



Sitemap Mediadaten  
Hilfe Impressum  
Kontakt Zeit-Verlag

# WIRTSCHAFT

**ZEIT.DE**

**KULTURKALENDER**

**DIENTE**

« zurück zur Rubrik **Wirtschaft**

## ZUKUNFTSMARKT

### Elite oder Fußvolk?

**Call-Center werden zur Jobmaschine. Weitsichtige Unternehmer setzen auf Qualifikation und Eigenverantwortung ihrer Mitarbeiter**

Von Achim Graf

Tanja Stein ist ein vielseitiger Mensch: Sie arbeitet in einem Hotel, bei einem Immobilienmakler, einem Telefonkartenanbieter und einer Wohnungsbaugesellschaft - und zwar zur selben Zeit. Doch die 24-Jährige ist weder schizophran, noch kann sie zaubern. Tanja Stein ist Agent in einem Call-Center. Sie weiß genau, wer im Zimmer 103 nächtigt und was das Haus am Stadtpark kostet, sie kennt die Telefonkartenpreise genauso wie den nächsten Handwerkernotdienst.

Der Arbeitsplatz dieser ebenso gut informierten wie belastbaren Mitarbeiterin ist ein Büro im beschaulichen Laubenheim bei Bad Kreuznach, dem Sitz der Tellog - Gesellschaft für Telekommunikation und Logistikdienstleistung. Von dort beantwortet sie telefonische Anfragen der Kunden von rund 30 Unternehmen, ganz gleich, ob diese in Frankfurt am Main, Mannheim oder Hannover zu Hause sind. Ihre Aufgabe: Immer dann ansprechbar sein, wenn die eigentlichen Firmenmitarbeiter Feierabend haben - nur wissen sollen die Kunden von dieser Rufumleitung nichts.

Über 200 000 Menschen haben in Deutschland mittlerweile einen ganz ähnlichen Job wie Stein - und es werden stetig mehr. Der Deutsche Directmarketing Verband (DDV) rechnet damit, dass die Zahl der Call-Center in Deutschland in drei Jahren von heute 2400 auf über 3600 steigen wird. Europaweit soll es im Jahr 2006 sogar 26 000 Zentren geben - genutzt oder betrieben vor allem von Finanzdienstleistern und der Telekommunikationsbranche, zunehmend aber auch dem Einzelhandel.

Einfache Auskünfte werden dabei künftig mehr und mehr die Web-Seiten der Unternehmen im Internet erteilen, glaubt die DDV-Leiterin für Neue Medien, Bettina Höfner, "aber grundsätzlich dürfte das Volumen der Kundenkommunikation enorm wachsen". Deshalb steigt auch die Zahl der Arbeitsplätze. Über 280 000 sollen es im Jahr 2003 allein in Deutschland sein. Daran ändert die Konkurrenz durch Sprachcomputer wenig, die Kunden mit automatischen Ansagen abfertigen. Denn die müssen sich auf Standardanfragen beschränken und können deshalb nur schlecht ausgebildete Call-Center-Angestellte ersetzen.

Die Branche boomt, seit viele Unternehmen unter dem Schlagwort Customer Relationship Management (CRM) den Kunden als bedeutenden Erfolgsfaktor (wieder-)entdeckt haben. Dies gilt für im Unternehmen selbst angesiedelte Center ebenso wie für freie Dienstleister, die mit der Kundenbetreuung beauftragt werden. Vom Call-Center versprechen sich die Firmen "sowohl Rationalisierungschancen als auch einen Imagegewinn", sagt die Soziologin

## SUCHE

► LOS

## ZUM THEMA

### ARTIKEL

» DIE ZEIT 25/2001:  
Der Chef am Draht  
Von Achim Graf

1. Wort markieren
2. Button anklicken
3. Erklärung erscheint!

Ursula Holtgrewe, die an der Universität Duisburg ein Forschungsprojekt zum Thema leitet. Der Mitarbeiter am Telefon steckt derweil in einem Dilemma: Einerseits hat er den direkten Kontakt zum Kunden, andererseits kaum Vollmachten. Als Repräsentant des Unternehmens trage der Beschäftigte im Call-Center "eine sehr hohe Verantwortung", stellt Projektmitarbeiterin Sandra Arzbächer fest. "Aber die Unternehmensmitarbeiter, die traditionelle Sachbearbeiteraufgaben wahrnehmen, verfügen in der Regel über eine weitaus höhere Entscheidungskompetenz."

#### *Uralte Machtstrukturen*

Dieses Missverhältnis sei ebenso gewollt wie unsinnig, vermutet Hannes Oberlindober vom Multimedia Service Center Tekomedia in Bochum. In vielen Centern treffe die New Economy auf Machtstrukturen und Produktionsweisen, die man aus dem 19. Jahrhundert kennt. Durch monotone Arbeitsabläufe, Akkordbedingungen, Gesprächsleitfäden und Kontrolle solle sichergestellt werden, "dass es auch in Zukunft Eliten und Fußvolk geben wird", so Oberlindober.

Er weiß, wovon er spricht: Er gehörte zum Tross der rund 400 Agents, vornehmlich studentische Teilzeitkräfte, die 1998 bei der Citibank in Bochum entlassen wurden und zu schlechteren Bedingungen im neuen Call-Center in Duisburg wieder eingestellt werden sollten. Eine ganze Reihe ließ sich das nicht gefallen und gründete Tekomedia, bei der mittlerweile 25 Personen arbeiten. Eine Hierarchie gibt es nicht mehr, an wichtigen Entscheidungen werden alle beteiligt (siehe auch nebenstehenden Artikel). Oberlindober: "Ich kann doch nicht Intelligenz und Kompetenz der Mitarbeiter wertschätzen und dann Strukturen aufbauen, die dem zuwiderlaufen."

