

Heß, Klaus-Dieter; Leittretter, Siegfried

Book

Innovative Gestaltung von Call Centern - Kunden- und arbeitsorientiert

edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 125

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Heß, Klaus-Dieter; Leittretter, Siegfried (2004) : Innovative Gestaltung von Call Centern - Kunden- und arbeitsorientiert, edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 125, ISBN 3-86593-000-X, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116371>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Innovative Gestaltung von Call Centern – Kunden- und arbeits- orientiert

edition der
Hans **Böckler**
Stiftung 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.



*Klaus Heß
Siegfried Leitretter*

Innovative Gestaltung von Call Centern – Kunden- und arbeits- orientiert

edition der Hans-Böckler-Stiftung 125

Klaus-Dieter Heß, Diplom Informatiker, seit 1987 Berater in der TBS beim DGB NRW, inzwischen auch Leiter der Regionalstelle Rheinland/Niederrhein, Beratung und Schulung von Betriebs- und Personalräten, Schwerpunktthemen Reorganisation von Dienstleistungsarbeit, Arbeit und EDV.

Siegfried Leittretter leitet das Referat Arbeits- und Umweltschutz in der Abteilung Mitbestimmungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung.

© Copyright 2004 by Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf
Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf
Printed in Germany 2004
ISBN 3-86593-000-X
Bestellnummer: 13125

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages,
der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung,
der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

EINFÜHRUNG	5
LITERATURHINWEISE	6
KAPITEL 1: QUALITÄTS- UND KUNDENORIENTIERUNG IM CALL CENTER	7
KAPITEL 2: ARBEITSGESTALTUNG	15
KAPITEL 3: ARBEITS- UND GESUNDHEITSSCHUTZ IM CALL CENTER	29
KAPITEL 4: TECHNIKGESTALTUNG IM CALL CENTER	45
THESENPAPIER (ZUSAMMENFASSUNG) ZUR »INNOVATIVEN CALL CENTER GESTALTUNG«	51
BEWERTUNG DER THESEN DURCH BETRIEBSRÄTE	61
ZUSÄTZLICHE KOMMENTARE	65
HANDLUNGSBEDARF	67
WENN JEDER EINEN WUNSCH FREI HÄTTE ...	69
SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG	75

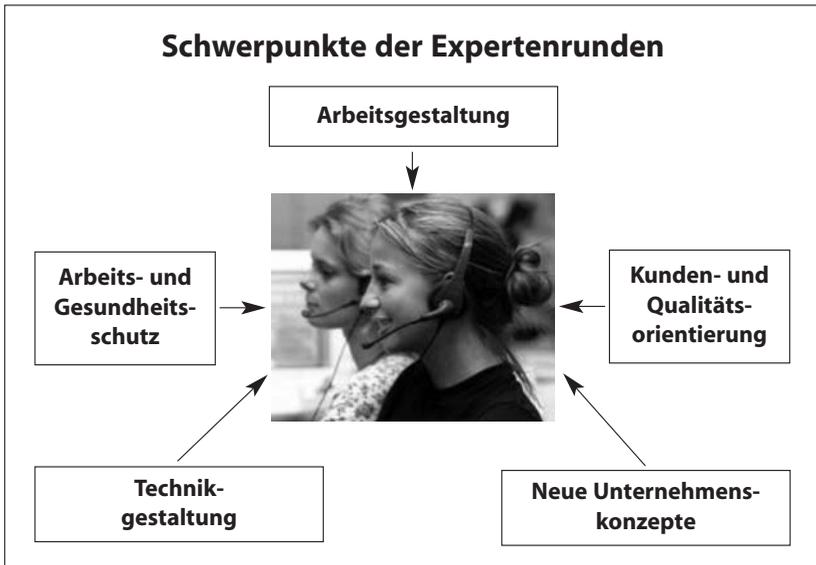
Mit dieser Veröffentlichung legen die Hans-Böckler-Stiftung und die TBS beim DGB NRW Ergebnisse eines gemeinsamen Projekt zur innovativen Gestaltung von Call Centern vor. Dabei haben uns mehrere Gründe für die Arbeitsgestaltung geleitet und uns die Begründung für ein neues – arbeitsorientiertes – Leitbild gegeben:

- Die tayloristische Arbeitsorganisation sehen wir als Hauptursache für die Arbeitsbelastungen und -beanspruchungen im Call Center. Präventiver Gesundheitsschutz hat somit an der Arbeitsorganisation anzusetzen.
- Die immer wieder geforderte Kundenorientierung und Servicequalität gerät in Widerspruch zu einer stark arbeitsteiligen Organisation, in der zwischen reinen Kurzauskünften und Datenerfassung (first level) und qualifizierteren Aufgaben (second level) strikt getrennt wird, und Beschäftigte nur zum Telefonieren qualifiziert werden. Wenn die Betriebe mehr wollen, als nur »telefonische Erreichbarkeit«, brauchen sie andere Strukturen.
- Vorhandene Qualifikations-, Entwicklungs- und Flexibilitätpotentiale der Beschäftigten können in der vorgegebenen Arbeitsorganisation nicht ausgeschöpft werden. Wenn Call Center/Customer Care Center sich ständig neuen Unternehmensstrategien zur Organisation der Kundenbeziehungen anpassen sollen, bedarf es eines Veränderungsmanagements mit entsprechenden Qualifikations- und Beteiligungsstrukturen.

Unsere Grundlagen waren dabei die Auswertung unserer Fachtagungen zur »entwicklungsförderlichen Arbeitsgestaltung« im Call Centern, die Erarbeitung und Publikation eines Leitbildes zur Arbeitsorganisation, durchgeführte betriebliche Fallstudien zur Teamarbeit und die Auswertung der verschiedenen bundesweiten Call Center Projekte. Ab Juni 2002 wurden 5 je eintägige Expertenrunden mit ausgewählten TeilnehmerInnen (insgesamt 30 Betriebsräte, Wissenschaftler, Praktiker, Berater und Vertreter der Fachpresse) und vorbereiteten Leitfragen durchgeführt.

Das Projekt wurde abgeschlossen mit einer Dokumentation der Expertenrunden im Internet und der Präsentation von Thesen zur innovativen Call Center Gestaltung vor einer Betriebsrätekonferenz im April 2003. Mit der Vorlage dieses Leitfadens fassen wir die Untersuchungen gegliedert nach den fünf Themenbereichen der Expertenrunden (siehe Abbildung) zusammen. Dabei entspricht jedes Kapitel einem Thema, jeder Gliederungsabschnitt leitet eine These her. Zum Ende sind die

Thesen in Kurzform zusammengefasst und ihre Bewertung durch Betriebsräte wiedergegeben.



LITERATUR

- Hans-Böckler-Stiftung, Kooperationsbüro Multimedia und Arbeitswelt (ver.di) & TBS beim DGB NRW (Herausgeber) (2000). *Arbeitsorganisation im Call Center: Teamarbeit mit qualifizierten Beschäftigten*. Düsseldorf/Frankfurt/Oberhausen (Selbstverlag).
- Heß, K. (2002). *Teamarbeit mit qualifizierten Beschäftigten – Elemente eines arbeitsorientierten Call Center Leitbildes*, Pabst-Verlag.
- Leitretter, S: *Vom Call Center zum multimedialen Customer Care Center. Erste Ergebnisse einer Auswertung betrieblicher Vereinbarungen*. In: *WSI-Mitteilungen* 9/2000, S. 610-615.
- Mola, E. & Zimmermann, E. (2001). *Gruppenarbeit im Call Center. Handlungsleitfaden zur Gestaltung entwicklungsförderlicher Arbeitsbedingungen*. Reihe Arbeit Gesundheit Umwelt Technik der TBS beim DGB NRW (Hrsg.), Oberhausen.

KAPITEL 1: QUALITÄTS- UND KUNDEN- ORIENTIERUNG IM CALL CENTER

In diesem Kapitel werden folgende Fragen behandelt:

- Welche Ansprüche werden aus Sicht der Verbraucherpolitik und der Interessenverbände der Verbraucher an Call Center formuliert?
- Welche Gewichtung haben dabei Kriterien wie permanente Erreichbarkeit, schnelle Annahme, kurze Telefonate, Freundlichkeit, Fachkompetenz und Überblick sowie mögliche Kosten der Telefonate zueinander?
- Wie erheben Betriebe Qualitäts- und Kundenanforderungen und wie berücksichtigen sie diese in der Arbeitsgestaltung?
- Entspricht die Unternehmensstrategie zur Steuerung der Kundenbeziehungen den Anforderungen der Kunden?
- Ist die etablierte Arbeitsorganisation von Call Centern kundenbedarfsadäquat?
- Wie werden Beschäftigte in den Prozess der Fortentwicklung der Call Center Standards einbezogen?

Am Expertengespräch waren beteiligt:

- Frau Andrea Tiede, Verbraucherzentrale NRW
- Hannes Oberlindober, Geschäftsführer TEKOMEDIA und Buchautor
- Frau Dr. Ursula Holtgrewe, Universität Chemnitz/ Duisburg
- Claudia Brasse, Prospektiv GmbH
- Susanne Bittner, IUK/IAT
- Uwe Kramarz, Kundenservice Center Wuppertaler Stadtwerke (WSW)
- Jörg Kelle, Betriebsrat Wuppertaler Stadtwerke (WSW)
- Monika Prinz, Betriebsrätin Rodenstock
- Frank Hawel, Ver.di Projekt FiDi direkt

THESE 1

Wir beginnen mit dem Versuch einer Definition: Call Center sind unternehmensinterne (Inhouse-Call Center) oder -externe (Dienstleistungs-Call Center) Organisati-

onseinheiten, die mit Hilfe gekoppelter Informations- und Telekommunikationstechnik kommunikationsintensive Geschäftsprozesse serviceorientiert und effizient bewältigen sollen. Das Call Center soll die Kommunikationsprozesse innerhalb des Unternehmens und aus ihm heraus zu Kunden oder Händlern reorganisieren. Dort wo Kommunikation in hohem Umfang auftritt bzw. eine wichtige Rolle im Unternehmen einnimmt, soll eine zugleich effektive und serviceorientierte Arbeitsorganisation aufgebaut werden. Die Ziele einer kundenorientierten Kommunikation sind dementsprechend

- Neukundengewinnung z.B. durch neue telefonische Vertriebswege und Kommunikationskanäle, die dem Kunden eine Kontaktaufnahme jederzeit und vom jedem Ort aus ermöglichen,
- Kundenbindung z.B. durch Zusatzinformationen über angebotene Produkte, Servicehinweise und Fragebogenaktionen,
- Kundenbetreuung z.B. durch Nachfassaktionen um Kundenwünsche zu ermitteln und abzuwickeln,
- Kundenrückgewinnung z.B. durch Einführung eines Beschwerdemanagements und
- Kundenbefragungen z.B. um neue Trends und Produktvorschläge rechtzeitig aufzugreifen.

Zugleich soll die Kundenkommunikation durch Steuerungstechnik, die Qualifizierung, die Standardisierung von Arbeitsprozessen und die Ausführungskontrolle effektiviert werden.

Auf diese Weise sollen Call Center das Massenkundengeschäft rationalisieren, Kosten senken, die Gesprächsführung der Agents standardisieren und damit den Kundendialog in ein industrielles Massenprodukt verwandeln.

Call Center stehen damit in einem Rationalisierungsdilemma zwischen Kostendruck und Servicequalität. In den Call Centern wird diese »**Dilemmabearbeitung**« im Wesentlichen auf das Arbeitshandeln der AgentInnen verlagert:

- Sie haben die Warteschlange im Kopf und müssen gleichzeitig flexibel intern agieren.
- Ihre Gesprächsführung ist standardisiert, trotzdem wird eine Beratungsqualität von ihnen erwartet.
- Trotz Qualifikationsabbau werden Qualifikationsreserven benötigt im Umgang mit Kunden, in der Kenntnis der Produkt- und Dienstleistungskette sowie der Betriebsorganisation.
- Statt Einzelkontrolle wird ein selbstständiges Arbeiten in sich weitgehend selbst steuernden Gruppen notwendig.

THESE 2

Agenten sind Frontsoldaten zwischen zwei Kundengruppen, deren Anforderungen sie nicht gleichzeitig gerecht werden können: als Erstkunden ihre Auftraggeber und als Endkunden die Anrufer. Als Erstkunden fungieren die Auftraggeber des Dienstleistungs-Call Centers bzw. beim Inhouse-Call Center das leitende Unternehmen. Deren Anforderungen sind klar formuliert:

- Rationalisierung des Massenkundengeschäfts,
- Kostensenkung bei steigenden Ansprüchen der Kommunikation und
- Standardisierung der Gesprächsführung.

Dem gegenüber sind die Ansprüche der Endkunden meist unbekannt, sie werden zudem nicht von Endkunden formuliert, sondern meist von Betreibern vordefiniert. Dabei werden immer zuerst die schnelle und permanente Erreichbarkeit, die schnelle Annahme von Telefonaten etc. angeführt. Die Endkunden sind Ziel eines Standardisierungsdrucks des Unternehmens, das das Verhalten der Endkunden an die Strukturen standardisierter Kommunikation anpassen soll. Es gibt selten Kundenbefragungen zu deren Bedürfnissen, kein systematisches Beschwerdemanagement und auch kein fundiertes Informations- und Wissensmanagement. Kunden werden nicht auf Messen und nicht in der Fachpresse mit einbezogen, es scheint dass Call Center-Betreiber dies auch nicht bedauern.

Aus Sicht der Verbraucherzentrale, die über ihre Beratungsstellen, ihren Telefonservice und ihr Internetangebot Verbraucherbeschwerden wahrnimmt und systematisiert, gilt es durchaus vielfältige Anforderungen aus Verbrauchersicht zu berücksichtigen (Quelle Verbraucherzentrale NRW):

- methodische Kompetenzen,
- persönliche Betreuung,
- gute Erreichbarkeit,
- schnelle Annahme des Gesprächs,
- Einhaltung von Zusagen,
- angemessene Länge des Telefonats,
- zügige Abwicklung.

Kriterien für eine verbraucherorientierte Dienstleistung wären demnach:

- keine Standards, sondern angemessenes Rollenhandeln,
- qualifizierte Agents mit Entscheidungskompetenz,
- positive Grundeinstellung zum Kunden, contra Kunde als Störfaktor,
- Kosten für Calls müssen der Dienstleistung entsprechen.

Schwachstellen aus Kundensicht sind (gleiche Quelle):

- lange Wartezeiten,
- mangelnde Entscheidungskompetenz der Telefonagents,
- unvollständiges Datenmaterial über den konkreten Reklamationsfall,
- lange Nachbearbeitungszeiten,
- geringe Quote bei der Einhaltung von Zusagen.

Während die Kunden also als Individuen mit individuellen Ansprüchen in unterschiedlichsten Gesprächssituationen agieren, wird die Kundenbeziehung durch den Betrieb einseitig gesteuert, ohne dass der Kunde darauf Einfluss haben soll. Der gesellschaftliche Bedarf an Telekommunikation wird weiter steigen, gefördert durch gesellschaftlich bedingte Trends nach Mobilität und Beschleunigung. Somit sind telefonisch vermittelte Dienstleistungen Fixpunkte für eine Gesellschaft, in der die Menschen in permanenter Bewegung sind.

THESE 3

Die Erhebung und Realisierung von Kundenbedürfnissen kann sich in der Gestaltung der Arbeitsorganisation niederschlagen. Umgesetzt werden Qualitäts- und Kundenanforderungen z.B. durch Ausweitung der Servicezeiten, eine kapazitätsorientierte Personaleinsatzplanung und Software zur Messung des Arbeitsaufkommens. In wenigen Betrieben werden darüber hinaus durch teilautonome Gruppenarbeit den Teams Entwicklungsmöglichkeiten und Kompetenzen gegeben, z.B. eigene Entscheidungen zur Urlaubs- und Pausenregelung oder zur Anpassung von Strategien an regionale Kundenbedürfnisse zu treffen. Selten wird ein Ideenmanagement aufgebaut oder werden Qualifikationsbedürfnisse erhoben und abgedeckt. In den meisten Betrieben ist die vorherrschende Arbeitsorganisation nicht kundenbedarfsadäquat: Tayloristische Strukturen weisen den Agents den Rang von Dienern und Befehlsempfängern zu, obwohl sie die eigentlichen Experten der Kundenkommunikation sind. Die innerbetriebliche Kommunikation wird unterbunden, die Motivation nicht gefördert. Erkenntnisse über Kundenverhalten werden betrieblich nicht abgefragt. Die Vielfalt von Gesprächskulturen als Potenzial für individuelle Kundendialoge ist nicht erwünscht, stattdessen werden standardisierte Höflichkeit und Eunuchenstimmen antrainiert. Da die Kompetenzen in Bezug auf die Kundenbeziehungen mehrheitlich bei den Agents liegen, läge es bei ihnen auch sinnvollerweise, die Arbeitsorganisation zu gestalten und Call Center-Prozesse zu managen. Trotzdem werden Agents im Verände-

rungsprozess nicht beteiligt und obwohl sie über das meiste Wissen verfügen, bleibt das Call Center hierarchisch organisiert.

Die Potenziale einer sinnvollen Arbeitsgestaltung werden im Kapitel 2 wieder und detailliert aufgegriffen.

THESE 4

Das Rationalisierungsdilemma wird auf das Arbeitshandeln der Agents verlagert, statt dass das Call Center Ressourcen und Handlungsspielräume zur Lösung bereitstellt. Dies ist eine wesentliche Ursache für Arbeitsbelastungen und Beanspruchungen.

