

Kommunizieren, korrespondieren, protokollieren. Servicearbeit als Beruf im Callcenter

Edelgard Kutzner

Abstract

Callcenter gibt es in allen Branchen mit den verschiedensten Aufgaben. Bestimmte Sachbearbeitungs-, Verkaufs-, Beratungs- und Vermittlungstätigkeiten werden über das Telefon angeboten. Sie werden aus den Fachabteilungen herausgelöst und in einer Abteilung oder einem selbständigen Unternehmen zum Callcenter zusammengefasst. Von hier bearbeiten die Callcenter-Agents die Anrufe von Kundinnen und Kunden oder aber sie tätigen ihrerseits Anrufe, um ihre Dienstleistungen anzubieten. Anders als klassische Telefonzentralen dient das Callcenter nicht zur Weitervermittlung von Anrufen sondern zur abschließenden Bearbeitung der Wünsche von Kundinnen und Kunden. Diese Ausgliederungs- und Umstrukturierungsprozesse sind noch nicht abgeschlossen. In Callcentern finden Auseinandersetzungen über Organisation und Gestaltung der Arbeit statt und damit auch zu Fragen der Qualifikationsanforderungen der dort Beschäftigten sowie den Perspektiven dieser Arbeit. In diesem Kontext werden die beiden neuen Ausbildungsberufe: Servicefachkraft für Dialogmarketing und Kaufmann/Kauffrau für Dialogmarketing betrachtet.

Artikel

Callcenter gibt es in allen Branchen mit den verschiedensten Aufgaben von der Bestellannahme bis zur medizinischen Beratung. Es handelt sich dabei nicht um eine neue Branche sondern um eine neue Organisationsform von Dienstleistungsarbeit. Bestimmte Sachbearbeitungs-, Verkaufs-, Beratungs- und Vermittlungstätigkeiten werden über das Medium Telefon angeboten. Diese Tätigkeiten werden aus den Fachabteilungen herausgelöst, zu einer Dienstleistung verselbständigt und in eigenen organisatorischen Einheiten als Abteilung, Konzernbetrieb oder selbständiges Unternehmen zum Callcenter zusammengefasst. Von hier bearbeiten die Callcenter-Agents die Anrufe von Kundinnen und Kunden (inbound) oder aber sie tätigen ihrerseits Anrufe, um ihre Dienstleistungen anzubieten (outbound). Anders als klassische Telefonzentralen dient das Callcenter nicht zur Weitervermittlung von Anrufen sondern zur abschließenden Bearbeitung der Kundenanfragen.

Ich beziehe mich im Folgenden u.a. auf ein von der Hans-Böckler-Stiftung gefördertes Projekt „Arbeitsbeziehungen im Callcenter“, welches ich mit Klaus Kock an der Sozialforschungsstelle Dortmund durchgeführt habe. Wir wollten wissen, wie sich die Arbeit und die Arbeitsbeziehungen in einem expandierenden Dienstleistungsbereich entwickeln und welche Rolle das Geschlechterverhältnis dabei spielt¹. Die Auswahl der Untersuchungsbetriebe richtete sich nach verschiedenen Kriterien: Typ des Callcenters (Inhouse, Tochterunternehmen, eigenständiges Dienstleistungsunternehmen), Standort (Ostdeutschland, Westdeutschland), Qualifikationsanforderungen (kaufmännische, technische, unspezifische Anforderungen). Ziel war es, die betriebliche Realität in ihrer Vielschichtigkeit so umfassend wie möglich zu erkunden.

Unser Sample umfasst fünf Call Center, die in unterschiedlichen Branchen und unterschiedlichen Regionen angesiedelt sind. Es handelte sich um zwei externe Dienstleistungs-Callcenter mit unterschiedlichen Auftraggebern und drei sogenannte „Inhouse-Callcenter“ im Bereich von Telekommunikation und Banken. Der Frauenanteil lag in den untersuchten Organisationen zwischen 20 und 90 Prozent. Befragt wurden Frauen und Männer aus verschiedenen Bereichen: Management, Personalabteilung, Betriebsrat, Teamleitungen oder Supervisor/innen, Agenten und Agentinnen sowie Gewerkschaftsvertreter/innen vor Ort und in den jeweiligen Zentralen. Es wurden verschiedene methodische Vorgehensweisen gewählt. Den Kern bildeten die betrieblichen Fallstudien. Für dieses qualitative Vorgehen sprach, dass vertiefende und systematische sozialwissenschaftliche Untersuchungen zu diesem Themenfeld bisher noch weitestgehend fehlen. Insgesamt wurden 58 Interviews durchgeführt und ausgewertet.

Über diese Fallstudien hinaus wurde der Callcenter-Talk der Kooperationsstelle Wissenschaft – Arbeitswelt in Dortmund in das Projekt einbezogen. Der Callcenter-Talk hat Beschäftigten und Betriebsräten aus Callcentern die Gelegenheit gegeben, mit wissenschaftlicher Unterstützung über Fragen der Arbeit in Callcentern zu diskutieren, verschiedenartige Erfahrungen auszutauschen, Informationen zu sammeln über Möglichkeiten zur Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen. Dieser Erfahrungsaustausch konnte genutzt werden, um zusätzliche Erkenntnisse über die Arbeit und Arbeitsbeziehungen in Callcentern zu gewinnen. Diese Funktion hatten auch Workshops im Rahmen eines parallel durchgeführten Projekts zur Entwicklung einer Weiterbildungskonzeption zum Thema „Betriebsklima und Produktivität in Unternehmen mit hoher Wachstumsdynamik am Beispiel Callcenter“. Zielgruppe waren hier auch Callcenter-Betreiber und Personalverantwortliche (Hangebrauck u.a. 2003). Darüber hinaus wurden etliche Gespräche mit Vertreter/innen anderer Callcenter-Projekte geführt.

Der Aufbau des folgenden Beitrags orientiert sich an folgenden Fragen:

- Was sind eigentlich Callcenter genau?
- Wie und unter welchen Bedingungen wird dort gearbeitet?
- Welche Qualifikationen sind erforderlich, welche Berufsbilder gibt es?
- Welche Perspektiven bestehen für diese Art von Dienstleistungen / Dienstleistungsarbeit?

1. Callcenter als Organisationsform von Dienstleistungsarbeit

Ich möchte zunächst kurz erläutern, was unter einem Callcenter zu verstehen ist.



Auf dem Bild sind typische Callcenter-Arbeitsplätze zu sehen. Das Bild stammt von der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft, es handelt sich um gut gestaltete Arbeitsplätze: Einzelne Frauen sitzen mit einer Hör-Sprech-Einrichtung am Computer. Sie kommunizieren, korrespondieren und protokollieren.

Wesentlicher Bestandteil eines Callcenters ist die Telekommunikationsanlage (TK-Anlage). Die Anlage ist in der Lage, die Vielzahl der eingehenden Anrufe entgegenzunehmen und möglichst gezielt an die Mitarbeiter/innen im Callcenter weiterzuleiten, ohne dass für die Anrufenden unnötige Wartezeiten entstehen. Dazu verfügen Callcenter-TK-Anlagen über einige zusätzliche Module.

Neben dem Telefon stellt der Computer das zweite wesentliche Arbeitsmittel für die Callcenter-Agent/innen dar. Der PC bietet die Möglichkeit, Informationen für das Gespräch bereitzustellen. Gleichzeitig können während des Gesprächs Daten der Kundinnen/Kunden aktualisiert oder auch Bestellungen aufgenommen werden. Durch spezielle Hard- und Software werden Telefon und PC verknüpft. Die Anrufenden werden identifiziert und die zugehörigen, verfügbaren Kundendaten werden auf dem Bildschirm angezeigt. Viele Callcenter kommunizieren heute zusätzlich auch über E-Mails mit ihrer Kundschaft.

Callcenter als Organisationsform von Dienstleistungsarbeit - keine homogene Branche.

Callcenter gibt es in allen Branchen mit den verschiedensten Aufgaben von der Bestellannahme bis zur medizinischen Beratung, von der Telefonnummernauskunft bis zu umfänglichen Bankgeschäften. Es handelt sich dabei also nicht um eine neue Branche sondern eher um eine neue Organisationsform von Dienstleistungsarbeit (D'Alessio; Oberbeck 1999, 159ff.). Bestimmte Sachbearbeitungs-, Verkaufs-, Beratungs- und Vermittlungstätigkeiten werden über das Medium Telefon angeboten. Diese Tätigkeiten werden meist aus den Fachabteilungen herausgelöst, zu einer Dienstleistung verselbständigt und in eigenen organisatorischen Einheiten als Abteilung, Konzernbetrieb oder selbständiges Unternehmen zum Callcenter zusammengefasst.

Leider liegen keine verlässlichen Statistiken über die Entwicklung von Callcentern vor², denn Callcenter bilden keine Branche, sie sind – wie bereits erwähnt - eine besondere Form der Organisation von Arbeit. Schätzungen des Call Center Forum Deutschland (CCF) gehen aktuell von 5.600 Callcentern mit rund 400.000 Beschäftigten aus, der Deutsche Direktmarketing Verband (DDV) geht von 5.700 Callcentern mit 380.000 Beschäftigten aus mit steigender Tendenz. So wurden vom DDV für das Jahr 2000 2.750 Callcenter mit 224.800 Beschäftigten geschätzt. Der Frauenanteil wird auf ca. 75 % geschätzt. Knapp die Hälfte aller Beschäftigten arbeitet schätzungsweise in Teilzeit.

