



**Bergische Universität Gesamthochschule  
Wuppertal**

**Fachbereich 03 - Erziehungswissenschaften**

**Kommunikationsarbeit im Teleservice:  
Beanspruchung und emotionale Regulation  
bei Call Center-Dienstleistungen**

**Inaugural-Dissertation  
zur Erlangung des Grades  
Doktor der Philosophie (Dr. phil.)**

**vorgelegt von  
Karin Scherrer, Wuppertal  
Februar 2002**

**Gutachter:  
Prof. Dr. H. Holling, Münster  
Prof. Dr. H. Häcker, Wuppertal**

## **Vorwort und Dankeschön**

Dieses Buch ist das Ergebnis einiger Jahre Forschungsarbeit im Bereich der neuen Arbeitsform ‚Dienstleistungen am Telefon‘. Zu Beginn des vom Bundesministeriums für Bildung und Forschung geförderten Projekts „Gesundheit und Sicherheit in neuen Arbeits- und Organisationsformen gesina“ 1997 war der Teilbereich Call Center für die Forschungsarbeit noch nicht abzusehen. Im folgenden entwickelten sich Notwendigkeit und Möglichkeiten für Forschung und Gestaltung recht stürmisch, was unter anderem zu der diesem Buch zugrunde liegenden Dissertation geführt hat.

Die Entwicklung der Call Center und damit auch die Arbeitsanalyse in diesem Bereich sind in umfassende Veränderungen der Arbeitswelt eingebettet. Dienstleistung mit und ohne Telefon sowie elektronischer Datenverarbeitung bestimmt bei vielen Beschäftigten inzwischen den Arbeitsalltag. Vor allem die Dienstleistungen im Teleservice wurden in den letzten Jahren erweitert und ausdifferenziert. Viele Unternehmen gründen eigene Inhouse-Call Center oder lagern Telefonie-Aufträge an externe Dienstleister aus.

Ich möchte allen Beteiligten der letzten Jahre danken: Den Interviewpartnerinnen und –partnern aus Inhouse Call Centern und externen Dienstleistern, den vielen Kolleginnen und Kollegen, die geduldig unsere Fragebögen bearbeiteten sowie den Teamleitern und Führungskräften, die offen für unsere Forschungsarbeit, Gestaltungsempfehlungen und Workshops waren. Das umfassende Bild der Tätigkeit im Teleservice wurde durch viele Gespräche, Analysen, Podiumsdiskussionen mit Praktikern und Veranstaltungen zum Forschungsaustausch erreicht.

Besonders danke ich Herrn Prof. Rainer Wieland, der mir im Rahmen des vom bmb+f geförderten gesina-Projekts (Gesundheit und Sicherheit in neuen Arbeits- und Organisationsformen, 1997 – 2001)) die Möglichkeit gab, das Forschungsfeld Call Center zu entdecken und zu entwickeln. Der Anspruch, die Verbindung von Forschung und praktischer Anwendung konnte darüber hinaus im Rahmen der Transfer- und Kooperationsstelle für Arbeitsgestaltung an der Bergischen Universität Wuppertal mit seiner Unterstützung realisiert werden.

Wuppertal, den 18. 02. 2002

Karin Scherrer

# Inhalt

Abkürzungsverzeichnis

Verzeichnis der Abbildungen

Verzeichnis der Tabellen

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>Wandel der Arbeitsgesellschaft: Von der Produktion zur Dienstleistung.....</b>	<b>13</b>
2.1	Neue Technologien verändern Erwerbsarbeit und Dienstleistung.....	16
2.1.1	Wissensmanagement.....	18
2.1.2	Change Management.....	22
2.2	Flexibilisierung auf allen Ebenen: Arbeitsinhalte, Raum und Zeit.....	24
2.2.1	Arbeitszeiten und Arbeitsorte.....	26
2.2.2	Neue Arbeits- und Organisationsformen durch Flexibilisierung.....	28
2.2.3	Qualifizierung, Kompetenzentwicklung und Transfer .....	30
2.2.4	Gewerkschaftliche Reaktion auf Flexibilisierung und Entgrenzung .....	32
2.3	Organisationskultur und Commitment: Kooperationsbeziehungen im Wandel.....	34
2.3.1	Vertrauen als notwendiger Bestandteil neuer Kooperationsbeziehungen .....	36
2.3.2	Kommunikation und Organisationskultur.....	39
2.3.3	Commitment in Organisationen.....	43
<b>3</b>	<b>Wandel von Belastung und Beanspruchung: Psychische Belastungen im Fokus .....</b>	<b>49</b>
3.1	Stress, Belastung und Beanspruchung.....	51
3.1.1	Stresskonzepte.....	51
3.1.2	Das Belastungs-Beanspruchungskonzept .....	53
3.1.3	Ermüdung, Monotonie und Sättigung .....	57
3.2	Arbeit und Gesundheit .....	60
3.2.1	Wirkungsmodelle psychischer Belastung .....	62
3.2.2	Belastung und Beanspruchung in neuen Arbeits- und Organisationsformen .....	64
3.3	Beanspruchung und Handlungsregulation .....	66
3.3.1	Vollständige Tätigkeiten als Grundlage gelungener Handlungsregulation .....	67
3.3.2	Beanspruchung, Wohlbefinden und Gesundheitsförderung.....	74
3.3.3	Die Rolle von Gefühlen bei der Arbeit.....	76
3.3.4	Emotionstheorien und Informationsverarbeitung .....	81
3.4	Arbeitsgestaltung als Ziel von Arbeitsanalyse.....	86
3.4.1	Arbeitsanalyse-Verfahren zur Quantifizierung relevanter Gestaltungsmerkmale .....	89
3.4.2	Neue Anforderungen an Arbeitsgestaltung .....	96
<b>4</b>	<b>Kommunikation als zentrales Element der Arbeit der Zukunft.....</b>	<b>100</b>
4.1	Unternehmenskommunikation .....	101
4.2	Die Dienstleistung Teleservice als neues Element in der Vermarktungskette .....	104
4.2.1	Leistungen, Aufgaben und Charakteristika des Teleservice .....	108
4.2.2	Call Center als Forschungsgegenstand der internationalen Arbeitswissenschaft .....	113
4.2.3	Arbeitsrechtliche Entwicklungen und Konsequenzen .....	114
4.2.4	Arbeitsaufgabe Kommunikation: Gefühlsausdruck und Regulation.....	120
<b>5</b>	<b>Empirische Untersuchung in Call Centern .....</b>	<b>125</b>
5.1	Unternehmen und Untersuchungsgruppen.....	126

5.1.1	Feld des 1. Analyseschritts: Halbstandardisierte Interviews.....	127
5.1.2	Feld des 2. Analyseschritts: Quantitative Daten, SynBA-Verfahren .....	127
5.1.3	Feld des 3. Analyseschritts: Quantitative Daten, SynBA-Call Center .....	128
5.2	Methoden und Instrumente der Datenerhebung .....	129
5.2.1	Leitfaden für halbstandardisierte Interviews .....	130
5.2.2	Das Verfahren „Synthetische Belastungs- und Arbeitsanalyse“ .....	131
5.2.3	Der Fragebogen „Beanspruchungswirkung aus Kommunikationsarbeit BewiKo“ .....	134
5.3	Fragestellung und Hypothesen .....	135
6	Ergebnisse .....	137
6.1	Qualitative Ergebnisse: Analyseschritt 1.....	137
6.2	Quantitative Ergebnisse .....	139
6.2.1	Ergebnisse: Analyseschritt 2.....	139
6.2.2	Ergebnisse: Analyseschritt 3.....	144
6.2.2.1	Synthetische Belastungs- und Arbeitsanalyse (SynBA-CC): Deskriptive Befunde .....	144
6.2.2.2	SynBA-Kennwerte und Befindlichkeit.....	148
6.2.2.3	Beanspruchungswirkung aus Kommunikation: Ergebnisse des Fragebogens.....	164
6.2.2.4	Zusammenhangsanalysen.....	172
7	Diskussion und Schlussfolgerungen .....	178
7.1	Der angewandte Forschungsansatz.....	180
7.2	Arbeitsaufgaben und Arbeitsorganisation im Teleservice .....	181
7.3	Weitere wichtige Gestaltungsfaktoren .....	183
8	Zusammenfassung: Vom „Job“ zum Dauerarbeitsplatz .....	187
9	Literatur .....	190
10	Anhang A: Fragebogen der Untersuchung.....	204
11	Anhang B: Auswertungstabellen .....	214

## Verzeichnis der Abkürzungen

ArbSchutzG	Arbeitsschutzgesetz
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BildscharbV	Bildschirmarbeitsverordnung
CC	Call Center
DB	Dysfunktionales Beanspruchungserleben
Emo	Emotional
FB	Funktionales Beanspruchungserleben
KSS	Kommunikations- und Kundenschnittstelle
Men	Mental
MMS	Mensch-Maschine-Schnittstelle
Monot	Monotonie
Mot	Motivational
OSS	Organisations-System-Schnittstelle
Phy	Physisch
PK	Positives Kontrollerleben
SAS	System-Aufgabenschnittstelle
SynBA	Synthetische Belastungs- und Arbeitsanalyse

## Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1: Beziehungen in der Dienstleistungstriade (angelehnt an Nerdinger 1994).....	15
Abbildung 2: Ebenen der Organisationskultur (Schein, 1995, S. 30).....	42
Abbildung 3: Beziehungen zwischen Belastungen, Ressourcen und Beanspruchung.....	55
Abbildung 4: Quellen psychischer Fehlanforderungen (nach Hacker, 1998).....	69
Abbildung 5: Modell der parallelen Handlungs- und Emotionsregulation.....	72
Abbildung 6: Dienstleistung und Anforderungen an die Gefühlsregulation.....	79
Abbildung 7: Doppelrolle der psychischen Beanspruchung.....	92
Abbildung 8: Bewertungsmodell der Synthetischen Belastungs- und Arbeitsanalyse (SynBA).....	92
Abbildung 9: Belastungs- und Beanspruchungsmodell der Synthetischen Belastungs- und Arbeitsanalyse (nach Wieland, 1999).....	94
Abbildung 10: Regulationsprozesse unterschiedlicher Ebenen (nach Wieland & Baggen 1999).....	98
Abbildung 11: <i>Erweitertes Schnittstellenmodell zur Abbildung der Call Center Tätigkeit</i> .....	112
Abbildung 12: Vergleich der Gesamtbelastungskennwerte verschiedener Arbeitsformen.....	139
Abbildung 13: Gesamtbelastungskennwerte der fünf Call Center.....	140
Abbildung 14: Kennwerte der drei Schnittstellen in den fünf Call Centern.....	140
Abbildung 15: Ausprägung der drei Arbeitsgestaltungsdimensionen „Aufgabenanforderungen“, „Tätig- keitsspielräume“ und „Regulationsbehinderungen“.....	141
Abbildung 16: Ausprägung der beiden Arbeitsgestaltungsdimensionen „Leistungsvorgaben“ und „Kommunikation/Koordination“.....	142
Abbildung 17: Ausprägung einzelner Arbeitsgestaltungsmerkmale (Items) aus der Dimension „Regulationsbehinderungen“.....	143
Abbildung 18: Ausprägung der 16 Arbeitsgestaltungsmerkmale für die Aufgabenschnittstelle der Gesamtstichprobe (n = 92) der fünf untersuchten Call Center im Analyseschritt 2.....	143
Abbildung 19: Durchschnittliche Tagesarbeitszeit in Stunden.....	145
Abbildung 20: Hauptarbeitsbereiche der 107 Agents in sechs Call Centern.....	145
Abbildung 21: Tätigkeitsspektrum und Verteilung in der Gesamtstichprobe.....	146
Abbildung 22: Arbeitszeitanteil an Telefoniewegen und anderen CC-Tätigkeiten der Gesamtstichprobe.....	146
Abbildung 23: Arbeitszeitanteil der Telefoniewege und anderen CC-Tätigkeiten in den einzelnen CC. .....	147
Abbildung 24: Durchschnittliche Anzahl der Anrufe pro Stunde in den einzelnen CC.....	147
Abbildung 25: Gesamtbelastungskennwerte der untersuchten Agents (n = 107) in den sechs CC. ...	148
Abbildung 26: Tätigkeitsverteilung bei CC IA. Abbildung 27: Tätigkeitsverteilung bei CC TA. ...	149
Abbildung 28: Schnittstellenkennwerte der Gesamtstichprobe.....	149
Abbildung 29: Schnittstellenkennwerte für die einzelnen Call Center.....	150
Abbildung 30: Kennwerte für die Arbeitsgestaltungsdimensionen der Gesamtstichprobe (SAS, OSS, MMS).....	151
Abbildung 31: Ausprägung der Beanspruchung aus den Arbeitsgestaltungsdimensionen der KSS. .	151
Abbildung 32: Ausprägung der Arbeitsgestaltungsdimensionen in den einzelnen Call Centern (SAS, OSS, MMS).....	152
Abbildung 33: Ausprägung der Arbeitsgestaltungsdimensionen in den einzelnen Call Centern für die Kundenschnittstelle.....	152
Abbildung 34: Ausprägung der Arbeitsgestaltungsmerkmale an der Kundenschnittstelle.....	153
Abbildung 35: Arbeitsgestaltungsdimensionen an der Mensch-Maschine-Schnittstelle.....	154
Abbildung 36: Arbeitsgestaltungsmerkmale in der Dimension Regulationsbehinderungen an der Mensch-Maschine-Schnittstelle.....	154

Abbildung 37: Ausprägung der Arbeitsgestaltungsmerkmale an der Systemaufgabenschnittstelle (SAS). .....	155
Abbildung 38: Zusammenhang des Beanspruchungserlebens mit den drei Faktoren der Befindlichkeit und dem Item „gelangweilt“ (Monotonie). .....	159
Abbildung 39: Zusammenhang der drei Befindlichkeitsfaktoren mit den Dringlichkeitsstufen der Gestaltung (Gesamtbelastungskennwerte) aus dem SynBA-Verfahren. ....	161
Abbildung 40: Zusammenhänge der Befindlichkeitsfaktoren mit den Schnittstellenkennwerten der KSS. ....	161
Abbildung 41: Befindlichkeit und Beanspruchungserleben in den verschiedenen Call Centern. ....	164
Abbildung 42: Anteile der Kommunikation an der Arbeit. ....	165
Abbildung 43: Verteilung von fachlicher und kommunikativer Kompetenz bei der Arbeit. ....	166
Abbildung 44: Beanspruchung aus Sach- und Kommunikationsanforderungen. ....	166
Abbildung 45: Verteilung der Kommunikationsfaktoren in den einzelnen Call Centern. ....	171
Abbildung 46: Belastungskennwerte der Arbeitsgestaltungsdimensionen in Abhängigkeit der Arbeitszeit. ....	172
Abbildung 47: Ausprägung der Befindlichkeitsfaktoren und der Monotonie bei Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigten (** = $p < .01$ ). ....	173
Abbildung 48: Gesamtbeanspruchungspotenzial der Arbeitsgestaltungsdimensionen für die Gruppen Inbound-, Outboundtelefonie und Misch Tätigkeiten. ....	174
Abbildung 49: Beanspruchungspotenzial der Arbeitsgestaltungsdimensionen an der Kundenschnittstelle für Inbound-, Outboundtelefonie und Misch Tätigkeiten. ....	175

## Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1: Komponenten und Bezüge der eingesetzten Commitment Skalen	46
Tabelle 2: Mögliche (negative) Beanspruchungen und Beanspruchungsfolgen (nach Kaufmann, Porschlegel und Udris, 1982)	59
Tabelle 3: Rangplätze der Arbeitsgestaltungsmerkmale für ein optimales Beanspruchungsmuster (Wieland-Eckelmann et. al. 1996)	91
Tabelle 4: Arbeitsgestaltungsmerkmale und ihre beobachtbare Wirkung auf den Menschen	93
Tabelle 5: Kategorisierung von Call Center-Tätigkeiten nach Aufgabeninhalten	112
Tabelle 6: Überblick aller Unternehmen, die an den drei Analyseschritten beteiligt waren	126
Tabelle 7: Unternehmen und Untersuchungsfeld des 1. Analyseschrittes, halbstandardisierte Interviews	127
Tabelle 8: Überblick über die an den Untersuchungen beteiligten Unternehmen im 2. Analyseschritt	128
Tabelle 9: Call Center und Anzahl der Datensätze des 3. Analyseschrittes	129
Tabelle 10: Arbeitsgestaltungsdimensionen und die Anzahl der Items zu ihrer Beurteilung	132
Tabelle 11: Zusammenfassung der Ergebnisse der Beschäftigten-Interviews	137
Tabelle 12: Zusammenfassung der Ergebnisse der Führungskräfte-Interviews	138
Tabelle 13: Itemstatistiken für die Befindens- und Beanspruchungsdimensionen (n = 107)	156
Tabelle 14: Eigenwerte und erklärte Varianz und Kommunalitäten	157
Tabelle 15: Rotierte Komponentenmatrix (die Rotation ist in 5 Iterationen konvergiert)	158
Tabelle 16: Korrelationen der drei Faktoren der Befindlichkeit	159
Tabelle 17: Korrelationen der drei Befindlichkeitsfaktoren mit dem Gesamtbelastungskennwert (GK) und dem Kennwert der Kundenschnittstelle (KSS)	160
Tabelle 18: F-Werte und Signifikanzniveaus für die drei Kategorien der KSS	162
Tabelle 19: Korrelationen der Arbeitsgestaltungsdimensionen aus der Kundenschnittstelle mit den drei Faktoren der Befindlichkeit	162
Tabelle 20: Korrelationen der drei Befindlichkeitsfaktoren mit den Arbeitsgestaltungsdimensionen des Gesamtbelastungskennwerts)	164
Tabelle 21: Häufigkeitsangaben für die Anzahl „gefühlsmäßig berührender Situationen“	168
Tabelle 22: Kategorisierung der gefühlsmäßig berührenden Situationen	169
Tabelle 23: Ergebnis der Faktorenanalyse und statistische Kennwerte des Kommunikationsfragebogens	169
Tabelle 24: Eigenwerte und Varianzaufklärung	170
Tabelle 26: Korrelationen der Faktoren des Kommunikationsfragebogens mit den Faktoren der Befindlichkeitsskala (Spearman Rangkorrelationen)	176
Tabelle 27: Ergebnisse in bezug auf die Hypothesen	177



## 1 Einleitung

Seit geraumer Zeit steht der rasante Wandel der Arbeitsgesellschaft mit seinen vielfältigen Folgen für alle Beteiligten im Mittelpunkt der öffentlichen Diskussion. Technische Entwicklungen ermöglichen die weitere Steigerung der Produktivität, globale Strukturen führen zu neuen Wettbewerbskonstellationen, Innovationen beschleunigen den Prozess der Differenzierung von Produkten und Dienstleistungen (Picot, Reichwald & Wigand, 1998). Bisherige Grenzen und Strukturen von Unternehmen lösen sich auf, es entstehen neue Formen von Arbeit und Arbeitsteilung, die Bedeutung von Koordination und Kommunikation wächst (Pribilla, Reichwald & Goecke, 1996). Die tiefgreifenden Veränderungen in der Produktion führen von der Industrie- zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft. Die Arbeit der Zukunft wird durch den umfassenden Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie flexibler, sowohl in der zeitlichen als auch der räumlichen Dimension (Wieland, 2000). Die Bedeutung von Informationen und deren multimedialer elektronischer Verarbeitung weist bisherigen Themenfeldern der Arbeitsforschung einen deutlich neuen Stellenwert zu.

Die Erforschung von Arbeitsmerkmalen und –bedingungen ist ein traditionelles Thema der Arbeitspsychologie. Darüber hinaus stehen Erfordernisse und Möglichkeiten der humanen *und* produktiven Gestaltung mehr und mehr im Mittelpunkt der Betrachtung von Theorie und Praxis (Ulich, 1997; Wieland, 2000). Die Entwicklung von Verfahren zur Arbeitsanalyse sowie zur Messung von Belastung und Beanspruchung steht vor dem Hintergrund der veränderten Arbeitsinhalte und –formen vor neuen Herausforderungen. Das Feld der vielfältigen Dienstleistungen mit neuen Vertragsformen und Arbeitszeiten hat an Bedeutung gewonnen: Arbeitsanalyse informationsverarbeitender und geistiger Tätigkeiten, Entwicklung von Verfahren zur Messung psychischer Belastung und deren Modifizierung für neue Arbeitsformen sowie Begleitforschung für die Implementierung neuer Managementkonzepte sind Bestandteile aktueller Forschungs- und Gestaltungsprojekte (Hacker, 1998; Lüders, 1999; Richter & Schulze, 2001, Wieland, 2001). Parallel dazu wird Gesundheitsschutz und –förderung selbst zur Dienstleistung, die die Aufbereitung und Vernetzung bestehenden Wissens mit dem Transfer in die Praxis verbinden muss, um wirksam zu sein (Cernavin & Wilken, 1998).

Der Dienstleistungssektor zu Beginn des 21. Jahrhunderts hat mit der massenhaften alltäglichen Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien neue Dynamik gewonnen. Neue Arbeits- und Organisationsformen sind gleichzeitig Anforderung und Folge der steigenden Unabhängigkeit von Raum und Zeit. Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen und –zeiten bedeuten für Unternehmen und Beschäftigte neue Notwendigkeiten der Organisation und Koordination (Pribilla, Reichwald & Goecke, 1996). Die zunehmende Fragmentierung von Arbeitsverhältnissen lässt „normgeprägte“ Arbeitszeiten zur Minderheit werden (Kurz-Scherff, 1995). Teil- und Mobilzeit, Telearbeit, Leiharbeit, Subunternehmerschaft, freiberufliche Tätigkeit mit mehreren Auftraggebern und neuen Arbeitseinheiten für die Abwicklung von Service am Telefon sind in vielen Unternehmen an der Tagesordnung. Telefonische Information, Beratung, Bestellung, Telemarketing, Fax und e-mail haben einen hohen Anteil an der

Serviceindustrie – mit wachsender Tendenz. Neue Berufsbilder wie Telelehrer, Telemediziner, Informationsmanager und Call Center-Agent entstehen und entwickeln sich weiter.

Klassische face-to-face-Dienstleistungen wie Beratung, Bankgeschäfte und Verkauf werden zu einem hohen Anteil durch Vernetzung und Telefonie ersetzt und/oder ergänzt. Auskünfte, Bestellungen und die Abwicklung großer Teile des Kundendienstes werden inzwischen über Telefon und Internet in Telefonzentralen wahrgenommen. In den letzten Jahren wurden viele neue Arbeitsplätze in Call Centern (CC) eingerichtet – oft mit öffentlicher Förderung. Nach einer Untersuchung des Deutschen Direktmarketing Verbandes (DDV) von 1999 betreiben 30,5% der 5000 umsatzstärksten Unternehmen ein Call Center. Weitere 20,2% planen die Einrichtung eines Call Centers oder die Auslagerung bestimmter Serviceaufgaben in ein Dienstleistungszentrum. Die Call Center Akademie NRW schätzte für Ende des Jahres 2000 ca. 150 000 Arbeitsplätze in der Kommunikationsbranche (CC-Verzeichnis NRW, Juni 2000).

Die neuen marktfähigen Kommunikationsprozesse verändern klassische Abläufe und Wertschöpfungsketten, typische Außenrepräsentanten vieler Unternehmen sind inzwischen TelefonarbeiterInnen, Telefonkontakter oder Call Center-Agents. Diese Entwicklung verstärkt sich seit einigen Jahren durch die Ausgründung externer Telefondienstleister, die stark auf den Faktor Humankapital in Form sozialer und Wissenskompetenzen setzen (Richter & Schulze, 2001). Vielerlei Aufgaben werden in der In- und Outbound-Telefonie abgewickelt: Informationstransfer in Form von Hotlines zu bestimmten Themen wie die Einführung des Euro o.ä., Bestellannahme im Versandhandel, Produktberatung nach dem Kauf für „einfache“ Produkte wie Telefone oder Computer bis hin zu Rechnernetzwerken, Heizungssystemen usw. (After-Sales-Service/Technical Support), Verkauf und Termingeschäft als aktive Telefonie im Outbound sowie Marktanalysen und Kundenzufriedenheitsuntersuchungen.

In der vorliegenden Arbeit werden Entwicklungen der Erwerbsarbeit, neue Arbeits- und Organisationsformen sowie deren Merkmale beschrieben. Dabei stehen die Dienstleistungen von Teleservice Centren im Mittelpunkt der Betrachtung: Organisationsstrukturen, Anwendungsfelder und Tätigkeitsspektren sind dargestellt und klassifiziert. Die Anforderungen an die Beschäftigten der Teleservice Centren, die Call Center-Agents stehen im Mittelpunkt der arbeitspsychologischen Analyse und Bewertung. Der permanente Kontakt zu externen GesprächspartnerInnen bei der Arbeitsaufgabe Dienstleistung erfordert Fachwissen im jeweiligen Anwendungsgebiet in unterschiedlichen Qualifikationsstufen, entsprechende EDV-Kenntnisse und Kommunikationskompetenz. Die Telefonie im Call Center ist durch multiple Aufgaben und deren synchrone Bearbeitung geprägt: am Bildschirmarbeitsplatz mit Telefon müssen gleichzeitig visuelle und auditive Informationen aufgenommen und verarbeitet, Daten in das Rechnersystem eingegeben und freundliche verbale Unterstützung der Kunden gewährleistet werden.

Die Ziele der vorliegenden Arbeit bestehen in der Modifizierung eines Arbeitsanalyseverfahrens für Telekommunikationsdienstleistungen, der Entwicklung eines zusätzlichen Instruments zur Erfassung der spezifischen Beanspruchung aus Kommunikation sowie der Erarbeitung von Gestaltungsvorschlägen für die Arbeit im Teleservice.

Folgende Fragen standen bei den Datenerhebungen<sup>1</sup> im Mittelpunkt:

- Können die verschiedenen Call Center-Tätigkeit in Kategorien zusammengefasst werden, die Anhaltspunkte für die Arbeitsanalyse, die Beanspruchungsermittlung sowie die Arbeitsgestaltung ergeben?
- Welche besonderen Belastungen sehen Führungskräfte und Beschäftigte bei der Arbeit im Call Center?
- Welche Rolle spielen die verschiedenen Schnittstellen des Arbeitssystems, die für Call Center-Tätigkeiten in einem erweiterten Modell abgebildet wurden? Dabei werden die Arbeitsaufgabe, die Organisation, die Arbeitsmittel sowie die Kommunikations- oder Kundenschnittstelle erfasst.
- Welchen Einfluss hat die Arbeitsorganisation und die Vielfalt von Einzeltätigkeiten auf das Beanspruchungspotential der Beschäftigten im Call Center? Können die Belastungskennwerte über die Veränderung der Arbeitsorganisation und die Gestaltung von Arbeitsmerkmalen wie Handlungsspielraum und Transparenz verbessert werden?
- Gibt es bedeutsame Unterschiede in der Beanspruchung bei Inbound und Outbound-Telefonie und wie können diese Aufgaben gestaltet werden, um Call Center-Arbeitsplätze zu Dauerarbeitsplätzen zu machen?
- Wie oft kommen „gefühlsmäßig berührende Situationen“ in der Kommunikationsarbeit bei Standarddienstleistungen im Call Center vor?
- Welchen Einfluss haben Arbeitsbedingungen und Aufgabenstruktur auf die Befindlichkeit der Beschäftigten? Welche Hauptkomponenten liegen der Beanspruchung bei Kommunikationsarbeit zugrunde?

Es wurden qualitative und quantitative Daten in drei Analyseschritten erhoben und ausgewertet: Halbstandardisierte Interviews zu besonderen Belastungen von Call Center-Beschäftigten und die Anforderungen an die Kommunikationsarbeit waren die Grundlage von Überlegungen zur Modifizierung des Arbeitsanalyseinstruments „SynBA“ (Synthetische Belastungs- und Arbeitsanalyse, Wieland-Eckelmann et al., 1999), das für die Erhebung psychischer Belastung und Beanspruchung an Bildschirmarbeitsplätzen entwickelt worden war. Im zweiten Analyseschritt wurde ausschließlich die SynBA-Skala (16 Items im Hinblick auf drei Arbeitsschnittstellen) ohne Tätigkeitserhebung eingesetzt, um ihre Geeignetheit für Call Center-Arbeitsplätze zu überprüfen.

Der dritte Analyseschritt kombinierte die Erkenntnisse der ersten beiden Auswertungen und bestand aus folgenden Ergänzungen: Tätigkeitsbeschreibungskategorien für typische Call Center-Aufgaben, eine weitere Arbeitssystemschnittstelle, die „Kommunikations- oder Kun-

---

<sup>1</sup> Die Daten wurden unter anderem im Rahmen des vom Projektträger des bmb+f ‚Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen‘ geförderten Projekts ‚Gesundheit und Sicherheit in neuen Arbeits- und Organisationsformen – gesina‘ erhoben.

denschnittstelle KSS“ genannt wird sowie eine weitere Skala zur Erhebung der allgemeinen Befindlichkeit während der Arbeit.

Darüber hinaus wird ein neues Instrument zur Messung der Beanspruchungswirkung aus Kommunikationsarbeit (Kommunikationsfragebogen BewiKo) vorgestellt und erprobt, das verschiedene Regulationsebenen erfasst und die entsprechende Beanspruchung quantifiziert. Es enthält weitere Fragen zur Erhebung von Merkmalen der Call Center-Tätigkeit, beispielsweise nach der Häufigkeit „gefühlsmäßig berührender Situationen“ und der Verteilung der Beanspruchung auf Sach- und Beziehungsebene der Kommunikation.

Die empirischen Daten sind die Grundlage von Schlussfolgerungen für Arbeitsorganisation und Koordination sowie zur weiteren Anwendung der zur Analyse eingesetzten Verfahren. Neben der Identifizierung relevanter Gestaltungsbereiche in Call Centern wie Aufgaben- und Arbeits(platz)gestaltung sowie Führungsarbeit, Personalauswahl und Qualifizierung werden Überlegungen zur emotionalen Regulation und Befindlichkeit bei hohem Kommunikationsanteil dargestellt. Die Ergänzung und Gestaltung von Arbeitsanalyseinstrumenten für Dienstleistungsberufe und neue Arbeitsformen sowie ein Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf bildet den Abschluss der Arbeit.

## 2 Wandel der Arbeitsgesellschaft: Von der Produktion zur Dienstleistung

Im Bericht an den Club of Rome „Gewandelte Produktionsrealitäten“ (Giarini & Liedtke, 1998) wird von einer Ablösung der industriellen Produktion durch die Dienstleistung ausgegangen, die heute schon bis zu 80% Anteil an der gesamten Wertschöpfungskette hat. Die enorme Produktivitätssteigerung in den Wirtschaftsnationen im letzten Jahrzehnt hatte eklatante Folgen: Von 1991 bis 1996 fiel ein Drittel der industriellen Arbeitsplätze in Deutschland weg. Das Statistische Bundesamt weist ein gleichzeitiges Umsatzwachstum pro Beschäftigten um 40% aus. Der Umsatzanteil des tertiären Sektors an der Bruttowertschöpfung betrug im Jahr 1995 in Deutschland 64%. Davon hatten die „traditionellen“ Dienstleistungen (Staat, Verkehr, Nachrichtenübermittlung, Handel, Versicherung, Hotels usw.) einen Anteil von 67%. Die ursprüngliche Restkategorie „Sonstige Dienstleistungen“ zeigt sich schon seit einigen Jahren als wachstumsträchtige Branche. Mit mehr als 3,6 Mio sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten haben die Sonstigen Dienstleistungsunternehmen eine große Bedeutung für den deutschen Arbeitsmarkt gewonnen (Krämer, 1997). Zu den sonstigen Dienstleistern gehören beispielsweise Unternehmensberatungen, Fortbildungseinrichtungen und freie Träger psychosozialer Leistungen.

Allerdings sieht Beck (2000) eine beispiellose Rationalisierung im Dienstleistungsbereich auf uns zu kommen, was die „regulären Dienstleistungen“ wie Bankgeschäft, Transport, Versicherungen und öffentliche Verwaltung anbetrifft. Die vieldiskutierten Beispiele an „Jobwundern“ in europäischen Nachbarländern und den USA stellen für ihn keine Auswege dar, weil sie in die „neofeudale Dienstleistungsgesellschaft“ führen. Er stellt die Frage, ob die Zukunft der Arbeit in einfachen Dienstleistungen wie Waschen, Putzen sowie Hol- und Bringdiensten bestehen wird. Offensichtlich werden im Dienstleistungsbereich Entwicklungen der allgemeinen Erwerbsarbeit nachvollzogen: Einerseits nehmen Dienstleistungen zu, andererseits unterliegen auch sie Rationalisierungsprozessen und führen in der Minderheit zu neuen qualifizierten Arbeitstätigkeiten und in der Mehrheit zu niedrig qualifizierten Jobs, die gleichzeitig ausgeübt und häufig gewechselt werden (sollen?).

Von Bullinger et. al. (1998) werden als Wachstumsfelder in der Dienstleistungsbranche in erster Linie Business Services wie Consulting, Informations- und Warenvermittlung sowie Medien und Telekommunikation beschrieben. Unternehmensbezogene Dienstleistungen hatten im Jahr 1995 einen Anteil von nahezu 80% der Sonstigen Dienstleistungen – diese Anbieter sind immer stärker gezwungen, sich auf die Kunden – ihre Bedürfnisse und Probleme – einzustellen und die alten Standardleistungen hinter sich zu lassen.

Die spezifischen Fragestellungen, die bei der Integration von neuen Produkten und Prozessen in bestehende Systeme auftauchen, können nicht nur mit technischem Know-How bewältigt werden. Kommunikative Aspekte werden wichtiger, Informationsaufbereitung und Beratungsleistungen werden in komplexen Umfeldern stark nachgefragt. Mit steigender Virtualisierung der Arbeitsprozesse steigen die Anforderungen an die Verfügbarkeit und die Abrufmöglichkeiten von Wissen sowie der entsprechende Transfer in Handlung und Praxis. Vor allem die Virtualisierung von Unternehmen erfordert neben technischen Qualifikationen

viele andere Kompetenzen wie Eigeninitiative, Motivation und Selbstorganisation (Büssing, 1998; Wieland, 2000).

Begriffe wie „Servicewüste Deutschland“, „Beschäftigungsmotor Dienstleistung“, „Kunden- und Serviceorientierung“ werfen ein bezeichnendes Licht auf die aktuelle Diskussion, die Defizite und Chancen für die Entwicklung des tertiären Sektors in Deutschland gleichermaßen aufgreift. Einerseits nimmt der Anteil der Dienstleistungen am Bruttosozialprodukt zu, andererseits verändern sich die Dienstleistungen selbst in nie gekanntem Ausmaß. Völlig neue Angebote werden auf den Markt gebracht und angenommen, die Differenzierung bestehender Leistungen führt zu zahlreichen Innovationen im Bereich der „Sonstigen Dienstleistungen“.

Dabei haben neue Prozesse, neues Wissen und dessen Entwicklung eine besondere Rolle eingenommen. „Wissen ist in der Informationsgesellschaft zugleich Input und Output und strukturierendes Prinzip der Wirtschaftstätigkeit. Während die Arbeitsteilung, die Spezialisierung von Arbeitstätigkeiten die Industriegesellschaft auszeichnet, kommt es nun ... zur Spezialisierung der Prozesse der Wissensgenerierung, der Wissensumformung und –verteilung. 2010 könnten in Deutschland etwa 35% aller Beschäftigten auf den sogenannten „vierten Sektor“, wissensbasierte Dienstleistungen entfallen“ (Steinmüller, 2001, S. 5).

Wettbewerbsfähigkeit heißt auch beim Faktor Dienstleistung Innovation und Schnelligkeit, es werden individuelle, auf Kundenbedürfnisse abgestimmte Produkte und Problemlösungen verlangt (Picot, Reichwald & Wigand, 1998). Wer zuerst neue Angebote auf den Markt bringt, kann einen Wettbewerbsvorteil für sich verbuchen. Dies gilt auch oder gerade für die Kombination von Produkten und Prozessen, hier sind aufgrund der Zunahme der technischen Anteile mehr und mehr Verknüpfungen und Systeme gefragt. Service beginnt bei der multimedialen Beratung vor dem Verkauf und reicht über Wartungsverträge über Hotlines bei kleineren Problemen bis zur Rücknahme und Entsorgung der Geräte. In dieser Kette ist das eigentliche Produkt nur noch ein kleiner Teil – wer schnellen freundlichen Service und Beratung („After-Sales“) bereitstellt, entscheidet den Wettbewerb für sich (Wiencke & Koke, 1997). Gesellschaftliche Veränderungen wie der demografische Wandel, der steigende Freizeitanteil und die zunehmende Bedeutung von Bildung und Wissen sorgen für das Wachstum von Unternehmen wie Pflegediensten, Bildungseinrichtungen und Freizeitangeboten, die sehr dienstleistungsintensiv sind.

Liedtke (1998) spricht beispielsweise von einem Produktionsfaktor „Prosument“, der durch die Verlagerung von Produktivprozessen auf Konsumenten und ihre Einbeziehung in die Wertschöpfungskette entsteht. Die Anforderungen an Dienstleistungen sind – ähnlich denen an Produkte – gestiegen. Die ideale Dienstleistung bezieht den Kunden in Zielbestimmung und Problemlösung ein, liefert unterschiedliche Kompetenzen aus einer Hand und aktiviert vorhandene Potentiale zur Selbsthilfe beim Kunden (Cernavin & Wilken, 1998). Diese Anforderungen haben erhebliche Konsequenzen für den Koordinationsaufwand der Dienstleister untereinander und die Kommunikation mit den Kunden. Aufgrund der steigenden Komplexität der Arbeitsprozesse wächst das Aufkommen der internen und externen Kommunikationser-

fordernisse: Gemeinsame Arbeitsaufgaben und Ziele in Teams und Projektgruppen müssen vereinbart, Arbeitszeiten koordiniert, ausgelagerte Aufgaben an Kontraktoren oder Telearbeiter definiert und integriert werden. Dienstleistungen erfordern die Kommunikation der Erbringer mit den Empfängern oder Kunden und – bei steigender Komplexität der Dienstleistung - die Zusammenarbeit von Experten. Damit wird die Kommunikation Teil des Arbeitsprodukts. Dieser Tatsache wird bisher in nur wenigen Berufsbildern und Qualifizierungen Rechnung getragen. Kommunikation ist das, was jeder einzelne Beschäftigte permanent tut, wenn er Dienstleistungen erbringt – umso bemerkenswert klein ist die Rolle, die den Menschen in der aktuellen Dienstleistungsdebatte zugebilligt wird (Büssing, 1998).

Für die Beziehungen bei der Dienstleistungserbringung sind nach Nerdinger (1994) drei Akteure relevant: Der Dienstleister, der Empfänger und die Organisation des Dienstleisters. Jeder der drei Beteiligten hat eine andere Perspektive:

- Für den Empfänger gilt: Wurde sein Problem zufriedenstellend gelöst? Ist er gut beraten und/oder bedient worden?
- Für den Dienstleister gilt: Sichert diese Dienstleistungstätigkeit seinen Lebensunterhalt?
- Für die Organisation gilt: Ist durch die Leistungserbringung das Überleben der Organisation gewährleistet?

Die Beziehung zwischen der Organisation und dem Empfänger ist Gegenstand von Marketing-Bemühungen sowie der Markt- und Verkaufspsychologie. In der vorliegenden Arbeit interessiert in erster Linie die Beziehung zwischen Dienstleister und Organisation. Die Grundlage dafür ist die Annahme, dass die Beziehung zwischen Empfänger und Dienstleister im Hintergrund sehr stark von der Organisation durch die Vorgabe von Arbeitsbedingungen, Abläufen und Führungsarbeit (mit)bestimmt wird. Wenn die offizielle Philosophie der Dienstleistung nur nach außen praktiziert wird und nach innen keine Unterstützung o. ä. erfolgt, nennt Nerdinger (1994) die entsprechenden Organisationen „zynisch“. Diese von den Beschäftigten wahrgenommene Diskrepanz zwischen Kundenorientierung und Personalorientierung kann hohe Fluktuationsraten, Demotivation und Burnout zur Folge haben und ist damit mittel und langfristig sehr kostspielig. Deshalb werden vor allem die Beziehungen zwischen Beschäftigten und Arbeitgeber in dieser Arbeit betrachtet (vgl. Abb.1)

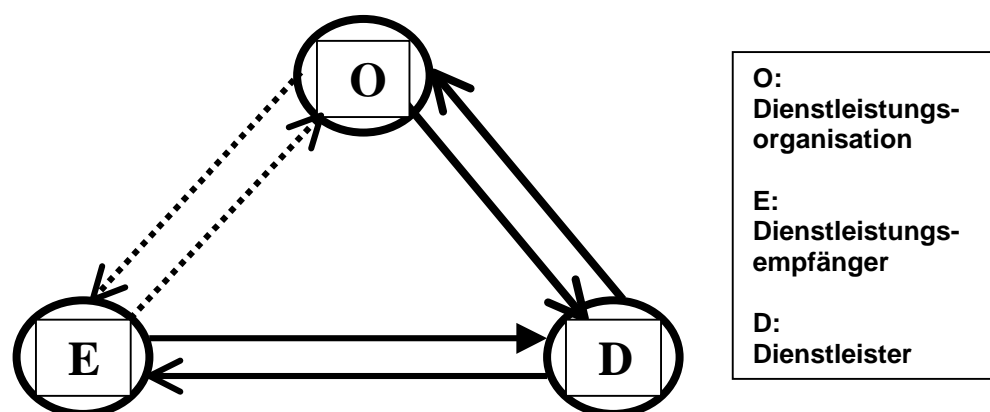


Abbildung 1: Beziehungen in der Dienstleistungstriade (angelehnt an Nerdinger 1994).

Dies gilt auch oder gerade für telefonische Dienstleistungen und die Tätigkeit der Agents in Teleservice Centren. Die Wirkung positiven Betriebsklimas und sozialer Unterstützung für die Reduzierung der Gesamtbelastung konnte in der Literatur und den Daten der vorliegenden Arbeit hinreichend belegt werden (s. u.). Phänomene wie Burnout können neben der Qualifizierung der Beschäftigten in erster Linie durch Organisationsmaßnahmen und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung verhindert werden (Demerouti, 1999).

Dies zeigt, dass der aktuelle Wandel der Arbeitswelt von der Industrie- zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft grundlegende Veränderungen von Organisationsformen, Arbeitsstrukturen und Produktionsprozessen verursacht. Der Umgang mit Technik und neuen Medien wird zur Voraussetzung für die Arbeit in vielen Dienstleistungsberufen oder –tätigkeiten und unterwirft sie gleichzeitig einem ständigen Veränderungsprozess, mit dem die Beschäftigten Schritt halten müssen.

## **2.1 Neue Technologien verändern Erwerbsarbeit und Dienstleistung**

Durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien wird ein großer Teil der zukünftigen Arbeitsplätze aus bildschirmunterstützten Arbeitsplätzen bestehen. Damit bestimmt die Informationstechnik ... mehr denn je den Aufbau und Ablauf der administrativen und sozialen (Datenverarbeitung, Kommunikation), technischen (Konstruktions-, Fertigungs- und Qualitätssicherungssysteme) und individuellen (Arbeitsinhalte und –aufgaben) Arbeitsprozesse (Wieland, 2000c, S. 17). Pribilla, Reichwald und Goecke (1996) sehen die Anwendung neuer Telekommunikationstechnik als „kritischen Erfolgsfaktor“ von Unternehmen, der zu ihrer Wettbewerbsstrategie passend eingesetzt werden muss, um künftigen Erfolg zu sichern.

Mit den neuen Technologien verändern sich Arbeitsaufgaben und Tätigkeiten sowie die Arbeitsorganisation und Arbeitsteilung in Produktions- und Dienstleistungsunternehmen. Flachere Hierarchien, virtuelle Strukturen und temporäre Projekte machen höhere Flexibilität und permanente Qualifikation für jeden einzelnen Beschäftigten notwendig. Die Halbwertszeit beruflichen Wissens wird heute mit 5 Jahren angenommen (Liedtke, 1998). Unternehmens- und Organisationsstrukturen verändern sich durch komplexe Prozesse, die sowohl eine hohe Eingangsqualifizierung als auch eine permanente Fortbildung erfordern.

Die Systemgestalter von Software, Work-flow- und Geschäftsprozesssystemen entscheiden zum Großteil über die Merkmale von Arbeitsaufgaben und deren Ausführungsmöglichkeiten, über die Schnittstellen von Mensch-Maschine sowie inner- und außerbetrieblicher Kommunikationsnetze (Wieland, 2000). Die Auswirkungen des Einsatzes neuer Technologien umfassen einzelne Arbeitsplätze auf der Mikroebene über betriebliche Koordinationsstrukturen (Mesoebene) bis zur nationalen und globalen Zusammenarbeit von Unternehmen auf der Makroebene. Die Aufteilung der Funktionen zwischen Mensch und Automat gewinnt unter diesen Umständen eine hohe Bedeutung. Nicht alles, was Maschinen können, sollten sie im Fertigungsprozess übernehmen – der Mensch mit seinen Fähigkeiten und Bedürfnissen sollte das Kriterium der Funktionsteilung sein (Ulrich, 1998). Produktionsautomation kann den



Menschen monotone, repetitive Tätigkeiten abnehmen, um Arbeitsmerkmale wie Anforderungsvielfalt, Tätigkeitsspielräume und Lernförderlichkeit zu ermöglichen sowie psychische Belastungen wie Ermüdung und Sättigung weitgehend zu minimieren.

Höhere Investitionen in die Entwicklung von Automations- und Produktionssystemen sind gegenwärtige Praxis. Die Produktion wird mehr und mehr in flexiblen Organisationsmodellen abgewickelt, die horizontal integriert und mit vertikalen Netzwerken koordiniert sind, die Planung, Konstruktion und den eigentlichen Arbeitsprozess durch rechnergestützte Systeme verbinden. Arbeitsplatzstrukturen ändern sich durch Verdichtung von Informationen, Aufgaben und Prozessen (Ylikosi & Jorma, 1999).

Interessant ist die Entwicklung in der Automobilfertigung, wo sich zur Zeit „wieder ein Trend zu weniger fertigungstechnologischem Aufwand abzeichnet“ (Kipfmüller & Benz, 1999). Auch dies hat Flexibilitätsgründe und bewirkt die Verkürzung vormals verlängerter Arbeitszyklen mit höherer Vielfalt und größeren Tätigkeitsspielräumen. Boxenfertigung wird zugunsten von Bandfertigung reduziert, alle Bereiche des Arbeitssystems „optimiert“. Diese Standardisierung der Produktion in der Automobilindustrie wird auch von Frieling (2000) beschrieben. Hier wird neue Technik dazu genutzt, dem Management Koordination zu ersparen und die Mitarbeiter mit altbekannten negativen Aspekten (Verkürzung der Taktzeiten, Einengung von Spielräumen, Wiedereinführung der Überkopparbeit) zu belasten. Neue Technologien bringen viele Vorteile vor allem in der Ersetzung schwerer körperlicher Arbeiten mit sich. Sie werden zur Zeit allerdings auch zur erneuten Taylorisierung der Arbeit eingesetzt, wie die Entwicklungen in Produktion und Dienstleistung zeigen.

Die Definition für Dienstleistung von Nerdinger (1994, S. 54) begreift Dienstleistungen als „Problemlösetätigkeiten, die es erfordern, dass Dienstleister in face-to-face Interaktion zu Bedienten treten, mit denen sie nichts mehr weiter verbindet als der Tausch „Leistung gegen Geld“. Meines Erachtens ist die Eingrenzung auf die face-to-face Interaktion nicht notwendig, die beiden Merkmale Problemlösung und Tauschwert reichen aus, um auch das Charakteristikum der Tätigkeit und den steigenden Anteil der telekommunikativen Dienstleistungen zu erfassen. Waren die Dienstleistungen in ihrem Ursprung noch ganzheitliche Tätigkeiten, weil Motive und Ziele eng beieinander lagen, gehören sie inzwischen auch zur entfremdeten Arbeit, weil Motive und Ziele auseinanderfallen und damit Enttäuschung und Burnout zu erwarten sind (Stengel, 1997).

Mit der Einführung von Informations- und Kommunikationstechnologien wurden unter anderem völlig neue Schritte zwischen Produktion und Vermarktung möglich und damit Arbeitsplätze mit Tätigkeiten, die in Europa vor 10 Jahren noch weitgehend unbekannt waren. Die Etablierung des Teleservice als Branche ist ein gutes Beispiel dafür. Diese neue Form der Kommunikation wird an allen relevanten Punkten des Marketing mit Erfolg eingesetzt: Werbung, Verkauf und Bestellung und Beratung im After-Sales Services. Auch in Call Centern besteht die Gefahr der Re-Taylorisierung der Arbeit, in dem sehr kleinschrittige Routineaufgaben ständig wiederholt werden müssen. Die Kundenorientierung steht im Mittelpunkt, sie

wird aber nur selten durch eine Personalorientierung ergänzt, die den Beschäftigten mehr Abwechslung, komplexere Arbeit und Lernprozesse ermöglicht.

Im Zusammenhang von Dienstleistungs-, Informations- und Wissensgesellschaft erhält die Notwendigkeit eines effektiven Wissensmanagements eine steigende Bedeutung. Die Generierung und Vermittlung von Wissen, kollektiv geteilte Kenntnisse sind vor allem in Zeiten des Wandels und des globalen Wettbewerbsdrucks eine wichtige Aufgabe für Organisationen und Unternehmen. Erfahrungen und Veröffentlichungen sind deshalb im nächsten Abschnitt zusammengefasst.

### **2.1.1 Wissensmanagement**

„Wissensmanagement bezeichnet den bewussten, verantwortungsvollen und systematischen Umgang mit der Ressource Wissen und den zielgerechten Einsatz von Wissen in Organisationen“ (Bullinger, Wörner & Prieto, 1998). Die Vorgänge und Absichten, die diesem Begriff zu Grunde liegen, sind natürlich nicht neu – auch in früheren Zeiten ging es darum, durch gemeinsame Nutzung von Wissen eine möglichst effektive Produktion von Gütern und Leistungen zu erreichen. Gerade beim aktuellen Wettbewerbsdruck und dem Wandel von der Produktions- zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft gewinnt Information und ihre Umsetzung sowie das schnelle Lernen aus Erfahrung, das in der Organisation geteilte kollektive Wissen eine hohe Bedeutung.

Nach Güldenbergs (2001) soll Wissensmanagement die Theorie vom erfolgreichen Umgang mit der unsichtbaren, immateriellen Ressource Wissen umfassen. Dieser Autor charakterisiert den ökonomischen Sektor, der sich mit der Produktion und der Weitergabe von Daten, Informationen und Wissen beschäftigt, mit einem rasanten Bedeutungsgewinn sowie der Steigerung des Anteils von Beschäftigten von 20 auf 50%. Bereits heute sei Wissen mit über 60% an der Wertschöpfung deutscher Unternehmen beteiligt. Er geht weiter von einer grundlegenden Veränderung von Voraussetzungen und „Spielregeln“ für das Management aus, die er in folgenden Faktoren benennt:

- (1) Der entscheidende Produktionsfaktor der Zukunft ist geistige Arbeit; in der Wissensgesellschaft hängt die Wettbewerbsfähigkeit eines Landes stark vom Ausbildungsstand seiner Menschen ab.
- (2) Menschen sind zum Großteil damit beschäftigt, neues Wissen zu generieren, abzuspeichern und zu realisieren; Wissensarbeit ist die dominante Tätigkeitsform.
- (3) Wissensarbeit unterscheidet sich von traditioneller Arbeit wesentlich durch die Notwendigkeit des kontinuierlichen Lernens und Revidierens; damit lösen sich traditionelle Lebensphasen wie Ausbildung, Arbeitstätigkeit und Ruhestand auf.

(4) Wissensgemeinschaften entstehen quer zu Organisations- und Unternehmensstrukturen; Menschen werden deshalb immer seltener nur einer Organisation angehören und häufige(re) Wechsel werden zunehmen.

(5) Erfolg wird nicht mehr von klassischen Organisationsmerkmalen wie Größe, Kontrolle und Hierarchie abhängen, sondern von Verbundeffekten professioneller Wissensarbeiter; schnelle Informations- und Kommunikationsstrukturen sowie veränderbaren Abläufen.

(6) Die Wertschöpfung in der Wissensgesellschaft wird nicht von Maschinen, sondern von Menschen und Ideen ausgehen; die Führung dieser Menschen kann nicht mehr durch Autorität und Kontrolle erfolgen, sondern durch Kompetenz und Visionen.

Die aktuelle Praxis in Unternehmen sieht nach Aussagen desselben Autors leider ziemlich anders aus. Auch andere Veröffentlichungen konstatieren dieses Defizit: „Wissensmanagement in Organisationen steckt noch in den Kinderschuhen. Selbst Firmen und Einrichtungen, die auf professionelle, wissensbasierte Leistungen ausgerichtet sind, wie etwa Beratungsunternehmen, Zeitungen, Fachzeitschriftenverlage, Schulbehörden, Bibliotheken etc., unterscheiden sich in ihrem Wissensmanagement kaum von den Manufakturen des 17. Jahrhunderts. Nahezu alles Wissen steckt in den Köpfen von Menschen; es gibt Listen, Karteikästen und ähnliches, aber das gesamte Arrangement ist eher darauf ausgelegt, den Zugang und die allgemeine Nutzung des Wissens zu behindern als zu fördern“ (Willke, 1998, S. 308).

Reinmann-Rothmeir & Mandl (2000) betrachten die drei Standbeine Mensch, Technik und Organisation als grundlegend für die Einführung von Wissensmanagement. Sie gehen beim Wissensmanagement von vier zentralen Prozessen aus: Wissensrepräsentation, Wissenskommunikation, Wissensgenerierung und Wissensnutzung. Als letzte ergänzende Prozesskategorie wird das Stress- und Fehlermanagement angesehen. Sie soll den individuellen Umgang mit Wissen verstetigen sowie motivational-emotionale Vorgänge für das erfolgreiche Wissensmanagement ausrichten.

Auch Probst (2001) geht von ähnlichen Bausteinen aus, die er mit acht Begriffen zu fassen versucht:

**Wissensziele**, die zu Beginn formuliert werden und sich in die drei Ebenen normative, strategische und operative Wissensziele gliedern.

**Wissensidentifikation**, die für die Inventur der Bestände sorgt und damit die notwendige Transparenz und den Zugriff ermöglicht.

**Wissenserwerb**, dessen Prozessbeschreibung die Identifizierung und die Integration von externem Wissen gewährleisten soll.

**Wissensentwicklung**, deren Aufzeichnung die individuelle und die kollektive Ebene berücksichtigen und die neue Fähigkeiten/Leistungen enthält.

**Wissensverteilung**, die bisher isolierte Informationen und Erfahrungen auflöst und das Gesamtwissen der ganzen Organisation zur Verfügung stellt.

**Wissensnutzung**, die versucht, vorhandene „Sicherheitsmechanismen“ bei organisationalen Routinen für die Anwendung vieler im Alltag zu öffnen.

**Wissensbewahrung**, die für Speicherung und Archivierung verantwortlich ist und neues Wissen für die Zukunft zugänglich macht.

**Wissensbewertung**, welche die Relevanz einzelner Wissensbestände beschreibt. Ihre Messung bzw. ihre Indikatoren sind zielabhängig und können nicht eindeutig bestimmt werden.

Im Ansatz des „Organisational IQ“ von Kuppinger & Woywede (2000) werden mit Bezug auf diese Kategorien fünf Dimensionen für die Entwicklung von Knowledge-Management betont: Externe Informationswahrnehmung (Kunden, Markt), effiziente Entscheidungsstrukturen der Organisation, interne Wissensdissemination im Unternehmen (Informationsfluss, Streuung), der „richtige“ Fokus (Strategie, Prioritäten) und ein effektives Unternehmensnetzwerk. Auch das Konzept der „Balanced Scorecard“ (Kaplan & Norton, 1996) enthält finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen. Diese nicht-finanziellen Dimensionen zu „operationalisieren“ und sie damit messbar zu machen, ist eine der wesentlichen Aufgaben, die bei der Implementation zu lösen sind. Die Personalentwicklung gilt als „weicher“ Faktor und deshalb als besondere Herausforderung.

Das wichtige Gemeinsame an allen Beiträgen zum Wissensmanagement ist die jeweilige Systematik in der Organisation. Das brachliegende Einzelwissen soll der zufälligen Nutzung entrissen und für die Weitergabe an andere sowie die Entwicklung und Anwendung bereitgestellt werden. Wichtig in diesem Zusammenhang ist die Sicht von Wissen und/oder Information: Fallgatter & Koch (1998) vertreten die Ansicht, dass die Betrachtung des Informationstransfers unbedingt mit der Informationstransformation zusammengehört. Sie gehen davon aus, dass jede Information, jeder Wissensbaustein mit dem Akt der Übertragung eine neue Identität gewinnt, was man im Alltag mit dem bekannten „stille Post“ Phänomen bezeichnet. Grundlage hierfür ist der erkenntnistheoretische Ausgangspunkt, dass „Erkennen immer sowohl Elemente des Entdeckens als auch des Erfindens umfasst, ohne dass verbindlich zu entscheiden wäre, welche Teile der menschlichen Wahrnehmung tatsächlich Auskunft über eine subjektunabhängig existierende Außenwelt geben können“ (S. 23).

Die Kommunikationsstrukturen in Unternehmen ermöglichen das Bestehen, die Pflege und die Erweiterung eines bestimmten Pools von Wissen, Problemsichtweisen und entsprechender Lösungswege. Die Kommunikationsstruktur als „Resonanzraum“ steckt die gültigen Möglichkeiten und Grenzen dafür ab, als Einflüsse sind Faktoren wie Aufbau- und Ablauforganisation, Hierarchien, die praktische Informationspolitik und die Unternehmenskultur zu sehen. Diese Betrachtungsweise beschäftigt sich weiter mit der Notwendigkeit gemeinsamer Wirklichkeiten oder eines gewissen „Homogenitätsgrades“ der betrieblichen Realität, die unter anderem durch Kommunikation zustande kommt. Nur wenn ein im Ansatz gemeinsamer

Wahrnehmungskontext, ein in etwa geteiltes Verständnis relevanter Wirklichkeiten oder eines Ausschnitts besteht, kann erfolgreich transferiert und kommuniziert werden.

Der berühmte Ausspruch von Heinrich v. Pierer „Wenn Siemens wüsste, was Siemens weiß“ deutet auf das Problem der (Un)Organisiertheit von formellen und informellen Erfahrungen als angewandte, handlungsorientierte Information hin. Welche Möglichkeiten des Wissenstransfers – nicht des Informationstransfers – bestehen in einer Organisation, wie können Erfahrungen weitergegeben und durch Teilen die Partizipation ermöglicht werden? Es liegt auf der Hand, dass diese Fragen nicht nur software-technisch gelöst werden können, weil die Beteiligung der Mitarbeiter, die Eingabe von Erfahrungen, Fehlerquellen und entsprechenden Lösungen eine Bedingung für das Funktionieren des Netzwerks ist. Strassmann (2002) beschreibt den Versuch von Siemens, Beschäftigte ins Wissensmanagementsystem ShareNet zu locken, als „ziemliche Pleite“. Die Anreize – Preisrätsel, Spiele und Puzzles – wurden zwar gerne genommen, aber dabei blieb es denn auch. Er zitiert weiter Sandor Vajna, den Lehrstuhlinhaber für Maschinenbauinformatik von Magdeburg, der zu seinem Forschungsgebiet Wissensmanagement „humanzentrierte Einführungsstrategien“ fordert. Wer Wissen abgibt, wird vielleicht nicht mehr gebraucht – ein wichtiger Grund, Erfahrungen für sich zu behalten. „Know-How ist oft Gefühlssache, schwer in Worte zu fassen und erst recht nicht digitalisierbar“ (Strassmann, 2002).

Dies lässt sich von der Kommunikation und den Wissenstransfer *in* Unternehmen auf die Kooperation *zwischen* Organisationen ausdehnen: Erfolg tritt nur dann ein, wenn der Informationstransfer nicht nur technisch verstanden wird, sondern die beteiligten Partner gemeinsame Bezüge und Wertesysteme haben und zusätzlich die Kommunikation auf der Gefühlsebene „stimmt“. Auch für die Kommunikation mit Kunden können dies wichtige Überlegungen sein, beispielsweise bei der Auswahl von Personal für die Telefonie mit bestimmten Zielgruppen.

Die Rolle kommunikativer Dienstleistungen wird meines Erachtens bisher noch unzureichend beleuchtet. Das Wissen von Kunden, die direkte Erfahrung mit Produkten und Dienstleistungen, der Transfer und vor allem die darauf aufbauende systematische Optimierung von Produkten und Prozessen kann wesentlicher Bestandteil von Wissensmanagement sein (v. Oettinger, 1999). Dieses Wissen wird zum Teil auch von Serviceleistern der Telekommunikation in Marktanalysen und Kundenzufriedenheitsuntersuchungen erarbeitet. Konsequenzen des Auftraggebers aus den Ergebnissen solcher Studien, ob in der eigenen oder in einer fremden Organisation, sollten Teil des Wissens- und Veränderungsmanagements sein. Hier sollen Verbesserungen unter anderem mit Konzepten des sogenannten „Customer-Relationship-Managements (CRM)“ erreicht werden, die Konsequenzen aus Kundenbindung und organisierte Kommunikation mit Kunden erarbeiten und umsetzen.

Eine weitere Schwäche in der Diskussion und der Entwicklung von Konzepten des Wissensmanagements scheint mir die unzureichende Berücksichtigung des demographischen Wandels zu sein. Einerseits wird betont, dass es bei Wissensmanagement nicht um die Anhäufung von Informationen, sondern die menschliche Erfahrung und deren Weitergabe geht,

andererseits werden Menschen mit Erfahrungen immer noch sehr früh aus dem Arbeitsprozess herausgenommen. Vorruhestandsregelungen, Frühverrentung und der sich offenbar hartnäckig haltende Ruf „älterer“ Arbeitnehmer (ab 45!), unflexibel und nicht mehr lernfähig zu sein, sorgen für die „Verrentung von Erfahrungen“ und informellen Wissens. „Nur wenige Firmen verfolgen Personalstrategien, die ihnen altersgemischte Belegschaften und die Nutzung der Innovationspotentiale der Mitarbeiter aller Altersstufen garantieren (Neubauer, 2001). Hier können kontinuierliche Qualifikationsmaßnahmen und eine bewusst gesteuerte Anpassung von Älteren an neuere Arbeitsformen sowie zusammengesetzte Teams mit jüngeren und älteren Beschäftigten Mittel der Abhilfe sein. Insgesamt ist für die Integration Jüngerer und Älterer ein funktionierender Erfahrungs- und Wissenstransfer vonnöten (Köchling, 2001).

Die Gestaltung von Veränderungen wie Reorganisation, Umstrukturierungen, Auslagerungen u. ä. stellt an Beschäftigte und Management neue Anforderungen. Die Steuerung des Wandels steht im Mittelpunkt neuer Managementkonzepte, um den Erfolg von Change Prozessen sicherzustellen.

### **2.1.2 Change Management**

Dieser Begriff umfasst die Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen, die aufgrund sich wandelnder Marktbedingungen und technischer Innovationen ihre internen Voraussetzungen anpassen und optimieren müssen. In der Literatur finden sich mehrere Begriffe, die Sachverhalte in diesem Zusammenhang diskutieren, unter anderem „Organisationsentwicklung“ und „Lernende Organisation“. Zwar werden nach wie vor individuelle Leistungen mit Nobelpreisen prämiert, die Innovationsforschung zeigt aber, dass nicht Einzelleistungen, sondern die Zusammenarbeit von Menschen und Gruppen mit ihren unterschiedlichen Kompetenzen für die Realisierung neuer Ideen notwendig ist (Berthoin Antal, 1992). Die Entwicklung oder das Lernen einer Organisation muss „mehr und etwas anderes sein als das individuelle Lernen *in* der Organisation“ (Nachreiner B. 1992, S. 57). Da das Charakteristische einer Organisation durch die Beziehungen der Gruppen untereinander gebildet wird, müssen eben diese Beziehungen entwickelt und verändert werden.

Die Rolle von Management und Führungskräften wird von vielen Autoren als zentral betrachtet (Nachreiner, 1992, Wever & Besig, 1995, Strohm & Fischer, 1999). Sie müssen als Vorbilder den Wandel nicht nur vorantreiben und unterstützen, sondern ihn gewissermaßen „leben“, um glaubwürdig neue Anforderungen an die Mitarbeiter stellen zu können. Für Mary (1996) ist die Einstellung bzw. Haltung der Führungskräfte das alles Entscheidende beim bewusst gesteuerten Wandel in Unternehmen und Organisationen. Seiner Auffassung nach kommt der kritischen Reflektion persönlicher Haltungen und Überzeugungen in Unternehmensführungen eine verschwindend geringe Bedeutung zu. Führungskräfte wollen bessere Ergebnisse erzielen, Leistungen steigern, Mitarbeiter verändern und selbst ihr gewohntes Verhalten nicht in Frage stellen.

Alle Versuche, Organisationen zu verändern, treffen auf jeweils spezifische Zustände dieser Organisationen. Deshalb hat jeder Veränderungsprozess andere Voraussetzungen, die berücksichtigt werden müssen, um neue Konzepte zu realisieren. Dabei sind die „soft facts“ keineswegs soft – informelle Regeln der Organisation, tradierte Verhaltensweisen und kollektiv geteilte Vorstellungen vom Unternehmen lassen sich schwerer ändern als harte Fakten, weil sie oft unbewusst und rationalen Interventionen wenig zugänglich sind (Frenzel, Müller & Sottong, 2000).

Die Vernachlässigung des Faktors Mensch wird von Rohe (1999) als Hauptursache für das Scheitern organisatorischen Wandels betrachtet. Die Denkmuster vieler Führungskräfte seien zu sehr von dem alten Paradigma bestimmt, Organisationen als rationale und mechanistisch beeinflussbare Systeme zu betrachten. Menschliches Verhalten orientiere sich in relevantem Ausmaß an Gefühlen und Ängsten, die von den Systemen und eingesetzten Techniken nicht berücksichtigt werde.

Mary (1996) betont in diesem Zusammenhang die Begriffe „Prozess“ und „Kontext“. Die Geschwindigkeit technologischer und gesellschaftlicher Veränderungen ist den letzten Jahrzehnten sprunghaft angestiegen und muss Auswirkungen auf unser Denken haben. Die Förderung prozesshafter Wahrnehmung im Gegensatz zu situativer Wahrnehmung soll die Kompetenz für die Erkenntnis laufender Entwicklungen steigern, um komplexe Bewegungen zu begreifen und realitätsgerechte(re) Prognosen zu ermöglichen. Dafür ist die Berücksichtigung des jeweiligen Kontextes bzw. der verschiedenen Kontexte nötig. Ganzheitliche statt selektiver Wahrnehmung, Informationsverarbeitung statt (ausschließlicher) Informationsbeschaffung führt laut Mary zu sinnvoller Bedeutung in Kontexten und Überzeugungen, die handlungsleitend sind. In Prozessen gibt es keine Störungen, sondern nur Informationen, die zur Optimierung genutzt werden können und sollten. Prozesse haben Eigendynamik und sind nicht völlig steuerbar. Mit der Ablaufüberlegung „Kontext-Überzeugung-Verhalten-Ergebnis“ sollen Prozesse von der Analyse bis zur Handlung wirkungsvoll beeinflusst werden.