AgentInnen stehen im sogenannten **Perspektivdilemma**: Sie müssen kompetent zwischen den Perspektiven der KundInnen und des Unternehmens vermitteln und wechseln können. So versuchen Kunden natürlich über das Herstellen einer persönlichen Beziehung im Telefonat, die AgentIn für eigene Interessen z.B. bei Beschwerde und Serviceaufgaben zu vereinnahmen und ihn zum innerbetrieblichen Sprachrohr von Kundeninteressen gegenüber dem Unternehmen zu machen. Dies steht im Widerspruch zur Aufgabe, Kunden möglichst kurz abzuwimmeln. AgentInnen bewegen sich im **Wissensdilemma**: Der Agent sollte möglichst nicht zu viel wissen, da er nur begrenzte Problemlösungsmöglichkeiten hat, er weiß aber meist mehr als er eigentlich sagen dürfte.

Darüber hinaus stehen sie im **Verantwortungsdilemma** und müssen Unternehmensentscheidungen gegenüber den Kunden vertreten, obwohl sie nur begrenzten Einfluss auf diese Entscheidungen ausüben können.

Schließlich entsteht ein **Vertrauensdilemma**, in dem die Agents mit den Kunden interagieren: ein Vertrauen in die Organisation und ihre Servicebereitschaft herstellen, für welches sie aber nicht gerade stehen, da für die Umsetzung das Back Office, die Fachabteilung oder eine andere Organisationseinheit zuständig ist. Ein Agent bringt es gut auf den Punkt: »Problematisch ist immer, wenn die Kunden nicht berücksichtigen, dass sie mit einem Menschen sprechen, sondern dass sie einen für Firmennamen halten, wenn sie glauben dass man die volle Verfügungsgewalt darüber hat was den Laden betrifft, dass man die Pakete selbst packt usw. Man sitzt ja hier immer als Agent. Man will was vermitteln, und man ist nicht das Unternehmen. Man ist aber der Ansprechpartner für die Leute, die glauben, man kann dahingehen und noch mal nachkontrollieren und das Paket doch noch auf den Weg bringen.« (Zitat Holtgrewe). In der Bereitstellung von Ressourcen und

Handlungsspielräumen durch das Unternehmen, um die Dilemmabearbeitung vom Arbeitshandeln der Agents zu entlasten, liegt eine entscheidende Möglichkeit für den präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutz.

THESE 5

Die Kundenbeziehung gestalten ist Aufgabe der Call Center. In der Praxis bedeutet dies, dass die Call Center die Kunden unterschiedlich behandeln, so dass das je einzelne Gespräch des Agents je nach Art der Dienstleistung und der Marktsituation für das Call Center einen Grenznutzen erfüllt. Die Qualität der Dienstleistung, z.B. im durchzuführenden Call Center Gespräch, ist folglich kein Selbstzweck. Seine Qualität regelt sich über verschiedene Parameter:

- über den Preis, den der Kunde bereit ist für eine differenzierte Dienstleistung, d.h. für qualifiziertes Personal, für Schaltdienste, für telefonische Betreuung oder Selbstbedienung durch Internet zu bezahlen,
- über den Wert, den der spezifische Kunde bez. die Kundengruppe für das Call Center darstellt (Kundensegmentierung),
- nach der Intensität der Kundenbindung und der Marktlage. Bei Monopolstrukturen, bei stabilen Kundenbeziehungen und bei qualitativen Produkten wird die Qualität der Call Center Betreuung eine geringere Rolle spielen, als bei nichtgebundenen Kunden, die beim ersten erreichbaren Call Center z.B. einen Flug buchen.

THESE 6

Hierdurch bieten sich Ausgangspunkte für eine Strategie zu einem Bündnis zwischen Beschäftigten und Kunden d.h. den Interessensverbänden der Gewerkschaften und der Kunden. Wenn Gewerkschaften und Kunden bzw. Verbraucherverbände erfolgreich die Strategie »Verantwortungsvollen Umgangs mit Kunden« öffentlich vertreten und damit auch zu einem betrieblichen Wettbewerbsfaktor machen, schlägt eine verbesserte Qualität der Kundenbetreuung unmittelbar auch auf die Bedingungen der Beschäftigten zurück: Diese Qualität ist nur zu garantieren mit:

- ausreichender Personaldecke
- gut informiertem und fachlich geschultem Personal

- mit ausreichenden Kompetenzen und
- guten und motivierenden Arbeitsbedingungen

LITERATUR

Das Forschungsprojekt GECCO: Gestaltungskriterien einer hohen Servicequalität in Call Center Organisationen; in: Projektträger im DLR Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen (Hrsg.): Arbeitsgestaltung in Call Centern, Organisationsentwicklung, Partizipation, Kundenorientierung; Bonn; 10/2002.

www.prospektiv.de

KAPITEL 2: ARBEITSGESTALTUNG

Die in diesem Kapitel behandelten Fragestellungen sind:

- Welche Aufgaben fallen im Call Center an/welche Auftragsstypen sind zu unterscheiden?
- Welche Auswirkungen hat das auf die Arbeitsorganisation im Call Center?
- Unter welchen Bedingungen ist eine entwicklungsförderliche Arbeitsgestaltung/Gruppenarbeit möglich, was sind Hemmnisse dafür? Wie kann die Arbeit in den Teams organisiert werden?
- Wie werden die Aufgaben zwischen dem Call Center und den vor- und nachgelagerten Bereichen verteilt? Welche Entscheidungskriterien liegen der Arbeitsteilung zugrunde?
- Sind die Agents mit ihrer Arbeit zufrieden? Könnte der Krankenstand, die Fluktuation niedriger, das Engagement größer sein? Erhalten die Mitarbeiter/innen Anerkennung für ihre Arbeit?
- Welche Entwicklungsmöglichkeiten gibt es/wie könnte die Arbeit des Agents erweitert und/oder bereichert werden?
- Ist Arbeitsorganisation im Call Center den Anforderungen des Marktes gewachsen?
- Welche Anforderungen wären an eine human orientierte Arbeitsgestaltung zu stellen? Welche Instrumente gibt es, soziale Kriterien aufzustellen, zu überprüfen, zu messen und zu vergleichen (soziales Benchmarking)?
- Welchen Stellenwert hat die Mitbestimmung bei der Arbeitsgestaltung? Kann sie die Gestaltung der Arbeit so beeinflussen, dass eine gute Arbeitsgestaltung im Sinne der Mitarbeiter/innen erreicht wird? Wie kann sie Einfluss bekommen?

TeilnehmerInnen:

- Eva Mola, TBS NRW
- Edelgart Kutzner, sfs Landesinstitut Sozialforschungsstelle
- Claudia Weinkopf, IAT-Projekt Frequenz
- Hans-Joachim Schulz, ver.di/SOCA

THESE 7

Call Center machen keine homogene Branche aus. Sie stellen vielmehr eine Betriebsform dar, die sehr unterschiedliche Dienstleistungen umfasst wie die Bestellaufnahme, die Rufnummer-Auskunft bis hin zur qualifizierten Sachbearbeitung sowie der komplexen Beratung und Hotline für Computersysteme. Deshalb sind auch die Arbeitsbedingungen recht unterschiedlich.

- Quer zu den etablierten Branchen entstehen neue telefonisch abgewickelte Dienstleistungen.
- Die Beschäftigtenstruktur ist je nach Aufgabenstellung sehr heterogen.
- Die Fluktuation ist vergleichsweise hoch.
- Bei der Entlohnung schwankt das Anfangsgehalt eines Agents stark, z.Zt. von € 6,- bis € 19,- pro Stunde.
- Der Anteil der Teilzeitkräfte ist nicht immer gleich hoch und schwankt zwischen 20 % und 80 % der Belegschaft.
- Die Arbeitszeiten sind zwar flexibel, jedoch sind die Betriebszeiten nicht so extrem ausgeweitet wie oft vermutet.
- Die Beschäftigten kommen aus den unterschiedlichsten Berufen, gemeinsam ist ihnen ein Bruch in der Berufsbiografie, der sie veranlasst im Call Center ihr Geld zu verdienen.
- ein Teil der Beschäftigten sieht die Arbeit als Einstieg in eine berufliche Laufbahn, ein anderer Teil als vorübergehenden Job.
- Das Management ist oft unerfahren im Umgang mit Personal; eine systematische Personalplanung ist eher die Ausnahme.

Für die Analyse der Ausgangsbedingungen zur Arbeitsgestaltung empfiehlt sich deshalb die Einführung einer Typologisierung, wie sie z.B. im AKL-System angelegt ist.

Das AKL-System unterscheidet 3 Typen von Call Centern.

Typ A: hoher Qualifikationsgrad der Agenten, niedriges Anrufvolumen, kleines Inbound-Call Center, komplexe Aufgabenstellungen.

Typ K: Großkundenaufkommen, standardisierte Kommunikationsabläufe, großes Inbound-Call Center, Massengeschäft.

Typ L: Breites Leistungsspektrum, leistungsstarke Technik, Dienstleister, Inbound- und Outbound gleichzeitig vertreten.

THESE 8

Zur Zeit vollziehen sich Tendenzen der Strukturierung von Arbeitsbeziehungen in Call Centern, die aufschlussreich sein können für die Entwicklung des gesamten Dienstleistungsbereichs. Zwar scheint es, dass Call Center Vorreiter einer Entwicklung sind, die als Abbau von institutionalisierten Verhandlungsformen und Schutzrechten gesehen werden kann. Call Center bieten aber auch Lösungsansätze hinsichtlich des Wandels von Arbeit als auch hinsichtlich des Wandels der Arbeitgeber- u. ArbeitnehmerInnenbeziehungen. Für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen bieten sich aktuell verschiedene Ansatzpunkte.

- Weil insgesamt ein Trend zur höherwertigen Dienstleistung erkennbar ist, während einfache Auskünfte zu Telefonnummern oder Zugverbindungen künftig zunehmend automatisiert von Sprachcomputern erbracht bzw. im Internet von KundInnen selbst recherchiert werden, wird das Personal in den Call Centern mit immer komplexeren Kundenanfragen umgehen müssen. Qualifiziertere Aufgaben nehmen somit zu.
- Hierzu gesellen sich steigende Kundenerwartungen an die Qualität der Auskünfte mit der wachsenden Bereitschaft den Anbieter bei schlechtem Service zu wechseln.
- Auch die Integration von anderen Medien wie eMail und Internet und Fax in das Kunden-Call Center bringt arbeitsgestalterisch neue Möglichkeiten.
- Die steigende Servicequalität sowie damit einhergehende Rekrutierungsprobleme von qualifizierten Beschäftigten im Call Center erfordern eine betriebliche Motivationsstrategie; hoher Krankenstand, Angst vor Kontrolle, schlechte Arbeitszeiten, fehlende Qualifizierung und Überforderung bei Technikanwendung bieten hierfür schlechte Voraussetzungen.
- Eine selbständige Steuerung des Arbeitseinsatzes durch Teamarbeit kann die hochkomplexe Personalplanung erleichtern, die zur Zeit mit immer teurerer und differenzierterer Software durchgeführt wird.

Ein neues Leitbild zur entwicklungsförderlichen Arbeitsgestaltung ist notwendig:

- Die tayloristische Arbeitsorganisation ist Hauptursache der Arbeitsbelastungen und -beanspruchungen im Call Center (vgl. Beutert & Heß 1999). Präventiver Gesundheitsschutz hat somit an der Arbeitsorganisation anzusetzen.
- Die geforderte Kundenorientierung und Servicequalität gerät in Widerspruch zu einer stark arbeitsteiligen Organisation, in der zwischen reinen Kurzauskünften und Datenerfassung (first level) und qualifizierteren Aufgaben (second

level) strikt getrennt wird, und Beschäftigte nur zum Telefonieren qualifiziert werden. Wenn die Betriebe mehr wollen, als nur »Erreichbarkeit«, brauchen sie andere Strukturen.

- Vorhandene Qualifikations-, Entwicklungs- und Flexibilitätpotentiale der Beschäftigten können in der vorgegebenen Arbeitsorganisation nicht ausgeschöpft werden.

Wie kann Arbeitsorganisation gestaltet werden?

Hier soll die gängige Behauptung widerlegt werden, Arbeitsorganisation im Call Center sei nicht gestaltbar. Oft wird das Gegenargument bemüht, dass die Arbeitsorganisation dadurch festgelegt würde, dass hier doch nur telefoniert werden soll. Nach Untersuchungen ist auch dies eine Fiktion: Nur 30 – 70 % der Zeit verbringen Agents durchschnittlich mit telefonieren. Bei der Arbeitsgestaltung legen wir Kriterien und Merkmale einer menschengerechten Arbeitsorganisation aus der Arbeitswissenschaft (**Folie 1**) zugrunde.

Um diese Kriterien im Gestaltungsfeld Arbeitsorganisation umzusetzen, ist vom gesamten Leistungsprozess zur Erbringung des Kundenauftrages auszugehen (Geschäftsprozessanalyse). Wir finden dabei inklusive Berücksichtigung der vor- und nachgelagerten Bereiche ein typisches Aufgabenspektrum wie in **Folie 2** vor. Für eine menschengerechte Arbeitsgestaltung sind grundsätzlich folgende arbeitsorganisatorischen Modelle zu unterscheiden.

a.) Job Enlargement:

Durch die (horizontale) Aufgabenerweiterung, z.B. Hinzunahme von Dokumentationstätigkeiten, Fax-, E-Mail- und SMS-Bearbeitung, Vorbereitung von Kampagnen oder Telefonprogrammierung sind für die Mitarbeiter Belastungswechsel und Qualifizierungen, für die Betriebe gleichmäßigere Kapazitätsauslastungen möglich.

b.) Job Enrichment:

Bei der (vertikalen) Aufgabenanreicherung werden planende, steuernde und kontrollierende Tätigkeiten wie Erstellung und Verbesserung von Gesprächsleitfäden, Auswertung von Statistiken, technischer Support, Personaleinsatz oder Coaching neuer Mitarbeiter in die Arbeitsaufgabe integriert. Handlungsspielräume der Agents werden dadurch erhöht, Reibungsverluste abgebaut.

c.) Job Rotation:

Durch den zeitlich befristeten Wechsel in andere Tätigkeitsfelder (z.B. zwischen Inbound und Outbound, ins Back Office, in Trainingsaufgaben) ergeben sich Chancen zur Personalentwicklung, Qualifizierung und zum besseren Verständnis der Kollegen untereinander und ihrer Aufgaben.

d.) (zeitlich befristete) Projektteams:

Eine bereichsübergreifende Gruppe mit unterschiedlichen Qualifikationen löst durch selbstorganisierte Zusammenarbeit eine zeitlich befristete gemeinsame Aufgabe, wie Implementierung neuer Technologien, Qualitätszirkel, Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen.

e.) Teilautonome Gruppen:

Eine Gruppe von Agents erhalten eine dauerhafte gemeinsame Aufgabe, deren Planung, Umsetzung und Kontrolle sie selbst steuern.

Alle aufgeführten Gestaltungsansätze vergrößern die Handlungs- und Entscheidungskompetenzen für die Beschäftigten. Während die Gestaltungsmaßnahmen a.) bis c.) auf der Ebene von Einzelarbeitsplätzen durch hinzukommende Arbeitsaufgaben realisiert werden können, verlangt die teilautonome Gruppenarbeit eine Reorganisation der bestehenden Arbeitsorganisation, d.h. eine Anpassung der betrieblichen Aufbau- und Ablauforganisation. Umgekehrt sind in der Form der Gruppenarbeit immer auch die Einzel-Maßnahmen a.) bis c.) mit enthalten. Wenn im folgenden das Leitbild der teil-autonomen Gruppe dargestellt wird, erschließen sich die anderen Gestaltungsmaßnahmen immer auch als Teilschritte hin zu diesem weitest gehenden Gestaltungsziel.

Element 1: Arbeitsorganisation:

Einrichtung von teilautonomen Gruppen mit umfassenden Kompetenzen für Planung, Ausführung und Kontrolle in ihrem Arbeitsbereich (vgl. oben). In Anlehnung an die Gestaltungserfahrungen mit Gruppenarbeit in der Fertigung sollen darunter feste, als institutionelle Einheit im Rahmen der Arbeitsorganisation verankerte Teams mit dauerhafter, partizipativer und weitgehend selbstständiger Bearbeitung einer Aufgabe im Team verstanden werden. Entscheidend ist das qualitative Moment der (Teil-)Autonomie mit – je nach Ausprägungsgrad – selbstständiger Arbeitsplanung, -erledigung und -kontrolle. In Abgrenzung von einer Moglepackung, bei der nur Beschäftigte räumlich zusammengesetzt werden, legen wir für die echte Gruppenarbeit folgende Kennzeichen zugrunde:

- Gruppe von 5-12 Beschäftigten.
- Arbeiten fest (dauerhaft) als Gruppe zusammen.
- Die Gruppe ist eine eigenständige Einheit in der Unternehmenshierarchie.
- Sie erledigt/fertigt eine komplette Dienstleistung (Produkt) oder – realistischer – ein Teil davon.
- Sie bestimmt die **Gestaltung des Arbeitsablaufs** selbst (geringe Kontrolle von außen).
- Von außen: Definition von Grenzbedingungen (z.B. Ziele, Qualitätsstandards).
- Keine interne Hierarchie, aber i.d.R. ein **Gruppensprecher**, der vom Team gewählt wird, mit der Aufgabe Gruppenkonflikte zu moderieren, gemeinsame Entscheidungen vorzubereiten, bei Kapazitätsproblemen z.B. Krankheit oder Urlaub den Ausgleich mit den anderen Gruppen abstimmen, Abstimmen von Zielvereinbarungen, von neuen Anforderungen oder anderen Themen mit der Bereichsleitung.
- Bereichsleitung: Führung über Motivation und Zielvereinbarungen (z.B. Arbeitsqualität, Personalentwicklung) statt über Leistung und Kontrolle.
- Gruppenmitglieder verfügen – idealtypischerweise – über die ganze Bandbreite der für das Aufgabenspektrum der Gruppe benötigten Qualifikationen.

