



**RKW**

## Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Call-Centern

Ergebnisse des RKW-Verbundprojektes



Eschborn Mai 2002



# **Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Call-Centern**

Ergebnisse des RKW-  
Verbundprojektes

© 2002 Alle Rechte vorbehalten

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V. Düsseldorfer  
Straße 40, 65760 Eschborn

Dieser Bericht ist das Ergebnis des RKW-Verbundprojektes  
"Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Call-Centern".

Wir bedanken uns für die gute Zusammenarbeit ganz herzlich bei allen Verbundpartnern und  
den beteiligten Mitarbeitern:

AfAS Staatliches Amt für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik, Gießen: Claudia Flake und Kurt Zintel

AOK Landesverband Hessen, Groß-Gerau: Klaus Endner, Achim Fleck, Andreas Heyer und  
Petra Homberg

BIA, St. Augustin: Dr. Roger Stamm

BKK Team Gesundheit, Frankfurt/Main: Dr. Uwe Nickel und Christoph Pfaff

DB Dialog, Deutsche Bahn AG, Frankfurt/Main: Klaus Kalte und Klaus Pflüger

DB GesundheitsService, Frankfurt, Frau Melanie Bienemann

Fraport AG, Frankfurt/Main: Dr. Walter Gaber, Frau Dr. Sibylle Seip-Butz, Maiio Bach und Oliver Weiß

Hessisches Sozialministerium, Wiesbaden: PD Dr. Ulrich Bolm-Audorff

Johann-Wolfgang-Goethe Universität, Frankfurt/Main: Prof. Dr. Dieter Zapf und Amela Isic

Phone Partner GmbH, Dietzenbach: Dietmar Weixler und Brigitte Skoko

SOKO Institut, Bielefeld: Dr. Henry Puhe und Michael Bertram

Universität Karlsruhe, Karlsruhe: Prof. Dr. Klaus Bös und Dr. Ferdinand Gröben

Verwaltungsberufsgenossenschaft VBG: Alfred Benninghoven

Auftraggeber:

VBG Verwaltungsberufsgenossenschaft Hamburg Geschäftsführung  
Deelbögenkamp 4, 22297 Hamburg

Auftragnehmer:

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.  
Bundesgeschäftsstelle, Abteilung Arbeits- und Sozialwirtschaft  
Düsseldorfer Str. 40, 65760 Eschborn Tel. 0 61 96 / 495 272  
Fax 0 61 96 / 495 391 E-Mail: asw@rkw.de

RKW-Projektteam:

Dr. Klaus Dieckhoff (verantwortlich) Dipl.-Soz. Ingra Freigang-Bauer  
Hildegard Eisenlauer und Brigitte Millenat

Eschborn, Mai 2002





# Inhaltsverzeichnis

<b>1. EINLEITUNG .....</b>	<b>10</b>
1.1 EINFÜHRUNG .....	12
1.2 VORWORT DES HESSISCHEN SOZIALMINISTERIUMS, ABTEILUNG ARBEITSSCHUTZ .....	15
1.3 CALL-CENTER - DIENSTLEISTUNG IM WANDEL .....	16
<b>2. UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE.....</b>	<b>20</b>
2.1 ARBEITSBEDINGUNGEN UND ARBEITSSCHUTZ IN CALL-CENTERN .....	22
2.1.1 Einführung.....	22
2.1.2 Psychische Belastungen aus der Arbeitsaufgabe und der Arbeitsorganisation .....	22
2.1.2.1 Arbeitsaufgaben in Call-Centern.....	23
2.1.2.2 Arbeitsorganisation in Call-Centern.....	27
2.1.2.3 Ergebnisse zum Arbeitsumfeld .....	30
2.1.2.4 Arbeitsschutzorganisation.....	32
2.1.2.5 Literatur.....	34
2.2 PSYCHISCHER STRESS IN CALL-CENTERN .....	38
2.2.1 Was ist psychischer Stress am Arbeitsplatz?.....	38
2.2.2 Beschreibung der Untersuchungsteilnehmer und der Call-Center.....	40
2.2.3 Belastungen aus der Aufgabe und Organisation.....	41
2.2.4 Belastungen aus der Kundensituation – Emotionsarbeit.....	42
2.2.5 Bewältigungsmöglichkeiten (Ressourcen) in Call-Centern .....	44
2.2.6 Literatur.....	45
2.3 ARBEITSMEDIZINISCHE UNTERSUCHUNGEN BEI CALL-CENTER-BESCHÄFTIGTEN .....	46
2.3.1 Einleitung .....	46
2.3.2 Methodik.....	47
2.3.3 Ergebnisse .....	48
2.3.4 Literatur.....	49
<b>3. GESTALTUNGSVORSCHLÄGE.....</b>	<b>54</b>
3.1 WO SOLLEN VERBESSERUNGSMAßNAHMEN ANSETZEN? .....	56
3.1.2 Hitliste der Hauptproblembfelder in Call-Centern .....	56
3.2 HANDLUNGSBEDARF UND GESTALTUNGSMAßNAHMEN IN CALL-CENTERN .....	59
3.2.1 Arbeitsstätte, Arbeitsumgebung und Arbeitsmittel.....	59
3.2.2 Psychische Belastung aus der Aufgaben- und Organisationsgestaltung.....	60
3.2.3 Arbeitsschutzorganisation.....	61

<b>4. BERICHTE AUS CALL-CENTERN .....</b>	<b>64</b>
4.1. ERGEBNISSE VON GRUPPENGESPRÄCHEN IN DEN CALL-CENTERN	66
4.1.1 Einführung.....	66
4.1.2 Arbeitssituationserfassung.....	66
4.1.3 Workshop zur Analyse emotionaler Belastungen in Call-Centern.....	68
4.1.4 Beispiele für die Diskussionsbeiträge.....	70
4.2 ARBEITS- UND GESUNDHEITSSCHUTZ IM SOKO-INSTITUT	73
4.2.1 Anfänge des Call-Centers.....	73
4.2.2 Überprüfung des Call-Centers.....	74
4.2.3 Durchführung .....	74
4.2.4 Empfehlungen und Umsetzung .....	75
4.2.5 Call-Center 2002.....	76
4.3 POTENTIALE DER MITARBEITER ERKENNEN UND NUTZEN –	
ÄLTERE MITARBEITER BEI PHONE PARTNER	79
4.4 DAS FRAPORT CALL-CENTER	83
4.4.1 Aktuelle Gestaltung und Blick in die Zukunft .....	83
4.4.2 Optimierung der ergonomischen Ausgestaltung von Call-Center- Arbeitsplätzen .....	84
4.4.3 Ausblick: Das Fraport Communication Center in 5 Jahren .....	88
4.5 FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG BEI DB DIALOG TELEFONSERVICE GMBH	91

# **1. Einleitung**



## 1.1 Einführung

In dieser Broschüre werden zentrale Ergebnisse des RKW-Verbundprojektes "Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Call-Centern" und der Schwerpunktaktion „Call-Center“ des hessischen Sozialministerium dargestellt. Diese eng miteinander verknüpften Untersuchungen wurden im Laufe des Jahres 2001 durchgeführt.

Die Studien erforschten schwerpunktmäßig folgende Fragestellungen:

1. **Im Bereich der Arbeitspsychologie:** Sind Call-Center-Mitarbeiter im Vergleich zu Beschäftigten in anderen Branchen psychisch stärker beansprucht? Welche Beanspruchungsdimensionen charakterisieren die Arbeit in Call-Centern?
2. **Im Bereich der Arbeitsmedizin:** Sind Call-Center-Mitarbeiter im Vergleich zu einer Kontrollgruppe (s. o.) hinsichtlich arbeitsmedizinischer Belastungsgrößen stärker belastet?
3. **Im Bereich der Arbeitsbedingungen und des Arbeitsschutzes:**
  - Wie sieht die psychische Belastung aus, die sich aus der Arbeitsaufgabe und der Arbeitsorganisation ergibt?
  - Wie gut ist die Arbeitsschutzorganisation in Call-Centern
  - Welche Belastungen bestehen in Call-Centern hinsichtlich Arbeitsraum, Umgebungsbedingungen und Bildschirmarbeitsplatz?
4. **Im Bereich der Beschreibung von strategischen Zielen, ökonomischen Kriterien und Rahmenbedingungen:**
  - Welchen Stellenwert haben Call-Center in der Wertschöpfungskette?
  - Welche Beziehungen gibt es zwischen Produktivitätsentwicklung, Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit?

Die übergreifenden, generellen Fragestellungen lauteten:

- In welchen Bereichen sollten die Arbeitsbedingungen in Call-Centern verbessert werden?
- Welche Gestaltungskonzepte und Instrumente sind geeignet? Welche sind angesichts der individuellen betrieblichen Rahmenbedingungen praktisch umsetzbar?

## Untersuchungsdesign

Bereich	Untersuchungsmethode	Anzahl untersuchter Einheiten
Arbeitspsychologie	Schriftliche Befragungen von Call-Center-Mitarbeitern in neun Call-Centern und von nicht selbständigen Arbeitnehmern aus zwei hessischen Städten	N = 374, 68 % w, 32 % m
		N = 405, 38 % w, 62 % m
Arbeitsmedizin	Arbeitsmedizinische Untersuchungen (24-Stunden-Messungen) von Call-Center-Mitarbeitern aus fünf Call-Centern und von nicht selbständigen Arbeitnehmern aus zwei hessischen Städten	N = 90
		N = 100
Arbeitsschutz, Arbeitsbedingungen	Begehungen, Interviews, Dokumentenanalysen, Arbeitsplatzuntersuchungen, Tätigkeitserfassungen in 21 hessischen Call-Centern	26 Arbeitsplätze intensiv untersucht
Erfassung ökonomischer und betrieblicher Rahmenbedingungen	Führungskräfteinterviews, Interviews mit Mitarbeitervertretungen, Fragebögen zu betrieblichen Rahmenbedingungen und Kennzahlen	N = 6

Die Broschüre enthält Kurzberichte zu wichtigen Ergebnissen der o. a. Bereiche 1-3. Ausführliche Reports werden von der Verwaltungsberufsgenossenschaft unter der Internetadresse [www.ccall.de](http://www.ccall.de) als Download zur Verfügung gestellt. Ergebnisse zu betrieblichen Strukturdaten können auf Grund der geringen Fallzahl nicht anonymisiert und deshalb nicht berichtet werden. Die durchgeführten Interviews in diesem Analysebereich belegen jedoch deutlich, dass sich noch während des kurzen Untersuchungszeitraums die strategischen Zielsetzungen, die Arbeitsorganisation und die Aufgabeninhalte stark veränderten und zwar sowohl bei den einbezogenen Inhouse-Call-Centern wie auch bei den Agenturbetrieben.

Im Anschluss an die Analyseergebnisse haben wir unsere daraus abgeleiteten Gestaltungsempfehlungen dargestellt.

Schließlich präsentieren die an unserem Verbund besonders intensiv beteiligten Call-Center ihre Gestaltungsschwerpunkte zur Entwicklung der Arbeitsorganisation und der Verbesserung der Arbeitsbedingungen.

Einen Blick auf die Zukunft eines Call-Centers gibt der abschließende Beitrag aus dem Fraport Call-Center.

Wir möchten uns an dieser Stelle sehr herzlich bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der beteiligten Call-Center und bei den sogenannten Kontrollprobanden bedanken. Wir waren sehr beeindruckt von der Offenheit, Kollegialität und großen Kooperationsbereitschaft aller Beteiligten dieses interessanten und innovativen Verbundprojektes.

Das RKW-Verbundprojekt wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung im Rahmen seines Schwerpunktes „Modellvorhaben zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen“ gefördert. Die Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG) koordiniert und betreut diesen Förderschwerpunkt unter dem Logo CCall. Den Mitarbeitern der VBG danken wir für die gute administrative Unterstützung und ihre hilfreichen inhaltlichen Impulse.

Für das RKW-Verbundprojekt

Ingra Freigang-Bauer

## **1.2 Vorwort des Hessischen Sozialministeriums, Abteilung Arbeitsschutz**

Call-Center sind ein Instrument zur Kundenkommunikation mit Hilfe des Telefons. Ein typischer Call-Center-Arbeitsplatz besteht aus einem Computerarbeitsplatz mit Bürotisch, Stuhl und Computer, ein Telefonapparat und in der Regel Stellwände zur Lärmreduzierung. Die Beschäftigten telefonieren mit dem Kunden mit einem Headset und geben dabei Daten in den Computer ein und/beraten den Kunden. Obwohl es weltweit einige hunderttausend Beschäftigte in Call-Centern, darunter ca. 185.000 in der Bundesrepublik, gibt und die Branche von ihrer Bedeutung deutlich zunimmt, gibt es kaum wissenschaftliche Untersuchungen zu arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren und Erkrankungen bei Beschäftigten in Call-Centern. Daher hat das Bundesministerium im Jahr 2000 ein „Programm zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Call-Centern“ durchgeführt, das von der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft koordiniert wurde. Im vorliegenden Abschlussbericht wird ein Teilprojekt des Gesamtprogramms dargestellt, das vom RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft in Eschborn, dem Hessischen Sozialministerium, dem Staatlichen Amt für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik in Gießen, dem Institut für Psychologie der Universität Frankfurt, dem AOK-Landesverband Hessen und dem BKK Team Gesundheit sowie dem Institut für Sport und Sportwissenschaften der Universität Karlsruhe durchgeführt wurde. Im Rahmen dieses Projektes wurden umfangreiche Untersuchungen zur Entwicklung der Call-Center-Branche, arbeitsmedizinische und psychologische Untersuchungen über den Zusammenhang zwischen psychischen Arbeitsbelastungen und gesundheitlichen Beanspruchungen bei Call-Center-Beschäftigten, sicherheitstechnische Analysen zur Umsetzung der Arbeitsschutzgesetzgebung in Call-Center-Betrieben sowie Mitarbeiterbefragungen im Rahmen sogenannter Gesundheitszirkel durchgeführt. Als Ergebnis dieser Untersuchungen kann zusammenfassend festgestellt werden, dass Call-Center-Beschäftigte eine Berufsgruppe mit erhöhter psychischer Arbeitsbelastung und vermehrter Beanspruchung im Bereich des Herz-Kreislauf-Systems und der Psyche darstellen. Ferner ergaben die sicherheitstechnischen Analysen, dass bei Call-Center-Betrieben teilweise Defizite im Bereich der Umsetzung der Arbeitsschutzgesetzgebung, insbesondere bezüglich der Größe des Arbeitsraums, bestehen. Aufgrund der Untersuchungsergebnisse sind präventive Maßnahmen in den Betrieben zur Senkung der psychischen Arbeitsbelastungen, beispielsweise durch eine geeignete Pausenregelung im Rahmen der Bildschirmarbeitsverordnung, erforderlich.

Ministerialdirigent Gerd Albracht

### 1.3 Call-Center - Dienstleistung im Wandel

Ingra Freigang-Bauer, RKW

Mit einem Call-Center hat fast jeder schon als Kunde Kontakt gehabt (z. B. Bahnauskunft oder Bestell-Service). Wie ein Call-Center arbeitet und organisiert ist, wissen nur die Wenigsten.

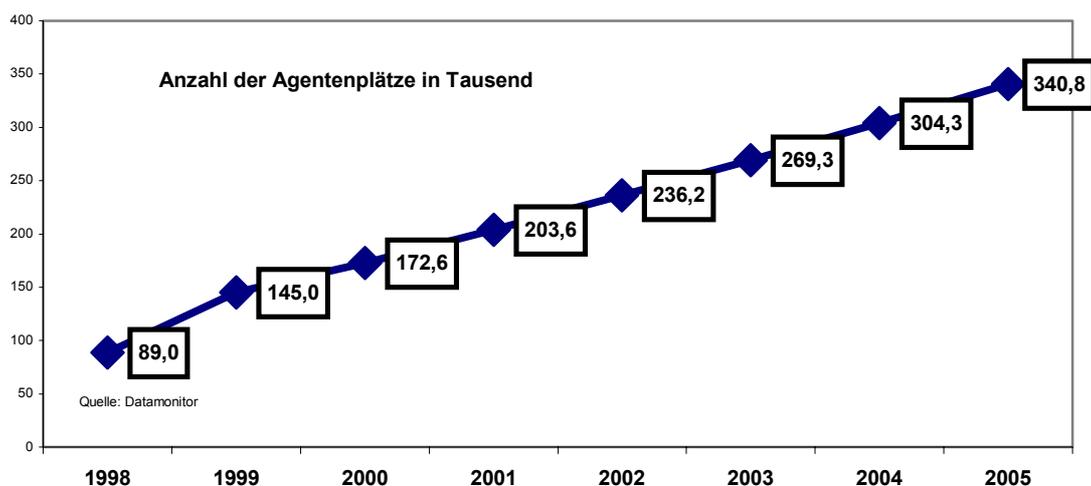
Call-Center sind Dienstleistungseinheiten: diese Dienstleistung besteht vor allem aus einem zielgerichteten Dialog mit dem Kunden. Das Call-Center dient als eine Schnittstelle zwischen einem Unternehmen bzw. einer Organisation und einem Kunden. Diese Dienstleistungsfunktionen werden in einem Call-Center durch die Bündelung gleichartiger Arbeitsplätze geschaffen, die heute zumeist mit Telefon, Computern und Internettechnologie ausgestattet sind.

Eine ausgefeilte Synergie zwischen Technik, Organisation und Mensch bestimmt die Leistungsfähigkeit eines Call-Centers. In den meisten Call-Centern ist der technologische Kern die ACD-Anlage (Automatic Call Distribution), die die gesteuerte Verteilung der eingehenden Anrufe an die Telefonagenten ermöglicht. Mit Hilfe dieser Anlage können auch Qualitätsindikatoren, wie z. B. Wartezeiten der Kunden oder die Gesprächsdauer und die absoluten Anrufzahlen erhoben werden.

Call-Center sind aufgrund dieser Strukturmerkmale in der Lage, den Kundenkontakt zu rationalisieren, zu verbessern und auszuweiten - und zwar in der Regel kostengünstiger und effektiver als in herkömmlichen Kundenbeziehungen.

In den letzten Jahren sind viele neue Call-Center und Arbeitsplätze entstanden. (Die folgende Abbildung zeigt Entwicklungs- und Prognosezahlen aus dem Jahr 2000, die möglicherweise etwas reduziert werden müssen.)

Entwicklung des Arbeitsmarktes für Call-Center-Agents



Viele Unternehmen haben erkannt, dass der Kunde nur durch besseren Service, eine hohe Erreichbarkeit und schnelle Rückmeldung zu halten oder neu zu gewinnen ist. Diese Kundenorientierung ist oft nur mit hohem Aufwand der unternehmenseigenen Vertriebs- oder Serviceeinheiten zu erreichen. Vielfach - nicht immer - ist es deshalb sinnvoll, betriebseigene Call-Center einzurichten (Inhouse-Call-Center) oder einen externen Dienstleister (Agenturbetrieb) zu beauftragen, bestimmte kommunikative, kundenbezogene Dienstleistungen zu erbringen.

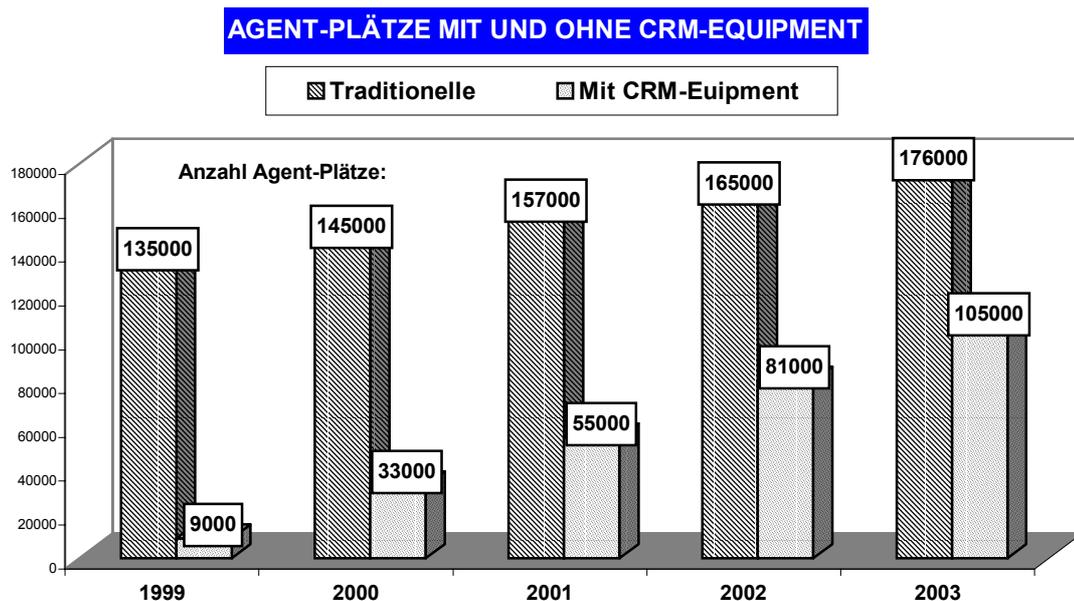
Die Größe von Call-Centern ist sehr unterschiedlich. In der Praxis findet man in Call-Centern zwischen 10 und 200 Arbeitsplätze, die zum Teil 24-Stunden besetzt sind. Teilzeitarbeit und geringfügige Beschäftigung kommen vor allem in externen Call-Centern (Agenturen) vor.

Ein wichtiges Merkmal für die Call-Center-Arbeit ist die Unterscheidung nach "Inbound"- und "Outbound"-Calls. Inbound-Calls sind eingehende Anrufe, Outbound-Calls sind aus dem Call-Center ausgehende Gespräche.

Einsatzfelder von Call-Centern	
Outbound	Inbound
<b>Kundenakquisition</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adressqualifikation</li> <li>- Terminabstimmung</li> <li>- Produktvorstellung</li> </ul>	<b>Support</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anwenderhilfe</li> <li>- Weitervermittlung</li> </ul>
<b>Service</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produktinformation</li> <li>- After-Sales-Service</li> </ul>	<b>Service</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auskunft bis zur kompletten Abwicklung von Anfragen</li> <li>- Info-Hotlines</li> <li>- Beschwerdemanagement</li> <li>- Versand von Materialien</li> </ul>
<b>Verkauf</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Telefonverkauf</li> <li>- Telefonbanking</li> </ul>	<b>Verkauf</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bestellannahme</li> <li>- Reservierungen</li> <li>- Zahlungsverkehr</li> </ul>
<b>Forschung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meinungsumfragen</li> <li>- Kundenbefragungen</li> </ul>	
	
<b>Database-Marketing</b> Die Kundeninformationen werden systematisch aufbereitet und ausgewertet für Marktforschung, Controlling, Adressdatenbanken	

Die v. a. Einsatzfelder sind breit gestreut und werden heute zunehmend vernetzt. So kann man im Anschluss an eine Fahrplanauskunft durch Ticketverkaufsangebote ein sogenanntes Cross-Selling durchführen.

Schon jetzt ist zu beobachten, dass Call-Center, in denen nur telefoniert wird, bald der Vergangenheit angehören werden. Call-Center wandeln sich immer mehr zum multi-medialen Communication Center. Deren Kennzeichen ist aktives Customer Relationship Management (CRM). Anfragen der Kunden erreichen die Agenten über alle aktuellen Kommunikationswege, sei es Telefon, Fax, E-Mail, SMS oder Internet. Die folgende Abbildung gibt die Ergebnisse einer Prognose von Datamonitor wieder, nach der die Anzahl von Call-Centern mit neuester Technologie proportional stark zunehmen wird.



Die Ende der 90er Jahre aufgekommene Call-Center-Euphorie hinsichtlich des Beschäftigungswachstums und Wirtschaftspotentials ist in den letzten zwei Jahren gedämpft worden. Wie in anderen Marketingsegmenten sind auch auf dem Call-Center-Markt beachtliche Budgets weggebrochen. Die Folgen sind vereinzelt Konkurse, ein deutlicher Preisdruck vor allem im Bereich einfacher Dienstleistungen und hohe Anforderungen der Kunden an die Dienstleistungsqualität der Call-Center.

Experten sehen zukünftige Wachstumspotentiale von Call-Centern im Bereich Marketing und Verkauf, bei anspruchsvollen Dienstleistungen und in Kombination mit anderen Serviceleistungen wie Logistik und Vertrieb. Nach einer Pressemitteilung des Deutschen Direktmarketing Verbandes (DDV) vom Frühjahr 2002 hat das direkte Telefonmarketing im letzten Quartal deutliche Zuwachsraten gegenüber anderen Call-Center-Sparten erzielt; sicherlich ein Hinweis darauf, dass sich die Marktsegmente von Call-Centern umstrukturieren.

Der rasante technologische Fortschritt und die dadurch veränderten Einsatzbereiche von Call-Centern ließen sich auch in der RKW-Verbundstudie beobachten: DB-Dialog z. B., traditionell der Auskunftsdienst der Deutschen Bahn AG, bietet nun auch den Verkauf und den Versand von Tickets als Call-Center-Leistung an. Die verstärkte private und geschäftliche Internetnutzung führt in Call-Centern zu Veränderungen der Arbeitsstrukturen. Einfache Auskünfte werden zunehmend weniger per Telefon erfragt, die Auskunft wird verstärkt durch Internet oder auf CD-ROM gegeben. Ausgegliederte Fulfillment-Center mit Aufgaben wie Ticketbearbeitung, Rechnungslegung oder Versand von Broschüren erweitern die traditionellen Tätigkeitsfelder von Call-Centern.

Diese Entwicklungen bieten auf der einen Seite die Chance, die Handlungsspielräume von Agenten und die Komplexität der Arbeitsinhalte zu erweitern: Neben Telefonanfragen können E-Mails beantwortet oder Faxanfragen bearbeitet werden. Auf der anderen Seite besteht die Gefahr der Überforderung, wenn die betriebliche Aufbau- und Ablauforganisation nicht dementsprechend angepasst wird und die veränderten Arbeitsprozesse nicht gemeinsam mit den Beschäftigten geplant und begleitet werden. Für viele Agenten ist beispielsweise die schriftliche Bearbeitung von Anfragen eine qualifikatorische Hürde, für die sie eine begleitende Schulung und Unterstützung benötigen.

Die Entwicklung der Call-Center spiegelt idealtypisch die hohe Dynamik des Rationalisierungsprozesses im Dienstleistungsbereich wieder; Banken, Versicherungen, Telekommunikationsdienstleister waren die Promotoren dieser Veränderungen. Es ist nicht abzusehen, wo die Grenzen der Call-Center-Entwicklung liegen und wie in den Call-Centern die zukünftige Arbeit gestaltet sein wird.

Eines jedoch ist sicher: Call-Center – als Schnittstelle zum Kunden – werden nur dann erfolgreich bleiben, wenn der Kunde mit ihrer Leistung zufrieden ist. Gute Leistungen werden auf die Dauer jedoch nur dann von jenen Mitarbeitern erbracht, die qualifiziert, motiviert und leistungsfähig sind.

