



# Wie können wir helfen?

>> GUTE

>> BESCHÄFTIGUNGSPRAKTIKEN

>> IN CALLCENTERN

¿En qué puedo ayudarle?

Tot hun dienst?

Come possiamo  
esservi utile?

Wie können wir helfen?

A leur service?

Как да Ви помогнем?

Jane Paul &  
Ursula Huws  
for the  
TOSCA  
Project



Deutsche

# Zusammenfassung



**Callcenter sind ein schnell wachsender Beschäftigungsbereich in Europa. Zwei Millionen Europäer arbeiten in Callcentern, und es ist wahrscheinlich, dass ihre Zahl in der Zukunft noch erheblich ansteigen wird.**

**Dieses Handbuch beruht auf den Ergebnissen einer Studie zur Beschäftigung in Callcentern, die im Rahmen des TOSCA Projekts in sieben europäischen Ländern durchgeführt und durch das Information Society Technologies (IST) Programm der Europäischen Kommission gefördert wurde.**



TOSCA ist das erste Projekt, bei dem die Beschäftigung in Callcentern systematisch auf europäischer Ebene untersucht wurde. Die Untersuchung beinhaltet eine umfangreiche Sichtung des bestehenden Datenmaterials, eine Untersuchung von Callcentern in Belgien, Bulgarien, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Irland, Italien und Spanien sowie eingehende Fallstudien in jedem dieser Länder, um einen umfassenden Überblick über die sozialen Bedingungen in Callcentern zu erhalten. TOSCA wird durch die European Trade Union Confederation (ETUC) geleitet und ist auch insofern einzigartig: Es ist das einzige gewerkschaftlich geleitete Projekt, das im Rahmen des Information Society Technologies (IST) Programms der Europäischen Kommission gefördert wird.

- 1 Das Akronym TOSCA steht für „Table d’Observation Sociale des Centres D’Appels“.
- 2 Berichte zur TOSCA Studie und die TOSCA Fallstudien sind als Download auf der TOSCA Website unter <http://www-it.fmi.uni-sofia.bg/TOSCA/> erhältlich.

Die Studie untersucht die sozialen Bedingungen in einer Vielzahl von verschiedenen Typen von Callcentern in Europa in einem breiten Spektrum unterschiedlicher Sektoren und fragt, was unternommen wird und zusätzlich unternommen werden könnte, um eine gute Beschäftigungspraxis in Callcentern zu fördern. Die Studie ist an alle Personen gerichtet, die daran interessiert sind, die Umsetzung guter Praktiken in diesem Bereich zu fördern und Verbesserungen umzusetzen. Sie zielt darauf ab, politischen Entscheidungsträgern, Personalmanagern, Gewerkschaftern, Anbietern von Schulungen, Personalvermittlern, Experten für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz sowie anderen sich für die Entwicklung guter Beschäftigungspraktiken in Callcentern in Europa engagierenden Interessengruppen praktische Anregungen zu bieten.

## 2 WIE KÖNNEN WIR HELFEN? GUTE BESCHÄFTIGUNGSPRAKTIKEN IN CALLCENTERN

## >> Löhne und Gehälter

Fairness, gleiche Entlohnung und Transparenz sind die Markenzeichen guter Beschäftigungspraxis. Um dies zu erreichen, benötigen Callcenter Entlohnungssysteme, die eine Mindestentlohnung garantieren und die alle Mitarbeiter fair, gleichmäßig und mit einem für die geleistete Tätigkeit angemessenen Stundenlohn entlohnen. Das Handbuch behandelt alle wesentlichen Aspekte von Callcenter-Entlohnungssystemen, einschließlich der Regelungen zur Entlohnung atypischer Tätigkeiten sowie der rechtlichen Anforderungen, die im Hinblick auf die Entlohnung im europäischen Zusammenhang bestehen.

