

Universität Bremen
Fachbereich 8 - Soziologie

**Neue Formen von Arbeit und Organisation
im Dienstleistungsbereich**

**Eine Studie im Bereich Telearbeit
anhand eines Fallbeispiels Call-Center**

- Diplomarbeit -

Vorgelegt von:
Kornelia Helena Knieper
Wielandstraße 32
28203 Bremen
Matrikel-Nr.: 1137908

1. Gutachterin: Frau Dr. Bärbel Wallisch-Prinz
2. Gutachterin: Frau Dr. Brita Modrow-Thiel

Bremen, den 15. August 2000

Inhaltsverzeichnis

EINLEITUNG	3
I. NEUE ARBEITS- UND ORGANISATIONS- KONZEPTE: BEISPIEL TELEARBEIT	7
II. DAS ORGANISATIONSKONZEPT CALL CENTER	10
II.1 Die Entwicklung der Organisationsform Call Center	10
II.2 Definition und Aufgaben von Call Centern	12
II.2.1 Das technische Konzept eines Call Centers	17
II.2.2 Die Organisation eines Call Centers	19
II.3 Call Center: Förderung mit öffentlichen Mitteln	21
II.4 Das Arbeiten in Call Centern	23
II.4.1 Arbeitsbedingungen in Call Centern	23
II.4.2 Vergütungsstrukturen in Call Centern	28
II.4.3 Anforderungen an Call Center-Beschäftigte	30
II.5 Call Center-AgentInnen als "EmotionsarbeiterInnen"	34
II.5.1 Das Konzept der Emotionsarbeit	34
II.5.2 Emotionsarbeit als Belastungsfaktor	42
II.6 Zusammenhang zwischen der Call Center-Tätigkeit und dem Geschlecht	45
III. FALLSTUDIE CALL CENTER	48
III.1 Intention der Untersuchung und methodische Vorgehensweise	48
III.1.1 Das Arbeitsanalyseverfahren KABA und das Arbeitsbewertungsinstrument ABAKABA	51
III.1.1.1 Kritische Würdigung des KABA-Arbeitsanalyse- instrumentes	60

III.2 Ein Call Center in der Praxis - das Call Center "CallOn"	62
III.3 Analyse der Arbeitsaufgaben im In- und Outboundbereich	76
III.4 Projekt-/Teamarbeit bei CallOn	91
III.5 Qualifikationen der Call Center-AgentInnen und Belastungsmerkmale	100
III.5.1 Formulierte Anforderungen und Erwartungen an die Call Center-AgentInnen	100
III.5.2 Formulierte Belastungen durch Emotionsarbeit	106
III.6 Rolle und Reaktion des Managements	108
IV. ARBEITSGESTALTUNGSANREGUNGEN FÜR CallOn	111
V. RESÜMEE	118
VI. LITERATUR	121
VII. ANLAGEN	130
Anlage 1: Leitfaden für das Interview mit dem Personalreferenten	130
Anlage 2: Leitfaden für das Interview mit der Vertriebs-/Marketingleiterin	132
Anlage 3: Leitfaden für das Interview mit einem Teamleiter	134
Anlage 4: Leitfaden für das Interview mit Call Center-Agenten und der Call Center-Agentin	136
Anlage 5: Beobachtungsleitfaden	139
Anlage 6: Kurzfassung der Ergebnisse des Arbeitsanalyseverfahrens KABA	140
Anlage 7: Skizzierung des Modells der Teilautonomen Gruppenarbeit und Kennzeichnung ausgesuchter Teamarbeitsmodelle	147
GLOSSAR	149
Erklärung	152

EINLEITUNG

Der Blick auf die Zukunft der Arbeit macht verschiedene Trends in der Wirtschaft, Gesellschaft und Technik sichtbar:

Auswirkungen des wirtschaftlichen Strukturwandels von der Industriegesellschaft zur Dienstleistungs- bzw. Informationsgesellschaft sind veränderte Beschäftigungsstrategien der Unternehmen (Entwicklung zu flachen Hierarchien, Gruppenarbeit, dezentrale/netzwerkartige Unternehmensstrukturen) und ein gesellschaftlicher Strukturwandel (Individualisierung), welche wiederum den Wandel der Erwerbsformen nach sich ziehen. (Klotz 1999: 590)

Hinzu kommt die Entwicklung im Informations- und Kommunikationsbereich: Das Angebot elektronischer Dienstleistungen steigt gravierend, durch die Entwicklung im Telekommunikationsbereich können mittlerweile Informationen über Leitung bzw. "drahtlos" weltweit transportiert werden und die Digitalisierung erhöht Übertragungsleistungen und Übermittlungsqualität. (Dostal 1995: 529)

Menschen in der Dienstleistungs- bzw. Informationsgesellschaft sind zunehmend damit beschäftigt, Informationen zu sammeln, zu verarbeiten, zu speichern und zu nutzen. Ein Kennzeichen dieser InformationsarbeiterInnen ist ihre tendenzielle Ortsungebundenheit. Räumliche Entfernung wird zunehmend ein unbedeutenderer Faktor, da neue virtuelle Strukturen entstehen. Dies hat zur Folge, dass zunehmend traditionelle Arbeitsformen mit räumlicher und zeitlicher Kopplung von Betrieb und Arbeitnehmerinnen hinterfragt werden und neue Formen von Arbeit entstehen. (Dostal 1995: 533)

Als eine solche neue Form von Arbeit kann Telearbeit angesehen werden. Der Begriff der Telearbeit findet sich bei Diskussionen um die Zukunft der Arbeit als ein Kernstück der Rationalisierung, da diese Form von Arbeit auf Unternehmensstrategien trifft, die auf Dezentralisierung und Outsourcing setzen. Ziel sind dabei immer häufiger kleine, selbstständige handelnde Einheiten und flache Unternehmenshierarchien (s.o.).

Telearbeit geht im größeren Begriff "Telekooperation" auf, die als eine "nationale wie internationale Neustrukturierung der Arbeitsteilung innerhalb und zwischen den Unterneh-

men, Organisationen und Verwaltungen in Raum und Zeit" (BMW 1996: 11) definiert wird, womit auf die Ausdehnung der Einsatzmöglichkeiten und Potenziale jenseits der räumlichen Dimension verwiesen wird. In der vorliegenden Arbeit werde ich jedoch beim Begriff der Telearbeit bleiben und dieses Konzept im Kapitel I näher erläutern. Dies ist notwendig, um im nächsten Schritt daraus die Organisationsform Call Center abzuleiten.

Auch bei der Organisationsform des Call Centers spielt die Weiterentwicklung von Techniken im Telekommunikationsbereich eine große Rolle. Hinzu kommt die Liberalisierung des Telefonmarktes, die zu einer Kostensenkung im Telekommunikationsbereich führte. Unternehmen erhoffen sich Wettbewerbsvorteile durch eine permanente Erreichbarkeit und Erhöhung des Kundenservices. (Schmidt 1999: 20) Auf die Entwicklung der Organisationsform Call Center wird im Kapitel II.1 eingegangen. Diese im Kapitel II.2 näher beschriebenen Formen von Call Center stellen einen wachsenden Unternehmensmarkt für Telefondienstleistungen dar. Teilweise wird sogar von einem "Wachstumsboom" gesprochen.

Mittels der Organisationsform Call Center können bereits existierende Unternehmen ihre Vertriebswege neu strukturieren, Schnittstellen zu den KundInnen mit Hilfe neuartiger technisch-organisatorischer Systeme reorganisieren und Aufgaben der Telefonzentrale mit denen der Sachbearbeitung integrieren. So dienen Call Center den Unternehmen einerseits als Rationalisierungsinstrument, andererseits "entdecken" vor allem strukturschwache Länder die Call Center als gewaltiges Potenzial und fördern mit speziellen Ansiedlungsprogrammen die Einrichtung derartiger Dienstleistungszentren. (Kapitel II.3) Vielfach schlechte Arbeitsbedingungen und geringe Entlohnung haben jedoch Call Centern einen negativen Ruf eingebracht und es ist teilweise zu vermuten, dass die Ansiedlung der Call Center auf Kosten der Beschäftigten gefördert wird. Ein Negativbeispiel ist der Versuch der Regierung in Mecklenburg-Vorpommern bei der Anwerbung von Call Centern. Auszugsweise soll hier aus der Werbebroschüre des Wirtschaftsministeriums zitiert werden:

"Die Arbeitskräfte in Mecklenburg-Vorpommern sind (...) besonders geeignet:

- Sie sprechen hochdeutsch, sie sind jung und flexibel, sie sind lernwillig ...
- Lohnkosten im kaufmännischen Bereich liegen 35 vH unter dem westdeutschen Niveau
- Zusatzleistungen sind nicht üblich
- Keine betriebliche Rentenversicherung
- Kein 13. oder 14. Monatsgehalt, keine Essenzuschüsse."

(zitiert von Biehler/Vogl 1999: 267)

Mit dem Ziel, eine Sensibilität für die "Förderungswürdigkeit" von Call Centern herzustellen, wird im Kapitel II.3 diskutiert, ob und welche Form von Call Center wirtschaftlich unterstützt werden sollten.

Call-Center sind noch überwiegend im privaten Dienstleistungsbereich angesiedelt (beispielsweise Service-Hotlines, Versandhandel, Versicherungen) und lt. gewerkschaftlicher Literatur gekennzeichnet durch streng hierarchische und hochgradig arbeitsteilige Betriebseinheiten. So wird in der computergesteuerten Arbeit in Call Centern eine neue Stufe des tayloristischen Organisationsprinzips gesehen (Halm 2000: 25) Schwerpunkt vorliegender Studie ist aus diesem Grunde die Analyse der Qualität von Arbeitsabläufen, Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen beim Einsatz neuer Technologien in einem Call Center. (Kapitel II.2 und II.4) Ein weiterer Aspekt sind die Einstellungsvoraussetzungen für Beschäftigte in Call Centern. Nach einer Analyse von Stellenausschreibungen und nach Literaturrecherche ist davon auszugehen, dass eine formale Ausbildung keine Bedingung für eine Einstellung darstellt und dass relativ kurze interne Schulungen die notwendigen Kenntnisse vermitteln müssen. (Kapitel II.4.3) In diesem Zusammenhang wird vermutet, dass der technische Wandel und die Auswirkungen (am Beispiel des Call-Centers) keine bessere Schulbildung und eine höher qualifizierte ArbeitnehmerInnenschaft erfordert. Wichtiger werden Anforderungen wie EDV-Kenntnisse, eine gute Telefonstimme, hohe Belastbarkeit und Fähigkeit zur Eigenmotivation bzw. soziale und kommunikative Kompetenzen. Dies war Intention dafür, in vorliegender Arbeit die Anforderungen und Erwartungen an "TelearbeiterInnen" speziell in Call Centern herauszuarbeiten.

Bei Annahme von tayloristischen Arbeitsstrukturen in Call Centern muss die Arbeit der Call Center-AgentInnen von der getakteten Fließbandarbeit in der Sachgüterindustrie dadurch unterschieden werden, dass sie während ihrer Tätigkeit ihre Physis und Gefühle kontrollieren müssen. (Halm 2000: 25) Die Tätigkeit der Beschäftigten im Call Center ist vor allem eine emotionale Tätigkeit. Rastetter führt in diesem Zusammenhang aus, "(...) dass emotionale Anforderungen an Beschäftigte mit personenbezogenen Tätigkeiten an Bedeutung gewinnen und ihre Bewältigung tatsächlich Arbeit darstellt." (Rastetter 1999: 386). Auch Heller betont in diesem Zusammenhang, dass Emotionsarbeit bei der weiteren Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft eine immer bedeutendere Rolle spielt. (Heller 1994: 45 ff. und 294 ff.) Aus diesem Grunde werde ich mich näher mit dem Konzept der Emotionsarbeit beschäftigen und dieses im Kapitel II.5.1 vorstellen. Ergänzend wird kurz

eine aktuelle Studie aus dem Wissenschaftsbereich der Arbeitspsychologie vorgestellt, die sich mit den Belastungsfaktoren von Emotionsarbeit beschäftigt. (Kapitel II.5.2)

Berufsbereiche, die durch emotionale Anforderungen an Beschäftigte und geringe Vergütungsstrukturen geprägt sind, lassen eine Korrelation zwischen Geschlecht und Tätigkeit vermuten. Aus diesem Grunde werde ich mich, wenn auch kurz, mit diesem Aspekt im Kapitel II.6 auseinandersetzen.

Mit dem Kapitel III beginnen die Ausführungen zu der Fallstudie. Unter Einsatz eines Arbeitsanalyseverfahrens, welches im Kapitel III.1.1 vorgestellt wird, wird der Versuch unternommen, die Arbeitsstrukturen in einem Call-Center herauszuarbeiten. Sind die Arbeitsstrukturen in dem untersuchten Call Center geprägt durch die Ausrichtung einer strikten Trennung von planender und ausführender Arbeit sowie bürokratisch-hierarchische Strukturen, welche den Beschäftigten nur wenig Handlungsspielraum für die Entwicklung von Eigeninitiative lassen? Schwerpunkt der Studie ist die Untersuchung der Arbeitsaufgaben von Beschäftigten in diesem Call Center hinsichtlich der Handlungsspielräume und Belastungen. Aufgrund der Spezifität eines Call-Centers ist jedoch anzunehmen, dass die Erweiterung der Handlungsspielräume bzw. die Gestaltungsmöglichkeiten sich in einem begrenzten Rahmen halten. (Kapitel III.3)

Während der Untersuchung wurde immer wieder die Bedeutung von Teamarbeit unterstrichen. Aus diesem Grunde wird die Projekt- und Teamarbeit im untersuchten Call Center im Kapitel III.4 näher beschrieben.

Als Ergänzung zum Arbeitsanalyseverfahren wurden unter Einbeziehung der Kategorien aus einem Arbeitsbewertungsinstrument Interviews mit Call Center-Beschäftigten durchgeführt. Gegenstand dieser Interviews waren die von den Beschäftigten formulierten Anforderungen, ihre Beteiligungsmöglichkeiten und Belastungen. (Kapitel III.5)

Eine wichtige Rolle spielt bei dieser neuen Arbeitsform die Rolle des Managements, die aufgrund des anders gelagerten Schwerpunktes der Arbeit kurz diskutiert wird. (Kapitel III.6)

Alle Erkenntnisse der Studie fließen ein in Arbeitsgestaltungsanregungen, die im Kapitel IV vorgestellt werden.

I. NEUE ARBEITS- UND ORGANISATIONS- KONZEPTE: BEISPIEL TELEARBEIT

"Die Möglichkeiten von Multimedia einerseits und die Öffnungen der Arbeitsanforderungen sind Entwicklungen, die sich im Phänomen Telearbeit treffen."

(Dostal 1995: 536)

Was versteht man unter dem Begriff Telearbeit?

Zunächst soll hierzu angemerkt werden, dass es keine einheitlich bzw. allgemein anerkannte Definition von Telearbeit gibt. Geht man zunächst vom Wortstamm aus, beinhaltet Telearbeit eine Aufgabenstellung, die entfernt (*griechisch Tele = Ferne*) vom jeweiligen Referenzpunkt, dem Betriebsort bzw. der Betriebsstätte ausgeführt wird. Telearbeit kann allgemein als eine "Grundform standortverteilter, vernetzter Arbeit" definiert werden, welche sich aus zwei Merkmalen konstituiert¹:

- räumliche Distanz vom Standort des Arbeit- oder Auftraggebers sowie
- informations- und kommunikationstechnische Anbindung.

Das Fraunhofer Institut Arbeitswissenschaft und Organisation (IAO) definiert Telearbeit folgendermaßen:

"Telearbeit beschreibt Formen der Bildschirmarbeit (mit PC, Notebook usw.), bei denen die Arbeit mittels Informations- und Kommunikationstechnologien mit gewisser Regelmäßigkeit außerhalb des Betriebs (z.B. zu Hause oder im Außendienst erbracht) wird." (Fraunhofer IAO 1997: 9)

Für Dostal ist die obige Definition von Telearbeit zu eng gefasst und für Diskussionen nicht förderlich. So schreibt er:

"In der Telearbeit werden Arbeitsvollzüge via Telekommunikation arbeitsteilig organisiert. Somit sind alle Arbeitskräfte, die für ihre Aufgabenerledigung Telekommunikation benutzen, auch Telearbeiter."

(Dostal 1995: 536)

Die engere Definition umfasst seiner Ansicht nach

"nur jene ArbeitnehmerInnen, die mit der Telekommunikation mögliche räumliche Flexibilisierung nutzen, die also überwiegend außerhalb traditioneller Arbeitsplatzagglomerationen tätig sind. Eine Sonderform ist die Teleheimarbeit, in der Arbeitskräfte mit ihrem Arbeit- bzw. Auftraggeber über

¹ Bundesministerium für Bildung, Forschung und Technologie. Telearbeit. Definition, Potential und Probleme, Bonn 1995, S. 6.

multimediale Telekommunikation verknüpft sind. Ständige und gelegentliche Telearbeit sollte unterschieden werden."

(Dostal 1995: 536)

Unterschiede hinsichtlich der Definition ergeben sich zusätzlich

a) aus der Frage der Häufigkeit der Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnologien:

Hier reicht die Spanne von der Notwendigkeit einer kontinuierlichen Verbindung wie beispielsweise bei Telefonvermittlungstätigkeiten bis hin zur Möglichkeit einmaliger bzw. vereinzelter Übertragung von Arbeitsergebnissen.

b) Anteil der Telearbeitszeit an regelmäßigen Arbeitszeit:

Hier geht die Reichweite von mindestens einem Arbeitstag bis hin zu einem Anteil von 50 v.H. an der regelmäßigen Arbeitszeit. (Finder/Walther 1997).

Bei den meisten Definitionen ist jedoch der Anteil der Arbeitszeit, der für Teletätigkeit genutzt wird, an der gesamten Arbeitszeit nicht näher spezifiziert.

(Schulz/Schmid/Krömmelbein, Silvia 1999: 712)

c) Wer im Sinne der Definition als TelearbeiterIn gilt:

So schließt Empirica u.a. auch Unternehmen, öffentliche Organisationen, gemeinnütze Vereine und Selbstständige mit ein. (ebd.: 713)

Zusammenfassend kann zur Differenzierung von Telearbeit die Organisationsform sowie der arbeitsrechtliche Status der TelearbeiterInnen dienen.

Der Vollständigkeit halber werden nun die verschiedenen Organisationsformen zusammengefasst² und kurz erläutert:

² Zusammenfassung der Beschreibungen in: "Basisinformation Telearbeit" sowie in der Broschüre des BMA/BMWi und Bmb+f : "Telearbeit. Ein Leitfaden für die Praxis"

Organisationsform	Kurzbeschreibung
Heimbasierte Telearbeit a) Telearbeit ausschließlich zu Hause b) Alternierende Telearbeit	Der Begriff "Heimbasierte Telearbeit" impliziert alle Formen der Telearbeit am häuslichen Arbeitsplatz des Mitarbeiters oder der Mitarbeiterin. Unterschieden wird hierbei zwischen - Telearbeit ausschließlich zu Hause: "Bei dieser Tätigkeitsform steht dem Telearbeiter kein Arbeitsplatz beim Arbeitgeber zur Verfügung. Statt dessen erfolgt die Arbeitsverrichtung ausschließlich in der Wohnung des Mitarbeiters" - Alternierende Arbeit (bzw. alternierende Teleheimarbeit) "Bei dieser Form der Telearbeit besitzt der Arbeitnehmer sowohl einen Arbeitsplatz beim Arbeitgeber als auch einen in seiner Wohnung, wobei er zwischen diesen Arbeitsplätzen hin- und herwechselt." "Die Aufteilung der Arbeitszeit ergibt sich u.a. aus der Arbeitsaufgabe, individuellen Interessen."
Mobile Telearbeit	"Mobile Telearbeit bezeichnet das ortsunabhängige Arbeiten mit mobiler Kommunikationstechnik" Mittels Informations- und Kommunikationstechnik können sich TelearbeiterInnen "online" in den Zentralrechner des Unternehmens einwählen, Daten abzurufen sowie Ergebnisse, Termine etc. übertragen. Bei dieser Arbeitsform entfallen regelmäßige Fahrten zum Unternehmen.
Telearbeit im Telecenter a) Satellitenbüro b) Nachbarschaftsbüro c) Teleservicecenter bzw. Telezentren/-häuser	"Telearbeit kann auch praktiziert werden, indem man ganze Büroeinheiten aus dem Hauptgebäude in neue Räumlichkeiten "auslagert" und dort Telearbeitsplätze einrichtet. Durch dies Bündelung verschiedener Formen der Telearbeitsplätze entstehen Telecenter." Hierbei kann zwischen drei Formen unterschieden werden: a) Satellitenbüro: "Bei einem Satellitenbüro handelt es sich um Büroräume, die zwar zu einem Unternehmen gehören, sich aber nicht in den üblichen (zentralen) Büroräumen befinden, sondern ausgelagert sind." Satellitenbüros können auf Wunsch der Beschäftigten dezentral und wohnortnah eingerichtet werden. b) Nachbarschaftsbüro: "Nachbarschaftsbüros befinden sich wie Satellitenbüros in räumlicher Nähe zu den Wohnorten der Mitarbeiter. Im Gegensatz zu Satellitenbüros werden sie jedoch von mehreren Unternehmen genutzt und unterhalten." c) Teleservicecenter stellen eine Ergänzung bei der Darstellung von Telecentern dar. Entsprechend der Begriffsdefinition gehören Teleservicecenter nicht zur Telearbeit. So sind Arbeitsplätze im Teleservicecenter nicht mit der zentralen Betriebsstätte verbunden und es werden an einem zentralen Arbeitsplatz Dienstleistungen für einen fremden Arbeitgeber erbracht. Teleservicecenter sind rechtlich selbstständige Unternehmen, die für andere Unternehmen Telearbeitsplätze zur Verfügung stellen und/oder Teledienstleistungen anbieten. Der Gedanke der Fremdvergabe von bisher im eigenen Unternehmen erbrachten Leistungen stehe dabei im Vordergrund, beispielsweise ein Schreibservice. Telezentren/-häuser werden häufig öffentlich gefördert mit dem Ziel, in strukturschwachen Regionen Arbeitsplätze zu schaffen.
On-Site-Telearbeit	"On-Site-Telearbeit bezeichnet die Ausführung von Telearbeit am Wort des Wertschöpfungspartners oder -prozesses, wobei die Telearbeitsplätze stationär eingerichtet sind."
Rufbereitschaft	Hier führen Telearbeiter die "Fernwartung oder Behebung von Störungen an EDV-Anlagen und EDV-Systemen in bestimmten Rufbereitschaftzeiten (nachts, am Wochenende)" vom PC in ihrer eigenen Wohnung aus.
Virtuelle Firmen	Informations- und Kommunikationstechniken ermöglichen es, dass sich rechtlich unabhängige und räumlich getrennte Selbstständige oder Unternehmen zusammenschließen. Der Zusammenschluss kann für ein bestimmtes Projekt oder auch auf Dauer stattfinden.
"Guerilla"-Teleworker	Hiermit sind Menschen gemeint, "die sich immer und überall, im Büro, am Wochenende, im Urlaub, auf Geschäftsreise oder bei jeder sonstigen Gelegenheit ins Firmennetz einwählen und arbeiten."

In der Bundesrepublik Deutschland spielt Telearbeit im Gegensatz zu beispielsweise den USA trotz positiver Erfahrungen immer noch eine geringe Rolle. Unter Bezugnahme auf diverse Studien wird in der Broschüre ÖTV-Frau von ca. 30.000 Telearbeitsplätzen ausgegangen. (ÖTV-Frau 1998: 10) Weiter wird hier ausgeführt, dass in den letzten vier Jahren die Anzahl der Modellprojekte zur Einführung von Telearbeit gestiegen sind, mehr Menschen in solchen alternativen Arbeitsformen als Anfang der 80er Jahre arbeiten und dass eine große Diskrepanz zwischen der öffentlichen Diskussion über die Einführung von Telearbeit und deren tatsächlicher Umsetzung besteht. (ÖTV-Frau 1998: 11)

Eine Organisationsform setzt sich jedoch seit einigen Jahren verstärkt durch: Was zuvor als Teleservicecenter bzw. Telezentren/-häuser beschrieben wurde, wird zunehmend "Call Center" genannt. Auch in den nachfolgenden Ausführungen wird der Begriff Call Center verwendet.

II. DAS ORGANISATIONSKONZEPT CALL CENTER

II.1 Die Entwicklung der Organisationsform Call Center

Der bereits erwähnte Wandel von der Produktions- bzw. Industriegesellschaft zur Informations- und Dienstleistungsgesellschaft prägt seit einigen Jahren die wirtschaftliche Lage in Deutschland. Hinzu kommen neue technische Möglichkeiten der multimedialen Vernetzung und Liberalisierung des Telefonmarktes, die zu einer Kostensenkung im Telekommunikationsbereich führten. All diese Faktoren begünstigten die Entwicklung und Gründung von so genannten Call Centern. (Schmidt 1999: 20)

Ein verstärkter Wettbewerb im Dienstleistungssektor führte dazu, dass der Call Center-Markt zu den größten Wachstumsbranchen in Deutschland zählt³. Call Center gewinnen als strategisches Marketinginstrument zunehmend an Bedeutung, vor allem im Finanzdienstleistungsbereich, aber auch bei konventionellen Industriebetrieben. (Call Center-Benchmark-Studie 1998: 1) Eine genaue quantitative Erfassung von Call Center-Arbeitsplätzen ist jedoch schwierig, da sich die Arbeitsplätze auf unterschiedliche Wirtschaftsbereiche verteilen.

³ Für die Mehrheit der deutschen Bevölkerung sind Call Center jedoch noch kein Begriff oder sie haben bei dem Begriff andere Assoziationen. So ergab eine Untersuchung des Europäischen Zentrums für Medienkompetenz GmbH, dass 65% der Befragten im Alter zwischen 16 und 69 Jahren noch nie etwas von Call Centern gehört hatten. (Call Center profi, Ausgabe 3/99, S. 64)

Des Weiteren kann nicht angegeben werden, wie viele Arbeitsplätze es schon länger gibt, wie viele Arbeitsplätze ausschließlich auf Aufgliederungen beruhen und wie viele neu entstanden sind. Lt. Schmidt geht man derzeit von rund 80.000 "Operatorarbeitsplätzen" aus, deren Zahl sich in den nächsten zwei Jahren annähernd verdoppeln soll. (Schmidt 1999: 20)⁴ Einen großen Anteil auf dem deutschen Markt nehmen mit 26% die Call Center-Dienstleister (externe Dienstleister) ein, die für unterschiedliche Branchen (sogenannte "cross industries") tätig sind. (Call Center-Benchmarkstudie 1998: 3)

Auch die Politik hofft, durch das Wachstum der Call Center eine Entspannung der Arbeitsmarktsituation zu erreichen. So werden Call Center als Hoffnungsträger für eine künftig positive Entwicklung gesehen. Viele Bundesländer und Kommunen fördern auf vielfältige Weise die Ansiedlung von Call Centern. Aufgrund der Konkurrenz um die Firmengunst hat jedoch ein Förderwettbewerb eingesetzt, der einerseits öffentliche Mittel beansprucht und andererseits zu einer Absenkung sozialer Standards führt. (Biehler/Vogl 1999: 265) Gerade in strukturschwachen Gebieten erhalten Call Center hohe Wirtschaftsförderungsmittel. Dabei werden lt. Schmidt jedoch

"(...) auch Arbeitsplätze geschaffen, deren Bedingungen teilweise an vorindustrielle Zustände erinnern. Mitarbeiter/innen werden eingestellt, kurz angelernt, teilweise miserabel entlohnt, am Arbeitsplatz pausenlos kontrolliert und je nach Verlauf nach kurzer Zeit wieder entlassen." (Schmidt 1999: 22)

Auch die Stadt Bremen nennt sich rechtlich abgesichert "*Call-Center-City Bremen*". In Bremen existieren mittlerweile 45 Call Center mit steigender Tendenz. Zur Zeit gibt es ca. 1.800 Arbeitsplätze in diesem Markt und prognostiziert werden weitere 1.000 Stellen. (BIG News 1/2000: 3) Über die Qualität der Arbeitsbedingungen werden an gleicher Stelle keine Ausführungen gemacht.

Inwieweit die Förderung von Arbeitsplätzen im Call Center-Bereich mittels öffentlicher Mittel einen Sinn macht, hängt für Biehler/Vogl vom jeweiligen Typ des Call Centers ab, da diese verschiedene Entwicklungspotentiale und unterschiedliche Standortbindungen aufweisen und damit verbunden auch unterschiedliche Möglichkeiten zur Beeinflussung ihrer Standortwahl. (Biehler/Vogl 1999: 265)

⁴ Gemäß einer Expertenbefragung aus dem Jahre 1998 wird es im Jahre 2002 ca. 170.000 Call Center-Arbeitsplätze in Deutschland geben. (Studie von Emnid 1998/CCA NRW 1998. In: <http://www.callcenterakademie.de/forschungundprojekte> vom 08.03.2000) In der Studie der Hay Management Consultants, Frankfurt am Main aus dem Jahre 1998 ging man von einer Beschäftigungsquote von 150.000 Menschen im Jahr 1997 aus. (Hay-Call-Center-Studie 1998: 1) Der DDV schätzte die Anzahl der Call Center im Jahr 1998 auf etwa 1.500 und die Anzahl der Mitarbeiter würde sich bis zum Ende des Jahres 1998 auf 150.000 erhöhen. (DDV 1998: 3) Schmidt verwendet hier eine im Durchschnitt liegende Schätzung.

Zur "Förderungswürdigkeit" von Call Centern erfolgen im Kapitel II.3 nähere Ausführungen. Da hier verschiedene Formen von Call Centern genannt werden, werden zuvor zum besseren Verständnis die Definition und die Aufgaben von Call Centern beschrieben.

II.2 Definition und Aufgaben von Call Centern

Michalke definiert Call Center folgendermaßen:

"Es handelt sich beim Call Center um ein technisch-organisatorisches Konzept zur Gestaltung einer effektiven und kostengünstigen Kommunikation mit den Kunden des Unternehmens. Technisch basieren Call Center auf der Zusammenführung bis hin zur Verschmelzung von Telefon und Computer. Organisatorisch basieren Call Center auf der Verlagerung von Geschäftsvorgängen an Telefonarbeitsplätze, der räumlichen Konzentration solcher Arbeitsplätze und der zeitlichen Ausweitung der Geschäftszeiten."

"Im Kern stellt das Call Center ein neues Produktionskonzept dar - genauer, ein Produktionskonzept für Dienstleistungen. Neu daran ist, daß in der Kombination von Technik und Organisation ein Weg gefunden wurde, die Massenabwicklung von Dienstleistungen entscheidend zu rationalisieren. Zu Recht wird in diesem Zusammenhang von der Industrialisierung oder Taylorisierung der Dienstleistungsarbeit gesprochen."

(Michalke 1999: 23)

Zusammengefasst ist ein Call Center ein technisch-organisatorisches Konzept zur Kommunikation zwischen Unternehmen und externen KundInnen zwecks Effektivität und Kostenersparnis. Das Call Center bildet die Schnittstelle des Unternehmens zu den KundInnen. Es ist eine Form von Arbeitsorganisation, die verschiedenste Branchen betreffen kann. Formal lassen sich Tätigkeiten in Call Centern als computergestützte Telefoniertätigkeiten beschreiben. Die Inhalte und Anforderungen der Tätigkeiten sind jedoch vom Einsatzgebiet abhängig. Call Center als Organisationsform ziehen sich sowohl horizontal (Anspruchsniveau) als auch vertikal (Branchen) durch die Arbeitswelt.

Grob gefasst unterscheiden sich Call Center durch

- a) die Form der Dienstleistung: hiervon abhängig arbeiten Call Center "inbound" oder "outbound";
- b) die Stellung zum Unternehmen, für das die Dienstleistungen erbracht werden: unternehmens- und konzerninterne Call Center (auch "Inhouse-Call Center" genannt) und externe Dienstleister. Call Center als externe Dienstleister sind eigenständige Dienstleistungsunternehmen, die marktorientiert für mehrere Unternehmen tätig sind.

(Biehler/Vogel 1999: 261)

zu a) Inbound und Outbound

Unterscheidungsmerkmal dieser Call Center ist die Richtung der Kommunikation. Im sogenannten Inbound-Call Center werden Telefonanrufe entgegengenommen und bearbeitet. Bei Outbound-Tätigkeiten werden KundInnen und potentielle KundInnen im Rahmen des sogenannten Telefonmarketings von den Call Center-AgentInnen für Werbe- und Verkaufsgespräche angerufen. Während ein Outbound-Call Center eher in den Bereichen Marktforschung und Direktmarketing tätig ist, liegt der Tätigkeitsschwerpunkt von Inbound-Call Centern bei der Bearbeitung von Produktauskünften, Bestellannahmen, Reklamationen und Beschwerden. (Biehler/Vogl 1999: 262)

Typische Aktivitäten von Inbound- und Outbound-Call Centern:

Inbound	Outbound
Auskunftsdienste Bestell-, Buchungs- und Auftragsannahme Beschwerde- und Reklamationsmanagement Informationsservice Notfallservice Schadenbearbeitung Supportservice	Adressverifikation Kündigungsprävention Kundenakquisition Markt- und Meinungsforschung Terminplanung Verkauf

Quelle: DPG 1999: 24

Zu b) Unternehmens- und konzerninterne Call Center und externe Dienstleister

In der klassischen Kundenbetreuung, wie beispielsweise im Versandhandel, gibt es bereits seit längerer Zeit Call Center. Eine andere Form von Call Center entsteht seit einigen Jahren in vielen Banken und Versicherungen als so genannte "Inhouse-Call Center" und werden dabei häufig als eigener "neuer Betrieb" geführt. (Schmidt 1999: 20) Diese Inhouse-Call Center übernehmen Aufträge für das gesamte Unternehmen und erbringen zumeist kundenorientierte Dienstleistungen. (Biehler/Vogl 1999: 261)

Das Inhouse-Call Center ist hier entweder eine Unternehmensabteilung oder ein eigenständiges (Konzern-)Unternehmen, dessen Aufgabenbereich ausschließlich unternehmens- bzw. konzernintern ist. Die Dienstleistungen werden meist von Inbound-Call Centern erbracht. Biehler und Vogl unterscheiden hier zwei Typen: Zum einen ist das Call Center in das bestehende Unternehmen bzw. in den Konzern funktional integriert, zum anderen lagert das Call Center Funktionen aus. (Biehler/Vogl 1999: 263)

Für das *"funktional integrierte Call Center"* ist der Ausgangspunkt der Kunden- und Service-Bereich. Hier werden Funktionen mit anderen Unternehmensfunktionen wie beispielsweise Marketing oder Konstruktion verbunden. Dieser Typ beschränkt sich nicht nur auf den Dienstleistungssektor sondern entwickelt sich auch im verarbeitenden Gewerbe. Als Beispiel führen Biehler/Vogel an, dass der Automobilkonzern BMW mit dem Ziel des besseren Kundenservices ein eigenes Call Center gründete. Dieses Call Center arbeitet inbound und übernimmt als Dienstleister den Telefonservice. Ein Inhouse-Call Center kann auch eine sogenannte "Pufferfunktion" für Fachabteilungen ausüben, in dem dort Anfragen von KundInnen weitervermittelt werden. Auf diese Weise werden Händlerorganisationen umgangen und die KundInnen erhalten direkte Ansprechmöglichkeiten. Wünsche, Kritik etc. können direkt und systematisch an die zuständigen Unternehmensabteilungen zurückgegeben werden. In Bezug auf die Qualifikationen der ArbeitnehmerInnen erfordert diese Form von Call Center-Arbeit neben allgemeinen Call Center Qualifikationen von den ArbeitnehmerInnen eine spezifische Kompetenz bezüglich des Produktes oder der gesamten Wertschöpfungskette. Geboten werden in diesen Call Centern spezifische und hohe Qualifikationsanforderungen und längere Lernphasen und relativ sichere und gut bezahlte Beschäftigungsverhältnisse. Bei diesem Call Center Typ handelt es sich um eine neue Stufe der Reorganisation von Unternehmensprozessen mit dem Ziel der Optimierung von Arbeitsabläufen und Effizienzsteigerung. Dies kann eine höhere Qualität der Produkte und Dienstleistungen und/oder Ressourceneinsparung, insbesondere im Personalbereich, zur (beabsichtigten) Folge haben. (Biehler/Vogl 1999: 263)

Bei dem anderen Typ von Call Center werden Funktionen aus dem Unternehmen ausgegründet bzw. ausgelagert. So werden Funktionen auf Tochterunternehmen übertragen, die oftmals nicht mehr der Tarifbindung unterliegen. Biehler und Vogl führen als Beispiel die Direktbanken an. Diese wickeln das Kerngeschäft des Mutterunternehmens oder wichtige Teile davon in einer neuen Organisations- und Vertriebsform ab. Diese Gründungen umgehen tarifliche Vereinbarungen, da die Direktbanken keinem Arbeitgeberverband angehören. Möglich sei, dass diese Direktbanken in Zukunft eine Alternative zum derzeitigen Bankgeschäft der Mütter mit Filialen darstellen. Der derzeit stattfindende Marktberaumungsprozess führt zu einem weiteren Arbeitsplatzabbau. Dieser Typ von Call Center nimmt für Biehler/Vogl in Bezug auf Qualität der Beschäftigungsverhältnisse und Höhe der Entlohnung eine Zwischenstellung ein. Zwar kann die Arbeit in diesem Call Center nicht nur mit Anlernertätigkeiten abgewickelt werden, jedoch ist dabei die Berufsausbildung zur Bürokauffrau/-mann nicht mehr für alle Beschäftigten aufgrund des geringeren Produktangebotes

Voraussetzung. Die Höhe der Vergütungen liegt unter dem für Bankangestellte geltenden Tarifvertrag und auch die Arbeitszeitregelungen sind zum Teil schlechter. Mittlerweile gibt es Betriebsräte und es kam zum Abschluss von Haustarifverträgen. (Biehler/Vogl 1999: 263/264)

Externe Dienstleister:

Neue Call Center-Arbeitsplätze entstehen im Bereich der sogenannten "Service-Hotlines" mit telefonischer Kundenbetreuung bei erklärungsbedürftigen (meist technischen) Produkten. Hinzu kommen Allround-Call Center, die als Servicefirma Aufträge für andere Betriebe übernehmen, zum Beispiel bei Gewinnspielen im Fernsehen. (Schmidt 1999:20) Diese Form von Call Center werden externe Dienstleister genannt und sind eigenständige Dienstleistungsunternehmen, die marktorientiert für mehrere Unternehmen tätig sind. (Biehler/Vogl 1999: 261)

Unternehmen nutzen lt. Biehler/Vogl diese Call Center, um bestimmte Funktionen, wie zum Beispiel Bestellannahme oder Sonderaktionen auszulagern. Marktorientierte Call Center können durch die Komplexität ihres Dienstleistungsangebotes unterschieden werden. Auf der einen Seite gibt es Call Center, die einfache Dienstleistungen, wie beispielsweise die Bestellannahme, erbringen und auf der anderen Seite Call Center, die für Unternehmen komplexere Dienstleistungen, wie beispielsweise Organisation und Abwicklung einer Werbekampagne, erbringen. Sowohl die Qualifikationsanforderungen an die Call Center-AgentInnen als auch die Standortwahl des Call Centers stehen in Abhängigkeit zum Angebot des Call Centers. Call Center mit einfachen Dienstleistungen sind weitgehend standortunabhängig. (Biehler/Vogl 1999: 264)

Call Center mit einfachen Dienstleistungen sind meistens darauf spezialisiert, einzelne Aufgaben für die KundInnen kostengünstig zu übernehmen. Ausgangspunkt ihrer Tätigkeit sind in den meisten Fällen Marketing- und Vertriebsaufgaben. Die in diesen Call Centern beschäftigten MitarbeiterInnen benötigen Kenntnisse von der Technologie des Call Centers, kommunikative Fähigkeiten, schnelle Anlernfähigkeit bei der Bearbeitung neuer Aufträge und Belastbarkeit. Für die Wettbewerbsfähigkeit dieses Unternehmens ist die Kostenseite ein wesentliches Kriterium und der Kostenwettbewerb ist international. Dementsprechend ist hier der Druck auf die Personalkosten und der Anreiz zu Rationalisierungsinvestitionen sehr hoch. Standortfaktoren sind eindeutig auf das Kostenniveau gerichtet und weitere Standortvorteile sind geringe Lohnkosten und uneingeschränkte Betriebszeiten.

Der Typus Call Center als Zulieferer komplexerer Dienstleistungen kann folgendermaßen beschrieben werden: Diese Call Center sind unabhängige Unternehmen, deren Komplexität sich auf der Anreicherung einzelner Dienstleistungen (z.B. Telefonmarketing) sowie andere damit in Zusammenhang stehende Dienstleistungen (beispielsweise Versand, Verpackung etc.) gründen. Ganze Unternehmensformen können von diesem Call Center-Typ komplett übernommen werden. In Bezug auf die Qualifikationsanforderungen an die Call Center-AgentInnen führen Biehler/Vogl aus, dass diese in Teilbereichen so hoch sind, dass einfache Anlernprogramme nicht mehr ausreichen. Des Weiteren hat die räumliche Nähe zum Auftraggeber eine größere Bedeutung, so dass der Kostenwettbewerbsfaktor einen geringeren Stellenwert einnimmt. (Biehler/Vogl 1999: 264)

Zusammengefasst stellt ein Call Center ein Produktionskonzept für Dienstleistungen dar. Aufgrund des Wettbewerbes und einer damit einhergehenden verstärkten Service- und Kundenorientierung nutzen Unternehmen die Gründung von Call Centern⁵. Ein weiteres Motiv liegt in der Kostensenkungsstrategie der Unternehmen. Unternehmen gehen davon aus, dass sie mit der Nutzung von Call Centern die Personalkosten senken können, sei es in Form von Personalreduzierung als auch durch die Ausgliederung aus einem Tarifbereich. (Biehler/Vogl 1999: 262) Wie bereits im Kapitel II.1 beschrieben, entstehen mit der Ausbreitung der Call-Center zwar neue Arbeitsplätze, andererseits gehen jedoch bei Umstrukturierung und Rationalisierung auch Arbeitsplätze verloren. Des Weiteren nutzen die Unternehmen oftmals die Einrichtung von Call Centern, um sich aus Tarifverträgen zu lösen und soziale Standards abzubauen. Biehler und Vogl betonen, dass Call Center eine neue Organisationsform von Dienstleistungsarbeit darstellen, welche schon bestehende Tendenzen zur Polarisierung von Arbeit (Arbeitsplätze mit geringen sozialen Standards versus Arbeitsplätze mit höheren sozialen Standards) fortsetzen. (Biehler/Vogl 1999: 261)

In der Call Center-Benchmarking-Studie wird prognostiziert, dass auch im Industriebereich mit einem hohen Anteil von Industrie- und Handelsunternehmen auf dem deutschen Call

⁵ Die Fachgruppe TeleMedienServices im Deutschen Direktmarketing Verband (DDV) führte eine telefonische Umfrage unter den 5.000 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland durch, um Angaben über den Einsatz von Call Centern zu erhalten. (DDV 1998: 4) Diese Befragung ergab, dass ca. 1/3 der Unternehmen Call Center zur Kundenbindung und Neukundengewinnung einsetzen, und ca. 20% der Unternehmen bis Ende 1998 die Einrichtung eines Call Centers oder die Zusammenarbeit mit einem externen Telefonmarketing-Agentur planten. (DDV 1998: o.J.: 5) Ca. jedes fünfte Unternehmen hatte zum Befragungszeitpunkt ein eigenes Call Center. 11,5 Prozent der Unternehmen arbeiteten mit externen Agenturen zusammen. (DDV 1998: 7) Als Hauptgrund für die Einrichtung eines Call Centers gaben fast die Hälfte der befragten Unternehmen die Erhöhung des Kundenservice an. Weitere Gründe waren Vertrieboptimierung sowie Neukundengewinnung. (DDV 1998: 9) Als Prognose gaben 3/4 der befragten Unternehmen an, dass der telefonische Kundenservice eine höhere Bedeutung in der Zukunft haben wird. (DDV 1998: 11)

Center-Markt zu rechnen sei. In beiden Branchen würden zur Zeit verstärkt Reorganisationsmaßnahmen, z.B. im Rahmen von Change-Management oder Supply-Chain-Management durchgeführt, um die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. (Call Center-Benchmarking-Studie 1998⁶: 4)

Bevor auf die Organisation in einem Call Center näher eingegangen wird, soll zunächst das technische Konzept eines Call Centers veranschaulicht werden.

II.2.1 Das technische Konzept eines Call Centers

Ein wichtiges Instrument zur Verbesserung der Kundenorientierung sind Systeme zur automatischen Anrufverteilung (Automatic Call Distribution, abgekürzt ACD). Entwickelt wurde ACD in den 70er Jahren in den USA zur Verbesserung der Anrufverteilung, um die Auslastung der MitarbeiterInnen bei der Beantwortung von Anrufen zu erhöhen. ACD-Systeme werden im Rahmen von Telefon-Pools oder Call Centern eingesetzt. Das Leistungssystem geht weit über die Möglichkeiten der klassischen Vermittlungsplätze hinaus. Von der technischen Seite her bilden ACD-Systeme das Rückgrat modernem Telefonierens und werden in den Unternehmen oder Unternehmensteilen eingesetzt, in denen der telefonische Kontakt mit den KundInnen eine besondere Bedeutung zukommt. Ein Personalcomputer (PC), der Server eines Netzwerkes oder ein Großrechner wird mit einem entsprechenden ACD-Anwendungsprogramm über eine besondere Schnittstelle direkt mit der Vermittlungssteuerung einer ISDN-Telefonanlage verbunden. Dadurch wird der Aufbau, die Verteilung und der Abbau von Telefonverbindungen gesteuert. Das ACD-System kann aber auch integraler Bestandteil einer Telefonanlage sein.

Wie bereits erwähnt, werden ACD-Systeme u.a. in Call Centern eingesetzt. Ein Call Center besteht aus einer bestimmten Anzahl von Abfrageplätzen, an denen SachbearbeiterInnen, auch "Agents" genannt, eingehende Kundenanrufe bearbeiten (Inbound-Bereich) oder auch Anrufe bei KundInnen tätigen (Telemarketing/ Outboundbereich).

⁶Die Call Center-Benchmarking-Studie wurde von der BI ConCent GmbH Hamburg in Kooperation mit der Universität Paderborn durchgeführt. Ziel der Methode "Benchmarking" ist es, durch den Vergleich mit anderen Unternehmen einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess der Leistungserbringung einzuleiten und diesen Ablauf ständig zu wiederholen. Das Ziel der Studie "war die Definition von personalwirtschaftlichen und organisatorischen Erfolgsfaktoren und die Bereitstellung von umfangreichem Datenmaterial, um Bestleistungen in bezug auf diese Erfolgsfaktoren herausstellen und als Maßstab für die eigene Performance nehmen zu können." (S. 2) Unternehmen, die durch den Betrieb eines Call Centers in Frage kommen, werden telefonisch kontaktiert. Die Unternehmen, die bereit sind, an der Untersuchung teilzunehmen, erhalten einen Fragebogen. Diese Fragebögen werden mit Hilfe des statistischen Computerprogrammes "SPSS" (Statistical Package for the Social Science) ausgewertet.

