, behandeln andere ausschließlich die Tätigkeiten in Call Centern. FinSec ist der Ansicht, dass die Qualifikation den Beschäftigten der Call Center mehr Aufstiegschancen bietet.

In Deutschland hat der HBV eine ähnliche Initiative unterstützt, die von der Industrie- und Handelskammer in Düsseldorf ergriffen wurde. Das Anfang 2000 eingeleitete Ausbildungsprogramm umfasst eine breit angelegte Ausbildung in den Bereichen Geschäftsverwaltung, Marketing, Verkaufs- und Kommunikationstechniken. Call Center-Angestellte, die dieses Programm absolviert und die entsprechenden Examen bestanden haben, besitzen übertragbare Management- und Aufsichtsqualifikationen. HBV fordert, dass die in Düsseldorf durchgeführte Pilot-Initiative auf ganz Deutschland ausgedehnt wird.

²⁷ GPA: Arbeit im Call Center, Vorschläge zur Gestaltung, Jan 1999

Ein europaweites Projekt, das vom EU-Spezialfonds finanziert wird, entwickelt zur Zeit Standards und Qualifikationen für Call Center-Angestellte und untersucht die Möglichkeiten für computergestützte Fernkurse.

Das Projekt (Laufzeit Juni 1999 bis Dezember 2000) wird von der Europäischen Föderation der Direkt-Marketing-Verbände (FEDMA) koordiniert. UNI-Europa ist verantwortlich für die Koordination der Beiträge der nationalen Gewerkschaften zu diesem Projekt.

Bis heute haben drei EU-Mitgliedsstaaten (die Niederlande, Belgien und das Vereinigte Königreich) die Ausbildungsstandards und die Qualifikationen für die Branche national anerkannt. Ein Ziel des Projekts ist die Einführung europäischer Standards für die Call Center-Qualifikation. Das Projekt soll Methoden für die Strukturierung der erforderlichen Kernkompetenzen entwickeln, damit die in einem europäischen Mitgliedsland erworbenen Qualifikationen auch in anderen Ländern anerkannt werden.

Das Projekt wurde zum Teil aufgrund des Mangels an gut ausgebildeten Arbeitnehmern in diesem Sektor und des hohen Anteils von „Call Center Burnout“ bei den Beschäftigten entwickelt. Mehr Einzelheiten auf der Website www.eurocallcentre.com.

➔ ***Die Frage der Ausbildung hat in der Call Center-Branche besondere Bedeutung, weil nur geringe Möglichkeiten zur Laufbahnentwicklung vorhanden sind und weil die Arbeit repetitiv ist.***

h) Gleichstellungsfragen

Aufgrund der Tatsache, dass viele Call Center mehr Frauen als Männer beschäftigen, muss gewährleistet sein, dass die Gleichstellungsfrage ganz oben auf der Tagesordnung der Gewerkschaften steht. Das Problem der Sicherheit der Angestellten, besonders der Frauen, die spät nachts arbeiten, wurde in diesem Bericht bereits erörtert.

Weitere mögliche Themen für Initiativen der Gewerkschaften:

- Ermutigung zur Entwicklung familienfreundlicher Arbeitspraktiken
- Flexible Arbeitsformen, die durch Verhandlungen erreicht und nicht einseitig aufgezwungen werden
- Bereitstellung von Kinderbetreuungs-Einrichtungen im Unternehmen

Die Flexibilität der Arbeitszeit kann und sollte den Arbeitnehmern und den Arbeitgebern zugute kommen. Allzu oft nutzen die flexiblen Arbeitsnormen jedoch nur dem Unternehmen.

Nichtstandard-Arbeitszeiten sind vielen Arbeitnehmern recht, die Arbeitsleben und Familienpflichten vereinbaren müssen. Die Einteilung dieser Arbeit muss für den Einzelnen kontrollierbar bleiben. Die charakteristischen Arbeitszeiten in Call Centern einschließlich Nachtarbeit, Arbeit am frühen Morgen und an Wochenenden erschweren die Organisation der Kinderbetreuung, besonders dann, wenn sie kurzfristig angesagt werden. Es trifft zwar zu, dass das Erstellen von Personalbesetzungs-Rastern in Call Centern, die mit den zu erwartenden Anrufen rechnen müssen, eine Herausforderung für das Management darstellt. Dies ist aber keine Entschuldigung

für ad-hoc-Anforderungen in letzter Minute. Die CFDT berichtet, dass ein Call Center in Frankreich, UNITE 15, seine Personal-Besetzungs-Listen sechs Wochen im voraus veröffentlicht.