Element 2: Aufgabenstruktur

Die Gruppenaufgabe wird gegenüber der traditionellen Arbeitsteilung (vergleichbar first level) wesentlich erweitert und umfasst den in der **Folie 3** gestrichelt umrandeten Gesamtbereich. An Einzelmaßnahmen sind möglich:

- Integration von Einsatzplanung, Zeitgestaltung, Disposition (Schichtplan, Pausen, Verteilung der Arbeitszeit in das Team).
- Wechsel von Telefonservice und nicht telefonorientierter Nachbearbeitung bzw. Sachbearbeitung.
- Integration von Fax-, E-Mail- und Briefbearbeitung, um sowohl unterschiedliche Puffer für Rückmeldung und Zeitflexibilität als auch zu Qualifikationsbedarfen zu erhalten
- Rotation zwischen verschiedenen Qualifikationsniveaus, z.B. halbjährlich zwischen first und second level, bis hin zur Integration
- Zeitsouveränität bei der Aufgabenerledigung (z.B. durch frei wählbare Nachbearbeitungszeiten nach den Telefonaten)
- Wechsel von Arbeitsgängen
- Einfluss auf Arbeitsabläufe (Standardisierung bremsen).

- Organisierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) durch die Gruppenmitglieder.
- Realistische Leistungsvorgaben.

Wie sehen die Umsetzungsbedingungen aus?

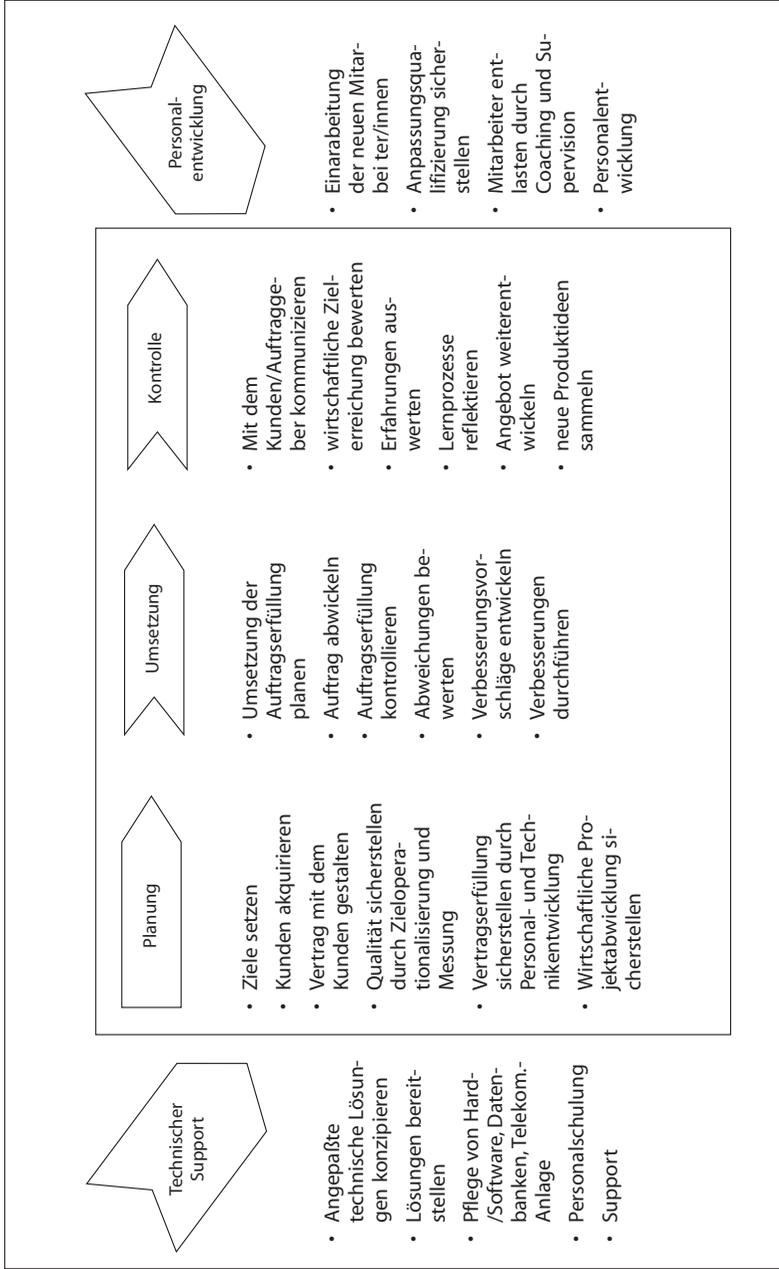
Wie wir gesehen haben, mangelt es der Arbeitsgestaltung nicht an Konzeptionen und wissenschaftlichen Vorarbeiten, sondern an der Umsetzung. Bei der Umsetzung dieser Gestaltungsziele wird sicherlich mit großen **Hemmnissen** zu rechnen sein. Diese haben wir in mehreren Befragungsrunden auf Fachtagungen erhoben. So ist oft das Management schlecht vorbereitet auf seine neue Führungsaufgabe. Es verfügt nicht über die nötige Sozialkompetenz, die mit dem Führen über Ziele und Motivation verbunden ist. Häufig steht das Unternehmen und damit das Management unter einem erheblichen Kostendruck, den es nach »unten« weitergibt, statt in eine innovative Organisation zu investieren. Die Teamleiter sehen sich nicht als Führungskraft und haben keine entsprechenden Qualifikationsmaßnahmen besucht. Unrealistische Ziel- und Zeitvorgaben führen bei den Agenten zu einem Zeitdruck, der es ihnen unmöglich macht, an einer verbesserten Arbeitsorganisation zu arbeiten. Weiterhin ist – durch die genannten Faktoren bedingt – eine geringe Identifikation der Beschäftigten mit ihrem Betrieb, insbesondere bei Dienstleistungs-Call Centern festzustellen, so dass Beschäftigte wenig motiviert sind zur Arbeitsgestaltung. Sie werden auch selten gefragt.

Umgekehrt gibt es oft in den neu gegründeten Dienstleistungs-Call Centern viele junge Beschäftigte mit einem hohen Kreativitätspotential und einem guten Betriebsklima. Im scheinbaren Gegensatz zu der erheblichen Frustration, den Kunden angesichts des Zeitdrucks nicht qualitativ und zufriedenstellend bedienen zu können, gibt es nämlich oft einen guten Zusammenhalt von Kollegen, die sich als homogene Gruppe mit ähnlichem Werdegang, vergleichbarer Betriebszugehörigkeitsdauer, gleichen beruflichen Anforderungen und einer ähnlichen Lebensbiographie sehen. Dies sind gute Voraussetzungen für Selbstorganisationsprozesse.

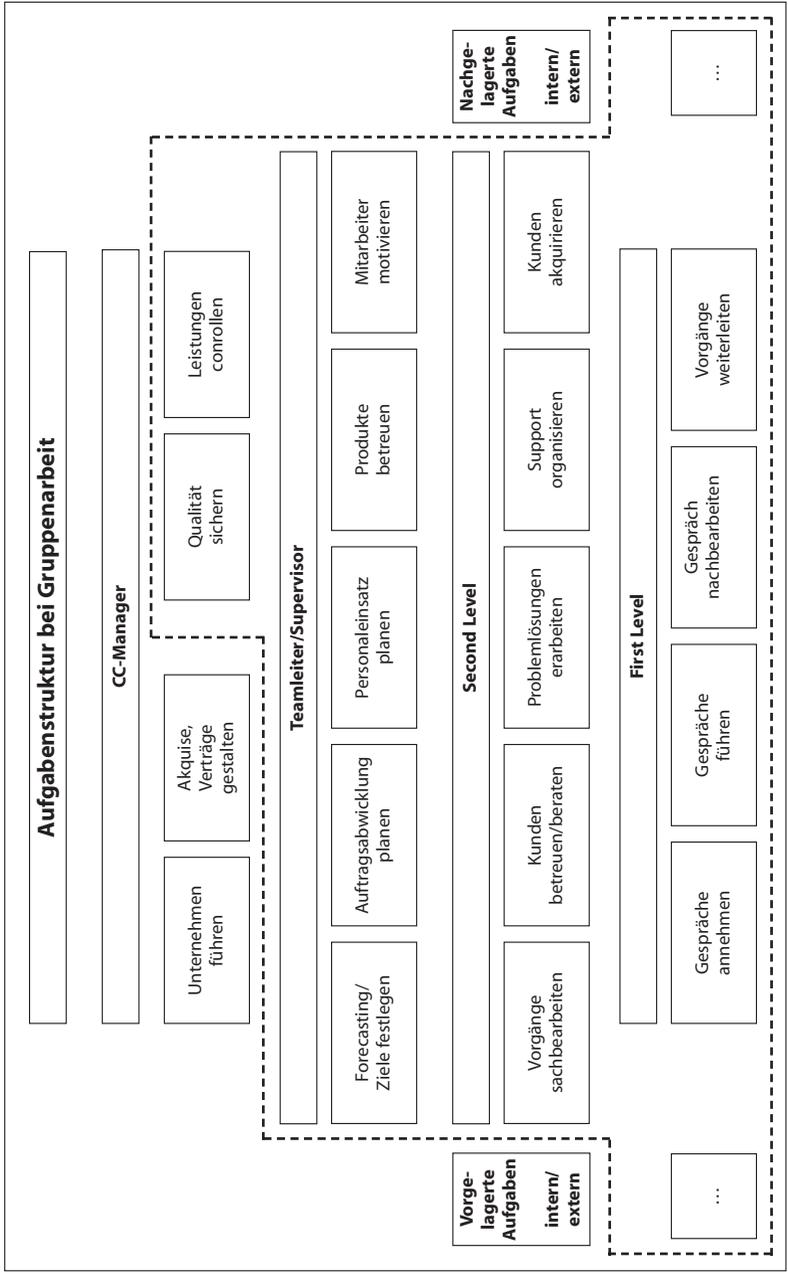
Die TBS hat mehrere Fallstudien zur Arbeitsgestaltung in Call Centern durchgeführt (vgl. ausführliche Beschreibung in der Handlungshilfe »Gruppenarbeit im Call Center«). Die dort umgesetzten Gestaltungsmaßnahmen sind in **Folie 4** dokumentiert. Erkennbar sind bereits auf Basis dieser Untersuchungen, dass bestimmte Rahmenbedingungen sich besonders zur Einführung von Gruppenarbeit eignen (vgl. **Folie 5**).

Folie 1: Merkmale einer menschengerechten Arbeitsorganisation

Merkmale guter Gestaltung	Merkmale schlechter Gestaltung
Kriterium: Handlungsspielraum/Autonomie	
<ul style="list-style-type: none"> • Umfangreiche Aufgaben • Bearbeitung muss erst geplant werden • Aufgabe bietet Gelegenheit zur Anwendung aller Kenntnisse und Fähigkeiten • Angemessene Arbeitsmenge • grobe zeitliche Orientierung 	<ul style="list-style-type: none"> • jeder einzelne Arbeitsschritt ist festgelegt, wie er bearbeitet werden muss • kein Ermessensspielraum • zu große Arbeitsmenge, kurze Fristen • Überstunden, Zeitdruck, Pausen durcharbeiten
Kriterium: Anforderungsvielfalt	
<ul style="list-style-type: none"> • Häufig wechselnde, unterschiedliche Aufgaben • Unterschiedliche Anforderungen an Körperfunktionen und Sinne 	<ul style="list-style-type: none"> • gleichförmige, immer wiederkehrende Aufgaben • kurze Taktzeiten
Kriterium: Ganzheitlichkeit	
<ul style="list-style-type: none"> • ganzheitliche Arbeitseinheiten • Aufgabe enthält kontrollierende, planende und ausführende Elemente 	<ul style="list-style-type: none"> • es werden nur Bruchstücke eines Vorgangs bearbeitet
Kriterium: Kommunikation und Kooperation	
<ul style="list-style-type: none"> • Arbeit erfordert enge Zusammenarbeit mit anderen Stellen, in der Gruppe • Information und Mitsprache • Beteiligungsmöglichkeiten • Soziale Rückendeckung von Vorgesetzten, von KollegInnen 	<ul style="list-style-type: none"> • isolierte Einzelarbeit ohne Gelegenheit zu sozialem Kontakt • routinemäßige Weiterleitung von Aufträgen
Kriterium: Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	
<ul style="list-style-type: none"> • Die Aufgaben stellen Anforderungen an den Qualifikationserwerb 	<ul style="list-style-type: none"> • isolierte Einzelarbeit ohne Gelegenheit zu sozialem Kontakt • routinemäßige Weiterleitung von Aufträgen



Folie 2: Aufgabenspektrum im Call Center



Folie 3:

Folie 4: Gestaltungsmaßnahmen in den Fallstudien

	Medizin- güter- produzent	Versorger	Direktbank
Ganzheitliche Aufgabe Aufgabe des Teams enthält pla- nende, ausführende und kontrol- lierende Tätigkeiten	X	X	–
Vielfältige Aufgabe Aufgabe des Teams enthält Anforderungen an unterschied- liche Körperfunktionen und Sinnesorgane	X	X	X
Selbststeuerung	–	–	–
Gruppensprecher	X	X	–
Gruppensitzungen	X	X	–
Übergreifende Kooperation	Wochen- arbeitszeit	zentral/ für Gruppe	zentral/ für MA
Personaleinsatzplanung	X	–	–
Optimierungsaufgaben			–
Arbeitsgruppen	–	Qualitäts- zirkel	Arbeits- gruppen
Integration Organisations- und Personalentwicklung	–	Job Rotation	Internes Trainings- konzept

Folie 5: Voraussetzungen zur Einführung von Gruppenarbeit

Rahmenbedingung	Realisierung
<p>Das Call Center ist in die Gesamtorganisation des Unternehmens räumlich eingebunden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es gibt mehrere Call Center Teams. • Es gibt Front- und Back Officebereiche. 	<p>Die räumliche Nähe unterstützt den Austausch von Mitarbeiter /innen und Aufgaben zwischen den Bereichen, erhöht die Personalkapazitäten und verbessert die Möglichkeiten der Selbststeuerung in der Gruppe.</p> <p>Die räumliche Nähe unterstützt die interne Qualifizierung durch Job Rotation, Patenschaften sowie Training durch Fachkollegen.</p>
<p>Die Arbeitszeit weist Regelmäßigkeiten auf.</p>	<p>Regelmäßige Arbeitszeiten, d.h. für alle Mitarbeiter/innen gleiche Arbeitszeiten oder regelmäßige Schichten (ohne Nacharbeit) begünstigen eine Personaleinsatzplanung durch die Gruppe.</p>
<p>Schnittstellen bestehen</p> <ul style="list-style-type: none"> • zum Back Office • zur Weiterbildung • zum EDV-Support • zum Vertrieb • zur Qualitätssicherung 	<p>Interne Schnittstellen begünstigen die Anreicherung und Erweiterung der Teamaufgabe durch die sukzessive Neugestaltung der Zusammenarbeit an den Schnittstellen.</p> <p>Die räumliche Nähe unterstützt dabei die Realisierung der erforderlichen Aushandlungsprozesse.</p>
<p>Möglichkeit zur bereichsübergreifenden Kommunikation besteht.</p>	<p>Die Zusammenarbeit mit anderen Bereichen erhöht die Transparenz über Abläufe und Produkte und macht deutlich, wie die Einbindung des Call Centers in die Geschäftsprozesse verbessert werden kann.</p>
<p>Moderation findet statt.</p>	<p>Die Qualität der Zusammenarbeit im Team und in bereichsübergreifenden Arbeitsgruppen wird durch eine entsprechende Qualifizierung der Führungskräfte und Mitarbeiter/innen sichergestellt.</p>
<p>Kundenkommunikationsgestaltung wird als Wettbewerbsfaktor gesehen.</p>	<p>Das Aktionsfeld des Call Centers ist nicht beschränkt auf das defensive Inboundgeschäft; über das Outboundgeschäft werden neue Gestaltungsoptionen (verkehrsunabhängige Tätigkeiten) gewonnen.</p> <p>Das Ziel durch eine qualitativ hochwertige Kundenkommunikationsgestaltung Wettbewerbsvorteile zu realisieren, ist gegeben. Die Zielverfolgung wird durch geeignete Kennzahlen unterstützt und die Zielfindungsprozesse beteiligungsorientiert gestaltet.</p>
<p>Der Betriebsrat ist in die Unternehmensentwicklung einbezogen.</p>	<p>Eine gute Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung begünstigt die Realisierung von Entwicklungsoptionen.</p> <p>Eine lernförderliche Unternehmenskultur erleichtert dabei die Besetzung neuer Handlungsfelder.</p>

THESE 10

Kernelemente der deutschen Arbeitsbeziehungen wie Tarifvertrag und Mitbestimmung nach BetrVG traten lange Zeit in der Gründungsphase der Call Center gegenüber individualistischen Lösungsmechanismen zurück. Sie haben heute eine schnell wachsende Bedeutung. Nach der Boomphase wächst der Bedarf nach Absicherung auf Seiten der Beschäftigten. Viele stellen fest, dass sie eine längere Phase ihres Berufslebens in Call Center verbringen werden. Ebenso entwickeln sich Arbeitgeber- und Arbeitnehmerbeziehungen, in denen betriebliche Konflikte nach bestimmten vereinbarten Regeln angegangen werden. Betriebsräte werden gewählt, um eine gerechte Bezahlung und das Bedürfnis nach Anerkennung abzusichern. Betriebsvereinbarungen regeln Arbeitszeit, Entlohnung, Technikeinsatz und Arbeitsorganisation. Vom Betriebsrat versprechen sich die Beschäftigten eine Verständigung auf gemeinsame Grundsätze und eine objektive Anerkennung ihrer Leistung, die nicht mehr vom Wohlwollen der Vorgesetzten abhängig ist.

Im gleichen Maße steigt auch die Erwartung der Agents an die Teamleiter, dass sie ihre Führungsaufgaben wahrnehmen, also Rahmenbedingungen der Arbeit gestalten, Belastungen und Beanspruchungen reduzieren, Coaching und Personalentwicklung betreiben, und dem Bedürfnis nach Anerkennung entsprechen.

