



# Soziale Mindeststandards in Call Centern entwickeln und durchsetzen

## Stabile Beschäftigungsverhältnisse

### Qualifizierte Beschäftigte – ex und hopp?

Call Center (oder auch Service Center) sind darauf angewiesen, mit effizienten und qualitativ hochwertigen Dienstleistungen bestehende Kunden zu halten und neue Kunden zu gewinnen. Dies kann nur gelingen, wenn selbständiges, teamorientiertes und mit fundiertem Fachwissen ausgebildetes Personal die Dialogprozesse steuert und die nachgelagerten Arbeitsabläufe sicher beherrscht.

### Die Realität: Agents in unsicheren Arbeitsverhältnissen

Demgegenüber steht die Beobachtung, dass sich die Beschäftigten in Call Centern – insbesondere die Agents in sog. „freien“ Call Centern – oftmals in unsicheren, „prekären“ Arbeitsverhältnissen befinden: Befristete bzw. kapazitätsorientierte Arbeitsverhältnisse, Leiharbeit, geringfügige Beschäftigung („Mini-/Midijobs“), Teilzeitbeschäftigung, Beschäftigung mit hohem Provisionsanteil und geringer Grundsicherung.

Zudem gibt es genügend Beispiele dafür, dass vermeintlich sichere Arbeitsplätze kurzfristig abgebaut werden, indem ganze Betriebe geschlossen bzw. Betriebsteile ausgelagert werden.

In der Folge heißt das zum einen, dass die Beschäftigten trotz einer Arbeitsstelle in einem Call Center nicht genug für ihren Lebensunterhalt verdienen und deshalb auf einen Zweitjob bzw. auf Leistungen aus der Grundsicherung („Aufstocker“) angewiesen sind; zum anderen heißt es, dass sie ständig mit der Bedrohung leben, kurzfristig ihren Arbeitsplatz zu verlieren.

### Betriebliche und arbeitsmarktpolitische Ursachen

Dies passt nun gar nicht damit zusammen, dass an die Arbeit der Agents hohe Anforderungen gestellt werden, da ein Arbeitgeber doch das Ziel verfolgen sollte, qualifizierte Beschäftigte mit attraktiven Beschäftigungsbedingungen langfristig an sich zu binden. Aber zum einen gibt es Call Center-Betreiber, die die Strategie verfolgen, durch enormen Leistungsdruck und Kontrolle die Beschäftigten zu Höchstleistungen zu „motivieren“. Zum anderen tragen auch die arbeitsmarktpolitischen Vorgaben nur bedingt dazu bei, gesicherte Arbeitsverhältnisse durchzusetzen. Obwohl die unterschiedlichen Formen von prekären Arbeitsverhältnissen ursprünglich dafür gedacht waren, als letzte Möglichkeit der Personalplanung Auftragsspitzen flexibel bearbeiten zu können, verdrängen sie mittlerweile große Teile der „Normal“-Beschäftigungsverhältnisse. Offenbar wurde ein Mittel ge-

funden, um die Stammbeslegschaft zu reduzieren und damit die Personalkosten generell zu senken.

Die Folge: Nach wenigen Jahren im Call Center führt die permanente Überlastung verbunden mit der Unsicherheit im Arbeitsverhältnis bei den Agents zu Demotivation, innerer Kündigung, gesundheitliche Beeinträchtigungen bis hin zu Arbeitsunfähigkeit.

### Im betrieblichen Umfeld handeln: sichere Arbeitsplätze verankern

Die betriebliche Interessenvertretung muss sich als Grundlage zunächst die Personal- und Kapazitätsplanung vorlegen lassen. Insbesondere wären auf dieser Basis die Auswirkungen auf die Stammbeslegschaft zu hinterfragen. Neben einem schleichenden Personalabbau können durch einen hohen Anteil prekärer Arbeitsverhältnisse auch weitere Nachteile verbunden sein z.B. niedrigeres Entgelt bei Teamprämien wie auch zusätzliche Arbeitsbelastungen des Stammpersonals durch immer wiederkehrenden Anlernaufwand neuer KollegInnen. Diese Folgen können durch entsprechende Regelungen in einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung behandelt werden. Als Instrument zur längerfristigen Bindung des Call Centers an das Stammpersonal sollten Qualifizierungsmaßnahmen der Beschäftigten im Rahmen einer Personalentwicklungsplanung vereinbart werden.

