

Psychische Belastung und Beanspruchung in Call-Centern

Dipl.-Psych. Dipl.-Arb.-Wiss. Claudia Flake, Regierungspräsidium Gießen

Als Spiegel zunehmender Kundenorientierung ist die Call-Center-Branche auch künftig ein expandierender Wirtschaftszweig im Bereich der Umsatz- und Mitarbeiterentwicklung. Dies belegen z.B. aktuelle Daten und Prognosen des Deutschen Direktmarketing-Verbandes (ddv) (1). Die bestehenden Call-Center unterscheiden sich dabei in den Organisationsformen und im Aufgabenzuschnitt. Charakteristisch ist hingegen das psychische Belastungsprofil der Call-Center-Tätigkeit bedingt durch den hohen Grad der Arbeitsteilung, das kontinuierliche Sprechen und den Kundenkontakt. Ein weiteres auffälliges Merkmal ist der hohe Anteil weiblicher Beschäftigter in Call-Centern.

Die hessische Arbeitsschutzverwaltung hat in Zusammenarbeit mit dem RKW und Prof. Zapf von der Universität Frankfurt die psychischen Belastungen und Beanspruchung einschließlich Gestaltungsmöglichkeiten in Call-Centern eingehend untersucht. Einige Ergebnisse werden nach einer kurzen Branchenbeschreibung vorgestellt.

1 Branchenbeschreibung

1.1 Allgemein

Kundenkontakt per Telefon & Co.

Call Center sind organisatorische Einheiten zur Wahrung von Kontakten mit Kunden, Lieferanten und Interessierten. In erster Linie erfolgt der Kundenkontakt über Telefon, aber mittlerweile werden auch immer häufiger Informationen über E-mail und SMS ausgetauscht. Letztes wendet vor allem die junge Kundengeneration zunehmend an.

Ziel: effektiver und effizienter Kundenkontakt

Call Center werden mit dem Ziel eingerichtet, den Kundenkontakt effektiver und effizienter zu gestalten: effektiver heißt z.B. Rund-um-die-Uhr-Service, kurzes Warten bis zur Entgegennahme von Gesprächen, kein langes Durchstellen bis zu einem Berater; effizienter bedeutet, Arbeitsstrukturen unter die Lupe nehmen und rationalisieren z.B. Abkopplung des Kundenkontaktes der gewissen Routinen aufweist, oder das Massengeschäft).

Front-/ Back-Office

Der standardisierte Kundenkontakt erfolgt im Front-Office, die Sachbearbeitung für schwierige Anfragen erledigt das Back-office. Die Sachbearbeiter erhalten damit weniger Anruf und können ungestört an ihren Fällen arbeiten. Die Abkopplung von der Sachbearbeitung führt zur kleintaktigen Telefonfrequenz für die Agenten.

Intern / extern

Call Center bzw. Einheiten zur Wahrung des Kundenkontaktes gibt es intern in Firmen als eigenständige Abteilungen oder extern als Dienstleister. Agenten, die bei externen Dienstleister-Call-Center arbeiten können sehr wohl verschiedene Firmen einer oder unterschiedlicher Branchenvertreten.

Inbound / Outbound

Ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal für Call Center ist nicht nur die organisatorische Einbindung, sondern auch die Richtung der Kommunikation: Es wird zwischen Inbound und Outbound unterschieden. Beim Inbound richtet sich der Kunde an das Call-Center (z.B. um eine Auskunft zu einem Produkt zu erhalten, sich zu beschweren oder eine Unstimmigkeit zu einer Leistungsabrechnung zu klären. Beim Outbound ruft der Agent den Kunden an z.B. um zu verkaufen, seine Meinung zu erfragen oder Termine abzustimmen. Diese unterschiedliche Erwartungshaltung ist wichtig im Hinblick auf psychische Belastungen, denn sie stellt unterschiedliche Anforderungen an die Gesprächsführung. Ein weiterer gravierender Belastungsunterschied ist die Kopplung des Verdienstes an den Gesprächserfolg.