Veränderungsprozesse sind keine Ausnahme mehr, sondern Alltag. Innerhalb des Reengineering stellen die harten Modelle des Change Managements „alle Bereiche des gewachsenen Kontextes zur Disposition“ (Reiß, 1997, S. 9). Die Grundlage für Change Management ist nach Reiß keine eigenständige, integrierte Theorie des Wandels, sondern eine Mischung von Bausteinen aus unterschiedlichen Theoriesparten. Er nennt in diesem Zusammenhang vier wesentliche Modellfamilien: Marketing-, Macht-, Konflikt- und Veränderungsmodelle. Diese unterscheiden sich im Inhalt (Was-Komponente) und in der notwendigen Infrastruktur (Wie-Komponente) für die Wandlungsprozesse. Die aktiv Beteiligten werden als „Change Agents“, die („passiv“) Betroffenen als „Change Targets“ bezeichnet und im weiteren differenziert in Promotoren, Katalysatoren, Berater einerseits sowie andererseits Befürworter, Gegner, Unentschlossene bzw. Gewinner und Verlierer.

Der Kernprozess des Change Managements besteht nach Reiß in der Implementierung neuer Konzepte in bestehende Kontexte. Hier wird von vielen AutorInnen die Bedeutung von

Ängsten, Widerständen und Konflikten sowie ihre erfolgreiche Bearbeitung betont (Krebsbach-Gnath, 1992, Nachreiner, 1992, Mary 1996, Rosenstiel, 1997). Veränderungen lösen Unsicherheit aus und müssen deshalb sorgfältig und in angemessener Zeitperspektive realisiert werden. In der Literatur stehen die Multiplikatoren, Prozessbegleiter und Führungskräfte im Vordergrund, die Folgen für die Betroffenen auf allen bzw. der unteren Hierarchieebenen werden kaum thematisiert. Mögliche Folgen von Change Prozessen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können neue Arbeitsaufgaben, Arbeitsplätze und Abteilungen sein, im Extremfall aber auch Vertragsangebote in Tochtergesellschaften oder Entlassungen.

Damit werden in vielen Fällen die Vorteile neuer Technologien wieder rückgängig gemacht, weil die Übernahme schwerer körperlicher Arbeiten oft durch geistige Routine ersetzt wird. Die Chancen, die durch neue Technologien für die Gestaltung der Arbeit und der Gesellschaft entstehen, können noch viel stärker zur Humanisierung und Förderung von Gesundheit genutzt werden. Das gilt auch für das Themenfeld Flexibilisierung, das sich durch Chancen und Risiken charakterisieren lässt, die in unterschiedlichen Dimensionen gestaltet werden müssen.

## **2.2 Flexibilisierung auf allen Ebenen: Arbeitsinhalte, Raum und Zeit**

Der Originaltitel des Buches „Der flexible Mensch“ von Richard Sennett heißt „The Corrosion of Character“ (1998), womit die vom Autor untersuchten Auswirkungen der umfassenden Flexibilität angedeutet sind. Er beschreibt den menschlichen Charakter als den langfristigen Aspekt der emotionalen Erfahrung. Und er stellt die Frage, wie die Entwicklung des Charakters unter aktuellen ökonomischen Bedingungen verlaufen wird. Die Langfristigkeit der Ziele, die verfolgt werden können, Verbindlichkeiten und die Aufrechterhaltung von Verpflichtungen wie Kindererziehung und Partnerschaften sind durch die „ungeduldige Gesellschaft“, die immer nur für den Moment lebt, sehr erschwert. Häufig wechselnde Arbeitsplätze und Teamzusammensetzungen sorgen für reduzierte Kontakttiefe der Beteiligten und weniger Verlässlichkeit. Beruflicher Wechsel muss mit privater Langfristigkeit verbunden werden, was zu Widersprüchen und Konflikten führt. Die Bedingungen der Erwerbsarbeit, ihre Erfordernisse und Auswirkungen sind umfassend: Fragmentierung, permanente Umstrukturierung und wechselnde Netzwerke lassen Ungewissheiten steigen, desorientieren Handeln auf lange Sicht, zerstören die Selbstachtung und bauen „die Angst, Kontrolle über das eigene Leben zu verlieren, in die Arbeitsgeschichte mit ein“ (Sennett 1998). Kurze Zeitrahmen begrenzen die Entstehung von Vertrauen, von Loyalität und Verbindlichkeit. Auch andere AutorInnen kommen zu dem Schluss, dass die zunehmende Dynamik durch Konstanten ergänzt werden muss, um Schaden von Beschäftigten, aber auch von Unternehmen abzuhalten (Erhardt, 2001; Scherrer & Wieland, 2001).

Die neuen Technologien haben qualitative Veränderungen der Erwerbsarbeit zur Folge, weil in immer mehr Arbeitsbereichen auf Organisationsformen wie Fabrik oder Büro verzichtet werden kann. Raum und Zeit können von den Beschäftigten stärker als bisher selbst bestimmt werden, nicht nur das Kapital, sondern auch die Arbeit wird mobil. Kulturübergreifen-



de Kooperationen und entsprechende Mobilität sind keine Seltenheit mehr und die soziale „Ortlosigkeit“ der Arbeit setzt sich in der globalisierten Gesellschaft des 21. Jahrhunderts durch (Mutz, 2001).

Die „Wissensarbeiter“ bestimmen das Bild in neuen Arbeits- und Organisationsformen von Unternehmen, vor allem in der Software- und Beratungsindustrie, sowie in wachsenden Teilbereichen traditioneller Betriebe. Qualifizierung und lebenslanges Lernen werden zur Voraussetzung von „Beschäftigungsfähigkeit oder Beschäftigbarkeit“ (employability), die von mehreren Autoren seit einiger Zeit diskutiert wird (Bergmann, 2000, Bosch, 2000)

Die Erwerbsgesellschaft wird von Mutz (1998) unter Transformationsdruck gesehen, der auf verschiedenen Ebenen bewältigt werden muss. Die hohe Produktivität führt zu einem Wachstum ohne Beschäftigungszunahme, der sektorale Wandel zur Dienstleistungsarbeit erfordert permanente Entwürfe und Gestaltung neuer Tätigkeiten, und die Individualisierung von Arbeit und ihren Bedingungen muss von den Beschäftigten selbst gemeistert werden. Für viele Erwerbspersonen ist eine neue „dynamische Arbeitslosigkeit“ die Folge (Mutz, 1998), weil sie Tätigkeiten in wechselnden Zusammenhängen und Berufen ausüben, die von Arbeitslosigkeitsphasen begleitet sein können. Die mögliche Vielfalt an Arbeitsinhalten ist gewachsen, die Abfolge von Erwerbs-, Qualifikations, Familien- und Arbeitslosigkeitszeiten hat sich verändert und erweitert und die Durchlässigkeit der lokalen Grenzen ist erhöht. Nicht nur das Kapital, auch die Arbeit wird mobil – interkulturelle Zusammenarbeit und die Übertragung von Informationen ohne Raumbeschränkung ist möglich und wird unter dem Begriff „virtuelle Unternehmen“ und „virtuelle Teams“ praktiziert.

Die Flexibilisierung des Marktes lässt den Trend zu Solo-Unternehmen besonders in wissensintensiven neuen Dienstleistungsbereichen wachsen (Mutz, 2001). Diese Mikrounternehmen oder „Selbstbeschäftigter“ nahmen insbesondere in der Zeit nach 1994 enorm zu. Die Gestaltungsprinzipien dieser Arbeit können mit Selbstorganisation und Kooperation benannt werden, weil eine projekt- und zeitgebundene Zusammenarbeit die Regel vieler Freiberufler und in der Tendenz auch schon abhängig Beschäftigter ist.

Bernard (2000) bezieht sich auf den Flexibilitätsbegriff der OECD, der vier Faktoren von Flexibilität unterteilt. Die Interne Flexibilität bezieht sich auf die Veränderungen der Unternehmensstruktur, der Hierarchie und der Arbeitsorganisation. Die Externe Flexibilität bezeichnet die Beziehungen zu anderen Unternehmen und Märkten im In- und Ausland sowie deren weitere Entwicklung. Der Begriff Numerische Flexibilität schließt Mitarbeiteranzahl, Personalstruktur, praktizierte Arbeitszeitmodelle und Auslagerungen ein. Die vierte Dimension, Funktionale Flexibilität, umfasst Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung, vielseitige Fähigkeiten und breit gefächerte Aufgabenübernahme. Drei dieser vier Komponenten machen deutlich, dass wesentliche Grundvoraussetzungen von Flexibilität intern organisiert und entwickelt werden müssen und eine Abstimmung in einem Rahmenkonzept für die Realisierung sehr hilfreich sein kann.

Für Flexibilisierung innerhalb der Unternehmensgrenzen gilt, dass gerade dann eine ganzheitliche Betrachtung der „Ressource Mitarbeiter“ angebracht ist, weil sich Unsicherheit, Ar-

beitsplatzangst und Orientierungslosigkeit früher oder später auch auf die Arbeitsqualität auswirken kann. Hier ist nicht nur die Erhaltung und Pflege der kognitiven Qualifikationen angesprochen, sondern auch die proklamierten und praktizierten Werte eines Unternehmens. Der Wertewandel der letzten Jahrzehnte drückt sich in der Arbeitswelt durch steigende Ablehnung von Unterordnung und Arbeitsausführung ohne eigene Spielräume aus (Pribilla, Reichwald & Goecke, 1996; Picot, Reichwald & Wigand, 1998). Zwar findet die Werteververschiebung von „Pflichterfüllung“ in Richtung „Selbstentfaltung“ schicht- und milieuspezifisch statt (Bonß, 2000), doch ist diese Umakzentuierung eindeutig.

Flexibilität oder Flexibilisierung lässt sich auf der Erscheinungsebene mit den Dimensionen Arbeitszeiten, Orte, Beschäftigungsverhältnisse und Anforderungen bestimmen (Ertl, 2000). Diese Phänomene sollen im folgenden genauer betrachtet werden.

### **2.2.1 Arbeitszeiten und Arbeitsorte**

Der Einsatz elektronischer Informations- und Kommunikationstechnologie löst die traditionellen Raum- und Zeitbindungen immer stärker auf und führt zu neuen Arbeits- und Organisationsformen (Mangold, 1998, Wieland, 2000). Von einfachen Unternehmensverbänden, Zusammenschlüssen von Betrieben bis zu virtuellen Unternehmen und weltweiten Marktzusammenhängen reicht das Spektrum der Kooperationen und Netzwerke, die neue Ansprüche an die Verhaltensweisen der Beteiligten stellen als marktmäßig oder bürokratisch verfasste Organisationen (Baethge & Schiersmann, 1998).

Auf dem Titel des Kursbuchs Arbeit der Ausgabe 2000 ist eine gute und eine schlechte Nachricht zu lesen. Die gute Nachricht: „Man kann jetzt überall und immer arbeiten“. Die schlechte Nachricht: „Man kann jetzt überall und immer arbeiten“. Dies weist auf eine wichtige Veränderung hin: Die steigende Unabhängigkeit von Zeit und Raum, die örtliche und zeitliche Flexibilität der Arbeit hat umfassende Folgen für die Beschäftigten.

Flexibilisierung der Arbeitszeit in vielen verschiedenen Varianten hat in den vergangenen Jahren eine hohe Bedeutung gewonnen. Sie bietet den Unternehmen neue Möglichkeiten, auf Marktschwankungen zu reagieren, die Maschinenauslastungs- und Service-Zeiten auszuweiten sowie Mehrarbeitskosten abzubauen. Traditionelle Vollzeitverträge, d. h. 7 – 8 Stunden täglich an 5 Tagen pro Woche zu festgelegten Zeiten sind inzwischen die Minderheit. Nur noch 19% der Beschäftigten arbeitete 1995 nach diesen Zeitkriterien (Bauer et al., 1996) Auch weiter gefasste Definitionen, die von „normgeprägter“ Arbeitszeit ausgehen, kommen zu dem Ergebnis, dass beispielsweise 1994 in Berlin noch ca. 50% der Beschäftigten in begrenzt flexibilisierten Modellen tätig waren (Kurz-Scherff, 1995). Diese ‚normgeprägten‘ Arbeitszeiten schließen Gleitzeit, Schichtarbeit, einen kleinen Überstundenanteil und unregelmäßigen Wochenendeinsatz mit ein.

Inzwischen zeichnet sich vor allem aus Wettbewerbsgründen ein klarer Trend zu Arbeitszeitmustern ab, der nicht nur traditionelle Flexibilisierungsinstrumente wie Überstunden, Schicht- und Wochenendarbeit beinhaltet, sondern auch neue Modelle wie Arbeitszeitkonten, Jahres-

arbeitszeit, Teilzeit und Teamzeit umfasst (Gutmann, 1999). Hielscher (2000) unterscheidet *externe* und *interne* Flexibilisierungsstrategien, wobei letztere sich auf die innerbetriebliche Variabilisierung von Arbeitszeiten und Arbeitsaufgaben beziehen, die zum Beispiel mit dem Begriff „Vertrauensarbeitszeit“ zusammengefasst werden können. Dabei sollen die neuen Arbeitszeitsysteme Anreize für die MitarbeiterInnen bieten, ihre Arbeitszeiten gemeinsam zu planen, effektiv zu nutzen und möglichst wenig Fehlzeiten und „künstliche“ Mehrarbeit durch Vertretung zu produzieren (Kutscher & Weidinger, 2000, Scherrer, 2000c).

Die Anzahl der Unternehmen, die ihren Beschäftigten gleich mehrere Arbeitszeitangebote machen, steigt. Die Wahl zwischen unterschiedlicher Wochenstundenanzahl und Schichtmodellen, variable Arbeitszeitlage und tägliche Dauer sorgen zum Beispiel bei großen Telefondienstleistern für höhere Attraktivität. Für das psychische Wohlbefinden spielt die Zeitautonomie eine wesentliche Rolle. Wenn Arbeitszeitflexibilisierung nur die Anpassung an die aktuelle Auftragslage zum Ziel hat, ist die Zeitautonomie für die Beschäftigten eingeschränkt und erweist sich für die Mitarbeiter wenig flexibel (Frieling, 2000). Chancen und Risiken für Betroffene sollten also jeweils ausbalanciert werden, um die langfristige, mitarbeitergerechte Praxis flexibler Modelle zu gewährleisten (Scherrer, 2000c).

Ähnliches gilt für die Arbeitsplätze oder Orte, die im wahrsten Sinne des Wortes „in Bewegung gekommen“ sind. Viele Beschäftigte haben nicht nur mehr einen Arbeitsplatz, sondern üben ihre Tätigkeit an mehreren Orten und oft sogar mobil (Serviceleistungen) aus. Teleworker arbeiten alternierend zu Hause und im Büro, Freiberufler liefern ihre Arbeitsergebnisse und Leistungen an unterschiedlichen Orten ab, was bei unausgewogenem Arbeitsaufkommen und der Unsicherheit aufgrund mehrerer Auftraggeber zu erhöhten Belastungen führen kann.

Die technologischen Entwicklungen ermöglichen die Dezentralisierung vieler Arbeitsabläufe, virtuelle Strukturen machen Kompetenztransfer und Fernberatungen möglich. Viele Beschäftigte haben ihren Arbeitsplatz immer dabei – den Rechner im Auto, der online die neuen Einsatzorte und Termine anzeigt. Die Zusammenarbeit wird von räumlichem Zusammensein abgekoppelt, Unternehmen konstituieren sich durch bewegliche Vernetzung, die Kommunikation von Beschäftigten wird zur Telekommunikation (Bungard et al., 1999).

Viele Dienstleistungen können inzwischen von zu Hause über Telefon, Internet und Faxabruf in Anspruch genommen werden. Informationsbeschaffung, Beratung, Bestellung, finanzielle Transaktionen und vieles mehr wird über verschiedene Medien abgewickelt. Was für den mobilen Dienstleistungsempfänger – in diesem Fall Auftraggeber - gilt, hat auch seine Gültigkeit für den Dienstleister: Viele Anrufe, Bestellungen und elektronische Briefe (Mails) kommen nicht in der vermeintlichen Stadt oder dem angenommenen Unternehmen an, sondern werden zu ausgelagerten Organisationen oder Beschäftigten weitergeleitet. Ihre Bearbeitung kann sowohl mobil als auch zu Hause oder – ganz traditionell – im Büro erfolgen. Die beschriebenen technischen Möglichkeiten haben zu einer doppelten Wirkung auf die Erwerbstrukturen geführt: Einerseits ermöglichen sie stärkere Flexibilisierung, andererseits erfordern und steigern sie diese noch. Die Folgen sind vielfältig: Nicht nur Arbeitszeit und

Arbeitsorte verändern sich, sondern auch Organisationsstrukturen und Arbeitsformen formieren sich neu.

Den Großfusionen von Konzernen einerseits stehen eine Unzahl neuer Organisationsmodelle und Arbeitsinhalte gegenüber, die sich durch Differenzierung und Fragmentierung ursprünglich zusammen bearbeiteter Prozesse ergeben. Die Auswirkungen von Auftragsvergabe an Fremdfirmen, neuen Dienstleistungen wie Telefon- oder Mobilservice, Telearbeit, verkürzten Arbeitswochen und Kooperationsverträgen verschiedener Art (Honorarverträge, Freelancing usw.) rücken auch in der Arbeits- und Organisationspsychologie in den Fokus der Aufmerksamkeit.

### **2.2.2 Neue Arbeits- und Organisationsformen durch Flexibilisierung**

Die beschriebenen Entwicklungen führten in den vergangenen Jahren zu einer kontinuierlichen Veränderung von Arbeitsstrukturen und Organisationsformen der Arbeit. Steigender Qualitäts-, Zeit- und Kostendruck führt zu vielen Formen wie Auslagerungen bestimmter Aufgabenbereiche an Kontraktoren, Tele- und Mobilarbeit, geringfügiger Beschäftigung und freiberuflicher Tätigkeit. Die Dezentralisierung der betrieblichen Strukturen hat enorme Auswirkungen auf die Beziehungen mit den „Außenstellen“. „Ob Stammlieharbeiter, „feste Freie“, Subunternehmer oder Dauerwerkverträger – die Unternehmen sind bestrebt, einen Kreis stabiler Satelliten aufzubauen“ (Reindl, 2001, S. 16).

Neue Selbständige und „Scheinselbständige“ garantieren eine hohe Flexibilität in der Aufgabenbewältigung. Werkverträge oder eigene Geschäftsideen werden mit hoher Fachkompetenz, Kreativität und Kooperationsfähigkeit realisiert. Freie Mitarbeiter, die auf ein zeitlich begrenztes Ziel ausgerichtet sind, verbinden sich durch Informationstechnologien und lassen anpassungsfähige Organisationsformen sowie hierarchielose Netzwerke und virtuelle Unternehmen entstehen (Steinmüller, 2001). Dabei weist dieser Autor darauf hin, dass diese Tatsachen nicht den Bedeutungsverlust der Großkonzerne belegen, sondern die Polarisierung zwischen sehr kleinen und sehr großen Unternehmen beschreiben. Das Wirtschaftsgeschehen werde weiterhin von den großen multinationalen Konzernen bestimmt, die zu immer größer werdenden Einheiten fusionieren. Nichtsdestoweniger gehe von der wachsenden Anzahl von Zeitarbeiterinnen, Teleworkern, neuen Selbständigen und „Multi-Jobbern“ ein Veränderungsdruck aus, der das Sozialsystem und das Arbeitsrecht betrifft und Arbeitgeber, Politik und Gewerkschaften vor neue Gestaltungsanforderungen stellt.

Die enorme Steigerung der Leih- oder Zeitarbeit in den letzten Jahren ist ein weiteres Beispiel für neue Organisationsformen in der Erwerbsarbeit. Mehr und mehr Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gehen Verträge mit Firmen ein, die sie dann jeweils an andere Unternehmen für einen befristeten Zeitraum „verleihen“. So stieg die Anzahl der LeiharbeiterInnen in der Zeit von 1992 bis 1998 von 128 000 auf 232 000 Personen und die Anzahl der Verleihfirmen verdoppelte sich im gleichen Zeitraum (Wieland et al., 2001).

Zeit- oder Leiharbeit gilt ähnlich wie befristete Beschäftigungsverhältnisse als Flexibilisierungsinstrument auf betrieblicher und arbeitsmarktpolitischer Ebene. Damit reagieren Unternehmen auf Unsicherheiten des Marktes oder saisonale Schwankungen von Aufträgen und Arbeitsaufkommen. Ein weiterer Trend besteht in der Zunahme der Leiharbeit als „Ergänzung“ zum eigenen Mitarbeiterstamm (Wieland et al., 2001). Die Beziehungen des auf diese Weise entstehenden Dreiecks „Verleiher-Entleiher-Leiharbeitskraft“ sind durch den Gesetzgeber im Arbeitnehmerüberlassungsgesetz geregelt. Der Arbeitsvertrag der Leiharbeitskraft unterscheidet sich von anderen Verträgen im wesentlichen dadurch, dass an verschiedenen Arbeitsplätzen für das Verleihunternehmen gearbeitet wird. Damit müssen vom Arbeitnehmer unterschiedliche Aufgaben in seinem Qualifikationsspektrum an verschiedenen Orten – jedoch längstens für ein Jahr – erfüllt werden.

Bei der Tele- oder Mobilarbeit verändert sich im Regelfall nicht die Arbeitsaufgabe, sondern nur der Arbeitsort. Die Zahlen zur Anzahl von Beschäftigten in Teleheimarbeit, alternierender Telearbeit oder mobilem Service gehen aufgrund heterogener Erscheinungsformen und begrifflicher Vielfalt weit auseinander. Die Bangemann-Kommission der EU prognostizierte 1997 ein Ansteigen der Telearbeiter in fünf Jahren auf ca. zwei Millionen (Zorn, 1997). Die verschiedenen Formen der Telearbeit können in ihrer Gesamtheit als Beleg der steigenden Flexibilisierung betrachtet werden, die künftige Entwicklung bleibt interessant, weil die Mischformen von Freiberuflertum, Auftragsarbeit, Auslagerung und Downsizing mit Telearbeit weitere neue Bedingungen zur Folge haben werden. Damit ergeben sich gleichzeitig veränderte Chancen *und* Belastungen für die Betroffenen, die einer Gestaltung bisher nur wenig zugänglich waren (Treier, 2000).

Die wachsende Unabhängigkeit von zeitlicher und örtlicher Arbeitsausführung bringt sowohl für die betriebliche Arbeitsorganisation als auch für die Administration wesentliche neue Anforderungen mit sich. Führung über Kontrolle von Anwesenheit funktioniert weder bei Telearbeit noch für Außendienste, es müssen neue Instrumente für Vorgesetzte geschaffen werden, die Motivation über Entfernung ermöglichen und die Beurteilung vor allem über Arbeitsergebnisse vornehmen (Godehardt & Klinge, 1999; Wieland, 1999; Scherrer, 2000). Auch die Mentalität der Beteiligten ist hier von Bedeutung: Wurde bis dato von Beschäftigungssicherheit oder Beschäftigungsgarantie eines Unternehmens gesprochen, wird in Zukunft stärker die „Beschäftigungsfähigkeit“ der Arbeiter und Angestellten im Mittelpunkt des Interesses stehen (Grote & Kauffeld, 2001). Wenn bisher Angestellte mehr und mehr zu eigenen Unternehmern oder Arbeitskraftverkäufern werden, sind neue Einstellungen und Kompetenzen gefragt.

Um Beschäftigungsfähigkeit zu realisieren sind eine Fülle begleitender Maßnahmen notwendig, die Lernfähigkeit, Kompetenzentwicklung sowie Transitionen und Kombinationen zwischen Erwerbs-, Eigen- und Gemeinwesenarbeit ermöglichen. Besonders wichtig ist dabei berufsbiografische Beratung und die Unterstützung reflexiver Lebensführung (Richter, 2001). Das Angebot fortlaufender Qualifizierung ersetzt bei manchen Firmen schon heute die Sicherheit des Arbeitsplatzes. Der „psychologische Kontrakt“ zwischen Beschäftigten und Arbeitgeber verändert sich von Loyalität und lebenslanger Beschäftigung hin zu Eigenverant-

wortung, Ziel- und Leistungsorientierung sowie der Akzeptanz von Unsicherheit (Raeder & Grote, 2001).

Ähnliches gilt für Dienstleister und ihre Auftraggeber oder permanente Kontrakte wie bei Auslagerungen und Fremdfirmeneinsätzen. Gelingt es in den unterschiedlichen Kooperationsformen positive, vertrauensvolle Beziehungen herzustellen, ist die Grundlage für eine gute Zusammenarbeit an verschiedenen Orten zu asynchronen Zeiten geschaffen. Die Rolle der Beziehungsebene und die Bedeutung von Vertrauen in komplexen Umwelten wird deshalb Gegenstand des nächsten Abschnitts sein.

### **2.2.3 Qualifizierung, Kompetenzentwicklung und Transfer**

Die dargestellte umfassende Flexibilisierung und ihre Auswirkungen haben für die Inhalte von Berufsausbildung, die betriebliche Weiterbildung und organisationales Lernen eklatante Folgen. Die Tätigkeit in neuen Berufsfeldern – unter anderem im Teleservice - erfordert neue Inhalte für Ausbildung und berufliche Qualifizierung. Tätigkeitsorientiertes und tätigkeitsintegriertes Lernen im sozialen und beruflichen Umfeld wird immer wesentlicher und muss als eine neue Gestaltungsaufgabe des Lernens aufgefasst und umgesetzt werden (Erpenbeck & Sauer, 2000).

Schon seit einigen Jahren ist der Begriff „lebenslanges Lernen“ in der Diskussion und in jüngster Zeit mehren sich die Anstrengungen, betriebliche Fortbildung und Kompetenzentwicklung auf individueller und organisationaler Ebene mit innovativer Arbeitsgestaltung zu verbinden (Frei, Hugentobler, Alioth, Duell & Ruch, 1993; Baethge & Schiersmann, 1998, Bergmann, 2000, Nadermann, 2000).

Die Notwendigkeit für diese Bemühungen besteht in einer neuen Innovationsdynamik, die sowohl vermehrt Basisinnovationen als auch mehr inkrementelle Innovationen (schrittweise Verbesserung der Produktion in den alten Industrien) erfordert. Der Charakter der wirtschaftlichen Internationalisierung besteht nicht nur in der Ausdehnung des Geld- und Gütermarktes, sondern in der möglichen Auslagerung aller Stufen der Wertschöpfungskette aus Stammbetrieben und Platzierung quer über die Welt. Dazu kommt die Tendenz der Verlagerung von der Produktion zur Dienstleistung, deren zunehmende Verschränkung sowie die fortschreitende Informatisierung und neue Formen der Handlungskoordination (Baethge & Schiersmann, 1998).

Für die Anlage von Qualifizierungsmaßnahmen hat dies erhebliche Konsequenzen, weil die neuen Konzepte Praxisnähe und Prozessorientierung sowie Lernkultur der Organisation und die Gestaltung der Arbeitsmerkmale beinhalten und initiieren sollen. Für die Wirksamkeit der Qualifizierung und den gelungenen Transfer sind jedoch auch die betrieblichen Organisations- und Strukturkonzepte verantwortlich. Gesamtkonzepte der Optimierung bilden deshalb Innovation, Produktqualität, Kundenorientierung, Arbeitsorganisation, Unternehmenskultur und Qualifizierung in einem gemeinsamen Prozess ab.

Neben der kontinuierlichen Aufnahme weiteren Fachwissens müssen die steigende Komplexität der Umwelt konstruktiv verarbeitet, Umbrüche und soziale Unsicherheit ausgehalten sowie die Chancen zur Gestaltung der eigenen (Arbeits)Situation wahrgenommen werden können. Auch dies gilt für Personen und Organisationen zugleich, was allerdings unterschiedliche Mittel zur Entwicklung bestimmter Kompetenzen erfordert.

Die Strategien zur Erreichung einer persönlichen und organisationalen Lernkultur dokumentieren meines Erachtens die Notwendigkeit der Qualifizierung des „Gesamtindividuum“ und der „Gesamtorganisation“, d. h. nicht nur die Steigerung der beruflichen Qualitäten, sondern auch den persönlichen Umgang mit Komplexität, steigenden Anforderungen sowie der zunehmenden Flexibilisierung und „Vermischung“ von Berufs- und Privatleben. Damit sind Bestandteile ganzheitlichen Lernens, emotionaler Lerninhalte, die gerade für kommunikative Dienstleistungstätigkeiten wesentlich sind, angesprochen. Dies wird durch die erklärten Ziele von moderner Bildung und Berufsbildung deutlich: Sprachfähigkeit, Motivation, Toleranz, die Fähigkeit, andere partizipieren zu lassen und Sensibilität für Veränderungen werden von E. Bulmahn (2001) als Schlüsselqualifikationen der Zukunft dargestellt.

Obwohl Frieling (2001) in seiner Zusammenfassung empirischer Daten die Unabhängigkeit von Kompetenz und Persönlichkeit postuliert, sprechen einige seiner eigenen Befunde für einen Zusammenhang von Flexibilitätsbereitschaft und Sozialkompetenz (Anzahl negativer Äußerungen) mit Problemlöse- und Optimierungskompetenzen in Gruppen. Auch hält er Investitionen in fachübergreifende Weiterbildung wie Team- und Moderatorentrainings vor allem im gewerblichen Bereich für nachweislich lohnenswert, wobei die Ergebnisse zur rein fachlichen Weiterbildung weniger eindeutig sind. Die Aufgabe, wirksame und effektive Weiterbildung zu konzeptionieren, die auch Anregungen für die Ergänzung oder Modifizierung persönlichkeitsnaher Dimensionen wie Normgebundenheit, Kontakt- und Entschlussbereitschaft o. ä. enthalten, bleibt weiter bestehen und darf nicht mit überflüssigen esoterischen Angeboten verwechselt werden.

Erpenbeck & Heyse (1999) definieren Kompetenz als die Fähigkeit, das Unstrukturierte, Unbekannte und sich Verändernde zu meistern. Rosenstiel (2001) geht von einer Verbindung von Kompetenz mit Risikobereitschaft und Selbstwirksamkeitsüberzeugungen aus, welche die Personen eigene Wege gehen und im zielorientierten Probehandeln überprüfen lassen. Der selbstorganisierte Transfer in die Handlung stabilisiert auf diese Weise neues Verhalten und kann bei entsprechender Kompetenz immer wieder generiert werden.

Auch im Rahmenkonzept des Bundesministeriums für Bildung und Forschung in Kooperation mit dem Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung sowie dem Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie spielen Umsetzung von Wissen in Verhalten und Transfer in die Praxis eine bedeutende Rolle. Das Programm trägt den Titel „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“. Reichwald (2001) charakterisiert es als die Fortsetzung der weitsichtigen strategischen Programme wie „Humanisierung des Arbeitslebens“ und „Arbeit und Technik“, dessen zugrundeliegendes umfassendes Innovationsverständnis durch Offenheit für neue Themen und seine vier Handlungsfelder zum Ausdruck kommt:

- Handlungskompetenz und Beschäftigungsfähigkeit,
- Nachhaltige Unternehmensentwicklung,
- Chancengleichheit und Förderung ungenutzter Potentiale,
- Umsetzung und Transfer.

In allen vier Punkten ist die hohe Bedeutung bzw. die Verzahnung von individuellen mit organisationalen Entwicklungen und Interventionen angesprochen.

Die Entwicklung von Transferkompetenz für Personen und in Organisationen wird meines Erachtens für die Arbeit der Zukunft eine wichtige Aufgabe sein. Definiert man Transferprozesse als zielgerichtete Veränderungen (Scherrer, 2000b) und Transferkompetenz als die Fähigkeit, Lern- und Veränderungsprozesse unter Berücksichtigung vieler Variablen (Ausgangssituation, Fachwissen, ungenutzte und vorhandene Potentiale, Tradition und Kultur, Eigenheiten und Interaktionsstile der Führungskräfte u. a.) in komplexen Systemen zu initiieren und zu begleiten, sind einzelne Komponenten wie Kommunikationskompetenz und Fachwissen aus verschiedenen Disziplinen die wichtigsten Voraussetzungen für Erfolg. Die Verknüpfung von Wissen, das Gespür für die Funktionsweise von Organisationen sowie ihre spezifischen Möglichkeiten in Zeit (!) und Raum sowie die Balance zwischen neuen Implementierungen und bekannten Sicherheiten kann die Realisierung neuer Praxis, Lernkultur und die Bereitschaft zu stetigem Wandel fördern. Diese Erfordernisse ergeben sich auch aufgrund der Kooperationsbeziehungen in Produktion und Dienstleistung, die sich schneller als je zuvor verändern.

Die Chancen für Beschäftigte, neue Tätigkeitsfelder und Qualifikationen zu bekommen, sind unter diesen Bedingungen groß, die notwendige Offenheit und Anpassungsbereitschaft vorausgesetzt. Die Risiken für ArbeitnehmerInnen, die sich aus diesen Entwicklungen ergeben, bestehen in immer mehr Leistung für weniger Bezahlung und der ständigen Rationalisierungsgefahr, die zu Arbeitsplatzabbau führt. Deswegen werden im folgenden Abschnitt die wesentliche Kritik und alternative Vorschläge der Gewerkschaften dargestellt.

#### **2.2.4 Gewerkschaftliche Reaktion auf Flexibilisierung und Entgrenzung**

Die Diskussion auf Seiten der Gewerkschaften und der betrieblichen Interessenvertretungen lässt sich am besten mit der vielerorts vorgenommenen Charakterisierung des beschriebenen Wandels als „Turbo-Kapitalismus“ zusammenfassen. Die Kritik an den Auswirkungen der Globalisierung bezieht sich wesentlich darauf, dass sie zu einem „Roll-Back“ der Humanisierung von Arbeitsbedingungen und der Mitbestimmung oder Einflussnahme von Betriebsräten benutzt wird. Dies wird gerade für den Arbeits- und Gesundheitsschutz und seinen Präventionsauftrag als wachsendes Problem und Konfliktfeld in innerbetrieblichen Auseinandersetzungen gesehen (Pickshaus, 2000, 2001). Neue Arbeitszeitmodelle würden unter dem Etikett höherer Autonomie für die Beschäftigten eingeführt, aber mit mehr Ergebnisdruck und



Arbeitsdichte für jeden einzelnen Beschäftigten verbunden. Maßlose Anforderungen und Ziele an Beschäftigten seien die Folge.

Die „Re-Taylorisierung von Arbeitsorganisation“ wird mit der (Re-) Standardisierung der Produktion in Automobilwerken belegt, die zurück zu kurzen Arbeitstakten und der Wiederaufnahme von gesundheitsschädlicher Überkopfarbeit führte. Auch bei neuen Arbeitsformen wie der Call Center-Tätigkeit wird von Haas (2000) über „Service-Taylorismus“ gesprochen, für den Routinearbeit charakteristisch ist. Schumann (1998) warnt deshalb vor folgenden Risiken: „Sollte die Shareholder-Value-Option generelle Geltung gewinnen, so ist mit einem deutlichen Anstieg der Arbeitsrestriktivität zu rechnen. Steigende Leistungsdichte und hierarchisch-bürokratische Beherrschungslogik würden dann selbst für die industrielle Facharbeit und die neuen Berufsprofile bestimmend“ (S. 460).

All das erfolgt mit der Begründung des scharfen Wettbewerbs, der notwendigen Markt- und Kundenorientierung und der zu steigernden Effektivität.

Die bis vor kurzem größte Einzelgewerkschaft IG Metall hat gegen die Shareholder-Value-Ökonomie und die Wegwerfstandort-Mentalität den Begriff der „guten Arbeit“ gesetzt (Schild 2001). „Gute Arbeit könnte dabei gedacht werden als solche Arbeit, die den Menschen als das zentrale Subjekt betrieblicher Alltagsgestaltung betrachtet, seine Bedürfnisse ernst nimmt und die Nachhaltigkeit seiner Leistungsfähigkeit in den Mittelpunkt der Alltagsgestaltung stellt.“ Nachhaltig ist die Gestaltung der Arbeits- und Leistungsbedingungen dann, „wenn sie erlauben, Leistungsfähigkeit und Gesundheit des/der Einzelnen über das gesamte Arbeitsleben zu erhalten“ (Schild, 2001, S. 159).

Eine Betriebsräte-Befragung des Wirtschafts- und Sozialpolitik Instituts 1998/99 ergab, dass die wichtigsten Handlungs- und Konfliktfelder für Interessensvertretungen im Betrieb Personalabbau, arbeitsorganisatorische Veränderungen, Erhöhung des Leistungsdrucks und Arbeitsschutzproblematiken sind (Schäfer, 2001). Als eine der wesentlichen Schlussfolgerungen daraus wird von Pickshaus (2001) vorgeschlagen: „Der Arbeits- und Gesundheitsschutz sollte aus der Nische, in der er als technisch orientierte Arbeitssicherheitspolitik lange steckte, endlich und endgültig heraustreten und seine Kompetenz zur Bearbeitung der aktuellen und vorrangigen betrieblichen Probleme – von der Gestaltung der Arbeitsorganisation bis zur Leistungsverdichtung – unter Beweis stellen“ (S. 48).

Für Pickshaus (2001) ist die Erarbeitung arbeitspolitischer Standards aus gewerkschaftlicher Sicht für vier Felder eine wichtige Aufgabe:

(1) Die *Lage und Dauer der Arbeitszeit* muss planbar und beeinflussbar sein sowie Überforderung verhindern. Belastungsnaher Ausgleich ist zu sichern.

(2) Die *Leistungsbedingungen* müssen sich an physischer, psychischer und sozialer Zumutbarkeit orientieren. Qualifizierung und Mitbestimmung über Arbeitsmenge und Personalbesetzung sollen Grundvoraussetzungen sein.

(3) *Arbeitsgestaltung und Arbeitsinhalte* sollen ergonomische und inhaltliche Mindeststandards garantieren. Arbeitsanreicherung und Aufgabenintegration sowie partizipative Organisationskonzepte wie Gruppenarbeit sind hierfür geeignete Mittel.

(4) Die *Demokratie am Arbeitsplatz* soll durch die Verknüpfung individueller und kollektiver Beteiligungsrechte erreicht werden.

Die Erfordernisse an die Qualifikationen der Erwerbstätigen werden von Baethge (2001) als „neue Mischungen zwischen Fachwissen und fachübergreifenden Qualifikationen“ (S. 103) beschrieben. Die wesentlichen spezifisch neu ausgestalteten Handlungsmodi in der Erwerbsarbeit, die von dem strukturbestimmenden Gewicht der Dienstleistung und Information geprägt sind, benennt er als Kommunikation und Wissen. Die Polarisierung der Qualifikationsentwicklung im Dienstleistungssektor bestehen seiner Betrachtung nach aus Standardisierung und Individualisierung. Diese beiden Merkmale sind widersprüchlich miteinander verschränkt, was sich sehr gut an der Call Center-Tätigkeit zeigen lässt. Für das duale Berufsausbildungssystem als das Zentrum des mittleren Bildungswesens, aus dem Gewerkschaften traditionell viele Mitglieder rekrutieren, können diese Entwicklungen sehr einschneidend wirken: Statistiken über Belegschaftszusammensetzungen in Dienstleistungsunternehmen mit hohem IuK-Technologie-Anteil zeigen einen niedrigen Anteil von dual ausgebildeten Beschäftigten. Auch geht die Anzahl an Ausbildungsverträgen der wichtigen kaufmännischen Berufe zurück. Dies bedeutet für Baethge, dass nicht nur der wirtschaftliche Strukturwandel zur Dienstleistungsökonomie und –beschäftigung vom Berufsausbildungssystem nicht mitvollzogen wird, sondern darüber hinaus die Schere zwischen Ausbildungs- und Beschäftigungsentwicklung sich weiter öffnet und die Ausbildungsstruktur konservativer bleibt als die Beschäftigungsstruktur. Die kompensatorische Wirkung des steigenden Arbeitsplatzangebots im Dienstleistungssektor im Verhältnis zum Verlust in den Produktionsberufen kann sich damit nicht voll entfalten.

Von Arbeitsminister Walter Riester wurde im Mai 2001 auf der größten Arbeitsschutzmesse Europas in Düsseldorf „Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (A & A)“ eine „Initiative für eine neue Qualität der Arbeit“ gefordert. Diese soll als gesellschaftspolitisches Projekt den Arbeits- und Gesundheitsschutz mit aktuellen Anforderungen an Qualifizierung, Sozial- und Arbeitsmarktpolitik verbinden. Dies kann auch im Arbeitsschutz nur durch neue Kooperationen und Netzwerke geschehen, beispielsweise mit Krankenkassen, Berufsgenossenschaften, Qualifizierungsträgern, Arbeitsämtern, Bundes- und Landesministerien für Arbeitsschutz. Die Bedeutung von veränderten Kooperationsbeziehungen im Wandel der Arbeitswelt ist deswegen Thema des nächsten Abschnitts.

### **2.3 Organisationskultur und Commitment: Kooperationsbeziehungen im Wandel**

„Sowohl in den produzierenden als auch in den dienstleistenden Bereichen zeichnen sich Entwicklungen ab, die den Kooperationsbedarf und die Komplexität der Kommunikationsvorgänge rasch wachsen lassen“ (Bungard, v. Bismarck & Held, 1999). Die Resultate veränderter Wettbewerbsbedingungen, dynamischer Märkte und den informationstechnischen Mög-

lichkeiten sind unter anderem auch neue Koordinationsformen: Die Arbeitsteilung und Zusammenarbeit zur Herstellung von Produkten und Dienstleistungen ändert sich nicht nur innerhalb bestehender Unternehmen, sondern auch die *zwischen* Unternehmen und Organisationen. Netzwerke, Kooperationsgeflechte, temporäre und virtuelle Strukturen lassen die eindeutigen Grenzen von Unternehmen verschwimmen und flexiblere Formen der Kooperation entstehen (Sydow, 1993; Picot, Reichwald & Wigand, 1998). Auch die Virtualisierung als Organisationsform gewinnt durch den Einsatz digitaler Technik einen steigenden Anteil (Konradt, 2000). Die Produktkomplexität steigt, weil viele Produkte aufgrund wachsender individueller Kundenansprüche speziell nach Wunsch produziert werden. Die Realisierung konsequenter Kundenorientierung erfordert hohe Flexibilität der Produzenten und Serviceabteilungen, wenn sie örtlich und zeitlich zur Verfügung stehen wollen.

Wirtschaftlicher Erfolg kann heute nicht mehr nur auf die Stärke einer einzelnen Organisation zurückgeführt werden, sondern hängt in wachsendem Maß von der Qualität der Kooperationsbeziehungen ab (Sydow, 1993). Der Begriff Unternehmensnetzwerk wird von Sydow im Sinn eines Minimums an zentraler Koordination weitgehend autonomer Netzwerkmitglieder gebraucht. Gleichzeitig liegt ein hohes Maß an Kommunikation und Flexibilität vor. Die zugrunde liegenden Entwicklungen werden als Verringerung der Leistungstiefe, Diversifikation, Modularisierung und Dezentralisierung (Sydow, 1993; Pribilla, Reichwald & Goecke, 1996) beschrieben.

Dabei nimmt die „laterale Kooperation“ im Sinne von Kooperation auf gleichen Hierarchieebenen ohne direkte hierarchische Einflussnahme statt. Im Vordergrund steht die zielorientierte Abstimmung arbeitsteiliger Prozesse. Nach Trost (2001) rühren die Defizite in Innovations-, Entwicklungs- und Synergiefunktionen aus einem Mangel an lateraler Kooperation, die zu bedeutsamen Defiziten in Unternehmen führen können. Er nennt hier beispielsweise Doppelarbeit, Abteilungsdenken (Ressortegoismus) und Konkurrenzverhalten. Neue Managementkonzepte wie Projektmanagement, Simultaneous Engineering, Wissensmanagement und Total Quality Management versuchen unter anderem, diese Kooperationsdefizite mit neuen, zum Teil temporären Strukturen, zu bearbeiten.

Solche Prozesse beeinflussen natürlich die Organisationen insgesamt, ihre offiziellen oder inoffiziellen Regeln und Werte sowie den Rahmen, in dem Verhalten und Kommunikation stattfindet und geprägt wird. Diese „Kultur“ von Unternehmen und Organisationen als Gesamtheit ihrer unsichtbaren Einstellungen und sichtbaren Ausdrucksformen die Kooperationsbeziehungen nach innen und nach außen. Obwohl der Kulturbegriff nach wie vor (notwendigerweise?) unscharf bleibt, wollen viele Unternehmen eine Entwicklung ihrer Kultur in Richtung Lernen und Offenheit, um mit der Veränderung der Märkte Schritt zu halten. Einige Beispiele sind in der Literatur beschrieben (Getschmann, 1998; Raeder, 2000; Doppler & Lauterburg, 1995).

Die Kommunikation *innerhalb* der Unternehmen ist eine wichtige Ausdrucksform kultureller Phänomene, die gelebte Leitsätze als Anspruch belegt oder karikiert. Gerade in Veränderungsprozessen ist die interne Kommunikation für den Unternehmenserfolg entscheidend

(Kalmus 1995), vor allem „die informelle Kommunikation kann durch ihren spontanen, dialogischen Charakter einen hohen Beitrag zur Erreichung der Organisationsziele leisten (Kraut, Fish, Root & Chalfonte 1990, zitiert nach Held, v. Bismarck, Bungard & Cierjacks, 1999). Meist werden informelle Kommunikationsprozesse in und zwischen Unternehmen wenig offiziell gefördert, sie bleiben dem Zufall und der Sympathie der Beteiligten überlassen. Überlegungen und Maßnahmen zur Unterstützung informeller Kommunikation werden von Bungard, v. Bismarck & Held (1999) für verschiedene Ebenen (räumlich, organisational und technologisch) vorgeschlagen. Sitzgruppen in Fluren, Intranet-Systeme und Aufgeschlossenheit gegenüber der informellen Kommunikation sollen entsprechende Beziehungen fördern und damit auch die Verbreitung von Informationen und die ad-hoc-Diskussionen von Arbeitsinhalten.

Die Bedeutung räumlicher Verhältnisse für den Informationsfluss wird von Kuppinger & Woywede (2000) ähnlich gesehen: Kommunikationsplätze und kleine Cafeterien für kurzfristige Verabredungen sowie gläserne Einzelzimmer als Kompromiss zwischen Großraum- und Einzelbüros werden als förderlich für die Wissensdissemination im Unternehmen betrachtet. Durch den Wegfall physischer Grenzen werden Strukturen und Abläufe transparenter - jeder sieht, wer sich mit wem trifft. Diese „Cubicals“ bringen allerdings visuelle Störungen und einen höheren Schallpegel für die Beschäftigten mit sich.

Die Gestaltung von Kooperations- und Kommunikationsbeziehungen hat Einfluss auf die Qualität sowie die Kosten der Produkte und Prozesse. Darüber hinaus können Innovationen und Flexibilisierungen in vielen Fällen nur mit strategischen Partnerschaften realisiert werden. Diese Partnerschaften erfordern mehr als Verträge, um Synergien freizusetzen und gemeinsam neue Wege und Risiken einzugehen. Informelle Beziehungen werden wichtig, um die vielfältigen Prozesse zu koordinieren. Wesentlicher Bestandteil informeller Beziehungen ist im besten Fall Vertrauen in das Gegenüber – sowohl in die Person als auch die Institution. Die Bedeutung und die Rolle von Vertrauen ist deshalb Gegenstand des folgenden Abschnitts.

### **2.3.1 Vertrauen als notwendiger Bestandteil neuer Kooperationsbeziehungen**

Der Begriff „Vertrauen“ erfährt in jüngster Zeit aufgrund des starken Wandels in Arbeit und Gesellschaft neue Bedeutung und wird von verschiedenen Seiten thematisiert (Pribilla, Reichwald & Goecke, 1996; Schweer, 1997; Nadin, 2001; Laucken, 2001; Büssing, 2000, 2001). Offenbar haben sich die Bedingungen der menschlichen Kooperation in den letzten Jahren so verändert, dass „Vertrauen“ wieder interessant ist und als Einflussfaktor in vielen Kontexten gesehen wird. Briam (2000) betont die Bedeutung von Vertrauen in der Unternehmenskultur, Heisig (1997) sieht Vertrauen aufgrund des Übergangs zur Dienstleistungsgesellschaft als bedeutsames Thema für den Zusammenhalt einer Gesellschaft und deren Organisationen. Seiner Auffassung nach entscheiden unter anderem positive Beziehungen darüber, ob und wie Wandlungsprozesse gelingen. Zwar gibt es unterschiedliche Definitionen und Konzeptionen von Vertrauen, doch enthalten die meisten als wesentliche Bestand-

teile den Verzicht auf Macht und Kontrolle sowie die Tendenz, Risiken einzugehen und sich damit verwundbar zu machen (Neubauer, 1997).

Auch der Begriff „Vertrauensarbeitszeit“ zeigt, dass in neuen, komplexen Umwelten wieder auf Vertrauen zurückgegriffen wird, um bewegliche Koordination zu ermöglichen. Vertrauen soll Regeln ersetzen, Formalisierung überflüssig machen, Flexibilität ermöglichen. Ziele wie gute Arbeitsergebnisse und die Konzentration auf Inhalte statt auf Zeit sowie Einspareffekte stehen im Mittelpunkt neuer betrieblicher Arbeitszeitmodelle. Vertrauensarbeitszeit ist der Titel für unterschiedliche Praktiken, die nur durch eine Betriebsvereinbarung als Rahmen bestimmt sind und der Kommunikation zwischen Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzten die konkrete Ausgestaltung überlassen (Scherrer, 2000). Damit gewinnt die Kommunikation der Beteiligten einen höheren Stellenwert und muss positiv reguliert werden, um die Vorteile des Modells zur Wirkung zu bringen.

In Wuppertal wurde von Lutz Becker und Mihai Nadin<sup>2</sup> mit „Trust – das Prinzip Vertrauen“ ein Diskurs eröffnet, der die steigende Komplexität, die Digitalisierung und Vernetzung gesellschaftlicher und ökonomischer Prozesse als Motiv dieser Diskussion begreift. Sie traten im September 2000 mit einem Exposé an die Öffentlichkeit, das die Grundlage für ein Internationales Colloquium im Januar 2001 sowie einen Tagungsband (Hrsg. M. Nadin, 2001) zum Thema Vertrauen war.

Darin wird die globale Entwicklung beschrieben, deren treibende Kraft „eine im ökonomischen Prinzip begründete Rationalisierungsspirale“ ist, die eine Vernetzung von Kommunikations- und Logistikstrukturen bewirkt. Dadurch entstehen neue Forschungs- und Anwendungsgebiete von Wissenschaft und Praxis, deren Entwicklung nicht beim Digitalen stehen bleibt. Gentechnologie und Bio-Engineering, e-commerce und Telebanking werden als wenige Beispiele herausgegriffen. Ein globaler Wettbewerb um die höchstmögliche Geschwindigkeit und Effizienz wirkt sich auf politischer, unternehmerischer und individueller Ebene als ambivalenter Prozess mit Chancen und Risiken für alle Beteiligten aus. Becker und Nadin betrachten Genetik und Bio-Engineering als tragende Kräfte der digitalen Revolution, deren Ergebnisse in keinem Verhältnis zu dem ihnen entgegengebrachten Vertrauen stehen.

Die steigende Komplexität der neuen Kommunikationswelten hat für viele Betroffene – ob als Vertreter von Management oder als Einzelner – größere Ungewissheit und Orientierungsarbeit zur Folge. Informations-, Entscheidungsfindungs-, Koordinierungs- und Konfliktbearbeitungsaufwand steigen auf allen gesellschaftlichen Ebenen wie Politik, Wirtschaft oder Wissenschaft. Gefahren wie Cyberterrorismus und Finanzspekulation können unüberschaubare Folgen für ganze Gesellschaftssysteme haben. Auch die nationalen Arbeitsmärkte werden durch die Globalisierung verändert: „Arbeit wandert dorthin, wo sie am billigsten ist“. Vagabundierende Arbeit und die Schwächung der Sozialsysteme können daraus entstehende Krisenszenarien heutiger Industrienationen sein. Die Reduzierung von Produkt- und Innovationszyklen erhöht den Druck auf Unternehmen und Arbeitnehmer. Das Internet ist von

---

<sup>2</sup> Autoren des Exposés: Dr. L. Becker, Geschäftsführer der Norman Data Defense Systems GmbH und Prof. Dr. Dr. M. Nadin, Fachgebiet Computational Design an der Bergischen Universität Gesamthochschule Wuppertal

wachsender Bedeutung für die Veränderung und die Geschwindigkeit von Marktbewegungen – Startbedingungen für kleine Unternehmen sind vereinfacht, neue Dienstleistungs- und Kooperationsmärkte entstehen. Andererseits finden gleichzeitig globale Konzentrationsprozesse statt, wodurch Monopolstrukturen in vertikalen Märkten entstehen.

Die Autoren gehen von einer „verbreiteten Technologieskepsis in Mitteleuropa“ aus, die indirekt auf die geschätzten Risiken der neuen Technologie und das damit verbundene Misstrauen zurückgeführt wird:

- Virtuelle Interaktion ersetzt Information aus erster Hand, persönliches Erleben wird rar
- Gesellschaftliche und technologische Komplexität erschwert die Meinungsbildung
- Missinformation, Manipulation und Betrug werden als Gefahr gesehen
- Das Internet wird zum Glashaus – Persönlichkeitsrechte möglicherweise untergraben

Im Exposé wird formuliert, dass die Diskussion um wichtige Innovationen in der Medizin oder Gentechnologie aus den „Fachzirkeln herausgerissen und damit emotionalisiert ist“. Gesellschaftliche Desorientierung kann die Folge sein, in einer Zeit, die im Grunde das Gegenteil erfordert: Orientierungsfähigkeit und Vertrauen. Dieses Defizit beeinflusst den „Wettbewerb der Gesellschaftssysteme“ und ist eine der großen Herausforderungen unserer Informationsgesellschaft.

Vertrauen kann dann orientierende Wirkung haben, wenn die eingeschätzten Chancen die wahrgenommenen Risiken übersteigen, wenn eher Vorteile erwartet werden und nicht im Gegenteil wirtschaftliche oder soziale Gefahren. Von dieser aktuellen Ausgangslage her wird eine besondere Notwendigkeit zum bewussten Umgang mit Vertrauen zu Beginn des dritten Jahrtausends postuliert. Um weitere Innovationen als Fortschritt zu nutzen, muss eine positive Beziehung der Menschen für diese Entwicklung aufgebaut werden.

Mit dem beschriebenen Exposé wurden interessierte Personen und Institutionen auf internationaler Ebene im Wissenschafts- und Managementbereich angesprochen. In Vorbereitung des geplanten Colloquiums erschien ein Tagungsband mit Beiträgen zum Thema Vertrauen aus unterschiedlichen Perspektiven. Der Herausgeber des Readers, Mihai Nadin, konnte 29 Autorinnen und Autoren gewinnen, das „Prinzip Vertrauen“ aus wirtschaftlicher, politischer, historischer, technischer, psychologischer und philosophischer Sicht zu diskutieren. Einen besonderen Stellenwert nehmen dabei digitale Transaktionsformen, die weltweite Vernetzung und deren Bedeutung bzw. Gestaltung ein.

Einige der Beiträge enthalten Überlegungen zum Aspekt „Vertrauen in Organisationen“ als Grundlage von Funktionsfähigkeit neuer Strukturen (Erhardt 2001; Scherrer & Wieland, 2001). Auch in anderen Veröffentlichungen wird gerade die emotionale Komponente von Vertrauen als eine Art Fortschreibung bisheriger Erfahrung und Verlässlichkeit in unsicheren, sich wandelnden Verhältnissen als Konstante angesehen, die neue Entwicklungen und effektive Zusammenarbeit ermöglicht (Neubauer, 1997; Heisig, 1997; Scherrer, 2000). Wirkungs-

voll ist Vertrauen vor allem als Steuerungsinstrument bei unstrukturierten Aufgaben, bei örtlicher Flexibilität (Außendienst) und schwer erfassbaren Ergebnissen wie Qualität der Kundenbetreuung (Neubauer, 1997). Das Ausmaß von Vertrauen ist vor allem in folgenden Organisationsfeldern eine wichtige Bedingung für gute Zusammenarbeit: Kommunikation, Motivation, Problemlöseverhalten und organisatorischer Wandel (ebenda). Diese Bereiche stellen gerade für neue Arbeitsformen und Dienstleistungen mit hohem Kommunikationsanteil bedeutsame Erfolgsfaktoren dar und lassen sich auch auf externe Beziehungen zu anderen Personen und Unternehmen anwenden.

Die mit der Entwicklung von Vertrauen einher gehende sinkende Formalisierung kann für Beschäftigte und Betroffene Vorteile wie individuelle Arbeitszeit und mehr Autonomie bei der Aufgabebearbeitung haben, andererseits aber auch neue Belastungen mit sich bringen. Höhere Autonomie erfordert mehr Entscheidungen des Einzelnen, bessere Selbstorganisation und Disziplin, höheren Aufwand für Absprachen und Kommunikation. Wenn sich diese Merkmale in der Zusammenarbeit etablieren sollen, ist es sinnvoll, dies nicht dem Zufall zu überlassen, sondern die „Beziehungsebene“ in den Unternehmen und Organisationen ähnlich bewusst zu gestalten wie die Sachebene. Zwar gibt es noch kein „Kulturcontrolling“ als Steuerungsinstrument hilfreicher Koordinationsbeziehungen, doch besteht vielfach der Anspruch, die „weichen Faktoren“ des Human Resource Managements stärker als bisher zu gewichten.

### **2.3.2 Kommunikation und Organisationskultur**

In den oben beschriebenen vielfältigen, im Wandel begriffenen Organisationsformen ist die Kommunikation der beteiligten Personen bedeutsamer als in früheren traditionellen Verhältnissen, wo vieles nicht immer wieder neu besprochen und ausgehandelt werden musste. Dies gilt für die Kommunikation mit externen Partnern, Kunden und/oder Lieferanten und auch für innerbetriebliche oder kooperative Strukturen. Ob Aufgabenstellungen in wechselnden Projektgruppen, Zusammensetzung temporärer Arbeitsgruppen oder Arbeitszeiten – Flexibilität führt zu höheren Koordinations- und Kommunikationsaufwand. Zum Teil kann dieser Aufwand reduziert werden, wenn Vertrauensbeziehungen vorhanden sind und damit immer wieder Alltagsrisiken eingegangen werden können.

Renn & Kastenholz (2001) fordern zur positiven Bearbeitung von Risikokommunikationsprozessen Glaubwürdigkeit und Verständigungsorientierung. Sie beschreiben als eine Möglichkeit für Vertrauensgewinn die Methode des „kooperativen Diskurses“, die den Beteiligten sowohl eine kompetente Problemdarstellung als auch die Einbindung ihrer Interessen und Werte ermöglicht. Dieses Konzept für die Risikokommunikation wurde zwar für die Anwendung kommunaler und regionaler Prozesse entwickelt, hat m. E. aber hohen Anregungsgehalt für innerbetriebliche Kommunikation. Bestehende Konflikte werden dabei nicht unbedingt mit einem Konsens, aber „mit einem Konsens über den Dissens“ benannt und können produktive Teillösungen oder neue Ideen zum Ergebnis haben. Die offene und dialogorientierte Kommunikationspolitik wird zwar nicht als Garantie für die Lösung aller Probleme gesehen,

aber immerhin als Chance betrachtet, die Erwartungen von Bürgern mit den Leistungen von Institutionen stärker in Einklang zu bringen.

Die Bildung von Vertrauen hat nach Hoyningen-Huene (2001) in jedem Fall das „aktive Engagement des Vertrauenssubjekts“ zur Voraussetzung. Dafür müssen entsprechend günstige Bedingungen wie beispielsweise die Seriosität und Glaubwürdigkeit der Fakten als kognitive Vertrauenskomponente geschaffen werden. Es gibt seiner Auffassung nach nicht eine Art neutralen Zustand, d. h. es ist entweder Vertrauen oder Misstrauen vorhanden. Die Vertrauenssubjekte werden mit Vertrauensentzug bzw. Misstrauen auf Enttäuschungen reagieren, weshalb er den „Vertrauensobjekten“ (in diesem Fall Arbeitgeber) empfiehlt, das in sie gesetzte Vertrauen nicht zu enttäuschen. Verlorenes Vertrauen wiederzugewinnen, macht massive und kostspielige Maßnahmen notwendig.

Kommunikation und Koordination spielen in Unternehmen und anderen Organisationen eine wachsende Rolle, weil die Komplexität der Arbeitsprozesse steigt und die menschlichen Kompetenzen beim Umgang mit Wissen mehr als je zuvor gefragt sind. Vertrauens- und glaubwürdig ist Kommunikation dann, wenn sie in alle Richtungen (nach außen und nach innen) kompetent, demokratisch und freundlich ist. Sowohl Scherrer & Wieland (2001) als auch Gora (2001) halten Vertrauen für einen wesentlichen Managementfaktor. Bei wachsender Komplexität und Virtualisierung von Organisationen steigt die Bedeutung indirekter Steuerungsmechanismen wie Kultur und Betriebsklima.

Dies wird auch in Untersuchungen von Büssing (2000) bestätigt. Danach nimmt Vertrauen bei Telearbeit im Vergleich zu traditioneller Büroarbeit eine besondere Rolle ein, es besteht ein stärkerer und breiterer Zusammenhang mit Involvement und Bindung an die Organisation. Darüber hinaus wird im Projekt „Telekooperation in Beziehungsnetzwerken für informationsbezogene Dienstleistungen TiBiD“ der Prozess der Vertrauensbildung verteilter Informationsdienstleister vor allem in der Anfangsphase virtueller Dienstleister in einer Pilotstudie untersucht.

Vertrauenskultur steht in Überlegungen von Gora (2001) und Erhardt (2001) im Mittelpunkt der Betrachtung. Die Transparenz des unternehmensspezifischen Wissens für alle Beteiligten und eine gleichzeitige Strukturierung/Restrukturierung der Organisationsprozesse ist nach Gora eine wesentliche Anstrengung von Unternehmen, um im Wettbewerb zu bestehen. Weiter schlägt er die Nutzung technischer Möglichkeiten wie Workflow-Systeme und eine neue Kommunikationskultur vor. Diese besteht nicht in der Abschottung von Herrschaftswissen, sondern in einer „Politik der offenen Türen“, Kommunikationsseminaren und zwanglosen Kontakten der verschiedenen Abteilungen untereinander.

Für die Bildung und Erhaltung von Vertrauensbeziehungen ist die Bedeutung der informellen Kommunikation neben den offiziellen Koordinationsstrukturen bedeutend. Bungard et al. (1999) belegen in einer Untersuchung, dass informelle Kommunikation neben privaten Themen oft Arbeitsinhalte thematisiert und so schnell für Informationsfluss und gute Beziehungen zwischen den Akteuren sorgt. Nicht nur für das Betriebsklima ist Kommunikation ein wichtiger Einflussfaktor, sondern auch für den betrieblichen Erfolg und das Wohlbefinden der



Arbeitenden (Kalmus, 1995, Badura, 2000). Kommunikation als Produktivitätsfaktor wird unter zukünftigen Bedingungen bewusster und sorgfältiger zu gestalten sein, um in Veränderungsprozessen vorhandene Potentiale zu aktivieren und die schwierigen Führungsprozesse zu unterstützen.

Eine Studie der LeibundGut – Unternehmensgruppe mit ca. 100 mittelgroßen Unternehmen in Deutschland und der Schweiz belegt, dass die Führungskräfte von über 80% der Unternehmen der Kommunikation „höchste Bedeutung für den Unternehmenserfolg“ beimessen und ihr eine wichtige Rolle in Veränderungsprozessen bescheinigen. Weiter wird innerbetriebliche Kommunikation in „engem Zusammenhang mit Motivation, Vertrauen und Sicherheitsgefühl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ gesehen. Auch auf den Krankenstand und die Fluktuation sowie auf den Führungsprozess habe sie in reduzierender Weise Einfluss (LeibundGut, 2001). Für die Defizite von Unternehmens- und Kommunikationskultur werden mehrere Gründe angegeben: Unterschiedliche Kulturen in einem Unternehmen (Gewerbliche, Angestellte, freie Mitarbeiter usw.), die steigende Komplexität von Unternehmensprozessen und die Belastung von Führungskräften im Alltag, die dafür sorgt, dass das Thema Kommunikation oft untergeht. Darüber hinaus wird selbstkritisch angemerkt, dass die Anlage der Kommunikation wenig dialogorientiert ist, oft nur schriftliche Informationswege genutzt werden und dies dann mit „Kommunikation“ gleichgesetzt wird.

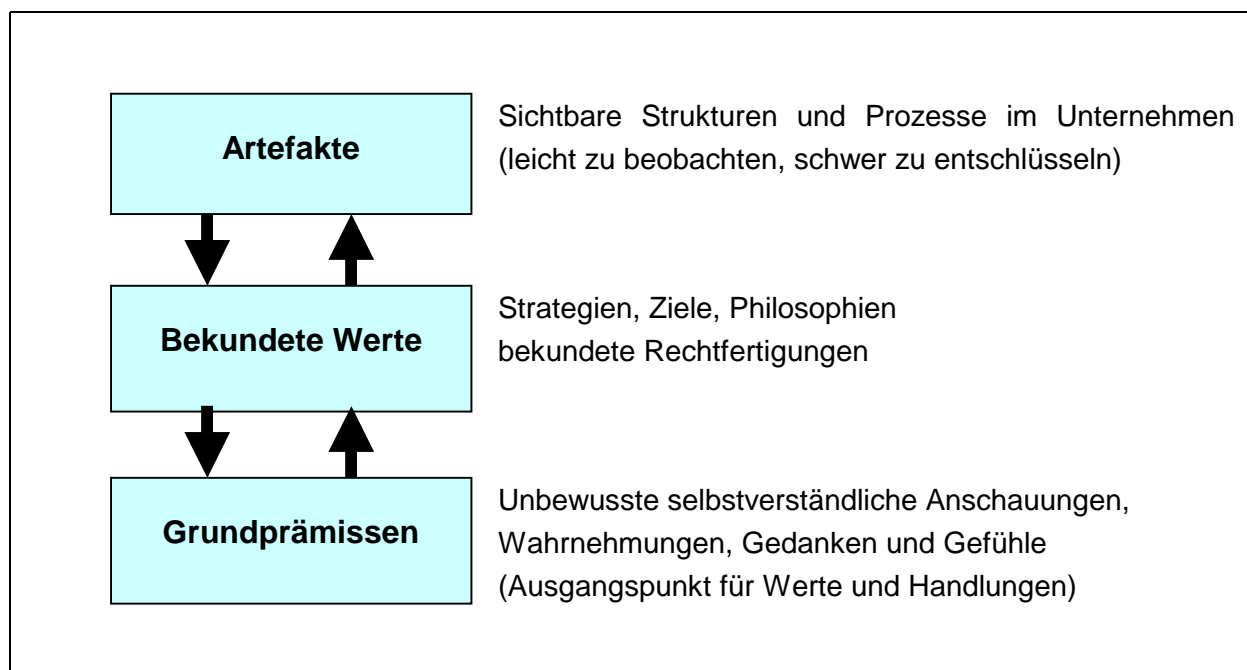
Auch Held, v. Bismarck & Bungard (1999) können zeigen, dass bei Umstrukturierungen wie beispielsweise der Zusammenlegung von Abteilungen - ähnlich wie bei Fusionen von Konzernen – für eine effiziente Weiterarbeit die Kommunikation untereinander eine wichtige Voraussetzung ist. Hier ist der Umgang untereinander – der zwischen Führungskräften, der von Führungskräften den MitarbeiterInnen gegenüber und der unter Kolleginnen und Kollegen – einer kulturellen Veränderung unterworfen. Wenn diese Veränderung von den Systemen erfolgreich bewältigt wird, können neue Chancen genutzt und Synergieeffekte erzielt werden. Das Konstrukt „Organisationskultur“ als übergeordnetes Rahmenphänomen nimmt damit indirekt Einfluss auf Produktivität und Wohlbefinden der Beschäftigten.