Im Text aufgenommene Angaben zur Marktentwicklung: Vgl. DDV/Teletalk Broschüre: Telekommunikation, Call-Center, Telemarketing. Die wichtigsten Marktzahlen auf einen Blick. Ausgabe 1/2001

## **2. Untersuchungsergebnisse**



## **2.1 Arbeitsbedingungen und Arbeitsschutz in Call-Centern**

Claudia Flake, Staatliches Amt für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik

### **2.1.1 Einführung**

Call-Center stellen einen expandierenden Beschäftigungsbereich mit einer komplexen Belastungsstruktur für die Mitarbeiter dar. Neben den arbeitsschutzrelevanten Faktoren, die sich an jedem Bildschirmarbeitsplatz befinden, wie Arbeitsraumgestaltung, Umgebungsbedingungen, Arbeitsplatzergonomie und Software, ist die Call-Center-Tätigkeit noch durch spezifische psychische Belastungen gekennzeichnet, die sich aus der Arbeitsaufgabe und der Arbeitsorganisation ergeben: eine hohe Fremdbestimmung, kurzzyklische Kundenkontakte, häufige Arbeitszeiten außerhalb der regulären Beschäftigungszeit, emotionale Belastung durch unfreundliche Kunden etc. Dies sind Faktoren, die maßgeblich die Befindlichkeit am Arbeitsplatz und langfristig auch die Gesundheit der Beschäftigten beeinflussen.

Das Arbeitsschutzgesetz und die Bildschirmarbeitsverordnung verpflichten den Arbeitgeber physische und psychische Belastungen an den Call-Center-Arbeitsplätzen zu untersuchen und zu bewerten, um bei Gefährdungen Arbeitsschutzmaßnahmen einzuleiten. Die Ableitung und Umsetzung von Arbeitsschutzmaßnahmen einschließlich der Gefährdungsbeurteilung sind in eine geeignete Arbeitsschutzorganisation einzubinden, um Arbeitsschutz im täglichen Betrieb und auf lange Sicht zu gewährleisten.

Entsprechend dieser Ausgangslage hat die hessische Arbeitsschutzverwaltung im Rahmen des RKW-Verbundprojektes und einer eigenen Schwerpunktktion 21 Call-Center verschiedener Wirtschaftsklassen und speziell 26 Call-Center-Arbeitsplätze hinsichtlich folgender Faktoren untersucht:

- psychische Belastung aus Arbeitsaufgabe und Arbeitsorganisation,
- Arbeitsraum, Umgebungsbedingungen und Bildschirmarbeitsplatz,
- Arbeitsschutzorganisation.

Ziel war es, ein möglichst umfassendes Bild über den betrieblichen Arbeitsschutz und die Arbeitsbedingungen zu erhalten, um Handlungsbedarf und Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren.

Im folgenden werden die Ergebnisse zu den genannten Sachgebieten vorgestellt. Eine Zusammenstellung von Gestaltungsempfehlungen findet sich im darauffolgenden Kapitel.

### **2.1.2 Psychische Belastungen aus der Arbeitsaufgabe und der Arbeitsorganisation**

Zur Ermittlung der psychischen Belastungen, die sich aus der Arbeitsaufgabe und Arbeitsorganisation ergeben, wurden an 10 Call-Center-Arbeitsplätzen leitfadengestützte Beobachtungsinterviews durchgeführt /1/, um Aufschluss über Ursachen und Verbesserungsmöglichkeiten kritischer Tätigkeitsmerkmalen zu erhalten.

Wichtige Analyseaspekte für die jeweilige Arbeitsaufgabe waren „Anforderungswechsel“, „Bewegungswechsel“ und „Handlungsspielraum“. Während die Arbeitsorganisation auf „Widersprüche zwischen Vorgaben und Ausführungsbedingungen“, „Störungen im Informationsfluss und „Zeitdruck“ hin untersucht wurde.

### 2.1.2.1 Arbeitsaufgaben in Call-Centern

Arbeitsorganisatorisch gliedern sich Call-Center häufig in Front- und Back-Office. Das Front-Office, in dem die Anrufe eingehen, bearbeitet zumeist Standard- und Routineaufgaben, während komplexere Aufgaben an Sachbearbeiter im Back-Office weitergeleitet werden.

Ein typischer Arbeitsvorgang bei der Bearbeitung eingehender Anrufe (Inbound) sieht folgendermaßen aus: Nach einer zumeist standardisierten Begrüßung muss dem Anrufer zunächst zugehört werden, um eine geeignete Suchstrategie auszuwählen. Bereits bei der Anfrage des Anrufers beginnt der Agent die erforderliche Datenbank per Maus- oder Tastendruck aufzurufen. Der Agent gibt je nach Aufgabenstellung Daten ein, um den Suchprozess zu starten. In manchen Fällen muss er die Rahmenbedingungen für die Anfrage durch gezieltes Nachfragen spezifizieren, Datenbanken wechseln, weitere Daten eingeben und vergleichen, um die gewünschten Informationen zu erhalten. Abschließend gibt er das Suchergebnis mündlich an den Anrufer weiter. /2/

Für den außenstehenden Beobachter sehen die Bearbeitungsvorgänge in Call-Centern recht ähnlich aus. Aber bestimmt wird die Tätigkeit sowie der Anforderungswechsel und der Handlungsspielraum maßgeblich durch

- die Funktionsteilung „Mensch und eingesetzte Kommunikations- und Informationstechnik“ (siehe Tab. 1),
- die Aufgabenstellung (siehe Kasten 1) und den Aufgabenzuschnitt (Tab. 2)

Der Rechner:

- weist Anrufe zu,
- dient als Informations-, Zugriffs-, Verwaltungssystem,
- führt die Informationssuche durch,
- zeigt Suchergebnisse an,
- leitet Daten weiter,
- registriert die Bearbeitungszeit,
- schaltet Mitarbeiter wieder frei.

Tab. 1: Beispiele für Funktionen des Rechners

## **Drei Beispiele für Bearbeitungsvorgänge von Inbound-Aufgaben**

### **Auskunftsdienst:**

Hauptcharakteristikum des Auskunftsdienstes ist die Herausgabe standardisierter Informationen (z.B. Telefon- und Fahrplanauskunft). Anrufer werden - ggf. über eine Warteschleife - mit einem freien Auskunftsplatz verbunden. Das EDV-System dient i.d.R. als Informationssystem, das mehrere Datenbanken umfasst. Je nach Standardisierbarkeit der Anfragen und Informationen gibt es EDV-Systeme, die die Suche nach den gewünschten Daten für den Agenten durchführen. In diesem Fall muss er klar definierte Suchparameter in den Rechner eingeben (z.B. Abfahrts- und Zielort, Reisedatum etc.) um den Suchprozess des Rechners einzuleiten. Das Suchergebnis wird dann vom Rechner angezeigt und vom Agenten an den Anrufer weitergeleitet.

### **Kundenbetreuung:**

Bei der Kundenbetreuung steht die Beantwortung von Kundenfragen und Verwaltungstätigkeit bis hin zur telefonischen Sachbearbeitung im Mittelpunkt (z. B. Banken, Versicherungen, Energieversorgung). Die Auskünfte und Informationen sind im Vergleich zu den Auskunftsdiensten weniger standardisiert. Sie beziehen sich auf Produktinformationen, erbrachte Leistungen, Vertragsbedingungen, Unklarheiten im Schriftverkehr. Die Zuordnung an freie Arbeitsplätze erfolgt auch hier i.d.R. über die Telefonanlage. Das EDV-System dient als Informations- und Verwaltungssystem und enthält Kundendaten, die die bisherige Kundenhistorie wiedergeben (z.B. Kundenadressen, Schriftverkehr, spezifische Vertragsbedingungen, Liste über erbrachte Leistungen). Der Agent erhält durch die Eingabe der Kundennummer Zugriff auf die Daten. Entsprechend der Kundenbelange (Adressenänderung, Beschwerde über Kosten oder Unklarheiten bei Abrechnungen) wählt er eine Suchstrategie und nimmt Zugriff auf die gewünschte Kundendatei, sucht die Informationen heraus, erklärt Vorgänge, ändert und korrigiert Daten. Teilweise ergeben sich noch Nacharbeiten, z.B. Versendung von Informationsmaterial an den Anrufer.

### **Hotline:**

Hauptaufgabe der Hotline- oder Supportdienste ist die Beratung bei Störungen und Ausfällen technischer Geräte und Anlagen (z.B. Mobiltelefone, EDV-Systeme, Industrieanlagen). Für die Fehlerbehebung muss der Agent zuvor fernmündlich eine Ferndiagnose der Ausgangslage durchführen. Er spezifiziert gemeinsam mit dem Anrufer die Situation, um eine geeignete Lösung zu finden. Diese findet er überwiegend in schriftlichen Unterlagen, wie z.B. in Konstruktionsplänen, Verfahrensanweisungen zur Behebung produktspezifischer Störungen, Einbau- und Betriebsanweisungen. Einige Call-Center sind dazu übergegangen, Unterlagen einzuscannen. Die Lösungen zur Fehlerbehebung werden auch häufig von den Agenten aus ihrem Erfahrungswissen erbracht. Das EDV-System wird eher als Verwaltungssystem eingesetzt, das die Kundenhistorie enthält. Die genannten Störungen, Lösungsvorschläge und ggf. weitere Maßnahmen (z.B. erforderliche Reparatur durch Außendienstmitarbeiter) werden in die Kundendatei aufgenommen.

Kasten 1: Bearbeitungsvorgänge der Inbound-Aufgaben Auskunftsdienst, Kundenbetreuung und Hotline

## **Anforderungswechsel**

Um einseitige Fehlbelastungen zu vermeiden, Fähigkeiten auszubauen und arbeitsbedingten Gesundheitsprobleme vorzubeugen sollten geistige und körperliche Anforderungen im Tages- oder Wochenverlauf wechseln. Bei den Call-Center-Tätigkeiten handelt es sich allerdings um Aufgaben mit sich ständig wiederholenden (repetitiven) Arbeitsabläufen, die zum überwiegenden Teil sehr gleichbleibende oder ähnliche geistige Anforderungen beinhalten.

Die repetitiven Arbeitsabläufe ergeben sich aus den sich ständig wiederholenden, kurzen Telefongesprächen und festgelegten Bearbeitungsschritten, die die Interaktionen mit dem Kunden und die Arbeit am Rechner bedingen.

Die geistigen Anforderungen können variieren bedingt durch die Funktionsteilung Mensch-Rechner (z.B. Suchvorgang durch den Agenten oder den Rechner) und die Aufgabenstellung: Informationsauskunft und Stammdatenverwaltung erfordern vor allem Dateneingabe und Vergleichsprozesse. Das Erläutern von Sachverhalten, z.B. auf Beschwerden hin, fordert mehr Kommunikation und ein stärkeres Eingehen auf den Kunden, also andere geistige Anforderungen, ebenso wie die Fehlerdiagnose und Problemlösung bei der Hotline-Beratung.

Der Grad des Anforderungswechsels ergibt sich nun aus dem Aufgabenzuschnitt und den Zeitanteilen, zu denen die Aufgaben auftreten, und der Wiederholungshäufigkeit gleichbleibender Bewegungsabläufe.

Das Potential zum „Anforderungswechsel“ steigt zum gewissen Grad über die Call-Center-Aufgaben Auskunftsdienste, Kundenbetreuung und Hotline an (siehe Tab. 2). Der Aufgabenzuschnitt im Beispiel „Auskunftsdienst“ stellt kaum qualitativ unterschiedliche Anforderungen an die Agenten. Neben der Stammdatenverwaltung und dem Auskunftsdienst bearbeiten die „Kundenbetreuer“ noch Beschwerden und schriftliche Anfragen, während die Hotline-Agenten beraten, durch Prozesse leiten und weiterhin die Aufgaben von „Kundenbetreuern“ wahrnehmen.

Dennoch handelt es sich bei den Aufgaben um zeitlich und inhaltlich begrenzte telefonische Kundenkontakte. Abwechslung in den Bearbeitungsabläufen und Anforderungen bieten z.B. die Fax- und E-mail-Bearbeitung, zumal Lesen und Schreiben andere geistige Anforderungen stellen als der telefonische Kundenkontakt, oder ein organisierter Wechsel mit dem Back-Office. Vor-, neben- und nachgelagerte Call-Center-Aufgaben, wie z.B. die Einarbeitung neuer Mitarbeiter, die Übernahme von techn. Support-Aufgaben, die Erstellung und Auswertung von Statistiken, die Entwicklung von Gesprächsleitfäden, die Durchführung von Arbeitsplatzgestaltungsmaßnahmen, die Datenpflege und Informationsverbreitung sind Möglichkeiten der Aufgabenanreicherung.

Auskunftsdienst		Kundenbetreuung		Hotline	
Informationsauskunft zu Produkten und Leistungen	85 %	Verwaltung und Änderung von Kundendaten	35 %	Beratung bei Störungen in technischen Systemen	40 %
ggf. mit Verkauf und Reservierung (eingeschränkt auf eine bestimmte Betragshöhe)	10 %	Informationsauskunft zu Produkten und Leistungen	35 %	Erläuterung von Vorgängen bei Nachfragen und Beschwerden	20 %
Hausvermittlung	5 %	Erläuterung von Vorgängen bei Nachfragen und Beschwerden	25 %	Verwaltung und Änderung von Kundendaten	20 %
		Bearbeitung von schriftlichen Anfragen	10 %	Informationsauskunft zu Produkten und Leistungen	20 %
Zeitanteil		Zeitanteil		Zeitanteil	

Tab. 2: Aufgabezuschnitt für die Inbound-Aufgaben Auskunftsdienst, Kundenbetreuung und Hotline

### Körperliche Abwechslung

Körperliche Abwechslung ist in Call-Centern kaum gegeben. Die kurzzyklische Tätigkeit und die Arbeitsplatzausstattung zwingen den Agenten in eine statische Körperhaltung. Bedarf an körperlicher Abwechslung war jedoch sehr wohl während der Call-Center-Begehungen zu beobachten: einige Agenten stellten sich beim Eintippen und Ablesen der Daten hin (allerdings gekrümmt in einer ergonomisch ungünstigen Haltung) oder „lummelten“ sich auf ihrem Stuhl, um ihre Sitzhaltung zu variieren.

Bei den vorher aufgeführten Beispiel-Aufgaben sorgten vor allem Gänge zu zentralen Informationssystemen, zum Kopierer oder zur zentralen Ablage für einen Haltungswechsel. Bei der Hotline-Tätigkeit nutzen die Agenten längere Beratungssequenzen, um im Stehen zu arbeiten. Bei der Beratung und Lenkung der Fehlerbehebung arbeiten die Agenten weitgehend unabhängig vom Rechner, da sie ihr Wissen aus dem Gedächtnis abrufen. Eine gute Lösung fand sich in einem Auskunfts-Call-Center. Alle Call-Center-Arbeitsplätze waren mit höhenverstellbaren Sitz- und Steharbeitsplätzen ausgestattet.

### **Handlungsspielraum**

Die Call-Center-Agenten sind durch die technische Steuerung und den Kundenkontakt überwiegend fremdbestimmt. Sie haben kaum die Möglichkeit, Einfluss auf den Bearbeitungsprozess zu nehmen. Sie können beispielsweise nicht die Reihenfolge der Arbeitsaufträge frei wählen oder die Bearbeitungswege variieren. Das Kommunikations- und Informationssystem teilt die Anrufe zu, die Kunden geben den Bearbeitungsinhalt vor und definierte Abfrageparameter und Gesprächsleitfäden bestimmen die Kommunikation. Es bestehen somit kaum inhaltliche und zeitliche Handlungsspielräume.

Grundproblem und Ursache für den geringen Handlungsspielraum im Call-Center sind

- die geringe inhaltliche Vorhersehbarkeit von Anfragen und
- die hohe Arbeitsteilung und die Rationalisierungsbestrebung.

Die inhaltliche Vorhersehbarkeit von Arbeitsaufträgen ist eine Voraussetzung, um den Handlungsspielraum - mit Zielplanung und Entwicklung einer Bearbeitungsstrategie - adäquat ausfüllen zu können. Durch die Rationalisierungsbestrebungen werden allerdings ganz gezielt Routineaufgaben und Aufgaben mit einer hohen Standardisierung in das Call-Center verlagert, d.h. Aufgaben, die keine Planung erfordern und deren Bearbeitung durch die Rechnerunterstützung schnell erfolgen kann. Vorbereitende und begleitende Aufgaben werden aus dem Aufgabebereich ausgegliedert.

Der Handlungsspielraum steigt bzw. muss steigen, je weniger routiniert/standardisierbar die Aufgaben sind und je stärker die Frageninhalte variieren. Erkennbar ist dies beispielsweise an der Arbeit im Back-Office. Hier werden komplexere Aufgaben bearbeitet, die eine individuelle Bearbeitungsstrategie und einen längeren Bearbeitungszeitraum erfordern. Die Mitarbeiter im Back-Office haben häufig die Möglichkeit, den Kunden nach Prüfung der Sachlage zurückzurufen, um das Prüfungsergebnis mitzuteilen.

Ansatzweise finden sich ähnliche Arbeitsbedingungen bei der Hotline-Beratung, wenn beispielsweise die Produktpalette stark variiert und nicht alle Informationen im Rechner hinterlegt sind. Die erforderlichen Informationen müssen in den schriftlichen Unterlagen gesucht und Diagnose und Problemlösung im Dialog mit dem Anrufer erfolgen. Die Abbildung 1 gibt den Zusammenhang zwischen Handlungsspielraum (HS) und der inhaltlichen und technischen Standardisierung wieder. Verschiedene Call-Center-Aufgaben sind in dem Gefüge positioniert.

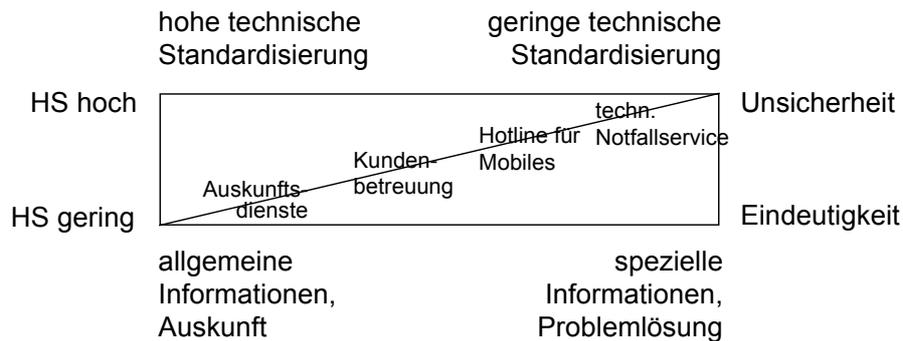


Abb. 1: Zusammenhang Handlungsspielraum (HS) und Standardisierung

### 2.1.2.2 Arbeitsorganisation in Call-Centern

Die Arbeitsorganisation im Call-Center ist generell auf die Zielvorgabe ausgerichtet, zutreffende Informationen unverzüglich an Anrufer weiterzuleiten. Bei der kurzzyklischen Bearbeitung müssen die gewünschten Informationen möglichst schnell und zuverlässig zur Verfügung stehen. Die Arbeitszeit- und Pausenregelung der Agenten ist dabei auf das Anrufvolumen bzw. die Erreichbarkeit von Kunden (z.B. im Outboundbereich) abgestimmt.

Des Weiteren gibt es häufig Regelungen hinsichtlich des Servicelevels, beispielsweise die Vorgabe, dass 80 % aller Anrufe nach 3-maligem Klingeln entgegen zu nehmen sind. Das Erreichen dieser Zielsetzung hängt unmittelbar von der Personaldecke und mittelbar von der Verfügbarkeit der Informationen (s.o.) ab.

Widersprüchliche Bedingungen ergeben sich für die Agenten, wenn die Zielvorgaben und die Ausführungsbedingungen (Technik, Information, Arbeitszuteilung, Arbeitszeit, Personenkontakte und Umgebungsbedingungen) nicht aufeinander abgestimmt sind. Arbeitsorganisatorische Probleme, z.B. im Informationsmanagement, stören den reibungslosen Ablauf und führen bei den Mitarbeiter zu Unsicherheit bezüglich der Zielerreichung. Beispielsweise sollte jedes Call-Center seinen Servicelevel an den eigenen Bedingungen orientieren und nicht „einfach“ einen Standard aus der Branche übernehmen.

#### Widersprüchliche Arbeitsbedingungen

In den Call-Centern fanden sich einige Unstimmigkeiten zwischen Zielvorgabe und Ausführungsbedingungen, z.B.:

- Zeitweise kommt es zu Ausfällen oder zeitlich verzögerten Reaktionen des technischen Systems.
- Die Informationen für die Agenten sind nicht mehr aktuell, unvollständig, falsch oder nicht verfügbar.
- Die Personaldecke ist zu schmal für das angesetzte Servicelevel.
- Die anwesenden Mitarbeiter verfügen nicht über das erforderliche Wissen.

- Hochzeiten im Anrufaufkommen werden nicht berücksichtigt oder Zeitvorgaben sind nicht auf die auszuführenden Tätigkeiten abgestimmt, so dass Zeitdruck entsteht.
- Lärm- und Hitzeentwicklung stören das konzentrierte Arbeiten.

Im folgenden werden Informationsorganisation und Informationsfluss als Teilbereich der Arbeitsorganisation im Call-Centern näher beschrieben.

## Informationsmanagement

Wesentliche Herausforderung für das Informationsmanagement ist es

- Ordnungssysteme für die verschiedenen Informationsarten (siehe Kasten 2) zu schaffen und
- den Informationsfluss zu organisieren. (siehe Kasten 3).

### ***Verschiedene Informationsarten, mit denen in Call-Centern gearbeitet wird:***

**Auslöseinformationen** kennzeichnen den Beginn eines Arbeitsauftrages und sind explizite oder implizite Aufforderungen, mit der Arbeit zu beginnen. Im Call-Center ist dies in der Regel der eingehende Anruf, bei der Kundenbetreuung und der Hotline-Beratung auch schriftliche Anfragen.

**Meldungen:** In den meisten Call-Centern wird mit Sondermitteilungen gearbeitet, die über eine Abweichung von der Norm informieren (z.B. Verspätung von Zügen, Rohrbruch in einem Stadtgebiet). Meldungen sind aber auch Informationen von anderen Personen, die der Agent benötigt, um einen bereits begonnenen Arbeitsauftrag weiterbearbeiten oder abschließen zu können. Bei systematischer Aufbewahrung können diese Informationen zu Basisinformationen werden.

**Basisinformationen** sind dokumentierte Bearbeitungsgrundlagen und liegen in den teilnehmenden Call-Centern vor allem als Kundendateien vor, die die bisherige Kundenhistorie wiedergeben (Adresse, Schriftverkehr, Vertragsbedingungen, erbrachte Leistungen etc.).

**Statische Informationen** unterliegen zwar nicht Veränderungen durch die Call-Center-Agenten, erfüllen aber die gleiche Funktion wie die Basisinformationen (z.B. Konstruktionspläne, Kennzifferschlüssel, Nachschlagewerke).

**Erzeugte Informationen** sind ein wesentlicher Teil des Arbeitsergebnisses, sie werden zur weiteren Bearbeitung an andere Personen weitergeleitet bzw. für andere bereitgestellt. In den untersuchten Call-Centern sind dies z.B. veränderte Kundendaten, Meldungen, Erkenntnisse durch die Kundenanfrage und Erfahrungswissen, das die Agenten bei der Auftragsbearbeitung gewinnen.

Kasten 2: Informationsarten /vgl. 3/

**Arbeitsschritte, die den Informationsfluss markieren:**

**Beschaffung:** Informationen müssen dem Agenten zugeteilt werden oder er muss Zugriff auf Datenbanken und schriftlichen Unterlagen nehmen können.

**Wahrnehmung:** Die Informationen müssen so gestaltet sein, dass die Agenten gesuchte Informationen schnell herausfiltern und erkennen können.

**Bearbeitung:** Nur bei der Datenverwaltung werden ggf. Informationen in den Datenbanken selbst bearbeitet. In der Regel besteht die Bearbeitung des Auftrages in der Informationssuche und in der Informationsweitergabe an den Kunden.

**Weiterleitung:** Die verschiedenen Informationen müssen in der Regel weitergeleitet bzw. in die bestehenden Informationssystem (re-)integriert werden, damit auf sie für weitere Bearbeitungen zugegriffen werden kann.

Kasten 3: Arbeitsschritte im Informationsfluss /vgl. 3/

Die Tabelle 3 gibt eine Analysematrix für das Informationsmanagement wieder. Störungen können das Beschaffen, Wahrnehmen, Bearbeiten und Weiterleiten von Informationen betreffen und lassen sich jeweils den verschiedenen Informationsarten zuordnen.

Probleme ergaben sich beispielsweise:

- ① bei unklaren Anfragen des Anrufers (z.B. bei Funktionsstörungen),
- ② bei verzögerter Weiterleitung eines Anrufers vom Front- in das Back-Office, z. B. wenn dies ebenfalls durch eine Warteschleife erfolgt, oder bei der Weiterleitung schriftlicher Unterlagen und EDV-Daten.
- ③ bei der Zuführung von Meldungen an das Call-Center. Call-Center wurden z. B. zu spät informiert oder sogar übergangen. Des weiteren müssen diese Meldungen an die Agenten verteilt und dem Agenten zum Zeitpunkt der Anfrage gegenwärtig sein. Schwierig wird es, wenn die einzelnen Informationen in der Informationsflut untergehen. Call-Center entwickelten unterschiedliche Lösungen, um Meldungen an die Agenten zu verteilen. Sie reichen von der Verteilung von Meldungen über die Ablage und Versendung per Intranet über das Einrichtung von zentralen Bildschirmen für Meldungen bis hin zu einer Projektionswand, auf der aktuelle Informationen abgebildet werden.
- ④ beim Aufbau des Ordnungssystems und der Präsentation der Informationen, z. B. für Basis- und statische Informationen, damit sich die Agenten schnellstmöglich im Ordnungssystem orientieren und die gewünschte Information auswählen können (logischer Aufbau, Anzahl an Informationen, sinnvolle Kürzel, Positivdarstellung). Erschwerend kommt hinzu, dass bei schriftlichen Unterlagen, wie z.B. Konstruktionsplänen und Verfahrensanweisungen, das prozessuale Wissen teilweise in Fließtexten enthalten ist und ihr Verständnis Fachwissen erfordert. Auch der leichte und schnelle Wechsel zwischen Datenbanken muss bei der Software- und Menügestaltung berücksichtigt werden.
- ⑤ bei der Verwertung und Nutzung erzeugter Informationen. Anfragen werden i.d.R. statistisch erfasst und veränderte Basisdaten für die weitere Bearbeitung abgespeichert. Für ihre Wahrnehmung und Auswertung gibt es einen definierten Rahmen. Die Analyse und Verwertung von Meldungen und vor allem von Erfahrungs

wissen ist jedoch selten organisiert. Eine inhaltliche Auswertung von Anfragen kann z.B. für die Ableitungen von weiteren Dienstleistungsangeboten genutzt werden und der Austausch von Erfahrungen, z.B. im Umgang mit schwierigen Kunden, dient der Mitarbeiterqualifizierung.

