

Tarifverträge für Call und Servicecenter – eine Fata Morgana?

Der Veranstaltungstitel: „Mit Qualität den Standort halten“, war mir zunächst ein lieber Titel zu bösem Thema: Denn es scheint allgemein üblich in Call Centern (CC), Beschäftigte und Betriebsräte mit dem unverbindlichen Versprechen zum Verbleib am Standort ihre Akzeptanz für Verschlechterungen in der Arbeitsqualität zu erpressen.

Erfahrungen aus dem Bereich der Finanzdienste zeigen im Trend seit 15 Jahren:

- Permanente Serviceverschlechterung für die Kunden
- Sukzessive Verschlechterung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen für die Beschäftigten

Z.B. war das Projekt Advance Bank, Mitte der 1990er Jahre als Qualitätsmodell der Beraterfirma Anderson Consulting mit initiiert, zwar geschäftlich erfolgreich, wurde aber schließlich nach einer Reihe von Eigentümer- und Beraterwechseln als Qualitätsmodell begraben.

Aus dem Blickwinkel eines Gewerkschafters bildet die Landschaft der Call Center eine sozial- und beschäftigungspolitische Wüste mit einigen Inhouse-Oasen, die noch an den Tarif- und Sozialgefüge ihrer Herkunftsbranchen hängen. Weil der CC-Dienstleistungen relativ wohlfeil angeboten werden, trotz Schwerstarbeit der Agents, drohen auch solche Oasen langsam zu versickern und auszutrocknen: Für Qualität in der Arbeit und für den Kunden bleibt da denkbar wenig Spielraum.

So gesehen erschien mir die Einladung zur Veranstaltung als Aufforderung, Illusionen zu wecken. Die öffentliche Propaganda, die Tarifverträge und soziale Absicherungen als Teufelswerk verdammt, tat ihr Übriges um hier über die Unmöglichkeit und Möglichkeit von Tarifverträgen in Call und Service Centern nachzudenken.

Um es vorweg zu nehmen: Ich halte Tarifverträge nicht nur für bitter nötig, sondern auch für möglich.

Aber

Wenn CC tatsächlich Qualität liefern sollen und wollen, dann haben alle Verantwortlichen und Beteiligten in der Vergangenheit versagt. Dazu zähle ich auch uns hauptamtliche Gewerkschafter, genauso aber Unternehmensleitungen, das Management der CC, ja auch Betriebs- und Personalräte und die Beschäftigten selber.

Ich spreche also über die Unmöglichkeit tariflicher Regulierung. Aber Probleme sind bekanntlich auch Herausforderung und lassen, wenn man sie zu lesen versteht, Chancen und Möglichkeiten erkennen, die wieder Mut machen. Zunächst spreche ich über Motive wichtiger Akteure bevor ich mit einigen organisationsstrategischen Überlegungen schließe. Ich verallgemeinere dabei Erfahrungen aus dem Bereich der Finanzdienstleistungen, die Unterschiede zu z.B. branchenunabhängigen CC variieren, sind aber nur graduell nicht grundsätzlich.

Konzern-/Unternehmenspolitik und –strategie

Der telefonische Kundenkontakt ist stets Teil eines Geschäftsprozesses des auftraggebenden Konzerns oder Unternehmens. Mit Blick auf diesen Geschäftsprozess (eine Folge von Bearbeitungsschritten um Produkte und Dienstleistungen für Kunden

bereitzustellen) separiert den Außenkontakt der Konzerne/Unternehmen weg von der Sachbearbeitung im eigenen Haus und professionalisiert gleichzeitig die Vertriebsfunktion. Die Qualifikationsanforderung an die Agents variiert je nach dem, wie stark im Kundenkontakt die Funktion der Sachbearbeitung (Spezialkenntnisse) erforderlich werden oder nicht. Organisatorisch wird hier in der Regel zwischen First Level und Second Level getrennt. Gerade die Arbeit im First Level ist extrem austauschbar, weil meist extrem fachlich entleert, und wird von den Unternehmen als erstes aus dem auftraggebenden Konzern/Unternehmen outgesourct.