Die Frage der Arbeitszeit ist besonders wichtig, wenn es sich um virtuelle Call Center handelt, wo Anrufe per ACD-Technologie von zu Hause aus bearbeitet werden (siehe unten).

➔ ***Die besonderen Belange der Arbeitnehmerinnen, deren Zahl in den Call Centern oft überwiegt, müssen behandelt werden.***

i) Schlussfolgerung: Entwicklung empfehlenswerter Praktiken

Im Licht ihrer Erfahrungen bei der Organisation in Call Centern haben einige Gewerkschaften einen Verhaltenskodex für diesen Sektor entworfen.

Zum Abschluss dieses Abschnitts seien noch die Modell-Leitlinien für die Arbeit in Call Centern erwähnt, die von HBV, DAG und IG Medien (Deutschland) in ihrem Handbuch: Arbeiten im Call Center veröffentlicht wurden. Die Leitlinien sind in acht Kategorien aufgeteilt:

- Stabile Arbeitsbeziehungen
- Kollektive Regulierung der Bestimmungen über die Standard-Arbeitszeit
- Arbeit und Arbeitsplätze, die den ergonomischen Standards entsprechen
- Achtung der individuellen Autonomie bei der Arbeitsorganisation
- Qualitative Leistungsmessung statt quantitative Ziele
- Ausbildungs- und Laufbahnperspektiven
- Lohnstrukturen, die Fertigkeiten und Fachkenntnisse anerkennen
- Mitbestimmungsrecht und Gewerkschaftsvertretung.

4. Einige gegenwärtige und zukünftige Trends

a) Virtuelle Call Center

Ein Call Center stellt man sich als ein großes Industriegebäude vor, das sich in einem großen Geschäftsareal ausserhalb der Stadt befindet, und wo Zehntausende Menschen arbeiten. Die Automatische Anrufverteilungs-Technologie (ACD-T), die die Grundlage aller Call Center-Operationen darstellt, erfordert diese Form der Arbeit nicht unbedingt.

Unter Benutzung schneller Daten-Telekommunikationskanäle ist es auch möglich, einen Call Center-Dienst mit Arbeitnehmern zu betreiben, die an Arbeitsplätzen in ihren eigenen Wohnungen arbeiten. Aus verschiedenen Ländern wurde von einem begrenzten Einsatz von Telearbeit dieser Art berichtet.

In einem aktuellen Bericht aus dem Vereinigten Königreich heißt es, „dass virtuelle Call Center“ wie diese eine Idee darstellen, die für die Konzerne zunehmend attraktiv werden könnte.²⁸ Der Bericht befasst sich mit einer Reihe britischer Fallstudien; eine davon betrifft die Automobile Association (AA). Dieser Hilfsdienst für Autofahrer schloss vor kurzem ein konventionelles Call Center im Norden Englands und ersetzte es durch ein Team von Telearbeitern; alle waren mit ISDN-Linien und Computer-Arbeitsplätzen ausgestattet. Das Unternehmen geht davon aus, dass die Zahl der Telearbeiter (zur Zeit über 50) bald auf über 150 anwachsen wird.

Nach der Meinung von AA wurde die Telearbeit u.a. eingeführt, um das Problem der Rekrutierung neuer Mitarbeiter und ihres Verbleibens im Unternehmen zu lösen. Die Anforderung, dass die Telearbeiter zu unbeliebten Zeiten – am frühen Morgen und am späten Abend, Schichtarbeit leisten müssen, stellt ebenfalls einen Vorteil für die Firma dar. Das Unternehmen erklärt, die Produktivität bei der Bearbeitung von Anrufen sei drastisch gestiegen. Die Tele-Arbeitskräfte seien flexibler in Bezug auf die Arbeitszeit, sie seien sofort verfügbar, wenn unerwartet viele Anrufe hereinkämen.

Der britische Bericht führt auch zwei Beispiele aus dem Finanzsektor an, darunter Prudential Insurance, die ein fünf Personen zählendes Telearbeits-Pilotprojekt an ein herkömmliches Call Center mit 100 Beschäftigten angeschlossen hat.

