

Fragmentierung überbetrieblicher Arbeitsbeziehungen – Tarifverträge und gewerkschaftliche Interessenvertretung in Callcentern

Hajo Holst

Waren die ersten Callcenter Anfang der 1990er Jahre noch fest in die Flächentarifverträge und die Interessenvertretungsstrukturen verschiedener Ursprungsbranchen integriert, existiert in dem inzwischen konsolidierten Wirtschaftszweig heute eine unübersichtliche Gemengelage unterschiedlichster Arbeits- und Entlohnungsstandards. Angetrieben wird die Fragmentierung der überbetrieblichen Arbeitsbeziehungen von der Konkurrenz zwischen internen, ausgegliederten und externen Callcentern – und damit auch zwischen Betrieben mit unterschiedlichen tariflichen Regulierungsniveaus. Die Gewerkschaften konnten diesen Prozess bislang nicht aufhalten. Die verstetigte Konkurrenz mit nicht-tarifgebundenen und kaum organisierten Betrieben hebt die Organisationsmacht selbst in den verbliebenen Hochburgen aus.

1 Einleitung

Callcenter sind ein noch relativ junger Wirtschaftszweig. Erst Anfang der 1990er Jahre wurden die ersten Betriebe in Deutschland etabliert. Unternehmen aus verschiedenen Wirtschaftszweigen nutzten die aus Nordamerika stammende ACD-Technik (Automatic Call Distribution), um ihren Kundenservice zu reorganisieren. Allerdings blieb das Beschäftigungsvolumen der Callcenter bis Mitte der 1990er Jahre gering. Erst im Gefolge der Liberalisierung des Telekommunikationssektors nahm die Entwicklung Fahrt auf: Bis 2002 stieg die Beschäftigtenzahl auf über 300.000 (DDV 2008). Ein erheblicher Anteil des Wachstums entfiel auf die zahlreich neu gegründeten externen Dienstleister, die für andere Unternehmen Dienstleistungen an deren Kunden erbrachten (Holtgrewe 2006; Körs et al. 2002). Mit dem Platzen der New-Economy-Blase fand jedoch auch der Callcenter-Boom ein jähes Ende. Besonders betroffen von der Krise 2001 und 2002 waren die externen Anbieter. Viele Unternehmen reduzierten ihre Belegschaften, einzelne Akteure verschwanden sogar ganz vom Markt. Zwar wächst der inzwischen konsolidierte Wirtschaftszweig seit einigen Jahren wieder – allerdings mit deutlich geringerer Geschwindigkeit als noch in den Jahren vor der Jahrtausendwende. Schätzungen zufolge liegt der Beschäftigungsstand in deutschen Callcentern gegenwärtig bei rund 500.000 Menschen (CCF 2010).

Während die Arbeit in Callcentern von der sozialwissenschaftlichen Forschung intensiv beleuchtet worden ist (Holtgrewe/Kerst 2002; Matuschek et al. 2007), war die Aufmerksamkeit für die überbetrieblichen Arbeitsbeziehungen des neuen Wirtschaftszweigs relativ gering (Ausnahmen: Doellgast/Greer 2007; Kutzner/Kock 2003; Holtgrewe 2006). Weder die Tarifaufeinandersetzungen noch die gewerkschaftlichen Interessenvertretungsansätze wurden systematisch beleuchtet. Rückblickend verwundert dieses Nicht-Interesse – gehören die Callcenter doch zu den zahlreichen neuen Branchen des expandierenden Dienstleistungssektors, die allenfalls rudimentär in das duale System der Interessenvertretung integriert sind. Die Tarifbindung ist im Dienstleistungssektor bis heute deutlich niedriger als im Industriesektor, gerade in den jungen und häufig von Klein- und Mittelbetrieben dominierten Branchen existiert häufig nicht einmal ein Flächentarifvertrag. Zudem sind auch die gewerkschaftlichen Organisationsgrade in diesen Wirtschaftszweigen mit der Ausnahme einiger weniger Hochburgen niedrig (Artus 2011; Brandt/Schulten 2008). Angesichts des anhaltenden Bedeutungszuwachses des Dienstleistungssektors und der langfristig stagnierenden Beschäftigungsentwicklung in der Industrie spricht einiges dafür, dass der Aufbau von Interessenvertretungsstrukturen und die Einbindung der neuen Branchen in die Tarifstrukturen für die Zukunft der deutschen Gewerkschaften und des gesamten dualen Systems der Interessenvertretung von besonderer Relevanz sind.

An diesem Punkt setzt der Beitrag an: Auf der Basis eigener empirischer Erhebungen wird die Entwicklung der Tarifbeziehungen und der überbetrieblichen Interessenvertretung in Callcentern untersucht – und zwar von den Anfängen in den frühen 1990er Jahren bis hin zur Konsolidierung des Wirtschaftszweigs in den letzten Jahren. Da die ersten Betriebsstätten noch völlig unabhängig voneinander in verschiedenen Ursprungsbranchen etabliert wurden, werden die überbetrieblichen Arbeitsbeziehungen nicht nur retrospektiv in ihrer Entwicklung über die Zeit analysiert, sondern zugleich vergleichend anhand von Callcentern aus zwei Ursprungsbranchen, die für die Entwicklung des Wirtschaftszweigs eine Schlüsselrolle gespielt haben: die Telekommunikation und der Handel. Kern des empirischen Materials sind 43 halbstandardisierte Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern von Gewerkschaften, Branchenverbänden und Unternehmen sowie mit Betriebsräten und Arbeitenden. Um die Entwicklung der Arbeitsbeziehungen und die gewerkschaftlichen Reaktionen nachzuzeichnen, wurde nicht nur die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) einbezogen, sondern es wurden auch Interviews in den Ur-

Hajo Holst, Dr., Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Friedrich-Schiller-Universität Jena, Institut für Soziologie, Lehrstuhl für Arbeits-, Industrie- und Wirtschaftssoziologie. Arbeitsschwerpunkte: Vergleichende Arbeitsbeziehungen, Flexibilisierungsstrategien, Wirtschaftssoziologie.
e-mail: hajo.holst@uni-jena.de

sprungsgewerkschaften Deutsche Postgewerkschaft (DPG), Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen (HBV) und Deutsche Angestelltengewerkschaft (DAG) durchgeführt. Ergänzend wurden Branchenpublikationen und die Mitgliederzeitschriften der Gewerkschaften ausgewertet (ausführlich: Holst 2011).