## >> Leistungskontrollen

Leistungskontrollen sind ein nahezu universelles Merkmal von Callcentern. Sind erfolgen in unterschiedlicher Form, doch sind elektronische Leistungskontrollen der Aspekt, der die meisten Beschwerden von Callcenter-Agenten hervorruft. Die Studie untersucht einige der hiermit zusammenhängenden Probleme – unrealistische Leistungsanforderungen und -ziele, übertriebene Überwachung, Einschränkungen bei Bewegung, Kommunikation und Pausen der einzelnen Mitarbeiter sowie Mangel an persönlicher Privatsphäre.

Zu einer guten Beschäftigungspraxis gehört in diesem Zusammenhang, zu gewährleisten, dass:

- menschliche Grundbedürfnisse bei der Konzeption der Kontrollsysteme berücksichtigt werden,
- den Mitarbeitern angemessene Schulungs- und Supportangebote zur Verfügung stehen,
- die Callcenter-Mitarbeiter in Bezug auf die

Konzeption und den Betrieb von Leistungskontrollsystemen konsultiert werden,

- sichergestellt ist, dass Kontrollmethoden und Beurteilungskriterien konsequent eingehalten werden und klar verständlich, transparent und nicht diskriminierend sind, und
- Gruppenleiter daraufhin geschult werden, Leistungssteigerungen durch ein positives Feedback gegenüber den Mitarbeitern statt durch Disziplinarmaßnahmen zu erreichen.

## >> Arbeitszeit

Arbeitszeitregelungen sind ein kritischer Punkt für Callcenter. Da viele Callcenter bis in die Nacht oder rund um die Uhr arbeiten bzw. über verschiedene Zeitzonen hinweg tätig sind, kann der Einsatz von Schichtsystemen und Überstundenregelungen in großem Umfang so wohl Callcenter-Mitarbeiter als auch die Geschäftsführung vor ernst zu nehmende Herausforderungen stellen. Zu den möglichen Problemen gehören erhöhte Gesundheits- und Sicherheitsrisiken für die Mitarbeiter und Schwierigkeiten, erfahrene Mitarbeiter einzustellen und zu halten. Dies kann eine hohe Mitarbeiterfluktuation, niedrige Arbeitsmoral, zusätzliche Kosten, Produktivitätsverluste und schlechte Servicequalität nach sich ziehen. Die Herausforderung liegt darin, die Arbeitszeit auf positive Art und Weise zu nutzen und so den Interessen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern gleichermaßen gerecht zu werden.

Das Handbuch betrachtet rechtliche Fragen, Wochenarbeitszeit, Pausen, Schichtsysteme, Notfallvertretungen und -einsatzregelungen, Überstunden, flexible Arbeitszeiten,

## ZUSAMMENFASSUNG



Teilzeitbeschäftigung und damit verbundene Fragen zu Transports-, Sicherheits- und Sozial-einrichtungen.

Beispiele guter Praxis umfassen die Mitbestimmung der Arbeitnehmer bei der Schichtzuweisung und flexible Regelungen für Pausen, einschließlich Bildschirmpausen und Pausen zur Erholung oder Betreuung im Anschluss an schwierige, beleidigende oder belastende Gespräche.

### >> Organisationsstrukturen und -Systeme

Organisationsstrukturen und -systeme sind für Servicequalität und Arbeitsklima in Callcentern von zentraler Bedeutung. Die Art und Weise, wie die Arbeit organisiert ist, kann alle Aspekte der Callcenter-Arbeit beeinflussen, einschließlich der Beziehungen zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern, der Leistungsverwaltung, der Personalausstattung und Arbeitsgestaltung, der Betriebsanforderungen, der Personalverwaltung und der Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Gewerkschaft.

Dieses Handbuch behandelt

- Aufgaben der Geschäftsleitung und Entscheidungsprozesse,
- Arbeitsorganisation,
- Arbeitsverteilung und -gestaltung,
- La composition et la direction des équipes Gruppenzusammensetzung und -leitung,
- Regelungen über die Personalausstattung,
- Heimarbeit.