Über das ACD-System kommen Anrufe herein und werden nach vorprogrammierten Regeln an die AgentInnen-Arbeitsplätze verteilt. Die von dem/der AnruferIn gewählte Rufnummer entscheidet in der Regel darüber, welches der vorhandenen Verteilszenarien angewandt werden soll. Kriterien der Verteilung können Uhrzeit, Zahl der freien AgentInnen und Servicelevel sein. Hiervon abhängig kann das ACD-System für den Fall, dass auf allen Arbeitsplätzen telefoniert wird, die Anrufe in eine vorab definierte Warteschlange einreihen oder die Anrufe an eine Sprachbox mit Anrufbeantworterfunktion weiterleiten. (Strawe 1999: 86) Das ACD-System erfasst alle damit zusammenhängenden Daten. Diese Weiterleitung der Anrufe ist nicht an geographische Standorte gebunden. Des Weiteren kann das ACD-System Anrufe an bestimmte Teams oder Teammitglieder weiterleiten. Diese Vorauswahl kann über ACIS-Systeme (Automatic Caller Identification System: identifiziert Rufnummer) oder IVR-Systeme (Interactive Voice Response: hier identifizieren sich die AnruferInnen durch einen Code und signalisieren ihr bestimmtes Interesse) erfolgen. Eine besonders populäre Funktion ist die Möglichkeit, Anrufe nach den Fähigkeiten der AgentInnen zu verteilen. Bestimmte Fähigkeiten ("skills") der AgentInnen oder Teams können in dem ACD-System programmiert werden wie beispielsweise Fremdsprachenkenntnisse. Die ACD-Anlage protokolliert detailliert jeden Aspekt des Telefonverkehrs wie Anzahl der Anrufe, Anzahl der an bestimmte AgentInnen vermittelten Anrufe, durchschnittliche Gesprächsdauer, Wartezeit der AnruferInnen als auch Größe der Warteschlangen. So werden auch Teile der Informationen wie beispielsweise die Anzahl der gerade im Team aktiven AgentInnen und Zahl der wartenden AnruferInnen permanent auf das Display der AgentInnen-Telefone übertragen. (Michalke 1999: 25) Die Einführung von ACD-Systemen kann die Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten wesentlich verändern. Als Bereiche für Veränderungen können hier Leistungsverdichtung, Arbeitsablauf, Rationalisierung, Leistungs- und Verhaltenskontrolle genannt werden.⁷ Die Technik bietet viele Möglichkeiten der Leistungs- und Verhaltenskontrolle: Es kann genau nachgewiesen werden, wer wie lange für einen Anruf benötigt, wer wieviel Zeit für die Nachbearbeitung benötigt, wer wie lange das Telefon klingeln lässt, bevor sie/er es abnimmt. Des Weiteren können alle Gespräche mitgehört werden und die Auswertungen zum Anlaß für Kritikgespräche und Trainings genommen werden.⁸ (Wendler-Boeck 1998: 16) Demgegenüber argumentieren

⁷ In: <http://www.tse-hamburg.de/Betriebsvereinbarungen/Texte/CallCenter.html> vom 11.06.00

⁸ Zwar existiert ein Arbeitnehmerdatenschutz. Die rechtliche Grundlage von Bedienplatzreports wird jedoch von einigen Sachverständigen angezweifelt und zu besonderen Schutzmaßnahmen geraten, beispielsweise im Rahmen von Betriebsvereinbarungen. (Wendler-Boeck 1998: 16) Das Mithören und Aufnehmen von Gesprächen greift in zwei Rechtspositionen ein: Die der Beschäftigten und die der KundInnen. (Dürotin 1999: 33)

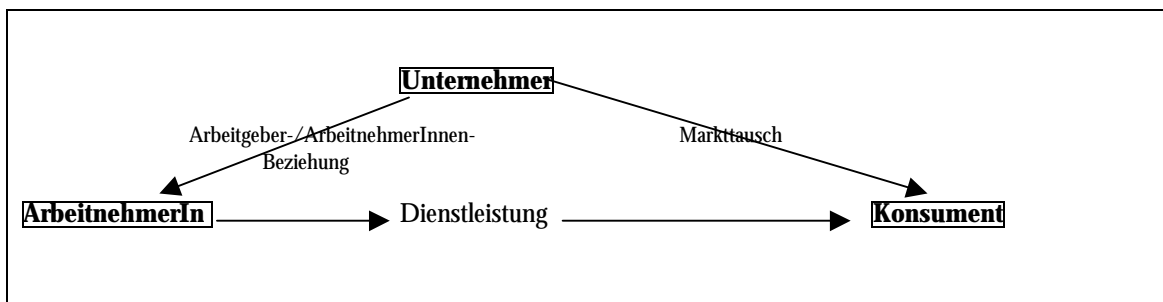
Call Center-Betreiber, dass diese Kontrollinstrumente aufgrund der Qualitätsstandards im Call Center-Markt notwendig sind. MitarbeiterInnen würden den größten Kostenfaktor darstellen und deshalb müsse die Ressource "Mensch" genauso nach Kosten und Effizienzpunkten bewertet werden können, wie die eingesetzte Technik. (Müller 1999: 31)

Neben dem Telefon ist der Computer das zentrale Werkzeug der Beschäftigten im Call Center. Der Computer ermöglicht den Zugriff auf verschiedene Datenbanken wie Kunden-, Produkt- oder Wissensdatenbanken. Die Daten werden durch standardisierte Bildschirmmasken zu den jeweiligen Vorgängen aufgenommen (beispielsweise bei Bestellungen). Dabei wird der Bearbeitungsstatus festgehalten. Sind Computer- und Datenbanksystem gleichzeitig mit der Telefonanlage verbunden, spricht man vom "CTI-System" (Computer Telefon Integration). Das CTI-System ermöglicht die direkte Verbindung von Telefonaktionen und Computer. So ist es zum Beispiel auch möglich, dass bei vorgeschaltetem ACIS- oder IVR-System individuelle Daten der AnruferInnen auf dem Bildschirm erscheinen, bevor das Gespräch angenommen wird. Des Weiteren ermöglicht das CTI-System, aus dem Computer heraus Telefonverbindungen aufzubauen. (Michalke 1999: 25)

II.2.2 Die Organisation eines Call Centers

"Call Center stellen eine neue Organisationsform von Dienstleistungsarbeit dar."
(Biehler/Vogl 1999: 261)

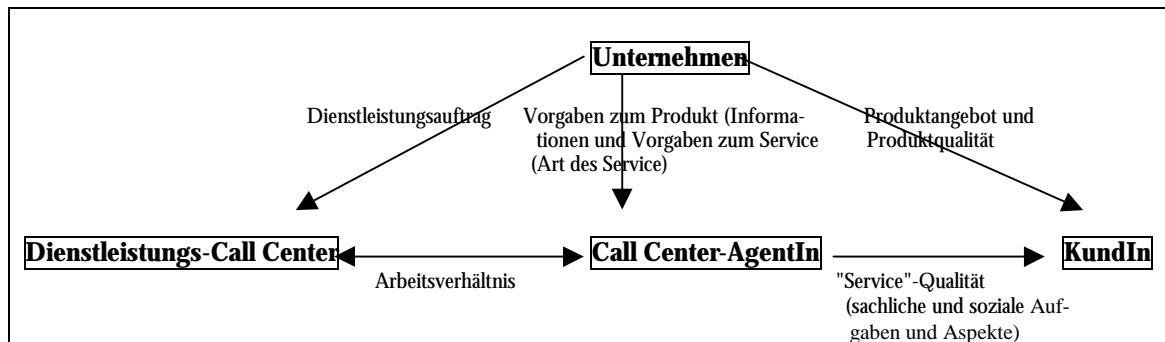
Bevor auf die Organisation in einem Call Center eingegangen wird, wird die in eine Dienstleistung involvierte Dreierbeziehung⁹ dargestellt:



(Mikl-Horke 1997: 208 ff.)

⁹ Professionelle Dienstleistungen, die im freiberuflichen Bereich ausgeübt werden, sind hiervon ausgeschlossen.

Bei der Organisationsform eines Call Centers muss diese Dreierbeziehung ergänzt werden:



(Maaß 2000: 55; die Seiten sind jedoch unvollständig beschriftet)

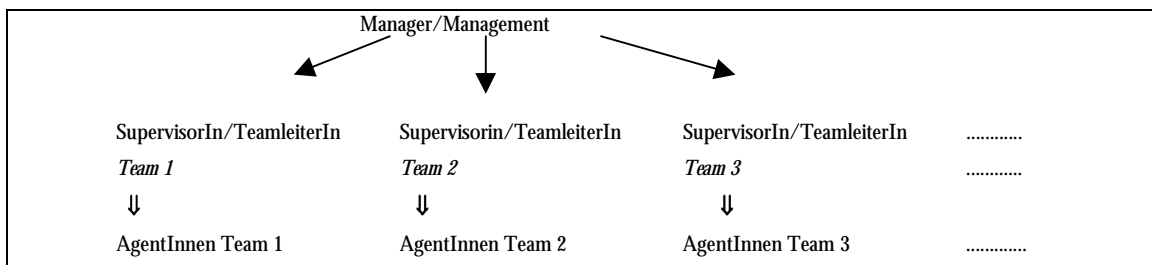
Das Call Center bildet hierbei die Schnittstelle zwischen dem Unternehmen und dem Kunden. Die Tätigkeit der Call Center-AgentInnen¹⁰ impliziert gleich mehrere Kriterien: Einerseits stehen sie im ArbeitnehmerInnenverhältnis zum Call Center und müssen sich mit dem Call Center identifizieren. Parallel müssen sie im Sinne des Unternehmens (Auftraggebers) denken und sich mit dem Unternehmen identifizieren. Hinzu kommt, dass ihre Dienstleistungsarbeit einen persönlichen Charakter hat. Call Center-AgentInnen/DienstleistungsproduzentInnen sind gleichzeitig VerkäuferInnen der Dienstleistungen und treten damit als RepräsentantInnen des Anbieters, d.h. des Auftraggebers auf.

Die Organisation in einem "typischen Call Center" kann in der Regel in drei Hierarchiestufen gegliedert werden. Zunächst gibt es die AgentInnen, dann die SupervisorInnen bzw. TeamleiterInnen sowie ManagerInnen. Die Tätigkeit der AgentInnen beschränkt sich auf das Telefonieren. Die AgentInnen werden in den meisten Fällen in Teams zusammengefasst und haben eine/n Teamleiter/in bzw. Supervisor/in als Vorgesetzte. Innerhalb der Teams gibt es üblicherweise keine Differenzierungen. Die Teams in einem Call Center haben die gleiche oder unterschiedliche Aufgaben. Eine Möglichkeit ist die Zuständigkeit eines Teams für den Outbound-Bereich oder Inbound-Bereich, ein Team kann einen bestimmten Auftrag bedienen oder mehrere Teams bearbeiten unterschiedliche Aufgabenfelder. Vielfach sind Call Center so

¹⁰ In vorliegender Arbeit verwende ich die Bezeichnung Call Center-AgentInnen. Die Durchsicht der Stellenanzeigen ergab weitere Bezeichnungen: Telefonverkäufer/in, Mitarbeiter im Sales Support, Telefonkontakter/in, Telefonberater/in, Mitarbeiter/innen für das Communication Center, Sachbearbeiter/innen Service-Center

organisiert, dass zwischen einem "First-Level" und einem "Second-Level" unterschieden wird. Der First-Level ist die erste Stufe der Bearbeitung, hier wird die große Masse der Vorgänge abgewickelt. An den Second-Level werden schwierigere und komplexere Arbeitsvorgänge, die länger dauern oder spezielle Kenntnisse erfordern, weitergeleitet. In der Regel sind SupervisorInnen/TeamleiterInnen für die Schicht- und Einsatzplanung, Erstellung von EDV-Auswertungsberichten, Qualifizierungsplanung zuständig. In größeren Call Centern gibt es hierfür spezielle Führungsteams der mittleren Ebene. (Michalke 1999: 25)

Eine "Typische Call Center-Organisation" mit den drei Hierarchieebenen AgentInnen, TeamleiterInnen und Manager:



II.3 Call Center: Förderung mit öffentlichen Mitteln

Biehler/Vogl kommen zu dem Ergebnis, dass weder der Call Center-Typ des externen Dienstleisters noch andere Call Center-Typen hohe öffentliche Vorleistungen und Sozialabbau rechtfertigen. (Biehler/Vogl 1999: 267) Sie begründen ihr Ergebnis folgendermaßen:

Die Standortwahl unternehmensorientierter Call Center ist weitgehend an die Standortstruktur des Mutterunternehmens gebunden und die Wirtschaftsförderung hat nur geringe Möglichkeiten, die Standortwahl dieses Typs zu beeinflussen. Diese Call Center-Förderung wird in die allgemeine Standortpolitik einbezogen. Demgegenüber haben ausgelagerte Call Center, die als unternehmensbezogene Dienstleister oder eigenes Unternehmen im Kerngeschäft ihres Mutterunternehmens tätig sind, einen größeren Freiheitsgrad bei der Standortwahl. Bei dieser Form von Call Center ist der Arbeitskräftebedarf wenig spezifisch und überall durch Arbeitsnachfrage zu decken, soweit die Call Center mit einem gering spezialisierten Angebot am Markt tätig sind.

Tendenziell erhält der Kostenwettbewerb durch zunehmende Liberalisierung der Märkte eine immer größere Bedeutung. Beim Call Center-Typ "Systemzulieferer" ist die Beurteilung der Standortwahl und öffentlichen Förderung am schwierigsten. Hier werden nicht nur bestehende Dienstleistungen externalisiert und durch Rationalisierung, Tariffucht und Sozialdumping kostengünstiger angeboten. Das Angebot der Call Center-Betreiber besteht des Weiteren in Dienstleistungen, die entweder neuartig sind oder die der Auftraggeber aufgrund der damit verbundenen Fixkosten nicht erbringen kann, die Standortwahl wird, zumindest teilweise, durch den Kundenstamm bestimmt. Spezialisierte Dienstleistungen erfordern höhere Qualifikationen der Beschäftigten und auch die Weiterbildung erhält einen höheren Stellenwert. Zusätzlich sind Call Center aufgrund wechselnder Aufträge auf unterschiedliche Qualifikationen angewiesen, welche wiederum am ehesten in Regionen mit einem breiten Arbeitsangebot erhältlich sind. Auf diese Weise sammelt sich in diesen Call Centern auf Dauer ein Humankapital bzw. Wissen, welches bei einer Verlagerung zum großen Teil verloren geht. Diese Faktoren können sich positiv auf die sogenannte "Standorttreue" auswirken. (Biehler/Vogl 1999: 266)

Der Call Center-Typ marktorientierter bzw. externer Dienstleister ist lt. Biehler/Vogl nur in geringem Umfang an bestimmte Standorte gebunden. Die vorhandene Technik führt zu einer ausreichenden Standardisierung des Aufgabenfeldes und die Dienstleistungen lassen sich über Telekommunikation bewerkstelligen. Bezogen auf die Standortwahl steht bei diesem Call Center Typ die Kostenseite im Vordergrund, im wesentlichen die Lohnkosten, Telefongebühren und Gewerbemieten. Hier sprechen lt. Biehler/Vogl die Argumente eher für Standorte außerhalb prosperierender Regionen deren Qualitäten, beispielsweise auf dem Arbeitsmarkt, nicht richtig genutzt werden können und deren Lebens- und Lohnkosten einer Ansiedlung entgegenstehen. Auf dem ersten Blick sind bei diesem Call Center-Typ Fördermaßnahmen sehr wirksam. Diese Fördermaßnahmen betreffen ausschließlich die Kostenseite der Call Center-Betreiber. Der Erfolg wird allein an der erfolgreichen Ansiedlung gemessen und nicht in Relation zum Aufwand der öffentlichen Hände, zum Abbau von sozialen Errungenschaften und zur Stabilität der Ansiedlung gesehen. Die umfassende Betrachtung von Kosten und Nutzen lässt so manche Ansiedlung aus volkswirtschaftlicher, regionalpolitischer und sozialpolitischer Sicht als Fehlinvestition erscheinen. Diese Unternehmen sind jedoch standortungebunden und so können auf günstigere Angebote an anderen Standorten schneller reagieren. So stehen den öffentlichen Aufwendungen nur kurzzeitig Arbeitsplatzeffekte gegenüber. (Biehler/Vogl 1999: 266)

Biehler/Vogl führen weiter aus, dass an einem Standort mit hoher Produktivität und hohen Lebenshaltungskosten wie in Deutschland der Versuch zum Scheitern verurteilt sei, allein über Kostensenkung mit Niedriglohnländern zu konkurrieren. Denke man zudem an die Stundensätze in Osteuropa, so erscheint für sie der Versuch, hier in Lohnkostenkonkurrenz zu treten, geradezu unsinnig. Als Beispiel führen Biehler/Vogl auf, dass einer der größten Call Center Betreiber mit derzeit 2.300 Beschäftigten in Ungarn ein Call Center eröffnete. Wenn hierfür "veränderte Rahmenbedingungen" wie beispielsweise Durchsetzung von Mindeststandards oder die Installierung von Betriebsräten als Grund für die Verlagerung des Standortes angeführt würden, zeigt sich, welcher Preis für den Erhalt solcher Arbeitsplätze auf Dauer verlangt wird. Des Weiteren sind auch weitere Forderungen der Call Center-Betreiber abzusehen. (Biehler/Vogl 1999: 267)

Ein weiterer wichtiger Punkt sind die Arbeitsbedingungen in den Call Centern, mit deren Darstellung die bisherigen Ausführungen ergänzt werden.

II.4 Das Arbeiten in Call Centern

II.4.1 Arbeitsbedingungen in Call Centern

In der Hay-Call-Center-Studie, die in Großbritannien durchgeführt wurde, wird dargestellt, dass 76% der Beschäftigten in britischen Call Centern Frauen sind, der Altersdurchschnitt bei 30 Jahren liegt und die Betriebszugehörigkeit im Schnitt drei Jahre beträgt. (Hay-Call-Center-Studie 1998: 3) Ein vordringliches Problem der Call Center in Großbritannien besteht darin, qualifiziertes Personal zu finden und an das Unternehmen zu binden. Betrachtet man demgegenüber die Fluktuations- und Krankenstandsrate, wundert es nicht, dass es derartige Bindungsprobleme gibt. So ergab die Studie eine durchschnittliche Fluktuation bei Call Center AgentInnen in Höhe von 23% im Jahr, in einer Organisation sogar 80%. Im Inboundbereich lag die Fluktuation zwischen 13% und 56 %. Parallel betrug bei 30% der Call Center der Krankenstand der AgentInnen zwischen 6 und 15 Tagen pro Monat. Im Sinne der Beschäftigten und vor dem Hintergrund, dass Fluktuation und Krankenstand nicht unwesentlich den Personalkostenanteil erhöhen, müssen in Call Centern die Arbeitsbedingungen kritisch betrachtet und verbessert werden. (Hay-Call-Center-Studie 1998: 4)

Auch in Deutschland zeichnet sich die Beschäftigtenstruktur in den Call Centern durch den hohen Frauenanteil (ca. 60%) aus¹¹. Der Teilzeitanteil liegt bei durchschnittlich 50%. Geringfügige Beschäftigung findet sich selten. Auffallend ist auch das "bunte Gemisch der bisher ausübten Fähigkeiten: sei es ein abgebrochenes Studium, eine abgeschlossene Lehre oder ein Universitätsabschluss". (Schmidt 1999: 21) Bei den allgemeinen Dienstleistern ist der Anteil von Frauen, StudentInnen und den sogenannten Wiedereinsteigerinnen sehr hoch, die meisten sind jedoch teilzeitbeschäftigt. Demgegenüber ist der Bereich der technischen Dienstleistungen durch die Beschäftigung von überwiegend Männern und Vollzeitbeschäftigung gekennzeichnet. (Biehler/Vogl 1999: 265)

In Bezug auf Arbeitszeiten variieren die Bedingungen in den Call Centern. Überwiegend gilt in den Call Centern jedoch die 40-Stunden-Woche. Die Studie des Instituts für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main fand heraus, dass 84% der Call Center-AgentInnen in Schichtsystemen eingebunden sind. (Isic u.a. 1999: 204) Die meisten Beschäftigten (71%) arbeiten dabei in einem Zeitraum von 6 bis 22 Uhr. Die Bandbreite von Schichtplänen beinhaltet eine Bandbreite von 15 verschiedenen Anfangszeiten, 3 x 7 Tage am Stück arbeiten, Anwesenheitszeit in der Firma von 8,5 Stunden bis zu flexiblen Arbeitszeiten für die Beschäftigten (auch Arbeitskonten). (Call Center Fachtagung 1998: 51-63)

Call Center werden in der Regel extrem arbeitsteilig organisiert, vor allem die Inbound-Tätigkeit zeichnet sich durch eine hohe Standardisierung der Arbeitsabläufe aus. Arbeitsabläufe bestehen aus kurzen monotonen Sequenzen, da der Ablauf eines Telefongesprächs ("Calls") relativ starr vorgegeben ist. In diesem Zusammenhang wird von der Taylorisierung¹² der Dienstleistungsarbeit gesprochen. (Halm 2000: 25)

Inbound-AgentInnen müssen zwischen 60 bis 250 Telefonate pro Tag bewältigen. (Wendler-Boeck 1998: 16). Parallel hierzu müssen die AgentInnen jedoch flexibel auf ständig wechselnde GesprächsteilnehmerInnen reagieren. Schnell wechselnde Gespräche mit un-

¹¹ Ein Call Center Betreiber führte während einer Fachtagung aus, dass bei ihm 75% Frauen beschäftigt seien. Durchschnittlich liegt der Anteil der Frauen bei 65%, hierbei werden auch Call Center, die Spezialleistungen anbieten, einbezogen, in denen mehr Männer beschäftigt sind. In durchschnittlichen Dienstleistungs-Call Centern, die für Auftraggeber arbeiten, beträgt der Anteil der Frauen ca. 80%. (Call Center-Fachtagung vom 09.07.1998: 40/54)

¹² Taylorismus ist eine wissenschaftliche Betriebsführung und wurde von Frederick Winslow Taylor (1856-1915) konzipiert. Diese Betriebsführung ist gekennzeichnet durch eine weitestgehende Arbeitszerlegung, personelle Trennung führender und ausführender Arbeit sowie formalisierte Kommunikationsbeziehungen, welche zu Spezialisierung als auch Generalisierung führen. (Mikl-Horke 1997: 56-61)

terschiedlichen Menschen erfordern ein Höchstmaß an Konzentration. Gleichzeitig führen monotone Arbeitsabläufe zur Unterforderung der AgentInnen.¹³

Arbeitsplätze der Call Center-AgentInnen befinden sich in Großraumbüros¹⁴, sind voneinander abgetrennt durch meist halbhohere Trennwände und bestehen aus einem Bildschirm plus Tastatur und dem dazugehörigen "Headset" (Kopfhörer und Mikrofon), das die freie Beweglichkeit der Arme ermöglicht. Damit ist die Grenze der Bewegungsfreiheit allerdings bereits ausreichend beschrieben. Eine Beschäftigte in einem Call Center meint hierzu: "Wir sind angekettet durch das Headset, das von vielen Beschäftigten 'Hundeleine' genannt wird." (Schmidt 1999: 20)

Die Tätigkeit als Call Center-AgentIn bringt hohe körperliche und psychische Belastungen mit sich. Die hohe Anzahl von Telefonaten belasten Stimme, Stimmbänder und Gehör. Die Bildschirmarbeit belastet die Augen¹⁵, durch das ständige Sitzen werden Wirbelsäule und Hände stark beansprucht. Hinzu kommen Belastungen durch schlechte und unzureichende Beleuchtung, Elektrosmog und ungesunde Luft aus den Klimaanlage. Hohe psychische Belastungen entstehen durch Überwachung, Leistungsdruck, schwierige KundInnengespräche, durch die ständige Aufnahme visueller und akustischer Informationen.

Bisher gibt es nur wenige arbeitswissenschaftliche Studien über Call Center. So führen Isic u.a. aus, dass das, was für Arbeitsplätze im Dienstleistungssektor im Allgemeinen gilt, die Existenz eines großen Defizites bei der Identifikation der dort vorherrschenden Belastungen und Beanspruchungen, auch für Call Center-Arbeitsplätze im Speziellen gilt. (Isic u.a. 1999/202¹⁶) In der nun näher betrachteten Studie von Isic/Dormann/Zapf wurden Ar-

¹³ In: <http://www.sozialismus.de/00.04/call-center.htm> vom 11.06.00

¹⁴ Ausgeführt wird hierzu, dass die Kritik an Großraumbüros überholt und eine typisch deutsche Diskussion sei. In Call Centern werde interne Kommunikation mit schnellen Problemlösungen auf Zwischenruf gebraucht. (Wendler-Boeck 1998: 16)

¹⁵ Die Bildschirmarbeitsverordnung (abgekürzt: BildschArbV), als Umsetzung der EG-Richtlinie von 1990, bleibt in Bezug auf Pausenzeiten sehr lapidar. Gemäß § 5 BildschArbV ist der Arbeitgeber verpflichtet, die Tätigkeit des/der Arbeitnehmers/in so zu organisieren, dass sie regelmäßig durch Pausen unterbrochen wird oder sich mit anderen Tätigkeiten abwechselt (sogenannte "Mischarbeit"), um so die Belastungen durch die Arbeit am Bildschirm zu verringern. Auch in Bezug auf die bereits erwähnten Möglichkeiten der Leistungs- und Verhaltenskontrolle ist in der BildschArbV festgelegt, dass ohne das Wissen der BenutzerInnen keine Vorrichtung zur qualitativen oder quantitativen Kontrolle verwendet werden darf. (Wendler-Boeck 1998: 17) Fehlende Interessenvertretungen machen es für AgentInnen schwer, Mitspracherechte hinsichtlich Leistungs- und Verhaltenskontrollen wahrzunehmen.

¹⁶ **Zur Stichprobe:** Für die Untersuchung von Isic u.a. wurden 250 Personen befragt, die in 14 Call Centern verschiedener Dienstleistungsbranchen beschäftigt sind. Über telefonische Akquisition wurden die Unternehmen zur Teilnahme an der Studie geworben und insgesamt bearbeiteten 75% Frauen und 25% Männer den Fragebogen. Der Rücklauf betrug 50%. Von der Altersstruktur her waren die Beschäftigten zwischen 20 und 56 Jahre alt, so lag das Durchschnittsalter bei 31 Jahren. 30% der Befragten hatten einen Haupt- oder Realschulabschluss und 67% Abitur oder eine Hochschulbildung. Des Weiteren betrug die Dauer der Tätigkeit im Call Center bei 43% der Befragten bis zwei Jahre, mehr als zwei Jahre arbeiteten 42% und nur 15% der Beschäftigten arbeiten mehr als fünf Jahre in Call Center. Lt. Isic u.a. liegt jedoch der geringe Anteil der langfristig Beschäftigten darin u.a. begründet, dass die

beitsbedingungen von 250 Call Center Beschäftigten analysiert, deren Tätigkeit im wesentlichen darin besteht, am Telefon Gespräche mit Kunden auszuführen. Die Arbeitsplätze dieser Call Center-Beschäftigten wurden stichprobenmäßig mit Arbeitsbedingungen von Verwaltungs- und Bankangestellten verglichen. Ausgangspunkt war die Frage, wie Call Center Arbeitsplätze aus belastungs- und ressourcentheoretischer Sicht zu beurteilen sind. Basierend auf die Handlungstheorie nach Hacker (1998) wurde folgende handlungstheoretische Klassifikation von Arbeitsmerkmalen aufgestellt: Gefragt wurden nach Regulationsanforderungen (Arbeitskomplexität, Vollständigkeit), Regulationsmöglichkeiten (Handlungsspielraum, Zeitspielraum) und Regulationsproblemen (arbeitsorganisatorische Probleme, Zeitdruck, Konzentrationsanforderungen). Regulationsprobleme stellen zugleich Stressoren dar.

Nachfolgend werden zur Veranschaulichung einige für das Ergebnis relevanten Itembeispiele aufgeführt:

Itembeispiele zur Messung von

a) Arbeitskomplexität:

"Inwieweit erhalten Sie Aufträge, die ungewöhnlich und besonders schwierig sind?"

b) Handlungsspielraum:

"Wieviel Einfluß haben sie darauf, welche Arbeit Ihnen zugeteilt wird?"

c) Zeitspielraum:

"Wie sehr können Sie Ihre Arbeitsgeschwindigkeit selbst bestimmen?"

meisten Call Center-Arbeitsplätze erst in den letzten Jahren entstanden sind. Verglichen wurden die Arbeitsplätze der Call Center-Beschäftigten mit den Arbeitsplätzen von 60 Verwaltungsangestellten einer Stadtverwaltung (53% Frauen und 47% Männer) sowie mit Arbeitsplätzen von 122 Angestellten einer Bank. (50% Frauen). Der Altersdurchschnitt bei den Verwaltungsangestellten lag bei 40 Jahren mit einer Standardabweichung von 10 Jahren und bei den Bank-Angestellten bei 37 Jahren. 63% der Verwaltungsangestellten und 28% der Bankangestellten haben einen Haupt- oder Realschulabschluss, 37% der Verwaltungsangestellten und 72% der Bankangestellten haben Abitur oder eine Hochschulausbildung.

Für die Untersuchung wurden folgende Instrumente verwendet:

- 1.) Instrument zur Stressbezogenen Tätigkeitsanalyse 6.0. (abgekürzt: ISTA (näheres hierzu s. Isic/Dormann/Zapf 1999: 203): Als Arbeitsmerkmale wurden erhoben "Arbeitskomplexität, Handlungsspielraum, Zeitspielraum, arbeitsorganisatorische Probleme, Unsicherheit, Zeitdruck, Konzentrationsnotwendigkeiten.
- 2.) Maslach Burnout Inventory (abgekürzt: MBI-D) in der deutschen Version von Büssing und Perrar (1992) zur Erhebung von Burnout: Hierzu gehören Skalen wie emotionale Erschöpfung (d.h. wenn eine Person das Gefühl hat, durch ihren Kontakt mit anderen Menschen überbeansprucht oder ausgelaugt zu sein), Depersonalisation (hier hat eine Person das Gefühl, andere Menschen wie Objekte zu behandeln) und reduzierte persönliche Leistungsfähigkeit (hier hat eine Person das Gefühl, ihren eigenen Ansprüchen nicht mehr gerecht werden zu können)
- 3.) Die Liste von Mohr (1986) zur Messung psychosomatische Beschwerden als eine langfristige Stressreaktion: So wurden die Untersuchten beispielsweise gefragt, wie häufig sie Kopfschmerzen oder Einschlafschwierigkeiten haben oder wie häufig sie nervös oder angespannt sind.

d) Unsicherheit:

"Wie oft erhalten Sie von verschiedenen Vorgesetzten widersprüchliche Anweisungen?"

e) Konzentrationsanforderungen:

"Müssen Sie Informationen für kurze Zeit im Kopf behalten, die man sich schwer merken kann?"

f) Emotionaler Erschöpfung:

"Ich fühle mich durch meine Arbeit ausgebrannt"

g) Depersonalisation:

"Es macht mir wirklich nicht viel aus, was mit manchen Kunden passiert."

h) persönlicher Leistungsfähigkeit:

"Ich gehe ziemlich erfolgreich mit den Problemen meiner Kunden um."

i) psycho-soziale Beschwerden:

"Haben Sie Kopfschmerzen?"

Ergebnis dieser Studie ist u.a., dass sich die Arbeitsplätze der Call Center-Beschäftigten vor allem durch sehr niedrige Handlungs- und Zeitspielräume¹⁷ auszeichnen. Dies gilt insbesondere dann, wenn ausschließlich Kundenanrufe entgegen genommen werden. Des Weiteren ist der Handlungs- und Zeitspielraum besonders niedrig, wenn die durchschnittliche Dauer der Kundengespräche sehr gering ist. Signifikant höher als bei den anderen Stichproben bei den Verwaltungs- und Bankangestellten sind die psychosomatischen Beschwerden bei den Call Center-Beschäftigten. Durch die hohe Anzahl von Kundenanrufen entstehen hohe Konzentrationsanforderungen und Zeitdruck, gegen den die Beschäftigten in der Regel wenig tun können. (Isic u.a. 1999: 202 ff)

Arbeitsplätze, wo Beschäftigte nur im Inboundbereich oder im In-/und Outboundbereich arbeiten, können in mehrerer Hinsicht differenziert werden: Die In-/und Outboundgruppe verfügt gemäß dem Untersuchungsergebnis über höhere Handlungs- und Zeitspielräume und die aufgaben- und organisationsbezogenen Stressoren (Unsicherheit, arbeitsorganisatorische Probleme, Konzentrationsanforderungen und Zeitdruck) sind niedriger. Aus diesem Grund ergibt sich mit höheren Ressourcen bei gleichzeitig niedrigeren Stressoren eine deutlich günstigere Belastungs-Ressourcen-Konstellation.

Arbeitsplätze mit längeren Call-Zeiten (über 7 Minuten) ergeben nach der Untersuchung eine höhere Arbeitskomplexität und größere Handlungsspielräume. Diese längeren Call-

¹⁷ Bei Annahme der üblichen statistischen Verteilungseigenschaft heißt dies lt. Isic u.a., dass 97% aller Call Center-Beschäftigten weniger Handlungsspielraum als der "durchschnittliche" Verwaltungsangestellte besitzen.

Zeiten spielen in Bezug auf den Zeitspielraum keine Rolle. Jedoch sind Personen mit einer eher längeren durchschnittlichen Call-Dauer tendenziell stärker emotional erschöpft.

Die psychosomatischen Beschwerden lassen sich durch den sogenannten Puffereffekt von Handlungs- bzw. Zeitspielraum erklären. Liegt ein hoher Handlungs-/Zeitspielraum vor, können Beschäftigte Wege und Mittel finden, die Wirkungen von Belastungen abzufedern. Jedoch entstehen durch die hohe Anzahl von Kundenanrufen hohe Konzentrationsanforderungen und Zeitdruck und dagegen können die Beschäftigten kaum entgegenwirken.

Für Isic/Dormann/Zapf fällt das arbeitswissenschaftliche Urteil zu Call Center nicht sehr positiv aus. Es entsteht für sie der Eindruck, dass in Call Centern durch geistige Routinearbeitsplätze mit außerordentlich niedrigen Einflussmöglichkeiten Arbeitsplätze geschaffen werden, die den Humankriterien der Arbeitsgestaltung kaum genügen. Insbesondere ist die Erweiterung der Handlungsspielräume dringend geboten. Als eine Einschränkung wird genannt, dass in der Studie nur wenige Call Center-Beschäftigte erreicht wurden, die primär im Outbound telefonieren. Dies kann bei einer umfangreicheren Stichprobe ein anderes Bild ergeben, da in diesem Bereich wesentlich häufiger Beschäftigte tätig sind, die nach Erfolg bezahlt werden, was wiederum zu zusätzlichen Belastungen führt.

Gerade vor dem Hintergrund der rasanten Entwicklung im Call Center Bereich ist es wichtig, Schwachstellen und Belastungsschwerpunkte zu erkennen, da nur so Maßnahmen der Arbeitsgestaltung, Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und juristischer Regelungen zur Erfüllung allgemein anerkannter Standards bei der Gestaltung zukünftiger Arbeitsplätze führen. (Isic/Dormann/Zapf 1999: 207/208)

Obige Aspekte spielen eine große Rolle in der später erläuterten Fallstudie. Zuvor werden jedoch die Vergütungsstrukturen in Call Centern und die an Call Center-Beschäftigte gestellten Anforderungen vorgestellt.

II.4.2 Vergütungsstrukturen in Call Centern

Im Kapitel II.2 wurden die verschiedenen Call Center-Typen dargestellt. So werden Call Center in unterschiedlichen und zudem nur teilweise tarifgebundenen Branchen eingesetzt. Daraus resultieren unterschiedliche Lohn- und Gehaltsstrukturen in Call Centern. So ergab eine Befragung der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK), dass die Lohn- und Ge-

haltsbedingungen der AgentInnen in externen Call Centern deutlich schlechter sind als bei unternehmensinternen Call Centern. (IAT-Projektbericht 2000: 52)

Folgende Tabelle wurden dem IAT-Projektbericht 2000 entnommen (IAT-Projektbericht 2000: 53/54):

Verdienst in DM	alle Call Center	Unternehmens-interne Call-Center	Externe Dienstleister
bis 2000	8,8	8,8	7,9
2.001 bis 2.500	3,3	1,2	6,4
2.501 bis 3.000	3,8	3,2	5
3.001 bis 3.500	7,8	6,8	10
3.501 bis 4.000	11	10,8	11,4
4.001 bis 4.500	7,5	10,8	2,1
4.501 bis 5.000	4,8	6,4	2,1
über 5.000	4,8	6,8	1,4

Quelle: GfK 1998: 12

©IAT 2000

Im vorgenannten Projektbericht wird jedoch angemerkt, dass die vorliegenden Studien nur Teilausschnitte hinsichtlich der Lohn- und Gehaltsstrukturen in Call Centern wiedergeben. Dies ergebe sich schon allein aufgrund ihrer teilweise relativ kleinen Stichproben. (IAT-Projektbericht 2000: 55/56)

Bei der Literaturrecherche nach Vergütungsstrukturen fiel ansonsten auf, dass hierzu öffentlich wenig Angaben gemacht werden. Auf der bereits erwähnten Call Center-Fachtagung im Jahr 1998 gaben Call Center-Betreiber Grundgehälter von DM 3.000,- bei Vollzeit (40 Stunden-Woche) bzw. Grundgehälter von DM 13,- bis 22,- pro Stunde, und zusätzlich Zusatzbeteiligung an. (Call Center-Fachtagung 1998, 50-63).

In einer Bremer Anzeigenzeitung wurden Grundvergütungen (ohne Zuschläge) je nach Qualifikation und Aufgabe zwischen ca. DM 2.000,- brutto (30-Stunden-Teilzeit) und ca. DM 3.500,- (40-Stunden-Vollzeit) angegeben. (Weser-Report vom 12.01.2000: 1)

Bei einer Betriebsbesichtigung eines Bremer Call Centers Anfang Januar 2000 wurden folgende Gehaltsstrukturen genannt: Das Einstiegsgehalt beträgt DM 2.400,- bis DM 2.700,- brutto. Danach gibt es dort eine Gehaltsbreite von DM 3.400,- bis DM 3.600,- brutto. In dem Unternehmen existiert kein Tarifvertrag, sondern Gehaltsgruppen. Das Gehalt der AgentInnen ist dort leistungsabhängig und hängt beispielsweise von Kriterien wie Anzahl

der Anrufe, Umsatz sowie Buchungsrate ab. In diesem Unternehmen gab zum damaligen Zeitpunkt das Ziel, pro Tag 80 Anrufe zu bearbeiten, ab dem 85. Anruf gab es pro Anruf DM 0,50.

Wie hoch ist der Anteil der Teilzeit- bzw. Vollzeitarbeitsplätze in Call Centern?

Biehler/Vogl beziehen sich auf den Deutschen Direkt Marketing-Verband (DDV), der davon ausgehe, dass in Call Centern zu je 50 Prozent Voll- und Teilzeitarbeitsplätze existieren. Die Realität sieht lt. Biehler/Vogl jedoch anders aus und müsste hinsichtlich der Ausgestaltung auch unterschiedlich bewertet werden. In der ProfiTel-Studie werde angegeben, dass bei Inbound Call Centern 46 Prozent vollzeit-, 34 Prozent teilzeit-, 9 Prozent geringfügig und 11 Prozent der ArbeitnehmerInnen als freie MitarbeiterInnen beschäftigt seien. Die vom DDV angeführten Durchschnittswerte würden somit die polarisierte Struktur der Arbeitsverhältnisse zwischen den jeweiligen Call Center-Typen verschleiern. So seien Inbound Call Centern überwiegend unternehmensorientierte Call Center mit sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnissen, wobei in einigen Unternehmen bzw. Bereichen auch mit abhängigen Selbstständigen gearbeitet werde, jedoch zu einem geringen Anteil. In unternehmensorientierten Call Centern seien sozialversicherungspflichtige Vollzeitbeschäftigung meistens gegeben, bei den freien d.h. marktorientierten Call Centern sei Scheinselbstständigkeit, geringfügige Beschäftigung, Teilzeitarbeit und geringe Entlohnung der Normalfall. (Biehler/Vogl 1999: 264/265)

II.4.3 Anforderungen an Call Center-Beschäftigte

In einer Stellenausschreibung sucht ein Unternehmen:

"Call-Center-Agents (m/w) für den In- und Outboundbereich mit PC-Erfahrung und einem Lächeln in der Stimme."

(Weser-Kurier: 03.06.00)

Wie hier vermutet werden kann, geht es in diesem Kapitel um die Anforderungen an die Beschäftigten in Call Centern. Zur Einleitung sollen die in weiteren Stellenausschreibungen¹⁸ formulierten Anforderungen wiedergeben werden:

¹⁸ 14 Stellenanzeigen in Bremer Tageszeitungen im Zeitraum von Januar bis Mai 2000: Neun Anzeigen im AgentInnen-Bereich, davon wurden in drei Anzeigen gleich mehrere AgentInnen gesucht (davon 22 für Outbound- und 44 für Inboundbereich). Letztendlich wurden ca. 25 Outbound-AgentInnen, 47 Inbound-AgentInnen sowie eine AgentIn ohne vorgegebenen Bereich gesucht. Drei Anzeigen gab es zum ProjektleiterInnen-Bereich (einmal Telemarketing,

Anforderung	Inboundbereich	Outboundbereich	Ohne Angabe eines Bereiches
Kaufmännisches Wissen und Erfahrungen im Verkauf		<ul style="list-style-type: none"> hohe Kundenorientierung und ausgeprägtes Verkaufstalent Erfahrungen im Verkauf - verkäuferisches Geschick kaufmännische Grundkenntnisse Ausdauer bei der Akquisition 	
Fähigkeiten in Bezug auf Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> mündliches Ausdrucksvermögen Redegewandtheit Fähigkeit, in allen Situationen ruhig zu bleiben und sich freundlich, aber bestimmt (.) gut verständlich zu machen (situationsangemessenes Reagieren) 	<ul style="list-style-type: none"> Rhetorische Gewandtheit Fähigkeit, offen und zielstrebig zu telefonieren Fähigkeit, Menschen am Telefon zu begeistern 	<ul style="list-style-type: none"> Gern mit anderen Menschen am Telefon kommunizieren Leidenschaftliche Telefonierer
Sprech- und Sprachfähigkeiten		<ul style="list-style-type: none"> evtl. Fremdsprachenkenntnisse angenehme Telefonstimme 	<ul style="list-style-type: none"> sehr gute Deutschkenntnisse
Andere Fähigkeiten und Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> Einsatzbereitschaft und Motivation Aufgeschlossenheit Call Center-Erfahrungen 	<ul style="list-style-type: none"> Erfolgswille Engagement 	<ul style="list-style-type: none"> Belastbarkeit Flexibilität Teamorientierte Arbeitsweise Lernbereitschaft Flexibilität in der Arbeitszeit (Schichtdienst)
Technische Fähigkeiten			<ul style="list-style-type: none"> PC-Erfahrungen bzw. Grundkenntnisse und technisches Verständnis

Wichtigste Kriterien für die Auswahl sind eine gute Telefonstimme bzw. Kommunikationsfähigkeit sowie EDV-Kenntnisse. Schmidt nennt als Kriterien hohe Belastbarkeit, eine gute Telefonstimme, Empathie und Fähigkeit zur Eigenmotivation. (Schmidt 1999: 20) So führt auch der Personalreferent des untersuchten Unternehmens aus, dass er bei der Auswahl darauf bedacht sei, dass die BewerberInnen *"sehr kommunikationsstark sind"* und *"gerne telefonieren"*. Eine formale Ausbildung wird gern gesehen, stellt jedoch keine Einstellungsbedingung dar¹⁹. Notwendige Kenntnisse werden in recht kurzen Schulungen (drei Tage bis 8 Wochen) vermittelt. (Schmidt 1999: 20)

Inboundbereich, Servicecenter) und je eine Stellenanzeige für eine/n Personalleiter/in und eine Call Center ManagerIn.

¹⁹ Auch bei den Stellenanzeigen wurde als einzige formale Ausbildung "kaufmännische Grundkenntnisse" genannt.

Trotz überwiegend niedriger Einstiegsgehälter und geringer Bezahlung wünschen sich die Personalverantwortlichen für die Call Center "engagierte, selbstständige, selbstbewusste, kompetente, entscheidungsfähige Personen". (Schmidt 1999: 21) Hier drängt sich für Schmidt der Verdacht auf, dass in der Call-Center-Branche das geschehe, was in anderen so genannten "Frauenberufen" häufig vorkomme: Bestimmte "typisch weibliche" Fähigkeiten wie soziale und kommunikative Kompetenzen würden gefordert, aber gleichzeitig systematisch unterbewertet (s. auch Kapitel II.6). Jedoch ist bei den bisherigen Untersuchungen der Frauenanteil in Call Centern auch bei den besser qualifizierten Bereichen höher als in anderen Branchen. (Schmidt 1999: 21)

Welche Anforderungen werden im Call Center-Bereich nun an Beschäftigte gerichtet, die als ProjektleiterInnen bzw. für leitende Funktionen gesucht werden?

Anforderungen an Beschäftigte in leitenden Funktionen:

ProjektleiterIn Telemarketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Betriebswirtschaftliches Denken ▪ Führungserfahrungen im Call Center ▪ Kommunikationsstärke ▪ Organisationsstärke ▪ Kontaktfähigkeit
ProjektleiterIn Inbound-bereich	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fach- oder Hochschulstudium ▪ mehrjährige Führungserfahrungen im Call Center ▪ gute MS-Office-Kenntnisse ▪ Verhandlungssicherheit
LeiterIn Servicecenter	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualifizierte Kenntnisse und Erfahrungen im Call Center-Management ▪ Versandhandelserfahrung und Erfahrung im E-commerce ▪ Kunden- und serviceorientiertes Handeln ▪ Organisationstalent ▪ Verhandlungsgeschick ▪ Eigeninitiative ▪ Engagement ▪ Belastbarkeit
Call Center ManagerIn	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunikationsfähigkeit ▪ Teambereitschaft ▪ Durchsetzungsvermögen ▪ Flexibilität ▪ Erfahrung in der Leitung eines Call Centers
LeiterIn Personal	keine Anforderungen beschrieben; Aufgaben sind: Personalrekrutierung, Personalentwicklung, -verwaltung. Aufbau eines Systems des Personalcontrolling und Einbeziehen organisatorischer Strukturen im Unternehmen

Die im Fallbeispiel interviewten ExpertInnen gaben an, dass Personen in führenden Positionen fähig sein müssen, *"sehr viele Spannungen auszuhalten"* und *"Gefühle und Dinge wahrnehmen können, die mit Mitarbeitern zu tun haben"*. Des Weiteren sei viel Organisationsgeschick, Verhandlungsgeschick und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, notwendig.

Auch Offenheit für neue Strukturen, Serviceerfahrung und kaufmännisches Hintergrundwissen wurden als Anforderungen genannt.

Zurückkommend auf die Anforderungen bzw. Erwartungen an die Call Center-Agents ist somit nach fachlichen und außerfachlichen Kompetenzen zu unterscheiden und eine formale Ausbildung stellt keine Einstellungsbedingung dar²⁰. (Schmidt 1999: 20) Vor allem spielt das Persönlichkeitsprofil von MitarbeiterInnen eine Rolle. Anforderungen in Bezug auf Technikkompetenz machen nur etwa 10% der Anforderungen aus, 10% Produktkenntnisse, was von Auftraggeber zu Auftraggeber variiert, durchschnittlich sind dies 20 bis 25%. Die restlichen 60 bis 70% der Anforderungen beziehen sich auf Kommunikation und Serviceorientierung. (Michel 1998: 40)

Anforderungen an Call Center-AgentInnen beinhalten also Belastbarkeit, Flexibilität, Engagement, Lernwille, Selbstbewusstsein, Kompetenz, Entscheidungsfähigkeit, und der Wille zum Lernen (s. eigene Ausführungen und Schmidt 1999: 21) Call Center-AgentInnen müssen mit massiven Beschwerden und Rückschlägen umgehen können. Weiterhin müssen Call Center-AgentInnen anhand betrieblicher Vorgaben mit den KundInnen umgehen können und eine Beziehung zu den KundInnen aufbauen. Ihre Interaktionen mit den KundInnen sind instrumenteller Art (Problemlösungen) sowie auch sozialer Art (Beziehungen aufbauen). Fraglich ist hier, inwieweit diese persönlichen Fähigkeiten bereits in einem Vorstellungsgespräch erkannt werden, warum diese Anforderungen nicht entsprechend in die Entlohnung mit aufgenommen werden und vor allem, wie die Beschäftigten psychisch mit diesen Anforderungen umgehen können.

Zusammenfassend ist die Call Center-Tätigkeit eine kommunikationsbasierte Dienstleistung. Die Anforderungen an die Call Center-AgentInnen bestehen im wesentlichen darin, dass sie kommunikationsstark sind, PC-Grundkenntnisse besitzen und Beziehungen zu Ihren KundInnen aufbauen. Die Tätigkeit der Call Center-AgentInnen, vor allem im operativen Tagesgeschäft, ist also im wesentlichen eine emotionale Tätigkeit. Waltraud Heller spricht im Zusammenhang mit diesen Interaktionen sozialer Art von "Emotionsarbeit" und betont, dass die Bedeutung dieser Form von Arbeit im Zuge der Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft zunimmt. (Heller 1994: 45 ff. und 294 ff). Auch Oberlindober schreibt, dass Call Center-Arbeit im operativen Tagesgeschäft Emotionsarbeit ist. (Oberlindober 2000: 48)

²⁰ Außer im Outboundbereich (s. hierzu später folgende Erläuterungen der Vertriebs-/Marketingleiterin)

Wer entwickelte das Konzept der Emotionsarbeit und was beinhaltet dieses Konzept? Diese Frage will ich zum einen aufgrund vorheriger Ausführungen und zum anderen aufgrund dessen, dass spätere Untersuchungen zu diesem Bereich überwiegend auf diesem Konzept basieren²¹, im nächsten Kapitel nachgehen.