THESE 11

Eine umfassende Gestaltungsstrategie bleibt nicht bei den Arbeitsbedingungen stehen; sie ist zu entwickeln für die Teamorganisation, sie erschließt Entwicklungsoptionen und Problemlösekompetenzen, sie begründet Foren der regionalen Zusammenarbeit und integriert Kunden in die Angebotsentwicklung. Entwicklungsförderliche Arbeitsgestaltung im Call Center bedeutet:

- gesunde Arbeitsbedingungen
- Selbststeuerung durch ganzheitliche Teamarbeit,
- eine vertretungskompetente Belegschaft mit Organisationsentwicklungskompetenz, mit existierender betrieblicher Interessensvertretung, funktionierendem Co-Management und abgeschlossenen Betriebsvereinbarungen
- Foren der regionalen Zusammenarbeit überbetrieblicher Akteure,
- Integration der Kunden in die Angebotsentwicklung und Produkterstellung, von der Ausarbeitung eines Pflichtenheftes über die Produkt-/Prozessentwicklung bis zur Formulierung von Qualitätskriterien.

LITERATUR

- TBS beim DGB NRW (Mola, Zimmermann): Gruppenarbeit im Call Center. Handlungsleitfaden zur Gestaltung entwicklungsförderlicher Arbeitsbedingungen. Oberhausen 2001.
- Edelgard Kutzner: Arbeitsbeziehungen im Call Center. Handlungsmöglichkeiten für die Interessenvertretung unter besonderer Berücksichtigung der Chancen zur Neu-Ordnung der Geschlechter in einem expandierenden Dienstleistungsbereich (Ergebnisse eines HBSt-Projektes) <http://www.sfs-dortmund.de/forsch/p900s/9002767.html>.
- Susanne Bittner, Marc Schietinger und Claudia Weinkopf: Zwischen Kosteneffizienz und Servicequalität – Personalmanagement in Call Centern und im Handel; München 2002.
- Arbeitnehmerkammer Bremen und ver.di: Entwicklung eines sozialen Benchmarks zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Call Center <http://www.soca-online.de>.

KAPITEL 3: ARBEITS- UND GESUND- HEITSSCHUTZ IM CALL CENTER

In diesem Kapitel sollen die folgenden Leitfragen behandelt werden:

- Welche Belastungen und Beanspruchungen treten im Call Center auf?
Art und Nachweis Call-Center spezifischer Belastungen und Beanspruchungen, erforderliche und gestaltbare Gesundheitsressourcen
- Was macht krank, was hält gesund?
In welchem Zusammenhang stehen Belastungen und Beanspruchungen zum Arbeitssystem, d.h. zu Maßnahmen der Arbeitsgestaltung, der Arbeitsaufgabe, Qualifikation oder Technikeinsatz?
- Was bedeutet Gesundheitsmanagement im Call Center? (spezifische Gestaltungsforderungen und Realisierungskonzepte)
Welche Möglichkeiten des Arbeits- und Gesundheitsschutz können vorgeschlagen werden, wie können Beschäftigte einbezogen werden?
Welche Beispiele sind bekannt?
- Sind betriebliche Motivation, Kompetenzen und Konzepte (in Betrieben, überbetrieblichen Einrichtungen und Diensten, in der Beratungsszene) vorhanden bzw. praxisgerecht umsetzbar?

Der nachfolgende Text stützt sich auf Beiträge folgender ExpertInnen und Experten:

- Amela Isic, Universität Frankfurt/ RKW Elke Timm, ccall, Universität Wuppertal
- Ralf Schweer, Verwaltungs-Berufsgenossenschaft
- Sabine Morgenrot, ver.di
- Heinz-Josef Itkowiak, Projekt Soca/ BTQ
- Regine Romahn, ccall-Projekt, TBS NRW
- Kai Seiler., ASER Wuppertal
- Uli Piechota, Personalrat Stadtverwaltung Düsseldorf

Nach dem Einführungsboom der Call Center Betriebe und Betriebsorganisationen wurden gerade in den letzten 2 – 3 Jahren wesentliche Forschungsarbeiten zu Belastungs- und Beanspruchungssituationen in Call Centern durchgeführt, die die Notwendigkeit eines spezifischen Arbeits- und Gesundheitsschutzes belegen. Einige Ergebnisse sollen hier exemplarisch angeführt werden.

Eine arbeitspsychologische Untersuchung an der Universität Frankfurt untersuchte Call Center verschiedenster Branchen und unterschiedlicher Arbeitsanforderungen und verglich sie mit einer Kontrollgruppe. Dabei liegen im Call Center die Arbeitsanforderungen, die Ressourcen wie Handlungs- und Zeitspielräume, die Arbeitskomplexität und die Partizipation deutlich niedriger. Verbessert wird das Bild nur bei Hinzunahme von Outbound-Telefonie sowie bei der Mischarbeit zwischen Inbound und Outbound. Im Vergleich zwischen verschiedenen Call Center Gruppen verfügen Inhouse Call Center über Tätigkeiten mit einer höheren Arbeitskomplexität und über größeren Handlungs- und Zeitspielraum als die Dienstleistungs- Call Center. Bei den Stressoren Unsicherheit, Konzentrationsanforderung, Zeitdruck und Kooperationsanforderungen ergibt sich das schlechteste Bild für das reine Inbound-telefonieren, welches bei der Mischarbeit oder bei reinen Outbound Arbeitsplätzen deutlich verbessert wird. Psychosomatische Beschwerden und emotionale Erschöpfung hängen deutlich vom Alter der Call Center Agents ab; sie sinken mit dem Alter ab 40 Jahren und bei fest zugewiesenen Arbeitsplätzen, sie steigen deutlich bei mehr als 20 Gesprächen pro Stunde und bei mehr als 20 Agents im gleichen Großraum. Als Ursachen für emotionale Erschöpfung, mangelnde Arbeitszufriedenheit und psychosomatische Beschwerden werden ausgemacht:

- mangelnde Handlungs- und Zeitspielräume,
- Unsicherheit und arbeitsorganisatorische Probleme,
- Sensitivitätsanforderungen und emotionale Dissonanz in der Emotionsarbeit mit dem Kunden,
- persönliche Aversionen und Abstimmungsschwierigkeiten als soziale Stressoren durch Kunden.

Nach einer Untersuchung der AOK Rheinland lässt sich zusammenfassen:

- die Krankheitsfälle in Call Centern liegen deutlich über den Vergleichszahlen anderer Büroarbeitsplätze im Rheinland.
- Erkrankungen in Call Centern sind im Durchschnitt deutlich kürzer als an anderen Büroarbeitsplätzen.
- In Call Centern gibt es deutlich mehr Diagnosen im Bereich Atemwegserkrankungen, Erkrankungen des Magens sowie Muskel- Skeletterkrankungen.

In einem Betreuungsprojekt von ver.di für Call Center im Finanzdienstsektor wurden folgende krankmachenden Faktoren ausgemacht:

Projekt fidi.direct in ver.di

BEREICH »ARBEITSAUFGABE«

- große Bandweite an Wissen/Inhalten
- ständige Änderungen (Produkte, Software)
- Agenten können nur reagieren
- stete Freundlichkeit /»emotionale Selbstregulation«
- hohes Maß an Konzentration / Aufmerksamkeit
- Einstellen auf immer neue Gesprächspartner
- Ungewissheit
- Mehrfachtigkeit mit hohen psychischen Anforderungen
- Unsicherheit bei neuen, schwierigen und komplexen Anfragen
- Arbeitskomplexität

Projekt fidi.direct in ver.di

BEREICH »ORGANISATION«

- Kultur des Arbeitgebers indirekt vermitteln zu müssen
- messbarer Ergebnisdruck /Leistungsdruck
- Servicelevel
- fortwährende Unterbesetzung
- Monitoring
- fehlende (Weiter)Qualifizierung
- Führungskräfte
- wenig Anerkennung
- Konflikte/Dissonanzen

BEREICH »ORGANISATION«

- Arbeitsabläufe -

- fehlende Mitbestimmungsmöglichkeiten
- fehlende Motivation
- Monotonie der Arbeit
- man ist am Telefon immer allein
- wenig interne Kommunikation
- Gesprächsdauer/Gesprächsanzahl
- Arbeitsteilung
- Schichtarbeit
- Pausenregelung
- hinderliche Organisationsstrukturen

BEREICH »ARBEITSMITTEL«

- Büro -

- Großraumbüros
- Lärmpegel
- Temperatur
- Luftfeuchtigkeit
- ungeeignete Möbel
- Beleuchtung
- »Platzmangel«
- kein fester, persönlicher Arbeitsplatz
- ständiges Sitzen in gleicher Position

BEREICH »ARBEITSMITTEL«
- Computer und Telefon -

- Hardware
- mangelhafte Software
- Bildschirm
- Headset
- blinkender Cursor

BEREICH »KUNDE«

- Kundenverhalten
- emotionale Sensitivität
- Erfolglosigkeit

BEREICH »AUFTRAGGEBER«

- Kultur des Auftraggebers indirekt vermitteln zu müssen
- Image des Auftraggebers
- häufiger Wechsel von Auftraggebern

Die Folgen aus diesen Belastungen sind vielfältig:

Projekt fidi.direct in ver.di

BELASTUNGSFOLGEN

fehlende Motivation – Stresszustände – erhöhte Fehlzeiten
Eingeschränktes psychisches Wohlbefinden – RSI – Müdigkeit
Zustand »emotionaler Dissonanz« – Versagensängste – Gereiztheit
Kopfschmerzen – Ohr-, Augen- und Stimmprobleme – Langeweile
Monotoniegefühle – Burn-out-Syndrom – Arbeitsunzufriedenheit
Verschlechterung des Betriebsklimas – Verlust des Wir-Gefühls
Konzentrationsverlust – Fehlerhäufung – Gesprächszahl geht zurück
Gesprächsführung verschlechtert sich – psychosomatische
Beschwerden – Haltungsschäden – Rückenprobleme – Hörsturz
Beschwerden im Schulter- und Nackenbereich – Allergien – Tinnitus
Angstzustände – erhöhter Krankenstand – Absentismus – innere
emotionale Kündigung – hohe Fluktuationsrate – Arbeitsunfähigkeit

Aus wissenschaftlicher Sicht lassen sich die Anforderungen und Belastungen im Call Center in folgenden Aussagen zusammenfassen:

1. Die **Aufgabenanforderungen und Tätigkeitsspielräume** sind in vielen Call Centern relativ gering.
2. **Regulationsbehinderungen** sind vor allem in der Software-Gestaltung zu suchen.
3. **Leistungs- und Zeitvorgaben** sind in vielen Call Centern nicht optimal gesetzt; es bestehen sowohl Zeit- als auch Leistungsdruck.
4. Das **Anrufvolumen** hat einen entscheidenden Einfluss auf die Belastungssituation im Call Center.
5. Telefonieanteile von über 60 % der Arbeitszeit sollten aus Gründen drohender **Fehlbeanspruchung** vermieden werden.

Da das Tätigkeitsfeld Call Center äußerst heterogen ist, variieren die Beanspruchungspotentiale auch z.B. nach den Tätigkeiten Inbound, Outbound, Back Office und Misch Tätigkeiten. Die krankmachenden und gesundhaltenden Faktoren sind in der folgenden Aufstellung wiedergegeben (Quelle CCall-Projekt).

Was macht krank, was hält gesund?

GESUNDHEIT & ARBEITSAUFGABE

Back Office & Misch Tätigkeiten: Hier wurden die *besten Formen der Arbeitsgestaltung* gefunden. Diese Arbeitsplätze sind am wenigsten fehlbeanspruchend (vgl. Tätigkeitsspielraum, Zeit- & Leistungsvorgaben).

Outbound: Personen erleben ihre Tätigkeit als *weniger fehlbelastend* als Personen im **Inbound**. Sie bewerten ihre Aufgabe als *ganzheitlicher* und klagen *weniger* über *soziale Konflikte*.

ALTER & GESUNDHEIT

Ältere Beschäftigte: Ältere (> 40 Jahre) bewerten ihren Arbeitsplatz als *weniger fehlbelastend* und weisen weniger *psychosomatische Beschwerden* und *Burnout-Symptome* auf als jüngere Beschäftigte

QUALIFIKATION & GESUNDHEIT

Höherer Bildungsgrad: Agenten mit einem höheren Bildungsabschluss können mit den Anforderungen im Call Center besser umgehen und klagen *weniger* über *psychosomatische Beschwerden* (Achtung: Gefahr des downgradings im Call Center; Passung von Anforderungen & Kompetenzen wichtig).

GESUNDHEIT & PAUSENGESTALTUNG

Pausen: Sie ermöglichen *Effektivitätssteigerungen* im Call Center und führen zu *Befindensverbesserungen* bei den Beschäftigten (insbesondere beim gemischten Pausenmodell, d.h.

1. Schichthälfte weniger & kürzere Pausen,
2. Schichthälfte längere Pausen).

GESUNDHEIT & ARBEITSEINSTELLUNG

Wunschtätigkeit: Personen, die ihre Arbeit als Wunschtätigkeit beschreiben, erleben die Arbeitsaufgabe als *ganzheitlicher* und sehen Möglichkeiten zur *Beteiligung*. Sie zeigen *weniger Ärger* und *Monotonieerleben* und weisen *weniger psychosomatische Beschwerden* und *Burnout-Symptome* auf als Personen mit negativer Arbeitseinstellung

THESE 12

Ziel eines wirksamen Arbeits- und Gesundheitsschutzes ist es, Beanspruchungen zu optimieren, d.h. negative Beanspruchungen wie innere Anspannung, Stress, psychische Ermüdung zu vermeiden und positive Beanspruchungen wie Erhalt und Erwerb geistiger Fähigkeiten sowie Arbeitsmotivation zu fördern. Dies geschieht auf zwei Wegen: Indem durch arbeitsorganisatorische Gestaltung die Beanspruchungen optimiert werden und indem die Gesundheitsressourcen der Beschäftigten gestärkt werden. Hierbei ist zu unterscheiden zwischen kurz-, mittel- und langfristigen Maßnahmen (vergleiche Tabelle mit Beispielen).

Abbildung: Maßnahmen zur Gesundheitsförderung (Beispiele)

	Optimierung der Beanspruchung durch Arbeitsorganisation (situationsbezogene Intervention)	Stärkung der Gesundheitsressourcen (personenbezogene Intervention)
Kurzfristige Maßnahmen	Ausgleichsmöglichkeiten schaffen, z.B. flexible Pausenregelung	»Gesundheitstag«, Auslegen von Broschüren zum Thema »Gesundheitsförderung«
Mittelfristige Maßnahmen	<i>Ergonomie:</i> Arbeitsmittel, Stühle, Tische Einrichtung fester Arbeitsplätze	<i>Gesundheitsorientierte Weiterbildung:</i> Kommunikation, Augentraining, etc.
Langfristige Maßnahmen	<i>Arbeitsgestaltung:</i> Arbeitsinhalte, Arbeitsorganisation; Soziale Unterstützungssysteme, Führung	<i>Betrieblich fest implementierte Gesundheitsförderung:</i> Gesundheitszirkel, etc.

In der arbeitsorganisatorischen Gestaltung können kurzfristig Ausgleichsmöglichkeiten und flexible Pausen geschaffen werden, mittelfristig ergonomische Maßnahmen ergriffen und feste Arbeitsplätze eingerichtet werden sowie langfristig Handlungsspielräume erhöht, Mischarbeitsplätze eingerichtet und soziale Unterstützungssysteme aufgebaut werden. Zur personenbezogenen Stärkung der Gesundheitsressourcen helfen kurzfristig ausgelegte Broschüren und Gesundheitstage, mittelfristig gesundheitsorientierte Weiterbildungen zu Kommunikation, Stressmanagement, Augentraining oder Rückenschulen sowie langfristig beteiligungsorientierte betriebliche Gesundheitszirkel.

Psychische Belastungen von Call Center Mitarbeitern lassen sich früh vermeiden. Viele Faktoren müssen vor der Planung und Einrichtung eines Call und Communication Centers berücksichtigt werden. Angefangen bei den Möbeln bis hin zur ACD-Anlage samt Software – in der Regel beschäftigt sich der Unternehmer intensiv mit diesen Fragen. Denn sie sind die Grundlage für den Betrieb eines Unternehmens, gewissermaßen die Pflicht. Doch viele vernachlässigen dabei die Kür, die aus der Arbeitsorganisation und -gestaltung resultierenden psychischen Belastungen ihrer zukünftigen Agenten. Dabei spielen gerade diese Faktoren eine erhebliche Rolle für die Mitarbeitergewinnung und -fluktuation sowie für den Krankenstand im Call Center. Insofern verwundert es, dass dieses Thema kaum Beachtung findet. Denn jedem in der Call Center Branche ist klar, welchen Anteil die Personalkosten am Gesamtertrag haben. Das wichtigste Kapital jedes Betreibers sind und bleiben seine Mitarbeiter!

Häufig wird aber erst gehandelt, wenn das Kind schon in den Brunnen gefallen ist – sprich wenn die Fluktuation sehr hoch oder das Betriebsklima sehr schlecht sind. Dabei wäre es keine Hexerei, bereits im Vorfeld Maßnahmen zu ergreifen, um negative Entwicklungen zu verhindern und die Belastungen der Mitarbeiter abzumildern. Dazu ist es aber notwendig zu wissen wie dies gelingen kann. Also: Wie hängt der Krankenstand mit dem Telefonieren zusammen und wie äußern sich die Folgen von belastenden Anforderungen bei den Agenten?

Eine Möglichkeit zur Beantwortung dieser Frage liegt in einer Untersuchung möglicher Belastungen der Mitarbeiter – und zwar noch bevor das Unternehmen an den Start geht. In einem einmaligen Pilotprojekt wurden erstmals solche prospektiven Analysen durchgeführt. Mit klaren Ergebnissen: Es lässt sich recht deutlich vorhersagen, welche Beanspruchungen auftauchen können und wie sich diese – in dem jeweiligen individuellen Fall – vermeiden lassen.

