

Call Center: die Institutionalisierung von Flexibilität

Holtgrewe, Ursula; Kerst, Christian

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

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

Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Holtgrewe, U., & Kerst, C. (2002). Call Center: die Institutionalisierung von Flexibilität. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 9(2), 186-208. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-345055>

Nutzungsbedingungen:

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

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

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

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

Ursula Holtgrewe, Christian Kerst*

Call Center: Die Institutionalisierung von Flexibilität**

Der Beitrag untersucht, ob die Etablierung des neuartigen Organisationstyps Call Center und dessen starkes Wachstum in den 90er Jahren umstandslos als Ausdruck, Ergebnis und Verstärkung von Prozessen der De-Institutionalisierung zu verstehen ist. Empirisch liegt die Auswertung von Experteninterviews und betrieblichen Erhebungen zugrunde. Die Ausbreitung von Call Centern wird theoretisch als Herausbildung eines neuen Organisationsfeldes begriffen, auf dem Isomorphietendenzen durch strategiefähige Akteure begrenzt und geformt werden. Empirisch zeigen sich sowohl für die Arbeitsbeziehungen in Call Centern als auch im Hinblick auf Prozesse regionaler Clusterbildung deutliche Tendenzen der Re-Institutionalisierung des Feldes. So wird etwa der Anschluss an die deutschen Institutionen der industriellen Beziehungen deutlich erkennbar, aber diese werden im selben Prozess flexibilisiert. Es zeichnen sich soziale Möglichkeiten eines qualitätsorientierten Modernisierungspfads ab, dessen Voraussetzungen untersucht werden.

Call centre: the institutionalisation of flexibility

The paper argues that the establishment of telephone call centres and their expansion in the 1990s cannot be adequately understood as a simple result of re-institutionalisation. Drawing on interviews with both institutional and organisational experts, we find that a new organisational field emerges, and in this field organisational isomorphism is shaped and limited by actors acting strategically. Both the development of labour relations in call centres and their regional clustering show tendencies towards re-institutionalisation. Call centres both adopt and adapt the institutions of German industrial relations. The paper explores the social scope for the development of a quality- and skill-oriented path towards modernisation and their prerequisites.

* Dr. Ursula Holtgrewe, Jg. 1962, Leiterin des DFG-Projekts „Call Center: Organisationelle Grenzstellen zwischen Neotaylorismus und Kundenorientierung“ an der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl BWL IX an der TU Chemnitz. Email: holtgrewe@addcom.de. Arbeitsgebiete: Organisation, Innovation, Dienstleistungsarbeit, Subjektivität.

Dr. Christian Kerst, Jg. 1960, Wissenschaftlicher Mitarbeiter im DFG-Projekt „Call Center: Organisationelle Grenzstellen zwischen Neotaylorismus und Kundenorientierung“ an der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg. Email: kerst@uni-duisburg.de. Arbeitsgebiete: Dienstleistungsarbeit, Industrie- und Organisationssoziologie.

** Der Beitrag entstammt dem von der DFG geförderten Projekt „Call Center: Organisationelle Grenzstellen zwischen Neotaylorismus und Kundenorientierung“. Das Projekt wird an der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg unter der Leitung von Prof. Dr. Hanns-Georg Brose und Dr. Ursula Holtgrewe durchgeführt und ist Teil des DFG-Schwerpunktprogramms 197 „Regulierung und Restrukturierung der Arbeit in den Spannungsfeldern von Globalisierung und Dezentralisierung“. Eine erste Fassung des Papiers wurde beim Workshop VII des Schwerpunktprogramms am 27/28. Juli 2001 in Erlangen präsentiert. Für kritische Anmerkungen danken wir den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Workshops sowie Sandra Arzbächer, Hanns-Georg Brose, Karen Shire und Paul Thompson.

Artikel eingegangen: 18.10.2001

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 20.12.2001.

1. Einleitung

Die Verbreitung von Call Centern regt dazu an, düstere Szenarien zu entfalten. Beschäftigte berichten gelegentlich von „miesen Buden“ mit „Scheißjobs“ (Flugblatt der Initiative Prol-Position über den Marketing-Dienstleister ISI-Marketing), von Sklavengaleeren und Legebatterien. Wissenschaftliche Beobachter haben die Call Center als „bright satanic offices“ (Baldry et al. 1998), „assembly line in the head“ (Taylor/Bain 1999) und als perfektes Foucaultsches Panoptikum (Ferne/Metcalf 1998) beschrieben. Die Neugestaltung der Schnittstellen zwischen Unternehmen (und anderen Organisationen) und ihren Markt- oder Publikumsumwelten auf telefonische Kommunikation hin erscheint als symptomatisch für die Etablierung des „flexiblen Kapitalismus“ (Sennett 1998), in dem im Kontext vielfältiger Deregulierungs- und De-Institutionalisierungsprozesse überholt geglaubte, hoch reglementierte Arbeitsbedingungen mit geringen Handlungsspielräumen und hohen Belastungen wiederkehren.

Wir werden uns in diesem Beitrag der Einschätzung nicht umstandslos anschließen, dass die „Institutionalisierung von Flexibilität“ lediglich eine Kumulation von Deregulierungsprozessen darstellt. Das Szenario einer Wiederkehr des Taylorismus als Komplement einer ungebremsten De-Institutionalisierung macht nur einen Teil des Gesamtbildes aus. Eine eingehende Beschäftigung mit dem organisatorischen und institutionellen Wandel im entstehenden „organisational field“ der Call Center zeigt, dass den anfänglich deutlich absehbaren Tendenzen einer De-Institutionalisierung erkennbar solche der Re-Institutionalisierung folgen.

Unsere Befunde basieren auf den bisher vorliegenden Ergebnissen des DFG-Projektes „Call Center als organisationelle Grenzstellen zwischen Neotaylorismus und Kundenorientierung“, das die Entstehung und Entwicklung von Call Centern auf den Ebenen Institutionen, Organisationen und Arbeit untersucht. Wir beziehen uns für die hier verfolgte Fragestellung auf 25 Interviews mit Experten aus Verbänden, Gewerkschaften, Bildungseinrichtungen, Wirtschaftsförderung und Politik sowie auf 27 Interviews mit 35 Gesprächspartnern aus dem Management und den Betriebsräten von neun Call Centern¹.

Der Beitrag präsentiert, nach einem kurzen Überblick über die Call Center als Forschungsfeld, zunächst einen theoretischen Rahmen, um die Dynamik der Institutionalisierung von Flexibilität erfassen zu können. Call Center erweisen sich im Lichte unserer empirischen Ergebnisse als in mehrfacher Weise flexible Organisationen: Ihre interne Flexibilität und ihr Reagieren auf dynamische Marktumwelten korrespondieren mit der Ausnutzung und Schaffung institutioneller Flexibilitäten. Die entstehende und von neuen wie alten Akteuren gestaltete institutionelle Flexibilität illust-

¹ Im Projekt wurden außerdem Gruppeninterviews mit 31 Beschäftigten und eine schriftliche Befragung von 491 Beschäftigten aus fünf Call Centern durchgeführt. Diese Erhebungen beziehen sich jedoch vor allem auf Arbeitserfahrungen an der Grenzstelle. Ergebnisse der Beschäftigtenbefragung werden deshalb hier nur in geringem Umfang herangezogen.

rieren wir an zwei empirischen Beispielen: den Arbeitsbeziehungen und dem regionalen Kontext der Call Center.

2. Call Center als Forschungsfeld

Befasst man sich mit Call Centern, ist zunächst auf die starke Dynamik in diesem Bereich hinzuweisen. Call Center sind als Organisationsform eigentlich nicht neu; ihre Verbreitung im Bereich des Direktmarketing hat auch in Deutschland bereits in den 80er Jahren begonnen. Dennoch ist der überwiegende Teil der heute bestehenden Call Center erst in der zweiten Hälfte der 90er Jahre entstanden. In diesem Zeitraum hat sich der Kundenkontakt per Telefon (und dahinter liegendem Informationssystem) auf heute bedeutende Einsatzfelder wie technische Hotlines, Finanzdienstleistungen oder Handel ausgedehnt. In privaten Haushalten sind neue Informationsbedürfnisse (z.B. über Tarife des Mobilfunks) ebenso entstanden wie ganz neue Typen und Rollen von Kunden (z.B. die Elektrizitätskundin). Zugleich erweiterten sich mit der Digitalisierung des Telefonnetzes die Möglichkeiten der Anbieter, über besondere Rufnummern und „intelligente Netze“ ihren Kunden preisgünstig Telefonservice und Mehrwertdienste anzubieten.

Bei Call Centern handelt es sich um eine Arbeits- und Organisationsform, bei der Organisationen ihre telefonische Kommunikation mit ihrer Umwelt auf spezialisierte Einheiten verlagern (vgl. Frenkel et al. 1999; Gundtoft/Holtgrewe 2000; Korczynski 2000; Holtgrewe 2001a, 2001b; Lüde/Nerlich 2002). Diese übernehmen mittels verbundener Kommunikations- und Informationstechnik für ihre(n) Auftraggeber den Kundenkontakt. Sie können interne wie externe Adressaten bedienen, seien sie andere Organisationseinheiten oder Verbraucher, Bürgerinnen, Fernsehzuschauer oder Vereinsmitglieder. In diesem Sinne sind Call Center ein technisch-organisatorisches Produktionskonzept für Dienstleistungen, die inhaltlich-sachlich nicht festlegbar sind und von einfacher Bestellannahme bis zu professionellen Informationsdienstleistungen reichen. Dabei stehen technische Möglichkeiten und ihr Einsatz in einem wechselseitigen Verhältnis von Ermöglichung und Erfordernis. Die technische Integration von Information und Kommunikation erfordert umfangreiche Standardisierungen und weitgehende Veränderungen der Dienstleistung selbst. Eben deswegen ermöglicht sie auch neue „Produkte“ (z. B. Direktbanking).

