

**Zeitschrift:** Widerspruch : Beiträge zu sozialistischer Politik  
**Herausgeber:** Widerspruch  
**Band:** 23 (2003)  
**Heft:** 45

**Artikel:** Arbeit und Berufsperspektiven in Call Centers : die Marktbindung der Beschäftigten in der Dienstleistungsökonomie  
**Autor:** Pardini, Giorgio / Schöni, Walter  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-652454>

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 16.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Arbeit und Berufsperspektiven in Call Centers

## Die Marktbindung der Beschäftigten in der Dienstleistungsökonomie

Call Centers sind Betriebe, die mit Hilfe informatikgestützter Telekommunikation kundenbezogene Dienste anbieten. Call Centers sind entweder Einheiten gröserer Unternehmen (Verkauf oder Kundendienst) oder spezialisierte Dienstleistungsfirmen, die Leistungen auf eigene Rechnung verkaufen. Die Angestellten, sog. Call Center Agents, bearbeiten Bestellungen, geben Anleitung zur Störungsbehebung, treiben ausstehende Zahlungen ein, erteilen Auskünfte oder akquirieren Kunden (Telefonmarketing) – Aufgaben, die sonst von unternehmensinternen Abteilungen abgewickelt werden. Man unterscheidet Inbound-Kontakte (Kunde ruft Call Center an) und Outbound-Kontakte (Call Center ruft Kunden an). In der Schweiz arbeiten heute rund 22'000 Personen in 600 Call Centers (Swiss Call Center Report 2003, 21f.).

Das Ertragspotenzial der Call Centers liegt weniger im Gebrauchswert bestimmter Produkte, sondern in einer Dienstleistung, die den Kundenkontakt möglichst ununterbrochen gewährleistet und so die Marktpräsenz erweitert, wobei der Kontakt oft virtueller Art ist: Wer beispielsweise den Kundendienst eines Haushaltgeräteherstellers anruft, landet oft nicht bei diesem, sondern bei dem von ihm beauftragten Call Center, das sich aber nicht als solches zu erkennen gibt, sondern unter dem Namen des Auftraggebers telefonische Auskünfte erteilt. Kerngeschäft der noch jungen Branche ist somit die Bewirtschaftung der Marktbeziehungen, weshalb Call Centers eine Schlüsselrolle in den Diskussionen über „Dienstleistungsökonomie“ spielen. Zudem bilden sie ein Experimentierfeld für postindustrielle Arbeitsbeziehungen, die weitgehend frei sind von kollektiver Regulierung und teilweise in Grauzonen des Arbeitsrechtes und des Datenschutzes operieren.

Als zuständige Branchengewerkschaft hat die Gewerkschaft Kommunikation in den Jahren 2001 und 2002 die Arbeitsbedingungen und Berufsperspektiven der Mitarbeitenden in zehn Call Centers der schweizerischen Wirtschaft untersucht.<sup>1</sup> Es handelt sich um einen in der Schweiz noch wenig erforschten Bereich.<sup>2</sup> Im Folgenden werden zuerst generelle Trends der informatikgestützten Dienstleistungsökonomie skizziert. Vor diesem Hintergrund werden die Hauptergebnisse unserer Call Center-Fallstudien referiert. Daraus ziehen wir arbeits- und gewerkschaftspolitische Folgerungen.

## Informationstechnologie, Dienstleistungsökonomie, Wissensarbeit – aktuelle Trends

Trendanalysen gehen davon aus, dass dank Informationstechnologie und elektronischen Netzwerken das Zeitalter der „Informationsgesellschaft“

begonnen habe, womit die Produktion *immaterieller Werte* wie technisches Wissen, Software oder Patente ins Zentrum rücke. Wissen gilt als „entscheidende Produktivkraft moderner Ökonomien“, als strategische Ressource im globalen Wettbewerb. Was Theoretiker der Modernisierung wie z.B. Peter Drucker bereits in den 1960er Jahren angekündigt hatten, ist demnach im zeitgenössischen digitalen Kapitalismus endlich Realität geworden: Zeit- und ortsunabhängige, bedürfnisgerechte, ertragsstarke Wissens- und Dienstleistungsproduktion hat die standortgebundene, kapital- und energieintensive industrielle Güterherstellung abgelöst (Drucker 2001; Rifkin 2000). Die neue Ökonomie wird von Informatikfirmen, von Technologie- aber auch Konsumgüterkonzernen am deutlichsten verkörpert: Sie verkaufen heute vor allem Konzepte, Design, Life Style und Beratungsdienste; die Herstellung, Lagerung und Distribution von Sachgütern, die viel Kapital binden, haben sie längst an Kontraktfirmen im globalen Umfeld ausgelagert, und ihre Kernkompetenzen und Marktzugänge sichern sie mit strategischen Allianzen und virtuellen Netzwerken (Lüthje & Sproll 2002; Reichwald & Hermann 2001).