Callcenter können Abteilungen bestehender Unternehmen sein – dann heißen sie Inhouse-Callcenter – oder es können eigenständige Unternehmen sein – dann heißen sie externe Dienstleister. Geschätzt wird, dass die größere Zahl Inhouse-Callcenter sind, schätzungsweise knapp 16 % reine Dienstleister, und der DDV schätzt gut 40% sind sog. Mischformen, bei denen unternehmensinterne Callcenter auch Dienstleistungen anbieten oder das Callcenter von einem Joint Venture betrieben wird.

Quer zu dieser Organisationsform liegen die Dienstleistungsangebote. Callcenter bieten eine Vielfalt von Dienstleistungen an. Grob unterschieden werden kann: Inbound-Calls, hier rufen die Kund/innen an und Outbound-Calls, hier werden Kund/innen angerufen.

Die meisten Callcenter weisen eine dreigliedrige Hierarchie auf:

1. Agent / Kundenbetreuer/in
2. Teamleiter/in / Supervisor/in
3. Abteilungsleiter/in / Callcenter-Leiter/in.

In den untersuchten Callcentern herrscht ein ungezwungener Umgang, Agents und Vorgesetzte duzen sich im Allgemeinen. Diese unbürokratische Struktur ermöglicht die gegenseitige Unterstützung und erleichtert Absprachen z.B. bei der Arbeitszeitregelung. Sie birgt aber auch ein Moment der Verunsicherung. Insbesondere den Teamleiter/innen / Supervisor/innen werden relativ wenige Anhaltspunkte gegeben, worauf es bei ihrer Arbeit ankommt: helfen, coachen, kontrollieren, antreiben? Zwar ist überall von Teams die Rede. Von einer Teamarbeit, die es den Beschäftigten gestattet, Arbeitseinteilung, Arbeitsorganisation und Arbeitszeit selbsttätig zu regeln, ist dies aber häufig weit entfernt. „Team“ ist oft nur die Bezeichnung der Leitungsspanne eines / einer Vorgesetzten.

Das Spektrum der konkreten Dienstleistungsangebote ist breit. Es reicht von der Reklamationsbearbeitung, kaufmännischen und technischen Kundenbetreuung, Informations-/Produkt-hotline, Bestell- und Auftragservice, Kundengewinnung, Mitgliederrückgewinnung, Kundenbefragung, Adressqualifizierung, Meinungsforschung, dem Verkauf bis hin zur rechtlichen oder medizinischen Beratung. Ob Banken, Reiseveranstalter, Versicherungen oder Automobilhersteller, es gibt eine Vielzahl von Callcenter-Aufgaben. Früher war das Einsatzgebiet hauptsächlich in Versandhäusern, Taxizentralen und Auskunftsdiensten, heute finden wir Callcenter-Arbeit auch im Service und im Vertrieb.

Callcenter als Organisationsform von Dienstleistungsarbeit - eine neue Organisation der „Schnittstelle“ zum Kunden / zur Kundin.

Diese neue Kundenorientierung ersetzt häufig die Beratung vor Ort im direkten Augenkontakt. Gleichzeitig bekommen Unternehmen auf diese Weise mehr Wissen über Kund/innen, denn Kundengespräche werden meistens dokumentiert. Wie wird dieser Kunden„dienst“ nun organisiert? Da lassen sich im Großen und Ganzen zwei verschiedene Typen unterscheiden:

Die *Massenabwicklung von Telefondiensten* lässt sich am ehesten durch eine Aufspaltung der Arbeit erreichen. Eine übliche Form ist hierbei die Dreiteilung der Arbeit in ein sogenanntes „first-level“, auf dem in kurzen Zeitabständen die Masse der Anrufe routinemäßig abgewickelt wird; ein „second-level“, zu dem die Agent/innen des „first-level“ bei komplexeren Vorgängen weiterschalten; und die Ebene der Supervisor/innen, die zuständig sind für Schicht- und Personaleinsatzplanung, Kontrolle der Arbeit und EDV-Auswertung.

In solchen Callcentern findet sich die schon aus der Industrie bekannte Trennung von Anweisung und Ausführung (Taylorismus) wieder. Die Aufspaltung der Tätigkeiten bildet zugleich die Voraussetzung für ihre (Teil-) Automatisierung zum Beispiel durch Spracherkennungssysteme. In solchen Callcentern stellen sich bald die üblichen Probleme tayloristischer Arbeitsorganisation ein:

- Monotonie,
- geistige Unterforderung bei gleichzeitigem Zeitdruck,
- Isolation,
- Demotivation.

Die üblichen Reaktionen des Managements lassen ebenfalls nicht lange auf sich warten:

- Verstärkung der Kontroll- und Sanktionsmaßnahmen,
- Ersetzen „problematischer“ Mitarbeiter/innen durch neue,
- Ausweitung der Teilzeitbeschäftigung, um die hohen Belastungen erträglich zu halten. Da Teilzeitarbeit noch immer vorwiegend von Frauen gesucht wird, steigt damit zugleich der Frauenanteil.

Davon unterschieden werden kann Typ 2. Diese *auf Kommunikation mit der Kundschaft* abzielenden Callcenter setzen eher auf nicht schematisierbare Leistungen. Im Vordergrund steht der Einzelfall, das heißt, die Organisation der Arbeit richtet sich weniger nach betrieblichen Effizienzkriterien als nach dem Bedarf der Kundin/des Kunden. Die Anfragen der Kund/innen werden nicht an ein „second-level“ weitervermittelt, die Sachbearbeitung wird vielmehr in das Callcenter vorverlagert. Auf Seiten des Managements setzt dies eine gewisse soziale Kompetenz zur Steuerung der verschiedenen Gruppen sowie Vertrauen in Fähigkeit und Loyalität der Beschäftigten voraus.

Zugleich aber liegt der Zusammenfassung von Telefondienstleistungen im Callcenter immer auch ein Rationalisierungsmotiv zugrunde. Die Verlagerung (Outsourcing) der Kundenbetreuung in ein Callcenter verspricht Kostensenkungen durch routinemäßige Abwicklung der Anrufe und geringere Qualifikationsanforderungen an die hier beschäftigten Frauen und Männer. Beide Motive sind ineinander verwoben und werden oft parallel in einem Unternehmen verfolgt. Für

die längerfristige Entwicklung der Arbeit in diesem neuen Dienstleistungszweig dürfte jedoch von entscheidender Bedeutung sein, welches Motiv überwiegt: Dominiert das Rationalisierungsmotiv, dann werden die Unternehmen vorwiegend Routinearbeiten ausgliedern und versuchen, sie durch Arbeitsteilung und Schematisierung weiter zu vereinfachen oder gar zu automatisieren. Es besteht durchaus die Gefahr, dass sich hier ein neuer Niedriglohnbereich mit Merkmalen typischer „Frauenarbeitsplätze“ herausbildet mit einer tayloristischen Arbeitsorganisation, geringen Löhnen, prekären Beschäftigungsverhältnissen.

Dominiert dagegen der Service-Gedanke, können sich eher qualifizierte Dienstleistungen herausbilden, die sich nur begrenzt schematisieren lassen, da sie auf der direkten Kommunikation der Kund/innen mit fachlich und sozial kompetenten Callcenter-Agents beruhen. Entsprechend höher ist der Entscheidungsspielraum der Beschäftigten, die Arbeitsorganisation ist eher auf Beteiligung und Nutzung der Kompetenzen angelegt.

Vielleicht an dieser Stelle noch ein Wort zur Bemessung der Leistung eines Callcenters, denn das ist die entscheidende Größe insbesondere für Dienstleistungs-Callcenter. Die Leistung eines Call Centers wird auf widersprüchliche Weise mittels dreier Kennziffern gemessen:

- Zufriedenheit der Kund/innen, d.h. zu welchem Anteil Wünsche beim ersten Anruf befriedigt werden können;
- Erreichbarkeit/Service-Level, d.h. zu welchem Anteil Anrufe ohne Wartezeit von einem/einer Agent/in angenommen werden;
- Produktivität, d.h. Zahl der pro Person in einer Schicht abgearbeiteten Anrufe bzw. die Zahl der getätigten Verkäufe und Vertragsabschlüsse.

Alle drei Kennziffern hängen eng mit der Personalbemessung zusammen. Sie widersprechen sich jedoch im Arbeitsalltag. Die kompetente Bearbeitung von Kund/innenwünschen erfordert z.T. Recherchen in den Datenbanken, z.T. auch eine Nachbearbeitungszeit nach Beendigung des Gesprächs. Beides führt zur Senkung der Produktivität und bei knapper Personalbemessung zur Verschlechterung der Erreichbarkeit des gesamten Callcenters. Und damit möchte ich zu meinem nächsten Punkt übergehen, zu den aktuell geführten Auseinandersetzungen in Callcentern.

2. Auseinandersetzungen in Callcentern

Ich möchte nun auf einige Auseinandersetzungen eingehen, die relevant sind für die Entwicklung von Callcenter-Arbeit. Typisch an Callcentern sind nach unserer Auffassung genau diese Auseinandersetzungen über die Organisation und die Gestaltung der Arbeit sowie die damit verbundenen offenen Strukturen, auch hinsichtlich der Beruflichkeit. In Callcentern finden Auseinandersetzungen über die Prozessorientierung, die Serviceorientierung, die Flexibilisierung sowie die Individualisierung statt.