Daten über die Zahl der Call Center in Deutschland und die dort Beschäftigten sind schwierig zu erheben. Neu entstehende Wirtschaftsbereiche sind in der amtlichen Statistik kaum abzubilden. Hinzu kommen die Schwierigkeiten bei Identifizierung und Erfassung von organisationseigenen, so genannten Inhouse-Call Centern. Für 1998 wurden in der Bundesrepublik 1.500 Call Center geschätzt², zur Zeit dürfte es ca. 3.000 Call Center geben. Die Angaben über die Zahl der Beschäftigten schwanken. Konservative Schätzungen gehen für das Jahr 2000 von ungefähr

² Alle Daten in diesem Abschnitt entstammen der nützlichen Call Center-Literaturstudie des IAT (Bittner et al. 2000).

200.000 Beschäftigten aus³. Weil die Call Center sich sehr rasch entwickeln, dürften diese Daten das tatsächliche Maß der Call Center-Beschäftigung eher unterschätzen. In Call Centern ist Teilzeitarbeit vorherrschend; neben den teilzeitbeschäftigten Frauen, vielfach mit Kindern, spielt in Call Centern jedoch auch die Beschäftigung von Studierenden eine erhebliche Rolle⁴. Im Unterschied zu anderen Sektoren, die von Teilzeitarbeit geprägt sind, handelt es sich bei Call Centern um vergleichsweise umfangreiche Teilzeitarbeit qualifizierter Beschäftigter. Typisch sind Teilzeit-Arbeitszeiten zwischen 20 und 30 Stunden, 630-DM-Verträge finden sich kaum noch. Gerne werden Teilzeitkräfte mit Berufsausbildung und -erfahrung oder Studierende eingestellt. Der Bereich hat sich also bislang nicht entlang der Standards berufsförmig organisierter Erwerbsarbeit entwickelt, nutzt allerdings auf spezifische Weise Ressourcen des Bildungssystems und des Geschlechterverhältnisses. Aufgrund der Tatsache, dass Call Center sprachbasierte Dienstleistungen anbieten, scheinen den Unternehmen in Deutschland relativ geringe Optionen für die Verlagerung der Dienstleistung ins Ausland zur Verfügung zu stehen⁵. Am Telefon erwartet der Kunde muttersprachliche Gesprächspartner.

Die regionale Verteilung ist aufgrund der unbefriedigenden Datenlage schwer zu ermitteln. Zwischen den Regionen und Bundesländern gab und gibt es einen intensiven Wettbewerb um die Ansiedlung neuer Call Center. Vor allem Regionen, die vom industriellen Strukturwandel besonders betroffen sind, versprechen sich von deren Ansiedlung neue Beschäftigungsmöglichkeiten. Bedeutende Call Center-Standorte sind neben Nordrhein-Westfalen, wo bis zu einem Viertel der Call Center-Beschäftigung vermutet wird, die ostdeutschen Länder, die Region um Berlin sowie Bremen und Hamburg. In den neuen Ländern finden sich dabei überdurchschnittlich häufig die einfacheren Dienste (Bestellannahme, einfache Auskunfts- und Marketing-Dienste). Für die deutliche regionale Ballung von Call Centern (ganz deutlich zum Beispiel im Ruhrgebiet) gibt es zwei Faktoren: Zugang zu einem möglichst großen regionalen Arbeitsmarkt mit niedrigen Lohnkosten sowie die Nähe zu möglichst vielen bzw. großen Universitäten. Besonders auf Bremen und das Ruhrgebiet, aber auch auf Berlin treffen diese Standortfaktoren zu⁶.

³ Eine aktuelle Erhebung der Branchen-Zeitschrift „Tele-Talk“ bei den Wirtschaftsministerien bzw. Wirtschaftsförderungen der Bundesländer bestätigt zumindest die Größenordnung der Call Center-Beschäftigung (TeleTalk 4/2001: 56ff).

⁴ Schietinger und Schroth (2001: 5) fanden allerdings nur in zwei der 18 von ihnen untersuchten Call Center nennenswerte Studierendenanteile.

⁵ Die oft angeführten deutschsprachigen Call Center in Dublin stellen eine quantitativ eher zu vernachlässigende Ausnahme dar, ebenso die Call Center in den Niederlanden entlang der Grenze zur Bundesrepublik, in denen ohnehin häufig Deutsche beschäftigt sind.

⁶ Die Bedeutung des Standortfaktors Hochdeutsch wird vielfach überschätzt, wie zahlreiche Call Center in Baden-Württemberg, München oder Sachsen belegen. Allgemein gilt, dass regionale Akzente akzeptiert werden, Dialekte jedoch nicht.

Im Ruhrgebiet wird die Pflege der Call Center-Landschaft als wichtiger Beitrag zur Entwicklung einer stärker dienstleistungsgeprägten Struktur verstanden. Duisburg (mit mehr als 3.600 Beschäftigten in ca. 30 Call Centern), Essen, Bochum und Dortmund sind zu Standorten zahlreicher Call Center geworden. Zu beobachten sind erste Spezialisierungen. So sind in Duisburg überdurchschnittlich viele Arbeitsplätze bei Call Centern von Banken entstanden, während in Dortmund verstärkt technische Beratungshotlines zu finden sind, was möglicherweise auch auf die Universität mit starkem technischen Schwerpunkt zurückzuführen ist.

3. Institutionalisierte Erwartungen in Organisationsfeldern

3.1 Die Verheißung der Flexibilität

Aus einer organisationsbezogenen Perspektive bedeutet der Aufbau eines Call Centers oder die Nutzung externer Call Center-Dienstleistungen, auf das unabweisbare Dilemma von Stabilität und Flexibilität (Kühl 1994: 82-89; Holtgrewe 2001a: 56f.) durch den Aufbau eines neuartigen Typs von Grenzstellenorganisation zu reagieren. Organisationen zielen mit der Nutzung von Call Centern darauf ab, bislang widersprüchliche Ziele gleichzeitig zu verfolgen: steigende Flexibilität und umfassenderen Service und Erschließung von Rationalisierungspotentialen durch Technikeinsatz, Arbeitsorganisation und die Standardisierung der Kundenkommunikation. Das bedeutet letztlich steigende Reaktionsfähigkeit gegenüber den Kunden ohne das Risiko, durch eine weitergehende Öffnung der Organisation letztlich deren Handlungs- und Leistungsfähigkeit zu gefährden.

Flexibilität ist also auf verschiedenen Ebenen Produkt, Problem, semantischer Bezugspunkt, Voraussetzung und Nebenfolge der Etablierung und Institutionalisierung von Call Centern.

1. Die Flexibilität gegenüber der Marktumwelt bedeutet eine größere Durchlässigkeit von Organisationsgrenzen. Aus der Sicht des Kunden vergrößern Call Center die Chance, mit einem Unternehmen zu kommunizieren. Die Organisation präsentiert mit einem Call Center geradezu ihre Flexibilität nach außen. Damit entstehen aus der Sicht der Organisation neue Marketingchancen (z.B. Mehrwertdienste, Direktmarketing, Cross-Selling, Datengewinnung, Kombination von Telefonie und Internet) und flexiblere und effizientere Reaktionsmöglichkeiten auf wahrgenommene Kundenbedarfe.
2. Intern müssen Organisationen diese Flexibilität managen. Dazu dient nicht nur die IuK-Technik, die es ermöglicht, vor- und nachgelagerte Arbeiten zu automatisieren, Arbeit kleinteilig zu kontrollieren und Kapazitäten zu planen. Auch die Entwicklung geeigneter Personalpolitiken der Selektion und Sozialisation, von Rekrutierungsroutinen bis zu Trainings- und Coachingkonzepten balancieren Flexibilitätserfordernisse und Kontrollbedürfnisse.
3. Call Center ermöglichen und erfordern Flexibilität auch im Hinblick auf Institutionen (z.B. Arbeitsbeziehungen und Tarifvertragssystem, Call Center-spezifische Arbeitsmärkte, Ausbildung und berufliche Fortbildung). Natürlich

agieren sie nicht in einem völlig de-institutionalisierten Raum. Im Vergleich zu Unternehmen in etablierteren Feldern sind sie jedoch geringeren institutionalisierten Erwartungen ausgesetzt. Sie können alternative Verhaltensstrategien gegenüber Institutionen entwickeln und sich eines breiteren Teils des strategischen Spektrums bedienen, indem sie etwa den Geltungsbereich von Tarifverträgen per Outsourcing verlassen oder sich qualifizierte Beschäftigtengruppen jenseits einschlägiger berufsfachlicher Arbeitsmärkte erschließen.

Diese Beispiele zeigen, dass institutionelle Flexibilität nicht unbegrenzt ist und die verschiedenen Flexibilitätsarenen interdependent sind. Während Organisationen und Institutionen Prozessen der De- und Re-Institutionalisierung unterliegen, öffnen sich Möglichkeiten sowohl der sozialen Öffnung als auch der sozialen Schließung.

3.2. *Call Center als organisationales Feld*

Weil es um den Kundenkontakt geht, also um bestimmte, strategisch zentrale Umweltbeziehungen von Wirtschaftsorganisationen, liegt es nahe, eine theoretische Perspektive zu wählen, die sich mit der Bildung und Veränderung von Umwelterwartungen befasst. Wir befassen uns hier jedoch nicht unmittelbar mit den Erwartungen von Kunden – welche die Organisationen naheliegenderweise selbst auch zu beeinflussen suchen –, sondern mit der institutionellen Einbettung der organisationalen Bemühungen, die Grenzstelle zum Kunden als Call Center zu gestalten, und mit deren institutionellen Voraussetzungen und Wechselwirkungen.

Konzepte der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie (vgl. Meyer/Rowan 1977; Powell/DiMaggio 1991; Scott 1995) machen es möglich, die Integration und die (re-)konstitutive Rolle von Organisationen in den weiteren Kontext eines entstehenden (oder bestehenden) organisationalen Feldes in den Blick zu nehmen. Wenn man sich auf das Konzept organisationaler Felder (DiMaggio/Powell 1991: 64f.) bezieht, wirft das zunächst die Frage auf, ob Call Center als ein neuer Typ von Dienstleistungsorganisation sich in einem bestehenden Feld verankern oder ob sie ein neues organisationales Feld bilden. Das ist sozusagen die vorsichtigeren, neoinstitutionalistische Formulierung der Frage, ob denn Call Center eine eigene Branche konstituieren.