Trotz der beträchtlichen Unterschiede in den Tarifstrukturen und der Interessenvertretungspraxis, die die beiden Ursprungsbranchen Telekommunikation und Handel bis heute prägen, zeigt sich mit Blick auf die Callcenter eine parallele Entwicklung: Seit einigen Jahren fragmentieren die Arbeits- und Entlohnungsstandards auch in den Bereichen des inzwischen konsolidierten Wirtschaftszweigs der Callcenter, die in der Vergangenheit durch Flächentarifverträge reguliert wurden. Die Drohung, Teile oder gar den ganzen Kundenservice an nicht-tarifgebundene und gewerkschaftlich kaum organisierte Dienstleister auszulagern, zwingt die Interessenvertretungen selbst in den verbliebenen Organisationshochburgen tendenziell zu immer neuen tarifpolitischen Zugeständnissen. Bislang konnten die Gewerkschaften diese Entwicklung nicht aufhalten – die Verlagerungsdrohung fungiert als wirkmächtiger Disziplinierungshebel. Zugleich zeigt sich auch, dass die ausschließliche Orientierung der Interessenvertretung an den Grenzen etablierter Branchen die eigene Durchsetzungsfähigkeit hemmt. Zwischen den Realitäten der Organisation und den Realitäten des Marktes besteht ein unübersehbares Mismatch.

Um diese Argumentation zu entwickeln, werden zunächst die für den Nachkriegskapitalismus typische Regulierung der überbetrieblichen Arbeitsbeziehungen und die gegenwärtigen Erosionstendenzen dargestellt (Abschnitt 2). Danach erfolgt die Analyse der Entwicklung der überbetrieblichen Arbeitsbeziehungen und der Interessenvertretungsstrukturen in den Callcentern (Abschnitt 3), bevor zum Abschluss die Ergebnisse bilanziert werden (Abschnitt 4).

2 Überbetriebliche Arbeitsbeziehungen im Nachkriegskapitalismus – Die Dominanz des Branchenprinzips

Charakteristisch für die überbetrieblichen Arbeitsbeziehungen in Deutschland war lange Zeit die besondere Bedeutung des Branchenprinzips. Selbst in den 1960er und 70er Jahren basierte ihre Regulierung – anders als es die häufig verwendete Metapher vom „deutschen Modell“ suggeriert – auf keinem einheitlichen Modus, der sich über die gesamte Wirtschaft erstreckte. Vielmehr existierte ein dichtes Netz jeweils umfassender, untereinander aber nur lose gekoppelter Branchenregulierungen. Dieses Netz war *dicht*, weil zwischen den einzelnen Wirtschaftszweigen und den um die jeweiligen Flächentarifverträge zentrierten Branchenregulierungen nur verhältnismäßig kleine Bereiche tariflich nicht-regulierter Arbeit existierten. Bis in die 1990er Jahre lag die Tarifbindung der Beschäftigten bei über 80 %, die Mehrheit der Vereinbarungen wurde zudem als Flächentarifvertrag geschlossen (Ellguth/Kohaut 2011). Zugleich waren die einzelnen Branchenregulierungen *umfassend*, weil es auch innerhalb der meisten Wirtschaftszweige keine nennenswerten Outsider-Konkurrenzen gab. Aufgrund der hohen Tarifbindung stellten die Flächentarifverträge faktisch für alle Unternehmen einer Branche eine verbindliche Lohnuntergrenze dar, die die Arbeitgeber zwangen, in die Qualität der Produkte und die Qualifizierung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu investieren (Dörre 2010). Untereinander waren die einzelnen Branchenregulierungen jedoch nur *lose gekoppelt*. Selbst zwischen benachbarten Wirtschaftszweigen waren die Unterschiede hinsichtlich des Entlohnungsniveaus, der Arbeitszeitregelungen und auch der Aushandlungsmuster zwischen den Tarifparteien beträchtlich (Hancké 1993). Ein Mechanismus, der für eine Angleichung der Tarifstandards zwischen den Branchen gesorgt hätte, existierte zu keinem Zeitpunkt.

Auch die Strukturen der überbetrieblichen Interessenvertretung wurden vom Branchenprinzip geprägt. Nach der „organisatorischen Flurbereinigung“

(Schönhoven 1987, S. 207) in den ersten Nachkriegsjahren dominierten Branchen- bzw. Multibranchenorganisationen die Gewerkschaftslandschaft. Aus der Perspektive der gewerkschaftlichen Interessenvertretung stellte die Arbeitswelt damit faktisch ein Netz von abgegrenzten und nebeneinander existierenden Branchen dar. Dass in der Praxis an den Rändern der Organisationsbereiche immer wieder Abgrenzungskonflikte und vereinzelt auch Organisationskonkurrenzen auftraten (Gergs et al. 1992), ändert nichts an der Tatsache, dass die Branche das dominante Strukturprinzip der überbetrieblichen Interessenvertretung bildete. Die Kongruenz zwischen Regulierungsebene und Interessenvertretungsstrukturen bildete die Grundlage für die ausgeprägte Branchensolidarität, welche die überbetrieblichen Arbeitsbeziehungen in den Nachkriegsjahrzehnten charakterisierte: Durch die gezielte Auswahl von Pilotbezirken für Tarifverhandlungen und Pilotbetrieben für Arbeitskampfmaßnahmen gelang es vor allem den großen Gewerkschaften, die Organisationsmacht in den eigenen Hochburgen für die Anhebung der Branchenstandards – und damit auch für die Verbesserung der Bedingungen weniger durchsetzungsstarker Tarifbezirke, Belegschaften und Beschäftigtengruppen – einzusetzen. Vermittelt über die Flächentarifverträge ging – im Sinne eines „positiven Kamineffekts“ – von den gut organisierten Kernbereichen eine Sogwirkung auf Gruppen ohne größere Machtpotenziale aus. Zwar hatte die Tarifpolitik keinen unmittelbaren Einfluss auf die durchaus beträchtlichen Einkommensdifferenzen zwischen den Branchen, aber innerhalb der meisten Wirtschaftszweige kam es zu einer spürbaren Verringerung der Lohnspreizung.

