

### Rezension: Frank Kleemann, Ingo Matuschek (Hg.): Immer Anschluss unter dieser Nummer: Rationalisierte Dienstleistung und subjektivierte Arbeit in Call Centern

Doellgast, Virginia

Veröffentlichungsversion / Published Version

Rezension / review

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Doellgast, V. (2004). Rezension: Frank Kleemann, Ingo Matuschek (Hg.): Immer Anschluss unter dieser Nummer: Rationalisierte Dienstleistung und subjektivierte Arbeit in Call Centern. [Rezension des Buches *Immer Anschluss unter dieser Nummer: rationalisierte Dienstleistung und subjektivierte Arbeit in Call Centern*, von F. Kleemann, & I. Matuschek]. *kommunikation @ gesellschaft*, 5, 1-5. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0228-200405070>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

## *Rezension*

**Frank Kleemann/Ingo Matuschek (Hg.): Immer Anschluss unter dieser Nummer: Rationalisierte Dienstleistung und subjektivierte Arbeit in Call Centern. Berlin: edition sigma 2003, ISBN 3-898404-503-5, 268 Seiten, kartoniert, 18,90 EUR.**

Das rasche Wachstum der Call-Center sowohl in den Industrie- als auch in den Schwellenländern ließ in letzter Zeit Akademiker, Politiker und Medien aufmerksam werden. Die Folge davon war eine wahre Flut an diversen Artikeln und Kommentaren über diese augenscheinlich neue Form der Dienstleistungsarbeit an der Front-Line. Call Center werden häufig als Beispiel für die dunkle Seite der "Wissensökonomie" herangezogen, die den Unternehmen weit ab direkten Kundenkontakt die Konzentration auf routinemäßige Kundendienstleistungen ermöglichen, um dadurch mittels Strategien der Arbeitsrationalisierung und flankierenden Kontrollverfahren Kosten zu senken. In dem von Frank Kleemann und Ingo Matuschek herausgegeben Band "Immer Anschluss unter dieser Nummer" sind nun eine Reihe von Aufsätzen veröffentlicht, die sich mit der Art und Substanz dieser neuen Arbeitsplätze in Deutschland näher beschäftigen. Behandelt werden dabei Themen wie zum Beispiel die Standortfrage, Beschäftigungsbeziehungen oder die Rolle des Kunden bei Dienstleistungen. In den Blick gerät auch, in welcher Weise technische Rahmenbedingungen durch den Einsatz neuer Medien gesetzt werden, welche Formen der Arbeitsorganisation damit einher gehen und welchen Einfluss die Informations- und Kommunikationstechnologie auf das Arbeitshandeln in dieser Spielart informatisierter Kommunikationsarbeit hat. Der Sammelband bietet damit ein facettenreiches Bild der industriellen Trends wie auch der täglichen Herausforderungen und Strategien an die Beschäftigten in Call Centern, wobei sich die Beiträge auf Theorien der Industriegesellschaft, der Arbeitsprozestransitionen, von Managementstrategien und Organisationspsychologie stützen. Das Ziel, den Lesern zu vermitteln, "was am anderen Ende der Telefonleitung passiert, wenn sie ein Call Center kontaktieren", wird durch die im Gesamten entstehende Schilderung eines Arbeitsfeldes in der Übergangsphase erreicht.

Der vorliegende Band ist in drei Abschnitte unterteilt, von breit angelegten Themen und Trends (Bestandsaufnahmen) über die Organisationsentwicklung von Call-Center-Unternehmen sowie Arbeitsorganisationsstrategien (Organisation und Rationalisierung) bis hin zu Erfahrungen und Strategien von Beschäftigten bei verschiedenen Organisationsszena-

rien (Arbeit und Subjekte). Der Themenbereich “Bestandsaufnahmen” wird mit einem Beitrag von Katrin Arnold und Marius Ptaszek eröffnet, in dem sie Bilanz über die Trends der Call-Center-Standortstrategien ziehen und dabei beobachten, dass diese Strategien von bestimmten Arbeitsmarktmerkmalen und –bedingungen abhängig sind. Ursula Holtgrewe schlägt eine Brücke zwischen den in diesem Band versammelten Themen und Forschungsarbeiten zu unterschiedlichen nationalen Settings, wenn sie Theorie wie Forschung einer Reihe verschiedener Wissenschaftler aus Deutschland, Großbritannien und den USA diskutiert.