Informationsarten	Auslöse-Information	Meldungen	Basis-Informationen	Statische Informationen	Erzeugte Informationen
Beispiele:  Arbeits-Schritte	Anruf, schriftliche Anfragen	Sondermitteilungen, Rückmeldungen auf Anfragen	Kundendaten, Bearbeitungsstand geführte Listen	Kostenschlüssel, Kennzifferschlüssel, Konstruktionspläne, Bearbeitungsrichtlinien	Frageninhalt, veränderte Kundendaten, Meldungen, Erfahrungswissen
Beschaffung	Automatische Zustellung der Kundenanfrage	③ Erhalt und Verteilung	④ Aufbau des Ordnungssystems, Abkürzungen,	④ Aufbau des techn. & organ. Ordnungssystems	im Bearbeitungsprozess gewonnen
Wahrnehmung	Zustellung über visuelles Signal erkennbar,  ① Präzisierung der Anfrage	③ Präsenz bei Anfrage	④ Präsentation der Informationen, Abkürzungen	④ Präsentation der Informationen, Fließtext, prozessuales Wissen	⑤ teilweise fehlt der definierte Rahmen, welche erzeugten Infos zu achten sind
Bearbeitung	Informationssuche und -weitergabe	Informationssuche und -weitergabe	Informationssuche und -weitergabe, Datenänderung	Informationssuche und -weitergabe	quantitative und ⑤ qualitative Auswertung
Weiterleitung	② verzögerte Übermittlung, Datenverlust	Integration in das Informationssystem	Reintegration in das Informationssystem	Reintegration in das Informationssystem	⑤ Integration in das System

Tab. 3: Informationsfluss differenziert nach Informationsarten

### 2.1.2.3 Ergebnisse zum Arbeitsumfeld

Die Forderungen zur Gestaltung der Räumlichkeiten, der Arbeitsumgebung und der Arbeitsplatzeinrichtung ergeben sich für das Arbeitssystem Call-Center vor allem aus der Arbeitsstätten- und Bildschirmarbeitsverordnung. Die Datengewinnung zu diesen Sachverhalten erfolgte durch Besichtigung und Bewertung der Arbeitsplätze anhand von ausgewählten ASCA-Modulen.

Die Ergebnisse im Überblick zeigen, welche hauptsächlichen Gefährdungs- und Belastungspotentiale vorgefunden wurden. Die am häufigsten auftretenden Mängel waren zu kleine Arbeitsräume, wodurch Folgen für das Raumklima, die Lärmbelastung und beengte Verkehrswege festzustellen waren, das unergonomische Sitzen sowie fehlende Notfallmaßnahmen (siehe Tab. 4).

Arbeitsraum	Arbeitsplatzumgebung	Arbeitsplatz- und mittel
-------------	----------------------	--------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>☞☞ Arbeitsraum zu klein in m<sup>2</sup>/m<sup>3</sup></li> <li>☞☞ Stolperstellen im Arbeitsraum oder Verkehrsweg</li> <li>☞☞ Notfallmaßnahmen fehlen, Flucht- und Rettungswege, Feuerlöscher</li> <li>☞ Wege zu eng</li> <li>☞ Sichtverbindungen</li> <li>☞ Sozialräume</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞☞ Klima vor allem Luftfeuchtigkeit</li> <li>☞☞ Lärmgrenzwerte überschritten</li> <li>☞ Blendung durch Arbeitsplatz-, Bildschirmordnung</li> <li>☞ Beleuchtung</li> <li>☞ wenig Zugluft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞☞ Ergonomische Sitzhaltung nicht möglich, da das „Zusammenspiel“ aller Elemente und die Anpassungsmöglichkeit an den Beschäftigten nicht stimmt</li> <li>☞ Arbeitsfläche zu klein</li> <li>☞ Sicherheitstechnische und ergonomische Anforderungen an Tisch und Stuhl, PC sind i.d.R. erfüllt</li> </ul>
--	---	---

Tab. 4: Ergebnisse zu Arbeitsstätte, Arbeitsumgebung und Arbeitsmittel

### Arbeitsraum

Bei der Überprüfung des Arbeitsraums wurde in der Hauptsache auf deren Gestaltung und auf die Raummaße geachtet. Aber auch die Nebenräume und die Einrichtung von Notfallvorkehrungen wurden überprüft. Die Besichtigungen der Call-Center ergaben, dass am häufigsten das Arbeitsplatzvolumen zu gering bemessen war, d.h. sowohl die freie Bewegungsfläche als auch die Raumhöhe im Verhältnis zu der Anzahl der eingerichteten Arbeitsplätze. Bedingt sind diese räumlichen Einschränkungen häufig durch die schnelle Expansion der Agenturen und die hohen Kosten bei der Anmietung von Büroflächen. Die Call-Center-Betreiber nutzen diese entsprechend maximal aus.

Unter der Arbeitsbedingung „zu viele Beschäftigte in einem Sprechberuf auf engem Raum“ summieren sich die Auswirkungen anderer Belastungsquellen: höherer Lärmpegel, schlechte Atemluftqualität, enge Wege, ungünstige Arbeitsplatzanordnung, Blendung und nicht-ergonomisches Sitzen.

Des gleichen sind häufig die Verkehrswege zu und zwischen den Arbeitsplätzen zu schmal - eine potentielle Folge der engen räumlichen Verhältnisse. Auch kann die Anzahl vorgefundener Stolperstellen, die eine häufige Unfallursache im Bürobereich darstellen, nicht unabhängig davon betrachtet werden.

Des weiteren fehlen nahezu in einem Drittel der untersuchten Call-Center Einrichtungen zur Notfallvorsorge, Ersten-Hilfe und Brandbekämpfung sowie Evakuierungspläne einschließlich der entsprechenden Mitarbeiterunterweisung.

### Arbeits(platz)umgebung

Klimatische Belastungen ergaben sich vor allem durch die geringe Luftfeuchtigkeit, gefolgt von Lärm- und Blendungsproblemen. Die Arbeitsplatzanzahl und -dichte bedingen, dass der Geräuschpegel durch das Sprechen und die Geräte im Raum steigt. Blendungsprobleme traten immer dann auf, wenn die Arbeitsplätze in Inseln oder ringförmigen Anordnungen aufgestellt waren und die Beleuchtungsanlage nicht entsprechend angepasst worden war. Blendungen durch die Fensterfront/en waren in solchen Fällen nur durch das Anbringen von Blendschutz zu vermeiden. Aber auch einfach falsches Anordnen der Arbeitsplätze im Raum aus Unkenntnis der Zusammenhänge führte zu Blendungsproblemen, teilweise bedingt durch den begrenzten Arbeitsraum.

## **Arbeitsplatz und Arbeitsmittel**

Häufig erfüllte die Software nicht die definierten Mindestanforderungen, z.B. im Hinblick auf die Informationsdarstellung. Dahingegen waren die sicherheitstechnischen und ergonomischen Anforderungen an Tisch, Stuhl, Bildschirm etc. überwiegend erfüllt. Handlungsbedarf bestand vielmehr in der Abstimmung dieser Arbeitsmittel untereinander und in der Anpassung auf den Beschäftigten sowie in der Durchführung entsprechender Mitarbeiterunterweisungen, um die zur Verfügung gestellten z.T. sehr teuren Arbeitsplatzeinrichtungen auch richtig zu nutzen.

### **2.1.2.4 Arbeitsschutzorganisation**

Das Arbeitsschutzgesetz verpflichtet den Arbeitgeber eine geeignete Arbeitsschutzorganisation im Unternehmen einzurichten. Um den Arbeitsschutz in den Call-Center-Alltag zu integrieren, ist z.B. zu regeln:

- die Übertragung von Arbeitsschutzaufgaben an betriebliche Arbeitsschutzexperten und Führungskräfte sowie deren Zusammenarbeit,
- die Durchführung von Arbeitsschutzaufgaben, wie z.B. die Auswertung von Arbeitsschutzvorschriften, die Erstellung der Gefährdungsbeurteilung, die Durchführung von Sicherheitsbegehungen und Mitarbeiterunterweisungen, und
- die Berücksichtigung von Arbeitsschutzbelangen bei der Neuplanung und/oder Veränderung von Elementen des Arbeitssystems.

Organisatorische Schwachstellen wurden durch Interviews mit verschiedenen betrieblichen Vertretern erhoben, wie z.B. mit einem Vertreter der Geschäftsführung, dem Call-Center-Leiter, der Fachkraft für Arbeitssicherheit, dem Betriebsarzt und einem Betriebsratsvertreter. Die Informationen zu den verschiedenen Organisationsaspekten wurden notiert und anhand einer 5-stufigen Skala bewertet, die nach Organisationsgraden differenziert („1“ steht für systematisch und verbindlich organisiert, „5“ steht für keine Organisation erkennbar).

Im folgenden werden die Ergebnisse zu den oben genannten Organisationsthemen vorgestellt, zum einen im Vergleich mit den Organisationsergebnissen anderer Betriebe verschiedener Wirtschaftsklassen zum anderen differenziert nach internen und externen Call-Centern.

### **Aufgabenübertragung, Kommunikation und Kooperation**

Die klassischen Aufgaben sind am häufigsten verbindlich organisiert (siehe Tab. 5, ①). Die spezifischen Funktionsträger für das betriebliche Arbeitsschutzsystem, wie z.B. die Fachkraft für Arbeitssicherheit, der Betriebsarzt und Sicherheitsbeauftragte, sind bestellt und nehmen eigene Grundfunktionen und die der Linie wahr (Arbeitsmedizinische Vorsorge, Durchführung von Sicherheitsbegehungen, Auswertung und Verbreitung relevanter Arbeitsschutzvorschriften). Dadurch ist zumindest ein Arbeitsschutzfundament im Call-Center geschaffen und arbeitsschutzrelevante Informationen gelangen in den Betrieb.

Untersuchte Organisationsaspekte	Mittelwert	
Erfassung, Auswertung und Bereitstellung relevanter Arbeitsschutzvorschriften	2,53	
Durchführung von Sicherheitsbegehung	2,6	
Betriebliches Arbeitsschutzsystem	2,68	① Klassische Arbeitsschutzaufgaben
Arbeitsmedizinische Vorsorge	2,7	
Übertragung von Arbeitsschutzaufgaben an die Führungskräfte	2,84	
Ermittlung des Schulungsbedarf zu Arbeitsschutzthemen	2,89	
Kommunikation und Informationsmaßnahmen zum Arbeitsschutz	2,94	② Aufgabenübertragung, Kommunikation und Kooperation
Kooperation zwischen Funktionsträgern und Führungskräften	3,05	
Überprüfung der Umsetzung delegierter Arbeitsschutzaufgaben	3,05	
Kooperation der Funktionsträger untereinander	3,12	
Durchführung von Gefährdungsbeurteilung	3,2	③ Transparenz über Belastung und Gefährdung
Durchführung der Mitarbeiterunterweisungen	3,7	

Tab. 5: Rangreihe untersuchter Aspekte der Arbeitsschutzorganisation (Mittelwerte, „1“ steht für „systematisch und verbindlich organisiert“, „5“ steht für „keine Organisation erkennbar“).

Jedoch läuft der Arbeitsschutz Gefahr, ein reines Thema für Fachleute bzw. separat von Funktionsträgern und Führungskräften bearbeitet zu werden. Kommunikation und Kooperation der Arbeitsschutzexperten untereinander, mit den Führungskräften, z.B. bei Investitions- und Beschaffungsvorhaben, und den Beschäftigten findet weit aus weniger organisiert statt (siehe. Tab 5, ②).

Der Bedarf, die Zusammenarbeit und die Kommunikation verbindlich zu organisieren, ist tendenziell höher als in der Vergleichsgruppe (siehe Abb. 2 und 3). Des weiteren ist die Einbindung der Beschäftigten kaum gewährleistet, z.B. durch Anhörung bei Planung und Einführung neuer Arbeitsverfahren, Anlagen oder Arbeitsplätze, durch Anhörung bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen, durch Verwertung von Meldungen und Verbesserungsvorschlägen etc.) (siehe Abb. 4).

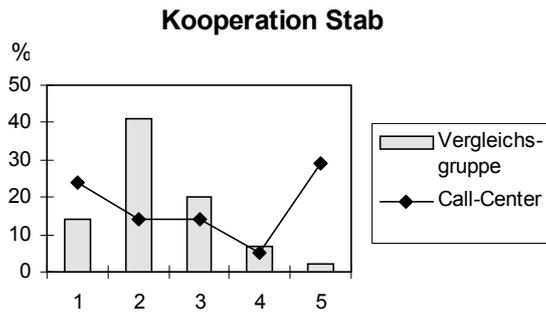


Abb. 2: Gruppenvergleich Kooperation Stab (n = 70, n = 21)

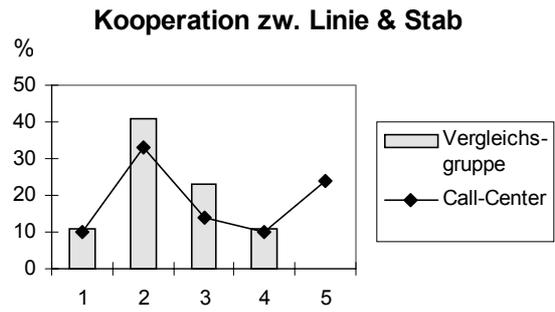


Abb. 3: Gruppenvergleich Kooperation zwischen Linienführern und speziellen Funktionsträgern (n = 70, n = 21)

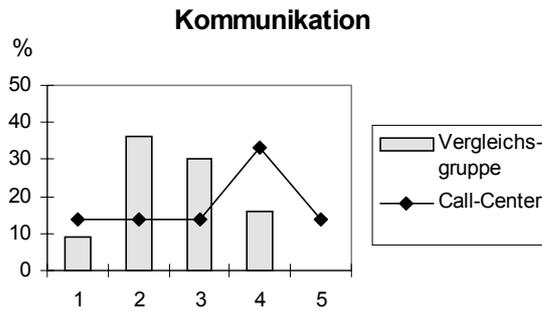


Abb. 4: Gruppenvergleich Kommunikation (n = 70, n = 21)

Der Verbesserungsbedarf bzgl. einer organisierten innerbetrieblichen Kooperation und Kommunikation zum Arbeitsschutz ist für externe Call-Center weitaus höher als für interne Call-Center (siehe Abb. 5, 6 und 7).

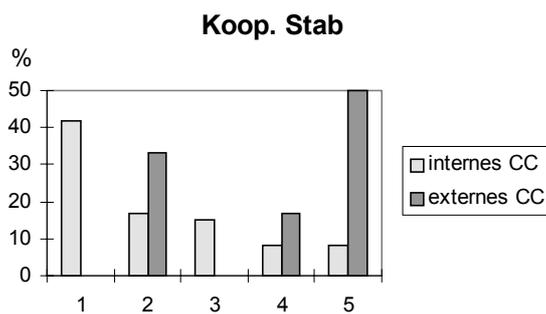


Abb. 5: Vergleich in-/externe CC Kooperation Stab (n = 13, n = 8)

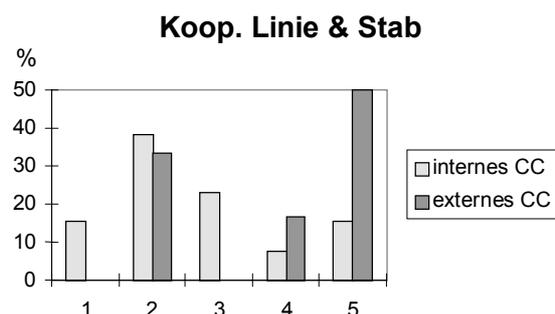


Abb. 6: Vergleich in-/externe CC Kooperation zwischen Linienführern und speziellen Funktionsträgern (n = 13, n = 8)

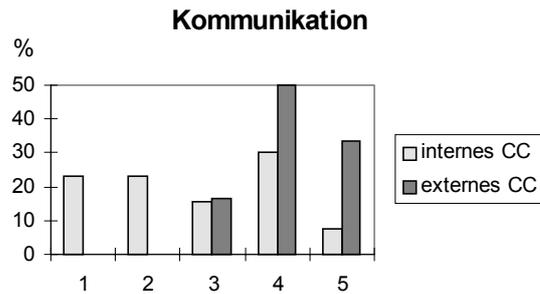


Abb. 7: Vergleich in-/externe CC Kommunikation  
(n = 13, n = 8)

### Mitarbeiterunterweisung

Der höchste organisatorische Handlungs- und Nachbesserungsbedarf besteht im Bereich der Mitarbeiterunterweisung, gefolgt von der Erstellung und Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung (siehe wieder Tab. 5, ③). Beides sind wichtige Aspekte, um Belastungen und Gefährdungen zu erkennen und für alle Beschäftigten transparent zu machen.

Nur in jedem dritten untersuchten Call-Center waren Bestrebungen zu einer Systematisierung der Unterweisungen zu erkennen (siehe Abb. 8). Der Vergleich zwischen den Betriebsgruppen zeigt, dass der Verbesserungsbedarf in Call-Centern weitaus höher ist als in der Vergleichsgruppe. Die Gegenüberstellung der Ergebnisse interner und externer Call-Centern zeigt, dass es vor allem die Agenturen sind, bei denen erhöhter Handlungsbedarf besteht (siehe Abb. 9). Gerade hier ist jedoch ein hoher Organisationsgrad erforderlich, der Inhalt, Turnus, Teilnahme etc. regelt, um eine flächendeckende und aktuelle Unterweisung der Beschäftigten trotz Teilzeitarbeit, Wechselschicht und Mitarbeiterfluktuation zu garantieren.

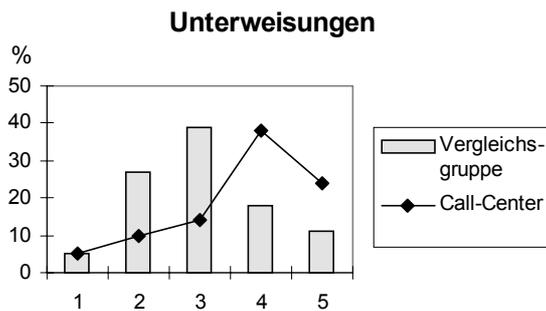


Abb. 8: Gruppenvergleich Unterweisung  
(n = 70, n = 21)

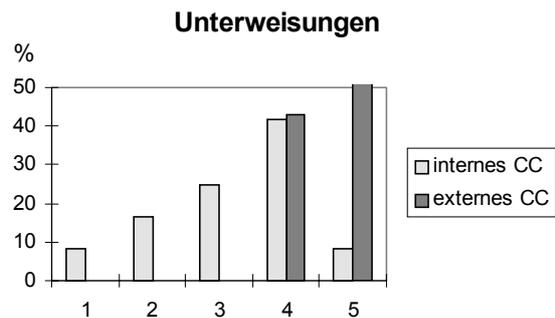


Abb. 9: Vergleich in-/externe CC Unterweisung  
(n = 13, n = 8)

### Gefährdungsbeurteilung

Ein Drittel der untersuchten Call-Center sind der gesetzlichen Verpflichtung noch nicht nachgekommen, für eine geeignete Organisation zur Erstellung der Gefährdungsbeurteilung zu sorgen, z.B. Zuständigkeiten für die Durchführung und Auswertung der Gefährdungsbeurteilung festzulegen sowie Verfahrensanweisungen für die Erstellung, Maßnahmenableitung und Wirksamkeitskontrolle zu entwickeln (siehe Abb. 10).

Das Bild, das sich in Bezug auf die Organisation der Erstellung und Dokumentation der Gefährdungsbeurteilung in Call-Centern zeigt, ähnelt stark den Untersuchungsergebnissen in anderen Betrieben (siehe Abb. 10). Auch sind keine nennenswerten Unterschiede zwischen internen und externen Call-Center auszumachen (siehe Abb. 11).

Generell gilt für die betriebliche Praxis, dass die betrieblichen Festlegungen zu Erstellungs- und Aktualisierungsprozessen für Gefährdungsbeurteilungen noch stark in der Qualität und ihrer Verbindlichkeit streuen.

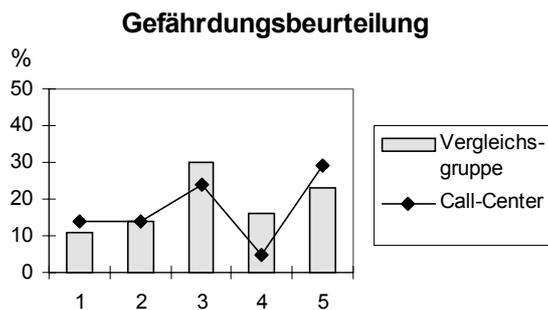


Abb. 10: Gruppenvergleich Gefährdungsbeurteilung  
(n = 70, n = 21)

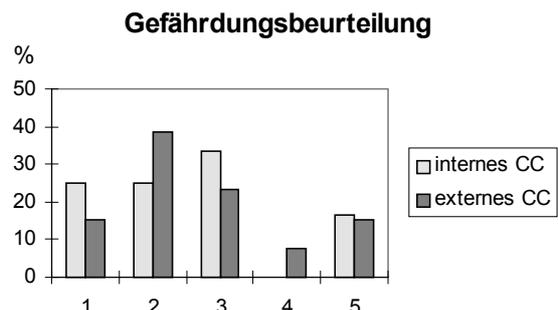


Abb. 11: Vergleich in-/ex. CC Gefährdungsbeurteilung  
(n = 13, n = 8)

Die unterschiedlichen Ergebnisse für interne und externe Call-Centern sind zum Teil darauf zurückzuführen, dass es sich bei den Call-Center-Agenturen häufig um recht junge Unternehmen oder Neugründungen handelt, deren Betreiber das Hauptaugenmerk auf die Etablierung auf dem Markt richten.

In internen Call-Centern wird der Arbeitsschutz hingegen häufig von zentraler Stelle initiiert, die für das Gesamtunternehmen verantwortlich ist sowie über Fachpersonal und langjährige Erfahrungen im Arbeitsschutz verfügt. Allerdings ist selbst in diesen Betrieben festzustellen, dass Arbeitsschutzthemen in Büro- und Verwaltung weniger präsent sind als in produzierenden Betriebsbereichen. Dies ist zum Teil darauf zurückzuführen, dass die Gefährdungen und Belastungen im Bürobereich weniger anschaulich sind. Die Tätigkeiten werden als weniger riskant eingestuft, Unfälle passieren in der Regel seltener und arbeitsbedingte Erkrankungen zeigen sich nur mittelbar.

### Neuplanung und Veränderung von Arbeitsbedingungen

Die Anforderungen des Arbeitsschutzes werden am ehesten erfüllt, wenn sie bereits bei der Neuplanung und/oder Veränderung des Arbeitsumfeldes berücksichtigt werden, d.h. wenn Zuständigkeiten für z.B. Beschaffung und Neuplanung festgelegt sind und Verfahrensweisen entwickelt wurden, menschengerechte Arbeitsgestaltung bei Planung und Veränderung von Arbeitsbedingungen zu berücksichtigen.

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass zwar die Zuständigkeit für verschiedene Aufgaben festgelegt ist, aber häufig verbindliche Vorgaben für die jeweiligen Abläufe und Verfahrensweisen fehlen (siehe Tab. 6), z.B. dahingehend, wer wann bei der Beschaffung von Arbeitsmitteln und Neuplanung von Arbeitsplätzen zu beteiligen ist,

welche Vorgaben zu beachten sind und wie die Überprüfung der Umsetzung zu erfolgen hat.

<b>Untersuchte Organisationsaspekte</b>	<b>Mittelwert</b>
Zuständigkeiten und Verantwortung für den Bereich Arbeitsumfeld	2,26
Beschaffung der Arbeitsplatzausstattung	2,7
Neuplanung und Veränderung von Arbeitsstätte und Arbeitsplätzen	2,87
Organisation der Arbeitsaufgaben und Arbeitsablaufgestaltung	3

Tab. 6: Rangreihe untersuchter Aspekte der Arbeitsschutzorganisation spezifisch für das Arbeitsumfeld  
(Mittelwerte: „1“ steht für „systematisch und verbindlich organisiert“, „5“ steht für „keine Organisation erkennbar“).

Die Vermeidung von physischen und psychischen Fehlbelastungen, die durch die Organisation der Arbeitsaufgabe und -ablauf auftreten können, ist am wenigsten verbindlich geregelt. Es ist beispielsweise darauf zu achten, dass keine einseitigen Belastungen auftreten, Anforderungen der Arbeitsaufgaben und Fähigkeiten der Beschäftigten übereinstimmen und die Mitarbeiter für die effiziente Bearbeitung ausreichend Zugang zu erforderlichen Informationen und Hilfsmitteln haben (vgl. die Ergebnisse in Kapitel 2 und 3)

In einigen größeren Betrieben mit einer Arbeitsnehmersvertretung fanden sich Betriebsvereinbarungen, die sich auf Sachverhalte psychischer Belastung beziehen, wie z.B. zur Arbeitszeitregelung.

Bisher sind verschiedene Ansatzpunkte zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Weiterentwicklung des betrieblichen Arbeitsschutzes aufgeführt worden. Im folgenden Kapitel wird auf die Gestaltungs- und Verbesserungsmöglichkeiten eingegangen.

#### **2.1.2.5 Literatur**

- /1/ Flake, C. (2001): ASCA-Modul zur Ermittlung psychischer Belastungen. In: Hessisches Sozialministerium (Hrsg.): Jahresbericht 2000 der hessischen Arbeitsschutz-Verwaltung. Wiesbaden, S. 12-13.
- /2/ König, D.H., Nerling, I., Kirchner, J.-H., Erke, H., Brandau, K. (1995): Aspekte kombinierter Belastungen bei Tätigkeiten an Arbeitsplätzen mit modernen Kommunikationstechnologien - Eine Problemanalyse -. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Fb 724, Wirtschaftsverlag NW, Bremerhaven.
- /3/ Leitner, K., Lüders, E., Greiner, B., Ducki, A., Niedermeier, R. & Volpert, W. (1993): Analyse psychischer Anforderungen und Belastungen in der Büroarbeit, Das RHIA/VERA-Büro-Verfahren. Verlag für Psychologie, Göttingen.