### >> Personalbeschaffung, schulungsmassnahmen und mitarbeiterförderung

Der rapide Anstieg in der Zahl von Callcenter-Diensten und der zunehmend wettbewerbsintensivere Callcenter-Markt in Europa führen dazu, dass Fragen der Personalbeschaffung, des Haltens, der Schulung und der Förderung der Mitarbeiter bei der Führung von Callcentern zunehmend an Bedeutung gewinnen. Eintönige Arbeiten, stressvolle Arbeitsbedingungen, eine relativ geringe Entlohnung und ein Mangel an Chancen zur beruflichen Weiterentwicklung und Gehaltssteigerung können jedoch dazu führen, dass die Mitarbeiterschaft von Callcentern häufig aus Aushilfskräften besteht und eine hohe jährliche Fluktuationsrate aufweist, woraus sich für den Arbeitgeber hohe Kosten für die Personalbeschaffung und -schulung ergeben. Ein Mangel an wirksamen Strategien zur Bekämpfung dieser Effekte kann dazu führen, dass vor allem große Callcenter in starkem Umfang auf Aushilfsmitarbeiter und zeitweise oder vorübergehend Beschäftigte wie etwa Studenten angewiesen sind, die möglicherweise für diese Tätigkeit nur unzureichend geschult sind.

Schulung und berufliche Weiterentwicklung sind für Unternehmensleitung und Gruppenleiter wie für Callcenter-Agenten gleichermaßen von Bedeutung. Die von Callcentern angebotenen Leistungen unterliegen ebenso wie die Technik, auf die die Callcenter angewiesen sind, einem rapiden Wandel. Tempo und Art der Veränderungen bringen es mit sich, dass Unternehmensleitung und Gruppenleiter bestimmte Arten von Management-Training durchlaufen und bestimmte Führungskompetenzen erwerben müssen, u.a. in den Bereichen Veränderungsmanagement, Personalwesen, Teambuilding



und Systementwicklungs-Management. Dieser Abschnitt des Handbuchs untersucht einige der Initiativen, die Arbeitgeber, Gewerkschaften, Personalvermittler und Anbieter von Schulungsmaßnahmen gemeinsam unternommen haben, um diese Probleme zu lösen.

### **>> Gesundheit und sicherheit am arbeitsplatz**

Der Schutz der Gesundheit, der Sicherheit und des Wohlergehens der Mitarbeiter ist ein wesentlicher Bestandteil guter Beschäftigungspraxis. Die Arbeit in Callcentern ist mit erheblichen Gesundheits- und Sicherheitsrisiken verbunden, und diese werden nicht immer erkannt oder berücksichtigt. Aus diesem Grunde berichten viele Callcenter in Europa über hohe Krankenstände unter ihren Mitarbeitern. Zu den Risiken gehören

- stressbedingte Erkrankungen,
- berufsbedingter Stimmverlust,
- akustischer Schock,
- visuelle Übermüderscheinungen,
- muskuloskeletale Beschwerden,
- Schäden durch einseitige Belastungen (RSI-Syndrom),
- Gewaltandrohung und Belästigungen,
- Haltungsprobleme, welche die Gesundheit werdender Mütter und ihrer ungeborenen Kinder beeinträchtigen.

Das Handbuch fasst die Gefahren der Callcenter-Arbeit zusammen und beschreibt, wie die hieraus resultierenden Risiken vermieden oder beherrscht werden können. Es betrachtet außerdem das Angebot an Einrichtungen der betrieblichen Fürsorge in Callcenter-Umgebungen und die in Heimarbeit tätigen Callcenter-Agenten betreffenden Gesundheits- und Sicherheitsfragen. Es diskutiert die rechtlichen Pflichten von Callcenter-Betreibern in den Bereichen Gesundheit, Sicherheit und Risikomanagement unter Einschluss der Risikobewertung, -vermeidung und -beherrschung.