Generell gesagt, können Anforderungen an Mitarbeiter sowohl positive (z.B. höhere Motivation) als auch negative (z.B. Überforderung) Folgen haben. Alle auf den Menschen einwirkenden Umweltfaktoren sind zunächst einmal neutral. Diese Einwirkungen wiederum haben Folgen, die im besten Fall durchaus positiv sein können, z.B. ein Agent wird sozial kompetenter. Doch in der Praxis sieht es meist ganz anders aus — viele Call Center Agenten leiden unter den täglichen Anforderungen. Daher geht es zunächst einmal darum, negative Auswirkungen wie Frustration, Unter- bzw. Überforderung, schwindende Motivation und Erschöpfung zu vermeiden. Denn dies hat einen erheblichen Einfluss auf die Leistung der Agenten und in der Folge auf den Erfolg des Call Centers.

Es leuchtet jedem ein, dass die Arbeitsmotivation ins Bodenlose fällt, wenn ein Agent monatelang im gleichen Inbound-Projekt telefoniert und nichts anderes zu tun hat als beispielsweise einfache Bestellungen entgegen zu nehmen. Die meisten Menschen würden nach kurzer Zeit die Lust verlieren – einfach, weil die Monotonie dieser Aufgabe als sehr belastend empfunden wird. Die Untersuchung dieser Zusammenhänge ist schon deshalb wichtig, weil sich die Folgen lang andauernder belastender Anforderungen unmittelbar in einer schlechten Servicequalität niederschlagen.

Die Analyse der Situation in einem Call Center ist eine entscheidende Voraussetzung, um Anhaltspunkte für eine Verbesserung zu erkennen. Noch effektiver ist jedoch eine **Vorhersage** möglicher negativer Folgen an Arbeitsplätzen, die noch gar nicht existieren, sondern erst gestaltet werden. Um möglichst aussagekräftige Ergebnisse zu erzielen, müssen folgende Angaben abgefragt werden:

- eine möglichst detaillierte Aufstellung der von den Agenten zu bewältigenden Prozesse und
- eine Einschätzung des zeitlichen Umfangs bzw. der Häufigkeit der jeweiligen Aufgaben im Verhältnis zur Gesamtarbeitszeit.

Verschiedene Aufgaben stellen auch verschiedene Anforderungen an die Agenten. Zudem zeigt sich, dass eine bestimmte Tätigkeit und die daraus resultierende Beanspruchung stärker gewichtet werden muss, je häufiger diese Aufgabe während einer Schicht bearbeitet wird. Der Vergleich zwischen der Bestellannahme eines Versandhauses und der Tätigkeit von Agenten im Call Center einer Bank macht dies deutlich. Da die Bestellannahme relativ unkompliziert ist, kann man davon ausgehen, dass die Arbeitszeit von recht ähnlichen Anforderungen geprägt ist. Der Call Center Agent der Bank hingegen muss sehr unterschiedliche Aufgaben bewältigen – eine einfache Kontostandsabfrage erfordert andere Kompetenzen als das Gespräch mit dem Angehörigen eines verstorbenen Kunden, der dessen Konto auflösen möchte. Hier verdeutlichen sich die unterschiedlichen Belastungen der jeweiligen Agenten.

In einem erprobten Betriebsbeispiel stand das Kommunikationscenter kurz vor seiner Eröffnung. Entsprechend waren die Tätigkeiten weitgehend geplant sowie das Anrufaufkommen des künftigen Kommunikationscenters aus Erhebungen des Unternehmens bekannt. Auf der Grundlage der Prozessanalysen der Arbeitspsychologen wurde die Ausprägung der negativen Beanspruchungsfolgen mit Hilfe einer Analysesoftware ausgewertet.

Für die Gesamteinschätzung waren folgende Ergebnisse aus der Prozessanalyse bedeutsam:

- Geringer Telefonieranteil (E-Mail-, Faxbearbeitung, Versand)
- Ausgeprägte Teamstrukturen mit Patenschaften
- Jeder Agent verantwortlich für Dokumentation eines speziellen Produktes inkl. Information anderer Agenten bzgl. dieses Produktes
- Keine Vorgaben bzgl. Anzahl zu bearbeitender Anrufe
- Nachbearbeitungszeit nach Bedarf
- Agenten können sich jederzeit ausloggen
- Mitarbeit bei Erarbeitung von Gesprächsleitfäden
- Weiterbildung während der Arbeitszeit
- Alle Agenten haben bereits im Finanzbereich gearbeitet

Die Auswertungen zeigten deutlich, dass für die Agenten des untersuchten Kommunikationscenters keine negativen Beanspruchungsfolgen zu erwarten sind. Allerdings gibt es dazu eine entscheidende Voraussetzung: Die Arbeit muss weitgehend so erfolgen wie in den Planungen festgelegt, die den Untersuchungen zu Grunde gelegt wurden. Deshalb werden die Analyseergebnisse laufend überprüft. Das Kommunikationscenter ist durch die Analyse im Vorfeld hinsichtlich seiner Arbeitsorganisation und -planung bestätigt worden und hat gleichzeitig einen Beitrag zur Vermeidung psychischer Belastungen der Mitarbeiter geleistet.

Die Gründung eines Call und Communication Centers ist ein dynamischer und komplexer Prozess. Gerade deshalb sollte der Mitarbeiter bereits in der Planungsphase im Mittelpunkt stehen. So lassen sich unangenehme Überraschungen im Vorfeld vermeiden. Insofern bieten prospektive Beanspruchungsanalysen ein immenses Potenzial für die Call Center Branche.

Die Überprüfung der prospektiven Analysen im erprobten Fallbeispiel konnte zeigen, dass die Gestaltungen gut in die Praxis implementiert worden sind. Sowohl nach 3 Monaten als auch nach einem Jahr ließen sich keine negativen Beanspruchungsfolgen ausmachen.

THESE 13

Neben den klassischen Feldern des Arbeits- und Gesundheitsschutzes gibt es im Call Center spezifische Belastungen und damit auch spezifische Gestaltungsanforderungen.

Einige Beispiele:

- Begrenzung der Telefonzeit auf max. 6 Stunden
- Durchführung von Stimmtraining,
- Begrenzung der Beschäftigten pro Arbeitsraum (z.B. 20),
- Nichttätigkeit neben Telefonie und Bildschirmarbeit,
- Eingrenzung der technischen Überwachung,
- Softwareergonomie an der Kundeninteraktion Schnittstelle gestalten,
- Selbststeuerung und Eigenverantwortung im Kundenkontakt,
- Wissensmanagement und Entwicklungsförderlichkeit.

Hierfür sind spezifische Lösungen noch zu entwickeln.

THESE 14

Obwohl es nachweisbare allgemeine und Call Center spezifische Belastungen und Beanspruchungen gibt, ist Gesundheit innerhalb der Betriebe kaum ein Thema. Zwar gibt es mit dem Arbeitsschutzgesetz gesetzliche Vorgaben, die jedoch durch die Call Center Betreiber meist nicht oder nur unzureichend umgesetzt werden. Erst wenige Call Center Betreiber sehen im Gesundheitsschutz auch die sich langfristig ergebenden wirtschaftlichen Vorteile und fördern Arbeits- und Gesundheitsschutzmaßnahmen. Auch Betriebsräte beschränken ihr Engagement im Wesentlichen auf die Durchsetzung von Bildschirmpausen, vielleicht auch weil viele Untersuchungsergebnisse zum Gesundheitsschutz in Call Centern für die Betriebsräte noch nicht aufbereitet sind. Die Beschäftigten, die einen Druck aufbauen könnten, um den Arbeitgeber zu Maßnahmen zu zwingen und das öffentliche Image zu verändern, scheuen das Risiko der Bedrohung ihres Arbeitsplatzes angesichts der hohen Arbeitslosigkeit. In einschlägigen Befragungen äußern sie sehr wohl hohe Erwartungen an die Aufgabe der Teamleiter, ihre Teams vor zu hohen Belastungen und Beanspruchungen zu schützen.

THESE 15

Unter den Akteuren des Arbeits- und Gesundheitsschutzes müssen Berufsgenossenschaften und staatlicher Arbeitsschutz ihre Vollzugsrolle deutlicher ausspielen, aber auch durch Beratungsangebote zu arbeitsorganisatorischen Fragen und -wie die Berufsgenossenschaften- durch finanzielle Anreize ergänzen. Hierbei ginge es

darum, sowohl gesetzliche Vorschriften wie das Arbeitsschutzgesetz und die Arbeitsstättenverordnung durchzusetzen als auch unter Aktivierung und Einbezug von Geschäftsführungen, Sicherheitsfachkräften und betrieblichen Interessenvertretungen Ressourcen für ein Gesundheitsmanagement zu aktivieren.

Berufsgenossenschaften und Arbeitsschutzsystem haben hierbei durchaus etwas anzubieten: Unterstützung bei der Durchführung von Prozessanalysen, praktische Hilfen und Checklisten, Verbreitung und Transfer von Projektergebnissen, Hinweise auf Beratungseinrichtungen und Benchmarking mit vergleichbaren Einrichtungen.

THESE 16

Angesichts der weiterhin feststellbaren Schwierigkeiten einen wirksamen Arbeits- und Gesundheitsschutz in die Betriebe zu implementieren, kann kein Königsweg vorhergesagt werden. Ein sinnvoller Weg ist betrieblich zu entwickeln.

Ansatzpunkte könnten sein:

- Arbeits- und Gesundheitsschutz kann sich in der Phase des Aufbaus eines Call Centers aus der **prospektiven Prozessanalyse** ergeben; hierbei sind Gestaltungsempfehlungen abzuleiten, die neben wirtschaftlichen und Qualitätsaspekten auch Aspekte des Arbeits- und Gesundheitsschutzes beinhalten.
- Arbeits- und Gesundheitsschutz kommt im Huckepack, z.B. angedockt an ein **Qualitätsmanagementsystem**.
- Arbeits- und Gesundheitsschutz kann sich als Wettbewerbsfaktor entwickeln: Positiv, indem **Zertifikate** ausgestellt werden oder öffentliche Wettbewerbe »Best Practice« ausgelobt werden (Beispiel: Die Öffentlichkeitsarbeit von GIGA, der Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten); negativ, indem aktive Betriebe auch Klage gegen Wettbewerbsverzerrungen durch Betriebe führen, die den gesetzlichen Gesundheitsschutz nicht praktizieren.
- **Gesundheitskampagnen** von Gewerkschaften oder betriebsübergreifenden Einrichtungen und Verbänden, um aufzuklären und Informationsmaterialien zu verbreiten.

THESE 17

Nur durch eine partizipative Gestaltung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in Call Centern können Gefährdungen beurteilt und tätigkeitsgerechte Maßnahmen ermittelt und eingehalten werden.

Die aktive Beteiligung der Betroffenen im betrieblichen Gesundheitsschutz ist Bestandteil der europäischen Gesundheitsschutz-Philosophie und hat dementsprechend Eingang in die europäischen Arbeitsschutz-Richtlinien gefunden.

Auch im Arbeitsschutzgesetz, das die Rahmen-Richtlinie der EU umsetzt, ist die Beteiligung der Beschäftigten gefordert. Seit langem ist von verschiedenen Akteuren immer wieder zu hören, dass die Beschäftigten Experten ihrer Arbeit und Arbeitsbedingungen sind, und daher zu beteiligen sind. Diesen ständigen Bekundungen widerspricht die Praxis des betrieblichen Gesundheitsschutzes: Nach wie vor haben Beschäftigte eine recht passive Rolle, werden Analysen und Maßnahmengestaltungen in erster Linie durch Experten bestimmt.

Dem stehen Erfahrungen mit Partizipation in anderen Gestaltungsfeldern gegenüber, die überwiegend positiv sind.

Eine Arbeitsgruppe des CCall-Projekts unter Mitarbeit der TBS NRW hat daher unter dem Titel »Erfolgsfaktor Partizipation für mehr Arbeitszufriedenheit und Gesundheit« auch die Partizipation in den Mittelpunkt des Interesses gestellt.

In empirischen Untersuchungen werden vor allem positive Wirkungen von Partizipation festgestellt: Es wurden weniger Konflikte, eine bessere Entscheidungs- und Produktqualität, höhere Arbeitszufriedenheit sowie innovations- und produktivitätssteigernde Wirkung ermittelt.

Nun löst allerdings Partizipation nicht nur Begeisterung aus, sondern auch Vorbehalte und Ängste. Auch hierzu haben die Untersuchungen Ergebnisse erbracht: Es konnte belegt werden, dass sich der Wunsch nach Partizipation sozusagen auf die eigenen Bereiche beschränkt – z. B. wollen Beschäftigte in Fragen des eigenen Arbeitsplatzes beteiligt werden – und Aufgaben anderer – z. B. des Betriebsrats – akzeptiert und nicht in Frage gestellt werden.

Trotz dieser Konstellation ist festzustellen, dass die Partizipationskompetenz der Beschäftigten nicht aktiviert wird – oft auch nicht von Betriebsräten – und dass sie auch nicht von den Beschäftigten eingefordert wird.

Betrieblicher Gesundheitsschutz erfordert Partizipation der Betroffenen: Nur durch eine partizipative Gefährdungsbeurteilung können Gefährdungen zutreffend ermittelt und beurteilt werden, insbesondere auch Mehrfachbelastungen

und -beanspruchungen, können Maßnahmen tätigkeitsgerecht ermittelt werden und besser akzeptiert werden, d. h. eingehalten werden.

Um Partizipation als Ressource für den gesamten Betrieb zu entwickeln, wurden ein Vorgehensmodell sowie Instrumente zur Ausgestaltung erarbeitet.

Beteiligung im Call-Center ist als Prozess zu gestalten. In diesem Prozess sind Verfahren zu gestalten, Instrumente auszuwählen bzw. zu gestalten und Ressourcen zu ermitteln und bereit zu stellen. Darüber hinaus sind vor allem die Strukturen zu gestalten, insbesondere die Aufgaben, Kompetenzen und Rollen aller Beteiligten den Partizipationsanforderungen anzupassen.

Struktur und Ablauf eines solchen Prozesses ist im folgenden Vorgehensmodell (Seite 44), das in der Praxis erprobt worden ist, vorgestellt.

Die Willenserklärung von Arbeitgeber und Betriebsrat hat die Funktion, das Wollen des Prozesses zu verdeutlichen und zu dokumentieren (Erklärung ist schriftlich) und damit auch – unabhängig von den konkreten Zielen – die Bereitschaft zu bekunden, erforderliche Ressourcen prinzipiell zur Verfügung stellen zu wollen.

Den Prozessphasen »Zielermittlung« und »Zielaushandlung, -vereinbarung« kommt grundlegende Bedeutung zu; hier können und sollen Erwartungen und Vorbehalte thematisiert werden, hier müssen auch die Rahmenbedingungen für Partizipation angesprochen und einbezogen werden. Die vereinbarten Ziele steuern den Prozess, die Umsetzung in die Praxis und sind Maßstab für die Evaluation, d. h. sie sind für die Arbeit der Steuergruppe und der Arbeitsgruppen relevant.

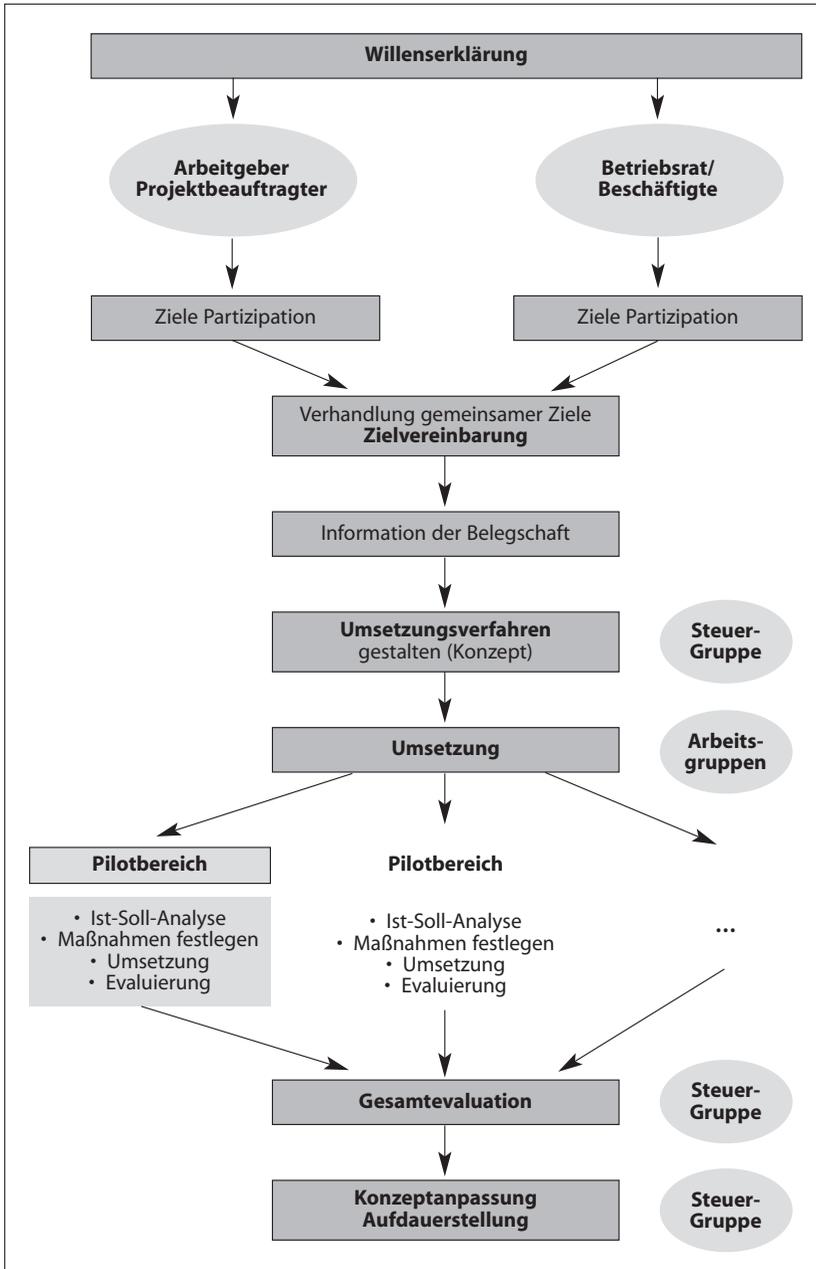
Im Rahmen des Vorgehensmodells muss die **betriebliche Partizipationskultur** (alt/neu) ermittelt bzw. bestimmt werden (Zielbestimmung bzw. Ist-Soll-Analyse). Dazu wurden folgende Instrumente entwickelt:

- Ein Fragebogen, mit dem bei den Beschäftigten die bestehende und gewünschte Partizipation ermittelt wird.
- Ein Workshop, mit dem Maßnahmen unter Beteiligung der Beschäftigten ermittelt werden, mit denen die Partizipation verbessert werden kann. Dieser Workshop leitet in der Folge des Fragebogens die Umsetzungsarbeit im Betrieb ein. Der Workshop kann aber auch so gestaltet werden, dass er die bestehende und gewünschte Partizipation ermittelt, d. h. den Fragebogen ersetzt.