In den achtziger Jahren veröffentlichten die Autoren Peters und Waterman (1983) eines der zahlreichen populärwissenschaftlichen Bücher zum Thema Organisationskultur, welche mit dem Grundtenor „die Kultur beeinflusst den ökonomischen Erfolg der Organisation“ die Diskussion um spezifische Unternehmenskulturen große Beachtung fanden. Auf diese eher funktionalistische Perspektive wurde von kritischen Organisationsforschern mit der Sorge reagiert, dass die Chance der Gewichtung von Kultur als zwischenmenschliche, nicht ausschließlich rationale Seite der Organisationsbeziehungen zur Steuerung der Mitarbeiter instrumentalisiert und so entfremdet werden kann (Neuberger & Kompa, 1987). Hier bilden sich die üblichen Interessenskonflikte ab, die nicht mit Datenerhebungen oder wissenschaftlichen Debatten gelöst werden können, sondern dem „realen Spiel der Kräfte“ in der sozialen Wirklichkeit unterliegen, die ihrerseits Teil von Kultur sind bzw. sie maßgeblich prägen.

Zum Konflikt von Kulturanalyse und „Kulturmanagement“ ließe sich meines Erachtens die Frage „warum sollte man etwas analysieren, beschreiben und erklären wollen, was man

nicht beeinflussen oder verändern will?“ mit dem Herangehen von Raeder (2000) beantworten. Sie benennt diesen Konflikt als Zweiteilung oder Polarisierung der Organisationskulturansätze, die - typisch für die Moderne – von postmodernen Perspektiven überwunden werden sollten. Sie verzichtet dabei auf eine Definition des Begriffs und stellt verschiedene Ansätze zur Systematisierung dar, die als Konzepte zur Beschreibung von Bedeutungsinhalten, zur Erklärung der Entwicklungen und zur Gestaltung beeinflussender Maßnahmen zusammengefasst werden können.

Die Arbeit von Schein (1995) geht nicht von einer einzigen organisationsübergreifenden Kultur aus, sondern von verschiedenen Subkulturen in Unternehmen, die für die Beschäftigten jeweils verbindlich scheinen. Der Autor beschreibt drei Ebenen von Organisationskultur, die in folgender Abbildung dargestellt sind:



**Abbildung 2: Ebenen der Organisationskultur (Schein, 1995, S. 30).**

Seine Definition von Kultur fasst dies zusammen: „Ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird.“ (Schein, 1995, S. 25)

Die Grundprämissen sind nicht direkt erkennbar oder erfahrbar, sie müssen entschlüsselt werden, um die beiden oberen Ebenen in ihrer Bedeutung verstehen zu können. Nur diesen „tieferliegenden Grundanschauungen und Überzeugungen (...), die im Unterbewusstsein wirksam sind“ (Schein, 1995, S. 24), gibt er den Status der Kultur. Das Erschließen der Grundprämissen erfolgt im „klinischen Forschungsansatz“, die in Einzelgesprächen gewonnenen Daten mit Beobachtungen anzureichern und intuitiv zu interpretieren. Schein betont die besondere Rolle der Führungskräfte bei der Prägung der Kultur. Raeder (2000) charakte-

riert dies als „Überwiegen der funktionalistischen Orientierung trotz tiefenpsychologischen Grundmodells“ (S. 16).

Auswirkungen von Unternehmens- und Organisationskultur sind aus vielen Gründen nicht zu quantifizieren. Bei der Vielfalt kultureller Phänomene, deren begriffliche Fassung und schwierige Operationalisierbarkeit ist nur schwer an Vollständigkeit heranzukommen. Die Klassifizierung von Organisationskulturen wird von Bleicher (1995) über die Dimensionen „Offenheit“, „Differenziertheit der Werthaltungen“ und „kulturprägende Rolle der Führung“ vorgenommen. Eine wenig ausgeprägte Offenheit beispielsweise führt zu einer Binnenorientierung, bei der zwischen innen und außen eine klare Grenzziehung besteht. Nur wenige Organisationsmitglieder sind dabei für die Kontakte nach außen (Kunden, Lieferanten) zuständig, der Innenbetrieb läuft nach eigenen Gesetzmäßigkeiten ab und Veränderungsvorschläge stören den vermeintlich effizienten Arbeitsablauf.

Die Erfahrungen in zahlreichen Call Centern belegen, dass die „weichen“ Faktoren wie Unternehmenskultur und Organisationsklima durchaus im Widerspruch zu den harten Fakten wie Arbeitshektik, monotone Aufgaben usw. stehen können. Wird der soziale Rahmen als angenehm erlebt, kann dies eine Menge Belastungen puffern oder kompensieren. Dies gilt genauso umgekehrt, dass auch gut gestaltete Arbeitsplätze und –inhalte von schlechtem Klima und autoritärer Führung konterkariert werden können. Den übergeordneten Faktoren sollte nach Müller (1999) in der Arbeitswissenschaft deshalb mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden als bisher. Phänomene wie Betriebsklima, Loyalität, Vertrauen, interne Kommunikation und Perspektiven für die eigene Kompetenzentwicklung können auch mit dem Begriff „commitment“ zusammengefasst werden. Dies wird im folgenden Abschnitt genauer ausgeführt.

### 2.3.3 Commitment in Organisationen

Das Konzept Commitment beschäftigt sich mit der Bindung von Menschen an Organisationen, die von Moser (1993) in strukturelle Sachverhalte (Mietvertrag, Arbeitsvertrag) und psychologische Zustände (Bindungsgefühl, Empfindung) unterschieden werden. Beides kann zusammen oder getrennt voneinander auftreten und hat dann unterschiedliche Konsequenzen für die Person und die Organisation. Geht man nach Moser davon aus, dass Organisationen die Verfolgung ihrer Ziele an ihre Mitglieder delegieren, so haben sie ein Interesse daran, dass ihre Mitglieder partizipieren und ihre Ziele produzieren. Die Bedeutung dieses *psychologischen Bandes* zwischen Person und Organisation wächst vor allem dann, wenn traditionelle Mittel der Bindung wie Arbeitsplatzsicherheit, Aufstiegschancen, übertarifliche Zulagen und/oder soziale Umgebung durch neue Organisationsformen reduziert sind. Losere „strukturelle“ Bindungen wie freie Mitarbeit oder Freelancing, virtuelle Unternehmen, Zeitarbeit oder Telearbeit erfordern für eine gute Zusammenarbeit vertrauensvolle Beziehungen und mehr als die Erfüllung der definierten Aufgaben und Vorschriften. Engagement, Identifikation und Motivation sind gerade in sich verändernden Strukturen mit wechselnden Aufgaben eine Voraussetzung für Erfolg und Wohlbefinden. Hier stehen die „neuen“ Organisationen vor allem vor der Frage, was sie für die Entwicklung von Commitment - eventuell als

„temporäres Commitment“ verstanden – tun können, um ihre eigenen Interessen (gute Produkte und Dienstleistungen) zu sichern.

Die beiden Formen „organisationales Commitment“ und „Job Commitment“ werden von Millward und Hopkins (1998) in ihrer Untersuchung erhoben. Dabei schneidet das „Job Commitment“ mit höheren Werten ab. Dies zeigt, dass Bindung und psychologische Kontrakte stärker über die Aufgabe und Tätigkeit, weniger über die Organisation oder zum Unternehmen hergestellt werden. Zu ähnlichen Ergebnissen bezüglich der Bedeutung von „Tätigkeit“ kommt eine Metaanalyse zu Commitment von Mathieu und Zajac (1990).

Diese metaanalytische Auswertung über 124 Untersuchungen zeigt, dass deutliche Zusammenhänge zwischen Commitment und Personfaktoren in Form der selbst wahrgenommenen Kompetenz und der Einstellung zur Arbeit bestehen. Zur Höhe des Bildungsniveaus ergaben sich negative Korrelationen, was die steigende Unabhängigkeit qualifizierter Personen belegt. Weiter zeigt die Metaanalyse einen hohen Zusammenhang von Commitment zur Arbeitsmerkmalen wie Variabilität, Komplexität und Autonomie. Diese Ergebnisse bestätigen das Herangehen handlungstheoretischer Konzepte, welche die Qualität und Struktur der Arbeitsaufgabe als zentralen Ausgangspunkt gesundheits- und persönlichkeitsförderlicher Arbeitsgestaltung betrachten (Hacker, 1986; Ulich, 1994). Zum Thema Fluktuation ergaben sich deutlich negative Korrelationen und zwar zur Absicht, nach Beschäftigungsalternativen zu suchen und zur Absicht, den Arbeitsplatz zu wechseln sowie zum tatsächlichen Fluktuationsverhalten.

Die untersuchten Folgen von Commitment bestehen in positiven Auswirkungen wie Leistungssteigerung und dem Ausbleiben von negativen Verhaltensweisen wie Absentismus und Fluktuation (Wieland, Six, Felfe, Schmook & Knorz, 2001). In der Forschung werden verschiedene Bindungen diskutiert: Bindung an Organisation, Beruf, Tätigkeit, Arbeitsgruppe und Beschäftigung als generalisiertes Konstrukt. Arbeitsorganisatorische Faktoren wie flexible Arbeitszeiten zur Erhöhung von Autonomie und Kontrolle sowie zur besseren Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Familie spielen vor allem bei Frauen eine große Rolle und können das organisationale Commitment steigern, genaue Untersuchungen stehen aber noch aus (Wieland et al., 2001).

Die klassische Konzeption von Commitment als das Maß der Bindung einer Person an eine Organisation oder einen Beruf enthält die drei Bestandteile affektives, rationales und normatives Commitment (Meyer & Allen, 1997). Diese Unterscheidung ermöglicht die Messung der Bindungsstärke auf drei Dimensionen:

1. Affektives Commitment bedeutet Verbundenheit mit dem Beruf oder der Organisation vor allem aufgrund positiver Gefühle. Arbeitsfreude, Stolz und/oder Loyalität bestimmen hier wesentliche Teile der Bindung: Wünschen und Wollen der Person erhält die Bindung und entwickelt sie unter Umständen weiter.

2. Normatives Commitment bedeutet, dass die Verpflichtung der Organisation gegenüber im Vordergrund steht, obwohl es eventuell gar nicht so erwünscht ist oder man vielleicht sogar Nachteile in Kauf nimmt.

3. Rationales Commitment ist dann ein wesentliches Element, wenn die Aufrechterhaltung der Bindung vernünftig erscheint oder sie aufgrund mangelnder Alternativen fortgeführt werden muss.

Die Attraktivität des Konstrukts Commitment stieg im deutschsprachigen Raum in den letzten Jahren an, auch das Interesse im angloamerikanischen Sprachraum ist ungebrochen. Die Gründe dafür liegen unter anderem im Bereich der angenommenen hohen Motivation bei gutem Commitment. Es wird hohe Leistungsbereitschaft und eine gewisse Toleranz möglichen Unannehmlichkeiten gegenüber erwartet, die beide zum Erfolg des Unternehmens beitragen.

Für die Unternehmen im Teleservice sind in diesem Zusammenhang zwei Fragen von Bedeutung: Welcher *Art* ist die Bindung der Beschäftigten und welche *Zusammenhänge* ergeben sich zu anderen Organisations- und Tätigkeitsmerkmalen wie geringe Handlungsspielräume, Leistungskontrolle und Beanspruchung aus Kommunikation mit Kunden? Informationen zu diesen Sachverhalten könnten Interventionen zur Erhöhung der Zugehörigkeit und der langfristigen Beschäftigung ermöglichen, die im Interesse der Betreiber und der Belegschaften Absentismus und Fluktuation reduzieren sowie zu besseren Arbeitsbedingungen und Images der Call Center-Tätigkeit führen.

Bei Commitment-Konzepten gibt es meines Erachtens Zusammenhänge zu den Equity-Modellen (Adams, 1965) sowie zum Modell beruflicher Gratifikationskrisen (Siegrist, 1996). Ungleichgewicht von Investition in die Tätigkeit/Organisation und Belohnung/Bezahlung kann ein Grund für schwaches Commitment und hohe Fluktuationsraten sein. Die Call Center-Tätigkeit ist für die meisten Beschäftigten, vor allem diejenigen mit hoch standardisierten Aufgaben, kein Beruf oder Dauerarbeitsplatz, sondern ein „Job“. Im Begriff „Job“ ist der Wechsel zum nächsten Job bereits angelegt, eine langfristige Bindung findet nicht statt. Oft ist dies eine unausgesprochene Vereinbarung zwischen Arbeitgebern/Betreibern von Call Centern und ihrem Personal.

Die Perspektive zum „Beruf Call Center Agent“ oder zur dauerhaften Beschäftigung muss von der Organisation angeboten, entwickelt und geschaffen werden. Signale in diese Richtung können von besser ausgestatteten Arbeitsplätzen, mehr sozialer Unterstützung und höherer Partizipation im Arbeitsprozess ausgehen. Vor allem die spezielle Anforderung der CC-Tätigkeit, die permanente Kommunikation mit Kunden, muss stärker gewürdigt werden als bisher. Sich 10 bis 30mal pro Stunde auf neue KundInnen und ihre Wünsche einzulassen, immer wieder gleiche Fragen zu beantworten und freundliche, gute Reklamationsbearbeitungen vorzunehmen ist eine besondere Anstrengung, die besonderer Voraussetzungen bedarf.

Die folgenden Ergebnisse zum Thema wurden in einer Untersuchung des gesina-Projekts erarbeitet, die Commitment in verschiedenen Arbeitsformen miteinander vergleicht (Wieland, Six, Felfe, Schmook & Knorz, 2001). Das Instrument zur Messung von Commitment wurde im Unterauftrag des Forschungsprojekts „Gesundheit und Sicherheit in Neuen Arbeits- und Organisationsformen gesina“ von dem Unterauftragnehmer Universität Halle, Lehrstuhl Sozialpsychologie, in verschiedenen Betrieben und Organisationen eingesetzt. Beabsichtigt war ein Vergleich zwischen neuen und traditionellen Arbeitsformen. Es konnten Daten bei traditionellen Angestellten, bei Selbständigen, Leih/ZeitarbeitnehmerInnen und Call Center-Beschäftigten erhoben werden.

Es wurde ein Fragebogen entwickelt, der unterschiedliche Formen von Commitment betrachtet: Die drei Komponenten des Modells von Meyer & Allen (1997) affektives, normatives und rationales Commitment waren jeweils bezogen auf die Organisation, den Beruf/die Tätigkeit sowie die Beschäftigungsform. Die sich daraus ergebenden neun Bezüge oder Ausprägungen von Commitment sind in folgender Tabelle zusammengestellt.

**Tabelle 7: Komponenten und Bezüge der eingesetzten Commitment Skalen**

Komponente	Organisation	Beruf/Tätigkeit	Beschäftigungsform
affektiv	OCA	BCA	SCA
rational	OCR	BCR	SCR
normativ	OCN	BCN	SCN

In verschiedenen Call Centern bearbeiteten 141 Beschäftigte den Fragebogen Commitment, kombiniert mit einer Kurzversion der Beurteilung von Belastungsfaktoren (Synthetische Belastungs- und Arbeitsanalyse, SynBA, Wieland-Eckelmann et al., 1999). Das Durchschnittsalter dieser Personen war 30,7 Jahre, die durchschnittliche Beschäftigungsdauer betrug 2,1 Jahre, der Frauenanteil 60%.

Die Ergebnisse der Untersuchung lassen sich zusammenfassen wie folgt:

Die Werte für *organisationales Commitment affektiv (OCA)* fallen bei Selbständigen am höchsten aus, sie entwickeln die engste Bindung an die (eigene) Organisation. Sie werden gefolgt von den Festangestellten und den Call Center-Beschäftigten. Die niedrigste gefühlsmäßige Bindung weisen Leih/ZeitarbeitnehmerInnen auf, was nicht weiter verwundert, haben sie es doch permanent mit zwei Organisationen – Verleiher und Entleiher – zu tun, von welchen der Entleiher als Arbeitsplatz mehr oder weniger oft wechselt. Interessant ist dabei, dass das Lebensalter in keinem Fall eine Rolle für die affektive Bindung spielte, die Kovariate Bildungsabschluss aber schwach signifikante Effekte zeigte (je höher der Bildungsabschluss, desto stärker die affektive Bindung).

Das rationale oder kalkulatorische Commitment zur Organisation, das die Kosten-Nutzen-Erwägungen der Beschäftigten abbildet, brachte eine veränderte Reihenfolge der vier Grup-

pen: Festangestellte weisen das ausgeprägteste kalkulatorische Organisationscommitment auf, es folgen die Selbständigen und die Zeitarbeitnehmer. Am Ende der Reihe stehen die Call Center-Agents, die offenbar das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Arbeit in der Organisation am schlechtesten einschätzen. Diese Form des Commitments fällt darüber hinaus bei den Personen höher aus, für die Arbeitsplatzsicherheit eine wichtige Größe darstellt. Diese Ausprägung ergibt sich wahrscheinlich dann, wenn diese Sicherheit von Seiten der Organisation gegeben ist, was im Teleservice nicht immer der Fall ist. Dies können erste Hinweise für die Geschäftsleitungen von externen Dienstleistern in bezug auf die Ursachen geringer Bindung und entsprechend hohen Fluktuationsraten sein.

Auch das normative organisatorische Commitment unterscheidet sich signifikant in Abhängigkeit von der Beschäftigungsform: Die Call Center-Agents liegen bei der Stärke von Verpflichtungsgefühlen der Organisation gegenüber nach den Angestellten und den Selbständigen vor den Zeitarbeitnehmern an dritter Stelle. Wahrgenommene Verpflichtung kann Ausdruck einer Balance zwischen Geben und Nehmen zweier Partner sein, insofern kann möglicherweise hier von einer Reaktion auf (unverbindliche) Rahmenbedingungen und (schlechter) Arbeitsorganisation ausgegangen werden. Dies ließe sich meines Erachtens für Call Center-Tätigkeiten mit besser strukturierten Telefonie-Tätigkeiten, regelmäßiger Qualifizierung und Angeboten auf Perspektiven in der Organisation verbessern.

Das Commitment zum *Beruf bzw. zur Tätigkeit* weist bei den Call Center-Beschäftigten unter den vier untersuchten Gruppen bei der affektiven Komponente die niedrigsten Werte auf, obwohl es noch über den Werten des kalkulatorischen Commitments liegt. Man kann sich demnach sehr leicht vorstellen, dass die MitarbeiterInnen im Teleservice mit sehr geringer gefühlsmäßiger Bindung an ihre Tätigkeit und noch geringerer Nutzenwahrnehmung sehr leicht ihren „Job“ wechseln, wenn entsprechende Angebote vorliegen. Das affektive Commitment zur Tätigkeit steigt interessanterweise mit anspruchsvolleren Aufgabenanforderungen, was Überlegungen zur besseren Arbeitsorganisation mit höherer Vielfalt und mehr Handlungsspielräumen bestätigt.

Auch das normative Commitment an die Tätigkeit fällt in Call Centern am niedrigsten aus, es besteht demnach eine recht geringe wahrgenommene Verpflichtung, seiner derzeitigen Tätigkeit treu zu bleiben. Dies ist allerdings nicht auf die Beschäftigungsform zurückzuführen, sondern auf die drei Faktoren Aufgabenkomplexität, Arbeitsplatzsicherheit und Führung, was obige Überlegungen bestätigt und erweitert. Auch hier finden sich Hinweise auf Defizite für das Management von Call Centern.

Für die drei Komponenten wurden bei Commitment der Beschäftigungsform gegenüber folgende Ergebnisse gefunden: Die affektive Komponente ist bei Selbständigen am höchsten ausgeprägt, es folgen die Festangestellten, die CC-Agents und die ZeitarbeitnehmerInnen. Die signifikanten Haupteffekte waren neben der Beschäftigungsform für diese affektive Komponente die Einflussfaktoren Aufgabenanforderungen und Klima (!). Ähnlich die Werte für das kalkulatorische Commitment: Die Kosten-Nutzen-Bindung war eindeutig auf die Beschäftigungsform zurückzuführen. Das normative Commitment als Verpflichtung, die Beschäfti-

gungsform beizubehalten, hatte bei den Festangestellten die höchste Ausprägung, es folgen die Call Center-Beschäftigten und dann die Selbständigen. Bei ZeitarbeitnehmerInnen wurde diese Komponente nicht erhoben.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Commitment im Teleservice sehr niedrig ist. Die Ergebnisse zeigen die Defizite für Teleservice-Organisationen und damit auch die Chancen für Veränderungen, die wesentlich aus Aufgabenoptimierung, höherer Verbindlichkeit seitens der Arbeitgeber sowie der Schaffung von Perspektiven für die Agents bestehen. Die Ergebnisse bestätigen Ergebnisse arbeitswissenschaftlicher Untersuchungen, wonach vielfältige Aufgaben eine wesentliche Voraussetzung für Weiterentwicklung sind. Man könnte interpretieren, eine Organisation braucht eine gute Portion Commitment ihrer Mitglieder, um gesund und tragfähig zu sein sowie weiteren notwendigen Wandel bewältigen zu können. Diese gesunden Bindungen setzen andererseits die Gesundheit der Beschäftigten und wahrgenommene Perspektiven in ausgewogener Kosten-Nutzen-Relation voraus. Für langfristige Planungen des Managements im Teleservice können dies wertvolle Anhaltspunkte für die Ausgestaltung ihrer Organisation sein.

In dieser Arbeit soll der Wandel von Belastungen, die neuen Erfordernisse in neuen Arbeits- und Organisationsformen, die Auswirkungen für Beschäftigte auf ihre direkte Tätigkeit sowie ihre psychische Beanspruchung im Mittelpunkt stehen. Dabei wurde der Tatsache Rechnung getragen, dass die Bedeutung der Rahmenbedingungen der Arbeit wie soziale Sicherheit, soziales Miteinander, Selbstorganisationsdruck und kulturelle Veränderungen steigen. Der nächste Abschnitt thematisiert vor allem die psychischen Belastungen.



### 3 Wandel von Belastung und Beanspruchung: Psychische Belastungen im Fokus

Mit der fortschreitenden Automatisierung und technologischen Entwicklung haben sich Arbeitsaufgaben und Funktionen des Menschen in weiten Bereichen geändert. Für die Funktionsteilung zwischen Mensch und Maschine haben sich daraus grundlegende Veränderungen ergeben. Die Verfügbarkeit neuer Techniken führt zur Übertragung von Arbeiten wie Krafterzeugung und Energieumsatz auf Maschinen, was deutliche Verringerungen körperlicher Leistungsanforderungen für Personen mit sich bringt. „An die Stelle der Krafterzeugung und –umsetzung sind mehr und mehr Aufgaben der Informationsverarbeitung und –erzeugung getreten. Damit hat sich eine Verlagerung von physischer zu psychischer Belastung ergeben.“ (Nachreiner, 1988).

Überforderung, gewachsenes Arbeitstempo, steigender Leistungsdruck und Belastungen aufgrund neuer Techniken werden von vielen Beschäftigten als psychische Belastungen genannt (Marstedt et al., 1993). Da der Anteil informationsverarbeitender Tätigkeiten an Bildschirmarbeitsplätzen extrem zugenommen hat, verwundert dies nicht. Körperliche Belastungen haben vor allem aufgrund von Technisierung und Automation an Bedeutung verloren. Psychische und soziale Belastungen wie Zeitdruck, Führungsverhalten und Informationsverarbeitung dagegen rücken für den Arbeitsschutz und die Prävention/Gesundheitsförderung in den Vordergrund (Oppolzer, 1999; Scheuch, 1997).

Eine neue umfangreiche Untersuchung der BKK nimmt einen Vergleich verschiedener Belastungsarten des Industriesektors mit dem Dienstleistungssektor vor (Meyer, 2001). Die Belastungsarten wurden in fünf definierten Kategorien bei 12 470 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in 13 Branchen abgefragt. Bei den drei Kategorien „körperliche Belastungen“, „Umgebungsbelastungen“ und „psychomentale Belastungen“ schnitt der Dienstleistungsbereich deutlich besser ab als die Industrie. Die beiden Belastungsgruppen „psychosoziale“ und „organisatorische Belastungen“ waren bei den Dienstleistungserbringern höher ausgeprägt als in der Industrie. Zur Differenzierung wurden die „psychosozialen Belastungen“ bei Dienstleistungen in sechs Komponenten aufgeteilt, von denen „fehlende Unterstützung/ Anerkennung“ weit mehr Belastung generiert als alle anderen. Die weiteren psychosozialen Belastungsquellen rangieren wie folgt: „mangelhafte Kommunikation“, „Beziehung zum Vorgesetzten“, „fehlende Autonomie/Mitbestimmung“, „Beziehung zu KollegInnen“ und „Verantwortungsdruck“. Interessant ist, dass Männer im Dienstleistungsbereich in allen Einzeldimensionen psychosozialer Belastung höhere Werte aufweisen als Frauen.

Die Ergebnisse besagen weiter, dass im Dienstleistungssektor psychosoziale Belastungen einen höheren Einfluss auf das Gesundheitsempfinden aller Beschäftigten haben und bei Frauen vor allem die sozialen Beziehungen und bei Männern die Verantwortung ausschlaggebend für schlechtes Gesundheitsempfinden ist. Insbesondere die fehlende Unterstützung und Anerkennung von Seiten der Vorgesetzten und KollegInnen sind für eine Reduzierung der allgemeinen Arbeitszufriedenheit verantwortlich.

Der traditionelle Arbeitsschutz ist mit diesen Entwicklungen überfordert und muss die primär auf Verhütung von Berufskrankheiten und Unfälle ausgerichteten Konzepte durch neue Überlegungen und Instrumente erweitern. Die Forderung nach einem umfassenden „Gesundheitsmanagement“ wird von vielen Autoren erhoben und auch in exemplarischen Beispielen beschrieben (vgl. die Beiträge in Brandenburg, Nieder & Susen, 2000). Der Begriff Gesundheitsmanagement beschreibt dabei die Gesamtheit der systematisch aufeinander bezogenen Maßnahmen zum Erhalt und Förderung von Leistungsbereitschaft und Fähigkeiten in einem fortlaufenden Prozess (ebenda). Ganzheitliche Konzepte berücksichtigen ergonomische Bedingungen und Arbeitsumwelteinflüsse, die Gestaltung von Arbeitsmitteln sowie die psychische Beanspruchung, die sich aus der Art und Weise der Arbeitsaufgabe ergibt.

1986 wurde in der Ottawa-Charta der Weltgesundheitsorganisation (WHO) Gesundheitsförderung definiert als „... ein Prozess, (um) allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen...“ Für die meisten erwachsenen Menschen ist die Zeit, die sie am Arbeitsplatz oder während der Arbeit verbringen ein großer Teil ihres Lebens, der damit enormen Einfluss auf ihre Gesundheit und ihr Wohlbefinden hat.

Die Frage „was erhält Menschen trotz Belastungen gesund?“ wird aufgrund komplexer und zum Teil nur sehr schwer gestaltbarer Verhältnisse zunehmend wichtiger. Das Thema „Salutogenese“ nach Antonovsky (1987) hat die Ressourcenforschung begründet und bisherige Perspektiven erweitert. Das beinhaltet auch die Qualifizierung von Individuen, sich mit belastenden Bedingungen auseinander zu setzen, um gesund zu bleiben (Allmer 1992). Nach dem Modell der Ressourcenkonservierung von Hobfoll (1989) streben Menschen nach dem Aufbau und Erhalt von Ressourcen. Diese Entwicklung von Ressourcen ist mit Gesundheit und Wohlbefinden verbunden und der aktuelle oder potenzielle Verlust wirkt bedrohlich. Bei bedrohten Ressourcen werden andere Ressourcen eingesetzt, um die gefährdeten zu erhalten - insofern spielt auch das Gleichgewicht zwischen Anforderung und zur Verfügung stehenden Ressourcen eine Rolle. Das Missverhältnis von Ressourcen und Belastungen führt zu spezifischen Beanspruchungsfolgen.

Die Belastungs-Beanspruchungsforschung zählt zu den ältesten Forschungsthemen der Psychologie und der Arbeitswissenschaft (Richter & Hacker, 1998). Der Begriff Belastung (stress) bezeichnet nach Definition der Internationalen Standard Organisation, der ISO Norm 10075, die „Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und auf ihn einwirken“. Beanspruchung (strain) wird als „die zeitlich unmittelbare und nicht langfristige Auswirkung der psychischen Belastung auf die Einzelperson in Abhängigkeit von ihren eigenen habituellen und augenblicklichen Voraussetzungen einschließlich der individuellen Auseinandersetzungsstrategien“ gefasst.

Daran wird die Wechselwirkung äußerer und innerer Voraussetzungen deutlich, welche die Beziehung zwischen Belastung und Beanspruchung durch die individuellen Bewältigungsmöglichkeiten der Person bestimmt. Diese Interaktion stellte sich sehr bald in der Entwicklung arbeitswissenschaftlicher Konzepte als zentrale Kategorie heraus. Leistungsvermögen

und Stressempfinden werden durch objektive und subjektive Voraussetzungen beeinflusst, die in der Forschung betrachtet werden, um optimale Gestaltungshinweise zu erhalten.

### **3.1 Stress, Belastung und Beanspruchung**

Der äußere Reiz als Stimulus und innere Reaktion als Response entsprechen den verhaltenswissenschaftlichen Modellen der Behavioristen und sind Bestandteil von Stressmodellen und dem Belastungs-Beanspruchungskonzept. Da sowohl im Alltagsverständnis als auch in der internationalen ergonomischen Literatur immer wieder der Stressbegriff auftaucht und die Entwicklung differenzierter Stresskonzepte in die Modelle von Belastung und Beanspruchung mit eingingen, sollen zunächst wesentliche Stresskonzeptionen kurz nachgezeichnet werden. Der Darstellung des Belastungs-Beanspruchungskonzepts folgt dann aus Gründen der Praxisrelevanz im Teleservice ein Abschnitt zu wichtigen Fehlbeanspruchungsfolgen wie Monotonie, Ermüdung und Sättigung.

#### **3.1.1 Stresskonzepte**

Die Vielfalt der Theoriebildung zum Stressbegriff in den vergangenen Jahrzehnten hat zu begrifflichen und konzeptionellen Unschärfen geführt (Richter & Hacker, 1998), doch lässt sie sich im wesentlichen durch die drei nachfolgend dargestellten Konzeptionen nachzeichnen. Reizorientierte Stressmodelle gehen davon aus, dass äußere, in der Umwelt lokalisierte Belastungsfaktoren auf den Menschen einwirken, der dies mit einer Beanspruchungsreaktion beantwortet. Die Eigenart der einwirkenden Einflüsse ist hier als unabhängige Variable entscheidend – individuelle Unterschiede in der beantwortenden Reaktion finden keine Berücksichtigung.

Demgegenüber fokussierte Hans Selye in den 50er Jahren die organismische Reaktion auf Stressoren. Das „Allgemeine Adaptationssyndrom (AAS)“ beschreibt die biologische Antwort des Organismus auf physikalische oder psychologische Belastungen in drei Stufen: Alarm, Widerstand und Erschöpfung. Das Ausmaß des AAS hängt ab von Intensität und Dauer der Reizeinwirkung und der zur Verfügung stehenden Copingmöglichkeiten (Selye, 1953). Weiter führte Selye die Unterscheidung zwischen Eustress für "guten" und Distress für "schlechten" Stress ein, wobei der „gute Stress“ eher die positiv aktivierende Herausforderung für den Organismus bedeutet und der „schlechte Stress“ die bedrohliche, aversiv besetzte Seite des Phänomens charakterisiert. Diese Zuschreibung ist bei vielen Alltagsphänomenen individuell unterschiedlich, von der Sichtweise der jeweiligen Person abhängig und führt zu den ersten Schwierigkeiten für die begriffliche Fassung der „unabhängigen Variablen“, weil das äußere Ereignis zwar unabhängig ist, nicht aber der Bedeutungsgehalt, den es für die Person hat.

Es gibt eine langandauernde Diskussion darüber, ob man Stress durchweg negativ betrachten soll, oder ob man ihm auch positive, förderliche Aspekte zubilligen kann - um eine begriffliche Verwirrung zu vermeiden, fordern zahlreiche Autoren eine Festlegung des Stressbegriffs auf unangenehme, aversive Zustände (Semmer, 1984, Ulich, 1998, Greif, 1991). Da

auch die reaktionsorientierten Modelle inter- und intraindividuelle Unterschiede von Stressreaktionen kaum erklären können, kam es zu verschiedenen Weiterentwicklungen und qualitativen Erweiterungen. Eine der wichtigsten ist das transaktionale Stresskonzept.

Eine einschneidende Neuausrichtung erhielt die Stressforschung durch das sogenannte "transaktionale" Stresskonzept von Lazarus (1966, Lazarus & Launier, 1978). Lazarus weist darauf hin, dass es nicht "die objektive Stresssituation" bzw. "Stressorenkonstellation" gibt, sondern dass es immer darauf ankommt, wie eine Person eine Situation wahrnimmt und ihre eigenen Möglichkeiten in dieser Situation interpretiert. Das erklärt, warum die gleichen Ausgangsreize bei manchen Personen Stress auslösen können, bei anderen dagegen nicht. Entscheidend sind für Lazarus die Bewertungen, die eine Person hinsichtlich einer gegebenen Situation vornimmt. Er unterscheidet hier zwischen einer primären Bewertung (primary appraisal), bei der die Person einschätzt, ob eine vorliegende Situation potenziell bedrohlich ist, einer sekundären Bewertung (secondary appraisal), bei der die Person ihre Bewältigungsmöglichkeiten einschätzt und einer daraus resultierenden Neubewertung (reappraisal), welche die ursprüngliche Einschätzung bestätigen, aber auch verändern kann. Dieser Prozess der ineinander verwobenen Bewertungsvorgänge ist dynamisch zu verstehen, d.h. er läuft im Grunde immer dann ab, wenn Situation oder Person von Änderungen betroffen sind. Das macht das Modell sehr flexibel, schränkt aber seine Vorhersagekraft ein.

Lazarus unterscheidet bei der Bewertung einer Situation drei mögliche Ergebnisse, die zu Stress führen und dann von Bedeutung sind, wenn die Reizkonstellation nicht als irrelevant oder positiv/günstig eingeschätzt wird: (a) Schaden/Verlust in bezug auf ein bereits eingetretenes Ereignis, (b) Bedrohung in bezug auf befürchteten zukünftigen Schaden/Verlust und (c) Herausforderung in bezug auf zu erwartenden Erfolg. Auffallend ist die Einbindung des Begriffs Herausforderung in die "Stress-Bewertung". Im Unterschied zu Bedrohung hat diese Bewertung eine positive Einfärbung, im Fall einer erfolgreichen Bewältigung der Situation werden günstige Konsequenzen erwartet.

Die Wechselwirkungen zwischen Situation und Person des transaktionalen Konzepts flossen auch in andere Stressmodelle mit ein. Nach Greif (1991) ist Stress ein "subjektiv intensiv unangenehmer Spannungszustand, der aus der Befürchtung entsteht, dass eine stark aversive, subjektiv zeitlich nahe (oder bereits eingetretene) und subjektiv lang andauernde Situation sehr wahrscheinlich nicht vollständig kontrollierbar ist, deren Vermeidung aber subjektiv wichtig erscheint." Stressoren sind für ihn "hypothetische Faktoren, die mit erhöhter Wahrscheinlichkeit 'Stress' (oder 'Stressempfindungen') auslösen". Zur Unterscheidung von anderen Empfindungen, insbesondere Angstzuständen (die durchaus mit intensivem Stresserleben einher gehen können), betont Greif, dass Stress "in der Regel speziell auf Leistungs- oder Verhaltenserwartungen [...] und auf irgendeine äußere oder innere Drucksituation und Imbalance zwischen Anforderungen und Möglichkeiten" bezogen ist. "Stress als Alltagsphänomen entsteht, weil wir unter einem starken psychischen Druck stehen, wonach schwer zu erbringende Leistungen oder Verhaltensweisen von uns gefordert werden und wir dies nicht vermeiden können" (Greif, 1991, S.12).

Eine Weiterentwicklung des transaktionalen Stresskonzepts sieht Stengel (1997) in der Arbeit von McGrath (1981), welche die Rückwirkung der Bewältigung auf die Situation (und die Person) mit einbezieht und über das Verhalten bzw. die Arbeitstätigkeit das Innen mit dem Außen verbindet. Nach McGrath gibt es sechs organisationsinterne Stressquellen, die durch die Arbeitsaufgabe, die Rolle der Person, den Hintergrund oder Rahmen (Personalbesetzung), die physikalische Umgebung, die sozialen Beziehungen und die persönlichen Eigenschaften der Person determiniert sind. Die Erweiterung dieser Stressquellen um Faktoren der (äußeren) Umwelt der Organisation sowie Einstellungen und Werthaltungen der Person wird mit den dargestellten Veränderungen in der Arbeitswelt wichtiger: Wertewandel auf der einen Seite und stärkere Individualisierung der Arbeitsbedingungen (Hornberger, 2001) andererseits steigern den Einfluss und die Bedeutung der Makroebene.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Stressbegriff in der Wissenschaft nicht einheitlich verwendet wird. Schon dieser kurze Überblick über verschiedene Sichtweisen und Ansatzpunkte in der Stressforschung macht deutlich, dass es notwendig ist, jeweils genau zu definieren, welches Stresskonzept einer Forschungsarbeit zugrunde liegt. In den nächsten Abschnitten wird deutlich, dass in der Stressforschung viele Parallelen zu Belastungs- und Beanspruchungskonzepten zu finden sind.

### 3.1.2 Das Belastungs-Beanspruchungskonzept

Während für den Stressbegriff viele unterschiedliche Definitionen mit unscharfen Inhalten existieren, sind die Belastungs-Beanspruchungs-Konzepte durch eine geschlossene definitorische Grundlage charakterisiert. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass sich in der deutschsprachigen Arbeitswissenschaft die von Rohmert und Rutenfranz schon Anfang der 70er Jahre erhobene Forderung durchsetzen konnte, eine Trennung zwischen den von außen auf den Menschen einwirkenden Größen und Faktoren - den Belastungen - und den im Menschen auftretenden Änderungen seiner Organfunktionen, seiner psychischen Leistungsfunktionen und seiner Befindenzustände - den Beanspruchungen - vorzunehmen (Rohmert & Rutenfranz, 1975).

Diese Sichtweise hat sich auch in der DIN-Norm 33405 bei der Definition von psychischer Belastung/Beanspruchung niedergeschlagen und spielt heute eine entscheidende Rolle insbesondere für die Umsetzung des Arbeitsschutzgesetzes, der Bildschirmarbeitsverordnung und der Maschinenrichtlinie. Der Ausdruck "psychisch" soll dabei auf umfassende Vorgänge menschlichen Erlebens und Verhaltens hinweisen und darf nicht als eine Einengung auf mentale oder kognitive Vorgänge fehlinterpretiert werden.

Von Bedeutung ist, dass die Definition von Belastung neutral gehalten wird, sie bezieht sich auf alle erfassbaren Einwirkungsgrößen, unabhängig davon, ob sie in der Folge für eine Person positive oder negative Auswirkungen haben. In der Terminologie der Stressforschung wären hier die Stressoren anzusiedeln, je nach Stresskonzept würden sie aber nur den Teil abbilden, der zu negativen Auswirkungen führt. Deshalb schlägt Greif (1991) eine hierarchische Einordnung der Stressbegriffe in das Belastungs-Beanspruchungs-Konzept vor: "*Eine*

*einfache pragmatische Lösung der Abgrenzungsprobleme der Begriffe Stressor und Stressreaktion von Psychische Belastung und Beanspruchung wäre möglich, wenn wir uns im deutschsprachigen Bereich einigen, die Stressbegriffe den nach der DIN-Norm sehr allgemeiner definierten Begriffen psychische Belastung und Beanspruchung unterzuordnen. Danach wären Stressoren als spezifische Untergruppe psychischer Belastungen und Stressreaktionen als spezielle Arten psychischer Beanspruchungen einzugrenzen"* (Greif, 1991, S. 6). Greif weist aber auch darauf hin, dass die Belastungsdefinition dann auch auf innerpsychische Einwirkungen ausgeweitet werden müsste, da diese in Stresskonzepten eindeutig eingeschlossen sind.

Die Probleme, die ein transaktionales kognitives Stresskonzept für die Belastungs-Beanspruchungs-Forschung aufwirft, werden durch probabilistisch formulierte Wirkhypothesen gelöst (Stark et al., 1998). Dies erlaubt, einerseits individuelle (Stress)Reaktionen zu berücksichtigen und gleichzeitig die wahrscheinliche Wirkung eines Stressors auf ein hypothetisches Durchschnittsindividuum zu betrachten.

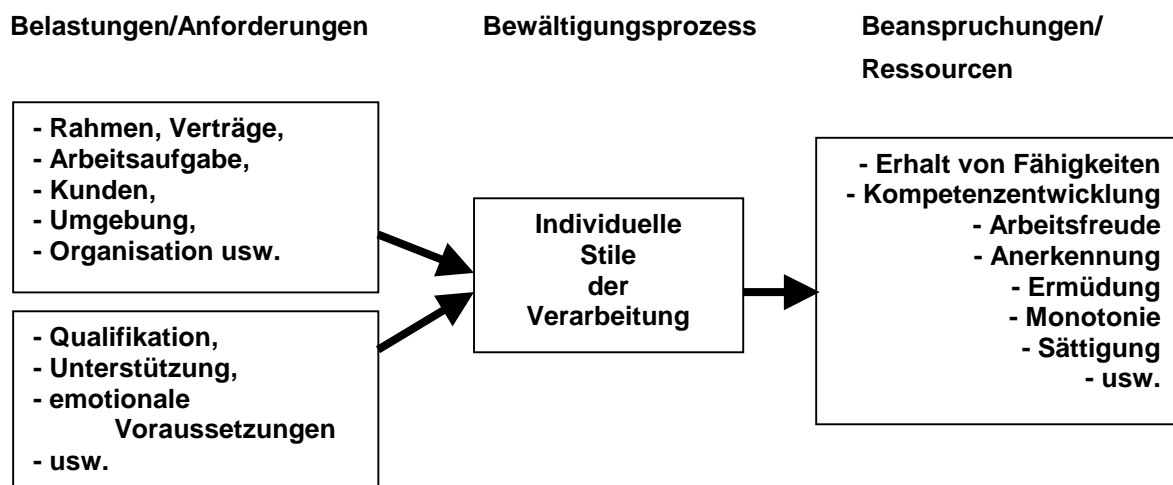
Semmer (1984) klassifiziert Stressoren aus handlungstheoretischer Sicht danach, ob sie (a) Zusatzregulationen erfordern (in bezug auf Umgebungseinflüsse wie Lärm, auf Zeitdruck, Arbeitszeiten/Arbeitsverlauf, Handlungsunterbrechungen, etc.), (b) Regulationsunsicherheit erzeugen (in bezug auf qualitative Überforderung, Unfallgefahren, unklare Leistungsfeedback, etc.) und (c) zu Zielunsicherheit führen (in bezug auf Zielkonflikte, unklare Rollenerwartungen und Rollenkonflikte).

Die psychische Beanspruchung beim Erledigen von Arbeitsaufgaben kann als Wechselbeziehung der Auftragsanforderungen mit den Leistungsvoraussetzungen gefasst werden (Wieland-Eckelmann, 1992). Insofern wird Belastung dann zum relationalen Begriff, „der seine Bedeutung erst dadurch erhält, dass die (objektiven) Belastungen oder Anforderungen – Arbeitsaufgaben und Arbeitsmittel, organisatorische und Verfahrensvorschriften, raumzeitliche und physikalische Umgebungsbedingungen – ins Verhältnis zu den individuellen Leistungsvoraussetzungen – physischen, leistungsbezogenen, motivationalen und emotionalen – gesetzt werden“ (S. 27).

Dieses Konzept geht von objektiv beschreibbaren Aufgabenmerkmalen als unabhängige Variablen aus, die in der Ausführung zu mentalen Anforderungen werden. Aus diesen Anforderungen wird versucht, die mentale oder Bewusstseinskapazität bzw. die psychische Anstrengung oder Anspannung zu (er)klären. Daraus werden beispielsweise mit der Doppelaufgabentechnik Messmethoden der beanspruchten bzw. der verbleibenden Kapazität entwickelt. Dieser Ansatz der „mental workload“-Forschung unterscheidet nicht zwischen Belastung und Beanspruchung, sondern geht von einem relationalen Konstrukt aus, das die Struktur und Dynamik menschlicher Informationsverarbeitung, dessen Ressourcen und Grenzen sowie seiner Messbarkeit ermöglichen soll. Neben der Erfassung physiologischer Parameter und Selbstberichten der Versuchspersonen wird die informativ-psychische Beanspruchung auf einer dritten Messebene, der Leistung (unter Einfach-, Doppel- und Mehrfachbelastung) quantifiziert. Unberücksichtigt bleiben dabei die Bedeutung der Mensch-Maschine-

Funktionsteilung sowie die Aufgabenstruktur, die sich durch Vollständigkeit und Freiheitsgraden bei der Handlungsausführung ergeben. Diese Defizite versucht Wieland-Eckelmann (1992) durch die Berücksichtigung weiterer Variablen zu reduzieren:

Die folgende Abbildung stellt die Einflussfaktoren und ihre Beziehungen sowie den Prozess der Beanspruchung dar. Anforderungen, Belastungen und Ressourcen (organisational, individuell) sind als unabhängige Variablen gefasst, die durch spezifische Verarbeitungsstile zu bestimmten Beanspruchungen oder Beanspruchungsmustern führen. Diese Herangehensweise eröffnet mehrere Interventionswege: Sowohl die objektiven Bedingungen als auch die subjektiven Voraussetzungen und Verarbeitungsstile sind beeinflussbar, um Beanspruchungen zu optimieren.



**Abbildung 3: Beziehungen zwischen Belastungen, Ressourcen und Beanspruchung.**

Im Unterschied zu anderen, verwandten Konzepten wie dem Konzept Anforderung-Belastung (Leitner, 1999) fasst das Belastungs-Beanspruchungskonzept Belastungen als neutrale Größen auf und versteht Anforderung und Belastung als synonyme Begriffe. Der Begriff „Anforderung“ wird in der Literatur unterschiedlich definiert. So beschreibt Wieland (1999) psychische Belastungen als Anforderungen, die sich aus den Arbeitsaufträgen bzw. -aufgaben und ihren Ausführungsbedingungen, der Arbeitsplatzorganisation und den benutzten Arbeitsmitteln ergeben.

Bei Leitner ist die Belastung negativ und soll minimiert werden und die Anforderung positiv, die für das Erreichen von Gesundheits- und/oder Persönlichkeitsförderlichkeit erhöht werden soll. Leitner (1999) und Österreich (1999) trennen die Begriffe Belastung und Anforderung folgendermaßen: Belastungen sind (negative) Phänomene im Arbeitsprozess wie Zeitdruck und Arbeitsbehinderungen; Anforderungen werden demgegenüber als eher positive Tätigkeitsmerkmale – z. B. Handlungsspielräume und Kommunikationserfordernisse – gefasst. Diese Trennung wird unter anderem mit unterschiedlicher Wirkung auf gesundheitliche Faktoren wie aktive Freizeit oder somatische Beschwerden begründet.

Die Rolle der Aufgabe als Zentrum der notwendigen Auseinandersetzungs- und Regulierungsprozesse der Arbeitsperson sowie als Schnittpunkt oder Vermittler zwischen Person und Organisation bzw. Person und Arbeitsmittel wird in den Mittelpunkt von Arbeitsanalyseansätzen gestellt (Hacker, 1999). Die Arbeitsaufgabe wird einerseits als objektiv darstellbar betrachtet, andererseits werden subjektives Herangehen der Person an den Arbeitsauftrag als „Redefinition der Aufgabe“ (Hackman & Oldham, 1975, Ulich, 1998) betont. Die gleichen Aufgaben werden von verschiedenen Personen unterschiedlich aufgefasst und ausgelegt. Wie bei Stressvorgängen kann auch in Belastungs-Beanspruchungsprozessen nicht von einfachen Reiz-Reaktions-Verbindungen ausgegangen werden. Ähnlich dem transaktionalen Stressmodell von Lazarus muss eine Interaktion zwischen Person und Situation angenommen werden. Jede Person bewertet an sie gestellte Arbeitsaufgaben, -situationen und Anforderungen anders, in Abhängigkeit von ihren eigenen Leistungsvoraussetzungen (Qualifikation, Konstitution, etc.) und Bewältigungsmöglichkeiten (Strategien, Stile etc.). Es besteht auch keine "Einbahnstraße" zwischen Belastung und Beanspruchung, sondern es müssen vielfältige Rückkopplungs- und Vermittlungsprozesse angenommen werden (siehe Ulich, 1999). Dies schlägt sich auch im Begriff der „Fehlbeanspruchung“ nieder, die nach Richter & Hacker (1997) durch Diskrepanzen zwischen Anforderungen aus Arbeitsaufgaben und objektiven Ausführungsbedingungen sowie den individuellen Leistungsvoraussetzungen entsteht.

Auch Schönplflug (1987) geht davon aus, dass die arbeitende Person nicht Opfer von Belastungen und ihnen hilflos ausgeliefert ist - dies verdeutlicht er in seinem Vergleich zwischen situations- und personenzentrierten Ansätzen bei Belastungs-Beanspruchungskonzepten: *"Personenzentrierte Ansätze betonen dagegen die Reflektiertheit und Aktivität des Betroffenen, seine Fähigkeit, mögliche Belastungsfaktoren verschieden zu deuten, ihnen zu entgehen, sie herbeizuführen, vor ihnen zu versagen oder sie zu beseitigen. Aus dieser Sicht kommt es darauf an, dem Betroffenen die Möglichkeit der Selbstdiagnose zu erschließen und ihm dazu realistische Einschätzungen von Belastungssituationen und eigenen Wirkungsmöglichkeiten zu vermitteln. Ebenso gilt es aus dieser Sicht, dem Betroffenen zu Kompetenzen der effektiven Bewältigung von Belastungen zu verhelfen und ihn in der Fähigkeit zur Selbstregulation zu üben"* (Schönplflug, 1987, S. 172). Hier wird die Beziehung von äußeren Anforderungen zu inneren Ressourcen angesprochen, die später zum Personality-Environment-FIT-Konzept (Richter & Hacker, 1998) führte.

Die definitorische Nichtunterscheidung von Belastung und Anforderung im Belastungs-Beanspruchungskonzept sollte meines Erachtens unbedingt durch die Wirkung der Belastungen ergänzt werden, die sich in einer Doppelrolle zeigen: Negative Beanspruchung ist das Ergebnis von Aufgaben mit Routinecharakter, die kleinschrittig in kurzen Arbeitszyklen in vielen Wiederholungen durchgeführt werden. Hier verkümmern Qualifikationen und Fertigkeiten. Positive Beanspruchung zeigt sich dann, wenn die Arbeitsaufgabe anspruchsvoll ist, Fähigkeiten trainiert und erhält sowie Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten bietet. Vollständigkeit von der Planung bis zur Kontrolle und der Korrektur sowie Vielfalt und Anforderungswechsel, Tätigkeitsspielraum und soziale Kooperationsmöglichkeiten sind die Merkmale, die eine „gute“ Beanspruchung zur Folge haben.



Insofern müssen Belastungen als gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltungsmaßnahme auch erhöht werden, wenn nämlich positive Beanspruchung hergestellt und einer Unterforderung durch die Aufgabe wie bei denen im folgenden Abschnitt dargestellten Phänomenen begegnet werden soll.

### 3.1.3 Ermüdung, Monotonie und Sättigung

Neben dem Begriff "Stress", der im Sinne von Stressreaktion den Beanspruchungen zugeordnet werden kann (s.o.), finden sich in der Literatur häufig die Begriffe "psychische Ermüdung", "Monotonie" und "psychische Sättigung" (vgl. Richter & Hacker, 1997, Ulich, 1998, Frieling & Sonntag, 1999). Auch sie spielen eine „Doppelrolle“ im Beanspruchungsgeschehen in dem Sinne, dass sie sowohl als Folge von Belastungen (Über- und Unterforderungen) als auch als Auslöser für weitere Reaktionen (Bewältigungsprozesse) betrachtet werden können.

In der DIN-Norm 33405 werden folgende Definitionen zu diesen Begriffen vorgegeben:

*"Psychische Ermüdung wird verstanden als eine vorübergehende Beeinträchtigung der psychischen und körperlichen Funktionstüchtigkeit, die je nach Höhe, Dauer und Verlauf von vorangegangener psychischer Beanspruchung eintreten kann. Anmerkung: Diese verminderte Funktionstüchtigkeit zeigt sich z. B. im Müdigkeitsempfinden, in ungünstigerer Beziehung zwischen Leistung und der zu ihrer Erbringung nötigen Anstrengung, in erhöhter Häufigkeit von Fehlern u. a. m. Das Ausmaß dieser Beeinträchtigung wird auch von individuellen Voraussetzungen bestimmt (DIN 33405)."*

Ermüdung findet also im Grunde genommen über kurz oder lang immer statt (auch bei Freizeitbeschäftigungen) – in Abhängigkeit der in der Definition enthaltenen Faktoren. Sie ist reversibel und kann durch Erholung wieder reduziert werden. Dies ist bei Monotonie und Sättigung anders: Monotonie hängt wesentlich von der Tätigkeitsstruktur ab und kann durch Anforderungsvielfalt vermieden werden.

*"Monotoniezustand wird verstanden als ein langsam entstehender Zustand herabgesetzter Aktivierung, der bei länger dauernden einförmigen Wiederholungstätigkeiten auftreten kann und der hauptsächlich mit Schläfrigkeit, Müdigkeit, Leistungsabnahme und -schwankungen, Verminderung der Umstellungs- und Reaktionsfähigkeit sowie Zunahme der Herzschlagarrhythmie verbunden ist (DIN 33405)."*

Die psychische Sättigung unterscheidet sich vom Monotoniezustand vor allem in der individuellen Wirkung auf Personen, die mit der „Abwendung von der Aufgabe“ zusammenhängt (Ulich, 1998). Hier steht die (negative) emotionale Bewertung der Aufgabe und unlustbetonten Spannungen im Mittelpunkt, die auch bei abwechslungsreichen Tätigkeiten auftreten kann (Frieling & Sonntag, 1999).

"Psychische Sättigung wird verstanden als ein Zustand der nervös-unruhevollen, affektbetonten Ablehnung sich wiederholender Tätigkeiten oder Situationen, bei welchen das Erleben des 'Auf-der-Stelle-Tretens', des 'Nicht-weiter-Kommens' besteht. Anmerkung: Weitere Symptome psychischer Sättigung sind Ärgerlichkeit, Leistungsabfall und/oder Müdigkeitsempfinden. Psychische Sättigung unterscheidet sich vom Monotoniezustand und von herabgesetzter Vigilanz durch eine nicht abgesunkene oder eine sogar gesteigerte Aktivierung mit negativer Erlebnisqualität (DIN 33405)".

Diese Phänomene werden mit unterschiedlichen Methoden annäherungsweise gemessen – vor allem zeitliche Verläufe spielen eine besondere Rolle. Die oben dargestellten Konzepte zeigen, dass nur *Belastungen* an einem Arbeitsplatz unabhängig von Personen gemessen werden können, *Beanspruchungen* und Beanspruchungsfolgen treten nur bei den an einem Arbeitsplatz tätigen Personen auf und sind deshalb nur *mit* ihnen zu erfassen. Die Beanspruchungen der Personen kommen durch die objektiven Auslösefaktoren wie Arbeitsbedingungen und vorhandene Ressourcen sowie die subjektiven Prozesse der Verarbeitung zustande (Abbildung 3).

„Die psychische Beanspruchung ist als eine Beanspruchung durch Informationsverarbeitungsprozesse zu sehen. Informationsverarbeitung schließt dabei sowohl kognitive als auch motivationale, volitionale und emotionale Aspekte ein, weil die arbeitenden Subjekte die Anforderungen, mit denen sie sich auseinander zusetzen haben, stets bewerten, und auf der Grundlage dieser Bewertung ihre Anstrengung und Auseinandersetzung selbst regulieren“ (Richter & Hacker 1998, S. 36).

Die ersten Beanspruchungsmessungen gingen von einer allgemeinen unspezifischen Dimension der Anstrengung aus, die mit dem Begriff „Allgemeine Zentrale Aktiviertheit AZA“ benannt wurde. Hierbei ging es um den Grad der psychischen Anspannung oder die Intensität der Zuwendung bei einer Aufgabe. Die Höhe der AZA wurde als bestes verfügbares Maß für die psychische Beanspruchung und die darauf folgende Ermüdung gesehen (Bartenwerfer, 1960 zitiert nach Richter & Hacker, 1998). Die AZA wurde mit physiologischen Parametern wie Blutdruck und Herzrate erhoben. Die Ausgefülltheit der *mentalen* Kapazität bei einer bestimmten Tätigkeit wird als eine allgemeingültige Beschreibung der psychischen Beanspruchung betrachtet. Dies wurde in der workload-Forschung mit der Doppelaufgabentechnik quantifiziert. Dabei lösten die Versuchspersonen während der Bearbeitung einer dominanten Aufgabe eine weitere „Nebenaufgabe“, was der Quantifizierung der Restkapazität dient.

Inzwischen wird von einer Vielzahl unterschiedlicher Beanspruchungen durch die Arbeitstätigkeit ausgegangen. Eine Kategorisierung findet sich bei Kaufmann, Pornschlegel und Udris (1982), die mögliche physiologische, psychische und verhaltensmäßige Reaktionen unterscheiden und diese noch einmal in kurzfristige und mittel- bis langfristige Reaktionen unterteilen. Auch für soziale Faktoren gilt, dass sie einerseits Beanspruchung (Folge von Belastungen und deren Verarbeitung) sein können und andererseits auslösende Bedingungen. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick (Tabelle 2):

**Tabelle 8: Mögliche (negative) Beanspruchungen und Beanspruchungsfolgen (nach Kaufmann, Pornschlegel und Udris, 1982)**

		<b>kurzfristige, aktuelle Reaktionen</b>	<b>mittel- bis langfristige chronische Reaktionen</b>
<b>physiologisch, somatisch</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- erhöhte Herzfrequenz</li> <li>- Blutdrucksteigerung</li> <li>- Adrenalinausschüttung ("Stresshormon")</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- allgemeine psychosomatische Beschwerden und Erkrankungen</li> <li>- Unzufriedenheit, Resignation, Depression</li> </ul>
<b>psychisch</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anspannung</li> <li>- Frustration</li> <li>- Ärger</li> <li>- Ermüdungs-, Monotonie-, Sättigungsgefühle</li> </ul>	
<b>verhaltensmäßig</b>	<b>individuell</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leistungsschwankungen</li> <li>- Nachlassen der Konzentration</li> <li>- schlechte sensumotorische Koordination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vermehrter Nikotin-, Alkohol-, Tablettenkonsum</li> <li>- Fehlzeiten (Krankheitstage)</li> </ul>
	<b>sozial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konflikte</li> <li>- Streit</li> <li>- Aggressionen gegen andere</li> <li>- Rückzug (Isolierung) innerhalb und außerhalb der Arbeit</li> </ul>	

Neuere Entwicklungen betonen den veränderten Charakter von Arbeit und bemühen sich, die fortgeschrittene Individualisierung auch im Arbeitsprozess zu berücksichtigen. Nicht nur die individuelle Beanspruchung, sondern auch die individuellen Bedingungen sollen damit erfasst werden. Zur Beurteilung der Komplexität neuer Arbeits- und Organisationsformen und den Wechselbeziehungen zwischen beruflicher und privater Lebenswelt werden sogenannte „nicht-normierte“ Ansätze entwickelt (Hornberger, 2001). Die klassischen Kriterien des Gesundheitsschutzes Schädigungslosigkeit, Zumutbarkeit und Persönlichkeitsförderlichkeit werden durch Wohlbefindensförderlichkeit (modifiziert: Beeinträchtigungsfreiheit), Sozialverträglichkeit und individuelle Angemessenheit ergänzt. Das Gleichgewicht zwischen der Gesamtheit der (beruflichen und privaten) Anforderungen und Belastungen sowie das Individuum, das dieselben ausbalancieren muss, stehen im Mittelpunkt dieses Ansatzes. Damit ist ein neuer Zugang zum Thema „Arbeit und Gesundheit“ angesprochen und der steigenden Bedeutung der Eigenverantwortung und der Selbststeuerung/Regulation von Beschäftigten in bezug auf ihre Gesundheit Rechnung getragen.

### 3.2 Arbeit und Gesundheit

Die Zusammenhänge von Arbeit und Gesundheit sind seit langem Gegenstand vielfältiger Forschungsbemühungen. Die Umsetzung gewonnener Erkenntnisse ist allerdings mit einem Dilemma verbunden: Die Effizienz von Präventionsmaßnahmen lässt Zweifel an ihrer Notwendigkeit aufkommen (Krüger, 1995). In diesem Abschnitt sollen allerdings nicht die Kosten-Nutzen-Rechnungen von Arbeitssicherheit und Gesundheitsförderung im Vordergrund stehen (dazu Neubauer, 1989; Krüger, 1995; Thiehoff 2000) sondern die nachweisbare Wirksamkeit relevanter Arbeitsbedingungen auf Wohlbefinden und Gesundheit.

Im Arbeitsschutz hat in den letzten Jahren ein Paradigmenwechsel stattgefunden: Wollte man früher Unfälle und Krankheiten verhindern, so geht man heute von notwendiger Prävention und – noch weitergehend – von Gesundheitsförderung durch Arbeitsgestaltung im umfassenden Sinn aus. Von Cernavin und Wilken (1998) wird ein erweiterter Präventionsbegriff vorgeschlagen, mit dem der Akzent auf die zukunftsorientierte Gestaltung und Verbesserung der Situation gelegt werden kann. Diese prospektive Arbeitsgestaltung hat die Aufgabe, bewusst und zielgerichtet Arbeitsbedingungen zu schaffen, die für die Betroffenen Möglichkeiten zur Entwicklung gesundheitsförderlicher Arbeitsweisen bieten (Ulich, 1998).

Rimann & Udriș (1993, S. 10) definieren: „Gesundheit ist ein transaktional bewirkter Zustand eines dynamischen Gleichgewichts zwischen dem Individuum, seinem autonomen Potential zur Selbst-Organisation und Selbst-Erneuerung und seiner sozial-ökologischen Umwelt. Dieses Gleichgewicht ist abhängig von der Verfügbarkeit und der Nutzung von gesundheits-schützenden bzw. wiederherstellenden Faktoren in der Person und in der Umwelt, die als innere und äußere Ressourcen bezeichnet werden“. Damit sind alle wichtigen Faktoren und Prozesse angesprochen, vor allem die Kompetenz zur Selbstorganisation wird die Arbeitswissenschaft in den nächsten Jahren beschäftigen: Wie können Individuen in ihren autonomen Potentialen gestärkt werden? Welche Grundlagen müssen Unternehmen und Organisationen dazu bieten?

Nach dem Konzept der Salutogenese (Antonovsky, 1979) können „generalisierte Widerstandsquellen“ (General Resistance Resources GRR) auf Seiten von Individuen oder/und sozialer bzw. gesellschaftlicher Gruppen vermeiden, dass durch Belastung ausgelöste Spannungszustände in Stresszustände übergehen. Die Gemeinsamkeit der verschiedenen Widerstandsquellen ergibt einen „Kohärenzsinn“ beim Individuum, der aus „Verstehbarkeit“, „Handhabbarkeit“ und „Sinnhaftigkeit“ besteht und insofern eine Verklammerung von Situation und Person andeutet. Die Transparenz und Beteiligung in Arbeitssituationen, das Maß an Kontrolle und der erlebte Sinn der Tätigkeit kann sowohl als Person- als auch als Situationsmerkmal aufgefasst werden.

Diese Merkmalsgruppen müssen zum Erhalt und der Förderung von Gesundheit berücksichtigt werden, wichtig sind vor allem die beiden Aspekte Abbau beeinträchtigender Belastungen und Stressoren sowie die Unterstützung organisationaler und personaler Ressourcen (Frieling & Sonntag, 1999). Die zentralen Wirkfaktoren auf Gesundheit lassen sich in die beiden Kategorien bedingungsbezogene und personenbezogene Faktoren gliedern. Es gibt

eine langandauernde Diskussion über die Wirksamkeit von *Verhaltens-* oder *Verhältnisprävention*, in *dieser Arbeit* wird dem Nachweis von Klotter (1999) gefolgt, der der Verhältnisprävention den Vorrang zuweist. Obwohl in der betrieblichen Praxis personenbezogene Maßnahmen an erster Stelle stehen und deren Effizienz eher fragwürdig ist (Österreich & Volpert, 1999), kann gute Verhältnisprävention und Bedingungsgestaltung unter anderem auch eine Voraussetzung für Lernprozesse sein, die sich auf das Verhalten beziehen. In diesem Sinn steht in dieser Arbeit die Verhältnisprävention im Mittelpunkt: Als Schritt zur Kompetenzentwicklung, zur Eigenverantwortung und Selbstregulation für Gesundheit und künftige Anforderungen der Erwerbsarbeit.

Arbeitsbedingungen wie ständige maximale Leistungsausschöpfung, andauernder Zeit- und Leistungsdruck, unklare und widersprüchliche Aufgabenanforderungen, Ärger, Monotonie und Einseitigkeit der Arbeit sowie drohender Arbeitsplatzverlust und fehlende Aufstiegschancen werden von Stark et al. (1998) als Hauptquellen von Belastung und Stress eingeschätzt. Auf die Wirkung von Umgebungsbedingungen wie Lärm, Kälte/Hitze, Gefahrstoffe, Unfälle, schweres Heben und Tragen, Schichtarbeit sowie anderer körperliche Belastungsfaktoren soll hier nicht weiter eingegangen werden, obwohl sie nach wie vor einen wesentlichen Einfluss auf Krankenstände haben (Frieling 2000; Badura, Litsch & Vetter 2000).