Die Beiträge, die unter dem Titel “Organisation und Rationalisierung” zusammengefasst werden, bewerten die Prozesse der Umstrukturierung und Strategiebildung in den Call-Centern. Die von den jeweiligen Autoren entwickelten Typologien versuchen die Heterogenität quer durch die Branchen und Arbeitsplätze abzudecken. Dazu wird ein breites Spektrum an Ansätzen zur Kostensenkung beschrieben, mit dem mehr Flexibilität an diesen Arbeitsplätzen geschaffen und verschiedene Kundensegmente bedient werden sollen. Paul Hild zieht für seine Erklärung, warum Call-Center-Manager bestimmte Human-Resource und Outsourcing-Strategien wählen, einen transaktionskostenanalytischen wie ressourcenbasierten Organisationsansatz heran. Christian Kerst und Ursula Holtgrewe konzentrieren sich auf die Rolle der Managementstrategien: diese zielen auf die Ausbalancierung externer und interner Flexibilität, um so den oft widersprüchlichen Forderungen von Kundenorientierung und Rentabilität gerecht zu werden. Die Aufsätze von Bernd Bienzeisler und Markus Tünte einerseits sowie von Hans-Jürgen Weißbach spüren im Zusammenhang mit Finanzdienstleistungen dem Einfluss breiterer Prozesse der Umstrukturierung auf Arbeitsplätze nach; Arbeit aus Zweigniederlassungen wird in Call Center verlegt wird zugleich werden diese Arbeitsplätze auf der Grundlage von Nachfragemerkmalen der verschiedenen Kundengruppen segmentiert. Diese Beiträge weisen auf die Verschiedenartigkeit der Form von Arbeitsorganisation in unterschiedlichen Dienstleistungsszenarien hin und erklären dort auftretende Veränderungen. Bei ihren Nachforschungen geht es den Autoren vor allem um den Einfluss der verschiedenen managementseitigen Strategien auf den Arbeitsprozess, auch wenn die Rolle der strategischen Entscheidung, der breiten Trends von industrieller Umstrukturierung und der Marktanforderungen in jedem Essay anders gewichtet wird.

Die Beiträge im dritten Abschnitt mit dem Titel “Arbeit und Subjekte” behandeln die Arbeitsplätze und erläutern den Einfluss verschiedener Formen der Arbeitsorganisation auf die Beschäftigten und den Raum für Autonomie und Widerstand. Managementstrategien werden

eher als in dynamischer Spannung mit der mitarbeiterseitigen Interpretation und Umsetzung vorgegebener Zielen stehend gesehen denn als flankierender und normalisierter Maßstab für die Beziehungen zwischen Management und Arbeitnehmern. Die Darstellung der Angestellten als Betrogene eines Systems normativer Kontrollen einerseits, als rational kollektiven Akteuren andererseits oder als strategische Mitproduzenten von schlecht definierten Dienstleistungsergebnissen variiert dabei von Artikel zu Artikel.

Anna Körs, Rolf von Lüde und Markus R. Nerlich vermuten, dass es für die Entwicklung von Call-Center-Arbeit verschiedene, parallel existierende Pfade mit einem Potenzial sowohl für innovative Dienstleistungen als auch für komplexere Aufgaben gibt. Der Aufsatz von Kutzner und Kock beurteilt in ganz eigener Weise die Rolle von Betriebsräten und anderen Formen der kollektiven Regulierung bei der Gestaltung des Arbeitsprozesses, indem darauf hingewiesen wird, dass die Chancen für eine demokratische Arbeitskultur auch dann existieren, wenn es keine traditionellen Institutionen dafür gibt oder diese in den Call Centern vermieden werden. Ingo Matuschek und Frank Kleemann analysieren die Strategien, die zur Motivation von Mitarbeitern in den hochqualifizierten Segmenten von Call Centern angewandt werden. Sie beobachten, dass Manager die Firmenkultur dazu nutzen, die Subjektivität der Mitarbeiter zu kontrollieren, indem intrinsischer Motivation und commitment für die Firmenziele Raum gegeben wird.