Der Neoinstitutionalismus weist darauf hin, dass sich neue Organisationsformen nicht allein aufgrund überlegener Rationalität bzw. technologisch exzellenter Effizienz durchsetzen. Sie müssen sich in institutionellen Umwelten verorten und den dort geltenden Wahrnehmungen und Erwartungen entsprechen oder durch lose Kopplung zumindest diesen Eindruck zu erwecken suchen (Meyer/Rowan 1977; Brunsson 1989: 188-193). Organisationale Felder entstehen, wenn sich diese Erwartungen stabilisieren. Dann wiederum statten die Zugehörigkeit einer Organisation zu einem bestimmten Feld und die Anerkennung dieser Zugehörigkeit durch relevante andere Organisationen sie mit der notwendigen Legitimation aus. Das stabilisiert wechselseitige Erwartungen weiter und reduziert so Unsicherheit.

Der institutionalistische Ansatz sollte jedoch nicht als ein reines Anpassungsmodell verstanden werden. Organisationen sind keineswegs einfache Opfer instituti-

onellen Erwartungsdrucks. Sie sind an der Gestaltung ihrer Umwelt maßgeblich beteiligt und wirken auch strategisch auf ihre Umwelt und die sie umgebenden Institutionen ein. Umgekehrt bedeutet jeder Wandel einer fokalen Organisation einen Umweltwandel für relevante andere Organisationen. Organisationswandel und institutioneller Wandel sind deshalb interdependent. Institutionelle Flexibilisierung wird so betrachtet zu einem doppelseitigen Konstrukt, in dem organisationales, institutionell vermitteltes „enactment“ von Umwelten mit Versuchen des strategischen Agierens ineinander greift und Erwartungen wechselseitig ausgehandelt werden. Diese strategische Seite von Institutionalisierungsprozessen akzentuiert etwa Friedberg (1995: 109-140) mit seinem Konzept von Handlungsfeldern und ineinandergreifenden „Spielen“.

Oliver (1991: 151-159) schlägt vor, die organisatorischen Optionen gegenüber institutionalisierten Erwartungen als ein Kontinuum von Reaktionsmöglichkeiten zu begreifen, das von passiver Hinnahme über Strategien der Vermeidung und Kompromissbildung bis hin zu sehr aktiven Strategien der Beeinflussung oder Kontrolle von Institutionen reicht. In organisationalen Feldern, die sich neu herausbilden oder einem starken Wandel unterliegen, haben auch junge Organisationen größere Chancen, die aktiven Optionen des Spektrums für sich zu erschließen. Später setzen dann Prozesse der (Re-)Institutionalisierung ein, erhöhen den Anpassungsdruck und verengen den Spielraum für aktivere Strategien oder konzentrieren ihn bei den mächtigeren Akteuren im Feld.

3.3 Flexible Positionierung in organisationalen Feldern

Call Center werden häufig als Ausgründungen (Outsourcing) etabliert. Die Entstehung einer neuen, deutlich abgegrenzten Population von Call Centern als neuem Organisationstyp ist dann Ergebnis einer vertikalen Desintegration anderer Wirtschaftsorganisationen.

Die Frage der Wahl institutioneller Arrangements für intra- und interorganisationale Beziehungen scheint zunächst ein Fall für die Transaktionskostentheorie zu sein. Folgt man ihr, so ist zu erwarten, dass Call Center, die mit bedeutsamen und sensitiven Unternehmensdaten arbeiten und/oder auf umfassende und strategisch bedeutsame Wissensbestände aufsetzen, eher Bestandteile des Unternehmens bleiben (Nippa 1999: 89f.). Im Gegensatz dazu würden für Dienste, die vorrangig auf die Sammlung von Informationen zielen und weniger abhängig vom Zugriff auf Kernkompetenzen und Datenbanken sind, eher externe Call Center-Dienstleister beauftragt. Auch der Versuch, durch Ausgründungsentscheidungen dem Geltungsbereich von Tarifverträgen zu entgehen, kann transaktionskostentheoretisch interpretiert werden.

Indem wir jedoch die Ebene der Aushandlung und Institutionalisierung von Erwartungen im organisationalen Feld einbeziehen, geraten uns auch solche Aspekte des organisationalen Feldes in den Blick, die sich einem Kalkül der Transaktionskosten entziehen. Schon Berger und Offe (1984: 275) betonen, dass Dienstleistungen als

Gewährleistungsfunktionen auf der Input- wie der Output-Seite einer strukturellen Unsicherheit unterliegen. Diese gewinnt gerade in innovativen und wissensintensiven Feldern an Gewicht. Theoretisch machen hierauf auch jene Ökonomen aufmerksam, die die Bedeutung verteilten, prozessbezogenen und impliziten Wissens („capabilities“) hervorheben (z.B. Langlois/Foss 1999; Osterloh/Frey/Frost 1999). Demnach bestimmt vor allem der Koordinationsaufwand im Hinblick auf Wissenskomplexe die Grenzen der Firma. Gerade bei neuen Produkten oder Dienstleistungen entwickeln sich diese Wissenskomplexe erst, was es sinnvoll erscheinen lassen könnte, diesen Kompetenzaufbau unter Kontrolle der Organisation zu behalten. In der Tat sieht Jahnsen (2001: 47) einen „deutliche[n] Markttrend zu höherwertigen und qualifizierteren Call/Communication Center-Dienstleistungen“. Bei neuen, ausbaufähigen Dienstleistungen an der Kundenschnittstelle dürften sich demnach die Probleme potenzieren, zwischen Produktionskosten (Service) und Transaktionskosten (Informationskosten) zu unterscheiden (vgl. Ortman et al. 2000: 25ff). Eben weil ihr Kosten-Nutzen-Verhältnis nur begrenzt ökonomisch zu kalkulieren ist und weil hier Chancen für den Aufbau schwer imitierbarer Kompetenzen liegen, gewinnen institutionalisierte, kulturell etablierte oder politisch verfügte Erwartungen an Gewicht. Institutionenwahl und institutioneller wie organisatorischer Wandel unterliegen dem starken Einfluss einer Logik der Angemessenheit (March/Olsen 1989: 21-38), die den Erhalt sozialer Legitimation im Auge behält. Dann mag etwa die Nutzenbilanz zwischen den geringeren Kosten durch Tariffucht und dem Verlust an Reputation und Legitimation durchaus nicht klar zu bewerten sein.

Über die Spezifik von Dienstleistungen hinaus ist gerade für frühe Phasen der Entwicklung neuer Angebote typisch, dass die Wahlmöglichkeiten zwischen den institutionellen Arrangements Markt, Hierarchie oder Netzwerk größer sind. Offensichtlich überlegene Lösungen⁷ oder auch kontingente lock-ins haben sich in dieser Phase noch nicht etabliert. Daraus folgt jedoch auch, dass ursprüngliche Entscheidungen häufiger überdacht und revidiert werden. So gibt es etwa bereits Berichte darüber, dass Firmen beginnen, ausgelagerte Call Center-Dienste wieder zu reintegrieren. Eine klare und unumkehrbare Tendenz zur Auslagerung und zur Bevorzugung der Marktoption ist daher nicht zu erkennen. In den folgenden Abschnitten wird noch deutlicher werden, dass die „Ausreißversuche“ aus überkommenen institutionellen Regimes, die Organisationen mit der Etablierung von Call Centern unternommen haben, in mancherlei Hinsicht wieder eingefangen worden sind.

Ist nun das neue organisationale Feld als eine neue Branche zu beschreiben? Auch hier finden wir komplexe Wechselwirkungen zwischen der Selbstbeschreibung und den Deutungen institutioneller Beobachter, die wiederum sozial wirksam werden. Unter den Call Centern selbst verstehen sich vor allem die Call Center-Dienstleister, die vielfach Marketing-Dienste anbieten, als eine eigene Branche. Andere Call Center

⁷ Genauer (und eingedenk des Auftretens rationaler Mythen): Lösungen, die mehrheitlich als überlegen angesehen werden.

ordnen sich selbst ihren Ursprungsbranchen zu (z.B. Handel, Finanzdienstleistungen, Telekommunikation, Touristik). Es sind vor allem externe Beobachter, die dazu neigen, alle Call Center weitgehend undifferenziert als einen neuen Organisationstyp zu verstehen. Die Entstehung einer die Einheit betonenden Semantik, die im Organisationsfeld selbst eher abgelehnt wird, ermöglicht es jedoch Wirtschaftsförderungen, politischen Akteuren, der Arbeitsverwaltung oder/und Bildungseinrichtungen, die als neu beobachtete Entwicklung an ihre eigenen Routinen und Strategien anschlussfähig zu machen. Das ist insbesondere angesichts der Verheißungen neuer Arbeitsplätze der Fall, die dann, wie diese Akteure hoffen, ihrer Ansiedlungspolitik zugerechnet werden. Diese vereinheitlichende Sicht „von außen“ eröffnete wiederum den Call Centern Chancen zur Erschließung von Ressourcen, indem sie erfolgreich öffentliche und politische Unterstützung mobilisieren konnten. Dann aber wird das Image und die Reputation dieser neu entstehenden und Kontur annehmenden Dienstleistungsorganisationen zu einem Thema. Insofern scheint es angemessen, für die Call Center den Begriff des organisationalen Feldes zu nutzen, auch wenn diesem im Unterschied zu anderen Feldern keine klassische Kernbranche zugrunde liegt⁸.

Zuerst kristallisiert sich dieses Feld um entstehende Informationsflüsse. Fachspezifische Messen, Kongresse, Arbeitskreise und diverse Fachzeitschriften strukturieren und organisieren die Kommunikation innerhalb des Feldes. Auch Verbände sind entstanden. Standards für Personalpolitik, Arbeitsplatzgestaltung und –ausstattung, Qualitätskriterien und Managementpraxen verbreiten sich über die Fachpresse und die entstehende Beraterszene und beeinflussen auch die Kundenerwartungen.