Andere Studien zum Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit betonen die Bedeutung von Faktoren wie Aufgabenvielfalt, breiter Aufgabeninhalt, des Anforderungswechsels sowie der Handlungsspielräume und Kommunikationsanforderungen (Wieland et al., 1999; Meister et al., 1989 zitiert nach Stark et al., 1998). Für die Weiterentwicklung der betrieblichen Gesundheitsförderung heißt das, sich stärker als bisher auf Faktoren wie Entwicklungs- und Lernchancen der Beschäftigten, die generelle Erweiterung der Handlungskompetenz sowie die Verbindung von personenbezogenen mit bedingungsbezogenen Maßnahmen zu konzentrieren. Damit könnte gleichzeitig die Integration von Konzepten der Arbeitsgestaltung und solchen der Organisationsentwicklung vorangetrieben werden (Bamberg, Ducki & Metz, 1998), die in der Praxis für den Erfolg entsprechender einzelner Interventionsmaßnahmen im Grunde immer gefordert ist. Die Förderung von Gesundheit und Persönlichkeit, Optimierung von Aufgaben und Abläufen sowie Personalentwicklung und Qualifizierung ist ohne überzeugte Führungskräfte nicht möglich. Diese herausragende Rolle des Managements bei Veränderungen wird auch von Strohm & Fischer (2001) hervorgehoben. Die Aktivität und Vorbildfunktion des Managements stehen an erster Stelle der wichtigsten Erfolgsmerkmale bei Veränderungsprozessen.

Die Bedeutung von Führungsarbeit für die Beschäftigten und deren Wohlbefinden wird von Badura et al., (1999) akzentuiert, der Wertschätzung und Anerkennung für Motivation und Gesundheit in den Mittelpunkt stellt. Für ihn ist das Leitbild die „gesunde Organisation“, deren Führungsstil, Arbeitsorganisation und Kultur kunden- *und* beschäftigtenorientiert ist (Badura, 2000). Im Konzept der „gesunden Organisation“ werden die Arbeitsbedingungen als abhängige Variablen betrachtet – abhängig vom Führungsstil, der Aufbau- und Ablauforganisation und der Unternehmenskultur. Das Ziel der „betrieblichen Gesundheitsberichterstattung“ ist es, eine Diagnose als Grundlage weiterer Schritte zur Gesundheitsförderung in

Form von Arbeits- und Organisationsgestaltung sowie Personalentwicklung zu liefern. Die Evaluation und Wirksamkeit der Maßnahmen soll den „vollen Umfang betrieblicher Gesundheitsförderung“ belegen, der nicht nur aus der Verringerung von Fehlzeiten, sondern auch im Gewinn an Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten besteht.

Im Anschluss sollen zwei wichtige Modelle zum Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit dargestellt werden. Das erste ist von Bedeutung, weil es international viele Nachfolgeuntersuchungen ausgelöst hat und auf zentralen Dimensionen der Arbeitspsychologie beruht. Das danach beschriebene Modell berufliche Gratifikationskrisen hat den Vorteil, dass es m. E. wichtige, oft vernachlässigte Phänomene abbildet und gut für neue Arbeitsformen wie Call Center oder Freiberuflichkeit einzusetzen ist.

### 3.2.1 Wirkungsmodelle psychischer Belastung

Für die Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitsprozessen sind die objektiven Bedingungen als Belastungen ausschlaggebend und die Wirkung derselben als Beanspruchung zu messen. Eines der wichtigsten Forschungsmodelle in diesem Zusammenhang wurde von Karasek und Theorell (1990) entwickelt. Es leitet die arbeitsbedingte Beanspruchung (job strain) aus der Kombination der zwei Komponenten „Dimension der psychischen Anforderung/Belastung (demand)“ und des „Entscheidungs- und Kontrollspielraums bei der Arbeit (decision latitude/control)“ ab. Die psychischen Belastungen sind als Zeitdruck, widersprüchliche Anforderungen und harte, exzessive Arbeit gefasst. Der Entscheidungsspielraum besteht aus den Subskalen „decision authority“ und „skill utilization“, d.h. Entscheidungsautonomie und die Möglichkeit, seine Kompetenz einzubringen.

Die erhobenen Gesundheitsindikatoren sind Herz-Kreislauf-Beschwerden, Alkohol- und Medikamentenkonsum, Depression, Erschöpfung und „aktive Freizeit“, die mit Beteiligung an gesellschaftlichen und sportlichen Aktivitäten gemessen wird. Die wichtigsten Ergebnisse der Karasek-Untersuchungen waren:

- Höhere psychische Arbeitsbelastungen (psychological demands) bedeuten höheres Risiko für die Gesundheit.
- Das Gesundheitsrisiko ist dann besonders hoch, wenn hohe Belastungen mit niedrigen Entscheidungsspielräumen verbunden sind.
- Hoher Entscheidungsspielraum begünstigt aktives Freizeitverhalten. Besonders aktiv ist das Freizeitverhalten dann, wenn mit hohen Spielräumen hohe Belastungen einhergehen (active job).

Der zuletzt genannte Punkt ist m. E. problematisch. Warum sollten in einer Arbeitstätigkeit mit weiten Entscheidungsspielräumen nicht gleichzeitig niedrige Belastungen möglich sein und doch ein aktives Freizeitverhalten begünstigen? Die Betonung der Bedeutung von Spielräumen konnte zwar empirisch belegt werden. Aber warum sollten die Belastungen, die in

diesem Modell negativ bzw. nicht neutral sind, nicht in jedem Fall reduziert oder minimiert werden?

An dem Demand/Control-Modell gab und gibt es viel Kritik: Simplizität, zu grobe Charakterisierung des Job-Stresses, Datenerhebung nur über Fragebogen, zu wenig Items etc. (Überblick bei Stark et al., 1998; Leitner, 1999). Trotz dieser Defizite „müssen die Untersuchungen von Karasek und Theorell als die stimulierendsten der letzten Zeit angesehen werden, nicht zuletzt aufgrund der Einfachheit des Modells. Zahlreiche Nachfolgeuntersuchungen wurden angeregt; ebenso ist damit zweifellos die Modelldiskussion angeregt worden“ (Stark et al., 1998).

Ein weiteres Modell, das zur gesundheitlichen Wirkung beruflicher Anforderungen in Kombination mit persönlicher Leistungsbereitschaft einen wichtigen Beitrag liefert, ist das „Modell beruflicher Gratifikationskrisen“ von Siegrist et al. (1996). Hier stehen nicht die Spielräume oder Kontrollmöglichkeiten im Mittelpunkt der Betrachtung, sondern die begrenzte Belohnung bei hoher Verausgabung. Unter Gratifikation wird dabei nicht nur Bezahlung und Beförderung verstanden, sondern auch Anerkennung und sozioemotionale Belohnung wie Lernförderlichkeit und Anreize für die persönliche Entwicklung. Zu Gratifikationskrisen kommt es vor allem dann, wenn erwartbare Belohnungen für exzessiven Arbeitseinsatz ausbleiben oder verweigert werden. Die beruflichen Gratifikationskrisen werden mit einem standardisierten Interviewleitfaden erhoben, dessen Fragen sich auf die alltäglichen Verausgabungszwänge sowie die genannten Belohnungskomponenten beziehen.

Die Voraussagen des Modells werden in drei Stufen vorgenommen: Stufe 1 bedeutet, dass keine berufliche Gratifikationskrise vorliegt, Stufe 2 besagt, dass einer der Faktoren geringe Belohnung oder hohe Verausgabung die Person belastet und Stufe 3 als kritische Belastung beide Faktoren zusammentreffen. Meines Erachtens lassen sich Zusammenhänge zur Burnout-Untersuchung wie sie von E. Demerouti (1999) durchgeführt wurde sowie zu Equity-Modellen aus der Sozialpsychologie herstellen. Bei Demerouti sind es fehlende motivationale Anreize aus der Arbeitssituation und negative Arbeitsanforderungen, die zu Distanzierung von der Arbeit und Erschöpfung führen. Dabei spielt der Faktor „Arbeit mit/an Menschen“ keine Rolle, die Arbeitsbedingungen sind entscheidend. Die Equity-Forschung hat schon früh gezeigt, dass der Einsatz (z.B. Arbeitszeit, Intensität) im Verhältnis zur Belohnung/Bezahlung stehen muss, wenn es nicht zu emotionalen Reaktionen wie Widerstand und Ärger kommen soll (Adams, 1965). Offensichtlich existiert ein allgemeines Empfinden für gerechte Verteilung von Ressourcen und Belohnungen, das bei Verletzung Reaktionen hervorruft. Widerstand zeigt sich in Form von Demotivation, Leistungszurückhaltung, innerer Kündigung oder „Dienst nach Vorschrift“. Eine andere Wirkung ist die Gesundheitsschädigung, die im Burnout oder Herz-Kreislauf-Beschwerden zum Ausdruck kommt.

Neuere Modelle verweisen auf die Wirkung von Ressourcen, die in der Person oder äußeren Unterstützungssystemen lokalisiert sein können und die Folgen von Belastungen abmildern. Neben individuellen Ressourcen und der hohen Bedeutung von sozialer Unterstützung wer-

den von Ducki (2000) vor allem aufgabenbezogene Ressourcen wie Spielraum, Vielfalt und Sinnhaftigkeit als positive Einflüsse auf Gesundheit genannt.

### 3.2.2 Belastung und Beanspruchung in neuen Arbeits- und Organisationsformen

Die weiter oben beschriebenen vielfältigen tiefgreifenden Veränderungen in der Arbeitswelt haben neue Auswirkungen auf die Gesundheit der Arbeitenden. Im Projekt „Gesundheit und Sicherheit in neuen Arbeits- und Organisationsformen *gesina*“ wurden die Folgen von Fragmentierung, Flexibilisierung und neuen Strukturen der Erwerbsarbeit untersucht. Unternehmensstrategien wie Outsourcing und Downsizing sollen die flexible Nutzung interner und externer Kompetenzen ermöglichen, die nur dann in Anspruch genommen werden, wenn sie gebraucht werden. Der Trend geht nach Welsch (1994) „vom Festangestellten hin zum Subunternehmer, Vertragsarbeiter, Consultant, Freelancer, Zeitarbeiter oder selbständigem Projektmanager“. Die Folgen dieses Trends werden von Voß & Pongratz (1998) als neue Form der Ware Arbeitskraft, als „Arbeitskraftunternehmer“ bezeichnet. Dieser Begriff soll die Anforderungen und Auswirkungen für die Beschäftigten umreißen, die immer wieder neu den eigenverantwortlichen Verkauf und Einsatz ihrer Arbeitskraft organisieren müssen. Damit ist ein unternehmerischer Umgang mit dem eigenen Arbeitsvermögen in allen Konsequenzen gemeint (Pongratz, 2001). Die Erhaltung bzw. Förderung von Gesundheit und Qualifikation, das eigene Marketing und Risiko wird selbständig gemanagt, die Trennung zwischen Erwerbsarbeit und Privatleben wird mehr und mehr aufgelöst.

Vor allem jüngere Arbeitskräften entwickeln unter diesen Bedingungen eine Mentalität, die von Voß & Pongratz als „Leistungsoptimierer“ charakterisiert wird. Auch in traditionellen Normalarbeitsverhältnissen weisen Beschäftigten Merkmale des Arbeitskraftunternehmers wie Wettbewerbsverhalten und hohe Arbeitsmotivation auf, die sich in neuen Arbeitsformen und -bereichen verstärken. Die „Leistungsoptimierer“ zeichnen sich gegenüber den „Leistungssicherern“ durch verstärkte Selbständigkeit und Spaß an der Arbeit aus. Sie haben ein hohes Arbeitsinteresse, wollen ein spezifisches „Arbeiterlebnis“, sich unter Druck behaupten und hohe Freiräume in Anspruch nehmen.

Die durch neue Technologien möglich gewordene Individualisierung von Arbeit lässt den Anteil durch das industrielle Fabrikssystem abgenommener selbständiger Erwerbsarbeit wieder ansteigen. Selbstorganisation und Kooperation sind die wichtigsten Merkmale von Mikrounternehmen, die in den letzten Jahren enorm zugenommen haben (Mutz, 2001). Mutz sieht die Erwerbsgesellschaft unter Transformationsdruck, der auf verschiedenen Ebenen gestaltet werden muss.

In solchen neuen Arbeitsformen ist die Ambivalenz der Arbeitssituation bedeutsam, die einerseits durch hohe Selbstbestimmung und Handlungsspielräume, andererseits durch starken Leistungs- und Zeitdruck gekennzeichnet ist. Dies muss von der Selbst- und Arbeitsorganisation der einzelnen Personen aufgefangen werden. Den steigenden Anteilen und Anforderungen an Kooperation muss durch mehr und bessere Kommunikation (mit Kunden und/oder Kollegen bzw. Auftraggebern) begegnet werden. Dadurch auftretende emotionale



Regulationserfordernisse werden weiter unten diskutiert. Welchen Preis die Selbstentfaltung in flexiblen Arbeitsformen wie Telearbeit und Freiberuflichkeit haben kann, welche Auswirkungen Leih/Zeitarbeit oder Umstrukturierungen und Verlagerungen auf Betroffene und deren Gesundheit hat, zeigen weitere Forschungsergebnisse verschiedener Untersuchungen.

In einer Studie mit über 200 Freiberuflern aus der Medienbranche konnte der Autonomiegewinn als Chance und salutogenes Potenzial der Gesundheitsförderung gegenüber dem Risiko der Entgrenzung von Arbeitstätigkeiten nachgewiesen werden. Letztere erscheint vor allem in unvorhersehbarem Arbeitsaufkommen und langen, unregelmäßigen Arbeitszeiten, die von Freiberuflern zu Hause verbracht werden. Das Verhältnis von Arbeit und Freizeit erfordert hohen Regulationsaufwand, der bei oft übersteigertem Arbeitsengagement und hohem Leistungsdruck hohe psychische Beanspruchung produziert (Ertl, 2000). Die gelungene Balance zwischen Arbeit und Freizeit entscheidet damit über die dominante Wirkung dieser Telearbeitsform, was von Treier (2001) ähnlich für die familiäre Schnittstelle gezeigt werden konnte.

In einer Untersuchung von LeiharbeiterInnen konnten Wieland et al. (2001) zeigen, dass Beschwerden wie Kreislaufstörungen, Mattigkeit und Schlafstörungen signifikant bei Personen an schlecht gestalteten Arbeitsplätzen mit hohem Beanspruchungspotential auftreten. In dieser Studie korrelierte der „Gesamtbeschwerdekennwert“ hochsignifikant mit dem Gesamtbelastungskennwert, der mit dem SynBA-Verfahren erhoben wurde (zum Verfahren siehe Abschnitt 3.4).

Die Bedingungen, unter denen gesundheitliche Schädigungen bei Umstrukturierungs- und Verlagerungsprozessen vermieden oder verringert werden können, sind nach einer Untersuchung von Sonntag et al. (2001) folgende: Wertgeschätzte Arbeitsplatzmerkmale identifizieren und Verschlechterungen vermeiden, Mitarbeiter für die neue Arbeitssituation qualifizieren, Arbeitsplatzunsicherheit durch Information (auch über mögliche Alternativen!) reduzieren sowie die Organisierung sozialer Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte.

Sozialer Rückhalt im Sinne wahrgenommener Hilfe, die instrumentell oder emotional sein kann, wird bei Veränderungen von Strukturen und personeller Zusammensetzung (in neuen und traditionellen) Arbeitsformen möglicherweise wichtiger als je zuvor. Schon vor Jahren konnte diese Bedeutung für traditionelle Arbeit nachgewiesen werden (House & Wells, 1978 zitiert nach Ulich, 1998; Johnson & Hall, 1988; Schwarzer & Leppin, 1989). Das Erleben sozialer Unterstützung kann das Ausmaß wahrgenommener Belastung vermindern (Pufferhypothese) oder die Wahrscheinlichkeit einer Erkrankung vermindern (Stark et al., 1998). Auch hier können Potentiale für Gesundheit und Wohlbefinden von Call Center-Agents liegen: Unterstützende Führungsarbeit und vorhandene Möglichkeiten von kollegialer Unterstützung (Kurzpausen, Austausch bei Ärger usw.) sind gerade bei Kommunikationsarbeit wichtige Mittel zur positiven Regulation und Belastungsneutralisation (Scherrer, 2000b).

### 3.3 Beanspruchung und Handlungsregulation

Die Arbeitstätigkeit als zu vollziehende Handlung, die gesteuert und reguliert werden muss, ist der Ausgangspunkt der Handlungsregulationstheorie, die nach Hacker (1998) die Zielgerichtetheit der Arbeitstätigkeit als wichtigstes psychologisches Merkmal betont. Handlungen sind durch kognitive Repräsentationen, die „Operativen Abbildsysteme OAS“, gesteuert und reguliert. Die Arbeitspersonen müssen über innere Abbilder von Zielen und Operationen zur Zielerreichung verfügen, um effektiv zu arbeiten.

Die Ziele der Tätigkeit sind Ausgangspunkt für die Vorgänge der psychischen Regulation und können als übergeordnete Ziele, Teilziele oder Zwischenziele angelegt sein. Die Handlungen zur Erreichung der Ziele werden als zielgerichtete psychomotorische Rückkopplungseinheiten aufgefasst und sind Ausgangspunkt der Analyse von Arbeitstätigkeiten (Pohlandt, Hacker & Richter 1999). Die psychische Handlungssteuerung findet nach Hacker (1978; 1998) auf drei Regulationsebenen statt: Der sensumotorischen Ebene, die Bewegungen veranlasst und ihren Verlauf bestimmt; der perzeptiv-begrifflichen Ebene, welche die Wahrnehmung und Informationsverarbeitung organisiert und die intellektuelle Regulationsebene, die für planerische Aufgaben und schöpferische Prozesse zuständig ist.

Die Arbeitsaufgabe mit ihren Regulationsanforderungen als Mittelpunkt des gesamten Arbeitssystems ist der Schnittpunkt zwischen dem technischen und sozialen Teilsystem der Arbeit und deshalb der psychologisch relevanteste Teil der vorgegebenen Arbeitsbedingungen (Volpert 1990). Eine effektive Tätigkeit darf – auch wenn sie nicht auf allen Regulations Ebenen gesteuert wird – nicht durch Stressoren behindert werden. Regulationsbehinderungen sind nach der Untersuchung im Projekt AIDA diejenigen Arbeitsmerkmale, die auch den besten, motiviertesten Experten „klein kriegen“ (Leittréter, 1999). Sie werden als Systemabstürze, unfreiwillige Arbeitszeiten und wiederholten zusätzlichen Aufwand charakterisiert.

Stressoren werden von Semmer (1984) nach der Art ihrer Wirkung in bezug auf die beeinträchtigte Handlungsregulation in drei Gruppen kategorisiert. Die erste Gruppe von Stressoren führt zu erhöhtem Regulationsaufwand. Dies ist der Fall, wenn es zu Unterbrechungen und Störungen im motorischen Handlungsablauf kommt, die Abweichungen mit sich bringen und erhöhte Anstrengungen erfordern. Dadurch können die Regulationskapazitäten einer Person überschritten werden. Tritt diese Situation für längere Zeit oder immer wieder ein, kann es zu schlechterem Befinden und zu Regulationsunsicherheiten kommen. Diese zweite Gruppe von behindernden Arbeitsmerkmalen liegt dann vor, wenn die zu erreichenden Ziele zwar bekannt sind, aber die Wege zu ihrer Realisierung nicht klar sind. Regulationsunsicherheit tritt nach Semmer (1984) bei qualitativer Überforderung, unklarer Rückmeldung sowie drohender Gefahr von Unfällen oder Schaden auf. Auch mangelnde Qualifikation für bestimmte Aufträge und die Gefährdung des primären Handlungsziels bei Entscheidungskonflikten in der Wahl aus alternativen Vorgehensweisen sind in dieser Beeinträchtigungskategorie enthalten. Die dritte Gruppe von Stressoren bezeichnet er als Zielunsicherheit, die dann vorliegt, wenn die mit unterschiedlichen Risiken verbundenen Vorgehensweisen zu einem sekundären Zielkonflikt führen oder durch widersprüchliche Arbeitsanweisungen aus-

gelöst werden. Zielunsicherheit wird auch durch unklare Erwartungen, Rollenkonflikt oder Rollenambiguität ausgelöst.

Für neue Arbeitsformen, die durch Flexibilisierung, Fragmentierung und oft durch Unsicherheit oder Ungleichmäßigkeit gekennzeichnet sind, erhebt sich die Frage, inwiefern ein solches „Operatives Abbild“ des Ziels oder Produkts noch möglich ist. Weiter ist fraglich, wie solche Zielzustände bei Dienstleistungen – also sich entwickelnden „Produkten“ - repräsentiert sein können und damit handlungssteuernd wirksam werden können. Vor allem bei kommunikativen Dienstleistungen wie im Teleservice besteht die Möglichkeit, dass als Kriterium der Zielerreichung intuitiv die erfolgreiche und harmonische Kommunikation mit Kundinnen und Kunden gesetzt wird. Stehen diese beiden Gesprächseigenschaften im Widerspruch zueinander, können sich dauerhafte, „vorprogrammierte“ Belastungen ergeben. Dies kann bei der Bearbeitung von Reklamationen der Fall sein, wenn für die Beschäftigten ein Konflikt in der Frage „erfolgreich für Kunden oder den Auftraggeber?“ besteht, oder in der Outboundtelefonie, wenn Produkte oder Verträge verkauft werden sollen. Eine erhöhte Beanspruchung ergibt sich für die Betroffenen mit hoher Wahrscheinlichkeit dann, wenn permanente Zielkonflikte auszuhalten sind.

Bei informationsverarbeitenden Tätigkeiten ist vieles nicht mehr nur mit äußerer Beobachtung zu erfassen. Die inneren Prozesse von Aufmerksamkeitsfokussierung, Konzentration auf Aufnahme von Informationen oder Erarbeitung von Schlussfolgerungen für die weitere Arbeit sind ohne die Arbeitenden selbst nur schwer möglich. Ein Großteil der notwendigen Informationen über diese Prozesse kann nur durch Beurteilung wesentlicher Merkmale der Beschäftigten selbst stattfinden, was weiter unten im Abschnitt Messung von Beanspruchung eine wichtige Rolle spielt.

Im Zusammenhang mit Belastungs- und Beanspruchungsaspekten spielt das Konzept der vollständigen vs. unvollständigen Tätigkeitsformen für die „gelungene“ oder persönlichkeitsförderliche Handlungsregulation eine entscheidende Rolle. Deshalb soll es detaillierter dargestellt werden und ist Thema des nächsten Abschnitts.

### **3.3.1 Vollständige Tätigkeiten als Grundlage gelungener Handlungsregulation**

In der Arbeitstätigkeit findet die Interaktion der Person mit der Situation statt, wobei die Steuerung der Arbeitshandlungen in Abhängigkeit der Aufgabenbeschaffenheit stattfindet. Die objektiven, gestaltbaren Tätigkeitsmerkmale, die für die Möglichkeiten von Leistungen verantwortlich sind, benennt Hacker (1987) folgendermaßen:

- Die Wiederholungshäufigkeit gleicher wiederkehrender Verrichtungen, die Teil des Arbeitszyklus sind,
- Die zeitlichen und inhaltlichen Freiheitsgrade, die Entscheidungs- und Planungserfordernisse, die er Handlungsspielraum nennt,

- Bei informationsverarbeitenden Tätigkeiten der Typ der Dialogführung bei Software beispielsweise, mit der die Arbeitsaufgaben bearbeitet werden,
- Die Vollständigkeit, die als Obergriff das Vorhandensein genannter Merkmale zusammenfasst.

Ist die Arbeitsaufgabe vollständig, bedeutet dies für die Person die Initiierung eines kompletten Zyklus, von der Zielsetzung und Planung über die Vorbereitung und Ausführung bis zur Kontrolle und möglichen Korrektur zur Optimierung des Ergebnisses.

Vollständigkeit ist also bezogen auf den sequentiellen bzw. zyklischen Verlauf der Arbeitstätigkeiten. Die entscheidenden Kriterien sind hier, "*ob der Arbeitende neben dem Ausführen seinen Auftrag selbst vorbereitet (z.B. plant oder seine Maschine selbst programmiert), selbst organisiert (d. h. mit neben-, vor- oder nachgelagerten Aufträgen anderer abstimmt) sowie seine Ergebnisse selbst kontrolliert und erforderlichenfalls korrigiert*" (Hacker, 1998, S. 250). Vollständigkeit wird weiter bezogen auf die hierarchischen Ebenen der Tätigkeitsregulation, Hacker unterscheidet hier drei Ebenen: Als untere fungiert die "sensumotorische Regulationsebene", in der nichtbewusstseinsfähige, automatisierte Aktionsprogramme ablaufen, darüber angesiedelt findet sich die "perzeptiv-begriffliche Regulationsebene", der bewußtseinsfähige Handlungsschemata zugeordnet werden, an oberster Stelle schließlich steht die "intellektuelle Regulationsebene", die bewusstseinspflichtige Heuristiken, Strategien und Pläne beinhaltet (neben dem 3-Ebenen-Modell von Hacker finden sich auch weitere mit unterschiedlicher Anzahl und Benennung der Ebenen, wie z.B. das 5-Ebenen-Modell von Oesterreich, der "Handlungsausführung, Handlungs-, Ziel-, Bereichs- und Erschließungsplanung" unterscheidet (Oesterreich, 1989, S. 142 ff.)). Die Arbeitsaufgabe und deren Freiheitsgrade bestimmen die Regulationserfordernisse bzw. gleichzeitig Regulationschancen, die volle Entwicklung und Nutzung der menschlichen Regulation setzt damit vollständige Aufgaben und progressive Arbeitsinhalte voraus.

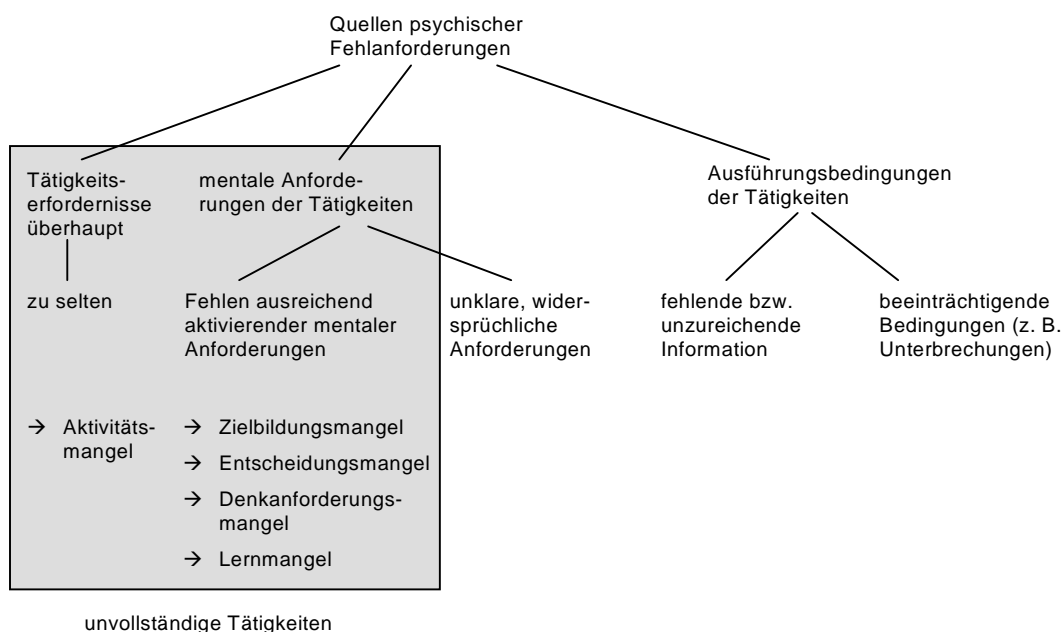
Vollständige Handlungen in der Arbeitstätigkeit erfordern psychische Steuerung und Inanspruchnahme aller drei Regulationsebenen, womit eine ausgeglichene Beanspruchung vorhandener Potentiale gewährleistet ist. Wesentliche Kriterien für vollständige Handlungen sind das Vorhandensein von Möglichkeiten zur selbständigen Setzung komplexer Ziele, um die eigene Tätigkeit in einen größeren Sinnzusammenhang einordnen zu können. Damit werden eigenständige Handlungsvorbereitungen auf der Grundlage des sich weiter entwickelnden Operativen Abbildsystems möglich und eigene Wege bzw. Problemlösemöglichkeiten zur Zielerreichung gefördert. Die kognitive Auseinandersetzung mit Aufgaben und Zielen ist damit dem Erzeugen disponibler Strategien und der Steigerung der Handlungskompetenz verbunden. Hacker (1978) sieht vollständige Tätigkeiten als Voraussetzung zur Gesundheits- und Persönlichkeitsförderlichkeit in Zusammenhang mit Berufszufriedenheit, Leistung und Effektivitätssteigerung.

Erforderliche Lernaktivitäten in der Arbeit als Merkmal der Persönlichkeitsförderlichkeit bedeutet, dass die Tätigkeit genug intellektuelle Herausforderungen und Qualifizierungsmöglichkeiten bietet. Diese Arbeitskomplexität kann nach Hacker durch die Zusammenfassung

von Aufgaben (horizontal oder vertikal) und/oder durch den Wechsel (Rotation) von Arbeitsplätzen/Aufgaben erreicht werden. Zur Erhöhung der Freiheitsgrade bzw. des Tätigkeitsspielraums können auch technische Maßnahmen führen oder die Neuanlage der Funktionsteilung zwischen Mensch und Maschine.

Unvollständige Tätigkeiten zeichnen sich dadurch aus, dass sie nur Teilaspekte des sequentiellen Ablaufs und/oder der hierarchischen Ebenen der Tätigkeitsregulation enthalten, sie treten dort auf, wo Tätigkeitsspielräume eingeschränkt sind oder sogar fehlen: Sehr oft werden Arbeiten nur auf Anweisung hin ausgeführt, die von anderen vorbereitet und von wieder anderen kontrolliert werden, intellektuelle Leistungen und damit eine Inanspruchnahme der intellektuellen Regulationsebene werden in einem solchen Fall schon durch die Arbeitsaufgabenstellung unwahrscheinlich. Restriktive Aufgaben, die immer wieder kehrende Teilhandlungen erfordern, werden als persönlichkeitschädlich und leistungsmindernd betrachtet. Volpert (1987) nennt diese Zerstückelung „Partialisierung“.

Unvollständige Tätigkeiten sind nach Hacker eine der Hauptquellen für psychische Fehlanforderungen. In Abbildung 4 sind zusätzlich weitere die psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten beeinträchtigende Aspekte aufgeführt.



**Abbildung 4: Quellen psychischer Fehlanforderungen (nach Hacker, 1998).**

Hacker (1998, S. 73 ff.) unterscheidet in seinem Beanspruchungs-Modell "individuenunabhängige objektive Anforderungen" (im Sinne von Belastung) von "realisierten Anforderungen" (im Sinne von Beanspruchung). Entsprechend der handlungsregulatorischen Grundkonzeption kommt der übernommenen Arbeitsaufgabe (die ja die Zielausrichtung spezifiziert) eine hohe Bedeutung zu.

*"Die Anforderungen einer Tätigkeit an den Arbeitenden ergeben sich aus dem Arbeitsauftrag und den Arbeitsbedingungen, unter denen er zu erfüllen ist. Derartige [...] Bedingungen sind Arbeitsmittel, Arbeitsgegenstand, organisatorische und Verfahrensvorschriften, räumlich-zeitliche sowie Umgebungsbedingungen. Anforderungen einer Tätigkeit an den Menschen sind die Gesamtheit der für das forderungsgerechte Ausführen benötigten körperlichen und geistigen Leistungsvoraussetzungen. [...] Aus dem Bezug von Anforderungen auf die individuellen Leistungsvoraussetzungen ergibt sich der Schwierigkeitsgrad einer Tätigkeit sowie die Beanspruchung, verstanden als das Ausmaß der Inanspruchnahme der individuellen Leistungsvoraussetzungen durch die Tätigkeit" (Hacker, 1998, S.73).*

Die Ausführung der Tätigkeit führt demnach neben dem sachlichen Arbeitsergebnis durch die Beanspruchung auch zur "aktuellen Selbstveränderung" in Form von Entwicklung (z.B. Lernen) oder Beeinträchtigung in Form von Stagnation oder Dequalifizierung. Was im Sport auf den ersten Blick einsichtig ist – dass für den Erhalt guter Leistungen täglich trainiert werden muss, um die Muskeln zu fordern – ist für Arbeitstätigkeiten als Erkenntnis (noch) kein Allgemeingut. Qualifizierte Berufsausbildungen werden oft begleitet von Routinetätigkeiten, die nach ein paar Jahren das Gelernte vergessen lassen. Umstrukturierungen und neue Technologien, die darüber hinaus mit Fortbildung und Weiterqualifikation aufgrund der Bewältigung neuer Anforderungen und Aufgaben einhergehen, stellen Unternehmen und Betroffene dann vor riesige Herausforderungen.

In neuen Arbeits- und Organisationsformen mit hoher Flexibilität und hohem Koordinationsaufwand, der Steigerung des Dienstleistungsanteils und der Kommunikation sowie der permanent notwendigen Herstellung von „work-life-balance“ gewinnen Emotionen im doppelten Sinn einen neuen Stellenwert für Arbeitstätigkeiten und die Koordination von Berufs- und Privatleben. Hacker (1986) betont in seiner Handlungsregulationstheorie die „zielführende Funktion der Emotion“: Positive Gefühle aus Selbstbewertungen verstärken Zielsetzungen, die als gespeicherte Soll-Werte wiederum positive Emotionen und Selbstwernerleben auslösen. Laux & Weber (1993) betonen, dass wir Emotionen nicht einfach haben, sondern ständig mit ihnen umgehen bzw. sie permanent regulieren.

Kannheiser (1984; 1992) kritisiert die Vernachlässigung von „emotionalen Problemsituationen“ am handlungstheoretischen Konzept. Er stellt in seinem Struktur- und Prozessmodell belastender Bedingungen und Zusammenhänge dominierende Tätigkeitsmotive in den Mittelpunkt. Davon ausgehend modelliert er einerseits Motiv- und Ziel-Diskrepanzen und andererseits Motiv-Bedingungs-Diskrepanzen. Erstere sind bedroht, wenn Handlungen ausgeführt werden müssen, die nicht mit den ursprünglichen Motiven übereinstimmen und letztere entstehen, wenn betriebliche Bedingungen diese Motive beeinträchtigen und die Arbeit zu sinn- bzw. motiventleerten Handlungen machen. Emotionale Beanspruchung ist umso höher, als die genannten Diskrepanzen als nicht oder schwer veränderbar beurteilt werden.

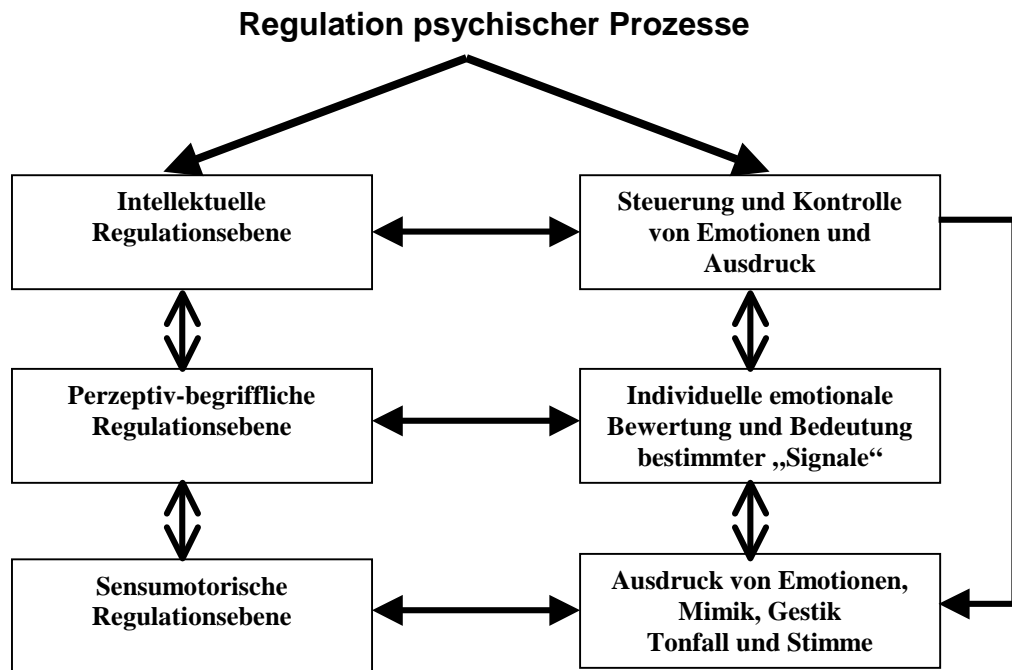
Da die Tätigkeit als vermittelnde Instanz zwischen Individuum und Umwelt, zwischen Person und Organisation betrachtet wird (Ulich, 1998), finden unterschiedliche Rückkopplungen der emotionalen Belastung aus den wahrgenommenen Diskrepanzen statt. Allerdings stimmt die

Auflistung der makrostrukturellen Stressoren von Kannheiser (1984) weitgehend mit denen in der Arbeitspsychologie üblichen belastenden Bedingungen wie Vielfalt, Routine, Zeitdruck, Überwachung usw. überein – von daher ist vor allem der Begriff „emotionale Problemsituation“ verändert, nicht aber der Inhalt beanspruchungsrelevanter Faktoren. Diese wirken nach Kannheiser in erster Linie dergestalt emotional, dass sich tätigkeitsleitende Motive in der Arbeit nicht aufrecht erhalten lassen und die oft kombiniert auftretenden Belastungen zu Arbeitsbehinderungen und Mehrfachbelastungen führen.

In der Literatur wurden meist negative emotionale Reaktionen als „aversive Prognosen“ in der Stressforschung (Greif, 1983), „angstbedingte erregte Gespanntheit“ (Hacker & Richter, 1980), die Motiv-Ziel und Motiv-Bedingungs-Diskrepanzen von Kannheiser (1985) sowie „hohe Anforderungen an die Verantwortlichkeit für Menschen und Produkte“ (Klimmer, 1978) beschrieben. Diese Ansätze behandeln die Emotion als abhängige Variable des Handlungs- oder Arbeitsgeschehens. Dagegen fassen Schöpflug (1987) und Wieland-Eckelmann (1992) die besonders beanspruchende Emotion Angst neben der Reaktion auf auslösende Bedingungen als *personabhängiges* Phänomen. Individuelle Unterschiede in der Angstneigung und die Art der Verarbeitung bzw. Bewältigung beeinflussen das Leistungshandeln und werden als interne Belastungsquellen aufgefasst. In dem Ansatz von Wieland-Eckelmann (1992) ist die zentrale Annahme für emotionale Prozesse die, dass die Verarbeitung von Gefühlen analog zu kognitiven Strukturen und Prozessen gesehen werden kann. Die Grundlagen dafür bilden die Emotionstheorie von Leventhal (1979, 1980, 1982 zitiert nach Wieland-Eckelmann, 1992), die Theorie emotionaler Vorstellungsbilder von Lang (1979, 1984 zitiert nach Wieland-Eckelmann) und die informationstheoretischen Ansätze von Miller, Galanter & Pribram (1973).

Betrachtet man die Handlungsregulation als Orientierung, ist ein Modell der parallelen emotionalen Regulation auf drei verschiedenen Ebenen denkbar. Der sensumotorischen Ebene von Hacker (1987) könnte im emotionalen Regelkreis die Ausdrucksebene der Emotion an die Seite gestellt werden. Für die perzeptiv-begriffliche Ebene der Handlungsregulation wäre die Parallele die bewertende Informationsverarbeitung des individuellen Bedeutungsgehalts. Die intellektuelle Regulationsebene schließlich würde interagieren mit der Steuerung von Gefühlen und/oder dem Ausdruck derselben.

Die Verbindungen dieser beiden Regulationsstränge sind vielfältig und unterschiedlich stark, was in der Abbildung durch die Dicke der Balken veranschaulicht wird. Das dargestellte Emotionssystem wird dabei wie bei Wieland-Eckelmann (1992) als „ein vom kognitiven System getrenntes – das mit diesem natürlich auch interagieren kann - aufgefasst“ (S. 55). Die Spezifizierung dieser Interaktionen – in Abhängigkeit von sozialen Bedingungen und individuellen Voraussetzungen steht noch aus. Meines Erachtens ist davon auszugehen, dass vor allem die Ebene „Steuerung und Kontrolle von Emotionen und Ausdruck“ stark durch Vorgaben und Soll-Werte (eigenen Anspruch oder organisationale Regeln und Gepflogenheiten) beeinflusst wird. Das Überspringen der mittleren Ebene, welche die eigene emotionale Bewertung vornimmt, kann ein Hauptmerkmal der Regulation professionell freundlicher Dienstleistung ohne „Verbiegen“ sein.



**Abbildung 5: Modell der parallelen Handlungs- und Emotionsregulation.**

Die Übung zum „Überhören bestimmter Signale“ wie aggressivem oder auch arrogantem Verhalten des Gegenübers am Telefon oder eine veränderte Bewertung derselben, kann den Dienstleister entlasten und ihn davor schützen, die Gesprächsinhalte persönlich zu nehmen. Andererseits soll die sprachliche Leistung der Teleservice-Agents auch nicht zu distanziert und sachlich sein, um die Telefonpartner mit ihren Anliegen als Individuen zu würdigen.

Auch Leventhal (1984) betont die funktionelle Eigenständigkeit des Emotionssystems, das in die perzeptuell-motorische Phase und die Planungsphase gegliedert ist. Den Zwischenschritt bildet der Output der ersten Phase, indem die wahrgenommenen Situationsstimuli interpretiert und emotional repräsentiert werden. Die Planungsphase reagiert auf dieser Grundlage mit der Auswahl von Handlungen und Reaktionen. Die Rückmeldung von Handlungen findet auf der „appraisal stage“ statt, die zur Neubewertung von Situation führt. Die perzeptuell-motorische Phase ist für das Emotionsgeschehen von besonderer Bedeutung, weil sie in erster Linie für relevante Gedächtnisstrukturen und das Entstehen von Gefühlen verantwortlich ist. Leventhal gliedert diese Phase hierarchisch in drei Verarbeitungsebenen: die expressiv-motorische, die schematische und die konzeptuelle Ebene. Von Bedeutung ist auch der angenommene „Feed-Forward-Mechanismus“, der unwillkürliche spontane Reaktionen mit den zielgerichteten willentlichen Plänen vergleicht. Nur bei einem „mismatch“, der Nichtübereinstimmung von autonomen mit geplanten Reaktionen werden Emotionen generiert und es entstehen damit zusätzliche Regulationsanforderungen.

Diese zusätzliche Anforderungen führen zur Beanspruchung von Leistungsfunktionen, die auch für mentale Verarbeitungsprozesse zuständig sind und werden damit zu einer Art Zusatzaufgabe, die neben der sachlichen Tätigkeit auch noch gelöst werden muss.



Hier liegt m. E. die Verbindung zu emotionaler Regulation bei Kommunikationsarbeit: Die Wahrscheinlichkeit für eine höhere Anzahl und Intensität von „mismatches“ steigt in Kommunikationsprozessen, weil „geplante“ Gefühle wie Freundlichkeit oder deren Ausdruck durch äußere Reaktionen (Beschwerden, Ärger, Aggression usw.) permanent auf dem Prüfstand stehen und damit als ständige beanspruchende Zusatzaufgabe Ressourcen verbrauchen. Diese Ressourcen stehen der sachlichen Aufgabebearbeitung nicht mehr zur Verfügung und müssen wiederhergestellt werden.

Meines Erachtens fehlen zur Zeit noch Ansätze und Modelle, die Phänomene wie Gefühle, Stimmungen und Emotionen nicht nur als unspezifische Zusatzaufgabe aus Bedingungen und Merkmalen der Arbeit ableiten, sondern sich mit dem direkten Einsatz von Gefühl, Empathie und/oder Freundlichkeit als gleichberechtigte Aufgabe in der Tätigkeit von sozialen Berufen, Pflegepersonal und anderen Dienstleistern beschäftigen. Natürlich sind dabei die unterschiedlichen Anforderungen und Aufgabeninhalte an die Beschäftigten zu berücksichtigen. Man kann davon ausgehen, dass die Aufgaben im Dienstleistungsbereich so unterschiedlich sind, dass die Kommunikationsarbeit von beispielsweise Ärzten, Erzieherinnen, Polizistinnen und Call Center Beschäftigten nicht ohne weiteres vergleichbar ist.

Für die Tätigkeit in Call Centern gilt zum größten Teil, dass einfache bis mittlere standardisierte Dienstleistungsaufgaben ohne emotionale Inhalte erbracht werden müssen. Die emotionale Regulation ergibt sich allein aufgrund der Tatsache, dass diese Dienstleistungen mit dem Mittel der Kommunikation geleistet werden und zum Verständnis bzw. Erfolg der Aufgabe die Verantwortung bei den Agents liegt, die zusätzlich zu den speziell aufbereiteten Sachinhalten die Beziehungsebene individuell mit den entsprechenden Kunden gestalten müssen. Die emotionale Regulation bei kurzgetakteter Telefonie mit gleichen Inhalten und ständig wechselnden externen Kommunikationspartnern liegt m. E. sehr stark in der Menge und Häufigkeit der parallelen Vorgänge. Immer wieder muss auf den Ausgangspunkt zurückgekommen werden, freundlich die Anfrage entgegengenommen bzw. das Angebot unterbreitet werden.

Die Folge für interne Kommunikationsprozesse ist zunächst einmal die, dass der „Kollegenplausch“ seltener wird bzw. das interne Gesprächsaufkommen mit bekannten Personen, das weniger beansprucht, zu kurz kommt. Die Regulationsanforderungen sind damit sehr einseitig, die Aufgabe wenig vollständig. Die Folgen für den Krankenstand in Call Centern sind auf diesem Hintergrund verständlich: Kurze, häufigere Krankschreibungen von jüngeren Leuten im Vergleich zu anderen Beschäftigten sind im Call Center an der Tagesordnung (Bericht der AOK Rheinland, 2001). Gesundheitsförderung muss demnach die Aufgaben und Tätigkeit der Agents fokussieren und darauf aufbauend Maßnahmen für eine „bessere“ Beanspruchung entwickeln. Diese Optimierung steht im Mittelpunkt des nächsten Kapitels.

### 3.3.2 Beanspruchung, Wohlbefinden und Gesundheitsförderung

Der Paradigmenwechsel, der sich in den letzten Jahren im Arbeitsschutz vollzogen hat, bewirkt umfassende Veränderungen für Arbeitssicherheit und Gesundheit. Sollten früher vor allem arbeitsbedingte Erkrankungen verhütet werden, geht man heute davon aus, dass Prävention die wirkungsvollere Intervention zur Vermeidung von Krankheiten und darüber hinaus zur Förderung der Gesundheit von Beschäftigten ist (Wieland, 2000).

Die Beanspruchung als Inanspruchnahme psychischer und physischer Leistungsfunktionen erscheint in einer "Doppelrolle", gekennzeichnet durch einen Nutzenaspekt, die funktionale Beanspruchung (Erzeugen des Arbeitsergebnisses, Erhalt von Fähigkeiten und Fertigkeiten, Erzeugung und Aufrechterhaltung der Arbeitsmotivation und -zufriedenheit, ...) auf der einen Seite und einen Kostenaspekt, die dysfunktionale Beanspruchung (Konsumption energetischer Ressourcen, Fehlregulation, Stresszustände, nervöse Anspannung, Angst, körperliche Beschwerden, ...) auf der anderen.

Nimmt man die Doppelrolle der Beanspruchung ernst, stehen neue Möglichkeiten für die Arbeitsgestaltung offen: Ziel einer Analyse von Belastungen und Beanspruchungen muss es sein, Nutzen- und Kostenaspekte von Beanspruchungen aufzudecken und diese systematisch mit Belastungen am Arbeitsplatz in Verbindung zu bringen, die dann einer Gestaltung zugänglich sind. Auf diese Weise kann letztendlich ein optimale Beanspruchung (im Gegensatz zu einer lediglich minimierten) erzielt werden, indem funktionale Beanspruchung gesteigert und dysfunktionale Beanspruchung vermindert wird.

Eine Beschreibung von Beanspruchungsmerkmalen läuft - wie auch hier zu sehen ist - nach wie vor sehr häufig auf die Auflistung negativer Aspekte hinaus. Es entsteht fast zwangsläufig die Sichtweise, dass Belastungen (als Ursachen für Beanspruchungen) durchweg zu minimieren sind, obwohl ja der Belastungsbegriff im Belastungs-Beanspruchungs-Konzept explizit neutral definiert ist. *Positive Gefühle oder positives Arbeitserleben* kommen in Theorie und Empirie noch kaum vor. Das Ziel, Freude an der Arbeit durch gute Arbeitsaufgaben und -bedingungen herzustellen, war bisher gegenüber der Beseitigung negativer Merkmale im Hintergrund. In diesem Zusammenhang spielt auch der Begriff „Wohlbefinden“ eine wichtige Rolle.

Abele-Brehm (1991) beschreibt für „Wohlbefinden“ das Vorhandensein dreier Faktoren: Psychisches Wohlbefinden (Gefühle der Ausgeglichenheit und Kompetenz), physisches Wohlbefinden (Gesundheit und Fitness) und soziales Wohlbefinden (sich geliebt und gebraucht fühlen). Becker (1996) schlägt vor, zwischen Aktuellem Wohlbefinden und Habituellem Wohlbefinden zu unterscheiden. Ersteres bezieht sich stärker auf die Situation, letzteres mehr auf die Person, ihre Erfahrungen und Dispositionen. Diese Unterscheidung in augenblickliches Empfinden und relativ stabiler Bewertung ähnelt dem „State-Trait-Konzept“ aus der Angstforschung von Spielberger (1966, 1985). Für die Arbeitsforschung ist diese Herangehensweise produktiv, weil die beiden Voraussetzungen auf Person- und Situationsseite sowie ihre Interaktion berücksichtigt und so zur Passung gebracht werden können.

Das aktuelle Wohlbefinden basiert in einem Modell von Becker (1996) auf drei Dimensionen, deren varianzstärkster Faktor „positive versus negative Stimmung“ ist. Becker nannte die beiden anderen Faktoren „Aktiviertheit“ und „Erregungsniveau“. Im Bereich der positiven Stimmung lassen sich mit diesen Faktoren mehrere Formen unterscheiden: Positive Stimmung in Verbindung mit hoher bzw. niedriger Aktiviertheit sowie positive Stimmung mit hoher bzw. niedriger Erregung. Becker nennt positive Befindlichkeit mit niedriger Erregung „Gelassenheit“. Der „Flow“-Begriff von Csikzentmihalyi (1985) bezeichnet den positiven Eigenzustand mit hoher Aktivierung. Im Gegensatz zu den eher stabilen Bedingungen des habituellen Wohlbefindens hängt aktuelles Wohlbefinden von eher kurzfristigen Faktoren oder Auslösern ab, die von Sekunden bis Stunden reichen. Dazu werden sensorische Erfahrungen, erfolgreiche Handlungen sowie soziale Zuwendung und Nähe gezählt.

Beim habituellen Wohlbefinden handelt es sich um aggregierte emotionale Erfahrungen, die über kognitive Aussagen bezogen auf einen längeren Zeitraum erschlossen werden. Ulich und Mayring (1992) sprechen von „emotionalen Schemata“, die Erlebnisse und Erfahrungen zu psychischen Strukturen organisieren. Da die vier Substrukturen emotionaler Schemata (Gefühlstypen, -schemata, Wertbindungen und Gewohnheitsstärken) wesentlich auf sprachlicher Benennung, kulturspezifischen Kriterien und Erwartungen beruhen, lässt sich eine sinnvolle Beziehung der Konzepte Emotion, emotionale Schemata, aktuelles und habituelles Wohlbefinden herstellen. Im Arbeitsprozess findet mit hoher Wahrscheinlichkeit eine Interaktion des aktuellen mit dem habituellen Wohlbefinden statt. Sowohl die aktuellen Bedingungen und Erfolgserlebnisse (oder Misserfolge) als auch die zum Selbstbild beitragenden Erfahrungen vorangegangener Jahre kommen in der Bewertung der Bedingungen und der eigenen Befindlichkeit zum Ausdruck.

Wohlbefinden wird von Schwenkmezger (1991) als Eigenschaft diskutiert, wobei er davon ausgeht, dass „bei häufiger mangelnder Passung zwischen Anforderung und Können auch generalisierte Zustände von Ängstlichkeit, Ärger- und Langeweileneigung entstehen können“ (S. 127). Für die Emotion „Ärger“ gilt insbesondere, dass sie bei häufiger Unterdrückung negativen Einfluss auf Gesundheit und Wohlbefinden hat, was weiter unten für die spezifischen Kommunikationsanforderungen im Teleservice noch einmal dargestellt wird.

Eine Optimierung der Beanspruchung, die Steigerung des Wohlbefindens sowie die Förderung von Gesundheit und Persönlichkeit könnte in der Zukunft das weitergehende Ziel der Bedingungsherstellung für positives Arbeitserleben verfolgen. Dies steht in Zusammenhang mit dem Erleben und den in der Arbeitssituation ausgelösten oder „geforderten“ Gefühlen bzw. deren Ausdruck und soll deshalb ausführlicher diskutiert werden.

### 3.3.3 Die Rolle von Gefühlen bei der Arbeit

Frese (1990) findet es bedauerlich und auch bezeichnend, dass die Orientierung an der amerikanischen Arbeitspsychologie im deutschsprachigen Raum dazu geführt hat, dass Begriffe wie beispielsweise Arbeitsfreude verschwunden sind und durch den „seichtesten und mehrdeutigsten Begriff der Arbeitszufriedenheit“ (S. 285) ersetzt wurde. Dies hängt u.a. mit der Besetzung des Begriffes während des Nationalsozialismus zusammen, bleibt aber eine inhaltlich-konzeptionelle Schwäche der Arbeitswissenschaft. Auch bei den negativen Gefühlen sieht er die lebhaftesten Gefühle weitgehend vernachlässigt; er nennt hier Scham, Neid, Hass, Schuld, Reue und Erniedrigung. Dies werde im Forschungsbereich Stress unter allgemeiner Erregtheit subsummiert, bestenfalls noch zwischen Erregung, Traurigkeit und Ärger differenziert. Er findet es unverständlich, wie man Phänomene wie Absentismus und Mitarbeiterorientierung untersuchen kann, ohne Gefühle zwischen Kollegen und Kollegen, Führungskräften und der Verantwortung(sgefühle) in Gruppen untersuchen kann.

Er unterscheidet Gefühle von Motivation, und schreibt ihnen – wie andere Autoren auch – die Funktion zu, Handlungen unter erschwerten Bedingungen aufrecht zu erhalten. Nicht Emotionen stören die (Arbeits)Handlungen, sondern schwierige Bedingungen unterbrechen und sind für das Entstehen von Gefühlen verantwortlich. Er hält positive Gefühle für besonders wichtig für die Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeit und konzentriert sich in seinen Überlegungen auf Stolz und ästhetisches Empfinden während des Arbeitsprozesses. Er sieht auch einen Zusammenhang mit der Qualität der Arbeitsergebnisse, ohne die hochentwickelte Industriegesellschaften ihren Lebensstandard nicht halten könnten.

Bei traditionellen Arbeitsprozessen wird Gefühlen die Rolle zugeschrieben, bei Regulationsbehinderungen und Prozessstörungen „aufzutauchen“ und zusätzlich bearbeitet werden zu müssen. Frese betont sinngemäß, dass nicht das Gefühl die Störung der Arbeitstätigkeit ist, sondern die Störung das (negative, belastende) Gefühl produziert. Dieses Herangehen könnte auch für geistige Tätigkeiten im Management, die oft durch Kommunikation, Verhandlungen und koordinierende Teamsitzungen gekennzeichnet sind, von großem Interesse sein. „Emotional“ im Gegensatz zu „sachlich“ ist üblicherweise eine negative Charakterisierung die dafür sorgt, dass Störungen nicht (rechtzeitig) zur Kenntnis genommen werden und konstruktiv aufgelöst werden können.

„Nun können Gefühle selbst wieder Aufgaben darstellen, mit denen man umgehen muss. Es kann vor allem dann zu einer Aufgabenveränderung kommen, wenn die Gefühle in der Handlungssituation nicht wirksam werden dürfen. Dann steht evtl. nicht mehr die ursprüngliche Aufgabe im Vordergrund, sondern die Notwendigkeit, mit dem Gefühl (z. B. Wut oder Angst) umzugehen“ (Frese, 1990, S. 288). Frese nimmt weiter Bezug auf die Untersuchung von Hochschild (1990) und nennt den Umgang mit Divergenzen zwischen eigenem negativen Gefühl und positiver Äußerung den Kunden gegenüber emotionale Arbeit, die von vielen Berufsgruppen wie Psychotherapeuten, Ärzten, Lehrern, Professoren, Prostituierten, Gerichtsvollziehern, Verkäufern und Priestern ausgeübt wird. Auch hier liegt keine Unterscheidung von einfacher Freundlichkeit beim Service und beispielsweise dem Einsatz des Gefühls als Diagnoseinstrument oder Arbeitsmittel im Helfer- und Heilumfeld vor. Frese unterscheidet

zwar zwischen „flachen“ Gefühlen wie der Arbeitszufriedenheit und tiefgehenden Gefühlen wie Faszination und Begeisterung, hält diese Differenzierung aber für seine nichtdefinierte „Emotionsarbeit“ nicht durch.

Hochschild nennt folgende Merkmale für emotionale Arbeit: Bezahlung für eine Tätigkeit, bei der die Regulation der eigenen Gefühle erforderlich ist, um auf die Gefühle der Kunden einzugehen und nach außen in Mimik, Gestik und Stimme ein bestimmtes Gefühl auszudrücken, unabhängig ob dies mit den eigenen Gefühlen übereinstimmt. Dabei trennt sie zwischen dem Ausdrucksverhalten, das sie „surface-acting“ und dem hergestellten „echten“ Gefühl, das sie „deep acting“ nennt.

Für die Call Center Tätigkeit kann man meines Erachtens das Wort „Gefühl“ ohne weiteres durch „Verhalten“ ersetzen, emotionale Arbeit scheint ein eher künstlicher Begriff für die Arbeit am Telefon mit eher einfachen Dienstleistungsinhalten. Es soll ein bestimmtes *Verhalten* gezeigt werden – freundlich, verbindlich mit sachlicher Problembearbeitung als Ziel. Natürlich gibt es beim Verhalten immer den Erlebens- oder Gefühlsaspekt, dies macht aber eine tiefe Gefühlssimulation nicht erforderlich. In der Hochschild'schen Terminologie wäre das „surface acting“ im Gegensatz zu „deep acting“. Freundliches Verhalten ist bei anderen Arbeitstätigkeiten genauso erwünscht, muss auch da reguliert werden und unterscheidet sich im wesentlichen durch die *Quantität* der Kommunikation. Die Belastung in der Telefonie ergibt sich stärker aus der Tatsache der Menge des Kundenkontaktes, weil es in der direkten Kommunikation weniger Spielräume für die Beschäftigten gibt. Es muss ständig *sofort* reagiert werden und man hat *weniger Kontrolle* über die Situation als bei der Sachbearbeitung, die selbständigere Zeiteinteilung und Bearbeitung ermöglichen. Bei 20 Kunden pro Stunde ist die Arbeit auch ohne emotionale Dissonanzen anstrengend, auch wenn das „eigene Gefühl“ freundliche Gestimmtheit ist und alle Kunden nett sind. Auch das „eigene Gefühl“ ist ja nicht einfach da, sondern unterliegt ständigen Regulationsprozessen, sowohl im Arbeits- als auch im Privatleben (Laux und Weber, 1993). Kommunikation ist beanspruchender als Arbeit, deren Erledigung sich im Umgang mit Arbeitsmitteln und nicht mit lebendigen Menschen vollzieht. Nicht (nur) die Kunden sind die Stressoren, sondern die Tatsache, dass Organisationen ihre Beschäftigten vor permanente Kommunikationsanforderungen stellen und dies oft ohne notwendige Ressourcen und entsprechende soziale Unterstützung.

Eine Zusammenfassung zu Arbeiten im amerikanischen Raum im Bereich „Emotionsarbeit“ in verschiedenen Dienstleistungstätigkeiten gibt Rastetter (1999). Auch sie bezieht sich auf den Ansatz von Hochschild (1990), geht aber in ihren weiteren Überlegungen darüber hinaus. Ihre Kritik richtet sich auf einige Hauptpunkte des Konzepts Emotionsarbeit:

- Der „Tauschwertcharakter“ von Emotionsarbeit nach Hochschild muss nicht zwangsläufig Dissonanzen bei Dienstleistern erzeugen, sondern kann auch sehr funktional im Sinne von Beziehungsgestaltung in der Arbeit, Kontrolle über die Situation ausüben, Konfliktvermeidung und Stressreduzierung sein. Die Implikation, dass der Ausdruck „echter“ Gefühle „gut“ und gesundheitsförderlich ist, kann für die Tätigkeit auch dysfunktionale Folgen haben, wenn man sich damit in der Folge Probleme und Belas-

tungen organisiert, die man mit „gespielten“ Gefühlen auf der Ausdrucksebene nicht hätte.

- Spielräume in der Ausgestaltung von Beziehungen in Dienstleistungsberufen sind durchaus im Sinne der Arbeitgeber, weil ohne Autonomie eine motivierte selbständige Arbeit im menschlichen Kontakt schwer möglich ist. Die Autorin zitiert amerikanische Untersuchungen, die nachwiesen, dass Angestellte sich selbst eigene Regeln im Umgang mit Kunden schaffen, von denen das Management nicht unbedingt weiß. Dabei wird mit den beiden Ebenen der Tätigkeit gewissermaßen „jongliert“: Sind die Kunden sehr unfreundlich, werden sie beispielsweise mit längeren Wartezeiten „bestraft“.
- Die Identifikation mit der Tätigkeit oder die Abgrenzung von einer Rolle haben im Umgang mit emotionalen Dissonanzen entlastende Bedeutung. „Womöglich wird sogar Oberflächenhandeln ohne großes Dissonanzerleben durchgeführt, wenn das Schauspielern als normale Teil der Rolle erlebt wird“ (S. 380). Als Beispiel nennt sie die „Automatismus-Strategie“ an Arbeitsplätzen, die keinen intensiven Kontakt mit Kunden erfordern. „Teilrückzüge“ und Pausen können vom Management gefördert und als Unterstützung erlebt werden.

Rastetter spricht zwar von Grenzen der Emotionsarbeit, aber eine klare Begriffsbestimmung liegt nicht vor. Die Interpretation, dass sowohl das „Oberflächenhandeln“ als auch das „Tiefenhandeln“ (Hochschild, 1990) als Emotionsarbeit betrachtet wird, liegt nahe. Die Frage ist, ob damit jegliche Regulation von Gefühlen als Emotionsarbeit zu bezeichnen ist und im Dienst des Arbeitgebers zur Entfremdung vom eigenen Ich führt. Bei kognitiven Vorgängen, bei Sacharbeit und Problemlösen müssen auch „Manipulationen am Ich“ in Gestalt von Konzentrationsherstellung, Aufmerksamkeitsfokussierung und Disziplin vorgenommen werden. Der Bildung eines „Mythos Gefühlsarbeit“ ist meines Erachtens vorzubeugen, unter anderem weil die Frage „was sind ‚echte‘ oder ‚gespielte‘ Gefühle“ so ohne weiteres gar nicht zu beantworten ist. Mit der Betrachtung des Gefühlsgeschehens in Serviceberufen sollte es darum gehen, zusätzliche Beanspruchung einer Arbeitsanalyse zugänglich zu machen und entsprechende arbeitsgestalterische Unterstützung zu organisieren, wie das bei sachlichen Anforderungen auch der Fall ist.

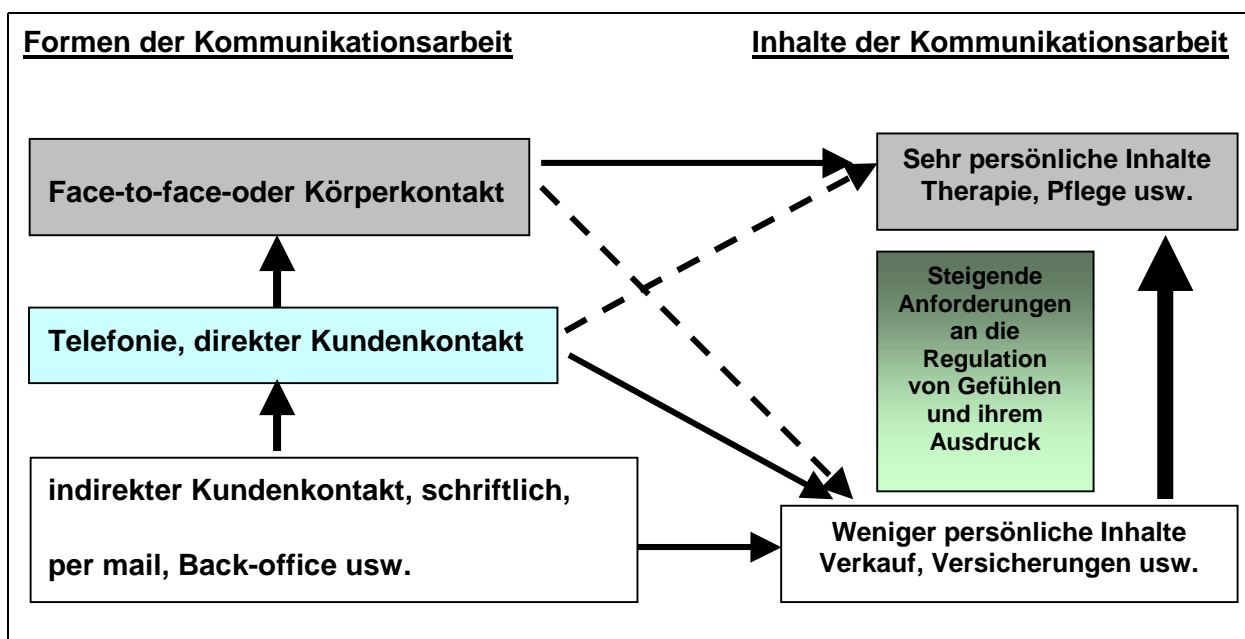
Deswegen besteht das Herangehen der vorliegenden Arbeit in der begrifflichen Fassung der Arbeit im Call Center mit den Begriffen „Kommunikationsarbeit als Doppelaufgabe“ und „Regulation auf Sach- und Gefühlsebene“. Eine wesentliche Unterscheidung besteht in der Qualität oder Anforderungstiefe von Kommunikations- zu Gefühlsarbeit. Nicht nur surface oder deep acting, sondern der Inhalt der Arbeit bestimmt die erforderlichen Regulationsschritte.

Besteht die Arbeitsaufgabe in persönlichen bis intimen Dienstleistungen wie Pflege oder Therapie, sind beim Dienstleistenden andere Ausdrucksformen und innere Prozesse (Einfühlung, Empathie usw.) vorauszusetzen. Werden eher unpersönliche Dienstleistungen wie Verkauf von Produkten, Versicherungen usw. erbracht, sind Freundlichkeit und Kompetenz wichtig, die in größerer Distanz zum Kunden stehen und gleichzeitig eher ge-

sprächs“technische“ Qualifizierungen benötigen (Einwandbehandlung bei Reklamationen, überzeugendes Argumentieren für Verkauf usw.).