II.5 Call Center-AgentInnen als "EmotionsarbeiterInnen"

II.5.1 Das Konzept der Emotionsarbeit

Unter dem Titel "The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling" erschien 1983 die Originalausgabe der Arbeit von Arlie Russel Hochschild, die deutsche Fassung erschien 1990.²²

Grundlage zur Beschreibung des privaten und öffentlichen Charakters eines "Emotionsystems" sind empirische Beispiele aus verschiedenen Bereichen, hier u.a. Flugbegleiterinnen einer amerikanischen Fluggesellschaft. (Hochschild 1990: 38). Hochschild geht es um die Auswirkungen auf Menschen, wenn ihre Gefühlsarbeit für kommerzielle Zwecke dienstbar gemacht wird. Speziell bei den Flugbegleiterinnen untersuchte sie, wie diese ihre Gefühle und ihren Gefühlsausdruck einsetzen müssen, um Passagiere dahingehend zufrieden zu stellen, dass sie beim nächsten Mal wieder die Fluggesellschaft wählen. Wie auch im vorherigen Kapitel erwähnt, dient das Konzept und die Definition von Emotionsarbeit von Hochschild den meisten späteren Untersuchungen über Emotionsarbeit als Grundlage, welche lt. Rastetter im weitesten Sinne arbeitssoziologische Fragestellungen behandeln. (Rastetter 1999: 374)

Anfänglich erläutert Hochschild den Unterschied zwischen Produktions- und Dienstleistungsbereich. So werde im Produktionsbereich ein Produkt hergestellt, im Dienstleistungsbereich hingegen eine Dienstleistung. Bei einer Dienstleistung ist es Ziel, KundInnen zufrieden zu stellen. Im Beispiel der Flugbegleiterinnen sei der "emotionale Stil", in dem die Dienstleistung angeboten werde, ein Teil ihrer selbst, d.h. der Flugbegleiterin als Dienstleisterin. Für Hochschild sind hier Liebe und Hass mit dem Produkt, und nicht mit

²¹ s. hierzu Zapf/Vogt/Seifer/Mertini/Isic 1999: 373

dem Herstellungsprozess verwoben. (ebd. 29) Die Dienstleistungsarbeit beinhaltet Folgendes: Bei anderen Menschen wird eine psychische Verfassung hergestellt und das Dienstleistungsunternehmen wird nach der Qualität des Services der Angestellten eingestuft. (ebd.: 30) Dieses ist jedoch auch die einzige Vergleichsmöglichkeit zwischen Produktions-/Industriebereich und Dienstleistungsbereich. Vielmehr hat eine andere Art von Arbeit eine Symbolbedeutung übernommen: Die Arbeit von Angesicht zu Angesicht oder die im Gespräch erbrachte "personenbezogene Dienstleistung".²³

Emotion bzw. Gefühl ist für Hochschild ein Sinn wie Hören, Sehen und Erregung. Gefühle vermitteln Informationen und haben eine Signalfunktion. Hierzu bezieht sich Hochschild auf Sigmund Freud. Empfindungen bedingen die Entwicklung der eigenen Sicht der Welt. Durch die Arbeit an Gefühlen werden diese zugleich erschaffen. Die soziale Gestalt der Gefühlsarbeit entsteht durch den Versuch der Menschen, latente Gefühlsnormen anzuwenden. Diese Gefühlsnormen dienen lt. Hochschild als Richtschnur in bestimmten Situationen und erwarteten Emotionen. Beim Gefühlsmanagement geht es für Hochschild um private Handlungen. (Hochschild 1990: 40)

Hochschild unterscheidet Emotionsarbeit im privaten und beruflichen Bereich. Für den privaten Bereich verwendet sie den Begriff "emotion work". Der Begriff "emotion work" impliziert einen Gebrauchswertcharakter, der von der Person selber kommt und private Beziehungen regelt. (Rastetter 1999: 375) Für den beruflichen Bereich verwendet Hochschild den Begriff "emotional labor". Gefühle werden dahingehend gemanagt, einen für andere Menschen sichtbaren Körper- oder Gesichtsausdruck herzustellen, welcher vom Unternehmen vorgegeben ist. Hier wird Gefühlsarbeit gegen Lohn verkauft und besitzt einen "Tauschwertcharakter". Für dieselben Handlungen der Gefühlsbeeinflussung im privaten Bereich verwendet Hochschild den Begriff "emotion management". Diese haben ihrer Ansicht nach einen "Gebrauchswertcharakter". (Hochschild 1990: 30)

Wann wird Gefühls- bzw. Emotionsarbeit geleistet? Wenn das eigene Gefühl erforderlich ist, um nach außen durch Mimik, Gestik und Stimme ein Gefühl zum Ausdruck zu bringen, unabhängig davon, ob dies mit den inneren Empfindungen übereinstimmt. Das heißt,

²² In der deutschen Übersetzung wird der Begriff "Gefühl" in verschiedenen Variationen anstelle von "Emotion" verwendet. Um Verwirrungen zu vermeiden, wird überwiegend der Begriff "Emotion" verwendet.

²³ Weiter führt Hochschild aus, dass es schon immer öffentliche Dienstleistungsberufe gab. Anhand des Beispiels der Flugbegleiterinnen zeigt sie den neuen Aspekt, dass die Arbeit von "Sozialingenieuren geplant und durchgängig von oben organisiert werden". Hierdurch könne Gefühlsarbeit sozialtechnisch manipuliert werden und die Angestellten verlieren die eigene Kontrolle über die Arbeit. (Hochschild 1990: 32)

bestimmte Gefühle müssen gezeigt oder unterdrückt werden, damit die äußere Haltung gewahrt bleibt, welche bei anderen die erwünschte Wirkung hat. Dies vollzieht sich durch die Koordination des Verstandes und der Gefühle und den Rückgriff auf eine Quelle des Selbst, die als tief in der Persönlichkeit verankerter Bestandteil der Individualität hoch bewertet wird. Ein weiterer Bestandteil der Gefühlsarbeit ist es auch, Verärgerung oder Erschöpfung verbergen zu müssen. (ebd.: 31, 32)

Einen wesentlichen Schwerpunkt bilden in Hochschilds Ansatz die psychischen und gesundheitlichen Kosten von Emotionsarbeit. Wichtig ist, was mit den privaten Emotionen geschieht, wenn diese in den Einflussbereich von Sozialtechniken gelangen und dabei von Profitdenken bestimmt werden. Private Emotionen werden dabei instrumentalisiert und für unternehmerische Zwecke eingesetzt. Sie nennt dieses Muster "transmutation" (Verwandlung des Gefühlssystems). Folge kann sein, dass sich die EmotionsarbeiterInnen aufgrund der "transmutation" immer weniger auf die Signalfunktion ihrer Gefühle verlassen können. (Hochschild 1990: 42) Je weniger sie sich auf ihre eigenen Gefühle verlassen oder ihnen vertrauen oder sich damit beschäftigen, desto schwerer wird es, genuine Gefühle zu zeigen und sich darauf zu verlassen. Resultat ist die Entfremdung von den eigenen Gefühlen.

Menschen sind jedoch zur Reflexion der äußeren bzw. objektiven Welt auf ihre Gefühle angewiesen und das Beachten der Gefühle ist für Hochschild das beste Mittel, sich der Objektivität anzunähern. (ebd.: 49) Wie bereits erwähnt, fungiert das Gefühl als Signal. Gefühle machen es möglich, verborgene Wahrheiten über die innere Einstellung eines Menschen sichtbar zu machen. Die Menschen geraten dabei in zwei verschiedene Konflikte: Sie können an der Oberfläche agieren, d.h. Gefühle verbergen oder vorspielen. Dies nennt Hochschild "Oberflächenhandeln" bzw. "surface acting". Die zweite Schwierigkeit entsteht durch eine tiefergehende Beziehung zwischen Reiz und Reaktion. Beispielsweise, wenn eine Person eine andere Person im Stich lässt und anschließend Schuldgefühle hat. Nun versucht diese Person, die Schuldgefühle loszuwerden, was aber nicht gelingt und sie ist daraufhin frustriert. Hier werden Signalreize des inneren Handelns auf einer tieferen Ebene aufgelöst, dies hat lt. Hochschild nicht nur die Täuschung anderer, sondern auch eine Selbsttäuschung zur Folge. (ebd.: 50/51)

Viel wichtiger ist hier für Hochschild jedoch das "Innere Handeln" bzw. das "Tiefenhandeln" oder "deep acting". Signalreize können lt. Hochschild durch das "Innere Handeln" auf einer tieferen Ebene ausgelöst werden. Beim "Inneren Handeln" handelt es sich um

den Versuch, auf einer tieferen Ebene vorhandene Gefühle im Sinne der vorgegebenen Gefühle mittels kognitiver Strategien zu beeinflussen (Hochschild 1990: 51) Für Hochschild sind die Techniken des "Inneren Handelns" mit den Sozialtechniken verbunden, wenn Beschäftigte vom Unternehmen vorgegeben bekommen, wie sie ihre Wut unterdrücken sollen. Beim "Oberflächenhandeln" werden andere Personen getäuscht, beim "Inneren Handeln" täuscht ein Mensch nicht nur andere, sondern auch sich selbst. SchauspielerInnen bedienen sich des Oberflächenhandelns.

Am Fallbeispiel der FlugbegleiterInnen macht Hochschild dabei auf die Problematik aufmerksam, dass diese ihre Wut unterdrücken müssen, auch wenn sie von Passagieren beleidigt werden. Wie sie dabei vorgehen müssen, wird vom Unternehmen vorgegeben. In diesem Fall sind die Techniken des "Inneren Handelns" mit den Sozialtechniken verschmolzen. Fraglich ist jedoch, ob ein Mensch diese Wut wirklich unterdrücken kann. Für Hochschild ändert sich die Flugbegleiterin selbst in dem Moment, wo sie Mechanismen der Gefühlserzeugung übernimmt und sie von innen heraus vorspielt. Als Resultat rücken Menschen ihre Gefühle immer mehr in ihr Innenleben und der Zugang zu ihren wahren Gefühlen wird immer schwerer. (ebd.: 51)

Ein Verdienst von Hochschild ist es, nicht nur die Ausdrucksregeln, sondern auch die Strategien der Beschäftigten darzustellen, die ihnen die Emotionsarbeit ermöglichen. Die Techniken für dieses Gefühlsmanagement sind das "Oberflächenhandeln" sowie das "Innere Handeln".

Strategien der Emotionsarbeit:

Beim Oberflächenhandeln bezieht sich Hochschild auf Goffmann (1969). Wenn Menschen versuchen, ihr äußeres Auftreten mittels Körpersprache, Mimik und Gestik zu verändern, handelt es sich um "Oberflächenhandeln"²⁴, um äußere Darstellungen. (Hochschild 1990: 53)

Beim "Inneren Handeln" versuchen Menschen, nicht nur auf bestimmte Weise zu erscheinen, sondern es geht ihnen darum, dies wie ein wirkliches Gefühl zu zeigen. Es gibt lt. Hochschild zwei verschiedene Arten des "Inneren Handelns": Bei der einen Form werden Gefühle direkt angesprochen, bei der anderen Form wird auf indirektem Wege vorgegangen, indem man auf gelernte Vorstellungen und Bilder zurückgreift.

Bei der Technik der direkten Ansprache der Gefühle versuchen Menschen, Signale zu unterdrücken und sich den Folgen von bestimmten Gefühlen zu entziehen. Es bedarf lt. Hochschild einer großen Anstrengung, sich nicht auf die Gefühle und die dazu erforderlichen Mühen zu konzentrieren.

Bei der zweiten Art des "Inneren Handelns" bezieht sich Hochschild auf die sogenannte "Stanislawski-Methode"²⁵ (Stanislawski 1961): Um in einer aktuellen Situation die geforderten Gefühle zeigen zu können, greifen die Betroffenen auf ihre eigenen mentalen Bilder und Vorstellungen zurück, um dann die für diese aktuelle Situation passenden Gefühle zu erzeugen. Bei dieser Psychotechnik wird das "emotionale Gedächtnis" aktiviert und die Kunst des Erinnerns ist dabei wichtig. Neben dem Körper und dem unmittelbaren zugänglichen Gefühl wird die gesamte Vorstellungswelt, die unbewusste und die vorbewusste Erinnerungswelt, als eine kostbare Ressource betrachtet. (Hochschild 1990: 58)

Was geschieht, wenn Menschen in Institutionen Gefühlsarbeit leisten müssen?

Wenn Institutionen beteiligt sind, werden dem Menschen verschiedene Handlungselemente entzogen und durch institutionelle Mechanismen ersetzt. Indem die Beschäftigten einer Institution nach den Regeln und Gepflogenheiten der Institution organisiert werden, werden sie selbst zu TrägerInnen der Handlung. (Hochschild 1990: 66)

Kritisch wird es für Hochschild, wenn Institutionen mittels bestimmter Techniken des "Inneren Handelns" den Beschäftigten beibringen wollen, wie sie sich etwas vorstellen und wie sie sich fühlen sollen. Die Gefühle der Beschäftigten werden gesteuert, indem ein Unternehmen der Belegschaft nur bestimmte Sachverhalte vermittelt und sie entsprechend organisiert. Menschliche Gefühle werden auch durch das Sprechen in standardisierten Formeln beeinflusst. Hierbei lenken die Institutionen die Art der Wahrnehmung und beeinflussen die Spontaneität des Sprechens.²⁶ Menschen in bestimmten Funktionen im Unternehmen, wie AbteilungsleiterInnen oder AusbilderInnen haben oftmals die Ermächtigung, Beschäftigte auf ihr "Inneres Handeln" einzustellen. Aufgrund ihrer Funktion ha-

²⁴ Im Original "Surface Acting". Übersetzt wird dies in der deutschen Fassung mit "Oberflächenhandeln", "Agieren an der Oberfläche".

²⁵ Nach dieser Methode lernen auch SchauspielerInnen.

²⁶ Auch die Call Center-AgentInnen im untersuchten Unternehmen arbeiten mit Gesprächsleitfäden. Damit es persönlicher klingt, modifizieren sie diese Gesprächsleitfäden, als Richtschnur sind diese jedoch vorhanden. Auch fiel bei den Interviews auf, dass die AgentInnen teilweise in standardisierter Form weitersprachen. Des Weiteren wird die Art, wie AgentInnen auf KundInnen eingehen sollen, in den Schulungen vermittelt.

ben sie die Autorität, Ratschläge zu erteilen, wie Beschäftigte ihre Situation sehen oder empfinden sollen.²⁷ (Hochschild 1990: 69)

Formelle Normen im Unternehmen bzw. in der Institution setzen den Möglichkeiten des Gefühlsausdrucks der Beschäftigten Grenzen. Dies wird für Hochschild deutlich an den Normen, die den Informationszugang regeln. Jede Institution, selbst mit einer schwachen Hierarchie, unterbindet Formen der Demokratie in gewissem Umfang und sucht folglich nach Wegen zur Vermeidung von Neid und Ärger an der Basis. Dies kann durch die "Hierarchie von Geheimnissen" geschehen, wenn beispielsweise Gehaltsstrukturen in den oberen Ebenen oder Gründe für Beförderungen nicht transparent sind. (Hochschild 1990: 70)²⁸

Für Hochschild werden durch das Einsetzen von "Oberflächenhandeln" oder "Tiefenhandeln" im kommerziellen Bereich das Gesicht und die Gefühle eines Menschen zu einer Ressource, die zum Geldverdienen eingesetzt wird. Es besteht ein Unterschied darin, ob diese Ressource für unternehmerische Ziele oder für persönliche und bereichernde Aktivitäten eingesetzt wird. (Hochschild 1990: 72)

Wie lassen sich Berufe charakterisieren, in denen Emotionsarbeit geleistet wird?

Merkmale sind

- Der direkte persönliche Kundenkontakt von Angesicht zu Angesicht.
- Die Notwendigkeit, bei KundInnen einen bestimmten Gefühlszustand hervorrufen zu müssen, wie beispielsweise Dankbarkeit, Zufriedenheit.
- Die Möglichkeit der ArbeitgeberInnen, in diesen Bereichen "mit Hilfe von Ausbildung und Überwachung ein bestimmtes Maß an Kontrolle über das Gefühlsverhalten" der Beschäftigten auszuüben. Anreizsysteme erweisen sich oftmals bei der Bewältigung von Emotionsarbeit als besonders erfolgversprechend, da hier eine Verknüpfung zwischen Eigeninteresse und den bei der Arbeit erforderlichen Darstellungen und Gefühlen besteht. Dies wird auch anhand des Fallbeispiels deutlich, wo AgentInnen im Outboundbereich u.a. auf Provisionsbasis arbeiten.

²⁷ Im Fallbeispiel des Call Centers übernehmen Teamleitung bzw. Projektleitung diese Funktion.

²⁸ So wurde auch im Fallbeispiel deutlich, dass für die AgentInnen die Arbeit der Team- oder Projektleitung nicht transparent ist.

Eine wichtige Frage ist hierbei, inwieweit Gefühlsarbeit vom Arbeitgeber erkannt, honoriert und als Quelle von beruflichen Überbelastungen in Rechnungen gestellt wird. (Hochschild 1990: 120-122)

Was passiert mit den Menschen, wenn ihr "Inneres Handeln" und Tiefenhandeln zum Teil der Ware Arbeitskraft werden? (Hochschild 1990: 99)

Die Trennung zwischen dem eigenen Gefühl und dem Gefühl, welches gefordert wird, führt auf Dauer zu "emotionalen Dissonanzen". Dies basiert auf der Annahme, dass Menschen nicht über einen längeren Zeitraum die Trennung von Darstellung und Gefühlen durchhalten können. Der Versuch, diese Spannung und Differenz über einen längeren Zeitraum aufrecht zu erhalten, führt zu Stresserscheinungen. Die emotionale Dissonanz gleicht der kognitiven Dissonanz und muss wie diese auf Dauer behoben werden. Dies geschieht, in dem die Menschen ihre Gefühle entweder den Darstellungsformen bzw. Normen anpassen oder ihr Verhalten so verändern, dass es zu den Gefühlen passt.

Erstere Möglichkeit entspricht der Strategie des Tiefenhandelns: Das Gefühl wird so beeinflusst, dass es normgerecht wird. Durch die permanente Anpassung des Gefühls an äußere Bedingungen entfremdet sich der Mensch von seinen eigenen Gefühlen. Wie bereits beschrieben, ist es dann irgendwann sehr schwierig bzw. nicht mehr deutlich, was die eigenen Gefühle oder welches die manipulierten Gefühle sind. Die zweite Möglichkeit, das Verhalten den eigenen Gefühlen anzupassen, bedingt zwar ein authentisches Verhalten, kollidiert jedoch u.U. mit den Vorgaben des Unternehmens. (Rastetter 1999: 376)

Letztendlich bedient sich das Unternehmen des grundlegenden menschlichen Einfühlungsvermögens und überträgt es auf die Arbeitssituation. Parallel wird behauptet, dass diese Übertragung der Empathie keine Auswirkungen auf das Privatleben der Beschäftigten habe. (Hochschild 1990: 101)

Das Problem hierbei veranschaulicht Hochschild mit ihrem Beispiel der Flugbegleiterinnen: Einerseits müssen sie in Kategorien des Verkaufs denken, andererseits müssen sie die Fluggäste so behandeln, als wenn sie mit ihnen befreundet seien. Diese Haltung "als ob" soll eine persönliche Beziehung signalisieren, die aber keine ist und demgegenüber kann der Fluggast mit den FlugbegleiterInnen so umgehen wie er bzw. sie will, er "hat sich dieses ungeschriebene Recht erkauf". Dabei könne es passieren, dass sich das geforderte Ein-

fühlungsvermögen der FlugbegleiterInnen unter diesen alltäglichen Belastungen zu einer oberflächlichen Ware verflüchtigt. (Hochschild 1990: 101)

Das ständige Zeigen von Freundlichkeit ist für Hochschild eine bemerkenswerte Leistung und ist durch die Verwandlung von drei grundlegenden Elementen des Gefühlslebens möglich: Gefühlsarbeit, Gefühlsnormen und sozialer Austausch. Gefühlsarbeit wird als Ware angeboten und verkauft, hier kann die Person nicht mehr über die eigene Gefühlsarbeit bestimmen. Gefühlsnormen bleiben nicht mehr privat, sondern werden in Trainingsprogrammen im Unternehmen veröffentlicht. Zudem wird der soziale Austausch immer stärker reguliert und der Raum für eine individuelle Ausgestaltung des Gefühlslebens wesentlich verengt. (Hochschild 1990: 110)

Wie bereits erwähnt, wirft Hochschild die Frage auf, inwieweit Gefühlsarbeit vom Arbeitgeber erkannt, honoriert und auch als Belastungsfaktor anerkannt wird. (Hochschild 1990: 122) Hierzu müssen m.E. die Anforderungen an die Emotionsarbeit und die Auswirkungen von Emotionsarbeit transparent gemacht werden. Des Weiteren ist mit dem Ziel einer gerechteren Entlohnung die Bewertung bzw. Standardisierung von Emotionsarbeit notwendig.

Welche Arbeitsanalyseverfahren machen die Analyse der Anforderungen an Emotionsarbeit möglich? Welche Instrumente stehen zur Verfügung, um Emotionsarbeit zu bewerten und gerecht zu entlohnen? Lt. Rastetter existieren zur Zeit weder elaborierte Arbeitsanalyseverfahren zur Feststellung emotionaler Anforderungen an einem Arbeitsplatz, noch eignungsdiagnostische Verfahren, die emotionale Fähigkeiten bzw. emotionale Intelligenz erfassen. Die Befähigung zur Emotionsarbeit wird ihrer Ansicht nach eher zu sozialen oder extrafunktionalen Qualifikationen gerechnet, als zu den zentral fachlichen Qualifikationen. Hier bestehe noch ein erheblicher Forschungsbedarf innerhalb der Arbeits- und Organisationsforschung. (Rastetter 1999: 381)

Auch bei der vorliegenden Studie ergab sich dieses Problem. Ich vermutete Anforderungen an die Call Center-AgentInnen, die mit dem geplanten Arbeitsanalyseinstrument nicht ausreichend erfasst werden. Während der Recherche fand ich jedoch ein Arbeitsbewertungsinstrument, welches schwerpunktmäßig auf Anforderungen im psycho-sozialen Bereich und hier u.a. auf Anforderungen an das Einfühlungsvermögen eingeht. Die Beschreibung des

Arbeitsanalyseinstrument sowie des Arbeitsbewertungsinstrument erfolgt im Kapitel III.1.1..

Zur Erweiterung obiger Ausführungen ist es notwendig, sich intensiver mit den Belastungen und Stressfaktoren, mit denen EmotionsarbeiterInnen konfrontiert werden, auseinanderzusetzen. In diesem Zusammenhang werde ich nachfolgend auf eine Studie eingehen, die an der Johann Wolfgang Goethe-Universität in Frankfurt erstellt wurde. (Zapf/Vogt/Siefert/Mertini/Isic 1999)

II.5.2 Emotionsarbeit als Belastungsfaktor

Eine Grundlage der Studie ist das von Arlie Russel Hochschild entwickelte Konzept der Emotionsarbeit. Der Gegenstand der Studie ist die Frage, ob Berufserfordernisse von Emotionen psychologische Konzepte von Berufsstressoren ergänzen können. (Zapf u.a. 1999: 373)

Bezugnehmend auf Hochschild und andere AutorInnen werden zunächst noch einmal die Merkmale von Emotionsarbeit zusammengefasst:

1. Wesentliches Merkmal von Emotionsarbeit sind sogenannte "face-to-face" oder "voice-to-voice"-Interaktionen mit anderen Personen. Diese Merkmale gibt es im Servicebereich, helfenden Bereich etc.. In der Studie wird in diesem Zusammenhang der Begriff der "personen-bezogenen Arbeit" als ein umfassender Begriff für alle Berufe, die "face-to-face" oder "voice-to-voice"-Interaktionen erfordern, verwendet.
2. Ein weiteres Merkmal ist, dass die Emotionsarbeit Einfluss auf Eigenschaften und Verhaltensweisen anderer Personen haben und somit Einfluss auf deren Emotionszustand nehmen.

(ebd.: 371)

Erläutert wird, dass verschiedene Studien Emotionsarbeit als dichotome Variable operationalisieren, d.h. An- oder Abwesenheit von Emotionsarbeit. Insbesondere Hochschild argumentiert, dass die Auswirkungen der Emotionsarbeit von der Häufigkeit der zwischenmenschlichen Kontakte zwischen Beschäftigten und KundInnen abhängt. Die Häufigkeit dieser Kontakte mache Emotionsarbeit zu einem negativ korrelierenden eindimensionalen Konstrukt zur Gesundheit der Beschäftigten. Diesen Ansatz kritisieren Zapf u.a. und ar-

gumentieren, dass zur Beschreibung der Beziehungen zwischen Emotionsarbeit und psychologischem Stress differenziertere Konzepte gebraucht werden. (ebd.: 374)

Weiter führen sie aus, dass die meisten AutorInnen als Dimension von Emotionsarbeit Häufigkeit, Vielfältigkeit, Dauer und Berücksichtigung ansehen. Einige Gemeinsamkeiten gebe es, um Emotionale Dissonanz zu beschreiben (Diskrepanz zwischen gespielten und gefühlten Emotionen). Emotionale Dissonanz ist der Schlüsselfaktor für emotionale Erschöpfung. (ebd.: 376)

Zur Operationalisierung von Emotionsarbeit kombinieren Zapf u.a. Ausführungen zur Emotionsarbeit und älteren Arbeiten zur Stressforschung, die auf der Aktionstheorie basieren, hier sei "Arbeit" ein multidisziplinäres Konzept. (ebd.: 376) Dies wird gestützt auf aktionstheoretische Grundlagen, bei denen die psychologische Komponente von Arbeit die aktive Arbeit ist (Anforderungen, die sich der bzw. dem Arbeitenden konkret stellen und die dieser/diese handelnd bewältigen muss) und auf die Perspektive der Aktionstheorie, wonach die psychologische Komponente von Arbeit die psychische Regulation der Handlungen innerhalb der Arbeitstätigkeit ist (s. theoretischer Hintergrund zum Arbeitsanalyseverfahren, Kapitel III.1.1).

Die Aktionstheorie verbindet die objektive Arbeitsumgebung mit dem Verhalten der Arbeitenden durch verschiedene kognitive Prozesse. Zur Beschreibung von beruflichen Erfordernissen dienen folgende Aspekte: Regulationserfordernisse für die Arbeitsaufgabe, Regulationsmöglichkeiten und Regulationsprobleme.

Regulationserfordernisse/-anforderungen beinhaltet die Vorgabe, positive oder negative Gefühle auszudrücken bzw. den Umgang mit denselben oder bezogen auf Emotionen von KundInnen Sensibilität zu zeigen (sogenannte Sensitivitätsanforderungen). Regulationsmöglichkeiten beinhalten Techniken der EmotionsarbeiterInnen, mit den Gefühlsanforderungen umzugehen, wie die Techniken des Oberflächenhandelns und Inneren Handelns. Unter Regulationsprobleme fällt der Begriff der Emotionalen Dissonanz. Dies impliziert den Widerspruch zwischen den auszudrückenden und empfundenen Gefühlen.

Diese Aspekte stehen direkt in Verbindung mit der Gesundheit und dem Wohlbefinden der Beschäftigten und helfen, Einflussfaktoren bei der Arbeit zu überwinden, die negative Konsequenzen haben.

Unter Hinzunahme des Gerüsts der Aktionstheorie liegt für Zapf u.a. der Fokus der Studie auf die Regulation von Emotionen in Abhängigkeit von Vorgaben seitens der Organisation. (ebd.: 378)

Aufbauend auf die Arbeiten von Hochschild führen Zapf u.a. aus, dass in Bezug auf Emotionsarbeit die genaue Wahrnehmung der Emotionen der KundInnen eine wichtige Anforderung ist. Durch die Wahrnehmung der Emotionen der KundInnen seien die Beschäftigten in der Lage, auf die KundInnen einzugehen, mit den Emotionen der KundInnen umzugehen und das Gespräch in eine bestimmte Richtung zu steuern. Dies stimmt mit der Kommunikationspsychologie und mit der Literatur zur Emotionalen Intelligenz überein. Die Kommunikationspsychologie operationalisiert diese Fähigkeiten als sogenannte Basis-"social Skills". (Zapf u.a. 1999: 378)

Des Weiteren werden in der Studie emotionale Regulationsanforderungen und Sensitivitätsanforderungen operationalisiert. Die Kontrolle während einer sozialen Interaktion wird des Weiteren operationalisiert. Dies ist der Grad des Einflusses, den Beschäftigte in sozialen Interaktionen mit KundInnen haben. (Zapf u.a. 1999: 379)

Das emotionale Regulationsproblem der Emotionalen Dissonanz wird in den meisten Forschungsbereichen als ein Missverhältnis zwischen gefühlten Emotionen und organisationsbedingte geforderten Anforderungen definiert. Für Zapf beinhaltet Emotionale Dissonanz als Berufsstressor das Oberflächenhandeln und das Innere Handeln, da beispielsweise oftmals von den Beschäftigten gefordert werde, dass sie vorgegebene Emotionen auch wirklich fühlen. Dies beinhaltet, dass Emotionsarbeit nicht auf sensomotorische Regulationen von emotionalem Ausdruck reduziert werden können. (ebd.: 381) So wird im Fallbeispiel zu den Anforderungen an Call Center-AgentInnen angeführt, dass diese eine bestimmte "Servicementalität" mitbringen müssen. Dies bedeutet, die Call Center-AgentInnen als EmotionsarbeiterInnen müssen die Fähigkeit haben, bei eingehenden Gesprächen sofort emotional zu reagieren und bereits ein bestimmtes Gefühl für KundInnen mitbringen müssen. Hier sind Oberflächenhandeln und das Innere Handeln betroffen.

Für die vorliegende Arbeit sind folgende Ergebnisse der Studie relevant:

- Emotionsarbeit ist eine sekundäre Aufgabe parallel zur primären Arbeitsaufgabe.
- Anforderungen an Emotionsarbeit müssen nicht per se negativ sein. So zeigten sich auch positive Korrelationen in Verbindung mit persönlicher Leistungsfähigkeit. Unterstützt wurde aber auch die Sicht von Hochschild, dass Emotionsarbeit zu Stress und Entfremdung führen kann.
- Je häufiger von den ArbeitnehmerInnen Emotionsarbeit gefordert wird, desto höher ist die Emotionale Dissonanz. Dies bedeutet bei den Call Center-AgentInnen (und hier insbesondere im Inbound-Bereich), von denen während des ganzen Arbeitstages Emotionsarbeit gefordert wird, dass hier das Regulationsproblem der Emotionalen Dissonanz sehr hoch sein muss. Des Weiteren hängt die Emotionale Dissonanz davon ab, ob die Interaktion angenehm oder unangenehm war. Auch hierzu führen die Call Center-AgentInnen aus, dass es für sie zu einem guten Arbeitstag gehört, wenn sie "*gute Gespräche*" hatten.
- Emotionale Dissonanz hat einen negativen Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten und bedingt psychische Belastungen. Hier ergab die Studie eine hohe Korrelation mit Emotionaler Erschöpfung (Gefühl, durch den Kontakt mit anderen Menschen überbeansprucht oder ausgelaugt zu sein), Depersonalisation (Gefühl, andere Menschen wie Objekte zu behandeln) und psychosomatischen Beschwerden.

Diese Ergebnisse ergänzen die Ausführungen von Hochschild und bieten neben der Studie von Isic/Dormann/Zapf (s. Kapitel II.4.1) die Basis dafür, eine Sensibilität für die Aspekte von Emotionsarbeit herzustellen. Im nächsten Kapitel soll auf einen weiteren Aspekt der Emotionsarbeit eingegangen werden: Der Geschlechterfaktor.

II.5 Zusammenhang zwischen der Call Center-Tätigkeit und dem Geschlecht

Wie im zuvor beschrieben (Kapitel II.4.1), ist der Call Center-Bereich durch einen hohen Frauenbeschäftigungsanteil geprägt. Hier ist eine Korrelation zwischen dem Geschlecht und der Tätigkeit bzw. den Anforderungen an die Arbeitsaufgaben zu vermuten.

Soziologische Untersuchungen zur Frauenerwerbsarbeit ergaben, dass Erwerbsarbeitsplätze und die damit verbundenen Anforderungen in Unternehmen nicht geschlechtsneutral waren. Auch Riegraf verweist darauf, dass die Erwerbsarbeitsplätze bereits

bei ihrer Entstehung auf die gesellschaftlichen Rollenbilder von Frauen und Männern zugeschnitten werden. Unternehmen nutzen die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung²⁹ und die damit eingehenden Rollenstereotype in mehrfacher Hinsicht aus, sei es durch die unentgeltliche Nutzung extrafunktionaler Qualitäten wie z.B. Einfühlungsvermögen und Kommunikationsfähigkeit von Frauen oder den flexiblen Einsatz weiblicher Beschäftigter, z.B. in Teilzeitbeschäftigungen, um Lohnkosten zu minimieren. (Riegraf 1996: 33) Die Ausführungen hierzu müssten durch das Konzept des weiblichen Arbeitsvermögens, welches Ende der 70er Jahre von Elisabeth Beck-Gernsheim und Ilona Ostner entwickelt wurde, ergänzt werden. (Knapp 1989: 278) Mit diesem Konzept sollen bestimmte geschlechtsspezifische Segmentierungen erklärt werden.

Wie erwähnt, ist der Anteil der beschäftigten Frauen in Call Centern sehr hoch, des Weiteren werden Qualifikationen in Bezug auf soziale Kompetenzen wie Teamfähigkeit, Einfühlungsvermögen, besseres Reaktionsvermögen, beispielsweise im Umgang mit schwierigen Kunden, Kommunikationsfähigkeiten und auch angenehme Telefonstimmen gefordert. Dies unterstützt die Annahme, dass hier Frauen aufgrund der bei ihnen angenommenen sozialisationsbedingten Fähigkeiten eingestellt werden. Bei Betrachtung der Vergütungsstrukturen in diesem Dienstleistungsbereich wird deutlich, dass diese Anforderungen und Kompetenzen wiederum selten in gut bezahlte und abgesicherte Arbeitsverhältnisse eingehen, was wiederum typisch für Berufe ist, in denen überwiegend Frauen beschäftigt sind.

In diesem Zusammenhang wäre ein näherer Vergleich zwischen einer heutigen Call Center-Agentin und dem früheren "Fräulein vom Amt" in den Anfängen der Telefongesellschaft sehr interessant: Ab 1887 wurden versuchsweise "Hilfsarbeiterinnen für den Fernsprechdienst" eingestellt. Diese "Fräuleins vom Amt" galten zu dieser Zeit als etwas besonderes, weil hier erstmals Frauen in großer Anzahl eine Anstellung bei der Post fanden. (Gold 1993: 15)³⁰ Die vor allem bei Frauen aufgrund ihrer Sozialisation vermuteten Charaktereigenschaften wie Freundlichkeit, Einfühlungsvermögen und Geduld passten zu den Anforderungen im Vermittlungsdienst, der gerade in der Anfangsphase mit Pannen, Störungen und Kapazitätsproblemen besonders belastet war. (Gold 1993: 14) Parallel dazu waren die Arbeitsbedingungen geistig wie körperlich anstrengend, monoton und reglementiert. (Gold 1993: 10) Hinzu kam, dass der Einsatz von Frauen einen Kostenvorteil für den Arbeitgeber

²⁹ Leider kann an dieser Stelle nicht ausführlicher darauf eingegangen werden, verweisen möchte ich hierzu auf Hannelore Bublit 1995: Die doppelte Vergesellschaftung von Frauen über Klasse und Geschlecht. In: Einführung in die Hauptbegriffe der Soziologie. Lektion IV, Korte/Schäfers (Hrsg.), Opladen.

³⁰ Ausschlaggebend waren die rasch steigende Nachfrage nach dem neuen Medium Telefon und die niedrigen Lohnkosten weiblicher Vermittlungskräfte. (Gold 1993: 15)

Post darstellte, so erreichten ihre Bezüge zum Teil nur rund 70% des männlichen Hilfsarbeiterlohnes. Vor dem Hintergrund, dass zwischen 1897 und 1907 die Anzahl der im Telefondienst Beschäftigten von 4.224 auf 15.302 angehoben werden musste, wird deutlich, welche Bedeutung den Personalkosten zukam. (Gold 1993: 16) Auch hinsichtlich der Belastungen waren sich Arbeitswissenschaftler bereits um die Jahrhundertwende einig, dass der Beruf der Telefonistin besondere Anforderungen an das Nervensystem stellte und Telefonistinnen stärker als andere weibliche Angestellte gesundheitlich belastet waren. (Milles 1993: 95/96) Unter anderem wurden durch die forgesetzte starke Inanspruchnahme der Sinne Augen, Ohren und Stimmbänder Gesundheitsbelastungen festgemacht. (Milles 1993: 96)

Auch im Ansatz von Arlie Russel Hochschild ist der Geschlechterfaktor ein zentraler Aspekt. So werde von Frauen erwartet, dass sie in besonderem Ausmaß Gefühlsarbeit erbringen. (Hochschild 1990: 138) Aufgrund der Tatsache, dass Organisationen vermehrt Fähigkeiten im Bereich interpersoneller Beziehungen fordern, tritt die weibliche Kunst der Emotionsarbeit stärker in die Öffentlichkeit. Emotionsarbeit wurde im Laufe der Zeit gezielt systematisiert und standardisiert und wird im öffentlichen Raum überwiegend von Frauen in Arbeitsbereichen mit Publikumsverkehr und Kundenkontakten angewandt. (Hochschild 1990: 141) Nicht ohne Grund werden für den FlugbegleiterInnenberuf überwiegend Frauen aus der Mittelschicht rekrutiert. Diese Frauen haben sowohl im Beruf (Erzieherinnen, Krankenschwestern, Sekretärinnen usw.) als auch privat (Ehefrau und Mutter) überwiegend die Aufgabe, Beziehungen zu gestalten, die Binnenstrukturen zu organisieren etc.. Der soziale Status dieser Frauen in einem typischen Frauenberuf und als Familienfrau ist so gering, dass ihre Emotionsarbeit stets mit einem Statusgefälle verbunden ist. (Rastetter 1999: 376)

Zusammenfassend ergibt Vorgehendes das Material für ein erneutes Forschungsvorhaben. Da aber der Schwerpunkt vorliegender Arbeit an anderer Stelle liegt, kann dies nur als Anregung dienen; mir erschien ein Hinweis darauf jedoch als sehr wichtig. Die Beschäftigtenstruktur bei CallOn zeichnet sich dadurch aus, dass hier nicht überwiegend Frauen arbeiten. Hier sind zur Hälfte Frauen und Männer beschäftigt. Auffallend ist jedoch, dass im Inbound-Bereich, wo gerade Einfühlungsvermögen etc. besonders gefordert werden, bis auf einen Mann nur Frauen tätig sind.

Nach den Ausführungen zu Call Centern, zu den Arbeitsbedingungen in den Call Centern, den Anforderungen an die Beschäftigten in Call Centern und Aspekte der Emotionsarbeit sollen nun die Aussagen anhand des Fallbeispiels verifiziert bzw. ergänzt werden.

III. FALLSTUDIE CALL CENTER

III.1 Intention der Untersuchung und methodische Vorgehensweise

Im vorherigen Kapitel wurden ausführlich die verschiedenen Organisationsformen von Call Centern als auch die Arbeitsbedingungen in Call Centern beschrieben. In Deutschland werden Call Center erst seit einigen Jahren von Unternehmen gegründet und genutzt. Die Literaturrecherche zur vorliegenden Arbeit ergab, dass es zwar Studien zur Arbeitsorganisationsform Call Center gibt, diese jedoch vornehmlich von Unternehmensberatungen und Interessenverbänden durchgeführt wurden.³¹ Sie beziehen sich vorwiegend auf die Einrichtung eines Call Centers mit seinen technischen und betriebswirtschaftlichen Bedingungen. Arbeitswissenschaftliche und soziologische Untersuchungen gibt es erst seit neuerer Zeit.³² Diese Aspekte trugen dazu bei, vorliegende Untersuchung durchzuführen.

Hauptbestandteil vorliegender Untersuchung ist die Analyse der Organisation sowie die Evaluation der Arbeitsbedingungen in diesem Call Center. Ziel ist es, Arbeitsgestaltungspotenziale für eine human gestaltete Arbeit aufzuzeigen und Handlungserfordernisse im Rahmen einer korrektiven Arbeitsgestaltung abzuleiten. Weiterer Gegenstand der Studie ist die Frage, ob von Beschäftigten in dem untersuchten Call Center ein neues Qualifikationsprofil erwartet wird.

Zur Veranschaulichung sollen hier die relevanten Fragen für die empirische Analyse wiedergegeben werden:

³¹So u.a. Studie des Deutschen Direktmarketing Verbandes (DDV), Wiesbaden 1998; die "Hay-Call-Center-Studie" aus dem Jahre 1998 der Hay Management Consultants, Frankfurt am Main; Studie zum Call Center-Benchmarking der BI ConCent GmbH, Hamburg (www.call-center-forum.de am 22.1.00) oder die sogenannte "Emnid-Studie" des Emnid-Institutes in www.cca.nrw.de/forsch2a.htm vom 08.03.00)

³²U.a. "Call Center im Dienstleistungsbereich", ein Forschungs-, Beratungs- und Qualifizierungsprojekt der TIB e.V. (Technologie- und Innovationsberatung für Arbeitnehmer) in Kooperation mit der Universität Hamburg, Institut für Soziologie sowie der Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen, Ortsverwaltung Hamburg; arbeitswissenschaftliche Studie "Belastungen und Ressourcen an Call Center-Arbeitsplätzen" von Amela Isic, Christian Dormann und Dieter Zapf. Institut für Psychologie, Johann-Wolfgang-Goethe-Universität Frankfurt, Ergebnisse veröffentlicht Anfang 1999

- Welche Betriebsstrukturen liegen vor?
- Arbeits- und Beschäftigtenstruktur
- Arbeitsabläufe: Liegt die Wiedereinführung von verschärfter Arbeitsteilung (Taylorismus) vor?
- Qualifikationsanforderungen und Erwartungen: Welche Anforderungen gibt es und sind diese neu?
- Arbeitsbedingungen der Beschäftigten
- Inwieweit sind die Arbeitsplätze ganzheitlich, inhaltlich befriedigend und qualifizierend im Sinne humaner Arbeitsbedingungen?
- Wie können nach Ansicht der Beschäftigten die Arbeitsbedingungen verbessert werden?
- Welche Möglichkeiten der Gestaltung der Arbeitsbedingungen liegen vor?
- Wie stellen sich die Beschäftigten eine Beteiligung an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen vor?

Diese Untersuchung erfolgt in Form einer Fallstudie. Mit dem untersuchten Call Center wurde eine organisatorische Einheit gewählt, wo Problemstellungen, Aufgaben, Personalstruktur sowie eingesetzte Informations- und Kommunikationstechnologien typischen Charakter vorweisen³³. Wie bereits beschrieben, handelt es sich bei dieser Form von Call Center um ein rechtlich selbstständiges Unternehmen und bildet im engeren Sinne eine eigene Branche. Die Erkenntnisse, die aus diesem Fallbeispiel in Bezug auf Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen gewonnen werden, können später als Vorbereitung oder als Ergänzung größerer Untersuchungen eingesetzt werden.

Als Untersuchungsinstrumente wurden gewählt:

1. Das Arbeitsanalyseverfahren "KABA" (Kontrastive Aufgabenanalyse und Gestaltung bei Büro- und Verwaltungstätigkeiten)

Mit dem Einsatz von KABA wird das Ziel verfolgt, einen Beitrag zur Analyse und Gestaltung der angemessenen Aufgabenverteilung zwischen Mensch und Technik in Büro und Verwaltung zu liefern. Zu diesem Zweck werden die Arbeitsorganisation, die Arbeitsaufgaben und die Informations- und Kommunikationstechniken (I+K-Techniken) nach den sogenannten Humankriterien analysiert und entsprechende Gestaltungs-

³³ Bei der vorliegenden Fallstudie hatte ich das große Glück, die Untersuchung in einem externen Call Center durchführen zu können. Von mehreren Seiten hörte ich, dass es sehr schwierig ist, den Zugang zu diesem Typ Call Center zu erhalten. Wenn überhaupt, haben vorrangig universitäre Projekte eine Zugangsmöglichkeit. Aus diesem Grunde freute ich mich, als Privatperson Zugang zu erhalten

hinweise abgeleitet. Methodisch wird mit dem Beobachtungsinterview gearbeitet unter gleichzeitiger Anwendung des Manuals für die Analyse. Wichtig und Voraussetzung für die Arbeitsanalyse ist die freiwillige Teilnahme der Beschäftigten an der Untersuchung und ihre Unterrichtung über das Ziel der Untersuchung und den Ablauf der Analyse.³⁴ Als Informationen dienen nur Angaben zu den Arbeitsaufgaben und Ausführungsbedingungen. Ziel ist neben der Erarbeitung von Gestaltungspotentialen die Rückgabe der Ergebnisse an die betrieblichen Gruppen.³⁵ Der theoretische Hintergrund dieses Arbeitsanalyseverfahrens wird im nachfolgenden Kapitel erläutert. Für die vorliegende Fallstudie wurden Arbeitsaufgaben von drei Beschäftigten analysiert, zwei davon arbeiten im Outboundbereich und eine Person im Inboundbereich.

2. Methoden der offenen und nicht-teilnehmenden Beobachtung

Parallel zum obigen Arbeitsanalyseinstrument wurde ein Beobachtungs-Leitfaden³⁶ konstruiert mit dem Ziel, das betriebliche Umfeld im untersuchten Unternehmen zu beobachten. Der Beobachtungsleitfaden wird als Anlage 5 beigefügt.

3. ExpertInnen-Interviews

Es wurden drei ExpertInnen-Interviews³⁷ durchgeführt. Die Interviewpartnerin und die Interviewpartner (Vertriebsleiterin, Personalreferent sowie ein Teamleiter) verfügen über privilegierte Zugänge zu Informationen über Personengruppen, Personalführung und Entscheidungsprozessen. Diese Interviews erfolgten anhand eines jeweils modifizierten Interview-Leitfadens. (Anlagen 1 bis 3)

4. Problemzentrierte Interviews

Durchgeführt wurden zwei problemzentrierte Interviews³⁸ mit Call Center-AgentInnen. In diesen Interviews ging es um die von ihnen formulierten Anforderungen und Erwartungen, die an diese Beschäftigten gestellt werden. Weitere Fragen zielten ab auf Beteiligungsmöglichkeiten und Beteiligungswünsche der Call Center-AgentInnen. Auch diese Interviews wurden anhand eines Leitfadens durchgeführt unter Einbeziehung von

³⁴ Die "Freiwilligkeit" gestaltete sich als etwas schwierig, da bei der vorliegenden Fallstudie mit dem Personalreferenten abgesprochen wurde, an welchen Arbeitsplätzen die Analyse durchgeführt werden konnte. Die ArbeitsplatzinhaberInnen vermittelten während der Beobachtungsphase jedoch nicht, dass ihnen die Analyse unangenehm war bzw. dass sie sich kontrolliert fühlten. Wie vorgegeben, wurden sie hinreichend informiert und erhielten nach Abschluss der Analyse einen Bericht über die Analyse, den sie überprüfen konnten.

³⁵ Der Personalreferent im untersuchten Call Center sowie ein Teamleiter erhalten je eine Ausfertigung der vorliegenden Studie.

³⁶ Flick 1996: 152 ff

³⁷ Meuser/Nagel 1991: 441-468

³⁸ Lamnek 1993: 74-79

Kategorien aus dem Arbeitsbewertungsinstrument ABAKABA (**A**nalytische **B**ewertung von **A**rbeitstätigkeiten nach **K**atz und **B**aitsch), weil dieses Arbeitsbewertungsinstrument zusätzliche Merkmale im Bereich der sogenannten "psycho-sozialen Kompetenzen" berücksichtigt, welche ich in diesem Bereich vermutete und die im Arbeitsanalyseverfahren KABA m.E. nicht in ausreichender Form berücksichtigt werden. ABAKABA wird wie KABA im Kapitel III.1.1 näher beschrieben.

Der Leitfaden wird als Anlage 4 beigefügt.³⁹

5. Des Weiteren stützt sich die Untersuchung auf die Auswertung von unternehmensbezogenen Dokumenten. Hierzu gehören vom Unternehmen zur Verfügung gestellte Dokumente wie Gesprächsleitfäden sowie dem Organisationsdiagramm.