In Callcentern finden Auseinandersetzungen darüber statt, ob die Arbeit stärker auf den Geschäftsprozess hin strukturiert wird.

Die klassische Sachbearbeiter/innen-Organisation ist nach verschiedenen Zuständigkeiten gegliedert, jede und jeder arbeitet an einer Teilaufgabe und nur an dieser Teilaufgabe, die wiederum eine spezifische Funktion im Ganzen bildet, als einzelne keinen Sinn macht. Wer was macht, ist nach organisationsinternen Gesichtspunkten geregelt. Die Organisation gleicht einer Pyramide mit verschiedenen hierarchischen Ebenen. Kund/innen müssen sich an den zuständigen Sachbearbeiter bzw. die Sachbearbeiterin wenden, wobei es vorkommen kann, dass für eine Kundin/einen Kunden mehrere Sachbearbeiter/innen zuständig sind, weil ihr Anliegen nach den Gesichtspunkten der Organisation mehrere Aufgaben umfasst (z.B. bei einem Energieversorger Strom, Gas und Wasser). Wenn hier dann eine Telefonzentrale eingerichtet wird, hat er / sie die spezielle Aufgabe, die Kund/innen an die jeweils zuständigen Sachbearbeiter/innen weiter zu vermitteln.

Callcenter brechen mit dieser herkömmlichen Organisation. Im Unterschied zur Telefonzentrale wird nicht weiter vermittelt, das Anliegen der Kunden/innen soll vielmehr direkt erledigt werden. Eine Faustregel besagt, dass ca. 80% aller Anrufe beim ersten Kontakt erledigt werden sollen. Das bedeutet aber, dass die Agents im Callcenter tendenziell für alle Arten von Kund/innenwünschen zuständig sind. Im Unterschied zu spezialisierten Sachbearbeiter/innen sind sie Generalist/innen. Sie geben Auskünfte, lösen aber auch weitere Geschäftsprozesse im Unternehmen aus, um den Kund/innenwunsch zu befriedigen: Sie ändern Verträge, nehmen Zahlungen vor, lösen Versandaktionen aus, erkennen Reklamationen an, schicken den Außendienst zu Kund/innen usw.

Dazu müssen die Agents nicht nur über Produktkenntnisse verfügen, sie müssen auch wissen, wie die Abläufe im Unternehmen sind, um richtig auf die unterschiedlichen Kund/innenwünsche zu reagieren. Und sie brauchen Entscheidungsspielraum für adäquate Reaktionen. Im Idealfall ist auch die Organisation hinter dem Callcenter nicht mehr nach funktionalen organisationsinternen Gesichtspunkten strukturiert sondern wird als Prozess begriffen, der von der Bestellung bis zur Auslieferung an die Kund/innen in eins bearbeitet wird. Beim Energieversorger sind dann Kundenbetreuer/innen für alle einen Haushalt betreffenden Angelegenheiten zuständig, egal ob es sich um Strom, Gas oder Wasser handelt, ob es um Vertragsänderungen, Rechnungsangelegenheiten oder Reparaturen geht. Von den Kundenbetreuer/innen im Callcenter werden die Prozesse in Gang gesetzt und nachgehalten, ob und wie das Anliegen der Kund/innen bearbeitet wird.

Oder bei einer Bank: Früher wandten sich Kund/innen, wenn sie einen Kredit wollten, an die zuständigen Kund/innenberater/innen. Diese gaben den Fall weiter an jemanden, der die Kreditwürdigkeit prüfte, dann kam jemand, der die Konditionen für den Kredit festlegte. Wenn das geklärt war, wanderte der Fall zur Ausarbeitung der Vertragsbedingungen. Schließlich wurde dann der/die Kundenberater/in informiert, der/die dann den Vertrag mit der Kundin oder dem Kunden abschloss. Der Prozess ist hier also nach Funktionen aufgesplittert, der Fall wandert von einer zur anderen Stelle. Eine Bank hat herausgefunden, dass bei einer reinen Bearbeitungszeit von 1,5 Stunden die Akte mindestens 7 Tage unterwegs war. Nach der Umstrukturierung geht jetzt der Prozess folgendermaßen vonstatten: Die Kundenberater/innen übermitteln das Kreditbegehren den Prozessbearbeiter/innen, die dann alle Stufen des Bearbeitungsprozesses selbstständig bearbeiten. Von Fall zu Fall holen sie sich Expert/innen hinzu. Bei Direktbanken sind Kund/innenberater/innen und Prozessbearbeiter/innen oft identisch. Eine andere Variante: Kund/innen wenden sich an ein Team, in das alle Spezialist/innen integriert sind. Sie bearbeiten den Fall gemeinsam und benachrichtigen die Kund/innen. Hier sind dann intern kaum noch Schnittstellen, entsprechend schneller geht der Prozess voran (Osterloh; Frost 2000, 18ff.).

Oft wird eine solche Prozessorientierung mit eher ganzheitlichen Arbeitsvollzügen allerdings nur halbherzig umgesetzt. Das Callcenter soll dann zwar Kund/innenwünsche entgegennehmen, den Agents wird jedoch kaum Handlungsspielraum eingeräumt, diesen oder jenen Geschäftsprozess auszulösen. Sie können dann Kund/innendaten entgegennehmen, müssen aber diese Daten an die Sachbearbeitung weiter geben, wo dann entschieden wird. Wenn der oder die Anrufende darauf besteht, müssen die Agents in die Sachbearbeitung vermitteln, wo u.U. niemand erreichbar ist. Oft fehlt ihnen der Einblick in interne Abläufe, so dass sie nicht sagen können, wie und wann das Kundenproblem gelöst wird und wer dafür zuständig ist. Sie sollen das Problem nur aufnehmen und in die EDV eingeben, wo dann irgendetwas damit geschieht. „Sie hören dann von uns“ – wer kennt das nicht. Hier schleicht sich die alte funktionale Arbeitsteilung wieder ein, das Callcenter hat die spezielle Aufgabe der Datenerfassung. Es entstehen wieder gleichförmige kurztaktige Arbeitsprozesse, die systematisch kontrolliert, gemessen und verglichen werden: Das „Fließband im Kopf“, wo während der Beantwortung eines Anrufs schon der nächste in der Warteschleife steht und zur schnellen Abarbeitung drängt (Taylor; Bain 1999).

Die Prozessorientierung, wie sie im Rahmen des Business Reengineering so vehement gefordert wird, ist also auch in scheinbar modernen Unternehmen noch längst nicht überall umgesetzt (vgl. die Beispiele in Hammer; Stanton 1995, 187ff.). Die durch eine funktionale Aufgabenteilung zersplitterten Geschäftsprozesse sind noch längst nicht überall rekonstruiert im Sinne ganzheitlicher Aufgaben und eines optimalen Ablaufs. Erst dann aber kann ein Callcenter seine eigent-

liche Aufgabe als „Kundenschnittstelle“ erfüllen, wenn es begriffen wird als zuständige Stelle für die Kundenbetreuung, die in der Lage ist, Geschäftsprozesse im Sinne der Kundschaft auszulösen und zu steuern.

Allerdings wird doch in vielen Unternehmen heute die klassische Arbeitsteilung zumindest in Frage gestellt. Die Situation ist offener geworden, es gibt nicht mehr den „One-Best-Way“. Insofern lässt sich festhalten: Im Callcenter finden Auseinandersetzungen darüber statt, ob die Arbeit weiterhin funktional fein gegliedert sein wird, oder ob sie eher ganzheitlich auf den Geschäftsprozess hin strukturiert sein wird.

In Callcentern finden Auseinandersetzungen darüber statt, ob Servicearbeit mehr Autonomie für die Beschäftigten im Umgang mit den Kund/innen beinhalten wird.

Die verstärkte Kund/innenorientierung von Unternehmen ist in erster Linie eine Reaktion auf die veränderte Lage auf den Märkten, die mit Schlagworten wie Globalisierung, Deregulierung und Privatisierung beschrieben wird. Daraus resultiert ein erhöhter Wettbewerbsdruck, dem die Unternehmen u.a. durch Intensivierung und Ausweitung ihrer Kund/innenbeziehungen (Werbung, Beratung, Betreuung, Bindung der Kund/innen) zu begegnen suchen. Die an der Grenzstelle zum Markt angesiedelten Unternehmenseinheiten werden ausgeweitet, ihre Bedeutung für den Geschäftserfolg wächst. Callcenter gestatten es, den Kundenkontakt schnell, persönlich und kostengünstig zu gestalten. Durch Kombination von Technik und Organisation wurde hier ein Weg gefunden, die Massenabwicklung von Dienstleistungen entscheidend zu rationalisieren und die Geschäftszeiten auszuweiten.

Callcenter-Agents vermitteln zwischen dem Unternehmen als Organisation und der Kundschaft auf dem Markt. Ihre Aufgabe ist es, den Verkauf zu fördern, andererseits aber auch die Wissensbasis des Unternehmens über die Kundschaft und ihr Verhalten zu erweitern. Eine solche Arbeit unterscheidet sich von anderen durch ihre ständige Interaktion mit den Kundinnen und Kunden. Sie enthält einen hohen Anteil emotionaler Komponenten. Weil die Kundschaft nicht einheitlich ist und das Verhalten der einzelnen Kundinnen und Kunden nur schwer vorhersehbar ist, lässt sich die Arbeit im Servicebereich nur begrenzt routinisieren.