Je persönlicher und intimer die jeweilige Dienstleistung, desto stärker ist die mittlere Ebene der emotionalen Regulation (eigene Werte und individuelle Bedeutung) tangiert (vgl. Abb. 5). Hier reicht es nicht mehr, die Steuerung des Ausdrucks an den Vorgaben zu orientieren, eigene emotionale Bewertungen abzukoppeln und beispielsweise zu aggressiven Patienten oder Kunden einfach weiter freundlich zu sein. Die Reflektion eigenen Erlebens sowie die Verarbeitung wichtiger biografischer Einflüsse und Ereignisse schützen dann vor zu starker Betroffenheit und Belastung, die langfristig – ähnlich wie andere Belastungen - zu Burnout führen kann.

Dies soll die folgende Abbildung skizzieren:



**Abbildung 6: Dienstleistung und Anforderungen an die Gefühlsregulation.**

Die Anforderungen an die Gestaltung der persönlichen Beziehung zum Kunden/Klienten/Patienten steigen bei gleichbleibender oder ähnlich zunehmenden Anforderungen auf der Sachebene. Bei sehr persönlichen Dienstleistungen wie Therapie ist die Beziehung zwischen Dienstleister und Empfänger oft die Bedingung für Erfolg.

Das ganzheitliche Herangehen an das Subjekt Mensch bedeutet im Ansatz, nicht nur Belastungen „wegzugestalten“, sondern die Frage nach der Möglichkeit und den Bedingungen für Spaß an der Arbeit zu stellen. Die Grundlage für eine gesundheitsförderliche Wirkung der Arbeit ist ihre positive kognitiv-emotionale Bewertung durch die Person (Siegrist, 1996). Es reicht demnach nicht, Fehlbeanspruchungen zu suchen und sie zu neutralisieren, sondern darüber hinaus systematisch für Arbeitsaufgaben und –bedingungen zu sorgen, die positive Gefühle auslösen.

Im Rahmen der Handlungsregulationstheorie beschreibt Leontjew (1987) die Rolle von Emotionen so, „dass sie die Beziehungen zwischen den Motiven (Bedürfnissen) und dem Erfolg oder der Möglichkeit der erfolgreichen Realisierung der ihnen entsprechenden Tätigkeit des Subjekts widerspiegeln. Dabei geht es nicht um die Reflektion dieser Beziehungen, sondern um die unmittelbar sinnliche Widerspiegelung, um das Erleben (S. 189).

Auch die Arbeiten zum Phänomen des Flow-Erlebens gehen in diese Richtung: Selbstvergessenheit als Ausdruck optimalen Handelns, Aufgehen im Tun mit hoher zielbezogener Konzentration, Aktivierung und intrinsischer Motivation sowie Zeitvergessenheit (Csikszentmihalyi, 1991). Flow-Erleben ist im Grunde die positivste Bewertung einer Arbeit überhaupt, dies wird allerdings erst im nachhinein bewusst, weil das Bewusstsein in der Tätigkeit oder Handlung aufging.

Positiven Gefühlen und dem Flow-Phänomen gingen Triemer und Rau (2001) in ihrer Arbeit zum „positiven Arbeiterleben“ nach, in dem sie entsprechende Arbeitsmerkmale, Bedingungen und Persönlichkeiten zu erfassen versuchten. Die Ergebnisse zeigen, dass positive Emotionen wie Freude, Überraschung, Zufriedenheit und Flow-Erleben stärker bei gut gestalteten, angereicherten Tätigkeiten auftritt und demgegenüber bei restriktiver Arbeit weitgehend reduziert ist. Dabei gibt es keinen Zusammenhang zwischen Flow und Persönlichkeitsmerkmalen, Flow-Erleben wurde weitgehend durch Arbeitsmerkmale erklärt. Vor allem niedere Positionen mit häufigem Kundenkontakt und vielen Telefonanrufen lassen offenbar kein Flow-Erleben zu. Protektive und salutogene Wirkungen bei angereicherten Tätigkeiten, z. B. die Minderung von Bluthochdruckerkrankungen und die Reduzierung von Angst- und Depressionssymptomen konnten nachgewiesen werden. Interessant ist, dass sich das subjektive Arbeiterleben der Gruppen mit unterschiedlichen Arbeitsmerkmalen in der Beurteilung nicht signifikant unterscheidet. Die Vermutung, dass die objektive Merkmalebene der Tätigkeit nicht generell der subjektiven Erlebensebene entspricht, konnte damit bestätigt werden.

Subjektive Erlebensdaten ergänzen deshalb die Erhebung der Beanspruchung. In der genannten Untersuchung wurde dies mit mehreren Fragetypen stündlich mit einem Pocketcomputer vorgenommen. Die Erfassung aktueller kognitiv-emotionaler Bewertungen wird mit einer siebenstufigen bipolaren Skala zur Beurteilung von Eigenschaftswörtern (Extrempole) realisiert, die in Anlehnung an das Modell der Positiven und Negativen Affektivität von Watson & Tellegen (1985) zusammengestellt waren. Die Voruntersuchungen ergaben die beiden Faktoren Positive und Abwesenheit Negativer Affektivität mit folgenden Adjektivpaaren:

Faktor <u>Positive Affektivität:</u>	hoch motiviert	-	gelangweilt
	voller Energie	-	energielos
	hellwach	-	schläfrig
	konzentriert	-	unkonzentriert
	begeistert	-	lustlos



	zielgerichtet	-	zerstreut
Faktor <u>Abwesenheit Negativer Affektivität</u> :	entspannt	-	gestresst
	ruhig	-	nervös
	friedlich	-	gereizt
	angstfrei	-	ängstlich
	gut gelaunt	-	verärgert

Die Unterschiede in der Untersuchung von Triemer & Rau (2000) zeigten sich tendenziell: Positive Affektivität wurde stärker von Entwicklern/Programmierern als von Sachbearbeitern/Technisches Personal sowie höheren Hierarchieebenen im Vergleich zu niedrigeren Ebenen erlebt. Auch dies spricht für die Bedeutung von Arbeitsgestaltungsmerkmalen in ihrer Bedeutung für die Befindlichkeit. Tätigkeiten mit höheren Anforderungen, Eigenständigkeit, Verantwortung und Spielräumen können als Verursacher positiver Affektivität angenommen werden.

Die Annahme, dass gerade Kommunikationsarbeit aufgrund der permanenten Verbalisierung sachlicher und emotionaler Inhalte im Gefühlshaushalt besonders präsent ist, liegt nahe. Das Gesprächsklima sowie die abschließende Vereinbarung stehen in Zusammenhang mit der Sachebene „Erfolg – Misserfolg“, gleichzeitig aber auch mit der Stimmung, die beim professionellen Telefonkontakt als Voraussetzung für die nächsten Gespräche und ihr Ergebnis zurückbleibt. Dies bedeutet, dass auch wenn man Kommunikationsarbeit von Gefühls- oder Emotionsarbeit unterscheidet, eine besondere Beanspruchung in Rechnung gestellt werden muss. Daraus folgend ist es sinnvoll, auch besondere Maßnahmen für die Unterstützung dieser Arbeit zu treffen.

Da im Zusammenhang mit Call Center-Tätigkeit oft von „Emotionsarbeit“ die Rede ist, soll auf diesen Aspekt und seine Anteile in der Telefonie näher eingegangen werden. Die Betrachtung von Gefühlen in der Kommunikation sollte meines Erachtens eingebettet werden in bestehende Theorien von Emotion, Kognition und Informationsverarbeitung, um vorhandene Überlegungen zu nutzen sowie eine sinnvolle Gegenstandsbestimmung und Abgrenzung vorzunehmen. Dies soll im folgenden Abschnitt geschehen.

### 3.3.4 Emotionstheorien und Informationsverarbeitung

Eine einheitliche Auffassung, wie Emotionen definiert werden können und welche Rolle sie im Prozess der Handlungsregulation spielen, gibt es in der Fachliteratur nicht (Schmidt-Atzert, 1981; Mandl & Huber, 1983; Meyer, Schützwohl, Reizenzein, 1993). Von Meyer, Schützwohl und Reizenzein (1993) werden als Bestandteil einer Arbeitsdefinition, die möglichst unkontrovers und akzeptabel für verschiedene Forschungsrichtungen sein soll, folgende Merkmale vorgeschlagen: *Emotionen* sind aktuelle Zustände von Personen, die sich nach Qualität und Intensität unterscheiden, in der Regel objektgerichtet sind und sowohl Erlebens-

charakteristika für die Person, entsprechende physiologische Veränderungen als auch spezifische Verhaltensweisen mit sich bringen.

Die Rolle und Bedeutung von Emotionen werden von Ekman (1992) in ihrer Entwicklung im Laufe der Evolution als überlebenswichtig dargestellt, weil sie schnelle Signalwirkung haben und spezifische Handlungsbereitschaften wecken. Goleman (1997) konstatiert im Hinblick auf die Entwicklung von Emotionen, dass ihre Anpassung an die sich rasch entwickelnde Zivilisation zu langsam vonstatten geht. So sind seiner Auffassung nach „emotionale Explosionen“ und Überreaktionen zu erklären, weil Emotionen nach wie vor auf Bedingungen ausgerichtet sind, die so nicht mehr vorhanden sind.

Bei der Zusammenstellung englischsprachiger Literatur von Kleinginna und Kleinginna (1981) wird deutlich, dass sehr unterschiedliche Vorstellungen mit dem Begriff Emotion verbunden sind. Sie benennen elf Kategorien inhaltlicher Art bei annähernd 100 Definitionen von Emotion der psychologischen Fachliteratur.

1. Skeptische Aussagen halten das Konzept Emotion für obsolet und plädieren dafür, es fallen zu lassen.
2. Restriktive Definitionen versuchen, das Konstrukt Emotion von anderen psychischen Phänomenen und Prozessen abzugrenzen.
3. Adaptive Definitionen verweisen auf die biologisch funktionalen Effekte von Emotionen.
4. Psychophysiologische Definitionen stellen biologische Anpassungsmechanismen auf Grundlage neurophysiologischer Modelle in den Mittelpunkt.
5. Verhaltensdefinitionen beschäftigen sich in erster Linie mit expressiven Reaktionen bzw. dem Ausdruckscharakter von Emotionen.
6. Situative Definitionen beachten vor allem die auslösenden Reize von Emotionen in der Umgebung, z. B. die lerntheoretischen Ansätze.
7. Affektive Definitionen betonen Prozesse der physiologischen Erregung sowie die damit verbundene Dimension Lust/Unlust.
8. Motivationale Definitionen stellen eine enge Verbindung zwischen Emotion und Motivation her.
9. Disruptive Definitionen heben die handlungsunterbrechende und desorganisierende Funktion von Emotionen hervor.
10. Kognitiv orientierte Definitionen gehen von einer großen Bedeutung des Denkens für Emotionen aus – besonders kognitive Bewertungs- und Zuschreibungsprozesse werden hier genannt.

### 11. Multidimensionale Definitionen bilden die größte Gruppe: Emotion wird als Gesamtheit mehrerer konstituierender Komponenten verstanden.

Dies macht deutlich, dass Emotion alles andere als ein einheitliches Konstrukt mit einer entsprechenden Theorie ist, im Grunde genommen sind meist noch nicht einmal die einzelnen Komponenten ähnlich. In der Arbeitspsychologie bestehen relevante Anknüpfungspunkte zu motivationalen, situativen und multidimensionalen Definitionen. Für die handlungsunterbrechende, desorganisierende Begriffsbestimmung lässt sich ein Widerspruch zwischen diesen und anderen Theorien feststellen, gehen Autoren wie Frese (1990) und Dörner (1988) doch umgekehrt davon aus, dass Emotionen die Folge von Handlungsunterbrechungen sind, die beispielsweise durch schwierige Arbeitsbedingungen wie ständige Störungen zustande kommen. Diese Diskussion scheint mir vergleichbar mit der Frage, ob die Emotion der Kognition vorausgeht oder bestimmte Erkenntnisse entsprechende Gefühle „produzieren“. Hier ist meines Erachtens die Formulierung einer produktiveren Frage angebracht. Für die Belastungs- und Beanspruchungsforschung kann dies die Frage nach relevanten Person- und Situationsfaktoren in spezifischen Arbeitstätigkeiten, ihrem Zusammenwirken und ihrer Gestaltbarkeit im System durch Qualifizierung und Bedingungsverbesserung sein.

Dörner (1988) betrachtet Emotionen als „allgemeine Lageberichte“, die in den jeweiligen Kontext eingebettet sind und Informationen über die Absicht und die Kompetenz des Individuums enthalten. Weitere Einflussfaktoren der Handlungsregulation sind Aktiviertheit, die ihrerseits mit dem Wissen über die Dringlichkeit der Handlung zusammenhängt. Die Rolle von Emotionen als eine Art Kontrollsystem ist die der Sicherung des Ergebnisses und des Prozesses der Handlung. Je unsicherer eine Situation ist oder je weniger kompetent sich ein Individuum fühlt, umso mehr müssen Lageberichte und Protokolle, die in automatisierten Prozessen unnötig sind, erstellt werden. Dies entspricht der Rückkopplungseinheit (VVR – Vergleich, Veränderung, Rückkopplung) in der Hacker'schen Terminologie bei der sequentiellen Zielerreichung und der TOTE-Einheit (Test-Operate-Test-Exit) von Miller, Galanter & Pribram (1973). Das Verhalten richtet sich dann nicht mehr auf übergeordnete Ziele, sondern ähnelt eher einem „durchwursteln“, wie es Dörner nennt. Dann ist „Lageorientierung“, nicht „Handlungsorientierung“ (Kuhl, 1984 zitiert nach Dörner) Basis des Verhaltens und der „Auflösungsgrad“ der Handlung oder der Absichtsbehandlung wird größer. Die Differenzierung leidet, Sachverhalte werden eher dichotom nach schwarz-weiß und gut-böse-Kategorien beurteilt.

Für Arbeitsprozesse bedeutet das, den Personen durch die Situation, die Aufgabe und ihre Qualifikationsmöglichkeiten eine hinreichende Sicherheit zu geben, die nicht diese ständigen „Oszillationen“ (Dörner, 1988, S. 277) erfordert. Gelungene Handlungen sind nicht ständig von emotionalen Prozessen begleitet, produzieren aber am Ende der Handlung positive Emotionen wie Freude, Stolz oder Triumph. Für die Emotionsregulation gehen Weber & Laux (1991) von fünf Kategorien bewältigungsbezogener Absichten aus: (1) Regulation negativer Empfindungen (Abschwächung, Steigerung); (2) Anstreben positiver oder auch ambivalenter Gefühle (Begeisterung, Thrill); (3) Herstellung von Kontrollgefühl, (4) Regulation von Erregung und physiologischen Prozessen; (5) Angleichung der Gefühle an „Gefühlsregeln“. Die

letztenannte Kategorie zeigt deutlichen Bezug zu kognitiven Prozessen – im folgenden soll näher auf den Zusammenhang von Emotion und Kognition eingegangen werden.

Die Aufklärung der interaktiven Beziehungen der verschiedenen Erlebens- und Verhaltenskomponenten sowie die der Zusammenhänge von Emotion und Kognition sind im besten Fall in der Lage, menschliches Erleben und Handeln zu beschreiben. Informationsverarbeitung schließt kognitive Daten wie Wissen um Objekte, Zustände, Prozesse und emotionale Daten ein (Mandl & Huber, 1983). Weiter werden Persönlichkeitsmerkmale und individuelle Unterschiede als Teil der Voraussetzungen jeweils spezifischer Informationsverarbeitung erklärt. Wieland-Eckelmann (1992) geht von einem reziproken Wirkungsgefüge von Kognition, Emotion und Handlung aus, der „wechselseitigen Beeinflussung von Prozessen der „kalten“ Informationsverarbeitung durch emotionale Reaktionen und umgekehrt“ (Mandl & Huber, 1983). Die genannten Autoren halten Emotionen übereinstimmend als Energielieferant physiologischer Prozesse und so auch für kognitive Prozesse verantwortlich. Mittlere Ausprägungsgrade von Emotionen werden als besonders förderlich für erfolgreiche Auseinandersetzung mit der Umwelt angenommen. Mandl & Huber beziehen sich auf Elisabeth Duffy, die schon 1962 Emotionen mit Hilfe der Intensitätsdimensionen von Aktivierung differenziert hatte. Demnach wird von Emotion bei sehr hohem oder sehr niedrigem Erregungsniveau gesprochen. Beispielsweise sieht Mandler (1980) durch die Unterbrechung von Handlungsabläufen das autonome Nervensystem aktiviert. Die Qualität der folgenden emotionalen Zustände sieht er als Konsequenz der kognitiven Bewertungen.

Die Bedeutung des Begriffes „Kognition“ umfasst nach Mandl und Huber (1983) Aspekte der Informationsverarbeitung, Wahrnehmungs-, Denk- und Lernprozesse sowie Speichern, Erinnern und Problemlösen. Kognition ist demnach mehr als Wissen, sie ist an allen psychischen Prozessen beteiligt. Pekrun und Jerusalem (1996) definieren Kognitionen als „innere psychische Repräsentationen von tatsächlichen oder fiktiven Sachverhalten“ (Kognition als Produkt) bzw. „als psychische Erzeugung solcher Repräsentationen“ (Kognition als Prozess) (S. 3). Dörner (1989) betrachtet Kognition als Prozess der Einsicht, der über bloße Wahrnehmungsprozesse hinausgeht und als Herstellung neuer, übergreifender Zusammenhänge verstanden werden kann. Insofern rekurriert er auf die ursprüngliche Bedeutung des lateinischen Wortes *cognoscere*, das „zusammen-wissen“, „erfahren“ und „kennenlernen“ beinhaltet.

Kognitionen und kognitive Prozesse unterliegen umfassenden emotionalen Einflüssen (Bower, 1981): Filter beim Lernen (Aufnahme von Informationen) und der Informationsverarbeitung sowie von Wiedergabeleistungen. Auch assoziative Prozesse, die Interpretation mehrdeutiger Situationen und die Gewichtung emotionalen Materials werden von Gefühlszuständen beeinflusst. Andere Ansätze beschreiben Emotionen als Reaktionen oder Resultate von kognitiven Prozessen (Averill, 1980; Plutchik, 1980; Weiner, 1980). Meines Erachtens ist eine Entweder-Oder-Frage auch bei diesem Problem nicht hilfreich - Emotionen sind sowohl „Vorläufer“ von Kognitionen als auch Resultate kognitiver Prozesse, weil sie die Bewertung von Erkenntnissen vornehmen. Die beiden Systeme Emotion und Kognition bestehen getrennt voneinander und beeinflussen sich wechselseitig. Bei erwachsenen Menschen im Ar-

beitsprozess ist es nicht möglich, eine „Stunde Null“ für das eine oder andere System zu bestimmen.

Nach Zajonc (1980) gibt es allerdings Hinweise darauf, dass Gefühle ziemlich unabhängig von Kognitionen existieren und sich von kognitiven Inhalten loslösen können. Experimente zu Darbietungszeiten bestimmter Stimuli zeigen seines Erachtens, dass bei extrem kurzer Darbietungszeit gar kein kognitiver Erkennungsprozess stattfinden kann. Trotzdem finden emotionale Bewertungen in Millisekunden unabhängig vom Bewusstsein statt, was beweist, dass die Emotion erstens unabhängig und zweitens sehr viel schneller als die „kalte“ Kognition ist. In der Ontogenese nehmen Gefühlsreaktionen die erste Position ein: Noch bevor ein Kleinkind Erkenntnisprozesse hat, sind emotionale Prozesse und Ausdrucksformen wie Weinen und Lächeln beobachtbar.

Scherer (1981) stellt folgende Komponenten des Konstrukts Emotion zusammen: die kognitive Bewertung von Reizen oder Situationen, die physiologische Aktivierungskomponente, die des motorischen Ausdrucks, die Handlungsentwurfs- und Verhaltensbereitschaftskomponente sowie die Komponente des subjektiven Gefühlszustands. Diese ersetzen „starre, reflexartige Reaktionsmuster oder instinktmäßige, angeborene Auslösemechanismen mit fest programmierten Verhaltensabläufen. Bei zunehmender Informationsverarbeitungskapazität und größerer Variabilität von Verhaltensinventaren im Laufe der Evolution wird ein Mechanismus erforderlich, der eine adäquate Anpassung des Verhaltens an externe und interne Reize erlaubt“ (S. 310). Er hält es für wahrscheinlich, dass das affektive System seine Kontrolle über das Verhalten zwar aufgegeben hat, aber seine Eigenständigkeit beibehält.

Die Bedeutung von Emotionen auf die Art und Weise sowie das Ergebnis von Informationsverarbeitungsprozessen ist Gegenstand langjähriger Forschungsarbeit, die auch für die Gesundheitspsychologie von Bedeutung ist. Schwarzer (1993) zitiert mehrere Untersuchungen, die zu dem Schluss kamen, dass Informationsverarbeitung, die Einschätzung von Risikosituationen sowie Gesundheitskognitionen und Kompetenzerwartungen stimmungskongruent erfolgen.

Auch Hassebrauck (1993) kann zeigen, dass emotionale Einfärbungen, Erinnerung und Beurteilungstendenzen in Zusammenhang mit emotionalen Vorgängen stehen. Seine Zusammenfassung empirischer Ergebnisse und neuerer theoretischer Entwicklungen belegen unterschiedliche Phänomene:

- Sowohl der Abruf von Informationen als auch die Enkodierung derselben erfolgt stimmungskongruent. Erinnerungsleistungen sind dann besser, wenn der Gefühlszustand während der Informationsaufnahme und -abruf übereinstimmt. Diese Ergebnisse von Ende der 70er und Anfang der 80er Jahre wurden später modifiziert. Offenbar gibt es einschränkende Bedingungen für diesen Effekt: Nur unstrukturiertes Lernmaterial sowie natürlich vorkommende (nicht künstlich induzierte) Emotionen haben die beschriebene Wirkung auf Speicherung und Abruf von Informationen.

- Die Beurteilung von Gegenständen oder Prozessen fällt in positiver Stimmung günstiger aus als in negativer. Die affektkongruenten Beurteilungen zeigen sich auch dann, wenn die Verfügbarkeit von Informationen nicht affektkongruent gesteigert ist.

Vor allem letzteres kann für die Beratung, Problemlösung und das Reklamationsmanagement von hohem Interesse sein, weil Personen bei der Beurteilung von Sachverhalten und Ereignissen Heuristiken einsetzen, die den momentanen Gefühlszustand als Information bzw. Reaktion auf den Urteilsgegenstand betrachten und er damit in das Urteil einfließt. Weiterhin kann auch die *Art*, wie die Information verarbeitet wird, von der Stimmung beeinflusst werden. Die jeweilige Verarbeitung ist insofern stimmungsabhängig, als das positive Gefühle zu eher kreativen Stilen führen und negative Stimmungszustände zu eher restriktiven, konservativen Verarbeitungsweisen (Zusammenfassung bei Hassebrauck 1993). Dies stellt auch für die Innovationsforschung eine interessante Tatsache dar und entspricht in etwa dem, was Badura (2000) mit entgangenen Chancen in Sachen Leistung und Motivation bezeichnet. Immer dann, wenn neue Wege überlegt werden müssen, sind positive Emotionen wichtig – in sogenannten Notfallsituationen des kognitiven Systems, die in der Regel mit negativen Gefühlen verbunden sind, greifen Personen auf vergangene, bewährte Reaktionen zurück, die dem aktuellen Problem nicht angemessen ist (Dörner et al., 1983).

Zur Zeit existieren kaum Untersuchungen zum Einfluss von Emotionen auf Kommunikation. Es darf m. E. aber unterstellt werden, dass dieser mindestens hochwahrscheinlich ist. Sowohl der sachliche und beziehungsmäßige Verlauf als auch die Geschwindigkeit, die Qualität der Beratung und Problemlösung wird allen bisherigen Betrachtungen zufolge zu einem relevanten Teil von der Grundstimmung der Kommunikatoren beeinflusst. Die Abgrenzung, Bestimmung und Quantifizierung von Emotion als Teil der psychischen Beanspruchung im Arbeitsgeschehen ist weiterhin eine Herausforderung für Arbeitswissenschaftler und Psychologen.

Dieser Arbeit liegt ein Regulationsmodell zu Grunde, das wichtige Größen wie Ausgangsbedingungen (Situation) und persönliche Voraussetzungen (Person) als (unabhängige) Eingangsvariablen erfasst sowie Emotion und Kognition als Prozesse mit Wechselwirkung beschreibt (Abbildung 10). Der Vorteil für die Gestaltung der Arbeitssituation liegt dabei darin, dass sowohl Qualifizierung, Training und Coaching als Maßnahmen der „Persongestaltung“ zur Reduzierung interner Belastungsgrößen als auch Tätigkeitsstruktur, Ergonomie und Organisation als externe Faktoren erfasst werden. Diese Erfassung bildet die Grundlage späterer Interventionen, die miteinander kombiniert werden können und sollten.

Der nächste Abschnitt beschreibt Interventionen und Arbeitsgestaltung als das Ziel arbeitsanalytischer Erhebungen.

### **3.4 Arbeitsgestaltung als Ziel von Arbeitsanalyse**

Die quantitative Bestimmung psychischer Belastung und Beanspruchung setzt eine Theorie und ein Messmodell voraus, das die Dimensionen und Komponenten enthält, die als Be-

standteile der Belastung am Arbeitsplatz in die Messung miteingehen. In den vergangenen Jahren wurden von arbeitspsychologischen Forschern verschiedene Messverfahren entwickelt. Einige der zugrunde liegenden Theoriemodelle sind weiter oben bereits dargestellt.

Das Ziel, Hinweise für die Schwachstellen und damit für die Verbesserung von Arbeitsplätzen und Umweltbedingungen zu erhalten, ist in vielen Arbeitsanalyseverfahren enthalten. Die Sicht auf Teilsysteme (technisches Teilsystem, soziales Teilsystem) der Arbeit ist eine Möglichkeit, ineinander greifende Faktoren des Gesamtsystems Arbeit zu analysieren und Hinweise für die Verbesserung von Arbeitsplätzen und -bedingungen zu gewinnen. Die Schritte Analyse, Bewertung und Gestaltung stellen in der Arbeitswissenschaft den klassischen Dreischritt dar. Obwohl viele Arbeitsanalyseverfahren keine expliziten Kriterien für die Bewertung enthalten, gilt implizit das Prinzip der Einheit von Analyse, Bewertung und Gestaltungsvorschlägen (Ulich, 1994).

Die vier Kriterien „Ausführbarkeit“, „Erträglichkeit“, „Zumutbarkeit“ und „Zufriedenheit“ wurden 1972 von Rohmert vorgeschlagen. Sie sind in der Anordnung hierarchisch und bauen gewissermaßen aufeinander auf. Hacker & Richter (1980) schlagen ein ähnliches Konzept vor, das mit den vier Kriterien „Ausführbarkeit“, „Schädigungslosigkeit“, „Beeinträchtigungsfreiheit“ und „Persönlichkeitsförderlichkeit“ weitergehende Forderungen nach Möglichkeiten der Qualifizierung und Entwicklung stellt. Der handlungstheoretische Ausgangsrahmen fasst dabei im Begriff der Handlung äußere Aktivitäten (Bewegungen, Sprechen) und innere Prozesse (Kognitionen, Emotionen) zusammen und versucht, durch die integrierte Darstellung Ansatzpunkte für eine weitgehende Arbeitsgestaltung zu gewinnen.

Von Ulich (1994) werden drei wesentliche Strategien zur Arbeitsgestaltung genannt: Die *Korrektive Arbeitsgestaltung* dient in erster Linie dazu, erkannte Mängel abzustellen. Die *Präventive Arbeitsgestaltung* versucht, gesundheitliche Schädigungen und Beeinträchtigungen durch vorwegnehmende Gestaltung zu vermeiden und die *Prospektive Arbeitsgestaltung* hat die Aufgabe, schon in der Planung der Aufgabe, des Arbeitsplatzes und der Bedingungen Entwicklungsmöglichkeiten für die Beschäftigten einzubauen. Auf diese Weise sollen gesundheits- und persönlichkeitsförderliche arbeitsgestalterische Lösungen realisiert werden.

Weitere Gestaltungskonzepte bestehen in der dynamischen Arbeitsgestaltung, der differentiellen und/oder der integrierten Arbeitsgestaltung (Zusammenfassung bei Treier, 2001). Das letztgenannte Konzept steht für eine Betrachtung des Gesamtsystems, das nicht die einzelnen Gestaltungsbereiche nacheinander optimiert, sondern die Bezogenheit und Interdependenz der Einzelbereiche oder Schnittstellen jeweils berücksichtigt. Bezüge zu aktuellen Bedingungen der Arbeitswelt werden in neueren Modellen berücksichtigt:

Das Konzept „arbeitsimmanente Kompetenzentwicklung“ beispielsweise (Bergmann, 2000) betont den Aspekt der Qualifikation und hat zum Ziel, Qualifikationen so auszubauen, dass auch Flexibilität und häufigere Berufs- bzw. Tätigkeitswechsel unterstützt werden können. Beschäftigungsfähigkeit, Motivation und Befähigung zur selbständigen Weiterentwicklung von Wissen und Können sowie selbstorganisiertes Lernen sollen in der „Selbsterklärung der Zuständigkeit für neue Aufgaben“ zum Ausdruck kommen (S. 109). Die Autorin geht von ei-

nem motivationalen und einem kognitiven Mechanismus aus, die als Situations- und Personenmerkmal die Kompetenzförderung ermöglichen.

Möglichkeiten zur Beurteilung und Gestaltung von Zeitarbeit(splätzen) in Form praxisorientierter Leitlinien und Checklisten für die drei Felder „Psychische Belastung und Beanspruchung“, „Arbeits- und Gesundheitsschutz“ sowie „Qualifizierung und Kompetenzentwicklung“ werden von Wieland et al. (2001) vorgestellt. Sie wurden auf der Basis empirischer Befunde erarbeitet und bieten die sukzessive Einordnung und Verbesserung von Arbeitsplätzen sowie der Passung des Personals. Die Leitlinien thematisieren vier Problem- und Gestaltungsbereiche, von den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und der Unternehmenskultur über Organisationsmerkmale des Entleihers und Arbeitsplatzanforderungen bis hin zu persönlichen Qualifikationen und Ressourcen der Zeitarbeitskraft. Diese Felder sollen in der Praxis vom zuständigen Personaldisponenten in Kooperation mit der Zeitarbeitskraft und dem Entleihunternehmen bearbeitet werden, um den Bogen von allgemeinen Bedingungen bis zur Tätigkeitsgestaltung zu schlagen.

Bei der ganzheitlichen Herangehensweise in der Analyse von Arbeitsplätzen schlägt sich der Paradigmenwechsel von einer technozentrischen zu einer anthropozentrischen Arbeitsgestaltung nieder. Danach erfordert eine menschengerechte Arbeitsgestaltung unter fortschreitenden technischen Bedingungen neben der Berücksichtigung von technischen und wirtschaftlichen Bedingungen eine höhere Gewichtung von Humanfaktoren. Zu den Zielen der technozentrischen Gestaltung gehören, das Erstellen von Gütern oder Dienstleistungen möglichst unabhängig von den menschlichen Arbeitskräften zu erreichen. Im Gegensatz dazu geht eine anthropozentrische Herangehensweise von den Erfordernissen menschlicher Arbeit aus. Hier ist die Voraussetzung ein (psychologisches) Menschenbild, welches entsprechende Regeln gestattet, um die verschiedenen Ziele (z.B. Arbeitszufriedenheit, Persönlichkeitsentfaltung) zu erreichen (Luczak, 1998).

Dies zeigen auch die Ergebnisse der FUNDUS-Befragung im Rahmen des gesina-Projekts, die in erster Linie die Erwartungen betrieblicher Akteure zu den Themen Sicherheit und Gesundheit fokussierten: Es stellte sich die veränderte Bedeutung von Sicherheitsfragestellungen im Verhältnis zur Gestaltung neuer Arbeitsorganisation(sformen) heraus. Im Zentrum des Interesses der Verantwortlichen standen der Wunsch nach Informationen über neue Entwicklungen und psychische Belastungen sowie dem möglichen Umgang damit. Auch dies zeigt eine Verschiebung der Prioritäten von Unfallvermeidung und Krankheitsverhütung in Richtung Prävention sowie Beispiele „guter Praxis“, welche die Dezentralisierung und wachsende Komplexität der Arbeitsprozesse reflektiert und nicht von Gesetzen und Verordnungen allein bewältigt werden kann.

Die Qualität der Arbeitsgestaltung beruht unter anderem natürlich auf der Qualität der Analyse. Für die Erarbeitung von Instrumenten zur Messung relevanter Belastungsfaktoren, Beanspruchungsindikatoren und Gestaltungsmerkmalen ist das Menschenbild sowie die theoretische Sicht des Arbeitsprozesses entscheidend. Liegt dem sozio-technischen Systemansatz die Betrachtung der Interaktion des technischen und sozialen Teilsystems der Arbeit (Emery



& Thorsrud 1982) zugrunde, bedeutet dies beispielsweise, dass die Analyse der Teilsysteme evtl. getrennt stattfinden kann, oder wie bei Strohm & Ulich (1997) in aufeinander aufbauenden Schritten.

Für die Gestaltung gilt, dass die Rückwirkungen von Veränderungsmaßnahmen auf das betroffene oder jeweils andere Teilsystem unbedingt beachtet werden müssen. Auch werden partizipativ orientierte Gestaltungsansätze andere Methoden wählen als weitgehend technisch orientierte – kann man beispielsweise das Festhalten am Geländer zum sicheren Begehen der Treppe oder andere „sichtbare“ Regeln noch verordnen, geht dies bei gesundheitsförderndem Verhalten ohne Überzeugung und Einsicht der Betroffenen nicht. Verständnis der Analyse(methode) und der Ergebnisse ist eine Voraussetzung für die Nachhaltigkeit, Qualität und Akzeptanz der Verbesserungen. Damit können auch Qualifizierungen angestoßen werden. Weiter ist die Auswahl und der Fokus auf analysierte und zu gestaltende Arbeitsmerkmale von Bedeutung: Ergebnisse zeigen nur das, was in der Modellierung schon angelegt war, nicht Phänomene darüber hinaus. Dies ist der Grund, warum auch in der vorliegenden Arbeit vor der Anwendung eines standardisierten Analyseverfahrens qualitative Interviews zur Exploration des Feldes vorgeschaltet wurden.

Im folgenden soll ein Verfahren zur Messung psychischer Belastung ausführlich beschrieben werden, um seine theoretischen Implikationen beispielhaft deutlich zu machen. Das Instrument „Synthetische Belastungs- und Arbeitsanalyse (SynBA)“ steht für die Gruppe der subjektiven bzw. semi-objektiven Arbeitsanalyseverfahren und fußt auf dem dargestellten Regulationsmodell. Es ist das Instrument zur Erhebung psychischer Belastungsfaktoren, das in der vorliegenden Arbeit eingesetzt wurde. An dieser Stelle werden wichtige theoretische Grundlagen dargestellt, im methodischen Teil finden sich Hinweise zur Anwendung sowie die Modifikationen für die Analyse der Call Center-Tätigkeit.

### **3.4.1 Arbeitsanalyse-Verfahren zur Quantifizierung relevanter Gestaltungsmerkmale**

Das Arbeitsanalyseverfahren „Synthetische Belastungs- und Arbeitsanalyse SynBA“ wurde für die theoretische Darstellung und empirische Erhebung in der vorliegenden Arbeit ausgewählt, weil es für „traditionelle“ informationsverarbeitende Belastungen und Beanspruchung an Bildschirmarbeitsplätzen entwickelt wurde, in der Folge aber für andere Arbeitsbereiche und Organisationsformen wie Telearbeit, Leiharbeit und Teleservice angewendet wurde. Es liegt eine große Anzahl von Datensätzen zum Vergleich von Belastung und Beanspruchung in verschiedenen Arbeitsformen vor.

Die folgende Darstellung bezieht sich wesentlich auf den Beitrag von Wieland-Eckelmann, Saßmannhausen A., Rose, M., Schwarz, R. (1999) im Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren (Hrsg. H. Dunckel, 1999).

Der theoretische Hintergrund des Verfahrens wird durch die „mental workload“ Forschung sowie ein handlungstheoretisch orientiertes Mehrkomponentenmodell für psychische Belastung und Beanspruchung (Wieland-Eckelmann 1992, Abb. 10) gebildet. In verschiedenen

Untersuchungen wurden Methoden zur Messung psychophysiologischer Beanspruchungszustände entwickelt und überprüft (Wieland-Eckelmann, Baggen & Schwarz, 1991; Baggen, Schwarz & Wieland-Eckelmann, 1993). Damit konnten drei Dimensionen empirisch nachgewiesen werden: Mentale, motivationale und emotionale Beanspruchung, die für die Arbeitsanalyse in der Entwicklung und Validierung von SynBA mit einer zusätzlichen Dimension – der physischen Beanspruchung – ergänzt wurden. In Anlehnung an diese Analysen zum Mehrkomponenten-Modell nach Wieland (Wieland-Eckelmann, 1992) wurden bei der Entwicklung des SynBA-Verfahrens umfangreiche Vorstudien durchgeführt, die empirisch nachweisen, dass sich die Auswirkungen von Belastungen auf den vier Beanspruchungsdimensionen "mentale, motivationale, emotionale und physische Beanspruchung" nahezu erschöpfend erfassen lassen (Wieland-Eckelmann, Baggen, Schmitz und Schwarz, 1994). Die Validierungsversion zur Verfahrensentwicklung beinhaltete den Paarvergleich dieser Beanspruchungsdimensionen und hatte zum Ziel, Beanspruchungsmuster aus den vier Dimensionen zu bilden, die in Zusammenhang mit bestimmten Belastungsfaktoren stehen.

Theoretische Ausgangspositionen für die Entwicklung des Verfahrens bestehen weiter in folgenden Prämissen:

- Belastung wird als neutraler Begriff gehandhabt, genauso wie Anforderung. Diese bestehen in objektiv messbaren Größen wie Hitze, Lärm oder Aufgabenkomplexität und werden von außen an die Person gestellt und bewirken individuell unterschiedlich starke Beanspruchungen wie Ermüdung, Sättigungsgefühle und/oder Gereiztheit.
- Die Beanspruchung, die individuell verschieden ist und sich aus der Gesamtheit der äußeren Belastungs- oder Anforderungsfaktoren und der persönlichen Voraussetzungen ergibt, erscheint in einer „Doppelrolle“. Einerseits der Nutzen durch die Produktion von Arbeitsergebnissen, den Kontakt zu KollegInnen und das Lernen oder den Erhalt der Kenntnisse und Fähigkeiten. Andererseits die Kosten durch die Anstrengung in Form von Ermüdung und Ressourcenverbrauch. Es geht nun darum, die positiven Beanspruchungen durch gesundheitsförderliche Arbeitsmerkmale (vgl. Tabelle 3) zu erhöhen und negative Beanspruchungen zu reduzieren. Dies wird im Begriff der „Beanspruchungsoptimalität“ zusammengefasst.

Die angenommenen positiven und negativen Wirkungen als Beanspruchungsfolgen sollen mit entsprechender Beeinflussung der Belastungsfaktoren beeinflusst werden. Diese Belastungsfaktoren konnten klassifiziert und in ihren Auswirkungen nachgewiesen werden.

Um die Beziehungen von Belastungen zu Beanspruchungen aufzudecken und damit für die Einordnung der einzelnen Belastungsfaktoren in solche, die funktionale und solche, die dysfunktionale Beanspruchungen nach sich ziehen, wurde ein Analysemodell gewählt, das in drei aufeinander aufbauenden Schritten vorgeht: Wirkungsanalyse, Anforderungsanalyse, Bewertung/Synthese.

Im ersten Schritt wurde die Formulierung von sechzehn Belastungsfaktoren in Statementform in Anlehnung an wesentliche Gestaltungsprinzipien und –merkmale sowie deren Wirkung in der Literatur (Ulich, 1994; Hacker, 1986) vorgenommen. Diese Wirkungsanalyse zu

Beginn der Konstruktion des SynBA-Verfahrens erfasst die durchschnittliche Wirkung zentraler Arbeitsgestaltungsmerkmale und wurde im Hinblick auf die vier Wirkungsdimensionen mental, motivational, emotional, physisch abgefragt. Die Ausprägung dieser Arbeitsgestaltungsmerkmale wurde von ca. 400 Personen für ihre Arbeitsplätze bewertet, darunter z.B. Gedächtnisanforderungen, Routinisierte Handlungen, Entscheidungsspielraum, Gestaltungsspielraum, Wartezeiten und Zeitvorgaben.

Im Ergebnis bilden sie in ihrer Wirkung eine Rangreihe, in der „großer Gestaltungsspielraum“ als bestes Merkmal in seiner Wirkung auf die Beanspruchung und nachfolgend alle weiteren Merkmale bis hin zu Wartezeiten abschneiden. Die beiden Merkmale Leistungs- und Zielvorgaben nehmen eine Art neutrale Position in der Beanspruchungswirkung ein: Sie müssen zu der Arbeitsaufgabe und zu der Person *passen*, um positiv und stimulierend zu wirken (Tabelle 3).

**Tabelle 9: Rangplätze der Arbeitsgestaltungsmerkmale für ein optimales Beanspruchungsmuster (Wieland-Eckelmann et. al. 1996)**

Rangplatz	Anforderungen & Belastungen
1	Großer Gestaltungsspielraum
2	Einzelarbeit
3	Großer Entscheidungsspielraum
4	Verarbeitungsoperationen
5	Gedächtnisanforderungen
6	Kooperative Arbeit
7	Leistungsvorgaben
8	Zeitvorgaben
9	Mangelnde Transparenz
10	Kurzzyklische Tätigkeiten
11	Routinisierte Handlungen
12	Mangelnde Rückmeldung
13	Einseitige Arbeit ohne Handlungsspielraum
14	Schlechte Arbeitsbedingungen, gestörter Ablauf
15	Wartezeiten

Arbeitsgestaltungsmerkmale wie Tätigkeitsspielraum, Verarbeitungsoperationen, Gedächtnisanforderungen und kooperative Arbeit haben positive Konsequenzen für Personen, weil sie verschiedene Wege der Auftragsbearbeitung wählen können, ihre Qualifikation durch Übung erhalten bleibt bzw. durch Entwicklung ausgeweitet wird und sie mit anderen kooperieren/kommunizieren können. Der negative Charakter der Beanspruchung kommt in erster Linie durch Wartezeiten, schlechte Arbeitsbedingungen, wenig Rückmeldung und kurzzyklische, routinisierte Handlungen zustande.

Damit konnte die „Doppelrolle der Beanspruchung“ empirisch belegt werden, die durch die unterschiedliche Wirkung der einzelnen Arbeitsgestaltungsmerkmale zustande kommt. Die folgende Abbildung fasst Kosten- und Nutzenaspekt sowie die Dimensionen von Beanspruchung zusammen:

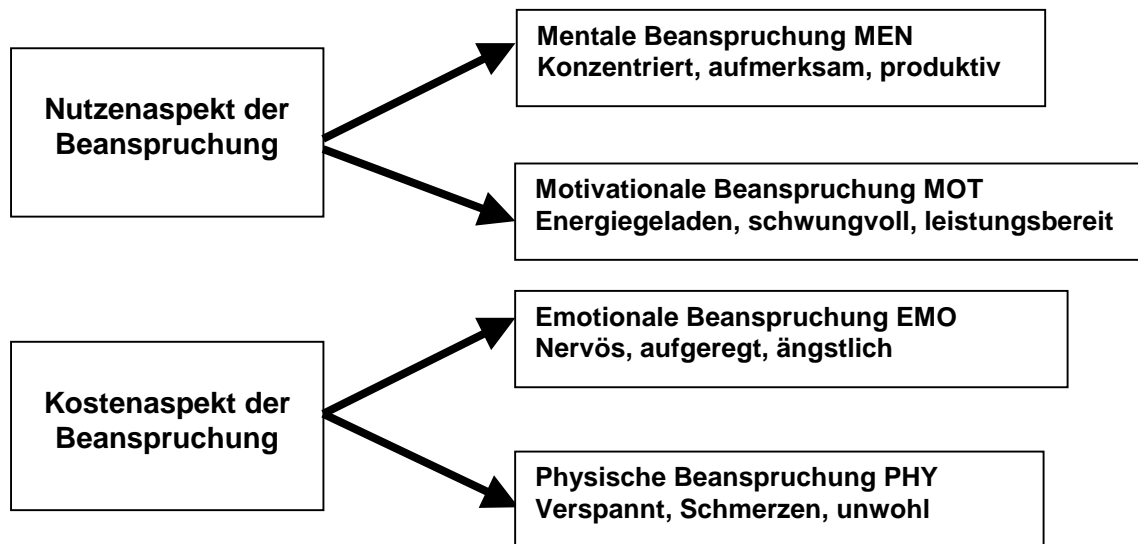
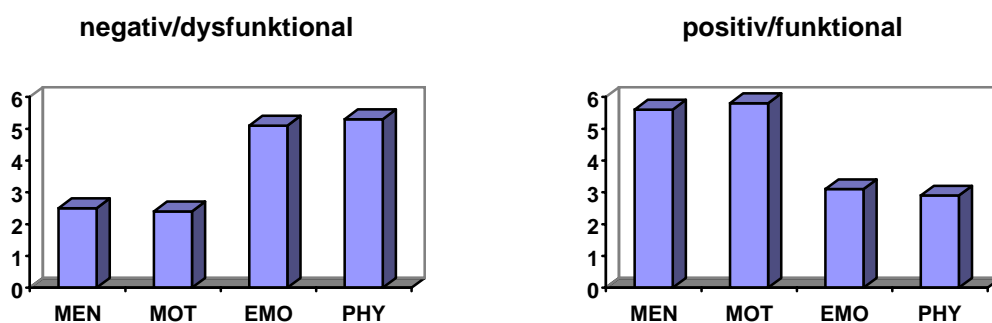


Abbildung 7: Doppelrolle der psychischen Beanspruchung.

Der Nutzenaspekt der Beanspruchung kommt dann zum Tragen, wenn mentale (im Sinne von: konzentriert, aufmerksam, angestrengt) und motivationale Beanspruchung (im Sinne von: energiegeladen, schwungvoll und leistungsbereit) gegenüber emotionaler (nervös, aufgeregt, ängstlich) und physischer Beanspruchung (Verspannungen, Schmerz, Unbehagen) überwiegen, der Kostenaspekt dann, wenn es sich umgekehrt verhält, siehe Abbildung 8: Bewertungsmodell der Synthetischen Belastungs- und Arbeitsanalyse (SynBA) .



Beispielmuster für dysfunktionale Beanspruchungswirkungen. Kostenaspekte (EMO = emotional, PHY = physisch) überwiegen Nutzenaspekte (MEN = mental, MOT = motivational)

Beispielmuster für funktionale Beanspruchungswirkungen. Nutzenaspekte (MEN = mental, MOT = motivational) überwiegen Kostenaspekte (EMO = emotional, PHY = physisch)

Abbildung 8: Bewertungsmodell der Synthetischen Belastungs- und Arbeitsanalyse (SynBA).

Der Begriff „Beanspruchungsoptimalität“ bezeichnet die Ausprägung des funktionalen Beanspruchungsmusters, wenn die Nutzenaspekte (MEN, MOT) hoch und die Kostenaspekte (EMO, PHY) gering ausgeprägt sind. Beanspruchungsoptimalität wird durch eine entsprechende Aufgabengestaltung (positive Faktoren steigern, negative Faktoren reduzieren) erreicht.

Der zweite Schritt des Verfahrens besteht in der Anforderungsanalyse, der die Gesamtaufgabe der Person und ihre Struktur sowie die zeitlichen Anteile der Einzeltätigkeiten erfasst.

Diese Tätigkeitsbeschreibung ist eine wichtige Voraussetzung für die spätere Optimierung, weil durch eine Anreicherung der Einzeltätigkeiten höhere Vielfalt und Anforderungswechsel erreicht werden kann. Weiter werden die Auftretenshäufigkeiten der fünf in Tabelle 4 enthaltenen Merkmalsklassen „Aufgabenanforderungen“, „Tätigkeitsspielräume“, „Kommunikation/Koordination“, „Leistungs- und Zeitvorgaben/Rückmeldung“ und „Regulationsbehinderungen“ erfasst. Das Arbeitssystem gliedert sich im allgemeinen in drei Schnittstellen, die als Belastungsquellen auftreten und sich bei neuen Arbeitsformen erweitern können. Diese Schnittstellen sind: Mensch-Aufgabe, Mensch-Organisation und Mensch-Maschine. Bei der Telearbeit beispielsweise kommen eine vierte und fünfte Schnittstelle hinzu, die man mit Mensch-Selbstorganisation und Mensch-Familie/Haushalt/Privat bezeichnen könnte.

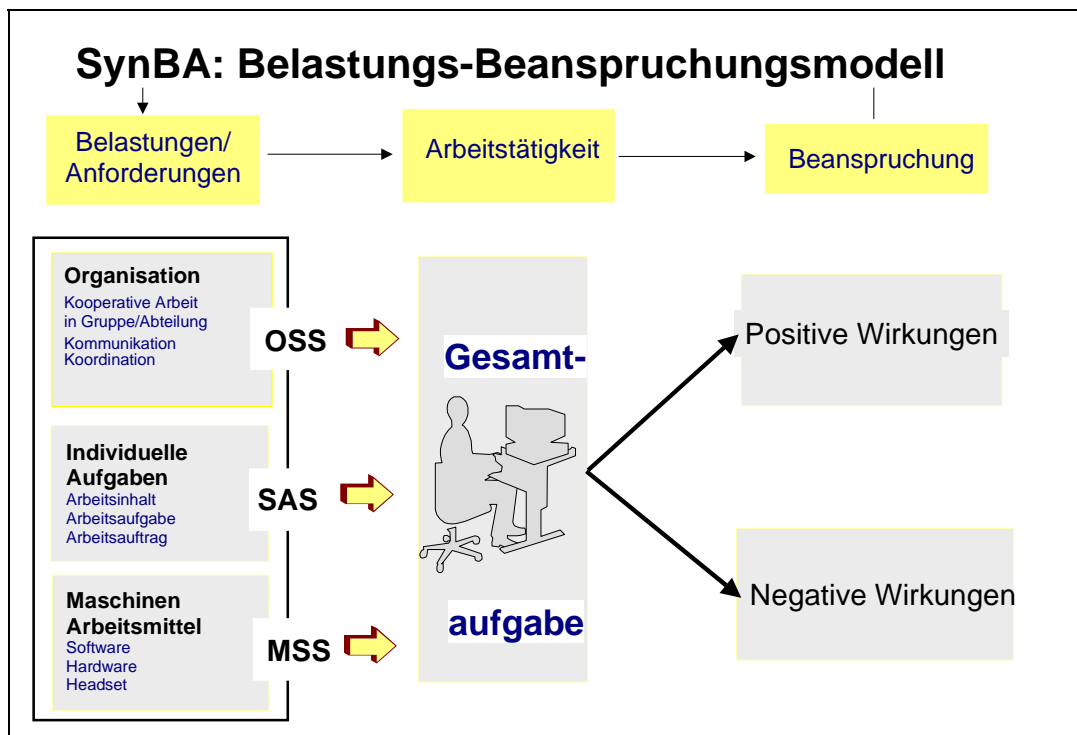
**Tabelle 10: Arbeitsgestaltungsmerkmale und ihre beobachtbare Wirkung auf den Menschen**

<b>Arbeitsgestaltungsmerkmale</b>	<b>Beobachtete Wirkungen</b>
Vollständige und anspruchsvolle Arbeitsaufgaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ fördern und ermöglichen den Erwerb und Erhalt von Fähigkeiten, Kenntnissen und Fertigkeiten</li> <li>➤ vermeiden dysfunktionale und fördern funktionale, leistungssteigernde psychische Beanspruchungen</li> <li>➤ erhöhen Leistungsbereitschaft</li> </ul>
Autonomie (Handlungs-, Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ fördert Bereitschaft zur selbständigen Aufgabenbearbeitung</li> <li>➤ steigert die Selbstsicherheit und das Selbstwertgefühl</li> <li>➤ fördert kreative Problemlösungsstrategien</li> </ul>
Vermeidung von Regulationsbehinderungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ verringert unnötige, zusätzliche psychische bzw. kognitive Belastungen durch Arbeitsbehinderungen/ -unterbrechungen</li> <li>➤ ermöglicht eine reibungslose Aufgabenerledigung</li> <li>➤ reduziert unnötige Wartezeiten</li> <li>➤ reduziert Ärger und Gereiztheit aufgrund häufiger Arbeitsunterbrechungen</li> </ul>
Leistungs- und Zeitvorgaben	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ fördern bei angemessener Dosierung klare Zielsetzungen und die Zielerreichung</li> <li>➤ liefern Anreize zur Einhaltung von Leistungszielen</li> </ul>
Möglichkeiten zur Kooperation und sozialer Interaktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ fördern die Bereitschaft zur fachlichen und sozialen Unterstützung</li> <li>➤ erfüllen menschliches Grundbedürfnis nach Kommunikation</li> </ul>

Die positiven Folgen der fünf wichtigen Merkmalsgruppen der Arbeitsgestaltung sind in Tabelle 4 zusammengefasst und beschrieben.

Das Arbeitsgeschehen wird im SynBA-Belastungs-Beanspruchungsmodell insgesamt als Prozess mit mehreren Einflussfaktoren und Auswirkungen dargestellt. Die Anforderungen aus den drei wichtigen Einzelsystemen „Aufgabe“, „Organisation“ und Arbeitsmittel/Maschine setzen sich zur Gesamtaufgabe der Person zusammen und führen zu positiver und negativer Beanspruchung. Dazu kommen die Voraussetzungen der Person selbst, ihre Qualifikation und Kompetenz sowie habituelle Stile (siehe weiter unten).

Die Schnittstellen und die verschiedenen Wirkungen des Arbeitssystems sind in folgender Abbildung dargestellt:



**Abbildung 9: Belastungs- und Beanspruchungsmodell der Synthetischen Belastungs- und Arbeitsanalyse (nach Wieland, 1999)**

Im dritten Schritt werden die Ergebnisse der Wirkungsanalyse und der Anforderungsanalyse zueinander in Beziehung gesetzt. Die über die Anforderungsanalyse ermittelte Belastungsstruktur kann über die in der Wirkungsanalyse ermittelten durchschnittlichen Beanspruchungswirkungen (den funktionalen, neutralen und dysfunktionalen Auswirkungen) bewertet werden, woraus sich die entsprechenden Beanspruchungsmuster ergeben. Es wird davon ausgegangen, dass sich einzelne Arbeitsgestaltungsmerkmale bzw. Belastungsmomente in ihrer Wirkung kompensieren können, dem wird durch die Berechnung der verschiedenen Kennwerte Rechnung getragen. Die Belastungskennwerte aus den drei Schnittstellen oder die der Belastung aus den fünf Arbeitsgestaltungsdimensionen ergeben die Gesamtbelastung, die mit kritischen Werten in die Bereiche „optimal“, „suboptimal“ und „dysfunktional“ gegliedert sind.

Die Grenzen zwischen den Bereichen „grün -optimale Gestaltung“, „gelb – Verbesserungspotenzial“ und „rot – hohe Gestaltungsbedürftigkeit“ wurden als Setzungen ähnlich dem Mindestprofil des TBS (Pohlandt, Hacker & Richter, 1999) vorgenommen. Hier bestehen die Mindestanforderungen in dem jeweiligen Muster der vier Beanspruchungsdimensionen. Für das Gesamtbeanspruchungspotenzial befindet sich der optimale Bereich unterhalb des Werts 15, der Bereich „Verbesserungspotenzial zwischen 15 - 19 und der dringend gestaltungsbedürftige Bereich oberhalb von 19. Für die drei Schnittstellen, die fünf Arbeitsgestaltungsdimensionen sowie die 16 Arbeitsgestaltungsmerkmale erfolgt die Grenzsetzung rechnerisch analog.

Die Erfassung von Gefühlen ist über die Beurteilung von Adjektiven zur allgemeinen Befindlichkeit während der Arbeit enthalten. Ihre Erfassung wird in Form der Selbsteinschätzung von Befindlichkeit als kognitiv-emotionale Bewertung unipolar in vier Stufen vorgenommen. Diese – positiven und negativen - Eigenschaftswörter werden von den Beurteilenden als charakteristisch für ihr *allgemeines Befinden während der Arbeit* angegeben. Sie soll die Erfassung der ganzen Bandbreite möglicher Gefühle während der Arbeit ermöglichen. Sie werden mit vier Stufen ohne Mitte-Kategorie geschätzt.

Die Auswahl dieser Adjektive erfolgte auf der Grundlage von Emotions- und Persönlichkeitstheorien, die überdauernde Eigenschaften bzw. individuellen Umgang als die subjektive Repräsentation von positiven und negativen Gefühlen betrachten. Schwenkmezger (1991) beschreibt hohe Korrelationskoeffizienten bei der Erfassung von Wohlbefinden über Eigenschafts-Zustands-Modellen in Zeiträumen von zehn Jahren, die „gegen eine ausschließlich situationsspezifische Determiniertheit von Wohlbefinden“ (S. 119) sprechen. Auch Weber & Laux (1991) setzen Indikatoren psychischen Wohlbefindens auf Eigenschaftsniveau mit habituellen Persönlichkeitsmerkmalen in Beziehung.

Wieland-Eckelmann fasst im Gegensatz dazu die situationsbezogenen Ansätze zusammen, wenn er formuliert, dass emotionsbezogene betriebliche bzw. sich aus der Tätigkeit ergebende Belastungsfaktoren sich auf subjektive und/oder physiologische Reaktionen auswirken und als emotionale Beanspruchung bezeichnet werden. „Dabei finden sich jedoch keine Hinweise zur Bestimmung von emotionalen Belastungen als unabhängige Variable, d. h. als Größen die sich auch unabhängig von bestimmten Kontextbedingungen erfassen lässt“ (Wieland-Eckelmann, 1992, S. 53). Die Erfassung emotionaler Regulationsgewohnheiten als zweite wichtige unabhängige (Person)Variable zusätzlich zur Arbeitssituation trägt der Auffassung Rechnung, dass die Beanspruchung bzw. der Beanspruchungsprozess sich aus Situations- und Personeneinflüssen ergibt.

Damit ist durch die Anlage des SynBA-Verfahrens eine Integration der person- und situationsbezogenen Ansätze möglich, weil die Befindlichkeit in Beziehung zu den Arbeitsplatzmerkmalen Tätigkeit, Belastung aus den Schnittstellen und Dimensionen gesetzt werden kann.

In der vorliegenden Arbeit wurde für die Analyse der Arbeitsaufgaben das SynBA-Verfahren verwendet, um die Merkmale der Tätigkeit ganzer Abteilungen bzw. Telefonie-Projekte zu erheben. Damit war das Ziel verbunden, Hinweise für die Gestaltung und Bereicherung der Arbeitsaufgaben zu gewinnen, die nur über die Veränderung der Arbeitsorganisation mehrerer Arbeitsplätze in Gang zu setzen ist. In der vorliegenden Arbeit wurde eine Anpassung und Weiterentwicklung des SynBA-Verfahrens angestrebt, um die Besonderheiten der Dienstleistung Teleservice zu erfassen. Die Hauptaufgabe im Call Center ist - bei allen Unterschieden – erfolgreiche Kommunikation, die den größten Teil der Arbeitszeit ausfüllt und durch andere Qualifikationen und Beanspruchungen gekennzeichnet ist wie Bildschirmarbeit im Sekretariat oder der Sachbearbeitung. Diese Anforderungen zu unterstützen und entsprechende Bedingungen zu gestalten, ist eine neue Aufgabe für die Arbeitswissenschaft.

### 3.4.2 Neue Anforderungen an Arbeitsgestaltung

Die Gestaltung von Arbeit, die mehr und mehr aus traditionellen Strukturen herausgelöst ist, auf hoher zeitlicher und räumlicher Flexibilität beruht und neue Aufgaben beinhaltet, erfordert eine sehr viel stärkere Akzentuierung individueller Regulation als bisher. Selbstorganisation, Zeitmanagement und Eigenmotivierung sind notwendig, um gute Arbeitsergebnisse und langfristiges Wohlbefinden zu gewährleisten. Für den Arbeitsschutz bedeutet das, „arbeitsplatzferne“ Angebote für Personen in neuen Arbeitsformen zu entwickeln und neue Strukturen für deren Realisierung zu etablieren. Da für viele Beschäftigte in Telearbeit, Honoraraufträge, Mehrfachjobs usw. die betriebliche Ebene wegfällt, müssen andere Möglichkeiten gefunden werden. Gesundheitscenter in Kommunen, die unterschiedliche Angebote für bestimmte Gruppen mit spezifischen Belastungen machen, könnten *ein* Weg zur Ergänzung traditionellen Gesundheitsschutzes sein. Gezielte physische Präventionsmaßnahmen analog der Fitnesscenter (attraktive Rückenschulen, Muskelentspannung und andere Übungen) könnten mit allgemeinen Qualifizierungen gekoppelt werden. Seminare zum Umgang mit Zeit und eigenen Ressourcen, Organisations- und Sozialkompetenz sowie Reflektion der Arbeitsbiografie bis hin zu Coaching und Supervision in Einzel- und Gruppensettings sind meines Erachtens notwendig und angemessen für künftige Anforderungen und Strukturen der Arbeitsgesellschaft.

Auch der steigende Anteil von Kooperation und Kommunikation muss mehr Berücksichtigung in der Arbeitsgestaltung finden. Tätigkeiten, die Beschäftigte als „Arbeitsmittel für Kommunikation“ einsetzen, sind in dieser Form wenig erforscht und brauchen langfristige Betrachtung der Auswirkungen sowie Unterstützung für die Praxis. Nicht nur die Arbeitsaufgaben und Arbeitsmittel müssen optimiert werden, sondern stärker als zuvor die Organisation und ihre Förderung einer Tätigkeit, die nicht mehr zum Großteil aus einer „Sache“ besteht, sondern aus Kommunikation(en), in denen menschliche Beziehungen (wenn auch oft nur für sehr kurze Zeiträume) aufgenommen werden, um die Arbeitsaufgabe erfolgreich zu erledigen.

Bisherige Arbeitsanalyseverfahren gingen von dem traditionellen Normarbeitsverhältnis aus, oft wurden Achtstundentage oder 5-Tage-Wochen beobachtet, um Beanspruchung in ihrem zeitlichen Verlauf zu erheben. Klassische Indikatoren waren dabei Monotonie, psychische Ermüdung und Sättigung, die von Stengel (1997) als Zwischenglied von Kognition und Emotion betrachtet werden. Meist sind diese Verfahren produktions- oder sachbearbeitungsorientiert (TBS, TAI, REBA). Flexible Arbeitszeiten, die allgemeine Befindlichkeit bei der Arbeit und relativ neue Beanspruchungen wie die aus ständiger Kommunikationsarbeit waren nicht berücksichtigt. Auch neue zeit-räumliche Muster der Arbeitsausübung verlagern die Regulation von Anforderungen stärker in das Individuum als bisher. Trotz dieser Individualisierung von Arbeit ist es nach wie vor wichtig, für die Gestaltung und den Zuschnitt von Arbeitsaufgaben größere Einheiten – Teams oder Abteilungen – in den Blick zu nehmen, um neue Verteilungsmöglichkeiten von Einzeltätigkeiten zu erreichen. Dies gilt auch für ausgelagerte Tätigkeiten wie Telearbeit oder Telefonie-Aufträge: Je umfangreicher sie angelegt sind, desto größer sind die Chancen auf die Projektion vollständiger Arbeit mit Spielräumen und Anforderungsvielfalt.



Die Inanspruchnahme psychophysischer Leistungsfunktionen erfolgt in Abhängigkeit äußerer und innerer Einflussfaktoren, die den Rahmen für die situations- und individuumsspezifische Informationsaufnahme, -verarbeitung und -abgabe bilden. Die menschliche Informationsverarbeitung erfolgt weitgehend unsichtbar, und die Differenzierung psychomentaler und emotionaler Funktionsbeanspruchung beispielsweise kann zunächst nur über Modelle erfolgen, deren Operationalisierung und Messung auf theoretischen Setzungen beruht. Eine erste Eingrenzung emotionaler Belastungen wurde von Greif (1983) mit dem Begriff „Stressor, der aversive Prognosen hervorruft“ vorgenommen. Im weiteren definierten Hacker & Richter (1980) „einen Zustand angstbedingter erregter Gespanntheit, der durch erlebte Bedrohung durch Arbeitsbeanspruchung entsteht“ (S. 72), der auch bei einfachen Anforderungen auftreten kann und unabhängig von Tätigkeitsanforderungen sowie Ermüdung und Monotonie ist. Diese angstbedingte erregte Gespanntheit weist einen eigenen Regulationsbedarf auf und ist als unabhängige Einflussvariable auf den Gesamtprozess bei der Person anzusiedeln (Wieland-Eckelmann, 1992).

Auch Schönplflug (1987) fasst Angst als besonders beanspruchende Größe und beschreibt sie als subjektive, relativ überdauernde Repräsentation von Belastungen, die auf Erfahrungen mit Beanspruchung und ihrer Folgen beruhen. Die theoretischen Grundlagen für diese Konzeptualisierung werden durch kognitive Modelle der Informationsverarbeitung gebildet und sind bei Wieland-Eckelmann (1992) ausführlich dargestellt. Angst wird als spezifisches Set von Informationen gefasst, die im Langzeitgedächtnis gespeichert sind und bei Aktivierung abgerufen werden. Diese kapazitätsorientierten Ansätze bieten Verbindungen zu Ressourcenmodellen der Informationsverarbeitung und sind damit geeignet für die Abbildung des Gesamtprozesses, wovon die Angstemotion ein mehr oder weniger großer Teil ist. Dieses mehr oder weniger bezieht sich auf das Individuum, das mit seinen spezifischen Sets die interne Belastungsgröße Angst und einen bestimmten Bewältigungsstil „mitbringt“. Die handlungssteuernden Emotionen sowie der Bewältigungsstil der Person sind verantwortlich für spezielle psycho-physiologische Zustandsmuster, die wesentlich durch die zwei Faktoren generelle Aktiviertheit und ängstliche Anspannung geprägt sind (vgl. Thayer 1986). Die Allgemeine Aktiviertheit liegt zur Lösung von Aufgaben optimal im mittleren Bereich und die ängstliche Anspannung ist am besten niedrig. Die Informationsverarbeitungskapazität, die zur Bewältigung der ängstlichen Anspannung und der Selbstzweifel notwendig ist, steht dem Prozess der Aufgabenbearbeitung nicht mehr zur Verfügung.

Die Regulation der Handlung und die Selbstregulation der Person finden in Abhängigkeit externer und interner Bedingungen statt. Aufgabe, Ausführungsbedingungen, Kompetenzniveau und innerer Zustand sind für das Arbeitsergebnis und die Beanspruchung sowie deren Folgen verantwortlich. Das zeigt, dass für die Konstruktion von Messverfahren die zugrundeliegende Sichtweise bzw. die Theorie über die stattfindenden Vorgänge maßgeblich ist. Das Regulationsmodell, das in Abbildung 10 dargestellt ist, geht von vier wesentlichen Regulationsebenen im Arbeitsgeschehen aus, von denen sich zwei auf die Person und zwei auf die Umwelt beziehen. Damit werden neben der Regulation der Aufgabe (Schwierigkeit, Termin, Lösungsaktivitäten, Bearbeitungsstrategie, Anspruchsniveausetzung) die Regulation der

Kognition (Konzentration, Anstrengung usw.) und die Regulation der Gefühlsebene (Anspannung) benannt.