Alle Produkte sind über das Internet verfügbar.

LITERATUR

Reports und Tools aus dem Verbundprojekt ccall: <http://www.ccall.de/index.htm>



KAPITEL 4: TECHNIKGESTALTUNG IM CALL CENTER

Im Zentrum dieses Kapitels steht die Technikgestaltung im Call Center.

Die dort behandelten Fragekomplexe sind:

- Welche technologischen und organisatorischen Entwicklungstrends der Call Center zeichnen sich ab, vom Call Center zum multimedialen Customer Care Center?
- Wie verändern sich die Anforderungen an das Call Center der Zukunft (Aufgabenzuweisung im Rahmen einer »neuen« Unternehmensstrategie)?
- Wie stark können Call Center Aufgaben automatisiert und weiter standardisiert werden, wie weit die Internet-, und Emailbearbeitung?
- Was heißt das für die Entwicklung der Beschäftigung?
- Werden Call Center und Internet-Bearbeitung in einer Einheit zusammengeführt oder werden sie getrennt geführt?
- Wie verändert sich die Arbeit: Welche Arbeitsvorgänge werden bearbeitet? Ist die Entwicklung mit mehr Autonomie bei der Arbeit und einer Tendenz zu selbst organisierter qualifizierter Arbeit verbunden? Welche neuen Qualifikationsanforderungen zeichnen sich ab?
- Welche Alternativen der Arbeitsorganisation sind in den technologisch fortgeschrittensten Bereichen bereits erkennbar? Wie kann die Entwicklung positiv im Interesse der Beschäftigten beeinflusst werden?

Die TeilnehmerInnen:

- Jörg Anhalt, XtraMind
- Florian Theißing, Universität Bremen
- Stefanie Springer, Akademie für Technikfolgenabschätzung
- Ralf Voelzko, Personalrat Stadtverwaltung Dortmund

Die Technikentwicklung spielt für die Zukunft der Call Center eine große Rolle:

- **So war ja gerade das Neue am Call Center die technisch organisatorische Bündelung und Rationalisierung von Dienstleistungsbeziehungen, d.h. die Veränderung der Form der Dienstleistungserbringung insgesamt.**

Dabei haben sich Call Center als Organisation bzw. Organisationseinheiten mittels moderner Informations- und Kommunikationstechnologie auf den Kundenkontakt spezialisiert. Entscheidend ist die Integration neuer Technik, die die Telekommunikation mit elektronischer Datenverarbeitung und digitaler Vermittlungstechnik verbindet. Durch die Kopplung von Kommunikationsnetzwerken und Telekommunikationsanlagen, die Telefonanrufe nach programmierbaren Funktionen vermitteln, macht die Bündelung automatische Verwaltung und Integration von Dienstleistung möglich. Dabei ist bei der dynamischen Technikentwicklung nicht anzunehmen, dass der Technikstand bei ACD und CTI-Anlagen stehen bleibt. Schwerpunkte der Entwicklung liegen dabei in der Integration, z.B. von Gespräch und Datenbank, in der Einbeziehung des Internets und in der Automatisierung der E-Mail-Kommunikation.

- **Die Zukunft der Call Center steht in engem Zusammenhang mit den digitalisierten Geschäftsstrategien des E-Business und E-Commerce.**

Dabei wachsen Telefon, Internet basierte Dienste und gesprächsunterstützende Datenbanken zu einer Plattform unabhängigen interaktiven multimedialen IT-Architektur zusammen, die innerbetrieblich als auch betriebsübergreifend die gesamte Wertschöpfungskette durchdringt. Im Bearbeitungssystem wird es keinen Unterschied mehr spielen, ob die Kundenkontakte über Fax, E-Mail/ Internet, Calls oder persönlich erfolgen. Mit der strategischen und organisatorischen Ausrichtung aller Prozesse an der Kundeninteraktion verliert das Call Center als Ort der standardisierten Massenproduktion von Dienstleistung an Bedeutung. Die internetbasierte Kundenkommunikation polarisiert die Dienstleistungserbringung.

- **Einfache, standardisierbare Dienstleistungen werden durch das Internet substituiert. Die Erbringung wird an die Kunden selbst übertragen.**

Der Markt einfacher Dienstleistung per Telefon wird nicht weiter wachsen, sondern nur in Restgrößen übrig bleiben. Betroffen sind z.B. Auskünfte aller Art, Info-Hotlines, Bestellung von Massen-/Konsumartikeln.

Bei differenzierten Produkten kann zusätzliche Beratung per »Call me back« Button angefordert werden – damit bleiben für das Gespräch am Telefon individuelle Kundenfragen.

Es fallen damit tendenziell Call Center weg, die besonders stark durch den Widerspruch zwischen den geringen fachlich Anforderungen einer zeitlich getakteten Sachinformationsarbeit und den hohen Anforderungen der zu leistenden Kommunikations- und Emotionsarbeit gekennzeichnet sind. Diese Call Center sind weiterhin eher in ländlichen Gebieten angesiedelt.

■ **Komplexe Dienstleistungen werden durch Internetapplikationen ergänzt. Es kommt zu einer Mischkommunikation Internet/Telefon. Call Center werden zu multimedialen Communication Centern.**

Übrig bleiben somit individuelle Beratungsgespräche, technische Hotlines und /oder das Beschwerdemanagement. Ein bestimmter Bedarf an direkter Kommunikation wird bestehen bleiben, der sich auf komplexe Sachfragen sowie auf die Herstellung loyaler Kundenbeziehungen spezialisiert.

Auch hier werden die Kunden in Zukunft stärker mit einbezogen: »Harte« Informationen (z.B. Preise, technische Daten) können und werden zunehmend von den Kunden selbst im Internet eingeholt, das zeigen die Erfahrungen des Online-Handels. Das Gespräch ist damit vom »Infoballast« befreit und kann sich auf die komplexen Fragen konzentrieren.

Die verbleibenden Tätigkeitsinhalte sind anspruchsvolle Sachbearbeitungsaufgaben verbunden mit der Kommunikationsarbeit am und mit dem Kunden. Neben den höheren Anforderungen an die fachliche Informationsebene kommt es stärker zu einer Konzentration auf die »virtuelle Kundennähe« an, auf die Herstellung von loyalen Kundenbeziehungen.

■ **Der Anteil an anspruchsvoller Sachbearbeitung sowie an der Emotions- und Kommunikationsarbeit steigt.**

Kennzeichen der Tätigkeiten, die nach wie vor menschliche Arbeit erfordern sind:

- wenig standardisierte Kommunikationsarbeit
- geringer potenzieller Automatisierungsgrad
- hoher formaler Bildungsabschluss der Mitarbeiter

Fraglich ist, ob solche Communication Center ökonomisch zu betreiben sind, da sie hohe Investitionen in das Personal erfordern, die sich mit bekannten Schwierigkeiten verbinden. Deshalb wird hochqualifizierte Arbeit in Kunden-

centern keine Zukunft haben und es eher zu einer Nivellierung der Qualitätsstandards kommen, um die Kosten kontrollieren zu können.

■ **Insgesamt hat sich die Diffusion neuer Techniken des E-Business verlangsamt. Der Markt konsolidiert sich. In der verlangsamteten Entwicklung liegen Chancen für eine sozialverträgliche Arbeitsgestaltung in Call Centern.**

In dieser verlangsamteten Entwicklung liegen Chancen für eine sozialverträgliche Arbeitsgestaltung. Denn wo an die Stelle von hektischem Agieren bedächtigeres Überdenken tritt, gibt es auch größere Chancen Interessen der Beschäftigten einzubringen.

Ein ganz neues Anwendungsfeld werden Call Center Strukturen im Bereich der öffentlichen Betriebe darstellen, wo es im Rahmen von E-Government-Strategien darum geht, den Kontakt zum Bürger zeitlich, räumlich und qualitativ auszubauen. Die hierzu entwickelten Konzepte sehen mehrere gleichberechtigte Säulen des Kundenkontaktes,

- die persönliche Vorsprache (zentral und dezentral) z. Bsp. in Bürgerbüros
 - der telefonische Kontakt zur Zentrale, organisiert durch spezifische Call Centerformen und
 - der Kontakt vom PC im Haushalt zum Internetangebot der Stadtverwaltung.
- Dabei werden die verschiedenen Zugänge auf einer gemeinsamen technischen Plattform unter Zuhilfenahme von Datenbankstrukturen entwickelt. Die Kommunen versprechen sich über diese Lösung eine bessere Erreichbarkeit, eine qualifizierte Serviceberatungs-Dienstleistung und eine gleichzeitig wirtschaftliche Organisation. Hier gibt es beträchtliche Potentiale für eine zukunftsorientierte Arbeitsgestaltung, die zugleich die Defizite des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in gewerblichen Call Centern vermeidet.

THESE 22

Mit der Einführung neuer Unternehmenskonzepte an der Kundenschnittstelle wird sich auch das Arbeitssystem verändern; wir finden hier teilweise Parallelen zur Entwicklung in anderen Branchen, wie z.B.

- den Trend zur dezentralen Arbeitsorganisation, um durch die Vernetzung zentrale Infrastruktur (Facilities) einzusparen

- stärkere Integration von Teleheimarbeit durch Beschäftigung von Ich AGs in Outbound und Inbound
- stärkere Diversifizierung der Inboundservices in Standard-Business- und Master Class
- Integration von klassischen Outboundfunktionen in die Inboundtelefonie
- hoher Grad der Standardisierung der Leistung bei hohem Maß an individueller Dialoggestaltung seitens der Agenten
- eine stärkere psychologische und kommunikative Qualifizierung der Agenten.

Mit dem Bestehen der Call Center Betriebe werden Erfahrungen gesammelt, die selbst wenn Call Center wieder aufgelöst oder reintegriert werden sollten, rückschlagen können auf die Kundeninteraktion von Unternehmen in allen Branchen. Dabei können Unternehmen von Call Centern in folgenden Bereichen lernen:

1. Die Kundenfokussierung insbesondere die Entwicklung von Kommunikations- und Medienkompetenz in den Fachabteilungen
2. Das Servicebewußtsein, damit ist die Serviceorientierung und -differenzierung als Grundhaltung der Mitarbeiter der Betriebe gemeint,
3. Die Prozessorientierung, eine Optimierung der Organisation, die die Sofortarbeit und Realtime-Konzepte ins Zentrum stellt und Kennzahlen für Leistungen ermittelt,
4. Eine Ziel- und Ergebnisorientierung, die Kenngrößen wie Erstlösungsquote, Servicelevel oder Lösungskompetenz entwickelt,
5. Prozesstransparenz und Controlling,
6. Eine Mitarbeiterentwicklung und Führung als kontinuierliche Prozesse und
7. die kontinuierliche Veränderung als System.

THESENPAPIER (ZUSAMMENFASSUNG) ZUR »INNOVATIVEN CALL CENTER GESTALTUNG«

KUNDEN- UND QUALITÄTSORIENTIERUNG

These 1:

Call Center sind Grenzstellen von Organisationen, die sich auf den telefonischen Kundenkontakt spezialisiert haben. Damit stehen sie in einem Rationalisierungsdilemma zwischen Kostendruck und Servicequalität.

In der Ausdifferenzierung dieses Rationalisierungsdilemmas an der Grenzstelle wird der Agent zum Objekt und gleichzeitig zum Täter:

- Warteschlange im Kopf versus flexible Interaktion,
- Standardisierung versus Beratungsqualität,
- Dequalifizierung versus Qualifikationsreserven,
- Kontrolle versus Kompetenzaufbau.

These 2:

Agents sind Frontsoldaten zwischen zwei Kundengruppen, deren Anforderungen sie nicht gleichzeitig gerecht werden können: Als Erstkunden »ihre Auftraggeber« und als Endkunden »die Anrufer«.

Als Erstkunden fungieren die Auftraggeber des Dienstleistungs-Call Centers bzw. beim Inhouse Call Center das leitende Unternehmen. Deren Anforderungen sind klar formuliert:

- Rationalisierung des Massenkundengeschäfts,
- Kostensenkung bei steigenden Ansprüchen der Kommunikation,
- Standardisierung der Gesprächsführung

Ansprüche der Endkunden sind dem gegenüber meist unbekannt; sie werden weitgehend nicht von Endkunden formuliert, sondern von Betreibern vordefiniert. Es gibt selten Kundenbefragungen, kein systematisches Beschwerdemanagement und auch kein fundiertes Informations- und Wissensmanagement. Kunden sind nicht auf Messen und nicht in der Fachpresse vertreten, es scheint dass Call Center dies auch nicht bedauern.

Anforderungen aus Verbrauchersicht wären etwa

- methodische Kompetenzen,
- persönliche Betreuung,
- gute Erreichbarkeit,
- schnelle Annahme des Gespräch,
- Einhaltung von Zusagen,
- angemessene Länge des Telefonats,
- zügige Komplettabwicklung.

Kriterien für eine verbraucherorientierte Dienstleistung wären danach:

- keine Standards, sondern angemessenes Rollenhandeln,
- qualifizierte Agents mit Entscheidungskompetenz,
- positive Grundeinstellung zum Kunden,
- Kosten für Calls sind der Dienstleistung angemessen.

These 3:

Die vorherrschende Arbeitsorganisation ist dem Kundenbedarf nicht angemessen.

- Tayloristische Strukturen weisen den Experten der Kundenkommunikation den Rang von Dienern und Befehlsempfängern zu.
- Innerbetriebliche Kommunikation wird unterbunden und Motivation nicht gefördert.
- Die Vielfalt von Gesprächskulturen als Potential für individuelle Kundendialoge ist nicht erwünscht, stattdessen wird die Einhaltung von Eunuchen-Stimmen und aufgesetzter Höflichkeit antrainiert.
- Erkenntnisse über Kundenverhalten werden nicht abgefragt.
- Agents werden im Veränderungsmanagement nicht beteiligt, obwohl sie über das meiste Wissen verfügen.

These 4:

Statt Ressourcen und Handlungsspielräume bereitzustellen, wird die Dilemmabearbeitung auf das Arbeitshandeln der Agents verlagert.

Als Perspektivdilemma müssen Agents kompetent zwischen den Perspektiven der KundInnen und des Unternehmens vermitteln und wechseln können. Als Wissensdilemma sollte der Agent möglich nicht zuviel wissen, da er begrenzte Problemlösungsmöglichkeiten hat, weiß aber meist mehr, als er eigentlich sagen dürf-

te. Als Verantwortungsdilemma müssen Agents Unternehmensentscheidungen, auf die sie kaum Einfluss haben, gegenüber den Kunden verantworten. Als Vertrauensdilemma müssen Agents für ihre Zusagen gerade stehen.

These 5:

Die Kundenbeziehung gestalten heißt für die Call Center nichts anderes als die Kunden unterschiedlich behandeln, so dass je nach Art der Dienstleistung und der Marktsituation das Call Center einen Grenznutzen erfüllt.

Dabei regelt sich die Qualität der Dienstleistung

- über den Preis den der Kunde bereit ist für differenzierte Dienstleistung (Personal, Telefon, Internet) zu zahlen.
- über den Wert den der spezifische Kunde für den Betrieb darstellt (Kundensegmentierung).
- nach der Intensität der Kundenbindung und der Marktlage.
- bei Monopolstrukturen, stabilen Kundenbeziehungen und qualitativen Produkten wird die Call Center Qualität eine geringere Rolle spielen, als bei nicht gebundenen Kunden, die beim ersten erreichbaren Call Center buchen.

These 6:

Hierdurch bieten sich Ausgangspunkte für eine Strategie zu einem Bündnis zwischen Agenten und Kunden, d.h. Gewerkschaften und Kundenverbänden.

In der Strategie »verantwortungsvoller Umgang mit Kunden« korrespondiert die Qualität der Kundenbetreuung unmittelbar mit den Kriterien:

- ausreichende Personaldecke,
- gut informiertes und fachlich geschultes Personal,
- ausreichende Kompetenzen,
- gute Arbeitsbedingungen.

ARBEITSGESTALTUNG

These 7:

In dem Grad wie Call Center in der Praxis unterschiedliche Dienstleistungen erbringen, finden wir unterschiedlichste Arbeitsbedingungen in einer

großen Bandbreite vor. Es empfiehlt sich die Einführung einer Typologisierung, wie z.B. das AKL System.

Da unter den Begriff Call Center so unterschiedliche Dienstleistungen fallen wie die Bestellaufnahme, die Rufnummorauskunft bis hin zur qualifizierten Sachbearbeitung sowie der komplexen Beratung und Hotline für Computersysteme, sind auch die Arbeitsbedingen recht unterschiedlich. Bei der Entlohnung schwankt das Anfangsgehalt eines Agents von 6 € bis 19 € pro Stunde, der Anteil der Teilzeitkräfte ist nicht immer gleich hoch und schwankt zwischen 20 % und 80 %, die Arbeitszeiten sind zwar flexibel, jedoch sind die Betriebszeiten nicht so extrem wie vermutet ausgeweitet.