In der Dienstleistungsökonomie verliert die festangestellte, nach Arbeitszeit oder Arbeitsmenge entschädigte Arbeitskraft tendenziell an Bedeutung. An ihre Stelle tritt eine neue Kategorie hochqualifizierter und flexibler Wissens- und SymbolarbeiterInnen, die im Anstellungs- oder Auftragsverhältnis stehen und nach Projekten bezahlt werden; die sich ihre Aufträge nach Karrieregesichtspunkten selber auswählen und sich als „Unternehmer ihrer Arbeitskraft“ verhalten (Voß & Pongratz 1998). Zu dieser neuen Kategorie zählen InformatikerInnen, Angehörige technischer Berufe, Selbständige, Freie Berufe, Medien- und Kulturschaffende, gehobene Dienstleistungsberufe (z.B. Vermögensberatung, Finanzanalytik). Sie optimieren ihren Marktwert, indem sie sich Schlüsselqualifikationen aneignen und die Verwertung ihrer Arbeitskraft im Einzelvertrag aushandeln; den Arbeitsprozess organisieren sie weitgehend selber, was traditionelle Kontroll- und Entlohnungsstrategien überflüssig macht. Dadurch entziehen sie sich den Zwängen der Arbeitsmarkt- und Sozialbürokratie ebenso wie diskriminierenden Geschlechterrollen und Familienstrukturen (Stampfli 2000; kritisch: Boes 2002; Schöni 2000). Für die Protagonisten der „Informationsgesellschaft“ sind die WissensarbeiterInnen sogar Eigner ihrer Produktionsmittel (der Wissenserzeugung), somit „neue Kapitalisten“, die Mehrwert schöpfen. Daher verlieren, so eine aktuelle Folgerung, herkömmliche Formen gewerkschaftlicher Interessenvertretung, die auf kollektive Standards und den Schutz der Arbeitskraft vor Marktrisiken zielen, ihre Existenzberechtigung.

Kritische Analysen weisen allerdings auch auf die Widersprüche der Dienstleistungsökonomie und auf fortbestehende industrielle Schwerpunkte hin. Sie stellen fest, dass sich in den dynamischen Dienstleistungsbranchen längst ein umfangreiches „Fussvolk“ (Möller 2000) gebildet hat, dessen Arbeit durch repetitive Handlungen und engmaschige Kontrolle gekennzeichnet ist und mit Wissensarbeit wenig gemeinsam hat. Untersuchungen in der *Informationstechnik-Industrie* (Boes & Baukowitz 2002)

zeigen, dass operative Leistungsbereiche – z.B. Serviceabteilungen, Rechenzentren, Call Centers, Kontraktherstellung von Komponenten – zwecks Kostensenkung tendenziell wieder nach tayloristischen Grundsätzen gestaltet werden: Aufgabenzersetzung und Leistungskontrolle werden mit informationstechnischen Mitteln auf die Spitze getrieben, und berufliche Entwicklungsperspektiven fehlen vielfach (Boes 2002, 729ff.; Lüthje & Sroll 2002). Anstellungen werden möglichst flexibel gehalten: Auslastungsabhängige Pensen, Arbeit auf Abruf und kurzfristige Verträge sind verbreitet, was Frauen, ausländische Beschäftigte und wenig Qualifizierte in besonderem Masse betrifft. Ihr Alltag wird durch unregelmäßige und kurzfristig ändernde Arbeitseinsätze beherrscht. Darin manifestiert sich eine Strategie direkter Marktanbindung (Dörre 2001/02, 26 f.), welche die Arbeitskraft für einen eng begrenzten Zeitraum maximal nutzt, sie den Schwankungen des Dienstleistungsmarktes voll aussetzt und an ihrem Entwicklungspotenzial kaum interessiert ist. Andererseits stösst die Rationalisierung in den Dienstleistungsfeldern mit direktem Kundenkontakt (Kundendienst, Verkauf, Beratung) auf Grenzen: Allzu restriktiv ausgelegte Tätigkeiten, prekäre Bedingungen und offene Qualifikationsdefizite können sich auf die Qualität der Kundenbedienung und damit auf das Unternehmensimage rasch sehr negativ auswirken.

Die Segmentierung der Arbeitsfunktionen, wie sie in der IT-Branche konstatiert wird, zeigt sich auch in anderen Dienstleistungsbranchen, z.B. im Gesundheitswesen, im Einzelhandel, in der Banken- und Versicherungsbranche (Baethge 2001): Auf der einen Seite steht das hochstandardisierte Massenkundengeschäft (Service-, Bereitschafts-, Pflege-, Verkaufs-, Backofficepersonal), auf der anderen Seite die anforderungsreiche Analyse-, Entwicklungs- oder Beratungsarbeit für eine begrenzte Zahl von Erwerbstägigen. Auch letzteres Segment ist indessen – trotz „selbstunternehmerischer“ Haltung, trotz lebenslanger Qualifizierung – vor den Ökonomisierungsmassnahmen der Unternehmen und vor Arbeitslosigkeit keineswegs geschützt, wie die Erfahrungen der letzten Jahre zeigen. Und für beide Segmente gilt, dass die Dienstleistungsarbeit auf die Sphäre der Nichterwerbsarbeit übergreift: sei es weil soziale Verpflichtungen um einen instabilen Job herum organisiert werden müssen, sei es weil die Karriere- und Imagepflege der „ArbeitskraftunternehmerInnen“ viel Zeit und Energie absorbiert (Möller 2000), sei es weil das soziale Umfeld die Belastungen und Unsicherheiten mit Reproduktions-, Betreuungs- und Pflegeleistungen kompensieren muss (die wirtschaftliche Bedeutung dieser Leistungen fokussiert der Ansatz der Care Economy, vgl. Madörin 2001).

Die widersprüchlichen Trends der Dienstleistungsökonomie manifestieren sich auch in den Call Centers, und es stellen sich folgende Fragen: 1. Welchem Segment der Dienstleistungsarbeit sind die Tätigkeiten in den untersuchten Call Centers zuzuordnen? 2. Wie sind die Bedingungen und Berufsperspektiven in diesen Betrieben in arbeitspolitischer Hinsicht zu beurteilen?