Die Modellierung des Prozesses in verschiedene unabhängige Variablen, vier Regulations Ebenen sowie der entsprechenden Folgen erlaubt eine differenzierte und integrierte Betrachtung zugleich. In diesem Modell wird mit Bezug auf Spielberger (1966) die Wechselwirkung von Eigenschaftsangst (Trait) und Zustandsangst (State) postuliert. Damit interagieren Personvariablen mit Situationsvariablen und sind als unabhängige und abhängige Größen fassbar.

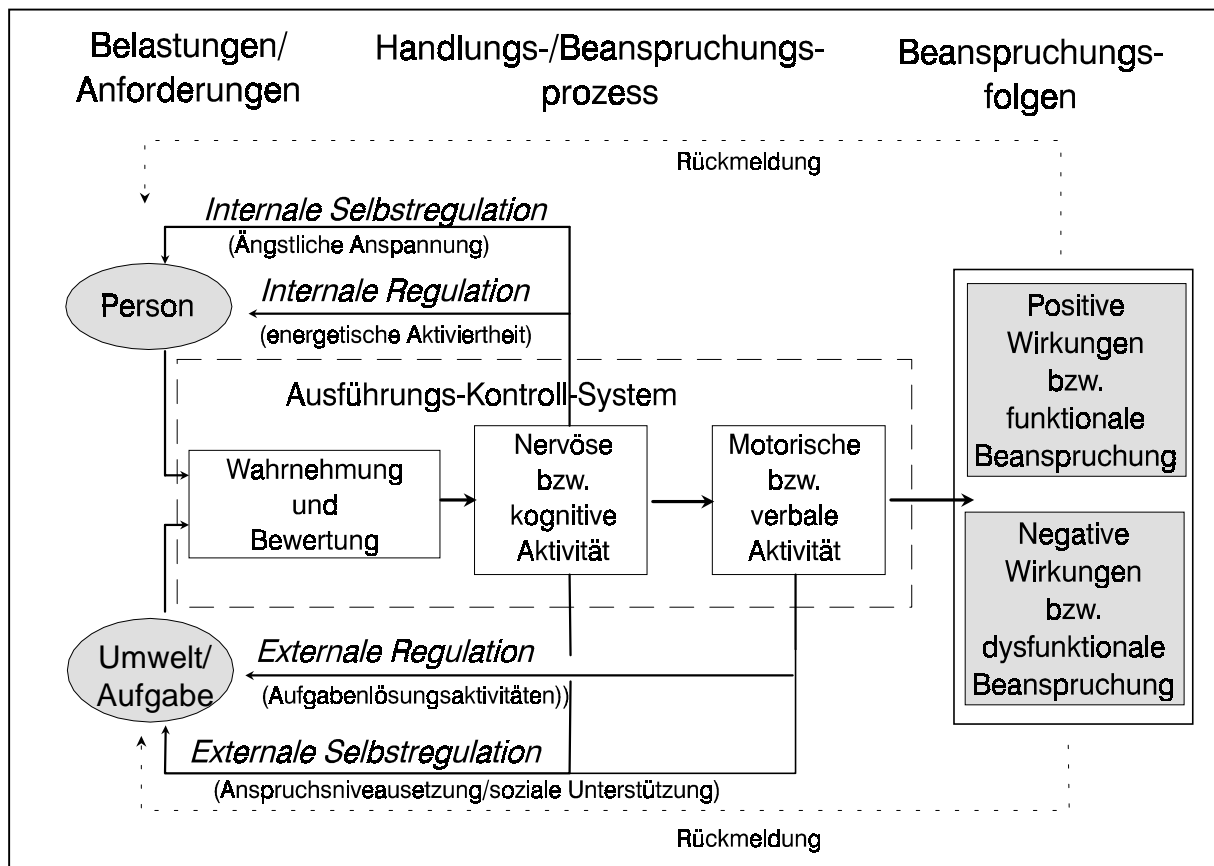


Abbildung 10: Regulationsprozesse unterschiedlicher Ebenen (nach Wieland & Baggen 1999).

Die Ebenen der Regulation werden in ihren Funktionen im Hinblick auf Zielerreichung und Eigenzustandsmodellierung folgendermaßen unterschieden:

- Interne Regulation steht für die Aufmerksamkeit und die Kapazität, die der Aufgabe zugewandt wird und für ihre Lösung zur Verfügung steht. Die energetische Aktiviertheit ist als Voraussetzung des Organismus zur systematischen Bewältigung von Aufgaben im mittleren Bereich optimal.
- Externale Regulation fasst alle Aktivitäten und Strategien zusammen, die zur Bewältigung der Aufgabe unternommen werden. Die Suche nach Informationen und optimalen Arbeitsmitteln sowie die Anwendung bestimmter Methoden gehören zu dieser Ebene.

- Internale Selbstregulation bedeutet die Steuerung oder Aufmerksamkeitszuwendung für innere Vorgänge, z.B. Anspannung im Hinblick auf die Zielerreichung. Diese Ressourcen können nicht mehr für die Lösung der Aufgabe verwendet werden.
- Externale Selbstregulation findet dann statt, wenn zur Konzentrationssteigerung oder Reduzierung von Angst Mittel wie Kaffee, Baldrian o. ä. verwendet werden und/oder als „externes Mittel“ die gesteckten Ziele in zeitlicher sowie inhaltlicher Hinsicht nach unten korrigiert werden, um sie zu erreichen (Anspruchsniveausetzung).

Dabei stehen die beiden Selbstregulationsebenen für die emotionalen Prozesse und die Regulationsebenen für eher mentale oder kognitive Vorgänge. Insgesamt werden die verschiedenen Regulationsvorgänge durch die individuelle Wahrnehmung und Bewertung, durch zentralnervöse und kognitive sowie verbale und motorische Aktivitäten im Ausführungskontrollsystem gesteuert.

Die Anforderungen an Quantität und Qualität der internalen Selbstregulation in Arbeitsprozessen mit informationsverarbeitenden, dienstleistenden und kommunikativen Aufgabenstellungen hat in den letzten Jahren zugenommen. Innere Prozesse laufen bei diesen Tätigkeiten ständig mit und können als permanente Regulationsnotwendigkeit zur internen Belastungsgröße und „Zusatzaufgabe“ (Wieland-Eckelmann, 1992) werden. Die vorliegende Arbeit betrachtet vor allem die Phänomene und Auswirkungen der Telefonie im Teleservice, die Informations- und Datenverarbeitung mit Kommunikation verbindet. Die Rolle und die Anforderungen von Kommunikation werden deshalb im folgenden Kapitel zunächst allgemein und dann für die spezifische Arbeit im Teleservice beschrieben.

#### 4 Kommunikation als zentrales Element der Arbeit der Zukunft

Die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien hat zur „elektronisch-digitalen Revolution“ geführt (Schnapper, 1998). Die Gegenständlichkeit menschlicher Arbeit verändert sich, alle Anzeichen deuten darauf hin, dass die Schlüsselqualifikationen in der Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts Kommunikationsfähigkeit und Medienkompetenz sein werden: Die Bedeutung von Kommunikation und Koordination in komplexen, flexiblen Arbeitsabläufen steigt aufgrund flexibler, turbulenter Umwelten und Anforderungen, Leistungsdiversifizierung von Unternehmen und daraus folgender notwendiger interner Differenzierung. Dies gilt sowohl für die technische als auch für die menschliche Kommunikation, die individuelle Kommunikation und die zwischen Organisationen und Unternehmen.

Die Rolle der Kommunikation im Arbeitsprozess ist mit den beschriebenen Entwicklungen grundlegender geworden. Sowohl die internen Abstimmungsprozesse als auch die mit externen Partnern und Kunden sind nicht nur quantitativ gestiegen sondern auch qualitativ bedeutender geworden. Dies trifft sowohl für veränderte Produktionsprozesse zu (Sonntag, Edelmann & Benz, 2001) als auch für die Erstellung komplexer Dienstleistungen (Picot, Reichwald & Wigand, 1998). Kommunikation wird inzwischen als Produktivitäts- oder Erfolgsfaktor diskutiert, dem vor allem in Zeiten des Wandels hohe Bedeutung zukommt: Unterstützung des Führungsprozesses, Motivation der Mitarbeiter, Senkung von Krankenstand und Fluktuation werden als Wirkungen guter innerbetrieblicher Kommunikation angenommen (Studie von LeibundGut in Zeitschrift „Führung und Management“ 6/2001). Eine weitere Studie der Gemini Consulting kommt zu dem Ergebnis, dass auch für die innerbetriebliche Kommunikation – nicht nur für die Kundenkommunikation – neue technologische Instrumente wie Intranet und Video-Konferenz-Systeme eingesetzt werden sollten, um höhere Aktualität und Transparenz zu erreichen (Zeitschrift für Führung und Management 6/2001).

In einer Befragung zur Anwendung innovativer Kommunikationstechnologien fanden Bungard et al. (1999) heraus, dass vor allem e-mail-Systeme sowohl für formelle als auch informelle Kommunikation am besten angenommen werden. Dabei stehen auch bei der informellen Kommunikation die Arbeitsaufgaben neben privaten Inhalten im Vordergrund, die informelle Kommunikation gilt als der zentrale Mechanismus, über den Wissen produziert und transportiert wird.

Kommunikationsfähigkeit kann, wie schon deutlich wurde, als organisationale und persönliche Kompetenz beschrieben werden. Im besten Fall treffen beide Merkmale aufeinander, das heißt, kommunikationsermöglichende und –fördernde Organisationsstrukturen mit qualifizierten MitarbeiterInnen, die flexibel, sachgerecht und reflektiert mit sich und den Kunden umgehen. Für die Betrachtung der persönlichen Kommunikation in der vorliegenden Arbeit ist das Modell „Vier Seiten einer Nachricht“ (Schulz von Thun, 1983, 1986) ausreichend. Die Kommunikation der Call Center-Beschäftigten hat in jedem Fall eine sachliche Grundlage, ein Produkt, eine Information oder Dienstleistung, um die es im Gespräch geht. Insofern sind die beiden wichtigen Ebenen „Sache“ und „Beziehung“ in der Kommunikation entscheidend und sollten bewusst gestaltet werden. Für die Sachebene gibt es Qualifizierungen zum Pro-

dukt, das gerade verkauft oder beraten wird, für die Beziehungsebene werden Kommunikationsfortbildungen durchgeführt. Diese sollen den Beschäftigten ermöglichen, freundlich und kompetent mit Kunden zu sprechen, auch wenn es um außergewöhnliche Anliegen oder Reklamationen geht. Auch in der Outbound-Telefonie ist dies eine wichtige Voraussetzung, weil da die „potentiellen“ KundInnen oder Zielgruppen vom Call Center angesprochen werden und für bestimmte Produkte oder Leistungen geworben wird. Die Beziehungsebene signalisiert dem Gesprächspartner die eigene Haltung zu ihm, Achtung oder Arroganz, Macht oder Ohnmacht, Person oder Funktion (Rollenträger). Verständliche Informationen, Freundlichkeit gegenüber Einwänden und passende Problemlösungen signalisieren Respekt und Ernstnehmen des Gegenübers und sind für die weitere Arbeit mit diesem und anderen Kunden von hoher Bedeutung. Kompetenter und freundlicher Service wird inzwischen von vielen Organisationen mit dem Begriff „Kundenorientierung“ in den Mittelpunkt von Überlegungen gestellt, die sich mit der Reorganisation der eigenen Organisation beschäftigen, um wettbewerbsfähig bleiben zu können.

Kommunikation und Kooperation sowie deren Verbesserung sind im Hinblick auf funktionale Aufgabenerledigung sowohl in traditionellen Unternehmen als auch in neuen Arbeitsformen von hoher Bedeutung. Interne Kommunikation und Unternehmenskultur sind weniger ein Ergebnis, sondern mehr bestimmende Einflussfaktoren von Veränderungsprozessen (Deekeling, 1999). Im folgenden werden verschiedene Komponenten der Unternehmenskommunikation dargestellt.

#### **4.1 Unternehmenskommunikation**

Der Begriff Unternehmenskommunikation wird in der Literatur meist uneindeutig verwendet und oft einfach mit Marktkommunikation bzw. der Gesamtheit von Marketingmaßnahmen (Derieth, 1995) gleichgesetzt. Die damit angesprochene Kommunikation bezieht sich vor allem auf Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations und berücksichtigt nicht die internen interaktiven Prozesse, die auch vom Management initiiert und aufrecht erhalten werden.

Cantin (1999) fasst die Hauptideen der „Work Activity“-Studien im anglo-amerikanischen Raum folgendermaßen zusammen: Manager verbringen zwischen 50 und 80% ihrer Arbeitszeit mit der Aufnahme und Weitergabe von Informationen. Die mündliche Kommunikation steht im Vordergrund (erklären, überzeugen, rechtfertigen). In der innerbetrieblichen Kommunikation haben informelle Prozesse mit spontanen, aktuellen und unsystematischen Informationen hohe Bedeutung. Die Kommunikation des Managements hat politischen Charakter, es muss ständig mit verschiedenen Interessengruppen verhandelt werden. Das Kommunikationsnetz der Manager findet sich in erster Linie auf der horizontalen Ebene, sowohl inner- als auch außerbetrieblich. Die vertikale Kontaktstruktur wird weniger häufig frequentiert.

Die aufeinander abgestimmten Prozesse zur Koordination als Gesamtheit der Kommunikation wird von Bruns (1992) als „integrierte Unternehmenskommunikation“ bezeichnet. Er unterscheidet sechs wichtige Kommunikationsfelder zwischen Management, Mitarbeitern und

Kunden, die den Erfolg des Unternehmens ausmachen und aufeinander aufbauen bzw. zum Teil von einander abhängen:

#### **Externe Kommunikationsfelder:**

- *Marktkommunikation* bedeutet die Gesamtheit der Kommunikation des Managements an die Gesamtheit der Kunden (alle Maßnahmen an alle Zielgruppen). Hier soll ein einheitliches Auftreten am Markt erreicht werden.
- *Kundenkommunikation* bezeichnet die Einzelkommunikationen und Dienstleistungen, welche die Mitarbeiter eines Unternehmens direkt für Kundinnen und Kunden erbringen.
- *Kundeninteraktion* als die Kommunikation der Kunden untereinander findet inzwischen aufgrund vieler Marktuntersuchungen hohe Beachtung. Wiencke & Koke (1998) sprechen von ca. 10 Kunden, die ein Unternehmen aufgrund schlechten Services eines einzelnen Beschäftigten verlieren kann, weil dies „sich herumspricht“.

#### **Interne Kommunikationsfelder:**

- *Managementinteraktion* als die Abstimmung der Führung über Strategie und Politik untereinander. Hier laufen (im besten Fall) alle Fäden interner Prozesse zusammen, um funktionale und zielgerichtete Koordination vorzunehmen.
- Die *vertikale Kommunikation* des Managements mit den Beschäftigten, die Informationen und Materialien für die betriebsinterne Öffentlichkeit sowie der Führungsstil der Vorgesetzten.
- *Horizontale Kommunikation* ist die der Beschäftigten untereinander sowie auch die Koordination zwischen Abteilungen, die bestimmte Aufgaben und Ziele gemeinsam bearbeiten.

Störungen in einzelnen Feldern werden sich in den anderen Feldern meist bemerkbar machen – deshalb ist es Führungsaufgabe, möglichst eindeutig und kongruent zu kommunizieren, um die Voraussetzung für funktionierende Abstimmungsprozesse auf allen Ebenen zu schaffen.

Auch andere Autoren (Kalmus, 1995, Berthoin Antal, 1992) gehen von einem engen Zusammenhang der internen und externen Kommunikationswege und -wirkungen aus. Die „eigenen“ Mitarbeiter als interne Öffentlichkeit stellen die engste Verbindung zur Umwelt dar und sind Multiplikatoren der Unternehmensziele. Gleichzeitig können sie als Indikator oder erste Rückmeldeinstanz der Unternehmenskommunikation nach innen und außen betrachtet werden.

Vor einer Gleichsetzung von Kommunikation mit Interaktion warnt Zerfaß (1996). Er geht von einem handlungstheoretischen Grundmodell kommunikativ vermittelter Interaktionen aus, das kommunikative Handlungen als Verstehen von Bedeutungen und Verständigung als

Voraussetzung zur Beeinflussung betrachtet. Kommunikative Kompetenz wird definiert als die Fähigkeit, situativ geeignete Schemata zu aktualisieren, die zum Ziel hat, soziale Integration zu erreichen. Diese Integration hilft, die ständig notwendige Vertrauensbildung in abstrakte Mechanismen zu begleiten. Auch Rohe (1999) spricht von Information und Integration als Schlüssel zur konstruktiven Teilhabe. Insofern kommt es nicht nur darauf an, zu kommunizieren, sondern darauf zu achten, dass die Information, Interaktion und Kommunikation auch entsprechend entschlüsselt und verstanden wird.

Oft wird gerade die interne Kommunikation vernachlässigt und/oder mit Informationsweitergabe bzw. Informationstechnik verwechselt (Wever & Besig, 1995). Kommunikation und Unternehmenskultur beeinflussen sich wechselseitig und sind Ergebnisse bzw. Prozesse langfristiger Entwicklungen, die nicht durch Leitsätze verordnet werden können, sondern initiiert und gelebt werden müssen. Dabei ist die Art und Weise der Informationsweitergabe und ihre Streuung von großer Bedeutung: Die Behandlung von Wissen als Machtfaktor wird von Kuppinger & Woywede (1996) als ein Kennzeichen traditioneller Organisationen gesehen.

Der Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit ist – will man eine erfolgreiche Kundenkommunikation führen – die anderen Kommunikationswege bestmöglich zu gestalten, weil sich Störungen immer nach allen Seiten ausbreiten werden. Dies bedeutet nach Bruns (1992) für das Management, dass es sich um die Realisierung eines integrierten Konzeptes der Kommunikation bemühen muss, um alle Variablen im Hinblick auf die Zielerreichung zu beeinflussen. Vorschläge für integrierte Konzepte liegen mit Modellen wie Corporate Identity bzw. Corporate Design vor.

Wenn in der vorliegenden Arbeit von Kommunikation gesprochen wird, so ist nicht die Datenübertragung mit technischen Geräten gemeint, sondern die mehrseitige, menschliche Kommunikation, die den Austausch und das Verständnis von Information und die Herstellung von Vereinbarungen zum Ziel hat – auch auf der Grundlage technischer Hilfsmittel wie Telefonanlagen und elektronischer Datenverarbeitung. Von den genannten Kategorien von Bruns (1992) liegt das Hauptaugenmerk und das Gestaltungsziel der vorliegenden Arbeit auf der Optimierung der Kundenkommunikation, zu deren erfolgreichem Verlauf alle übrigen fünf Kategorien der Unternehmenskommunikation beitragen oder die Voraussetzungen schaffen. Letzten Endes ist es Managementaufgabe, die internen und externen Kommunikationsprozesse so zu koordinieren und integrieren, dass eine möglichst reibungslose direkte Kommunikation mit den Kunden – beispielsweise über ein Call Center - erfolgen kann. Teleauskünfte oder Reklamationsbearbeitung haben nur dann Sinn, wenn die Informationen jeweils aktuell sind oder die *Ursachen* der Beschwerden im Anschluss von anderen Abteilungen des Unternehmens abgestellt werden. Dies gilt auch dann, wenn die Kundenkommunikation ausgelagert ist und nicht die *eigenen* Mitarbeiter die Telefonie abwickeln.

Umso wichtiger werden dann Motivation für die spezifische Arbeitsaufgabe und die Bindung an das Unternehmen, das die Anforderungen der Auftraggeber in Telefonie „übersetzt“, Scripte entwickelt, die Beschäftigten qualifiziert und die Abläufe organisiert. Telefonische Dienstleistungen sind nicht mehr wegzudenken aus der Landschaft der vielfältigen Marktbe-

ziehungen und werden mit hoher Wahrscheinlichkeit trotz Internet und e-commerce ihren Stellenwert noch erhöhen.

#### **4.2 Die Dienstleistung Teleservice als neues Element in der Vermarktungskette**

Die rasante Entwicklung von Kommunikations- und Informationstechnologien, die steigende Nachfrage nach Beratung und Dienstleistung sowie veränderte Anforderungen der Verbraucher an Service führen zu neuen Arbeitsaufgaben und Organisationsformen. Leistungsstarke Rechneranlagen, ein veränderter Telekommunikationsmarkt und sinkende Telefonkosten bewirken branchenübergreifende strategische Neuorientierungen (Schmitz, 2001). Auch Handel und Industrie entdecken die Chancen des Telefonservice als Marketing-Instrument und schaffen neue Aufgabenfelder, um Marktanteile mit Kundenbindung zu sichern (Bittner, Schietinger & Schroth, 2000).

Die historische Entwicklung des Telefons als „ein ungeliebtes, geschichtlich zufällig entstandenes Nebenprodukt, das niemand wirklich haben wollte“, wird von Menzler-Trott (1998, S. 3) nachgezeichnet. In seiner Darstellung wird klar, dass die heutigen Call Center schon frühe Vorläufer hatten: Schon 1897 bot das Café Kranzler in Berlin den Fernsprechteilnehmern seine Kuchenauswahl per Telefon an. Allerdings werden zu dieser Zeit Gefühle wie Trauer, Mitgefühl, Liebe oder Grußworte nach wie vor über Schmuckblatt-Telegramme übermittelt. Ende des 19. Jahrhunderts gab es die ersten Vermittlungsbüros, die aus riesigen Sälen mit mehr als einhundert Mitarbeiterinnen bestanden. Auch Kopfhörer mit Sprechgarnitur waren schon vorhanden. Diese Vermittlungszentralen der Fernsprechtechnik waren die frühen Call Center mit ausschließlich Frauenarbeitsplätzen, die wöchentlich 48 – 55 Stunden arbeiteten. Die Weiterentwicklungen stellt Menzler-Trott in erster Linie als Notwendigkeiten oder Folgen kriegerischer Auseinandersetzungen dar. Vorräume des Generalstabs, Feldpost und militärische Nachrichtenübermittlung sind erste wichtige Anwendungsfelder der Telefonie. Der Dialer – die Selbstwählanlage – ist keine Erfindung der modernen ACD-Anlage (mehr zur Automatic Call Distribution weiter unten), sondern wurde bei Katastrophen wie Überschwemmungen und Stürmen gebraucht. Auch wurden früh schon Indexe der Erreichbarkeit und Controlling für die Telefonie eingesetzt.

Inzwischen macht die Glasfibertechnik die gleichzeitige Übertragung von 600 000 Gesprächen pro Sekunde durch ein haardünnes Kabel möglich, was 400 Milliarden Informationseinheiten entspricht. Chiptechnologie integriert Telefone in Computer und Internet (CTI: Computer Telephony Integration). Kundenkontakt heute ist einerseits Massengeschäft, andererseits individuell zu gestalten (Menzler-Trott, 1998).

Mit diesen Entwicklungen sind telefonische Dienstleistungen, die weit über die Tätigkeiten der ursprünglichen „Call Center“ wie Telefonvermittlung oder Auskunft hinausgehen, ermöglicht. Verkauf und Bestellungen, Produktberatung (After-Sales-Service), Reklamationen, Bedien- und Reparaturhilfen für technische Geräte (support), Vertrieb (TV-shopping), Marktanalysen und Kundenbefragungen sind Beispiele für das umfangreiche Aufgabengebiet am Telefon (Wienke & Koke, 1997). Es gibt inzwischen kaum noch etwas, was man nicht per Telefon machen oder haben kann: Abschluss und Schadensabwicklung von Versicherungen,



fon machen oder haben kann: Abschluss und Schadensabwicklung von Versicherungen, Beratung zu Gesundheits- und medizinischen Themen, Finanzdienstleistungen aller Art sowie Beratung und Versorgung im Energiebereich.

Die Abwicklung großer Anteile des Kundendienstes wird inzwischen über Telefon in Call Öd- Er Service Zentren wahrgenommen. Haas (2000) beschreibt diese Entwicklung als Folge der technischen Innovation der „Automatic Call Distribution ACD“, welche die zentrale Steuerung und Verteilung externer Anrufe ermöglicht und damit die zufällige, unsystematische Anrufbeantwortung ablöst. Die „Computer-Telephony-Integration (CTI)“ ermöglicht im nächsten Schritt die Verbindung des Telefons mit Rechnern und Datenbanken. Führungsebenen erkannten die Bedeutung von Kundenservice und Kundenbindung, Managementsysteme wie „Customer Relationship Management CRM“ wurden entwickelt, um Kundenhistorie und – daten transparent zu machen und zu vernetzen. Eine neue Arbeitsteilung, der „Service-Taylorismus“ (Haas 2000, S. 148) war mit der Büroarbeit im Kundenservice, der zerlegten und massenhaften Bearbeitung von Anfragen, Bestellungen, Beschwerden oder Marketingkampagnen geboren.

In den letzten Jahren wurden viele neue Arbeitsplätze in Telefonzentralen eingerichtet – oft mit öffentlicher Förderung. Ob Inhouse-Center (innerbetriebliche Call Center) oder rechtlich eigenständige Dienstleister, die ausgelagerte Aufträge für Unternehmen bearbeiten, der „Bildschirmarbeitsplatz mit Telefon“ stellt neue Anforderungen an Betreiber, Beschäftigte sowie den Arbeits- und Gesundheitsschutz. Einrichtung und Organisation des Call Centers, Arbeitsvertrags und -zeitgestaltung, Entlohnung, Personalauswahl und Qualifizierung, Arbeitsorganisation und Führung erfordern nicht nur die Einhaltung vorhandener Gesetze und Richtlinien (Bildschirmarbeitsverordnung, Arbeitsstättenverordnung, Arbeitsschutzgesetz usw.), sondern auch neue Konzepte zur umfassenden Arbeitsgestaltung für die Förderung von Gesundheit und Produktivität.

Die Trends im Call Center gehen vor allem in Richtung Internettelefonie, Mail-Beantwortung, Online-Beratung und erfordern höhere Qualifikationen als bisher. Fulfilment-Dienstleister wickeln die gesamte Angebotspalette für die Auftraggeber ab: Marktanalysen, Werbung und Marketing-Aktionen, Informationen, Bestellannahme und Reklamationen, Termingeschäft sowie Beratung/Begleitung im Internet. Nach einer Untersuchung des Deutschen Direktmarketing Verbandes (DDV) von 1999 betreiben 30,5% der 5000 umsatzstärksten Unternehmen bereits ein Call Center. Weitere 20,2% planen die Einrichtung eines Call Centers oder die Auslagerung bestimmter Serviceaufgaben in ein Dienstleistungszentrum. Bei der Verteilung auf Branchen steht der Versandhandel (80%) an der Spitze, gefolgt von Telekommunikation (55%), Versicherungen (53%) und Banken (33%) (Studie der META Group Deutschland, 348 telefonisch interviewte Unternehmen). Die nächsten Jahre werden gravierende Veränderungen bringen – die aktuellen Trends sind nach einer Umfrage der Call Center Akademie NRW zu 89,5 % Internettelefonie/Mailbeantwortung, was sich stark auf die Art der Aufgaben und Qualifizierungen auswirken wird. Neue Systeme wie Spracherkennung und Computer-Telefon-Integration machen einerseits personengebundene Aufgaben zum Teil überflüssig, andererseits die Weiterqualifikation des Personals notwendig.

Die Anzahl der Call Center in Deutschland wurden vom Deutschen Direktmarketing Verband (DDV) für Ende 1998 auf 1500 geschätzt – mit steigender Tendenz. Eine Studie der Gemini Consulting kam auf eine Zahl von 80 000 Arbeitsplätze, die mit 2-3fach Besetzung wegen des hohen Teilzeitanteils und Schichtbetriebs einer Beschäftigtenzahl von ca. 200 000 Personen entsprechen. Weiter wurde 1998 davon ausgegangen, dass etwa die Hälfte der Call Center-Arbeitsplätze zu Inhouse Centern gehören. Nach unserer eigenen, bundesweiten Umfrage im Rahmen des gesina-Projektes, haben Call Center als neue Arbeits- und Organisationsform innerhalb von Unternehmen immerhin schon einen Anteil von 7% (vgl. dazu Treier & Wieland, 1999), d.h. das Call Center wird in der Unternehmensstruktur der Zukunft ein wichtiges Element sein, von dem man sich hohe Wettbewerbsvorteile verspricht. Legt man die aktuellen Zahlen von datamonitor zu Grunde, kann man im Jahr 2003 von einer Beschäftigtenzahl zwischen einer halben bis einer dreiviertel Million ausgehen.

Dieser neue Wirtschaftsbereich und Tätigkeitssektor muss permanent Personal und Führungskräfte finden. Die Personalauswahl und Qualifizierung für die Tätigkeit im Teleservice ist in den letzten Monaten zu einem wichtigen Thema geworden, weil die Call Center-Betreiber Beschäftigte aus allen Bereichen rekrutieren und sie für diese Arbeit komplett neu ausbilden müssen. Natürlich kann die Vorbildung von großem Nutzen sein, aber eine systematische Einführung in die Arbeit am Bildschirm (Datenbanken, Software usw.), in die Aufgabe (Informationen, Produkte usw.) und in Gesprächsführung und Kommunikation muss von den Betreibern gewährleistet sein. Die Fluktuation in Call Centern vor allem bei externen Dienstleistern ist inzwischen zu einem relevanten Problem der Personalwirtschaft geworden. Vor allem junge Leute mit kaufmännischer Ausbildung und Abitur, Studierende sowie mehrheitlich Frauen (MMB 1999) gehören zu den Beschäftigten der Branche. Möglicherweise ist neben der kommunikativen Flexibilität unter anderem der hohe Technologieanteil bei der Tätigkeit im Teleservice für das niedrige Durchschnittsalter verantwortlich.

Konstituierendes Element der Arbeit in Call Centern ist die Telefonverteilanlage (Automatic Call Distribution ACD), die den „Service-Taylorismus“ (Haas, 2000) erst möglich gemacht hat. Diese Anlagen sind zentral gesteuert und können je nach Dimensionierung nahezu unbegrenzt viele Anrufe auf die CC-Seats verteilen. Die Programmierung der Anlagen entscheidet wesentlich über Abläufe und Belastungen: Verteilung von Anrufen, Nachbearbeitungszeit nach Gesprächen, Warteschleifen und Überhang im In- und Outbound. Zusätzlich können die ACD-Anlagen im *Report* alles erfassen, was irgendwie denkbar ist. Anzahl und Dauer der Anrufe, Auslastungsgrad der Agents, Anrufverteilung über Tages-, Wochen- und Jahreszeiten sowie persönliche quantitative Arbeitsleistung jedes Telefonkontakters. Diese Daten sind Gegenstand großer Auseinandersetzungen und werden oft in Betriebsvereinbarungen zwischen Interessenvertretung (sofern vorhanden) und Geschäftsleitung geregelt. Diese Problematik wird auch in den Entwicklungen des Datenschutzes aufgegriffen und ist im Abschnitt „arbeitsrechtliche Entwicklungen“ weiter unter genauer diskutiert.

Die Ausgangsqualifikation für den „Job“ im Call Center ist vielfach hoch, die meisten Agents verfügen über Abitur (viele teilzeitbeschäftigte Studierende) und/oder eine kaufmännische Ausbildung, letzteres besonders in Inhouse-Centern. Eine Zusammenstellung der Ergebnis-

se verschiedener Untersuchungen zu diesem Thema findet sich bei Bittner et al. (2000). Auch die Chance für berufliche Wiedereinsteigerinnen (hoher Frauenanteil) und fachfremde Berufsbiografien ist im Teleservice durchaus erwünscht (Schmitz, 2001). Für die spezifische Call Center-Tätigkeit können seit einiger Zeit Ausbildungen bei der Industrie- und Handelskammer und anderen, auch freien Anbietern absolviert werden, deren EDV- und Kommunikationsmodule durch ein Praktikum in Call Centern ergänzt werden. Die spezielle Ausbildung/Fortbildung bzw. Einarbeitungszeit beim späteren Arbeitgeber hängt stark von der jeweiligen Aufgabe ab und beträgt je nach Grad der Arbeitsteilung zwischen einigen Tagen und mehreren Wochen.

Menzler-Trott (1998) warnt davor, in den Call Center-Agents „ahnungslose Telefonverkäufer“ zu sehen, die man ein bisschen motiviert, um sie anschließend auf die Kunden loszulassen. „Sobald Call Center Mitarbeiter professionelle Überlegungen einfordern oder Mängel in den Aussagen und Produkten des Auftraggebers erkennen, verdreht dieser oft Ursache und Wirkung und möchte die Mitarbeiter durch „Telemarketing-Schulungen“ nur noch gefügig machen, statt sein Produkt zu verbessern. Oft wird geglaubt, dass man wirklich am Telefon alles verkaufen – und sogar den Mitarbeiter verheizen kann. Für die Fluktuationsrate von über 30%, einer Krankheitsquote von 15 % und damit zusammenhängende Kosten fehlt dann jede Erklärung. Das liegt im Zweifelsfall wieder an den unfähigen Mitarbeitern oder an falscher Personalauswahl“ (S. 2).

Die Kombination verschiedener Fachkompetenzen und Kommunikationsfähigkeit ist eine Voraussetzung für die Arbeit im Teleservice. Dies hat der wachsende Weiterbildungsmarkt erkannt und mit einem großen Dienstleistungsangebot für Aus- und Fortbildung reagiert. Die hochkarätige Dienstleistung Bildung ist für die berufliche Qualifizierung neuer Tätigkeiten ein Wirtschaftsfaktor geworden; viele Dienstleistungs-Call Center betreiben eigene Consulting-Abteilungen, die Einrichtung und Ausbildung anderer Anbieter begleiten. Das in gewerkschaftlichen Kreisen häufig beklagte fehlende Berufsbild des „Call Center Agent“ für eine Erstausbildung beruht teilweise zu Recht auf der Tatsache, dass ein Berufsbild sowie die entsprechende Ausbildung nicht nur auf der Grundlage der verwendeten Arbeitsmittel (Rechner, Bildschirm, Software, Headset usw.) und der Kommunikationsanforderungen fußen kann. Eine inhaltliche Bestimmung der Tätigkeitsfelder mit entsprechenden Ausbildungsmodulen steht noch aus. Meines Erachtens ist auch denkbar, für die weniger standardisierten Call Center Aufgaben mit fachlich höherem Anspruch das gefundene Arrangement zu akzeptieren, dass der berufliche Abschluss sowie eine aufgesetzte Fortbildung und Einarbeitung eine gute Qualifikation – ohne spezielle Berufsbezeichnung - für den Teleservice ist.

Die wesentlichen Unterschiede zwischen der Telefonkommunikation und der Face-to-Face-Kommunikation werden von Haeske (1999) mit folgenden Merkmalen beschrieben:

- Sichtbare Informationen der direkten Kommunikation entfallen beim Telefonieren. Diese erlauben Einschätzungen zur Bewertung der Situation, der Seriosität des Gesprächspartners und seiner Kompetenz (Mimik, Gestik des Gegenübers, Umgebungsausstat-

tung, usw.). Dadurch können Informationen verzerrt werden, weil die Gesprächspartner auf Interpretationen angewiesen sind (z. B. was bedeutet Lachen im Hintergrund?).

- Höflichkeitsformen wie ein Händedruck und freundliches Entgegenkommen müssen anders ausgedrückt werden, um vergleichbare Effekte wie Verbindlichkeit und Achtung vor dem Anliegen des Gegenübers zu zeigen.
- Die Beeinflussbarkeit des Gesprächs ist eingeschränkt, der Zeitrahmen ein weit engerer, wodurch sich Stressreaktionen verstärken können. Auch Schweige- oder Denkphasen müssen anders überbrückt werden wie bei Augenkontakt möglich.
- Telefonate sind anonym, deshalb muss mit extremeren Reaktionen der Gesprächspartner gerechnet werden, was nicht nur für die Kundinnen und Kunden sondern auch für die Agents gilt.
- Alle Informationen müssen über Stimme, Tonfall und Formulierungen des Gegenübers erschlossen werden. Gegebene Informationen und Beschreibungen müssen sehr verständlich und eindeutig sein, weil zusätzliche Möglichkeiten wie Bilder und/oder Demonstration von Prozessen wegfallen.

Damit sind die besonderen Anforderungen an Gesprächsverhalten am Telefon und zum Teil auch die spezifischen Belastungen angesprochen. Dies wird weiter unten noch Gegenstand der Auseinandersetzung sein.

Für die Anlage, Analyse und Bewertung der Call Center-Tätigkeit ist nicht nur die Organisationsform (Teleservice) und die Arbeitsmittel ausschlaggebend, sondern wesentlich der Arbeitsinhalt, der über Telefon abgewickelt wird. Die Unterschiede hier sind groß, inzwischen ist aus mehreren Gründen klar, dass „Call Center nicht gleich Call Center“ ist. Merkmale der Arbeitsaufgabe entscheiden mit über Belastung und Beanspruchung der Beschäftigten und werden deshalb im nächsten Abschnitt dargestellt und eingeordnet.

#### **4.2.1 Leistungen, Aufgaben und Charakteristika des Teleservice**

Von der freundlichen Auskunft am Telefon, die wir seit Jahrzehnten kennen, wenn es um Telefonnummern geht bis zur hochkomplexen Stand-Boy-Beratung und -Problemlösung für Hochleistungsrechner und -netzwerke reicht das Dienstleistungsspektrum, das über Telefonie und Teleservice abgewickelt wird. In der Literatur werden Call Center als Unternehmensabteilungen oder eigenständige Firmen verstanden, die mit moderner Telekommunikationstechnik den serviceorientierten telefonischen Dialog mit Kunden, Interessenten und Lieferanten gewährleisten (Wiencke & Koke, 1997). Auch Menzler-Trott (1999) spricht vom „Kunden-Interaktions-Center“, das „das Herzstück und die Visitenkarte eines Unternehmens, Ansprechpartner und Bearbeiter aller Kundenwünsche ist“.

Call Center können danach unterschieden werden, in welche Richtung die Kommunikation erfolgt. Unter Inbound versteht man die Bearbeitung eingehender Anrufe, es wird häufig als *passives* Telefonmarketing bezeichnet, da das Call Center nur auf Anliegen reagiert. Beim Outbound dagegen initiieren die Mitarbeiter *aktiv* den Anruf bei potentiellen oder bestehenden Kunden. Was dabei ein potentieller Kunde ist, ist gesetzlich genau definiert. So ist "Telefonmarketing in Deutschland grundsätzlich wettbewerbswidrig." (Weinknecht, 1999, S. 92). Die Ausnahme bildet dabei eine vorherige ausdrückliche oder stillschweigende/konkludente Einverständniserklärung des Angerufenen. Davon wird offenbar in den meisten Fällen bei Anrufen an Privatpersonen ausgegangen.

#### **Die Inbound-Telefonie besteht in der Bearbeitung unterschiedlicher Kundenwünsche:**

- Auskunftsdienste, Informations-Hotline (DB-Fahrplan, Euro-Einführung, etc.)
- Verkauf und Bestellannahme
- Beschwerdemanagement (Bearbeitung von Reklamationen)
- Buchungs- und Auftragsannahme (Versandhäuser, Fluglinien, etc.)
- Schadensbearbeitung (Versicherungen, etc.)
- Beratung und After-Sales Service (Problemlösung für bereits gekaufte Produkte, Stand-by- Beratung für technische Anlagen)
- Notfall- und Support-Service (Automobilclubs, Software- und Hardwarehersteller, etc.)
- Finanzdienstleistungen

#### **Beim Outbound, der aktiven Telefonie stehen folgende Aufgaben im Vordergrund:**

- Adressverifikation (Überprüfen und gegebenenfalls Korrigieren von Kundendaten, wie Adresse, mail-Adressen und Telefonnummer)
- Kundenakquisition (Gewinnung von Neukunden)
- Kundenzufriedenheitsuntersuchungen nach Verkäufen
- Markt- und Meinungsforschung (das Telefon hat sich hier als schneller und effizienter gegenüber Post-Befragungen erwiesen)
- Terminierung (Akquisition von Terminen für Außendienstmitarbeiter)
- Verkauf und Werbekampagnen

Viele Call Center bieten inzwischen beide Kommunikationsrichtungen an, um mit kompletten Dienstleistungen an den Markt zu gehen und alle Service-Wege und Möglichkeiten zu nut-

zen. Dies setzt sich mehr und mehr auch in Inhouse Call Centern durch, die dann für ihr Unternehmen „passiven“ Service (Inbound) und aktive Telefonie (Outbound) betreiben.

Die Organisationseinheit Call Center lässt sich hierarchisch in drei Hauptebenen unterscheiden: MitarbeiterInnen am Telefon (Agents), Projekt- oder Teamleiter und Management. Dabei sind der Managementebene Stabsabteilungen wie Informationstechnik, Schulung/Coaching, Controlling/Finanzen und Personalwesen zugeordnet (Haas 2000). Die Projekt- und Teamleiterinnen bilden das Bindeglied zwischen Führung und Mitarbeitern: Sie telefonieren meist zu einem gewissen Anteil mit, füllen zusätzlich aber auch administrative und organisatorische Aufgaben aus (Backoffice). Die Agents sind meist ausschließlich mit Telefonieren beschäftigt.

Die Position des Teamleiters ist einerseits die wichtigste Aufstiegschance für Agents, die auch von ungelerten Kräften erreicht werden kann und andererseits eine der schwierigsten und vielfältigsten Funktionen. Sie stellt eine Art „neuralgischen“ Punkt in der Vermittlung von Informationen und Aufgaben dar (Scherrer, 2001), die als ausführendes Organ des Call Center Managements hohe soziale Kompetenzen und Mitarbeiterorientierung und Selbstmanagement erfordern. Sie steuern den Alltag im Teleservice, sind verantwortlich für Personaleinsatz, Arbeitszeiten und Pausen sowie die Vorbereitung von Teamtreffen und die Motivation der Agents. Auch die Assistenz für Entwicklung und Durchführung interner Schulungsmaßnahmen und das Coaching von Agents fällt zum Teil in den Verantwortungsbereich von Teamleitern.

Für diese wichtige Hierarchieebene gibt es zur Zeit noch keine klaren Aufgabenbeschreibungen und Anforderungsprofile (Haas, 2000; Schuler & Pabst, 2000). Die Übertragung von Aufgaben in diese mittlere Führungsebene ist zum großen Teil nicht mit der Übertragung der Verantwortlichkeit verbunden – die disziplinarische Verantwortung trägt das Call Center-Management (Schmitz, 2001). Diese „Sandwichposition“ der Teamleiter kann mit erhöhten Belastungen und Rollenkonflikten verbunden sein (Schuler 2000, Gertkemper, 2000). Für die spezifische Anlage und Praxis der Teamleitertätigkeit werden Faktoren wie Größe des Call Centers, Führungsspanne und Komplexität der Telefonieinhalte sowie die erforderlichen Fachqualifikationen verantwortlich sein.

Die Arbeit im Call Center bedeutet ohnehin eine stärkere Arbeitsteilung bzw. Ausdifferenzierung der bisherigen Wertschöpfungsketten, in denen der Kundenservice eine höhere Bedeutung hat als früher. Dazu kommt die meist stark arbeitsteilige Anlage des Service selbst, der einmal mehr kleinschrittige, kurze, sich oft wiederholende Zyklen und damit vergleichsweise kleine Handlungsspielräume aufweist (Isic, Dormann & Zapf, 1999). Vordergründig einfache Aufgaben ermöglichen geringe Qualifizierung der Mitarbeiter und schnelle Einarbeitung sowie vermeintlich effiziente Aufgabenerfüllung. Die Daten zum Krankenstand in Call Centern und die Diskussion um hohe Fluktuationsraten zeigen aber, dass dies andererseits Kosten verursacht, die durch veränderte Arbeitsabläufe reduziert werden könnten (Metz & Rothe, 1999).

Der Gesundheitsbericht der Allgemeinen Ortskrankenkasse Rheinland (2001) für das Jahr 2000 macht die Unterschiede der Krankenstandsdaten in Call Centern im Vergleich zu anderen Bürotätigkeiten deutlich:

Die Beschäftigten in den untersuchten Call Centern sind deutlich jünger als die übrigen Beschäftigten im Rheinland. 45% der Arbeitnehmer sind unter 30 Jahre alt. Der Lohnfortzahlungs-Krankenstand der Branche liegt mit 4,42% über dem Vergleichswert des Rheinlandes (4,19%). Der Lohnfortzahlungs-Krankenstand der 20-29jährigen liegt mit 5,02% deutlich über dem Vergleichswert dieser Altersgruppe im Rheinland (3,84%). Die Belastungssituation der Beschäftigten in den Call Centern des Rheinlandes führt zu deutlich erhöhten Erkrankungsfällen vor allem in den Diagnosegruppen Atemwegserkrankungen sowie bei den Verdauungskrankheiten. Deutlich höher als im Rheinland sind auch die Mehrfacherkrankungen der Beschäftigten. Die Dauer einer Erkrankung ist hingegen deutlich niedriger als im Rheinlandvergleich.

Die Ursachen hierfür sind in mehreren Bereichen zu suchen: Ergonomie und Einrichtung der Call Center, oft als Großraumbüros, die wenig Platz und Freiraum für den/die einzelne Beschäftigte bietet; kleinflächige Schreibtische mit riesigen Bildschirmen, die nicht den Umgang oder gar „die freie Anordnung von Arbeitsunterlagen“ erlauben, wie es die Bildschirmarbeitsverordnung vorsieht; wechselnde Arbeitsplätze (oft täglich), die keine persönlichen Gegenstände und Identifikationsmöglichkeiten zulassen sowie ein meist hoher Schallpegel. Die Untersuchung von Schubert & Eisfeller (1999) belegt zentrale Störungsursachen, von denen die Akustik allgemein und die benachbarten Gespräche die beiden wichtigsten sind. In dieser Arbeit liegt der Schwerpunkt zwar auf der Betrachtung von Themen wie Arbeitsinhalt, Arbeitsorganisation und Kommunikation. Nichtsdestoweniger sind Faktoren wie Zwangshaltung am Bildschirm, zu hohe Raumbelastung und schlechtes Raumklima (Luftfeuchtigkeit!), zu kleine, wechselnde Arbeitsplätze und schlechte Anordnung derselben wichtigen ergonomischen Faktoren, die als Grundlage für das Wohlbefinden der Agents eine große Rolle spielen. Es bleibt unklar, wieso denn vergleichsweise einfach zu gestaltende, sichtbare Umgebungsbedingungen wie größere Arbeitsplätze mit Stammplätzen für die Stammbelagschaft, gute Bürostühle, die dynamisches Sitzen ermöglichen, Schallschutz und kleinere Büros oft nicht als Chance zur Prävention von Krankheit und Fluktuation genutzt werden. Die Aufgabenstrukturierung und Arbeitsteilung, die Qualifizierung und Unterstützung für die neue Anforderung der Kommunikation sind eher unsichtbar, für Gesundheit, Motivation und das Wohlbefinden aber nicht weniger bedeutsam.

Die traditionellen Schnittstellen am Arbeitsplatz, die mit dem Arbeitsanalyseverfahren SynBA erfasst werden, sind bei der Tätigkeit im Call Center durch die Schnittstelle „Telefonie mit KundInnen“ und „verschiedene Auftraggeber“ erweitert. Letzteres kann sowohl im Tagesverlauf als auch – bei neuen Telefonieprojekten – nur alle paar Monate der Fall sein. Dann ist eine Identifikation mit wechselnden Produkten, Auftraggebern bzw. Kulturen gefordert. Es ist ein großer Unterschied, ob jemand die Bestellungen eines Automobilzulieferers (Überhangtelefonie für das Inhouse-Call Center) oder Kundenzufriedenheitsuntersuchungen für Hotelketten bearbeitet. Damit wird eine psychologische Bindung – Commitment - der Beschäftigten an „ihre“ Organisation erschwert. Die beschriebenen Schnittstellen bedeuten

ten an „ihre“ Organisation erschwert. Die beschriebenen Schnittstellen bedeuten eine Steigerung der möglichen Belastungsquellen, vor allem die Auswirkungen der ständigen Kommunikation mit Kunden rücken in den Vordergrund, weil dies den weitaus größten Anteil der Arbeitszeit ausmacht. Die folgende Abbildung soll die multiplen Anforderungen an die Agents verdeutlichen.

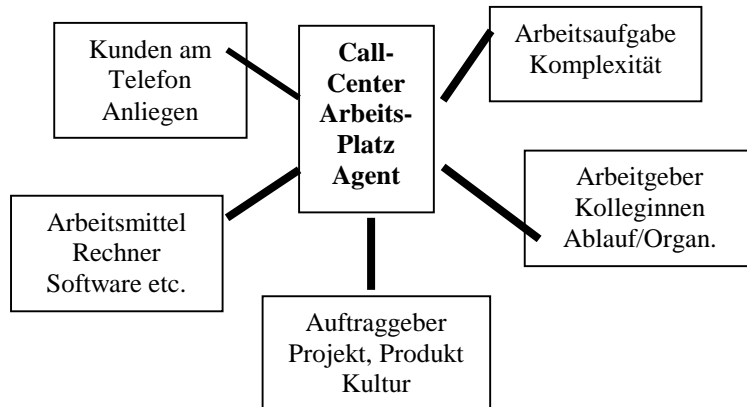


Abbildung 11: Erweitertes Schnittstellenmodell zur Abbildung der Call Center Tätigkeit.

Um die Einzeltätigkeiten der Telefonie zu ordnen, lassen sich verschiedene Kategoriensysteme finden. Schubert & Eisfeller (1999) benennen die wichtigsten drei Tätigkeiten im Teleservice mit Telefon-Hotline, Customer Care (Kundenbetreuung) und Telefonmarketing (Outbound). Die folgende Kategorisierung orientiert sich an der Anforderungen der Tätigkeit, um Anhaltspunkte für die Analyse und Gestaltung zu bekommen.

Tabelle 11: Kategorisierung von Call Center-Tätigkeiten nach Aufgabeninhalten

Call Center Tätigkeitsklasse 1	Call Center Tätigkeitsklasse 2	Call Center Tätigkeitsklasse 3
Realisierung: In- und Outbound	Realisierung: In- und Outbound	Realisierung: Inbound
<b>Einfache standardisierte Tätigkeiten mit hohem Routineanteil</b>	<b>Einfache standardisierte Tätigkeiten mit Beratungs- und Problemlöseanteil</b>	<b>Komplexe Beratungen am Telefon mit hohem Problemlöseanteil</b>
<u>Zum Beispiel:</u>	<u>Zum Beispiel:</u>	<u>Zum Beispiel:</u>
<b>Bestellannahmen</b>	<b>Produktberatung</b>	<b>Gesundheitsdienste per Call</b>
<b>Standardisierte Auskünfte</b>	<b>Hotlines zu anspruchsvolleren Themen (Euro, BSE, Verbraucherberatung)</b>	<b>Technische Assistenz für Rechneranlagen und andere technische Systeme</b>
<b>Kundenbefragungen</b>		

Diese Klassifizierung sollte sich auch auf die Beanspruchung der Beschäftigten sowie in der benötigten Qualifikation widerspiegeln. Dabei wird davon ausgegangen, dass höhere Anforderungen, Handlungsspielräume und Qualifikation sich eher positiv auf die Beanspruchung auswirken, weil sie Vielfalt und Lernförderlichkeit ermöglichen (Wieland, 1999). Eingeschränkte Spielräume bei reduzierter Aufgabenintensität werden im „Job-Strain-Paradigma“ als passive Tätigkeiten mit entsprechendem Unterforderungsrisiko klassifiziert (Richter & Hacker, 1998). In einer Untersuchung von Richter & Schulze (2001) konnte dies belegt wer-



den: Der Gesprächsablauf wird vom Kunden gesteuert, die Kontrolle wird als gering erlebt. Im Wochenverlauf kommt es zu einem verstärkten Monotonieerleben, und die Senkung der Kommunikationsbereitschaft ist nachweisbar.

In anderen Ländern kamen entsprechende Untersuchungen zu ähnlichen Ergebnissen. Die Studien aus Großbritannien und den USA sind im nächsten Abschnitt zusammengefasst.

#### **4.2.2 Call Center als Forschungsgegenstand der internationalen Arbeitswissenschaft**

Vor allem in den USA und Großbritannien waren die technologischen und arbeitsorganisatorischen Voraussetzungen für Call Center und damit auch die für Forschung und Bewertung der Arbeitsbedingungen früher vollzogen als in Deutschland. Die betriebswirtschaftliche Betrachtung stand und steht im Vordergrund – nur langsam setzt sich die Erkenntnis durch, dass niedrige Motivation und hohe Fluktuation sehr viel mit Arbeitsaufgaben und -abläufen zu tun hat und über eine humane Gestaltung derselben zu verbessern sind.

Stredwick & Ellis (1998) führen die Belastung der Call Center-Beschäftigten vor allem auf schlechte Arbeitsplatzgestaltung und unflexible Arbeitsumgebung zurück. Sie zitieren Marilyn Armitage (1997), die Call Center als „Psychic Prison“ bezeichnet, weil die Beschäftigten kaum Kontrolle über die Arbeit, Arbeitsmethoden und Arbeitszeit haben. Die daraus resultierende Suche nach Fluchtmöglichkeiten belegen sie mit Studien über Absentismus und Fluktuation, u. a. mit der Aussage des Personalchefs von Vodafone, der davon ausgeht, dass der typische Agent nur ca. ein Jahr auf seiner Stelle bleibt.

Einer der wenigen Ansätze, der sich – ähnlich dem hier verfolgten – mit der Anreicherung von Aufgaben und der Optimierung der Arbeitsorganisation und Beanspruchung beschäftigt, wird von Hutchinson, Purcell & Kinnie (2000) beschrieben. Die Autoren verfolgten in einem längeren Zeitraum in einem britischen CC mit ca. 200 Beschäftigten mit umfassenden Umgestaltungsmaßnahmen betriebswirtschaftliche *und* arbeitsgestalterische Ziele. Sowohl die Qualität des Kundenservices als auch die Attraktivität der Arbeitsplätze sollte mit der Zusammenlegung vorher getrennter Funktionen (Televerkäufer und Telesachbearbeiter) gesteigert werden. Neue Teamstrukturen und Leitungsfunktionen, Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, der Ausbau der Stammebelegschaft und die Einschränkung der kurzzeitigen Beschäftigung wurden in die Wege geleitet und mit der Entwicklung von Firmendaten (Absentismus, Fluktuation, Calls pro Jahr, Kundenzufriedenheitsindex) sowie Aussagen der Beschäftigten 4-5 Monate später bewertet. Alle Indikatoren belegen den positiven Effekt der Maßnahmen - die neue Aufgabenvielfalt steht an erster Stelle der Positivliste. Faktoren wie Kontrolle, enge Scriptvorgaben und hoher Verkaufsanteil dagegen wurden negativ beurteilt.

Die Bedeutung von Entwicklungsmöglichkeiten für Personal sowie der Abbau von Kontrolle und Zeitdruck wird immer wieder hervorgehoben. In einer Vergleichsstudie von Hoekstra, Hurrell, Swanson & Tepper (1996) zeigen die Autoren u. a. signifikante Zusammenhänge zwischen physischer und mentaler Erschöpfung und geringer Einflussmöglichkeit auf die Arbeit. Von Emster & Harrison (1998) belegen in ihrer Untersuchung, dass hohe Rollenam-

biguität mit hohem Burnout verbunden ist. Dabei wird Rollenambiguität als Funktion der Diskrepanz von verfügbarer zu notwendiger Information für die Arbeitsausführung betrachtet: Die wahrgenommene Ambiguität steigt mit dem Anteil der mit Telefonieren ausgefüllten Zeit. Ein weiteres interessantes Ergebnis dieser Analyse besteht in der zunehmend ungünstigen Wahrnehmung der eigenen Kommunikationsleistung bei steigender Beschäftigungsdauer!

Weitere Untersuchungen zu Defiziten in Call Centern (Grensing-Pophal, 1999, Curtis, 1998, Leuchter, 1999), zeigen, dass die Unterstützung und Anleitung durch das Management in Call Centern verbessert und konfligierende Anforderungen (schnelle Calls bei bester Qualität und einem Höchstmaß an Geduld und Service) moderiert werden müssen. Das Feld des Teleservice weist in vielerlei Hinsicht Handlungsbedarf auf. Der Schutz der Beschäftigten in neuen informationsverarbeitenden Tätigkeiten war Anlass für die deutsche bzw. europäische Gesetzgebung zur Formulierung von Mindestanforderungen für die Gestaltung entsprechender Arbeitsplätze und Aufgaben, die im folgenden genauer betrachtet werden sollen.

### **4.2.3 Arbeitsrechtliche Entwicklungen und Konsequenzen**

Die Folgen der Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt in beispielsweise arbeitsrechtlicher Hinsicht ergeben sich aus inhaltlichen, formalen und technischen Gründen. Kommunikation als Arbeitsaufgabe am Fliessband in neuen arbeitsorganisatorischen Formen wie Auslagerungen und Mobilzeit erfordern besondere Bestimmungen, die zudem das durch technische Innovationen Thema des Datenschutzes beinhalten. Zunächst erfolgt die Tätigkeit in Call Centern aus arbeitsrechtlicher Sicht unter den gleichen Standards, die für Tätigkeiten in konventionellen Betrieben gelten (Wedde, 1999). Dieser Rechtsrahmen trifft auf das Problem, dass er für neuartige Strukturen wie beispielsweise Teleservice-Dienstleister, die ausgelagerte Telefon-Dienstleistungen übernehmen, nur begrenzt übertragbar ist. Viele Call Center, die in den letzten Jahren förmlich aus dem Boden gestampft wurden und enormes Personalwachstum aufweisen, haben keinen Betriebsrat, der auf die Einhaltung rechtlicher Bestimmungen drängen könnte. So sieht Wedde (1999) Mitbestimmungsmöglichkeiten, Lohn- und Gehaltsstandards sowie die Einhaltung von Arbeitsschutzregelungen in Gefahr. Darüber hinaus könnten neue Verhaltens- und Leistungskontrollen zu starker Arbeitsverdichtung führen.

Die Arbeitsrechtler Blanke und Rose (2001) sehen in den zahlreichen Unternehmensneugründungen im Bereich neuer Technologie und Dienstleistungen einen wichtigen Grund für den Referentenentwurf zur Änderung und Anpassung des Betriebsverfassungsgesetzes. Dieser Entwurf sieht unter anderem eine Erleichterung der Gründung und des Wahlverfahren von Betriebsräten in Unternehmen bis zu 50 Beschäftigten vor. Dies kann sich auf die vielen externen Call Center-Dienstleister auswirken, sofern in diesen Betrieben KandidatInnen für eine Interessenvertretung zur Verfügung stehen. Weiter sehen sie als zentrales Merkmal des Referentenentwurfs die Stärkung der betrieblichen Ebene an, weil „die Kompromissbildung der Tarifpartner bei der Flexibilisierung der Arbeitszeit und in Entgeltfragen ohne Kompetenzverlagerungen auf die betriebliche Ebene nicht mehr auskommt.“ (Blanke & Rose, S.

63). Die erste Änderung des BetrVG seit 1972 modifiziert den Rahmen, in dem sich Betriebs- und Personalräte sowie Arbeitgebervertreter bewegen werden und trägt – zumindest teilweise – den neuen Entwicklungen in bezug auf Arbeits- und Organisationsformen Rechnung.

Neben dem Betriebsverfassungsgesetz sind darüber hinaus für das Arbeitsrecht bezogen auf Call Center folgende Gesetze wichtig und werden im Anschluss behandelt: Das Bundesdatenschutzgesetz und das Arbeitsschutzgesetz mit der Bildschirmarbeitsverordnung als Bestandteil.

Technologische Systeme wie Teleservice Centren stellen ein Umfeld dar, in dem wie kaum zuvor Informationen über Beschäftigte und Kunden gesammelt werden können. Vom Bundesarbeitsgericht wurde in den 80er Jahren in mehreren Urteilen die Mitbestimmung von Betriebsratsgremien bei technischer und Verhaltens- und Leistungskontrolle ausgelegt. Bei der Einführung der ACD-Anlagen (Automatic Call Distribution) besteht nach § 87 Abs. 1, Ziffer 6 BetrVG Mitbestimmungsrecht. Diese Anrufverteilanlagen spielen die entscheidende Rolle: Der Unterschied zu herkömmlicher elektronischer Datenverarbeitung besteht in der Menge und Art der erfassten Informationen (Rammen, 1999). Deshalb sind Mitbestimmung und Datenschutz zentrale Bestandteile der Interessensvertretung in Call Centern.

Rechtliche Grundlage des Arbeitnehmerdatenschutzes ist das Bundesdatenschutzgesetz, dessen Ziel es ist, „den einzelnen davor zu schützen, dass er durch den Umgang mit seinen personenbezogenen Daten in seinem Persönlichkeitsrecht beeinträchtigt wird“ (§ 1 Absatz 1 BDSG). Personenbezogene Daten sind praktisch alle Daten, die einer Person zugeordnet werden können. Es handelt sich damit nicht nur um Personaldaten (Richenhagen 1999).

Die Anrufverteilanlagen sind Hochleistungsrechner, die in großen Teleservice Centern riesige Mengen von Anrufen an Call Center-Beschäftigten an deren Arbeitsplätze „routen“ können. Die Programmierung der Telefonverteilanlage muss – um ihre Aufgabe zu erfüllen – die Informationen über durchschnittliche Gesprächsdauer, Wartezeiten der Kunden in der Leitung, Status und Aktion der Beschäftigten ermöglichen. Das bedeutet, die Anlage ermittelt permanent, wer telefoniert oder nicht, wer gerade in der Pause ist, wer die Nachbearbeitungstaste gedrückt hat usw. Der Verteilalgorithmus der meisten Anlagen stellt demjenigen Beschäftigten den nächsten Anruf zu, der oder die am längsten „frei“ war. Neben der Zustellung der Anrufe an bestimmte Plätze gehören weitere Steuerungs- und Erfassungsaufgaben zur Anrufverteilung: Die Dimensionierung des Wartefeldes, das Routing von Telefonaten in andere Call Center (ggf. in andere Länder!), Hauptanrufzeiten der Kunden und Personaleinsatzplanung über Tages-, Wochen- oder Jahreszeiten, wenn saisonale Abhängigkeiten bestehen.

Die Möglichkeit, täglich Unmengen von Statistiken zu produzieren, ist beim Kauf in der Anlage enthalten – darüber hinaus kann im Grunde alles zusätzlich programmiert werden. Diese Zahlen sollen meist als Grundlage von Leistungsbeurteilung und Bezahlung verwandt werden und stellen nach Ansicht vieler Arbeitgeber „objektive Daten“ dar. Die Vorgaben bestehen in quantitativen Parametern wie Durchschnittsdauer und Anzahl der Gespräche. Natürlich liefert die Statistik ausschließlich *quantitative* Auswertungen zu allem und jedem. Die

Aussagekraft dieser Daten ist beschränkt, weil sie keine Informationen über die Komplexität der Kundenanliegen und die Qualität der Bearbeitung der Beschäftigten bieten.

Die Anrufverteilanlage kann alle Vorgänge und die „Leistung“ der Beschäftigten dokumentieren – und wird deshalb gerne zur Bewertung leistungsabhängiger Bezahlung herangezogen. Der Leistungsdruck auf Beschäftigte kann mit verschiedenen Mitteln je nach Philosophie der Arbeitgeber variabel gesetzt und erhöht werden. Allein die Dimensionierung des Wartefelds (wie viele Kunden werden als Anrufer im Wartefeld angezeigt/der wievielte Anrufer hört ein Besetztzeichen?) kann den Druck auf die Agents erhöhen oder senken. Weiter bedeutet die Setzung von Soll-Anrufzahl pro Stunde im Grunde eine Art „Kommunikationsakkord“, mit dem die Stückzahl von zum Beispiel produzierten Autoteilen mit der Stückzahl „abgefertigter“ Kunden verglichen wird. Allen Verlautbarungen vieler Call Center-Betreiber der letzten Jahre ist die „Kundenzufriedenheit und Kundenorientierung“ heilig – von einer entsprechenden Personalorientierung ist nur selten die Rede. Einerseits sollen die Beschäftigten geduldig und kundenorientiert alle Bedürfnisse der Anrufer erfassen und bedienen, andererseits sollen sie dies in möglichst kurzer Zeit tun. Diese Ausrichtung auf Quantität kann auch für den Arbeitgeber unerwünschte Folgen haben: Beispielsweise wenn im Call Center für Reklamationsgespräche eine Richtzeit für die Höchstdauer angesetzt wird, besteht für die Agents immer noch die Möglichkeit, komplizierte Gespräche wegen „technischer Störungen“ abzubrechen oder sehr früh die Kunden in die Sachbearbeitungsabteilung umzuleiten, die dann für ihre „eigentlichen“ Aufgaben blockiert ist (Rammen, 1999).

Für die Bewertung der Leistung und die entsprechende Bezahlung sollten aus genannten Gründen einerseits nicht nur quantitative Größen und andererseits keine personenbezogenen Daten verwendet werden. Personenbezogene Daten erhöhen die Konkurrenz untereinander sowie den Leistungsdruck auf den Einzelnen und haben darüber hinaus aufgrund ihres quantitativen Charakters nur beschränkte Aussagekraft über die Arbeit der Agents. Für die Interessenvertretung ist deshalb meist eine Minimalanforderung an den Datenschutz, dass nur gruppenbezogene Auswertungen zugelassen werden. Dabei ist die Definition der Mindestgruppengröße von hoher Bedeutung, weil sie sich statistisch natürlich ohne weiteres auf eins reduzieren lässt und dann personenbezogene Daten über die „Hintertür“ gewonnen werden.

Die Zugriffsberechtigung einzelner betrieblicher Stellen ist weiterer zentraler Punkt in bezug auf personen- oder gruppenbezogene Daten. Im § 9 des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG) wird in zehn Absätzen festgelegt, welche „technisch-organisatorischen Maßnahmen“ zu ergreifen sind, um den Zugriff Unbefugter auf personenbezogene Daten zu verhindern. Da die Telefonanlage bestimmte Daten über das Beschäftigtenverhalten für eine gewisse Zeit speichern muss, sind mehrere Parameter von Bedeutung: Welche Daten werden gespeichert und wie lange? Welche werden ausgewertet und von wem? Und natürlich: Wer kann sich diese Daten beschaffen? Nach dem BDSG müssen personenbezogene Daten gelöscht werden, wenn ihre Kenntnis für die Erfüllung des Zwecks der Speicherung nicht mehr notwendig ist. Ohne die Bestimmung des Speicherzwecks lassen sich deshalb nur schwer Löschfristen festlegen. Für die Interessensvertretungen ist es sinnvoll, auf die tages-

aktuelle Auswertung der Daten sowie deren anschließende Löschung zu drängen. Für die Stammdaten der Arbeitnehmer gilt, dass sie nach deren Ausscheiden gelöscht werden sollten.