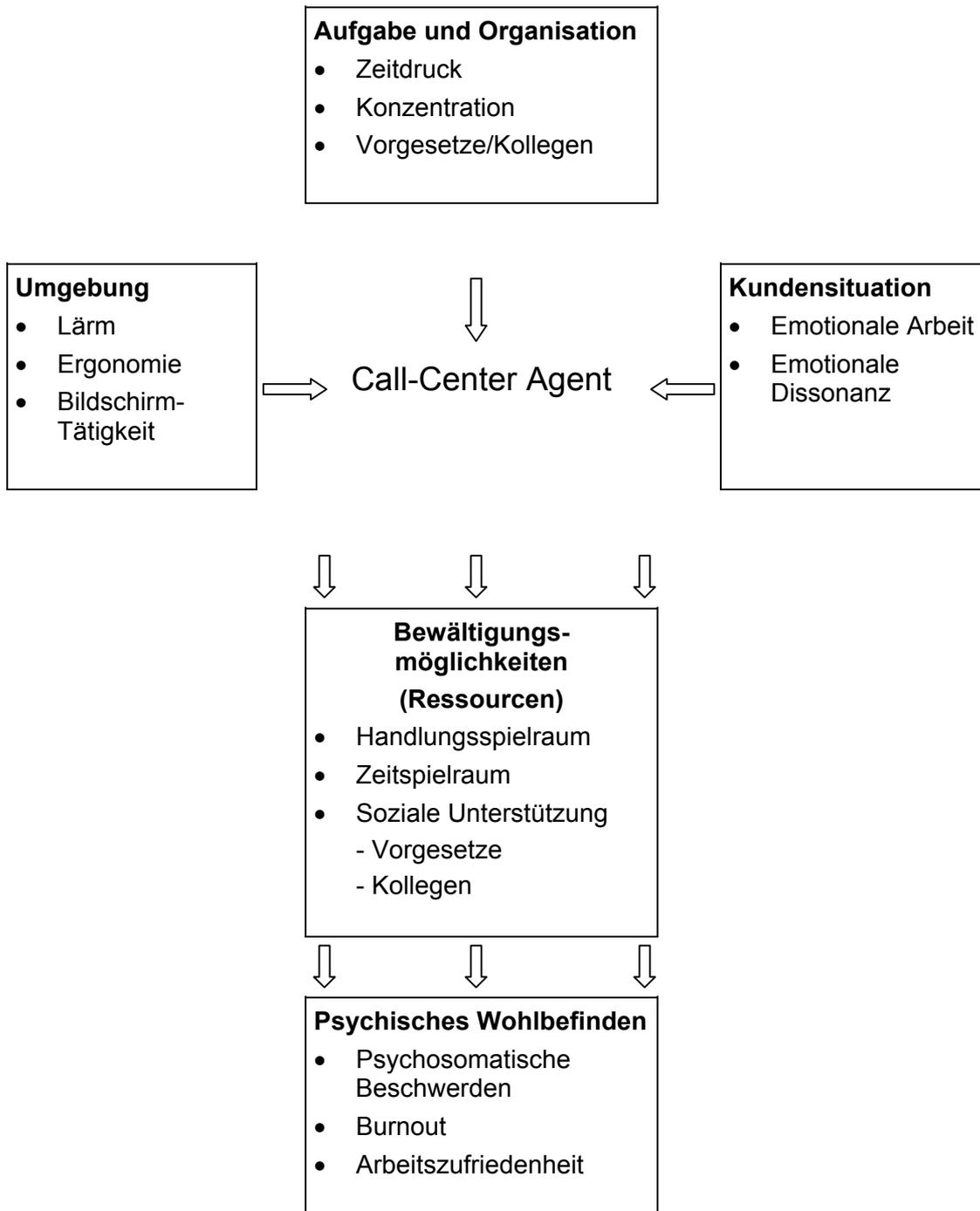
## 2.2 Psychischer Stress in Call-Centern

Amela Isic, Johann-Wolfgang-Goethe-Universität Frankfurt/Main

Als gewünschte Kernmerkmale zur Einstellung von Call-Center-Mitarbeiter/innen (Agenten) tauchen in Stellenanzeigen oftmals Begriffe wie „stress-resistent“ „belastbar“ „Routine bewältigen“ usw. auf. In zusammenfassenden Anforderungsprofilen für Agenten wird von Unternehmensberatern (siehe Schuler & Papst, 2000) neben Fachkompetenz (z.B. kaufmännische Ausbildung) und sozialer Kompetenz (z.B. Teamgeist, Flexibilität, Empathie usw.) auch persönliche Kompetenz wie Belastbarkeit, Ausdauer, schnelle Auffassungsgabe, Eigenmotivation und Service- und Vertriebsorientierung als Einstellungsvoraussetzung erwartet. Die Fähigkeiten und Kompetenzen, die ein potentieller neuer Call-Center-Agent mitbringen sollte, sind recht eindrucksvoll und werfen ein Licht auf die Anforderungen, die in Call-Centern vorherrschen. An dieser Stelle schließt sich unwillkürlich die Frage an, wie kommen die Mitarbeiter mit diesen Anforderungen zurecht? In diesem Beitrag sollen psychische Belastungen in Call-Center aufgrund unserer arbeitspsychologischen Untersuchung dargestellt werden, im Anschluss daran werden Gestaltungsmöglichkeiten aufgezeigt. Der erste Abschnitt beginnt mit einer kurzen Darstellung über psychischen Stress am Arbeitsplatz, die den theoretischen und methodischen Rahmen der Untersuchung skizziert.

### 2.2.1 Was ist psychischer Stress am Arbeitsplatz?

Im klassischen Bereich des Arbeitsschutzes werden unter anderem körperliche Belastungen (z.B. Augenbelastung durch Bildschirmtätigkeit usw.) und Gesundheitsgefährdungen durch die Arbeitsumgebung (z.B. Lärm usw.) untersucht. Dagegen werden unter psychischer Belastung am Arbeitsplatz sowohl Stress durch die Aufgabe bzw. Organisation wie auch soziale Belastungen durch Kollegen, Vorgesetzte und Kunden verstanden. Mit psychischen Belastungen (Stressoren) am Arbeitsplatz beschäftigen sich verschiedene wissenschaftliche Disziplinen wie Medizin, Soziologie und Psychologie. In diesem Kapitel wird eine arbeitspsychologische Sichtweise dargestellt. Psychischer Stress wird als ein subjektiv unangenehmer Spannungszustand angesehen, der aus der Befürchtung entsteht, eine aversive Situation nicht ausreichend bewältigen zu können. Im Stressprozess spielen nicht nur Belastungen (z. B. Zeitdruck) sondern auch Bewältigungsmöglichkeiten (Ressourcen) am Arbeitsplatz eine Rolle. Beispielsweise kann eine Führungskraft den Stressor „Zeitdruck“ mit den Ressourcen „Handlungs- und Zeitspielraum“ abmildern, indem sie Arbeitsabläufe selbst gestaltet und für sich optimiert, z. B. indem sie eine eigene Zeitplanung aufstellt. Ein Arbeiter am Fließband dagegen muss den vorgegeben Zeittakt einhalten und besitzt keine Einflussmöglichkeiten auf die Arbeitsabläufe. Diese Arbeitssituation wird möglicherweise als belastender erlebt, weil keine „Kontrollmöglichkeit“ am Arbeitsplatz besteht. Neben den Handlungs- und Zeitspielräumen ist eine weitere Ressource am Arbeitsplatz die soziale Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte. Auch diese soziale Bewältigungsmöglichkeit kann dazu führen, dass „gestresste“ Mitarbeiter Belastungen besser bewältigen können. Das Zusammenspiel zwischen Belastungen und Ressourcen am Arbeitsplatz, wirkt sich auf das Wohlbefinden von Mitarbeitern aus. In Abbildung 1 werden die zentralen Arbeitsmerkmale dargestellt.



**Abb. 1:** Zusammenwirken von Belastungen (Umgebung, Aufgabe/Organisation, Kunden) und Bewältigungsmöglichkeiten (Handlungs- und Zeitspielraum, soziale Unterstützung) auf das psychische Wohlbefinden (Psychosomatische Beschwerden, Burnout, Arbeitszufriedenheit) von Call-Center-Agenten.

Innerhalb des Verbundprojektes sollten mit der arbeitspsychologischen Untersuchung u. a. folgende Fragen beantwortet werden:

- Welche Belastungen, die aus der Umgebung, Aufgaben/Organisation und Kundensituation resultieren, reduzieren das Wohlbefinden von Call-Center-Agenten?
- Welche Bewältigungsmöglichkeiten (Handlungs- und Zeitspielraum und soziale Unterstützung als Ressourcen) wirken sich positiv auf das Wohlbefinden aus?

## 2.2.2 Beschreibung der Untersuchungsteilnehmer und der Call-Center

An der arbeitspsychologischen Untersuchung haben 374 Agenten aus neun Call-Centern teilgenommen (Befragungszeitraum Februar bis Juni 2001), 68 % Frauen und 32 % Männer. Das Geschlechtsverhältnis von ca. zwei Drittel Frauen wird auch in anderen Call-Center-Untersuchungen gefunden und zeigt, dass es sich bei der Call-Center-Arbeit überwiegend um Frauen-Arbeitsplätze handelt. Das Durchschnittsalter von 31 Jahren ist im Vergleich zu anderen Berufsgruppen niedrig. An der Untersuchung haben 52 % Vollzeitbeschäftigte (bis 40 Stunden pro Woche) und 48 % Teilzeitbeschäftigte oder stundenweise Beschäftigte (bis 20 Stunden pro Woche) teilgenommen. Die Annahme, dass es sich bei Call-Center-Agenten überwiegend um „Studenten“ oder „Hausfrauen“ handelt, kann nicht bestätigt werden. Für die Hälfte der Agenten ist die Arbeit im Call-Center ein Vollerwerbsverhältnis. Nach der Dauer der Tätigkeit im Call-Center befragt, antworten ca. 41 % der Agenten, dass sie erst „bis zu einem Jahr“ in Call-Centern arbeiten, nur 14 % sind schon „länger als fünf Jahre“ in Call-Centern tätig. Wegen der relativ kurzen Beschäftigungsdauer der Agenten lassen sich langfristige Beanspruchungsfolgen der Call-Center-Tätigkeit noch nicht eindeutig bestimmen.

In der Praxis ist ein Vergleich zwischen den einzelnen Call-Centern schwer durchzuführen, da die Differenzen zwischen den Arbeitsanforderungen und Organisationsbedingungen erheblich variieren. Anders ausgedrückt: Call-Center ist nicht gleich Call-Center.

Auswertung hinsichtlich 3 wichtiger Kriterien

- a) Die erste Unterscheidung kann zwischen Inhouse (die Agenten telefonieren für das eigene Unternehmen) und Agenturbetrieb (die Agenten sind in einem Call-Center beschäftigt und telefonieren im Auftrag für andere Unternehmen) differenziert werden. An der Untersuchung haben 33 % Agenten aus Inhouse Call-Centern und 67 % von Agenturbetrieben (Dienstleistern) teilgenommen.
- b) Die zweite Unterscheidung betrifft die Art des Telefonierens. Im Inbound (passives Telefonieren) arbeiten 54 % der Agenten, sie nehmen eingehende Gespräche an und reagieren auf die Wünsche der Kunden. Im Outbound (aktives Telefonieren) arbeiten 12 % der befragten Agenten, sie rufen Kunden an und führen Verkaufsgespräche oder Marktforschung durch. Eine Mischttätigkeit aus passivem und aktivem Telefonieren führen 34 % der befragten Agenten aus.
- c) Ein drittes und sehr wichtiges Unterscheidungsmerkmal in Call-Centern ist die Komplexität der Arbeitsaufgabe. Nach der überwiegenden Tätigkeit befragt, antworteten
  - 32 % der Agenten, sie erteilen Auskünfte,
  - 48 % führen einfache Produktberatung durch und
  - 20 % komplexe Produktberatung, für die eine entsprechende Berufsausbildung notwendig ist (z.B. Bankkaufmann).

Die Arbeitskomplexität in Call-Centern korrespondiert mit der Dauer der Kundengespräche pro Minute, d.h. je länger ein Gespräch dauert, desto komplexer ist die Arbeitsaufgabe im Call-Center. Wie sich diese Unterschiede auf die Mitarbeiter auswirken, wird in den folgenden Abschnitten dargestellt.

Auf Belastungen aus der Umgebung wird hier nicht eingegangen. Vgl. hierzu den Beitrag von Claudia Flake in dieser Broschüre.

Auf ein wichtiges Ergebnis der arbeitspsychologischen Befragungen, das die Arbeitsumgebung betrifft, möchte ich allerdings hinweisen:

### **Anzahl der Agenten pro Raum**

Call-Center-Agenten arbeiten in der Regel mit mehreren Personen in einem Raum. In der vorliegenden Untersuchung zeigt sich, dass Agenten, die mit mehr als 30 Personen pro Raum arbeiten, mehr psychosomatische Beschwerden und emotionale Erschöpfung (Burnout) aufweisen als Agenten, die mit bis zu 10 Personen pro Raum arbeiten.

## **2.2.3 Belastungen aus der Aufgabe und Organisation**

### **• Inhouse vs. Agenturbetrieb**

Die Arbeitsaufgabe in Inhouse Call-Centern ist komplexer und die Agenten haben mehr Handlungsspielraum als in Agenturbetrieben. Dies ist aber auch mit höheren aufgabenbezogenen Stressoren (Zeitdruck und Konzentrationsanforderung) für Inhouse-Agenten verbunden.

### **• In- und Outbound sowie Mischarbeitsplätze**

Arbeitsplätze im Inbound unterscheiden sich in der Arbeitskomplexität von Outbound Arbeitsplätzen, die Ressourcen Handlungs- und Zeitspielraum sind miteinander vergleichbar. Die Stressoren Konzentrationsanforderung, Zeitdruck und Kooperationsanforderung sind an Inbound Arbeitsplätzen am höchsten.

Mischarbeitsplätze (Inbound und Outbound) weisen im Vergleich zu den beiden anderen Formen mehr Ressourcen am Arbeitsplatz auf (Handlungs- und Zeitspielraum). Die Möglichkeit, in einem Call-Center In- und Outbound zu telefonieren, kann als eine Methode der Arbeitsplatzgestaltung angesehen werden. Es sei allerdings angemerkt, dass nicht alle Personen in einem Call-Center auch bereit sind Outbound zu telefonieren. Das aktive Telefonieren erfordert weitere Fähigkeiten, wie z.B. sich selbst motivieren zu können und Frustration zu ertragen. Das Einrichten von Mischarbeitsplätzen wird von Praktikern häufig mit betriebswirtschaftlichen Argumenten abgelehnt. Hier ist jedoch zu prüfen, ob nicht die längerfristigen positiven Auswirkungen (breiterer Qualifikationserwerb und damit flexiblere Einsetzbarkeit sowie Reduktion der Fluktuationsrate) auch betriebswirtschaftliche Vorteile erbringt.

### **• Kurze Gespräche**

Call-Center-Agenten, die über 20 Kundengespräche pro Stunde führen, zeigen vermehrt psychosomatische Beschwerden und emotionale Erschöpfung (Burnout-Syndrom). Sie sind auch geringfügig weniger zufrieden mit der Arbeit. Aus arbeitspsychologischer Sicht sind die Arbeitsplätze mit vielen kurzen Gesprächen pro Stunde in Call-Centern am ungünstigsten, hier besteht Handlungsbedarf.

## 2.2.4 Belastungen aus der Kundensituation – Emotionsarbeit

Beispiel für Emotionsarbeit:

*Eine fiktive Situation in einem Call-Center:*

- Agent (*freundlich*): „Guten Tag, Reisebüro Global World, mein Name ist Sandra Müller.“
- Kunde (*genervt*): „Habe ich bei Ihnen meine Reise gebucht?“
- Agent (*freundlich*): „Sie sind mit der Reservierungsabteilung von Global World verbunden, mein Name ist Sandra Müller. Ich überprüfe gerne ihre Reservierung.“
- Kunde (*gereizt*): „Hören Sie mal, meine Fräuleinchen, Ihnen ist da ein Fehler unterlaufen!“

*Es folgt ein Gesprächsschwall von Seiten des Kunden. Das „Fräuleinchen“ ist eine 45-jährige Mutter zweier Teenager, sie hat sehr wahrscheinlich nicht persönlich die Reservierung vorgenommen, sondern eine Kollegin von ihr. Sie zeigt Verständnis für die Situation des Kunden und fragt in einer Gesprächspause nach:*

- Agent (*freundlich*): „Um mir ein Bild über den Geschäftsvorgang machen zu können. Können Sie mir bitte Ihren Namen und Kundennummer sagen, damit ich den bisherigen Vorgang auf dem Bildschirm mitverfolgen kann?“
- Kunde (*ärgerlich*): „Was wollen Sie jetzt noch von mir? Eine Nummer habe ich nicht!“

*Der Kunde reagiert sehr ungehalten, die Call-Center-Mitarbeiterin bleibt weiterhin freundlich und versucht die Situation zu entspannen.*

Wie wird sich die Call-Center-Mitarbeiterin in dieser Situation innerlich fühlen? Sehr wahrscheinlich empfindet die Mitarbeiterin verschiedene Emotionen, die sie in dieser Situation aktiv regulieren muss; z. B. aufkommenden Ärger über das unverschämte Verhalten des Kunden unterdrücken und weiterhin nach außen hin professionell das Kundengespräch führen. Dieses Beispiel stellt – zugegebenermaßen – eine etwas übertriebene Situation in einem Call-Center dar, denn nicht jeder Kunde verhält sich bei einer Reklamation so unsachlich. An diesem Gesprächsausschnitt kann aber verdeutlicht werden, dass neben Belastungen und Anforderungen, die aus der Aufgabe und Organisation resultieren, auch Emotionsarbeit in Call-Centern eine wichtige Rolle einnimmt. Vor allem in schwierigen Gesprächen mit Kunden wird von Call-Center-Agenten erwartet, nach außen hin ruhig und freundlich zu bleiben, unabhängig davon, dass die inneren Gefühle dem nicht entsprechen (z. B. Freundlichkeit, obwohl ein Kunde ein sehr arrogantes Verhalten zeigt).

Aber nicht nur in Reklamationsgesprächen wie in dem o.g. Beispiel sollen Call-Center-Agenten gezielt mit ihren Emotionen arbeiten, sondern jeder Kunde soll so individuell wie möglich behandelt werden. Agenten sollen sensitiv erfassen, welche Verkaufsstrategie die geeignete für einen bestimmten Kundentyp ist. So erfordert ein „unsicherer Kundentyp“ ein anderes Verhalten am Telefon wie ein „dominanter Kundentyp“. Um schnell und sicher zu erfassen, wer am anderen Ende der Leitung ist, wird von den

Call-Center-Agenten eine hohe Sensitivität erfordert. Auch werden, um Verkaufsziele zu realisieren, Kunden aktiv von Agenten in eine positive Stimmung versetzt, indem eine angenehme Atmosphäre hergestellt wird. Auch andere zwischenmenschliche Gefühlszustände, wie Vertrauen, sollen über das Telefon vermittelt werden. Dies spielt insbesondere bei Direktbanken eine Rolle, wo teilweise sehr große Anlagegeschäfte abgewickelt werden und der Kunde keinen „face-to-face“ Kontakt hat wie bei seiner Hausbank. Dieses Fehlen eines persönlichen Eindruckes soll auch über die Stimme des Agenten kompensiert werden.

Diese Beispiele aus dem Call-Center-Alltag lassen sich beliebig fortsetzen und fast jedem werden an dieser Stelle aus eigener Erfahrung noch weitere Situationen einfallen, die er als Kunde oder als Service-Mitarbeiter selbst erlebt hat.

Wie wirken sich diese Anforderungen und Belastungen durch emotionale Arbeit auf das psychische Wohlbefinden der Call-Center-Agenten aus? Denn wie er mit emotionalen Anforderungen umgeht, liegt nicht im Ermessen der Agenten, sondern wird von Seiten der Organisation gefördert und gefordert. So wird das „Lächeln am Telefon“ in Telefon-Trainings geschult und es kann vorkommen, dass Agenten nach einem Seminar einen Spiegel erhalten, den sie auf ihren Bürotisch stellen sollen, um damit ihr Lächeln am Arbeitsplatz zu überprüfen.

### **Auswirkungen von Emotionsarbeit auf die Call-Center-Agenten**

Im ersten Auswertungsschritt interessierte zunächst die Frage, ob zwischen den verschiedenen Call-Centern, die an der Untersuchung teilgenommen haben, Unterschiede in den Anforderungen und Belastungen durch emotionale Arbeit bestehen oder nicht. Die Ergebnisse zeigen keine bedeutsamen Unterschiede zwischen den 9 Call-Centern (Branchen: Touristik, Verlagswesen, Computer- und technische Hotline). Auch wenn die Call-Center nach Inhouse (die Agenten arbeiten für die eigene Firma) und Dienstleistern (die Agenten eines Call-Centers arbeiten im Auftrag für andere Unternehmen) gruppiert wurden, sind keine Unterschiede in der emotionalen Arbeit zu finden. D. h., es gibt einen gemeinsamen Kontext darüber, wie sich Call-Center-Agenten gegenüber Kunden zu verhalten haben (siehe Isic & Zapf, 2002). Die Anforderungen und Belastungen durch emotionale Arbeit unterscheiden sich zwischen den Organisationen nicht. Es scheint eine direkte oder indirekt kommunizierte Norm zu geben, die von Call-Center-Mitarbeitern als „so hat sich ein Agent am Telefon zu verhalten“ eingehalten wird.

Als nächstes untersuchten wir, ob emotionale Arbeit sich auf das psychische Befinden der Call-Center-Agenten auswirkt. Die Anforderungen durch emotionale Arbeit wirkten sich auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter positiv und negativ aus. Eine positive Wirkung haben in der vorliegenden Untersuchung, aber auch in anderen Studien (Zapf et al., 1999), Sensitivitätsanforderungen und das Zeigen von positiven Emotionen im Umgang mit Kunden. Diese Anforderungen reduzieren emotionale Erschöpfung (Burnnout) und erhöhen Arbeitszufriedenheit. Die Arbeit mit Kunden und speziell die sich daraus ergebende Emotionsarbeit, ist also keinesfalls generell negativ zu bewerten. Vielmehr kann man durch diese sozialen Interaktionen Anerkennung und Selbstbestätigung bekommen, angenehme Erfahrungen mit anderen Menschen machen und daraus ein positives Gefühl der Leistungserfüllung gewinnen. Dies ist eben dann der Fall, wenn man die gewünschten, meist positiven Gefühle auch spontan zeigen kann (der Effekt von positiven Emotionen) und es sich dabei um Gespräche handelt, die ein Mindestmaß an Bedeutungsgehalt besitzen und nicht vollständig routinemäßig abgspult werden können.

Als eine Belastung, die sich negativ auf das Wohlbefinden der Call-Center-Agenten auswirkt, ist emotionale Dissonanz anzusehen. Darunter wird die Differenz zwischen den wirklich empfundenen Gefühlen und den nach außen Gezeigten verstanden (Freundlichkeit zeigen bei unangenehmen Gesprächen). Diese Belastung erhöht Burnout (emotionale Erschöpfung). Dies hat auf Dauer negative Wirkungen und ist dann der Fall,

- wenn Emotionen zu häufig gezeigt werden müssen (z. B. 200 x pro Tag freundliche Begrüßungen),
- wenn die Darbietungsregeln allzu strikt sind (man darf nicht variieren oder eigene Floskeln benutzen) oder
- wenn die Qualität der sozialen Situation der zu erwarteten Emotion nicht entspricht, d.h., wenn eine positive Emotion gezeigt werden soll, die Situation aber natürlicherweise eine negative Emotion beim Agenten hervorruft.

Zusammenfassend können wir empfehlen, emotionale Arbeit am Arbeitsplatz differenziert zu betrachten. Beispielsweise sollten Arbeitsanforderungen, die zu positivem Wohlbefinden durch emotionale Arbeit führen, erhöht werden und Belastungen, die sich negativ auf Mitarbeiter auswirken, reduziert werden. Auf diese Gestaltungsmöglichkeiten gehen wir im folgenden ein.

### 2.2.5 Bewältigungsmöglichkeiten (Ressourcen) in Call-Centern

Verschiedene Untersuchungen haben wiederholt gezeigt, dass sich Call-Center-Arbeitsplätze im Vergleich mit anderen Berufsgruppen durch weniger Handlungs- und Zeitspielraum (Ressourcen) am Arbeitsplatz auszeichnen. Mit anderen Worten, es fehlen den Agenten die Bewältigungsmöglichkeiten, um beispielsweise Stressoren wie arbeitsorganisatorische Probleme selbst zu reduzieren oder völlig zu beseitigen. An dieser Stelle nimmt **die soziale Unterstützung** (durch Kollegen und Vorgesetzte) eine zentrale Rolle ein. Ein Agent, der keine Einflussmöglichkeit am Arbeitsplatz besitzt, ist stärker auf das soziale Umfeld angewiesen. In der vorliegenden Untersuchung zeigt sich der positive Einfluss von sozialer Unterstützung auf das psychische Wohlbefinden. Psychosomatische Beschwerden und emotionale Erschöpfung werden bei hoher sozialer Unterstützung reduziert. Dabei besitzt die soziale Unterstützung durch Vorgesetzte einen größeren Einfluss als die durch Kollegen. Mit anderen Worten, eine Führungskraft die ihre Mitarbeiter gut unterstützt, hilft ihnen bei der Bewältigung psychischer Belastungen.

Um psychische Belastungen am Arbeitsplatz zu reduzieren, ist es also wichtig, sowohl organisatorische Gestaltungsmaßnahmen zu entwickeln als auch die individuellen Bewältigungsmöglichkeiten der Beschäftigten zu stärken.

Aus dieser Überlegung heraus ergeben sich folgende Handlungsmöglichkeiten, um psychische Fehlbelastungen zu reduzieren:

- Anforderungen optimieren (z. B. Mitarbeiter entsprechend ihrem Qualifikationsniveau einsetzen),
- Ressourcen bzw. Bewältigungsmöglichkeiten maximieren, um einen Einfluss auf die belastende Situation ausüben zu können,

- Belastungen bzw. Stressoren minimieren (z. B. unnötige emotionale Dissonanz reduzieren).

### **2.2.6 Literatur**

Isic, A., Zapf, D.: Modellvorhaben zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Call-Centern, Verbundprojekt RKW, Berichtsmodul: Arbeitspsychologie und Arbeitsmedizin, Frankfurt, unveröffentlichter Bericht 2001

Weitere Literaturangaben können bei der Autorin erfragt werden.

## **2.3 Arbeitsmedizinische Untersuchungen bei Call-Center-Beschäftigten**

Bolm-Audorff, U., Bienfait, H.-G., Hoffmann, M., Pantke, F., Peichl, O., Teuffel-Schilling, C., von Westerholt, M., Wolf, K.  
Hessisches Sozialministerium, Abteilung Arbeitsschutz, Referat Landesgewerbeamt

### **2.3.1 Einleitung**

Über arbeitsbedingte Erkrankungen und Gesundheitsgefahren bei Call-Center-Beschäftigten liegen bislang nur wenige Untersuchungen vor, die sich wie folgt zusammenfassen lassen:

Reh und Hurrell (1997) untersuchten die Arbeitsbedingungen in einem Call-Center eines Postunternehmens in den USA. Die Beschäftigten klagten über psychomentele Belastungen, insbesondere durch regelmäßige Überstunden und Arbeitsdruck, Beschwerden von Seiten der Hände, Schultern und des Nackens sowie über Beschwerden von Seiten der oberen Atemwege. Ein Vergleich dieser Beschwerdenennungen mit einer Kontrollgruppe erfolgte im Rahmen der Untersuchung nicht.

Ferreira et al. (1997) legten die Ergebnisse einer Querschnittstudie bei Beschäftigten in einem Call-Center einer brasilianischen Bank vor und berichteten über einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Arbeitsorganisation (Arbeitspausen nach 10 Minuten versus 50 Minuten Arbeit) und der Häufigkeit von Muskel- und Skelettbeschwerden im Bereich der oberen Extremität. Ein Zusammenhang zwischen Zeitdruck und ergonomischen Bedingungen am Computerarbeitsplatz und Muskel- und Skelettbeschwerden im Bereich der oberen Extremität fanden sich in der Studie nicht.