Alle Interviews wurden mit dem Tonband aufgenommen und anschließend transkribiert, um die Vollständigkeit der Informationen zu gewährleisten

III.1.1 Das Arbeitsanalyseverfahren KABA und das Arbeitsbewertungsinstrument ABAKABA

Der Vollständigkeit halber müsste an dieser Stelle zunächst die Entwicklung und der betriebs-/industriesoziologische Hintergrund in Zusammenhang von Arbeitsorganisation und Technikgestaltung dargestellt werden.⁴⁰ Da aber der Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit an anderer Stelle liegt, beginnen nachfolgende Ausführungen mit dem aus der vorherigen Entwicklung resultierenden und von der Bundesregierung in den 70er Jahren geförderten Forschungsprogramm zur "Humanisierung des Arbeitslebens". (Mikl-Horke 1996: 278) Dieses Forschungsprogramm war eine Reaktion auf die tayloristischen Arbeitsstrukturen (d.h. weg von dem Grundsatz "erst Technik, dann Mensch"). In diesem Ansatz geht es darum, dass die Menschen selbst ihre Arbeitsbedingungen in eine menschlich-humanorientierte Richtung gestalten. Wichtig sind persönlichkeits- und entwicklungsförderliche Arbeitsbedingungen. Da die menschliche Arbeit jedoch sehr unterschiedliche Dimensionen, wie beispielsweise wissenschaftliche, moralische, politische und ökonomische besitzt, entwickelte die Arbeitswissenschaft Methoden und Verfahren, die die Aufgaben und Anforderungen menschlicher Arbeit umfassend analysieren bzw. operationalisieren können.

³⁹ Auch diese Interviews wurden mit dem Tonband aufgenommen und vollständig transkribiert.

⁴⁰ Nähere Ausführungen hierzu u.a. in Popitz H. u.a. 1964: "Technik und Industriearbeit", Tübingen 1957, 2. Aufl. 1964; Kern H./Schumann, M.: Das Ende der Arbeitsteilung? München 1984 u. neuere Ausgaben; Mickler, O. 1983:

Mittels dieser Ergebnisse kann die Ableitung der Maßnahmen für die Arbeitsgestaltung erfolgen.

Wie wird eine Arbeitsanalyse definiert?

"Unter Arbeitsanalyse versteht man eine mit Hilfe systematischer Verfahren durchführbare Erhebung zu den Eigenheiten einer Tätigkeit. Ziel ist es, ein vollständiges Bild der Arbeitssituation, der Arbeitsaufgabe und der Arbeitsmittel zu erhalten."

(Bullinger 1995: 193)

Arbeitsanalyseverfahren können für eine Vielzahl betrieblicher Fragestellung herangezogen werden (aus Bullinger 1995: 194):

- Anforderungsanalyse und Arbeitsgestaltung:
Arbeitsplatzdokumentation, Arbeitsgestaltung, Betriebsmittelgestaltung, gezielter Belastungsabbau
- Betriebsorganisation:
Arbeitsorganisation, Arbeitsablaufgestaltung, Schicht- und Pausengestaltung, Erholzeitbestimmung
- Personalentwicklung:
Personalerhebung, Personalauswahl, Aus-, Fort- und Weiterbildung
- Berufsberatung und -forschung:
anforderungsbezogene Berufsklassifikation, Gesundheitsstatus in verschiedenen Bereichen.

Alle Arbeitsanalyseverfahren haben zwei Zielsetzungen gemeinsam: Die Arbeit (Technik/Maschine) soll an den Menschen durch konstruktive und planerische Arbeitsgestaltung angepasst werden und die Menschen sollen auf die Arbeit durch Ausbildung, Übung und Personalauswahl vorbereitet werden. (Bullinger 1995: 194)

Um der Komplexität von Arbeitssituationen, Arbeitsaufgaben und Arbeitsmittel gerecht zu werden, wurden verschiedene Analysemethoden und -verfahren entwickelt. Bullinger führt aus, dass alle grundsätzlichen Arten der Datengewinnung durch Beobachtungen, Befragungen oder Messungen, wie sie in der empirischen Sozialforschung zu finden sind, zu den Methoden der Arbeitsanalyse gezählt werden. (Bullinger 1995: 195)

Das Arbeitsanalyseverfahren KABA (Kontrastive Aufgabenanalyse im Büro) ist ein standardisiertes Instrument, in dem einzelne Aspekte des Arbeitsplatzes nach einem genau festgelegten Schema quantitativ und auch qualitativ erfasst werden.

Was will KABA beschreiben?

Kriterien in KABA sind ausschließlich auf die Arbeitsaufgaben der MitarbeiterInnen bezogen. Theoretische Grundlage ist die Handlungsregulationstheorie, aber auch Überlegungen, die aus Theorien selbstorganisierender Systeme entstammen. In KABA sind Anforderungen an die menschengerechte⁴¹ Gestaltung von Arbeitstätigkeiten formuliert. Der Begriff "kontrastiv" soll deutlich machen, dass es nicht um das Vergleichen zwischen Mensch und Maschine, sondern um eine "Darstellung der Unvergleichbarkeit von beidem" (Volpert 1987a: 35) mit dem Ziel einer humanzentrierten Systemgestaltung geht. Menschliche Stärken und Besonderheiten werden in den Vordergrund gestellt und die Technik daran gemessen, inwieweit sie diese unterstützt und fördert. (Dunckel u.a. 1993: 5) Die Analyse und Bewertung der Informations- und kommunikationstechnisch unterstützten Arbeitsaufgaben im administrativen Büro erfolgt nach theoretisch bestimmten Human-kriterien. Darauf aufbauend werden Gestaltungshinweise abgeleitet. (Dunckel 1996: 77)

Was wird unter einer Arbeitsaufgabe verstanden?

Hierunter fallen Anforderungen, die sich der bzw. dem Arbeitenden konkret stellen und die dieser/diese handelnd bewältigen muss. Aus diesem Grund sprechen Dunckel u.a. auch von einer

"handlungsbezogenen Arbeitsaufgabe in Abgrenzung zu einem Verständnis von Arbeitsaufgabe, das nur z.B. nur die organisatorischen Vorgaben oder Aufforderungen thematisiert."

(Dunckel u.a. 1993: 30/31; Hervorhebung im Original)

Welche konzeptionell-theoretischen Grundlagen liegen KABA zugrunde?

Der Begriff "Kontrastive Aufgabenanalyse" hat einen klaren theoretischen Bezugsrahmen: die Handlungsregulationstheorie. Dieses Konzept stellt den Menschen, sein Wohlergehen und seine Entwicklungsmöglichkeiten in den Mittelpunkt der Analyse, der Bewertung und der Gestaltung eines Arbeitssystems. (Dunckel 1996: 77) Mit anderen Worten: Grundlagen

⁴¹ Was bedeutet "menschengerechte" Gestaltung? Hier müsste ausführlich das Menschenbild in der Arbeits- und Organisationspsychologie erläutert werden. Dunckel führt hierzu aus, dass in der Arbeits- und Organisationspsychologie Menschenbilder als große Unterscheidungsmerkmale der historischen Entwicklung des Faches genutzt werden, indem das ökonomische, psychotechnische, soziale Menschenbild und das Bild des entwicklungsfähigen Menschen unterschieden werden. Bei einer psychologisch orientierten Analyse stehe der Mensch im Zentrum. Die Analyse und Gestaltung eines Arbeitssystems erfolge unter der Perspektive, das menschliche Fähigkeiten, Fertigkeiten und Eigenschaften (menschliche Stärken) beachtet, geschützt und gefördert werden. (Dunckel 1996: 88/89)

dieser Theorie ist die psychische Struktur des menschlichen Handelns - psychische Struktur im Sinne von Denken und Handeln. Handlungstheoretische Ansätze⁴² (Hacker 1986, Volpert 1987), evolutionstheoretische Ansätze (Volpert 1990) sowie Überlegungen aus dem Bereich der Kritik der "Künstlichen Intelligenz" (u.a. Dreyfus 1985) ergeben zusammen die Grundmerkmale menschlichen Handelns, die auf allgemeiner Ebene menschliche Stärken und Besonderheiten kennzeichnen:

"Diese grundlegenden Merkmale menschlichen Handelns sind

- die Zielgerichtetheit,
- die Gegenständlichkeit, d.h. die praktische, tätige Auseinandersetzung des Menschen mit der realen Welt,
- die Soziabilität, d.h. die soziale und gesellschaftliche Eingebundenheit menschlichen Handelns."

(Dunckel u.a. 1993: 30)

Das Merkmal "Zielgerichtetheit" impliziert die Erfahrungen des Individuums aufgrund seiner eigenen Erlebnisse und des Weiteren die Reflexion mit seiner Umwelt. Durch Abgleichung beider Erfahrungen entstehen Entwicklungen, die durch beide Merkmale beeinflusst werden. Ziele werden selbst gesetzt und flexibel geändert. Aufgrund der Orientierung humaner Arbeitsgestaltung an menschlichen Stärken und Besonderheiten, hat die Gestaltung der Arbeitsaufgaben sowie die Auslegung der technischen Systeme dahingehend zu erfolgen, dass den Arbeitenden Spielräume für die Verfolgung selbstgesetzter Ziele gegeben sind. (Dunckel u.a. 1993: 31)

Mit dem Merkmal "praktische, tätige Auseinandersetzung des Menschen mit der realen Welt" wird darauf verwiesen, dass Menschen körperliche Subjekte sind:

"Der Körper ist Grundlage, Bezugsquelle und Koordinationszentrum der Bewegungen, Integrationszentrum der verschiedenen Sinnesorgane sowie auch genuiner Bestandteil menschlicher Kommunikation (z.B. Mimik, Gestik)."

(Dunckel u.a. 1993: 31)

⁴² Ausgehend von der psychologische Handlungsregulationstheorie nach Hacker existiert eine handlungstheoretische Klassifikation von Arbeitsmerkmalen. Die Handlungsregulationstheorie unterstellt, dass eine Arbeitstätigkeit je nach Schwierigkeitsgrad an die oder den Arbeitende/n bestimmte Handlungsforderungen bzw. Regulationserfordernisse stellt. Unter Regulationserfordernis wird dabei verstanden, dass zur Ausführung von Handlungen Denk- und Tätigkeitsprozesse auf unterschiedlichen Ebenen benötigt werden. Die Arbeitstätigkeiten lassen sich demzufolge danach unterscheiden, welche Ebene der Handlungsregulation erforderlich ist. Isic u.a. führen hierzu einfache Eingabetätigkeiten an, wie beispielsweise das Eingeben von Adressen in eine Formularmaske. Hier genügen ihrer Ansicht nach zur Regulation dieser Aufgaben einfache Regulationsstrukturen. Kernvariable hierfür sei "Arbeitskomplexität". (Isic u.a. 1999: 203) Haupttrichtung handlungspsychologisch begründeter Vorschläge zur Arbeitsgestaltung sind die Erhöhung der Regulationserfordernisse und die Erweiterung des Spielraumes. (Volpert 1987a: 29)

Eine Einschränkung dieser praktischen und tätigen Auseinandersetzung kann gesundheitliche und psychische Störungen verursachen.

Menschliches Handeln vollzieht sich immer in Interaktion mit anderen Menschen und das individuelle Lernen und Handeln findet häufig in Kooperation und Interaktion mit anderen Menschen statt. Eine Einschränkung der "sozialen Eingebundenheit", d.h. der unmittelbare Kontakt zwischen Menschen darf daher nicht durch technische Systeme verhindert oder unterbrochen werden. Dies ist Aufgabe der humanorientierten Arbeitsgestaltung. (Dunckel u.a. 1993: 32)

Was zeichnet die Humankriterien aus, die die Besonderheiten und Stärken des Menschen berücksichtigen? Diese Humankriterien "(...) müssen

- einen großen Entscheidungsspielraum beinhalten,
- einen angemessenen zeitlichen Spielraum haben
- durchschaubar und gemäß eigener Ziele gestaltbar und
- frei von organisatorisch oder technisch bedingten Behinderungen (Belastungen) sein;
- ausreichende körperliche Aktivität sowie
- einen konkreten Kontakt zu materiellen und sozialen Bedingungen des Arbeitshandelns und damit die Beanspruchung vielfältiger Sinnesqualitäten ermöglichen;
- darüber hinaus Variationsmöglichkeiten bei der Erledigung der Arbeitsaufgabe haben und
- Möglichkeiten arbeitsbezogener Kommunikation und unmittelbarer zwischenmenschlicher Kontakte bieten."

(Dunckel u.a. 1993: 32)

Primär sind die Humankriterien "Entscheidungsspielraum", "Belastungen" und "Kommunikation" zu analysieren. Die Höhe des Entscheidungsspielraumes und die Belastungen haben direkten Einfluss auf die psycho-soziale Gesundheit der Arbeitenden. Das Grundmerkmal der sozialen Eingebundenheit bedingt die Bedeutung des Humankriteriums "Kommunikation", welches in direktem Zusammenhang mit dem Entscheidungsspielraum analysiert

wird. (Dunckel u.a. 1993: 33)

Aufgrund der Relevanz werden nun die Humankriterien Entscheidungsspielraum, Belastungen und Kommunikation kurz erläutert:

- *Entscheidungsspielraum:*

Diesem Humankriterium liegt die Feststellung zugrunde, dass Menschen fähig sind, sich komplexe Ziele und auch Strategien zur Erreichung dieser Ziele zu setzen. Hierzu greifen sie u.a. auf ihre beruflichen Erfahrungen sowie Ausbildungskennntnisse zurück. Mit dem Entscheidungsspielraum wird analysiert, wieviele Möglichkeiten bestehen, innerhalb der Arbeitstätigkeit eigenständig über die Ziele, Vorgehensweisen, Mittel und deren Erreichung zu entscheiden. Standardisierte Arbeitsstrukturen (beispielsweise strikte Trennung von planender und ausführender Arbeit, bürokratisch-hierarchische Strukturen, Technisierung dahingehend, dass Vorgehensweisen genau vorgegeben werden) schränken den Entscheidungsspielraum ein. Daraus kann resultieren, dass die Lernrelevanz sinkt sowie Kenntnisse und Fähigkeiten nicht mehr genutzt werden und verkümmern. Weiteres Resultat der Einschränkung kann eine sinkende Motivation der Arbeitenden sein.

Wann liegt eine Entscheidung vor? Eine Entscheidung liegt vor, wenn dem oder der Arbeitende zur Erledigung der Aufgabe mehrere Vorgehensweisen erlaubt sind. Der im KABA-Verfahren formulierte Entscheidungsraum hat enge Bezüge zu arbeitspsychologischen Konzepten wie Freiheitsgrade, Autonomie, Kontrolle usw.. (Dunckel u.a. 1993: 35-38)

- Psychische *Belastungen* haben negative Auswirkungen auf die Gesundheit des/der Arbeitenden. Psychische Belastungen im Sinne von KABA liegen vor, wenn Arbeitende aufgrund betrieblich festgelegter Umgangsformen eingeschränkt werden (Beispiel: Es ist kein Papier für den Kopierer vorhanden und der/die Arbeitende darf das Papier nicht selbst besorgen, Arbeitende werden permanent bei der Arbeit unterbrochen und müssen sich so jedesmal wieder neu eindenken ("Hindernisse")). Eine weitere Belastung sind Überforderungen. Hierunter fallen Dauerzustände, die die psychische und körperliche Leistungsfähigkeit der Arbeitenden beeinträchtigen. Wenn von Arbeitenden beispielsweise eine permanent hohe Arbeitsgeschwindigkeit gefordert wird, sie also unter Zeitdruck stehen, oder wenn die Arbeitsbedingungen von Monotonie geprägt sind, hat dies Auswirkungen auf die Gesundheit. Mit dem Analyseinstrument KABA werden Belastungen herausgearbeitet, die durch eine ungünstige Arbeitsorganisation oder auf unzureichende technische und ergonomische Ausstattung zurückzuführen sind. Als theoretische Grundlage für dieses Humankriterium dient das Belastungskonzept RHIA (Analyse psychischer Belastungen in der Arbeit). (Dunckel u.a. 1993: 44-48)
- Das Humankriterium *Kommunikation* basiert auf der Annahme, dass Menschen nur in Kooperation mit Anderen Ideen entwickeln, Probleme lösen sowie Wissen und Erfah-

rungen weitergeben können. Auf diesem Wege werden soziale Kompetenzen erworben und parallel dazu wird das menschliche Bedürfnis nach zwischenmenschlichem Kontakt und menschlichen Beziehungen befriedigt. Zur Kooperation bedarf es der Kommunikation. Dunckel u.a. beziehen sich auf die arbeitsbezogene Kommunikation, die zur Erledigung der Arbeitsaufgabe notwendig ist. Wichtig ist hierbei die direkte Kommunikation, also inwieweit unmittelbar mit den jeweiligen KommunikationspartnerInnen unter Verwendung sprachlicher als auch nicht-sprachlicher Kommunikationsmittel interagiert werden kann. Kommunikationsprozesse seien die Schlüsselfunktion für Informationsübertragung und Aufrechterhaltung des Organisationsgefüges. KABA unterscheidet zwischen technischer und menschlicher Kommunikation. Gefördert werden soll jedoch die Zusammenarbeit mit anderen Menschen mittels direkter Kommunikation. (Dunckel u.a. 1993: 38-44)

Zusammenfassende Übersicht:

Grundmerkmale menschlichen Handelns	Humankriterien
Zielgerichtetheit	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungsspielraum • Zeitspielraum • Strukturierbarkeit • Belastungen
Gegenständlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Körperliche Aktivität • Kontakt zu materiellen und sozialen Bedingungen des Arbeitshandelns • Variabilität von Aufgaben und Aufträgen
Soziale Eingebundenheit	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperation und unmittelbar zwischenmenschliche Kommunikation

(aus Dunckel u.a. 1993: 339)

Die Beschreibung der weiteren genannten Humankriterien fließt in die nachfolgende Analyse und Auswertung mit ein. Zuvor soll jedoch das zusätzlich verwendete Arbeitsbewertungsverfahren ABAKABA vorgestellt werden.

ABAKABA (Analytische **B**ewertung von **A**rbeitstätigkeiten nach **K**atz und **B**aitsch) ist ein analytisches Bewertungssystem. Im Auftrag des Eidgenössischen Büros für die Gleichstellung von Mann und Frau entwickelten die beiden Arbeits- und Organisationspsychologen Christian Katz und Christoph Baitsch zwei Instrumente zur geschlechtsunabhängigen Arbeitsbewertung. (vgl. Katz/Baitsch 1996a). ABAKABA ist ein analytisches Arbeitsbewertungssystem welches entwickelt wurde, um Unternehmen und Verwaltungen eine diskriminierungsfreie Arbeitsbewertung zu ermöglichen. Aus ABAKABA hervorgegangen ist das vereinfachte Diagnoseinstrument "VIWIV" (Verdiene ich, was ich verdiene?). Die-

ses Diagnoseinstrument kann eingesetzt werden, um eine erste Überprüfung vorzunehmen, wenn der Verdacht besteht, dass eine Einstufung geschlechtsdiskriminierend ist. Neben dem Textband (Katz/Baitsch 1996a), welcher eine Einführung und eine detaillierte Beschreibung der beiden Instrumente enthält, existiert eine Mappe (Katz/Baitsch 1996b) mit dem Formulareil von ABAKABA sowie Anleitung und Fragenteil von VIWIV als Kopiervorlagen.

Im Folgenden beschränke ich mich auf die Vorstellung von ABAKABA, da die Kategorien dieses Instrumentes in den Leitfaden für die Interviews mit den Call Center-Agents integriert wurden.

Drei Zugänge waren für die Entwicklung des Verfahrens prägend
(Katz/Baitsch 1996a: 33):

1. Zum einen wurden die von der Arbeitspsychologie zur Verfügung gestellten wissenschaftlich ausgefeilten Verfahren der Arbeitsanalyse berücksichtigt.
2. Zum anderen wurden in der Praxis verwendete Merkmalskataloge analysiert, um einerseits Überschneidungen und andererseits Ergänzungsbedarf zu ermitteln.
3. Schließlich sollten die in anderen Ländern mit längerer Einstellungspraxis gewonnenen Erkenntnisse eingearbeitet werden.

Die Durchsicht der Arbeitsanalyseverfahren, wie beispielsweise auch KABA, ergaben, dass diese im Hinblick auf eine möglichst differenzierte Beschreibung der Arbeitstätigkeiten konzipiert sind. Für Katz/Baitsch ist es jedoch erforderlich, sich auf möglichst wenige Merkmale zu beschränken. Psychologische Arbeitsanalyseverfahren seien im Hinblick auf die möglichst differenzierte Beschreibung von Arbeitstätigkeiten entwickelt worden. Katz/Baitsch kristallisieren ein wiederkehrendes Muster von drei Merkmalsdimensionen aus den von ihnen gesichteten Arbeitsanalyseverfahren heraus: Intellektuelle Analysemerkmale, soziale und/oder psycho-soziale Analysemerkmale sowie physische Analysemerkmale. Alle Analyseverfahren legen den größten Wert auf eine genaue Abklärung der intellektuellen Dimension. So wird der Erfassung der psycho-sozialen Charakteristik dagegen eine vergleichsweise geringe Breite zugemessen. Für Katz/Baitsch entspricht diese Reihenfolge und Gewichtung

"(...) einerseits einem gesellschaftlichen Konsens über die Bedeutsamkeit unterschiedlicher Aspekte von Arbeit. Zugleich spiegelt sich darin die Entwicklung in Technik- und Arbeitsgestaltung der letzten 25 Jahre." (Katz/Baitsch 1996a: 34)

ABAKABA unterscheidet hinsichtlich der Merkmalsanalyse zwischen vier Bereichen, die jeweils unter den drei Blickwinkeln Anforderungen, Beeinträchtigungen und Zeitanteil analysiert und bewertet werden.

Zuordnung der Merkmale zu Bereichen und Blickwinkeln:

Blickwinkel Bereich	Anforderungen kombiniert mit Zeitanteil	Beeinträchtigungen kombiniert mit Zeitanteil
Intellektueller Bereich	<ul style="list-style-type: none"> - Fachliche Anforderungen - Anforderungen an organisatorische Fähigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> - Beeinträchtigungen von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen - Beeinträchtigende Arbeitsunterbrechungen
Psycho-sozialer Bereich	<ul style="list-style-type: none"> - Anforderungen an die mündliche Kommunikationsfähigkeit - Anforderungen an die Kooperationsfähigkeit - Anforderungen an das Einfühlungsvermögen 	<ul style="list-style-type: none"> - Beeinträchtigende psychosoziale Bedingungen <i>(eigene Anm.: beispielsweise monotone Arbeitsbedingungen, Zeitdruck, Überforderungen, Belastungen)</i>
Physischer Bereich	<ul style="list-style-type: none"> - Anforderungen an die Muskelkraft - Anforderungen an die Bewegungspräzision 	<ul style="list-style-type: none"> - Beeinträchtigende zeitliche Bedingungen - Beeinträchtigende Umgebungsbedingungen
Verantwortung	<ul style="list-style-type: none"> - Verantwortung für die Arbeitsergebnisse anderer Personen 	<ul style="list-style-type: none"> - Verantwortung für menschliches Leben - Verantwortung für wertvolle Materialien und Güter - Verantwortung für den Schutz der Umwelt

(aus Katz/Baitsch 1996a: 42)

Bei ABAKABA handelt es sich um ein Einstufungsverfahren. Da lt. Katz/Baitsch mit der Anzahl der Stufen die Gefahr von Verzerrungen wächst, umfassen die Skalen von ABKABA in der Regel nur zwei bis vier Stufen (Katz/Baitsch 1996a: 39). Die Erfassung der vier Bereiche erfolgt aus den bereits erwähnten Gründen wertneutral, d.h. ohne innere Gewichtung der Bereiche. Jedoch werden Bandbreiten für eine solche Gewichtung vorgegeben (Katz/Baitsch 1996a: 40). In diesem Ausmaß soll in der vorliegenden Arbeit ABAKABA nicht eingesetzt werden, es werden lediglich die Kategorien aus ABAKABA übernommen. Trotzdem können die Ergebnisse sicherlich als Diskussionsgrundlage dienen.

III.1.1.1 Kritische Würdigung des KABA-Arbeitsanalysinstrumentes

Das Arbeitsanalyseverfahren KABA konnte für die vorliegende Fallstudie als Instrument eingesetzt werden, müsste m.E. jedoch an einigen Stellen für die Tätigkeit in einem Call-Center modifiziert werden. KABA wurde speziell für Bürotätigkeiten entwickelt, die Arbeitsaufgabe der Call Center-AgentInnen beinhaltet zwar auch die Arbeit an einem Schreibtisch im Büro, besteht aber im Gegensatz zu anderen Bürotätigkeiten aus dem ganztägigen Telefonieren und ganztägigem Arbeiten mit I+K-Techniken. In Bezug auf Kommunikation mit externen Personen (hier die KundInnen im Inbound-Bereich, im Outboundbereich potentielle KundInnen und AußendienstmitarbeiterInnen des Auftraggebers) (Teilverfahren F) und dem theoretischen Hintergrund sollte erwähnt werden, dass die Arbeitsaufgabe der Call Center-AgentInnen eine eingeschränkte direkte Kommunikationsmöglichkeit zulässt. Einzige Kommunikationsmittel sind hierbei sprachlich. Diese Kommunikation wird als "voice-to-voice-Interaktion" charakterisiert. (Zapf u.a. 1999: 371)

Beim Teilverfahren F 2.20 (Direktheit der externen Kommunikation) werden die Häufigkeitsmerkmale monatlich, wöchentlich, täglich und mehrmals täglich angegeben. Dies reicht bei der vorliegenden Analyse nicht aus, da, wie bereits erwähnt, die Arbeitsaufgabe der Call Center-AgentInnen aus dem Telefonieren besteht. So ist im vorliegenden Fall der Arbeitsplatz der Inbound-AgentInnen ausgelastet, wenn sie 80 Telefonate führen, dabei sollte die durchschnittliche Dauer eines Telefonates ca. 7 Minuten betragen, aber über 12 Minuten nicht hinausgehen. Diesen Kriterien wird m.E. das Teilverfahren nicht gerecht und müsste modifiziert werden. In Bezug auf externe Kommunikation und den theoretischen Hintergrund sollte erwähnt werden, dass die Arbeitsaufgabe der Call Center-AgentInnen es nicht vorsieht, mit externen Personen direkt (also von Angesicht zu Angesicht) zu kommunizieren.

Ein weiterer Punkt ist die schnelle Entwicklung im I+K-Technologiebereich. Call Center sind in diesem Bereich sehr gut und oftmals mit den neuesten I+K-Technologien ausgestattet. Deshalb müsste das Teilverfahren D 1.00 in Bezug auf Call Center modifiziert werden. Unter der Kategorie "DV-Anlagen" wird ein Textcomputer (nur mit Textverarbeitungsfunktion) und unter Kategorie "Kommunikationstechniken" wird ein BTX-Anschluss genannt. Es ist davon auszugehen, dass diese Kategorien kaum noch zu finden sind.

Eine Übersicht der Arbeitsanalyse-Ergebnisse findet sich als Anlage 6. Bei der jetzt folgenden Auswertung werden nicht alle Ergebnisse kommentiert, sondern die m.E. relevanten Ergebnisse, die Gestaltungspotential beinhalten. Kritisch anmerken möchte ich hierbei auch, dass eine Arbeitsplatzanalyse nur einen sehr eingegrenzten Ausschnitt des Arbeitszusammenhanges darstellen kann. Notwendig wäre es jedoch, Arbeitsplatzanalysen über einen längeren Zeitraum durchzuführen und diese Ergebnisse mit mehreren ausgesuchten Personen zu diskutieren (was im Rahmen dieser Diplomarbeit leider nicht gewährleistet werden kann).

Nicht erfasst werden mit dem Arbeitsanalyseinstrument KABA folgende Kriterien:

- Die für Call Center-Tätigkeiten wichtige Rolle der Gesprächsführungstechniken, Konzentrationsfähigkeiten, Eigenmotivation und der Umgang mit der Stimme.
- Neben dem sachlichen Aspekt der Arbeitsaufgabe existiert ein sozialer Aspekt. Call-Center-Tätigkeit ist eine Arbeitsaufgabe, die nur durch Kommunikation bearbeitet werden kann. Diese Kommunikation hat eine Sach- und Beziehungsebene, die gleichzeitig Energie und Aufwand erfordert.
- Emotionale Arbeit (Kapitel II.5)
- Emotionale Dissonanz (Kapitel II.5)
- Konzentrationsanforderungen:
AgentInnen führen verschiedene Tätigkeiten parallel aus (Systembedienung, Gesprächsführung, schnelles gedankliches Umschalten in Bezug auf verschiedene Projekte und Menschentypen etc.). Dieses stellt hohe Anforderungen an die Konzentrationsfähigkeit der AgentInnen. Parallel hierzu gibt es den Zeitdruck durch enge Zeitvorgaben und hohes Anrufvolumen, was zu zusätzlichen Belastungen führt.

Hier müssen ergänzend Interviews geführt werden bzw. im vorliegenden Fall wurden Interviews mit den Kategorien aus dem Arbeitsbewertungsinstrument ABAKABA durchgeführt.

III.2 Ein Call Center in der Praxis - das Call Center "CallOn"⁴³

Einleitend soll erwähnt werden, dass die Geschäftsführung des Unternehmens sehr offen und interessiert auf meine Anfrage nach einer empirischen Untersuchung reagierte und dass alle im Unternehmen Beschäftigten mir gegenüber sehr kooperativ waren und sich trotz der hohen Arbeitsbelastung Zeit für meine Fragen nahmen.

Welchem Call Center-Typ entspricht CallOn?

1995 gründeten die Geschäftsführer das Call Center CallOn. Finanzielle Unterstützung erhielten sie in Form von Wirtschaftsförderungsmitteln⁴⁴ der Freien Hansestadt Bremen, welches seit diesem Zeitpunkt expandiert. CallOn versteht sich als ein "*freies Call Center*" (I 2) und ist für verschiedene Auftraggeber tätig, das heißt, es gehört zu der Kategorie des eigenständigen Dienstleistungsunternehmens (auch externer Dienstleister). Zum Dienstleistungsangebot von CallOn gehören Outboundtätigkeiten, Inboundtätigkeiten, Kundenbetreuung (hier Beschwerdemanagement, Kundenpflege), Statistik (beispielsweise Potenzialanalysen, Marktbeobachtungen usw.) und Marketing/Internet (Beratung, Konzeption interaktiver Web-Sites, Planung und Begleitung von virtuellen oder realen Messen etc.). Des Weiteren bietet CallOn verschiedene Seminare für Call Center-AgentInnen und Führungskräfte an.

Am 01.02.2000 (also dem Untersuchungszeitraum) wurde ein neues Großraumbüro eingerichtet. Ziel ist es, dass auf Dauer alle Outbound-AgentInnen in diesem neuen Büro ihren Arbeitsplatz haben, wohingegen die Arbeitsplätze der Inbound-AgentInnen im anderen Großraumbüro bleiben. Im Call Center gibt es überwiegend telefonischen Kundenverkehr, Publikumsverkehr betrifft höchstens die Geschäftsführung und den Managementbereich. CallOn ist zu folgenden Zeiten besetzt: 08.00 - 22.00 Uhr sowie Samstags 08.00 - 13.00 Uhr (Outboundbereich), 08.00 - 17.00 bzw. 09.00 bis 18.00 Uhr (Inboundbereich). Im Inboundprojekt Versandhaus-Bestellannahme arbeiten die AgentInnen von 08.00 bis 19.00 Uhr, hier sind alle AgentInnen teilzeitbeschäftigt (max. 4 Stunden pro Tag).

⁴³ Der Firmenname wurde von der Autorin anonymisiert.

⁴⁴ Zusätzlich gibt es Mittel von der Bundesanstalt für Arbeit, Arbeitsamt Bremen (Kriterium ist hierbei u.a. Dauer der Arbeitslosigkeit, hier übernimmt das Arbeitsamt generell 50% des Gehaltes für ein Jahr. Dieses kann auch 70 bis 90% betragen, dies sei Verhandlungsbasis (I 3). Dazu kommen Mittel von der Bremer Investitionsgesellschaft (Fördermittel für neue Büros). Gefördert wird, weil dadurch neue Arbeitsplätze geschaffen werden. (s. hierzu auch Kapitel II.1) Überprüft wird nicht, ob die AgentInnen in ein festes Arbeitsverhältnis übernommen werden bzw. unter welchen Arbeitsbedingungen sie arbeiten. Nach Ansicht eines Interviewpartners wäre es hier die Auflage sinnvoll, dass das Unternehmen nicht in den ersten drei oder vier Jahren kündigen dürfe. Er sprach nicht an, ob die AgentInnen so lange am Arbeitsplatz bleiben wollen. Wichtig ist hier m.E., dass die Arbeitsbedingungen inklusive Gehälter kontinuierlich überprüft werden und Mindeststandards eingehalten werden müssen.

Arbeitszeitmodelle bei CallOn sind Teilzeit, Vollzeit und die sogenannte geringfügige Beschäftigung. Bei den Arbeitszeitmodellen versucht CallOn, die Wünsche der Beschäftigten in den Dienstplänen zu berücksichtigen. Dies sei wichtig, *"weil die Beschäftigten sind hier einfach unser Kapital"* (I 1). Die Wünsche in Bezug auf Arbeitszeiten müssen frühzeitig geäußert werden, damit die Dienstpläne ca. zwei bis drei Wochen vorher erarbeitet werden können.

Zu den Pausenzeiten wird ausgeführt, dass es um 10.00 Uhr eine erste und 20-minütige Pause gibt. Die Mittagspause (unbezahlt) dauert eine halbe Stunde. Des Weiteren gibt es jeweils Fünf-Minuten-Pausen zu jeder vollen Stunde. Die Pausenregelung wird bei CallOn jedoch relativ großzügig behandelt. Hier müsste hinzugefügt werden, dass die Outbound-AgentInnen auch auf Provisionsbasis arbeiten und deshalb sicherlich die Pausen nicht zu lange ausdehnen. Die Inbound-AgentInnen müssen Pausenzeiten untereinander abstimmen, wenn jedoch viele Anrufe eingehen, können sie den Arbeitsplatz nicht verlassen.

Ein Systemadministrator ist für die I+K-Techniken zuständig. Alle Beschäftigten im Call Center arbeiten mit der gleichen Datenverarbeitungsanlage und Kommunikationstechniken. Die jeweilige Software für die verschiedenen Projekte wird in den meisten Fällen vom Auftraggeber mitgeliefert und vom Systemadministrator modifiziert. Durch den Systemadministrator ist gewährleistet, dass alle Hard- und Softwareprobleme etc. sofort behoben werden, was gerade in einem Call Center äußerst wichtig ist.

Die In- und Outboundbereiche sind bei CallOn streng voneinander getrennt. Zum Inboundbereich gehören verschiedene Projekte, zum Outboundbereich gehört ein Großprojekt, wo auch fast alle Outbound-AgentInnen beschäftigt sind. Dieses Großprojekt stellt zum Untersuchungszeitpunkt das eigentliche Standbein des Unternehmens dar.

CallOn ist nicht tariflich gebunden. Die Beschäftigten verfügen zum Untersuchungszeitpunkt über einen sogenannten *"Mitarbeiterabgeordneten"* (I 1). Hierzu führte der Personalreferent aus, dass sich dies ändern würde. In Zukunft sollen sich die Beschäftigten an ihn als zuständigen *"Personalmann"* (I 1) wenden und er will die Verhandlungen mit der Geschäftsführung übernehmen. Auf diese Weise könne er gewisse Dinge schon *"abpuffern"* (I 1), ohne dass weitere Instanzen durchlaufen werden müssten.

Beschäftigtenstruktur bei CallOn:

Anfang Januar 2000 waren im Unternehmen ca. 45 MitarbeiterInnen beschäftigt. Es existierten 25 identische Arbeitsplätze für Call Center-AgentInnen. CallOn expandiert jedoch stark: So gab es bereits im April 68 AgentInnen-Arbeitsplätze, was nach Angaben von CallOn 136 MitarbeiterInnen entspricht.

Der Altersdurchschnitt beläuft sich bei ca. 30 Jahren. Eine Besonderheit bei CallOn ist es, dass die Managementebene von mehr Frauen als Männer besetzt ist. Der Personalreferent gab jedoch im Interview an, dass sich dieses gerade aufgrund der BewerberInnenlage "*zum Gleichgewicht*" ändere. (I 1)

Bis zum 01.02.2000 wurden die Call Center-AgentInnen mit Werkverträgen eingesetzt. Aufgrund der neuen Gesetzeslage wurde dies dahingehend geändert, dass ab dem 01.02. alle Beschäftigten einen Angestelltenvertrag erhalten. Hinzu kommen die geringfügig beschäftigten MitarbeiterInnen. Die Veränderung wurde auch damit begründet, dass damit der extremen Personalfuktuation, die in anderen Call Centern vorherrsche, aus dem Wege gegangen werden sollte.

Fluktuation bei CallOn:

Hierzu wurden lediglich Angaben dahingehend gemacht, dass die Fluktuation bei CallOn sehr gering ist und die Beschäftigten bei CallOn sogar "*ungewöhnlich gerne*" arbeiten. Als Grund hierfür wird zum einen das Provisionssystem als Anreizsystem, was einen gewissen Belohnungsaspekt beinhaltet, genannt. Dadurch spiegeln sich die Effizienz der einzelnen Beschäftigten in ihrem Gehalt wieder. Als weitere Gründe wird auch das gute Betriebsklima und die bereits erwähnten Festanstellungen der Beschäftigten angegeben.

Entlohnung im In- und Outboundbereich:

Die AgentInnen im In- und Outboundbereich erhalten eine gleiche Bruttogrundvergütung. Kriterien für die Grundvergütung sind "*ein Konglomerat aus durchaus unterschiedlichen Feststellungen*" (I 1). Dieses Konglomerat setzt sich u.a. aus der gewünschten Quote des Auftraggebers zusammen, deren Leistungsfähigkeit im Testverfahren erprobt wird. Auf diese Bruttogrundvergütung (DM 2.000,-- pro Monat) baut "*eine Staffelung in Form von leistungsbezogener Prämie*" auf. (I 1)

Im Outboundbereich richtet sich die Staffelung nach Anzahl der Umsätze bzw. sie erhalten Provision für Termin und Projekt⁴⁵. Für jeden "guten Termin" gibt es Provision. Was aber ist ein "guter Termin"? Ein guter Termin ist ein Termin, wo AußendienstmitarbeiterInnen in der jeweiligen Lokalität des potentiellen Kunden waren und diese beraten haben. Wenn zusätzlich das Produkt verkauft oder vermietet wird, gibt es noch mal eine Provision. Hier existiert zum Untersuchungszeitpunkt eine Quote für die AußendienstmitarbeiterInnen von 25%, das heißt, bei 25% der wahrgenommenen Termine müssen auch Verträge abgeschlossen werden. Diese Quote soll aber erfüllbar sein. Durch das Provisionssystem können AgentInnen ihr Gehalt beeinflussen. Hierin wird der Anreiz gesehen, *"je fleißiger (..) desto mehr Geld"*. (I 3) Pro Woche muss eine bestimmte Auslastungsquote⁴⁶ erreicht werden, die jedoch von Monat zu Monat variiert. Hierzu führt der Teamleiter aus, dass bei Nichterreichen der Auslastungsquote Team- und Projektleitung automatisch weniger verdienen. Für den Teamleiter ist dieser Zusammenhang *"ein Kreislauf (.) wo kein einziges Segment aus diesem Kreis"* herausgenommen werden darf, *"weil man dann das Ziel nicht erreicht."* Das erfolgreiche Laufen des ganzen Projektes ist aus diesem Grunde *"im Interesse eines jeden, absolut."* Täglich wird ein Ausdruck über die Auslastungsquote erstellt mit dem Ziel, jeden Morgen auf dem neuesten Stand in Bezug auf die Auslastung der AußendienstmitarbeiterInnen des Auftraggebers zu sein. Diese Auslastungsquote soll wöchentlich bei 90 Prozent liegen.

Auch die Team- und ProjektleiterInnen haben das gleiche Gehalt und sind am Projekt beteiligt. Dies hält ein Teamleiter für sehr positiv. Er begründet dies folgendermaßen. *"(.) alle sind in dem Projekt beteiligt. Das ist ja das Gute. Das ist ja dass, wo wir einen Klasse Kreislauf haben. (...) das ist das Gute daran. Dass alles sich dreht, dass alles auch gut läuft und alle zufrieden sind und alle gerne zur Arbeit gehen."* (I 3)

Im Inboundbereich richtet sich die Staffelung nach der Anzahl der Anrufe und der Fragequalität. Bei einfachen Fragen, die mit ja oder nein zu beantworten sind, wird eine sehr viel höhere Quote als bei komplexeren Fragen angesetzt. Die Komplexität des Inboundprojektes entscheidet über die Quote. Vollzeitbeschäftigte Inbound-AgentInnen erhalten

⁴⁵ Zu Urlaubszeiten erhalten die Outbound-AgentInnen ein Durchschnittsgehalt.

⁴⁶ Die Quote im Outboundbereich soll hier anhand eines fiktiven Beispiels erläutert werden: Sie definiert sich nach statistischen Erfahrungswerten in bestimmten Regionen, bestimmtem Kundenklientel und Produkt. Eine Quote 1 heißt, dass ein Termin pro Stunde erreicht werden muss oder bei einer Quote von 0,9 sind es drei Termine in vier Stunden. Wenn AgentInnen diese Quote nicht erreichen, werden sie befragt, wie es dazu kommt. Gemeinsam werden dann eventuelle Probleme besprochen. Die Quoten werden im System festgehalten bzw. auch, wieviel Telefonate der AgentInnen zu Terminen führten. Diese Kontrolle wird damit begründet, dass es auch im Sinne der AgentInnen vernünftig nachvollziehbare Regelung geben müsse. So könnten auch die AgentInnen ihre Provisionshöhe nachvollziehen.

eine Bruttomonatsvergütung in Höhe von monatlich DM 2.700,--, die teilzeitbeschäftigten AgentInnen dementsprechend weniger.

Arbeitsorganisation bei CallOn:

Der Begriff Arbeitsorganisation umfasst zwei zentrale Bestandteile der Organisation von Arbeit: die Aufbau- und Ablauforganisation. Durch diese Unterteilung ist es möglich, unterschiedliche Blickwinkel zu betonen, unter denen die Arbeitsorganisation betrachtet wird. (Michalke 1999: 34/35)

Aufbauorganisation

Hier liegt von der Arbeitsorganisation her die bereits erwähnte "typische Call Center-Organisation" vor mit den drei Ebenen AgentInnen, TeamerInnen und ProjektleiterInnen sowie Managementbereich (inkl. Geschäftsführung). Die Team-/und zugleich Projektleiterin für den Inboundbereich wie auch die zwei Teamleiter für den Outboundbereich zusammen mit den Projektleiterinnen (eine Projektleiterin sowie eine Projektassistentin) sorgen für den reibungslosen Verlauf des Projektes sowie den damit zusammenhängenden administrativen Aufgaben, wie Ermittlung von Qualifizierungsmaßnahmen, und Erstellung und Auswertung der Statistiken (Auslastungsquoten). Die Entscheidungen werden auf der Ebene der Vertriebsleitung (Managementbereich sowie Geschäftsführungen) getroffen. (I 2)

Ablauforganisation

Auf der **ersten** Ebene sind die AgentInnen tätig. Die AgentInnen arbeiten entweder im In- oder im Outboundbereich. Die AgentInnen sind in Teams unterteilt und unterstehen den TeamleiterInnen und ProjektleiterInnen. Die Unterteilung der AgentInnen in Teams erfolgt aufgrund der Trennung von In- und Outboundbereich. Da der Inbound-Bereich wesentlich kleiner ist, ist eine Person Team-/und Projektleitung zugleich. Die Teams bestehen aus durchschnittlich 10 bis 15⁴⁷ AgentInnen.

Zum Inboundbereich gehören acht Arbeitsplätze zuzüglich des Arbeitsplatzes der Team-/Projektleitung. Diese Arbeitsplätze sind in zwei Inseln (s. hierzu Punkt Arbeitsplatzgestaltung) a' vier Arbeitsplätze unterteilt. An einer Insel wird ausschließlich die einfache Bestellannahme für ein Versandhaus bearbeitet. An der zweiten Insel werden die restlichen Inboundprojekte bearbeitet. Alle AgentInnen können sich gegenseitig vertreten. Wenn der Arbeitsplatz einer AgentIn belegt ist, schaltet die integrierte ACD-Anlage das Gespräch zur

⁴⁷ Nach Auskunft eines Teamleiters sind 15 AgentInnen pro Team sehr viel.

freien AgentIn. Alle AgentInnen können auf dem Bildschirm mitverfolgen, zu welchem Projekt ein Anruf in der Warteschlange ist, wann der Anruf sie erreicht und wer gerade zu welchem Projekt telefoniert. Die Arbeitsaufgabe dieser AgentInnen zeichnet sich durch repetitive Tätigkeit aus. Der Ablauf ihrer Tätigkeit ist stark arbeitsteilig, sie erhalten die Anrufe "wie am Fließband". Rückrufe finden seltener statt und andere Tätigkeiten außerhalb des Telefonierens sind evtl. Fotokopien fertigen oder Unterlagen (zu einem Projekt) in einen Briefumschlag einkuvertieren, was alles sehr selten vorkommt. Gleichzeitig wird von den AgentInnen sprachliche Versiertheit sowie die Fähigkeit des Umgangs mit verschiedenen und schwierigen Menschen erwartet. Näheres hierzu findet sich in dem Abschnitt Anforderungen an die Beschäftigten.

Die meisten bei CallOn beschäftigten AgentInnen sind im Outboundbereich und hier in dem Großprojekt tätig. Die Arbeitsaufgabe für diese AgentInnen besteht daraus, potenzielle KundInnen für ein Produkt des Auftraggebers zu finden bzw. mit ihnen einen Termin für die AußendienstmitarbeiterInnen des Auftraggebers zu vereinbaren. Auch diese Tätigkeit zeichnet sich durch repetitive Abläufe aus; die einzige Abwechslung besteht darin, in verschiedenen Branchen zu telefonieren oder verschiedene Gesprächstechniken auszuprobieren.

Auf der **zweiten Ebene** gibt es die Teamleiter und ProjektleiterInnen.

Wie bereits erwähnt, ist im Inboundbereich eine Person für Team- und gleichzeitig Projektleitung zuständig. Im Outboundbereich gibt es zwei Teamleiter sowie zwei Personen in der Projektleitung (die Projektleiterin sowie die Projektassistentin). Die Teamleiter sind die "Schnittstelle" zwischen Team, Projektleitung und Geschäftsleitung. Die Projektleitung hat die Funktion, für das ganze Projekt mit Teamleitung und AgentInnen zuständig und verantwortlich zu sein. Sie stellt die Schnittstelle zur Leitungsebene dar.

Auf der **dritten Ebene** ist die Unternehmensleitung angesiedelt. Zur Unternehmensleitung gehören

- der Systemadministrator (ist für die EDV und dazugehörige Technik zuständig)
- eine im Controlling-Bereich Beschäftigte
- Vertriebs-/Marketingleiterin
- ProduktmanagerIn (zum Untersuchungszeitraum nicht besetzt)

- PersonalmanagerIn (führt Trainings etc. durch; zum Untersuchungszeitpunkt hatte die Personalmanagerin gerade gekündigt)
- sowie Personalreferent

Die Geschäftsleitung wird von zwei Geschäftsführern wahrgenommen, wobei ein Geschäftsführer für den Vertrieb und der andere Geschäftsführer für Personalangelegenheiten zuständig ist. Diese Aufteilung wird von allen als sehr positiv empfunden, da die Zuständigkeiten klar geregelt sind.

Aufgabenzuordnung

Betont wird mehrfach, dass die **AgentInnen** mit ihrer Telefoniertätigkeit die Basis darstellen. Eine wichtige Funktion kommt demnach der **Teamleitung** zu: Zur Aufgabe der Teamleitung gehört u.a. die Führung der im Team zusammengefassten AgentInnen sowie die Feinsteuerung der Arbeitsabläufe. Zeitweilig übernehmen die Teamleiter im Outboundbereich auch AgentInnen-Tätigkeit, um die Auslastungsquote der AußendienstmitarbeiterInnen sicherzustellen. Dies ist möglich, da sie vorher als Agenten gearbeitet haben⁴⁸. TeamleiterInnen sind für die AgentInnen die ersten AnsprechpartnerInnen und gleichzeitig Vertrauenspersonen. Sie sammeln Fragen und Sorgen, sei es betrieblicher oder persönlicher Art und geben diese in den täglichen Besprechungen an die Projektleitung weiter. Die Teamleiter beobachten Gespräche der AgentInnen, hören bei Gesprächen zu, erledigen administrative Aufgaben wie beispielsweise das tägliche Errechnen der Auslastungsquote der AußendienstmitarbeiterInnen, nehmen Quoten auf, protokollieren die MitarbeiterInnenstunden mit den durchgeführten Terminen und errechnen daraus die persönliche Terminquote jeder MitarbeiterIn. TeamleiterInnen müssen die Fähigkeit haben, sich durchzusetzen, bei Unstimmigkeiten zu schlichten und die AgentInnen zu motivieren. Geplant ist ebenfalls, dass die Teamleitung zukünftig auch für die Urlaubsplanung ihres Teams zuständig ist. Ziel ist es dabei, eine gewisse Auslastungsquote über das ganze Jahr durch zu gewährleisten. Im Team selbst sind die Aufgaben klar eingeteilt.