Die Verwalter oder Programmierer der Systeme (Systemadministratoren) nehmen die Systemkonfiguration vor und haben Zugriff auf die gesamte Rechneranlage. Sie programmieren die Auswertungsprogramme und die Zugriffsmöglichkeiten. Dies ist ein wichtiges Feld für Betriebsvereinbarungen, weil hier festgelegt werden sollte, wer wie lange welche Daten zur Auswertung zur Verfügung hat. Die Anmeldung ins System, die jeder Beschäftigte zu Beginn der Arbeit mit einem persönlichen Code (Personal Identification Number PIN) meist vornimmt, macht eine Anonymisierung der Verhaltensdaten meist unmöglich. Eine interessante Regelung eines Call Centers wird von Rammen (1999) beschrieben: Die Agents ziehen am Arbeitsbeginn eine PIN aus einem Korb voller Nummern – am Arbeitsende wird die Nummer wieder in den Korb zurückgelegt. Dadurch wird mit Sicherheit nur eine Gruppenauswertung möglich sein. Diese Idee lässt sich auch für Experten, deren Aufgabe hoch qualifizierte Calls sind, mit Codes für verschiedene Qualifikationsstufen durchhalten.

Das Abhören oder Mithören von Gesprächen ist bei den Anrufanlagen eine Frage der Programmierung und im Grunde jederzeit an allen Orten möglich. Die Rechtslage in Deutschland ist eindeutig dagegen. Das Bundesverfassungsgericht führte 1991 hierzu aus: „Auch der Inhalt dienstlicher Gespräche unterliegt dem allgemeinen Schutz der Persönlichkeit gegenüber dem Arbeitgeber.“ (BverfG Beschluss vom 19.12. 1991 – 1 BVR 382/85). Das Abhören und Aufzeichnen dienstlicher Gespräche durch den Arbeitgeber ist verboten und stellt einen Straftatbestand nach § 20 des Strafgesetzbuches dar. In jüngster Zeit werden allerdings aus Sicherheitsgründen alle Gespräche bei Finanzdienstleistungen aufgezeichnet, um späteren Reklamationen vorzubeugen. Dies hängt mit einem weiteren Urteil zusammen, das 1995 vom Bundesarbeitsgericht beschlossen wurde. Danach ist das *heimliche* Abhören und Aufschalten strafbar, eine Zuschaltung in ein Gespräch muss vorher deutlich angekündigt werden.

Weiter enthält der Urteilsspruch die Erlaubnis für den Arbeitgeber, externe Gespräche von Beschäftigten *zu Ausbildungszwecken* mitzuhören. Dies wird interessengemäß von Arbeitgeber- oder Arbeitnehmervertretung verschieden interpretiert: Darf diese Erlaubnis über die Probezeit der Beschäftigten hinaus für ständige Fortbildungszwecke genutzt werden oder endet die Ausbildung nach der Probezeit?

Abschließend lässt sich für die Verarbeitung und Nutzung personenbezogener Daten folgendes festhalten:

- Das BDSG legt im § 5 fest, dass Beschäftigte, die mit solchen Daten umgehen, auf das Datengeheimnis zu verpflichten sind.
- Nach §§ 34 und 35 BDSG haben die betroffenen Arbeitnehmer Auskunfts- und Berichtigungsrechte, die „unabdingbar“ sind ( § 6 BDSG).

- Gemäß § 9 BDSG muss ein technisch-organisatorisches Datenschutzkonzept erstellt werden und es muss ein ( § 36 ) Datenschutzbeauftragter bestellt werden (schriftlich), wenn mindestens 5 ArbeitnehmerInnen mit der Datenverarbeitung betraut sind. Dessen Aufgaben sind in § 37 festgelegt.

Auch die Auseinandersetzungen im Bereich des Datenschutzes sind geeignet, die Situation der TelefonarbeiterInnen zu beeinflussen, weil die Kontrollmöglichkeiten des Arbeitgebers möglicherweise die psychische Belastung erhöhen. Der Begriff der psychischen Belastung ist im Arbeitsrecht und Arbeitsschutz relativ jung und hatte einschneidende Folgen.

Da inzwischen ein großer Teil der Arbeit in Deutschland und Europa an Rechnern und Bildschirmen stattfindet, wurde dieser Tatsache neben der Entwicklung wirtschaftlicher und politischer Maßnahmen für den europäischen Binnenmarkt mit gemeinsamen Sozialvorschriften Rechnung getragen. Zur Verbesserung der Arbeitsumwelt und der Arbeitsbedingungen im geeinten Europa wurde am 12.06.1989 die *Arbeitsschutzrahmenrichtlinie* 89/391/EWG „über die Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer bei der Arbeit“ erlassen, die durch das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) am 07.08.1996 umgesetzt wurde. Die am 04.12.1996 erlassene Bildschirmarbeitsverordnung (BildscharbV) zur Umsetzung der EU-Bildschirmrichtlinie 90/270/EWG enthält die weitergehenden, national verbindlichen Regelungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz an Bildschirmarbeitsplätzen.

Die BildscharbV verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz, der über einzelne Aspekte bei der Arbeit an Bildschirmen (wie z. B. Hardware, Software...) hinausgeht. Das gesamte Arbeitssystem Bildschirmarbeitsplatz wird erfasst und soll gestaltet werden. Ganzheitlicher Arbeits- und Gesundheitsschutz am Bildschirmarbeitsplatz umfasst die Arbeitsbedingungen (Arbeitsmittel und Arbeitsumgebung), die Arbeitsaufgaben und Arbeitsorganisation, die Mensch-Maschine-Funktionsteilung sowie die besondere Berücksichtigung des Sehvermögens.

Der Arbeitgeber hat geeignete Maßnahmen zu treffen, damit die Bildschirmarbeitsplätze den Anforderungen des Anhangs und sonstiger Rechtsvorschriften entsprechen. Demnach müssen Maßnahmen nach § 4 Abs. 1 der BildscharbV auch das Ziel haben, die menschengerechte Gestaltung der Arbeit zu sichern.

Bei dem Begriff „Psychische Belastung“ geht es in der Bildschirmarbeit nach arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen im wesentlichen um die Phänomene „Psychische Ermüdung, Monotonie-Zustände, herabgesetzte Wachsamkeit und Psychische Sättigung“. Auch dies ist ein Thema in Teleservice Centren, weil die Organisation der Anrufbearbeitung in weitgehend kleinschrittige Arbeitsaufgaben geteilt ist. Nach Ulich (1994, S. 393) entstehen Monotonie-Zustände „vor allem in reizarmen Situationen bei länger dauernder Ausführung sich häufig wiederholender gleichförmiger Tätigkeiten“.

Die Bestimmungen zur Analyse und Bewertung der psychischen Belastung und zur Gestaltung der Arbeitsorganisation finden sich unmittelbar im Text der BildscharbV. § 3 fordert u.a. die Ermittlung und Beurteilung der Sicherheits- und Gesundheitsbedingungen im Hinblick auf

psychische Belastungen. Zur Organisation des täglichen Arbeitsablaufs ist in § 5 festgelegt, dass der Arbeitgeber zu einer Verringerung von Belastungen durch arbeitsorganisatorische Maßnahmen verpflichtet ist. Für Beschäftigte, die gewöhnlich bei einem nicht unerheblichen Teil ihrer normalen Arbeit ein Bildschirmgerät benutzen, wird eine regelmäßige Unterbrechung der Bildschirmarbeit durch andere Tätigkeiten (sog. Mischarbeit) oder zusätzliche Arbeitspausen gefordert. Sowohl die internationalen Normen (ISO 6385 - „Ergonomic principles of the design of work systems“, ISO 9241-Teil 2 „Task Requirements“ und ISO 10075 - „Ergonomic principles related to mental work-load“) als auch die arbeitspsychologische Forschung (Wieland et. al. 1999) formulieren zentrale Merkmale einer effektiven, gesundheits- und produktivitätsförderlichen sowie beanspruchungsoptimalen Gestaltung von Bildschirmarbeit:

- Vollständigkeit und Anforderungsvielfalt der Arbeitsaufgaben
- Handlungs- und Entscheidungsspielräume in der Tätigkeit
- Qualifikationsnutzung und Lernförderlichkeit
- Vorhersehbarkeit, Transparenz und Beteiligung
- Kooperation und Kommunikation.

In der ISO 10075 wird auf die in der deutschsprachigen Arbeitswissenschaft bewährte konzeptionelle Trennung von Belastungs- („stress“) und Beanspruchungsparametern („strain“) zurückgegriffen. Nach DIN 33405 definieren sich psychische Belastungen (Anforderungen) als „die Gesamtheit der erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und auf ihn psychisch einwirken“. Psychische Beanspruchung ist dementsprechend „die individuelle, zeitlich unmittelbare und nicht langfristige Auswirkung der psychischen Belastung im Menschen in Abhängigkeit von seinen individuellen Voraussetzungen und seinem Zustand“ (vgl. Abschnitt 3.1.2).

Die Arbeitsorganisation im Call Center steht damit auch im arbeitsrechtlichen Sinn vor der Herausforderung, die begonnene Taylorisierung der Kommunikationsarbeit zumindest teilweise wieder aufzuheben, um für viele Beschäftigte sowohl Motivation als auch Fluktuation in angemessenen Größen zu halten. Neben der hohen Bedeutung von ganzheitlichen Arbeitsaufgaben und vollständigen Abläufen als Gesundheitsressourcen (Ducki, 2000) der Beschäftigten sind Faktoren wie Führung, Unternehmenskultur und interne Kommunikation für Produktivität und Wohlbefinden wichtig. Für die erfolgreiche Realisierung der Ablaufoptimierung und Gesundheitsförderung wird von Bamberg, Ducki & Metz (1999) zu Recht die Verklammerung oder Integration von arbeitspsychologischen Arbeitsgestaltungsmaßnahmen mit Kommunikationsverbesserung, Führungskultur und Organisationsentwicklung gefordert. Die Rolle der Kommunikation in ihren verschiedenen Facetten wird deshalb im nächsten Abschnitt dargestellt.

#### 4.2.4 Arbeitsaufgabe Kommunikation: Gefühlsausdruck und Regulation

Vor allem in Dienstleistungstätigkeiten spielt die Kommunikation eine herausragende Rolle, unabhängig davon, ob sie direkt oder telekommunikativ vermittelt ist. Dienstleistungstätigkeiten wurden in den letzten Jahrzehnten durch die Auflösung der früheren Bindung an *eine* Herrschaft möglich, Autonomie und Kontrolle der Dienstleister sowie ihre Stellung auf dem Markt veränderten sich sehr (Nerdinger, 1994). Heute werden Dienstleistungen meist von Personen in Dienstleistungsorganisationen erbracht, was von der Einzelperson Dienstleister eine Art Vermittlungsfunktion nach innen und außen verlangt, weil er die Kundenbedürfnisse erfüllen und in der eigenen Organisation oder zusätzlich derjenigen des Auftraggebers die entsprechenden Vorgänge initiieren bzw. sogar koordinieren muss.

Für Dienstleistungen am Telefon ist diese Vermittlungsfunktion dominant - permanent muss im Auftrag gewissermaßen stellvertretend kommuniziert und ausgehandelt werden. Dabei ist nicht nur die Arbeitsaufgabe Kommunikation zu bewältigen, sondern es müssen die Balance zwischen Anspruch von Auftraggeber(n) und der Machbarkeit bei externen Kundinnen und Kunden gehalten, Bedingungen wie Zeitkontingente und Zielstellungen erfüllt sowie neue Produkte oder Softwaremasken berücksichtigt werden. Diese Facetten der Telefonie stellen sich in unterschiedlichem Ausmaß bei Tätigkeiten wie Auskünften, Bestellungen, Reklamationen und Outbound-Aufträgen, die Produktzufriedenheit erfragen oder im Verkauf bzw. Termingeschäft angesiedelt sind.

Die Schwierigkeiten, die viele Telefondienstleister mit Personalfindung und Qualifikation, Fluktuation und Krankenstand haben, sind für Haas (2000) Beleg dafür, dass Service und Kundenbindung mit technischer Machbarkeit allein nicht funktionieren. Die Anforderungen an den Service-Arbeitsplatz sind ihrer Auffassung nach weder ergonomisch noch qualifikatorisch umgesetzt, oft nicht einmal in den Stellenbeschreibungen enthalten. „Und so sind Call Center meist immer noch nicht dort, wo sie ihrem Anspruch gemäß sein müssten: Bei einem positiv besetzten, weil vielfältigen und forderndem (nicht überforderndem!) Arbeitsbild“ (S. 149).

In Dienstleistungsberufen mit ständiger Kommunikation nimmt die Emotionsregulierung eine weit bedeutendere Rolle ein als in anderen Tätigkeiten: Wird sie von Hacker (1998) und Wieland-Eckelmann (1992) als handlungsbegleitend bzw. -begleitend und -steuernd angesehen, so kommt ihr bei kommunikativen Dienstleistungen eine konstituierende Bedeutung zu: „Sie begleiten nicht – wie etwa im industriellen Produktionssektor – die Ausführung der Tätigkeit, sondern sind selbst zentraler Bestandteil dieser Tätigkeit“ (Stengel, 1997). Der Gefühlsausdruck wird Teil der Arbeitsaufgabe, weil die entsprechenden Kommunikationsakte immer freundlich und positiv erbracht werden müssen, unabhängig vom Anliegen und der Stimmung der Kunden. Einerseits besteht die Kommunikationsaufgabe in Call Centern nicht aus emotionalen Inhalten wie beispielsweise in Pflorgetätigkeiten oder Erziehung und Sozialarbeit, andererseits kann man davon ausgehen, dass die Kommunikatoren bei der Arbeit Ressourcen in Anspruch nehmen, die sie für andere Aufgaben wie Sachbearbeitung o. ä. nicht in diesem Ausmaß brauchen.



Die Begrifflichkeiten für diese Regulationsvorgänge sind uneinheitlich: Der Terminus „Gefühlsarbeit“ wird von Hochschild (1990) als bezahlte Gefühlssimulation bei Dienstleistungen verwendet. Dabei unterscheidet die Autorin ein „surface acting“ und ein „deep acting“, also eine Art Oberflächenausdruck ohne innere Beteiligung und eine tiefere Version des Vorgangs, wenn die geforderten Gefühle *wirklich erlebt* werden sollen (vgl. Abschnitt 3.3.3). Der Aufwand für dieses letztere „Gefühlsmanagement“ ist erheblich größer. Auch geht Hochschild von einem Vorhandensein sozialer Regeln – nicht nur für den Gefühlsausdruck, sondern auch für das Gefühlsempfinden – aus, die festlegen in welcher Situation wir uns beispielsweise ärgern dürfen oder nicht. Diese sozialen Regeln sind in Gesellschaften, Kulturen und Organisationen oft implizit und machen die Unterscheidung zwischen „echtem“ und „gespieltem“ Gefühl nicht einfacher.

Begriffe wie „Emotionsarbeit“, „Gefühlsarbeiter“ „Emo-Worker“ werden in Beschreibungen und Untersuchungen von Call Center-Tätigkeiten ohne eindeutige Definition verwandt (Zapf et al., 2001, Schrick, 1999, Schuler, 2000). Dies ist m. E. eine Ursache für die insgesamt uneinheitlichen Ergebnisse der Beanspruchungswirkung von Kommunikationsarbeit (Richter & Schulz, 2001). Auch die FREQUENZ-Studie (2000) konnte zeigen, dass Qualifikationen im Bereich Kommunikation wichtige Voraussetzungen für die Call Center-Tätigkeit sind. In dieser Untersuchung wurde mit den Begriffen „Kommunikationsfähigkeit“, „Freundlichkeit/Zuhören können“ gearbeitet, die mit 147 und 142 Nennungen vor dem dritten Faktor „Fachwissen“ (138 Nennungen) die ersten beiden Ränge besetzen. Die Abgrenzung verschiedener Aufgaben voneinander (z. B. therapeutischer Bereich, Flugbegleiter, Personal im Verkauf und in der Gastronomie, Polizei, Call Center-Agents) sowie die Benennung verschiedener Ebenen der Gefühlsregulation (Verarbeitungstiefe, Selbstwertrelevanz der Inhalte) können hier für die weitere Forschung hilfreich sein.

In der vorliegenden Arbeit wird für die Call Center-Tätigkeit von der Doppelaufgabe Kommunikation ausgegangen, die eine Regulation für die Sach- und eine Regulation für die Beziehungsebene erfordert. Von Gefühls- oder Emotionsarbeit wird in diesem Zusammenhang deshalb nicht gesprochen, weil immerhin ein Viertel der Call Center-Agents mit mittlerem bis hohem Standardisierungsgrad der Teleservice-Aufgabe angeben, dass „gefühlsmäßig berührende Situationen“ in ihrer Arbeit *nie* vorkommen. Fast die Hälfte (42,6%) der Beschäftigten gibt nur 2-3 solcher Situationen im Monat an, was mit anderen Tätigkeiten durchaus vergleichbar scheint (Scherrer, 2001).

Deshalb ist der im folgenden verwendete Begriff der der „Kommunikationsarbeit“, die zum Teil sachliche und zum Teil kommunikative Anforderungen enthält. Die kommunikative Anforderung bezieht sich auf die *Vermittlung* von Sachinhalten, die kundengerecht erklärt werden müssen. Deshalb schreiben in der genannten Untersuchung fast 75% der Befragten den höheren Teil ihrer Beanspruchung (über 50%) der Kommunikations- und nicht der Sachaufgabe zu (ebenda).

Die Freundlichkeit, die Geduld beim Zuhören und die Einfühlung für ein adäquates Verstehen der Gesprächspartner am Telefon sind bisher in ihrer Beanspruchungswirkung kaum

erforscht. Es sei denn, man zieht die Burnout-Forschung heran, die in den 70er Jahren als eher pragmatische Beschreibung von Symptomen bei „Dienstleistern“ wie Lehrern und Sozialarbeitern begann (Demerouti, 1999). Die Autorin fasst zusammen, dass Einigkeit mit Maslach & Jackson (1981) über das Auftreten von Burnout bei Berufstätigen in Dienstleistungen mit Fürsorgeerbringung für andere Menschen besteht. Der Kontakt mit Menschen bringe emotionalen Druck und Überforderung mit sich, wobei von vielen Autoren die individuellen Reaktionen betont werden. Dies genau beinhaltet die Gefahr, dass das Syndrom ausschließlich auf die Person und wenig auf die begünstigenden Bedingungen zurückgeführt werde. Entsprechende Bedingungen werden in der Ausprägung der Arbeitsmerkmale und organisationalen Voraussetzungen gesehen.

Eine besondere Rolle in der Gefühlsregulation während der Arbeit nehmen die Emotionen Angst im Sinne von Leistungsangst und Ärger ein. Die Abwesenheit von Angst, Ärger und Langeweile sind gute Voraussetzungen für Wohlbefinden oder – darüber hinausgehend – für optimale Beanspruchungszustände wie Flow (Csikszentmihalyi, 1991; Schwenkmezger, 1991). Für die Telefonie scheint eine besondere Betrachtung der Bedingungen und Auswirkungen von Ärger an dieser Stelle angebracht. Die Regulation von (Leistungs)Angst wurde in der Theorie der Verfahrensentwicklung der Synthetischen Belastungs- und Arbeitsanalyse berücksichtigt, für Langeweile gelten zum Teil die Betrachtungen, die bei den Fehlbeanspruchungswirkungen Ermüdung, Monotonie und Sättigung vorgenommen wurden. Allerdings gilt für die Telefonie und Datenverarbeitung, dass trotz der Routine eine permanent hohe Aufmerksamkeit erbracht werden muss, welche die sensumotorischen und die perzeptiven Regulationsebenen beansprucht und Langeweile höchstens auf der intellektuellen Ebene zulässt.

Die Ärgeremotion wird von Schwenkmezger (1991) als Eigenschaft, Zustand und in ihren Ausdrucksformen differenziert. „Ärger entsteht immer dann, wenn zielgerichtete Handlungen blockiert werden, jemand dafür verantwortlich gemacht werden kann, persönliche oder soziale Normen oder Pflichten verletzt und keine Entschuldigungsgründe geltend gemacht werden können“ (S. 129). Dies korrespondiert mit der Annahme handlungstheoretischer Positionen, die Emotionen allgemein als Reaktion auf Hindernisse, Unsicherheit und Störungen sehen. Er beschreibt weiter, dass Ärgerreaktionen entweder in unterschiedlicher Weise nach außen abreagiert oder als adaptive Funktion nach innen gewendet werden können. Diesem ärgerunterdrückenden Ausdrucksstil schreibt er eine beeinträchtigende Wirkung auf die Gesundheit zu. Die Korrelation zwischen einer dispositionellen Neigung zur Ärgerunterdrückung und der Intensität physischer Beschwerden war in einer seiner eigenen Untersuchungen (Schwenkmezger, 1990) bis zu .70, was nach Ansicht des Autors die klassische Hypothese stützt, wonach emotionsunterdrückende Ausdrucksstile psychosomatische Auswirkungen haben können.

Eine Zusammenfassung der Diskussion zur Wirkung von ausgedrücktem oder unterdrücktem Ärger, der auch gegenteilige Auffassungen enthält (beispielsweise Izard, 1990, s. o.) gibt Weber (1994). Sie geht davon aus, dass Emotionen bestimmte Person-Umwelt-Beziehungen offenbaren und aus einem angeborenen Affektprogramm und dessen sozialer Weiterverar-

beitung bestehen. Sie bezieht sich auf Frijda (1986), der die Funktion von Ärger in der (Wieder) Gewinnung von Kontrolle sieht und Averill (1980), der vor allem die soziale Bedeutung von Ärger betont. Weber folgt der Auffassung Averills und diskutiert den Konflikt, in den uns Ärger stürzt: Einerseits die soziale Regel, dass Fehlverhalten bestraft werden muss und andererseits die, das geplante Aggression verboten ist. Dieser Widerspruch gilt besonders für die freundlichen Dienstleister und lässt viele kreative Reaktionen im sozialen Miteinander entstehen, die dann jenseits der offiziellen Kommunikationskultur (zum Beispiel dem Verbot, „negative“ Begriffe wie „Problem“ zu verwenden oder aggressiv zu sein) das Erleben der Beschäftigten bereinigen und eine Art Psychohygiene herstellen.

Ähnlich wie bei der Emotion Angst ist für Ärger das Bewältigungsverhalten von großem Interesse: Nicht nur Ärger oder Aggression sind für bestimmte Auswirkungen verantwortlich, sondern auch der Umgang damit. Hier ist das Typ A-Verhaltensmuster zu nennen, das Feindseligkeit und Stress in seiner Wirkung verstärkt und dem mit Interventionsansätzen zur Reduzierung von Ärgerneigung begegnet wird. Bei emotionsunterdrückenden Personen liegen die Dinge anders, hier fordert Weber die Förderung von Emotionsausdruck jenseits von Katharsis. Das „rechte Maß an Ärger“ wie sie es nennt, kann nur in Abhängigkeit von konkreter Person und Situation gefunden werden.

Für die Emotionen Angst und Ärger gilt demnach – ähnlich wie für Wohlbefinden – die Wechselwirkung von habitueller Bereitschaft als Personvariable (Trait), die je nach auslösender Situation mit dem aktuellen Zustand (State) interagiert (Spielberger, 1966, Becker, 1991, Weber, 1994).

Diese Ergebnisse sollten Konsequenzen für die Gestaltung von Telefonie-Tätigkeiten haben, ist doch beispielsweise das Reklamationsmanagement per Definition mit Ärger verbunden. Hier ist in erster Linie das Management gefordert, Überlegungen zu „Ventilen“, die den Ärgerausdruck fördern zu schaffen, um negative Folgen für die Gesundheit zu verhindern. Insgesamt müssen die Gefühle, die während der Arbeit reguliert werden, aber nicht notwendigerweise schlechte Auswirkungen haben. Auch das Gegenteil ist denkbar, dass Kommunikation wie Arbeit insgesamt stabilisiert, schlechte Stimmung aufhellt und positive Konsequenzen für das Individuum hat. Die Spiegel, die in vielen Call Centern an den Arbeitsplätzen stehen, haben die Funktion, das Gefühl über den über den freundlichen Gesichtsausdruck, das Lächeln zu steuern. Diese Anwendung beruht auf psychologischen Überlegungen, die schon von James vor über 100 Jahren vorgenommen wurden. Izard (1990) ist der Meinung, dass entsprechende Zusammenhänge eine Erfolgsbedingung dafür sind.

Die Diskussion um Gefühls- oder Emotionsarbeit in Dienstleistungstätigkeiten würde gewinnen, wenn sie stärker mit der Betrachtung der Entwicklung „traditioneller“ Arbeitsgestaltungsmerkmale wie Zeitdruck, Behinderungen und Spielräumen verbunden wäre. Meines Erachtens wird die *Menge* der Arbeit, die pro Zeiteinheit zu erledigen ist und starke Beanspruchung nach sich zieht, zu wenig berücksichtigt. Man kann davon ausgehen, dass in vielen Berufen die Ziele oder die Soll-Werte ausschlagend für die Beanspruchung sind, weil sie sich auf die Handlungsregulation permanent auswirken. Diese Ziele sind oft sehr schema-

tisch und ausschließlich quantitativ gesetzt, zusätzlich wurden Puffer- oder Koordinationszeiten in den letzten Jahren allgemein stark reduziert. Managementkonzepte wie Lean Production, die Just-in-Time-Abläufe zum Ziel haben, die Diskussion um hohen Kostendruck aufgrund globalisierter Wirtschaftsstrukturen sowie Beschreibungen aus einzelnen Unternehmen belegen diesen Trend (Tenckhoff, 2000; Pickshaus, 2000).

Die Grenzwerte der Telefonie pro Zeiteinheit für Call Center werden von Trott & Menzler-Trott mit 75 – 80% angegeben, was den Empfehlungen maximaler Operatorauslastungen von Fluglotsen, Mehrmaschinenbedienern und den Auslastungsgraden bei Weltraumflügen entspricht (Richter & Schulze, 2001). Mensch-Maschine-Systeme mit ständiger Grenzauslastung ohne Reservekapazität sind in der Folge wenig belastbar und stör anfällig (Richter & Hacker, 1998).

„Deutliches Oberflächensymptom für den Grad tayloristischer Arbeitsteilung dürfte der zeitliche Anteil an Telefonie-Aktivitäten an Call Center-Arbeitsplätzen sein“ (Richter & Schulze, 2001). Die Menge der Arbeit pro Zeiteinheit bedeutet für Call Center-Agents die Menge der Telefonie, die meist 90% der Arbeitszeit einnimmt. Der Handlungsspielraum, den die Arbeitsaufgabe an sich bietet, ist schon sehr gering, dazu kommen die eingeschränkten Möglichkeiten während der Telefongespräche: Dinge sind nicht aufschiebbar, es muss sofort reagiert werden oder man setzt sich dem Vorwurf mangelnder Kompetenz aus, der natürlich belastet. Die Gesprächsabläufe am Telefon sind meist durch Scripte festgelegt und unflexibel, alle darüber hinaus gehenden Tätigkeiten werden von anderen Beschäftigten erledigt. Auch der Zeitdruck wirkt permanent aufgrund der bestehenden Vorgaben. Möglicherweise sind dies wichtigere Einflussfaktoren oder Anforderungen als die spezifischen (negativen) Gespräche mit schwierigen Kunden. Darüber hinaus ließen sich diese Schwierigkeiten einfacher reduzieren (als Einfluss auf Kunden zu nehmen), in dem die Telefonie-Zeit pro Stunde herabgesetzt und der Zeitdruck vermindert wird. Das Einbauen von Pufferzeiten, kollegialer Unterstützungsmöglichkeiten und abwechslungsreichere Tätigkeiten können darüber hinaus auch die emotionale Beanspruchung reduzieren und die internale Selbstregulation erleichtern.

Die Ziele der nun im folgenden dargestellten empirischen Untersuchung bestehen in der Analyse und Bewertung der Call Center-Tätigkeit, um auf dieser Grundlage umfassende Gestaltungsvorschläge für eine beanspruchungsoptimale, gesundheitsförderliche und produktive Arbeit im Teleservice zu entwickeln.

## 5 Empirische Untersuchung in Call Centern

Die Untersuchung der Arbeitsbedingungen in Call Centern erfolgte in mehreren Schritten. Zunächst wurden im Rahmen des gesina-Projekts qualitative Daten mit halbstandardisierten Interviews erhoben, die von Führungskräften und Beschäftigten in Teleservice Centren die „besonderen Belastungen“ bei der Arbeit am Telefon erfragten. Damit sollten neue Informationen gewonnen werden, um das Verfahren zur Messung der Psychischen Belastung für die Arbeit im Call Center zu ergänzen.

Der zweite Analyseschritt wendet die sechzehn Items des SynBA-Verfahrens – bezogen auf die drei Schnittstellen Aufgabe, Organisation, Arbeitsmittel – an, um herauszufinden, ob mit dem Instrument auch im Call Center Unterschiede zwischen Arbeitsbedingungen abgebildet werden können. Diese Daten konnten in vier Teleservice-Zentren gewonnen werden.

Im dritten Analyseschritt wurde aus den vorhandenen Informationen eine auf Call Center passende Tätigkeitsbeschreibung vorangestellt, sowie weitere Fragen zu relevanten Sachverhalten formuliert: Tätigkeits- und Zeitstrukturen, Belastung und Beanspruchung, Regulationsanforderungen aus den Schnittstellen Aufgabe, Organisation und Arbeitsmittel, Häufigkeit emotional berührender Situationen, Befindlichkeit sowie die Auswirkungen der Kommunikationsarbeit sind Gegenstand des vervollständigten Fragebogens.

In den ersten beiden Analyseschritten dieser empirischen Untersuchung werden Daten aus dem gesina-Projekt dargestellt, im Anschluss daran werden eigens erhobene Daten für die vorliegende Arbeit präsentiert. Der Analyseschritt drei ist eine Weiterentwicklung dieser Erhebungen und versucht, eine ganzheitliche Betrachtungsweise der Call Center-Tätigkeit zu realisieren sowie Schlussfolgerungen für Arbeitsgestaltung und Qualifizierung der Beschäftigten zu ziehen.

Die halbstandardisierten Interviews mit den Führungskräften enthielten Fragen zu folgenden Themen: Aufgaben des Call Centers, Organisation und Abwicklung der Aufgaben, technische Setzungen (Nachbearbeitungszeit usw.), Personal und Arbeitsverträge, Service- und Arbeitszeiten, besondere Belastungen und Unterstützung der Agents.

Die Interviews mit den Beschäftigten bezogen sich auf: Unterschiede zu herkömmlicher Büroarbeit, technische Voraussetzungen, besondere Belastungen, emotionale Belastungen und Unterstützung durch das Management. Darüber hinaus wurden Bedingungen wie Betriebsklima und Teamatmosphäre meist von den Beschäftigten selbst in das Gespräch eingebracht.

Der dritte Analyseschritt stellt eine Kombination der modifizierten SynBA-Fassung mit einer Ergänzung von 10 weiteren Eigenschaftswörtern zur Erhebung der Befindlichkeit (insgesamt 24), sowie des Fragebogens zur Beanspruchungswirkung aus Kommunikation (BewiKo).

## 5.1 Unternehmen und Untersuchungsgruppen

Insgesamt liegen zehn qualitative Datensätze (fünf Führungskräfte, fünf MitarbeiterInnen), 64 quantitative Datensätze aus dem 2. Analyseschritt und 107 Datensätze aus dem 3. Analyseschritt vor. Die folgenden Abschnitte beschreiben in Tabellenform das jeweilige Untersuchungsfeld mit seinen Charakteristika. An den drei Analyseschritten waren damit insgesamt 12 Call Center, davon vier externe Dienstleister und acht Inhouse-Center sowie 209 Personen beteiligt. Dies ist in unten stehender Tabelle zusammengefasst. Die Call Center wurden nummeriert und mit Abkürzungen versehen, um die Erkennbarkeit zu erleichtern.

**Tabelle 12: Überblick aller Unternehmen, die an den drei Analyseschritten beteiligt waren**

<b>Call Center</b>	<b>1. Analyseschritt</b> qualitativ	<b>2. Analyseschritt</b> quantitativ: SynBA-Skala	<b>3. Analyseschritt</b> quantitativ: SynBA-Call Center
<b>1</b>	ES Inhouse	ES Inhouse n= 7	
<b>2</b>	KS Inhouse	KS Inhouse n= 11	
<b>3</b>	HE Inhouse	HE Inhouse n= 14	
<b>4</b>	VO Inhouse		
<b>5</b>	TE Inhouse		TE Inhouse n = 9
<b>6</b>		TA Dienstleister n= 42	TA Dienstleister n = 20
<b>7</b>			WS Inhouse n = 14
<b>8</b>		CO Dienstleister n= 14	
<b>9</b>			NE Dienstleister n = 9
<b>10</b>			IA Inhouse n= 9
<b>11</b>			AS Direktversicherer n=46
<b>12</b>	CT Inhouse	Finanzdienstleister n=4	
<b>Gesamtanzahl der Datensätze</b>  <b>n = 209</b>	<b>5 Führungskräfte,</b> <b>5 MitarbeiterInnen</b>  <b>n = 10</b>	<b>n = 92</b>	<b>n = 107</b>

In den folgenden Abschnitten sind die einzelnen Unternehmen und Untersuchungsfelder der jeweiligen Analyseschritte beschrieben.

### 5.1.1 Feld des 1. Analyseschritts: Halbstandardisierte Interviews

Die Interviews mit Führungskräften und MitarbeiterInnen wurden in fünf Call Centern durchgeführt. Sie sollten allgemeine Informationen über Aufgaben und Tätigkeiten der Call Center-Tätigkeit sowie die spezifische Struktur der Organisationseinheit und besondere Belastungen geben. Diese ersten Erhebungen zu Beginn des gesina-Projekts fanden alle in Inhouse-Call Centern statt, die – bis auf eine Ausnahme – ausschließlich Inbound-Telefonie im Service realisieren. Die folgende Tabelle stellt die Unternehmen mit ihren Charakteristika im Überblick dar.

**Tabelle 7: Unternehmen und Untersuchungsfeld des 1. Analyseschrittes, halbstandardisierte Interviews**

<p><b>Call Center 1: ES (Inbound, Inhouse)</b></p> <p>Dieses Call Center bietet Beratung für erworbene Telekommunikationsprodukte, PCs und Software. Es gehen ca. 2000 Anrufe pro Tag ein, die von drei verschiedenen Experten (PC, Telefone, Software) bearbeitet werden. Für die Anrufverteilung in die Gruppen sind 2 „Front-Agents“ zuständig, die die Anrufe je nach Problemzugehörigkeit weiterleiten. Erreichbarkeit: 24 Stunden, 7 Tage.</p>
<p><b>Call Center 2: KS (Inbound, Inhouse)</b></p> <p>Expertenservice für den Betrieb großer Rechnernetzwerke auf internationaler Ebene. Es wird Inbound telefoniert für das eigene Unternehmen, das Verträge mit den Käufern der Rechneranlagen hat. Erreichbarkeit: 24 Stunden, 7 Tage.</p>
<p><b>Call Center 3: HE (In- und Outbound, Inhouse)</b></p> <p>Zentrale Kundenbetreuung eines Automobilzulieferers, die als Zusammenlegung früherer Regionalstellen gegründet wurde, um den Service zu verbessern und Werbekampagnen durchzuführen. Erreichbarkeit: 8 – 18 Uhr (Mo-Fr).</p>
<p><b>Call Center 4: VO (Inbound, Inhouse)</b></p> <p>Dieses Service-Center nimmt Bestellungen für Zubehör und Reklamationen für verkaufte Haushaltsgeräte entgegen. Alle Agenten geben weiter Auskünfte zur Funktionsweise von Geräten und vermitteln bei aufwendigeren Fragen (z. B. Kreditwünsche) weiter. Erreichbarkeit: 8-20 Uhr (Mo-Fr).</p>
<p><b>Call Center 5: TE (Inbound, Inhouse)</b></p> <p>Hier werden Bestellungen bzw. Verkauf von Produkten abgewickelt, die in TV-Werbespots und Katalogen angeboten werden. Information und Beratung sind Teil der Aufgaben. Die Angestellten arbeiten meist Vollzeit, auf Wunsch auch Teilzeit mit unbefristeten Verträgen. Erreichbarkeit: 8 – 20 Uhr (Mo-Fr).</p>

### 5.1.2 Feld des 2. Analyseschritts: Quantitative Daten, SynBA-Verfahren

Der Analyseschritt 2 konnte in vier Call Centern realisiert werden. Er hatte zum Ziel, die Trennschärfe der SynBA-Skala zu überprüfen, um die Geeignetheit des Verfahrens für die Arbeitsanalyse in Call Centern herauszufinden. Die Gesamtbelastungskennwerte der Skala hatten bereits im gesina-Projekt signifikante Unterschiede für verschiedene Arbeitsformen wie Verwaltung, Telearbeit, Zeitarbeit, Call Center usw. ergeben (Wieland, 2000). Die Beschäftigten beurteilten in diesem Schritt ausschließlich die 16 Items, bezogen auf die drei Schnittstellen Aufgabe, Organisation und Arbeitsmittel. Es nahmen drei Unternehmen des ersten Analyseschrittes teil und zwei weitere, die auch im Rahmen des gesina-Projekts für die Datenerhebung gewonnen werden konnten. Merkmale der Unternehmen sind in Tabelle 8 zusammengefasst.

**Tabelle 8: Überblick über die an den Untersuchungen beteiligten Unternehmen im 2. Analyseschritt**

<p><b>Call Center 1: ES</b></p> <p>Dieses Call Center bietet Beratung für erworbene Telekommunikationsprodukte, PCs und Software. Es gehen ca. 2000 Anrufe pro Tag ein, die von drei verschiedenen Experten (PC, Telefone, Software) bearbeitet werden. Für die Anrufverteilung in die Gruppen sind 2 „Front-Agents“ zuständig, die die Anrufe je nach Problemzugehörigkeit weiterleiten. Erreichbarkeit: 24 Stunden, 7 Tage <span style="float: right;">n = 7</span></p>
<p><b>Call Center 2: KS (Inbound, Inhouse)</b></p> <p>Dieses Call Center bietet Expertenservice für den Betrieb großer Rechnernetzwerke auf internationaler Ebene. Es wird Inbound telefoniert für das eigene Unternehmen, das Verträge mit den Käufern der Rechneranlagen hat. Erreichbarkeit: 24 Stunden, 7 Tage. <span style="float: right;">n = 11</span></p>
<p><b>Call Center 3: HE (Inbound, Outbound, Inhouse)</b></p> <p>Zentrale Kundenbetreuung eines Automobilzulieferers, die als Zusammenlegung früherer Regionalstellen gegründet wurde, um den Service zu verbessern und Werbekampagnen durchführen zu können. Von daher werden hier auch Outbound-Gespräche geführt. Erreichbarkeit: 8 – 18 Uhr (Mo-Fr). <span style="float: right;">n = 14</span></p>
<p><b>Call Center 6: TA (Inbound, Outbound, Dienstleister)</b></p> <p>Dieses Teleservice Center bietet alle Dienstleistungen rund um die Telefonie an: Inbound als Hotline oder Bestellannahme als ausgelagerte Dienstleistungen, Marktuntersuchungen und Kundenzufriedenheitsbefragungen sowie Termingeschäft im Outbound. Ca. 160 Beschäftigte mit unterschiedlichen Arbeitszeiten, vorwiegend angelernte bzw. selbstqualifizierte Kräfte bearbeiten dieses Spektrum an Aufgaben. Erreichbarkeit 8 – 19 Uhr Montag bis Freitag und Samstag vormittag. <span style="float: right;">n = 42</span></p>
<p><b>Call Center 9: CO (Inbound, Inhouse)</b></p> <p>Hier werden Auskünfte im Auftrag von Medien gegeben, Informationen und Materialien verschickt. Die Abläufe sind gleich, aber die Inhalte wechseln oft. Erreichbarkeit: 8 – 20 Uhr, 7 Tage <span style="float: right;">n = 14</span></p>
<p><b>Call Center 13: CT (Inbound, Inhouse)</b></p> <p>Finanzdienstleistungen wie Kontoeröffnungen, Überweisungen, Daueraufträge usw. werden hier in verschiedenen Arbeitsgruppen bearbeitet. <span style="float: right;">n = 4</span></p>

### 5.1.3 Feld des 3. Analyseschritts: Quantitative Daten, SynBA-Call Center

Der dritte Analyseschritt ist die Folge der Auswertung der qualitativen und quantitativen Daten aus den ersten beiden Analysen. Er wurde in dieser Zusammensetzung für die vorliegende Untersuchung konzipiert, um ein möglichst vollständiges Bild der Tätigkeiten im Call Center und ihren Auswirkungen zu erreichen. Hier wurde das SynBA-Verfahren um die Tätigkeitsbeschreibung für Call Center-Aufgaben und ihre Anteile an der Arbeitszeit sowie der Eigenbeurteilung der allgemeinen Befindlichkeit erweitert. Eine neue Schnittstelle, die „Kunden- oder Kommunikationsschnittstelle KSS“ wurde darüber hinaus analog den bestehenden Schnittstellen hinzu gefügt. Weiter wurde eine neue Skala zur Erfassung von Kommunikationsbelastungen entwickelt. Dieser Fragebogen enthält auch Fragen zur Häufigkeit des Auftretens gefühlsmäßiger Situationen, der Proportion von interner zu externer Kommunikation und der Beurteilung von Beanspruchung auf Sach- und Beziehungsebene. Die beteiligten Unternehmen sind in folgender Tabelle beschrieben:



**Tabelle 9: Call Center und Anzahl der Datensätze des 3. Analyseschrittes**

<p><b>Call Center 5: TE (Inbound, Inhouse)</b></p> <p>Hier werden Bestellungen bzw. Verkauf von Produkten abgewickelt, die in TV-Werbespots und Katalogen angeboten werden. Information und Beratung sind Teil der Aufgaben. Die Angestellten arbeiten meist Vollzeit, auf Wunsch auch Teilzeit mit unbefristeten Verträgen. Erreichbarkeit: 8 – 20 Uhr (Mo-Fr). <span style="float: right;"><b>n = 9</b></span></p>
<p><b>Call Center 6: TA (Inbound, Outbound, Dienstleister)</b></p> <p>Dieses Teleservice Center bietet alle Dienstleistungen rund um die Telefonie an: Inbound als Hotline oder Bestellannahme als ausgelagerte Dienstleistungen, Marktuntersuchungen und Kundenzufriedenheitsbefragungen sowie Termingeschäft im Outbound. Ca. 160 Beschäftigte mit unterschiedlichen Arbeitszeiten, vorwiegend angelernte bzw. selbstqualifizierte Kräfte bearbeiten dieses Spektrum an Aufgaben. Erreichbarkeit 8 – 19 Uhr Montag bis Freitag und Samstag vormittag. <span style="float: right;"><b>n=20</b></span></p>
<p><b>Call Center 7: WS (Inbound, Outbound, Inhouse)</b></p> <p>Der Teleservice eines Versorgers (Wasser; Energie, Verkehr) ist für Auskünfte und Verträge zuständig. Ummeldungen, Umzüge, Zahlung, Öffnung und Sperrungen werden beantragt und bearbeitet. Beratung und Beschwerden sowie Kundenzufriedenheitsabfragen sind Teil der Aufgabe. Der Großteil der Beschäftigten (Vollzeit) ist ungelernt, wurde intern rekrutiert und für diese Tätigkeit ausgebildet. Erreichbarkeit 7 bis 20 Uhr, Montag bis Freitag <span style="float: right;"><b>n = 14</b></span></p>
<p><b>Call Center 9: NE (Inbound, Outbound, Dienstleister)</b></p> <p>Hier handelt es sich um einen kleinen Dienstleister, der Aufträge in der In- und Outbound-Telefonie abwickelt. Informations-Hotline und Reklamationsmanagement sowie Werbeaktionen und die Koordinierung von Außendienstterminen gehören zu den Aufgaben der Beschäftigten. Es arbeiten vorwiegend junge Frauen mit 20 – 30 Stunden Verträgen. Erreichbarkeit 8 – 18 Uhr, Montag bis Freitag <span style="float: right;"><b>n = 9</b></span></p>
<p><b>Call Center 10: IA (Inbound, Inhouse-Tochter)</b></p> <p>Internationaler Auskunftsdienst. Erreichbarkeit rund um die Uhr. <span style="float: right;"><b>n = 9</b></span></p>
<p><b>Call Center 11: AS (Inbound, Outbound, Dienstleister)</b></p> <p>Diese Direktversicherung besteht im wesentlichen aus zwei gleich großen Abteilungen, von denen eine mit ca. 40 Angestellten in Vollzeit Versicherungen verkauft (Outbound) und Schadensabwicklungen (Inbound) bearbeitet sowie entsprechende Briefe schreiben und mailings vornehmen. In der Regel sind dies Versicherungskaufleute, in Einzelfällen auch angelernte Kräfte, die in der Regel Vollzeitverträge haben. Erreichbarkeit 8 – 20 Uhr, Montag bis Freitag <span style="float: right;"><b>n = 43</b></span></p>

## 5.2 Methoden und Instrumente der Datenerhebung

Die vorliegende Untersuchung hat zum Ziel, die Zusammenhänge von Belastung und Beanspruchung aus der Arbeitsorganisation mit der Beanspruchung aus den Spezifika der Kommunikationsarbeit herauszufinden, um adäquate Gestaltungsmaßnahmen für die Arbeit im Call Center zu entwickeln. Die Instrumente der Datenerhebung sind Schritte in diesem Prozess. Zu Beginn wurden Fragen überlegt, die erste Informationen über die Arbeit und ihre Bedingungen im Teleservice bringen.

### 5.2.1 Leitfaden für halbstandardisierte Interviews

Sowohl die Führungskräfte und organisatorisch Verantwortlichen als auch die Ausführenden sollten nach ihren Erfahrungen befragt werden. Der Leitfaden für die halbstandardisierten Interviews für Vorgesetzte (a) und Beschäftigte (b) wurde von der Autorin entwickelt und eingesetzt. Er besteht aus folgenden Fragen:

#### Leitfaden (a) für Führungskräfte:

1. Welche Aufgaben bzw. Anrufe werden bearbeitet?
2. Wie ist die Personalqualifikation und –auswahl geregelt?
3. Wie sind die Arbeitszeiten und die Erreichbarkeit?
4. Sind Gesetze und Verordnungen zur Bildschirmarbeit bekannt? Realisiert?
5. Sehen Sie besondere Belastungen bei der Arbeit im Call Center?
6. Wie wird mit diesen besonderen Belastungen umgegangen (Kollektive Regelungen, Angebote etc.)? Gibt es innerbetriebliche Regelungen für Bearbeitung von Anrufen (Nachbearbeitungszeiten, Pausen, usw.)?

#### Leitfaden (b) für Beschäftigte:

1. Welche besonderen Belastungen sehen Sie bei der Telefonie (auch im Vergleich zu früheren Tätigkeiten)?
2. Wie ist das qualitative und quantitative Verhältnis von externer zu interner Kommunikation?
3. Welche Beobachtungen machen Sie bei sich selbst während Ihrer Arbeit?

Die spezielle Messung von Belastung und Beanspruchung an Teleservice-Arbeitsplätzen sollte durch die Ergänzung des SynBA-Verfahrens durch adäquate Tätigkeitsbeschreibung und weitere Fragen zur Kommunikation und Beanspruchung erreicht werden. Das Ausgangsmessinstrument SynBA, das für die Arbeitstätigkeit an Bildschirmarbeitsplätzen validiert worden war, wurde in Analyseschritt 2 eingesetzt (16 Items auf drei Schnittstellen bezogen), um seine Tauglichkeit für Call Center zu prüfen und dann für Call Center-Tätigkeiten modifiziert, um die Erfassung der spezifischen Merkmale des Teleservice zu gewährleisten. Die theoretischen Bezüge wurden im Abschnitt 3.4 dargestellt. Der folgende Abschnitt fasst die wesentlichen Bestandteile für die Anwendung in der vorliegenden Untersuchung zusammen.

### 5.2.2 Das Verfahren „Synthetische Belastungs- und Arbeitsanalyse“

Das Arbeitsanalyseinstrument „Synthetische Belastungs- und Arbeitsanalyse“ wurde ursprünglich für die Beurteilung von Bildschirmarbeit entwickelt und als Grundlage für die vorliegende Untersuchung verwendet. Die theoretischen Hintergründe sind im Abschnitt 3.4.1 beschrieben. Ergänzungen für die Analyse von Call Center-Tätigkeiten wurden aus dem 1. Analyseschritt hergeleitet, die Trennschärfe des Verfahrens im 2. Analyseschritt geprüft.

Die aus dem Verfahren errechneten Belastungskennwerte sind Informationen über das Beanspruchungspotenzial der untersuchten Arbeitsplätze, die über die Bedingungen und Struktur der Tätigkeit sowie über die Quellen von Belastungen Aufschluss geben. Es werden damit nicht die Personen bewertet, welche die Informationen über den Arbeitsplatz geben, sondern die Aufgabenanforderungen und –bedingungen des Arbeitsplatzes (vgl. den Fragebogen im Anhang).

Der Aufbau des Verfahrens stellt die Gesamtaufgabe in den Mittelpunkt der Analyse, die aus der Tätigkeitsbeschreibung und der Beurteilung von 16 Arbeitsgestaltungsmerkmalen besteht. Diese Merkmale werden von den Beschäftigten im Hinblick auf vier Schnittstellen des Arbeitsprozesses bewertet. Da die Ausprägung der Arbeitsmerkmale als Anforderungen der Arbeitsaufgabe und ihrer Bedingungen aufgefasst wird, kann von den jeweiligen Arbeitsplatzinhabern eine Quantifizierung im 5er-Rating vorgenommen werden. Diese Beurteilung der Merkmale wird für jede Schnittstelle abgefragt.

- Die System-Aufgaben-Schnittstelle (SAS) bewertet die Arbeitsgestaltungsmerkmale der Arbeitsplatzinhaber im Hinblick auf die individuellen Arbeitsaufgabe(n) und ihre Verknüpfungen;
- Die System-Organisations-Schnittstelle (OSS) fasst die Beurteilung der Arbeitsgestaltungsmerkmale in bezug auf die Koordination von Aufgaben und Kommunikation mit KollegInnen und Führungskräften zusammen;
- Die Mensch-Maschine-Schnittstelle (MMS) beschreibt die Funktionsteilung zwischen Person und (technischen) Arbeitsmitteln, in Call Centern meist die Dialogführung (Software) zur Bearbeitung des Arbeitsauftrags am Bildschirm;
- Die „Kunden“Schnittstelle (neu für den dritten Analyseschritt der vorliegenden Untersuchung), die für Call Center eingeführt wurde und Informationen über das Verhältnis von Belastung aus Kommunikation mit Kunden und den anderen Belastungsquellen geben soll.

Die Tätigkeitsbeschreibung, die den Aufgaben im Teleservice angepasst wurde, dient der Einordnung der Arbeitsplätze und der ersten Beurteilung von Arbeitsteilung und Arbeitsorganisation des Call Centers. Die ArbeitsplatzinhaberInnen machen Angaben zu Art, Umfang und Struktur ihrer Tätigkeit. Diese Tätigkeitsbeschreibung ist *eine* wichtige Grundlage für die spätere Gestaltung der Arbeitsplätze, weil sie zeitliche Anteile für Teiltätigkeiten und Arbeitsinhalte (Inbound/Outbound-Telefonie, Bestellung, Verkauf, Beratung usw.) sowie deren Ge-

samtaufkommen in Abteilungen erhebt und als Quelle bestimmter Belastungen und damit verbundener Beanspruchungsmuster (geringe Anforderungsvielfalt und Handlungsspielraum, kurzzyklische Routinetätigkeiten usw.) ein wichtiges Optimierungsfeld darstellt.

Mit dem Verfahren lassen sich mehrere Kennwerte für den Vergleich des Beanspruchungspotentials bestimmter Arbeitsplätze errechnen:

- Der Gesamtbelastungskennwert als Summenwert für die Wirkung aller Belastungen;
- Der Kennwert aus den vier oben genannten Schnittstellen;
- Die Kennwerte für die fünf Arbeitsgestaltungsdimensionen.

Das Ergebnis ist eine Aussage über den Beitrag der jeweiligen Schnittstelle (Aufgabe, Organisation, Maschine) oder den der fünf Arbeitsgestaltungsdimensionen zur Gesamtbelastung, welche die 16 Statements als übergeordnete Konstrukte repräsentieren.

**Tabelle 10: Arbeitsgestaltungsdimensionen und die Anzahl der Items zu ihrer Beurteilung**

Aufgabenanforderungen ( 4 Items)
Tätigkeitsspielraum (3 Items)
Regulationsbehinderungen (5 Items)
Leistungs- und Zeitvorgaben (2 Items)
Kooperation/Kommunikation (2 Items)

Die Arbeitsgestaltungsdimensionen werden von den ArbeitsplatzinhaberInnen mit einer 5-Stufen-Skala auf den Grad ihrer Ausprägung hin beurteilt. Bei den *Aufgabenanforderungen* (A) wird nach Art und Häufigkeit von Aufgaben mit hohem vs. niedrigem Anteil von geistigen Anforderungen oder routinisierten Handlungen unterschieden. Der Gestaltungsbereich „*Tätigkeitsspielräume*“ (T) ist u.a. gekennzeichnet durch Aufgaben mit hohem vs. niedrigem Handlungsspielraum bzw. geringen vs. großen Möglichkeiten, den Arbeitsablauf selbst zu planen. Gerade diese beiden Anforderungsgruppen wirken sich positiv auf Qualifizierung, Zufriedenheit und Motivation aus, sollten sich also auf keinen Fall in der „roten Zone“ (= dringender Gestaltungsbedarf) bewegen. Aus der Arbeitspsychologie ist bekannt, dass geringe Handlungs- und Entscheidungsspielräume eine wesentliche Quelle von Stresszuständen sind. Dies wirkt sich vor allem bei restriktiven Aufgabenanforderungen entsprechend negativ auf die Gesundheit aus. Das gleiche gilt für Unvorhersagbarkeit und mangelnde Kontrolle, was im Call Center wegen des hohen Kommunikationsanteils und der nicht planbaren Anforderungen ständig zutrifft. *Arbeits- oder Regulationsbehinderungen* (R) umfassen Aspekte wie Störungen des Arbeitsablaufs, schlechte Umgebungsbedingungen wie Lärm und Hitze. *Leistungs- oder Zeitvorgaben* (L) können sich sowohl positiv als auch negativ auswirken – sie müssen aufgabenangemessen und realistisch sein. Der Bereich Kooperation/Kommunikation bildet Belastungen der Koordination und des Kooperationsklimas ab.

Das Fragebogenverfahren bezieht sich auf Merkmale des Arbeitsplatzes, nicht auf Merkmale oder Eigenheiten von Personen und ist insofern ein bedingungsbezogenes Messinstrument. Die Bewertungen der Beschäftigten werden repräsentativ für gleichartige Arbeitsplätze erhoben und gemittelt, so dass individuelle Urteilstendenzen minimiert werden. Da das Verfahren sich auf die Beurteilung der Arbeitsbedingungen konzentriert und keine Personmerkmale erfasst, ist es umso wichtiger, immer von mehreren Datensätzen auszugehen, um den Einfluss einzelner Personen zu minimieren und eine Bewertung der Arbeitsplätze zu erhalten. Auch die persönlichkeitsnahen Eigenschaftswörter zur Selbsteinschätzung der allgemeinen Befindlichkeit während der Arbeit legen dieses Vorgehen nahe.

### **Die Ergänzungen für die Analyse der Call Center-Tätigkeit**

Für die vorliegende Untersuchung von Belastung und Beanspruchung im Call Center war es notwendig, die **Tätigkeitsbeschreibung** in ihren Kategorien für die Arbeit im Teleservice anzupassen, um Aufgaben wie In- und Outbound Telefonie, Informationen und Auskünfte, Beratung/Problemlösung, Marktuntersuchungen usw. erfassen zu können. Die Zeitanteile der Einzelaufgaben (Datenerfassung, Verkauf, Beratung, Reklamationsbearbeitung, Marktanalyse etc.) spielen eine wichtige Rolle bei der Analyse, Bewertung und Gestaltung der Arbeit. Die Tätigkeitsbeschreibung ist einerseits Grundlage der Merkmalsbeurteilung und gibt andererseits wichtige Informationen für die Bewertung und spätere Gestaltung der Arbeitsplätze und –organisation. Besteht die Arbeit beispielsweise zu 90 % aus Datenerfassung, sind hohe Belastungskennwerte nicht weiter verwunderlich. Unsere Bildschirmarbeitsplatzanalysen zeigten schon früher in unterschiedlichen Betrieben den Zusammenhang von Tätigkeit und Belastung. Sachbearbeitung als „Mischarbeit“ lässt sich nahezu optimal gestalten. Dies ist bei sehr routinierten, sich oft wiederholenden Aufgaben kaum möglich. Für die spätere Gestaltung von Call Center-Abteilungen oder Telefonieprojekten kann die Tätigkeitsbeschreibung von zentraler Bedeutung sein. Hier finden sich erste Hinweise auf die Realisierung der sogenannten „Mischarbeit“, die in diesem Fall die Telefonie mit Tätigkeiten rund um die Telefonie ergänzt. Dies können Briefe, e-mails, Recherchen, Akquise, Projektorganisation und rotierende Aufgaben wie Teamleitung und/oder kollegiales Coaching sein.

Die aktuellen Kategorien zur Beschreibung der Arbeitstätigkeit wurden nach ersten qualitativen Erhebungen mit Führungskräften und Beschäftigten im Teleservice aufgenommen. Damit ist es möglich, Typen von Call Center-Tätigkeiten zu bestimmen, die sich aus Merkmalen von In- und Outbound, Telefonie und Backoffice-Tätigkeiten sowie der spezifischen Aufgabe ergeben.

Die Beanspruchung aus der Kommunikationsarbeit soll durch mehrere Ergänzungen erfasst werden. Die den vier Beanspruchungsdimensionen zugrunde liegenden Adjektive mental, motivational, emotional und physisch aus der SynBA-Validierungsversion (vgl. Wieland-Eckelmann et. al., 1996) wurden zur Einzelbeurteilung übernommen und durch weitere ergänzt (vgl. Skala zur Messung genereller Aktiviertheit/ängstlicher Anspannung von Wieland-Eckelmann & Bösel, 1987), um Informationen über die allgemeine **Befindlichkeit bei der Arbeit bzw. die emotionale Regulation** der Beschäftigten zu gewinnen. Die Beanspruchung

chungsdimensionen, die der Verfahrensentwicklung zu Grunde liegen, werden durch diese Erfassung von Befindenzuständen auf einem Vier-Stufen-Rating weiter ausdifferenziert. Die Adjektive nehmen Bezug auf das Regulationsmodell in Abbildung 10, das die vier Regulationsebenen beschreibt: Internale Regulation und internale Selbstregulation, externe Selbstregulation und externe Regulation (vgl. Abschnitt 3.4). Auf einer abstrahierten Ebene, z. B. der von Personengruppen, die ähnliche Tätigkeiten ausüben, werden diese Angaben zur Regulation des Wohlbefindens in Zusammenhang mit Aufgaben und Belastungen gebracht.

Auch die Abfrage der „**Kundenschnittstelle**“ anhand der üblichen sechzehn Arbeitsgestaltungsdimensionen zur Erfassung des Beanspruchungspotentials, die aus der Kommunikation resultieren, ist neu. Sie enthält die gleichen 16 Items wie die übrigen drei Schnittstellen Aufgabe, Organisation und Maschine. Die Berechnung der Kennwerte sollte sich für diese erste Arbeit mit der Kundenschnittstelle erst einmal nicht verändern, deshalb bleiben die Grenzen für das Gesamtbeanspruchungspotential zunächst bestehen: Unterhalb von 15 (jede Schnittstelle beträgt für sich einen Wert von 5, vgl. die vorgenommenen Setzungen: Abschnitt 3.4.1) ist die Beanspruchung optimal, oberhalb von 19 (jede Schnittstelle oberhalb 6,3) besteht hoher Gestaltungsbedarf. Für die fünf Arbeitsgestaltungsdimensionen ergibt sich dies analog: Bis 3 sind sie beanspruchungsoptimal, ab 3,8 besteht Handlungsbedarf. Der Bereich dazwischen wird jeweils mit dem Begriff „Verbesserungspotential“ gekennzeichnet. Die Kundenschnittstelle wird nach denselben Regeln berechnet, geht aber zunächst nicht in die Beurteilung des Gesamtbeanspruchungspotentials ein (die Grenzwerte müssten dann 20 und 25 betragen). Sollte sich die Kundenschnittstelle als sinnvolle Ergänzung des Verfahrens herausstellen und in der Anwendung für die Analyse von kommunikativen Dienstleistungen standardisiert werden, ist dies ein notwendiger Entwicklungsschritt.

### 5.2.3 Der Fragebogen „Beanspruchungswirkung aus Kommunikationsarbeit Bewi-Ko“

Dieses Instrument zur Ergänzung der Anteile möglicher Belastungsquellen wurde von der Autorin dieser Arbeit entwickelt, um neben den klassischen Arbeitsgestaltungsmerkmalen die spezifische Wirkung der Kommunikationsarbeit zu messen. Die Skala besteht aus 17 Items, die auf einer 5-stufigen Skala von den Beschäftigten auf den Grad ihrer Ausprägung beurteilt werden. Auch hier orientieren sich Formulierung und Inhalt der Items an dem Regulationsmodell, das in Abbildung 10 dargestellt ist sowie an der Organisationsbeurteilung der Agents. Zum Beispiel „es strengt mich an, dass ich immer freundlich sein muss“ rekurriert auf die Ebene „internale Selbstregulation“. Die Items „da meine sachliche Aufgabenstellung klar ist, kann ich mich ganz auf die Kommunikation konzentrieren“ oder „unsere Organisation unterstützt uns bei der Arbeit mit den Kunden“ erfassen organisationale Voraussetzungen der Kommunikationsarbeit – die Klarheit der Aufgabenstellung wird als Organisationsmerkmal aufgefasst. Die 17 Items sollen den Umgang der Person (Regulation) mit der Kommunikationsarbeit abbilden, der durch a) die Arbeitsbedingungen, b) die Organisation und Koordination des Call Center und c) die Kundenkommunikation beruht. Diese Einflüsse sind nicht unabhängig voneinander, es ist davon auszugehen, dass eine CC-Organisation, die gute Ar-

beitsbedingungen bietet, sich auch um eine entsprechende Führung und Koordination bemüht. Weiter ist natürlich die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen, für die telefoniert wird, von hoher Bedeutung, weil sie sich auf die Kundenkommunikation – vor allem im Reklamationsmanagement – auswirken.

Die Ausgangsbetrachtung besteht darin, dass die Kundinnen und Kunden und die Art, wie sie ihre Anliegen vortragen, zunächst einmal gegeben ist und nur indirekt durch die oben genannten Voraussetzungen und die Kommunikation gestaltet werden kann. Die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten und die Kooperation in der CC-Organisation können allerdings durch Qualifikation einerseits sowie Arbeitsgestaltungs- und Organisationsmaßnahmen für die Unterstützung der Kommunikationsarbeit andererseits optimiert werden. Die Bedeutung der Person- sowie der Organisationsmerkmale soll als Verhalten und Verhältnisse aufgefasst werden, die miteinander interagieren.

Weiter werden mit dem BeWiKo-Fragebogen Kommunikationsanteile mit unterschiedlichen Gruppen erfasst:

- Anteile der Kommunikation mit Externen (Kundinnen und Kunden);
- Anteile der Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen;
- Anteile der Kommunikation mit Führungskräften.

Auch die prozentuale Verteilung der Anforderungen auf die Fach- oder Sachebene einerseits und die Beziehungs- oder Kommunikationsebene andererseits soll von den Agents geschätzt werden. Darüber hinaus werden die untersuchten Personen nach ihrer Beanspruchung aus diesen Ebenen gefragt, weil diese beiden Größen nicht notwendigerweise übereinstimmen müssen.

Zum Schluss wird *die Anzahl gefühlsmäßig berührender Situationen* anhand sechs vorgegebener Antwortmöglichkeiten von „mehrmals täglich“ bis „nie“ erhoben. Damit soll ein Bild über die Menge solcher Situationen gewonnen werden, um adäquate Unterstützungsmaßnahmen zu entwickeln. Im Anschluss haben die Telefonkontakter die Möglichkeit, eine solche „gefühlsmäßig berührende Situation“ zu beschreiben. Diese Anmerkungen werden nach inhaltlichen Kategorien ausgezählt. Der Fragebogen wird ergänzt von freien Textzeilen, die für Kommentare und Anregungen vorgesehen sind.

### 5.3 Fragestellung und Hypothesen

Die vorliegende Arbeit hat zum Ziel, das Arbeitsanalyseverfahren „Synthetische Arbeits- und Belastungsanalyse“ für die Tätigkeit im Call Center zu modifizieren und zu ergänzen (Analyseschritte 1 und 2), ein neues Instrument zur Erfassung wichtiger Kommunikationsbelastungen einzuführen sowie die Überprüfung folgender Aussagen vorzunehmen (Analyseschritt 3):

1. Die Tätigkeit im Call Center stellt aufgrund der ständigen Kommunikation mit Kunden eine neuartige Arbeitssituation mit besonderen Belastungen und Beanspruchungen dar (Analyseschritt 1, qualitative Daten).
2. Call Center Tätigkeiten unterscheiden sich in ihrer Belastungswirkung aufgrund der *Aufgabenvielfalt und –verteilung*. Mischaufgaben, ein höherer Backoffice-Anteil sowie eine gute CC-Organisation wirken sich belastungsmindernd aus (Analyseschritt 2, SynBA-Skala).
3. Teilzeitbeschäftigung wirkt sich positiv auf Belastungskennwerte und das Beanspruchungserleben aus.
4. Das Beanspruchungspotenzial aus der Call Center-Tätigkeit mit *hohem Telefonieanteil* ist aufgrund kleiner Tätigkeitsspielräume während der Gespräche höher als die mit niedrigerem Telefonieanteil (3. Analyseschritt, SynBA-CC).
5. Die Beanspruchung sowie die emotionale Regulation bzw. Befindlichkeit bei Inbound- oder Outbound-Telefonie unterscheidet sich signifikant (SynBA und Befindlichkeitsskala, 3. Analyseschritt).
6. Besondere Belastungen in der Call Center-Tätigkeit bestehen in der parallelen Inanspruchnahme von Kapazitäten zur Regulierung der Sachaufgabe und der Beziehungsarbeit/gestaltung im Gespräch mit den Kunden. Letzteres wird von den Beschäftigten als stärker beanspruchend erlebt (BeWiKo, 3. Analyseschritt).
7. Gefühlsmäßig berührende Situationen dominieren im Teleservice nicht das Tagesgeschehen (BeWiKo, 3. Analyseschritt).
8. Die Unterstützung der Organisation (Kollegen, Führung, Klima) ist für die Beschäftigten wesentlicher als das Erleben von Ärgernissen mit Kunden (BewiKo, 3. Analyseschritt).
9. Kommunikative Beanspruchung ist hoch korreliert mit negativer Befindlichkeit (Befindlichkeitsskala und BeWiKo, 3. Analyseschritt).



## 6 Ergebnisse

Zunächst werden die Ergebnisse der halbstandardisierten qualitativen Interviews der Führungskräfte und Agents des 1. Analyseschritts zusammengefasst dargestellt. Es folgen die Statistiken der quantitativen Auswertung des 2. und 3. Analyseschritts mit deskriptiven Daten und inhaltlichen Zusammenhängen.

### 6.1 Qualitative Ergebnisse: Analyseschritt 1

Die Ergebnisse der qualitativen Interviews mit Führungskräften und Beschäftigten bilden die Grundlage zur Erhebung der spezifischen Tätigkeiten und Belastungen in Call Centern. Die Zusammenfassungen stehen in nachfolgenden Tabellen.