Seit spätestens Mitte der 1990er Jahre ist diese Konfiguration jedoch in Bewegung geraten. Das für den Nachkriegskapitalismus charakteristische dichte Netz von Brancheregulierungen löst sich sukzessive auf. Zum einen breiten sich rein quantitativ die Lücken unregulierter Arbeitsverhältnisse aus: Die Tarifbindung ist rückläufig, heute arbeiten nur noch knapp über 60 % aller Beschäftigten in tariflich regulierten Arbeitsverhältnissen (Ellguth/Kohaut 2011). Haus- und Unternehmenstarifverträge gewinnen zuungunsten des Flächentarifvertrags an Bedeutung; zugleich wird dieser immer häufiger durch „Öffnungs-

klauseln“ und betriebliche Standortpakte „flexibilisiert“ (Bahnmüller 2010). Zum anderen verändern sich auch qualitativ die Beziehungen zwischen verschiedenen Tarifvereinbarungen: Stellte das Netz von relativ unabhängigen Branchenregulierungen in der Vergangenheit sicher, dass es zumindest zwischen den Flächentarifverträgen nur wenige Überschneidungen gab, werden Tarifvereinbarungen durch Standortverlagerungen, Ausgliederungen, Outsourcing und auch den Einsatz von Leiharbeit immer häufiger indirekt in ein Konkurrenzverhältnis gestellt (Haipeter/Banyuls 2007). Dies gilt für Flächentarifverträge verschiedener Branchen ebenso wie für Haus- und Unternehmenstarifverträge. Für die deutschen Gewerkschaften stellen diese tarifpolitischen Entwicklungen eine besondere Herausforderung dar. In den meisten Branchen haben die Flächentarifverträge nicht nur ihre Bedeutung für das Setzen verbindlicher Lohnuntergrenzen eingebüßt; auch der der Branchensolidarität zugrunde liegende „Kamineffekt“ wird zunehmend blockiert: Durch die intensivierte Konkurrenz mit nicht-tarifgebundenen Betrieben und solchen, die vermeintlich „günstigeren“ tariflichen Vereinbarungen unterliegen, wird es immer schwieriger, die in den gewerkschaftlichen Hochburgen existierende Organisationsmacht für die Verbesserung der Branchenstandards zu nutzen. Im Gegenteil: Einiges spricht dafür, dass sich die Richtung der tarifpolitischen Sogwirkung sogar tendenziell umkehrt. Immer häufiger geht von den prekären Randbereichen Druck auf die gewerkschaftliche Durchsetzungsfähigkeit in den Kernbereichen aus (Doellgast/Greer 2007; Holst 2010).

3 Überbetriebliche Arbeitsbeziehungen in Callcentern

Rückblickend kann die Entwicklung der überbetrieblichen Arbeitsbeziehungen in Callcentern in drei Phasen eingeteilt werden: die Etablierungs-, die Expansions- und die Konsolidierungsphase. In der *Etablierungsphase* (1990 bis 1995) waren die Callcenter, deren Beschäftigungsvolumen jedoch zunächst gering blieb, fest in die Arbeitsbeziehungen ihrer jeweiligen Ursprungsbranchen integriert. Das Gros

der Betriebe waren interne Einheiten von Großunternehmen, die den jeweiligen Branchenregelungen unterlagen. In der *Expansionsphase* (1996 bis 2001) stiegen nicht nur die Beschäftigtenzahlen an, auch die Zahl nicht-tarifgebundener Arbeitsplätze vor allem bei den expandierenden externen Dienstleistern nahm stark zu. Allerdings wurde die Einbindung der meisten internen Callcenter in die Flächentarifverträge der Mutterunternehmen zunächst nicht infrage gestellt. Dies sollte sich jedoch in der *Konsolidierungsphase* (seit 2003) ändern, die mit der wirtschaftlichen Erholung im Anschluss an die Marktkrise in den Jahren 2001 und 2002 einsetzte. Die Tarifverhandlungen finden überwiegend auf Unternehmens- bzw. Betriebsebene statt; die Flächentarifverträge der Ursprungsbranchen spielen faktisch keine Rolle mehr für die Regulierung der Callcenter-Arbeit. Zugleich sind die bis heute (bis auf eine Ausnahme) nicht-tarifgebundenen externen Anbieter zum tarifpolitischen Gravitationszentrum des gesamten Wirtschaftszweigs geworden, selbst in den gewerkschaftlichen Hochburgen stehen die Arbeits- und Entlohnungsstandards unter Druck.

3.1 DIE ETABLIERUNGSPHASE (1990 BIS 1995) – DOMINANZ DER FLÄCHENTARIFVERTRÄGE DER URSPRUNGSBRANCHEN

In den frühen 1990er Jahren bildeten die Callcenter noch keinen eigenständigen Wirtschaftszweig. Die neuen Arbeitsplätze entstanden fast ausnahmslos durch die Umstrukturierung der Kundenbetreuung innerhalb von Großunternehmen. Da die Gewerkschaften DPG, HBV und DAG auf die Reorganisation der klassischen Sachbearbeitung und die Einrichtung neuer Arbeitsplätze jeweils innerhalb der betroffenen Organisationsbereiche Telekommunikation und Handel mit den Mitteln ihrer etablierten Betriebs- und Tarifpolitik reagierten, wurden die überbetrieblichen Arbeitsbeziehungen in der Etablierungsphase noch von dem für die Nachkriegsjahrzehnte charakteristischen dichten Netz relativ umfassender, aber nur lose gekoppelter Branchenregulierungen geprägt. Einerseits existierten aufgrund der damals noch hohen Tarifbindung der Mutterunternehmen in beiden Organisationsbereichen auch im Segment der Callcenter nur wenige nicht-tarifizierte

Arbeitsverhältnisse, das Gros der Betriebe war – unabhängig vom jeweils konkreten gewerkschaftlichen Organisationsgrad – fest in die Tarifvertragsstrukturen der Ursprungsbranchen eingebunden. Andererseits waren die Unterschiede zwischen den Callcentern der Telekommunikation und des Handels sowohl in der Entlohnung als auch hinsichtlich des gewerkschaftlichen Einflusses auf die betriebliche Arbeitsorganisation beträchtlich.

Die *Telekommunikation*, bis in die zweite Hälfte der 1990er Jahre noch weitgehend identisch mit der Deutschen Bundespost, gehörte zu den ersten Wirtschaftszweigen, in denen in Deutschland Callcenter entstanden. Die Deutsche Bundespost setzte in ihren traditionsreichen Auskunft- und Entstörungsstellen ACD-Anlagen ein, um durch die (Teil-)Automatisierung der Anrufsteuerung die Arbeitsproduktivität zu steigern (Kutzner/Pantel 1993). Da die Callcenter allesamt durch die Umwandlung bestehender Einheiten entstanden, unterlagen die neuen Arbeitsplätze entweder dem Angestelltentarifvertrag der Bundespost oder waren in die Beamtenlaufbahn der Behörde eingebunden. Für die DPG stellten die neue Technik und die tayloristische Form der Arbeitsorganisation in der Kundenbetreuung vor allem eine sozialpartnerschaftliche Gestaltungsaufgabe dar. Aufgrund ihres Status als „Behörden-gewerkschaft“ verfügte die DPG in der gesamten Bundespost über einen für deutsche Gewerkschaften außergewöhnlich hohen Einfluss auf die betriebliche Arbeitsorganisation. Zwar konnte die DPG die Rationalisierungsmaßnahmen, die für die Beschäftigten dieser traditionsreichen Bereiche eine erhebliche Arbeitsintensivierung mit sich brachten, nicht verhindern; mit den Mitteln der Tarifpolitik gelang es der Gewerkschaft jedoch, die Folgen zumindest zu mildern. Per Tarifvertrag wurden individuelle Erhol- und Verteilzeiten für alle Arbeitenden verbindlich festgeschrieben. Damit nahm die DPG direkt Einfluss auf die betriebliche Arbeitsorganisation in den Callcentern.