Das AKL-System unterscheidet drei Typen von Call Centern:

Typ A: hoher Qualifikationsgrad der Agenten, niedriges Anrufvolumen, kleines Inbound CC, komplexe Aufgabenstellungen

Typ K: hohes Kundenaufkommen, standardisierte Kommunikationsabläufe, großes Inbound CC, Massengeschäft

Typ L: breites Leistungsspektrum, leistungsstarke Technik, Dienstleister, Inbound und Outbound

These 8:

Kernelemente der deutschen Arbeitsbeziehungen wie Tarifvertrag und Mitbestimmung nach Betriebsverfassungsgesetz haben gegenüber individualistischen Lösungsmechanismen eine geringe aber schnell wachsende Bedeutung.

Nach der Aufbauphase entwickeln sich Arbeitgeber- und Arbeitnehmerbeziehungen, in denen betriebliche Konflikte nach bestimmten Regeln angegangen werden. Betriebsräte werden gewählt, um eine gerechte Bezahlung und das Bedürfnis nach Anerkennung abzusichern.

These 9:

Für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen bieten sich aktuell verschiedene Ansatzpunkte.

Die Chancen für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen stehen derzeit nicht schlecht. Dafür bieten sich folgende Ansatzpunkte:

- Integration von anderen Medien (E-Mail, Fax, Internet) ins Call Center,
- steigende Kundenerwartungen an Qualität der Auskünfte,

- Servicequalität erfordert motivierte und qualifizierte Beschäftigte,
- Automatisierung von Ansagediensten und Selfservice und damit Zunahme qualifizierterer Aufgaben,
- Steuerung durch Teamarbeit kann komplexe, teure Personalplanungssoftware ersetzen,
- Rekrutierungsprobleme erfordern Motivationsstrategie und Nutzung des hohen Erfahrungsschatzes von beschäftigten Agents.

These 10:

Eine umfassende Gestaltungsstrategie entwickelt Ziele für Arbeitsbedingungen, Teamorganisation, Interessensvertretung im Betrieb, regionale Vernetzung überbetrieblicher Akteure sowie die Integration der Kunden in die Angebotsentwicklung.

Arbeitsgestaltung im Call Center bedeutet

- gesunde Arbeitsbedingungen,
- Selbststeuerung durch ganzheitliche Teamarbeit,
- eine vertretungskompetente Belegschaft mit Organisationsentwicklungskompetenz, betriebliche Interessensvertretung, Co-Management und abgeschlossene Betriebsvereinbarungen
- Foren der regionalen Zusammenarbeit überbetrieblicher Akteure,
- Integration der Kunden in die Angebotsentwicklung und Produkterstellung, von der Ausarbeitung eines Pflichtenheftes über die Produkt-/ Prozessentwicklung bis zur Formulierung von Qualitätskriterien.

ARBEITS- UND GESUNDHEITSSCHUTZ

These 11:

Bezogen auf Belastungen und Beanspruchungen in Call Centern wurden in den letzten Jahren wesentliche Forschungen durchgeführt, die die Gestaltungsnotwendigkeit des Arbeits- und Gesundheitsschutzes belegen.

Im Vergleich von Call Centern zu einer Kontrollgruppe liegen Arbeitsanforderungen und Ressourcen, wie Handlungs- und Zeitspielräume, Arbeitskomplexität und Partizipation deutlich niedriger; verbessert wird das Bild bei der Hinzunahme

von Outbound-Telefonie sowie bei der Mischarbeit zwischen Inbound und Outbound.

Psychosomatische Beschwerden und emotionale Erschöpfungen sinken mit dem Alter und bei fest zugewiesenen Arbeitsplätzen, steigen deutlich bei mehr als 20 Gesprächen pro Stunde und bei mehr als 20 Agents im Raum. Ursachen für emotionale Erschöpfung, mangelnde Arbeitszufriedenheit und psychosomatische Beschwerden werden ausgemacht in

- mangelnden Handlungs- und Zeitspielräumen,
- Unsicherheit und arbeitsorganisatorischen Problemen,
- Sensitivitätsanforderungen und emotionale Dissonanz,
- persönliche Aversion und Abstimmungsschwierigkeiten.

Auch nach einer Untersuchung der AOK Rheinland liegen Krankheitsfälle in Call Centern deutlich über den Vergleichszahlen anderer Büroarbeitsplätze, insbesondere deutlich mehr Diagnosen von Atemwegserkrankungen, Erkrankungen des Magens sowie Muskelskeletterkrankungen.

These 12:

Ein wirksamer Arbeits- und Gesundheitsschutz optimiert die Beanspruchungen durch arbeitsorganisatorische Gestaltung und stärkt die Gesundheitsressourcen der Beschäftigten. Er unterscheidet zwischen kurzfristigen, mittelfristigen und langfristigen Maßnahmen.

In der arbeitsorganisatorischen Gestaltung können kurzfristig: Ausgleichsmöglichkeiten und flexible Pausen geschaffen werden, mittelfristig ergonomische Maßnahmen ergriffen und feste Arbeitsplätze eingerichtet werden, sowie langfristig Handlungsspielräume erhöht, Misch-Arbeitsplätze eingerichtet und soziale Unterstützungssysteme aufgebaut werden. Für die personenbezogene Stärkung der Gesundheitsressourcen können kurzfristig Broschüren ausgelegt und Gesundheitstage durchgeführt werden, mittelfristig gesundheitsorientierte Weiterbildungen zu Kommunikation, Stressmanagement, Augentraining und Rückenschule durchgeführt werden sowie langfristig betriebliche Gesundheitszirkel fest implementiert werden.

These 13:

Neben den klassischen Feldern des Arbeits- und Gesundheitsschutzes gibt es spezifische Call Center bezogene Gestaltungsanforderungen.

Hierfür sind spezifische Lösungen zu entwickeln.

- Begrenzung der Telefonzeit auf maximal 6 Stunden
- Stimmtraining
- Maximum Anzahl Agents pro Arbeitsraum (z.B. 20)
- Mischttätigkeit
- technische Überwachung eingrenzen
- Software-Ergonomie an der Kundeninteraktionsschnittstelle
- Selbststeuerung und Eigenverantwortung im Kundenkontakt
- Wissensmanagement und Entwicklungsförderlichkeit

These 14:

Die betrieblichen Akteure sind alleine nicht besonders aktiv im Arbeits- und Gesundheitsschutz.

Die Call Center-Betreiber tragen zwar die Verantwortung, kommen aber nicht alleine auf die Idee zu Arbeits- und Gesundheitsschutzmaßnahmen, Betriebsräte beschränken ihr Engagement im Wesentlichen auf die Durchsetzung von Bildschirmspausen und die Beschäftigten, die einen Druck aufbauen könnten um den Arbeitgeber zu Regeln zu zwingen und das öffentliche Image zu verändern, scheuen das Risiko der hohen Arbeitslosigkeit.

These 15:

Unter den möglichen Akteuren müssen staatlicher Arbeitsschutz und Berufsgenossenschaften ihre Vollzugsrolle deutlicher ausspielen, aber auch durch Beratungsangebote zu arbeitsorganisatorischen Fragen und durch finanzielle Anreize (Berufsgenossenschaften) ergänzen.

Hierbei ginge es darum, sowohl gesetzliche Vorschriften durchzusetzen als auch unter Einbezug von Geschäftsführungen, Sicherheitsfachkräften und betrieblichen Interessensvertretungen Ressourcen für ein Gesundheitsmanagement zu aktivieren. Hierbei hätten Berufsgenossenschaften und Arbeitsschutz durchaus etwas anzubieten: Unterstützung bei der Durchführung von Prozessanalysen, praktische Hilfen und Checklisten, Zugriff auf Projektergebnisse und Beratungseinrichtungen, Benchmarking mit anderen Einrichtungen.

These 16:

Angesichts der weiterhin feststellbaren Schwierigkeiten, einen wirksamen Arbeits- und Gesundheitsschutz in die Betriebe zu implementieren, kann kein Königsweg vorhergesagt werden. Ein sinnvoller Weg ist hier betrieblich zu entwickeln.

- Arbeits- und Gesundheitsschutz kann sich in der Phase des Aufbaus eines Call Centers aus der prospektiven Prozessanalyse ergeben; hierbei sind Gestaltungsempfehlungen abzuleiten, die neben wirtschaftlichen und Qualitätsaspekten auch Aspekte des Arbeits- und Gesundheitsschutzes beinhalten.
- Arbeits- und Gesundheitsschutz kommt im »Huckepack«, z.B. angedockt an ein Qualitätsmanagementsystem.
- Arbeits- und Gesundheitsschutz kann sich als Wettbewerbsfaktor entwickeln: Positiv, indem Zertifikate ausgestellt werden oder öffentliche Wettbewerbe »Best Practice« ausgelobt werden (siehe auch Öffentlichkeitsarbeit der Gemeinschaftsinitiative gesünder arbeiten); negativ, indem aktive Betriebe auch Klage gegen Wettbewerbsverzerrungen durch Betriebe führen, die den gesetzlichen Gesundheitsschutz nicht praktizieren.
- Durch gewerkschaftliche Kampagnen.

These 17:

Nichtsdestotrotz können nur durch eine partizipative Gestaltung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes im Call Center Gefährdungen beurteilt, und tätigkeitsgerechte Maßnahmen ermittelt und eingehalten werden.

Da aber die Partizipationskompetenz der Beschäftigten weder durch den Betriebsrat noch durch die Geschäftsführung aktiviert und auch nicht durch die Beschäftigten selbst eingefordert wird, können die genannten positiven Wirkungen von Partizipation nur im Zusammenspiel aller Akteure erreicht werden: Ein betriebliches Vorgehensmodell zur Ausgestaltung des Partizipationsprozesses hat somit mit der Willenserklärung der Akteure unter Einbezug der Geschäftsführung zu beginnen. Zu seiner Durchführung liegen Instrumente und Verfahren vor.

TECHNIKGESTALTUNG

These 18:

Die Zukunft der Call Center steht in engem Zusammenhang mit der Entwicklung der digitalisierten Geschäftsstrategien des E-Business und E-Commerce. Dabei wachsen Telefon, internetbasierte Dienste und gesprächsunterstützende Datenbanken zu einer plattformunabhängigen interaktiven multimedialen IT-Architektur zusammen, die innerbetrieblich als auch betriebsübergreifend die gesamte Wertschöpfungskette durchdringt. Im Bearbeitungssystem wird es keinen Unterschied mehr spielen, ob die Kundenkontakte über Fax, E-Mail/Internet, Calls oder persönlich erfolgen.

Mit der strategischen und organisatorischen Ausrichtung aller Prozesse an der Kundeninteraktion verliert das Call Center als Ort der standardisierten Massenproduktion an Bedeutung. Die internetbasierte Kundenkommunikation polarisiert die Dienstleistungserbringung.

These 19:

Einfache standardisierbare Dienstleistungen werden durch das Internet rationalisiert bzw. auf die Kunden übertragen (Kundenselbstbedienung).

Dies betrifft Auskünfte aller Art, Infohotlines, Bestellung von Massenartikeln. Telefondienste bleiben nur als Restgröße, z.B. nach Betätigung des Call me Buttons für zusätzliche Beratung und individuelle Kundenfragen. Damit fallen traditionelle Call Center Arbeitsplätze weg, die durch geringe fachliche Anforderungen, hohe zeitliche Taktung und hohe Anforderungen an Kommunikations- und Emotionsarbeit gekennzeichnet sind.

These 20:

Bei komplexen Dienstleistungen ergänzt sich Telefon, Internet und Face to Face-Gespräch zu einem multimedialen Kommunikationcenter.

Die Anwendungsformen sind technische Hotlines, Beschwerdemanagement und individuelles Beratungsgespräch für komplexe Sachfragen sowie zur Herstellung loyaler Kundenbeziehungen. Es handelt sich um anspruchsvolle Sachbearbeitungsaufgaben verbunden mit Kommunikationsarbeit am Kunden, womit fachliche Anforderungen sowie direkte Kommunikationsanforderungen an den Ausbau von Kundenbeziehungen wachsen.

These 21:

In dem Maße wie sich Märkte konsolidieren und die Technikkdiffusion verlangsamt wachsen auch wieder die Chancen für eine humane Arbeitsgestaltung im Call Center.

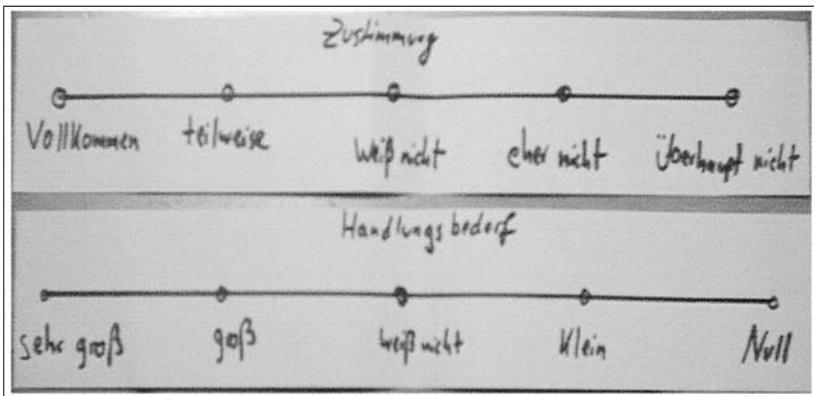
These 22:

Die neuen Unternehmenskonzepte verändern auch das Arbeitssystem:

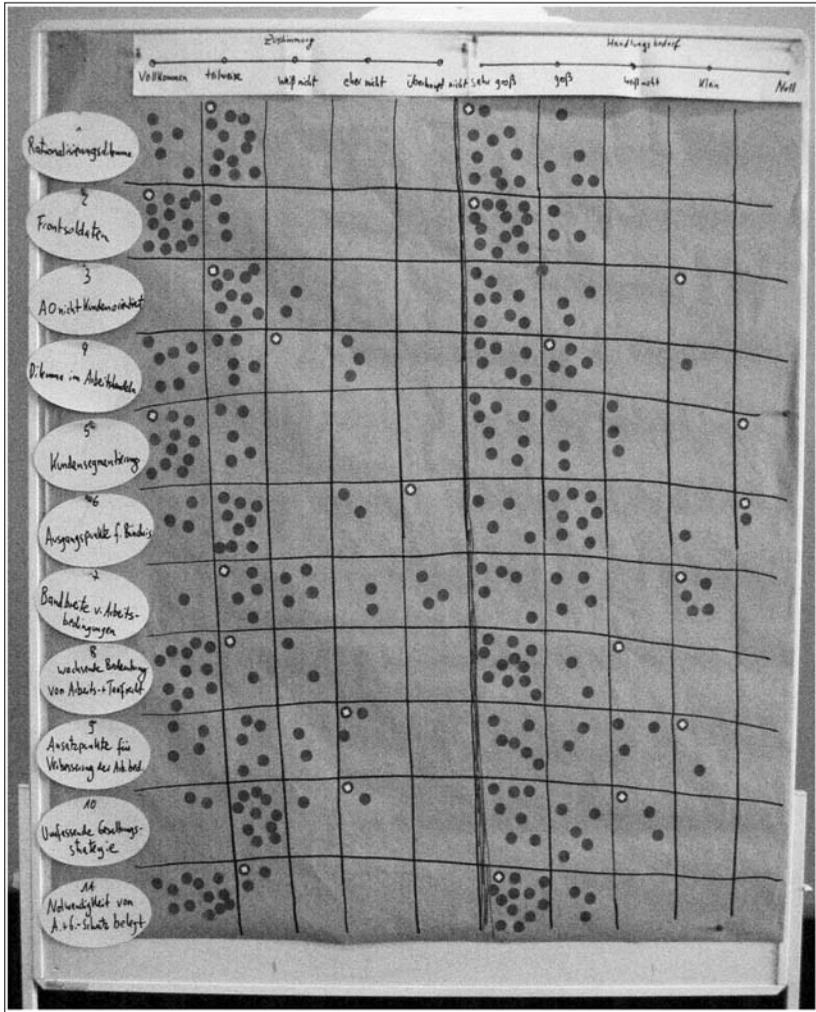
- **zu dezentraler Arbeitsorganisation (Vernetzung spart Facilities)**
- **Integration von klassischen Outbound-Funktionen in die Inbound-Telefonie**
- **Höhere psychologische und kommunikative Qualifizierung der Agenten**
- **Verstärkte Implementierung von Ich-AGs**

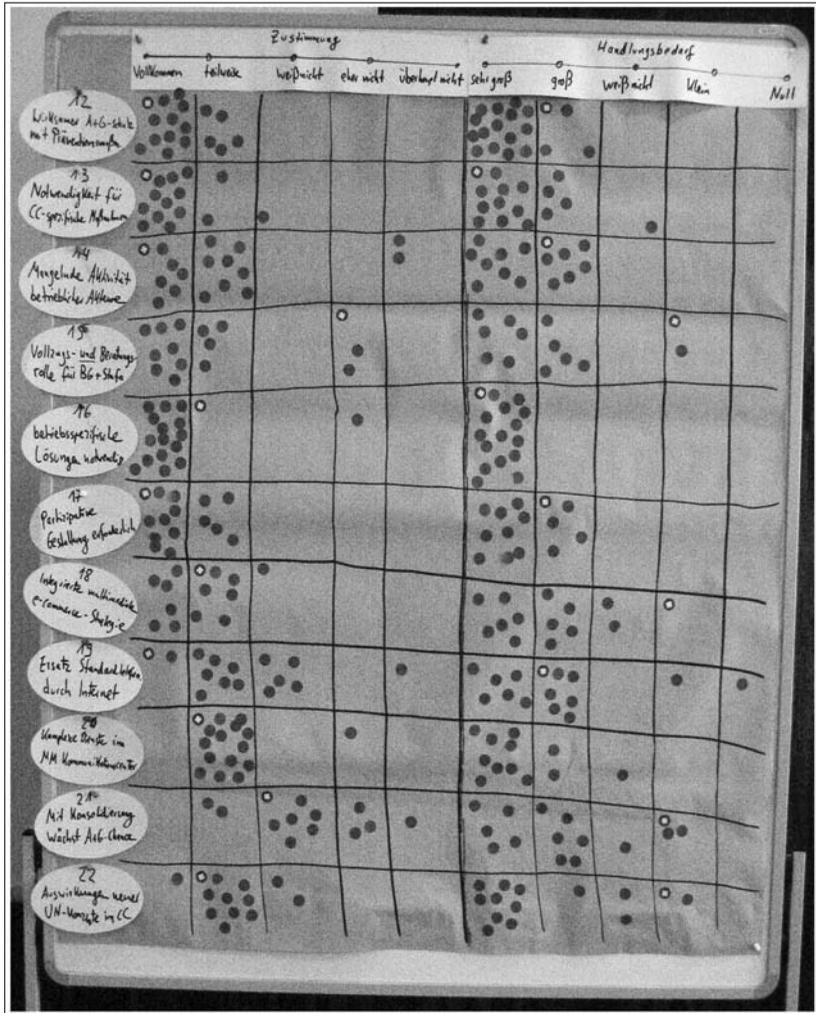
BEWERTUNG DER THESEN DURCH BETRIEBSRÄTE

Die Thesen wurden den TeilnehmerInnen einer Betriebsrätekonferenz vorgestellt und von ihnen bewertet. Insbesondere wurde der Grad der Zustimmung und die Bedeutung bezogen auf den Handlungsbedarf abgefragt. Folgende Skala wurde vorgegeben, nach der jede These bewertet werden sollte:



Die Metaplanwände mit den Bewertungen sind auf den folgenden Seiten reproduziert.