### **>> Chancengleichheit und arbeitskultur**

Eine faire und gleiche Behandlung aller Mitarbeiter ist eine Grundvoraussetzung guter Beschäftigungspraxis. Das Handbuch untersucht einige wichtige Aspekte der Arbeitskultur und Unternehmensethik bei der Beschäftigung in Callcentern, darunter Chancengleichheit und Würde am Arbeitsplatz sowie Diskriminierungsprobleme im Allgemeinen. Es betrachtet die Anforderungen der europäischen Gesetzgebung und ihre Implikationen für die Beschäftigung in Callcentern. Es stellt Beispiele guter Praxis bei der Entwicklung einer positiven und produktiven Arbeitskultur heraus, die die Würde am Arbeitsplatz schützt, die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben gewährleistet und Beschäftigungs-, Schulungs- und Entwicklungsbarrieren ausräumt, was es Callcenter-Betreibern ermöglicht, Kompetenzen und Potential aller ihrer Mitarbeiter voll auszuschöpfen.

Forderungen nach längeren Betriebszeiten und flexiblen Beschäftigungsvereinbarungen können die Beschäftigten vor miteinander im Konflikt stehende Anforderungen stellen, die es ihnen

## ZUSAMMENFASSUNG



schwer machen, die Arbeit im Callcenter mit ihrem Privatleben zu vereinbaren. Arbeitgeber und Arbeitnehmer profitieren gleichermaßen von einem flexibleren Ansatz, der die Anforderungen des Unternehmens und des einzelnen Mitarbeiters ausbalanciert.

Praktische Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitskultur und der Chancengleichheit am Arbeitsplatz umfassen flexible Arbeitszeiten, effektive Grundsätze und Verfahren zur Qualitätskontrolle, Mutterschafts- bzw. Vaterschaftsurlaub, Maßnahmen zur Kinderbetreuung, Chancengleichheit beim Zugang zu Schulungsmaßnahmen und bei Beförderungen sowie positive Maßnahmen für behinderte Mitarbeiter.

### >> Beziehungen zwischen Unternehmen und Gewerkschaften

Koalitionsfreiheit und freie Meinungsäußerung sind menschliche Grundrechte, die am Arbeitsplatz ebenso gelten wie im Privatleben. Eine gute Beschäftigungspraxis erkennt dies an und trifft Vorkehrungen für die Konsultation und kollektive Vertretung der Mitarbeiter.

Die Studie untersucht einige der Wege, die es Arbeitgebern, ihren Arbeitnehmern, Arbeitnehmervertretern und anderen interessierten Parteien ermöglichen, auf allen Ebenen zusammenzuarbeiten, um gute Beschäftigungspraktiken in Callcentern zu entwickeln und zu fördern. Sie betrachtet den Hintergrund von Tarifverhandlungen und gewerkschaftlicher Organisation in Callcentern sowie einige der innovativen Initiativen und erzielten Vereinbarungen. Trotz der Hindernisse, die Fortschritten in diesem Bereich entgegenstehen, einschließlich des vorübergehenden Charakters der

Mitarbeiterschaft, sind hier wesentliche Fortschritte erzielt worden, insbesondere dort, wo kollektive Organisation und Vertretung traditionell vorhanden waren.

### >> Schlussfolgerungen

Fortschritte bei der Verbesserung der Beschäftigungsbedingungen in Callcentern wurden durch eine Kombination von Gewerkschaftsaktivitäten und vorausschauenden Beschäftigungsansätzen seitens fortschrittlicher Arbeitgeber erzielt.

In einigen Fällen waren außerdem andere interessierte Gruppen wie etwa staatliche Stellen, die Europäische Kommission sowie Nichtregierungsorganisationen beteiligt, sei es, indem sie Forschungsmaßnahmen, Schulungsmaßnahmen oder Pilotprojekte finanziell unterstützten, Konferenzen oder Seminare organisierten, regionale wirtschaftliche Entwicklungsstrategien entwickelten, die im Hinblick auf die Beschäftigung in Callcentern von Bedeutung waren, oder durch eine Vielzahl anderer Maßnahmen. Hiervon haben Arbeitnehmer und Arbeitgeber gleichermaßen profitiert – und zwar nicht nur kurzfristig.