Kerstin Rieder und Ingo Matuschek wechseln zum Thema der Interaktion mit den Kunden und argumentieren, dass einerseits die Firmen sowohl den Beitrag des Kunden als auch den des bearbeitenden Mitarbeiters so zu beeinflussen versuchen, dass effiziente Dienstleistungskontakte entstehen, andererseits der Prozess der Ko-Produktion Unsicherheiten mit sich bringt, die nicht vollständig zu kontrollieren sind. Elke Timm und Rainer Wieland bringen die arbeitspsychologische Perspektive ins Spiel, indem sie den kognitiven und emotionalen Stress als Hauptmerkmal für Call-Center-Arbeit herausstellen und die Auswirkungen auf die Qualität der Dienstleistung an sich sowie auf die psychische Verfassung der Mitarbeiter beschreiben.

“Immer Anschluss unter dieser Nummer” bringt eine Reihe umfangreicher und gut durchdachter Aufsätze zusammen, die von Makro-Trends bis zu den konkreten Erfahrungen der einzelnen Mitarbeiter in den Call-Centern reichen. Dies stellt einen gelungenen Ausgangspunkt für zukünftige wissenschaftliche Forschung in dem noch unscharfen Feld von Trend und handfester Entwicklung dar. Forschung mit einem Interesse an der Arbeitsorganisation,

die die Interaktion zwischen generellen industriellen Trends und Akteuren in verschiedenen Call-Center-Segmenten bewertet, wäre ein begrüßenswerter nächster Schritt.

Obwohl der Band eine bemerkenswerte Breite erreicht, fällt die Behandlung der Rolle der Institutionen bei der Gestaltung der Arbeitsorganisation und den Arbeitsleistungen der Mitarbeiter recht schlank aus. In den meisten Beiträgen wird das Management als rationaler Akteur dargestellt, der auf die Kräfte des Marktes und industrielle Trends reagiert. Widerstand beschränkt sich auf den relativ begrenzten Bereich, in dem die Angestellten individuelle Kontrolle haben. Edelgard Kutzner und Klaus Kock befassen sich eingehend mit Fragen der Arbeitsplatzregulierung, deuten jedoch an, dass Strukturen, die die Verhandlungen zwischen den verschiedenen Interessengruppen an Call-Center-Arbeitsplätzen erleichtern, noch nicht entwickelt oder leicht zu untergraben sind. Sie liefern wenig Hinweise darauf, wie sich diese Veränderungen in den verschiedenen Branchen vollziehen oder welche Mechanismen für die Gewerkschaften und die Betriebsräte der Bezugspunkt bleiben. So ist es auch nicht möglich darüber zu diskutieren, welchen – wenn überhaupt – Einfluss die deutschen Tarifverhandlungsparteien auf Beschäftigungspraktiken und Ergebnisse in dieser relativ neuen Industrie ausüben.

Am bemerkenswertesten an den Beiträgen in diesem Band ist vielleicht die Vertrautheit der dargestellten Themen und Resultate: Es sind fast die gleichen Themen, die in der anwachsenden amerikanischen und britischen Forschungsliteratur über Arbeitsorganisation und Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen in der Call-Center-Industrie veröffentlicht werden. Dadurch eröffnet sich das Potenzial zu einem größeren Austausch und Lernprozess unter der allzu oft isolierten Welt der deutschen Industriesoziologie einerseits und den britischen kritischen Managementdiskursen und labour process debate-Traditionen sowie den amerikanischen Arbeiten zu Industriellen Beziehungen andererseits. Die Parallelen bei den Ergebnissen lassen auch vermuten, dass die Schlussfolgerungen der bisherigen vergleichenden Forschung in Bezug auf die Besonderheit des "deutschen Modells" der Beschäftigung nicht auf Front-Line-Arbeitsplätze in der Dienstleistung angewandt werden können oder zumindest modifiziert werden müssen, um den dortigen spezifischen Merkmalen der Beschäftigungsverhältnisse gerecht zu werden. Die Beiträge in diesem Band machen einen beachtlichen Schritt in diese Richtung, indem sie ein im Wandel begriffenes Arbeitsfeld beschreiben und analysieren, das von der Art und vom Inhalt her typisch für eine routinemäßige Dienstleistungsarbeit in einer bedeutenden Wachstumsbranche der deutschen Wirtschaft ist.

**Kontakt zur Autorin:**

Virginia Doellgast

E-Mail: [vld7@cornell.edu](mailto:vld7@cornell.edu)

School of Industrial and Labor Relations Cornell University, Ithaca, NY 14853