Diese Arbeit kann daher auch vom Management nicht in der herkömmlichen Weise gesteuert werden. Arbeitsverfahren können nicht im Einzelnen vorgegeben werden, weil flexibel auf Außenanforderungen reagiert werden muss. Das Ergebnis kann ebenfalls nicht genau vorgegeschrieben werden, weil die Zufriedenheit der Kund/innen nicht nur von der Qualität des Produkts sondern auch vom Verlauf des Interaktionsprozesses abhängt. Im Callcenter heißt das, es ist unsinnig zu versuchen, die Interaktion in ein Schema zu pressen, indem z.B. sog. Skripts den Agents standardisierte Fragen und Antworten vorgeben. Ebenso ist es nur begrenzt sinnvoll, den Output eines Callcenters an der Zahl der abgearbeiteten Anrufe zu messen. Diese Zahl sagt noch nichts aus über die Qualität der Arbeit.

Dem Dilemma, dass die Qualität von Dienstleistungsarbeit nicht wie bei einem gegenständlichen Produkt von der Person des Arbeitenden abgelöst werden kann, versucht nun das Management auf verschiedene Weise zu begegnen. Im Wesentlichen wird darauf abgezielt, das Verhalten der Agents zu kontrollieren und zu normieren. Telefonate werden mitgehört, Beauftragte der Firma geben sich als Kunden oder Kundinnen aus und tätigen sog. Mystery-Calls, Teambesprechungen werden genutzt zur Festlegung von Verhaltensregeln. Zugleich wird versucht, die Beschäftigten auf das Unternehmen „einzuschwören“, d.h. ihnen Normen zu vermitteln, immer im Interesse des Unternehmens zu handeln. Nicht zuletzt wird auch die Kund/innenorientierung selbst als Disziplinierungsmittel eingesetzt. Die während der Arbeit vom Computer gespeicherten Daten oder auch Daten aus Kund/innenbefragungen werden genutzt, um Beschäftigte zu bewerten, ihr Verhalten in eine bestimmte Richtung zu lenken und sie zu disziplinieren.

Spätestens hier stellt sich die Frage: Was heißt eigentlich „Kund/innenorientierung“? Wissen die Kund/innen überhaupt, was sie wollen? Bedürfnisse werden durch Werbung oft erst geweckt. Würden die Unternehmen sich immer an den Erwartungen der Kund/innen orientieren, würden innovative Ideen wahrscheinlich eher abgeblockt. In Wirklichkeit geht es eher nicht um eine Orientierung des Unternehmens an den Wünschen der Kund/innen sondern darum, die Kundschaft

zu managen, ihr Verhalten zu erforschen, Informationen zu sammeln, Bedürfnisse zu wecken, Produkte gezielter anzubieten, Bindungen zur Marke herzustellen usw.

Ein Mittel des Kund/innenmanagements, das auch in Callcentern verstärkt angewandt wird, ist die Einteilung der Kundschaft in verschiedene Segmente, meistens nach ihrer Kaufkraft. Dem höherwertigen Segment wird eine bevorzugte Bedienung zu Teil, Stammkunden werden besser behandelt. Untersuchungen in den USA haben gezeigt, dass mit dieser Segmentierung auch verschiedene Strategien des Arbeitskräfteeinsatzes einhergehen: Im höherwertigen Segment werden höhere Qualifikationen gefordert, den Beschäftigten wird ein größerer Entscheidungsspielraum im Umgang mit den Kund/innen belassen, die Kontrolle durch die Technik ist weniger intensiv, die Bezahlung besser. Bei unseren Untersuchungen in Unternehmen aus dem Bereich der Telekommunikation konnten wir feststellen, dass Besitzer/innen von Mobiltelefonen unterschiedliche Behandlung im Callcenter erfahren, je nachdem ob sie Prepaid-Karten benutzen oder einen Vertrag abgeschlossen haben, ob sie viel oder wenig telefonieren.

In einer Ausgabe der Fachzeitschrift „TeleTalk“ wurde darauf hingewiesen, dass „Customer Relationship Management“ keineswegs mit intensivem Service verbunden sein muss. Im Gegenteil: Der Erfolg von Aldi oder Mediamarkt gilt auch in der Callcenter-Szene als Beleg dafür, dass Kund/innenbindung auch dadurch erreicht werden kann, dass jede Zusatzleistung eingespart wird. Der Service besteht eben darin, immer das kostengünstigste Angebot vorzuhalten. Der Preis ist das Serviceversprechen, das die Kundschaft an das Unternehmen bindet.

Für die Arbeitsplätze der Zukunft heißt dies alles: Die Arbeit wird stärker kund/innenorientiert sein. Dies ist jedoch keineswegs gleichzusetzen mit höherer Autonomie für die Kund/innen einerseits, die Beschäftigten andererseits. Beides muss weiterhin gegen betriebswirtschaftliches Rationalitätsdenken durchgesetzt werden (Baethge 1996). Genau diese Auseinandersetzung ist in den Callcentern zu beobachten.

In Callcentern finden Auseinandersetzungen statt darüber, ob und wie Flexibilität von Dienstleistungen mit Sicherheit und Stabilität in den Arbeitsbeziehungen vereinbar ist.

In einem Beitrag für die Fachzeitschrift Call Center Profi beschreibt die Unternehmensberaterin Helga Schuler den idealen Callcenter-Agent wie folgt: Der Callcenter-Agent

- ist Generalist, der (fast) alle Fragen und Anliegen des Anrufers beantworten und bearbeiten kann,
- denkt und handelt nicht in Zuständigkeiten sondern prozessorientiert auf das Anliegen des Anrufers bezogen,
- ist nicht nur freundlich sondern servicebegeistert,
- kann mit der eingesetzten Technik umgehen und akzeptiert die damit verbundene Transparenz seiner Arbeit,
- ist bereit, sich auf die besonderen Bedingungen seiner Arbeit einzulassen, d.h. im Großraumbüro an unterschiedlichen Arbeitsplätzen zu arbeiten, eine hohe Belastung zu ertragen, Flexibilität in der Arbeitszeit zu zeigen (Schuler 1999, 44ff.).

Dies scheint auf den ersten Blick überzogen. Hier wird die berühmte „eierlegende Wollmilchsau“ (ebd.) gefordert. Aber wenn Callcenter wirklich Sinn machen sollen, d.h. wenn sie wirklich anders als die alte bürokratische Organisation bereichsübergreifende komplexe Beratung anbieten sollen, dann sind Beschäftigte gefragt, die diesem Ideal zumindest nahe kommen. Die entscheidende Frage ist: Wie können Arbeit und Organisation so gestaltet werden, dass die geforderte hohe Flexibilität nicht allein auf Kosten der Beschäftigten geht, wie kann flexibles Handeln strukturell abgestützt werden?

Unsere Einblicke in verschiedene Callcenter haben ergeben, dass Flexibilität zumeist noch Strukturlosigkeit und Prekarität bedeuten, dass zwar alte Strukturen aufgelöst, aber keine neuen aufgebaut werden, die das anspruchsvolle Arbeitshandeln adäquat stützen könnten. Es scheint eher, als sei der flexible Mensch, wie ihn Richard Sennett (1998) beschreibt, im Callcenter idealtypisch vorzufinden. „Nichts Langfristiges“ ist das Motto. Entsprechend der Arbeitsorganisation

ist auch die Nachfrage von Callcentern nach Arbeitskräften strukturiert. Die Nachfrage tayloristisch organisierter Callcenter richtet sich auf Arbeitnehmer/innen, die bereit sind, zu einem relativ geringen Lohn schematische Arbeiten zu verrichten.

Die Qualifikationsanforderungen werden entsprechend zugeschnitten. Um die Entlohnung gering zu halten, wird formal keine berufliche Ausbildung vorausgesetzt. Es werden jedoch bevorzugt Leute eingestellt, die – mit oder ohne Ausbildungsabschluss – über kaufmännische oder technische Kenntnisse verfügen. Zusätzlich gefordert werden persönliche Eigenschaften wie Kund/innenorientierung, Sprachkompetenz, gute Auffassungsgabe, „gute Telefonstimme“ und Flexibilität beim Arbeitseinsatz – Qualifikationen, die traditionell bei der Entlohnung gering bewertet werden. So gab es bislang im Callcenter weder eine einschlägige Berufsausbildung noch geregelte Laufbahnen. Seit August 2006 gibt es zwei neue Ausbildungsberufe für das Dialogmarketing. Hierauf gehe später ein.

Die Beschäftigten kommen aus den verschiedensten Berufen. Hier sitzt die Physikerin neben dem LKW-Fahrer und der Zahntechnikerin. Gemeinsam ist ihnen der Bruch in ihrer jeweiligen Berufsbiografie. Die einen hoffen, von hier aus den Sprung in eine andere Abteilung oder zu einem Kundenunternehmen zu schaffen. Die anderen sehen ihre Tätigkeit als vorübergehenden Job, den sie bei Gelegenheit zugunsten eines anderen Jobs wieder aufgeben werden.