HIER EINIGE DER ZUSÄTZLICH ABGEGE- BENEN KOMMENTARE:

These 2

Eine direkte Umsetzung von Kundenbefragungen kann manchmal für die Belegschaft problematisch werden

These 3

Es gibt Beispiele für die Durchführung von Mitarbeiterbefragungen z.B. zur Arbeitszeit, zur Kompetenzentwicklung und zur Arbeitsgestaltung. Dabei ist seitens der Betriebsräte genau auf die Fragestellungen zu achten. Oft sind die falschen Fragen gestellt bzw. Ergebnisse werden nicht umgesetzt.

These 5

Die Kundensegmentierung dient in manchen Betrieben auch zur Selbstbedienung, z.B. um menschliche Agents durch Sprachcomputer zu ersetzen, bei denen sich die Kunden per PIN legitimieren.

These 6

Zum Kompetenzerwerb berichten Betriebsräte auch von positiven Beispielen, wie: selbstorganisierte Trainings, ein vereinbartes Qualifikationskonzept mit einem jährlichen Zeitbudget von 6 Tagen oder auch das Computerunterstützte Lernen (CuL) in sogenannten »Leerlaufzeiten«.

These 7

Die aufgeführte Typologisierung ist nicht trennscharf; in manchen Call Centern existieren alle Typen nebeneinander.

Zu berücksichtigen ist auch die Rolle des Call Center im Gesamtunternehmen. Im einen Fall wird das Call Center als »betriebliche Abschiebestation« gesehen, im anderen Fall wird bei der Reorganisation im Inhouse Call Center aus Imagegründen besser bezahlt.

These 8

Die Durchsetzung eines Betriebsrats erfolgt nicht im Selbstlauf, sie bedarf externer Unterstützung.

These 9

Probleme in der Wahrnehmung der Gestaltungsaufgabe durch Beschäftigte stellen sich im hohen Leistungsdruck, der für die Mitarbeiter nicht gerade motivierend wirkt. Beim Inhouse Call Center kommt der Druck hinzu, der dadurch entsteht, dass die Belastungen der SachbearbeiterInnen abgefangen werden sollen.

These 10

Für die Selbststeuerung existieren widersprüchliche Erfahrungen zu den Möglichkeiten der Beteiligung der Agents bei der DV-unterstützten Dienstplangestaltung, in manchen Betrieben gibt es eine Arbeitsplangestaltung nach Wunsch, in anderen wenigstens eine Tauschmöglichkeit im Rahmen des vorgegebenen Dienstplans.

These 14

Es gibt positive Beispiele, wo Betriebsräte auch Stimmtrainings und Massagen durchgesetzt haben oder wo Wasserspender eingeführt wurden. Des weiteren wurden Beispiele für eine offensive Pausenregelung genannt.

These 15/16

Die Benchmarking-Vergleiche zwischen Betrieben nehmen zu; dies ist auch eine Chance, Indikatoren für realisierten Arbeits- und Gesundheitsschutz mit in den Vergleich aufzunehmen und darüber einen Marktdruck herzustellen.

These 2/22

Outsourcing-Prozesse nehmen weiter zu, damit ist das Dilemma zwischen Kostendruck und Qualität agieren zu müssen auch nur begrenzt betrieblich beeinflussbar, da die Kosten vom externen Auftraggeber nur begrenzt getragen werden. Hier liegt auch die wesentliche Ursache für Leistungsdruck.

HANDLUNGSBEDARF

(als abschließende Bewertung geäußert)

1. Das schlechte Image der Call Center in der Öffentlichkeit muss dringend verbessert werden. Es resultiert aus der fehlenden Berufsausbildung der meisten Agents, der schlechten Bezahlung und der unsicheren Jobs der Startphase.
2. Mitarbeiterwünsche lassen sich erkennen im Bedürfnis nach beruflichen Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten, nach Anerkennung und Wertschätzung der erbrachten Leistung sowie nach Beteiligung in der Verbesserung von Dienstplänen, Kompetenzen und Raumklima.
3. Bedarf besteht in der Bekanntmachung von Umsetzungsmöglichkeiten für den Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie in der Durchsetzung der betrieblichen Gefährdungsanalyse (Belastungen und Beanspruchungen analysieren).

... WENN JEDER EINEN WUNSCH FREI HÄTTE ...:

- langfristige Perspektiven schaffen
- Überleben als Betrieb sichern
- Raubtiermentalität zurückfahren
- Entschleunigung

- reibungslosere Zusammenarbeit
- mehr nicht erpressbare Aktivisten
- Netzwerke bilden
- mehr Mitbestimmung für Betriebsräte

- bessere Wertschätzung des Berufsstandes
- Agenten als Menschen sehen
- Wertschätzung im Call Center und Bezahlung verbessern
- Selbstbewusstsein steigern

- Transparenz der Studien zum Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Intensivere Gestaltungsdebatte

- Entspannungs- und Erholungsraum

- bei uns soll es so bleiben

In der edition der Hans-Böckler-Stiftung sind bisher erschienen:

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
50	<i>Peter Kalkowski/Matthias Helmer/ Otfried Mickler</i> Telekommunikation im Aufbruch	10,23	13050	3-935145-22-5
51	<i>Dunja M. Mohr</i> Lost in Space: Die eigene wissen- schaftliche Verortung in und außerhalb von Institutionen	14,32	13051	3-935145-23-3
53	<i>Wolfhard Kohte</i> Störfallrecht und Betriebsverfassung	10,23	13053	3-935145-25-X
54	<i>Manfred Deiß/Eckhard Heidling</i> Interessenvertretung und Expertenwissen	13,29	13054	3-935145-28-4
55	<i>Herbert Bassarak/Uwe Dieter Steppuhn (Hrsg.)</i> Angewandte Forschung und Entwicklung an Fachhochschulen in Bayern	15,00	13055	3-935145-29-2
56	<i>Herbert Bassarak/Uwe Dieter Steppuhn (Hrsg.)</i> Angewandte Forschung und Entwicklung an Fachhochschulen Sozialer Arbeit	23,00	13056	3-935145-30-6
57	<i>Heide Pfarr (Hrsg.)</i> Ein Gesetz zur Gleichstellung der Geschlechter in der Privatwirtschaft	12,00	13057	3-935145-31-4
58	<i>Stefan Eitenmüller</i> Reformoptionen für die gesetzliche Rentenversicherung	15,00	13058	3-935145-32-2
59	<i>Bernd Kriegesmann/Marcus Kottmann</i> Neue Wege für Personalanpassungen in der Chemischen Industrie	10,00	13059	3-935145-33-0
60	<i>Hans-Böckler-Stiftung/DGB-Bundesvorstand</i> Welthandelsorganisation und Sozialstandards	7,00	13060	3-935145-34-9
61	<i>Renate Büttner/Johannes Kirsch</i> Bündnisse für Arbeit im Betrieb	11,00	13061	3-935145-35-7
62	<i>Elke Ahlers/Gudrun Trautwein-Kalms</i> Entwicklung von Arbeit und Leistung in IT-Unternehmen	9,00	13062	3-935145-36-5
63	<i>Thomas Fritz/Christoph Scherrer</i> GATS 2000. Arbeitnehmerinteressen und die Liberalisierung des Dienstleistungshandels	12,00	13063	3-935145-37-3
64	<i>Achim Truger/Rudolf Welzmüller</i> Chancen der Währungsunion – koordinierte Politik für Beschäftigung und moderne Infrastruktur	13,00	13064	3-935145-38-1
65	<i>Martin Sacher/Wolfgang Rudolph</i> Innovation und Interessenvertretung in kleinen und mittleren Unternehmen	19,00	13065	3-935145-39-X

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
66	<i>Volker Meinhardt/Ellen Kirner/ Markus Grabka/Ulrich Lohmann/Erika Schulz</i> Finanzielle Konsequenzen eines universellen Systems der gesetzlichen Alterssicherung	12,00	13066	3-935145-40-3
67	<i>Thomas Ebert</i> Langfrist-Arbeitszeitkonten und Sozialversicherung	12,00	13067	3-935145-41-1
68	<i>Jan Priewe unter Mitarbeit von Christoph Scheuplein und Karsten Schuldt</i> Ostdeutschland 2010 – Perspektiven der Innovationstätigkeit	23,00	13068	3-935145-42-X
69	<i>Sylke Bartmann/Karin Gille/Sebastian Haunss</i> Kollektives Handeln	30,00	13069	3-935145-43-8
70	<i>Bernhard Nagel</i> Mitbestimmung in öffentlichen Unter- nehmen mit privater Rechtsform und Demokratieprinzip	12,00	13070	3-935145-44-6
72	<i>Eva Kocher</i> Gesetzesentwurf für eine Verbandsklage im Arbeitsrecht	12,00	13072	3-935145-46-2
73	<i>Hans-Böckler-Foundation (ed.)</i> Future Works	10,00	13073	3-935145-47-0
74	<i>Reinhard Schüssler/Claudia Funke</i> Vermögensbildung und Vermögensverteilung	16,00	13074	3-935145-48-9
75	<i>Ingrid Ostermann (Hrsg.)</i> Perspektive: GLOBAL! Inter-nationale Wissenschaftlerinnenkooperationen und Forschung	20,00	13075	3-935145-49-7
76	<i>Christine Schön</i> Betriebliche Gleichstellungspolitik	12,00	13076	3-935145-50-0
77	<i>Volker Korthäuer/Marius Tritsch</i> US-Cross-Border-Lease	8,00	13077	3-935145-51-9
78	<i>Jörg Towara</i> Tarifvertragliche Regelungen zur Teilzeitarbeit	8,50	13078	3-935145-52-7
79	<i>Anja Riemann</i> Auswertung und Darstellung gesetzlicher Bestimmungen zur Teilzeitarbeit	8,00	13079	3-935145-53-5
80	<i>Heide Pfarr/Elisabeth Vogelheim</i> Zur Chancengleichheit von Frauen und Männern im Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit	12,00	13080	3-935145-56-X
81	<i>Wilfried Kruse/Daniel Tech/Detlev Ullenbohm</i> Betriebliche Kompetenzentwicklung. 10 Fallstudien zu betrieblichen Vereinbarungen	12,00	13081	3-935145-57-8

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
82	<i>Stefan Bach/Bernd Bartholmai</i> Perspektiven der Vermögensbesteuerung in Deutschland	12,00	13082	3-935145-58-6
83	<i>Charlotte Wahler (Hrsg.)</i> Forschen mit Geschlecht? Zwischen Macht und Ohnmacht: Frauen in der Wissenschaft	20,00	13083	3-935145-59-4
84	<i>Henry Schäfer</i> Sozial-ökologische Ratings am Kapitalmarkt	16,00	13084	3-935145-60-8
85	<i>Maliszewski/Neumann</i> Bündnisse für Arbeit – Best Practice aus Ländern und Regionen	14,00	13085	3-935145-61-1
86	<i>Matthias Müller</i> International Accounting Standards	9,00	13086	3-935145-62-4
87	<i>Arno Prangenberg</i> Grundzüge der Unternehmensbesteuerung	8,00	13087	3-935145-63-2
88	<i>Klaus Jacobs/Jürgen Wasem</i> Weiterentwicklung einer leistungsfähigen und solidarischen Krankenversicherung unter den Rahmenbedingungen der europäischen Integration	12,00	13088	3-935145-64-0
89	<i>Thomas Schönwälder</i> Begriffliche Konzeption und empirische Entwicklung der Lohnnebenkosten in der Bundesrepublik Deutschland – eine kritische Betrachtung	25,00	13089	3-935145-65-9
90	<i>Helene Mayerhofer</i> Handbuch Fusionsmanagement Personalpolitische Aufgaben im Rahmen von Fusionen	10,00	13090	3-935145-66-7
91	<i>Helene Mayerhofer</i> Handbuch Fusionsmanagement Fusionsbedingte Integration verschiedener Organisationen	10,00	13091	3-935145-67-5
92	<i>Hans-Erich Müller</i> Handbuch Fusionsmanagement Übernahme und Restrukturierung: Neuausrichtung der Unternehmensstrategie	8,00	13092	3-935145-68-3
93	<i>Christian Timmreck</i> Handbuch Fusionsmanagement Unternehmensbewertung bei Mergers & Acquisitions	10,00	13093	3-935145-69-1
94	<i>Volker Korthäuer, Manuela Aldenhoff</i> Handbuch Fusionsmanagement Steuerliche Triebfedern für Unternehmensumstrukturierungen	6,00	13094	3-935145-70-5
95	<i>Dieter Behrendt</i> Ökologische Modernisierung: Erneuerbare Energien in Niedersachsen	11,00	13095	3-935145-73-X

Nr.	Autor/Titel	€	Bestell-Nr.	ISBN-Nr.
96	<i>Uwe Wilkesmann/Ingolf Rascher</i> Wissensmanagement – Analyse und Handlungsempfehlungen	12,00	13096	3-935145-71-3
97	<i>Tanja Klenk/Frank Nullmeier</i> Public Governance als Reformstrategie	12,00	13097	3-935145-72-1
98	<i>Reiner Hoffmann/Otto Jacobi/Berndt Keller/ Manfred Weiss (eds.)</i> European Integration as a Social Experiment in a Globalized World	14,00	13098	3-935145-74-8
99	<i>Angelika Bucerius</i> Alterssicherung in der Europäischen Union	25,00	13099	3-935145-75-6
100	<i>Werner Killian/Karsten Schneider</i> Die Personalvertretung auf dem Prüfstand	12,00	13100	3-935145-76-4
102	<i>Susanne Felger/Angela Paul-Kohlhoff</i> Human Resource Management	15,00	13102	3-935145-78-0
103	<i>Paul Elshof</i> Zukunft der Brauwirtschaft	16,00	13103	3-935145-79-9
104	<i>Henry Schäfer/Philipp Lindenmayer</i> Sozialkriterien im Nachhaltigkeitsrating	19,00	13104	3-935145-80-2
107	<i>Axel Olaf Kern/Ernst Kistler/Florian Mamberer/ Ric Rene Unteutsch/Bianka Martolock/ Daniela Wörner</i> Die Bestimmung des Leistungskataloges in der gesetzlichen Krankenversicherung	18,00	13107	3-935145-84-5
108	<i>Dea Niebuhr/Heinz Rothgang/Jürgen Wasem/ Stefan Greß</i> Die Bestimmung des Leistungskataloges in der gesetzlichen Krankenversicherung	28,00	13108	3-935145-85-3
109	<i>Yasmine Chahed/Malte Kaub/Hans-Erich Müller</i> Konzernsteuerung börsennotierter Aktiengesellschaften in Deutschland	14,00	13109	3-935145-86-1
110	<i>Klaus Löbbe</i> Die europäische Chemieindustrie	25,00	13110	3-935145-87-X
113	<i>Uwe Fachinger, Anna Frankus</i> Selbstständige im sozialen Abseits	13,00	13113	3-935145-90-X
114	<i>Frank Havighorst</i> Jahresabschluss von Krankenhäusern	14,00	13114	3-935145-91-8
115	<i>Achim Sollanek</i> Versicherungsbilanzen nach deutschem Handelsrecht	10,00	13115	3-935145-92-6
120	<i>Andreas Boes, Michael Schwemmler unter Mitarbeit von Ellen Becker</i> Herausforderung Offshoring	15,00	13120	3-935145-97-7

**Bestellungen
bitte unter
Angabe der
Bestell-Nr. an:**



Kreuzbergstraße 56
40489 Düsseldorf
Telefax: 02 11 / 408 00 90 40
E-Mail: mail@setzkasten.de

Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen, Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Strukturpolitik, Mitbestimmung, Erwerbsarbeit, Kooperativer Staat und Sozialpolitik. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Im Magazin »Mitbestimmung« und den »WSI-Mitteilungen« informiert die Stiftung monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der homepage www.boeckler.de bietet sie einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit
Hans-Böckler-Straße 39
40476 Düsseldorf
Telefax: 0211/7778 - 225
www.boeckler.de

**Hans Böckler
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