Isic et al. (1999) berichteten über eine Studie bei 250 Beschäftigten in deutschen Call-Centern, bei denen mit Hilfe einer Befragung die Häufigkeit von psychischen Arbeitsbelastungen und -beanspruchungen in Form von psychosomatischen Beschwerden und Burnout erfasst wurde. Verglichen wurden die Ergebnisse bei Beschäftigten in Call-Centern mit einer Befragung bei 122 Bankangestellten und 60 Verwaltungsangestellten einer Stadtverwaltung. 84 % der Beschäftigten in Call-Centern arbeiteten im Zweischicht-System und 7 % im Dreischicht-System. Beschäftigte in Call-Centern gaben signifikant häufiger als die Beschäftigten in den beiden Kontrollgruppen einen geringen Handlungs- und Zeitspielraum am Arbeitsplatz an. Weiterhin klagten Beschäftigte in Call-Centern signifikant häufiger über Zeitdruck als die Verwaltungsangestellten. Im Vergleich zu der Kontrollgruppe der Bankangestellten bestand diesbezüglich kein wesentlicher Unterschied. In einer multiplen Regressionsanalyse wiesen Bank- und Verwaltungsangestellte signifikant weniger psychosomatische Beschwerden auf. Weiterhin waren die Variablen Zeitdruck, arbeitsorganisatorische Probleme, Unsicherheit und Zeitspielraum signifikant mit psychosomatischen Beschwerden assoziiert.

Scherrer und Wieland (1999) untersuchten zwei Call-Center in Deutschland, die eine telefonische Beratung für Kunden durchführten, die Probleme mit gekauften Telekommunikationsprodukten, Software oder Rechneranlagen hatten. Die Arbeit am Bildschirm betrug in beiden Call-Centern über 80 % der Arbeitsschicht. Die in einem standardisierten psychologischen Befragungsinstrument festgestellte psychische Beanspruchung durch geringen Tätigkeitsspielraum war in dem Call-Center mit hohem

Anteil mit Datenerfassung und -verwaltung höher als in dem Call-Center, in dem diese Tätigkeiten einen geringeren Schichtanteil ausmachten.

Sczesny und Stahlberg (2000) führten eine standardisierte Befragung bei 106 Beschäftigten in 5 Call-Centern einer Telefongesellschaft in Deutschland durch. 90 % der Beschäftigten waren Frauen. 42 % der weiblichen und 15 % der männlichen Call-Center-Beschäftigten berichteten über sexuelle Belästigung während des Telefonierens bei der Arbeit. Bei 72 % der belästigten Frauen trat die Belästigung mehrfach auf, im Mittel 17 mal.

### **2.3.2 Methodik**

Bei der Studie handelt es sich um eine Querschnittsstudie bei 90 Call-Center-Beschäftigten und 100 Kontrollprobanden.

#### **2.3.2.1 Untersuchungsgruppe**

- Im Rahmen der Studie wurden 90 Beschäftigte in 5 hessischen Call-Centern untersucht. Dabei handelt es sich um folgende Betriebe:
- Hausinternes Call-Center eines Großbetriebes im Transportgewerbe. Die Beschäftigten geben Fahrplanauskünfte, verkaufen Fahrkarten und nehmen Sitzplatzreservierungen vor.
- Hausinternes Call-Center eines Großbetriebes des Transportgewerbes. Die Beschäftigten geben Fahrplanauskünfte und nehmen Beschwerden der Kunden entgegen.
- Hausinternes Call-Center eines kommunalen Energieversorgungsunternehmens mit telefonischer Betreuung der Kunden, z. B. bei ausstehenden Zahlungen etc.
- Selbständiges Call-Center, das als Dienstleister für eine Vielzahl von Kunden sowohl inbound- als auch outbond Aktivitäten durchführt, z. B. Auskünfte für Telefongesellschaften, Abonnentenwerbung etc.
- Selbständiges Call-Center, welches überwiegend im Auftrag einer Großbank Kundenberatung durchführt, insbesondere Hotline für eine Bank für die Bearbeitung von Anfragen wegen defekter Kreditkarten-Lesegeräte.

Die Beschäftigungsdauer in Call-Centern betrug bei 25 Probanden (27,8 %) bis 1 Jahr, bei 48 Probanden (53,3 %) > 1 - 5 Jahre und bei 17 Probanden (18,9 %) über 5 Jahre.

Die Teilnahmequote lag bei 33%.

### 2.3.2.2 Kontrollgruppe

Die Studienergebnisse der Call-Center-Beschäftigten wurden mit einer Kontrollgruppe aus der allgemeinen Erwerbsbevölkerung verglichen. Im Rahmen der Studie wurden 100 Beschäftigte aus der allgemeinen Erwerbsbevölkerung aus dem Rhein-Main-Gebiet untersucht. Dazu wurden 49 Beschäftigte, die in Frankfurt und 51 Beschäftigte, die in Wiesbaden ihren ersten Wohnsitz haben, einbezogen. Die Anschriften der Beschäftigten wurden von den Einwohnermeldeämtern in Erfahrung gebracht. Die Beschäftigten wurden vom Landesgewerbeamt mit der Bitte um Teilnahme an einer Studie zum Thema "Arbeit und Gesundheit" gebeten. Die Teilnahmequote betrug 63%.

Bei den Call-Center-Beschäftigten und Kontrollprobanden wurden folgende Untersuchungen durchgeführt:

- standardisierte Befragung zur psychischen Arbeitsbelastung und Beschwerden,
- Messung von Adrenalin und Noradrenalin im 24 h-Sammelurin in 6 Fraktionen (1. Teil der Schicht, 2. Teil der Schicht, Weg von der Arbeit, Freizeit, Schlaf und Weg zur Arbeit),
- 24 h-Blutdruckmessung,
- 24 h-EKG,
- Blutabnahme mit Analyse von Gesamt-, LDL- und HDL-Cholesterin, Triglyceriden, Fibrinogen und HbA<sub>1c</sub>

Nähere Einzelheiten zur Methodik sind Bolm-Audorff et al. (2001 und 2002) zu entnehmen.

### 2.3.3 Ergebnisse

Call-Center-Beschäftigte wiesen als Maß für psychische Belastungen einen signifikant erhöhten Quotient der Adrenalin- und Noradrenalinausscheidung im Harn (A/NA-Quotient) während der 24 h-Messperiode auf. Von den 6 Unterfraktionen der 24 h-Messperiode war der A/NA-Quotient bei Call-Center-Beschäftigten während der Arbeitsschicht, aber auch während der Freizeit und Nachtruhe signifikant im Vergleich zu den Kontrollen erhöht (Tabelle 1 im Anschluss an den Text). Der A/NA-Quotient war bei Beschäftigten in selbständigen Dienstleistungs-Call-Centern höher als bei Beschäftigten in Call-Centern, die Teil eines Großbetriebes waren ( $29,3 \pm 23,9$  versus  $21,8 \pm 13,8$ , n. s.). Ferner war der A/NA-Quotient bei Call-Center-Beschäftigten, die aktiven Telefonservice mit Verkaufsaktionen und Marktforschung betreiben, stärker erhöht als bei Beschäftigten, die passiven Telefonservice mit Annahme und Bearbeitung eingehender Gespräche durchführen ( $41,9 \pm 42,4$  versus  $22,0 \pm 13,7$ ,  $p < 0,01$ ). Zwischen der Tätigkeitsdauer in Call-Centern und der Prävalenz einer Hypercholesterinämie fand sich ein signifikanter Trend. Ferner zeigte sich nach mehr als fünfjähriger Tätigkeitsdauer in Call-Centern ein signifikant erhöhtes Risiko für die Entwicklung einer diabetischen Stoffwechsellage. Dagegen waren Hypertonie und Rauchen bei den Call-Center-Beschäftigten nicht signifikant gehäuft (Tabelle 2 im Anschluss an den Text). Im 24 h-EKG zeigten Call-Center-Beschäftigte eine signifikant höhere Herzfrequenz als Kontrollen ( $82,8 \pm 9,2$  versus  $78,3 \pm 9,8/\text{min.}$ ,  $p < 0,01$ ). Zwischen der Tätigkeitsdauer in Call-Centern und der Tachycardieprävalenz (Häufigkeit eines durchschnittlichen Pulses von  $>100/\text{Minute}$  während der Arbeitszeit) fand sich ein signifikanter Trend. Nach mehr als fünfjähriger Tätigkeitsdauer lag die Tachycardieprävalenz während der Arbeitszeit bei Call-Center-Beschäftigten bei 26,7 % und bei Kontrollen bei 7,1%. Zwischen der

Tätigkeitsdauer und der Prävalenz erniedrigter Herzfrequenzvariabilität (SDNN < 89,6 ms.) fand sich ein signifikanter positiver Trend. Nach mehr als fünfjähriger Tätigkeitsdauer lag die Prävalenz erniedrigter Herzfrequenzvariabilität bei Call-Center-Beschäftigten bei 18,8 im Vergleich zu 1,0 % bei den Kontrollen. Dagegen ließen sich höherwertige ventrikuläre Extrasystolen mit einer Lown-Klasse II - V bei Call-Center-Beschäftigten signifikant seltener als bei den Kontrollprobanden nachweisen (21,8 versus 36,4 %,  $p < 0,01$ ). Supraventrikuläre Extrasystolen waren in beiden Gruppen ausgesprochen selten.

**Diskussion:** Nach der vorliegenden Studie sind Call-Center-Beschäftigte als Berufsgruppe mit erhöhter psychischer Arbeitsbelastung anzusehen. Der Arbeitgeber hat nach § 3 Bildschirmarbeitsverordnung bei allen Bildschirmarbeitern psychische Belastungen zu ermitteln und zu beurteilen. Diese Regelung gilt auch für alle Call-Center-Beschäftigten. Aus arbeitsmedizinischer Sicht sind neben einer Befragung mit standardisierten psychologischen Fragebogeninstrumenten hierfür die Messung der Adrenalin- und Noradrenalin-Konzentration im Sammelurin und die Bestimmung des Quotienten der Adrenalin- und Noradrenalin-Ausscheidung im Urin geeignet. Ferner ist nach der vorliegenden Studie die Messung der Herzfrequenz im 24 h-EKG eine geeignete Methode zur Erfassung der psychischen Arbeitsbelastung.

Aus arbeitsmedizinischer Sicht sind zur Senkung psychischer Arbeitsbelastungen bei Call-Center-Beschäftigten Maßnahmen im Rahmen des § 5 Bildschirmarbeitsverordnung, z. B. eine Unterbrechung der Arbeit am Call-Center-Arbeitsplatz durch andere Tätigkeiten sowie durch Pausen notwendig. Weiterhin sind aus arbeitsmedizinischer Sicht Maßnahmen zur Senkung der Arbeitsdichte wie eine Erhöhung der von der Software vorgegebenen Pausen nach der Beendigung eines Telefonats bis zum nächsten Kundenkontakt zu empfehlen.

#### 2.3.4 Literatur

Bolm-Audorff, U., Bienfait, H.-G., Hoffmann, M., Pantke, F., Peichl, O., Teuffel-Schilling, C., von Westerholt, M., Wolf, K.: RKW-Verbundprojekt zur Analyse und Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Call Centern, Abschlussbericht der arbeitsmedizinischen Untersuchungen, Wiesbaden, unveröffentlichter Bericht, 2001

Bolm-Audorff, U., Bienfait, H.G., Hofmann, M., Pantke, F., Peichl, O., Teuffel-Schilling, C., von Westerholt, M., Wolf, K.: Psychische Arbeitsbelastungen und Gesundheit bei Call Center-Beschäftigten, Vortrag auf der Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft für Arbeitsmedizin und Umweltmedizin am 11.4.2002 in München, In: Nowak, D. (Hg): Dokumentationsband über die 42. Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft für Arbeitsmedizin und Umweltmedizin am 10.-13.4.2002 in München, Fulda, Rindt-Verlag, im Druck

Ferreira, M., Conceicao, G.M., Saldiva, P.H.N.: Work organization is significantly associated with upper extremities musculoskeletal disorders among employees engaged in interactive computer-telephone tasks of an international bank subsidiary in Sao Paulo, Brazil. American Journal of Industrial Medicine 31 (1997) 468-473

Isic, A., Dormann, C., Zapf, D.: Belastungen und Ressourcen an Call Center-Arbeitsplätzen. Zeitschrift für Arbeitswissenschaften 53 (1999) 202-208

Isic, A., Zapf, D.: Modellvorhaben zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Call Centern, Verbundprojekt RKW, Berichtsmodul: Arbeitspsychologie und Arbeitsmedizin, Frankfurt, unveröffentlichter Bericht, 2001

Mitsui, A., Nohta, H., Ohkura, Y.: High-performance liquid chromatography of plasma catecholamines using 1, 2-Diphenylethylenediamine as precolumn fluorescence derivatization reagent, *Journal of Chromatography* 344 (1985) 61 - 70

Scherrer, K., Wieland, R.: Belastung und Beanspruchung bei der Arbeit in Call Center: 1. Ergebnisse einer Interview-Studie und arbeitspsychologischen Belastungsanalyse, In: *Gesundheit und Sicherheit in neuen Arbeits- und Organisationsformen*, Tagungsband zum 1. GESINA-Workshop, Herdecke, Maori-Verlag, 1999, S. 221 – 232

Sczesny, S., Stahlberg, D.: Sexual harassment over the telephone: occupational risk at call centres. *Work & Stress* 14 (2000) 121 - 136

**Tabelle 1:** Quotient der Adrenalin- und Noradrenalinausscheidung im Harn bei Call-Center-Beschäftigten und Kontrollen während der 6 Sammelphasen (Angegeben sind der arithmetische Mittelwert und die Standardabweichung, Einheit: [(ng/min)/(ng/min)])

<b>Sammelphase</b>	<b>Call-Center-Beschäftigte (n = 90)</b> [(ng/min)/(ng/min)x 10 <sup>-2</sup> ]	<b>Kontrollen (n = 100)</b> [(ng/min)/(ng/min)x 10 <sup>-2</sup> ]	<b>Signifikanz</b>
Arbeitsweg	26,7 ± 42,9	22,0 ± 15,9	n. s.
1. Teil der Arbeitsschicht	31,7 ± 29,0	23,5 ± 18,1	p < 0,05
2. Teil der Arbeitsschicht	30,9 ± 24,51	23,1 ± 17,1	p < 0,05
Heimweg	25,0 ± 19,7	23,7 ± 21,8	n. s.
Freizeit	23,3 ± 32,6	15,6 ± 13,4	p < 0,05
Nachtruhe	17,8 ± 21,6	10,2 ± 10,7	p < 0,01
Gesamt-24 h-Periode	24,5 ± 18,3	18,1 ± 10,9	p < 0,01

**Tabelle 2:** Relatives Risiko für Herz-Kreislauf-Risikofaktoren bei Call-Center-Beschäftigten

Risiko-Faktor	Prävalenz (%)		Relatives Risiko un-adjustiert (95%-KI) <sup>4</sup>	Relatives Risiko adjustiert <sup>3</sup> (95%-KI) <sup>4</sup>	Relatives Risiko nach Tätigkeitsdauer adjustiert <sup>3</sup> (95%-KI) <sup>4</sup>			
	CC <sup>1</sup>	KG <sup>2</sup>			bis 1 Jahr	> 1-5 Jahre	> 5 Jahre	Trend
Hypercholesterinämie <sup>5</sup>	37,2	24,2	1,5 (0,9-2,6)	1,3 (0,7-2,5)	0,8 (0,3 - 2,2)	1,4 (0,7 - 2,9)	1,8 (0,7 - 4,6)	p < 0,05
Hypertonie <sup>6</sup>	43,2	52,5	0,8 (0,5-1,2)	1,1 (0,6-1,8)	0,5 (0,2 - 1,4)	1,2 (0,7 - 2,2)	1,4 (0,7 - 2,9)	n. s. <sup>7</sup>
Diabetes <sup>8</sup>	16,5	10,4	1,6 (0,6-4,4)	2,3 (0,7-7,9)	1,9 (0,4-8,9)	1,3 (0,3 - 6,0)	7,7 <sup>9</sup> (1,7-34,2)	n. s. <sup>7</sup>
Rauchen	44,4	35,0	1,3 (0,8-2,0)	0,9 (0,5-1,5)	0,9 (0,4-1,9)	0,9 (0,5 - 1,7)	0,8 (0,3 - 2,0)	n.s. <sup>7</sup>

<sup>1</sup> Call-Center-Beschäftigte, <sup>2</sup> Kontrollgruppe, <sup>3</sup> adjustiert für Alter, Geschlecht, sozialen Status (Schulbildung) und relatives Körpergewicht (body mass index), <sup>4</sup> 95%-Konfidenzintervall, <sup>5</sup> Gesamt-Cholesterin > 180/dl (< 20 Jahre), > 210mg/dl (20 - < 30 Jahre), > 230mg/dl (30 - < 40 Jahre) und > 250mg/dl (40 Jahre und mehr), <sup>6</sup> > 130/80mm Hg bei der 24h-Messung oder Einnahme von Antihypertensiva, <sup>7</sup> nicht signifikant, <sup>8</sup> HbA<sub>1c</sub> > 6,1%, <sup>9</sup> p<0,05



### **3. Gestaltungsvorschläge**



### 3.1 Wo sollen Verbesserungsmaßnahmen ansetzen?

Ingra Freigang-Bauer, RKW

#### 3.1.2 Hitliste der Hauptproblemfelder in Call-Centern

Unsere Untersuchungen haben etliche Problemfelder identifiziert, die gesundheitliche Beschwerden von Beschäftigten auslösen oder deren Befinden negativ beeinträchtigen können.

In einem gemeinsamen Workshop der Untersuchungsgruppe mit Führungskräften der beteiligten Call-Center wurde eine sogenannte Hitliste der Hauptproblemfelder erstellt und anschließend diskutiert, mit welchen Gestaltungskonzepten und Maßnahmen Verbesserungen der Arbeitsbedingungen erreicht werden könnten.

##### Die 10 Hauptproblemfelder:

1. Call-Center-Arbeitsplätze sind bewegungseingeschränkt. Durch das Headset und die kontinuierliche Arbeit am Bildschirmarbeitsplatz sind die Agenten in ihrer Bewegungsfreiheit behindert.
2. Das **Raumklima** ist mangelhaft. In fast allen Call-Centern ist die Raumluft zu trocken, im Sommer sind Räume ohne Klimaanlage häufig zu warm.
3. Die **Arbeitsorganisation** ist nicht ausgereift. Durch mangelhaften Informationsfluss und unzureichendes nicht aktuelles Wissen fühlen sich die Agenten stark belastet, da sie den Kunden keine befriedigende Information geben können.
4. Der Umgang mit **schwierigen Kunden** stellt eine hohe **emotionale Belastung** dar.
5. Die **betriebliche Arbeitsschutzorganisation** ist teilweise nicht vorhanden bzw. steht im Aufbau.
6. Der **Lärmpegel** ist an vielen Arbeitsplätzen zu hoch. Trotz schallisolierender Trennwände zwischen den Arbeitsplätzen kann teilweise ein sehr hoher Lärmpegel entstehen, der trotz Headset zu Konzentrationsproblemen während der Kundengespräche führen kann.
7. Call-Center Arbeit ist ein **Sprechberuf** mit erheblichen Stimmbelastungen. Es fehlen entsprechende betriebliche Präventions- und Qualifizierungskonzepte.
8. Die **Handlungsspielräume** der Call-Center Tätigkeiten sind häufig sehr gering.
9. **Hohe Fluktuationsziffern**, Schwierigkeiten bei Personalrekrutierung und Mitarbeiterbindung.
10. **Führungsaufbau und Personalentwicklung** sind in einigen Call-Centern im ‚Umbruch‘, in anderen bestehen Unklarheiten über die Ausgestaltung von ‚Führungsrollen‘. Viele Teamleiter sind sich unsicher über ihre Führungsaufgabe und über ihre Führungsvollmachten. Sie sind i.d.R. nicht ausreichend für ihre Führungsposition ausgebildet.

Weitere bedeutsame Gestaltungsfelder:

- Softwaregestaltung
- Geringe innerbetriebliche Kommunikation (Kontakt zu Kollegen)
- Hohe Konzentrationsanforderungen durch ‚Multitasking‘

Gestaltungskonzepte, die an diesen Problemfeldern ansetzen, kann man zum Teil aus klassischen, d. h. bekannten und erprobten Maßnahmen ableiten, zum Teil sind sie aber noch neu zu entwickeln.

- Call-Center-Arbeitsplätze sind zum Teil problematisch hinsichtlich "klassischer" Gestaltungsanforderungen (z. B. Arbeitsumgebung, Hard/Softwareergonomie, Lärm). Diese Anforderungen lassen sich aber relativ zügig auf der Grundlage von Erkenntnissen, die in anderen Tätigkeitsbereichen gewonnen wurden - mit entsprechenden Investitionen und organisatorischen Maßnahmen - umsetzen.
- Schwierige Gestaltungsanforderungen liegen im Bereich der Arbeitsorganisation, der Gestaltung innerbetrieblicher Kommunikations- und Austauschprozesse und in der Entwicklung geeigneter Führungs- und Kollegialstrukturen: Die flachen Hierarchien in Call-Centern, hohe Teilzeitanteile oder wechselnde Teamstrukturen erfordern innovative Führungskonzepte. Auch bei der Frage, wie z. B. die Arbeitsteilung verringert werden kann, ob und wie Mischarbeit oder neue Teamstrukturen umgesetzt werden können, wie man die soziale Isolation der Agenten minimiert, sind Call-Center-spezifische Lösungskonzepte erforderlich. Denn die hierzu vorhandenen Instrumente aus dem Bereich industrieller Fertigung (wie z. B. Gruppenarbeitskonzepte) lassen sich u. E. nur stark modifiziert auf Call-Center übertragen.
- Völlig neue Anforderungen ergeben sich aus bestimmten Call-Center-spezifischen Tätigkeitsmerkmalen, die mit dem Stichwort Emotionsarbeit und mit den Stichworten Gleichzeitigkeit, oder Multi-Tasking charakterisiert werden können. Auch über die Belastung des Stimmapparates und entsprechender Präventionsmaßnahmen ist das Wissen in Call-Centern unzureichend.

Ob und welche Verbesserungsprozesse in Call-Centern gestartet werden ist nicht nur davon abhängig, ob geeignete Konzepte verfügbar sind. Entscheidend ist der Gestaltungswille des Call-Center-Managements; dieser ist wie in anderen Unternehmen auch davon beeinflusst, ob ein interner oder externer Veränderungsdruck besteht (durch Kunden oder Mitarbeiter) und wie hoch die betrieblichen Kosten der Gestaltungsmaßnahmen (Zeit, Geld) sind.

Das RKW-Verbundprojekt hat nach der Analysephase und der Diskussion der Problemfelder den beteiligten Call-Centern folgende Instrumente und Maßnahmen zur Verfügung gestellt:

- Feedback-Gespräche in Call-Centern zur Interpretation und Diskussion der betrieblichen Untersuchungsergebnisse und zur Erörterung von Gestaltungsempfehlungen.
- Einführungsseminar "Stimmbelastung und Stimmtraining für betriebliche Multiplikatoren" (durchgeführt von Tekomedia)
- Durchführung von gruppenbezogenen Analyseworkshops (vgl. nachfolgenden Beitrag) sowie Erstellung eines entsprechenden Leitfadens.
- Handlungshilfe für Teamleiter zum Thema: Wie unterstütze ich die Mitarbeiter?

- Beratung bei der Wahl der Call-Center-Arbeitsstätte und Gestaltung der Arbeitsplätze (vgl. nachfolgenden Beitrag Soko).

Interessierten Call-Centern werden im Rahmen des Gesamtprojektes CCall weitere Instrumente zur Verfügung gestellt (z. B. Informationen zur Luftbefeuchtung, Personalauswahl, Softwaregestaltung, Arbeitsgestaltung). Aus Kapazitätsgründen und um Redundanzen zu vermeiden, hat sich das RKW-Verbundprojekt auf die o. a. Maßnahmen und Instrumente begrenzt.

### 3.2 Handlungsbedarf und Gestaltungsmaßnahmen in Call-Centern

Claudia Flake, Amt für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik

#### 3.2.1 Arbeitsstätte, Arbeitsumgebung und Arbeitsmittel

Die Ergebnisse im Überblick zeigen, welche hauptsächlichen Gefährdungs- und Belastungspotentiale durch die Arbeitsraum- und Arbeitsplatzgestaltung vorgefunden wurden. Die am häufigsten auftretenden Mängel waren zu kleine Arbeitsräume, wodurch Folgen für die Arbeitsplatzanordnung im Raum, die Verkehrswege und mittelbar für das Raumklima, die Akustik und die Lichtverhältnisse auftraten. Des weiteren wurden häufig unergonomisches Sitzen sowie fehlende Notfallvorkehrungen festgestellt.

Mängel	Gestaltungsmaßnahmen
<p>Die <b>Arbeitsräume</b> sind für die Anzahl der eingerichteten Arbeitsplätze oft zu klein.</p> <p>Damit einhergehend nehmen die Mehrfachbelastungen zu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zu enge Verkehrswege,</li> <li>• geringe Bewegungsfläche am Arbeitsplatz,</li> <li>• Stolperstellen, verursacht z.B. durch verstellte Wege und Kabelverlegung.</li> </ul>	<p>Der Richtwert für den Flächenbedarf pro Arbeitsplatz beträgt 10-12 m<sup>2</sup>.</p> <p>Eine ausreichende Bemessung der Verkehrswege hängt von der Anzahl der Nutzer ab.</p> <p>Die Bewegungsfläche am Arbeitsplatz sollte mindestens 1,5 m<sup>2</sup> und 1 m in der Tiefe betragen.</p> <p>Vermeidung und Abdeckung von Stolperstellen, ggf. Mitarbeiter auf Gefahr hinweisen (Kennzeichnung, Unterweisung)</p>
<p><b>Raumklima:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Luftfeuchtigkeit ist zu gering.</li> </ul>	<p>Einrichtungen zur Luftbefeuchtung einsetzen, regelmäßige Belüftung der Räume, Stoßlüften und Klimatisierung verbessern die Luftqualität.</p>
<p><b>Akustik:</b> Nachhall und störende Geräuschkulisse entstehen durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• schallreflektierende Wände, Decken, Fenster und Böden,</li> <li>• Arbeitsmittel (PC-Lüfter, Kopierer, Drucker) oder</li> <li>• benachbarte Arbeitsplätze.</li> </ul>	<p>Vorhänge und Trennwände zur Verminderung der Schallausbreitung</p> <p>Schallabsorbierende Materialien für Decken, Wände, Möbel und Fußböden</p> <p>Arbeitsmittel, wenn möglich in einem Nebenraum platzieren</p> <p>Angepasste Abschirmungen bzw. Trennwände zwischen den Arbeitsplätzen</p>
<p><b>Licht:</b> Sonnen- oder Beleuchtungslicht</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wird von glänzenden Oberflächen (z.B. Möbeln, PC-Arbeitsmitteln, Büromaterial, wie Klarsichthüllen, sonstigen Einrichtungsgegenständen).reflektiert,</li> <li>• blendet durch die Arbeitsplatzanordnung (z.B. durch Blickrichtung zum Fenster, insel- oder ringförmig angeordnete Arbeitsplätze).</li> </ul> <p>Ungeeignete Lichtmenge ( zu dunkel)</p>	<p>Einrichtungsgegenstände und Arbeitsmitteln mit matter Oberfläche verwenden, Anordnung der Beleuchtungsanlage überprüfen und ggf. verändern, indirekte Beleuchtung vermeidet Reflexion. Die Verwendung von LCD-Bildschirmen vermeidet z.B. Spiegelungen auf der Bildschirmoberfläche.</p> <p>Anordnung der Arbeitsplätze parallel oder versetzt zu den Lichtquellen, Jalousien oder Vorhänge anbringen (Sichtverbindung muss gewährleistet bleiben), indirekten Beleuchtung</p> <p>Beleuchtungsstärke unter 500 Lux durch individuelle Tischleuchten ergänzen.</p>

<b>Ergonomie:</b> Ungünstige Körperhaltung durch nicht an den Mitarbeiter angepasste Arbeitsmittel.	Ergonomische Vorgaben bei der Arbeitsplatzgestaltung einhalten. Arbeitsplatzausstattung sollte bei wechselnden Mitarbeitern leicht und schnell auf die individuellen Körpermaße einstellbar sein. Mitarbeiter dahingehend unterweisen.
Fehlende Erste-Hilfe- und <b>Notfallmaßnahmen</b>	Benennung von Ersthelfern und von Beschäftigten, die Aufgaben der Brandbekämpfung und Evakuierung übernehmen, Ausrüstung bereitstellen, Alarm-, Flucht- und Rettungsplanung aufstellen und bekannt geben.