Im *Versandhandel* entstand die große Mehrheit der ersten Callcenter als interne Einheiten der wenigen Großunternehmen: Neckermann, Quelle und auch der Otto-Versand richteten Anfang der 1990er Jahre interne Callcenter ein, die die dezentralen Bestellzentralen ablösten. Die Regulierung der Arbeitsbeziehungen in den Callcentern entsprach dem typischen Muster des

Einzelhandels, dem der relativ kleine Versandhandel bis heute angehört. Aufgrund des geringen Organisationsgrads unter den Arbeitenden verfügten weder die HBV noch die DAG über einen nennenswerten Einfluss auf die betriebliche Arbeitsorganisation, obwohl die traditionelle Allgemeinverbindlicherklärung (AVE) der Einzelhandelsstarifverträge dafür sorgte, dass diese unabhängig von der Verbandsmitgliedschaft der Mutterunternehmen auch in deren neuen Callcentern angewendet wurden. Zugleich – und das ist ein deutlicher Unterschied zur Telekommunikation – arbeiteten die großen Versandhandelsunternehmen bereits in den frühen 1990er Jahren mit Dienstleistungsunternehmen zusammen. Durch die Fremdvergabe externalisierten die Unternehmen nicht nur das Kapazitätsrisiko außerhalb der Hauptanrufzeiten, sie umgingen auch die Spät-, Nacht- und Wochenendzuschläge der für allgemeinverbindlich erklärten Einzelhandelsstarifverträge (Holtgrewe/Kerst 2002). Da das Beschäftigungsvolumen in den nicht-tarifgebundenen Dienstleistungsunternehmen jedoch gering war und sich die Fremdvergabe weitestgehend auf den Überlauf beschränkte, blieb auch die tarifpolitische Bedeutung dieser Betriebe zunächst marginal.

3.2 DIE EXPANSIONSPHASE (1996 BIS 2001) – PARALLELE SPALTUNG DER TARIFSYSTEME

Mit dem starken Beschäftigungswachstum in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre wandelten sich auch die überbetrieblichen Arbeitsbeziehungen. In der Telekommunikation und im Handel trat dabei eine parallele Entwicklung zutage: Durch das überproportionale Wachstum nicht-tarifgebundener Arbeitsplätze in externen Dienstleistungsunternehmen tat sich mit Blick auf die Callcenter eine Spaltung auf. Neben dem weiterhin relativ stabilen Segment tarifgebundener Arbeitsplätze in zumeist internen Callcentern entstand jeweils ein schnell wachsender Rand nicht regulierter Arbeitsverhältnisse mit einem hohen Prekaritätsrisiko (Bittner et al. 2002; Körs et al. 2002). Durch die Fremdvergabe externalisierten vor allem Großunternehmen Teile des Kapazitätsrisikos und reduzierten zugleich die Kosten der Produktion einfacher, vorwiegend verkaufsorientierter Dienstleistungen. Die Gewerkschaften versuchten in beiden Organisationsbereichen,

die neuen Betriebe zu organisieren und in die Flächentarifverträge zu integrieren – allerdings jeweils völlig unabhängig voneinander. Trotz ähnlich gelagerter Probleme in den beiden untersuchten Ursprungsbranchen und des gemeinsamen Charakters der Callcenter-Arbeit entwickelte sich keine branchenübergreifende Zusammenarbeit zwischen der DPG auf der einen sowie der HBV und der DAG auf der anderen Seite. Durch die parallele Spaltung der Tarifvertragssysteme nahmen die überbetrieblichen Arbeitsbeziehungen in der Expansionsphase faktisch die Form eines Netzes von lose gekoppelten Dualismen an.

Ein erheblicher Anteil des Booms der zweiten Hälfte der 1990er Jahre entfiel auf Callcenter in der *Telekommunikation*. Im Zuge der Liberalisierung des Sektors entstanden mehrere neue Anbieter wie Arcor oder E-Plus, die, wenn auch in unterschiedlichen Ausmaßen, eigene Callcenter-Kapazitäten aufbauten. Mit Blick auf die Callcenter der Telekommunikation verlor die Deutsche Telekom somit die Alleinstellung, die ihre Vorgängerin, die Deutsche Bundespost, bis Mitte der 1990er Jahre innegehabt hatte. Allerdings scheiterte die DPG mit ihren Bemühungen, den aus dem Angestelltentarifvertrag der Bundespost hervorgegangenen Telekom-Konzerntarifvertrag zu einem Flächentarifvertrag der gesamten liberalisierten Telekommunikationsbranche auszuweiten. Um sich von der „Behördengewerkschaft“ der Deutschen Bundespost in die Branchengewerkschaft des liberalisierten Telekommunikationssektors zu wandeln, versuchte die DPG die Belegschaften der neuen Anbieter gewerkschaftlich zu organisieren und in die bestehenden Tarifvertragsstrukturen zu integrieren. Allerdings blieben die Rekrutierungserfolge begrenzt; zudem behinderten in mehreren Fällen Organisationskonkurrenzen die Interessenvertretungsarbeit. Darüber hinaus arbeiteten sowohl die Telekom als auch die neuen Telekommunikationsanbieter intensiv mit nicht-tarifgebundenen Dienstleistungsunternehmen zusammen. Fremdvergeben wurden vor allem einfache Arbeiten wie die Telefonauskunft und die neuen verkaufsorientierten Dienstleistungen (Doellgast/Greer 2007, S. 62f.). Die Lohnunterschiede zwischen der Deutschen Telekom und den externen Anbietern waren beträchtlich: Während in den internen Callcentern der ehemaligen Behörde wei-

terhin Stundenlöhne von knapp 20 DM gezahlt wurden, lag das Lohnniveau der Dienstleister nicht selten bei 12 DM, in Ostdeutschland zum Teil sogar deutlich darunter. Allerdings hatte das Wachstum nicht-tarifgebundener Arbeitsplätze bei den externen Dienstleistern und den internen Callcentern der neuen Konkurrenzunternehmen, nicht zuletzt aufgrund des starken Beschäftigungswachstums, zunächst keine größeren Rückwirkungen auf die Anwendung des Konzerntarifvertrags in den internen Callcentern der Deutschen Telekom.