Die Beschäftigten reagieren damit auf eine Situation struktureller Unsicherheit. Insbesondere in den Dienstleistungs-Callcentern werden Arbeitsverträge häufig nur befristet abgeschlossen. Es gibt keine festen Arbeitsplätze, wer kommt, setzt sich an den nächsten freien Platz. Schichtpläne werden individuell von der EDV erstellt. Selbst wenn dabei die Interessen der Beschäftigten berücksichtigt werden, arbeiten sie u.U. täglich neben anderen Kolleginnen und Kollegen, wenn überhaupt von einer Zusammenarbeit geredet werden kann. Dadurch wird die Entwicklung stabiler Beziehungen, die den Einzelnen im Betrieb Rückhalt geben könnten, erheblich erschwert. Innerhalb des Unternehmens ist oft die Abgrenzung zu den Fachabteilungen bzw. zum sog. Back Office nicht geklärt oder bewusst offen gehalten. Dies verstärkt die Unsicherheit der Beschäftigten im Callcenter. Sollen sie selbst entscheiden oder lieber weitervermitteln? Für Fehler der Fachabteilungen (z.B. fehlerhafte Rechnungen) werden von der Kundschaft die Callcenter-Agents verantwortlich gemacht, sie sind schließlich die Außenstelle des Unternehmens.

Ein weiteres Phänomen der modernen Arbeitswelt, das wir auch in Callcentern wiederfinden, bezeichnet Sennett (1998, 81ff.) als „Unlesbarkeit“. Gemeint ist damit, dass die Technik zwar leicht zu bedienen ist - jeder kann nach einer Einweisung damit arbeiten. Darunter aber liegt eine komplizierte Logik, die von den Arbeitenden nicht durchschaut wird. Die einfache Oberfläche ist notwendig, damit die Austauschbarkeit des Personals und sein flexibler Einsatz gewährleistet werden kann. In Wirklichkeit wird durch eine Dateneingabe im Callcenter aber ein höchst komplexer Prozess der Informationsverarbeitung, Buchung, Bestellung, Auslieferung usw. ausgelöst. Um Anfragen von Kundinnen und Kunden zufrieden stellend bearbeiten zu können, müssen die Callcenter-Agents wissen, was passiert, wenn sie dieses oder jenes in die EDV eingeben. Ist dies nicht der Fall, werden sie im Zweifelsfall von den Kund/innen für etwas verantwortlich gemacht, was sie nicht überblicken konnten. Dies dürfte ein entscheidender Belastungsfaktor sein.

Ein anderer Faktor permanenter Unsicherheit ist die Tatsache, dass die meisten Callcenter mit anderen Callcentern des gleichen Unternehmens oder aber eines Dienstleisters zusammen geschaltet sind. Anders als in einem Produktionsbetrieb oder in einem Kaufhaus kann ein beliebiges Arbeitsvolumen per Knopfdruck an einen anderen Standort verlagert („umgeroutet“) werden. Es kann im Prinzip von Tag zu Tag neu entschieden werden, wo wie viele Anrufe abgearbeitet werden sollen. Von heute auf morgen kann plötzlich weniger zu tun sein, der Arbeitsplatz in Gefahr geraten. Hier zeigt sich ein weiteres typisches Merkmal moderner Arbeitsformen, die Vernetzung von Unternehmen. Die Informationstechnologien in Verbindung mit entsprechenden Organisationsformen erlauben es den Unternehmen, Arbeit zusammenzusetzen und wieder zu zerstreuen je nach Art und Dauer des gerade auszuführenden Projekts. Das virtuelle Unternehmen kann durch Zusammenschalten mehrerer Callcenter zu jeder Zeit und an jedem Ort entstehen und wieder aufgelöst werden. Für die Beschäftigten bedeutet das eine fundamentale Verunsicherung, weil ihnen der Überblick über diese Zusammenhänge fehlt, die sie nicht beeinflussen können. So kann denn auch ein Standort gegen den anderen ausgespielt werden.

Die netzwerkartigen Unternehmen sind offen für jederzeitige Umstrukturierungen. Diese erfolgen nicht auf der Grundlage organisationsinterner Logiken, die von den Beschäftigten verstanden und beeinflusst werden könnten, sondern als Anpassung an unvorhersehbare und unbeeinflussbare Marktentwicklungen. Unsicherheit wird als Prinzip in der betrieblichen Arbeitsorganisation institutionalisiert. Arbeitsplatzunsicherheit, unklare Lebens- und Arbeitssituationen, widersprüchliche Informationen, konflikthafte Verantwortung und Intransparenz von Anforderungen sind typische Erscheinungen einer modernen Arbeitswelt, die ebenso typische stressauslösende Bewältigungs- und Verhaltensstile provozieren können. Auch insofern dürften Callcenter Modell für Arbeitsplätze der Zukunft sein.

In Callcentern finden Auseinandersetzungen darüber statt, ob und wie Solidarität unter Bedingungen einer individualisierten Arbeit organisiert werden kann.

In Callcentern sitzen die Beschäftigten jeweils für sich in abgetrennten Boxen vor einem Bildschirm und arbeiten die zu ihnen durchgestellten Anrufe ab. Sie sind zwar alle an die Anlage angeschlossen, die Arbeit wird jedoch individuell von der ACD zugeteilt, keine/r weiß, was der bzw. die Andere gerade macht. Kontakte über die EDV - z.B. über E-Mails - sind meist nicht möglich oder nicht erwünscht. In vielen Callcentern wird von der Anlage die individuelle Leistung registriert, d.h. wie viele Anrufe in welcher Zeit abgearbeitet werden, wie oft und wie lange sich jemand ausklinkt für Nacharbeiten oder Pausen. Flexible Arbeitszeiten, täglich wechselnde Arbeitsplätze und individuell ausgehandelte Gehälter tun ein Übriges, um individualistische Einstellungen bei den Beschäftigten zu fördern. Nicht ohne Absicht wird hiermit eine Wettbewerbsorientierung im Handeln der Arbeitenden erzeugt. Zwar ist oft von „Teamarbeit“ die Rede, meistens wird mit „Team“ jedoch nur die Leitungsspanne eines / einer Vorgesetzten bezeichnet, es muss sich dabei noch nicht einmal um einen festen Personenkreis handeln. Oft geht es nur um die Zahl der Arbeitsplätze, die ein Supervisor zu betreuen hat. Wir finden hier ein typisches Merkmal moderner Arbeitsplätze: Die Arbeit wird dezentral verrichtet bei gleichzeitiger Koordination und zentraler Steuerung über die Informationstechnologie.

Dennoch gibt es informelle Kontakte der Beschäftigten untereinander. Sie finden Mittel und Wege, um sich gegenseitig zu helfen oder um Stress abzubauen, z.B. indem sie anderen von besonders schwierigen Anrufern berichten. Die unmittelbaren Vorgesetzten sind oft in einem Dilemma: Sie wissen, dass solche Unterhaltungen während der Arbeitszeit wichtig sind, um die Arbeit zu bewältigen, andererseits fürchten sie, dass die Leistung - immer gemessen an der Zahl der abgearbeiteten Anrufe - durch diese Unterbrechungen sinken könnte.

Je nach Firmenphilosophie wird mit diesem Widerspruch unterschiedlich umgegangen. Es gibt Callcenter, wo die Leitung erkannt hat, dass Gespräche am Arbeitsplatz notwendig sind, um die Qualität durch Erfahrungsaustausch zu steigern. Hier werden den Beschäftigten Freiräume gelassen, wird vielleicht sogar zu Formen der Gruppenarbeit übergegangen, indem feste Teams gebildet werden, die selbst ihre Arbeitszeit gestalten, Teamsitzungen abhalten, sich gegenseitig unterstützen und neue Kolleg/innen einarbeiten. Es gibt aber auch Callcenter, in denen jedes Gespräch unter Kolleg/innen von den Vorgesetzten misstrauisch beäugt und im Zweifelsfall unterbunden wird. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn ein Callcenter über zu wenig Personal verfügt, um hereinkommende Anrufe ohne Wartezeiten für die Anrufenden abarbeiten zu können.

Ein anderer Faktor der Individualisierung ist die weit verbreitete Praxis der Befristung von Arbeitsverhältnissen. Sie ruft nicht nur die bereits erwähnte Unsicherheit bei den Betroffenen hervor, sie erschwert auch die Entwicklung von Loyalität und Vertrauen der Beschäftigten untereinander. Wer weiß, dass er nur eine begrenzte Perspektive im Betrieb hat, knüpft nur lockere und eher oberflächliche Kontakte zu den Kolleg/innen. Wer auf Verlängerung oder Entfristung seines Vertrages hofft, wird eher versuchen durch Leistung aufzufallen als durch allzu intensive Gespräche am Arbeitsplatz. So oder so wird daher das Aufkommen eines spontanen Gefühls der Zusammengehörigkeit verhindert.

Ohne ein Minimum an Loyalität der Beschäftigten kommt jedoch auch das Management nicht aus. Die Individualisierung mag zwar einerseits die Leistungsorientierung fördern, sie beschränkt zugleich aber das Engagement der Arbeitenden für ihre Arbeit und für das Unter-

nehmen. Wenn zudem noch die Unternehmensorganisation häufiger umstrukturiert bzw. flexibilisiert wird, so dass entstandene soziale Beziehungen wieder zerrissen werden, kann die Produktivität ernsthaft in Gefahr geraten. „Es ist schwer, sich für ein Unternehmen zu engagieren, das keinen definierbaren Charakter hat, schwer auch, sich loyal gegenüber einer unbeständigen Institution zu verhalten, die einem selbst keine Loyalität entgegenbringt.“ (Sennett 2001) Elektronische Überwachung kann das notwendige Engagement nicht erzwingen, weshalb in vielen Callcentern Motivationstechniken, Wertekanons und Unternehmensleitbilder zum Einsatz kommen. Das Management versucht z.B., eine quasi sportliche Aufbruchstimmung zu erzeugen nach dem Motto „gemeinsam begegnen wir den Herausforderungen der neuen Zeit“. Solch künstlich erzeugte Unternehmenskultur kann jedoch höchstens kurzfristig die Stimmung heben. Das Engagement der Beschäftigten wird nur steigen, wenn die Arbeit selbst anders gestaltet wird, so dass sie ihnen mehr Freiräume erlaubt.