Dass es auf das Personal ankommt, weiß man auch bei der Axa Colonia Customer Care GmbH in Köln. "Mitarbeiter im Kundenservice sind es, die die Lorbeeren für das Unternehmen verdienen", meint Axa-Managerin Anne Eisenhauer. Persönlichkeit und Dienstleistungsmentalität seien deshalb ebenso wichtig wie fachliche Eignung, sagt Personalentwickler Ralf Plöger. Auf eine klare Rangordnung will man in der "Service-Institution" (Werbeprospekt) dennoch nicht verzichten: Über die rund 100 Agents am Telefon wachen 6 Teamleiter, der Manager, die Geschäftsführung und der Finanzchef des Mutterhauses. Zwar müssen die Mitarbeiter keine festen Quoten erfüllen, doch ist von jedem Arbeitsplatz aus eine Leuchtschrift zu sehen, die anzeigt, wie viele Anrufer in der Warteschleife hängen oder - noch schlimmer - bereits wieder aufgelegt haben. "Jeder Arbeitnehmer entwickelt in seinem Team so viel Eigenverantwortung, dass er selbst auf die Servicequote achtet", versichert Call-Center-Manager Roland Schmidkunz. Eine "gewisse Stressresistenz" sei allerdings schon nötig - kein Wunder bei rund 80 Anrufen pro Tag und Mitarbeiter.

Stolz ist man bei Axa Colonia vor allem darauf, dass acht von zehn Anfragen mit einem einzigen Anruf abschließend bearbeitet werden können. Um diese Quote zu halten, werden nicht nur Prozessabläufe ständig optimiert, die Mitarbeiter gehen auch durch eine permanente Schulung. "Uns steht neben den Teamleitern speziell ausgebildetes Lehrpersonal zur Seite", erklärt Matilde Tesoro, die seit zwei Jahren im Call-Center arbeitet. Übermäßig kontrolliert fühlt sich die 27-Jährige dadurch nicht. Ihr kommt regelmäßiges Feedback entgegen, auch ihre wechselnden, flexiblen Arbeitszeiten schätzt sie sehr. Mit ihrem früheren Job will die gelernte Groß- und Außenhandelskauffrau ihre Telefontätigkeit jedenfalls nicht mehr eintauschen.

Dass berufliche Zuordnungen immer schwieriger werden, ist ein primäres Merkmal der Arbeit im Call-Center. "Unspezifische Qualifikationen wie Sozialkompetenz und Sprachvermögen werden wichtiger", so Ursula Holtgrewe vom Duisburger Projektteam. Noch sind die Qualifizierungswege zum Call-Center-Beschäftigten kaum geregelt. Industrie- und Handelskammern verteilen Zertifikate. Gewerbliche Fortbildungsanbieter haben den Markt entdeckt, selbst

eine Hochschule hat sich der Sache angenommen: Seit dem Wintersemester 2000/2001 bietet die Hochschule Mittweida bei Chemnitz einen staatlich anerkannten Studiengang zum Call-Center-Manager an.

Die Offenheit für alle Berufsgruppen und die von den Call-Centern geforderte Flexibilität haben für die Soziologin Arzbächer durchaus ihr Gutes. Problematisch seien allerdings die oft nicht tarifgebundenen Beschäftigungsverhältnisse in der Branche. So behält sich ein Düsseldorfer Unternehmen vor, den Männern und Frauen am Telefon während der ersten sechs Wochen den ohnehin bescheidenen Stundenlohn bei schlechter Leistung von 14 auf 10 Mark zu kürzen. Zudem verlangt es neben dem Führungszeugnis eine Bescheinigung von der Krankenkasse über die krankheitsbedingten Ausfallzeiten der vergangenen zwei Jahre.

Eine zumindest fragwürdige Praxis, die ein Hinweis auf die hohen Belastungen im Call-Center sein könnte. Dabei werden die Ansprüche weiter steigen. Durch integrierte Konzepte werden aus vielen Call- in naher Zukunft regelrechte Kommunikationscenter. Briefe, Telefonanrufe, Faxe und E-Mails müssen dann von den Beschäftigten gleichermaßen bearbeitet werden. Auch dass sich Kunde und Mitarbeiter auf derselben Internet-Seite bewegen, etwa um gemeinsam Formulare auszufüllen, wird bald Realität.

Tanja Stein aus Laubenheim kämpft derweil noch mit ganz anderen Schwierigkeiten: Die freundliche junge Dame am Telefon soll einem Kunden den Anfahrtsweg zu der von Stein vertretenen Firma in Hannover beschreiben. Man werde ihn zurückrufen, verspricht sie. Wie hätte sie ihm auch erklären können, dass sie den Firmensitz des Unternehmens noch nie von innen gesehen hat und Hannover nur von der Landkarte her kennt?

(c) DIE ZEIT 25/2001

« zurück zur Rubrik **Wirtschaft**

---

ZEIT.DE	HOCHSCHULE	KULTURKALENDER	DIENSTE	HILFE		
POLITIK	WIRTSCHAFT	KULTUR	WISSEN	MEDIA	REISEN	LEBEN
E-VOTE	STELLENMARKT	ZEIT-ABO-SHOP	ZEIT-VERLAG			
IMPRESSUM	MEDIADATEN	KONTAKT				