Mit der TeamleiterInnen-Funktion wird ein "*gewisser Drahtseilakt*" (I 3) verbunden, da einerseits eine gewisse Verpflichtung und Verantwortung gegenüber der Geschäftsleitung besteht, unternehmerisch zu denken sowie Vorgaben der Geschäftsleitung erfüllen zu müssen, andererseits aber auch die Aufgabe existiert, die Interessen der AgentInnen zu vertreten. (I 3) Als problematisch wird empfunden, dass es keine StellvertreterInnen für die

⁴⁸ Die Ausnahme ist hier die Team-/Projektleiterin im Inboundbereich. Sie hat vorher nicht als Agentin gearbeitet.

TeamleiterInnen gibt und sich beispielsweise im Outboundbereich der zweite Teamleiter um alle AgentInnen kümmern muss.

Zwischen den zwei Teamleitern im Outboundbereich finden tägliche kurze Gespräche zwecks Informationsaustausch statt. Diese beiden arbeiten *"Hand in Hand"*, damit *"kein ungesunder Wettbewerb für beide Teams"* entsteht. Immer wieder wird betont, dass bei CallOn alle *"(...) in einem Boot (sitzen), die Teams, die Projektleitung die Geschäftsleitung so dass unser Ziel eigentlich immer ist, dass das Projekt rund läuft, optimal läuft. Dadurch arbeiten wir zusammen und nicht gegeneinander."* (I 3)

TeamleiterInnen müssen der Projektleitung Bericht erstatten, Ergebnisse des Teams abliefern Entscheidungen besprechen und Entscheidungen an AgentInnen zurückzugeben.

Relativ kontinuierlich treffen sich TeamleiterInnen und ProjektleiterInnen. Die Zeitabstände zwischen den Treffen variieren von Projekt zu Projekt. So gab es zu Anfang des Großprojektes größere Schwierigkeiten, bis alles gut lief. Wenn alles gut läuft, finden die Treffen auch häufig statt, jedoch sehr kurz und sehr informell. (I 2).

Projektleitung im Outboundbereich: Die Projektleitung ist zunächst Ansprechpartner für die TeamleiterInnen. Die Projektleitung hat die übergeordnete bzw. umfassende Funktion, für das ganze Projekt mit Teamleitung und AgentInnen auf *"der Informationsaustauschebene"* zuständig zu sein. Die Projektleiterinnen tragen die Verantwortung für das ganze Projekt. Hierzu gehört, dass die *"Auslastung ordentlich ist."* (I 2), die MitarbeiterInnen ausreichend geschult sind und das zur Verfügung gestellte Material in Ordnung ist. Die Projektleitung hat eine ausführende, jedoch keine entscheidende Funktion. Des Weiteren sind sie dafür verantwortlich, dass die Arbeitsumgebung und das Arbeitsklima etc. stimmt. Die Projektleitung ist wiederum die Schnittstelle zur Geschäftsleitung. So werden ProjektleiterInnen auch bei weiterführenden Entscheidungen involviert, um diese wiederum an Teamleitung und damit AgentInnen weiterzuleiten. All das gilt auch für die **Teamleiterin im Inboundbereich**, die zugleich Projektleiterin ist.

Die restlichen Aufgabenzuordnungen ergeben sich aus der jeweiligen Funktion und werden an dieser Stelle nicht ausführlich erläutert. So wurde die Funktion des Systemadministrators bereits beschrieben und kurz dargestellt. Die Aufgaben der Vertriebsleiterin und des Personalreferenten werden lediglich kurz umrissen.

Die **Vertriebsleiterin** ist für Marketing sowie Vertrieb zuständig. Hierzu gehört Akquisition, Mitbetreuung der Projekte, das Sammeln von Informationen, die für CallOn relevant sind sowie den Bereich von Angebotserstellung bis hin zum Geschäftsabschluss. Nach Geschäftsabschluss werden die neuen Projekte weitergegeben. Die Vertriebsleiterin bespricht mit dem Personalreferenten den Bedarf von Personal für ein Projekt. Ein weiterer Teil ihrer Arbeitsaufgabe beinhaltet die Öffentlichkeitsarbeit, in diesem Rahmen ist sie auch Mitglied im Arbeitskreis Call Center in Bremen.

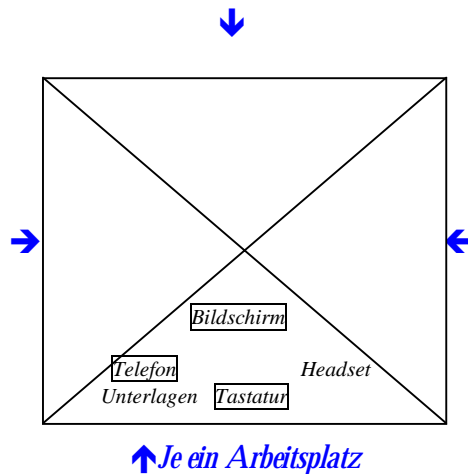
Die Zuständigkeit des **Personalreferenten** umfasst Personalrekrutierung (Auswahl- bzw. Einstellungsgespräche durch, Aufsetzen von Stellenanzeigen und die Zusammenarbeit mit anderen Institutionen wie beispielsweise das Arbeitsamt). Er entwickelt zum Untersuchungszeitpunkt Stellenausschreibungen bzw. -beschreibungen, ein "Mitarbeiter-vorschlagswesen" und die bereits erwähnte "Mitarbeiterleistungsbeurteilung". Der Personalreferent ist u.a. zuständig für die Personalentwicklung, für das Aussprechen von Kündigungen und Änderungskündigungen und das Führen von MitarbeiterInnengesprächen.

Informationsaustausch innerhalb der Organisation:

TeamleiterInnen nehmen Belange und Anregungen der AgentInnen auf und leiten diese an die ProjektleiterInnen weiter. Die Projektleitung entscheidet über das Problem oder gibt es an die Geschäftsleitung weiter. Ergebnisse werden in den sogenannten "Job-Talks" an die AgentInnen weitergeleitet oder in dringenden Fällen sofort mitgeteilt. Die Ergebnisse der Besprechungen finden die AgentInnen auch schriftlich entweder als Fotokopie oder über das sogenannte Intranet, damit alle über die notwendigen Informationen verfügen. Bei Bedarf finden Besprechungen mit Team, Teamleitung, Projektleitung und Geschäftsleitung statt, wo auch manchmal ausführlich mehrere Stunden diskutiert wird. Ideen, Meinungen etc. werden im Unternehmen "*nicht untergebügelt*" (I 3). Zwischen Team- und ProjektleiterInnen des großen Outboundprojektes finden täglich Besprechungen statt. Team- und Projektleitung, die Geschäftsführung sowie die anderen leitenden MitarbeiterInnen treffen sich einmal pro Woche für ein sogenanntes "*Brainstorming*", um Zielvereinbarungen zu treffen und zukünftige Strategien zu besprechen. (I 2) Diese Besprechungen werden ebenfalls protokolliert, sind aber den AgentInnen nicht so ohne weiteres zugänglich.

Arbeitsplatzgestaltung:

Bis zum 01.02.2000 befanden sich sämtliche Arbeitsplätze der Beschäftigten von CallOn in einem Großraumbüro. Es gab vier sogenannte "Inseln" (s. Grafik), d.h. vier dreieckige Arbeitsplätze in quadratischer Form zusammengestellt. Zusätzlich standen die restlichen Arbeitsplätze verteilt im Raum.



Alle Beschäftigten, das heißt von AgentInnen bis zu den Geschäftsführern, haben in diesem Großraumbüro ihren Arbeitsplatz. Das Büro der beiden Geschäftsführer ist lediglich durch eine Glaswand vom Großraumbüro getrennt. Sicht- und schallschützende Vorrichtungen für die einzelnen Bereiche und Teams gibt es nicht. Bedingt durch die Arbeitsplatzgestaltung herrscht zeitweilig ein hoher Lärmpegel. Die AgentInnen telefonieren mit sogenannten "Headsets", die beide Ohren abschließen. Durch das Tragen des Headset entsteht im Laufe des Tages ein Druck auf dem Ohr. Zur Entlastung nehmen oftmals die Beschäftigten den Hörbügel abwechselnd aus dem Ohr, wobei dann die Geräusche und Gespräche der KollegInnen wahrgenommen werden. Zum Ausgleich wird die eigene Stimme lauter mit der Folge, dass der Geräuschpegel im Raum ansteigt, die Stimme zusätzlich beansprucht und die Konzentration auf das eigene Gespräch erschwert wird. (Winter 1999: 45) Dies war u.a. der Grund, dass ab dem 01.02.2000 ein zweites Großraumbüro (auf der gleichen Ebene) eröffnet wurde, in dem alle Outbound-AgentInnen arbeiten. Auch während der Arbeitsplatzbeobachtungen fiel auf, dass im Raum viel Unruhe und Lärm vorherrschte verursacht durch ständiges Hin- und Herlaufen Einzelner und durch lautes Sprechen untereinander. Lediglich die Arbeitsplätze an den Inseln sind durch eine halbhohe Schallwände getrennt, was m.E. nicht ausreicht, von den Arbeitenden jedoch nicht als störend empfunden wird.

Die Arbeitsplätze der In- und OutboundagentInnen sind identisch. Auf jedem Arbeitsplatz steht ein Bildschirm und davor die dazugehörige Tastatur sowie Maus, ein Telefon, evtl. Ablagekasten sowie ein Headset. Als Büromaterial benötigen sie lediglich Papier, Stift sowie projektbezogene Unterlagen und Gesprächsleitfaden. Von der Ergonomie her gesehen muss hier als problematisch angemerkt werden, dass die Arbeitsfläche weniger als 10 qm beträgt.

Personalauswahl-/ und akquisition

Die Auswahlverfahren für die AgentInnen werden vom Personalreferenten alleine durchgeführt.⁴⁹ Bei der Auswahl von leitenden Angestellten sind beide Geschäftsführer anwesend und es wird von allen dreien entschieden. Der Personalreferent geht davon aus, dass er diese Auswahlgespräche in Zukunft auch alleine führen wird.

Bei der Auswahl der AgentInnen wird auf BewerberInnen zurückgegriffen,

"die sehr gut sind, die aber in der Lage sind, für wenig die willens sind, für weniger Geld zu arbeiten. Um diese Leute und diese Mitarbeiter zu qualifizieren und die einfach mal zu diesen guten Leuten, die ich für das Geld nicht bekomme, machen kann, um sie dann aber auch dementsprechend besser zu bezahlen." (I 1: Hervorhebung durch den Interviewpartner)

Stellenausschreibungen erfolgen in den örtlichen Tageszeitungen oder durch Rekrutierung über das Arbeitsamt. Der Personalreferent gibt an, dass es keine Probleme gebe, Arbeitskräfte zu finden. Die Personalauswahl erfolgt über einen vom Personalreferenten entwickelten Fragebogen, es gibt kein Testverfahren, sondern Bewerbungsgespräche.

Schwieriger sei demgegenüber, leitende MitarbeiterInnen zu finden. Je höher die Position sei, desto vielschichtigere Charaktere würden sich finden. Bei der Suche von leitenden MitarbeiterInnen gebe es mehr Probleme, qualifizierte Personen zu finden.

Aus- und Fortbildung bei CallOn:

Für das Einarbeitungstraining der AgentInnen werden in der Regel zwei oder drei Tage angesetzt. Bei Bedarf wird auch nachgeschult, so kann die Komplexität eines Projektes auch Schulungen von 14 Tagen erfordern.

⁴⁹ Anfangs war bei den Gesprächen die Mitarbeiterin aus dem Schulungs- und Trainingsbereich dabei, um ihm ein Feedback zu geben.

Zu Anfang erhalten AgentInnen ein Telefontraining, bis hin zur sogenannten *"Einwandbehandlung"*, wo sie auf schwierige KundInnen vorbereitet werden. Zu dieser Einwandbehandlung gehören simulierte schwierige Gespräche. Die AgentInnen werden dahingehend geschult, *"harte Knochen"* dahingehend zu erweichen, dass sie ihnen zumindest zuhören. Jedoch müssen AgentInnen ein klares Nein der KundInnen zur Antwort nehmen können. Sie müssen hierbei lernen, Energien nicht unnötig zu verschwenden. (I 1)

Bei CallOn gibt es internes Schulungspersonal, das aus einer Person aus dem Vertrieb sowie einer Person aus dem Personalmanagementbereich (TrainerIn⁵⁰) besteht. Bei Bedarf werden Gespräche am Arbeitsplatz mitgehört und gleichzeitig Verbesserungsvorschläge gemacht.

Der Trend ist nach Ansicht eines Teamleiters, dass Call Center lieber selbst ihre MitarbeiterInnen qualifizieren bzw. schulen, da die Arbeit und die Projekte sehr individuell sind. Interne Schulungen seien, wenn sie wirklich intensiv durchgeführt würden, weitaus effizienter als externe Schulungen. Telefontraining und EDV-Grundlagen eignen sich als externe Schulungsmöglichkeiten. (I 3)

Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten:

Zunächst werden, wie bereits erläutert, für den AgentInnenbereich Beschäftigte herausgesucht, die bereit sind, für weniger Geld zu arbeiten. Die Bandbreite reicht von handwerklich Ausgebildeten (beispielsweise Tischlerausbildung) bis hin zu AkademikerInnen. Wenn Beschäftigte sich durch ihre *"gesamte Persönlichkeit, nicht nur durchs Telefonieren"* für andere Tätigkeiten eignen, versucht man bei CallOn, diese Fähigkeiten zu nutzen und einzusetzen. Es wird als großer Vorteil angesehen, dass ein Geschäftsführer für das Personal zuständig ist. Er führt einen Personalbogen für jede/n Beschäftigte/n und spricht MitarbeiterInnen konkret an. Auf diese Weise versucht man, sich die Fähigkeiten der Beschäftigten zunutze zu machen.

Die Interviews mit dem Teamleiter sowie dem Personalreferenten ergaben folgendes Bild: Im Call Center-Bereich gibt es bei sehr guten Leistungen und Qualifikationen Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten, Beschäftigte können *"eine gewaltige Leiter (.) emporkrabbeln"*. So

⁵⁰ Die Trainerin kündigte zum Untersuchungszeitpunkt, so dass sie nicht mehr interviewt werden konnte. Sie hatte sich auf den externen Bereich (Seminarangebote für MitarbeiterInnen anderer Call Center und Unternehmen spezialisiert. CallOn arbeitet mit der Industrie- und Handelskammer Bremen sowie der Firma Siemens in Bremen zusammen.

gibt es gerade für junge Menschen in Call Centern bessere Chancen als in Firmen, wo die Bereiche mehr voneinander getrennt seien. So könne beispielsweise ein Personalabteilungsmitarbeiter kein Buchhalter werden. Aufstiegschancen gebe es bei allem, was Projekt- oder Teamleitung betrifft. (I 3)

Zum Untersuchungszeitpunkt gab es keinen Anhaltspunkt dafür, dass die Nutzung der MitarbeiterInnenressourcen transparent für die AgentInnen stattfindet. Sinnvoll ist hier m.E. sicherlich, dass der Personalreferent⁵¹ einen sogenannten "*Mitarbeiterleistungsbeurteilung*"-Katalog⁵² erstellen will. Mittels dieses Kataloges sollen Kriterien herausgearbeitet werden, wo an "*bestimmten Leistungen, Mitarbeiterverhalten, Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeiten mehr zu machen ist*". Auch Mitarbeiterinnen, die mehr Verantwortung übernehmen wollen, sollen mehr gefördert werden. (I 1)

Wie sehen die AgentInnen die Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten und welche Wünsche haben sie? Zusammenfassend ist ein generelles Interesse an anderen Aufgaben vorhanden. Hier werden u.a. TeamleiterInnenfunktion und ProjektleiterInnenfunktion genannt, aber auch Bereiche wie Vertrieb und Public Relation werden genannt. Problematisch ist jedoch, dass es zu den Tätigkeiten und Aufgaben im Unternehmen keine Informationen bzw. keine Transparenz vorhanden gibt.

Ebenfalls besteht ein großes Interesse an Weiterbildungsmaßnahmen, wie beispielsweise Seminaren zu den bei CallOn eingesetzten I+K-Techniken bzw. Soft- und Hardware, Konflikttraining sowie Schulungen bzw. Unterstützung hinsichtlich Reaktionsmöglichkeiten auf Anrufe. Wünschenswert wäre hier ein Seminarplan, der den Interessierten die Möglichkeit bietet, sich darauf einzurichten und Gedanken zu machen. Bislang wurden Informationen zu Seminaren über Mundpropaganda übermittelt.

Einschränkend kann hier jedoch wirken, dass interne Qualifizierungsmaßnahmen auch nur bedingt möglich sind, da Auftraggeber die Schulungen zu neuen Projekte durchführen (I 5) Gerade die Abhängigkeit zu den Vorgaben der Auftraggeber geben einen bestimmten Rahmen vor. So wurde gewünscht, mehr Kompetenzen und Hintergrundwissen über ein

⁵¹ Der wie bereits erwähnt, zum Interviewzeitpunkt seit drei Wochen bei CallOn beschäftigt ist.

⁵² Diese Mitarbeiterleistungsbeurteilung soll sich aus Vorlagen zweier großer Unternehmen zusammensetzen. Sie wird in Bezug auf AgentInnen jedoch modifiziert, da es sich bei den Vorlagen um Führungskräfte handelt. Nach der Modifikation werde sie zu einer "gerechten Beurteilungsvorlage".

Projekt im Inboundbereich zur besseren Beratung der AnruferInnen zu haben, hier seien den AgentInnen jedoch *"gehörig die Hände gebunden"*. (I 4)

Es gibt bei CallOn positive Beispiele, wie die Fähigkeiten der MitarbeiterInnen genutzt bzw. wie sie sich neue Handlungsräume erarbeiten können. So wird ein Agent, der großes Interesse und Affinität zu Computern, Datenverarbeitung usw. hat, zu einem Lehrgang angemeldet, um danach den derzeitigen Systemadministrator zu vertreten⁵³. Ein weiterer Agent mit Erfahrungen im Public Relation-Bereich arbeitet nun bei CallOn in diesem Bereich. Ein anderer Agent wird zum Projektleiter, führt Schulungen mit anderen Agentinnen in Bezug auf Gesprächstechniken und entwickelt zur Zeit zusammen mit den anderen AgentInnen einen Gesprächsleitfaden.

Arbeitsklima:

Das Arbeits- bzw. Betriebsklima wird von allen als sehr positiv empfunden. Probleme können jederzeit angesprochen werden und werden auch angesprochen. Auch die Geschäftsführer vermitteln das Gefühl, für Sorgen und Nöte immer ansprechbar zu sein. Betont wird auch der angenehme Umgangston bei CallOn.

Des Weiteren herrscht ein offenes Klima zur Konfliktaustragung und es wird viel Wert darauf gelegt, diese offenen Strukturen zu pflegen. Angestrebt ist, Konflikte umgehend vorzutragen und zu lösen. Womit hängt dieses Ansinnen zusammen? Zum einen ist es Ziel, dass sich die Geschäftsführung nicht zu sehr von den einzelnen AgentInnen entfernt, wenn das Unternehmen immer größer wird. Die offenen Strukturen der Konfliktaustragung und das Bemühen darum resultieren aus dieser Arbeitsform. Es sei *"ein großer Vorzug dieser Arbeitsform überhaupt, dass man auch ganz nah dran ist. Das heißt also, die Agenten haben ihre Arbeitsplätze nur deshalb, weil das Projekt läuft. Das Projekt kann wiederum nur deswegen laufen, weil die Agenten sich wohlfühlen und arbeiten. Also ist das eine Wechselbeziehung die da ganz stark in Zusammenhang steht und die man eben auch konkret sehen kann. (...) Denn wenn etwas nicht mehr läuft, dann muss es sofort behoben werden oder das Projekt ist gestorben. Es ist letztendlich das Bestreben aller die hier arbeiten, das es auch gut funktioniert."* (I 2) Durch den Unterschied zum produzierenden Bereich, wo die Beschäftigten als Arbeitsergebnis etwas Greifbares und Sichtbares haben, ist es wichtig, dass jede/r mit seiner bzw. ihrer Arbeit auch daran beteiligt ist und so ein Gefühl von Verantwortung und Zusammengehörigkeit entsteht.

⁵³ Dieses sei auch günstiger, als bei Problemen eine externe Person zu beauftragen, auch die Frage der schnellen Verfügbarkeit spielt dabei eine Rolle.

Es sind also vorwiegend auch wirtschaftliche Gründe die dazu führen, ein gutes Betriebs- bzw. Arbeitsklima zu schaffen. Der persönliche Kontakt mit den Agentinnen und die Vermittlung des Gefühls, dass sie wichtig für das Unternehmen sind, sind Voraussetzung dafür, dass das Projekt läuft, sie motiviert sind und daraus resultierend gute Zahlen erwirtschaftet werden.

Bei all den positiven Aussagen zum Arbeits- bzw. Betriebsklima soll doch noch ein Widerspruch angeführt werden: Ergebnis der nicht-teilnehmenden Beobachtung ist u.a. dass einzelne AgentInnen ihren Stellenwert nicht als so hoch wie angegeben empfinden und dass ihnen ihr Gehalt als zu gering erscheint. Sie fühlen sich nicht ausreichend informiert und ihnen fehlt die Transparenz im Unternehmen. Höhergruppierungswünsche werden nicht geäußert u.a. aus Rücksichtnahme auf die mit der Umstrukturierungsmaßnahme verbundenen Kosten. So gab es bei der Umstellung zu festen Angestelltenverträgen in Bezug auf das Gehalt diverse Probleme und die Geschäftsführung vermittelte das Gefühl, dass sie vorerst nicht mehr auf Gehaltswünsche reagieren will.

III.3 Analyse der Arbeitsaufgaben im In- und Outboundbereich

Noch einmal zusammengefasst (s. auch Kapitel III.1.1) werden die Arbeitsaufgaben mit dem KABA-Analyseinstrument nach folgenden Humankriterien untersucht :

- Entscheidungsspielraum
- Kommunikation/Kooperation mit internen und externen Personen
- Zeitspielraum: Erfordernis der zeitlichen Planung und zeitliche Vorgaben zur Erledigung
- Variabilität von Aufgaben und Aufträgen
- Kontakt zu materiellen und sozialen Bedingungen des Arbeitshandelns (Informationszugang)
- Strukturierbarkeit: Durchschaubarkeit und Gestaltbarkeit
- Belastungen durch organisatorische und technische Bedingungen
- Körperliche Aktivität

Die Humankriterien Entscheidungsspielraum, Kommunikation sowie Belastungen werden hierbei vorrangig betrachtet.

Für die vorliegende empirische Untersuchung wurden drei Arbeitsplätze analysiert, einer als Pre-Test. Zwei davon beinhalten die gleiche Arbeitsaufgabe (Outbound-Arbeitsplätze zum gleichen Projekt). Aus diesem Grund werden nachfolgend ein Inbound-Arbeitsplatz sowie ein Outbound-Arbeitsplatz beschrieben. Die Outbound-Arbeitsplätze wurden am 24.01.2000 sowie 02.02.2000 beobachtet, der Inbound-Arbeitsplatz am 31.01.2000. An allen beobachteten Arbeitsplätzen arbeiten die ArbeitsplatzinhaberInnen ganztags, d.h. acht Stunden pro Tag. Ergänzt werden die Auswertungen durch die Ergebnisse der durchgeführten Interviews mit zwei Inbound-AgentInnen sowie aus eigenen Beobachtungen. Hinsichtlich der Geübtheit und ausreichenden Schulung in Bezug auf die am beobachteten Arbeitsplatz anfallenden Arbeiten sowie auf die I+K-Techniken entsprechen die ArbeitsplatzinhaberInnen den KABA-Anforderungen. (Beobachtete Kriterien anhand der Arbeitsblätter von KABA finden sich in Kurzform als Anlage 6)

Beschreibung der Inbound-Arbeitsaufgabe

Es werden vier verschiedene Projekte bearbeitet:

1. relativ neues Stromprojekt
2. Service Strom-Unternehmen
3. Service Versicherung
4. Service Kfz-Versicherung

Das Projekt zu 1) ist z.Zt. das umfangreichste Projekt. Die Aufgabe besteht aus der Beratung hinsichtlich neuer Konditionen für einen bestimmten KundInnenkreis. Als Projektunterlagen liegen ein vom Auftraggeber entwickelter Gesprächsleitfaden, eine Unterlagenmappe zum Projekt (Informationen zur Kampagne und Ziele der Kampagne, Argumentationshilfen, Verhaltensregeln im Kundenkontakt sowie Unterlagen, die den KundInnen zugegangen sind) vor. Bei diesem Projekt steht die Beratung und der Verkauf im Vordergrund. Das Gespräch darf erst abgeschlossen werden, wenn die/der KundIn ausreichend informiert ist und ggf. den Vertrag unterschreibt. Die AgentInnen im Inboundbereich müssen sich jedoch genau an die vorgegebenen Unterlagen des Auftraggebers halten. Das Projekt erfordert auch manchmal Rückrufe bei den KundInnen, jedoch ist hier vorgegeben, nicht mehr als zwei Rückrufversuche zu tätigen. Auf jeden Fall darf keine Te-

lefonnummer des Auftraggebers weitergegeben werden. Die AgentInnen stellen hier die einzige Kontaktmöglichkeit zwischen KundInnen und dem Auftraggeber dar, präsentieren also den Auftraggeber, da das Call Center beim Anruf nicht genannt wird. Vorgabe ist, dass alle Gespräche von den AgentInnen abgeschlossen werden, das heißt, nicht nachbearbeitet werden dürfen. Wenn die bereits vom Auftraggeber an die KundInnen verschickten Unterlagen beschädigt wurden bzw. neue gewünscht werden, erstellt die Projektleiterin ein neues Anschreiben (da individuelle Adressen), druckt das Schreiben aus und gibt dieses Anschreiben zusammen mit einem Umschlag und Briefbarken an die AgentInnen. Aufgabe ist es nun, den Umschlag zu öffnen, den Inhalt einzukuvertieren und den Umschlag mit der Briefmarke zu versehen. Diese Aufgabe soll jedoch seltener vorkommen. Die Projekte zu 2 bis 4) erfordern die Weitergabe von Servicenummern, das Aufnehmen von Daten und Weiterleiten an die Auftraggeber. Die Weiterleitung der Daten erfolgt computervermittelt (sogenannter "Faxmaker"). Die Versendung der Fax-Schreiben richtet sich nach der Dringlichkeit von Anfragen, so dass auch spätere Faxzeiten angegeben werden und die angefertigten Schreiben in einer sogenannten "Warteschleife" bis zur Versendung gesammelt werden.

➤ **Entscheidungsspielraum bei der Inbound-Arbeitsaufgabe:**

Der Entscheidungsspielraum ist mit der KABA-Stufe 1 (niedrigster Entscheidungsspielraum) zu beurteilen. Die Arbeitsergebnisse der Projekte sind vollständig festgelegt bzw. die Bearbeitung der Arbeitsaufgabe ist in ihren Arbeitsschritten bis zum Arbeitsergebnis vorgegeben. Da für die AgentInnen bei Eingang des Anrufes auf dem Bildschirm erkennbar ist, zu welchem Projekt die Anfrage geht ist sofort klar und muss nicht überlegt werden, auf welche Weise die Arbeitsaufgabe ausgeführt werden soll bzw. welche Informationen an die AnruferInnen weitergegeben werden. Die Tätigkeit ist mit Bildschirmarbeit gekoppelt. Es liegen zwar eindeutige, aber starre Maskenfolgen vor, die keine individuellen Handlungsmöglichkeiten zulassen. Auch die Gesprächsvorlagen schränken den individuellen Gestaltungsraum bzw. den Einfluss auf die Arbeit stark ein. Aufgrund dessen, dass die AgentInnen im Inboundbereich die Anrufe vermittelt durch die ACD-Anlage erhalten, ist eine Einflussnahme nicht möglich. Die Tätigkeit ist stark arbeitsteilig organisiert und fremdgesteuert wie Fließbandarbeit⁵⁴. Nicht ohne Grund wird in diesem Zusammenhang wird auch vom "Tele-Taylorismus" gesprochen. (Menzler-Trott 2000: 27,30)

⁵⁴ Bei der Fließbandarbeit kann jedoch das Band so eingestellt werden, dass die Beschäftigten ausreichend Zeit zum Bearbeiten der Werkstücke haben. Das Werkstück kommt an, wird von ihnen aufgenommen, bearbeitet und zurück-

Welchen Entscheidungsspielraum geben die AgentInnen an?

Hier wurde genannt, dass Entscheidungen dahingehend gefällt werden können, welche Anfragen alleine erledigt werden oder die TeamleiterIn gefragt wird und dass die Anfragen der KundInnen selbstständig bearbeitet werden. Gewünscht wird mehr selbstständiges Planen und mehr Kompetenzen, Standardfragen lassen dieses jedoch nur im kleinen Rahmen zu. Dieser kleine Rahmen sind Variationen im Gesprächsstil. Des Weiteren wird der Entscheidungsspielraum auch durch die konkreten Vorgaben der Auftraggeber stark eingeschränkt. So herrscht in einigen Projekten der *"Tunnelblick"*. Was versteht die interviewte Person unter "Tunnelblick"?

"ein Tunnel, von dem es keine Tür nach links oder rechts gibt, sondern man hat ein vorgefasstes Schema, in dem man versucht, den Anrufer und den Agenten reinzudrücken. Du hast das und das zu machen, mehr nicht und bitte nicht abweichen, weil es nicht in dein Aufgabengebiet fällt." (I 4)

Beschreibung der Outbound-Arbeitsaufgabe⁵⁵

Der Arbeitsplatzinhaber ist im bereits erwähnten großen Projekt bei CallOn tätig. Die Arbeitsaufgabe besteht darin, dass für die AußendienstmitarbeiterInnen des Auftraggebers potentielle KundInnen gewonnen werden müssen. Hierzu erhält der Agent vom Teamleiter eine Region zugewiesen, in der er seine Anrufe tätigt. Als Software dient hierzu ein Programm, was den "Gelben Seiten" der Telekom ähnelt. Der Agent sucht sich innerhalb dieser Region eine Branche aus, in der er die AnsprechpartnerInnen herausucht. Nun telefoniert der Agent eine Adresse nach der anderen in der ausgesuchten Branche ab, um Termine für die Außendienstmitarbeiterin oder Außendienstmitarbeiter zu vereinbaren. Für die Termine wählt der Agent einen 60- bis 90-Minuten-Takt. Ruft er jemanden an, muss zunächst nach einer zuständigen Person gefragt werden. Falls in diesem Unternehmen bereits das Produkt vorhanden ist, muss der Agent nach dem Anbieter fragen und dementsprechend dahingehend informieren, dass das Produkt des Auftraggebers günstiger ist. Überzeugt er den Angerufenen, macht er das Angebot, dass jemand (AußendienstmitarbeiterIn) für ein ausführlicheres Gespräch vorbeikommt und vereinbart einen Termin. Alle Terminvereinbarungen werden am Ende des Tages, versehen auch mit speziellen Informa-

gegeben. Beim Telefonieren kommen die Anrufe bei den AgentInnen zufallsbedingt herein. So gibt es trotz Prognosen Zeiten, in denen wenig Anrufe eingehen. Die Einschätzung, wann wieviel Anrufe eingehen, ist sehr schwierig. Resultat ist, dass sich zu bestimmten Zeiten die Anrufe sammeln und in den sogenannten Warteschlangen auf die Annahme warten.

⁵⁵ Zwecks Übersichtlichkeit und aufgrund der Tatsache, dass vorliegend der Arbeitsplatz eines Agenten beobachtet wurde, wird bei den Ausführungen hierzu die männliche Anrede benutzt.

tionen zu den potentiellen KundInnen, mit einem gesonderten Vordruck computerunterstützt an die Außendienstmitarbeiterin verschickt. Da die AußendienstmitarbeiterIn bei 25% der vereinbarten Termine erfolgreich sein muss, ist es notwendig, "gute Termine" zu vereinbaren. Ein- bis zweimal pro Woche telefonieren Agent und AußendienstmitarbeiterIn zwecks Informationsaustausch über die Qualität der Termine und eventuelle Probleme. Hier fungiert der Agent nach eigenen Angaben oftmals als "Blitzableiter" für die AußendienstmitarbeiterIn.

➤ **Entscheidungsspielraum bei der Outbound-Arbeitsaufgabe:**

Der Entscheidungsraum dieser Arbeitsaufgabe erhält die niedrigste KABA-Stufe 1. Das Arbeitsergebnis ist festgelegt und der Agent arbeitet immer mit den gleichen Informationen. Der Agent verfügt über keinen Entscheidungsraum hinsichtlich der sachlichen Arbeitsergebnisse, die Vorgehensweise ist vorgegeben und er arbeitet immer mit den gleichen Informationen. Spielräume bestehen darin, dass der Agent selbst entscheiden kann

- a) wann er genug probiert hat, jemanden als Kundin bzw. Kunden zu gewinnen
- b) welche Branche er an diesem Tag in der Region bearbeitet und
- c) wie er rhetorisch an das Gespräch herangeht oder
- d) ob bzw. wann er das Gespräch abbricht, wenn seiner Meinung nach das Gespräch keinen Sinn macht.

Auch diese Arbeitsaufgabe ist stark arbeitsteilig organisiert, jedoch nicht in dem Ausmaß fremdgesteuert wie bei der Inboundtätigkeit.

In diesem Zusammenhang wird noch einmal darauf hingewiesen, dass durch die Einschränkung des Entscheidungsspielraumes werden wichtige Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen nicht genutzt werden und verkümmern. Auswirkungen können Motivations- sowie Qualifikationsverlust sein. Gerade Motivation ist jedoch nach den Interviewergebnissen für die AgentInnentätigkeit, sei es für den In- als auch Outboundbereich, sehr wichtig.

➤ **Strukturierbarkeit der Arbeitsaufgaben**

"Mit der Strukturierbarkeit des Aufgabenzusammenhangs wird beurteilt, inwieweit die eine Aufgabe umgebenden Bedingungen (d.h. wesentlich der Zusammenhang mit anderen Arbeitsaufgaben) durchschaut und wieweit diese Aufgabe nach eigenen Zielen und Erfordernisse gestaltet werden kann." (Dunckel u.a. 1993: 58)

Die Durchschaubarkeit des Arbeitszusammenhangs richtet sich danach, in welchem Ausmaß den Arbeitenden bekannt ist

- woher bzw. von wem die Arbeitsaufträge kommen
- wann, welche und in welcher Form Arbeitsaufträge von vorgelagerten Stellen kommen und wohin die Arbeitsergebnisse gehen
- wann die Arbeitsergebnisse nachgelagerte Stellen erreichen
- von wem die Arbeitsergebnisse weiterbearbeitet werden
- in welcher Form die Arbeitsergebnisse bei nachgelagerten Stellen vorliegen müssen.

Die In- und auch der Outboundarbeitsaufgaben erfüllen das Kriterium der hohen Durchschaubarkeit, im Outboundbereich sogar minimal höher. Demgegenüber gibt es für die AgentInnen im In- als auch Outboundbereich keine Gestaltungsmöglichkeiten.

Voraussetzung für zielgerichtetes Verhalten sowie für die Erhöhung der Transparenz des Betriebes für Einzelne ist eine ausreichende Durchschaubarkeit und Gestaltbarkeit. Des Weiteren zeigten auch die Interviews, dass aufgrund der Durchschaubarkeit der Projekte die Arbeit "unheimlichen Spaß" macht. Die gänzliche Einschränkung der Gestaltbarkeit ist zum einen I+K-spezifisch und des Weiteren projektbezogen. So hängt es von den Auftraggebern ab, wieviel Informationen herausgegeben werden, hier sind den AgentInnen "*gehörig die Hände gebunden*". (I 4)

➤ **Kommunikationserfordernisse für In- und Outbound-Arbeitsaufgaben**

Hier soll die Qualität der durch die Arbeitsaufgabe erforderlichen Kommunikation festgestellt werden. Ermittelt wird, ob und in welchem Ausmaß die Arbeitsaufgabe Kommunikation erfordert und auf welche Weise die aufgabenbezogene Kommunikation erfolgt. (Dunckel u.a. 1993: 185) Die Direktheitsstufen der Kommunikation bestimmen die Ver-

mittlungsgqualität. Umfassendste Form menschlicher Kommunikation ist das direkte Gespräch, da hier der Mensch alle ihm zur Verfügung stehenden verbalen und nonverbalen Kommunikationsmittel einsetzen kann. Die Kommunikation durch Brief oder Telefon findet nur vermittelt statt. (Dunckel u.a. 1993: 200)

Beide Arbeitsaufgaben erfordern interne und externe Kommunikation. Aufgrund der Spezifik dieser Call Center-Arbeitsaufgaben besteht die Tätigkeit vor allem aus externer Kommunikation, d.h. während des ganzen Arbeitstages wird telefoniert.

Die **interne Kommunikation** ist für beide Bereiche mit der niedrigsten KABA-Stufe 1 zu bewerten: Die AgentInnen erhalten Anweisungen durch Team- bzw. Projektleitung und die Ausführung erfolgt über die vorgegebenen Vorgehensweisen. Zwar wird über Erneuerungen und Probleme gesprochen (in Teambesprechungen oder am Tisch (Inbound-Arbeitsaufgaben)), die Abstimmung bezieht sich jedoch auf gelegentliche Variationen innerhalb des festgelegten Arbeitsablaufes. Die Kommunikation zwischen den AgentInnen wird gefördert durch die Arbeitsplatzgestaltung (die sogenannte "Insel") und durch das Bearbeiten der gleichen Projekte. Hier findet ein reger Austausch innerhalb des Teams statt und die Nähe im Großraumbüro fördert ebenfalls die Kommunikation. Eine Agentin führt hierzu aus, dass Fragen "*so in den Raum gestellt werden*" können und mit "*100prozentiger Sicherheit*" kommt von jemanden eine Antwort. (I 4)

Die **externe Kommunikation** ist bei beiden Arbeitsplätzen mit der Stufe 3 (mittel)⁵⁶ festzulegen. Diese Stufe resultiert beim *Inbound-Arbeitsplatz* aus dem aktuellen Beratungsprojekt, welches zum Untersuchungszeitpunkt 70% der Arbeitstätigkeit in Anspruch nimmt. Im Laufe der aufgabenbezogenen Aktion wird von der externen Person eine Entscheidung getroffen (Abschluss des Vertrages). Hierbei ist das gedankliche Vergegenwärtigen der Situation der externen Person notwendig und auch die Formulierung der Inhalte muss durchdacht werden, damit sie von der externen Person problemlos verstanden werden und sie eine geeignete Handlungsmöglichkeit auswählt. Bei den restlichen Projekten ist die Kommunikation durch den standardisierten Austausch von Informationen und Routineauskünfte bestimmt. Es ist genau festgelegt, welche Informationen ausgetauscht werden bzw. weitergegeben werden. Es gibt keine Informationsvariationen, sie werden projektbezogen übermittelt. Bei dieser aufgabenbezogenen Kommunikation ist eine Aufmerksamkeitszuwendung ausreichend. Problematisch kann es hier aber werden, wenn zu bestimm-

⁵⁶ Hier gibt es die sogenannten "KEX-Stufen" von 1 bis 6

ten Zeiten sehr viele Anrufe zu verschiedenen Projekten kommen: Hier ist große Konzentration erforderlich, auf jeden Anruf mit den dazugehörigen Informationen zu reagieren.

Beim *Outbound-Arbeitsplatz* wurde die Stufe 3 gewählt, da auch hier im Laufe der aufgabenbezogenen Kommunikation von der externen Person eine Entscheidung getroffen wird. Sie entscheidet, ob die AußendienstmitarbeiterIn einen Termin zur Vorstellung des Produktes bekommt. Der Agent muss sich die Situation der externen Person gedanklich vergegenwärtigen und zusätzlich kaufmännische Kenntnisse als Argumentationsgrundlage hinzuziehen. Durch den Informationsaustausch bezüglich der verschiedenen Handlungsmöglichkeiten wählt die externe Person eine geeignete Handlungsmöglichkeit.

Abschließend soll Folgendes angemerkt werden: Bei den Arbeitsaufgaben in Bezug auf externe Kommunikation sowohl im In- als auch Outboundbereich wird viel Wert auf serviceorientierte Kommunikation gelegt. Diesem Kriterium wird m.E. das KABA-Instrument nicht gerecht, woraufhin die AgentInnen näher hierzu in den Interviews befragt wurden. Was sich hinter dieser serviceorientierten Kommunikation verbirgt, wird im Kapitel III.5 ausführlicher erläutert.

➤ **Direktheitsstufen der internen Kommunikation**

Für beide beobachteten Arbeitsplätze gilt die höchste Direktheitsstufe (das direkte Gespräch) für die interne Kommunikation. Es finden kontinuierlich Besprechungen statt, entweder wie im Inboundbereich am Tisch der AgentInnen oder im Outboundbereich durch die kontinuierlich stattfindenden Teambesprechungen oder auch zwischendurch am Arbeitsplatz. Die Dauer der Besprechungen richtet sich nach der Komplexität der angesprochenen Themen. Ein Teamleiter führt hierzu aus, dass bei besonders dringlichen Fällen die AgentInnen sofort persönlich angesprochen werden. (I 3)

Beim analysierten *Inbound-Arbeitsplatz* besteht eine Kooperation mit insgesamt 4 Personen (drei weiteren AgentInnen sowie der Team-/Projektleiterin). Hier geht es um das gemeinsame Arbeiten an den gleichen Objekten. Die AgentInnen informieren sich gegenseitig über spezielle Anfragen und deren Lösungsmöglichkeiten, geben sich ein gegenseitiges Feedback zur Arbeit und kontrollieren auch gegenseitig ihre Gesprächsführung. Die Team-/Projektleiterin kommt desöfteren am Tag an den Tisch, um die AgentInnen zu informieren oder für Nachfragen.

Weitere Kommunikation erfolgt auch computervermittelt. Im Outboundbereich erhalten die ArbeitsplatzinhaberInnen aktuelle Informationen zu Teambesprechungen und andere aktuelle Informationen. (Outboundbereich). Ggf. werden die Teambesprechungsprotokolle in Fotokopie an die AgentInnen verteilt.

➤ **Direktheitsstufe externe Kommunikation**

Im In- und Outboundbereich trifft die eingeschränkte Direktheitsstufe (Telefon) zu. Die Besonderheit der AgentInnen-Arbeitsaufgaben ist es, dass sie während ihrer ganzen Arbeitszeit mit externen Personen telefonieren. Die sprachlichen Kommunikationsmittel können eingesetzt werden. Es ist erwünscht, dass Gesprächsleitfäden individualisiert werden, um das Gespräch persönlicher zu gestalten und auch im Outboundbereich ist die sprachliche Kommunikationsfähigkeit ein wichtiges Kriterium. Nicht-sprachliche Kommunikationsmittel (z.B. Tonfall, Lautstärke der Stimme⁵⁷, Pausen) werden eingeschränkt eingesetzt. Im KABA-Verfahren wird angegeben, dass bei dieser Direktheitsstufe die Möglichkeit fehlt, Gestik, Mimik und räumliches Verhalten einzusetzen. Hier wäre m.E. genauer zu überprüfen, ob die geforderte Freundlichkeit am Telefon bzw. das geforderte *"Lächeln in der Stimme"* (I 1) gänzlich ohne nonverbale Kommunikationsmittel möglich ist.

Beim Inbound-Arbeitsplatz gibt es die Vorgabe, dass die durchschnittliche Dauer eines Telefonates durchschnittlich 7 Minuten bzw. nicht mehr als 12 Minuten betragen soll. Vor dem Hintergrund der KundInnenberatung und dass *"Kunden im Sinne der Firma zufriedengestellt werden müssen"* zeigt sich die Problematik der einerseits vorgegebenen Gesprächsdauer und der KundInnenorientierung. Diese Problematik wird m.E. auf die AgentInnen verlagert.

Beim Outbound-Arbeitsplatz kann der Agent die Anzahl der Telefonate selbst wählen, da das Gehalt jedoch provisionsabhängig ist, wird er so viel wie möglich telefonieren. Die Gesprächsdauer beläuft sich zwischen 5 und 15 Minuten (wenn das Gespräch zustande kommt).

⁵⁷ Im Inbound-Bereich ist bei einigen Projekten ein Kompressor in der I+K-Technik eingebaut, der die Lautstärke der Stimme, sei es von den AgentInnen oder den AnruferInnen auf einen eingestellten Pegel hält.

➤ **Belastungen: Informatorische und motorische Erschwerungen**

Informatorische Erschwerungen wurden bei der Outbound-Arbeitsaufgabe analysiert. So haben die AgentInnen in diesem Outboundprojekt keine Informationen, ob die Angerufenen bereits Kunden des Auftraggebers sind. Daraus resultiert, dass zunächst nachgefragt wird, ob das Produkt vorhanden ist und wenn ja, von welcher Firma. Es passiert auch häufiger, dass die Angerufenen bereits KundInnen des Auftraggebers sind. Des Weiteren haben die AgentInnen keine Informationen über die zuständigen AnsprechpartnerInnen bei potentiellen KundInnen. Hier muss zu Anfang jeden Telefonates nachgefragt werden.

Diese Erschwerungen bedingen einen zusätzlichen Zeitaufwand der AgentInnen. Es ist wäre zu überprüfen, inwieweit diese Erschwerungen durch eine geeignete Software behoben werden können.

➤ **Belastungen: Überforderungen/monotone Arbeitsbedingungen**

Bei Überforderungen handelt es sich um Dauerzustände, die im Laufe des Arbeitstages die Aufmerksamkeit und Konzentration der Arbeitenden oder deren körperliche Leistungsfähigkeit beeinträchtigen. Überforderungen haben keine direkte Veränderung des Arbeitsablaufes zur Folge.

Monotone Arbeitsbedingungen: Hier liegt eine Form von Überforderung vor, die an einen bestimmten Arbeitsinhalt gebunden ist. Monotone Arbeitsbedingungen mit gleichzeitig anhaltender Konzentration überfordern die menschliche Regulationsfähigkeit, da es nicht möglich ist, durch Routinisierung der Aufgabe ihre fehlerfreie Ausführung zu sichern. (Dunckel u.a. 1993: 47)

Sowohl bei der In- als auch Outbound-Aufgaben liegen gemäß den KABA-Kriterien monotone Arbeitsbedingungen vor. Die Arbeitsaufgaben erfordern geringe sachliche Anforderungen und geringe Anforderungen an die Gesprächsergebnisse. Im Inboundbereich variieren diese aufgrund verschiedener Projekte, im Outboundbereich sind sie jedoch gleichbleibend. Hinzu kommt im Inbound-Bereich die hohe Anzahl von Gesprächen, die ACD-Anlagen-gesteuert eingehen. Gleichzeitig ist eine hohe Konzentration bei beiden Arbeitsplatzaufgaben erforderlich. Nach Angaben eines Agenten im Outboundbereich wird

dies zum Ende des Arbeitstages hin immer schwieriger. Auch im Inboundbereich kann es u.a. problematisch werden, wenn eine gewisse Zeit lang zu einem Projekt die Anrufe eingehen und dazwischen ein Anruf zu einem anderen Projekt oder zu Zeiten, wo sehr viele verschiedene Anrufe eingehen.. Hier ist ein schnelles Umschalten zwischen den Gesprächen notwendig.

Hinzu kommt bei beiden Bereichen, dass zu jedem Projekt ein vorgegebener Begrüßungstext gehört, der größtenteils bei jedem Gespräch wiederholt werden muss.