Die Ausstattung von Privatwohnungen mit den erforderlichen Telekommunikations-Linien und der übrigen Ausrüstung bringt zusätzliche Kosten mit sich, und diese Form der Arbeitsorganisation stellt eine Herausforderung für das Management in Bezug auf die Kontrolle der Angestellten und die Motivierung des Teams dar. Im Banksektor könnte die Entwicklung der Arbeit in virtuellen Call Centern auch durch Überlegungen betreffend den Datenschutz verlangsamt werden (d.h. wenn persönliche finanzielle Informationen von Privatwohnungen aus zugänglich wären). Diese Besorgnis spielt im Fall der Beschaffungs- und Vertriebs-Telephonate eine geringere Rolle, weil diese Anrufe Marketingfragen betreffen. Auch im Versicherungssektor sind Sicherheitsbedenken nicht so relevant.

²⁸ Virtually There: The Evolution of Call Centres; The Institute for Employment Studies for Mitel, 1

Virtuelle Call Center-Arbeit wirft wichtige zusätzliche Fragen auf; sie stellt eine Herausforderung für die Gewerkschaften dar, nicht zuletzt auf dem Gebiet der Rekrutierung und Organisierung neuer Mitglieder. Die Telearbeiter sind isoliert, sie kennen oft die Löhne und Arbeitsbedingungen nicht, die dem zentral beschäftigten Personal geboten werden. Die Forderung der UNI-Kampagne ‚Online-Rechte für Online-Arbeitnehmer‘ treffen besonders auf die Telearbeit zu.

„Heute besteht in dieser Branche der bedauerliche Trend, Arbeitnehmer aus dem Center in ihre Wohnungen zu versetzen, wo sie ebenso leicht kontrolliert werden können. Wenn man sie erst einmal von ihrem Arbeitsplatz im Unternehmen selbst entfernt hat, ist es für uns bedeutend schwieriger, sie zu schützen“ erklärt Leigh Hubbard vom Victorian Trades Hall Council (Australien).²⁹

Die allgemeinen, mit der Telearbeit verbundenen Fragen – Telearbeit kann Vorteile und Nachteile für den einzelnen Angestellten haben – wurden von mehreren Gewerkschaften untersucht, und zahlreiche Leitlinien für empfehlenswerte Praktiken wurden entwickelt. Das Thema wurde in dem Bericht „Telearbeit und die Strategie der Gewerkschaften“, den die FIET vor drei Jahren veröffentlichte, eingehend behandelt.

Die Telearbeit ist auch Gegenstand eines IAO-Übereinkommens, das 1996 angenommen wurde. Artikel 4 des Übereinkommens behandelt u.a. folgende Fragen:

- Das Recht der Telearbeiter, Organisationen ihrer Wahl zu gründen oder diesen beizutreten und an den Tätigkeiten dieser Organisationen teilzunehmen.
- Der Schutz gegen Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf
- Schutz auf dem Gebiet der Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit
- Entgelt
- Gesetzlicher Sozialversicherungsschutz
- Zugang zur Ausbildung
- Mindestalter für die Zulassung zur Arbeit
- Mutterschutz

➔ ***Die Gewerkschaften sollen die Entwicklung der virtuellen Call Center aufmerksam verfolgen. Die Telearbeit muss freiwillig geleistet werden; sie soll nur nach einer adäquaten Ausbildung eingeführt und von den Gewerkschaften sorgfältig kontrolliert werden***

b) Die Internationalisierung der Call Center-Operationen

Die deutschen Gewerkschaften des Bankensektors, die Einwände gegen das Call Center der Citibank in Duisburg erheben, erklärten, man müsse die Verwendung des „sozialen Dumpings“ seitens dieser Bank bekämpfen. Die Möglichkeiten für soziales Dumping (d.h. die geographische Verlagerung der Arbeit in Regionen mit niedrigen Löhnen und wenig sozialem Schutz für die Arbeitnehmer) sind jedoch auf internationaler Ebene viel größer.