Die Arbeitenden nehmen sich diese Freiräume allerdings auch bei restriktiver Arbeitsorganisation. Wer die Technik länger kennt, weiß auch, wie sie zu überlisten ist. Gespräche mit Anrufern können in die Länge gezogen werden. Gerade die Interaktion mit den Anrufern bietet viele Möglichkeiten zur individuellen Einflussnahme bis hin zu gezielter Sabotage, indem man dem Anrufer empfiehlt, doch lieber bei der Konkurrenz zu kaufen. Letztes Mittel ist die Eigenkündigung - neben der Befristung von Arbeitsverträgen der Hauptgrund für die hohe Fluktuation in vielen Callcentern. Fluktuation aber verstärkt noch die Individualisierung, denn es kommen wieder Andere, die zunächst wieder fremd sind.

Um die Belastungen in Grenzen zu halten, entwickeln auch Callcenter-Beschäftigte ähnlich wie ihre Kolleg/innen in Produktionsbetrieben Praktiken der Leistungszurückhaltung. Allzu eifrige Kolleg/innen werden ermahnt, nicht zu schnell zu arbeiten, um die Leistungsanforderungen nicht noch höher zu treiben. Hier geht der individuelle Widerstand schon in kollektive Praktiken über (Taylor; Bain 1999, 112f.). In unseren Gesprächen mit Betriebsräten wurde uns berichtet, das stärkste Moment in der Forderung nach Wahl eines Betriebsrats sei die Empörung über die zahlreichen Ungerechtigkeiten gewesen. Wenn keine verbindlichen Regeln existieren z.B. über Bezahlung, Schichteinteilung, Vertragsverlängerung oder Beförderung, kommt es unweigerlich zu Ungleichbehandlungen, die bei den Benachteiligten großen Unmut hervorrufen. Hinzu kommt die Willkür mancher Vorgesetzter, denen Regeln fehlen dafür, wie sie auch bei hoher Auslastung und zu knapper Personaldecke einen geordneten Arbeitsablauf sicherstellen können. Es besteht dann durchaus eine Chance, diesen Unmut in kollektives Handeln zu überführen. Wenn die Gewerkschaft hier als Ansprechpartnerin zur Verfügung steht, kann sie dazu beitragen, das Handeln zu organisieren, einen Betriebsrat zu wählen, um dann betriebliche und überbetriebliche Regelungen zu treffen.

Spätestens dann jedoch treffen Beschäftigte, Betriebsrat und Gewerkschaft auf z.T. recht harten Widerstand des Managements. Oft ist ja ein Grund zur Ausgründung von Callcentern eben die Vermeidung von tariflichen und betrieblichen Einschränkungen des unternehmerischen Handelns. Die Kontrolle über Betriebskosten, Arbeitsbedingungen und Beschäftigungspraktiken wird als zentral angesehen für den Erfolg des Callcenters als Profit Center (Miranda; Poynter 1999, 12f.). Betriebsräte müssen über jede einzelne Betriebsvereinbarung lange verhandeln, z.T. müssen sie Rechte erst beim Arbeitsgericht einklagen. Ohne Unterstützung aus der Belegschaft kommt ein Betriebsrat dabei meist nicht sehr weit. Aufgrund der individualisierten Arbeit ist solche Unterstützung andererseits sehr schwer zu organisieren. Stellvertretendes Handeln wie man es von Betriebsräten aus traditionellen Betrieben kennt, ist hier nicht möglich. Der Betriebsrat muss zugleich mit den Kolleg/innen über die Definition ihrer Interessen und mit dem Management über die Durchsetzung dieser Interessen verhandeln. Auch dies halte ich für ein typisches Merkmal moderner Betriebe: Es geht darum, Solidarität bei hochgradig individualisierter Arbeit zu organisieren.

Insbesondere bei neu gegründeten Callcentern müssen Betriebsräte die Akzeptanz als Verhandlungspartner der Geschäftsleitung erst einmal durchsetzen. Bis es so weit ist, dass sich so etwas wie ein gegenseitiges Geben und Nehmen einspielt, müssen Konflikte durchgestanden werden. Oft beginnen die Probleme schon bei der Durchsetzung des Anspruchs auf umfassende Informationen.

Auch im Betriebsratsgremium selbst ist die Fluktuation hoch, es fällt schwer, Erfahrungen weiterzugeben und Kontinuität in der Arbeit aufrechtzuerhalten. Es fällt schwer, mit einer instabilen Belegschaft Solidarität zu erarbeiten und eine wirksame kollektive Interessenvertretung aufzubauen. In manchen Callcentern wechseln zudem die geschäftsführenden Personen häufiger. Es können sich dann keine dauerhaften Beziehungen zum Betriebsrat entwickeln. Konzerngebundene Callcenter werden oft von der Zentrale gesteuert, sodass der Betriebsrat vor Ort keinen Verhandlungspartner hat. Oft ist der Betriebsrat für die Beschäftigten der einzig feste Ansprechpartner im Betrieb. Sie erwarten von ihm die Vereinbarung verlässlicher Regelungen. So kommt es dann dazu, dass der Betriebsrat auch personalpolitische Verantwortung übernimmt (Co-Management), z.B. indem er sich aktiv an der Auswahl von neu einzustellenden Personen beteiligt oder Vorschläge macht zur Durchführung bestimmter Weiterbildungsmaßnahmen.

Die Mitgliedschaft der Beschäftigten in einer Gewerkschaft stammt meist noch aus der Zeit vor ihrer Tätigkeit im Callcenter. So kann es vorkommen, dass in Callcentern durchaus mehrere Gewerkschaften vertreten sind.

Neue Arbeitsteilungen zwischen Frauen und Männern – Geschlechterdifferenz spielt (k)eine Rolle.

Auf den ersten Blick spielt es in Callcentern eine wesentlich geringere Rolle als in anderen Betrieben, ob ein Mann oder eine Frau die Arbeit macht, dies wird in nahezu allen von uns durchgeführten Interviews betont. Hier kann nahezu jede Frau und jeder Mann eine Arbeit finden. Telefonische Dienstleistungen sind potentiell für Frauen und Männer offen, es wird ein Arbeitsvermögen jenseits von Härte, Kraft, Mut und anderen männlichen Attributen nachgefragt. Bei der Personalauswahl, in Assessment Centern oder anderen Verfahren werden Menschen mit den unterschiedlichsten Qualifikationen ausgewählt. Häufig existiert überhaupt kein Anforderungsprofil oder gar eine Stellenbeschreibung. Eine gute Telefonstimme, Kommunikationsfähigkeit und EDV Kenntnisse reichen. Hohe Belastbarkeit, Empathie und die Fähigkeit zur Eigenmotivation werden von anderen Befragten genannt.

Beim genaueren Hinsehen fällt auf, dass etliche Frauen in den eher tayloristischen Bereichen zu finden sind, wie die Telefonnummerrückmeldung oder schlimmer noch der „Abwimmelhotline“ eines Stromanbieters. Hier arbeiten Frauen in einem Callcenter, das die Aufgabe hat, Kund/innen zu trösten, die beim Stromanbieter anrufen, dort aber alle Leitungen besetzt finden. Die Agentinnen können nicht helfen, da sie über keinerlei Kund/innendaten verfügen; sie sollen lediglich die Beschwerde entgegen nehmen, aufzeichnen und ansonsten die Kund/innen freundlich abwimmeln und zum erneuten Anruf motivieren. Mit ihrem Alltagswissen versuchen sie dann gelegentlich, den Anrufenden zu helfen, zum Beispiel wenn es um Unklarheiten auf der Stromrechnung geht. Hier stehen wenige Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung, um diesen Kund/innen gerecht zu werden.

Dennoch wird Routinearbeit nicht immer mit „Frauenarbeit“ gleichgesetzt. Und der höhere Anteil von Frauen lässt sich dadurch erklären, dass Arbeitgeber – oder im Vorfeld schon die vermittelnden Arbeitsagenturen – davon ausgehen, solche Arbeiten seien Frauen eher zuzumuten als Männern. Interessant in dieser Hinsicht ist das Beispiel einer Bank: Durch die Verbreiterung der Produktpalette im Callcenter dieser Bank um qualifiziertere Angebote, stieg das Ansehen der Bank, infolge dessen erweiterten sich die Arbeitsinhalte auch im Callcenter, und daraufhin nahm der Anteil der Männer zu. Dieses Beispiel zeigt bereits: Um die auf den ersten Blick lt. Aussagen von Befragten nicht vorhandene Arbeitsteilung zu begreifen, ist ein zweiter Blick erforderlich. Und da spielt dann Geschlecht eine erkennbare Rolle.

Die Gründe für einen hohen Frauenanteil in einigen Callcentern werden von Callcenter-Betreibern und Personalverantwortlichen auch in den besonderen „typisch weiblichen“ sozialen und kommunikativen Fähigkeiten gesehen. So werden Frauen gern im Beschwerdemanagement eingesetzt: Auftraggeber wünschen sich auch schon mal Frauen, „das ist doch viel sympathischer“ am Telefon, so ein befragter Geschäftsführer.