Es ist zur Zeit eine offene Frage, ob sich das Feld langfristig stabilisieren (und institutionalisieren) kann oder ob es in der Normalisierung vervielfältigter Kundenschnittstellen und Weisen der Dienstleistungserbringung wieder verschwindet. Aktuell jedoch beobachten wir, dass die Call Center-Szene in Deutschland nach einer Phase der sozialen Öffnung allmählich in eine Phase der sozialen Schließung und institutionellen Konsolidierung übergeht. Wir wollen das an zwei empirischen Beispielen detaillierter zeigen: der Regulierung von Flexibilität im Feld der industriellen Beziehungen und der regionalen Einbettung von Call Centern, die Gegenstand expliziter Ansiedlungspolitiken, aber auch Ergebnis emergenter Spezialisierungsprozesse ist.

⁸ Organisationsfeld und Branche meint also nicht dasselbe. Der Feldbegriff ist insoweit weiter als der Branchenbegriff, als er eine Vielzahl von Organisationen umfasst, die einer Branche nicht zugerechnet würden. Allerdings bildet in vielen Fällen eine, vielleicht auch statistisch greifbare, Branche den Kern eines Organisationsfeldes. Im Fall der Call Center ist dieser Kern weniger stabil und institutionalisiert; seine Grenzen sind unscharf. Das Organisationsfeld besitzt deutliche Überschneidungen mit anderen Feldern und erstreckt sich auf verschiedene Branchen. Dies scheint typisch für neu entstehende Felder, die verschiedene Entwicklungspfade einschlagen können: „harte“ Institutionalisierung, Wandel oder Verschwinden.

4. Regulierung von Flexibilität: Industrielle Beziehungen

Am Beginn der Gründungswelle von Call Centern reagierten die Gewerkschaften zunächst zögerlich. Die Organisation von Dienstleistungsbeschäftigten in neuen Feldern schien generell problematisch, und der Mitte der 90er Jahre deutlich werdende Mitgliederschwund beließ die Aufmerksamkeiten zunächst bei den vorhandenen, überwiegend männlichen und vollzeitbeschäftigten Mitgliedern in den bereits gut organisierten Branchen. Hinzu kamen zwischengewerkschaftliche Konkurrenzen um die Zuständigkeiten bei der Organisation der neu entstehenden Beschäftigungssegmente und die Beschäftigung mit Gewerkschaftsfusionen.

Eigentlich waren die deutschen Gewerkschaften bereits frühzeitig mit Call Centern oder vergleichbaren Organisationseinheiten konfrontiert, sei es die DPG mit der Telefonauskunft oder die HBV mit telefonischen Bestellannahmen. Gerade die Konzerne des Versandhandels begannen in den 80er Jahren, ihre Servicezeiten deutlich auszudehnen und verlagerten dazu Teile der Bestellannahme zu kleineren Call Center-Dienstleistern. Betriebsräte und Gewerkschaft nahmen dies seinerzeit mehr oder weniger widerspruchslos hin, gelang es doch auf diesem Wege, Wochenend- und Nachtarbeit von den eigenen Mitgliedern bzw. Beschäftigten fern zu halten.

„Es fing an, dass die Spitzen, die Überlaufzeiten an externe Dienstleister geroutet wurden. Das wurde nicht groß thematisiert, da war man froh, dass man im Betrieb, im Versandhaus X nicht am Samstag oder Sonntag arbeiten musste. Da hat die HBV Probleme externalisiert, das kann man im Nachhinein sagen.“ (Int. HBV)

Diese Politik der Verteidigung von Besitzständen nach dem St. Florians-Prinzip kann – mit Oliver (1991: 154ff.) – als Ausweichverhalten der Gewerkschaften interpretiert werden, die die wachsende Zahl kleiner Dienstleistungsunternehmen, die erfahrungsgemäß schwer zu organisieren sind, zunächst ignorierten. Im Nachhinein zeigt sich allerdings, dass sie damit das Entwicklungspotential dieser neuen Dienstleistungen und insbesondere dessen Rückwirkung auf ihre traditionellen Branchen unterschätzten. Sie verpassten damit zugleich die Chance, bereits frühzeitig zu versuchen, hier Standards zu etablieren.

Im Gegensatz zur HBV konnte die DPG eine solche Ausweichstrategie nicht verfolgen, gerade weil sie sich im Gefolge der Deregulierung des Telekommunikationsmarktes zu einer Branchengewerkschaft wandeln musste. Ihre Vergangenheit als Betriebsgewerkschaft erwies sich dabei sowohl als Constraint als auch als Ressource: Die DPG spielt vermutlich auch deshalb eine wichtige Rolle bei der gewerkschaftlichen Beschäftigung mit dem Thema Call Center, weil sie bereits jahrzehntelang mit der Regulierung entsprechender Dienstleistungsarbeit im 24-Stunden-Service konfrontiert war.

Mit der Öffnung des Telekommunikationsmarktes und der Gründung der ersten Direktbanken sahen sich die Gewerkschaften mit der Situation konfrontiert, dass die Reorganisation der Arbeit an der Kundenschnittstelle und die Entstehung neuer Organisationsformen nicht mehr auf eine kleine Gruppe von Marketingfirmen begrenzt waren. Traditionelle Felder großbetrieblicher Angestelltenarbeit waren nun absehbar betroffen und schienen von Dequalifizierung und Arbeitsplatzverlusten bedroht. Als

dann die ersten Betriebsräte in den neuen Call Centern gegründet wurden, begann mit deren Unterstützung zugleich die Konkurrenz unter den Gewerkschaften um die Organisation der Unternehmen. Dabei standen sich nicht nur die DGB-Gewerkschaften und die DAG gegenüber, sondern auch innerhalb der DGB-Gewerkschaften gab es Konflikte über Zuständigkeiten, die zum Teil durch traditionelle Bezüge zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften aufgelöst wurden⁹. In vielen Fällen war die Frage, welche Gewerkschaft in einem Betrieb zum Zuge kam, schlicht abhängig von Kontakten zu Gewerkschaften oder Personen, die einzelne Mitglieder von Initiativen zur Gründung eines Betriebsrates vorher schon hatten. Allerdings hatte es bereits im Vorfeld der Gründung von Ver.di im Hinblick auf Call Center eine erfolgreiche projektbezogene Kooperation der daran beteiligten Gewerkschaften gegeben („Informationsbüro Multimedia“, vgl. Müller 2001: 130). Im Einzelfall konnte aber auch diese Konflikte zwischen lokalen Gewerkschaftsvertretern nicht vermeiden.

Insgesamt hat sich die Position der Gewerkschaften im Bereich der Call Center zwischenzeitlich durchaus verbessert, was Aufmerksamkeit und Einfluss angeht, auch wenn traditionelle gewerkschaftliche Instrumente wie Tarifverträge bisher nicht umgesetzt werden konnten¹⁰. Call Center werden zunehmend als lohnendes Betätigungsfeld gesehen, nicht zuletzt deshalb, weil hier die Chance winkt, neue, beschäftigungsintensive und tendenziell großbetriebliche Dienstleistungsbereiche gewerkschaftlich zu organisieren. Die Voraussetzungen dafür scheinen auf der einen Seite gut:

„Wo hat man sonst 300 Leute oder mehr, die zumal ähnlich problematische Arbeitslagen haben.“ (Int. DPG)

Andererseits handelt es sich in den Call Centern vielfach um wenig gewerkschaftsnahe Belegschaften. Typisch ist, dass selbst dort, wo Betriebsräte mit Unterstützung einer Gewerkschaft etabliert wurden, oft nicht einmal alle Betriebsräte dort Mitglied sind, von den Beschäftigten dieser Firmen einmal ganz abgesehen. Weil es sich um „junge“ und häufig schnell wachsende Unternehmen oder Organisationseinheiten handelt, verfügen dort, wo die Voraussetzungen für eine Interessenvertretung nach dem BetrVG gegeben sind, die Akteure auf beiden Seiten nicht über die nötige Erfahrung in der Verhandlungsführung und im Umgang mit der Umsetzung von Mitbestimmungstatbeständen. Ein befragter Gewerkschaftsvertreter sieht hier einen organisationsdemographischen Grund für einen Teil der Vorbehalte des Managements:

⁹ Aber dies mitnichten „naturwüchsig“: So war etwa bei den neu entstehenden Unternehmen des Mobilfunks strittig, ob die DPG als Gewerkschaft der Telekommunikation zuständig sein sollte oder die IG Metall als die Gewerkschaft, die bereits in den Mutterunternehmen einiger der neuen Mobilfunkfirmen vertreten war.

¹⁰ Auf der tariflichen Ebene gibt es erste Initiativen für sektoral differenzierte Abschlüsse. In Hamburg wurde im Herbst 2001 ein Tarifvertrag für die Beschäftigten in Call Centern des Handels abgeschlossen, der Gehaltsgruppen und Gehälter festlegt sowie die Übernahme der Regelungen des Manteltarifvertrags des Hamburger Einzelhandels vorsieht. Andere Initiativen streben z.B. einen Manteltarifvertrag für Direktbanken oder Rahmenverträge bei den Dienstleistern an.