1.2 Frauen und Männer in Call-Centern

Frauenanteil ist überdurchschnittlich hoch

- ‡ Der »Deutsche Direkt Marketing-Verband« in Wiesbaden schätzt, dass rund 60 Prozent der »Call-Center-Agenten« in Deutschland Frauen sind.
- ‡ Spanne: Je nach Call-Center stellen Frauen 50 bis 95% der Beschäftigten dar.
- ‡ Für den hohe Frauenanteil gibt es verschiedene Erklärungen:

Teilzeitmöglichkeiten in verschiedener Form

- ‡ Call-Center bieten eine gute Möglichkeit für Teilzeitarbeit. Sie ist für die meisten Frauen die einzige Möglichkeit Beruf und Familie zu vereinbaren. Ein Problem ist, dass viele Frauen in späteren Lebensabschnitten wieder Vollzeit arbeiten wollen und das Unternehmen dies nicht zulässt.
- ‡ In den untersuchten Call-Centern arbeiteten etwa ein Drittel der befragten Agenten in Teilzeitarbeit mit einer täglichen Arbeitszeit zwischen 4 und 6 Stunden.
- ‡ Teilzeitkräfte werden in den Zeiten mit hohem Arbeitsanfall eingesetzt und ermöglichen den flexiblen Einsatz nach Bedarf.
- ‡ Flexible ≠ kurzfristig abrufbar

Kein spezieller Berufsabschluss notwendig

- ‡ 62% der befragten CC-Agenten gaben an, dass sie für ihre jetzige Tätigkeit keinen Abschluss haben.
- ‡ Nur 31% der Beschäftigten gehen in CC weiterhin einer Tätigkeit nach, die ihrer Berufsausbildung entspricht. So arbeiten in Call-Centern zu einem hohen Anteil auch Studierende, Hausfrauen, Wiedereinsteigerinnen nach der Kindererziehungszeit. (2)
- ‡ Branchenwissen ist für die Beschäftigung im Front-Office nicht ausschlaggebend.

Imageproblem

Aufgrund der geringen Bezahlung und des niedrigen Images scheuen Männer häufiger eine Anstellung im Call-Centern.

Fluch oder Chance für Frauen ?

- ‡ „**McJob**“: Mit der Ausgliederung von Routinetätigkeiten besteht die Gefahr, dass sich hier ein Niedriglohnbereich mit Merkmalen eines typischen „Frauenbereichs“ herausbildet (taylorische Arbeitsorganisation, geringer Lohn, prekäre Beschäftigungsbedingungen).
- ‡ **Mehr Frauen in Führungspositionen:** Eine Konsequenz aus dem hohem Frauenanteil in Call-Centern ist, dass Frauen hier einen besseren Zugang zu Führungspositionen finden. Eine Hamburger Studie, an der 203 CC teilnahmen, zeigte, dass Frauen überdurchschnittlich hoch im unteren und mittleren Management vertreten sind: 55% Teamleiterinnen, 50% Projektleiterinnen
Im höheren Management wie Standortleitung und Geschäftsführung waren sie unterrepräsentiert, aber wiederum weit höher vertreten als in anderen Branchen und Wirtschaftszweigen: 38% Standortleitung, 21% Geschäftsführung (3).

2. Anforderungen und Belastungen

2.1 Allgemein

hohe Anrufrfrequenz, kleintaktig (2)

Gesprächsdauer:	unter 3 Min.	30%
	3-5 Min.	44%
	5-7 Min.	14%
	über 7 Min.	12%

Wenig Aufgabenwechsel und Möglichkeiten Neues zu lernen

Die überwiegende Anzahl der Call Center-Agenten hat einfache und sich immer wiederholende Tätigkeiten auszuführen. Im Vergleich zu anderen Berufsgruppen bieten diese Aufgaben wenig Abwechslung und kaum die Möglichkeit Neues zu erlernen.