➤ **Belastungen: Überforderung/Zeitdruck**

Eine andere Art von Überforderung ist die Überforderung durch Zeitdruck. Auch diese Art von Überforderung ist an einen bestimmten Arbeitsinhalt gebunden. Wenn Zeitintervalle zur Ausführung einzelner Arbeitsschritte betrieblicherseits so knapp bemessen werden, dass Arbeitende mit gleichbleibend hoher Geschwindigkeit arbeiten müssen und ihr Arbeitstempo nicht an individuelle Leistungsschwankungen angepasst werden können, liegt Zeitdruck vor. Diese Überforderung kann im Laufe des Arbeitstages dazu führen, dass die Konzentration beeinträchtigt wird. (Dunckel u.a. 1993: 47)

Zeitdruck liegt hier für beide Arbeitsplatzaufgaben vor. Im Inboundbereich müssen die Gespräche innerhalb einer bestimmten Zeit geführt werden (sieben Minuten und maximal 12 Minuten). Die AgentInnen in diesem Bereich können ihr Arbeitstempo nicht nach ihren individuellen Leistungsschwankungen richten, das Arbeitstempo richtet sich nach dem Volumen der eingehenden Anfragen, erweitert wird dies noch dadurch, dass in Zeiten eines hohen Anrufvolumens die AgentInnen "*an den Arbeitsplatz gefesselt*" sind und dann ist beispielsweise nicht einmal der Toilettengang möglich ist. (I 5) Des Weiteren gibt es quantitative Vorgaben und auch Kontrolle für einen Arbeitstag. So gab ein Agent an, dass ein Arbeitsplatz bei ca. 80 Telefonaten am Arbeitstag "ausgelastet" sei. Beim Outbound-Arbeitsplatz entsteht der Zeitdruck schon dadurch, dass sich das Gehalt des Agenten u.a. aus der Provision zusammensetzt. Des Weiteren muss eine bestimmte Anzahl von Terminen erreicht werden, damit auch die AußendienstmitarbeiterIn "ausgelastet" ist. Diese Auslastungsquoten werden kontinuierlich berechnet und ausgewertet.

➤ Belastungen Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung

Softwarespezifische Probleme:

Softwarespezifische Probleme wurden bei der Outbound-Arbeitsaufgabe festgestellt.

1. Der Agent schickt über Computer am Ende des Arbeitstages die vereinbarten Termine nebst Adresse und Telefonnummer an die Außendienstmitarbeiterin. Es ist keine direkter Wechsel von Maske zu Maske möglich. D.h., die Adresse sowie Telefonnummer können nicht direkt in die Maske bzw. Vordruck eingetragen werden, der an die Außendienstmitarbeiterin weitergeleitet wird. So muss der Agent per Hand Name, Ansprechpartnerin, Adresse sowie Telefonnummer notieren, um diese Daten dann in den dazugehörigen Vordruck einzutragen (hierzu muss er die andere Maske verlassen). Wenn der Agent während dieser Tätigkeit unterbrochen bzw. gestört wird, kann es sein, dass er eine Angabe vergisst und muss dann wieder in die erste Maske zurückkehren. Dieses erscheint sehr umständlich und stellt einen Zeitfaktor dar.
2. Wie dargestellt, verschickt der Agent am Ende des Arbeitstages die gesammelten Termine an die Außendienstmitarbeiterin. Aus Kostengründen werden auch die von den anderen AgentInnen vereinbarten Termine eines Arbeitstages gesammelt und am Ende des Arbeitstages zusammen verschickt. Bis zu diesem Zeitpunkt verbleiben alle Fax-Schreiben in einer "Warteschleife". Es kann jedoch vorkommen, dass ein Faxschreiben nicht angekommen ist. So muss der Agent am nächsten Tag pro Auftrag nachschauen, ob seine Schreiben versandt wurden. Auch dieses stellt einen Zeitfaktor dar.
3. Der Agent kann nicht selbst kontrollieren, wieviel Telefonate er am Tag geführt hat. Wenn der Agent eine Adresse abgearbeitet hat, wird diese rot markiert. Er kann also zur Kontrolle höchstens am Ende des Arbeitstages die rotmarkierten Adressen abzählen. Die Geschäftsleitung hat demgegenüber eine Übersicht durch einen Ausdruck der Telefongesellschaft. Durch die eingetragenen Vorwahlnummern kann der dazugehörige Agent identifiziert werden. Der Agent hat nur eine Überprüfungsmöglichkeit seiner Arbeitsergebnisse anhand seiner Lohnabrechnung.

Ergonomische Probleme:

Die Arbeitsplätze bei CallOn und hiermit auch die untersuchten Arbeitsplätze betragen nicht mindestens 15 qm, wie es für Arbeitsplätze im Großraumbüro vorgesehen ist. Arbeits- und Informationsflächen ist somit zu klein. Des Weiteren sind die untersuchten Arbeitsplätze bedingt durch ihre hohe Anzahl in einem Raum nicht gegen Unruhe und Stö-

rungen durch äußere Geräuschquellen ausreichend abgeschirmt. Der Geräuschpegel durch das Telefonieren der anderen AgentInnen und die Geräusche durch den Durchgangsverkehr ist zeitweilig sehr hoch.

Bewegungsspielraum:

Der Bewegungsspielraum ist als sehr gering einzustufen (KABA-Stufe 2). Beide Arbeitsaufgaben erfordern im Zeitraum von mindestens einer Stunde sehr wenig Arbeitsbewegungen. Die ArbeitsplatzinhaberInnen müssen lediglich mit den Händen die Maus bedienen, Telefonnummern wählen (Inbound-Arbeitsplatz kaum) und ggf. Notizen anfertigen.

Haltungsspielraum:

Beide Arbeitsaufgaben erfordern nur einfache Bewegungen eines Körperteils. Die Stufe des Haltungsspielraums ist somit ebenfalls als sehr gering einzustufen (KABA-Stufe "). Während der Arbeitsaufgaben kann die Körperhaltung nur geringfügig verändert werden. Die Arbeitsaufgaben erfordern ganztägiges Sitzen, wobei die Sitzhaltungen nur geringfügig verändert werden können. Dies wird auch von den interviewten AgentInnen als sehr belastend empfunden.

Unruhe im Großraumbüro:

Während der Beobachtungsphase herrschte eine starke Unruhe im Büro. Alle MitarbeiterInnen rannten hin und her und holten voneinander Informationen. Viele MitarbeiterInnen wirkten sehr angespannt und gestresst. Auch in den Pausen stellten einige Outbound-AgentInnen sich die Frage, wie lange sie diesen Stress noch aushalten könnten. Diese Unruhe könnte mit der Umstrukturierungs- bzw. Erweiterungsphase zusammenhängen. Die Inbound-AgentInnen waren von dieser Unruhe nicht in dem Ausmaß betroffen und wirkten dementsprechend ausgeglichener.

Zusätzliche Belastungen:

- Bei der Inbound-Arbeitsaufgabe stellte sich heraus, dass kurz vor Eingang eines Anrufes ein sehr unangenehmes Geräusch zu hören ist.
- Ständiges Telefonieren strengt die Stimme an und führt zu trockenen Stimmbändern.
- *Bildschirmarbeit:* Die Augen sind nach einem Arbeitstag überanstrengt, diese Überanstrengung führt zeitweise auch zu starken Kopfschmerzen: *"So ein Druck, als wenn ich einen Eisenring drum hab' um den Kopf"* (I 4)

➤ Belastungen: Kontrolle

Einleitend soll betont werden, dass kein/e AgentIn bei CallOn äußerte, sich kontrolliert zu fühlen bzw. dies als Belastung angab. Trotzdem werden einige Faktoren aufgeführt:

Die AgentInnen, die im beobachteten Inbound-Bereich arbeiten, haben folgende Angaben auf der Bildschirmmaske (hier nicht im Original wiedergegeben):

Telefonbereich (Mandanten-Angabe)	Telefonbereich/Anrufplan/Journal/Spielplan/Aufgabenliste/Provider/Standort/Switch	
Funktion	Fenster: Angabe über nicht verbundene Anrufe Anruf, Uhrzeit (wann die AgentInnen diesen Anruf durch gestellt bekommen)	Agents Welche AgentInnen sind eingeloggt " Agent 1, Agent 2 usw.) (Wenn jemand telefoniert, ist dies rot gekennzeichnet)
	Bild: verbundener Mandant Gesprächsdauer Kosten	

Alle getätigten Anrufe werden vom System aus komprimiert, so ist ersichtlich, wieviel Anrufe pro Arbeitsplatz getätigt wurden.

Im Outboundbereich gibt es eine täglich neu erstellte Liste aus der ersichtlich ist, wieviel Termine vereinbart wurden und wie stark die AußendienstmitarbeiterInnen ausgelastet waren. Über diese Liste verfügen die Teamleiter, für AgentInnen sind sie nicht einsehbar.

Bei beiden beobachteten Arbeitsplätzen sind Teamleitung bzw. Projektleitung ständig in der Nähe, schon allein bedingt durch das Großraumbüro. Es war jedoch auch zu beobachten, dass dies nicht kontrollierend wirkte und im Gegenteil alle sehr bemüht waren, sofort bei Fragen zu helfen.

➤ Zeitspielraum

Der Zeitspielraum stellt eine wesentliche Voraussetzung zur Unterstützung der menschlichen Fähigkeit dar, zielgerichtet zu handeln und sich flexibel an veränderliche Umgebungsbedingungen anzupassen. Hier geht es um die Möglichkeit, den Arbeitsablauf selbstständig zeitlich zu strukturieren. Beurteilt wird, inwieweit die Arbeitsaufgabe eine zeitliche Planung erfordert und welche zeitlichen Vorgaben zur Erledigung erforderlich sind. Es

wird davon ausgegangen, dass Störungen und unvorhersehbare Ergebnisse besser aufgefangen werden können, je mehr eine selbstständige Planung möglich ist. (Dunckel u.a. 1993: 48) Aspekte des Zeitspielraum-Konzeptes finden sich auch u.a. in der Diskussion um Stress. (Dunckel u.a. 1993: 50)

Die Analyse der Arbeitsaufgaben beider Arbeitsplätze ergab folgendes Bild: Das Ausmaß der zeitlichen Planungserfordernis wird mit der Stufe 1 (geringste Stufe) festgelegt. Bei der Arbeitsaufgabe des Inbound-Arbeitsplatzes gelangen die Anfragen bzw. Anrufe ohne Einfluss zu den AgentInnen. Bei der Arbeitsaufgabe des Outbound-Arbeitsplatzes muss der Agent eine Menge von Adressen abarbeiten, er kann nur wählen, wann er welche Branche abtelefonieren will.

Die Zeitbindung kann als hoch eingestuft werden. So müssen im Inboundbereich alle Anfragen sofort beantwortet werden bzw. Rückrufe müssen so schnell wie möglich erfolgen. Wie bereits erwähnt, sollten die Anfragen in einer Zeitspanne von 7 Minuten bis maximal 12 Minuten bearbeitet sein. Im Outboundbereich müssen die Adressenmengen innerhalb einer bestimmten Arbeitsschicht abgearbeitet werden. Schon aus eigenem Interesse arbeiten die Outbound-AgentInnen die Adressen zügig ab (Provision).

➤ **Variabilität für In- und Outboundarbeitsaufgabe**

Variabilität beschreibt das Ausmaß, in dem Arbeitende innerhalb der Arbeitstätigkeit mit variablen, nicht gleichförmigen Anforderungen umgehen müssen. (Dunckel u.a. 1993: 51-53) Unterschieden wird zwischen Aufgabenvariabilität (Anzahl der Arbeitsaufgaben) und Auftragsvariabilität (Anzahl der unterschiedlichen Arbeitsaufträge für eine Arbeitsaufgabe, d.h. wie sich Arbeitsaufträge hinsichtlich Arbeitsinformation, Arbeitsmitteln, Dauer und Abfolge unterscheiden). Durch Variabilität soll die menschliche Fähigkeit, flexibel auf veränderte Umweltbedingungen zu reagieren, unterstützt und gefördert werden. Dunckel u.a. führen hierzu weiter aus, dass die Gestaltung des Humankriteriums Variabilität einerseits betrieblichen Erfordernissen wie einer Erhöhung der Flexibilität von Arbeitssystemen entgegenkommt. Andererseits entspricht es auch dem Bedürfnis der Beschäftigten nach einer abwechslungsreichen und inhaltlich auch über längere Frist ansprechenden Tätigkeit. Untersuchungsergebnisse würden darauf hinweisen, dass eine Einschränkung der Variabilität der Arbeitstätigkeit, wie sie z.B. durch die Entmischung von Schreib- und Verwaltungstätigkeit bewirkt werde, zu einer höheren Gesamtbelastung am Arbeitsplatz führen würden

(beispielsweise stärkeres Empfinden von Erschöpfung). Die Einführung von I+K-Techniken, die auf eine weitgehende Standardisierung der Arbeitsabläufe im Bürobereich abzielen, können die Variabilität jedoch stark einschränken (Dunckel u.a. 1993: 51)

Für die Inbound-Arbeitsaufgabe liegt aufgrund der verschiedenen Projekte Aufgaben- und Auftragsvariabilität vor, dies wird auch von den AgentInnen auch so empfunden. Die Projekte unterscheiden sich hinsichtlich der Auftrags- und Prozessinformationen sowie hinsichtlich der grundlegenden Informationen. Die Abfolge der Arbeitseinheiten variiert ebenfalls, die Arbeitsmittel unterscheiden sich jedoch nicht.

Für die Outbound-Arbeitsaufgabe liegt weder Aufgaben- noch Auftragsvariabilität vor. Der Agent bearbeitet täglich das gleiche Projekt mit den gleichen Arbeitsinformationen. Auftragsvariabilität kann höchstens darin liegen, dass verschiedene Branchen und in verschiedenen Städten telefoniert wird.

➤ **Belastung: Emotionsarbeit**

Ein wichtiger Punkt in Bezug auf Belastungen wird mit dem KABA-Instrument m.E. nicht analysiert: Emotionsarbeit und ihre Auswirkungen. Bevor jedoch auf diese Aspekte im Kapitel III.5 eingegangen wird, erfolgen Ausführungen zur Projekt-/Teamarbeit bei CallOn.

III.4 Projekt-/Teamarbeit bei CallOn

Das Eingehen auf die Projekt- und Teamarbeit bei CallOn erscheint mir als relevant, da in den Interviews kontinuierlich auf die Bedeutung der Symbolik des Kreislaufes in Bezug auf Projekte hingewiesen wurde. Beispielsweise: *"Aber alle sind in dem Projekt beteiligt (..) Das ist ja das Gute. Das ist ja dass, wo wir einen Klasse Kreislauf haben. (...) Dass alles sich dreht, dass alles auch gut läuft und alle zufrieden sind und alle gerne zur Arbeit gehen."* (I 3) Aus diesem Grunde soll nun das Projekt- und Teamarbeitsmodell von CallOn genauer eruiert und evaluiert werden.

Betrachtet wird, wenn auch stark verkürzt: Merkmale einer Gruppe, was ist ein Projekt, die Projektgruppe, ein Team, Teamarbeitsmodelle sowie das Modell der teilautonomen Gruppe (vergleichbar mit dem Modell der Teilautonomen Arbeitsgruppe aus dem Produktionsbereich).

Eine Gruppe ist ein soziales System, welches eine Menge von Menschen umfasst, zwischen denen eine relativ dauerhafte Struktur von Menschen besteht. Dies gilt auch für Arbeitsgruppen. Soziale Gruppen sind spezielle Interaktionssysteme, die sich durch eine besondere emotionale und strukturelle Verrichtung auszeichnen. (Gottschalk/Segelken 1993: 76)

Eine soziale Gruppe besteht aus einer begrenzten Anzahl von Personen, die

- miteinander über eine gewisse Zeitspanne hin in direkter Interaktion stehen
- sich in psychologischer Hinsicht einander bewußt und gewahr sind,
- sich als Gruppe verstehen und wahrnehmen (sogenanntes "Wir-Gefühl")
- in Verhalten und Arbeitsleistung wechselseitig voneinander abhängig sind (=interdependent)

(Weinert 1998: 350)

Die überwiegende Zahl der MitarbeiterInnen und Führungskräfte einer Organisation sind Mitglieder einer oder mehrere Gruppen, dieses ist abhängig von ihrer Position innerhalb der Organisation. Zu unterscheiden ist hier zwischen "formellen Gruppen" sowie "informellen Gruppen".

"Formelle Gruppen" werden entsprechend technischer Erfordernisse und Zielsetzungen von der Organisationsleitung gebildet. Formelle Gruppen können über einen längeren Zeitabschnitt eingesetzt werden (beispielsweise Abteilungen), aber auch zeitlich befristet sein (beispielsweise Projektgruppen, Arbeitsgruppen, Ausschuss etc.). (Stahle 1991: 242)

Der zweite Typ ist hier die "informelle Gruppe". Neben oder innerhalb formeller Gruppen können durch spontane, ungeplante längerfristige Kontakte informelle Gruppen entstehen. Durch diese informellen Gruppen ist eine schnelle und unbürokratische Kommunikation innerhalb und zwischen Abteilungen möglich (da nicht "Dienst nach Vorschrift"). Bestimmte Bedürfnisse, die formale Gruppen nicht gewährleisten können, wie besseres Verständnis für Probleme der KollegInnen, sind weitere positive Begleiterscheinungen informeller Gruppen. (Stahle 1991: 245)

Ein Projekt hat einen definierten Anfang sowie ein definiertes Ende. Ziel eines Projektes ist die Lösung eines Problems. Es werden klare Ziele formuliert und ein Projekt zeichnet sich durch eine motivierende Aufgabenstellung aus. Projekte finden außerhalb der Hierar-

chie statt. Kennzeichen eines Projektes sind: Zeitliche Begrenzung der Aufgabenstellung, komplexe und nicht routinemäßige Aufgaben, die Aufgabenbearbeitung erfordert Teamarbeit. Ein Projekt ist losgelöst von Ressort- und Abteilungsdenken. Die Organisation des Projektes erfolgt eigenständig. Für das Projekt gibt es eine/n verantwortliche/n ProjektleiterIn. (Bullinger 1995: 156)

In Dienstleistungsunternehmen sind **Projektteams bzw. Projektgruppen** mit zeitlich befristeten Sonderaufgaben die am weitesten verbreitete Form der Gruppenarbeit. (Kamp/Kuhn-Friedrich 1995: 20) Wie erwähnt, stellt ein Projektteam bzw. eine Projektgruppe eine formelle Gruppe in einer Organisation dar, deren Mitglieder von der Organisation formal ernannt werden. Auch bei CallOn werden die Mitglieder dieses Projektteams formal von der Organisation ernannt. So akquiriert die Vertriebsleiterin ein neues Projekt, die Entscheidung über das Projekt erfolgt zusammen mit der Leitungsebene und danach wird mit der Personalabteilung die personelle Zusammensetzung der Projektgruppe vereinbart. Je nach Bedarf werden neue MitarbeiterInnen eingestellt. Der Auftrag eines Unternehmens stellt bei CallOn ein Projekt dar. Aufgrund der Größe eines Outboundprojektes bei CallOn sind hier alle Personen für das gleiche Projekt zuständig und es gibt die Funktionen der Teamleiter und Projektleitung. Im Inboundbereich gibt es mehrere Projekte, d.h. verschiedene Aufträge von Unternehmen. Diese sind jedoch einzeln nicht so umfangreich, so dass sie für den Inboundbereich zusammengefasst werden und eine Person als Team- und Projektleiterin tätig ist.

Die Aufgabenbearbeitung eines Projektes erfordert Teamarbeit: Hieraus resultiert die Frage nach der Definition eines Teams, Merkmale eines Teams und verschiedenen Teammodellen.

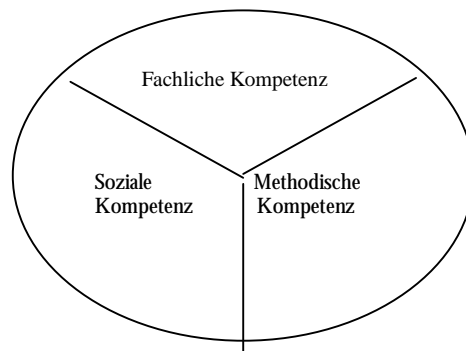
Ein Team ist eine kleine Gruppe von Personen, deren Fähigkeiten einander ergänzen und die sich für eine gemeinsame Sache, gemeinsame Leistungsziele und einem gemeinsamen Arbeitsansatz engagieren und sich gegenseitig zur Verantwortung ziehen.

Merkmale einer qualifizierten Teamarbeit sind:

- eine begrenzte Anzahl von Mitgliedern (optimal ist eine Größe zwischen 8 und 12 Personen)
- Ergänzende Fähigkeiten der Mitglieder
- Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel

- Explizite, gemeinsam getragene Leistungsziele
- Teilung der Verantwortlichkeiten unter allen Mitgliedern
- Einsatz individueller Talente und Kreativität (im Team sind Mitglieder mit unterschiedlichen Ausrichtungen vertreten wie analytische, kontrollierende, gemeinschaftsorientierte Typen)
- Praktizieren eines hohen Grades an Kommunikation, d.h., das Team kann unter räumlichen, zeitlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen arbeiten, die eine häufige und intensive Kommunikation erlauben.

Hinzu kommt bei qualifizierter Teamarbeit, dass das Team über ein ausgewogenes Maß an Fach-, Methoden und Sozialkompetenz verfügt (s. Grafik). (Weinert 1998: 410)



Als **Teamarbeitsmodelle** gibt es u.a. "Natürliche Teams", "Multifunktionale Teams", "Ad-Hoc-/Projektteams". Hierzu wird auf die beigefügte Skizzierung (Anlage 7) hingewiesen. Des Weiteren gibt es "Teilautonome Gruppen" (sogenannte "Servicegroups") mit einem erweiterten Aufgabenzuschnitt. Dieses Modell entspricht u.a. dem Modell der "Teilautonomen Arbeitsgruppe", welches im Produktionsbereich entwickelt wurde (s. hierzu ebenfalls Skizzierung). Auch hier werden Mitglieder formal von der Organisationsführung ernannt. Gemeinsame Kernaufgabe der teilautonomen Gruppe ist insbesondere die quantitative und qualitative Bearbeitung der Servicenummer mit entsprechenden Aufgaben. Die Teilautonome Gruppe bzw. die Servicegruppe regelt selbst ihre Zusammensetzung, Arbeitsverteilung, Einsatzplanung, Zeitgestaltung und auch die Auswertung der Gruppenreports. Die Servicegruppe/Teilautonome Arbeitsgruppe leitet selbst Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung in der Gruppe ein. Informationsaustausch, Sozialkontakte und ein gestalterischer Einfluss auf die eigene Arbeitssituation sind die Instrumente der Servicegruppe/teilautonomen Arbeitsgruppe. (TBS NRW e.V. 1999: 24) Ziel bei der Einführung von teilautonomen Gruppen ist u.a. das Verbessern des Arbeitslebens für die MitarbeiterInnen durch Autonomie und Selbstbestimmung. Durch Motivationsanreize soll die Arbeitszufriedenheit erhöht werden, Entwicklungspotential wird in die Arbeitsstruktur eingebaut und soll dadurch eine Verringerung der Fehlzeiten erreicht werden. (Weinert 1998: 402) Diese beteiligungsorientierte Organisations- und Personalentwicklung steht auch einem ökonomischen Betriebsinteresse nicht entgegen, bedenkt man die Erhöhung der Personalkosten durch Fluktuation und Krankenstand⁵⁸ (s. Kapitel II.4) und vor dem Hintergrund, dass während der durchgeführ-

⁵⁸ Jedes Prozent Fluktuation bedeutet eine einprozentige Erhöhung des Personenkostenanteils (Kosten für Personalbeschaffung, Training, Qualitätsverlust der Arbeitsleistung) (Hay-Call-Center-Studie 1998: 4)

ten Interviews die elementare Bedeutung der AgentInnentätigkeit für das Laufen des Projektes ständig betont wurde.

Aus Vorherigem entstehen folgende Fragen: Welche Kriterien erfüllt die Projekt-/ Teamarbeit bei CallOn und wie wird dem wichtigen Merkmal der Kommunikation Rechnung getragen?

Welche Merkmale von Teamarbeit werden im Inboundbereich erfüllt?

Im Inboundbereich gibt es zwei Teams (ein Team "Projekt Bestellannahme" und ein Team mit den anderen Projekten) mit je vier Arbeitsplätzen zuzüglich der Projekt-/und zugleich Teamleiterin. Die Team-/Projektleiterin hat nach Angaben der AgentInnen einmal für eine kurze Zeit an einem Inbound-Arbeitsplatz gearbeitet bzw. sie war zuvor keine Agentin. Die AgentInnen in den Inboundbereichen können keine Aufgaben der Team-/Projektleiterin übernehmen, d.h. auch keine StellvertreterInnenfunktion einnehmen. Die Aufgaben innerhalb der Teams sind klar aufgeteilt, die AgentInnen sind für das Telefonieren zuständig und die Projekt-/Teamleiterin für die restlichen projektbezogenen Aufgaben.

Folgende Merkmale von Teamarbeit werden im großen Outboundprojekt erfüllt:

Zum Projekt gehören Projektleiterin, Projektleitungsassistentin und zwei Teams. Jedes Team hat eine begrenzte Anzahl von Mitgliedern: einen Teamleiter und 15 AgentInnen. Dies sind mehr als die empfohlene Mitgliederzahl von 8 bis 12 Personen und wird auch vom Teamleiter als sehr viel empfunden. Ergänzende Fähigkeiten sind nur insofern vorhanden, dass der Teamleiter die AgentInnenfunktion übernehmen kann. Demgegenüber übernehmen die AgentInnen keine Teamleiterfunktionen, ihre Tätigkeit ist identisch. Hier wäre es für den reibungslosen Ablauf des Projektes sicherlich von Vorteil, eine Agentin bzw. einen Agenten aus dem Team insoweit weiterzubilden, dass sie oder er bei Krankheit etc. den Teamleiter vertreten kann. Die Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel bzw. gemeinsamen Zweck resultiert beim Outboundprojekt aus der Gehaltsabhängigkeit. So wurde in den Interviews angegeben, dass das Gehalt der Projektleitung, Teamleitung und AgentInnen vom Laufen des Projektes abhängig ist. Dies verdeutlicht auch die Bedeutung der AgentInnentätigkeit: Einerseits haben sie ihre Arbeitsplätze nur aus dem Grunde, weil das Projekt läuft. Das Projekt wiederum läuft nur deshalb, *"weil die Agenten sich wohlfühlen und arbeiten. (...) das ist eine Wechselbeziehung die ganz stark in Zusammenhang steht. (...) Denn wenn etwas nicht mehr läuft, muss es sofort behoben werden, oder das Projekt ist gestorben."* (I 2) Der Teamleiter legt viel Wert darauf, Ideen und Anregungen aufzunehmen und gegenseitig voneinander

zu lernen. Während der Beobachtungsphase wurde jedoch auch deutlich, dass sich einige AgentInnen nicht ausreichend informiert fühlen. Dies kann damit zusammenhängen, dass zum Untersuchungszeitpunkt die Erweiterungs- und Veränderungsmaßnahmen (neues Großraumbüro, Neueinstellung von OutboundagentInnen sowie Gehaltsumstellung) stattfanden und im Unternehmen einige Unruhe herrschte.

Zu den Kompetenzen im großen Outbound- Projekt- bzw. Team: Es ist nicht vorgegeben, wie jemand TeamleiterIn oder ProjektleiterIn wird. AgentInnen können TeamleiterInnen und dann auch ProjektleiterInnen werden. Die jetzige Projektleiterin wurde eigens für das Projekt eingestellt. Der interviewte Teamleiter hatte vor seiner Teamleiterfunktion jahrelange Marketingerfahrung und aufgrund seines langen Berufslebens Erfahrungen im Umgang mit den MitarbeiterInnen. Bevor er die Teamleitung übernahm, war er bei CallOn als Agent beschäftigt. Der interviewte Teamleiter hatte bislang an keinem Seminar über Teamarbeit teilgenommen.

Fachkompetenz liegt bei ihm sicherlich aufgrund seiner jahrelangen Erfahrungen im Marketingbereich vor, hinsichtlich der sozialen Kompetenz wurde während der Interviews deutlich, dass der Teamleiter sehr viel Wert darauf legt, die AgentInnen zu beteiligen und er wirkte sehr integrativ. Sicherlich wäre es zusätzlich von Vorteil, wenn TeamleiterInnen als auch ProjektleiterInnen an speziellen Seminaren zu Teamarbeit teilnehmen. Der Teamleiter zeigte hier u.a. Interesse an Seminaren zu Führungstechniken und Konfliktbewältigung. Die Projekt- und zugleich agierende Teamleiterin für den Inboundbereich wurde ebenfalls eigens für die Inbound-Projekte eingestellt. Sie hat vorher bei CallOn nicht als Agentin gearbeitet.

Zu den Kompetenzen im Team: Wie bereits erwähnt, sollten einzelne Teammitglieder dahingehend weitergebildet werden, dass sie Teamleitungsfunktion stellvertretend übernehmen könnten. Des Weiteren wären auch hier Seminare zu Teamarbeit eine hilfreiche Unterstützung. So kann es gerade in einem Call Center zu folgenden Problemen kommen: Gefördert wird bei CallOn, dass zwar jede/r einen Gesprächsleitfaden hat, jedoch sollen die Gespräche persönlich klingen. Das heißt, Individualität wird auch erfordert. So führt ebenfalls der Teamleiter aus, dass sich im Call Center-Bereich die AgentInnen auf einer Gesprächsebene bewegen, *"wo diese Individualität natürlich immer stark durchbricht, weil jeder einen anderen Sprachgebrauch hat, jeder hat eine andere Art zu telefonieren (..)"*. Anders ausgesprochen heißt dies, AgentInnen sollen nicht wie Roboter klingen und die Entwicklung eines eige-

nen, individuellen Gesprächsstils ist wichtig. So ist auf der einen Seite Individualität gefordert, andererseits verlangt Teamarbeit das Integrieren in das Team. Hier *"eine gewisse Linie hineinzubekommen"* ist nach Ansicht des Teamleiters sehr schwierig.

Eine wichtige Voraussetzung für Projekt-/Teamarbeit ist Kommunikation. Kommunikation ist nicht nur ein Instrument des Arbeitsvollzuges sondern ein integraler Bestandteil der Arbeit. Hinzu kommt im Call Center die Notwendigkeit des reibungslosen Ablaufes der Projekte, schnelles Reagieren und kurze Kommunikationswege.

Transfer und Austausch von Informationen intra-organisationaler Art:

Im Inboundbereich erfolgen grundsätzlich keine Teambesprechungen, da die AgentInnen den Arbeitsplatz nicht verlassen können. Aus diesem Grunde kommt die Team-/und Projektleiterin kontinuierlich, mindestens einmal täglich, an den Tisch der AgentInnen und bespricht Aktuelles bzw. fragt nach Problemen. Nach Ansicht der AgentInnen seien hier auch keine regelmäßigen Teambesprechungen notwendig, wenn die Projekte laufen. Probleme werden untereinander (am Tisch) oder gleich mit der Team-/Projektleiterin besprochen. Trotzdem sollte hier erwägt werden, aktuelle Informationen computerunterstützt (Intranet) sofort an die AgentInnen weiterzuleiten, um eine frühzeitige Information zu gewährleisten.

Im Outboundbereich finden regelmäßig sogenannte "Job-Talks" statt, an denen AgentInnen und Teamleitung sowie ggf. Projektleitung teilnehmen. Diese Job-Talks werden protokolliert und allen Mitgliedern zur Verfügung gestellt. Zwischen Team- und Projektleitung finden ebenfalls kontinuierliche Besprechungen statt, die Dauer richtet sich nach den Schwierigkeiten. Auch diese Besprechungen werden protokolliert. Falls notwendig, finden Treffen zwischen AgentInnen, Teamleiter, Projektleitung und Geschäftsleitung statt. Anzumerken ist hier noch, dass einige AgentInnen mit der Informationsweiterleitung zum Untersuchungszeitpunkt nicht zufrieden waren. Ihrer Ansicht nach werden sie nur informiert, wenn neue Projekte akut sind, d.h. vollständig geplant sind. Dann erhalten sie die Informationen in den Teambesprechungen. Viele Informationen würden bei der Teamleitung oder Projektleitung *"hängen bleiben"*. Dieses könnte jedoch wiederum mit der Umstrukturierungsphase und mit dem starken Expandieren des Projektes zusammenhängen, wodurch zwischendurch einige Organisationsprobleme und auch vielleicht Informationsengpässe entstanden sind.

Transfer und Austausch von Informationen extra-organisationeller Art:

Ein weiterer Kommunikationsaustausch findet auch außerhalb der Organisation statt. So werden im Outboundbereich Informationen zwischen AußendienstmitarbeiterInnen des Auftraggebers und den AgentInnen ausgetauscht und sie erhalten Informationen von den Angerufenen. Auch die Inbound-AgentInnen erhalten Informationen von den Anrufern, wenn diese sich beispielsweise beschweren oder andere Hinweise haben. Des Weiteren findet u.a. ein extra-organisationeller Kommunikationsaustausch außerhalb der Projekte durch das Mitwirken der Vertriebsleiterin im Bremer Arbeitskreis Call Center statt.

Die Kommunikation zwischen den Beschäftigten von CallOn aus allen Bereichen findet während der Pausen (es gibt im Hause eine Cafeteria) und während außerbetrieblich organisierter Aktionen statt.

Zurückkommend auf das Teamarbeitsmodell handelt es sich bei CallOn m.E. um "Natürliche Teams". Anregen möchte ich hier eine Arbeitsorganisationform, in der teilautonome Arbeitsgruppen arbeiten. Zudem wird im Kapitel IV, in dem es um Gestaltungsanregungen geht, eine weitere Form modernisierter Arbeitsstrukturierung vorgestellt, die "Mischarbeitsform". Ausgangspunkt ist hier zunächst die Beschreibung der Arbeitsplatzaufgaben der In- und OutboundagentInnen.

III.5 Qualifikationen der Call Center-AgentInnen und Belastungsmerkmale

III.5.1 Formulierten Anforderungen und Erwartungen an die Call Center-AgentInnen

Fasst man die Aussagen des Personalreferenten, des Teamleiters sowie der Vertriebsleiterin zusammen, ergeben sich (unabhängig von den konkreten Aufgabeninhalten) folgende Anforderungen:

- **Servicegedanke:**

Menschen im Dienstleistungsbereich, also auch im Call Center, müssen eine gewisse "Servicementalität" mitbringen. Das Produkt dieser Dienstleistung ist eine psychische Verfassung der KundInnen, die sogenannte Kundenzufriedenheit.

Hierzu gehört:

- Abfahren und Beschwerden hinnehmen
- KundInnen immer wieder freundlich ansprechen und stets mit der gleichen Argumentation interessieren
- Aufgrund Kundenorientierung von eigener Meinung abweichen. Ein Agent, die hierzu nichtfähig sind, kann *"in der Dienstleistung und dem Kunden gegenüber nicht eingesetzt werden, da er die Kunden vergault"*. (I 1)

- **Kommunikation:**

- Fähigkeit und Lust zur Kommunikation, ohne die anderen zu sehen, d.h. Spaß am Telefonieren:
"Wenn wir jetzt miteinander telefonieren, dann sind wir auf ganz andere Dinge angewiesen, die wir nicht wahrnehmen können und trotzdem müssen wir sehen, dass wir sie zufriedenstellen, wenn sie (die KundInnen) irgendein Problem oder Anliegen haben."
- Kommunikationsstärke und gute rhetorische Fähigkeiten
- Eine gute und klare Aussprache

- **Fähigkeit zur Eigenmotivation**

AgentInnen brauchen die Fähigkeit, sich selbst zur Arbeit zu motivieren. So müssen sich Outbound-AgentInnen nach erfolglosen Anrufen *"selbst wieder am Riemen reißen"*,

Inbound-AgentInnen müssen aus Anrufen Positives herausfiltern, um sich selbst wieder zu motivieren.

- **Pünktlichkeit**
- **Freude an der Arbeit**
- **Ehrlichkeit**
- **PC-Kenntnisse**

PC-Kenntnisse stellen eine sehr wichtige Einstellungsvoraussetzung dar.

- Das **Produktwissen** wird den AgentInnen zu Anfang ihrer Tätigkeit vermittelt.

Einige Erwartungen bzw. Anforderungen unterschieden sich grundlegend bei In- und Outboundprojekten. (I 2)

Im Inboundbereich finden sich eher rezeptive Menschentypen, an denen folgende spezielle Anforderungen gestellt werden:

- **Ausgeprägter und erweiterter Servicegedanke**

KundInnen *"(...) aufgrund der Dienstleistung auch möglichst gut behandeln, zwar auch schnell sein, aber (sie müssen) aufnehmen was will der und (...) auch das Gefühl geben, es ist alles zu seiner Zufriedenheit, denn das wirkt sich auf die Kundenzufriedenheit aus."* (I 1)

- **Ausgeprägtes Hilfeverhalten**

KundInnen das Gefühl vermitteln, *"da ist jemand, den kann ich ansprechen, dem kann ich was erklären, sagen was ich will und der kann mir weiterhelfen"*. (I 2)

- **Leitbild:** *"Kunden wollen gestreichelt werden, Kunden wollen betreut werden, gut betreut werden und man muss den Kunden einen guten Service bieten, um ihn auch an sich zu binden."* (I 3)

- **Durchhaltevermögen**

Immer in Bereitschaft stehen: *"Das heißt, das Telefon klingelt und er muss dran. Also, er kann nicht sagen, ich muss mal schnell aufs Klo oder ich muss mal rüber und ich kann gerade nicht, ich habe Kopfschmerzen, mir geht's heute nicht so gut. Sondern er ist letztendlich dann in dem Augenblick gefangen, also er ist auf dem Platz eingesetzt und muss dann eigentlich auch in dem Aufgabenbereich funktionieren."* (I 2)

- **Persönliche Angriffe aushalten:**

Im Inboundbereich sind AgentInnen zeitweilig sehr massiven Beschwerden bzw. der Kritik von KundInnen ausgesetzt. Die KundInnen wissen nicht, dass AgentInnen nur

eingeschränkte Möglichkeiten haben und als *"Schnittstelle zwischen Unternehmen und dem Kunden"* die KundInnen erst einmal vertrösten müssen. (I 2) Auch wenn diese Anrufe nicht berechtigt sind, dürfen AgentInnen nichts dagegen machen. Dieses sei sehr belastend und schwierig, gerade zu Zeiten, wo es nur Kunden gibt, die sich beschweren.

- **Stress aushalten:**

Wie bereits erwähnt, ist zu Zeiten hohen Anrufvolumens bis zu einigen Stunden kein Aufstehen möglich, die AgentInnen sind an den *"Arbeitsplatz gefesselt"*. Hinzu kommen Kontrollmöglichkeiten (s. Beschreibung des Arbeitsplatzes) und die Notwendigkeit, kontinuierlich freundlich zu sein, *"mit der Stimme zu lächeln"* und mit den Beschwerden umzugehen zu den immer gleichen monotonen Sätzen. Diese und andere Komponenten verursachen Stress und wie eine Interviewpartnerin sagte, muss hier aufgepasst werden, dass die AgentInnen *"nicht ausbrennen"*. (I 2)

- **Basisvoraussetzungen:**

Eingehen können auf KundInnen, dabei Wesentliches herausfiltern und das Gespräch zum Abschluss bringen, ohne das Gespräch abubrechen, d.h. die AgentInnen müssen die Fähigkeit besitzen, eine Beziehung zu den KundInnen aufzubauen, um zu wissen, was diese KundInnen wünschen. Hier müssen sie handeln *"dass der Kunde sein Anliegen vorbringen kann, dass er sich auch austoben kann unter Umständen, aber dass er dann im Laufe des Gespräches wieder auf die sachliche Ebene zurückgeführt werden kann."* (I 2)

Im Outboundbereich finden sich Menschentypen *"vom aggressiven Verkäufer bis hin zum sensiblen Marktforscher"*. (I 2) Weitere Erwartungen bzw. Anforderungen an Outbound-AgentInnen setzen sich zusammen aus

- **Selbstdisziplin**

- über ein bestimmtes Maß hinaus **Eigeninitiative** ergreifen

- **massive Abfahren hinnehmen zu können**

- **Fleiß**

Dies ergibt sich schon aufgrund der Tatsache, dass das Gehalt provisionsabhängig ist und das Projekt nur läuft, wenn Outbound-AgentInnen erfolgreich sind ("fleißig sind").

- **Willensstärke**

- **Selbstbewusstsein**

- **Kaufmännische Ausbildung** (*für eine "flüssige Kosten-Nutzen-Argumentation"*)

Dies untermauert auch die Feststellungen, dass zwischen nach fachlichen und außerfachlichen Kompetenzen unterschieden werden kann.

Anforderungen fachlicher Art sind PC-Kenntnisse sowie im Outboundbereich zusätzlich die kaufmännische Ausbildung. Den größten Anteil stellen sekundäre Anforderungen dar, die die Persönlichkeit der AgentInnen betreffen (außerfachliche Kompetenzen) dar. Auffällig ist auch, dass niemand bei der Frage nach Anforderungen konkret Teamfähigkeit nannte.

Welche Anforderungen formulieren die AgentInnen selbst? Hier werden Erkenntnisse aus den Interviews mit den Kategorien aus ABAKABA (Kapitel III.1.1) sowie Angaben und Beobachtungen während der Arbeitsplatzanalyse zusammengefügt. In Bezug auf den intellektuellen, physischen und Verantwortungsbereich ergänzen sich die Angaben mit den Ergebnissen aufgrund der Arbeitsplatzanalysen. Bestätigt wurde die Annahme, dass der überwiegende Anteil an Anforderungen den psycho-sozialen Bereich betrifft. Zum psycho-sozialen Blickwinkel in ABAKABA gehören

- Anforderungen an die mündliche Kommunikationsfähigkeit
- Anforderungen an die Kooperationsfähigkeit
- Anforderungen an das Einfühlungsvermögen

und der dazugehörige Zeitanteil. (Katz/Baitsch 1996: 42)

Die Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit werden m.E. mit dem KABA-Instrument ausreichend analysiert, des Weiteren die Anforderungen an die Kooperationsfähigkeit. Ausführlicher sollen nun Angaben zu den Anforderungen im Einfühlungsvermögen wiedergeben werden. Katz und Baitsch operationalisieren das Einfühlungsvermögen anhand der Verständlichkeit und Verschiedenartigkeit der nachzuvollziehenden Situationen und Empfindungen von Bezugspersonen. Beurteilt wird die Anforderung, sich in Situationen und Empfindungen anderer Personen einzufühlen. Die Anforderungen variieren von leichten verständlichen, immer ähnlichen Situationen und Empfindungen bis hin zu schwierig nachvollziehbaren und sehr verschiedenartigen Situationen und Empfindungen. Hierzu muss parallel der Zeitanteil einbezogen werden (Häufigkeit von nie/ausnahmsweise über selten bis hin zu häufig). (Katz/Baitsch 1996: 51)

Call Center-AgentInnen müssen sich in verständliche, aber verschiedenartige Situationen und Empfindungen einfühlen. (Mittlere Stufe bei ABAKABA). Die Häufigkeitsangabe

"häufig" reicht nicht aus, weil die Arbeitsaufgaben das Einfühlungsvermögen während des ganzen Arbeitstages erfordern. Gemäß ABAKABA darf das Einfühlungsvermögen nur bewertet werden, wenn es für den Erfolg der Arbeitstätigkeit wirklich notwendig ist. Wirklich notwendig bedeutet, wenn die Tätigkeit nur unter Berücksichtigung von Empfindungen und Situationen erfolgreich ausgeübt werden kann. (Katz/Baitsch 1996: 51) Die zu Anfang wiedergegebenen Aussagen der Vorgesetzten bestätigen die Notwendigkeit.

Was gaben die Call Center-AgentInnen (vor allem im Inbound-Bereich) für Anforderungen und Erwartungen in Bezug auf Einfühlungsvermögen an?

Das Einfühlungsvermögen ist ihrer Ansicht nach notwendig für die Arbeitsaufgabe. Zu ihrer Arbeitsaufgabe gehört

- Fähigkeit, individuell und schnell auf KundInnen einzugehen: So sei es eine Umstellung, wenn zunächst eine alter Mensch anrufe und sofort danach ein junger Mensch, der das Besprochene meistens wesentlich schneller verstehen würde. (I 4)
- Nach konstruktiven Lösungen suchen, während man verletzt und betroffen ist: Sehr aufgebrachte, sich beschwerende oder auch sehr traurige Menschen *"auf Normalpegel"* bringen. AgentInnen stimmen KundInnen dann zu oder die KundInnen lassen die ganze Wut und den ganzen Frust an den AgentInnen raus. (I 4)
- Einfühlungsvermögen: *"Gerade im (.)bereich, wo viel ist, wo die Leute sich halt aufregen und auch brüllen, weil sie nichts gehört haben (...) Man muss schon auf den anderen eingehen, so, gerade auf der Gefühlsebene (...)"* (I 4)
- *"Gefühl für Menschen"* (I 5)
- Anpassungsfähigkeit an KundInnen (I 5); Anpassung an Gesprächsstil der KundInnen bei gleichzeitiger Distanzwahrung (I 4)
- Aushalten von Beschwerdeanrufen
- Leitbild: Kundenzufriedenheit im Sinne der Firma
- Beratungsfähigkeit unter Einbringung persönlicher Kommentare
- Freundlichkeit
- Trennung zwischen Sach- und Emotionsebene: Eigene Befindlichkeiten "komplett" eigentlich außen vor lassen. (I 5)
- Fähigkeit, sich selbst zu schützen und Beschwerden nicht persönlich an sich heranzulassen bzw. Distanz zu wahren und parallel KundInnen Verständnis gegenüber bringen und sie zu beruhigen. Die AgentInnen müssen den KundInnen das Gefühl vermitteln, dass der Kunde oder die Kundin sagt: *"ja gut, o.k., jetzt habe ich meinen ganzen*

Frust und meinen ganzen Ärger, meine ganze Trauer abgelaassen, jetzt habe ich das Problem beseitigt und das wird schon irgendwie laufen." (I 4)

Zusätzlich genannte Anforderungen: Kooperationsfähigkeit mit den anderen Inbound-AgentInnen, klare und deutliche Aussprache, Konzentrationsfähigkeit, Stress aushalten.

All dies bestätigt die Annahme, dass Call Center Arbeit, hier vor allem im Inboundbereich, Emotionsarbeit darstellt. Eine wesentliche Anforderung besteht darin, dass sich die StelleninhaberInnen "(...) *ungeachtet ihre momentanen persönlichen Gefühlslage immer in gleicher Art und Weise - in gewissem Sinne >unnatürlich< - freundlich und zuvorkommend verhalten.*" müssen (Katz/Baitsch 1996: 58) Hierzu verwenden Katz/Baitsch das Merkmal "Bewusst gesteuerte Umgangsformen" als Beeinträchtigung im psycho-sozialen Bereich. (Katz/Baitsch 1996: 58) Dies trifft auch bei den Call Center AgentInnen zu. Hochschild nennt genau jene Anforderung "Gefühlsarbeit" (bzw. in dieser Arbeit Emotionsarbeit). Auch das sogenannte "Lächeln in der Stimme" erfordert die von Hochschild beschriebene Koordination von Selbst und Empfinden, damit diese Arbeit vor den KundInnen wie mühelos erscheint. (Hochschild 1990: 32)

Zusammengefasst beinhalten Berufe mit der Tätigkeitsanforderung Gefühlsarbeit folgende gemeinsame Merkmale:

1. Kundenkontakt, sogenannte "face-to-face"- oder "voice-to-voice"-Interaktionen mit anderen Personen.
2. Einfluss auf Eigenschaften und Verhaltensweisen anderer Personen oder anders formuliert, die EmotionsarbeiterInnen rufen bei den KundInnen einen bestimmten Gefühlszustand hervor, wie zum Beispiel Zufriedenheit, Dankbarkeit.
3. ArbeitgeberInnen üben ein bestimmtes Maß an Kontrolle über das Gefühlsverhalten der Beschäftigten aus (durch Seminare, Supervision etc.).

(Hochschild 1990: 120 ff., Zapf u.a. 1999: 373)

Im nächsten Kapitel werden die von den AgentInnen formulierten psychischen und gesundheitlichen Belastungen und ihre Strategien wiedergegeben.

III.5.2 Formulierte Belastungen durch Emotionsarbeit

Wesentlicher Schwerpunkt in Hochschilds Konzept sind die psychischen und gesundheitlichen Belastungen, die mit Emotionsarbeit verbunden sind.