„Das ist ja völlig neu. Es gibt keinen Lehrberuf Call Center-Manager, das sind alles junge Leute, denen ich persönlich gar keinen Vorwurf machen will. Früher, in den Industrieunternehmen gab es immer noch den Meister und andere erfahrene Führungskräfte. Das prägte auch die Mitbestimmung. Deshalb gibt es in Call Centern immer wieder bei der Einrichtung von Betriebsräten Konflikte, die man sich in einem Industrieunternehmen nicht vorstellen kann. Beide Seiten kennen die Strukturen nicht, wissen nicht, wie man mit Mitbestimmung umgeht. Beide Seiten im Call Center sind jung. Vielfach Studenten, manche studieren Betriebswirtschaft und meinen dann, sie müssten dem Chef jetzt mal zeigen wo's langgeht, oder Studenten der Juristerei, die exemplarisches Lernen praktizieren. Man hat also eine andere Klientel in den Betriebsräten.“ (Int. DPG)

Hier liegen jedoch auch Chancen der Gewerkschaften, Expertise für gute Praxen und sozialverträgliche Regelungen aufzubauen, von denen ggf. Interessenvertretung und Management profitieren können. In der Tat haben die meisten Call Center, zumindest die größeren, inzwischen Betriebsräte. Das unterscheidet diesen Bereich von den Unternehmen in anderen neuen Industrien. Inhouse-Call Center werden meist durch die bestehenden Betriebsräte der Mutterunternehmen selbst abgedeckt. Ist das bei Ausgliederungen nicht oder nicht mehr der Fall, werden doch häufig Traditionen der betrieblichen Interessenvertretung weitergegeben, so dass die Gründung eines Betriebsrats auch dem Management „normal“ erscheint. Werden Call Center-Dienstleistungen ausgelagert, versuchen mitunter die Betriebsräte der Auftraggeber-Unternehmen, so weit möglich auf die Konditionen in den beauftragten Unternehmen Einfluss zu nehmen, zum Beispiel darauf zu drängen, nur Unternehmen zu beauftragen, die über einen Betriebsrat verfügen. In all diesen Fällen haben es die Bindung an die Herkunftsbranchen erleichtert, zumindest die betriebliche Ebene der Arbeitsbeziehungen zu institutionalisieren. Arbeitsbeziehungen und -bedingungen werden dann zwar flexibilisiert, aber nicht komplett dereguliert. Bei den Finanzdienstleistungen und in der Telekommunikation wurde ein koordiniertes gewerkschaftliches Vorgehen zudem dadurch möglich, dass die Gründung der Call Center weitgehend parallel erfolgte.

Die größten Schwierigkeiten, Strukturen der Interessenvertretung einzuziehen, gab und gibt es hingegen bei den nicht branchengebundenen Dienstleistern und Marketingagenturen. Hier haben die Gewerkschaften gezielt den Marktführer in Deutschland attackiert, der Ende der 90er Jahre für sehr geringe Entlohnung und die Beschäftigung zahlreicher Scheinselbständiger bekannt war.

„Wir hatten also am Anfang gesagt, wir nehmen den Bad Guy. Am Anfang auch gewissermaßen unterstützt von den anderen Call Centern, die haben mit einem Lächeln gesagt, versucht's mal, viel Glück. Inzwischen sind wir auf einem guten Weg, die Leute merken, dass durch einen Betriebsrat was geht. Bei [dem Marktführer] sind jetzt schon Lohnerhöhungen durchgesetzt worden.“ (Int. DPG)

Es gelang über dieses Engagement, in den größten Call Centern des Unternehmens Betriebsräte zu gründen, ebenso wie in den meisten Call Centern des zweitgrößten Anbieters.

Die Betriebsräte in Call Centern agieren unter besonderen Bedingungen. So bedeutet die hohe Zahl von Teilzeitbeschäftigten und Studierenden, die zusammen nicht selten über 80 % der Belegschaften darstellen, dass besondere Motivationslagen ent-

stehen. Dem durchaus vorhandenen Interesse an der Arbeit stehen starke externe Verpflichtungen und Bezüge und wenn nicht instrumentelle, dann doch häufig begrenzte Arbeitsorientierungen gegenüber. Waren es in einigen Call Centern gerade Beschäftigte aus dem studentischen Milieu, die Betriebsräte gründeten (vgl. auch Holtgrewe 2001b), stehen große Teile dieser Gruppe in anderen Unternehmen den Betriebsräten eher fern, weil Studienbezug und Jobmentalität überwiegen.

Inhaltlich sind es insbesondere die Mitbestimmungsrechte bezüglich Arbeitszeit, Arbeitsorganisation und Leistungskontrolle, bei denen Betriebsräte Einflusspotentiale entwickeln. Vor allem Fragen der Leistungskontrolle und der leistungsabhängigen Entlohnung stehen in Call Centern immer wieder im Mittelpunkt der Auseinandersetzungen. Dabei streben die Gewerkschaften an, dass leistungsbezogene Bezahlung nicht nur die gemessene Leistung honoriert, sondern ebenso die vorhandenen Kompetenzen der Beschäftigten sowie deren Mitarbeit in betrieblichen Projekten einbezieht. Einige Unsicherheit herrscht bezüglich der Regulierung der Arbeitszeit. Die sehr unterschiedlichen Arbeitszeitpräferenzen in den heterogenen Belegschaften werfen die Frage auf, was überhaupt zu regeln ist und wo die Regelung von Arbeitszeiten den Teams oder Mitarbeitern selbst überlassen werden soll, ohne jedoch die Flexibilitätlasten einseitig zu verteilen.

Festzuhalten ist, dass zu Beginn des Call Center-Booms in den 90er Jahren das Motiv der Tariffucht für die Arbeitgeber im Vordergrund stand – flexible Arbeit außerhalb des herkömmlichen institutionellen Rahmens. Dabei wurde in dieser Phase die Strategie der De-Institutionalisierung durch das zunächst geringe Interesse der Gewerkschaften erleichtert. Im Zuge der Reorganisation der gewerkschaftlichen Organisationen, deren Hinwendung zu neuen Beschäftigungsbereichen und der Entwicklung neuer Organisationsformen für die Unterstützung von Beschäftigten und Betriebsräten hat ihr Einfluss sich jedoch wieder verstärkt, die Institutionen der Mitbestimmung halten Einzug in die Betriebe. Die Flexibilisierung der industriellen Beziehungen ist somit weniger Ergebnis einer einseitig erfolgreich verfolgten *escape/defiance*-Strategie der Unternehmen (Oliver 1991: 155f.). Sie erweist sich als vorläufiges Ergebnis eines Prozesses, in dem sich die Akteure zunächst einmal selbst definieren und aneinander abarbeiten.

Etablierte wie neue Betriebsräte sehen sich gefordert, mit den besonderen Merkmalen der Arbeitsorganisation im Call Center, den dort vorherrschenden flexiblen Arbeitszeiten, den besonderen Qualifikationsanforderungen und dem typischen Mix von Arbeitskräften umzugehen. Insgesamt steigt der Bedarf an Unterstützung und Beratung der Betriebsräte. Eine gewerkschaftliche Infrastruktur dafür hat sich in Ansätzen bereits institutionalisiert¹¹. Die Gewerkschaften werden von den neuen, oft jungen Betriebsräten dabei durchaus kritisch beäugt, die rigide Regulierungen meist

¹¹ Zu nennen sind hier das „Kooperationsbüro Multimedia“ in Frankfurt, speziell auf Call Center gerichtete Projekte in den Ver.di-Gewerkschaften sowie Angebote und Projekte gewerkschaftlicher Technologieberatungsstellen.

für ungeeignet in Call Centern halten. Sie reagieren vielfach auch allergisch auf allzu rasche und penetrante Forderungen der Gewerkschaften, nun aber auch Mitglieder zu werben. Ob sich das gewerkschaftliche Engagement also, wie erhofft, mittel- und langfristig in steigenden Mitgliederzahlen niederschlagen wird, ist offen. Für die Gewerkschaften handelt es sich bei allen Bemühungen um die Gründung und Unterstützung von Betriebsräten deshalb um eine riskante – aber vermutlich notwendige (vgl. Müller 2001: 134) – Vorleistung, denn der Organisationsgrad in den Call Centern ist immer noch überwiegend sehr niedrig¹². Zu solchen Vorleistungen zählt auch die Information der Call Center-Beschäftigten. Über die Veröffentlichung von Informationen über Arbeitsbedingungen und Entlohnungsverhältnisse¹³ sind sie daran beteiligt, Transparenz am Arbeitsmarkt zu schaffen.

5. Verortung von Flexibilität: Der Fall Nordrhein-Westfalen

Wir haben einleitend darauf hingewiesen, dass verschiedene Perspektiven auf das Thema Call Center von den Unternehmen dafür genutzt werden können, um Ressourcenflüsse zu sichern. Dabei spielt öffentliche, und das heißt im Fall der Call Center: regional basierte, Unterstützung für das entstehende Feld eine nicht unerhebliche Rolle. Inzwischen haben fast alle Bundesländer eigene Förderprogramme, mit denen sie den Aufbau einer eigenen Call Center-Landschaft forcieren wollen. Nordrhein-Westfalen startete als eines der ersten Bundesländer 1997 im Rahmen der Landesinitiative „media nrw“ die „Call Center Offensive NRW“ und stellte die Call Center damit in den Kontext der Entwicklung von neuen Medien- und informationstechnischen Dienstleistungen in NRW. Die Call Center Offensive bot ansiedlungsbereiten Unternehmen eine Kommunikationsplattform, Unterstützung bei der Qualifizierung potentieller Mitarbeiter sowie die Vermittlung von Leistungen der lokalen Wirtschaftsförderungen. Diese drei Programmbestandteile sind hinsichtlich ihres Beitrages zur Institutionalisierung des Feldes unterschiedlich zu bewerten.

Kommunikation: Die Schaffung von Kommunikationsgelegenheiten zwischen interessierten Personen und Organisationen bedeutet eine eher schwache Form der Institutionalisierung. Aber gerade in den frühen Phasen der Entwicklung eines organisationalen Feldes sind Kommunikationsgelegenheiten anlässlich des Besuchs von Regierungsmitgliedern in neu eröffneten Call Centern oder auf Tagungen, Workshops und Messen wichtige Kristallisationspunkte für die Verankerung einer lokalen oder regionalen Call Center-Szene und ihre Außendarstellung. Mit der Zugehörigkeit zu „media nrw“ wurden die Call Center (zumindest symbolisch) in den Kontext von

¹² In einer der untersuchten Banken waren von 800 Mitarbeitern 5 % gewerkschaftlich organisiert, davon fast alle in der HBV.

¹³ Für eine Übersicht für Direktbanken s. <http://www.login-news.de/Newsletter/LOGIN6.PDF> vom Januar 2001. Bei der Bereitstellung solcher Informationen konkurriert ver.di mit diversen unabhängigen Initiativen aus der gewerkschaftskritischen Linken, die per Internet Porträts von Arbeitgebern und Erfahrungsberichte verbreiten, z. B. www.callcenteroffensive.de.

New Economy und High-Tech gerückt. In der Sicht der politischen Umwelt kombinierten Call Center hier widersprüchliche Vorteile auf geradezu unwiderstehliche Weise: Konnotationen von Modernität, Innovation und langfristig vorteilhafte Strukturentwicklung einerseits, die Hoffnung auf deutliche Arbeitsmarkteffekte gerade im unteren und mittleren Qualifikationsbereich andererseits.