### 3.2.2 Psychische Belastung aus der Aufgaben- und Organisationsgestaltung

Beschäftigte in Call-Centern geben signifikant häufiger als z. B. Bank -und Verwaltungsangestellte an, einen geringeren Handlungs- und Zeitspielraum am Arbeitsplatz zu haben. Des weiteren klagen sie signifikant häufiger über Zeitdruck als Verwaltungsangestellte. Variablen wie Zeitdruck, arbeitsorganisatorische Probleme, Unsicherheit und geringer Zeitspielraum sind signifikant mit psychosomatischen Beschwerden assoziiert. Hohe Arbeitsintensität und repetitive Arbeitsabläufe stehen in direktem Zusammenhang mit gesundheitlichen Beschwerden wie Rückenschmerzen, Stress, Muskelschmerzen und allgemeinen Erschöpfungszuständen.

Handlungsbedarf	Gestaltungsmaßnahmen
<p><b>Repetitive Arbeitsabläufe:</b> Immer wieder sind die gleichen Konzentrationsanforderungen und Bearbeitungsvorgänge auszuführen. Geistige und körperliche Arbeitsanforderung sollten aber im Tages- oder Wochenverlauf wechseln.</p> <p><b>Handlungs- und Zeitspielraum:</b> Die Call-Center-Mitarbeiter haben wenig Möglichkeiten inhaltlichen oder zeitlichen Einfluss auf die Arbeitsabläufe zu nehmen, da die Bearbeitung stark von den Kundenanfragen und der Technik abhängt.</p>	<p>Wechsel mit Tätigkeiten, die andere Anforderungen an die Mitarbeiter stellen und mehr Einflussnahme auf den Bearbeitungsprozess beinhalten (Handlungs- und Zeitspielraum):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wechsel innerhalb von Call-Center-Tätigkeiten: In- und Outbound, E-mail-Bearbeitung, Call-Back-Option.</li> <li>• Wechsel mit vor-, neben- und nachgelagerten Aufgaben: Einarbeitung neuer Mitarbeiter, Übernahme von Coachingaufgaben und techn. Support-Aufgaben, Mitarbeit bei der Erstellung und Auswertung von Statistiken und Gesprächsleitfäden, Durchführung von Arbeitsplatzgestaltungsmaßnahmen, Datenpflege und Informationsverbreitung.</li> </ul>
<p><b>Körperliche Abwechslung:</b> Die kurzzyklische Call-Center-Tätigkeit und die Arbeitsplatzausstattung erfordern eine statische Körperhaltung.</p>	<p>Einrichtung von Steh-/Sitzarbeitsplätzen zur Wechslung der Arbeitsposition, Stehtisch im Pausenraum</p> <p>ausgewogenes Arbeits- und Pausenverhältnis, sinnvolle Pausengestaltung (mehr Bewegung, nicht die gleiche Haltung während der Arbeit einnehmen)</p> <p>Unterweisung der Mitarbeiter im dynamischen Sitzen (und Stehen)</p>

<p><b>Widersprüche</b> zwischen betrieblichen Vorgaben (hinsichtlich Qualität, Menge und zeitliche Setzungen) und sachlichen und organisatorischen Voraussetzungen (z.B. Personaldecke) führen zu Konflikten und Unsicherheit. Zu dem steigt die Gefahr von Arbeitsunzufriedenheit, Stressempfinden und Leistungsminderung.</p>	<p>Die betrieblichen Vorgaben und die sachlichen und organisatorischen Voraussetzungen müssen einander angepasst werden, z.B. Vorgaben wie Servicelevel, Qualität und Menge, und Ausführungsbedingungen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktualität, Vollständigkeit, Verbreitung und Austausch von Informationen</li> <li>• die personellen Bedingungen, wie Personaldecke, Kenntnisse, Erfahrungsschatz und Austauschmöglichkeiten der Mitarbeiter</li> <li>• die Leistungen der Kommunikations- und Informationstechnologie</li> </ul>
<p><b>Zeitdruck</b> entsteht durch</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• unrealistische Zeitvorgaben (z.B. hinsichtlich Servicelevel, Takt zur Freischaltung, Bemessungszeitraum für die Nachbearbeitung).</li> <li>• schwankende Arbeitsmenge im Tages- und Wochenverlauf</li> </ul>	<p>Call-Center spezifische Erfahrungswerte für die Festlegung von Zeitvorgaben entwickeln, Temporäre Mehrarbeit durch organisatorische Maßnahmen kompensieren, z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• personelle Unterstützung bieten,</li> <li>• offizielle Freistellung von anderen Aufgaben,</li> <li>• zeitliche Verschiebung von anderen Aufgaben etc.</li> </ul>

### 3.2.3 Arbeitsschutzorganisation

Der Arbeitsschutz in Call-Centern läuft Gefahr, ein reines Thema für Fachleute zu werden. Die Fachkräfte für Arbeitssicherheit und die Betriebsärzte sind i.d.R. bestellt und nehmen ihre Grundfunktionen wahr (arbeitsmedizinische Vorsorge, Sicherheitsbegehung, Regelwerks- und Aufgabenmanagement). Dahingegen sind Arbeitsschutzaufgaben kaum offiziell an Führungskräfte übertragen worden, obwohl diese eine Fürsorgepflicht gegenüber den Mitarbeiter haben.

Handlungsbedarf	Gestaltungsmaßnahmen
Integration von Arbeitsschutzaufgaben in das Aufgabenspektrum des Topmanagements	Arbeits- und Gesundheitsschutz zum Ziel der Unternehmenspolitik machen, Unternehmensleitsätze schriftlich festlegen, organisatorische Voraussetzungen für die Durchführung des Arbeitsschutzes schaffen, z.B. Arbeitsschutzaufgaben geschulten Personen zuweisen (s.u.) und Kommunikationswege bilden (Gesprächsforen, Vorschlagswesen, Erfahrungsberichte über kritische Vorfälle, Arbeitsschutzausschuss), Maßnahmen durchführen und kontrollieren.
Integration von Arbeitsschutzaufgaben in das Aufgabenspektrum der leitenden Führungskräfte	Die Arbeitsschutzaufgaben sind strukturell die gleichen wie die zur Sicherstellung der Dienstleistung: planen, disponieren, entscheiden, beauftragen und die Effekte kontrollieren. Des weiteren gilt es, Engagement für den Arbeitsschutz zu zeigen: sich um die Ermittlung betrieblicher Gefährdungen kümmern, Sicherheitsregeln gemeinsam mit den Mitarbeiter formulieren, gemeinsam einen Maßnahmenplan aufstellen, umfassend informieren, Anerkennung für sicherheits- und gesundheitsgerechtes Verhalten aussprechen und sich selbst vorbildlich verhalten.

<p>Integration von Arbeitsschutzaufgaben in das Aufgabenspektrum der mittleren Führungskräfte</p>	<p>Die Gruppe der mittleren Führungskräfte sollte die Mitarbeiter von der Notwendigkeit des Arbeits- und Gesundheitsschutzes überzeugen und sie dazu bewegen, durch ihr Verhalten einen Beitrag zum Arbeitsschutz zu leisten. Dies gelingt leicht durch eigenes vorbildliches Verhalten, durch die Beseitigung oder zumindest Eingrenzung von Gefährdungen über technisch-organisatorische Maßnahmen, das Ansprechen von Arbeitsschutzthemen im betrieblichen Alltag (beispielsweise 3 bis 5 Minuten täglich über naheliegende Probleme der Sicherheit und Störungen des Arbeitsablaufs sprechen oder im Rahmen von Gruppenbesprechungen) und die Durchführung von Unterweisungen.</p>
<p>Flächendeckende und aktuelle Unterweisungen</p>	<p>Mitarbeiter müssen wissen, wie sie sich sicherheits- und gesundheitsgerecht verhalten können. Daher sind Unterweisungen zu organisieren und Rahmenbedingungen festzulegen: Inhalte, Zielgruppe, Anlass, Wiederholungsturnus, Dokumentation etc.. Potentielle Themen sind die Arbeitsaufgabe und -organisation, Themen des Brandschutzes und der Ergonomie (ergonomisch günstiges Sitzen und Stehen, Einrichtung des Arbeitsplatzes etc.). Alle Arbeitnehmer sind vor Aufnahme der Tätigkeit und mindestens einmal jährlich umfassend zu unterweisen. Als Rahmen bieten sich z.B. Abteilungs- oder Teambesprechungen an. Bei diesen Treffen können über das Jahr verteilt und integriert in den Abteilungsalltag Arbeitsschutzbelange angesprochen werden.</p>
<p>Gefährdungsbeurteilung</p>	<p>Die flächendeckende Durchführung der Gefährdungsbeurteilung ist zu organisieren und im Dialog mit den Mitarbeitern zu erstellen.</p>
<p>Organisation der Aufgaben- und Arbeitsablaufgestaltung</p>	<p>Bei der Gestaltung der Arbeitsorganisation und Aufgabenzuteilung sollte die Vermeidung physischer und psychischer Fehlbelastungen sichergestellt werden: Zuständigkeiten für dessen Berücksichtigung zuweisen, Verfahrensweisen entwickeln, um z.B. organisatorische Planungen und Änderungen im Dialog mit den betrieblichen Arbeitsschutzexperten und den Mitarbeitern durchzuführen.</p>



## **4. Berichte aus Call-Centern**



## **4.1. Ergebnisse von Gruppengesprächen in den Call-Centern**

Melanie Bienemann, Ferdinand Gröben, Andreas Heyer, Petra Homberg

### **4.1.1 Einführung**

Praktische Erfahrungen haben gezeigt, dass moderierte Gruppenverfahren hervorragend geeignet sind, um Fragen in Zusammenhang mit der gesundheitlichen Situation von Beschäftigten zu bearbeiten. Sie können, oft besser noch als Befragungen oder Expertenverfahren alleine, helfen, die konkreten Probleme im eigenen Betrieb einzugrenzen.

Die Beschäftigten werden hier von Anfang an mit einbezogen. So werden nicht nur Probleme angesprochen und aufgezeigt, sondern die Mitarbeiter als Experten der eigenen Arbeitssituation erarbeiten Lösungsvorschläge, die – und viele Erfahrungen sprechen dafür - in der Regel zu innovativen Lösungen führen, die von allen gemeinsam getragen werden können. Gruppenverfahren stellen so über den *Analyseaspekt* hinaus bereits ein *Umsetzungsinstrument* praktischer Gesundheitsförderung – im Sinne einer Kompetenz- und Ressourcenerweiterung der Einbezogenen – dar.

Im Rahmen des hessischen Verbundprojektes wurden in drei Unternehmen moderierte Gruppenverfahren umgesetzt. Es handelt sich um das Customer Communication Center der Fraport AG, ein Call-Center der DB Dialog der Deutsche Bahn Gruppe sowie ein Call-Center der PHONE PARTNER GmbH.

Als Verfahren kamen sowohl die Arbeitssituationserfassung wie auch eine nicht standardisierte Methode, die besonders auf die Ergebnisse der arbeitspsychologischen Untersuchung abgestimmt war, zum Einsatz.

Die Diskussionsbeiträge der Mitarbeiter zeigen, dass konstruktive Lösungen erarbeitet werden können und nichts Unmögliches verlangt wird.

### **4.1.2 Arbeitssituationserfassung**

Die Arbeitssituationserfassung ist ein standardisiertes Gruppenbefragungsverfahren. Entwickelt von Professor Nieder, wird es seit mehr als 20 Jahren als effektives Instrument einer mitarbeiterorientierten Gesundheitsförderung erfolgreich in Unternehmen eingesetzt. Ziel der Befragung ist, eine subjektive Beurteilung der Arbeitssituation durch die Beschäftigten selbst zu erhalten.

Eine Arbeitssituationserfassung dauert ca. 2 Stunden und wird von zwei neutralen Moderatoren geleitet. Effektiv ist eine Teilnehmerzahl von 10 -12 Personen einer Abteilung oder eines Arbeitsbereiches und einer Hierarchieebene.

Nicht nur aufgrund der zeitlichen Überschaubarkeit, der Wiederholbarkeit und der kalkulierbaren Kosten ist die Arbeitssituationserfassung ein günstiges und sinnvolles Instrument. Der Erkenntnisgewinn im Hinblick auf betriebliche Abläufe, Verhütung von Gesundheitsgefahren und die Förderung der Kommunikation ist von hohem Wert für jede Organisation. Darüber hinaus wird den Mitarbeitern signalisiert, dass das Unternehmen sich für die Gesundheit seiner Beschäftigten einsetzt.

Die Arbeitssituationsanalyse besteht aus drei Teilen:

- Einstiegsfrage: Halten Sie eine Veränderung Ihrer Arbeitssituation für sehr wichtig? - wichtig? - nicht wichtig?
- In welchen Bereichen sollten die Veränderungen liegen?  
Arbeitsorganisation – Tätigkeit – Vorgesetztenverhalten – Arbeitsumgebung -Gruppenklima.  
Diskussion: Woran haben Sie gedacht, als Sie bei ... gepunktet haben?
- Welches sind Ihre drei wichtigsten Wünsche zur Verbesserung der Arbeitssituation?

Die Erfassung wurde im Call-Center der Fraport AG und im Call-Center der Phone Partner GmbH durchgeführt. Es zeigten sich Ähnlichkeiten, aber auch Unterschiede hinsichtlich der Belastungsfaktoren:

- In der *Arbeitsplatzumgebung*: Die Luftfeuchtigkeit wurde in beiden Call-Centern als nicht ausreichend bemängelt. Wenig Tageslicht, Kerosin- und Zigarettergeruch im Arbeitsraum und die abgelegene Lage des Hauses nennen speziell die Mitarbeiterinnen bei Fraport.
- In der *Arbeitsplatzergonomie*: Über Probleme mit den Augen durch die Bildschirmarbeit wurde in beiden Call-Centern geklagt – es gibt zu wenig Möglichkeiten die Augen zu erholen. „Der Blick ins Grüne fehlt.“ Besonders belastet fühlen sich die Beschäftigten bei Fraport durch Handy-Telefonate – die Störgeräusche sind erheblich und werden durch die vorhandenen Headset nicht herausgefiltert.
- In der *Arbeitsorganisation*: Die späte Schichteinteilung, die die private Terminplanung erschwert, erwies sich als Problem bei Phone Partner. Zudem wird angemerkt, dass keine Nachbearbeitungszeit vorgesehen ist („Ausloggen ist nicht erwünscht“) und zu Spitzenzeiten der Druck wächst, obwohl in diesem Fall freiwillig auf Pausen verzichtet wird. Die Beschäftigten bei Fraport dagegen bemängeln die unzureichende Einarbeitung in neue Aufgaben.
- *Psychische Belastungen und Beanspruchung*: Hier zeigen sich große Unterschiede. Im Fraport Call-Center erleben die Beschäftigten den geforderten, wenig flexiblen Service-Level mit den Folgen hoher Zeitdruck und geringer Handlungsspielraum als belastend. Widersprüchliche Anforderungen (Beispiel: „Wir sollen einerseits jeden Gesprächspartner geduldig ausreden lassen, andererseits aber die Telefonate möglichst kurz halten.“) und die automatische Gesprächsannahme wurden als Belastungsfaktoren genannt. Die Mitarbeiter bei Phone Partner stresst vor allem der Zeitmangel der Führungskräfte sowie z.T. unklare Zuständigkeiten (als Beispiel wurde die Gewährung von Urlaub genannt).

Die Moderatorinnen mussten die Teilnehmer immer wieder ermuntern, ihre Belastungsfaktoren zu nennen. Die Beschäftigten äußerten klar, dass sie nicht zu viel „meckern“ wollten – ihre Arbeitsbedingungen seien ja im Großen und Ganzen in Ordnung. Erfahrungsgemäß ist diese Zurückhaltung typisch für eine Befragung von Frauen. Es stellt sich die Frage, ob Frauen sich generell zufriedener mit ihren Arbeitsbedingungen zeigen.

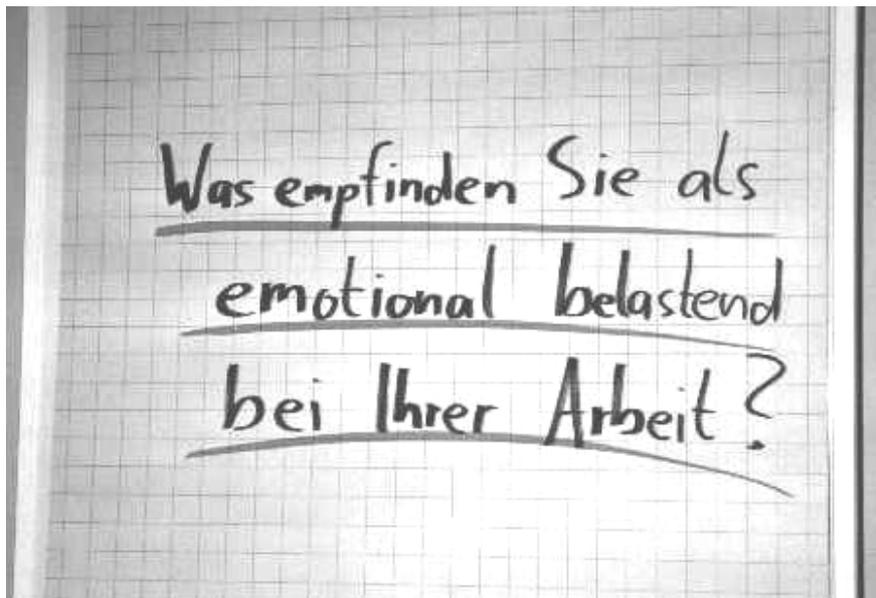
Die Beschäftigten haben sich jedoch aktiv an der Befragung beteiligt und gute Vorschläge zum Abbau der Belastungen erarbeitet. Die Ergebnisse der Arbeitssituationserfassung wurden den betreffenden Vorgesetzten präsentiert, die den Maßnahmenkatalog auf dessen Realisierbarkeit prüfen.

Die Arbeitssituationserfassung hat sich auch bei der Untersuchung der Arbeitsbedingungen in Call-Centern als sinnvolles Instrument erwiesen. Die Beschäftigten werden schon durch den Diskussionsprozess während der Befragung aktiviert. Die Ergebnisse sind informativer, Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen können schneller und einfacher abgeleitet werden.

#### 4.1.3 Workshop zur Analyse emotionaler Belastungen in Call-Centern

Im Rahmen des hessischen Call-Center Verbundprojektes entwickelten die AOK Hessen, das BKK-Team Gesundheit und die DB GesundheitsService GmbH in Zusammenarbeit ein Konzept zur Analyse der Arbeitsbedingungen in zwei Call-Centern (Reiseauskunft und Fullfilment-Center) der DB Dialog. Durch die Ergebnisse vorangegangener Untersuchungen war bekannt, dass Mitarbeiter in Call-Centern insbesondere „emotionalen Belastungen“, unter anderem durch den Kundenkontakt und den begrenzten Tätigkeitsbereich, empfinden. Diese Erkenntnis wurde in der Konzeption des Workshops berücksichtigt.

Die Workshops wurden jeweils dreistündig an zwei Vormittagen im November/Dezember 2001 in Räumlichkeiten der DB GesundheitsService GmbH durchgeführt. An einem Workshop nahmen zehn Mitarbeiter, an dem anderen acht Mitarbeiter teil. Die Moderation wurde vom AOK-Service Gesunde Unternehmen und dem BKK-Team Gesundheit sowie einer Mitarbeiterin der DB GesundheitsService GmbH übernommen.

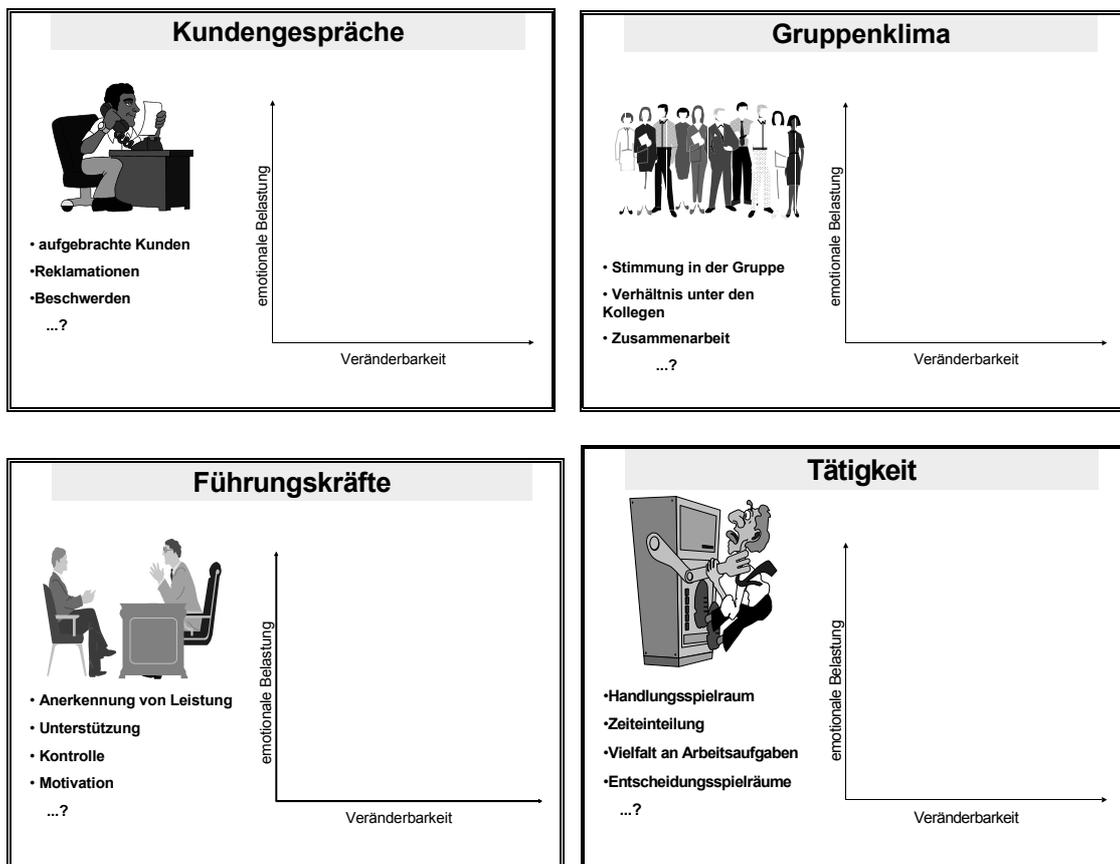


**Abb 1:** Einstiegsfrage –Workshop (eigene Quelle)

Zur Einführung in das Thema wurden die Ergebnisse der in Kapitel 3 arbeitsmedizinischen und arbeitspsychologischen Untersuchungen kurz diskutiert. Anschließend wurden die Mitarbeiter gebeten, eine Einschätzung der Belastungen in den vier Bereichen Kundengespräche, Gruppenklima, Führungskräfte und Tätigkeit vorzunehmen. Dabei sollte in einem Koordinatenkreuz innerhalb jeden Bereiches von jedem Teilnehmer ein Punkt geklebt werden (siehe Abbildung). Differenziert sollte nach dem

Ausmaß und der Veränderbarkeit der Belastungen. Die Ergebnisse der Bewertungen wurden in der Gruppe diskutiert.

Im nächsten Schritt wurden die Teilnehmer der Workshops gebeten, zu allen vier Bereichen jeweils die subjektiv schwerwiegendsten konkreten Belastungen zu nennen. Die genannten Belastungen wurden vom Moderator auf Metaplan-Karten geschrieben und zusammen mit den Teilnehmern nach Bereichen geordnet. Im Bereich Kundengespräche wurde angeführt, dass diese als besonders belastend empfunden werden, wenn Kunden unfreundlich, ungeduldig oder ungehalten reagieren. Ebenfalls fanden es die Call-Center-Mitarbeiter anstrengend, wenn die Kunden nicht genau wussten, was sie wollten. Im Bereich Gruppenklima wurden unloyale Kollegen beklagt. Im Verhältnis zu den Vorgesetzten wurde eine geringe Anerkennung und Akzeptanz erwähnt.



**Abb. 2:** Belastungsdimensionen des Workshops (eigene Quelle)

Anschließend entwickelten die Teilnehmer für jeden Bereich Verbesserungsvorschläge, um Belastungen zu reduzieren. Es wurde Bedarf an Schulungen und Verbesserung der ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung angemeldet. Es wurden aber auch eigene Verbesserungsmöglichkeiten gesehen, z. B. mehr mit den Kollegen reden, sich gegenseitig unterstützen und fördern. Langfristig sollten Teamsitzungen helfen, die Arbeitsbedingungen zu verbessern.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Teilnehmer beider Workshops sehr motiviert waren, Belastungen an ihrem Arbeitsplatz zu identifizieren und zu diskutieren. Auf diese Weise entstand ein lebhafter Kommunikationsprozess zwischen den Kollegen. Die Workshops wurden von den Teilnehmern auch bei direkter Nachfrage positiv bewertet. Aus Sicht der Moderatoren, haben die Veranstaltungen die Ergebnisse der übrigen Untersuchungen im Verbundprojekt bestätigt und konkrete Verbesserungsmöglichkeiten aufgezeigt.