Es gibt bereits zahlreiche Beispiele von Call Centern, die für die internationale Anrufbearbeitung geschaffen wurden. Eine Reihe von Computerfirmen bearbeiten z.B. Marketing-Anrufe und

²⁹ The Age newspaper (Australien), 4. November 1999

technische Hotline-Anrufe aus ganz Westeuropa in einem einzigen Call Center, wo die Angestellten ankommende Anrufe automatisch in der jeweiligen Sprache beantworten. Irland ist ein beliebter Bestimmungsort für paneuropäische Call Center, wo die Branche mit staatlicher finanzieller Unterstützung entwickelt wurde. Im Vereinigten Königreich bestehen ebenfalls mehrere Call Center, die internationale Anrufe entgegennehmen; einige befinden sich in London, wo ein Pool von Angestellten vorhanden ist, die nicht englischer Muttersprache sind. Diesen Grund gab Air France an, als sie 1999 ihr paneuropäisches Flug-Buchungszentrum in London eröffnete.

Trotz der jüngsten internationalen Fusions- und Übernahmewelle im Sektor Banken und Versicherungen gibt es bis jetzt wenig Anzeichen für die Internationalisierung der Call Center im Finanzsektor. Man ist vielleicht der Ansicht, dass die Kunden sich nicht mit der Idee anfreunden können, dass ihr Bank- oder Versicherungsberater sich in einem anderen Land befindet. Die meisten Banken und Versicherungen operieren nach wie vor auf nationaler Ebene, auch wenn die Gesellschaften in internationalem Besitz sind. Es kann aber auch sein, dass dieser Sektor einfach etwas langsamer startet als die übrigen Branchen.

Besonders besorgniserregend wäre aus der Sicht der Gewerkschaften eine Verlagerung der Anrufbearbeitung in Länder mit sehr viel niedrigeren Löhnen. Technisch ist es nicht schwieriger, Anrufe der Kunden nach Indien oder Mexiko zu leiten, als beispielsweise nach Irland. (Im Finanzsektor setzt man bereits „offshore“-Personal bei der Datenverarbeitung ein, z.B. in Ländern der Region Karibik. Dieses Personal bearbeitet u.a. Ansprüche auf Versicherungsleistungen).

In diesem Zusammenhang sei erwähnt, dass GE Capital 1996 eine 100%ige Tochtergesellschaft GE Capital International Services (GECIS) gegründet hat, um internationalen Kunden Abrechnungs-Dienstleistung von einem Center in Gurgaon aus, das nahe Delhi liegt, zu bieten. GECIS erklärt, diese indische Tochtergesellschaft wolle „die Bearbeitung von Transaktionen, Buchhaltungs-Dienstleistungen und *Call Center* anbieten, um GE-Unternehmen und Nicht-GE-Unternehmen weltweit zu bedienen“.

Die Call Center sind wahrscheinlich aus sprachlichen und kulturellen Gründen weniger bereit, offshore-Möglichkeiten zu nutzen, als die Abrechnungsstellen. Dennoch werden Sprachprobleme nicht mehr ausschlaggebend sein, wenn die Call Center (wie zu erwarten ist) zunehmend Anfragen behandeln, die über E-Mail oder Internet eintreffen. Diese Frage muss genau verfolgt werden; die internationale Zusammenarbeit und Solidarität zwischen den Gewerkschaften wird dabei von grossem praktischem Nutzen sein.

➡ ***Die Internationalisierung der Call Center-Operationen bringt auf beiden Seiten dieses Wanderungs-Prozesses Herausforderungen für die Gewerkschaften mit sich. Eine wirksame internationale Zusammenarbeit und Solidarität sind notwendig, um das soziale Dumping zu vermeiden.***

c) Technologischer Wandel, Internet und elektronischer Handel

Wie sieht die Zukunft der Call Center aus? Es ist paradox: obwohl diese Branche sehr jung ist und sehr schnell expandiert, müssen die Gewerkschaften auf langfristige technologische Entwicklungen

achten, die eine kontinuierliche Entwicklung der Call Center gefährden könnten. Wäre es möglich, dass die Gewerkschaften in den nächsten Jahren von ihren vor kurzem aufgenommenen neuen Mitgliedern, die in Call Centern beschäftigt sind, aufgefordert werden, deren Arbeitsplätze zu verteidigen, weil Entlassungen drohen?

Die Zunahme der touchtone-phones und der interaktiven Spracherkennungs-Technologie (IVR) erlaubt den Kunden, mit ihrem Telefon grundlegende Transaktionen (wie das Abrufen ihres Kontostands bei der Bank oder die Bezahlung einer Rechnung) automatisch vorzunehmen, ohne die Vermittlung durch einen Menschen. Die endlosen Menus („Bitte auf Taste 1 drücken, wenn Sie ein bestehender Kunde sind“) gefallen den Kunden vielleicht nicht, aber sie sind billig und effizient für die Unternehmen.