Die öffentliche Aufmerksamkeit hatte jedoch auch unintendierte Effekte. Vorbehalte gegenüber der Qualität der geschaffenen Arbeitsplätze traten auf den Plan, was in den zahlreichen Klagen über das „schlechte Image“ der Call Center seinen Niederschlag fand. Dieses schlechte Image wurde von Betreibern und Förderern des Feldes als entscheidendes Hindernis für die Gewinnung qualifizierter Beschäftigter betrachtet, sobald man gelernt hatte, dass man diese brauchte. Es bot andererseits gewerkschaftlichen Akteuren und einer skeptischen Öffentlichkeit die Chance, Mindeststandards einzufordern. Inzwischen hat jedoch eine Normalisierung eingesetzt. Die Frage nach dem Image der Call Center-Arbeit wird in Unternehmen wie im institutionellen Umfeld meist mit Verweis auf eine signifikante Verbesserung beantwortet.

Qualifizierung: Das Bildungswerk der IHK Düsseldorf hatte bereits 1997 in Zusammenarbeit mit lokalen Call Center-Betreibern ein erstes Curriculum für einen sechswöchigen Lehrgang „Call Center Agent/in“¹⁴ entwickelt und die Maßnahme durchgeführt. Die zusammen mit der Call Center Offensive gegründete Call Center Akademie Nordrhein-Westfalen (CCA) nahm dieses Curriculum zur Grundlage für eine eigene Kursentwicklung. Seit 1998 können interessierte Bildungsträger (zur Zeit sind es 22 in NRW) mit der CCA und der lokalen IHK einen Vertrag abschließen, der die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen für Call Center-Agentinnen und -Agenten gemäß dem einheitlichen Curriculum und eine abschließende Zertifizierung vorsieht. Bis Ende 2000 dürften mehr als 3.000 Personen, überwiegend Arbeitslose und Berufsrückkehrerinnen, eine solche Maßnahme absolviert haben. Die Vermittlungsquoten im Anschluss an die Kurse waren und sind hoch, befragte Experten sprechen von bis zu 70 %. An einigen Standorten, so etwa in Dortmund, konnten große Call Center (mit einem Personalbedarf von mehreren hundert Beschäftigten) über das Konzept der CCA binnen kurzem in der Rekrutierung unterstützt werden.

Mit ihrem Vorgehen wollte die CCA an allen Qualifizierungsstandorten im Land vergleichbare Standards erreichen¹⁵. In den von uns untersuchten Unternehmen wird

¹⁴ Es hat sich eingebürgert, die Beschäftigten in Call Centern als Agentin bzw. Agent zu bezeichnen.

¹⁵ Bestrebungen, die Qualifizierung zu vereinheitlichen, gibt es auch in anderen Bundesländern, z. B. in Niedersachsen. Außerdem bietet das DIHT-Bildungswerk seinen Mitgliedern ein Curriculum an, allerdings ohne die Standards vertraglich abzusichern. Der Versuch dieser Vereinheitlichung ist ohnehin umstritten, denn aufgrund lokaler Besonderheiten und Interessen hat die CCA bereits zahlreiche Pilotmaßnahmen an einzelnen Standorten zugelassen und kann

allerdings häufig kritisiert, dass zum einen in den Qualifizierungskursen nicht die richtigen, betrieblich benötigten Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt werden, zum anderen die Arbeitsämter zuviel nicht geeignete Personen in die Kurse hineindrücken. Deshalb rekrutieren zum Beispiel die Call Center der Finanzdienstleister meist an den Maßnahmen der CCA vorbei. Sie verlassen sich eher auf die interne Ausbildung. Diese Unternehmen sehen in der CCA vor allem ein Element der Imagebildung für die Call Center-Arbeit, das jedoch an den eigenen Bedarfen vorbei geht. Für andere Call Center, besonders kleinere und solche, die einfachere Dienstleistungen erbringen, übernehmen die CCA-Maßnahmen jedoch anscheinend die Funktion einer vorgeschalteten Personalselektion. Die Bildungsträger suchen in Kooperation mit den Arbeitsämtern nach geeignet erscheinenden Arbeitslosen, die dann offenbar vor allem in diese Call Center vermittelt werden können. Für die Politik schlägt sich dies in erkennbaren Beschäftigungserfolgen nieder, die Arbeitsverwaltungen können einem Teil ihrer Klientel wieder Optionen öffnen und Aktivität demonstrieren.¹⁶

Beim Thema Qualifizierung für Call Center zeigen sich somit deutliche Tendenzen zu einer Institutionalisierung unterhalb des dualen Systems oder daneben. Die Zertifizierung der Qualifizierungsangebote für Call Center-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter hat insbesondere den Personalaufbau in der Phase des raschen Wachstums der Call Center unterstützt. Nunmehr beziehen IHK-Ausbildungsgänge auch die Ausbildung für mittlere Führungskräfte und Supervisoren ein. Weitergehenden Anschluss an das duale Berufsbildungssystem suchen Pilotversuche, das Call Center als Vertiefungsmodul in der Ausbildung der Kaufleute für Bürokommunikation zu verankern (vgl. Paulini-Schlottau 2000). Eine Normalisierung des Vertriebsweges Call Center in den Finanzdienstleistungen zeigt sich möglicherweise darin, dass bei einer Bank unseres Samples in diesem Jahr die ersten im Call Center selbst ausgebildeten Bankkaufleute ihren Abschluss machen.

Wirtschaftsförderung: Die Call Center-Offensive bot bisher mehr als 500 Unternehmen und Firmengründern eine erste kostenlose Beratung an und vermittelte Kontakte zu den lokalen Wirtschaftsförderungen. Neben den normalen Mitteln der Wirtschaftsförderung (standortbezogene Leistungen, Verkehrsanbindung usw.) gab es speziell im Ruhrgebiet für Call Center außerdem Investitionsbeihilfen gemäß den

etwa firmenspezifische Maßnahmen kaum umfassend erheben und in die Evaluation einbeziehen.

¹⁶ Hier birgt jedoch sowohl die Ferne der Arbeitsförderungsmaßnahmen von den betrieblichen Anforderungen Risiken als auch eine allzu große Nähe: In Siegen wurden im Jahr 2000 von der CCA NRW über 100 Beschäftigte für ein neu anzusiedelndes Call Center von T-Online qualifiziert, das schon wieder zur Disposition steht (Spiegel-Online 4. 7. 2001). In Brandenburg schulte Telegate 35 arbeitslose Frauen auf Kosten der Arbeitsverwaltung und versprach bis zu 200 neue Arbeitsplätze. Dann fiel die Ansiedlung der stagnierenden Nachfrage nach Auskunftsdienstleistungen zum Opfer (Märkische Allgemeine vom 9.1.2001, 29.3.2001, 23.6.2001).

Fördermodalitäten der EU für strukturschwache Gebiete¹⁷. Allerdings wurde den direkten Finanzhilfen in allen Interviews eher zweitrangige Bedeutung zugemessen. Diese Aussage wird dadurch gestützt, dass sich in nicht förderfähigen Gebieten wie Köln oder Düsseldorf ebenfalls zahlreiche Call Center niedergelassen haben. Statt dessen nannten uns betriebliche Experten als wichtigste Standortbedingungen immer wieder den Arbeitsmarkt, eine gute Verkehrsanbindung und die Verfügbarkeit von geeignetem Büroraum.

Es gibt allerdings ein Beispiel für direkten Druck der Call Center-Betreiber auf „harten“ institutionellen Wandel: Im Mai 1998 erließ die nordrhein-westfälische Landesregierung eine pauschale Ausnahmegenehmigung für ständige Sonn- und Feiertagsarbeit in Call Centern. In der Frühphase der Call Center Offensive konnte sich die Landesregierung damit von anderen Ländern absetzen und zugleich demonstrieren, dass es ihr mit der Unterstützung der neuen Unternehmen ernst war. Zwar zeigten sich rasch Isomorphietendenzen auf eine Deregulierung, indem die anderen Länder nachfolgten, aber für eine Weile ergab sich ein Vorteil im Wettbewerb der Länder um die Call Center-Ansiedlung.

Bemerkenswert ist, dass die Gewerkschaften zunächst in der Call Center Offensive keine Rolle spielten. In einer Region mit starker gewerkschaftlicher Tradition und einer sozialdemokratischen Regierung ist das überraschend. Es kann auf strategische Entscheidungen der Regierung oder der Verwaltung zurückzuführen sein, mit denen vermutete Blockaden vermieden werden sollten, aber auch darauf, dass die Gewerkschaften in der frühen Phase die Entwicklungsdynamik des Call Center-Bereichs unterschätzten (vgl. Abschnitt 4). Vielleicht zeigt sich darin der insgesamt schwindende Einfluss der Gewerkschaften in einem Strukturwandel, der sie mit defensiven Aufgaben belastet und in den Aufbau neuer Bereiche weniger stark involviert, zumal die Förderung von jungen, technologie- und medienbasierten Unternehmen, von Mikroelektronik, Softwareentwicklung oder E-Commerce-Unternehmen wenig kompatibel ist mit den traditionellen gewerkschaftlichen Strukturen und Aufmerksamkeiten.