## Die wichtigsten Resultate der Fallstudien in zehn Call Centers<sup>3</sup>

Ziel war nicht eine statistisch repräsentative Befragung, sondern die Analyse typischer Betriebe. Einbezogen wurden grosse und kleine, selbständige und unselbständige Call Centers in den wichtigen Geschäftsfeldern der Branche (Telekom, Direktmarketing, E-Business, Versicherung, Inkasso, Auskunftsdiest u.a.). In jedem der zehn Unternehmen wurden Einzelgespräche mit der Personal- oder Geschäftsleitung sowie mit neun Mitarbeitenden verschiedener Arbeitsfelder (in- und outbound) geführt. Die befragten Mitarbeitenden sind zu 70 Prozent Frauen; zwei Drittel sind als Call Center Agents, ein Drittel in einer Kader- oder Spezialfunktion tätig (TeamleiterIn, SupervisorIn).

### Personalstruktur

Die untersuchten Call Centers beschäftigten zum Zeitpunkt der Befragung total 929 Personen (vgl. Tabelle). Unter diesen Beschäftigten sind Frauen mit einem Anteil von 79 Prozent, jüngere Erwerbstätige (15- bis 29-Jährige) mit 48 Prozent, Schweizer Staatsangehörige mit 87 Prozent und AbsolventInnen einer Berufsausbildung mit 85 Prozent sehr gut vertreten. Das typische Profil der Mitarbeitenden lautet also: „weiblich, eher jung, inländischer Herkunft und beruflich qualifiziert“. Einzig bei der Altersstruktur gibt es deutliche Unterschiede zwischen den zehn Betrieben. Diese Rahmendaten decken sich weitgehend mit den Befunden des Swiss Call Center Report (2003) und der Studie von Baumgartner/Good/Udris (2002).

Merkmale der untersuchten zehn Call Centers							
Nr.	Call Center/Geschäftsfelder	Grösse (Anzahl MA)	Anteil Frauen (%)	Anteil 15-29- Jährige (%)	Anteil Teilzeitan- stellungen (%)	Anteil Stun- denpensen (%)	Anteil Anstellun- gen auf Abruf (%)
1	Telekom, E-Business und Ver- lagswesen (Unternehmen)	54	90	89	55	15	5
2	Tel. Auftragsdienst, Telemarke- ting (Unternehmen)	180	70	40	60	0	0
3	Versch. Dienstleistungen (Un- ternehmen)	63	72	38	28	3	11
4	Dienstleister, Versand, Direkt- marketing (Unternehmensteil)	100	98	42	20	15	25
5	Car Sharing (Unternehmensteil)	35	60	60	35	3	3
6	Versicherungsbranche (Unternehmensteil)	22	43	43	5	5	0
7	Auskunftsdiest gemäss Bakom (Unternehmensteil)	41	92.3	24	69	0	0
8	Inkassowesen (Unternehmen- steil)	245	95	40	65	35	0
9	Auskunftsdiest Inland (Unter- nehmensteil)	71	87.3	25.4	84	0	0
10	Retail Customer Care Mobilnetz (Unternehmensteil)	118	85	77	5	0	0
Total bzw. Durchschnitt		929	79.3	47.8	42.6	7.6	4.4

## *Anstellungsbedingungen*

Die zehn Betriebe zeichnen sich durch recht stabile Anstellungsverhältnisse aus: Zwar ist der Anteil der Teilzeitstellen an allen 929 Anstellungen ebenso hoch wie jener der Vollzeitstellen (43 Prozent), aber die Anstellungsverträge sind zu mehr als 90 Prozent unbefristet und die Arbeitspensen sind vertraglich festgelegt. Variable Stundenpensen und „Arbeit auf Abruf“ gibt es nur bei 8 bzw. 4 Prozent aller Anstellungen (*Tabelle*). Gearbeitet wird in betriebseigenen Räumlichkeiten (keine Tele- oder Heimarbeitsplätze).

Die Feiertags- und Ferienregelungen liegen bei neun der zehn Betriebe deutlich über dem gesetzlichen Minimum. Drei bzw. fünf Betriebe kennen fortschrittliche Regelungen beim Urlaub für öffentliche oder gewerkschaftliche Ämter und beim Kündigungsschutz. Die befragten Mitarbeitenden sind insgesamt zufrieden mit den Anstellungsbedingungen. Über die Hälfte von ihnen übt die aktuelle Funktion seit mehr als einem Jahr aus, was für diese Branche überdurchschnittlich ist.

## *Betriebs- und Arbeitszeiten*

Call Centers stellen ihre Dienstleistungsbereitschaft mit möglichst langen Betriebszeiten sicher. In acht der zehn Firmen arbeiten die AgentInnen im Zwei- oder Dreischichtbetrieb; ununterbrochener Betrieb ist dagegen kaum anzutreffen. Die Zuschläge für Nacht- und Sonntagsarbeit sind überwiegend gesetzeskonform. Probleme gibt es aber mit der Einsatzplanung: Laut einem guten Drittel der Befragten ist die Frist, mit der der Betrieb die Schichteinteilung voranmeldet, kürzer als die vom Arbeitsgesetz (ArGV 1) empfohlene Frist.

Das Hauptproblem der Arbeitszeitgestaltung liegt aber darin, dass die Mehrzahl der Betriebe keine eigentlichen Schichtpläne (wie in der Industrie üblich) kennt, sondern einen „variablen“ Schichtdienst mit mehreren Einsätzen und Unterbrüchen pro Arbeitstag praktiziert. Dabei werden offensichtlich Erholungszeiten nicht immer fristgerecht gewährt, und kurze Unterbrüche werden teilweise als Erholungszeit angerechnet, was gesetzeswidrig ist. Nicht befriedigend geregelt sind ferner Pausen und Kurzabsenzen: Meist wird die Pausenzeit in fünfminütige Kürzestpausen je Arbeitsstunde aufgestückelt. Dies mag oberflächlich betrachtet zur Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit genügen, trägt aber den besonderen Arbeitsbelastungen nicht Rechnung und erschwert die Sozialkontakte. Die Mitsprache bei der Pausenregelung ist laut Auskunft der Befragten verbesserungsbedürftig; Ablösungsregelungen für Pausen und Kurzabsenzen fehlen meistens.