### Regelungsziele in Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen im Einzelnen:

- Verpflichtung des Arbeitgebers zu einer vorausschauenden Personal- und Kapazitätsplanung aus Kurz-, Mittel- und Langfristperspektive; Pflicht zur Informierung des Betriebsrats; Beratungsrecht des Betriebsrats
- Qualifizierungspflichten des Arbeitgebers gegenüber den Beschäftigten und weitere Maßnahmen zur Personalentwicklung (z.B. Stellenrotation, innerbetriebliche Karrierepfade)
- Beschränkung der Zahl der prekären Arbeitsverhältnisse (Leiharbeit, befristeten Stellen etc.) bzw. ihres Anteils an der Gesamtbelegschaft
- Funktionale Beschränkung bestimmter Arbeitsverhältnisse auf den Einsatz bei Auftragsspitzen mit personellen betrieblichen Engpässen; kein Einsatz von flexibilitätsorientierten Arbeitsverhältnissen auf Kosten der Stammbeslegschaft
- Übernehmen der in Leiharbeit Beschäftigten bzw. der befristeten Beschäftigten, z.B. nach Ablauf einer Einar-

beitungsfrist bzw. nach Ablauf einer Kalenderfrist; Aufstockung der Teilzeit-Arbeitsverträge

- Insbesondere bei Leiharbeit: Weitgehende Gleichstellung mit der Stammebelegschaft, z.B. Teilnahmemöglichkeit an Qualifizierungsmaßnahmen, Partizipation an betrieblichen Sozialleistungen, Umsetzung des Grundsatzes equal pay (Gleicher Lohn für gleiche Arbeit)
- Ausschluss von betriebsbedingten Kündigungen beim Einsatz von Leiharbeit bzw. kapazitätsorientierten Arbeitsverhältnissen

Diese Forderungen stellen für Interessenvertretungen aller Branchen eine große Herausforderung dar und sind in der Tat nicht einfach durchzusetzen. Insbesondere in der Call Center-Branche dürften sich die Durchsetzungsmöglichkeiten schwierig gestalten. Denn die unsicheren Arbeitsverhältnisse bieten für Arbeitgeber „all in one“: Kostensenkung, Flexibilisierung, Reduzierung der Stammebelegschaft und Druck auf die betriebliche Interessenvertretung. Die Lösungen kann ein Betriebs- bzw. Personalrat kaum im Alleingang finden. Zum einen ist die Inanspruchnahme gewerkschaftlicher Unterstützung notwendig, insbesondere bei notwendigen tariflichen Lösungen. Zum anderen sind Forderungen zur Eindämmung der prekären Arbeitsverhältnisse auch und insbesondere an die Politik zu richten. Ziel der Interessenvertretung und der Politik muss es sein, die betrieblichen bzw. die rechtlichen Bedingungen so zu gestalten, dass ein Arbeitsplatz nicht zur „modernen Form der Sklaverei“ mutiert.

### Gesetzliche Grundlagen:

- aus § 80 Abs. 2 Satz 1 BetrVG folgt, dass der Betriebsrat auch über den Einsatz prekärer Beschäftigter, wie Beschäftigte in Leiharbeit unterrichtet werden muss
- § 92 BetrVG verpflichtet den Arbeitgeber u.a., den Betriebsrat über die Personalplanung, insbesondere über den gegenwärtigen und zukünftigen Personalbedarf zu unterrichten. Der Betriebsrat hat das Recht, eigene Vorstellungen zur Personalplanung zu entwickeln und dem Arbeitgeber vorzuschlagen
- § 92 a BetrVG eröffnet dem Betriebsrat das Recht, sich mit dem Arbeitgeber über Maßnahmen der Beschäftigungssicherung und -förderung zu beraten
- § 99 Abs. 1 BetrVG enthält die Informationspflicht des Arbeitgebers über die Auswirkungen personeller Einzelmaßnahmen
- § 99 Abs. 2 BetrVG gibt dem Betriebsrat das Recht, seine Zustimmung zur Einstellung und Versetzung z.B. von Leiharbeitbeschäftigten zu verweigern; die Zustimmungsverweigerung ist allerdings auf das Vorliegen bestimmter Gründe beschränkt;