Da IVR diese Routine-Behandlung von Anrufen übernommen hat, wandelt sich die Rolle des Call Center-Personals vom Kundendienst zum Verkaufsdienst für Kunden. Die Call Center-Angestellten werden für die Wertschöpfung gebraucht – mit anderen Worten: sie sollen die Gelegenheit nutzen, um eine Beziehung zum Kunden herzustellen und versuchen, ihm zusätzliche Dienstleistungen zu verkaufen. Das lässt darauf schließen, dass die Bearbeitung von Inbound Calls zunehmend automatisiert wird, während die Banken und Versicherungen ihre Verwendung der Outbound Calls der Kunden weiterentwickeln wollen.

Die Entwicklung des Internets, vor allem der Online-Banken- und Versicherungsdienstleistungen, verstärkt diesen Trend. In vielen Ländern kann der Kunde heute nicht nur seinen Kontostand bei der Bank im Internet abrufen, sondern auch die Kraftwagen- oder Haushaltsversicherungs-Preisangebote vergleichen, Bankkredite regeln oder sogar ein Hypotheken-Darlehen für sein Haus aufnehmen.

Die Entwicklung der Bankgeschäfte per Internet erfolgte in vielen Ländern sehr schnell, und die Einführung der Webfähigen dritten Generation der Mobiltelefone, die das drahtlose Applikations-Protokoll (WAP) und das digitale Fernsehen bietet, werden die Möglichkeiten für direkte Bank-Transaktionen seitens des Kunden noch erweitern. Eine weitere voraussehbare Entwicklung, die Einführung des elektronischen Portemonnaies, das auf einer Computerkarten-Technologie beruht, wobei die Karte mit E-Geld aus dem Heimcomputer aufgeladen werden kann, versetzt den einzelnen Kunden in die Lage, seine Finanzen direkt zu kontrollieren. Die Folge ist in jedem Fall, dass die Call Center voraussichtlich weniger gebraucht werden.

Eine kürzlich vom Marktanalytiker Datamonitor ³⁰durchgeführte Erhebung³¹ zeigt, dass das Internet das Wachstum der Call Center in Europa in der Tat verlangsamen wird. Datamonitor erklärt jedoch, die Zahl der Call Center werde im Jahr 2003 höher sein als heute. Der Bericht sagt für die drei nächsten Jahre eine gesamte jährliche Wachstumsrate von 12% voraus. Bis dahin werden insgesamt 1,3 Millionen Europäer in Call Centern arbeiten.

Die Industrie-Analytiker sind allerdings der Meinung, dass sich der Aufgabenbereich der Call Center in den kommenden Jahren verändern wird. Die Center werden sich von der Telephonanruf-Bearbeitungseinheit zu Centern für Kundenbeziehungen wandeln, die sich nicht nur mit Telefongesprächen befassen, sondern auch mit anderen Technologien, einschließlich Kunden-Kontakt per E-Mail, Web und über das digitale Fernsehen. (In diesem Zusammenhang

³⁰ European Call Centres in 2003, veröffentlicht Januar 2000

ist zu erwähnen, dass ein Call Center-Betreiber im Vereinigten Königreich, Telecom Potential, sein Unternehmen bereits jetzt als ‚Kunden-Interaktions-Center‘ bezeichnet.)

Es ist klar, dass das Internet ein wichtiges Mittel zur Kommunikation mit den Kunden darstellen wird. Einige Unternehmens-Websites sind bereits mit ‚Rufen Sie mich an‘-Knöpfen ausgerüstet, die den Kunden, die Websites besuchen, die Möglichkeit geben, um einen Anruf zu der von ihnen bestimmten Zeit zu bitten. Kompliziertere Verbesserungen dieser Idee werden heute schon entwickelt. So führte die amerikanische Telekommunikations-Gesellschaft MCI 1998 eine Einrichtung vor, mit der Kunden, die das Internet benutzen, eine in beiden Richtungen funktionierende Live-Video-Verbindung zu einem Call Center-Agenten herstellen können. Ob diese Video-Verbindung tatsächlich Erfolg haben wird, ist eine offene Frage. Unbestreitbar ist jedoch, dass viele Unternehmen ihre Verfahren zur Behandlung von E-Mail-Kommunikationen mit den Kunden verbessern müssen.