Da auch im *Versandhandel* die Dienstleister in besonderem Maße vom Callcenter-Boom profitierten, tat sich hier ähnlich wie in der Telekommunikation eine Spaltung in den überbetrieblichen Arbeitsbeziehungen auf. Während in den internen Callcentern der großen Versandhandelsunternehmen weiterhin die Flächentarifverträge des Einzelhandels zur Anwendung kamen, bildete sich parallel ein schnell wachsendes Segment nicht-tarifgebundener Betriebe mit einem hohen Anteil ungeschützter und gering entlohnter Arbeit heraus. Zudem griffen die im Versandhandel tätigen Dienstleister häufig auf freie Mitarbeiter zurück, die als Solo-Selbstständige ein erhebliches unternehmerisches Risiko zu tragen hatten. Im Unterschied zur DPG in der Telekommunikation reagierten HBV und DAG auf das Wachstum dieser „tariffreien Zone“ weitgehend passiv; beide Gewerkschaften verzichteten auf systematische Versuche, den Organisationsgrad der Belegschaften in den bislang kaum gewerkschaftlich organisierten Betrieben zu erhöhen. Mindestens zwei Gründe lassen sich für diese Zurückhaltung anführen: Einerseits war die Spaltung der Arbeitsstandards in den Callcentern des Versandhandels im Kontext der Gesamtbranche Handel ein nachrangiges Problem – andere Entwicklungen wie das Wachstum der Discounter stellten weitaus größere arbeits- und tarifpolitische Herausforderungen dar. Andererseits gewährleistete die noch bis zur Jahrtausendwende praktizierte AVE, dass – in den Worten einer HBV-Verantwortlichen – auch in den Callcentern des Versandhandels „die Anwendung der Einzelhandels-Tarifverträge [...] überwiegend (noch) sichergestellt“ war (Meier 1999, S. 17). Die niedrigeren Standards der nicht-tarifgebundenen Dienstleister wirkten somit (noch) nicht auf die gewerkschaftliche Durchsetzungs-

fähigkeit in den internen Callcentern der Versandhandelsunternehmen zurück.

3.3 DIE KONSOLIDIERUNGSPHASE (SEIT 2003) – FRAGMENTIERUNG DER TARIFBEZIEHUNGEN

In der Konsolidierungsphase sind die in den frühen 1990er Jahren unabhängig voneinander etablierten Callcenter sukzessive zu einem eigenständigen Wirtschaftszweig zusammengewachsen. In diesem Prozess haben die quantitativen und qualitativen Tarifnormen der Ursprungsbranchen endgültig ihren Einfluss auf die Regulierung der Callcenter-Arbeit verloren; inzwischen unterliegt nur noch jedes achte Callcenter einem Flächentarifvertrag (Holtgrewe 2006). Im Ergebnis sind die überbetrieblichen Arbeitsbeziehungen in dem neuen Wirtschaftszweig der Callcenter heute stark fragmentiert: Die Aushandlungen der grundlegenden Einkaufsbedingungen der Arbeit finden fast ausschließlich auf Unternehmens- oder Betriebsebene statt. Durch die endgültige Herauslösung der Callcenter aus den Strukturen ihrer Ursprungsbranchen sind die Standards der nicht-tarifgebundenen Dienstleister faktisch zum Referenzpunkt der Arbeits- und Entlohnungsbedingungen im gesamten Wirtschaftszweig geworden. Allerdings haben diese Veränderungen bislang noch keine entsprechende Neuausrichtung der Interessenvertretungsstrukturen nach sich gezogen. Zwar war die Gründung der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) 2001 auch eine Reaktion auf das Auflösen traditioneller Branchengrenzen (Keller 2004), bis heute orientiert sich die überbetriebliche Interessenvertretung jedoch an den Grenzen der etablierten Organisationsbereiche. Die internen Callcenter des Versandhandels und der Telekommunikation werden in den entsprechenden Fachbereichen (Handel, Telekommunikation) betreut, die externen Dienstleister vom Fachbereich Besondere Dienstleistungen. Im Ergebnis liegen die gewerkschaftlichen Organisationsstrukturen gewissermaßen quer zu den Realitäten des Markts – mit negativen Folgen für die Durchsetzungsfähigkeit der Interessenvertretungen.

In den Callcentern der *Telekommunikation* spielt der Konzerntarifvertrag der Deutschen Telekom, dessen Vorgänger in den frühen 1990er Jahren noch in allen Callcentern der Bundespost zur Anwendung kam, inzwischen keine nennenswer-

te Rolle mehr. Stattdessen findet sich eine Mischung aus unterschiedlichen Haustarifverträgen und nicht-tarifgebundenen Betrieben. Für die Wettbewerber der Deutschen Telekom wie Vodafone oder E-Plus gilt: Dort, wo in den Mutterunternehmen Haustarifverträge existieren, gelten diese überwiegend auch für die eigenen internen Callcenter. Allerdings sind diese Vereinbarungen in der Regel mehr oder weniger deutlich schlechter dotiert als der Konzerntarifvertrag der Telekom. Allerdings fallen auch die Callcenter der Deutschen Telekom seit 2007 nicht mehr unter diesen ursprünglich aus dem Angestelltentarifvertrag der Bundespost hervorgegangenen Tarifvertrag. Auch aufgrund der manifesten Fremdvergabedrohung konnte ver.di trotz massiver Streikaktivitäten die Ausgliederung aller Callcenter-Arbeitsplätze in eine eigenständige Servicegesellschaft nicht verhindern (Schröder 2007). Für die 20.000 Callcenter-Beschäftigten war die Überführung in einen eigenständigen Haustarifvertrag mit erheblichen Lohn-einbußen (ca. 6,5 %) verbunden, für einzelne Beschäftigtengruppen zudem mit Arbeitszeitverlängerungen. Mit der Ausgliederung versucht die Konzernführung – gegen den Widerstand von ver.di – auch den Benchmark für die Tarifstandards der ehemals internen Callcenter zu verschieben. Die Aushandlungen sollen nicht mehr an den Konzerntarifvertrag gekoppelt werden, sondern an die Standards der externen Dienstleister. Erklärtes Ziel der Konzernleitung der Deutschen Telekom ist es, das Entlohnungsniveau des Haustarifvertrags der Servicesparte mittelfristig auf ein „marktübliches“ Niveau abzusenken (Deutsche Telekom 2007). Andere Anbieter verfolgen ähnliche Strategien: So hat E-Plus bereits vor Jahren einen Großteil seiner Callcenter an einen Dienstleister abgegeben.