Während die täglichen Arbeitspensen über Wochen und Monate gleich bleiben (es gibt kaum Jahresarbeitszeitmodelle), wird vor allem mit der Lage und Länge der (mehrfachen) Arbeitseinsätze, der Pausen und Unterbrüche pro Arbeitstag manövriert. Diese Art von Flexibilität geht tendenziell auf Kosten der Arbeitnehmenden und speziell der Frauen, die oft Mehrfachbelastungen (Haushaltführung, Erziehung, Betreuung) zu tragen haben. Auch dürfte der Aufbau verbindlicher Sozialkontakte wegen der ständig wechselnden Teamzusammensetzung schwierig sein. Umso wich-

tiger wären wirksame Mitspracherechte bei der Arbeitszeitregelung; sie werden allerdings in der Praxis durch elektronische Personaleinsatzplanung und Arbeitsverdichtung untergraben.

### *Leistung und Leistungsbewertung*

Sechs Firmenverantwortliche stellen fest, dass der Leistungsdruck in den letzten Monaten gestiegen ist, weil mit gleichem Personalbestand höhere Vorgaben und komplexere Aufträge bewältigt werden müssen. Die Leistungsvorgaben betreffen im Inbound-Bereich die Zahl der zu bearbeitenden Anrufe (Norm: es müssen pro Stunde 80 eingehende Anrufe bearbeitet werden) und im Outbound die Zahl der Nettokontakte mit Kunden (Norm: es müssen pro Stunde 10 Kunden kontaktiert werden). Bei der Leistungsbewertung werden die Einhaltung der Vorgaben, die Gesprächsqualität und Dauer, die Verkaufszahlen usw. überprüft. Etliche Mitarbeitende kritisieren die ausserordentliche Dichte der quantitativen Vorgaben, die laufende statistische Leistungserfassung und die Praxis der internen Veröffentlichung der Ergebnisse. Während generell für die Leistungskontrolle beträchtlicher Aufwand betrieben wird, verzichten gemäss unseren Informationen einige Betriebe auf eine fundierte *qualitative* Mitarbeiterbeurteilung.

### *Arbeitsgestaltung und Belastungen*

Die Arbeit in einem Call Center ist mit körperlichen und psychischen Belastungen wie Stress, Lärm, Eintönigkeit verbunden. Umso mehr kommt es auf die Gestaltung der Räume und Arbeitsplätze an. Hier bestehen klare Defizite: Neun Betriebe haben Grossraumbüros, meist ohne Trennwände. Nur ein Betrieb stellt kleinere Räume zur Verfügung. Die Arbeitsplätze werden von mehreren Personen genutzt. Mit der ergonomischen Gestaltung der Arbeitsplätze sind die befragten Mitarbeitenden zwar mehrheitlich zufrieden, dagegen berichten sie über starke Umfeldbelastungen: Über 60 Prozent der Befragten kritisieren das Raumklima, 25 Prozent die Raumbeleuchtung, 20 Prozent den hohen Lärmpegel. Und mehr als 30 Prozent nennen Mängel bei den Sozialräumen.

Die Belastungen durch Tätigkeit und Umfeld zeigen gesundheitliche Folgen. Mehr als die Hälfte der Befragten klagt über Kopf-, Nacken- und Rückenschmerzen, jedeR sechste über Sehstörungen und Nervosität als Folge der Tätigkeit. Genaues Nachfragen hat ergeben, dass die Richtlinien zur Vorbeugung von Belastungen und Erkrankungen (z.B. Richtlinien für Bildschirmarbeit der Eidgenössischen Koordinationskommission für Arbeitssicherheit/EKAS) in einigen Betrieben zuwenig bekannt gemacht und umgesetzt werden; der Arbeits- und Gesundheitsschutz scheint sich allzu oft auf die Büroeinrichtung zu beschränken. Da gleichzeitig Pausen aufgestückelt und Erholungszeiten aufgeschoben werden, können sich negative Effekte verstärken.

### *Lohn und Sozialleistungen*

In den zehn Betrieben werden 76 Prozent der Beschäftigten im Monatslohn entschädigt, ein Indiz für relativ stabile Anstellungsverhältnisse. Das Lohnniveau liegt über demjenigen in den prekären Dienstleistungsbereichen (z.B. im Verkauf): Die Call Center-AgentInnen verdienen überwiegend zwischen 3'400 und 4'999 Franken brutto, TeamleiterInnen zwischen 4'000 und 5'999 Franken; meist werden 13 Monatslöhne ausbezahlt (vgl. auch Swiss Call Center Report 2003, 55). Sechs Firmen entrichten Boni, drei Firmen Leistungsprämien. Die Überstundenzulagen entsprechen den gesetzlichen Vorschriften. Drei Betriebe gewähren Zulagen für Abendarbeit zwischen 20 und 23 Uhr.

Die Sozialleistungen liegen – wie die Ferien- und Urlaubsregelungen – teilweise über den gesetzlichen Minima. Beispielsweise haben neun von zehn Firmen eine Mutterschaftsversicherung mit einer Dauer von bis zu 16 Wochen eingeführt. Die Mitarbeitenden sind mit diesen Sozialleistungen zufrieden. Kritischer beurteilen sie das Lohnniveau: 42 Prozent der Befragten sind der Ansicht, dass der Lohn dem eigenen Ausbildungsstand nicht oder nur teilweise angemessen ist; und 48 Prozent finden, dass der Lohn der eigenen Leistung nicht oder nur teilweise entspricht.