Das rasche Tempo des technologischen Wandels wird sich zweifellos auf die Call Center-Branche auswirken. Daher muss Druck ausgeübt werden, um eine adäquate Ausbildung der Call Center-Angestellten zu erreichen, damit sie über die Bandbreite von Fachkenntnissen verfügen, die für die Anpassung an zukünftige Veränderungen erforderlich ist.

- ➡ ***Die Zahl der Call Center hat in den letzten Jahren stark zugenommen, aber ihre zukünftige Entwicklung ist angesichts des technologischen Wandels und der Expansion des Internets ungewiss. Eine adäquate Ausbildung ist erforderlich, die den Beschäftigten der Call Center das Rüstzeug für den zukünftigen Wandel gibt.***

5. Schlussfolgerungen

Die Call Center haben in den letzten Jahren bei der Umstrukturierung der Banken und Versicherungen, insbesondere bei der Entwicklung der ‚direkten‘ Banken- und Versicherungsdienste, eine zentrale Rolle gespielt. In dieser Zeit vollzog sich ein stufenweiser Wandel vom ausgesprochenen Kundendienst-Ethos zu gezielteren Verkaufsmethoden. Dieser Trend wird anhalten, da die Kunden das Internet zunehmend für ihre Bank- und Versicherungs-Operationen verwenden. Dennoch kann die Entwicklung der elektronischen Liefersysteme die Unternehmen schliesslich veranlassen, die Verwendung von Call Centern neu zu überdenken.

Die Call Center bieten zahlreiche Möglichkeiten für die gewerkschaftliche Organisierung, obwohl einige Call Center-Manager versucht haben, eine gewerkschaftsfeindliche Politik durchzusetzen (selbst dort, wo die Gewerkschaften anerkannt sind und Kollektivverhandlungen mit den Muttergesellschaften oder den Versicherungsgesellschaften geführt werden.) Zur Zeit ist das Bild gemischt; einige Finanz-Call Center sind gut organisiert, in anderen gehören die meisten Beschäftigten keiner Gewerkschaft an.

Es gibt heute zahlreiche Beispiele aus der ganzen Welt für kreative Ansätze zur gewerkschaftlichen Organisierung in den Call Centern. Die Angestellten der Call Center betrachten die Gewerkschaften nicht als irrelevant für ihre Arbeit, aber die Gewerkschaften müssen sich auf die alltäglichen Probleme dieser Beschäftigten konzentrieren. Sie müssen daher das Arbeitsumfeld der Call Center und die vorherrschende Arbeitskultur kennen und verstehen.

Man könnte argumentieren: Wenn die Gewerkschaften den zahlreichen Menschen, die gemeinsam am automatisierten Anrufbearbeitungs-‚Fließband‘ arbeiten, nicht klar machen können, dass ihre Tätigkeiten für diese Branche relevant sind – warum sollten die Gewerkschaften dann weiterbestehen? Positiver formuliert: Die gewerkschaftliche Organisierung der Arbeitnehmer in den Call Centern kann dazu beitragen, dass die Gewerkschaften ihre Rolle in dem neuen Jahrhundert definieren oder, wenn nötig, neu definieren.

Folgende Aktionspunkte wurden in dem Bericht herausgestellt:

a) Erreichung des Call Center-Personals: Rekrutierung und Organisierung

- ➔ *Die Gewerkschaften müssen eine Botschaft aussenden, die für alle in einem hochstrukturierten, aber offenbar informellen Arbeitsumfeld tätigen Call Center-Angestellten relevant ist.*

- ➔ *Call Center-Angestellten im Bank- und Finanzsektor sollten die gleichen Bedingungen und Leistungen zustehen wie ihren Kollegen in den traditionelleren Bereichen der Branche.*