- § 102 BetrVG legt ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bei betriebsbedingten Kündigungen fest. Wenn der Abbau von Arbeitsplätzen unvermeidbar ist, muss der Arbeitgeber zunächst Betriebsfremde abbauen, bevor er die Stammebelegschaft reduziert.
- § 87 Abs. 1 BetrVG zählt weitere Mitbestimmungsrechte auf, die auch beim Einsatz von Leiharbeit zu beachten sind, insbesondere
  - Fragen der Ordnung des Betriebs und des Verhaltens der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen,
  - Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen sowie die Verteilung der Arbeitszeit auf einzelne Wochentage,
  - vorübergehende Verkürzung oder Verlängerung der betrieblichen Arbeitszeit.
- §§ 111, 112, 112a BetrVG geben dem Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht bei Betriebsänderungen; mit Interessenausgleich und Sozialplan können zwar die Nachteile nicht immer verhindert, zumindest jedoch abgefedert werden
- Nur bei Leiharbeit: § 14 AÜG legt Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats beim Entleiher fest. Der Betriebsrat muss beispielsweise informiert werden über die Arbeitszeit bis hin zur Qualifikation der in Leiharbeit Beschäftigten.

### Best Practice: Die Schritte zum Erfolg

Das Betriebsverfassungsgesetz wie auch die Personalvertretungsgesetze bieten den Interessenvertretungen brauchbare Anspruchsgrundlagen, um Informationen einzufordern, eigene Vorstellungen zu entwickeln und diese mit dem Arbeitgeber zu beraten. In vielen Call Center-Betrieben geht dieser Anspruch schon allein deshalb ins Leere, da es keine Interessenvertretung gibt. Auch gewisse Mindeststandards aus den Gesetzen kann nur eine Interessenvertretung sicherstellen. Daher muss es der erste Schritt sein:

#### ■ Gründung eines Betriebs- bzw. Personalrats

Die Erfahrung zeigt, dass ein Betriebs- bzw. Personalrat in aller Regel die gesetzlich vorgeschriebene Informationspflicht des Arbeitgebers in seine eigene Holschuld umzudeuten hat. Der Betriebs-/Personalrat muss von sich aus bestimmen, welche Informationen er benötigt. Und er muss seinen Informationsanspruch ggf. mit dem nötigen Nachdruck verfolgen. Daher:

#### ■ Anspruch auf Informationen durchsetzen

Der eigene Gestaltungsanspruch von Beschäftigung bzw. von Beschäftigungsverhältnissen muss abgesichert werden. Daher:

#### ■ Abschließen einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung über die oben angeführten Inhalte

**ver.di Bundesverwaltung**  
**Fachbereich 13 Besondere Dienstleistungen**  
- **Branchenunabhängige Call Center** -  
Paula-Thiede-Ufer 10 ■ 10179 Berlin  
Tel. 030/6956-2855 ■ Fax 030/6956-3949

weitere regionale Anschriften und Kontakte von ver.di unter:  
[http://besondere-dienste.verdi.de/wir\\_ueber\\_uns/landesbezirksfachbereiche](http://besondere-dienste.verdi.de/wir_ueber_uns/landesbezirksfachbereiche)

**TBS Netz c/o TBS NRW**  
Kurfürstenstr.10 ■ 40211 Düsseldorf  
Tel. 0211/179310-0 ■ Fax 0211/179310-29

Berater vor Ort von tbs-netz unter:  
[www.tbs-netz.de](http://www.tbs-netz.de) Menüpunkt: Infos und Service

[www.tbs-netz.de](http://www.tbs-netz.de)

[www.verdi.de](http://www.verdi.de)