### *Berufliche Ausbildung und Entwicklungsmöglichkeiten*

Die zehn Call Centers rekrutieren ihr Personal vor allem aus den qualifizierteren Segmenten des Arbeitsmarktes: 85 Prozent ihrer Beschäftigten haben eine Berufslehre oder Berufsschule, weitere 7 Prozent eine Fachschulausbildung absolviert (vgl. auch Swiss Call Center Report 2003, 52). Nach einem Einstellungstest werden neue Mitarbeitende in Grundschulungen und on-the-job durch Vorgesetzte und „PatInnen“ in ihre Aufgaben eingeführt. Private Anbieter im In- und Ausland führen zudem produkt- und verhaltensbezogene Trainings für Call Center-AgentInnen durch. Eine formell anerkannte Grundausbildung existiert für Call Center Managers, nicht jedoch für AgentInnen. Firmen und befragte Mitarbeitende befürworten mehrheitlich die Schaffung eines anerkannten Ausbildungsganges.

Rund die Hälfte der Firmen organisiert interne Weiterbildungen zu fachlichen und persönlichkeitsbezogenen Themen, und die meisten Firmen unterstützen laut eigenen Angaben die Mitarbeitenden bei der Teilnahme an externen Weiterbildungen (Kostenübernahme, bezahlte oder unbezahlte Freistellung). – Nur eine Minderheit der Mitarbeitenden kann jedoch diese Angaben bestätigen. Möglicherweise werden sie nicht ausreichend informiert, oder bestimmte Angebote und Leistungen sind nur für ausgewählte Kaderpersonen zugänglich. Letzteres hat primär für die Frauen negative Auswirkungen, da diese die grosse Mehrheit der Mitarbeitenden ausmachen.

Der beruflichen Weiterentwicklung sind in den im Massengeschäft tätigen Call Centers enge Grenzen gesetzt. Fachliche Spezialisierungsmöglichkeiten hängen stark vom Geschäftsfeld des Betriebs ab bzw. davon, wie auftraggebende Unternehmen das Leistungsprofil definieren: ob Call Center-AgentInnen nur allererste Einstiegsberatung mit Weitervermittlung

leisten sollen, oder auch Detailberatung, was Fachkenntnisse im betreffenden Geschäftsbereich voraussetzt (zur Typologie verschiedener Call Center-Geschäftsfelder vgl. Udris & Baumgartner 2003). Nach einer gewissen Erfahrungszeit ist der Aufstieg zur Teamleiterin oder Supervisorin möglich. Insgesamt äussert sich die Hälfte der befragten Mitarbeitenden mit den Entwicklungschancen im Arbeitsfeld (Aufgabenwechsel, Spezialisierung, Aufstieg usw.) „zufrieden“. Ein gutes Fünftel kritisiert jedoch, dass geeignete Weiterbildungsangebote fehlen.

### *Persönlichkeits- und Datenschutz*

Persönlichkeits- und datenschutzrechtliche Fragen stellen sich vor allem bei der Leistungskontrolle; betroffen sind hier *Mitarbeitende* und *Kunden*. Verstecktes Mithören, Tonbandaufnahmen und getarnte Testanrufe werden von bis zu vier Firmen regelmässig (teils täglich) praktiziert. Neun Firmen erfassen zudem im Hintergrund laufend die Leistungsdaten der Mitarbeitenden.

Laut Firmenangaben werden die Mitarbeitenden bei ihrer Einstellung über die Praxis der versteckten oder automatischen Leistungskontrolle informiert – was nur von der Hälfte der befragten Mitarbeitenden bestätigt wird. Ungenügend ist vor allem die Information *im Arbeitsprozess*: Die Mitarbeitenden wissen nicht, wann genau die Kontrolle bei ihnen persönlich erfolgt; eine Mitteilung vor dem Einsatz geht – wenn überhaupt – nur an die Abteilung, nicht an die betroffene Person. Aber selbst diese Praxis ist nur einem Fünftel der Befragten bekannt. Auch die Information der Kunden scheint ungenügend: Alle Betriebe praktizieren entweder das Mithören oder Aufzeichnen der Gespräche, aber nur vier Betriebe holen vorgängig das Einverständnis der Kunden ein; zwei Betriebe informieren die Kunden über ein bevorstehendes Mithören lediglich durch eine Standardmeldung.

Die beschriebene Praxis wirft die Frage auf, ob Rechte auf Information und Persönlichkeitsschutz verletzt werden. Die Befragten selbst äussern deutliche Kritik: Die Hälfte bezeichnet das versteckte Mithören als problematisch oder lehnt es völlig ab, ein gutes Drittel kritisiert auch die laufende Aufzeichnung. Selbst offen deklariertes Mithören ist ein Belastungsfaktor, da es zu zusätzlichem Stress und Konflikten mit Kunden führen kann, wie Mitarbeitende berichten.

## **Arbeits- und gewerkschaftspolitische Folgerungen**

### *I. Die untersuchten Call Centers gehören nicht zu den typischen Prekarbereichen des Dienstleistungssektors.*

Call Centers verkörpern eine für die Dienstleistungsökonomie charakteristische Managementstrategie: Das Unternehmen wird „vom Markt her gesteuert“, Betriebszeiten und Arbeitsorganisation richten sich nach Kundenanforderungen, was viel Bereitschaftsdienst mit sich bringt. Dennoch ist die Branche hinsichtlich der Anstellungsbedingungen nicht zu vergleichen mit den deregulierten Tieflohnsparten des Dienstleistungssektors wie z.B. Reinigungsgewerbe, personenbezogene Dienstleistungen oder Verkauf,

auch wenn das Image der Call Center-Berufe und Negativbeispiele aus dem Call Center-Massengeschäft im Ausland solche Vergleiche nahelegen. Die materiellen Bedingungen sind im Durchschnitt der untersuchten Betriebe deutlich besser. Vermutlich sprechen Marktgrösse und Qualitätserwartungen der KonsumentInnen in der Schweiz zurzeit gegen eine Strategie der Prekarisierung bei den Anstellungsbedingungen. Die Marktnischen-Politik vieler Firmen erlaubt ihnen nicht ohne weiteres, die qualitativ gute Dienstleistung am Kunden aufzugeben und ins Massengeschäft zu wechseln. Denn das Call Center ist „Aushängeschild“ des auftraggebenden Unternehmens, und es braucht qualifizierte und kommunikativ gewandte Mitarbeitende, die den KundInnen das Gefühl einer individuellen und professionellen Leistung vermitteln.

