

# MOBILE ARBEIT

Interessenvertretung bei individualisierten Arbeitsverhältnissen

## Call Center Talk

Von Klaus Kock

„Wenn wir wollen, dass alles bleibt, wie es ist, dann muss sich alles verändern“ – dieses berühmte Zitat aus Di Lampedusas Roman „Der Leopard“ könnte das Motto für die Gewerkschaften im Ruhrgebiet abgeben.

Die alte Ordnung ist dahin, große Institutionen der Arbeit mit klaren äußeren Konturen und geregelten internen Strukturen gehören größtenteils der Vergangenheit an. Kollektive Sicherungssysteme wie Tarifverträge und Arbeitsschutzgesetze verlieren an Gestaltungskraft. Die Individuen sind gezwungen, eigene Wege zu gehen, um ihre Arbeitskraft zu verkaufen und sich gegen Risiken abzusichern. Neue Arbeitsplätze entstehen vorwiegend in arbeitspolitisch unregulierten Klein- und Kleinstbetrieben. Auf das „Kerngeschäft“ zusammengeschrunppte große Unternehmen werden in selbstständig agierende flexible Profitcenter aufgeteilt. In der Industrie- und Strukturpolitik hat sich der Staat längst von einem ausgleichenden Gestaltungsanspruch verabschiedet.

Im Rahmen der regionalisierten Strukturpolitik verfolgen die Akteure vor Ort nun mit Förderung der Landesregierung ihre eigene Wirtschaftspolitik.

### Kein leichtes Feld für Gewerkschaften

Wenn Gewerkschaften unter diesen neuen Ungleichheiten und Konkurrenzen geprägten gesellschaftlichen Bedingungen weiterhin wirksam bleiben wollen, müssen sie angemessene neue Politikformen entwickeln.

Anhand eines Dortmunder Beispiels sollen im Folgenden Aspekte einer neuen Politikform auf lokaler Ebene analysiert werden. Es handelt sich dabei um den Aufbau eines Netzwerks zur Gestaltung von Arbeit und Arbeitsbedingungen in Call Centern durch die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di und die Kooperationsstelle Wissenschaft – Arbeitswelt.

Im Call Center Bereich entstehen neue, telefonisch abgewickelte

Dienstleistungen quer zu den etablierten Branchen, entweder in den Unternehmen selbst oder durch Ausgliederung in selbstständige Betriebe und Unternehmen.

Oft liegen ausgegründete Call Center außerhalb des Geltungsbereichs von Tarifverträgen, Betriebsräte sind selten. Die Belegschaften sind flexibel und instabil, d.h. die Fluktuation ist außergewöhnlich hoch. Die Beschäftigten kommen aus den verschiedensten Berufen. Das Management ist oft unerfahren im Umgang mit Personal. So manches Call Center versucht, zu möglichst geringen Löhnen eine möglichst hohe Zahl von Anrufen abzuwickeln. Unternehmen mit qualifizierten und angemessen bezahlten Beschäftigten geraten unter Druck durch die Billiganbieter.

Kein leichtes Feld für die Gewerkschaft, die zunächst einmal ihre Mitglieder aus den Dortmunder Call Centern zu einem Treffen einlud. Daraus entstand ein regelmäßiger Arbeitskreis, der sog. Call Center Talk. Hier treffen sich etwa alle acht Wochen Personen, die sich mit der Arbeit in Call Centern befassen: GewerkschafterInnen, Betriebsräte, Beschäftigte, aber auch MitarbeiterInnen von Forschungs-, Beratungs- und Weiterbildungseinrichtungen sowie der städtischen Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung. Organisiert wird der Call Center Talk von einem Gewerkschaftssekretär und dem Verfasser als Mitarbeiter der Kooperationsstelle.

Im Unterschied zur herkömmlichen gewerkschaftlichen Organisation gibt es im Call Center Talk keine feste Mitgliedschaft. Es ist auch nicht Voraussetzung, Mitglied einer Gewerkschaft zu sein – es kann kommen, wer Interesse hat.

Ein zweiter Unterschied zur Gewerkschaft im üblichen Sinne ist, dass im Call Center Talk auch Personen dabei sind, die nicht *in* Call Centern, sondern mehr *über* Call Center arbeiten, indem sie forschen, beraten oder weiterbilden. Alle werden als Experte bzw. Expertin ernst genommen.



Klaus Kock

### Veränderungen durch Erfahrungsaustausch

Allein der Erfahrungsaustausch kann schon Veränderungen bewirken. Ein Betriebsrat erfuhr z. B. vom anderen, wie die gesetzlich vorgeschriebenen Bildschirmpausen real durch- und umgesetzt werden können. Der Bericht über eine beteiligungsorientierte Arbeitsorganisation brachte die ZuhörerInnen auf neue Ideen zur Umgestaltung ihrer eigenen Arbeit. Erste Ansätze zur Zusammenarbeit entstanden zwischen einem Uni-Projekt zur Gesundheitsförderung und einem Personalrat.

Im Zusammenhang mit den Diskussionen im Call Center Talk entstand ein Forschungsprojekt der Dortmunder Sozialforschungsstelle, das sich mit den Arbeitsbeziehungen in Call Centern befasst, insbesondere auch mit dem Geschlechterverhältnis. Eine erste Bestandsaufnahme über die Gehaltsstrukturen zeigte, dass z.T. Unterschiede bis zu 500 Euro pro Monat/MitarbeiterIn zwischen den einzelnen Call Centern bestehen. Der Call Center Talk hat sich vorgenommen, hier durch eine Umfrage unter den Betriebsräten mehr Transparenz zu schaffen.