Banken haben die Auslagerung gezielt zum Ausstieg aus dem Tarifbereich genutzt, den Aufbau von CC auf der „grünen Wiese“ und die Besetzung der Stellen überwiegend mit Hausfrauen und Studenten. Trotz anfangs meist unverbindlicher „Jobperspektive“ verstärkte sich im Laufe der Zeit die Abhängigkeit dieser Beschäftigten vom Hinzuverdienst z.B. für Alleinerziehende und Studenten, deren Studienzeiten sich wegen der „Nebentätigkeit“ verlängerte oder wegen unzureichender Perspektiven nach dem Studium hinausverzögerte. Insgesamt erhalten die Unternehmen die Leistungen dieser Arbeitskräfte wohlfeiler als dies in einem Branchentarifvertrag zulässig wäre.

Der Preis der CC-Arbeit wird durch die Konkurrenzbedingungen der Branche weiter gedrückt, selbst dann, wenn die Qualifikation für Kundendienste wie für Finanzdienste höher sind als beispielsweise im einfachen Bestelldienst. Die Verlagerung der Arbeit orientiert sich dorthin, wo die vermeintlich „einfache Arbeit“ am wohlfeilsten zu bekommen ist, aktuell z.B. in den neuen Bundesgebieten oder gar per Offshoring im Ausland (z.B. grenznahe Polen).

Ein Beispiel für diese radikale Auftrags- und Standortpolitik war und ist die Citibank, aber auch deutsche Großbanken waren aktiv, inzwischen gibt es selbst Beispiele verschiedener Sparkassen. Allerdings scheint der jüngste Versuch der Citibank, Arbeit in Polen anzusiedeln offenbar gescheitert zu sein, weil dem Vernehmen nach jetzt die Arbeit wieder nach Hannover umgelagert werden soll.

Gegen einen Tarifvertrag spricht also:

Die Unternehmen entwickeln über die Auftragsvergabe und Standortfrage ein hohes Druckpotential und pressen Beschäftigten und Betriebsräten große Zugeständnisse hinsichtlich Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen ab.

Eine Garantie für den Standort gibt es für die Belegschaft aber nicht. Die Strukturpolitik der Unternehmen wird durchgesetzt, egal ob Betriebe tiefgreifende Zugeständnisse in Entlohnung und Arbeitsbedingungen machen oder ob sich eine Belegschaft gewerkschaftlich organisiert oder nicht.

Für einen Tarifvertrag spricht aber:

Jede Umstrukturierung kostet Qualität. Sie kann nur durch Beschäftigte garantiert werden, die professionelle Arbeit leisten und gute Arbeitsbedingungen vorfinden. Ein Konzern/Unternehmen kann nicht beides haben. Die Verunsicherung der Belegschaft als Politik ist gleichbedeutend mit Qualitätseinbußen für die Kunden. Kunden sind in dieser Hinsicht aber nicht unendlich strapazierbar.

Betriebs-Management/CC-Betreiber

Manager und Betreiber von CC stehen inzwischen vor massiven Qualitätsproblemen. In einer Umfrage für 2004 rangierte der Wunsch nach „Weiterqualifizierung“ der Belegschaft noch vor dem Standardthema „Kosteneinsparungen“. Nach meinem Eindruck haben die Verantwortlichen ihre Situation nicht im Griff.

Auf dem Call Center Forum Anfang des Jahres in Berlin war Qualität auch die zentrale Problemstellung. Auf dem Podium wurde die Frage gestellt, ob die Kreativität für CC nicht unter einer zu großen Regulierung und hohem Kostendruck leide. Mit Regulierung waren natürlich staatliche Eingriffe gemeint. Ich verstehe aber auch die Regulierung der Beschäftigungsbedingungen dazu. CC-Arbeit ist und bleibt für die Betriebe personalintensiv, eine Automatisierung der Kundenkontakte würde ihnen die Geschäftsgrundlage entziehen.

Meine Gegenthese auf dem Forum war deshalb, dass die CC umgekehrt an fehlender Regulierung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen leide und der Kostendruck hausgemacht sei. Die Jagd nach immer höherer Effizienz zu immer geringeren Preisen entziehe den Betrieben die Basis für eine solide Qualitätspolitik. Denn Qualität muss bezahlt werden, was durch die Preisgestaltung mit dem Trend zum Sozialdumping tendenziell immer unmöglicher gemacht wird.