## *II. Die Rekrutierungspolitik der Call Centers richtet sich auf ein Personalsegment, das aufgrund seiner Lebenssituation in der Lage ist, sich den Anforderungen (vorübergehend) anzupassen.*

Vorzugsweise werden beruflich grundqualifizierte jüngere Erwerbstätige, Studierende, WiedereinsteigerInnen und „ZusatzverdienerInnen“ eingestellt, die

- in ihrer aktuellen Lebenssituation keinen „Normalarbeitstag“ suchen,
- sich mit der Arbeit identifizieren, die Anstellung aber nicht als „Lebensjob“ betrachten,
- ihre sozialen und/oder familiären Verpflichtungen flexibel handhaben können,
- sich in mehreren Sprachen ausdrücken, kontaktfreudig sind und mit Kunden umgehen können.

Diese Zielgruppe verfügt trotz formeller Grundqualifikation – mehr als 90 Prozent der Mitarbeitenden in den untersuchten Call Centers haben eine Berufsausbildung – mangels beruflicher Kontinuität und Erfahrung über eingeschränkte Wahlmöglichkeiten am Arbeitsmarkt. Ihr bieten die Firmen akzeptable Löhne und Anstellungsbedingungen, eine „moderne“ Betriebskultur mit kurzen Kommunikationswegen und funktionsbezogenes Training. Im Gegenzug erwarten sie von den Mitarbeitenden, dass diese die Nachteile einer hochgradig kostenoptimierten, arbeitsteiligen und zeitlich variablen Arbeitsorganisation mit all ihren Folgen für Arbeitsqualität und Privatleben in Kauf nehmen. Die bei der Einstellung vorausgesetzte Berufsausbildung wird in der Call Center Agent-Tätigkeit nur zu geringen Teilen genutzt (es gibt allerdings Unterschiede, je nach Geschäftsfeld und Anforderungen von Kundenseite). Vermutlich sind die Firmen primär an den kommunikativen und arbeitsmethodischen Basisfähigkeiten interessiert, die aus der Berufsausbildung resultieren.

## *III. In arbeitspolitischer Hinsicht verfolgen die Call Centers eine Strategie der Marktbindung mit widersprüchlichen Folgen für die Arbeitskraft.*

Auf der einen Seite stellen wir recht stabile Anstellungsverhältnisse – unbefristete Verträge, Monatslohn – und vergleichsweise akzeptable mate-

rielle Leistungen fest. In immerhin 7 von 10 Betrieben sind diese Bedingungen gesamtarbeitsvertraglich geregelt, meist auf höherem Niveau als gesetzlich vorgeschrieben. Auf der anderen Seite herrscht arbeitsorganisatorisch ein straffes tayloristisches Regime: Planung und operative Tätigkeit sind strikte getrennt; letztere wird in repetitive Einheiten zerlegt und kalkuliert; die auslastungsbezogene Organisation der Arbeitseinsätze droht Arbeitsschutzbestimmungen zu unterlaufen und zeigt gesundheitsgefährdende Folgen; variable Arbeitsteams und Arbeitsplätze erschweren den Aufbau von Sozialkontakten; Leistungskontrolle und Überwachung werfen persönlichkeits- und datenschutzrechtliche Fragen auf.

Was nach einem „Rückfall in tayloristische Zeiten“ aussieht, ist Ausdruck einer *Strategie direkter Marktanbindung der Arbeitskraft*: Ihr Einsatz erfolgt nach dem Prinzip ständiger Verfügbarkeit für Kunden, wobei die der Arbeitskraft zugemuteten Inkonvenienzen materiell entschädigt werden – solange die Ertragslage stimmt. Der betriebliche Arbeitskonsens wird auf die Norm der „Leistungsgerechtigkeit“ im Team ausgerichtet, und die Leistungsbewertung wird direkt an Marktdaten und Kundenfeedbacks gekoppelt, was ihr objektive Gültigkeit verleiht.

Für partizipative Arbeitsgestaltung im Team, für qualifizierte Mitsprache und für Personalentwicklung (Schöni 2001), die gerade für jüngere Erwerbstätige und WiedereinsteigerInnen wichtig wären, bleibt wenig Spielraum. Solche Optionen gelten aus strategischer Sicht vermutlich sogar als kontraproduktiv, da sie die Personaleinbindung verstärken und die „Steuerung vom Markt her“ behindern könnten. Daher ist ein Grossteil der Call Center Agent-Tätigkeit dem standardisierten Massensegment der Dienstleistungsarbeit zuzurechnen – mit der Besonderheit allerdings, dass die elektronischen Überwachungspraktiken heute einen wesentlich direkteren Zugriff auf Persönlichkeit und Verhalten erlauben, als die „wissenschaftlich“ organisierte Industriearbeit es je vermochte.