Die Dynamik der überbetrieblichen Arbeitsbeziehungen in den Callcentern des *Versandhandels* wird in den letzten Jahren vor allem vom Ende der AVE der Einzelhandelstarifverträge geprägt. Seit der Jahrtausendwende können die Arbeitgeber die Flächentarifverträge des Handels durch Verbandsaustritt oder durch den Abschluss eines alternativen Tarifvertrags juristisch problemlos umgehen. Als unmittelbare Folge haben mehrere Großunternehmen wie Quelle und der Otto-Versand in den vergangenen Jahren ihre ehemals internen Callcenter in eigenständige Einheiten

ausgegliedert und für diese – gegen den Widerstand der Interessenvertretungen – Haustarifverträge mit abgesenkten Konditionen vereinbart. Denn: Obwohl der Einzelhandel über die gesamte Nachkriegszeit zu den Niedriglohnbranchen zählte, lag das Entlohnungsniveau der Flächentarifverträge auch 2006 immer noch um mehr als 20 % über dem Niveau der nicht-tarifgebundenen Dienstleister. Unter Androhung der Fremdvergabe versuchen immer mehr Arbeitgeber für ihre Callcenter eine „marktgerechte Bezahlung“ in ihren Callcentern durchzusetzen (Seidel 2008). Die Interessenvertretungsstrukturen in den Callcentern des Versandhandels ähneln jenen in den Callcentern der Telekommunikation: Ohne Möglichkeit, die Konkurrenz mit den nicht-tarifgebundenen Dienstleistern zu regulieren, hat ver.di den Arbeitgeberforderungen kaum etwas entgegenzusetzen. Die in den wenigen Hochburgen noch vorhandene Organisationsmacht kann die Erosion der Arbeits- und Entgeltstandards allenfalls bremsen, aber keinesfalls blockieren.

Die *externen Callcenter* gehören bis heute überwiegend zur „tariffreien Zone“. Zwar versucht der Fachbereich Besondere Dienstleistungen seit der Gründung von ver.di, auch in diesen Betrieben funktionsfähige Interessenvertretungsstrukturen aufzubauen. Aufgrund der ausbleibenden Rekrutierungserfolge und der aus der geringen Mitgliederbasis resultierenden Ressourcenknappheit sind diese Bemühungen jedoch bislang weitgehend erfolglos geblieben. Der geringe gewerkschaftliche Organisationsgrad und die niedrige Tarifbindung haben natürlich Folgen für das Lohnniveau in den Betrieben: Stundenlöhne von unter 10 € sind keine Ausnahme, gerade in Ostdeutschland liegen die Löhne nicht selten noch deutlich darunter (Weinkopf 2008). Allerdings ist es ver.di trotz der geringen Mitgliederbasis schon 2003 gelungen, mit einem der Marktführer unter den externen Dienstleistern, der Walter-Gruppe, einen ersten Tarifvertrag zu schließen. Hauptregelungspunkt des Haustarifvertrags war lange Zeit ein Arbeitszeitkonto, erst seit 2009 wurde ein Entgelttarifvertrag geschlossen. Für den Arbeitgeber stellte der Tarifvertrag – in den Worten einer ver.di-Funktionärin – einen kostensenkenden „Ordnungsfaktor“ dar (Interview ver.di). Durch zahlreiche Übernahmen anderer Callcenter-Standorte war in dem Unternehmen ein unübersichtli-

ches Konglomerat unterschiedlichster Arbeitszeitregelungen entstanden, das durch den Tarifvertrag letztendlich beseitigt wurde. Für die Beschäftigten brachte der Tarifaabschluss durchaus Verbesserungen mit sich: Das Arbeitszeitkonto senkte das Prekaritätsrisiko, indem Arbeitsanfall und Entlohnung ein Stück weit entkoppelt wurden, zudem liegt der tarifvertraglich abgesicherte Grundlohn von 7,50 € zwar noch deutlich unter dem Entlohnungsniveau der internen Callcenter der Deutschen Telekom und der großen Versandhandelsunternehmen; vor allem für die Beschäftigten der ostdeutschen Standorte des externen Dienstleisters führte der Tarifaabschluss jedoch zu einer Entgelterhöhung. Für die überbetriebliche Interessenvertretung im Segment der internen Callcenter brachte der Tarifvertrag allerdings bislang nicht die erhofften Mobilisierungswirkungen mit sich. Bis heute ist der tarifpolitische Einfluss von ver.di auf die externen Dienstleister äußerst gering.

4 Fazit

Die Analyse hat gezeigt, dass sich die überbetrieblichen Arbeitsbeziehungen in Callcentern seit den frühen 1990er Jahren stark gewandelt haben. Wie in nahezu allen Branchen sinkt die Tarifbindung, der Betrieb gewinnt als Aushandlungsebene an Bedeutung und die intensivierte Konkurrenz zwischen tarifgebundenen und nicht-tarifierten Betrieben untergräbt die gewerkschaftliche Durchsetzungsfähigkeit. Nachdem Anfang der 1990er Jahre die absolute Mehrheit der Betriebe – präzise Zahlen liegen für diesen Zeitraum nicht vor – in die zentralen Tarifverträge der Branchen ihrer Mutterunternehmen eingebunden waren, ist heute nur noch jeder vierte Betrieb tarifgebunden. Für die Hälfte von diesen gilt ein Haus- oder Unternehmenstarifvertrag (Holtgrewe 2006). Unter den externen Dienstleistern ist die Tarifbindung am geringsten: Nicht einmal jeder sechste Betrieb wendet einen Tarifvertrag an (ebd.). Zugleich – das ist deutlich geworden – hat der Einfluss der Gewerkschaften auf qualitative Aspekte der Arbeitsgestaltung abgenommen. Unter dem Druck verschärfter Konkurrenz mit nicht-tarifgebundenen Betrieben oder solchen, die einem aus Arbeitgebersicht

„günstigeren“ Tarifvertrag unterliegen, sehen sich auch die Interessenvertretungen zu immer neuen Zugeständnissen gezwungen. Damit spiegelt sich im hier untersuchten Wirtschaftszweig der Callcenter der seit fast zwei Jahrzehnten anhaltende allgemeine Transformationsprozess der überbetrieblichen Arbeitsbeziehungen in Deutschland wider.