Auf Basis unserer Gespräche scheint es allerdings zweifelhaft, was die sozialen Kompetenzen genau beinhalten und was davon nur Frauen haben. Die Ergebnisse stellen mehr das Resultat

von diversen Selbst- und Fremdzuschreibungen dar als tatsächlich vorhandene Eigenschaften. Die Motive dafür sind äußerst vielfältig. So schreiben sich einige Frauen soziale Kompetenzen zu, weil dies die von ihnen sozial erwünschten Eigenschaften sind. Männer schreiben sich eher die Nähe zur Technik zu und glauben sich dadurch in ihrer Männlichkeit bestätigt. Die Schwierigkeit besteht für sie allerdings darin, dass es gar nicht immer so eindeutig ist, was als technische Aufgabe definiert wird. Und diese Zuschreibungen werden brüchig, wenn Frauen und Männer zu gleichen Anteilen die gleiche Arbeit verrichten.

Wird die stärkere Dominanz von Männern in diesem Bereich betrachtet, so sollte bei technischen Hotlines die „angenehme Telefonstimme“ allerdings eher männlich sein. Hier zähle der technische Sachverstand mehr als die Empathie. Gleichzeitig wird allerdings angemerkt, dass einige anrufende Männer mit technischen Problemen sich lieber von einer Frau helfen ließen, um nicht vor ihren Geschlechtsgenossen als unfähig dazustehen. In einem untersuchten Callcenter herrschte die Auffassung vor, Frauen seien an der Beschwerdeline besser, weil sie nicht so angeschrien würden. In wiederum einem anderen Callcenter wurde genau die gegenteilige Ansicht vertreten, dass Kund/innen mehr Respekt vor Männern hätten.

Die Beispiele zeigen, wie Geschlecht situativ relevant gemacht wird. Sie zeigen, wie willkürlich die daraus abgeleitete Arbeitsteilung ist. Je ein Geschlecht wird für kompetenter gehalten, mit Beschwerden umzugehen, ohne dass es dazu objektive Maßstäbe gäbe. Hier wird eher auf der Ebene von Zuschreibungen argumentiert, wonach kommunikative Kompetenzen bei Frauen und technische Kompetenzen bei Männern vorzufinden seien, in anderen Fällen wiederum umgekehrt.

Für die technische Hotline ist es laut Aussagen von Vorgesetzten auch nicht einfach, Frauen zu finden, die „Freude daran haben, alle vier Wochen ihren Rechner zu zerlegen“. Bei Männern dagegen finde man viele, deren Hobby der PC ist. Wir brauchten allerdings gar nicht weit nachzuforschen, um Frauen zu finden, die genau diese Voraussetzungen mitbrachten und erfolgreich an der technischen Hotline arbeiteten.

Es deutet sich also an, dass bestehende Normen der Geschlechterdifferenz in Callcentern brüchig werden. Bestimmte Arbeiten werden in einem Callcenter eher von Frauen, im anderen eher von Männern und in einem dritten wiederum von Frauen und Männern ausgeführt. Dies trifft übrigens auch auf die Besetzung von Führungspositionen zu.

Um zu einer dauerhaften strukturell abgesicherten Überwindung von benachteiligender Geschlechterdifferenz zu kommen, sind relevante Akteur/innen (wie Personalverantwortliche oder Betriebsrät/innen) gefordert, diese Idee aufzugreifen. Dazu ist allerdings ein Problemverständnis erforderlich, eine Aufmerksamkeit für Segmentierungsprozesse, eine Geschlechtersensibilität, die in Callcentern überwiegend nicht vorhanden ist. Aufgabe ist es, diese notwendige Sensibilität für Geschlechterfragen zu entwickeln, damit Frauen nicht urplötzlich und unbemerkt ins Hintertreffen geraten, sondern die Herausforderungen nutzen können, die ihnen diese neue Organisationsform von Arbeit grundsätzlich dadurch bietet, weil in ihr die Strukturen geschlechterbezogener Arbeitsteilung noch nicht durch entsprechende Strukturen und Routinen festgelegt sind.

3. Qualifikationsanforderungen und Berufsbilder in Callcentern

Die bisherigen Ausführungen zeigen, in Callcentern fallen die unterschiedlichsten Arbeiten an. Neben einfachen Callcenter-Arbeiten werden (zunehmend) auch qualifiziertere Arbeiten durchgeführt. Dadurch sollen verstärkt auch die anspruchsvolleren Kund/innen angesprochen werden und es soll verhindert werden, dass diese zur Konkurrenz wechseln, wenn die Betreuung nicht optimal verläuft.

Immer häufiger verlagern Unternehmen ihre Servicedienstleistungen in Callcenter. Ziel ist es neue Kund/innenkontakte aufzubauen, vorhandene zu binden oder der Kund/innenbetreuung nachzukommen, sie zu verbessern. Zusammengefasst reichen die Aufgaben von Produktinformationen, Hotline-Service und Terminvereinbarungen bis zur Beratung von Kund/innen. „Unternehmensleitungen erwarten gleichzeitig Nachweise des Nutzens von Aktivitäten der Kundenbetreuung (Customer-Relations-Management) für das Gesamtunternehmen sowie ein Control-

ling der internen Abläufe der Kundenbetreuung. Dialogmarketing zielt infolge auf eine optimale strategische Ausrichtung, Planung, Gestaltung und Steuerung von Kundenkontakten, um langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen und zu erhalten“ (Elsner 2006, 52). Die dementsprechende Qualifikationsstruktur fehlt nach Meinung der Branche. Aus diesem Grund wurde im Frühsommer 2005 vom zuständigen Bundeswirtschaftsministerium die Erarbeitung von zwei Berufsbildern für diesen Bereich beschlossen und das Bundesinstitut für Berufsbildung mit der Erarbeitung beauftragt.

Ein Blick auf die vorhandenen Qualifikationen zeigt: In Callcentern arbeiten die verschiedensten Menschen mit den unterschiedlichsten Berufen, LKW-Fahrer/innen, Physiker/innen, Studienabrecher/innen, ehemalige Bergleute uvm. Noch setzt sich das Personal vorwiegend aus Quereinsteiger/innen und angelernten Fachkräften zusammen. Vielen ist ein Bruch in ihrer Erwerbsbiografie gemeinsam. Bisher nutzten Callcenter vorhandene Berufsqualifizierungen und schulten die notwendigen Kenntnisse für die jeweilige Arbeit am Telefon vor Ort. Dieses soll sich ändern.

Seit dem 1. August 2006 gibt es deshalb zwei neue Ausbildungsberufe, den Kaufmann/die Kauffrau für Dialogmarketing und die Servicekraft für Dialogmarketing. Die neuen Ausbildungsberufe sollen dazu beitragen, die gestiegenen Anforderungen an Betriebswirtschaft und Kommunikation zu bewältigen. Vor allem größere Unternehmen, wie Versicherungen, Banken und Telefongesellschaften bilden aus.

Das Arbeitsgebiet der Servicefachkräfte für Dialogmarketing umfasst die Kommunikation mit den Kund/innen in den Bereichen Betreuung, Bindung und Gewinnung von Kund/innen und den operativen Kerngeschäften eines Callcenters. Sie wirken in der Projektorganisation (Vorbereitung und Durchführung) mit, sie unterstützen das Projektcontrolling und nutzen bei allen Arbeiten die notwendigen Informations- und Kommunikationsmittel.

Die Kaufleute für Dialogmarketing haben ihren Arbeitsschwerpunkt - aufbauend auf den Qualifikationen einer Servicefachkraft in vermarktenden, organisatorischen und steuernden Aufgabenfeldern - in den eher strategischen Aufgaben eines Callcenters.

Die Berufsbezeichnungen sollen das Image der Callcenterarbeit verbessern. Eine Befragung unter Schülern aus Haupt-, Realschulen und Gymnasien zum Zusammenhang von Berufsbezeichnungen und ihrem Einfluss auf die Berufswahl ergab: Servicefachkräfte für Dialogmarketing gelten demnach als gebildet, reich, intelligent und angesehen (Ulrich 2005).

Nach Aussagen von Vertreter/innen der beiden Callcenter-Verbände besteht eine große Nachfrage nach ausbildungswilligen jungen Menschen. Laut Aussage des DDV wollen 60 % der befragten Unternehmen ausbilden (unklar ist hier die Datenbasis). Die Gewerkschaften kritisieren in diesem Zusammenhang die kürzere zweijährige Ausbildung und plädierten in der Gestaltungsphase ausschließlich eine dreijährige Ausbildung zu entwickeln.

Die Berufsausbildungen sollen auch Karrierechancen bieten, mit denen Unternehmen ihre Mitarbeiter/innen motivieren und fördern können. Zentral scheint dabei allerdings das Engagement vor Ort, nicht zuletzt der Vorgesetzten zu sein, die Auszubildenden auch entsprechend zu fördern. Entscheidend ist auch, dass der Ausbildungsbetrieb in der Lage ist, die erforderliche Bandbreite des Dialogmarketings abzudecken. Die Gefahr, dass Auszubildende mehr oder weniger nur zum Telefonieren eingesetzt und damit zu „billigen Arbeitskräften“ werden, besteht zumindest in einigen Callcentern.