Gegen einen Tarifvertrag spricht also:

Management und Betreiber schaukeln sich gegenseitig in eine Kostenfalle hinein, aus der heraus sie eigenständig/individuell nicht in der Lage sind, durch Qualität gegenzusteuern, was in einem permanenten „Downsizing“ der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen und der Qualität für den Kunden resultiert.

Sie scheuen individuell und als Branche Regulierungsangebote der Gewerkschaften wie Teufelswerk.

Für einen Tarifvertrag spricht aber:

Qualität (als Konkurrenzmerkmal) kann nur dann nachhaltig aufgebaut werden, wenn Stabilität in der Kostenentwicklung Planungssicherheit bringt. Und der wichtigste Kostenfaktor in CC ist und bleibt die Arbeit der Agents. Eine branchenumgreifende tarifliche Regulierung würde also erst die Basis für eine positive Qualitätsentwicklung bieten.

Gewerkschaften

Es hat bereits zahlreiche Organisierungsbemühungen für CC gegeben, auch im Finanzdienste-Bereich. Sie sind bislang ohne nachhaltigen Erfolg geblieben, außer wenn und solange eine Bindung zum Tarif der Branche des Auftragsgebers aufrecht erhalten werden konnte, aus der die Arbeit ausgelagert wurde. Organisierungsbemühungen in branchenunabhängigen Betrieben fassen erst allmählich Fuß und können bisher nur für Einzelbetriebe und auf relativ niedrigem Niveau tarifiert werden.

Bei Sekretären gelten die CC-Betriebe als arbeitsintensiv und meist nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand organisierbar. Gewerkschaftliches Handeln ist grund-

sätzlich erst auf der Basis von (vielen) Mitgliedern möglich. Beschäftigte in CC haben sich, vor allem wenn Arbeitsstätten „auf der grünen Wiese“ errichtet wurden, als besonders organisierungsresistent erwiesen. Die Gründe sind vielfältig: Die rekrutierten Beschäftigtengruppen haben meist keine traditionelle Bindung an die gewerkschaftliche Interessenvertretung, der Druck durch Arbeitgeber erzeugt enorme Angst als gewerkschaftlich organisiert erkannt zu werden (z.B. bei Alleinerziehenden mit hoher Abhängigkeit von der Arbeit), viele Agents sehen ihre Arbeit nur als „Zwischenstation“ zu ihrer eigentlichen beruflichen Karriere usw. Dort wo eine Organisation trotzdem gelingt, können Umstrukturierung und Betriebsstilllegung die Basisarbeit wieder zunichte machen. Die Arbeit mit und für CC-Agents gleicht einer Sisyphusarbeit, die für Hauptamtliche wenig erfolgsversprechend scheint bzw. der Zeitaufwand scheint gegenüber den organisierten Mitgliedern nicht mehr legitimierbar.

Jedoch auch zur Organisation scheint Qualität eine wichtige Rolle zu spielen. Wissenschaftliche Untersuchungen nennen als eine wichtige Voraussetzung dafür eine ausgeprägte berufliche Bindung der Beschäftigten, also eine Professionalisierung ihrer Tätigkeit. Die gesellschaftliche Anerkennung (Wertschätzung) für die Arbeit der CC-Agents ist aber nicht hoch. Die öffentliche Wahrnehmung – von „Telefonieren kann jeder“ bis hin zur oft mangelhaften Servicequalität – führt nicht zur Aufwertung des Berufsbilds. Im Interesse der Kostensenkung machen Betreiber und Unternehmen wenig Anstrengungen, diesem fehlenden oder schlechten Image entgegen zu wirken. Es scheint sich nicht zu lohnen, für die Anerkennung des Berufsbilds CC-Agent zu werben.

Gegen einen Tarifvertrag spricht also:

Gewerkschaften sind (bisher) nicht in der Lage gewesen, Beschäftigten der CC eine Plattform zu bieten, auf der ihre Interessen nachhaltig wahrgenommen werden können und sie tun sich aus strukturellen Gründen (erforderlich Mitgliedschaft und aktive Mitarbeit der Mitglieder) schwer, sie zu etablieren.

Die „Herzen der Beschäftigten“ hängen weniger am „Job“ als an der Notwendigkeit, Geld zu verdienen, die Sicherung der Einkommen wird „der Gewerkschaft“ aber (noch) nicht zugetraut.