Auffällig ist, dass sich die Erosion der überbetrieblichen Arbeitsbeziehungen parallel mit der Entwicklung der Callcenter zu einem eigenständigen Wirtschaftszweig vollzogen hat. In der *Etablierungsphase* bis Mitte der 1990er Jahre waren die untersuchten Callcenter der Telekommunikation und des Versandhandels jeweils fest in die Branchenregulierungen der beiden Ursprungsbranchen eingebunden. Von einer Callcenter-Branche im engeren Sinne konnte damals somit noch keine Rede sein. Der zentrale Tarifvertrag – in der Telekommunikation der Angestelltentarifvertrag der Bundespost, im Einzelhandel die für allgemeinverbindlich erklärten Flächentarifverträge – bildete auch für die Callcenter-Arbeit eine verbindliche Untergrenze, und zwar unabhängig vom jeweiligen betrieblichen Organisationsgrad. In der *Expansionsphase* ab Mitte der 1990er Jahre bildete sich durch das starke Wachstum der Fremdvergabe an externe Dienstleister ein schnell wachsendes Segment nicht-tarifgebundener Arbeitsplätze und ungeschützter Arbeitsverhältnisse heraus – allerdings in beiden Ursprungsbranchen jeweils unabhängig voneinander. Sowohl in der Telekommunikation als auch im Handel büßten die damals zentralen Tarifverträge, der aus dem Angestelltentarifvertrag der Bundespost hervorgegangene Konzerntarifvertrag der Deutschen Telekom und die für allgemeinverbindlich erklärten Flächentarifverträge des Einzelhandels, mit Blick auf die Callcenter somit ihren umfassenden Charakter ein. Aufgrund des starken Marktwachstums in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre – innerhalb kürzester Zeit verdreifachte sich das Beschäftigungsvolumen – wurde die Einbindung der internen Callcenter in die Flächentarifverträge der Ursprungsbranchen zunächst noch nicht infrage gestellt.

Mit dem Zusammenwachsen der Callcenter zu einem eigenständigen Wirtschaftszweig in der *Konsolidierungsphase* seit 2003 veränderten die überbetrieblichen Arbeitsbeziehungen jedoch erneut ihr Gesicht. Tarifpolitisches Gravitati-

onszentrum der neuen Branche, die mit fast 500.000 Arbeitsplätzen alles andere als ein beschäftigungspolitisches Leichtgewicht darstellt, ist allerdings nicht ein Flächentarifvertrag; vielmehr sind die überbetrieblichen Arbeitsbeziehungen in den Callcentern stark fragmentiert. Zumindest in den beiden Untersuchungsbereichen Telekommunikation und Versandhandel unterliegt kaum noch ein Betrieb dem Flächentarifvertrag der Ursprungsbranche. Stattdessen erfolgt die Aushandlung von Entlohnung und Arbeitszeit überwiegend auf Konzern-, Unternehmens- oder Betriebsebene. Aufgrund des Fehlens überbetrieblicher Mindeststandards werden die Aushandlungen stark vom spezifischen Machtpotenzial der jeweiligen Belegschaften geprägt – ein „positiver Kamineffekt“, wie er in der Vergangenheit charakteristisch für die überbetrieblichen Arbeitsbeziehungen war, kann sich unter diesen Bedingungen gar nicht erst ausbilden. Im Gegenteil: Da immer mehr Unternehmen – das gilt für die Deutsche Telekom wie für die großen Versandhandelshäuser – die Belegschaften ihrer eigenen internen und ausgegliederten Einheiten in eine verestigte Konkurrenz mit externen Anbietern stellen, geht in der Praxis sogar von den überwiegend nicht-tarifierten Dienstleistern eine Sogwirkung auf die internen und ausgegliederten Callcenter aus. Selbst in ihren verbliebenen Hochburgen sehen sich die Gewerkschaften gezwungen, Haustarifverträge abzuschließen, deren Standards sich nicht mehr an den Ursprungsbranchen orientieren, sondern an den deutlich schlechteren Standards der externen Dienstleister. Die latente und nicht selten sogar explizite Fremdvergabedrohung hebt tendenziell die Organisationsmacht der Interessenvertretungen aus.

Trotz des Drucks, der von der über den Markt vermittelten Konkurrenz zwischen internen, ausgegliederten und externen Callcentern auf die gewerkschaftliche Durchsetzungsfähigkeit ausgeht, stellt sich an dieser Stelle natürlich die Frage, ob die Fragmentierung der überbetrieblichen Arbeitsbeziehungen wirklich unvermeidlich ist. Sicher ist, dass die von den Großunternehmen forcierte Konkurrenz zwischen den eigenen Einheiten und den Dienstleistern die Organisationsmacht der Gewerkschaften selbst in den verbliebenen Hochburgen aushebelt. Die latente und zum Teil sogar explizite Fremdvergabedrohung verhindert, dass Verbesse-

rungen für die Beschäftigten durchgesetzt werden. Gleichwohl: Dass die Gewerkschaften im neuen Wirtschaftszweig der Callcenter bislang keinen nennenswerten Einfluss auf die Regulierung der Arbeit ausüben können, ist *auch* eine Folge der exklusiven Orientierung der Interessenvertretung an den Grenzen etablierter Organisationsbereiche. Trotz des gemeinsamen Charakters der Callcenter-Arbeit existiert bis heute kein einheitlicher Interessenvertretungsansatz für *alle* Callcenter und ihre Beschäftigten. Die internen und ausgegliederten Callcenter werden in den für die Mutterunternehmen zuständigen Fachbereichen betreut – und damit getrennt von den externen Dienstleistern. Die Segmentierung der Interessenvertretung erschwert es, die in den eigenen Hochburgen durchaus existierende Organisationsmacht solidarisch für eine Verbesserung der Arbeits- und Entlohnungsstandards im gesamten Wirtschaftszweig der Callcenter einzusetzen.

Damit hat die Fragmentierung der überbetrieblichen Arbeitsbeziehungen bislang verhindert, dass sich in den Call-

centern die für die deutschen Arbeitsbeziehungen lange Zeit charakteristische Branchensolidarität ausbilden konnte. Stattdessen hat sich in den letzten Jahren eine Art „negativer Kamineffekt“ durchgesetzt: Aufgrund der verstetigten Konkurrenz zwischen den internen und ausgegliederten Einheiten einerseits und den externen Anbietern andererseits geht von Letzteren faktisch eine tarifpolitische Sogwirkung nach unten aus. Auch in den gewerkschaftlichen Hochburgen orientieren sich die Tarifaushandlungen immer seltener an der ökonomischen Lage der Ursprungsbranche oder der Rentabilität des Mutterunternehmens, sondern an den Arbeitskosten der Dienstleister. Damit tritt auch in der noch jungen Callcenter-Branche ein Effekt auf, der sich inzwischen in vielen etablierten Wirtschaftszweigen und gewerkschaftlich gut organisierten Betrieben beobachten lässt: Die Prekarisierung von Arbeit und Beschäftigung bleibt längst nicht mehr nur auf die Randbereiche der Arbeitswelt beschränkt, sondern wirkt auch auf formal noch sicher beschäftigte Stamm- und Kernbelegschaften und ihre