In den vergangenen Jahren hat es wesentliche Fortschritte auf dem Weg zu einem besseren Modell bei der Beschäftigungspraxis von Callcentern gegeben. Eine zunehmende Anzahl von Callcentern ist bemüht, sich von ihrem negativen Image zu befreien und fundamentale, positive Lösungen zu finden, in deren Mittelpunkt der Mensch steht.

Es ist kaum zu bezweifeln, dass Veränderungen erforderlich sind. Wenn es nicht gelingt, das bestehende Muster niedriger Entlohnung, fehlender Flexibilität, intensiver Arbeitsbelastungen, unrealistischer



Leistungsziele, ständiger Kontrollen, schlechter Arbeitsgestaltung und ungesunder Arbeitsbedingungen zu durchbrechen, so wird dies die bestehenden Probleme aufrechterhalten und ernste Risiken für die Zukunft mit sich bringen.

Ein Wandel des Unternehmensethos bei einigen Callcentern kann möglicherweise dazu beitragen, sicherzustellen, dass kurzfristige Vorteile wie die Erhöhung der Produktivität, das Erreichen von Zielsetzungen oder die Sicherung von Verträgen nicht langfristige Nachteile aufgrund erhöhter Krankenstände, hoher Mitarbeiterfluktuation, sinkender Produktivität oder schlechter Servicequalität nach sich ziehen.

Die Gewerkschaften erwarten bei der Gestaltung der Callcenter und Kundenkontaktcenter der Zukunft eine wichtige Rolle; sie müssen sicherstellen, dass zukünftige Veränderungen zu Gunsten der Menschen ablaufen, die dort arbeiten. Indem wir in Europa grenzüberschreitend zusammenarbeiten, Informationen und Beispiele guter Praxis teilen, aus den Erfahrungen der Vergangenheit lernen und andere Callcenter an den Standard der besten heranführen, können wir dazu beitragen, dass dies positive Veränderungen sind. Die Gewerkschaften müssen dabei an verschiedenen Fronten gleichzeitig tätig werden, um diese weitgesteckten Ziele zu erreichen.

Auf der grundlegendsten Ebene müssen sie fortfahren, ihre traditionellen Werte zu vertreten und bekannt zu machen und Tarifabschlussziele, die bereits für andere Beschäftigungsarten entwickelt wurden, auf das neue Arbeitsumfeld Callcenter zu übertragen. Dazu gehören Forderungen nach Dingen wie besserer Entlohnung, größerer Kontinuität und Sicherheit bei den Arbeitsverträgen, die Bekämpfung von Stress, die Sicherstellung, dass die Arbeitnehmer ein größeres Mitspracherecht bei der Festlegung der Arbeitsrhythmen bekommen, die

Verbesserung der Ergonomie der Computerarbeitsplätze, der Arbeits- und Urlaubszeiten und die Verteidigung der Privatsphäre der Beschäftigten.

Es reicht jedoch nicht, sich auf diese traditionellen Rollen zu beschränken. Um die speziellen Probleme der Callcenter-Beschäftigung zu lösen, müssen die Gewerkschaften außerdem ihre traditionelle Rolle bei Tarifverhandlungen und Kollektivvertretung durch stärker personalisierte und individuelle Fachdienstleistungen ergänzen. Sie müssen darüber hinaus die Beziehungen zwischen den Verbänden neu definieren, um intersektoraler Mobilität Rechnung zu tragen, und Wege für eine engere Kooperation über Sektoren- und Ländergrenzen hinweg entwickeln sowie verstärkt auf die Bedürfnisse der weiblichen Arbeitnehmerschaft eingehen.