Die Ergebnisse der Workshops wurden an die jeweiligen Führungskräfte der beiden Call-Center weitergeleitet und zwischen allen beteiligten Institutionen diskutiert.

#### **4.1.4 Beispiele für die Diskussionsbeiträge**

##### ***Abfrage konkreter Belastungen***

###### Kunden

Unsichere Kunden = sie wissen nicht, was sie wollen; nervende/nörgelnde Kunden, unzufriedene Kunden

###### Tätigkeit - Arbeitsaufgaben

Online und Ticketing belastend, eintönige Arbeit, schlechte EDV- Systeme, Computer arbeitet zu langsam oder ist defekt, Stoßarbeiten - zuviel auf einmal, schwierige Bestellungen

###### Klima Kollegen untereinander

Geringe Zusammenarbeit, wenig Ehrlichkeit

###### Verhältnis zu Vorgesetzten

Ungenau Kritik, keine Anerkennung, mehr Unterstützung

##### ***Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen***

###### Kunden

- alle 90 Minuten Pause
- Argumentation gegenüber Kunden schulen
- mehr Schulung für neue Mitarbeiter
- Telefon und EDV-Training für neue Mitarbeiter

###### Tätigkeit - Arbeitsaufgaben

- mehr Personal
- Flexibilität fördern, jeder soll alles können

###### Klima Kollegen untereinander

- Teamsitzung beider Teams
- mehr Kooperation zwischen den Teams
- miteinander reden
- Stressmanagement schulen, Aggressionsabbau durch Schreien/Sandsack

###### Verhältnis zu Vorgesetzten

- Konstruktive Kritik = genaue Fehler
- mehr Anerkennung/Lob.

Woran haben Sie gedacht, als Sie bei dem Bereich Arbeitsorganisation gepunktet haben?

Arbeitsorganisation Belastungen	Arbeitsorganisation Verbesserungsvorschläge
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schichteinteilung zu unregelmäßig und zu spät</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Schichteinteilung mindestens eine Woche vorher festlegen, die Samstags-einteilung idealerweise 4 Wochen vorher</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitsspitzen (Verzicht auf Pausen oder zu wenig Arbeit)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Ideal wäre ein Wochenplan</b></li> <li>- <b>Einheitliche Wochenschicht mit Tauschmöglichkeit</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unklare Pausenregelung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Mehr Personal zu Spitzen- und weniger zu Leerlaufzeiten</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alle 2 Stunden sollte 10 Min. Pause gemacht werden - oftmals wird die Pause nicht genommen, da man ein schlechtes Gewissen dabei hat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Klare Pausenregelung (z. B. „Pausentafel“) und Arbeitsanweisung, dass Pause genommen werden muss</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nachbearbeitungszeit ist nicht vorgesehen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Frühstückspause 15 Min. sowie pro Schicht 10-15 Min. Pause.</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manchmal loggen sich zu viele aus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Nachbearbeitungszeit direkt nach dem Gespräch (ca. 1 bis 5 Min.)</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unterbrechungen für ausführliche Ausarbeitung nicht erwünscht (auf „Aus“ gehen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Fax im Raum (kurze Wege)</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faxen erst nach der regulären Arbeitszeit erlaubt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Faxen innerhalb der Arbeitszeit möglich</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verärgerte Kunden, da Kundenwünsche in der Weiterleitung vom Back-office nicht erfüllt werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Bessere Kooperation zwischen Back-office und Fachabteilung</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bearbeitungszeit ist zum Teil schleppend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Vermittlung zum Erstbearbeiter sollte möglich sein</b></li> </ul>

- Kunden sind verärgert, da in dringenden Fällen keine Weiterleitung an zuständige Sachbearbeiter erfolgen kann
- Kein Schrank, keine Schublade und somit kein kleiner Rollschrank an jedem Platz für private Sachen
- Garderobe ist zu schmal (Winterjacken!) und zu weit weg
- **Telefonverzeichnis erweitern**
- **Kleiner Rollschrank an jeden Arbeitsplatz und ein Garderobenschrank**

## 4.2 Arbeits- und Gesundheitsschutz im SOKO-Institut

Michael Bertram, Christiane Wecking, SOKO-Institut

### 4.2.1 Anfänge des Call-Centers

Das SOKO-Institut versteht sich als ein Full Service Dienstleister, der hauptsächlich für internationale Großkonzerne ein breites Spektrum an Marktforschungsdienstleistungen anbietet.

Es war bis Dezember 2001 in einer alten Likörfabrik in der Weststrasse 95 in Bielefeld ansässig. Im ganzen Haus verteilt befanden sich die Arbeitsplätze der damals 3 festangestellten Mitarbeiter des SOKO-Instituts. Im Jahr 1998 wurde auf dringenden Kundenwunsch hin, sehr eilig, in den Kellerräumen des Gebäudes ein kleines Call-Center mit 3 Plätzen eingerichtet. Dieser Zustand erwies sich schnell als untragbar, da die Arbeitsbedingungen unter Aspekten des Arbeits- und Gesundheitsschutzes nicht zulässig waren.

Aus diesem Grund und da eine schnelle Erweiterung des Call-Centers um mehrere Plätze durch einen neuerlichen Großauftrag notwendig wurde, mietete das SOKO-Institut in einem benachbarten Gebäude an der Jöllenbecker Strasse 2, über einen Balkon miteinander verbundenen Wohnungen an, in die das Call-Center ausgelagert wurde. Von Februar 2000 bis Dezember 2001 wurde in diesen Wohnungen ein Call-Center mit 16 Plätzen betrieben.

Die Aufteilung der Räumlichkeiten sah folgendermaßen aus:

- Die Angestellten des SOKO-Instituts behielten ihre Büros in den Räumlichkeiten der alten Likörfabrik. Da dieses Gebäude unter Denkmalschutz steht, konnten dort keine baulichen Veränderungen vorgenommen werden.
- Das Call-Center wurde in den Wohnungen betrieben. Die Wohnungen sind mit einem Balkon miteinander verbunden, so dass das Call-Center als ein zweigeteiltes, aber verbundenes Call-Center betrieben werden konnte. Die Aufteilung wurde auch fachlich-inhaltlich beibehalten, so dass in dem größeren Raum Outbound-Befragungen durchgeführt wurden und in dem kleineren eine Inbound-Hotline betrieben wurde.
- In der kleineren Wohnung befand sich das Büro von Herrn Bertram ( Call-Center-Leitung) und das kleinere Call-Center (Call-Center 1) mit 6 Plätzen, wobei einer der Plätze durch den /die Supervisor/in belegt wurde. Zusätzlich gab es eine Gemeinschaftstoilette und eine sehr kleine Küche, die als Pausenraum von den Call-Center-Agenten genutzt wurde. Vom Call-Center 1 gelangte man über einen großen Balkon in die 2. Wohnung. Dort befand sich das größere Call-Center 2 mit 10 Plätzen, eine weitere Küche (2. Pausenraum) und u.a. ein großer Besprechungsraum, sowie der Technikraum mit Servern, Telefonanlage u.ä..

Die Arbeitsbedingungen für die Interviewer konnte man noch nicht als ideal bezeichnen, aber schon bei dem Umzug in des Call-Centers in die Jöllenbecker Strasse wurde darauf geachtet, die Arbeitsbedingungen der Interviewer möglichst angenehm zu gestalten.

So wurden die Arbeitsplätze der Call-Center Agenten soweit wie möglich gemäß der berufsgenossenschaftlichen und staatlichen Regelungen für Sicherheit und Gesundheit eingerichtet.

Zusätzlich zu der Einrichtung der Arbeitsplätze wurde auch schon zu diesem Zeitpunkt darauf geachtet, den Call-Center Agenten ein möglichst angenehmes und belastungsarmes Arbeiten zu ermöglichen.

Soweit möglich, wurden immer Mischarbeitsformen praktiziert und die tägliche Arbeitszeit für Telefonate auf vier Stunden begrenzt.

#### **4.2.2 Überprüfung des Call-Centers**

Mitte Februar 2001 ließ sich das SOKO-Institut im Rahmen des RKW-Verbundprojektes zum Arbeits- und Gesundheitsschutz vom Staatlichen Amt für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik, Gießen, freiwillig untersuchen.

Dabei wurden Aspekte der Arbeitssicherheit und des Arbeitsschutzes geprüft und auch die Einhaltung der einschlägigen Vorschriften und Bestimmungen geprüft. (Vgl. hierzu Claudia Flake)

#### **4.2.3 Durchführung**

Diese Untersuchung der Arbeitsschutzorganisation, die Einrichtung der Arbeitsstätte und Arbeitsplätze, sowie das Belastungspotential, das sich für die Beschäftigten aus den Call-Center Aufgaben ergibt.

Im Zuge dieser Untersuchungen wurde das SOKO-Institut von Frau Freigang-Bauer (RKW), Herrn Dipl.-Ing. Zintel (AfAS Gießen) und Frau Dipl.-Psych. Flake (AfAS Gießen) besichtigt, und unter anderem anhand der Checkliste „Gefährdungsbeurteilung“ des Staatlichen Amtes für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik Gießen überprüft. Zusätzlich wurden Beobachtungsinterviews durchgeführt.

Die Arbeitsbelastung der Call-Center Agenten wurde durch einen Fragebogen für Call-Center Mitarbeiter erfasst.

Die Ergebnisse dieser Untersuchungen zeigten, dass die Arbeitsbedingungen im SOKO-Institut so gestaltet waren, dass hier die Call-Center Agenten eine wesentlich geringere Arbeitsbelastung hatten, als die Angestellten in anderen Call-Centern. Man muss dabei beachten, dass die Stichprobe der Agenten aus dem SOKO-Institut nicht unbedingt mit anderen Stichproben aus anderen Call-Centern vergleichbar ist, da die Call-Center Agenten des SOKO-Instituts nicht festangestellt sind (zum Großteil Schüler/innen und Student/innen).

Trotz der mangelnden Vergleichbarkeit mit anderen Call-Centern bleibt festzuhalten, dass das SOKO-Institut seinen Mitarbeitern ein Arbeitsumfeld bietet, in dem von Seiten der Arbeitgeber sehr viel Wert darauf gelegt wird, eventuellen Belastungen der Call-Center Agenten schon im Vorfeld entgegenzuwirken. Das betrifft nicht nur die Orientierung an den gesetzlichen Normen im Bezug auf Gestaltung von Arbeitsumfeld und Arbeitsmitteln, sondern beinhaltet auch intensive Schulungen der Agenten für ihre Aufgaben, die Betreuung der Agenten durch den/die Supervisor/in, die Flexibilität der Arbeitszeiten, etc.

Wie auch die Beobachtungsinterviews ergaben, bieten die Tätigkeiten den Agenten die Möglichkeit, zwischen unterschiedlichen Aufgaben zu wechseln und so unterschiedliche körperliche und geistige Anforderungen zu erleben.

Im Hinblick auf die Arbeitsorganisation (Zeitdruck, Arbeitsunterbrechungen und Kooperationsmöglichkeiten) konnten keine Fehlbelastungen gefunden werden.

#### **4.2.4 Empfehlungen und Umsetzung**

Aus den Untersuchungen des RKW und des Staatlichen Amts für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik wurden durch Frau Freigang-Bauer, Frau Flake und Herrn Zintel folgende Empfehlungen abgeleitet:

- Bestellung einer Sicherheitsfachkraft (mit Ausbildung oder von externem Dienstleister, für ca. 24 Stunden pro Jahr)
- Bestellung eines Sicherheitsbeauftragten (Qualifikation durch Lehrgänge der Berufsgenossenschaft)
- Bestellung eines Betriebsarztes (ca. 16 Stunden pro Jahr)
- Bildung eines Arbeitsausschusses (4 mal jährlich) aus Sicherheitsfachkraft, Sicherheitsbeauftragtem, Betriebsarzt, Unternehmer und ggf. Betriebsrat
- Bestellung von 4 Ersthelfern (2 Brandbekämpfer, 2 Zuständige für Evakuierung)
- Erstellen einer Gefährdungsbeurteilung
- Gelb/schwarzes Band zur Kennzeichnung der „Stolperstellen“ am Balkon und Balkontüren durch Aufkleber o.ä. kennzeichnen.
- Luftbefeuchter oder Pflanzen zur Erhöhung der Luftfeuchtigkeit in den Räumen
- Kleiderhaken, Papierhandtuchspender (o.ä.), Abfallbehälter mit Deckel für alle Toiletten
- Einrichtung eines „Liegerraums“, der nicht zweckentfremdet wird
- Abschließbare Fächer für die Call-Center Agenten
- Einrichtung von ca. 2 Arbeitsplätzen für größere Personen (höhere Tische u. ä.), sowie Beschaffung von Fußstützen für kleinere Mitarbeiter.
- Optimierung der Arbeitsplätze der festangestellten Mitarbeiter
- Drucker und Faxgerät ggf. in einen separaten Raum (Berufsgenossenschaft kann die Ozonbelastung messen)
- Jährliche Unterweisung aller Beschäftigten für:
  - Benutzung des Aufzuges
  - Anwendung der Feuerlöscher
  - Ergonomisches Sitzen
  - Richtige Arbeitsplatzgestaltung
  - Angebot für Vorsorgeuntersuchung
  - Nichtraucherchutz
- Beschaffung einer Gewerbeordnung (Sammlung aller Arbeitsschutzvorschriften)

Den Empfehlungen des Staatlichen Amtes für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik (AfAS) und des RKW (s. o.) wurde gefolgt und zusätzlich wurden die folgenden weiteren Maßnahmen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz durchgeführt:

- Es wurden Poster und Broschüren der Krankenkassen zum Thema „ergonomisches Sitzen“ und „Aktiv-Pause im Büro“ aufgehängt.
- Diese Maßnahme wurde von den Call-Center Agenten gut aufgenommen und auch, wenn aber auch oftmals erst durch Anweisung seitens der Call-Center-Leitung durchgeführt
- Es wurden gut sichtbare Schilder, wie „Notausgang“, „Feuerlöscher“ und „Anleitung zu ersten Hilfe“ angebracht. Diese wurde von den Mitarbeitern zur Kenntnis genommen.
- Im Call-Center 2 wurde die Anzahl der Plätze von 12 auf 10 reduziert um damit mehr Raum für die Call-Center Agenten zu schaffen.
- Im Call-Center 1 wurde die Anzahl der Plätze um einen Platz reduziert. Stattdessen wurde ein größerer Arbeitstisch für andere Arbeiten angeschafft.
- Der Beinraum unter den Tischen ist freigeräumt worden, wo er verstellt war.
- Die arbeitsmedizinische Vorsorge wurde durch die Möglichkeit der Augenuntersuchung beim Arzt gewährleistet.
- Die Gemeinschaftstoiletten wurden durch Schilder zu Damen- und Herrentoiletten umgewandelt. Diese Maßnahme ist allerdings bei den Mitarbeitern auf Unverständnis gestoßen.
- Stufen wurden gekennzeichnet
- PCs wurden blendfrei aufgestellt

Insgesamt lässt sich festhalten, dass besonders durch das weniger beengte Sitzen die Belastung der Agenten durch Lärm erheblich reduziert und insgesamt ein besseres Arbeitsklima gewährleistet wurde.

#### **4.2.5 Call-Center 2002**

Im Dezember 2001 ist das SOKO-Institut in ein neues Großraumbüro umgezogen.

In diesem neuen Büro wurden bereits bei der Planung von Anfang an Arbeits- und Gesundheitsschutzaspekte bedacht.

Die einzelnen festangestellten Mitarbeiter haben nun jeweils ein eigenes Büro. Diese Büros sind räumlich sehr großzügig (ca. 20-25 qm) ausgelegt, die Arbeitsumgebung und Arbeitsmittel wurden gemäß den berufsgenossenschaftlichen und staatlichen Regelungen für Sicherheit und Gesundheit ausgewählt und eingerichtet. Die Tische haben eine Tiefe von 1 m und 2m Länge, sind dabei nichtspiegelnd.

Das Call-Center umfasst 3 Räume mit ca. 170 qm, auf die sich nun 17 Arbeitsplätze verteilen. Die einzelnen Arbeitsplätze sind ebenfalls gemäß der berufsgenossenschaftlichen und staatlichen Regelungen für Sicherheit und Gesundheit eingerichtet.

Konkret bedeutet das, dass die Plätze mit PCs mit modernen Bildschirmen (TCO 2001) ausgerüstet sind, die natürlich blendfrei aufgestellt worden sind. Auf Insellösungen wurde verzichtet. Die Arbeitsplätze sind mit vorverstärkten Headsets ausgestattet. Die großzügige Verteilung der Arbeitsplätze im Raum gewährleistet dabei eine möglichst geringe Belastung der Agenten durch Lärm (insbesondere Telefongespräche der Kollegen). Auf die Einhaltung gängiger Breiten für Fluchtwege wurde geachtet. Zur Erhöhung der Luftfeuchtigkeit sind an den Heizungen Luftbefeuchter angebracht, in den Räumen wurden viele große Grünpflanzen aufgestellt, die nun eine sehr behagliche Atmosphäre verbreiten.

Durch die Grünpflanzen und die vielen großen Fenster, die sich bei Bedarf mit Jalousien verdunkeln lassen, wirken die Räumlichkeiten des Call-Centers nun sehr freundlich und ansprechend. Dies wurde entsprechend von den Agenten angemerkt.

Um die Arbeitsbelastung der Call-Center Agenten gering zu halten, wurden durch das SOKO-Institut schon von Anfang an verschiedene Maßnahmen durchgeführt:

Zum einen ist das SOKO-Institut eines der wenigen Call-Center, das ihre Mitarbeiter nicht leistungsbezogen bezahlt, sondern u.a. aus Qualitätsgründen einen pauschalen Stundenlohn ansetzt. Dies ist bewusst so gewählt, um die Agenten bei ihrer Arbeit nicht zusätzlich unter Druck zu setzen und für die Kunden bestmögliche Ergebnisse zu erzielen.

Weiterhin bestehen für die Agenten relativ großzügige Pausenregelungen, um die Qualität der Arbeit auch bei anstrengenden und eventuell belastenden Tätigkeiten zu gewährleisten.

Für die Pausen steht den Call-Center Agenten ein großer Pausenraum mit Küche zur Verfügung. Dort gibt es für sie kostenlose Getränke (Kaffee, Tee, Cappuccino, Wasser, etc.), eine Kaffeemaschine und täglich frisches Obst, sowie die Möglichkeit, Speisen im Kühlschrank zu lagern und kurz aufzukochen.

Rauchen ist in diesem Pausenraum ebenso, wie im gesamten Büro nicht gestattet, um dem Nichtraucherschutz Rechnung zu tragen. Es wurde aber auf Wunsch einiger Mitarbeiter ein separat abgetrennter Raucherraum eingerichtet.

Das SOKO-Institut unterstützt aktiv jeden Mitarbeiter (Übernahme der Gebühr für einen Nichtraucherkursus), der versuchen möchte, mit dem Rauchen aufzuhören.

Um den typischen Beschwerden, die bei Bürotätigkeiten auftreten, wie z.B. Schulterverspannungen und Rückenproblemen vorzubeugen, wurden ebenso, wie im alten Call-Center, Poster und Broschüren zum Thema „ergonomisches Sitzen“ und „Aktiv-Pause im Büro“ aufgehängt. Zusätzlich wurden Sitzbälle zur Entspannung der Rückenmuskulatur angeschafft, ebenso wie Massagebälle, die den Agenten an den Arbeitsplätzen zur Verfügung stehen. Die Supervisorin, Frau Christiane Engler ermuntert die Agenten auf rückengerechtes Arbeiten zu achten und „Aktiv-Pausen“ zu machen.

Insgesamt wurde darauf geachtet, dass die Empfehlungen, die sich aus der Untersuchung des staatlichen AfAS und des RKW im Februar 2001 für das alte Call-Center ergeben hatten, auch hier umgesetzt wurden.

Eine besondere Freiheit, die das SOKO-Institut seinen Mitarbeitern bietet, ist die flexible Einteilung der eigenen Stundenzahl pro Monat, die von den Call-Center Agenten auf Studium oder Schule optimal abgestimmt werden kann.

Weiterhin kann angemerkt werden, dass sich, insbesondere durch die Mitarbeit am CCall-Projekt, das Augenmerk für Arbeitsschutz, -sicherheit, gesundheitliche und psychische Aspekte des Arbeitens an Bildschirmarbeitsplätzen sehr verstärkt hat und zu

einer insgesamt erfreulich gestiegenen Mitarbeiteridentifikation, als auch Mitarbeiterzufriedenheit geführt hat, was wiederum sehr positiv unsere Arbeitsergebnisse beeinflusst.

Auch wenn ein um das andere Mal einzelne Maßnahmen auf Unverständnis gestoßen sind oder als überflüssig angesehen wurden, hat sich doch gezeigt, dass in der Summe erst das Zusammenwirken dieser Vielzahl von Einzelmaßnahmen zu dem beschriebenen Gesamterfolg geführt haben.

### **4.3 Potentiale der Mitarbeiter erkennen und nutzen – ältere Mitarbeiter bei Phone Partner**

Interview mit Brigitte Skoko, Call-Center-Managerin bei Phone Partner

Mit Call-Centern verbindet man in der Regel eine jugendliche und überwiegend weibliche Belegschaft. In Werbeprospekten oder Artikeln werden Bilder von jungen, adretten und lächelnden Telefonagentinnen an modernen Computer-Arbeitsplätzen gezeigt – als Beispiel für die aufstrebende New Economy.

Unsere Ergebnisse zeigen, dass die Mitarbeiter tatsächlich durchschnittlich jünger sind als in anderen Beschäftigungssektoren. Die jugendliche Belegschaftsstruktur ist u. a. auch darauf zurückzuführen, dass viele Call-Center-Arbeitsplätze in den letzten Jahren neu entstanden sind und der Anteil von Wiedereinsteigern, Studenten und Teilzeitkräften hier sehr groß ist. In etlichen Call-Centern ist aber die Altersgruppe zwischen 45 und 60 Jahren durchaus vorhanden.

Im Rahmen der arbeitspsychologischen Untersuchungen in dem RKW-Verbundprojekt (vgl. Isic und Zapf) wurde überprüft, ob Alter und Geschlecht der Agenten mit den Belastungs- und Beanspruchungsvariablen kollidieren.

Es zeigte sich, dass männliche Agenten weniger Arbeitszufriedenheit empfinden als die weiblichen und die Männer der Kontrollgruppe.

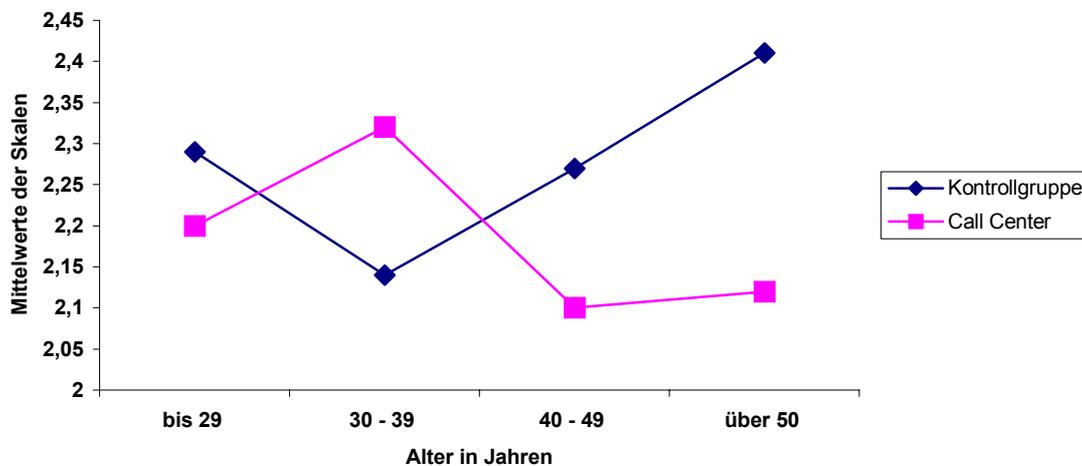
Frauen in Call-Centern und in der Kontrollgruppe gaben mehr psychosomatische Beschwerden an als Männer (Dieser Befund entspricht auch den Ergebnissen anderer empirischer Studien).

Überraschend hingegen ist der Befund, dass Männer in Call-Centern mehr emotionale Erschöpfung (Burn-Out-Symptome) als weibliche Telefonagenten aufweisen.

Die Auswertungen - differenziert nach Altersgruppen der Beschäftigten - zeigen diskussionswürdige Ergebnisse. Wir hatten erwartet, dass die insgesamt hohe durchschnittliche Arbeitsbelastung sich stärker auf die psychische Beanspruchung von älteren Mitarbeitern auswirkt als bei jüngeren Mitarbeitern.

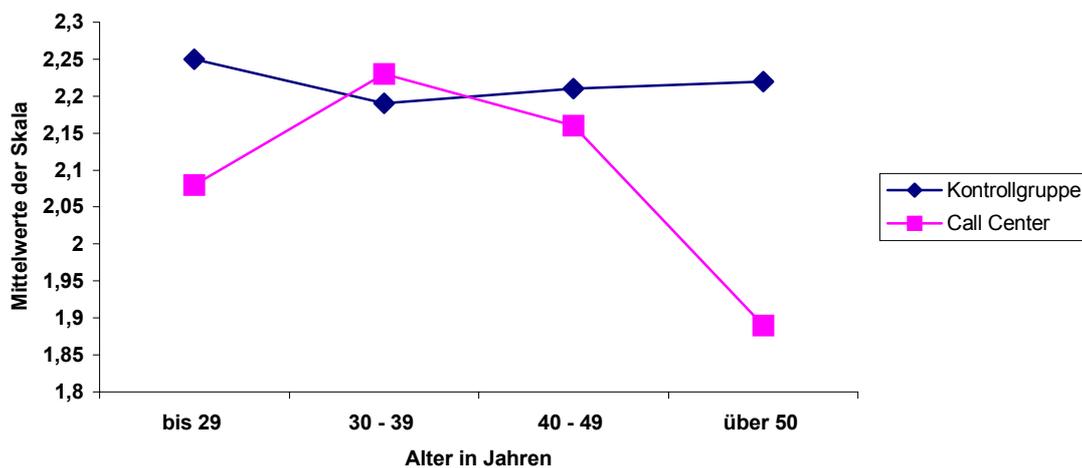
Wie die zwei folgenden Abbildungen zeigen, äußern jedoch die über 40-jährigen Call-Center-Mitarbeiter weniger psychosomatische Beschwerden als die jüngeren Agenten und die älteren Befragten in der Kontrollgruppe (niedrige Werte zeigen geringere Beschwerden).

Psychosomatische Beschwerden Call Center und Kontrollgruppe nach Alter



Hinsichtlich emotionaler Erschöpfung wiesen die über 50-jährigen Call-Center-Mitarbeiter die günstigsten Werte auf sowohl gegenüber den Probanden der Kontrollgruppe wie auch gegenüber jüngeren Call-Center-Mitarbeitern (niedrige Werte zeigen geringere Erschöpfung).