Im Hinblick auf den regionalen Strukturwandel ist eine Institutionenbildung im Zusammenhang mit dem Wachstum der Call Center also deutlich erkennbar. Der wohl wichtigste institutionelle Effekt ist die Entstehung eines Call Center-spezifischen Arbeitsmarktes (vgl. Scott/Storper 1992: 18f). Für einen regionalen Arbeitsmarkt ist es entscheidend, einen gemeinsamen „fund of knowledge that help participants screen and evaluate the information they receive“ (ebd.) zu entwickeln. Die befragten betrieblichen Experten bezeichnen übereinstimmend die lokalen Arbeitsmärkte als Hauptgrund für Ansiedlungsentscheidungen. Nach anfänglichen Vorbehalten gegenüber der Beschäftigung in Call Centern lernten auch die Arbeitsverwaltungen das wachsende neue Beschäftigungssegment schnell schätzen. Den Interessen der

¹⁷ Noch mehr Subventionen gibt es nur in den neuen Bundesländern, wo neben Investitionszulagen auch Personalkostenzuschüsse möglich sind.

bereits Beschäftigten kommt der entstehende Arbeitsmarkt entgegen, weil sich Optionen eröffnen, Bezahlung und Arbeitsbedingungen per Stellenwechsel zu verbessern. Die Beschäftigtenbefragung in einem der Bank-Call Center ergab, dass ein Drittel vorher bereits in einem anderen Call Center gearbeitet hatte. Bessere Bezahlung und erhoffte Aufstiegsmöglichkeiten waren die wichtigsten Gründe für den Wechsel in das Call Center der Bank, das sich nach unserem Eindruck am „oberen Ende“ günstiger Arbeitsbedingungen befindet. Gerade an den Universitäten bilden sich informelle Informationsbörsen über Arbeitsmöglichkeiten in Call Centern; die Unternehmen schaffen es, die informellen Netzwerke unter den Studierenden zu erschließen. In den beiden untersuchten Bank-Call Centern stellen Studierende rund die Hälfte der Belegschaft. Die Hälfte von ihnen fand den Weg in das Call Center über informelle Kontakte, bei den nicht-studierenden Beschäftigten gilt das hingegen nur für ein Viertel.

In einer institutionalistischen Perspektive zeigt die verbreitete Beschäftigung von Studierenden, dass die neue Organisationsform Spielräume nutzt, die als Nebeneffekt von Veränderungen und De-Institutionalisierungen „anderswo“, nämlich im Bildungssystem, entstehen. Für die Unternehmen sind Studierende zunächst aufgrund der Befreiung von Sozialabgaben relativ preiswerte Arbeitskräfte. Dass sie in großer Zahl auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, ist auch auf De-Institutionalisierungen im Bereich der Studienfinanzierung (BAFÖG) und Hochschulausbildung zurückzuführen. Nicht zuletzt die relativ offene Struktur vieler Studiengänge, speziell in den Geistes- und Sozialwissenschaften, (ver)führt Studierende dazu, sich Zeit zu lassen und bietet die Möglichkeit, studienbegleitend zu arbeiten. Im Lebenslauf wird das Studium häufig nicht mehr als eine distinkte Phase gesehen, die möglichst schnell zielgerichtet abzuschließen ist. Statt sequenziell werden Studium, Arbeit und andere Verpflichtungen gleichzeitig mit wechselnden Akzentuierungen verfolgt: Studienabschluss sowie Übergang in eine klassische Berufskarriere werden zu parallelen Optionen, ebenso wie der Wechsel mit oder ohne Abschluss auf eine Führungsposition im Call Center, zumindest solange die Rekrutierung und Ausbildung von Führungs- und Fachkräften noch gering institutionalisiert ist. Ob dies auf eine langfristige berufliche Perspektive verweist, ist zur Zeit noch offen.

Im Ruhrgebiet verzeichnen wir hier eine besonders ausgeprägte Schleife zwischen institutionellem und organisationellem Wandel: Wurden die Universitäten hier in den 70er Jahren als Beitrag zur Bewältigung des Strukturwandels eröffnet, so war in den 90er Jahren die dichte Hochschullandschaft mit dem entsprechenden Potenzial an studentischen Arbeitskräften ein gewichtiger Grund für Call Center, sich hier anzusiedeln. Umgekehrt versprachen sich die Förderer der Call Center davon einen Beitrag zur Umgestaltung dieser altindustriell geprägten Region und zur Stärkung des hier immer noch unterdurchschnittlich ausgeprägten Dienstleistungssektors. Spekulativ könnte man sagen, dass für die Kinder der Arbeiter und Angestellten der Alt-Industrien im Ruhrgebiet Tertiarisierung und Höherqualifizierung nicht (mehr) in einander fallen oder in generationenübergreifende soziale Aufstiege münden, sondern

auf individualisierte Weise in einzelnen Biographien und Lebensführungsarrangements zu Optionen werden, die sie selbst mit ungewissen Ergebnissen kombinieren.

Die skizzierte Entstehung einer Call Center-spezifischen Landschaft im Ruhrgebiet und der erhebliche Aufwand für die Personalgewinnung und -qualifizierung könnten dazu beitragen, dass eine auf den ersten Blick sehr ortsunabhängige Dienstleistung doch eine stärkere territoriale Integration (Asheim 1992: 59) entwickelt. Ein anderer Anreiz dafür könnte die Entdeckung von potentiellen „forward linkages“ (Coffey 1992: 142) sein, die die Call Center mit bestehenden wichtigen Clustern der Region vernetzt. In Duisburg wird über Verbindungen zwischen dem Logistik-Cluster und der reich entwickelten Call Center-Szene diskutiert. In Köln wäre die Medienwirtschaft ein Bezugspunkt, in Dortmund wird die Beziehung zwischen technisch orientierter Universität, der Softwareentwicklung und technologiebezogener Call Center betont¹⁸. Es zeichnen sich als institutionelle Interdependenzen und Verflechtungen ab, die die Call Center weiter in das lokale und regionale Wirtschaftsgefüge einbetten.

6. Fazit

Die Konstruktion von Flexibilität in den Call Centern selbst und im und durch das entstehende Organisationsfeld ergibt keinen eindeutigen Trend in Richtung Deregulierung. Es geht eher um verschachtelte Schleifen von De- und Re-Institutionalisierung, von Kontinuität und Diskontinuität, in denen sich Standards und Routinen, Akteure, Beschäftigung und Arbeitsbeziehungen wechselseitig konturieren und strukturieren. Unsere Empirie zeigt, dass der Ausgangspunkt in vielerlei Hinsicht ein Bruch mit traditionellen Arrangements war: Organisationen entflohen den Geltungsbereichen von Tarifverträgen und beruflich strukturierter Arbeit, die Landesregierungen gaben dem Druck nach Lockerung des Sonntagsarbeitsverbots nach. Die Gewerkschaften fanden sich selbst in der undankbaren Rolle derjenigen wieder, die alte Regelungen und Besitzstände zu verteidigen hatten, zusätzlich behindert in der Entwicklung angemessener Perspektiven durch ihren eigenen traditionellen Bezug auf qualifizierte, männliche Vollzeitarbeit.

So konnte die Entwicklung und Diffusion des Organisationstyps Call Center die Grundlagen der Arbeitsbeziehungen aufmischen, indem traditionelle Statusrechte ebenso in Frage gestellt wurden wie Beschränkungen von Flexibilität. Die Beschäftigten in den Call Centern selbst, aber auch diejenigen in den diese beauftragenden Unternehmen wurden mit (dem Verweis auf) Outsourcing dazu gebracht, Konzessionen zu machen. Es deutet vieles darauf hin, dass diese Rearrangements sich letztlich zu einem „Arrangement im Status quo minus“ gegenüber herkömmlicher qualifizierter Angestelltenarbeit summieren (vgl. Bode/Brose/Voswinkel 1991). Dies ist zu be-

¹⁸ Beispiele dafür gibt es auch aus anderen Bundesländern: So will in Baden-Württemberg ein neu eröffnetes Beratungszentrum den Einsatz von Call Centern im Maschinen- und Anlagenbau unterstützen (Quelle: Mailingliste Call Center News 14/2001).

rücksichtigen, auch wenn man für die Zukunft mit einiger Wahrscheinlichkeit Verbesserungen in verschiedener Hinsicht erwarten kann.

Auf Grundlage der erreichten Flexibilität gibt es Anzeichen für erneute Re-Institutionalisierung. Die Unternehmen mussten lernen, nicht selten durch teure Fehleinschätzungen, dass Call Center-Arbeit nicht beliebig gering qualifiziert (und billig) sein darf, wenn man nicht an anderen Stellen Kostensteigerungen und Qualitätsverluste verzeichnen möchte. Qualifikation, Qualifikationsentwicklung und –zertifizierung sind deshalb zu zentralen Verhandlungsfeldern in den Organisationen und im organisationalen Feld geworden, genauso wie das Image der Call Center-Arbeit¹⁹. Umgekehrt versetzt eine – allein schon durch die mitgebrachten Kenntnisse und sozialen Kompetenzen – nicht unqualifizierte Belegschaft die Call Center erst in die Lage, höherwertige Dienstleistungen zu entwickeln oder neue Dienstleistungsfelder zu erschließen.

Das Call Center-Management hat aus der Spezialisierung auf das Management der Kundenbeziehungen heraus inzwischen einen Fundus an Wissen über die Funktionsweise der neuen Grenzstellenorganisationen aufgebaut, und nicht zuletzt auch vielfache Erfahrungen mit der Reflexivität von Reorganisation machen müssen. Die deutlich erkennbare Hinwendung von Teilen des Managements zu Dienstleistungsqualität und Innovation hat hier ihren strategischen Hintergrund im Versuch einer eigenen Professionalisierung (vgl. für andere Felder z.B. DiMaggio 1991; Walgenbach/Beck 2000). An den reorganisierten organisationalen Grenzstellen haben sich Kompetenzen angesammelt, mit denen sich eine relevante Unsicherheitszone gegenüber der Organisation und den Kunden kontrollieren lässt.

Zu erwarten ist auch, dass Beschäftigte den Nutzen von Interessenvertretungen und betrieblicher Mitbestimmung zunehmend erkennen werden, um ihre Arbeitsbedingungen zu verbessern und sich den Zumutungen einer zu engen technologischen Kontrolle zu entziehen. Von den Gewerkschaften ist dabei in dem Maße mehr Unterstützung zu erwarten, als diese erkennen müssen, dass die Abgrenzungen zwischen den Kernbelegschaften als ihrer traditionellen Zielgruppe und den Randbelegschaften bröckeln und die Konzentration auf die traditionell stark gewerkschaftlich organisierten Gruppen zu einem Problem für zukünftige Einflusspotentiale wird. Die Politik schließlich wird sich fragen lassen müssen, wie es um die Nachhaltigkeit und Qualität der geschaffenen neuen Arbeitsplätze bestellt ist.