#### *IV. Die Call Center-Branche gilt als dynamische Vertreterin der Dienstleistungsökonomie, ihre Wachstumsstrategie ist aber durchaus krisenanfällig und beschäftigungspolitischbrisant.*

Call Centers profitieren vom bisher anhaltenden Trend der Fokussierung von Grossunternehmen und des Outsourcings aller Leistungen, die nicht zum Kerngeschäft gezählt werden. Mit ihrer Spezialisierung auf die Versteigerung und Bewirtschaftung der Kundenbeziehungen konnte die Call Center-Branche viele Arbeitsplätze schaffen. Mit Bereitschafts- und Verkaufsdiensten lässt sich zurzeit offensichtlich Geld verdienen, es stellt sich jedoch die Frage der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit. Die Call Center-Branche ist den Umwälzungen in der Telekom- und Informatikbranche, allfälligen Strategiewechseln der Grossunternehmen und Änderungen im Konsumverhalten direkt ausgesetzt. Sollte der Kostendruck auf dem Markt für Call Center-Dienstleistungen auch in der Schweiz steigen, oder sollten Grossunternehmen solche Dienstleistungen wieder vermehrt in ihre Organisation eingliedern, geriete auch die Strategie der Call Centers unter Druck

- vermutlich primär zuungunsten der Anstellungsbedingungen und Lohnniveaus. Womit die Nachteile tayloristischer Arbeitsorganisation voll zum Tragen kämen, und zwar genau für die Beschäftigengruppen, die nicht über beliebige Ausweichmöglichkeiten am Arbeitsmarkt verfügen. Aber selbst wenn Call Centers ihre Position in der Wertschöpfungskette und auf den Märkten halten und ausbauen, sind Probleme absehbar, worauf die Trendforschung hinweist (Gidion et al. 2000, 129 ff.): Die Erweiterung des Call Center-Leistungsprofils, die fachliche Vertiefung der Tätigkeit von Call Center-AgentInnen hat Verdrängungseffekte in den betreffenden Leistungsbereichen der auftraggebenden Unternehmen zur Folge; hier werden Aufgabenbereiche desintegriert und Stellen abgebaut.

*V. Gewerkschaftspolitisch stellt sich die zentrale Frage, ob und auf welche Weise die Arbeits- und Personalpolitik der Unternehmen nachhaltiger gestaltet werden kann.*

Handlungsbedarf besteht gemäss unseren Untersuchungen in folgenden Problemfeldern:

- Umsetzung arbeitsrechtlicher Vorschriften: Defizite der Arbeitszeitregelung und Einsatzplanung zeigen, dass das erforderliche Know-how im Personalbereich der jungen Firmen oft fehlt; ebenso fehlt ein Arbeitgeberverband, der die Mitgliedfirmen in diesen Fragen beraten könnte.
- Einhaltung des Persönlichkeitsschutzes: Die Praktiken der Leistungserfassung, der Überwachung und der Verwendung erfasster Daten verweisen auf eine Skrupellosigkeit, die ausreizt und praktiziert, was nicht verboten ist – auf Kosten der Persönlichkeitssphäre.
- Arbeitsorganisation und -gestaltung: Die Belastungen durch defizitäre Umfeldgestaltung, Arbeits-, Arbeitszeit-, Pausen- und Schichtorganisation zeigen, dass die Firmen den Stand der Arbeitswissenschaften und die industriellen Erfahrungen zu wenig zur Kenntnis nehmen.
- Ausbildung und Personalentwicklung: Viele Betriebe pflegen den für den Dienstleistungssektor charakteristischen Minimalismus und verzichten auf kontinuierliche Personalentwicklung, die für die Beschäftigengruppen wie für die Firmen besonders wichtig wäre.

Diese Problemfelder sind *erstens* auf Gesetzeskonformität zu überprüfen, und es sind nötige Sanktionen einzuleiten. *Zweitens* wird die Gewerkschaft Kommunikation in der Branche mehr Gesamtarbeitsverträge erkämpfen, was nicht zuletzt für die Unternehmen Know-how und Stabilität bringt (etliche Firmen haben bereits Interesse an Gesamtarbeitsverträgen bekundet). *Drittens* stellt die Gewerkschaft ihr arbeitsgestalterisches und vertragsrechtliches Know-how zur Verfügung, um zeitgemäße Regelungen zu finden. *Viertens* gilt es zusammen mit den Sozialpartnern und Fachleuten Branchenlösungen für den Arbeitsschutz, die Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung und die Personalentwicklung zu erarbeiten; die Umsetzung der Lösungen ist durch paritätisch besetzte Gremien zu begleiten und zu beaufsichtigen. Diese Massnahmen werden aber nur greifen, wenn

gleichzeitig Strukturen für eine verbindliche, wirksame und qualifizierte Mitsprache der Beschäftigten in den Unternehmen aufgebaut werden. Und erforderlich ist eine Branchenpolitik, welche Kriterien für die Qualität dieser Dienstleistungsarbeit festlegt, Verantwortung für die berufliche Weiterentwicklung wahrnimmt und gegen die Ausbeutung der Persönlichkeit, der Gesundheit und des sozialen und familiären Umfelds der Beschäftigten Stellung bezieht: eine Politik somit, welche dem dynamischen Image der Branche eine fortschrittliche Basis verschaffen könnte.

## Anmerkungen

- 1 Der ausführliche Bericht „Arbeitsbedingungen und Berufsperspektiven in den Call Centers der schweizerischen Wirtschaft“ (Mai 2002) kann bei der Gewerkschaft Kommunikation bezogen werden (Postfach 370, 3027 Bern).
- 2 Basisdaten zu Branchenstruktur, Betrieben, Technik und Personal liefert der Swiss Call Center Report 2003; arbeitspsychologische Befunde enthält der Bericht „Call Centers in der Schweiz“ (Baumgartner/Good/Udris 2002).
- 3 Wir danken den Mitgliedern der Arbeitsgruppe Call Centers der Gewerkschaft Kommunikation – Edith Fischer, Chur; Edith Gasser, Luzern; Werner Widmer, Basel – für die Mitarbeit, insbesondere für die Realisierung und Protokollierung der aufwendigen Gespräche in den Betrieben.