Die interviewten Inbound-AgentInnen empfinden es so, dass sie ihre eigenen Empfindungen während der Tätigkeiten komplett außen vor lassen müssen. Dieses Aushalten der Beschwerdeanrufe, besonders zu Zeiten, wo viele Beschwerden eingehen, ist ihrer Meinung nach sehr schwer, besonders vor dem Hintergrund, dass die Gespräche dabei nicht abgebrochen werden dürfen. (I 5) Zum Ende des letzten Jahres gab es in einem Projekt massive Beschwerdeanrufe, hier kam den AgentInnen im Inboundbereich "*die blanke Wut*" am Telefon entgegen. (I 4) Da die AgentInnen hierauf nicht rechtzeitig vorbereitet wurden, gab es massivste Probleme. Für eine Agentin war es "*die absolute Hölle*". (I 4) Das Zurückhalten der eigenen Stimmung fällt an Tagen schwer, wo die AgentInnen selbst Probleme haben. Hier sei es schon manchmal schwierig, die Kontrolle zu behalten. (I 5)

Wie reagieren die AgentInnen auf diese Belastungen bzw. welche Strategien wenden sie an? So lassen AgentInnen nach einem schwierigen Gespräch die Wut leise raus. Sie sei dann nicht so "*ganz aus dem Magen*", aber so viel, dass sie sich auf das nächste Gespräch einlassen können. (I 4) Sehr wichtig ist es, den Raum zu haben, die Wut und den "*Frust*" abzulassen und "*von der Seele reden*" zu können. (I 4)

Wie hilft CallOn bei der Bewältigung dieser Belastungen?

Ende letzten Jahres gab es eine Art Konfliktschulung. Diesen Raum nutzten die AgentInnen zunächst, um ihren ganzen Ärger und ihre Wut rauszulassen. Danach erhielten sie konkrete Vorschläge, wie sie mit den Telefonaten umgehen sollen. Hier tritt das in Kraft, was Hochschild problematisiert: Durch die Beteiligung der Institution werden den Beschäftigten verschiedene Handlungselemente entzogen und durch institutionelle Mechanismen ersetzt. (Hochschild 1990: 66) Auf diese Weise wird die Beeinflussung der Gefühle als Problem angesehen. Wirkliche Ursachen von diesem Ärger wie allgemeine Arbeitsbedingungen etc. werden nicht als Teil des Problems erkannt und ausgeblendet. Einzige Frage sei hierbei, wie die Beschäftigten ihren Ärger loswerden. (Hochschild 1990: 108) Zur Zeit kommt die Team-/Projektleiterin kontinuierlich zu den AgentInnen und erkundigt sich nach Problemen, eine weitere Konfliktschulung gab es nicht mehr.

Der Widerspruch zwischen den eigenen empfundenen Gefühlen und den vom Unternehmen vorgegebenen auszudrückenden Gefühlen bewirkt beim Menschen eine "*emotionalen Dissonanz*", welche vergleichbar ist mit der kognitiven Dissonanz. (Hochschild 1990: 99) Die Reaktion der Menschen ist, dass sie entweder die Gefühle dahingehend verändern, dass sie sich den Normen anpassen, oder die Menschen verändern das Verhalten, damit es zu den Gefühlen passt. Hierhinter steht Hochschilds Annahme, dass dieser Versuch, die Spannung zwischen dem eigenen Gefühl und der Vorspielung aufrecht zu erhalten, auf Dauer für Menschen nicht auszuhalten ist und zu Stresserscheinungen führt.

Emotionale Dissonanz wird von Zapf u.a. als "*Emotionales Regulationsproblem*" kategorisiert. (Zapf u.a. 1999: 381) Emotionale Dissonanz hat einen negativen Einfluss auf die Gesundheit und korreliert stark mit emotionaler Erschöpfung (Gefühl einer Person, durch ihren Kontakt mit anderen Menschen überbeansprucht und ausgelaugt zu sein), Depersonalisation (Gefühl, andere Menschen wie Objekte zu behandeln), reduzierte Leistungsfähigkeit (Gefühl, den eigenen Ansprüchen nicht mehr gerecht werden zu können) und anderen psycho-somatischen Beschwerden (wie Kopfschmerzen, Einschlafschwierigkeiten).

Die interviewten AgentInnen gaben letztere Beschwerden, vor allem Kopfschmerzen an, diese führten sie aber auf die Bildschirmarbeit zurück. Bezogen auf die Situation Ende letzten Jahres, als sie massivste Beschwerden erhielten, führte dies bei den AgentInnen zu Stressgefühlen. Die interviewten AgentInnen arbeiten jedoch erst relativ kurze Zeit bei CallOn und waren vorher auch nicht in diesem Bereich tätig. Die Ergebnisse der vorgestellten Untersuchungen (Kapitel II.4 und II.5) lassen jedoch vermuten, dass man bei einer Befragung nach einem Jahr zu einem anderem Ergebnis gelangen wird.

Wie bereits erwähnt, gibt es die Anforderung, dass AgentInnen ihre eigenen Befindlichkeit nicht mit einbringen dürfen. Auf die Frage, mit welchen Strategien sie diese Anforderungen bewältigen, führten die AgentInnen aus, dass ihnen der Austausch mit anderen AgentInnen sehr viel helfe und dass das bei CallOn vorhandene gute Arbeitsklima einiges auffange. Individuelle Strategien beinhalten, dass sie Ärger und Wut gleich von der Seele reden können. Nach einem problematischen Gespräch lassen sie ihre Wut langsam und leise raus. Sie sei dann nicht weg, aber soviel, dass die AgentInnen sich auf ein nächstes Gespräch einlassen können.

Zusammengefasst werden die Arbeitsaufgaben nur durch Kommunikation bearbeitet. Diese Kommunikation beinhaltet eine Sachebene und Beziehungsebene. Die Fachkompetenzen bzw. das Projektwissen erhalten die AgentInnen bei CallOn durch Produktschulungen. Zu den Fachkompetenzen kommen kommunikative Fähigkeiten wie gute Aussprache, verständlicher Ausdruck und ein großes Ausmaß an Einfühlungsvermögen (vor allem im Inboundbereich), welches kontinuierlich gemeinsam eingesetzt wird. Die Freundlichkeit gegenüber KundInnen muss immer aufrecht erhalten bleiben, auch wenn die AgentInnen ganz andere Gefühle aufgrund Verletztheit oder der Belastungen spüren. Die genannte emotionale Dissonanz muss während des ganzen Arbeitstages immer wieder überwunden werden und führt zu psychischen Belastungen und Stressgefühlen.

Wie auch aus der Studie von Isic u.a. deutlich wurde, wird die Emotionsarbeit zusätzlich zur primären Arbeit ausgeführt, so dass dies zu einer Art "Doppelarbeit" führt. Zu hinterfragen wäre hier, ob diese Doppelbelastung den Vorgesetzten ganz deutlich ist. So wurde während der Interviews angegeben, dass die AgentInnen wissen müssten, worauf sie sich im Call Center einlassen, das andere müsse das Arbeitsklima auffangen.

In diesem Rahmen soll darauf eingegangen werden, welche Rolle die Führungskräfte dabei haben. Bedarf es besonderer Anforderungen an die Führungskräfte bei CallOn und mit welchen Führungstechniken reagieren Sie auf den geringen Handlungsspielraum und die Belastungen.

III.6 Rolle und Reaktion des Managements

Bei Betrachtung der stark arbeitsteiligen Strukturen und der festgestellten monotonen Arbeitsbedingungen der AgentInnen inklusive der Belastungen gewinnt die Arbeit der Führungskräfte und TeamleiterInnen eine besondere Bedeutung. Wie sorgen sie bei diesen Arbeitsbedingungen für ein gutes Arbeitsklima, Motivation und Arbeitszufriedenheit? Wie fangen sie diese engen Handlungsspielräume bei CallOn auf?

Zunächst einmal wird hier auf informelle Situationen eingegangen:

Sämtliche Führungskräfte (bis auf die beiden Geschäftsführer, deren Büro durch eine Glasscheibe von den anderen MitarbeiterInnen getrennt ist) arbeiten im gleichen Großraumbüro wie die AgentInnen. Ihre Gegenwart wirkt jedoch nicht kontrollierend, auch wenn bei den Gesprächen herauskam, dass sie sehrwohl alles mitbekommen. Die Geschäftsführer

wirken für die Beschäftigten aufgrund dessen, dass sie jung sind und aufgrund ihrer Kleidung als *"locker"*. Auch andere Führungskräfte wirken *"locker"* auf die AgentInnen. Alle sind stets in der Nähe der AgentInnen und vermitteln das Gefühl, für Gespräche da zu sein. Dies stellt lt. Schein eine Möglichkeit dar, den Stellenwert von Status und Hierarchie herunterzuspielen. (Schein 1995: 192)

Wie verhält es sich zunächst mit der Hierarchie in formalen Situationen?

In Bezug auf die Aufgabenteilung bei CallOn gibt es kontroverse Ansichten, ob diese als klar hierarchisch oder *"relativ flach hierarchisch"* angeordnet sind. Hingewiesen wird darauf, dass es Positionen geben müsse, in denen gewisse Verantwortlichkeiten verteilt seien, weil es sonst *"nicht funktioniere"*. (I 1) Aufgrund der Größe von CallOn ist es jetzt noch möglich, dass die formalen Regeln der Zuständigkeit nicht immer eingehalten werden, ab einer bestimmten Unternehmensgröße sei dieses jedoch nicht mehr machbar. (I 2)

Deutlich werden hierarchische Strukturen bei Entscheidungsprozessen: Es wird zwar ausgeführt, dass Entscheidungsprozesse bei CallOn *"in der Regel sehr demokratisch"* stattfinden und es selten Einzelentscheidungen gebe. (I 2) Die Entscheidungen werden jedoch auf der Leitungsebene getroffen, d.h. beteiligt sind hier die Geschäftsführer und die anderen leitenden MitarbeiterInnen. Die ProjektleiterInnen *"sollten eigentlich auch"* bei weiterführenden Entscheidungen gehört werden, sie haben jedoch eine ausführende und nicht entscheidende Funktion. (I 2) In kontinuierlich stattfindenden Besprechungen werden die auf der Leitungsebene getroffenen Entscheidungen an die Projekt- und TeamleiterInnen weitergeleitet. So treffen sich Team-/und Projektleitung, Geschäftsführung sowie die anderen leitenden MitarbeiterInnen für ein sogenanntes *"Brainstorming"*, um Zielvereinbarungen zu treffen und zu zukünftige Strategien zu definieren. (I 1)

Aus Obigem lässt sich schlussfolgern, dass die AgentInnen an den Entscheidungsprozessen nicht beteiligt werden. Sie werden über die getroffenen Entscheidungen von der Team-/Projektleitung informiert. Nun beginnt die Arbeit für die Team- und Projektleitung: Einerseits haben sie klare Vorgaben der Geschäftsleitung, die auch eingehalten werden müssen, andererseits ist die Akzeptanz der AgentInnen sehr wichtig und dafür wird mit ihnen sehr viel geredet, damit sie *"sich nicht übergangen fühlen"*. (I 3) Immer wieder wird hervorgehoben, dass die AgentInnen die Basis darstellen, da sie *"das Geld verdienen"*. Wichtig sei es, dass sie *"nicht übergangen"*, ansonsten seien sie nicht motiviert und die Projekte laufen nicht. (I 3) Bei CallOn werde nichts auf diktiert, sondern diskutiert und ein Konsens für alle ge-

sucht. Jedoch besteht hier auch eine direkte Abhängigkeit der AgentInnen von den Projekten - aufgrund der Projekte haben sie ihren Arbeitsplatz. (I 3) So hat es den Anschein, dass *"nicht hierarchisch von oben nach unten befohlen wird"* und durch die Geschäftsführung das Gefühl vermittelt wird, dass sie verstanden haben, dass die AgentInnen die Basis sind, *"die das Geld verdienen"*. (I 3)

Wie sehen die AgentInnen die Beteiligungsmöglichkeiten?

Während der Beobachtungen wurde deutlich, dass einige AgentInnen unzufrieden mit den Entscheidungsprozessen sind. Sie wollen mehr beteiligt werden und auch frühzeitiger informiert werden. Andere AgentInnen äußerten den Wunsch nach Beteiligung nur bei direkter Betroffenheit oder auch gar nicht. So fand ein Agent klare Vorgaben und eine klare Linie der Geschäftsleitung und Besprechungen danach wichtiger.

Zum Führungsstil kann noch hinzugefügt werden, dass für den Teamleiter der Umgang mit den AgentInnen auf einer *"möglichst partnerschaftlichen Ebene"* sehr wichtig ist. Dies ist für ihn die *"menschliche Komponente"* der Teamleiterqualifikationen.

Wird die Leistung der AgentInnen von den Vorgesetzten anerkannt?

Immer wieder wird betont, wie wichtig die Arbeit der AgentInnen und auch wie schwierig ihre Tätigkeit ist. Einige AgentInnen gaben an, dass sie von der Teamleitung gelobt würden. Jedoch lässt sich die Anerkennung der Leistung auch an der Vergütung festmachen. M.E. ist beispielsweise eine Monatsbruttovergütung i.H.v. DM 2.700,- für die InboundagentInnen (Vollbeschäftigung) bei den Arbeitsbedingungen und Anforderungen zu gering bemessen. Hier wurde mir berichtet, dass dabei auf die Verkaufstätigkeit und Vergütung von VerkäuferInnen verwiesen wird. Abgesehen davon, dass die Vergütungen in diesem Bereich zu gering gemessen sind, kann der Verweis schon aufgrund des Ausmaßes der Emotionsarbeit als Call Center-AgentIn und der daraus resultierenden psychischen Belastungen meiner Ansicht nach nicht greifen.

Wie erfolgt die Motivation der AgentInnen?

Wie bereits erwähnt, ist die Tätigkeit der AgentInnen durch Monotonie und andere Belastungen geprägt. Die Führungskräfte achten hier darauf, dass AgentInnen (im Inboundbereich) bei Überbelastung ein anderes Projekt erhalten, um ein *"Ausbrennen"* zu verhindern, um die Outbound-AgentInnen kümmern sich die TeamleiterInnen mittels Gespräche. (I 2) Ein wesentlicher Faktor spielt das Arbeitsklima, auf das im Kapitel III.2

eingegangen wurde. Eine Agentin führte hierzu aus, *"je trockener die Arbeit, um so besser ist das Betriebsklima"*. Es werden Aktivitäten u.a. von der Geschäftsführung als auch von AgentInnen (wie z.B. Sonderkonditionen in einem Sportstudio, sogenannte "Kohlfahrten" etc.) organisiert und es sind einige private Kontakte entstanden. Auch in den Pausen, mit denen bei CallOn relativ großzügig umgegangen wird, setzen sich alle CallOn-Mitarbeiterinnen zusammen und sie vermitteln ein Gemeinschaftsgefühl.

Aufgrund meiner Intention, es nicht bei einer deskriptiven Analyse zu belassen, werden im folgenden Kapitel die vorherigen Ausführungen und die Kritikpunkte in Gestaltungsanregungen einmünden. Wie gesagt, sind diese theoretischen Anregungen, die ggf. in der Praxis modifiziert werden müssen.

IV. ARBEITSGESTALTUNGSANREGUNGEN FÜR CallOn

In diesem Kapitel fließen Erkenntnisse der Arbeitsplatzanalysen, Interviews, Beobachtungen sowie auch anderer Studienergebnisse in Gestaltungsanregungen ein.

1. Zusammengefasst ergaben die Arbeitsanalysen mit dem KABA-Instrument Gestaltungsnotwendigkeiten hinsichtlich

- ◆ Handlungs- und Entscheidungsspielräume
- ◆ Externe Kommunikation (vorgegebene Gesprächsleitfäden)
- ◆ Durchschaubarkeit der Arbeitsaufgaben (hohe Durchschaubarkeit, aber keine Gestaltungsmöglichkeiten)
- ◆ Variabilität im Outboundbereich
- ◆ Zeitspielraum (niedrigste Stufe bei hoher Zeitbindung)
- ◆ Belastungen:
 - monotone Arbeitsbedingungen sowie Zeitdruck
 - Haltungs- und Bewegungsspielraum (körperlich einseitig)
 - Strukturierbarkeit

2. Zusätzlich ergaben sich Gestaltungsnotwendigkeiten hinsichtlich:

- Emotionsarbeit
- Beteiligung
- Informationsweitergabe
- Qualifizierung der AgentInnen und Vorgesetzten zu Teamarbeit

Gestaltungsanregungen für eine anspruchsvolle Arbeitsorganisation:

a) Arbeitsaufgaben im Call Center

Das Arbeitsorganisationskonzept "Teilautonome Gruppenarbeit" (s. hierzu Kapitel III.4) ist ein wirkungsvoller Beitrag zur Verringerung psychischer Belastungen und zur Überwindung der "teletayloristischen" Arbeitsstrukturen. Auch im der IAT-Projektbericht wird hierzu ausgeführt, dass diese Form von Arbeitsorganisation, die den Beschäftigten ein Mehr an Handlungsspielraum, Qualifikation und Arbeitszufriedenheit verspricht, bereits in einigen Call Centern praktiziert werde. Die Argumentation der BefürworterInnen dieses Leitbildes gehe dahin, dass Beschäftigte in allen Fragen ihrer Arbeit die besten ExpertInnen seien und es daher im langfristigen ökonomischen Interesse jedes Call Centers läge, Fragen der Arbeits- und Ablauforganisation und Aufgabenverteilung zumindest teilweise an die Beschäftigten zu übertragen, statt auf monotone Fließbandarbeit zu setzen.

(IAT-Projektbericht 2000: 49)

Das Leitbild der teilautonomen Gruppe eröffnet folgende alternative Gestaltungslösungen⁵⁹: Die vorhandenen Projektgruppen bei CallOn erhalten umfassendere Kompetenzen für die Planung, Ausführung und Kontrolle in ihrem Arbeitsbereich. Aufgrund dessen, dass bei CallOn von Teamarbeit gesprochen wird, wird nachfolgend der Begriff "teilautonome Teamarbeit" verwendet.

Teilautonomes Team: Arbeitsorganisation

Die vom Team gewählten Teamsprecher/innen haben die Aufgabe, Konflikte innerhalb des Teams zu moderieren, gemeinsame Entscheidungen vorzubereiten, bei Kapazitätsproblemen (beispielsweise Krankheit oder Urlaub) den Ausgleich mit anderen Teams abzu-

⁵⁹ Weitgehend angelehnt an die Ausführungen in der Broschüre der TBS NRW e.v., S. 26/27

stimmen sowie die Abstimmung in puncto Zielvorgaben, neuer Anforderungen etc. mit der Leitungsebene.

Teilautonomes Team: Arbeitsteilung

Das teilautonome Team ist zuständig für die Integration von Einsatzplanung, Zeitgestaltung, Disposition (Schichtplan, Pausen, Verteilung der Arbeitszeit). Mitglieder des teilautonomen Teams wechseln kontinuierlich von Telefonservice und nicht telefonorientierter Nachbearbeitung bzw. Sachbearbeitung (Nachbearbeitungen, Fax-Schreiben, E-Mails etc.) und sie erhalten mehr Souveränität betreffend Zeit (d.h. sie können beispielsweise selbst entscheiden, wieviel Nacharbeitungszeit sie benötigen). Die Erfahrungen und das Wissen der Teammitglieder fließen in die Erarbeitung konkreter Einflussnahme auf die Arbeitsabläufe ein mit dem Ziel, die Standardisierung der Arbeitsabläufe zu begrenzen und realistische Leistungsvorgaben zu erarbeiten. Die Mitglieder organisieren einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess.⁶⁰

Teilautonome Teams: Zu- und Verteilung der Arbeit

Innerhalb des Teams wird entschieden, wie die Arbeitsaufgaben verteilt werden und wer diese Aufgaben übernimmt. Des Weiteren legt das Team die maximale Anzahl der zuzuteilenden Calls in einer Stunde fest.

Teilautonome Teams: Kommunikation und Kooperation

Die Kommunikation und Kooperation ist ein wesentlicher Bestandteil der Teamarbeit. Hierzu bedarf es der Schaffung optimaler Kommunikationsmöglichkeiten durch regelmäßige Teambesprechungen, Pausen und Raumgestaltung. Innerhalb dieser Teambesprechungen werden Verbesserungsprozesse im Team organisiert und es findet ein Austausch über individuelle Probleme und Lösungen bei der Arbeit statt.⁶¹

Teilautonome Teams: Technisches System

Die ACD-Datenauswertung wird eingeschränkt auf zwingende notwendige Zwecke der Kapazitätsplanung und Qualitätskontrolle. Die Technik soll zur Unterstützung, jedoch nicht zur Steuerung dienen. Wichtig ist, dass für die Beschäftigten eine Transparenz über

⁶⁰ Hier ist noch zu überprüfen, inwieweit die Vorstellungen des Personalreferenten in Bezug auf das "Mitarbeiterzuschlagswesen" übernommen werden können.

⁶¹ Im Outboundbereich wurden zum Untersuchungszeitpunkt kontinuierlich und regelmäßig Teambesprechungen durchgeführt. Der interviewte Teamleiter gab an, dass er gut strukturierte Teambesprechungen durchführt, in denen alle Probleme angesprochen werden können und auch konstruktive Lösungen gefunden werden. Die derzeitige Vorgehensweise im Inboundbereich ist demgegenüber nicht ausreichend.

ihre Leistung und die ihrer Gruppe herstellbar ist. ACD-Daten können als Grundlage für die Personaleinsatzplanung dienen. Die Auswertungen der ACD-Anlage beschränken sich auf Teamleistungen.

Teilautonomes Team: Personalentwicklung

Die Personalentwicklung erfolgt im Team.⁶² Das Team organisiert gegenseitige Rückmeldemöglichkeiten über mögliche Problemlösungen (beispielsweise über Mailing-Listen, Intranet etc.). Die Team-Mitglieder sind über alle Produkte und Dienstleistungen und über vor- und nachgelagerte Tätigkeiten im Call Center informiert. Die Bedürfnisse der Beschäftigten werden bei der Qualifizierungsplanung berücksichtigt. Über die einzelnen Tätigkeitsbereiche (beispielsweise Projektleitung, Vertriebsleitung, Public Relation etc.) werden zwecks Transparenz für alle Beschäftigten Stellenbeschreibungen erstellt.

Parallel ist es sicherlich förderlich, wenn Teammitglieder und Vorgesetzte Seminare zur Teamarbeit besuchen. Lebenserfahrungen sind sicherlich sehr wichtig, Teamarbeit bedarf jedoch Kompetenzen fachlicher, sozialer und methodischer Art. (Weinert 1998: 410)

Für die einzelnen Beschäftigten ist es im Sinne humaner Arbeitsbedingungen wichtig, die Handlungs- und Entscheidungsspielräume zu erweitern. Dies kann durch die Anreicherung der Arbeitsaufgabe durch Integration der Telefontätigkeit und Sachbearbeitung, durchgängige Serviceketten, Erweiterung der Aufgaben durch beispielsweise Qualifikations- und Planungsbestandteile sowie die Gruppenarbeit geschehen. Erweitert werden kann dies durch Zeitoptionen für AgentInnen: AgentInnen benötigen zur Verarbeitung von Ärger, Dissonanzen und Konflikten Zeit. Wenn im Inboundbereich viele Beschwerdeanrufe eingehen oder die AgentInnen im Outboundbereich Phasen haben, wo sie wenig erfolgreich sind, besteht die Gefahr, dass sich bei fehlender Ausdrucks- und Reaktionsmöglichkeiten die Emotionen sammeln und aufstauen. Dieses hat Auswirkungen auf ihr Wohlbefinden und die Qualität der Arbeit. Hilfreich wären hier z.B. die freie Wahl der Nachbearbeitungszeiten. Eine weitere Unterstützung wären Gespräche mit Kolleginnen bei direkten Anlässen, was aber bei CallOn gewährleistet ist.

⁶² Wie bereits dargelegt, kümmern sich bei CallOn ein Geschäftsführer und der Personalreferent um die Personalentwicklung. Der Geschäftsführer führt einen Personalbogen und die Bewertung erfolgt durch beobachtetes Gesprächsverhalten der AgentInnen. Über die AgentInnen-Tätigkeit hinausgehende und auffallenden Fähigkeiten werden genutzt und auch die Beschäftigten haben das Gefühl, sich im Unternehmen weiterentwickeln zu können. Der Personalreferent war zum Untersuchungszeitpunkt dabei, für die Personalentwicklung ein Instrument zu entwickeln. Zusammengefasst findet Personalentwicklung bei CallOn statt. Angeregt wird hier die gemeinsame Personalentwicklung mit dem jeweiligen Team.

b) Gestaltungsanregungen hinsichtlich die emotionale Arbeit der AgentInnen

Ausführlich erläutert wurde, dass ein weiterer wesentlicher Aspekt der AgentInnen-tätigkeit die Emotionsarbeit ist. Problematisch ist hier, dass einerseits die AgentInnen die gesamte Organisation repräsentieren (AnruferInnen bzw. Angerufene wissen nicht, dass sie mit einem Call Center verbunden sind), andererseits dabei weder auf vor- noch nachgelagerte Prozesse Einfluss nehmen können (sogenannter "*Tunnelblick*").

Welche Möglichkeiten hat CallOn, gute Bedingungen für die Emotionsarbeit zu schaffen und dabei die Belastungen der Emotionsarbeit möglichst gering zu halten? Zu einen ist es notwendig, die KundInnen positiv zu stimmen (um das hohe Volumen der Beschwerdeanrufe zu reduzieren). Dies kann durch eine kundenorientierte Gestaltung der Call Center-Abläufe geschehen (sogenanntes "Customer Relationship Management" (Holle 1999: 66)) sowie durch das Einräumen größerer Entscheidungskompetenzen für die AgentInnen (s. hierzu vorherige Ausführungen). Weiterhin ist es wichtig, dass von AgentInnen gegenüber KundInnen gemachte Zusicherungen eingehalten werden.⁶³

Für die AgentInnen ist eine realistische Planung des Personaleinsatzes, sowie weitere Qualifizierungen in Gesprächsführung und Qualifizierung betreffend der emotional schwierigen Rolle des möglichst servilen Umgangs mit der Bedürfnisstruktur von ca. 80 verschiedenen Personen am Tag notwendig.

Noch einmal zusammengefasst besteht die Tätigkeit der Call Center-AgentInnen aus der sachlichen und vor allem emotionalen Komponente, sie verrichten also somit "Doppelarbeit". Die AgentInnen benötigen mehr Handlungsspielräume bezüglich ihrer emotionalen Arbeit sowie auch Mitsprachemöglichkeiten bei der Gestaltung der Vorgaben von emotionaler Arbeit. Voraussetzung ist, dass die Organisation die Relevanz der Emotionsarbeit anerkennt und dass sich dies in der Entlohnung widerspiegelt.

Emotionsarbeit muss zwar nicht per se negativ sein (Zapf u.a. 1999: 381), verbirgt jedoch Risiken für diejenigen, die diese Arbeit verrichten müssen. In diesem Zusammenhang möchte ich noch einmal auf Arlie R. Hochschild zurückkommen, die auf die Risiken der Emotionsarbeit hinweist.

"Wer Gefühlsarbeit im Dienstleistungsbereich verrichtet, gleicht demjenigen, der körperliche Arbeit bei der Herstellung von Dingen leistet: beide sind den Gesetzen der Massenproduktion unterworfen. Aber wenn das massenhaft herzustellende Produkt ein Lächeln, eine Stimmung, ein Gefühl oder eine Beziehung ist, dann wird es immer mehr Teil des Unternehmens oder der Organisation und gehört immer weniger zum selbst."

(Hochschild 1990: 154)

c) **Beteiligung der Beschäftigten**

Ein weiteres Kriterium im Sinne umfassender Bewertung humaner Arbeit ist die Beteiligung der Beschäftigten in Bezug auf Arbeitsbedingungen, Gestaltungsprozessen, technischen Systemen usw. Dieses Kriterium findet sich im dem Arbeitsorganisationskonzept der beschriebenen "teilautonomen Gruppe" bzw. teilautonomen Teams. Die Erfahrungen und das Wissen der AgentInnen sollte ebenfalls in die Softwareentwicklung und -benutzung einfließen bzw. sie sollten hier beteiligt werden.

Angeregt wird ferner, die Ergebnisse dieser empirischen Studie als Anlass zur Reflexion innerhalb des Unternehmens CallOn zu nutzen. Möglich wäre es, diese Ergebnisse in Workshops vorzustellen und mit allen Beteiligten, d.h. Management und Beschäftigte, zu diskutieren mit dem Ziel, die Interpretationen zu überprüfen und Entwicklungsschritte zu beschließen. In diesem Zusammenhang soll auf das in Skandinavien entwickelte Konzept der "Dialogkonferenzen" hingewiesen werden und zwar aus dem Grunde, dass bei diesem Konzept die Zusammenarbeit aller Beteiligten eine Schlüsselrolle spielt. M.E. kann aus dieser Form der Zusammenarbeit eine institutionelle und personale Vernetzung entstehen, die nicht nur Wissensbestände sichert, sondern sie auch vorschreibt und lernend weiterentwickelt. Dieses Konzept wurde zum Zweck der Durchführung von Workshops, die der Entwicklung betrieblicher Problemlösungen dienen, entwickelt und basiert auf dem Prinzip der "demokratischen Dialoge", für die genaue Kriterien formuliert wurden. (Gustavsen 1994: 14 ff)

Beispielhaft sollen einige Kriterien für den "demokratischen Dialog" genannt werden:

- Allen Betroffenen muss die Möglichkeit der Teilnahme offenstehen. Dabei muss jede/r aktiv beteiligt sein, dies bedeutet, jede/r TeilnehmerIn ist verpflichtet, eigene Ideen vorzutragen und auch anderen bei der Einbringung ihrer Ideen zu helfen.

⁶³ Hierzu berichtete eine Agentin, dass in einem Projekt die zugesicherten Rückrufe seitens des Auftraggebers oft nicht stattfinden und sich die KundInnen dann wieder bei Ihr beschwerten.

- Alle TeilnehmerInnen sind gleichberechtigt.
- Voraussetzung für die Teilnahme ist die praktische Arbeitserfahrung.
- Argumente, Gesichtspunkte etc., die in den Dialog eingebracht werden sollen, müssen von einer/einem beteiligten AkteurIn persönlich vorgetragen werden.
- Jedes Argument ist legitim, wenn es mit den diskutierten Themen in Zusammenhang steht.
- Es ist jederzeit möglich, dass der Dialog zu Vereinbarungen führt, welche als Plattform für eine praktische Aktion dienen können.

Weiter wird hierzu ausgeführt, dass die Hauptstärke eines demokratischen Systems darin bestehe, dass hier ein breites Spektrum von Meinungen und Ideen zugelassen werde, die in die Praxis einfließen und doch zugleich Entscheidungen ermögliche, die von allen Beteiligten unterstützt werden können. (Gustavsen 1994: 15)

Für das Konzept der Dialogkonferenzen sollen ebenfalls einige formulierte Kriterien wiedergegeben werden (Gustavsen 1994: 16-18)

- Auf diesen Konferenzen (bzw. Workshops) werden keine Vorträge gehalten und es wird nicht versucht, Autoritäten zu errichten. Statt Vorträge werden Beiträge in Form von kurzen Stellungnahmen zu besonderen Themen abgegeben, die sich aus der Konferenz ergeben.
- TeilnehmerInnen stellen selbst den wesentlichen Fundus dar, aus dem die Konferenz schöpft. Die TeilnehmerInnen entwickeln Problemstellungen, Thesen und Ideen.
- Alle TeilnehmerInnen sind für Ergebnisse verantwortlich.
- Arbeitsformen auf diesen Konferenzen sind Diskussionen in kleinen Gruppen und von Gruppen erarbeitete zusammenfassende Thesen, die vor dem Plenum vorgetragen werden.
- Gruppendiskussionen müssen in kurze, komprimiert verfasste Thesen umgesetzt werden, damit sie praktisch anwendbar sind.
- Grundsätzlich wichtig sind Diskussionen, aus diesem Grunde müssen sich die Teilnehmerinnen mit den bereits erwähnten Dialogstrukturen auseinandersetzen.

Wünschenswert wäre zur Verbesserung das Einbeziehen der von den Beschäftigten artikulierten Aspekte ihrer Tätigkeiten, was auch für einen positiven Austausch von Informatio-

nen aller Beteiligten förderlich ist. Vielfach wurde hervorgehoben, wie notwendig motivierte MitarbeiterInnen sind. Um MitarbeiterInnen zu motivieren, sind neben einem guten Betriebsklima eine angemessene Bezahlung und entsprechende Qualifizierung notwendig. Des Weiteren müssen Arbeitsbedingungen, die unnötigen Stress verursachen, vermieden und auf die Gesundheit der Beschäftigten Rücksicht genommen werden. Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist Anerkennung und Bezahlung der hohen sozialen Kompetenzen (Emotionsarbeit) der MitarbeiterInnen.

Gerade auch vor dem Hintergrund, dass die interviewten AgentInnen den hohen Stellenwert von Arbeit in ihrem Leben betonen und auch der Fürsorgepflicht eines Unternehmens hoffe ich, dass die Gestaltungsanregungen einen Beitrag für humane Arbeitsbedingungen der AgentInnen darstellen und möglichst viele Anregungen übernommen werden können.

V. RESÜMEE

Aufgrund des vorherigem umfangreichen Kapitels zu den Gestaltungsanregungen, in denen die Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Fallstudie einfließen, fällt das Resümee dementsprechend kürzer aus:

Mit der neuen Organisationsform der Call Center hat das tayloristische Konzept wieder Einzug gehalten. Die Arbeit in Call Centern ist geprägt durch monotone und mit wenig Handlungsspielraum versehene sowie getaktete Arbeit. Die Hierarchien in Call Centern können als relativ flach beschrieben werden, jedoch existieren vielfache Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten. Auch wenn bei CallOn in Bezug auf Kontrollmöglichkeiten argumentiert wurde, dass durch die Auswertungen den AgentInnen eine Kontrollmöglichkeit ihrer Arbeit zur Verfügung gestellt werde, dienen sie doch vornehmlich zur Ausschöpfung von Rationalisierungspotenzialen und zur permanenten Leistungsverdichtung.

Durch einen wesentlichen Aspekt unterscheidet sich die Tätigkeit der AgentInnen von ArbeiterInnen, die am getakteten Fließband in der Produktion tätig sind: Im Gegensatz zu den ArbeiterInnen müssen AgentInnen neben der Disziplinierung ihres Körpers ihre Physis und Gefühle kontrollieren. Emotionsarbeit ist ein wesentlicher Bestandteil der Arbeitsaufgaben in Bezug auf Servicequalität bzw. Kundenorientierung. Wie ausführlich beschrie-

ben, stellen die Auswirkungen von Emotionsarbeit wie emotionale Dissonanz einen wesentlichen und nicht zu unterschätzenden Arbeitstressor dar.

So wird auch bei der Einstellung von AgentInnen mehr Wert auf Kompetenzen in Bezug auf Gesprächstechniken, Serviceorientierung sowie der Fähigkeit zur Emotionsarbeit gelegt. Die Hypothese, dass eine formale Ausbildung generell keine Bedingung für die Einstellung in Call Centern, hier sind vor allem externe Dienstleister gemeint, kann für den Rahmen dieser Untersuchung bestätigt werden. Zu den Ausbildungsberufen der AgentInnen bei CallOn können keine verallgemeinbare Angaben gemacht werden, es fiel nur auf, dass einige AgentInnen vorherige Ausbildungen absolviert haben, mit denen sie wenig Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben und infolge dessen auch längere Zeit arbeitslos waren. Es gab jedoch auch AgentInnen ohne eine konkrete Ausbildung oder AgentInnen mit akademischen Abschluss.

Zur spezifischen Beschäftigtenstruktur kann angemerkt werden, dass diese in den meisten Call Centern durch den hohen Frauenanteil geprägt ist und es hier sicherlich eine Korrelation zwischen Geschlecht und Tätigkeit gibt. Hier existiert meiner Meinung nach noch ein hoher Forschungsbedarf. Bei CallOn lag der Anteil der beschäftigten Frauen an der Gesamtbeschäftigtenzahl bei ca. 50 Prozent, jedoch arbeiteten zum Untersuchungszeitpunkt in den Leitungspositionen ebenfalls zur Hälfte Frauen, was sicherlich eine Ausnahme darstellt.

Zurückkommend auf die "tele"-tayloristischen Arbeitsstrukturen sowie Belastungen durch Emotionsarbeit bezogen sich zentrale Aspekte meiner Ausführungen darauf, Anregungen für eine humane und gleichzeitig produktiv gestaltete Tätigkeit zu erarbeiten. Hierzu war die Analyse der Arbeitsabläufe, Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen erforderlich. Auch bei CallOn fanden sich auch stark arbeitsteilige Strukturen, die den Beschäftigten nur wenig Handlungsspielraum lassen. Aufgefangen wird dies zur Zeit noch durch das von den Beschäftigten formulierte gute Arbeitsklima, durch die kurze Betriebszugehörigkeit vieler Beschäftigten und der Erwartung der Beschäftigten, dass im Unternehmen noch viel Entwicklungspotenzial für ihr berufliches Weiterkommen existiert. CallOn ist ein junges Unternehmen und expandiert besonders stark seit ca. einem Jahr. Das Management signalisierte ein großes Interesse an neuen Ideen und zeigte sich sehr offen in Bezug auf neue Arbeitsstrukturen etc., so dass sich hier sicherlich noch einiges in Bezug auf die Arbeitsstrukturen und Arbeitsbedingungen verändern wird.

Lt. einigen Prognosen werden zukünftig bei fortschreitender Automatisierung aufgrund des anhaltenden Kostendrucks einfache Tätigkeiten in Call Centern wegfallen. Parallel ist zu erwarten, dass sich die Vielfalt von bisher ausgeübten Dienstleistungen und Tätigkeiten erweitert. Als Arbeitsaufgabe der AgentInnen wird sich sicherlich aufgrund der Tendenz zum Internet-Anschluss die online-Führung und -Beratung für KundInnen bei Abruf von Dienstleistungen in den komplexen Strukturen des Netzes etablieren. So haben erste online-Dienste die Entwicklung zum "Communication"- oder auch "Competence Center" bereits vollzogen. (s. a. Scherrer 2000: 67) Hieraus resultieren weitere Anforderungen, psychische Belastungen und Beanspruchungen an die Beschäftigten, die durch die human orientierte Gestaltung, wie zum Beispiel durch die Einführung von teilautonomer Teamarbeit aufgefangen werden können. Die Einführung teilautonomer Teamarbeit berührt ebenfalls Kriterien Partizipation und Handlungsspielraum im Sinne der Beschäftigten. Die Möglichkeit der Mitsprache fördert Eigenverantwortung und die Vergrößerung des Entscheidungsspielraumes der Beschäftigten, die manche Koordinationsvorgänge überflüssig machen und Belastungen kompensieren können.

Einen weiteren wichtigen Faktor stellen Qualifizierungen dar: Beispielsweise sollten AgentInnen Gesprächsführungstechniken vermittelt werden, bei denen sie einerseits auf die KundInnen eingehen können, ihre Gefühle jedoch nicht zu Unternehmenszwecken instrumentalisiert werden. Diskutiert werden sollten in solchen Qualifizierungsmaßnahmen die Rahmenbedingungen, unter denen die AgentInnen arbeiten sowie die Risiken der Emotionsarbeit.

Ein letzter, aber weiterer wichtiger Punkt ist die Kontrolle von wirtschaftlich geförderten Call Centern. Es darf nicht darum gehen, "Arbeit um jeden Preis" zu schaffen. Wichtig ist dabei, dass bestimmte Standards in den Call Centern eingehalten und auch kontinuierlich überprüft werden. Zu diesen Standards gehören auch Vergütungen, die alle Fähigkeiten und Kenntnisse der Beschäftigten berücksichtigen. Angestrebt werden sollten kollektive Regelungen durch Tarifverträge, um auch materielle Standards zu gewährleisten, wie sie für die Mehrzahl der Beschäftigten üblich sind.

VI. LITERATUR

Basisinformation Telearbeit. Arbeitnehmerorientierte Telearbeitsberatung. Online Forum Telearbeit. Input-Consulting GmbH im Auftrag der Deutschen Postgewerkschaft, Abteilung Technologie (o.J)

BIG News. Das Kundenmagazin der BIG-Gruppe. Bremer Investitions-Gesellschaft mbH, Bremen. Ausgabe 1/2000.

Biehler, Hermann/Vogl, Gerlinde (1999): Call Center: "Zusatzleistungen sind nicht üblich". In: WSI Mitteilungen 4/99, Bund-Verlag GmbH, Frankfurt. S. 261-267

Bullinger, Hans-Jörg (1995): Arbeitsgestaltung. Personalorientierte Gestaltung marktgerechter Arbeitssysteme. B.G. Teubner, Stuttgart

Bublitz, Hannelore (1995): Geschlecht. In: Einführung in Hauptbegriffe der Soziologie. Hermann Korte und Bernhard Schäfers (Hrsg.). 3. Verbesserte Auflage, Leske + Budrich, Oopladen. S. 59-78

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie 1995: Telearbeit, Definition, Potential und Probleme, Bonn

BmWi, BMA und BmfAS (1996): Telearbeit. Chancen für neue Arbeitsformen, mehr Beschäftigung und flexible Arbeitszeiten. Bonn

Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Bundesministerium für Bildung und Forschung, in Zusammenarbeit mit Deutsche Telekom AG, Bonn (Hrsg.) 1999: Telearbeit. Ein Leitfaden für die Praxis, Januar 1999

Call Center-Akademie Nordrhein Westfalen. Expertenbefragung 1998. Kurzfassung. In: <http://www.callcenterakademie.de/forsch2a.htm> vom 08.03.00

Call Center-Benchmark-Studie 1998: Call Center-Markt Deutschland 98 im internationalen Vergleich. Erstellt durch Universität Hamburg/profiTel Consulting/BI ConCent GmbH, Hamburg.

In: <http://www.rrz.uni-hamburg.de/fb03-ibl/ccbms.htm> vom 15.02.00

Call-Center. Zwischen Mc Jobs und qualifizierter Dienstleistung. Dokumentation der Fachtagung zu Beschäftigungsperspektiven, Qualifikation und Arbeitsbedingungen in Call Centern am 09.07.1998 in Bremen. Deutscher Gewerkschaftsbund, Landesbezirk Niedersachsen/Bremen, Hannover (Hrsg.)

Deutscher Direktmarketing Verband (DDV) e.V. 08/1998: Call Center in Deutschland. Ergebnisse einer Umfrage unter den 5.000 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland. Wiesbaden

Deutsche Postgewerkschaft (DPG) (1995): Arbeiten im Call Center. Gewerkschaftliche Praxis 1-2.

Dostal, Werner (1995): Die Informatisierung der Arbeitswelt - Multimedia, offene Arbeitsformen und Telearbeit. In: Mitt AB 4/1995. Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz, 28. Jg/1995. S. 527-543

Dreyfus, H.L. (1985): Die Grenzen der Künstlichen Intelligenz. Was Computer nicht können. Königstein: Athenäum

Dunckel, Heiner u.a. (1993): Kontrastive Arbeitsanalyse im Büro. Der KABA-Leitfaden. Grundlagen und Manual. Verlag der Fachvereine Zürich. vdf Verlag der Fachvereine an den schweizerischen Hochschulen und Techniken AG, Zürich und B.G. Teubner, Stuttgart. Stuttgart

Dunckel, Heiner (1996): Psychologisch orientierte Systemanalyse im Büro. 1. Auflage. Verlag Hans Huber, Bern

Dürotin, Otmar (1999): Statement zum Thema Einzelplatzauswertungen. In: TeleTalk 12/1999. S. 33

Empirica: Paneuropäische Befragung zur Telearbeit, Bericht 6:

Bevölkerungs- und Unternehmensbefragungen 1994 in D, F, UK, I, E. Kurzfassung der Ergebnisse, Bonn 1994. S. 3 ff.

Finder, R/Walther, H (1997): "Telearbeit: Situation und Erwartung österr. Unternehmen - Vergleich zu anderen Industrieländern. Positive Flexibilisierung durch Telearbeit?", Wien

Flick, Uwe (1996): Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. 2. Auflage. Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Hamburg

Fraunhofer Institut Arbeitswissenschaft und Organisation (1997): Entwicklung der Telearbeit - arbeitsrechtliche Bestimmungen. Abschlussbericht. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.), Bonn

Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) 1998: Call Center Studie 1998: Marktstudie zur Entwicklung der Call Center-Branche in Deutschland. In:
<http://www.callcenterakademie.de/06/ergebnisse/start/html> vom 28.03.2000

Goffman, Erwing (1969): Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag. München (Orig.: The Presentation of Self in Everyday Life, New York, 1959)

Gold, Helmut (1993): >Fräulein vom Amt< - Eine Einführung zum Thema.
In: Fräulein vom Amt. Helmut Gold und Annette Koch (Hrsg.) Prestel-Verlag, München. S. 10-37

Gottschalk, Ottomar/Segelken, Sabine (1993): Gruppenarbeit. In: Office Management. Ausgabe 12/1993. S. 76-79

Gustavsen, Björn (1994): Dialog und Entwicklung: Kommunikationstheorie, Aktionsforschung und Strukturreformen in der Arbeitswelt. Aus dem Engl. von Rolf Schubert und Bode Schulze. Edition Sigma, Rainer Bohn Verlag, Berlin

Hacker, W. (1986): Arbeitspsychologie. Bern: Huber Verlag

Hacker, W. (1998): Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. 4. Aufl., Bern: Huber Verlag

Halm, Thorsten (2000): Die Fabriken der New Economy. In: Die Mitbestimmung. Ausgabe 7/2000, Hans-Böckler-Stiftung Düsseldorf (Hrsg.), Bund-Verlag Frankfurt am Main. S. 24/25

Hay-Call-Center-Studie (1998): Integriertes Personalmanagement in Call Centern. Hay Management Consultants, Frankfurt am Main. In: www.callcenterprofi.de. Link: Tagesaktuelle Fachinformationen online

Heller, Waltraud (1994): Arbeitsgestaltung. F. Enke Verlag, Stuttgart

Holle, Michael (1999): Luftblase oder Erfolgskonzept? Customer Relationship Marketing: eine Einführung in Funktion und Aufgaben. Teil 1. In: TeleTalk Magazin für Telekommunikation & Call Center-Management, Ausgabe 10/1999. S. 66-68

Hochschild, Arlie Russel (1990): Das gekaufte Herz. Zur Kommerzialisierung der Gefühle. Aus dem Englischen von Ernst von Kardoff. Campus Verlag Frankfurt/New York. Theorie und Gesellschaft; Bd. 13; Axel Honneth, Hans Jonas und Claus Offe (Hrsg.)

- Institut Arbeit und Technik (IAT) (2000):** Call Center - Entwicklungsstand und Perspektiven. Eine Literaturanalyse. Projektbericht 01/2000. Susanne Bittner, Marc Schietinger, Jochen Schroth und Claudia Weinkopf, Gelsenkirchen
- Isic, Amela/Dormann, Christian/Zapf, Dieter(1999):** Belastungen und Ressourcen an Call Center-Arbeitsplätzen. Institut für Psychologie, Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft. Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (GfA) e.V. (Hrsg.). Ausgabe 3/99, August 1999, 53. Jahrgang. S. 202-209
- Kamp, Lothar/Kuhn-Friedrich, Andreas (1995):** In Gruppen. In: Die Mitbestimmung. Ausgabe 4+5/1995, Hans-Böckler-Stiftung Düsseldorf (Hrsg.), Bund-Verlag Frankfurt am Main. S. 19-23
- Katz, Christian/ Baitsch, Christoph (1996):** Lohngleichheit für die Praxis. Zwei Instrumente zur geschlechtsunabhängigen Arbeitsbewertung. Eidg. Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (Hrsg.). vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.
- Klotz, Ulrich (1999):** Die Herausforderungen der Neuen Ökonomie. In: Gewerkschaftliche Monatshefte. Westdeutscher Verlag, 50. Jahrgang. Ausgabe 10/1999. S. 590-609
- Knapp, Gudrun-Axeli (1989):** Arbeitsteilung und Sozialisation: Konstellationen von Arbeitsvermögen und Arbeitskraft im Lebenszusammenhang von Frauen. In: Klasse Geschlecht. Feministische Gesellschaftsanalyse und Wissenschaftskritik. Ursula Beer (Hg.). AJZ-Verlag, Bielefeld. S. 267-309
- Kruse, Jan Peter (1999):** Tausend Namen für den Beruf der Zukunft. In: Call Center pro-fi. Das Magazin für Telemarketing, Call Center und Kundenservice. Ausgabe 3/1999, Gabler Verlag, Wiesbaden. S. 64/65
- Lamnek, Siegfried (1993):** Qualitative Sozialforschung. Methoden und Techniken. Band 2, 1993. Beltz Psychologie Verlags Union, München.