Für einen Tarifvertrag spricht aber:

Auch die traditionell organisierten Mitglieder der Gewerkschaft „spüren“ den Konkurrenzdruck durch Leistungsanbieter aus unorganisierten Bereichen (z.B. werden In-house-Center zunehmend am CC-Markt gemessen). Sie entwickeln also ein starkes Interesse an der Regulierung solcher Beschäftigungsverhältnisse, die ihre eigenen Arbeitsbedingungen bedrohen.

Auch Gewerkschaften haben Interesse an einer Qualitätsentwicklung in CC, weil das die Chancen erhöht, in der Branche Fuß zu fassen, nämlich Mitglieder zu werben und Mitarbeit durch Ehrenamtliche zu sichern.

Abschließende organisationsstrategische Überlegung

Auch einfachste CC-Arbeit – outgesourct und kostenoptimiert – bleibt Teilprozess im Produktions- bzw. Leistungsprozess der Auftraggeber, für die Calls ausgeführt wer-

den. Im Finanzdienste-Bereich werden ausgegliederte Kundenkontakte zwar nicht mehr zum „Kernbereich“ der Banken- und Versicherungsgeschäfte gezählt, aber sie bleiben stets darauf bezogen. Damit erweist sich die Unabhängigkeit sogenannter ungebundener oder freier CC als Illusion, und auch die Preisgestaltung bleibt jeweils abhängig von der Produktpolitik der Kernbranchen. CC hängen gewissermaßen wie die Zuliefererindustrie der Autobranche am Tropf der auftraggebenden Konzerne. Das Problem der Verkehrsmengensteuerung wird externalisiert auf Kosten der Unternehmensbindung der Beschäftigten.

Umgekehrt gilt aber auch, weil sie unverzichtbare Bestandteile der Geschäftsprozesse im Kernbereich sind und bleiben, muss die Prozessqualität für die Auftraggeber stimmen. Die von Konzernen und Unternehmen verfolgte radikale Politik der beliebigen Auftragskonkurrenz hätte seine Grenze dort, wo CC-Betreiber den Preis für die Leistungserstellung im CC in den Griff bekommen und über die Qualität konkurrieren. Am ehesten erreichen sie dies über einen Flächentarifvertrag, und zwar mit einer Gewerkschaft, die in der Fläche mobilisieren kann. Außerdem muss sie in der Lage sein, Druck auf die Auftraggeber aufzubauen. Im Zuge des Offshoring – der Verlagerung von Arbeitsprozessen ins Ausland – muss sie auch international aufgestellt sein und in Kooperation und Koordination mit Partnergewerkschaften des Auslands international für faire Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen kämpfen.

ver.di und andere DGB-Gewerkschaften bringen die strukturellen Voraussetzungen mit, um unter den genannten Bedingungen erfolgreich zu agieren. Es gibt hauptamtliche Kolleginnen und Kollegen, die sich für die Belange einsetzen würden und es gibt auch schon Vorschläge, um in dem schwierigen Umfeld Mitglieder in CC zu werben, ehrenamtliche Mitarbeit zu unterstützen und Sekretäre in ver.di mit Material und andere unterstützenden Handreichungen für eine nachhaltige CC-Politik zu versorgen.

Die Möglichkeiten für eine erfolgversprechende Kampagne pro Tarifvertrag für Call- und Servicecenter sind vorhanden. Aber die Widerstände sind beachtlich. Die möglichen Akteure können nur bei ausreichender Unterstützung aus dem Kreise der Ehrenamtlichen und Betriebs- und Personalräte wirken und werben. Damit das Thema nicht länger auf die lange Bank geschoben wird, könnt ihr euch mit mir oder Ulrich Beiderwieden von der Bundesverwaltung in ver.di in Verbindung setzen.

| | |
|---|---|
| Klaus-Jürgen Drick ver.di-Bundessekretär Fachbereich Finanzdienstleistungen Tel. 030/6956-1614 Fax 030/26366-1614 klaus-juergen.drick@verdi.de | Ulrich Beiderwieden ver.di-Bundessekretär Fachbereich Besondere Dienstleistungen Tel. 030/6956-2855 Fax 030/6956-3949 ulrich.beiderwieden@verdi.de |
| Postanschrift: ver.di-Bundesverwaltung FB 1 10112 Berlin | Postanschrift: ver.di-Bundesverwaltung FB 13 10112 Berlin |