Emotionale Erschöpfung Call Center und Kontrollgruppe nach Alter



Wir haben diese Ergebnisse gemeinsam mit Frau Skoko erörtert und sie gebeten, uns ihre Auswahlkriterien bei der Einstellung von neuen Mitarbeitern wie auch ihre Einschätzung über die Eignung älterer Mitarbeiter darzustellen.

Frage: Über welche Eigenschaften sollte ein guter Call-Center-Agent bei Phone Partner verfügen?

Antwort: Natürlich gelten die meisten Kriterien, die in Fachzeitschriften genannt werden und allgemein bekannt sind. Eine sympathische Telefonstimme, eine gewisse Sprachgewandtheit gehören zu den Kernkriterien wie auch die Fähigkeit, dem Kunden zuhören zu können. Wir bevorzugen dabei weder Männer noch Frauen, beide sind prinzipiell für die Tätigkeit des Telefonagenten geeignet.

Diese Eigenschaften bringt nicht jeder automatisch mit; sich gegenüber verschiedenen Kundengruppen verständlich auszudrücken, sprachlich weniger gewandte Kunden zu verstehen und mit ihnen zu kommunizieren, ist oft schwieriger als man glaubt.

Wichtig sind mir außerdem Eigenschaften wie Geduld, Belastbarkeit (Ruhe zu bewahren, auch wenn der Betrieb heiß läuft), Kontaktfähigkeit und vor allem eine ausgeprägte Serviceorientierung. Ein guter Mitarbeiter ist bestrebt, den Kunden wirklich weiterzuhelfen. Da unsere Telefonprodukte und Kundenkreise sich ständig ändern, und auch die eingesetzte Technik sich stetig weiterentwickelt, gehören Lernbereitschaft und Flexibilität zum Agentenprofil.

Outbound-Mitarbeiter im Verkauf und Vertrieb müssen Überzeugungskraft und eine höhere Frustrationsschwelle besitzen.

Frage: Wer ist aus Ihrer Erfahrung grundsätzlich für diese Arbeit geeignet? Wie wählen Sie die Agenten aus?

Antwort: Grundsätzlich kommen viele Menschen für diesen Beruf in Frage. Bei Phone Partner beschaffen wir uns einen ersten Eindruck über den Bewerber, in dem wir mit ihm ein Telefoninterview durchführen. Fällt dieser erste Eindruck positiv aus und zeigt sich der Bewerber auch hinsichtlich der Rahmenbedingungen flexibel, führen wir ein persönliches Einstellungsgespräch durch. Letztlich hat auch die Probezeit für den Mitarbeiter und uns die Funktion zu überprüfen, ob die Call-Center-Tätigkeit den persönlichen Neigungen und Fähigkeiten entspricht.

Frage: Benötigen ältere Mitarbeiter längere Einarbeitungszeiten, z. B. im Bereich der Computer-Technologie?

Antwort: Einige ältere Mitarbeiter, insbesondere die, die noch nie am PC gearbeitet haben, müssen wir am Anfang erst grundlegend einweisen und schulen. Ältere Mitarbeiter, die aufgrund einer längeren Familienphase oder auf Grund von Arbeitslosigkeit die aktuelle Berufswelt nicht kennen, müssen zudem wieder in die Arbeitswelt integriert werden. Das heißt es kann durchaus eine etwas längere Einarbeitungszeit als bei jungen Mitarbeitern notwendig sein.

Frage: Was sind die Stärken älterer Mitarbeiter gegenüber jüngeren?

Antwort: Ganz allgemein halte ich altersgemischte Mitarbeitergruppen für sehr vorteilhaft. Alt und jung können sich sehr gut ergänzen und von einander lernen. Ältere verfügen oft über mehr Ruhe und Gelassenheit und wirken in Teams

ausgleichend. Jüngere Mitarbeiter sind durch Kunden, Kollegen oder betriebliche Störungen manchmal schneller aus der Ruhe zu bringen als die älteren. Ältere haben durch ihre Lebenserfahrung gelernt, dass viele Probleme sich im Laufe der Zeit selbst lösen und dass durch Hektik und Aufgeregtheit schwierige Situationen nicht bereinigt werden können.

Viele ältere Mitarbeiter befinden sich in einer Lebensphase, in dem sie sich voll auf den Beruf konzentrieren können. Sie müssen z. B. keine Kinder mehr versorgen und haben daher oft mehr Flexibilität als jüngere.

Ältere Mitarbeiter sind häufig loyaler gegenüber dem Unternehmen als jüngere. Sie erwarten i.d.R. keine große "Karriere" mehr und sind froh, dass sie in einem Call-Center den beruflichen Wiedereinstieg gefunden haben. Ein gutes Arbeitsklima ist allerdings für diese Mitarbeitergruppe auch besonders wichtig.

Frage: Ist Call-Center-Agent ein Dauerberuf oder steigt irgendwann jeder aus?

Antwort: Viele Menschen arbeiten von vorneherein mit ein befristeten Zeitspanne "im Kopf" im Call-Center: Z. B. Studenten im Nebenjob oder Mütter in einer Übergangszeit. Das finde ich auch in Ordnung.

Generell gesehen bieten Call-Center aber auch viele Aufstiegsmöglichkeiten für die Mitarbeiter, die an einer Karriere interessiert sind. Moderne Call-Center-Arbeit – heute kommen ja oft noch Fax- oder E-Mail-Bearbeitungen hinzu – ist häufig viel abwechslungsreicher und anspruchsvoller als dies von der Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Diese Vielfältigkeit verhindert meines Erachtens ein frühezeitiges Ausbrennen.

Frage: Was tun sie für Ihre Mitarbeiter um Burnout-Symptome zu verhindern?

Antwort: Ich versuche immer den Mitarbeitern zu vermitteln, dass ihre Arbeit wichtig ist und dass wir ihre Mitarbeit schätzen.

Wir versuchen uns Zeit zu nehmen für individuelle Gespräche, auch wenn das im harten Call-Center-Alltag manchmal schwierig ist. Regelmäßige Schulungsmaßnahmen, die auch durch die Veränderungen oder den Wechsel von Projekten erforderlich sind, gehören natürlich auch zu unserem Maßnahmenkatalog.

Außerdem versuchen wir über gemeinsame Freizeitveranstaltungen, durch die Gestaltung von Pausen- und Arbeitsräumen, das Arbeitsumfeld so zu entwickeln, dass eine angenehme und kollegiale Arbeitsatmosphäre entsteht.

## **4.4 Das Fraport Call-Center**

### **Vorbemerkung**

Das Fraport Call-Center hatte das Untersuchungsteam durch die sehr hochwertige und hinsichtlich ergonomischer Anforderungen sehr gut geplante Arbeitsplatzgestaltung beeindruckt. Wir konnten z. B. etliche Mitarbeiter beobachten, die am höhenverstellbaren Tisch (sehr einfach zu bedienen) im Stehen arbeiteten. Der gute Bedienkonform der Stühle und Arbeitstische wurde von den Beschäftigten genutzt, um den Arbeitsplatz individuell ergonomisch einzustellen. Die im folgenden dargestellten Arbeitsplatzkomponenten können diesen ‚Life-Eindruck‘ natürlich nur begrenzt wiedergeben.

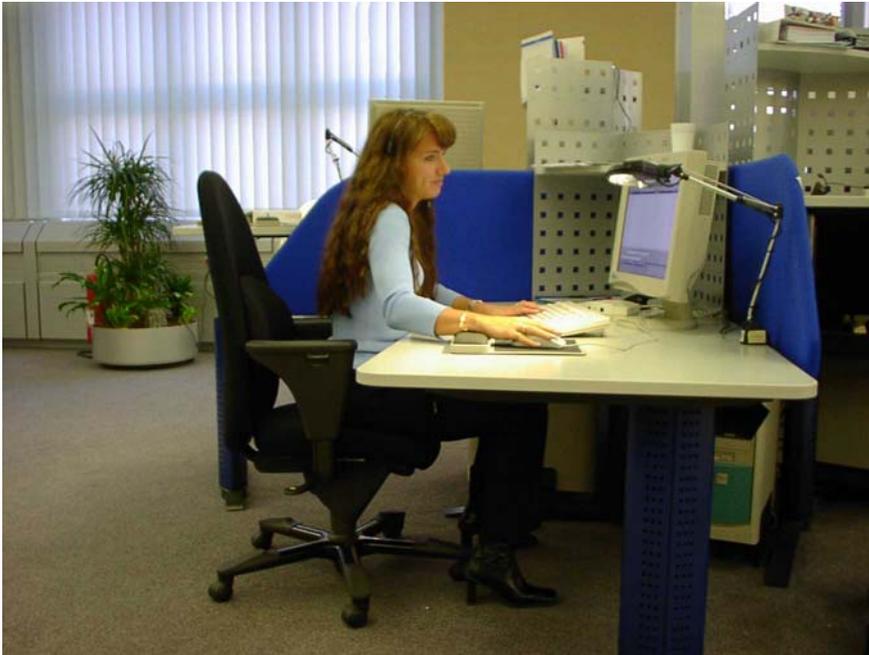
### **4.4.1 Aktuelle Gestaltung und Blick in die Zukunft**

Mario A. Bach und Oliver Weiß, Fraport AG

Seit Mai 2001 arbeiten die ca. 40 Agenten des Fraport Communication Centers in neuen Räumlichkeiten mit aktueller Technologie. Täglich werden hier im 24h/365Tage Betrieb bis zu 5000 Anfragen zu verschiedensten Themen bearbeitet. Die mit dem Umzug verbundenen Investitionen in Höhe von ca. €1.300.000 haben sich inzwischen schon „amortisiert“, da wir mit vergleichbarem Personalkörper zusätzliche Aufgaben (E-Mail, externe Servicedienstleistungen, etc.) in einem um 20 % verbesserten Service Level erfüllen können (an die Potenziale der ACD angepasste Workflows).

#### 4.4.2 Optimierung der ergonomischen Ausgestaltung von Call-Center-Arbeitsplätzen

Text: Achim Kriegsmann, Fraport AG, Sicherheitsfachkraft  
Fotos: Jörg-Jens Müller, Fraport AG, CC-Projektleiter



**Tisch:**  
ZKD Tele-Office  
Subito  
Stufenlos höhenverstellbar, ermöglicht individuelle Anpassung der Höhe bis zum Arbeiten im Stehen mit Schallschutz-Trennwänden



**Stuhl:**  
Haag Signet 7600  
vollständig einstellbar



**Beleuchtung:**  
„Space Master“;  
Firma Luxo, blendfrei,  
beleuchtete Fläche  
liegt vor der Leuchte  
durch speziellen Re-  
flektor und Leucht-  
mittel



**EDV:**  
SNI PC, PIII 933 Mhz,  
256 MB, mit Reflexi-  
onsarmen Eizo 18“  
TFT Flachbildschirm  
Mousepad mit Gel-  
Auflage für das  
Handgelenk

**Telefonie:**  
Aspect Winset mit  
Call Ticket Software  
und optimierter Ober-  
fläche / Funktions-  
weise

**Headsets:**  
Plantronics mit re-  
gelbarem Verstärker  
zur individuellen An-  
passung von Laut-  
stärke und Mikrofon-  
empfindlichkeit

Der Begriff Ergonomie ist abgeleitet von den beiden griechischen Wörtern "ergon" für Arbeit und "nomos" für Gesetz oder Regel.

Unter Ergonomie wird das interdisziplinäre Wissenschaftsgebiet verstanden, das sich mit dem Zusammenwirken von Mensch, Arbeit und Technik beschäftigt. Unter Einbeziehung von Erkenntnissen anderer Wissenschaftsgebiete wie Medizin, Biologie, Arbeitsphysiologie und -psychologie und Ingenieurwissenschaften strebt die Ergonomie die menschengerechte Gestaltung der Arbeit an. Hierbei steht die Wechselbeziehung zwischen Technik und Mensch und eine aus der Arbeitsaufgabe resultierende, ausgewogene, optimale Belastung und Beanspruchung des arbeitenden Menschen im Vordergrund.

**Grundaufgaben** einer ergonomischen Gestaltung sind:

- Anpassung der Arbeitsaufgabe und der Arbeitsbedingungen an den Menschen (= Arbeitsgestaltung);
- Anpassung des Menschen an die Arbeitsaufgaben und die Arbeitsbedingungen (= Ausbildung, Einarbeitung und Rehabilitation).

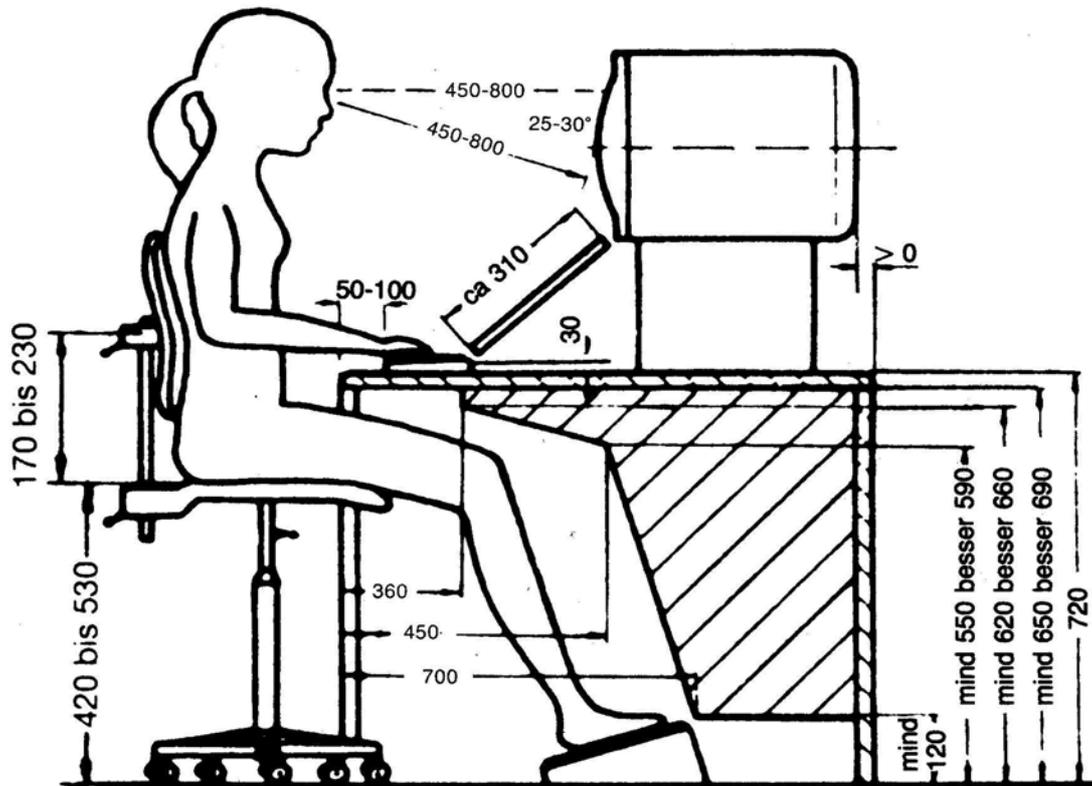
Durch die Anwendung gesicherter ergonomischer Erkenntnisse können sowohl die Bedürfnisse des Menschen bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen berücksichtigt als auch eine Entfaltung der menschlichen Fähigkeiten erreicht werden. Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung führt häufig auch zu einer Erhöhung der Wirtschaftlichkeit.

Bei der Entwicklung von neuen oder der Veränderung von alten Arbeitssystemen sollte die ergonomische Gestaltung nicht als eigenständige und isolierte Teilaufgabe angesehen werden; sie muss vielmehr integraler Bestandteil der Gesamtplanung sein.

Zur Überprüfung der ergonomischen Anforderungen an Arbeitsplätzen haben sich in der betrieblichen Praxis ergonomische Prüflisten bewährt, die es z. B. der Sicherheitsfachkraft und dem Arbeitsmediziner gestatten, einen Arbeitsplatz hinsichtlich der ergonomischen Gestaltung zu untersuchen, zu beurteilen und gegebenenfalls Änderungsmaßnahmen vorzuschlagen.

Durch eine ergonomisch optimale Gestaltung von Arbeitssystemen, die z. B. vorzeitiger Ermüdung und Konzentrationseinbußen sowie körperlicher Überbeanspruchung entgegenwirkt, lässt sich im Allgemeinen auch eine Reduzierung der Unfallgefährdung und des Risikos von arbeitsbedingten Erkrankungen reduzieren.

# Anthropometrische Maße zur ergonomischen Ausgestaltung eines Arbeitsplatzes



### **4.4.3 Ausblick: Das Fraport Communication Center in 5 Jahren**

Oliver Weiß, Fraport AG, Leiter Fraport Communication Center

#### **Einführung**

„Inhouse Call-Center“ unterliegen in ihrer strategischen Entwicklung zwei grundsätzlichen Rahmenbedingungen, die beide gleichwertig in einer Zukunftsprognose betrachtet werden sollten.

Auf der einen Seite fließen Entwicklungen und Strategien des Unternehmens, auf der anderen Seite Veränderungen im Kommunikationsverhalten der Kunden bzw. der Gesellschaft in die Änderungen der „Agenten“ - Arbeitswelt ein.

Bezüglich gesetzlicher Bestimmungen sind die Eckpfeiler weitgehend gesetzt, hier sind meines Erachtens innerhalb des betrachteten Zeitfensters eher Anpassungen der bestehenden Regularien als einschneidende Veränderungen zu erwarten.

#### **Rahmenbedingungen des Unternehmens**

Fraport wird auch zukünftig ein Inhouse Call-Center betreiben und es konsequent, diverse Module hierzu sind heute schon implementiert, im Sinne eines Communication Centers weiterentwickeln. Unsere Kunden, seien es Fluggäste, Stationsleitungen der Luftverkehrsgesellschaften oder auch Betreiber von Läden am Flughafen stehen mit Ihren Bedürfnissen und Problemen rund um das Geschäftsfeld „Airport“ im Mittelpunkt und werden entsprechend hoch priorisiert.

Der Fokus des Fraport Communication Centers liegt hier auf einer engen Zusammenarbeit und Abstimmung mit diesen Partnern, um unsere Produkte kontinuierlich zu verbessern bzw. das Produktangebot entsprechend der Nachfrage zu erweitern.

#### **Entwicklungen im Kommunikationsverhalten der Kunden**

Hierüber valide Prognosen für das relativ knapp gefasste Zeitfenster zu erstellen gestaltet sich erfahrungsgemäß nicht ganz einfach. Fakt jedoch ist, dass Medienkanäle wie Internet, eMail, SMS, PDA's mit „Blue Tooth - Applikationen“, etc. auch kurzfristig stärker frequentiert werden, wohingegen Fax, Videotext, etc. langfristig zu den aussterbenden Informationsquellen eines Call-Centers zu zählen sind (natürlich abhängig von den zu gebenden Informationen und der angebotenen Leistung).

#### **Entwicklung unseres Fraport Communication Centers**

Die Aufgabenschwerpunkte für unsere Agenten werden sich, abgeleitet von den aufgeführten Voraussetzungen, entsprechend wandeln.

Telefonkontakte werden sich mittelfristig im Vergleich zum heutigen Aufkommen auf die Medien Internet, SMS und eMail in einer Größenordnung von bis zu 30 %<sup>1</sup> ver

---

<sup>1</sup> Angelehnt an heute schon spürbare Entwicklungen in der verstärkten Nutzung dieser Medien.

schieben, wobei aber der direkte Telefonkontakt zum Kunden immer erhalten bleiben wird.

Diese Telefonkontakte werden auch zukünftig die heutige Informationspalette umfassen, zusätzlich jedoch auch die „neuen“ Medien bedarfsweise unterstützen (beispielsweise gemeinsames „Web-Browsing“ – gemeinsame Navigation über/durch Internetseiten).

Die Verschiebung der Aufgabenschwerpunkte in der erläuterten Form macht eine intensive Qualifizierung und kontinuierliche Weiterbildung auch der Agenten notwendig, der Aufbau von Know How ausschließlich durch Arbeitspraxis ist nicht mehr zeitgemäß.

Auch bilden sich „Spezialisten-“ bzw. „Projektteams“, die analog zum organisatorischen Aufbau eines größeren Outsourcers spezifische Services anbieten bzw. leisten können.

Dieser organisatorische „Umbau“ wurde größtenteils schon im Laufe des letzten Jahres vollzogen, der Trend zur Spezialisierung wird sich im Fraport Communication Center verstärkt und in einer steigenden Geschwindigkeit fortsetzen.

Des Weiteren wird im Zuge dieser Entwicklung von der klassischen „Call-Center Karriere“ mit nur ein oder zwei Entwicklungsstufen Abstand genommen werden müssen. Um diese zukünftigen Spezialisten und hochqualifizierten Mitarbeiter motivieren und an die Abteilung binden zu können, müssen Perspektiven innerhalb des Fraport Communication Centers aufgezeigt werden können.

## **Fazit**

Das klassische Call-Center des Flughafens Frankfurt mit den Kernaufgaben Vermittlung und Flugauskunft ist heute nicht mehr vorhanden.

Die Ausrichtung auf „den“ Kunden hat unser Produktportfolio erheblich erweitert und Schwerpunkte in der täglichen Arbeit unserer Agenten spürbar verschoben. Neue Tätigkeitsfelder wie Flugbuchungen, eMail-Bearbeitung, Produktsupport für andere Unternehmen werden oder sind bereits in den Betrieb des Fraport Communication Centers integriert.

Dieser Verschiebung schafft auf der einen Seite durch qualifiziertere Tätigkeiten für die Agenten „Befriedigung“ und schafft Möglichkeiten zur Horizonterweiterung, setzt auf der anderen Seite jedoch auch Flexibilität und Offenheit der Mitarbeiter für neue Aufgaben und, um die Potenziale der Mitarbeiter aktivieren zu können, eine moderne Führung voraus.

Der Wandel vom nur einfache Tätigkeiten ausführenden Mitarbeiter im Call-Center zum Spezialistenteam unter der Überschrift „Teilautonome Arbeitsgruppen“ kann nicht nur ein fernes Ziel oder eine Vision sein, dieser Wandel muss vollzogen werden, um zukünftig die herausfordernden Aufgaben im Fraport Communication Center für unser Unternehmen erfolgreich durchführen zu können.

Die Voraussetzungen für diesen Wandel müssen insbesondere durch die Führung im Fraport Communication Center geschaffen werden: Die Verantwortung für den Erfolg liegt beim Leiter, die Voraussetzungen, das Klima für selbstverantwortliches Handeln

der Mitarbeiter (Selbstverantwortung, Selbstverpflichtung, Selbstmotivation) müssen von ihm geschaffen werden.

## 4.5 Führungskräfteentwicklung bei DB Dialog Telefonservice GmbH

Dr. Wolfgang Protz, DB Dialog Telefonservice GmbH

Mit nahezu 2000 Mitarbeitern an 13 Standorten und rund 30 Millionen Kundenkontakten pro Jahr gehören wir zu den größten Call-Center-Dienstleistern in Deutschland. Wir reservieren und buchen Fahrscheine und senden diese unseren Kunden auf Wunsch auch nach Hause. Daneben führen wir eine wachsende Anzahl von Projekten für unterschiedliche Auftraggeber durch (z.B. DB Autozug, für Kunden, die mit Auto und Bahn verreisen oder die Radfahrer-Hotline für Reisende, die mit dem Rad unterwegs sind).

Auch weiterhin stehen bei uns die Weichen auf Wachstum. Unser Erfolgspotenzial: unsere Mitarbeiter. Daher bauen wir auf kompetente Mitarbeiter, die mit Freude und Engagement bei Arbeit sind.

Als lernende Organisation haben wir das Ziel DB Dialog kontinuierlich weiterzuentwickeln und unseren Mitarbeitern ein entsprechendes Lernen zu ermöglichen. In diesem Prozess kommt der Position des Teamleiters eine entscheidende Rolle zu. Als unmittelbare(r) Vorgesetzte(r) der Agenten ist es deren Aufgabe, diese so zu führen, dass sich die Kunden unserer Auftraggeber mit ihren Anliegen beim Reise Service und in den Projekten optimal betreut fühlen und diesen Vertriebskanal zunehmend gern nutzen. Aber auch innerhalb unseres Unternehmen ist es wichtig, dass wir ein internes Kundenverständnis pflegen und Anfragen von Kollegen mit einem ausgeprägten Dienstleistungsverhalten entgegenreten.

Bei DB Dialog haben deshalb die Teamleiter, dazu der Führungskräfte nachwuchs, die Leiter Projekte bzw. Leiter ReiseService ein ganzes Jahr lang von Anfang Juni 2001 bis Mai 2002 ein intensives Trainingsprogramm durchlaufen.

Das Führungskräfteprogramm umfasste dabei zwei zentrale Bausteine: In der ersten Projektphase wurde das Unternehmensleitbild entwickelt. Damit ist die Erarbeitung von Unternehmenszielen und einer Unternehmensphilosophie gemeint.

Darauf aufbauend erfolgte in der zweiten Phase die eigentliche Weiterqualifizierung der Teamleiter. Wegen seiner grundlegenden Bedeutung stand der Leitbildprozess am Anfang der Führungskräfteentwicklung. In der Qualifizierungsphase wurden dann u. a. folgende Themenbereiche eingehend trainiert:

### *Leitbildgestützte Teamentwicklung*

- Wie bringe ich mein Team hinter die Ziele des Unternehmens?

### *Grundlagen kennzahlgestützter Führung im Team*

### *Führung und Persönlichkeit*

- persönliche Führungsmuster
- Stärken und Schwächen

### *Organisationales Lernen*

- Wie leite ich strukturelle Veränderungen in meinem Team ein?
- Wie gehe ich mit strukturellen Konflikten um?

### *Führungs- und Kommunikationsverhalten im Team*

- Wie gestalte ich eine offene Kommunikationskultur im Team?
- Wie gehe ich mit Konflikten im Team um?

### *Bilaterales Führungsverhalten*

- Wie sage ich es meinen Mitarbeitern?

### *Kundenorientierung / Beschwerdenmanagement*

- Wie lernen wir von unseren Kunden?

Im Zentrum des gesamten Programms aber steht das Führen mit Zielen. Denn die Führungskräfte sollen lernen, wie sie ihre Mitarbeiter zum Ziel führen.





## Call-Center

Fast jeder hat schon mit Call-Centern zu tun gehabt: Die Bestellannahme der neuen Kleider oder die Meinungsumfrage per Telefon - diese Arbeiten werden häufig von Menschen in Call-Centern erledigt.

Das schnelle Wachstum der Call-Center Branche in den letzten Jahren hat zu einer starken Zunahme von Call-Center Arbeitsplätzen geführt.

Da nur wenige Informationen und Erfahrungen darüber vorliegen, wie die neue Arbeitswelt in Call-Centern - auch aus der Perspektive der Beschäftigten - aussieht, hat das Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung im Rahmen seines Programmes "Modellvorhaben zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen" ein Projekt zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Call-Centern gefördert. Das RKW-Verbundprojekt ist ein Teil dieses Gesamtvorhabens, das von der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG) unter dem Logo CCall gesteuert wird.



**RKW**

Rationalisierungs- und  
Innovationszentrum  
der Deutschen  
Wirtschaft e. V.