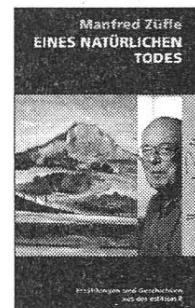
## Literatur

- Baethge, Michael, 2001: Zwischen Individualisierung und Standardisierung: zur Qualifikationsentwicklung in den Dienstleistungsberufen. In: Werner Dostal / Peter Kupka (Hg.), Globalisierung, veränderte Arbeitsorganisation und Berufswandel. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, BeitrAB 240, Nürnberg
- Baumgartner, Marc / Good, Katrin / Udris, Ivars, 2002: Call Centers in der Schweiz. Psychologische Untersuchungen in 14 Organisationen. Forschungsprojektbericht. Institut für Arbeitspsychologie, ETH Zürich
- Boes, Andreas, 2002: „Neue Arbeitskrafttypen“ und verfasste Mitbestimmung. Auseinandersetzungen in der IT-Industrie. In: Das Argument, Heft 248. Berlin
- Boes, Andreas / Baukrowitz, Andrea, 2002: Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Erosion oder Innovation der Mitbestimmung? Berlin
- Dörre, Klaus, 2001/02: Entsteht ein neues Produktionsmodell? Empirische Befunde, arbeitspolitische Konsequenzen, Forschungsperspektiven. In: Jahrbuch Arbeit Bildung Kultur, Band 19/20. Recklinghausen
- Drucker, Peter, 2001: Die Gesellschaft von morgen. In: Die Weltwoche, 20.12.01. Zürich
- Gidion, Gerd / Kuwan, Helmut / Schnalzer, Kathrin / Waschbüsch, Eva, 2000: Spurensuche in der Arbeit: ein Verfahren zur Erkundung künftiger Qualifikationserfordernisse. Bielefeld
- Lüthje, Boy / Sproll, Martina, 2002: „Produktion als Dienstleistung“. Kontraktfertigung in der IT-Industrie als gewerkschaftspolitische Herausforderung. In: Das Argument, Heft 248. Berlin
- Madörin, Mascha, 2001: Care Economy – ein blinder Fleck der Wirtschaftstheorie. Forschungsnotiz. In: Widerspruch Heft 40. Zürich

- Möller, Carola, 2000: Immaterielle Arbeit – die neue Dominante in der Wertschöpfungskette. In: *Das Argument*, Heft 235. Berlin
- Reichwald, Ralf / Hermann, Michael, 2001: Neue Beschäftigungsformen im Informationssektor. In: Werner Dostal / Peter Kupka (Hg.), *Globalisierung, veränderte Arbeitsorganisation und Berufswandel. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, BeitrAB 240, Nürnberg
- Rifkin, Jeremy, 2000: *Access. Das Verschwinden des Eigentums. Warum wir weniger besitzen und mehr ausgeben werden*. Frankfurt/M.
- Schöni, Walter, 2000: Die unternehmerische Arbeitskraft. Eine neue Leitfigur neoliberaler Wirtschaftspolitik. In: *Widerspruch*, Heft 39. Zürich
- Schöni, Walter, 2001: *Praxishandbuch Personalentwicklung. Strategien, Konzepte und Instrumente*. Zürich
- Stampfli, Heinrich P., 2000: Vom Arbeitnehmer zum Unternehmer in Sachen Arbeit. In: *Neue Zürcher Zeitung*, 8./9. April
- Swiss Call Center Report, 2003: *Marktstudie Call Center Schweiz im europäischen Vergleich*. Von Roger Meili. Zürich
- Udris, Ivars / Baumgartner, Marc, 2003: Telefonarbeit in Schweizer Call Centers: Eine typologische Betrachtung zur Arbeitstätigkeit und zum Befinden des Personals. In: *Wirtschaftspsychologie* Nr. 1
- Voß, Günter G. / Pongratz, Hans J., 1998: Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Heft 1

Manfred Züfle: **Eines natürlichen Todes**. Erzählungen und Geschichten. 208 Seiten, gebunden, Fadenheftung, Lesebändchen, Fr. 32.–, € 19.80, ISBN 3-85990-046-3

Die 19 Texte in Züfles neuem Buch porträtieren einzelne Menschenchicksale, vergegenwärtigen gesellschaftliche Entwicklungen und reflektieren geschichtliche Erfahrungen. Sie verbinden eindringliche Anschaulichkeiten mit politisch-reflexivem Blick, machen soziale Verhältnisse durchsichtig und behalten doch die einzelnen Menschen im Mittelpunkt, Anteil nehmend und bewegend.



Stuart Hood: **Carlino. Eine Geschichte aus dem Widerstand**.

Aus dem Englischen übersetzt und mit einem Porträt von Hood versehen von Stefan Howald, 208 Seiten, gebunden, Fadenheftung, Lesebändchen, Fr. 32.–, € 17.50, ISBN 3-85990-039-0

Freiheit bedeutet Gefahr: Das erlebt der britische Offizier Stuart Hood, als er im September 1943 aus einem Kriegsgefangenenlager in Norditalien frei gelassen wird. Faschistischen Milizen und deutschen Besatzungstruppen ausweichend, schlägt er sich von

Bauernhof zu Bauernhof durch, überquert im tiefsten Winter den Apennin und schliesst sich dem italienischen Widerstand in der Toskana an, bis zur Befreiung durch die Alliierten. Seine Erfahrungen beschreibt Hood in einer eindrücklich lakonischen, ebenso präzisen wie poetischen Sprache.

☞ **edition 8** • Quellenstr. 25, 8005 Zürich • [info@edition8.ch](mailto:info@edition8.ch), [www.edition8.ch](http://www.edition8.ch)