In den genannten Bereichen und mit den erwähnten Akteuren deutet sich so etwas wie eine Modernisierungsallianz an, an der neben Gewerkschaften, dem aufgeklärten Management, Beratern und politischen Akteuren auch die zahlreichen anwendungsorientierten Forschungsprojekte beteiligt sind, die in den vergangenen Jahren im Bereich der Wirtschafts-, Arbeits- und Sozialwissenschaften entstanden sind. Hier

¹⁹ Dies ist auch für andere a-typische Industrien und Tätigkeiten belegt; vgl. z.B. Voswinkel/Lücking (1996) für die Bauindustrie und das Gaststättengewerbe.

zeichnet sich ein Pfad der Entwicklung und Diffusion qualitativ hochwertiger Call Center-Dienstleistungen ab. Um ihn einzuschlagen, bedarf es einiger Voraussetzungen: einer Bindung der Call Center-Dienste an die Kernkompetenzen der beauftragenden Unternehmen und des Aufbaus eigener Kompetenzen, mithin einer weiterhin hohen strategischen Relevanz der Kundenorientierung und weiterer Innovation im Bereich des Kundenservice; einer kritischen Masse von Call Centern in einer Region, also einem funktionierenden Arbeitsmarkt mit Stellenalternativen und beruflichen Entwicklungsperspektiven; Gelegenheiten für Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch, sowie eines ausgebauten Systems von unternehmensinternen und -externen Aus- und Fortbildungseinrichtungen.

Natürlich behaupten wir nicht, dass es sich bei diesem Szenario um einen quasi naturwüchsig ablaufenden Prozess handelt, der gemäß der Isomorphiethese auf einen Qualitätspfad führt. Die Entwicklung anerkannter Praktiken, von Standards und Richtlinien ist das Resultat von Konflikten und politischen Auseinandersetzungen im Feld, in dem staatlich moderierte Diskurse ebenso eine Rolle spielen wie die öffentliche Kritik an Betriebsschließungen oder der Tariffucht.

Es geht also nicht darum zu behaupten, dass in der deutschen oder der nordrhein-westfälischen Call Center-Szene alles zum besten steht. Die angedeutete Modernisierungsallianz betont lediglich die sozialen Möglichkeiten und Lernchancen auf der positiven Seite des Bildes. Die weitere Forschung sollte sicherlich auch diesen Pfad verfolgen. Ebenso wichtig ist es aber, die Aufmerksamkeit für mögliche Segmentierungsprozesse im Feld nicht zu verlieren (z.B. entlang von Alter, Bildung, Geschlecht oder Lebensstilen auf Seiten der Beschäftigten, Branchenzugehörigkeit der Call Center oder nach Regionen), die einen (großen) Teil der Beschäftigten in gering entlohnten Jobs mit schlechten Arbeitsbedingungen von den Verbesserungen auf dem Qualitätspfad ausschließen würde. Dennoch ist das aufgeklärte Management und der Bedeutungsgewinn der Interessenvertretungen durchaus kein rein ideologisches Phänomen. Die institutionelle Verfestigung und organisationale Umsetzung des qualitätsorientierten Entwicklungspfades wird durch die Auseinandersetzungen über Leitbilder von Qualität und Kompetenz ebenso verstärkt wie durch den Kompetenzaufbau und die reflexive Selbst-Positionierung der Akteure im organisationalen Feld.

Literatur

- Asheim, B.T. (1992): Flexible Specialisation, Industrial Districts and Small Firms: A Critical Appraisal. In: Ernste, H./Meier, V. (eds.): *Regional Development and Contemporary Industrial Response*. London/New York: 45-63.
- Baldry, C./Bain, P./Taylor, P. (1998): 'Bright Satanic Offices': Intensification, Control and Team Taylorism. In: Thompson, P./Warhurst, C. (eds.): *Workplaces of the Future*. Houndmills etc.: 163-183.
- Berger, U./Offe, C. (1984): Das Rationalisierungsdilemma der Angestelltenarbeit. Arbeitssoziologische Überlegungen zur Erklärung des Status von kaufmännischen Angestellten aus der Eigenschaft ihrer Arbeit als 'Dienstleistungsarbeit'. In: Offe, C. (Hg.): *„Arbeitsgesellschaft“*. Strukturprobleme und Zukunftsperspektiven, Frankfurt/New York: 271-290.

- Bittner, S./Schietinger, M./Schroth, J./Weinkopf, C. (2000): Call Center – Entwicklungsstand und Perspektiven. Eine Literaturanalyse. Projektbericht 2000-01 des Instituts Arbeit und Technik. Gelsenkirchen.
- Bode, I./Brose, H.G./Voswinkel, S. (1991): Arrangement im Status quo minus. In: Soziale Welt, 42: 20-45.
- Brunsson, N. (1989): The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Action in Organizations. Chichester.
- Coffey, W. (1992): The Role of Producer Services in Systems of Flexible Production. In: Ernste, H./Meier, V. (eds.): Regional Development and Contemporary Industrial Response. London/New York: 133-146.
- DiMaggio, P.J. (1991): Constructing an Organizational Field as a Professional Project: U.S. Art Museums, 1920-1940. In: Powell, W.W./DiMaggio, P.J. (eds.): The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago: 267-292.
- DiMaggio, P.J./Powell, W.W. (1991): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality. In: DiMaggio, P.J./Powell, W.W. (eds.): The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago: 63-82.
- Fernie, S./Metcalf, D. (1998): (Not) Hanging on the Telephone. Payment Systems in the New Sweatshops. CEP-discussion paper 390. London
(<http://cep.lse.ac.uk/papers/discussion/download/dp0390.pdf>, Download am 22.7.01).
- Frenkel, S.J./Korczynski, M./Shire, K.A./Tam, M. (1999): On the Front Line. Organization of Work in the Information Society. Ithaka, NY/London.
- Friedberg, E. (1995): Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns. Frankfurt/New York.
- Gundtoft, L./Holtgrewe, U. (2000): Call Center – Rationalisierung im Dilemma. In: Brose, H.G. (Hrsg.): Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft. Frankfurt/New York: 173-203.
- Holtgrewe, U. (2001a): Organisationsdilemmata und Kommunikationsarbeit. Callcenter als informatisierte Grenzstellen. In: Matuschek, I./Henninger, A./Kleemann, F. (Hrsg.): Neue Medien im Arbeitsalltag. Empirische Befunde, Gestaltungskonzepte, Theoretische Perspektiven. Wiesbaden: 55-70.
- Holtgrewe, U. (2001b): Anerkennung und Arbeit in der Dienst-Leistungs-Gesellschaft. Eine identitätstheoretische Perspektive. In: Moldaschl, M./Voß, G.G. (Hrsg.): Subjektivierung von Arbeit. München/Mering: 195-218
- Jahnsen, W. (2001): Communication Center: Make-or-Buy. In: TeleTalk, H. 6: 46-51.
- Korczynski, M. (2000): The Contradictions of Service Work: The Call Centre as Customer-Oriented Bureaucracy. In: Sturdy, A./Grugulis, I./Willmott, H. (eds.): Servicing Consumers – Critical Studies in Customer Service Work. Basingstoke.
- Kühl, S. (1994): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. Frankfurt.
- Langlois, R.N./Foss, N.J. (1999): Capabilities and Governance: The Rebirth of Production in the Theory of Economic Organization. In: KYKLOS, 52: 201-218.
- Lüde, R. von/Nerlich, M.R. (2002): Call Center in arbeits- und industriesoziologischer Perspektive: Chancen und Risiken im betrieblichen Innovationsprozess. In: Menzler-Trott, E./Hahnel, M. (Hrsg.): Call Center Evolution. Standards für effiziente Kunden- und Mitarbeiterbeziehungen, München: 1-19
- March, J.G./Olsen, J.P. (1989): Rediscovering Institutions. The Organizational Basis of Politics. New York.
- Meyer, J.W./Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myths and Ceremony. In: American Journal of Sociology, 83: 340-363.

- Müller, H.P. (2001): Über die Mühen der Profilfindung einer Dienstleistungsgewerkschaft. Zur Entstehungsgeschichte der Multi-Branchengewerkschaft „Ver.di“ im Spannungsfeld von Organisationskonflikten und Programmsuche. In: Industrielle Beziehungen, 8: 108-137
- Nippa, M. (1999): Call Center strategiegerecht organisieren. In: Harvard Business Manager, H. 6: 86-93.
- Oliver, C. (1991): Strategic Responses to Institutional Processes. In: Academy of Management Review, 16: 145-179.
- Ortmann, G./Sydow, J./Türk, K. (Hrsg.) (2000): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. 2. Aufl., Wiesbaden.
- Osterloh, M./Frey, B.S./Frost, J. (1999): Was kann das Unternehmen besser als der Markt. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 69: 1245-1262
- Paulini-Schlottau, H. (2000): Umsetzungshilfe für die Ausbildung von Kaufleuten für Bürokommunikation (KfB) in Call Centern. BiBB-Arbeitspapiere, Vorhaben 3.0263. Bonn.
- Powell, W.W./DiMaggio, P.J. (eds.) (1991): The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago.
- Schietinger, M./Schroth, J. (2001): Auswertung der Beschäftigtenstruktur in Callcentern. FREQUENZ-Arbeitspapier 2001-2. Gelsenkirchen
(<http://www.iatge.de/aktuell/veroeff/am/schietin01a.pdf>, Download 2.7.01).
- Scott, A.J./Storper, M. (1992): Regional Development Reconsidered. In: Ernste, H./Meier, V. (eds.): Regional Development and Contemporary Industrial Response. London/New York: 3-24.
- Scott, W.R. (1995): Institutions and Organizations. Thousand Oaks et al.
- Sennett, R. (1998): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin.
- Taylor, P./Bain, P. (1999): „An Assembly Line in the Head“: Work and Employee Relations in the Call Centre. In: Industrial Relations Journal, 30, 101-117.
- Voswinkel, S./Lücking, S. (1996), Normalitätsmanagement. In: Soziale Welt, 47: 450-479.
- Walgenbach, P./Beck, N. (2000): Von statistischer Qualitätskontrolle hin zum Total Quality Management – Die Institutionalisierung eines neuen Managementkonzepts. In: Soziale Welt, 51: 325-354.