Hohe Fremdbestimmtheit, kaum Handlungs- und Zeitspielräume

Die Tätigkeit wird durch Technik und Kunden bestimmt. Die Agenten und Agentinnen können keinen Einfluss auf den Arbeitsprozess nehmen (z.B. die Arbeit selbständig planen, die Arbeitsschritte bestimmen und die zeitliche Abfolge variieren). Ihr Handlungs- und Zeitspielraum ist weit eingeschränkter als in anderen Berufsgruppen.

Variation über Auskunftsdienst, Kundenbetreuung und Hotline (4)

Es gibt jedoch auch Aufgaben in Call-Centern (z.B. technische oder medizinische Hotline), die eine komplexe Beratung umfassen. Hier ist die Gesprächsdauer und Einflussnahme der Agenten auf die Bearbeitung höher (s. Tab. 1).

Auskunftsdienst	Zeit-anteil	Kundenbetreuung	Zeit-anteil	Hotline	Zeit-anteil
Informationsauskunft zu Produkten und Leistungen	85%	Verwaltung und Änderung von Kundendaten	35%	Beratung bei Störungen in techn. Systemen	40%
ggf. mit Verkauf und Reservierung	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%

Tab. 1: Typische Arbeitsinhalte mit Zeitanteilen

Geringe Körperliche Abwechslung

Generell bietet die Call-Center-Tätigkeit kaum Haltungs- oder Bewegungswechsel, da die Aufgabenerfüllung an den Rechner gebunden ist (Informationen eingeben und abrufen). „Nebentätigkeiten“, der Gang zum Faxgerät, zum Kopierer, in die Registratur oder Beratungssequenzen im Stehen, bieten Entlastung.

Freundlichkeit, Verbindlichkeit, „Mit der Stimme lächeln“

Als Qualifikation für die Call-Center-Arbeit halten die befragten Führungskräfte z.B. Einfühlungsvermögen und Ausdauer, Höflichkeit und Verbindlichkeit gegenüber dem Kunden sowie ein hohes Konzentrationsvermögen für besonders wichtig. Weitere gewünschte Eigenschaften sind Belastbarkeit, eine angenehme Stimme sowie Fähigkeiten in der Gesprächsführung. Branchenkenntnisse werden als weniger wichtig angesehen.

Sprechberuf und Stimmbelastung

Die Call Center-Tätigkeit ist ein Sprechberuf und die Agenten und Agentinnen auf eine funktionierende Stimme angewiesen. Mit der Stimme sollen Gefühle ausgedrückt werden. Daher auch die häufige Aufforderung mit der Stimme zu lächeln.

Eine Frauenstimme wird häufig gewünscht.

Kundeninteraktion und emotionale Dissonanz

Die Interaktion mit Kunden ist nicht per se negativ. Sie hat viele positive Aspekte, wie den Gewinn von Anerkennung, Selbstbestätigung und das positive Gefühl der Leistungserfüllung. Gerade letzteres haben die Call Center Agenten wenig.

Über die Kommunikation und über den Ausdruck von Gefühlen wird und soll die Kundenbeziehung gestaltet werden.

Eine wesentliche Quelle für Beeinträchtigungen stellt die Anforderung emotionaler Dissonanz dar (die Anforderung, Gefühle ausdrücken zu müssen, die man in der Situation nicht empfindet). Dazu kommen noch persönliche Angriffe und Abstimmungsschwierigkeiten.

Die von der Uni Frankfurt/Main durchgeführte Studie zeigt, dass 50% der Agenten und Agentinnen täglich mit verärgerten Kunden zu tun haben.

2.2 Frauen und Männer in Call Center

Mit der Vielfältigkeit steigt der Männeranteil und die Vollbeschäftigung

- ‡ Der höchste Frauenanteil ist in denjenigen Centern zu finden, die überwiegend gleichartige Aufträge abwickeln und nur geringe Handlungs- und Entscheidungsspielräume bieten. In den Bereichen mit komplexen Anforderungen, die auch eine Sachbearbeitung beinhalten, sind deutlich mehr Männer vertreten. Dies sind z.B. Telefon-Banking und technische Hotlines der EDV und Telekommunikationsbranche. Hier wird telefonische Pannenhilfe geleistet. Die Bezahlung ist besser.
- ‡ Je vielfältiger die Tätigkeit, desto größer ist der Anteil an Vollzeit-Arbeitsplätzen.