Im ersten Jahr wurden nach Aussagen des Bundesinstituts für Berufsbildung rund 1.500 Ausbildungsverträge abgeschlossen, davon 957 für die dreijährige Ausbildung zur Kauffrau / Kaufmann für Dialogmarketing und 453 zur Servicefachkraft für Dialogmarketing. Insgesamt ist der Anteil der Frauen unter allen Auszubildenden doppelt so hoch wie der der Männer. Dennoch bleiben vermutlich einige Jugendliche skeptisch angesichts negativer Schlagzeilen in der Presse. Zuletzt sorgte beispielsweise die Ausgliederung der Callcenter aus dem Telekom-Konzern für negative Schlagzeilen. Vermutet wird, dass wegen des problematischen Images und des geringen Bekanntheitsgrades der Berufsbilder weniger Ausbildungsplätze besetzt werden konnten als gedacht. Zu bedenken ist auch, ob angesichts der Tatsache, dass Callcenter, die fachlich qualifizierte Dienstleistungen anbieten, die erforderliche Fachausbildung (z.B. Bankkauffrau/-kaufmann oder Softwarespezialist/innen) ergänzen um betriebliche Qualifizierungen zum Dialog-

marketing und damit den umgekehrten Weg wählen. Es bleibt also abzuwarten, in welche Richtung sich Callcenter entwickeln und welchen Weg der Qualifizierung sie wählen.

4. Perspektiven

Die Callcenter-Branche boomt immer noch. Entlassungen oder Schließungen sind zumeist Folge von Standortverlagerungen. Wer die Chancen dieser neuen Dienstleistung für die Beschäftigung und die Beschäftigten einschätzen will, sollte jedoch genauer hinsehen: Handelt es sich um qualifizierte Tätigkeiten, deren Ausbau längerfristige Perspektiven verspricht, oder entsteht ein neuer Niedriglohnbereich mit instabilen Arbeitsverhältnissen? Wofür sich ein Unternehmen entscheidet, hängt wesentlich mit der Kundenorientierung zusammen.

Durch die beiden Ausbildungsberufe könnten dann auch neue Perspektiven für die Beschäftigten entstehen, und zwar nicht nur in Bezug auf eine optimale und effiziente Betreuung der Kund/innen, sondern auch bezüglich der tatsächlichen Qualifikationsanforderungen. Daneben bleibt es notwendig, die Arbeitsbedingungen zu gestalten. Hier könnte eine Debatte um soziale Mindeststandards in Callcentern ein Ansatzpunkt sein.

Insgesamt sind wir der Auffassung, dass wir es bei Callcentern mit einer aus sozialwissenschaftlicher Sicht hochinteressanten neuen Organisationsform von Dienstleistungsarbeit zu tun haben. An ihr lassen sich verschiedene Tendenzen einer Arbeit der Zukunft - hinsichtlich qualifizierter Arbeit, hinsichtlich der Gestaltung von Arbeitsbedingungen - feststellen, ebenso gut aber auch die Gegenteilstendenzen. Die Heterogenität der Callcenter ermöglicht allerdings kaum generelle Aussagen über die Callcenter zu treffen oder gar von *einer* Callcenter Branche zu sprechen. Es ist daher interessant, den Prozess der Auseinandersetzung in Callcentern in seiner Differenziertheit weiter zu beobachten und zu analysieren.

Literatur

- Baethge, Martin: Zwischen Computer und Kunden-Rationalisierung und neue Arbeitskonzepte in den Dienstleistungen. In: Braczyk, Hans-Joachim; Ganter, Hans-Dieter; Seltz, Rüdiger (Hrsg.): Neue Organisationsformen in Dienstleistung und Verwaltung. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer, 1996, S. 15ff.
- D'Alessio, Nestor; Oberbeck, Herbert: „Call Center“ als organisatorischer Kristallisationspunkt von neuen Arbeitsbeziehungen, Beschäftigungsverhältnissen und einer neuen Dienstleistungskultur. In: Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung '98/'99. Berlin: edition sigma, 1999, S. 157ff.
- De Miranda, Alvaro; Poynter, Gavin: Telecentres and the Restructuring of the Service Economy. A Report for the European Regional Organisation of the International Federation of Commercial, Clerical, Professional and Technical Employees (EuroFiet). University of East London, 1999. – URL: <http://www.union-network.org/Call%20centres/telecent.htm>
- Elsner, Martin: Neue Berufsbilder für das Dialogmarketing in Vorbereitung. In: BWP 2006, 2, S. 52 f.
- Frenkel, Stephen J.; Korczynski, Marek; Shire, Karen A.; Tam, May (1999): On the Front Line. Organization of Work in the Information Economy. Ithaca and London, 1999
- Hangebrauck, Uta-Maria; Kock, Klaus; Kutzner, Edelgard; Muesmann, Gabriele: Handbuch Betriebsklima. München und Mering: Rainer-Hampp-Verlag, 2003
- Hammer, Michael; Stanton, Steven A.: Die Reengineering Revolution. Handbuch für die Praxis. Frankfurt a.M und New York: Campus, 1995
- Kock, Klaus; Kutzner, Edelgard: Arbeiten im Call Center- Gestaltungsmöglichkeiten für Betriebsräte und Personalverantwortliche. Fachbibliothek Nachhaltiges Management: Grundlagen, Methoden, Praxisbeispiele. Neidlingen: Gonimos Publishing, 2005
- Kock, Klaus; Kutzner, Edelgard: Arbeitsbeziehungen im Call Center - ein spannungsreiches Feld. In: Kastner, Michael (Hrsg.): Call Center - Nützliche Dienstleistung oder Sklavengaleere? Lengerich: Pabst Verlag, 2002, S. 117-125

- Kock, Klaus; Kutzner, Edelgard: Arbeit im Call Center aus sozialwissenschaftlicher Sicht. In: Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Dortmund (Hrsg.): Dortmunder Call Center; Dortmund, 2000, S. 23-25
- Kutzner, Edelgard: Experimentierfeld Call Center. Arbeitsbeziehungen im betrieblichen Strukturierungsprozess. (im Erscheinen)
- Kutzner, Edelgard: Arbeit in einem neuen Dienstleistungsbereich: Verändern Call Center traditionelle Arbeitsteilungen zwischen den Geschlechtern ? In: Funder, Maria (Hrsg.): Jenseits der Geschlechterdifferenz? München und Mering: Rainer-Hampff-Verlag, 2005a, S.233-257
- Kutzner, Edelgard: Arbeitsteilungen in Industrie und Dienstleistung: Über die Un-Ordnung der Geschlechter. In: Aulenbacher, Brigitte u.a. (Hrsg.): Alles nur eine Frage der Effizienz? Frankfurt/Main: Johann-Wolfgang-Goethe-Universität, 2005b, S. 69-84
- Kutzner, Edelgard: Arbeitsbeziehungen in Call Centern - Irritationen der Geschlechterordnung. In: Kuhlmann, Ellen; Betzelt, Sigrid (Hrsg.): Geschlechterverhältnisse im Dienstleistungssektor. Dynamiken, Differenzierungen und neue Horizonte. Baden-Baden: Nomos-Verlag, 2003, S. 161-175
- Kutzner, Edelgard; Kock, Klaus : Thesen zur Strukturierung von Arbeitsbeziehungen in Call Centern. In: Kleemann, Frank; Matuschek, Ingo (Hrsg.): Immer Anschluss unter dieser Nummer. Rationalisierte Dienstleistung und subjektivierete Arbeit in Call Centern. Berlin: edition sigma, 2003, S. 163-183
- Kutzner, Edelgard; Kock, Klaus (Hrsg.): Dienstleistung am Draht - Ergebnisse und Perspektiven der Call Center Forschung. Dortmund: sfs Beiträge aus der Forschung 127, 2002
- Kutzner, Edelgard; Kock, Klaus: Interessenvertretung im Call Center. Eine Handlungshilfe für Betriebsräte und aktive GewerkschafterInnen. Frankfurt am Main: Schriftenreihe der IG Metall, 2001
- Osterloh, Margit; Frost, Jetta: Prozessmanagement als Kompetenz. 3. aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Gabler, 2000
- Schuler, Helga: Integrierte Trainingskonzepte. In: Call Center profi 2; 1999, S. 44ff.
- Sennett, Richard: Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Frankfurt a.M. und Wien: Siedler Verlag, 1998
- Taylor, Phil; Bain, Peter: „An assembly line in the head“: work and employee relations in the call centre. In: Industrial Relations Journal 30:2, 1999, S. 101ff.
- Ulrich, Gerd: Servicefachkraft für Dialogmarketing. Ergebnisse der Herbstbefragung 2005 bei Schülern aus Haupt-, Realschulen und Gymnasien. (Folienvortrag 2005)
- Weinkopf, Claudia: „Hohe Löhne im Kundenservice unter Druck“ – Beschäftigte in Call Centern. In: Bosch, Gerhard; Weinkopf, Claudia (Hrsg.): Arbeiten für wenig Geld: Niedriglohnbeschäftigung in Deutschland. Frankfurt/Main: Campus Verlag, 2007, S. 106-141

Endnoten

- 1 Die Ergebnisse dieser Studie sind in verschiedenen Veröffentlichungen nachzulesen: Kutzner 2005a; Kutzner 2005b; Kutzner 2003; Kutzner; Kock 2005; Kutzner; Kock 2003; Kutzner; Kock 2002; Kutzner; Kock 2001; Kock; Kutzner 2002. Der Abschlussbericht: Experimentierfeld Call-center. Arbeitsbeziehungen im betrieblichen Strukturierungsprozess, ist im Erscheinen.
- 2 Auf die Problematik weist auch Weinkopf 2007 hin.