Interessenvertretungen zurück. Dieser Entwicklung lässt sich letzten Endes nur erfolgreich entgegenreten, wenn es den Interessenvertretungen gelingt, auch in den häufig schlecht organisierten Randbereichen handlungsfähig zu werden – im Fall der Callcenter also in den externen Dienstleistern. Angesichts der gegenwärtigen Organisationschwäche in diesen Betrieben braucht es hierzu jedoch die Unterstützung von „außen“, beispielsweise durch den Einsatz der in vielen Großunternehmen durchaus vorhandenen Organisationsmacht für die Verbesserung der Standards und der Bedingungen der Interessenvertretung in den von diesen Unternehmen beauftragten externen Callcentern. Eine derart innovative Verknüpfung der derzeit fragmentierten Aushandlungen und Interessenvertretungsstrukturen könnte im Nebeneffekt auch einen wichtigen Beitrag zur Herausbildung neuer inklusiver Solidarbeziehungen leisten, die nicht an den Grenzen einzelner Betriebe oder etablierter Organisationsbereiche halt machen, sondern tendenziell alle Beschäftigten des neuen Wirtschaftszweigs umfassen.

LITERATUR

Artus, I. (2011): Gewerkschaftliche Interessenvertretung im Niedriglohnssektor und der Streik der französischen *Travailleurs sans papiers*, in: Haipeter, T./Dörre, K. (Hrsg.): *Gewerkschaftliche Modernisierung*, Wiesbaden, S. 208–230

Bahn Müller, R. (2010): Dezentralisierung der Tarifpolitik – Re-Stabilisierung des Tarifsystems?, in: Bispinck, R./Schulten, T. (Hrsg.): *Zukunft der Tarifautonomie. 60 Jahre Tarifvertragsgesetz*, Hamburg, S. 81–113

Bittner, S./Schietinger, M./Schroth, J./Weinkopf, C. (2002). *Call Center – Entwicklungsstand und Perspektiven: Eine Literaturanalyse*, Gelsenkirchen

Brandt, T./Schulten, T. (2008): Liberalisierung und Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen und die Erosion des Flächentarifvertrags, in: *WSI-Mitteilungen* 61 (10), S. 570–576

Call Center Forum (CCF) (2010): *Die aktuellen Zahlen der Call-Center-Branche*, Berlin

Deutscher Dialogmarketing Verband (DDV) (2008): *Wirtschaftszahlen im Bereich Direktmarketing, und Telefonmarketing*, Wiesbaden

Deutsche Telekom (2007): *Marktübliche Gehälter im Vergleich*. Pressemitteilung vom 13.4., Bonn

Doellgast, V./Greer, I. (2007): Vertical Disintegration and the Disorganization of German Industrial Relations, in: *British Journal of Industrial Relations* 45 (1), S. 55–76

Dörre, K. (2010): Gesellschaftliche Regulierung von Arbeitsbeziehungen. Organisierte Interessen und ihre soziologische Deutung, in: Böhle, F./Voß, G. G./Wachtler, G. (Hrsg.): *Handbuch Arbeitssoziologie*, Wiesbaden, S. 873–912

Ellguth, P./Kohaut, S. (2011): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2010, in: *WSI-Mitteilungen* 64 (5), S. 242–247, http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/hbs/hs.xsl/wsi_34969_34977.htm

Gergs, H./Schmidt, R./Trinczek, R. (1992): Die Claims der Einzelgewerkschaften sind umstritten, in: *WSI-Mitteilungen* 45 (3), S. 149–158

Haipeter, T./Banyuls, J. (2007): Arbeit in der Defensive? Globalisierung und die Beziehungen zwischen Arbeit und Kapital in der Automobilindustrie, in: *Leviathan* 35 (3), S. 373–400

Hancké, B. (1993): Trade Union Membership in Europe 1960–1990: Rediscovering Local Unions, in: *British Journal of Industrial Relations* 31 (4), S. 593–613

Holst, H. (2010): „Die Flexibilität unbezahlter Zeit“ – Die strategische Nutzung von Leiharbeit, in: *Arbeit* (2–3), S. 164–177

Holst, H. (2011): *Im Schatten des Marktes. Arbeit und Arbeitsbeziehungen in Callcentern*, Frankfurt a. M.

Holtgrewe, U. (2006): *Call Centres in Germany – Preliminary Findings from the Global Call Centre Project Germany*, Duisburg

- Holtgrewe, U./Kerst, C.** (2002): Call Center: Die Institutionalisierung von Flexibilität, in: Industrielle Beziehungen 9 (2), S. 186–208
- Keller, B.** (2004): Multibranchengewerkschaft als Erfolgsmodell? Zusammenschlüsse als organisatorisches Novum, Hamburg
- Körs, A./Lüde, R. v./Nerlich, M. R.** (2002): Call-Center-Markt Deutschland. Das Fallbeispiel Hamburg, Hamburg
- Kutzner, E./Kock, K.** (2003): Zur Strukturierung von Arbeitsbeziehungen in Call Centern, in: Kleemann, F./Matuschek, I. (Hrsg.): Immer Anschluss unter dieser Nummer. Rationalisierte Dienstleistung und subjektivierte Arbeit in Call Centern, Berlin, S. 163–182
- Kutzner, E./Pantel, P.** (1993): Arbeitszeit bei der Bundespost. Ein Beispiel geschlechtsspezifischer Beschäftigungspolitik, Köln
- Matuschek, I./Arnold, K./Voß, G.G.** (2007): Subjektiviert Taylorisierung. Organisation und Praxis medienvermittelter Dienstleistungsarbeit, München
- Meier, C.** (1999): Zwischen Kundenwunsch und Rationalisierung. Call Center im Handel, bei Banken und Versicherungen, in: Gewerkschaftliche Praxis (1–2), S. 17–18
- Schönhoven, K.** (1987): Die deutschen Gewerkschaften, Frankfurt a. M.
- Schröder, L.** (2007): Der Tarifkonflikt bei der Deutschen Telekom AG, in: WSI-Mitteilungen 60 (9), S. 515–518
- Seidel, H.** (2008): Billiger geht nicht – Quelle behält Callcenter, in: Die Welt vom 13.2.
- Weinkopf, C.** (2008): Löhne im Kundenservice unter Druck: Beschäftigte in Call Centern, in: Bosch, G./Weinkopf, C. (Hrsg.): Arbeiten für wenig Geld. Niedriglohnbeschäftigung in Deutschland, Frankfurt a. M., S. 106–141