Weibliche Stimmen und die hohe Kundenorientierung der Frauen sind erwünscht

- ‡ In der Literatur gelten die genannten sozialen und kommunikativen Anforderungen als frauenspezifische Qualitäten.
- ‡ Nach Einschätzung von Geschäftsführerinnen bringen vor allem Frauen wichtige Fähigkeiten für den Beruf mit. Sie zeigen
 - starke Einfühlung und hohe Belastbarkeit,
 - eine "weichere" Gesprächsführung und
 - eine stärkere Serviceorientierung als Männer (jahrhunderte alter Sozialisationseffekt).

3 Fehlbeanspruchung

3.1 Allgemein

Mit der Anruhfrequenz steigen Beschwerden und Erschöpfung

Je mehr Gespräche pro Stunde geführt werden, desto mehr psychosomatische Beschwerden und emotionale Erschöpfung treten auf (s. Abb. 1)

Fremdbestimmung bzw. fehlender Handlungsspielraum bestimmen Fehlbeanspruchung

Je mehr Einflussmöglichkeiten (Handlungsspielraum, Zeitspielraum, Partizipation) bestehen desto weniger treten bei den Agenten und Agentinnen psychosomatische Beschwerden auf und desto weniger fühlen sie sich emotional erschöpft. Gleichfalls steigt Arbeitszufriedenheit und persönliche Leistungserfüllung äußern sie.

Vorsicht bei komplexen Aufgaben und der Arbeitsgestaltung

Je komplexer die Aufgaben sind, d.h. je komplizierter und schwieriger die Aufträge und je genauer überlegt und geplant werden muss, desto erschöpfter fühlten sich die Agenten und Agentinnen. Das Ergebnis bestätigt die Trennung in Front- und Back-Office. Komplexe Aufgaben eignen sich wenig für die Bearbeitung im vorgeschalteten Call-Center. Für deren Bearbeitung ist ein höherer Zeitspielraum ununterbrochenen Arbeitens notwendig.

Augenmerk auf emotionale Dissonanz im Kundenkontakt

Häufiges Auftreten emotionaler Dissonanz führt zu psychosomatischen Beschwerden, emotionaler Erschöpfung und reduzierter Arbeitszufriedenheit.

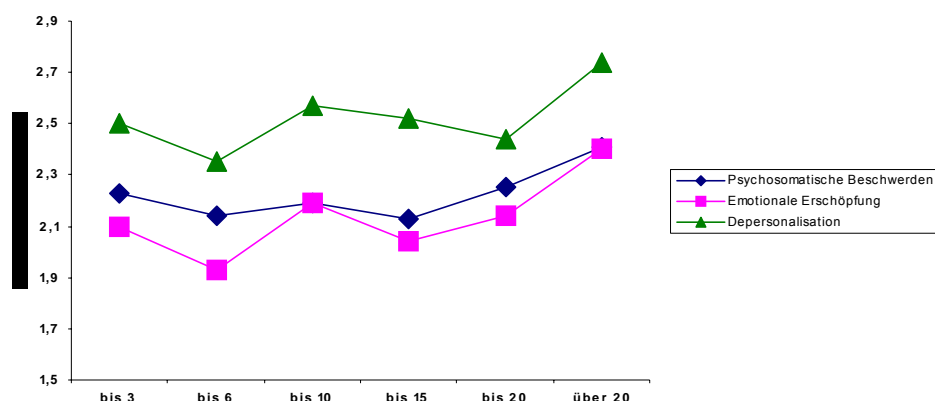


Abb. 1: Psychosomatische Beschwerden, Emotionale Erschöpfung und Depersonalisation in Abhängigkeit von der Anzahl der Gespräche pro Stunde (2).

