



Praxisbeispiel: Outsourcing durch die Hintertür

Gespräch mit Manfred Adams, Personalratsvorsitzender der Stadtwerke Trier

Auch wenn die Verlagerung des Call-Center-Geschäfts im hier vorgestellten Beispiel keinen Arbeitsplatzverlust bedeutet hat, war dieser Vorgang für die Belegschaftsvertretung dennoch schmerzlich, da das Beibehalten des Call-Centers Arbeitsplätze im Unternehmen und somit in einer strukturschwachen Region gesichert hätte. Daher hatte es sich die Belegschaftsvertretung zur Aufgabe gemacht, um das Call-Center zu kämpfen. Zunächst schien dieser Kampf verloren. Allerdings sind die Gespräche bezüglich der Schaffung von Arbeitsplätzen aktuell wieder aufgenommen und auch die Call-Center-Tätigkeit wird wieder diskutiert. Eine letzte Entscheidung ist bis heute jedoch nicht gefallen ...

Das Gespräch führte Thomas Michler von der Technologieberatungsstelle Rheinland-Pfalz

TBS Die Stadtwerke Trier (SWT) haben heute kein eigenes Call-Center mehr. Bevor wir auf den Vorgang selbst eingehen: Welche Aufgaben hatte das Call-Center?

Adams Der Arbeitgeber hat mit dem Call-Center das Ziel verfolgt, die telefonische Kundenbetreuung von der Betreuung der Kunden, die persönlich in der Geschäftsstelle vorkamen, zu trennen. Die Aufgabe des Call-Centers bestand somit zunächst in der Bearbeitung eingehender Anrufe privater Kunden im Strom- und Gasvertrieb.

TBS Welche Aufgaben hatte das Call-Center noch?

Adams Die SWT hatten danach ein neues internet-basiertes Produkt auf den Markt gebracht. Daher kam zu einem späteren Zeitpunkt noch das Gewinnungsgeschäft für dieses Produkt in das Call-Center, wenn auch nicht als typische Call Center-Tätigkeit, so doch als zusätzliche Aufgabe für die Beschäftigten – da war aber ein Teil der eigentlichen Call-Center-Tätigkeiten schon ausgelagert.

TBS Mit welcher Begründung?

Adams Kosteneinsparung. Der Arbeitgeber wollte die Anzahl der Call-Center-Agenten dadurch reduzieren, dass er als Zielmarke einen Servicegrad von 80 % ausgab. Die darüber hinausgehenden Anrufe wurden an ein so genanntes Überlauf-Call-Center weitergeleitet.

TBS Und wie habt ihr als Personalrat darauf reagiert?

Adams Der Arbeitgeber hatte uns als Personalrat davon unterrichtet. Als ehemaliger Mitarbeiter des Vertriebsbereichs wusste ich, worauf es ankam. Ich habe mir die Zahlen

geben lassen und eine Vergleichsrechnung aufgemacht. Der Vergleich zeigte, dass es bis auf den Bereich der Anrufspitzen günstiger gewesen wäre, das Geschäft im Unternehmen zu behalten. Doch nach und nach wurden immer mehr eingehende Telefonate in das Überlauf-Call-Center weitergeleitet, damit die Agenten mehr Zeit bekamen, andere Tätigkeiten auszuüben und auch um den Personalabgang im Call-Center zu kompensieren. Zur Vervollständigung der wirtschaftlichen Seite gehört auch, dass im Call-Center der SWT immer häufiger Kundenbeschwerden eingegangen sind. Die Agenten des Überlauf-Call-Centers konnten aus verständlichen Gründen das hohe Leistungsniveau der SWT-Agenten nicht erreichen. Wir hatten ja ausgebildete Fachkräfte im Call-Center, die sich in beinahe allen Bereichen der SWT bestens auskannten. Ich meine, auch die Kundenreklamationen müssen berücksichtigt werden, wenn man das Für und Wider eines Outsourcings abwägen will.

TBS Der Arbeitgeber vergibt das Geschäft schleichend nach außen und der Personalrat weiß von nichts?