Maaß, Susanne (2000): Dienstleistungsarbeit und Arbeitsgestaltung. In: Dokumentation Workshop am 30./31.03.2000 "Computereinsatz und Arbeitsgestaltung in Call Centern" des Projektes ComCall, Fachbereich Mathematik und Informatik der Universität Bremen. S. 53-58

Mayring, Philipp (1991): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Flick, Uwe/ von Kardorff, Ernst/ Keupp, Heino/ von Rosenstiel, Lutz/ Rolff, Stephan (Hrsg.). Psychologie Verlagsunion München 1991. S. 209-213

Menzler-Trott, Eckart (2000): Arbeitsgestaltung im Call Center als Herausforderung für Betriebsräte und Arbeitnehmer. Eröffnungsvortrag zur Fachtagung zur arbeitnehmerorientierten Arbeitsgestaltung im Call Center. "Vom Call Center zum Kommunikation Center - Zukunftsbranche oder Eintagsfliege". 06./07.06.2000. Veranstaltung der TIB e.V., Hamburg im Rahmen des ESF-Projektes "Call Center im Dienstleistungsbereich" in Kooperation mit der Universität Hamburg und der Gewerkschaft HBV. Tagungsband. S. 19-32

Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (1991): ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, Detlef/ Kraimer, Klaus (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen. S. 441 - 468

Michalke, Dr. Friedhelm (1999): Call Center. Handlungsanleitung für Betriebs- und Personalräte. In: Gewerkschaftliche Praxis. Arbeiten im Call Center. Zeitschrift für aktive PostgewerkschafterInnen. Deutsche Postgewerkschaft (Hrsg.), Frankfurt. Ausgabe 1-2/99. S. 21-45

Michel, Dr. Lutz P. (1998): Beitrag während einer Call Center-Fachtagung zu Beschäftigungsperspektiven, Qualifikation und Arbeitsbedingungen in Call Centern. In: Dokumentation Call-Center. Zwischen Mc Jobs und qualifizierter Dienstleistung. Fachtagung am 09.07.1998 in Bremen. Deutscher Gewerkschaftsbund, Landesbezirk Niedersachsen/Bremen, Abt. Wirtschaft und Umweltpolitik, Hannover (Hrsg.). S. 39-42

Mikl-Horke, Dr. Gertraude (1997): Industrie- und Arbeitssoziologie. R. Oldenbourg Verlag München Wien, 4., unwesentl. veränderte Auflage. 1997

Milles, Dietrich (1993): Nervenbelastung oder nervöse Veranlagung - das medizinische Urteil über Telefonunfälle und Telefonistinnenkrankheiten. In: Fräulein vom Amt. Helmut Gold und Annette Koch (Hrsg.) Prestel-Verlag, München. S. 94-109

Müller, Katja (1999): Eisbrecher? Einzelauswertungen im Kunden-Center.
In: TeleTalk 12/1999. S. 31-33

ÖTV-Frau Material Nr. 8, Bundesfrauensekretariat (1998): Telearbeit. Fakten, Standpunkte, Praxishilfen. Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr (Hrsg.), Stuttgart, März

Rastetter, Daniela (1999): Emotionsarbeit. Stand der Forschung und offene Fragen. In: Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, Heft 4, Jg. 8 (1999), Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen. S. 374-388

Riegraf, Birgit (1996): Geschlecht und Mikropolitik. Das Beispiel betrieblicher Gleichstellung. Ilse Lenz, Michiko Mae, Sigrid Meth-Göckel, Ursula Müller, Marlene Stein-Hilbers (Hrsg.). Leske + Budrich, Opladen

Schein, Edgar H. (1995): Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Kapitel 12: Die Verankerung und Vermutung von Kultur: Sozialisation aus Führungssicht. Campus Verlag Frankfurt/New York. S. 183-204

Scherrer, Karin (2000): Belastung und Beanspruchung bei der Arbeit im Call Center: Arbeitsgestaltung als Mittel zur Unterstützung der Kommunikationsarbeit. In: Dokumentation Workshop am 30./31.03.2000 "Computereinsatz und Arbeitsgestaltung in Call Centern" des Projektes ComCall, Fachbereich Mathematik und Informatik der Universität Bremen. S. 59-68

- Schmidt, Gertrud (1999):** Mehr als das Lächeln am Telefon. In: Mitbestimmung 11/99. Magazin der Hans-Böckler-Stiftung. NOMOS Verlagsgesellschaft, Baden-Baden. S. 20-22
- Schulz, Andreas/ Schmid, Alfons, Krömmelbein, Silvia 1999:** Telearbeit - durch eine neue Arbeitsform zu mehr Beschäftigung? In: WSI Mitteilungen 10/1999. Bund-Verlag GmbH, Frankfurt, S. 711-722
- Staehe, Dr. Wolfgang H. (1991):** Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 6. überarb. Aufl., Verlag Franz Vahlen München
- Stanislawski, Constantin (1991):** Die Arbeit des Schauspielers an sich selbst. Teil 1: Die Arbeit an sich selbst im schöpferischen Prozeß des Erlebens, Berlin 1961
- Strawe, Olav V. (1999):** ACD-Systeme. Große Marktübersicht der ACD-Systeme. In: *TeleTalk* Magazin für Telekommunikation & Call Center-Management, Ausgabe 10/1999. S. 86-89
- Technologieberatungsstelle beim DGB Landesbezirk NRW e.V. (1999):**
Call Center. Handlungshilfe zur Gestaltung von Call Centern und Regelung automatischer Anrufverteilungssysteme (ACD). Reihe Arbeit, Gesundheit, Umwelt, Technik. Heft 40. TBS NRW e.V., Oberhausen (Hrsg)
- Volpert, W. (1987a):** Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. In: U. Kleinbeck & J. Rutenfranz (Hrsg.) Arbeitspsychologie (Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III, Band 1, S. 1-42). Göttingen: Hogrefe
- Volpert, W. (1990):** Welche Arbeit ist gut für den Menschen? Notizen zum Thema Menschenbild und Arbeitsgestaltung. In: F. Frei & I. Udris (Hrsg.): Das Bild der Arbeit. Huber, Bern. S. 23-40
- Weinert, Ansfried B. (1998):** Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch. 4. vollständig überarb. Aufl.. Psychologie Verlags Union, Weinheim

Wendler-Boeck, Ulla (1998): Arbeitsplatz Call Center. In: Mitbestimmung 4/98, Magazin der Hans-Böckler-Stiftung. NOMOS Verlagsgesellschaft, Baden-Baden. S. 15-17

Weser-Kurier, Tageszeitung für Bremen und Niedersachsen, Ausgabe vom 03.06.2000

Weser-Report, Zeitung der KPS-Verlagsgesellschaft mbH Bremen (Hrsg.),
Ausgabe vom 12.01.2000

Zapf, Dieter/Vogt, Christoph/Seifert, Claudia/Mertini, Heidrun/Isic, Amela (1999): Studie "Emotion Work as a Source of Stress: The Concept and Development of an Instrument". J.W. Goethe-University Frankfurt, Germany. In: European Journal of Work and Organizational Psychology. S. 371-400

VII. ANLAGEN

Anlage 1: Leitfaden für das Interview mit dem Personalreferenten

Eingangsfrage: *Sie sind in diesem Call Center als Personalreferent beschäftigt. Nun habe ich einige Fragen in Bezug auf die Beschäftigtenstruktur bei CallOn sowie zu den Anforderungskriterien, die sie an AgentInnen bei CallOn stellen.*

- ◆ Anzahl der Beschäftigten und der zur Verfügung stehenden Arbeitsplätze
 - Frauen-/Männeranteil insgesamt
 - Frauen-/Männeranteil auf verschiedenen Ebenen
 - Altersdurchschnitt
 - Fluktuation

- ◆ Zu der Beschäftigtenstruktur:
 - Status der Beschäftigten (ArbeitnehmerInnenstatus, geringfügige Beschäftigung, Teilzeit-Arbeitsverträge, Vollzeit-Arbeitsverträge, Werkverträge)

- ◆ **Entlohnungskonzepte**
 - Gibt es eine einheitliche Bezahlung der AgentInnen? (Grundlohn)
 - Welche Kriterien liegen der Gehaltseinstufung zugrunde?
 - Gibt es ein besonderes Leistungsbewertungssystem?
(Z.B. Bezahlung nach bearbeitenden Fällen / Umsatz)
 - Anreizsysteme (-instrumente)
 - Festgelegte Vorgaben (Anrufe, Umsatz etc.)

- ◆ **Personalbewertung- / Personalauswahl**
 - Formale Anforderungen (Qualifikationen) an Beschäftigte
 - Besondere Erwartungen speziell an Call Center-Beschäftigte?
 - Anforderungsprofil eines Call-Agent
 - Gibt es Arbeitsplatz-/Stellenbeschreibungen?
 - Auswahlprozess der Beschäftigten
 - Wie werden AgentInnen auf schwierige KundInnen vorbereitet?

- ◆ **Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten**
 - Welche Fortbildungsmöglichkeiten werden angeboten?
 - Welche Karrieremöglichkeiten gibt es bei CallOn?
 - Dauer der Trainings

- ◆ **Arbeitszeitmodelle**
 - Schichtarbeitsmodelle? (Wieviel Beschäftigte in Schichtarbeit?)
 - Teilzeitmodelle
 - Pausenregelungen

- ◆ Erfordert die **Leitung eines Call-Centers** besondere Anforderungen an den Managementbereich?

- ◆ **Konfliktregulation:**

Umgang mit Konflikten (Ansprechpartner für Beschäftigte? Gehen Beschäftigte direkt zum Personalreferenten?)

- ◆ Wie wird mit **Ideen und Anregungen der MitarbeiterInnen** verfahren?
 - Ideenmanagement
 - Anreizsystem

- ◆ **Wie entstehen Entscheidungen?**

Von wem werden Entscheidungen getroffen?

- ◆ **Erhalten die Beschäftigten Informationen** über Entscheidungen?

Wenn ja, auf welche Weise?

Wo werden Entscheidungen, Ergebnisse aus Projektbesprechungen, Teamsitzungen aufgeschrieben bzw. gespeichert?

Wer verwaltet diese Informationen?

- ◆ Beteiligung der Beschäftigten an Entscheidungsprozessen

- ◆ Wie werden Veränderungen geplant und eingeleitet?

Anlage 2: Leitfaden für das Interview mit der Vertriebs-/Marketingleiterin

Eingangsfrage: *Sie sind in diesem Call Center als Marketingleiterin beschäftigt. Würden Sie mir bitte schildern, welche Aufgaben zu ihrem Bereich gehören und wie ein Arbeitstag einer Marketingleiterin abläuft?*

1. Aufgaben Projektleitung⁶⁴ und Marketingleitung

- Aufgabengebiet einer Projektleiterin
- Aufgabengebiet einer Marketingleiterin
- Besondere Erwartungen an Ihre Aufgaben?

- Aufgabenabgrenzung Projektleitung / Teamleitung

- Verlauf eines Projektes: Wer wird wann und wie informiert?

- Bestimmte Regeln im Umgang mit AuftraggeberInnen?

- Besondere Qualifikationen/ Schulungen für diese Aufgabenbereiche?
- Erwartungen an Call-Agents im Rahmen eines Projektes
- Wie werden diese an die Call-Agents gestellt?

2. Kommunikationsstrukturen

- Projektsitzungen
 - Verlauf und Inhalt
 - Häufigkeit
 - TeilnehmerInnen-Zusammensetzung
 - Werden Ergebnisse schriftlich festgehalten?
 - Transparenz der Ergebnisse

- Weiterleitung der Reaktionen von Auftraggebern an AgentInnen?
Wenn ja, wie?

- Wer trifft im Unternehmen die Entscheidungen?

- In welchem Ausmaß werden ProjektleiterInnen an Entscheidungsprozessen beteiligt?
 - Existieren hierfür (formale) Regeln und wie werden diese in der Praxis eingehalten?
 - Ablauf eines Entscheidungsprozesses
 - Beteiligung Teamleiter und AgentInnen

⁶⁴ Da die Marketingleiterin die Projekte an die ProjektleiterInnen abgibt, verfügt sie über das notwendige Wissen über den Aufgabenbereich der Projektleitung.

- Wie werden Veränderungen geplant und eingeleitet?
- Wie werden AgentInnen darüber informiert?
- Beurteilung der Zusammenarbeit in den verschiedenen Bereichen

3. Konfliktregulation

- Umgangsweise mit Konflikten im Unternehmen
- Rolle der Projekt- und Teamleitung

4. Zur Arbeitsaufgabe:

- Sind für die derzeitig ausgeführte Arbeitstätigkeiten fachspezifische Zusatzqualifikationen erforderlich?
- Werden für die Arbeitstätigkeit Qualifikationen erwartet, die zwar nicht ausdrücklich gefordert werden, aber trotzdem notwendig sind?
- Besondere Anforderungen im Managementbereich
(bspw. besondere Führungstechniken, wie Förderung von Kreativität, Motivation etc.)

Anlage 3: Leitfaden für das Interview mit einem Teamleiter

Eingangsfrage: *Sie sind hier im Unternehmen als Teamleiter beschäftigt. Würden sie mir bitte beschreiben, was zu den Aufgaben eines Teamleiters gehört?*

1. Aufgaben Teamleiter

(Schicht-)/Personaleinsatzplanung

Urlaubsplanung

Erstellung von EDV-Auswertungsberichten/Statistiken

Qualifizierungsplanung (Initiieren von Qualifikationsmaßnahmen und fachliche Unterstützung der MitarbeiterInnen)

Steuerung des Tagesgeschäftes

- Fähigkeiten eines Teamleiters: Besondere Anforderungen als Teamleiter?
Besondere Führungstechniken, wie Förderung von Kreativität, Motivation etc.?
- Zeichnet sich Teamleitung in einem Call-Center durch besondere Merkmale aus?
- Für welches Team zuständig?
- Bildung des Teams nach Aufgaben oder Geschäftsfelder?
- Existenz bestimmter Regeln im Umgang mit
 - Geschäftsleitung
 - ProjektleiterInnen
 - AgentInnen?
- Beteiligung an Entscheidungsprozessen
 - Beteiligung der Teamleiter
 - Beteiligung der Call-AgentInnen
 - Transparenz für alle
- Was verstehen Sie unter Teamarbeit?
Gibt es hierfür besondere Fähigkeiten?
Qualifizierungsbedarf?
- Teamleitung stellt die Schnittstelle zwischen AgentInnen und Managementebene dar.
Welche Problematiken entstehen hier?
- Welche Erwartungen an die AgentInnen im Team?

2. Kommunikationsstrukturen

Sitzungen/Treffen

a) Teamleiter/Teamleiter

b) Teamleiter/Projektleitung

c) Teamleiter/Geschäftsleitung

- Häufigkeit
- Verlauf der verschiedenen Treffen/Sitzungen
- Schriftliches Festhalten der Ergebnisse
- Transparenz der Ergebnisse
(Wo werden diese Ergebnisse festgehalten? Wer hat hier Zugang?)

d) Teamleiter/Team

- Häufigkeit der Teambesprechungen
- Ablauf einer Teambesprechung (festgelegte Regeln?)
- Teilnahme der Geschäfts- und Projektleitung an den Teambesprechungen?
- Werden die Ergebnisse der Besprechungen festgehalten?

Wenn ja, werden sie schriftlich festgehalten?

Wie erhalten die AgentInnen, die zu dem Zeitpunkt nicht da sind (Urlaub/Krankheit)

Informationen?

- Wie stellen Sie einen kontinuierlichen Informationsfluss Team/Geschäftsleitung her?
- Wieviel Zeit/Raum gibt es für Kommunikation und Kooperation mit den AgentInnen?
- Wie ist der Ablauf im Unternehmen, wenn Entscheidungen getroffen werden? (Wer wird wann informiert, wo werden Entscheidungen festgehalten)
- Müssen bestimmte Regeln eingehalten werden?
Formale Regeln, wer für was zuständig ist - wie sieht es in der Realität aus?
- Wie werden Veränderungen geplant und eingeleitet?
Ablauf bei Veränderungen (aktuell das Beispiel neuer Büroraum, mehr MitarbeiterInnen)

3. Konfliktregulation

- Umgangsweise mit Konflikten im Unternehmen
- Rolle der Teamleiter

4. Zur Tätigkeit eines Teamleiters:

- Sind für die derzeitig ausgeführte Arbeitstätigkeiten fachspezifische Zusatzqualifikationen erforderlich?
- Werden für die Arbeitstätigkeit Qualifikationen erwartet, die zwar nicht ausdrücklich gefordert werden, aber trotzdem notwendig sind?

Anlage 4: Leitfaden für das Interview mit dem Call Center-Agenten
und der Call Center-Agentin

Einleitungsfrage:

Mich interessieren die Aufgaben eines/einer Agents/Agentin und die Anforderungen an die Arbeitstätigkeit. Du bist in diesem Unternehmen als Call Center-Agent/in beschäftigt. Was gehört zu Deiner Arbeit und welche Anforderungen gibt es Deiner Ansicht nach an die Tätigkeit eines Call Center-Agents/einer Call Center-AgentIn?

1. Anforderungen

a) Organisatorisch

- Selbstständiges Planen und Organisieren bestimmter Aufgaben
- Wunsch nach mehr selbstständiger Planung und Organisation?
- Wie wichtig ist es, Arbeitsbereich mitgestalten zu können?

Variabilität: Abwechslungsreiche Tätigkeit?

Wenn nein, was könnte man dagegen tun?

Verantwortung: Übernahme von Verantwortung für bestimmte Aufgaben?

b) Kommunikation

- Anforderung an Kommunikationsfähigkeiten
- Kommunikation im Unternehmen:
Gibt es eine engere Zusammenarbeit mit bestimmten Kolleginnen bzw. Kollegen?
- Gibt jemand Vorgaben zur Organisation der Arbeit?
Wenn ja, können trotzdem eigene Meinungen und Erfahrungen vorgetragen werden?

Transparenz

- Gibt es Hinweise darauf, wenn die Arbeit gut verrichtet wurde?
- Inwieweit existiert eine Transparenz in Bezug auf die Tätigkeit der anderen Kolleginnen und Kollegen? (beispielsweise im Outboundbereich)

c) Kooperation

- Planung der Arbeit und der Aufgaben gemeinsam mit anderen Personen?
- Helfen sich Kolleginnen und Kollegen untereinander?

- Enge Zusammenarbeit mit bestimmten Kolleginnen und Kollegen um z.B. Details zu besprechen?
- Arbeitsklima im Unternehmen
- Werden Leistungen von den Vorgesetzten anerkannt?

d) **Einfühlungsvermögen**

- Ist für die Arbeitsaufgabe ein besonderes Einfühlungsvermögen notwendig?

2. **Belastungen physischer Bereich**

- Wie sehen Arbeitszeiten aus?
Sind diese Arbeitszeiten kontinuierlich oder gibt es kurzfristige Veränderungen?
- Hat die ständige Bildschirmarbeit zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen geführt?
- Leidet die Stimme durch das ständige Telefonieren?
- Gibt es noch andere Belastungen?
- Was könnte gegen diese Belastungen unternommen werden?

3. **Kompetenzen**

- Gehören zur Aufgabe eines Call Center-Agent/einer Call Center-Agentin besondere Fähigkeiten?
- Können alle Kenntnisse und Fähigkeiten aus vorherigem Berufsleben eingesetzt werden?
- Besteht Interesse an einer anderen Tätigkeit im Unternehmen?
- Interesse an bestimmten Weiterbildungsmaßnahmen?
- Gibt es im Unternehmen Lernmöglichkeiten?
- Welche Schulungen/Weiterbildungsmaßnahmen sollten für die Tätigkeit zusätzlich angeboten werden?
- Lohn-/Gehaltsform: Vorschläge für Veränderung der Bewertung?

4. **Informationspolitik**

- Wie erfolgt Informationsweitergabe über wichtige Neuigkeiten oder Veränderungen im Unternehmen?
- Erfolgt die Informationsweitergabe rechtzeitig und umfassend?
Wenn nein, wie könnte dies besser laufen?
- Werden die Informationen auch schriftlich weitergeleitet?

- Wenn ja, in welcher Form und welche Informationen?
 - Wer ist bei Fragen oder Problemen AnsprechpartnerIn?

5. Beteiligung

- Ablauf bei der aktuellen Veränderung
- Zu welchem Zeitpunkt davon in Kenntnis gesetzt?
- Von wem über Veränderungen informiert?
- Waren Informationen ausreichend?

Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten:

- Inwieweit erfolgte Beteiligung an diesen Veränderungen?
- Wie wichtig ist es, an betrieblichen Entscheidungen beteiligt zu werden?
- Kann auf Lohnhöhe , Arbeitsbedingungen etc. Einfluss genommen werden?

Bei eigenen Anregungen etc.:

Wer ist AnsprechpartnerIn? Wie wird damit umgegangen? Was könnte verbessert werden? (Personell, EDV-technisch etc.)

Sozialstatistik:	
Zur Person/Stelleninhaber(in)	Geschlecht: weiblich/männlich
	Alter:
Schulabschluss

Berufliche Ausbildung

Fortbildungs-/Umschulungsmaßnahmen

Tätigkeit in anderen Unternehmen	Ja / Nein
	Falls ja, in welcher Branche

Tätigkeit und Funktion im Unternehmen
hauptsächliche Arbeitsaufgabe
War für derzeitige Tätigkeit eine bestimmte Ausbildung notwendig?
Werden fachspezifische Zusatzqualifikationen für derzeitige Tätigkeit gefordert? Wenn ja, welche?

Anlage 5: Beobachtungsleitfaden

- **Verhaltensweisen der Unternehmensmitglieder**
 - Beschäftigte untereinander
 - Beschäftigte gegenüber Vorgesetzte
 - Vorgesetzte gegenüber Beschäftigten

- **Besondere Verhaltensweisen Call Center-AgentInnen:**
 - bei ihrer Arbeitsaufgabe
 - Einstellung zur Arbeit

- **Arbeitsatmosphäre:**
 - angespannt
 - ausgeglichen
 - gestresst

- **Arbeit in einem Großraumbüro:**
 - Luftverhältnis
 - Lichtverhältnis
 - Geräusche/Lautstärke

- **Besondere Kompetenzen der AgentInnen:**
 - Gesprächstechniken
 - Einfühlungsvermögen
 - Ausdauer
 - Konzentration
 - Diszipliniertheit

Anlage 6: Kurzfassung der Ergebnisse des Arbeitsanalyseverfahrens KABA
(alle mit*gekennzeichneten Kriterien werden im Kapitel III.1.1 ausführlich erläutert)

➤ **Arbeitsmittel ohne EDV**

Inbound	Outbound
Headset Projektbezogene Unterlagen (Unterlagen sowie Gesprächsleitfaden) Anleitung zum Telefonieren "Strichliste" über geführte Telefonate (Anzahl Telefonate, welche Informationen wurden gewünscht, wieviel Telefonate kamen nicht zustande? Strichliste soll bei Überprüfung helfen, zu welchen Zeiten wieviel Anrufe kommen)	Headset Terminplan für Außendienst-MitarbeiterIn (1 pro Agent)

➤ **Arbeitsaufgabe(n)***

Inbound	Outbound
<u>Vier Projekte:</u> 1) aktuelles Stromprojekt (70%) 2) Service Strom (15%) 3) Service Versicherung (10%) 4) Service Kfz-Versicherung (5) Für diese Arbeitsaufgabe liegt Merkmal "Auftragsstruktur" vor.	Zeitlicher Anteil dieser Arbeitsaufgabe beträgt 100%. Für diese Arbeitsaufgabe liegt Merkmal "kontinuierliche Aufgabenausführung" vor.

➤ **Informationsfluss am Arbeitsplatz**

Inbound	Outbound
Anzahl interne AP/OE/Stellen: 3 - täglich Projekt-/Teamleitung (eine Person) - Geschäftsleitung (persönlich) nach Bedarf - andere Agents (Team)	Anzahl interner AP/OE/Stellen 4 - Projektleitung - Teamleitung (u.a. kontinuierliche Teambesprechungen) - Andere Agents (Team) - Geschäftsleitung
Anzahl externer AP/OE/Stellen: 0 - Auftraggeber (schriftliche Informationen)	Anzahl externer AP/OE/Stellen: 2 - Auftraggeber (schriftliche Informationen) - AußendienstmitarbeiterInnen (persönlich)

➤ **Aufgabenvariabilität***

Inbound	Outbound
Drei und mehr Arbeitsaufgaben (3)	Eine Arbeitsaufgabe (1)

➤ **Ergonomische Probleme**

Inbound	Outbound
<p>Raumflächenbedarf: Der Arbeitsplatz beträgt nicht mind. 10 qm bzw. im Großraumbüro nicht mind. 15 qm</p> <p>Lärm: Arbeitsplatz ist nicht gegen Unruhe und Störungen durch äußere Geräuschquellen, häufiges Telefonieren, Durchgangs- oder Publikumsverkehr etc. abgeschirmt. In einem Call Center ist Telefonieren Geräuschquelle Nr. 1, gehört zu den Arbeitsaufgaben. Das Großraumbüro bedingt Störungen durch andere Personen (KollegInnen u.a.)</p>	<p>Raumflächenbedarf: Der Arbeitsplatz beträgt nicht mind. 10 qm bzw. im Großraumbüro nicht mind. 15 qm</p> <p>Raumklima: Am Untersuchungstag war Raum nicht mit ausreichend Frischluft versorgt.</p> <p>Lärm: (s. Inbound-Arbeitsbereich)</p>

➤ **Kennzeichnung Arbeitsergebnisse**

Inbound	Outbound
<p>Informationen, die mit dem Arbeitsergebnis erzeugt werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wechsel der KundInnen zum neuen Stromprojekt und Angaben an Auftraggeber, wer Unterlagen zum neuen Projekt noch erhalten muss - Zuständige Service-MitarbeiterInnen Stromlieferant - Informationen zur Versicherung - Informationen zur Kfz-Versicherung <p>Konsequenzen des Arbeitsergebnisses für nachgelagerte Bereiche:</p> <ul style="list-style-type: none"> - neue KundInnen Stromprojekt - Weiterbearbeitung Service-MitarbeiterInnen - Entlastung der Versicherungen 	<p>Informationen, die mit dem Arbeitsergebnis erzeugt werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Termine für AußendienstmitarbeiterIn - Hinweise für AußendienstmitarbeiterIn (region-bezogene Informationen, spezielle Informationen zu den potentiellen KundInnen) <p>Konsequenzen des Arbeitsergebnisses für Nachgelagerte Bereiche:</p> <ul style="list-style-type: none"> - neue KundInnen für Auftraggeber - Termine für AußendienstmitarbeiterIn - Gehalt der AußendienstmitarbeiterIn sowie - ArbeitsplatzinhaberIn und Team

➤ **Kennzeichnung Arbeitsaufträge**

Inbound	Outbound
<p>Bei der Arbeitsaufgabe liegt eine Auftragsstruktur vor. (1)</p> <p>Auftragsarbeiten: Anfragen zu den verschiedenen Projekten (gehört zur Inbound-Tätigkeit). Für die Bearbeitung eines Arbeitsauftrages sind durchschnittlich weniger als 10 Minuten Zeit erforderlich, AgentIn sollte auch nicht mehr als durchschnittlich 7 Minuten gebrauchen.</p>	<p>Bei der Arbeitsaufgabe liegt eine kontinuierliche Aufgabenausführung (Sonderfall) vor. (2)</p>

Es gibt keine größeren zeitlichen Schwankungen (größer als +/- 20 Prozent) bei der Bearbeitungsdauer bei den Auftragsvarianten.	
Es findet keine parallele Bearbeitung von Arbeitsaufträgen statt.	

➤ **Anzahl der Arbeitsinformationen - Art des Zugangs**

Inbound		Outbound	
Direkt mündlich	3	Direkt mündlich	5
Fernmündlich	0	Fernmündlich	2
Schriftlich (Wort/Zahl)	3	Schriftlich (Wort/Zahl)	5
Bildlich/graphisch	0	Bildlich/graphisch	0
Direkt materiell	0	Direkt materiell	0
I&K-T.	2	I&K-T.	2
Gesamt:	8	Gesamt:	14

➤ **Überblick Hardware am Arbeitsplatz**

Inbound	Outbound
DV Anlage: Mehrplatzsystem	DV Anlage: Mehrplatzsystem
Kommunikationstechniken: Digitales Telefonsystem → ist das Arbeitsmittel! Telefax (Zugang OE)	Kommunikationstechniken: Digitales Telefonsystem → ist das Arbeitsmittel! Telefax (Zugang OE)
Dateneingabegeräte: (Bildschirm mit) Tastatur und Maus	Dateneingabegeräte: (Bildschirm mit) Tastatur und Maus
Datenausgabegeräte: Drucker (Zugang OE)	Datenausgabegeräte: Drucker (Zugang OE)
Dezentrale Datenspeicherung: Zugang OE	Dezentrale Datenspeicherung: Zugang OE
Es besteht Zugang zu Rechnernetzen (=Verbindung mehrere Rechner/Datenstationen); Netze sind lokal innerhalb der OE	Es besteht Zugang zu Rechnernetzen (=Verbindung mehrere Rechner/Datenstationen); Netze sind lokal innerhalb der OE

➤ **Hardware-ergonomische Probleme**

Inbound	Outbound
Aufgrund der Spezifik des Großraumbüros und sogenannte "Insel-Arbeitsplätze" sind die Geräte nicht außerhalb von Nachbararbeitsplätzen aufgestellt.	Aufgrund der Spezifik des Großraumbüros und sogenannte "Insel-Arbeitsplätze" sind die Geräte nicht außerhalb von Nachbararbeitsplätzen aufgestellt.
Anzahl der hardware-ergonomischen Probleme: 1 Es ist <u>keine</u> vertiefende hardware-ergonomische Analyse erforderlich.	Anzahl der hardware-ergonomischen Probleme: 1 Es ist <u>keine</u> vertiefende hardware-ergonomische Analyse erforderlich

➤ **Software-ergonomische Probleme**

Inbound	Outbound
Es ist <u>keine</u> software-ergonomische Analyse erforderlich. Probleme werden im untersuchten Unternehmen sofort von dem dort tätigten Systemadministrator behoben.	Es ist <u>keine</u> software-ergonomische Analyse erforderlich. Probleme werden im untersuchten Unternehmen sofort von dem dort tätigten Systemadministrator behoben.

➤ **Entscheidungsspielraum***

Inbound	Outbound
Stufe für die in der Arbeitsaufgabe beinhalteten Entscheidungs- und Planungserfordernisse: (1)	Stufe für die in der Arbeitsaufgabe beinhalteten Entscheidungs- und Planungserfordernisse: (1)

➤ **Kommunikationserfordernisse***

Inbound	Outbound
Die Arbeitsaufgabe erfordert interne und externe Kommunikation (2)	Die Arbeitsaufgabe erfordert Interne und externe Kommunikation (2)
Interne Kommunikationsstufe: (1)	Interne Kommunikationsstufe: (1)
Externe Kommunikationsstufe: (3) Diese Stufe trifft für aktuelles Beratungsprojekt zu (nimmt ca. 70% der Arbeitstätigkeit in Anspruch).	Externe Kommunikationsstufe: (3)
Externe Kommunikationsstufe für restlichen Projekte (2)	

➤ **Direktheitsstufen der internen Kommunikation***

Inbound	Outbound
Direktheitsstufe (4)	Direktheitsstufe (4)

➤ **Direktheitsstufen der externen Kommunikation***

Inbound	Outbound
Direktheitsstufe (3)	Direktheitsstufe (3)

➤ **Informatorische Erschwerungen***

Inbound	Outbound
Anzahl informatorischer Erschwerungen (1) AgentIn weiß nicht, ob VersicherungsmitarbeiterIn den Auftrag wirklich erledigt und erhält deshalb desöfteren nochmalige Anfrage.	Anzahl informatorischer Erschwerungen (2)

➤ **Zeitdruck***

Inbound	Outbound
Arbeitsrückstände kommen nicht vor. Aber: Anrufe "wie am Fließband" bei gleichzeitiger hoher Konzentrationsanforderung	Arbeitsrückstände kommen nicht vor.

➤ **Monotone Arbeitsbedingungen***

Inbound	Outbound
Es liegen monotone Arbeitsbedingungen vor. Unter diesen monotonen Arbeitsbedingungen wird 8 Stunden pro Tag gearbeitet. Die monotonen Arbeitsbedingungen sind nicht I+K-spezifisch, sondern aufgabenspezifisch.	Es liegen monotone Arbeitsbedingungen vor. Unter diesen monotonen Arbeitsbedingungen wird 8 Stunden pro Tag gearbeitet. Die monotonen Arbeitsbedingungen sind nicht I+K-spezifisch, sondern aufgabenspezifisch.

➤ **Zeitliche Planungserfordernisse***

Inbound	Outbound
Die Auftragsabfolge kann nicht zeitlich erfolgt werden. Die Stufe beträgt (1) Aufträge bzw. Anrufe/Anfragen werden mittels I+K-Technik vermittelt (ACD-System)	Bei der Auftragsabfolge ist zeitliche Planung oder zeitliche Abfolge nicht erforderlich. Die Abfolge ist stets die gleiche (kontinuierliche Aufgabenstruktur).

➤ **Zeitbindung**

Inbound	Outbound
Bei der Arbeitsaufgabe sind bestimmte Zeitpunkte und Fristen zu beachten. Zeitpunkte sind: - Arbeitsaufträge bzw. Anfragen müssen sofort und schnell bearbeitet werden (bei gleichzeitigem Anspruch der Kundenzufriedenheit) - Arbeitsmittel sind zeitlich begrenzt (Zugang zum PC während der Arbeitszeit) Arbeitsaufträge müssen sofort bearbeitet werden. Stufe (1) KABA = bis zu einer Stunde reicht hier nicht aus.	Bei der Arbeitsaufgabe sind bestimmte Zeitpunkte und Fristen zu beachten. Zeitpunkte sind: - Arbeitsmittel sind zeitlich begrenzt (Zugang zum PC während der Arbeitszeit) - In einigen Branchen sind potentielle KundInnen nur zu bestimmten Zeiten zu erreichen (bspw. Restaurants) Arbeitsaufträge werden schon aus eigenem Interesse sofort bearbeitet. (Gehaltsabhängigkeit)

➤ **Auftragsvariabilität***

Inbound	Outbound
Ausmaß der Auftragsvariabilität: 5	Ausmaß der Auftragsvariabilität 0

➤ **Kontakt**

Inbound	Outbound
<p>Zugangsarten und Informationsarten: Informationsarten: a) Auftragsinformationen b) Grundlegende Informationen c) Prozessinformationen d) Ergebnisinformationen</p> <p>Arbeitende erhält Auftragsinformationen direkt mündlich; grundlegende Informationen schriftlich und direkt mündlich, Ergebnisinformationen indirekt über KundInnen am Telefon.</p> <p>Anzahl unterschiedlicher Zugänge ist höher als bei Outbound-Arbeitsaufgabe, Arbeitende erhält viele Informationen direkt mündlich.</p>	<p>Zugangsarten und Informationsarten: Informationsarten: a) Auftragsinformatinen b) Grundlegende Informationen c) Prozessinformationen d) Ergebnisinformationen</p> <p>Arbeitende erhält Auftragsinformationen direkt mündlich, fernmündlich und schriftlich; grundlegende Informationen direkt mündlich und schriftlich; Prozessinformationen direkt mündlich und fernmündlich, Ergebnisinformationen schriftlich und mündlich.</p> <p>Anzahl unterschiedlicher Zugänge ist als hoch einzustufen.</p>

➤ **Bewegungsspielraum***

Inbound	Outbound
<p>Stufe des Bewegungsspielraumes (2) (einfache Bewegungen eines Körperteils)</p> <p>Arbeitsaufgabe erfordert im Zeitraum von mindestens einer Stunde sehr wenig Arbeitsbewegungen. Arbeitende bedient mit den Händen die Maus, telefoniert, wählt Telefonnummern (sehr geringfügig) und macht Notizen.</p> <p><i>Spezifisches Problem am Arbeitsplatz: Wenn Telefonate eingehen, können Inbound-AgentInnen den Arbeitsplatz nicht verlassen.</i></p>	<p>Stufe des Bewegungsspielraumes (2) (einfache Bewegungen eines Körperteils)</p> <p>Arbeitsaufgabe erfordert im Zeitraum von mindestens einer Stunde sehr wenig Arbeitsbewegungen. Arbeitende bedient mit den Händen die Maus, wählt Telefonnummern, trägt Termine ein auf die Liste.</p>

➤ **Haltungsspielraum***

Inbound	Outbound
<p>Stufe des Haltungsspielraumes (2) (einseitige veränderliche Körperhaltung)</p> <p>Arbeitende kann während Ausübung der Arbeitsaufgabe die Körperhaltung geringfügig verändern. Ansonsten erfordert Arbeitsaufgabe ganztägiges Sitzen, Sitzhaltungen können geringfügig geändert werden.</p>	<p>Stufe des Haltungsspielraumes: (2) (einfache Bewegungen eines Körperteils)</p> <p>Arbeitende kann während Ausübung der Arbeitsaufgabe die Körperhaltung geringfügig verändern. Ansonsten erfordert Arbeitsaufgabe ganztägiges Sitzen, Sitzhaltungen können geringfügig geändert werden.</p>

➤ **Durchschaubarkeit des Aufgabenzusammenhangs***

Inbound	Outbound
Anzahl der durchschaubaren Aspekte 7	Anzahl der durchschaubaren Aspekte 8

➤ **Gestaltbarkeit des Aufgabenzusammenhangs***

Inbound	Outbound
Anzahl gestaltbarer Aspekte 0	Anzahl gestaltbarer Aspekte 0
D.h. Arbeitende kann nicht beeinflussen	
a) woher bzw. von wem Arbeitsaufträge kommen	
b) wann Arbeitsaufträge von vorgelagerten Stellen kommen	
c) wieviel Arbeitsaufträge von vorgelagerten Stellen kommen	
d) in welcher Form Arbeitsaufträge von vorgelagerten Stellen kommen	
e) wohin Arbeitsergebnisse gehen	
f) wann Arbeitsergebnisse die nachgelagerten Stellen erreichen	
g) wenn Arbeitsergebnisse von den nachgelagerten Stellen weiterbearbeitet werden	
h) in welcher Form Arbeitsergebnisse bei nachgelagerten Stellen vorliegen müssen.	

Anlage 7: Kennzeichnung ausgesuchter Teamarbeitsmodelle und Skizzierung des Modells der Teilautonomen Gruppenarbeit

<i>Attribute</i>	<i>Teilautonome Gruppenarbeit⁶⁵ (Entwicklung Produktionsbereich)</i>	<i>Natürliche Teams⁶⁶</i>
<i>Anteil an der Arbeitsausführung</i>	Normale Arbeitsausführung	Normale Arbeitsausführung
<i>Organisationsstruktur</i>	Bestandteil der betrieblichen Arbeitsorganisation Arbeiten im Team: personelle Integration unterschiedlicher Qualifikationen, Reduzierung von Hierarchiestufen, kooperativer Führungsstil und kooperative Entlohnungsform Hoher Autonomiegrad: Kongruenz von Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung; Erhöhung von Interaktionsspielräumen (Bullinger 1995, S. 20) ⁶⁷	Funktionale Zusammenschlüsse einzelner Beschäftigter (auch als Funktionsteams bezeichnet); Arbeitsgruppen, deren Mitglieder eine gemeinsame Funktion haben und deshalb bereits häufig organisatorisch zusammengefasst (Gruppe und GruppenleiterIn = Team)
<i>Problemvorgabe</i>	Gesamte Arbeitsausführung	
<i>Arbeitsbereich</i>	Fest definierter Arbeitsbereich	Ein Arbeitsbereich
<i>Zeitanteil</i>	Permanent angelegt	Permanent angelegt
<i>Anteil der Standardisierung der Arbeitsabläufe</i>	Möglichst Verzicht auf Standardisierung und Formalisierung der Arbeitsabläufe ⁶⁸	
<i>Anmerkung</i>	Teilautonomen Arbeitsgruppen wird möglichst abgeschlossener Aufgabenbereich zur Erledigung in eigener Verantwortung übertragen. In der Praxis existieren unterschiedliche Grade der Autonomie	

⁶⁵ Thomas Breisig 1990: Betriebliche Sozialtechniken: Handbuch für Betriebsrat und Personalwesen. Hermann Luchterhand Verlag, Neuwied und Frankfurt sowie Matthias Kleinschmidt und Ulrich Pekruhl 1995: Kooperative Arbeitsstrukturen und Gruppenarbeit in Deutschland. Ergebnisse einer repräsentativen Beschäftigtenbefragung. IAG Strukturbereicherstattung 01, Institut für Arbeit und Technik (Hrsg.), Gelsenkirchen

⁶⁶ Hans-D. Litke 1995: Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. 3. Überarb. und erw. Aufl., Carl Hanser Verlag München, Wien

⁶⁷ Bullinger, Hans-Jörg 1995: Arbeitsgestaltung. Personalorientierte Gestaltung marktgerechter Arbeitssysteme. B. G. Teubner Stuttgart

⁶⁸ Roland Springer 1999: Von der teilautonomen zur standardisierten Gruppenarbeit. Arbeitspolitische Perspektiven in der Automobilindustrie. In: WSI Mitteilungen 5/1999, S. 309-322, Hans-Böckler-Stiftung Düsseldorf (Hrsg.), Bund Verlag GmbH Frankfurt

Fortsetzung Anlage 7:

<i>Attribute</i>	<i>Multifunktionale Teams⁶⁹</i>	<i>Ad Hoc-/Projektteams⁷⁰</i>
<i>Anteil an der Arbeitsausführung</i>	Normale Arbeitsausführung	Neben normaler Arbeitsausführung
<i>Organisationsstruktur</i>	Mitglieder aus verschiedenen Funktionen und Organisationseinheiten; Funktionsübergreifende Zusammensetzung mit dem Ziel, bei komplexen Aufgabenstellungen alle benötigten Fähigkeiten zu bündeln	Mitglieder aus unterschiedlichen Bereichen bzw. Abteilungen, die für die Durchführung eines bestimmten Projektes aufgrund ihrer speziellen Fähigkeiten und Erfahrungen ausgewählt werden.
<i>Problemvorgabe</i>	Aufgabe ist die Verbesserung der Produkt- und Leistungsqualität im Unternehmen	Definierte vorgegebene Problemstellung
<i>Arbeitsbereich</i>	Mehrere Bereiche und Hierarchieebenen	Unterschiedliche Bereiche und Abteilungen
<i>Zeitanteil</i>	Permanent angelegt	begrenzter Zeitraum
<i>Anteil der Standardisierung der Arbeitsabläufe</i>		
<i>Anmerkung</i>		Zur Steigerung der Teamleistung werden u.U. externe SpezialistInnen in das Team eingebunden

⁶⁹ Hans-D. Litke 1995: Projektmanagement: Methoden, Techniken, Verhaltensweisen. 3. überarb. und erw. Aufl., Carl Hanser Verlag München, Wien

⁷⁰ ebd.

GLOSSAR⁷¹

ADC (Automatic Call Distribution)

Ein ACD-System besteht aus Hard- und Softwarekomponenten, die entweder Bestandteil der Telefonanlage sind oder separat zur Steuerung der Telefonanlage mit dieser verbunden sind. Das ACD-System nimmt die Anrufe entgegen und verteilt sie nach zuvor einprogrammierten Regeln an die AgentInnen (*Call Routing*). Eine ACD-Anlage kann Warteschlangen steuern und Telefonate, die nicht entgegen genommen werden können, auf so genannte Wartefelder leiten. Nebenbei erfasst eine ACD-Anlage alle mit den Anrufen zusammenhängenden Daten, die als Statistiken ausgewertet werden können (*Reporting*).

Adressverifikation

Es wird telefonisch recherchiert, ob vorhandene Adressen noch aktuell und korrekt sind.

Agents

Agents ist die englischsprachige Bezeichnung für MitarbeiterInnen im Call Center, die die Anrufe bearbeiten.

Call Center

Eine organisatorische Einheit, deren zentrale Aufgabe der telefonische Kontakt ist.

Coaching

Qualifizierungsmaßnahmen für Call Center-AgentInnen. Coaching kann sehr verschiedene Formen annehmen. Coaching reicht vom sogenannten "training-on-the-job" mit Anleitung durch die TeamleiterIn bzw. Supervisor bis hin zu Qualifizierungsmaßnahmen von externen AnbieterInnen.

CTI (Computer Telephony Integration)

Wenn die Telefonanlage direkt mit dem Computer- oder Datenbanksystem des Call Centers verbunden wird, handelt es sich um ein CTI-System. Das CTI-System ermöglicht die direkte Verbindung von Telefontätigkeiten mit Computeranwendungen. AgentInnen können so z.B. bereits vor der Zuteilung eines Anrufes alle notwendigen Informationen über die AnruferInnen zur Verfügung gestellt bekommen. Informationen, die während eines

⁷¹ Entnommen aus der Broschüre "Arbeiten im Call Center. Gewerkschaftliche Praxis", Deutsche Postgewerkschaft (Hrsg.) 1999. Ausgabe 1-2. S. 46 sowie Projektbericht IAT 2000-01. S. 93-98

Gesprächs anfallen, können dann direkt in die Datenbanken eingegeben und an anderen Arbeitsplätzen weiterverarbeitet werden.

Externe Dienstleister

Call Center, die als unabhängige Firmen oder ausgegründete Tochterunternehmen organisiert sind. Diese Call Center treten als Auftragnehmer auf den Markt und erbringen ihre Dienstleistung in der Regel für verschiedene Unternehmen.

First-Level - Second Level

Die Organisation von Call Centern unterscheidet häufig zwischen First- und Second-Level. Der First-Level bezeichnet die erste Stufe der Bearbeitung, in der das Massengeschäft abgewickelt wird (beispielsweise Bestellannahme). Arbeitsvorgänge, die nicht so schnell zu erledigen sind oder die spezielle Kenntnisse erfordern, werden an die zweite Bearbeitungsstufe, den Second-Level weitergeleitet.

Gesprächsleitfäden

Für bestimmte Gesprächssituationen liegen den AgentInnen sogenannte Gesprächsleitfäden vor. Gesprächsleitfäden sind vorgefertigte Texte oder auch Textbausteine. Gesprächsleitfäden werden auch vom Auftraggeber (bei externen Dienstleistern) vorgegeben.

Headset

Hör-/Sprechgarnituren, die aus einer Kombination von Kopfhörer und Mikrofon bestehen. Ein Headset erlaubt, dass beim Telefonieren die Hände frei bleiben.

Inbound

Eingehende Anrufe

Inhouse-Call Center

Call Center, die als Abteilung innerhalb eines Unternehmens gegründet werden. Das Aufgabenspektrum dieser Call Center ist eng an die Produkte des Unternehmens gekoppelt.

IVR (Interactive Voice Response)

Das IVR-System verbindet den Anrufer und die AnruferIn mit einem Computer, der ihn oder sie menügesteuert (sprach- oder tastengesteuert) bis zur gewünschten Auskunft führt oder an eine/n AgentIn weiterleitet.

Kündigungsprävention

Wenn KundInnen Verträge gekündigt haben, werden sie von speziell geschulten AgentInnen angerufen mit dem Ziel, die Kündigung abzuwenden und erneut vom eigenen Angebot zu überzeugen.

Kundenakquisition

AgentInnen rufen vorhandene und potentielle KundInnen eines Unternehmens an und stellen ihnen die Angebotspalette des Unternehmens vor. Ziel ist, das Interesse der KundInnen für die Angebote zu wecken und einen Verkaufs- oder Vertragsabschluss herbeizuführen.

Outbound

Ausgehende Anrufe

Service-Level

Kennziffer für die Erreichbarkeit, die als Arbeitsvorgabe benutzt wird. Beispielsweise sollen 80 Prozent aller Anrufe innerhalb von 20 Sekunden angenommen werden.

Skill Basis Routing

Dies stellt eine Methode dar, eingehende Anrufe basierend auf bestimmte Fähigkeiten der AgentInnen zuzustellen. Eingehende Anrufe werden denjenigen AgentInnen zugeteilt, die für die gewünschte Dienstleistung am kompetentesten sind. Hiermit soll sichergestellt werden, dass die KundInnen die bestmögliche Betreuung erhalten.

Supportservice

Herstellerfirmen von Hard- und Software bieten zentrale, meist kostenpflichtige telefonische Beratung bei Fragen und Problemen nach Installation von Hard- und Software an.

Teamleitung

Die Teamleitung stellt die mittlere Hierarchieebene in einer Call Center-Arbeitsorganisation dar. Die Aufgaben der TeamleiterInnen beinhalten die Überwachung, Anleitung und Coaching der AgentInnen, Planungstätigkeiten, Erstellung von Statistikauswertung etc.

Erklärung

Hiermit versichere ich, Kornelia Helena Knieper, dass ich diese Arbeit ohne fremde Hilfe angefertigt und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.

Bremen, den

.....
Kornelia Helena Knieper