Stimmbeanspruchung nicht unterschätzen

Von den befragten Call Center-Agenten empfanden nur 48% das Sprechen als nicht anstrengend (vs. 80% der Befragten der Kontrollgruppe). 29% gaben an, fast täglich und 16% alle paar Tage ein Trockenheitsempfinden im Halsbereich zu verspüren (vs. 2% bzw. 4% der Kontrollgruppe) (Abb. 2). (2)

Des weiteren müssen sich die Agenten weitaus häufiger räuspern.

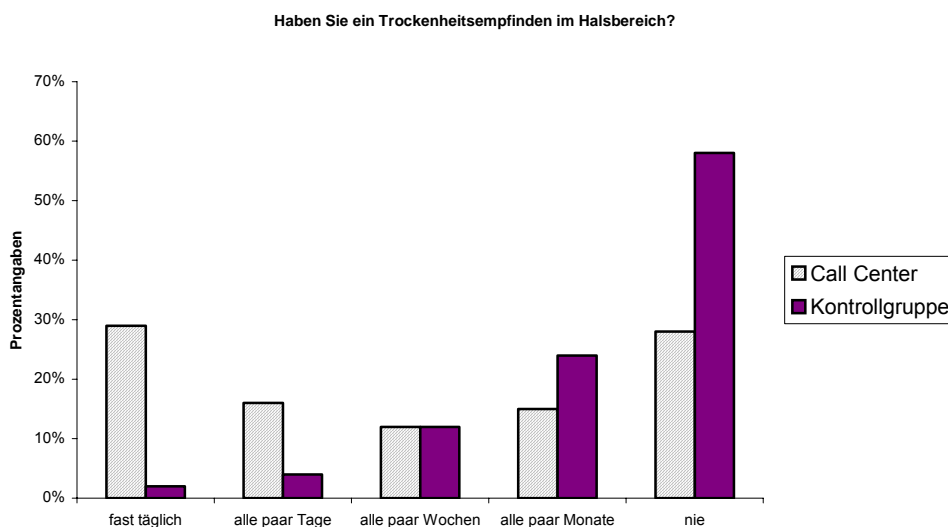


Abb. 2: Trockenheitsempfinden im Halsbereich.

3.2 Männer und Frauen in Call-Centern

Stimmbelastung

- ‡ Die Stimmbelastung von Frauen ist höher durch die anatomischen Voraussetzungen der Stimmlippen: Die Vibration der Stimmlippen erfolgt bei Männern etwas 125 Mal in der Sekunde (125 Hz.), bei Frauen etwa 250 Mal pro Sekunde (250 Hz.). (6)
- ‡ Frauen, die bei externen Call Centern im Outbound telefonieren, sind häufiger in logopädischer Behandlung. Die doppelte Anzahl an Vibrationen pro Sekunde lässt ein stärkeres Auftreten von Dysfunktionen und Belastungssymptomen bei Frauen plausibel erscheinen. (6)

Frauen äußern mehr Zufriedenheit mit der Call-Center-Arbeit

- Frauen zeigen weniger Depersonalisation und Emotionale Erschöpfung als Männer. Allerdings klagen sie über mehr psychosomatische Beschwerden. Dies findet sich jedoch auch in anderen Branchen.
- Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Frauen mit den bestehenden Arbeitsbedingungen im Call Center zufriedener sind. Studien zeigen, dass Frauen sich eher mit Arbeitsbedingungen arrangieren, die verbesserungsbedürftig sind. Dies erreichen sie durch das Absenken ihrer Ansprüche. Allerdings führt dies eher zu einer resignative Arbeitszufriedenheit.