### Networking

Eine erste Anforderung an eine Netzwerkarbeit ist es, Kontakte zu den verschiedensten Personen und Einrichtungen aufzubauen. Dies geschieht z.B. durch die Presse, durch ein vierteljährliches Mitteilungsblatt („Dortmund CallZ“) für Betriebe, durch persönliche Ansprache und E-Mails. Neben diesen Kontakten bestehen eher vermittelte: z.B. über die Wirtschafts-

# MOBILE ARBEIT

und Beschäftigungsförderung Dortmund zu ortsansässigen Unternehmen, über die Vorstände der Gewerkschaften zu Branchen-Arbeitskreisen auf Bundesebene, über KollegInnen an der Universität zu wissenschaftlichen Netzwerken. Das zu vollbringende Kunststück besteht darin, verschiedene Aktivitäten für eine bessere Arbeitsgestaltung in Call Centern zu nutzen. Also quasi die Einrichtungen dafür zu gewinnen, ihre Aktivitäten auf das Problem der Arbeitsgestaltung zu beziehen, sie mit anderen zu koordinieren und eventuell gemeinsame Projekte zu verabreden.

Darüber hinaus muss die Kontinuität des Prozesses sichergestellt werden. Denn Forschungs-, Beratungs- und Weiterbildungsrichtungen arbeiten in Projektform, d.h. befristet, an einer Themenstellung. Sie müssen während der Projektlaufzeit einbezogen, ihre Ergebnisse müssen festgehalten und u.U. aufbereitet werden, um sie für die Praxis nutzbar zu machen. Da im Bereich der Call Center eine hohe Fluktuation bei den Beschäftigten und Betriebsräten besteht, muss der organisatorische Kern des Ganzen dafür sorgen, Praxiswissen festzuhalten und weiterzugeben.

## Schlussfolgerungen

Obwohl die geschilderten Aktivitäten noch vorwiegend experimentellen Charakter haben und noch keineswegs etabliert sind, lassen sich doch schon einige Erfolgsbedingungen für eine solche netzwerkartig angelegte Gewerkschaftsarbeit benennen:

1. Die offene Form der Zusammenarbeit kann als angemessen gelten für gering strukturierte Wirtschaftsbereiche wie den der Call Center. Wer diskutieren oder zuhören will, ist ebenso willkommen wie Personen, die Projekte durchführen wollen. Die Gewerkschaftsmitgliedschaft ist keine Voraussetzung. Alle werden als Experte bzw. Expertin – sei es aus der Wissenschaft oder aus der Praxis – ernst genommen. Es muss jedoch ziel- und ergebnisorientiert gearbeitet werden.
2. Bei aller Vernetzung muss es einen organisatorischen Kern geben aus Personen, die Kontakte knüpfen und halten, für Kontinuität sorgen und in der Lage sind, verschiedene AkteurInnen zur Mitarbeit zu gewinnen.
3. Auf der Arbeitnehmerseite müssen Personen (Betriebsräte und Gewerkschaftssekretäre) im Netz-



Das Lächeln der Stimme – wer vertritt die Interessen von Call-Center-Beschäftigten?

(Foto: DB AG / Mann)

- werk vertreten sein, die legitimiert sind, Interessenpolitik im Betrieb umzusetzen. Ihre Arbeit wird auf die geschilderte Weise eingebunden in ein koordiniertes Vorgehen vor Ort. In Betrieben ohne Betriebsrat muss immer auch die Frage thematisiert werden, wie die Grundlagen für eine Betriebsratswahl geschaffen werden können.
4. Auf der Wissenschaftsseite sollten Personen bereit und in der Lage sein, ihre Projekte mit Betriebsräten und Beschäftigten in die Praxis umzusetzen. Wissenschaftliches Expertenwissen wird gekoppelt mit betrieblichem Praxiswissen.

## Mut zum Experiment

Das Ganze erfordert Geduld und Mut zum Experiment. Erfolge stellen sich vielleicht erst langfristig ein. Manchmal sind sie auch nur mittelbar, wenn z.B. das Ansehen der Gewerkschaften steigt, wodurch sie attraktiv werden für bisher unorganisierte Beschäftigte oder für PartnerInnen in Politik und Wissenschaft. Gewerkschaften können nicht alle Probleme zugleich angehen. Um branchenübergreifend Schwerpunktsetzungen zu diskutieren, muss es eine Struktur geben, die

am ehesten vom DGB vor Ort aufgebaut werden kann.

Wenn dies ansatzweise gelingt, können auch Personen in individualisierten Arbeitsverhältnissen für kollektive Politik gewonnen werden, weil ihnen neue Formen der Zusammenarbeit jenseits der hergebrachten Organisationsformen angeboten werden. Gewerkschaften können Unternehmen und Politik kompetent gegenüber treten, weil sie den Sachverstand aus Wissenschaft und Praxis zusammen führen. Wissenschaft kann für den Fortschritt auch bei Arbeitsbedingungen nutzbar gemacht werden, weil ArbeitnehmerInnen in den Generierungsprozess von wissenschaftlichen Fragestellungen, in ihre Bearbeitung und Umsetzung eingebunden sind.

---

*Dr. Klaus Kock ist Mitarbeiter der Kooperationsstelle Wissenschaft – Arbeitswelt im Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund.*

---