- ➔ *Gewerkschaften müssen Mittel für die Rekrutierung und Organisation von Beschäftigten in Call Centern einsetzen*
- ➔ *UNI sollte eine Wiederholung der FIET/KI-Call Center-Kampagne von 1999 in Betracht ziehen*
- ➔ *Nach Möglichkeit sollten die Gewerkschaften Zugang zu neuen Angestellten haben, wenn diese ihre Einführungs-Ausbildung erhalten.*
- ➔ *Rekrutierungskampagnen, die sorgfältig geplant und mit einer großen Aufmerksamkeit für das Detail durchgeführt werden, haben bessere Erfolgschancen. Kampagnen-Techniken können aus den vom Management in Call Centern eingesetzten Techniken abgeleitet werden.*
- ➔ *Die Gewerkschaften sollten die neuen Möglichkeiten der Technologie optimal für die Rekrutierung und Organisation nutzen.*
- ➔ *In den Kampagnen für bessere Bedingungen in Call Centern können sich in bestimmten Fällen auch traditionellere Formen der Arbeitskampfmassnahmen als notwendig erweisen.*

b) *Organisation in Call Centern: Verhandlungsthemen*

- ➔ *Jede Organisationsstrategie muss von den Anliegen und Problemen, die von den Call Center-Angestellten selbst erkannt werden, ausgehen.*
- ➔ *Call Center-Angestellte sind in der Regel schlecht bezahlt. Oft erhalten sie keine Zusatzvergütung für Arbeit am Abend und an Wochenenden.*
- ➔ *In Call Centern sind umsatzgebundene Leistungslöhne und Provisionen stark verbreitet. Nach Möglichkeit sollte jedoch die in der Regel befriedigendere Lösung der Verknüpfung des Lohnes mit nachweisbaren Kompetenzen gewählt werden.*

- ➔ *Die starke Personalfuktuation in Call Centern gibt den Gewerkschaften die Möglichkeit, auf dem Verhandlungsweg bessere Löhne oder Lohnstrukturen zu erreichen.*
- ➔ *Die flexible Arbeitszeit kann den Arbeitnehmern und den Arbeitgebern nützen; sie soll jedoch erst nach einer Vereinbarung eingeführt werden.*
- ➔ *Die Call Center-Angestellten müssen Einfluss auf die Arbeitszeit und auf die Schichten haben, für die sie eingeteilt werden. Schichtpläne sollten mit entsprechender Mitteilung an das Personal ausgearbeitet werden.*
- ➔ *Alle Auswirkungen der Personalbesetzung für den 24x7-Betrieb der Call Center müssen im voraus in Betracht gezogen werden.*
- ➔ *Die Gewerkschaften sollen Leiharbeitskräfte organisieren und rekrutieren.*
- ➔ *Call Center stellen zwar auf den ersten Blick ein „sauberes“ Arbeitsumfeld dar, sie werfen aber zahlreiche Gesundheits- und Sicherheitsprobleme auf, mit denen sich die Gewerkschaften befassen sollten. Stress ist eine besondere Gesundheitsgefahr in Call Centern.*
- ➔ *Das Personal der Call Center ist einer unzumutbaren elektronischen Aufsicht und Kontrolle ausgesetzt. Kontrollen sollen von den Arbeitgebern offen und nicht versteckt durchgeführt werden; sie sollen zuvor mit den Gewerkschaften vereinbart werden.*
- ➔ *Die Frage der Ausbildung hat in der Call Center-Branche besondere Bedeutung, weil nur geringe Möglichkeiten zur Laufbahnentwicklung vorhanden sind und weil die Arbeit repetitiv ist.*
- ➔ *Die besonderen Belange der Arbeitnehmerinnen, deren Zahl in den Call Centern oft überwiegt, müssen behandelt werden.*

c) Einige gegenwärtige und zukünftige Trends

- ➔ *Die Gewerkschaften sollen die Entwicklung der virtuellen Call Center aufmerksam verfolgen. Die Telearbeit muss freiwillig geleistet werden; sie soll nur nach einer adäquaten Ausbildung eingeführt und von den Gewerkschaften sorgfältig kontrolliert werden.*

- ➔ *Die Internationalisierung der Call Center-Operationen bringt auf beiden Seiten dieses Wanderungs-Prozesses Herausforderungen für die Gewerkschaften mit sich. Eine wirksame internationale Zusammenarbeit und Solidarität sind notwendig, um das soziale Dumping zu vermeiden.*

- ➔ *Die Zahl der Call Center hat in den letzten Jahren stark zugenommen, aber ihre zukünftige Entwicklung ist angesichts des technologischen Wandels und der Expansion des Internets ungewiss. Eine adäquate Ausbildung ist erforderlich, die den Beschäftigten der Call Center das Rüstzeug für den zukünftigen Wandel gibt.*