4 Gestaltungsmöglichkeiten

Handlungsbedarf	Gestaltungsmaßnahmen
<p>Repetitive Arbeitsabläufe: Immer wieder sind die gleichen Konzentrationsanforderungen und Bearbeitungsvorgänge auszuführen. Geistige und körperliche Arbeitsanforderung sollten aber im Tages- oder Wochenverlauf wechseln.</p> <p>Handlungs- und Zeitspielraum: 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"> • Wechsel innerhalb von Call Center-Tätigkeiten: In- und Outbound, E-mail-Bearbeitung, Call-Back-Option. • Wechsel mit vor-, neben- und nachgelagerten Aufgaben: Einarbeitung neuer Mitarbeiter, Übernahme von Coaching-Aufgaben und techn. Support-Aufgaben, Mitarbeit bei der Erstellung und Auswertung von Statistiken und Gesprächsleitfäden, Durchführung von Arbeitsplatzgestaltungsmaßnahmen, Datenpflege und Informationsverbreitung.
<p>Körperliche Abwechslung: Die kurzzyklische Call Center-Tätigkeit und die Arbeitsplatzausstattung erfordern eine statische Körperhaltung.</p>	<p>Einrichtung von Steh-/Sitzarbeitsplätzen zum Wechseln der Arbeitsposition, Stehtisch im Pausenraum</p> <p>ausgewogenes Arbeits- und Pausenverhältnis, sinnvolle Pausengestaltung (mehr Bewegung, nicht auch hier andauern sitzen)</p> <p>Unterweisung der Mitarbeiter im dynamischen Sitzen (und Stehen)</p>
<p>Emotionale Dissonanz: Widerspruch zwischen gefühlter und zu zeigender Emotion</p>	<p>Beschwerdeanalyse, Rückzugsmöglichkeiten, diskutierter Interaktionsspielraum, Grenzen ziehen, Seminare, kollegialer Erfahrungsaustausch</p>
<p>Stimmbelastung: Trockenheitsgefühl, Hochatmung, „Hals zu“-Empfindung, Verspannung</p>	<p>Abwechslung mit sprechfreien Tätigkeiten, Stimmtraining, viel Trinken, vorzugsweise stilles Wasser</p>
<p>Widersprüche zwischen betrieblichen Vorgaben (z.B. Qualität, Menge) 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 und die Ausführungsbedingungen hinsichtlich:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktualität, Vollständigkeit, Verbreitung und Austausch von Informationen, • die personellen Bedingungen, wie Personaldecke, Kenntnisse, Erfahrungsschatz und Austauschmöglichkeiten der Mitarbeiter, • die Leistungen der Kommunikations- und Informationstechnologie.
<p>Zeitdruck entsteht durch</p> <ul style="list-style-type: none"> • unrealistische Zeitvorgaben (z.B. hinsichtlich Servicelevel, Takt zur Freischaltung, Bemessungszeitraum für die Nachbearbeitung). • schwankende Arbeitsmenge im Tages- und Wochenverlauf 	<p>Call Center-spezifische Erfahrungswerte für die Festlegung von Zeitvorgaben entwickeln,</p> <p>Temporäre Mehrarbeit durch organisatorische Maßnahmen kompensieren, z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • personelle Unterstützung bieten, • offizielle Freistellung von anderen Aufgaben, • zeitliche Verschiebung von anderen Aufgaben etc.

5 Literatur

- (1) (http://www.ddv.de/downloads/DDV-Barometer_I2005.pdf)
- (2) Zapf, D. & Isic, A. (2001): Modellvorhaben zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Call-Centern. Verbundprojekt RKW. (unveröffentlicht)
- (3) Pause, C. (2002): Hamburg – dynamischer Call Center-Hafen, aus: TeleTalk 09/21002, S. 60-61.
- (4) Flake, C. (2002): Arbeitsbedingungen und Arbeitsschutz in Call-Centern, in: Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Call-Centern. Ergebnisse des RKW-Verbundprojektes, Verwaltungsberufsgenossenschaft Hamburg (Hrsg.)
- (5) http://www.dgvt.de/politik/gesundheit/sonstiges/call_center.html
- (6) http://www.ccall.de/download_dat/web_stimme.pdf