Adams Dies hatte mehrere Ursachen. Zuallererst hat uns der Arbeitgeber nicht informiert. Dazu kam noch, dass die Arbeitsplätze in einem abgeschlossenen Teil des Gebäudes untergebracht waren, um Störgeräusche zu vermeiden. Dieser Gebäudeteil war nicht ohne weiteres zugänglich, sodass kein direkter, unmittelbarer Kontakt zwischen Personalratsmitgliedern und den Kolleginnen und Kollegen im Call-Center bestand.

Ein weiterer Grund war sicherlich auch, dass die Verlagerung des Geschäfts keine Arbeitsplätze gekostet hat. Die durch die Verlagerung betroffenen Agenten wurden mit anderen – teilweise sogar höherwertigen – Aufgaben betraut. Da die Kolleginnen und Kollegen in derselben Organisationseinheit mit anderen Aufgaben weiterbeschäftigt wurden, handelte es sich auch nicht um Versetzungen nach dem Personalvertretungsgesetz. Sonst wären wir über das formale Mitbestimmungsverfahren involviert gewesen.

TBS Und die Kolleginnen und Kollegen selbst? Haben die den Personalrat nicht unterrichtet?

Adams Du musst wissen, dass die Kolleginnen und Kollegen im Call-Center gerne die Chance ergriffen haben, wenn ihnen die Möglichkeit angeboten wurde, andere Tätigkeiten auszuführen. Das ist verständlich, auch wenn wir als Personalrat sowohl bei der organisatorischen Gestaltung wie auch bei der technischen Ausstattung großen Wert auf qualitativ hochwertige Arbeitsplätze gelegt haben und dies größtenteils auch umsetzen konnten. Beispielsweise hatten wir Mischarbeitsplätze eingerichtet, so dass die Agenten z.B. auch für die direkte Kundenbetreuung zuständig waren. Auch ergonomisch hatten wir die Arbeitsplätze bestens ausgestattet. Die Leistungs- und Verhaltenskontrolle hatten wir weitestgehend ausgeschlossen.

Dennoch war die Fluktuation im Call-Center sehr groß. Denn im direkten Vergleich zu anderen Arbeitsplätzen bei den SWT waren die Call-Center-Arbeitsplätze unattraktiv. Trotz der Mischarbeit ist das Telefonieren eine stark belastende Tätigkeit. Die immer kürzer werdende Zeit für die Nachbearbeitung hatte auch noch dazu geführt, dass die Agent-Tätigkeit immer mehr zur reinen Datenerfassungs- und Telefontätigkeit mutiert ist. Zudem waren mit der

Arbeit im Call-Center auch Schichtarbeit und Überstunden verbunden.

TBS Und sobald ein Agent aus dem Call-Center ausgeschieden ist und immer, wenn andere Aufgaben hinzukamen, wurde die entsprechende Tätigkeit im Call-Center nicht wieder ersetzt?

Adams Ja. Das Ganze ging – wie gesagt – fast ohne Abbau von Arbeitsplätzen vor sich.

TBS Und wie ist der Stand heute?

Adams Als der Personalrat von der Verlagerung erfahren hat, haben wir natürlich versucht, den Rest noch in Trier zu behalten. Doch unsere Argumente und Berechnungen halfen nicht weiter. Heute sind quasi alle Call-Center-Tätigkeiten ausgelagert. Die Kundenbetreuung wird derzeit neu strukturiert. Wir als Personalrat werden diesen Prozess natürlich begleiten und unsere Gestaltungswünsche einbringen. Das Zurückholen des Call-Center-Geschäfts sehen wir jedoch als schwierig an, obwohl es sich unserer Meinung nach rechnet.

Obwohl wir keinen Arbeitsplatzabbau zu beklagen hatten, sind wir mit der Verlagerung nicht einverstanden. Wir sind der Meinung, dass die SWT das Call-Center behalten und damit zusätzliche Arbeitsplätze hätte schaffen sollen. Zumal die Region um Trier auch nicht mit einem Überangebot an Arbeitsplätzen gesegnet ist. Das hätte aber bedeutet, dass der Leistungsdruck im Call-Center hätte abgebaut werden müssen. Da war es dann für den Arbeitgeber doch einfacher, das Call-Center-Geschäft abzugeben.