Man muss sich jedoch der Tatsache bewusst sein, dass die Arbeit in einem Callcenter für viele Arbeitnehmer auch weiterhin eine vorübergehende Form der Beschäftigung darstellen wird, die etwa als Übergangstätigkeit neben dem Studium oder im Zusammenhang einer anderen Übergangsphase innerhalb des Lebens aufgenommen wurde, wie etwa der Fürsorge für kleine Kinder oder ein krankes Elternteil. In solchen Fällen ist es von besonderer Bedeutung, dass Schritte unternommen werden, um zu gewährleisten, dass die Callcenter-Beschäftigten auch während solcher Zeiträume Zugang zu Fortbildungsmaßnahmen haben, die ihnen wirklich übertragbare Fertigkeiten vermitteln, welche sie später in anderen Wirtschaftssektoren oder in ihrer Eigenschaft als Bürger der Informationsgesellschaft anwenden können.

## Partenaires de TOSCA



**Confédération  
Européenne  
des Syndicats**



**Analytica Social and  
Economic Research (R-U)**



**Communications  
Workers Union  
(Irlande)**



**Confédération  
Générale du Travail  
(France)**



**Fundacion Formacion y Empleo  
"Miguel Escalera" (Espagne)**



**Institut de Formation  
Syndicale Internationale de la  
FGTB (Belgique)**



**Institut Syndical d'Etudes et  
de recherches Économiques et  
Sociales (France)**



**ISA-Consult (Allemagne)**



**Istituto di Ricerca  
Economica e  
Sociali (Italie)**



**Université de Sofia  
(Bulgarie)**

Callcenter-Arbeit stellt vermutlich die am schnellsten wachsende Form der Beschäftigung in Europa dar, ist jedoch auch eine der umstrittensten. Werden die zwei Millionen Europäer, die Schätzungen zufolge gegenwärtig in Callcentern arbeiten, ausgebeutet? Oder kann dieser neue Sektor die Grundlage für die Schaffung neuer, hochwertiger Arbeitsplätze in einer prosperierenden Informationsgesellschaft bilden? Während einige Callcenter akute Probleme mit ausgebrannten Mitarbeitern, Stress und hohen Fehlzeiten sowie einer erheblichen Mitarbeiterfluktuation haben, ist es anderen gelungen, ein angenehmes Arbeitsumfeld mit guten Arbeitsbedingungen, Chancen für die berufliche Weiterentwicklung und einer motivierten, zufriedenen Arbeitnehmerschaft zu schaffen. Wie ist ihnen dies gelungen?

Diese maßgebliche Studie beruft sich auf umfangreiche Forschungsmaßnahmen, die im Rahmen des von der Europäischen Kommission geförderten und von der European Trade Union Confederation geleiteten TOSCA Projekts in sieben europäischen Ländern durchgeführt wurden. Sie richtet sich an Arbeitgeber, Gewerkschaften, Anbieter von Schulungsmaßnahmen, Arbeitsvermittlungen, die politischen Entscheidungsträger und andere an der Entwicklung guter Praktiken in diesem wichtigen neuen Beschäftigungsfeld interessierten Gruppen.

Das Handbuch präsentiert in knapper Form Richtlinien für die gute Praxis zu allen Aspekten der Beschäftigung in Callcentern, einschließlich der Entlohnung, Leistungskontrolle, Arbeitszeiten, Organisationsstrukturen, Personalbeschaffung, Schulungen, Mitarbeiterförderung, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, Chancengleichheit, Arbeitskultur und Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften, und veranschaulicht diese durch erfolgreiche Beispiele aus der Praxis.

<http://www-it.fmi.uni-sofia.bg/TOSCA/>

**Coordinateur TOSCA**  
**Willy Buschak**  
**Confédération Européenne des Syndicats**  
**Boulevard du Roi Albert II, 5**  
**Bruxelles 1210**  
**Belgique**  
**Tel: +32 2 224 0411**  
**Fax: +32 2 224 0454**  
**Email: wbuschak@etuc.org**

**Andrew Haig et Associates**