Die Aussagen von *Beschäftigten* am Telefon fokussieren die Situation am Telefon mit ständigem Außenkontakt, die zu speziellen Belastungen und Auswirkungen führt:

**Tabelle 13: Zusammenfassung der Ergebnisse der Beschäftigten-Interviews**

<b>Besondere Belastungen</b>	<p>Am Telefon ist man/frau immer allein</p> <p>Wenig Anerkennung von Vorgesetzten und KollegInnen</p> <p>Unsicherheit bei neuen, schwierigen, komplexen Anfragen</p> <p>Konflikte, schwierige Kunden, Dissonanzen</p> <p>Erfolglosigkeit (z. B. bei Outbound-Telefonie)</p> <p>Mangelnde Entscheidungsfreiheit/offizielle Rollenkompetenz, ablaufbehindernde Organisationsstrukturen</p> <p>Ständige Veränderungen, neue Produkte und Software, Informationsflut (intern)</p> <p>Wenig Transparenz der Abläufe</p> <p>Hoher Schallpegel, umliegende Gespräche lenken ab</p> <p>Oft keine festen Arbeitsplätze</p> <p>Rechnersysteme stürzen oft ab, sind zu langsam</p>
<b>Verhältnis externer zu interner Kommunikation</b>	<p>Ständiger Zeitdruck, wenig interne Kommunikation</p> <p>Die Kommunikation nach außen beträgt bis zu 90% der Gesamtkommunikation, wenig Austausch mit KollegInnen, der häufige Wechsel von Personal führt dazu, dass man sich oft gar nicht kennt</p>
<b>Eigenbeobachtungen</b>	<p>Die „Geist-Körper-Beziehung“ verändert sich</p> <p>Abends hat man keine Lust mehr zu reden</p> <p>Man will es leise haben</p> <p>Mehr Möglichkeiten zur Umsetzung von eigenen Ideen haben</p> <p>Zu wenig Entscheidungskompetenz (die Entscheider sind oft nicht da)</p> <p>Mehr Herausforderungen erwünscht</p>

Bei den *Führungskräften* standen übergeordnete Fragen der Organisation im Mittelpunkt, aber auch hier ergab sich zur Frage „besondere Belastungen“ ein Informationsgewinn, der das Wissen um die speziellen Anforderungen rund um die Telefonie deutlich macht:

**Tabelle 14: Zusammenfassung der Ergebnisse der Führungskräfte-Interviews**

<b>Aufgaben</b>	<p>Beratung für PC und Telefone (After-Sales-Service): Inbound</p> <p>Rechnernetzwerkberatung und Assistenz/Problemlösung: Inbound</p> <p>Verkauf und Beratung Telekommunikationsprodukte: Inbound</p> <p>Aufnahme von Bestellungen und Werbekampagnen: In- und Outbound</p> <p>Aufnahme von Bestellungen für Ersatzteile: Inbound</p>
<b>Personal</b>	<p>Die Inhouse-Centren rekrutieren den Großteil ihres Personals intern, meist haben die Beschäftigten eine kaufmännische Ausbildung. Das Vollzeit-Stammpersonal wird in zwei Call Centern noch durch studentische Kräfte mit 20 Wochenstunden-Zeitverträgen ergänzt.</p>
<b>Arbeitszeiten</b>	<p>Erreichbarkeit: 3 Call Center von Montag bis Freitag 8 – 18 bzw. 8 – 20 Uhr. 2 Call Center rund um die Uhr. Arbeitszeiten werden mit softwaregestützten Systemen vorbereitet und vereinbart.</p>
<b>Bildschirmarbeitsverordnung</b>	<p>Ist überall bekannt und wird – mit Ausnahme von Umgebungsvariablen wie Luftfeuchte und Schallpegel – eingehalten.</p>
<b>Besondere Belastungen</b>	<p>Konzentration über Stunden hinweg</p> <p>Das Sitzen in der gleichen Haltung</p> <p>Einstellen auf die Gesprächssituation mit häufig wechselnden Personen</p> <p>Die Bandbreite der Inhalte bzw. des Wissens</p> <p>Ständige Änderungen der Produkte/Prozesse, über die Auskünfte zu geben sind</p> <p>Der messbare Ergebnisdruck – Verkauf/Beratung</p> <p>Agenten können nicht agieren, nur reagieren</p> <p>Die Freundlichkeit muss aufrecht erhalten werden</p> <p>Ungewissheit: man weiß nie, was kommt</p> <p>Ärger bei Reklamationen</p> <p>Oft Fragen gleichen Inhalts, gleiche Kritik</p>
<b>Betriebliche Regelungen</b>	<p>Schulungen zu Produkten werden von Zeit zu Zeit aufgefrischt, ähnlich wie zum Thema „schwierige Kunden“ und Konflikte. Die Nachbearbeitungszeiten von Telefonaten sind zum Teil festgelegt (10 – 15 Sekunden) und zum Teil dynamisch, d. h. der Agent kann sich für den Empfang neuer Anrufe ein- und ausschalten.</p>

Diese Aussagen geben erste Hinweise auf Merkmale der Teleservice-Tätigkeit, die durch eine quantitative Analyse zu spezifizieren sind: Eingeschränkte Handlungsspielräume, Zeitdruck, Ungewissheit u.a. An dieser Stelle lassen sich bereits einige Aufgaben zur Unterstützung der Telefonie absehen: Die Isolation durch kollegialen Austausch reduzieren, mehr Anerkennung von Kollegen und Führungskräften, bessere Einführung neuer Produkte und Prozesse.

Die Ergebnisse zu Tätigkeiten und Organisationsstrukturen sowie der Arbeitsorganisation sind in der Beschreibung der Untersuchungsfelder enthalten und fließen in die Ergänzung des SynBA-Verfahrens im 3. Analyseschritt mit ein.

## 6.2 Quantitative Ergebnisse

Die Berechnung der Ergebnisse beider Analyseschritte wurden mit dem Programm SPSS (Statistical Package for Social Sciences) vorgenommen. Theoretische Grundlagen der statistischen Berechnungen sind dem Lehrbuch der Statistik (Bortz, 1977) entnommen.

### 6.2.1 Ergebnisse: Analyseschritt 2

Die Aufgabe dieses Schritts war die Überprüfung der Differenzierungsfähigkeit des Arbeitsanalyseverfahrens „Synthetische Belastungs- und Arbeitsanalyse“ SynBA. Deshalb wird zunächst der Gesamtbelastungskennwert der Call Center-Arbeitsplätze mit den entsprechenden Kennwerten anderer Arbeitsformen aus Analysen des gesina-Projekts und Ergebnissen vorhandener Gefährdungsanalysen verglichen (Abbildung 12).

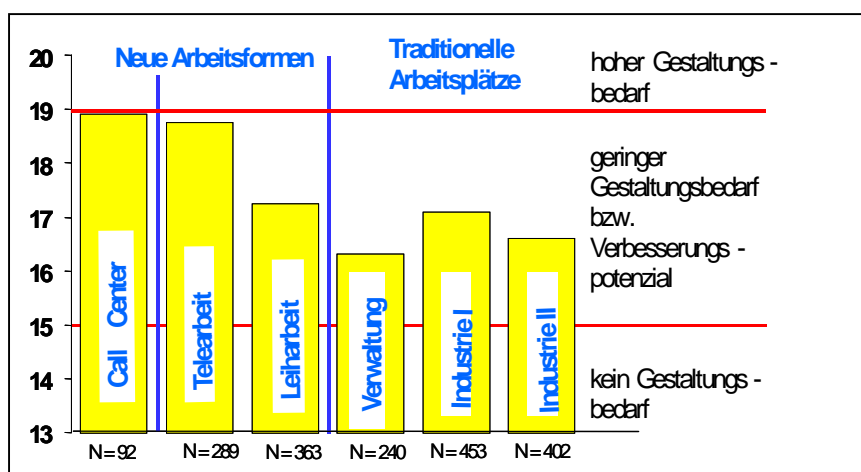


Abbildung 12: Vergleich der Gesamtbelastungskennwerte verschiedener Arbeitsformen (aus Wieland, 200).

Es zeigt sich – ähnlich wie bei den Werten für Commitment (vgl. Abschnitt 2.3.3) –, dass die untersuchten Call Center-Arbeitsplätze die schlechtesten Werte knapp unter der Grenze zu hohem Gestaltungsbedarf und damit das höchste Beanspruchungspotential aller abgebilde-

ten Arbeitsformen aufweisen. Dies ist ein Durchschnittswert aller 92 Call Center-Arbeitsplätze, der mit Ergebnissen anderer Arbeitsformen verglichen wird (Wieland, 2000). Die Gesamtbelastungskennwerte für die Arbeitsplätze der einzelnen Call Center sind in Abbildung 13 dargestellt.

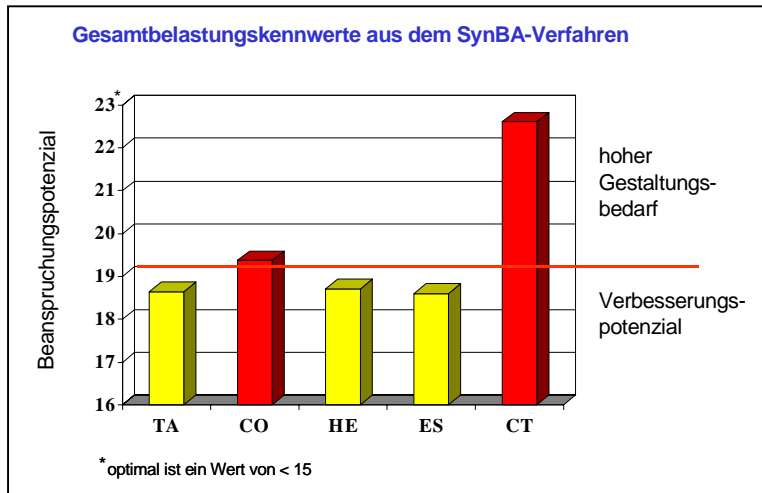


Abbildung 13: Gesamtbelastungskennwerte der fünf Call Center.

Zwei der fünf Call Center weisen hohe Gesamtbelastungskennwerte auf, drei liegen im mittleren Bereich, d. h. deren Arbeitssituation ist nicht dringend gestaltungsbedürftig, beinhaltet aber relevantes Verbesserungspotenzial. Die Quellen der Belastungen sollen in den nächsten Berechnungen ausdifferenziert werden. Die Gesamtbelastung ergibt sich aus den Einzelbelastungen aus den drei Schnittstellen des Arbeitssystems. Diese sind für alle fünf Call Center in der nächsten Abbildung zusammengefasst.

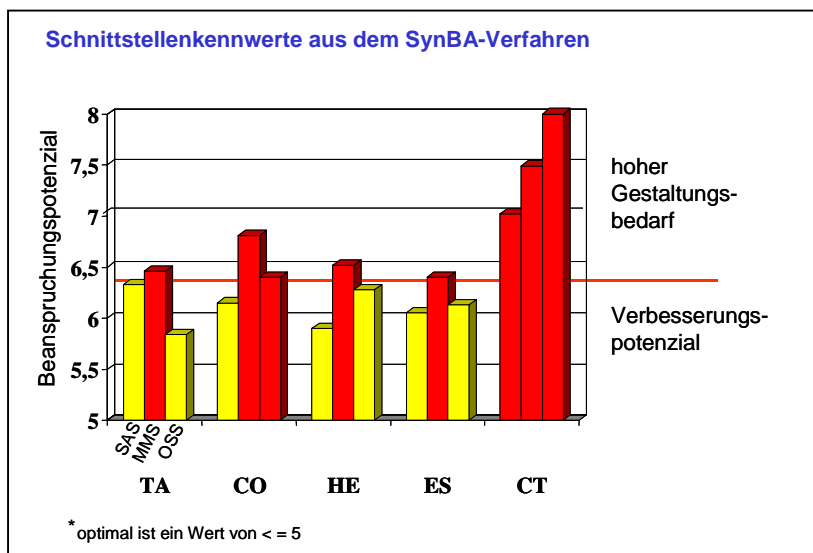


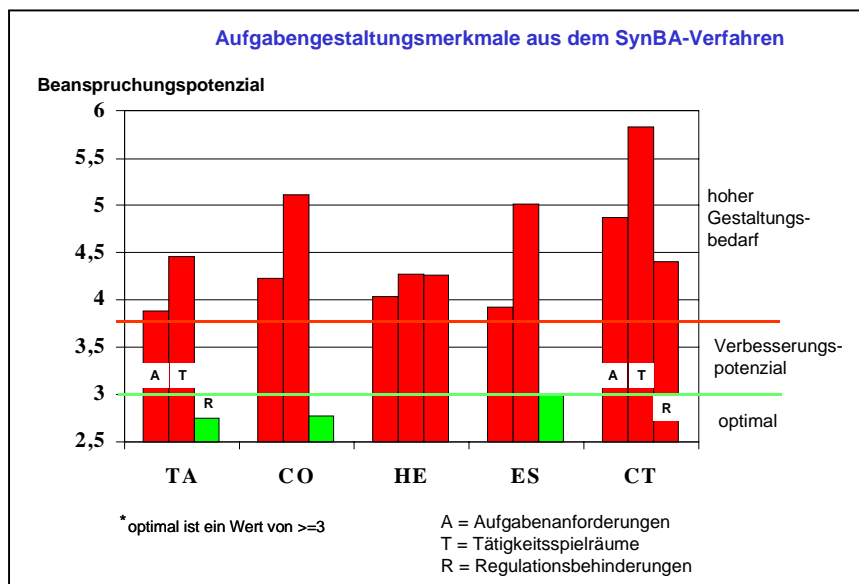
Abbildung 14: Kennwerte der drei Schnittstellen in den fünf Call Centern.

Auf den ersten Blick ist erkennbar, dass vor allem die Mensch-Maschine-Schnittstelle einen hohen Beitrag zur Gesamtbelastung liefert. Dies deutet auf eine zu wenig aufgabenangemessene Software hin, die die Arbeitsprozesse erschwert und/oder behindert. Hier sollte

eine Software-Analyse nach den DIN-ISO-Kriterien und ein entsprechendes Customizing (betriebsinterne Programmierung einer Standardsoftware zur besseren Anpassung an die spezifischen Aufgaben) stattfinden, um die Belastung zu reduzieren.

Die Werte der System-Aufgaben-Schnittstelle liegen – durchaus unterschiedlich - im verbesserungswürdigen Bereich und sollten genauer betrachtet werden, um spezielle Optimierungsschritte einleiten zu können. Dies folgt weiter unten bei der Betrachtung der Arbeitsgestaltungsdimensionen und der einzelnen Arbeitsgestaltungsmerkmale.

Für die Organisations-System-Schnittstelle gilt, dass auch hier Überlegungen zur Optimierung angebracht sind. Meist sind es Kommunikation und Koordination, die reibungsloser gestaltet werden sollten. Auch hier geben die weiteren Betrachtungen mehr Informationen. Die folgenden Abbildungen zeigen die Ergebnisse der fünf Arbeitsgestaltungsdimensionen der einzelnen Call Center.



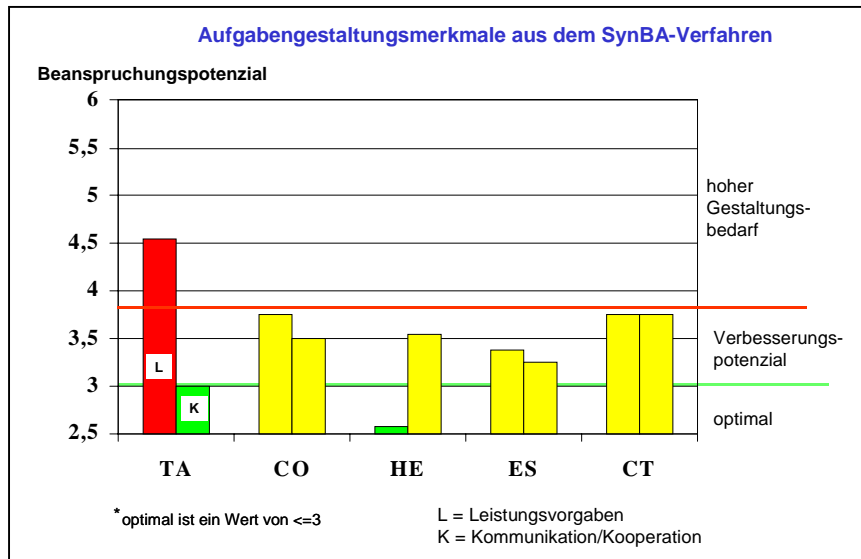
**Abbildung 15: Ausprägung der drei Arbeitsgestaltungsdimensionen „Aufgabenanforderungen“, „Tätigkeitsspielräume“ und „Regulationsbehinderungen“.**

Die Werte für „Regulationsbehinderungen“ sind sehr unterschiedlich ausgeprägt: Für TA, CO und ES sind sie optimal, d.h. dort gibt es kaum Störungen während der Aufgabenerledigung. In den Call Centern CT und HE liegen die Kennwerte dagegen im roten Bereich. Hier sollten die speziellen Arbeitsbehinderungen genau identifiziert werden, um Abhilfe zu schaffen. Handelt es sich um Systemabstürze von Software? Ist durch unklar formulierte Arbeitsaufträge immer wieder Zusatzaufwand notwendig? Gibt es Störungen oder Unterbrechungen, die in der Arbeitsumwelt ihre Ursache haben?

Sowohl die „Aufgabenanforderungen“ als auch die „Tätigkeitsspielräume“ variieren jeweils im roten Bereich, wobei die Tätigkeitsspielräume in jedem Fall schlechter ausgeprägt sind. Die Aufgabenstruktur, ihre Vielfalt und Komplexität ist zu wenig anspruchsvoll, die Routineaufgaben mit häufigen Wiederholungen dominieren, was zu hoher negativer Beanspruchung führt.

Für die Tätigkeitsspielräume gilt ähnliches: Sie sind zu gering, es können nur wenig eigene Entscheidungen getroffen werden und der Arbeitsprozess ist genau vorbestimmt.

Für die Optimierung sind die Dimensionen „Aufgaben“ und „Spielräume“ von zentraler Bedeutung. Eine vernünftige Aufgabenstruktur – im Sinne von Vielfalt und Abwechslung sowie eigenen Eingriffsmöglichkeiten für die Beschäftigten – ist grundlegend für die Gestaltung langfristig effektiver und gesundheitsförderlicher Arbeit. Die beiden weiteren Arbeitsgestaltungsdimensionen sind in untenstehender Abbildung dargestellt.



**Abbildung 16: Ausprägung der beiden Arbeitsgestaltungsdimensionen „Leistungsvorgaben“ und „Kommunikation/Koordination“.**

Es zeigen sich große Unterschiede bei „Leistungsvorgaben“: Bei HE optimal, bei TA dysfunktional (dringend gestaltungsbedürftig), die übrigen Call Center weisen eine verbesserungswürdige Ausprägung auf. Leistungsvorgaben sind dann optimal, wenn sie zur Aufgabe und zur Person passen. Sind sie zu eng, kann das zu hohen Belastungen durch ausgeübten Druck führen, sind sie zu schwach, können sie demotivierend wirken. In Call Centern sollten vor allem technische Einrichtungen wie visuelle Laufbänder (Wallboards) im Großraumbüro oder tägliche Teamtreffen mit Zielvorgaben überprüft werden. Für die Kennwerte der Dimension „Kommunikation/Koordination“ findet sich in den fünf Call Centern ein optimaler Wert (TA), für die anderen liegt hier noch Verbesserungspotential. Zwischen den Anforderungen Einzelarbeit und hoher Kooperationsdichte (häufig notwendige Absprachen) sollte ein gesundes Mittelmaß gefunden werden.

Weitere Betrachtungen auf Itemebene (Arbeitsgestaltungsmerkmale) können weitere Hinweise auf Optimierungserfordernisse und –möglichkeiten geben. Im folgenden ein Beispiel aus der Dimension „Regulationsbehinderungen“.

Die beiden Arbeitsgestaltungsmerkmale „unfreiwillige Wartezeiten“ und „störende Umweltbedingungen“ sind für die einzelnen Call Center sehr unterschiedlich ausgeprägt.

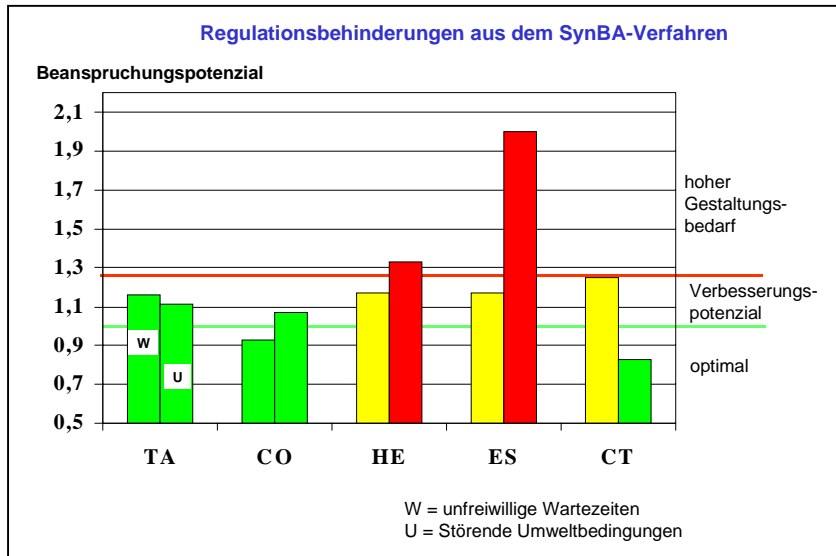


Abbildung 17: Ausprägung einzelner Arbeitsgestaltungsmerkmale (Items) aus der Dimension „Regulationsbehinderungen“.

Es finden sich Kennwerte im grünen Bereich, d.h. optimale Beanspruchung oder keine Belastung aus Wartezeiten oder Störungen wie bei CO (Wartezeiten) und CT (Umwelt) und Kennwerte im roten Bereich bei HE und ES. Auch für TA gilt, dass Verbesserungen der Abläufe möglich sind.

Die letzte Abbildung des Analyseschritts 2 zeigt die Ausprägung aller Einzelitems für die Gesamtstichprobe von n = 92.

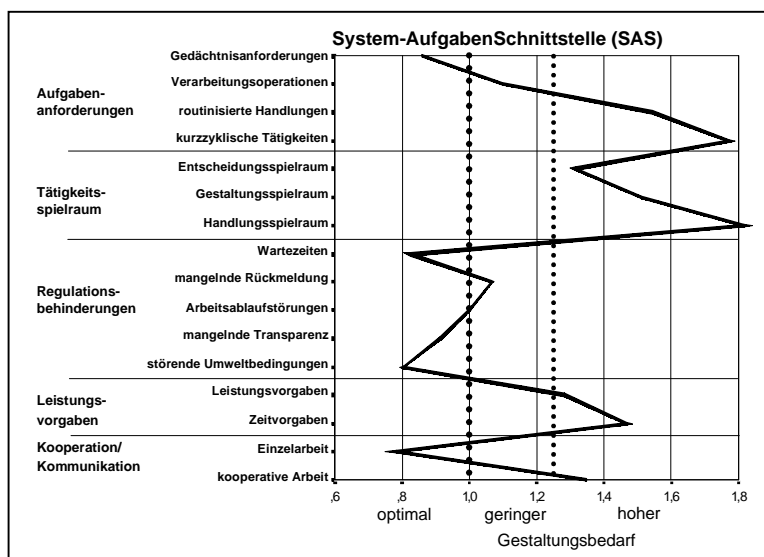


Abbildung 18: Ausprägung der 16 Arbeitsgestaltungsmerkmale für die Aufgabenschnittstelle der Gesamtstichprobe (n = 92) der fünf untersuchten Call Center im Analyseschritt 2.

Es ist zu sehen, dass die Dimension „Aufgabenanforderungen“ und besonders die Merkmale „Routinisierte Handlungen“ und „Kurzyyklische Tätigkeiten“ am höchsten ausgeprägt sind. Darüber hinaus tragen alle drei Merkmale der Dimension „Handlungs- und Entscheidungsspielraum“ stark zu den hohen Belastungswerten bei. Dies sind Belege dafür, dass die Beschäftigten im Teleservice durch sehr enge Aufgabeninhalte, hohe Routine und zu kleine Spielräume belastet sind. Allerdings gibt es Unterschiede zwischen den einzelnen Call Centern, die durch die Ausprägung der einzelnen Dimensionen und Merkmale zum Ausdruck kommen. Für die Arbeitsgestaltung heißt das, dass entsprechende Maßnahmen spezifisch ausgerichtet werden und gemeinsam mit Management und Beschäftigten entwickelt und umgesetzt werden müssen.

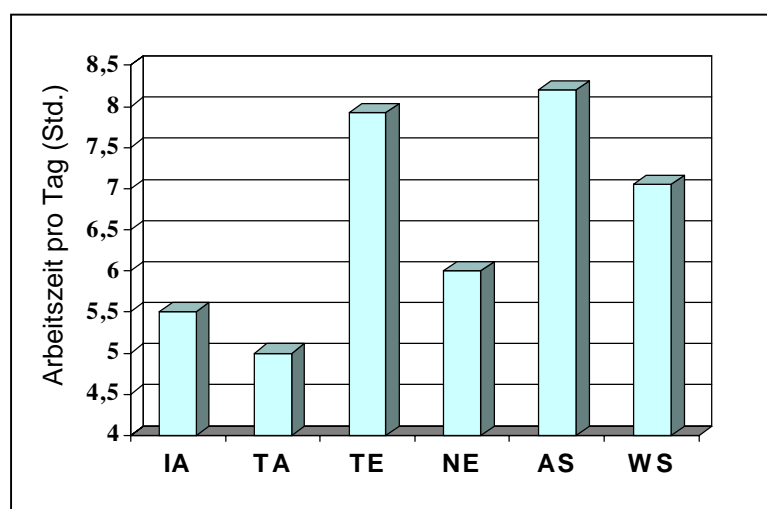
Mit den dargestellten Differenzierungen kann das SynBA-Verfahren als trennscharf für die Analyse von Call Center-Tätigkeiten angesehen werden und wird für den 3. Analyseschritt mit den beschriebenen Ergänzungen eingesetzt.

### 6.2.2 Ergebnisse: Analyseschritt 3

Zunächst werden deskriptive Befunde dargestellt. Im Anschluss folgen Korrelationsberechnungen, Faktoren- und Zusammenhangsanalysen. Die Gesamtstichprobe setzt sich aus 107 Agents aus sechs Call Centern zusammen. In dem nun folgenden Ergebnisteil sind im wesentlichen grafische Abbildungen enthalten, welche die Ergebnisse anschaulich darstellen. Die dazu gehörigen Tabellen finden sich im Anhang der Arbeit.

#### 6.2.2.1 Synthetische Belastungs- und Arbeitsanalyse (SynBA-CC): Deskriptive Befunde

Zunächst interessiert ein Merkmal neuer Arbeitsformen – die flexible Arbeitszeit -, das im theoretischen Teil unter Flexibilisierung diskutiert wurde. Die Wochenarbeitszeit der Agents in den Call Centern wird in individuellen Arbeitsverträgen vereinbart und ihre Verteilung meist im Team abgesprochen. Die Tagesarbeitszeiten zeigt folgende Abbildung:

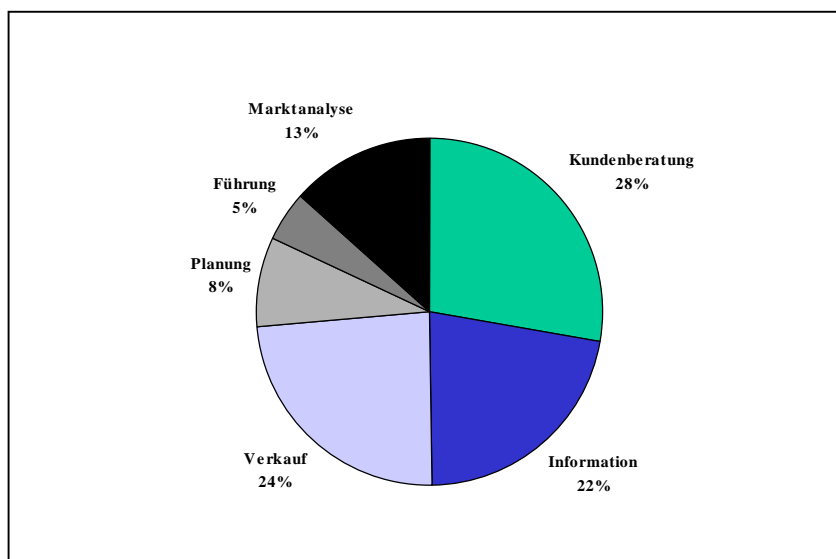




**Abbildung 19: Durchschnittliche Tagesarbeitszeit in Stunden.**

Die Tagesarbeitszeiten in den untersuchten Call Centern weisen große Unterschiede auf und rangieren von 5 Stunden in TA über 5,5 und 6 Stunden in IA und NE bis zu regulärer Vollzeitbeschäftigung in TE und AS. Damit sind ca. 50% der Stichprobe vollzeitbeschäftigt, die Teilzeitbeschäftigung der übrigen 50% ist in unterschiedlichen Modellen realisiert. Die Lage der Arbeitszeit ist fast zu 100% an den fünf traditionellen Werktagen und geht nicht über 20 Uhr hinaus. Nur ganz wenige Agents telefonieren nachts und/oder am Wochenende. Dies entspricht vergleichbaren Ergebnissen (43% Teilzeitbeschäftigung) der FREQUENZ-Studie (Schieter & Schroth, 2001) und ist Call Center-typisch. Für die Stichprobe der vorliegenden Arbeit lässt sich festhalten, dass die Vollzeitbeschäftigten eher die Agents mit einer Facharbeiterausbildung wie Versicherungs- oder Bürokaufmann in Inhouse-Call Centern sind und die Teilzeitbeschäftigten der anderen Call Center eher aus angelernten Kräften bei Dienstleistern bestehen.

Die zentralen Tätigkeiten von Telefonie-Arbeitsplätzen in Call Centern wurden weiter oben beschrieben und werden hier empirisch überprüft. Die Hauptarbeitsbereiche der Gesamtstichprobe in allen sechs Call Centern setzen sich folgendermaßen zusammen:

**Abbildung 20: Hauptarbeitsbereiche der 107 Agents in sechs Call Centern.**

Die in der Literatur aufgeführten relevanten Tätigkeiten (Wienke & Koke, 1997) gliedern sich auch in dieser Stichprobe ähnlich - ihre Verteilung zeigt ungefähr gleiche Anteile von einem Viertel für die drei Bereiche „Information“ (standardisierte Auskünfte, Inbound), „Kundenberatung“ (mittlerer bis hoher Komplexitätsgrad, Inbound und Outbound) und „Verkauf“ (beide Telefonewege möglich, mittlerer Komplexitätsgrad). Die Differenzierung der Hauptarbeitsbereiche nach ausgeübten Tätigkeiten zeigt weitere Details des Aufgabenspektrums der Gesamtstichprobe. Ein großer Teil von Arbeitsaufgaben besteht in der „Erfassung von Daten“, der in der CC-Tätigkeit eine Art „Basisaufgabe“ darstellt (hier 22%). Verkauf ist mit 19% vertreten, Beratung mit 13%, der Anteil der Sachbearbeitung (Backoffice-Tätigkeiten) beträgt 11%, die sonstigen Dienstleistungen sind mit 13% vertreten und bestehen vermutlich aus

Koordinationsaufgaben (Teamleitung), EDV-Betreuung und anderen Managementtätigkeiten wie Planung, Coaching usw. Das Termingeschäft (Outbound-Telefonie) ist in der Stichprobe mit 8% vertreten, die Analyse von Markt- und Verbraucherverhalten mit 6% und das Beschwerdemanagement mit 4 Prozentanteilen.

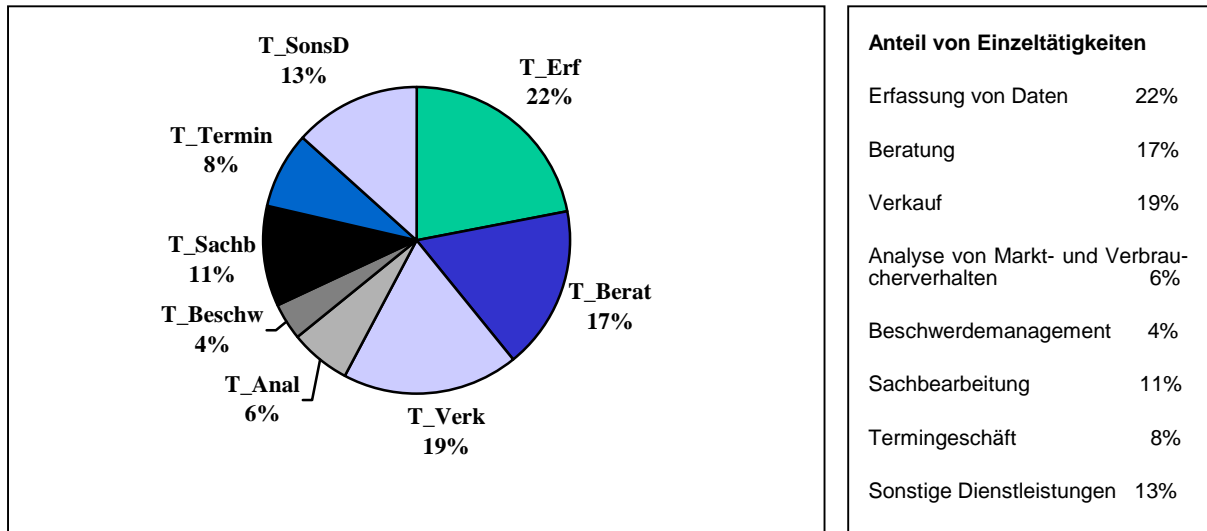


Abbildung 21: Tätigkeitsspektrum und Verteilung in der Gesamtstichprobe.

Eine Zusammenfassung der Hauptarbeitsbereiche und der Einzeltätigkeiten in bezug auf die Telefoniewege Inbound und Outbound sowie Backoffice- und sonstige Tätigkeiten ist in folgender Abbildung dargestellt. Der prozentuale Anteil der Arbeitszeit der Agents für Inbound, Outbound, Backoffice und sonstige Tätigkeiten beträgt zu etwa einem Drittel Outbound-Telefonie, etwas weniger Inbound-Telefonie und etwa gleiche Anteile für Backoffice und Sonstiges.

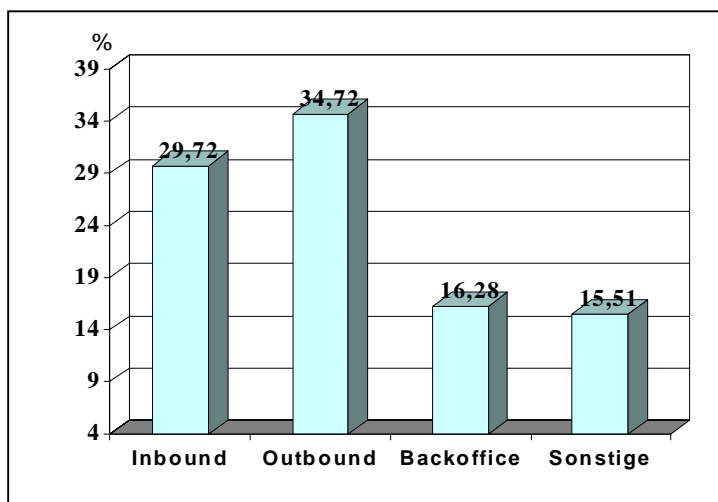


Abbildung 22: Arbeitszeitanteil an Telefoniewegen und anderen CC-Tätigkeiten der Gesamtstichprobe.

Die Arbeitszeitanteile dieser Tätigkeiten fallen für die fünf CC sehr unterschiedlich aus. Outbound-Telefonie findet im wesentlichen in den beiden Service Centern TA und NE statt. Die drei anderen CC betreiben vor allem Inbound-Telefonie. Den größten Backoffice-Anteil bear-

beiten die Beschäftigten von WS, auch in AS ist dies relevant. Sonstige Tätigkeiten werden in erster Linie von den Angestellten in AS ausgeübt.

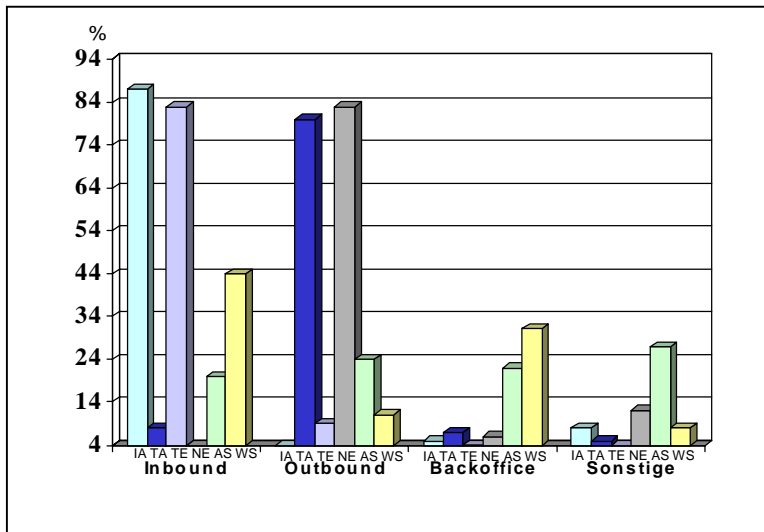


Abbildung 23: Arbeitszeitanteil der Telefoniewege und anderen CC-Tätigkeiten in den einzelnen CC.

Eine wichtige Größe für Call Center-Agents im Hinblick auf ihre Beanspruchung ist die durchschnittliche Anzahl von Anrufen, die pro Stunde bearbeitet werden (müssen). Die Taktzahl sowie die inhaltliche Aufgabenstellung der Telefonate bestimmt Arbeitsgestaltungsdimensionen wie Spielräume und Leistungsvorgaben stark mit. Abbildung 24 zeigt eine höchst unterschiedlich ausgeprägte Durchschnittsanzahl von Anrufen pro Stunde. Die beiden Extreme – IA mit 57 und AS mit 6 – belegen die Bandbreite der telefonischen Dienstleistungen von Kurzinformationen bis zur Beratung zum Abschluss von Versicherungsverträgen.

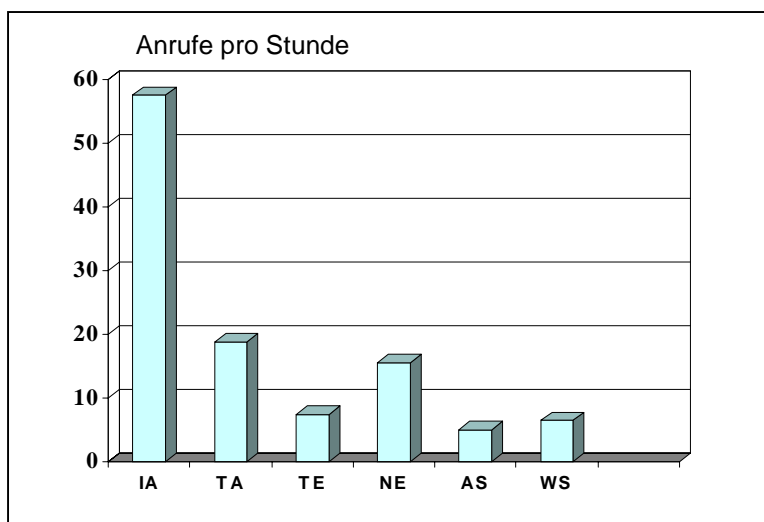


Abbildung 24: Durchschnittliche Anzahl der Anrufe pro Stunde in den einzelnen CC.

Es liegt nahe, dass die möglichen Inhalte der zahlreichen, kurzen Anrufe im Call Center IA sehr eng umrissen, die mentalen Anforderungen an die Beschäftigten wenig komplex und die Routineanteile hoch sind. Im Service mit weniger als 10 Anrufen pro Stunde sind dagegen entweder die Arbeitsinhalte breit und vielfältig (z.B. Beratung bei Versicherungsabschlüssen

oder bei Tarifen im Energiebereich) oder es sind mehr Backoffice/Sachbearbeitungsanteile vorhanden. Dies wirkt sich aller Voraussicht nach positiv auf die Beanspruchung aus.

### 6.2.2.2 SynBA-Kennwerte und Befindlichkeit

Nach den deskriptiven Daten folgen die Kennwerte für das Beanspruchungspotential auf den unterschiedlichen Ebenen der Beanspruchung (Gesamtbeanspruchung, die aus den Schnittstellen und den Gestaltungsdimensionen). Zunächst sind die Gesamtbelastungskennwerte in den einzelnen Call Centern in unten stehender Abbildung zusammengefasst, die Grenzwerte für die Gestaltungserfordernisse werden wie beim Analyseschritt 2 mit Linien gekennzeichnet.

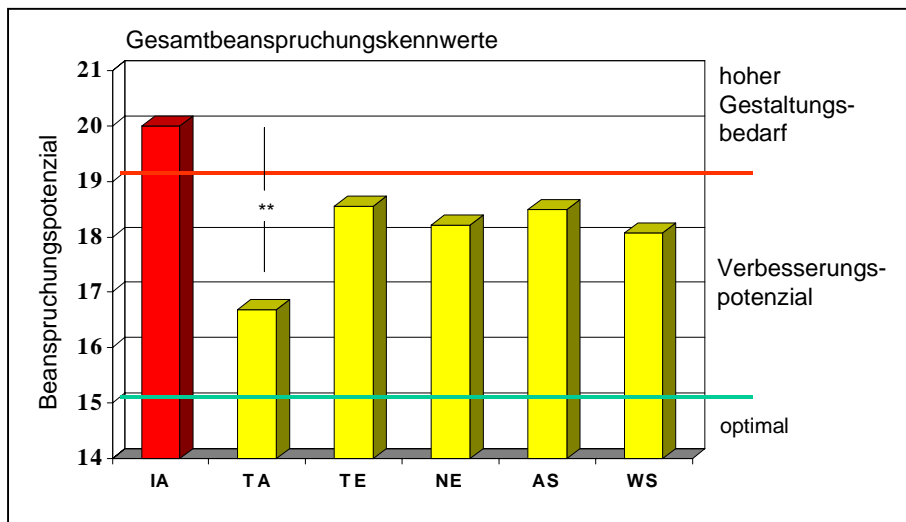


Abbildung 25: Gesamtbelastungskennwerte der untersuchten Agents (n = 107) in den sechs CC.

Die Gesamtbelastungskennwerte bewegen sich zwischen 16,7 im Call Center TA (Bereich „verbesserungswürdig“) und sehr hohen 20,0 im Call Center IA (dringend gestaltungsbedürftig). Die Varianzanalyse zeigt, dass die beiden Extreme sich signifikant unterscheiden (Niveau 0.01). Es ist davon auszugehen, dass die Tätigkeit der Agents bei solch hohen Kennwerten einen sehr hohen Routineanteil aufweist. Deshalb werden die Aufgabenspektren von IA und TA weiter unten noch einmal extra ausgewiesen.

Wie erwartet, ist der Informationsanteil der Tätigkeit (standardisierte Auskünfte) bei IA mit 70% sehr hoch (Abbildung 26 unten). Weiter weist IA eine extrem hohe Anzahl von Anrufen pro Stunde und damit eine sehr kurze Taktung auf. Diese Bedingungen sind für den hohen Gesamtbelastungskennwert mit hoher Wahrscheinlichkeit ausschlaggebend, weil sie sich in den Arbeitsgestaltungsdimensionen „Aufgabenanforderungen“, „Tätigkeitsspielräume“ und „Leistungsvorgaben“ niederschlagen.

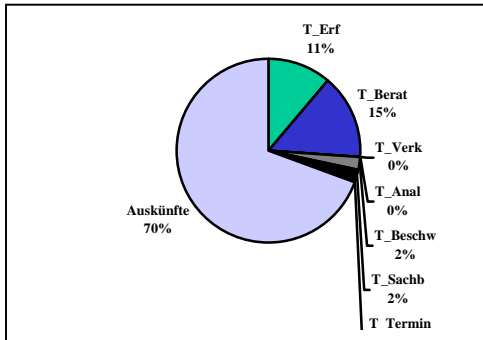


Abbildung 26: Tätigkeitsverteilung bei CC IA.

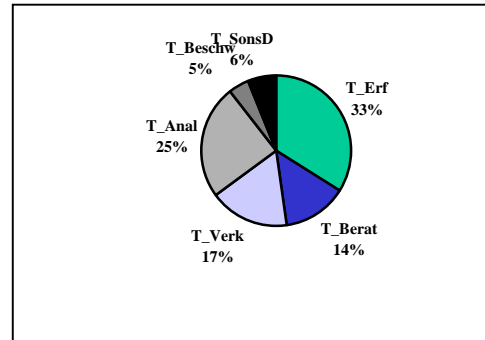


Abbildung 27: Tätigkeitsverteilung bei CC TA.

Die Einzeltätigkeiten bei TA (Abbildung 27) zeigen, dass Information (Hotline) bzw. Auskünfte in diesem Call Center nicht zu bearbeiten sind. Auch hier beträgt zwar die Erfassung von Daten 33% der Tätigkeit, jedoch sind weitere Einzelaufgaben wie „Beratung“, „Verkauf“ sowie die „Analyse von Markt- und Verbraucherverhalten“ viel stärker ausgeprägt und ergeben insgesamt eine höhere Vielfalt des Aufgabenspektrums, die für einen Beanspruchungswechsel sorgt.

Die weiteren Betrachtungen der Kennwerte zeigen zunächst die Beanspruchungspotentiale aus den Schnittstellen „System-Aufgaben-Schnittstelle (SAS)“, „Organisationsschnittstelle (OSS)“, „Mensch-Maschine-Schnittstelle (MMS)“ und „Kundenschnittstelle (KSS)“.

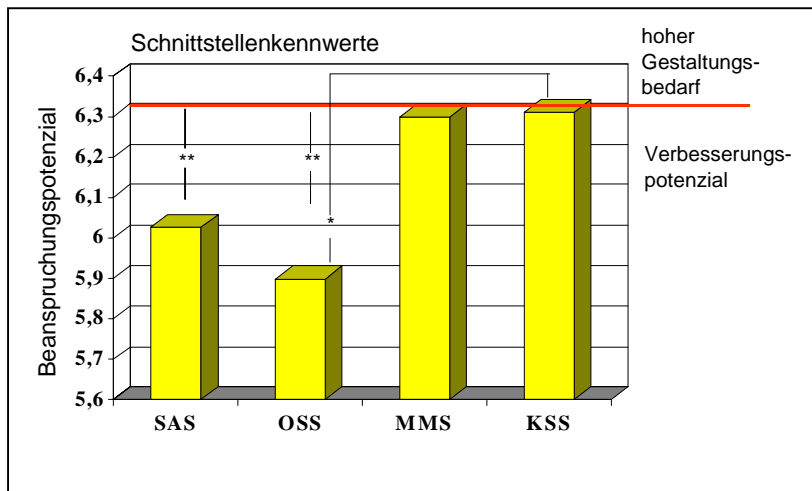
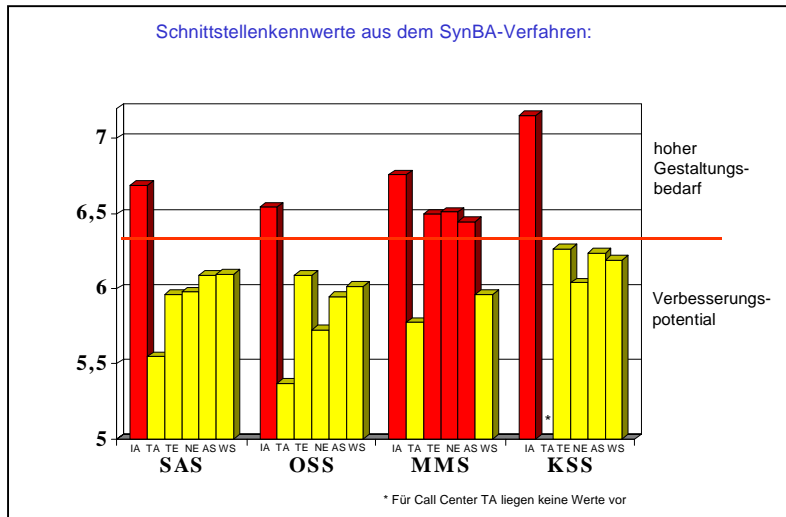


Abbildung 28: Schnittstellenkennwerte der Gesamtstichprobe.

Alle Werte des Beanspruchungspotenzials aus den Schnittstellen befinden sich im verbesserungswürdigen Bereich. Der T-Test für abhängige Stichproben zeigt bedeutsame Unterschiede zwischen der Organisationsschnittstelle und der Kundenschnittstelle (0.05 Niveau) sowie zwischen Aufgaben und Organisationsschnittstelle einerseits und Mensch-Maschine-Schnittstelle andererseits. Die Beanspruchung aus der MMS und der KSS befindet sich fast im gestaltungsbedürftigen Bereich.

Zur weiteren Differenzierung zeigt die folgende Abbildung die vier Schnittstellenwerte für jedes einzelne Call Center.



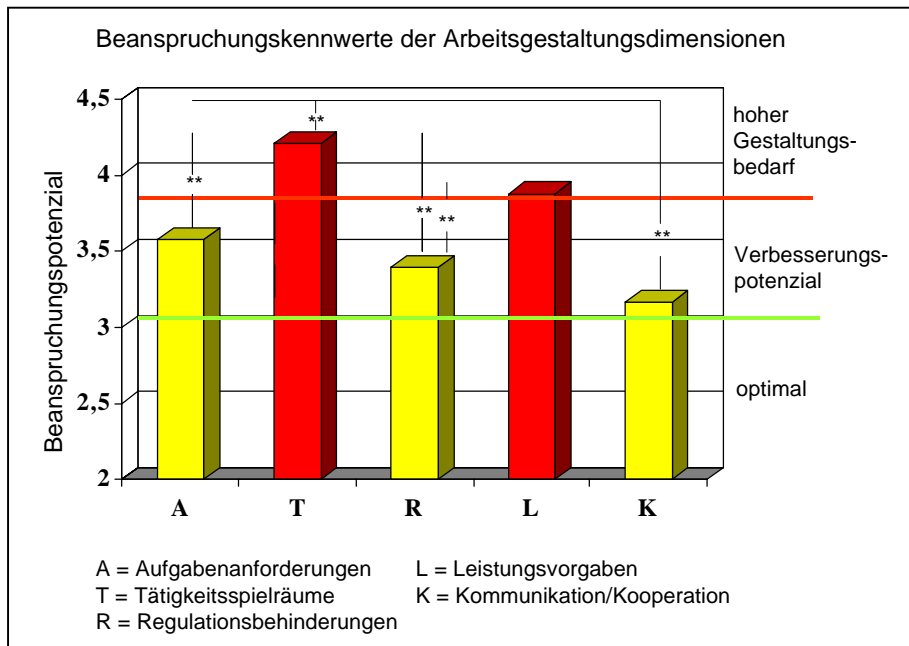
**Abbildung 29: Schnittstellenkennwerte für die einzelnen Call Center.**

Kein einziger Schnittstellenkennwert ist optimal ( $< 5$ ), im besten Fall bewegen sich die Werte im verbesserungswürdigen Bereich. Bei dem Call Center IA fallen die Werte aller vier Schnittstellen sehr hoch aus, d.h. hier herrscht Handlungsbedarf. In Anbetracht der schon angestellten Überlegungen zu den Daten des Aufgabenspektrums sollte hier grundlegend über Arbeitsgestaltung und Veränderungen nachgedacht werden.

Auch die Mensch-Maschine-Schnittstelle von TE, NE und AS wird schlecht bewertet, hier sind detaillierte Beobachtungen und Analysen der Rechnersysteme und der Software angebracht (Systemresponsezeiten, Systemkompatibilität, Systemabstürze). Aufgabenanforderungen und Organisation sind wie meist verbesserungswürdig. Das Beanspruchungspotential aus der Kundenschnittstelle fällt ähnlich hoch aus wie das der Mensch-Maschine-Schnittstelle.

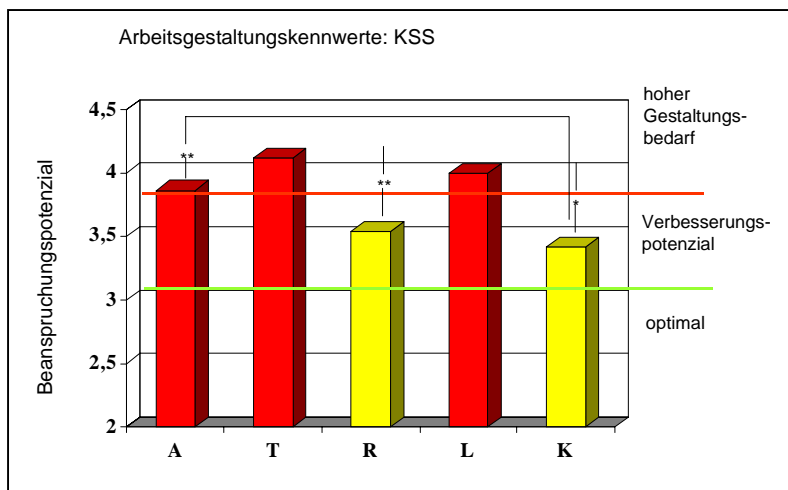
Frühere Untersuchungen konnten zeigen, dass die Häufigkeit bzw. der Anteil externer Kommunikation negativ mit der Motivation korreliert (Scherrer, 2000). Für die Kundenschnittstelle sind demnach viele Möglichkeiten zur Optimierung in die Betrachtung mit einzubeziehen. Zunächst natürlich die Anzahl und Taktzeit der Anrufe: Eine Reduzierung der externen Gespräche ließe gleichzeitig eine vermehrte interne Kommunikation – bessere Koordination von Teamleitern zu Agents und kollegialen Austausch – zu. Weiter sollten in kürzeren Abständen Räume zur Aussprache und Reflexion der Telefonieinhalte und schwierigen Situationen geschaffen werden.

Die nächste Abbildung weist die Kennwerte der Arbeitsgestaltungsdimensionen für die Gesamtstichprobe aus, um weitere Informationen zu Ursachen und Gestaltung zu gewinnen. Hier wurde die Kundenschnittstelle nicht berücksichtigt, sie ist im Anschluss in der Verteilung der Dimensionen extra ausgewiesen. Die Abbildung 30 belegt, dass die Dimensionen „Tätigkeitsspielräume“ und „Leistungsvorgaben“ am höchsten ausgeprägt sind, d. h. für ein hohes negatives Beanspruchungspotenzial verantwortlich sind. Für die Kundenschnittstelle ist zusätzlich die Dimension „Aufgabenanforderungen“ für die hohe Beanspruchung verantwortlich (Abbildung 31).



**Abbildung 30: Kennwerte für die Arbeitsgestaltungsdimensionen der Gesamtstichprobe (SAS, OSS, MMS).**

Abbildung 30 zeigt die Höhe der Kennwerte und die bedeutsamen Unterschiede zwischen den Dimensionen: Aufgabenanforderungen, Regulationsbehinderungen und Kommunikation/Koordination liegen im verbesserungswürdigen Bereich und sind alle signifikant zur Dimension Tätigkeitsspielräume ( $p < .01$ ), die im gestaltungsbedürftigen Bereich liegt. Auch die Dimension Leistungsvorgaben ist gestaltungsbedürftig, allerdings ohne statistisch bedeutsame Unterschiede zu den übrigen vier Dimensionen. Die folgende Abbildung zeigt diese Dimensionen im Hinblick auf die Kundenschnittstelle, um Aufschluss über Besonderheiten der Kommunikation zu bekommen.

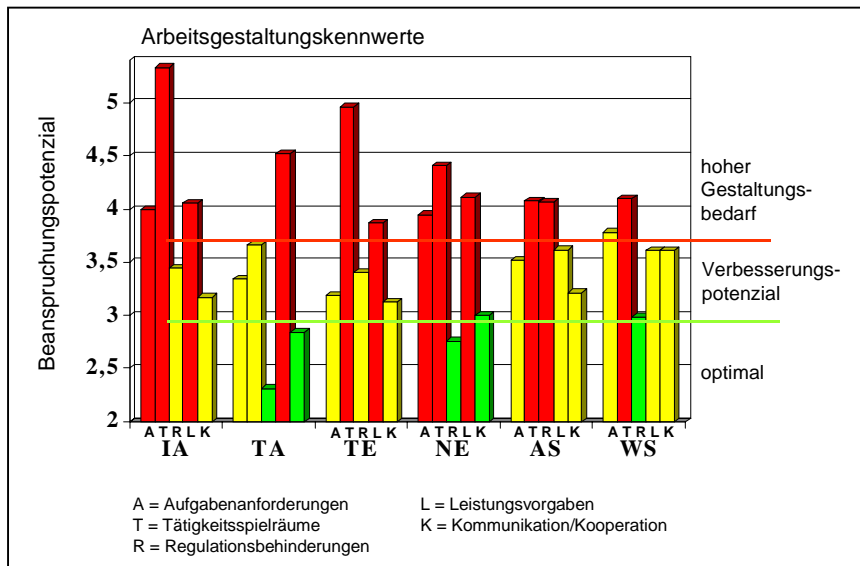


**Abbildung 31: Ausprägung der Beanspruchung aus den Arbeitsgestaltungsdimensionen der KSS.**

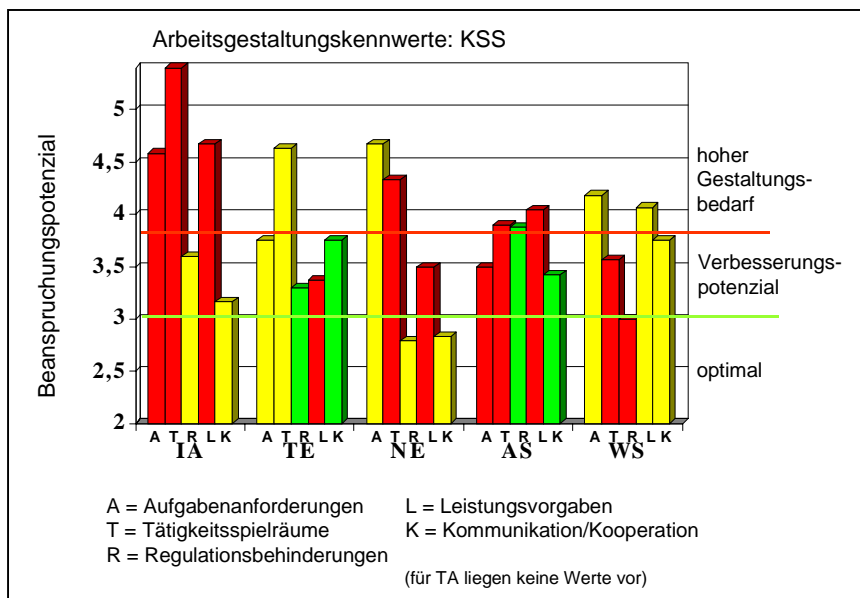
Im Unterschied zu den übrigen Schnittstellen befindet sich zusätzlich die Dimension Aufgabenanforderungen im gestaltungsbedürftigen Bereich. Dies spiegelt wider, dass die Anforderungen der Kunden – analog der zugeschnittenen Arbeitsaufgabe – für die Kommunikation

bzw. den Service der Agents genauso wenig vielfältig und hoch routiniert sind. Hier sollte die Frage gestellt werden, ob es wirklich möglich ist, gleichbleibende Freundlichkeit zu zeigen, wenn immer gleiche Wünsche in einem sehr engen Servicebereich geäußert werden oder ob eine gesteigerte Vielfalt dies eher nicht ermöglicht.

Für die einzelnen Call Center ergeben sich für die Arbeitsgestaltungsdimensionen folgende Verteilungen:



**Abbildung 32: Ausprägung der Arbeitsgestaltungsdimensionen in den einzelnen Call Centern (SAS, OSS, MMS).**

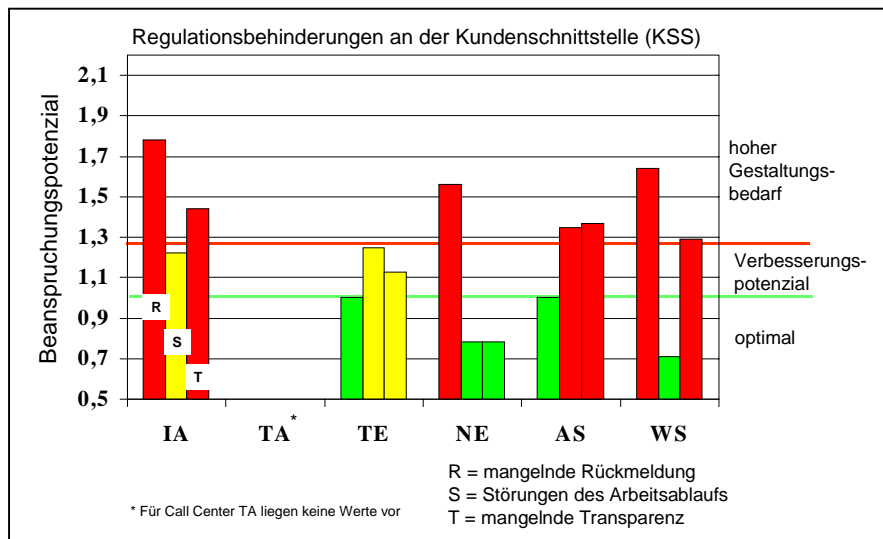


**Abbildung 33: Ausprägung der Arbeitsgestaltungsdimensionen in den einzelnen Call Centern für die Kundenschnittstelle.**

Es ergeben sich durchaus Differenzierungen für die einzelnen Call Center. Allerdings sind die Tätigkeitsspielräume und die Leistungsvorgaben immer ein wichtiger Punkt, zu dem Gestaltungsüberlegungen angestellt werden sollten.



Die weitere genauere Betrachtung der Kundenschnittstelle zeigt, dass in drei Call Centern eine wichtige Belastungsquelle die „mangelnde Rückmeldung“ der Kunden ist.



**Abbildung 34: Ausprägung der Arbeitsgestaltungsmerkmale an der Kundenschnittstelle.**

Auch das Merkmal „mangelnde Transparenz“ liegt immerhin bei drei Call Centern im hoch belastenden Bereich. Hier handelt es sich offensichtlich um unverständliche Kundenaussagen oder schlecht ausgedrückte Anliegen, die dann von den Agents durch vermehrtes Rückfragen geklärt werden müssen. Sowohl die „mangelnde Transparenz“ als auch die „fehlende Rückmeldung“ ließen sich eventuell durch spezielle Kommunikationsmittel auflösen. Gezielte Möglichkeiten und das Einüben von Rückfragen können in der Eingangsqualifizierung und in die Auffrischungsveranstaltungen der Agents eingebaut werden. Zur Verbesserung der Rückmeldung könnte eine entsprechende Frage in das Script (auf dem Bildschirm oder mental) aufgenommen werden, etwa: „Ist diese Lösung für Sie in Ordnung?“ oder ähnliches.

Im weiteren soll die Mensch-Maschine-Schnittstelle genauer betrachtet werden, da auch ihre Kennwerte hoch ausfallen. Zunächst sind die Ausprägungen der fünf Arbeitsgestaltungsdimensionen von Interesse, um Aufschluss über spezifische Schwierigkeiten mit der Software zu erhalten.

Abbildung 35 zeigt die vier relevanten Dimensionen an der MMS, die fünfte Dimension „Kommunikation/Kooperation“, die aus den Items „Einzelarbeit“ und „häufige Abstimmungen“ besteht wird für die MMS aus Plausibilitätsgründen nicht berücksichtigt. Regulationsbehinderungen sind immerhin in der Hälfte der Call Center nicht vorhanden, in zwei weiteren verbesserungsfähig und einmal besteht hoher Gestaltungsbedarf. Auffallend ist, dass zwei Dimensionen - „Tätigkeitsspielräume“ und „Leistungsvorgaben“ - an der MMS in jedem Fall hohe Werte aufweisen. Dies bedeutet, dass die verwendete Software nur sehr wenig individuelle Schritte bei der Bearbeitung der Calls zulässt und jeden Arbeitsschritt genau vorschreibt. Weiter bestehen durch die Software auch enge Leistungsvorgaben mit entsprechender Zeitvorgabe und Kontrolle. Hier sollen Überlegungen zum Datenschutz an einzelnen Arbeitsplät-

zen (z.B. nur Gruppenauswertung von Daten) ansetzen, um die Agents nicht jeden Tag zum „gläsernen Menschen“ zu machen.

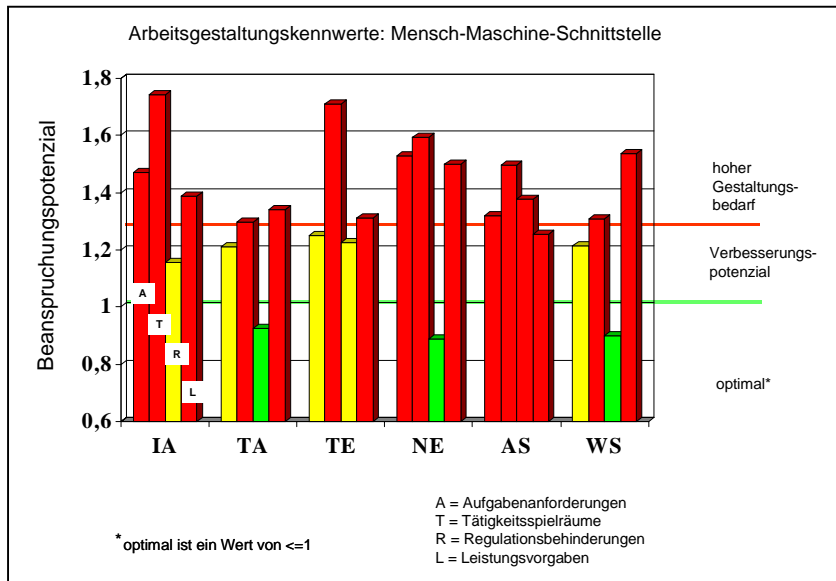


Abbildung 35: Arbeitsgestaltungsdimensionen an der Mensch-Maschine-Schnittstelle.

Für die Aufgabenanforderungen an der MMS gilt, dass sie bei der Hälfte der CC sehr schlecht sind und bei der anderen Hälfte in den mittleren Bereich fallen. Die Masken und Oberflächen sowie ihre Reihenfolge und Anordnung zur Bearbeitung von Anfragen und Prozessen sollte in jedem Fall überprüft werden, um Verbesserungen zu programmieren.

Die weitere Differenzierung in Einzelmerkmale belegt den Anteil der „Störungen des Arbeitsablaufs“ an der Höhe der Beanspruchung. Ein häufiges Problem sind die Systemresponsezeiten von Software bzw. genau vorgeschriebene Reihenfolgen ohne die Möglichkeit, bestimmte Schritte (Einzelmasken zur Eingabe die nicht ständig gebraucht werden) zu überspringen. Offenbar ist die Software zwar durchschaubar (optimale Werte bei Transparenz), aber die Rückmeldung über abgeschlossene Vorgänge kann verbessert werden.

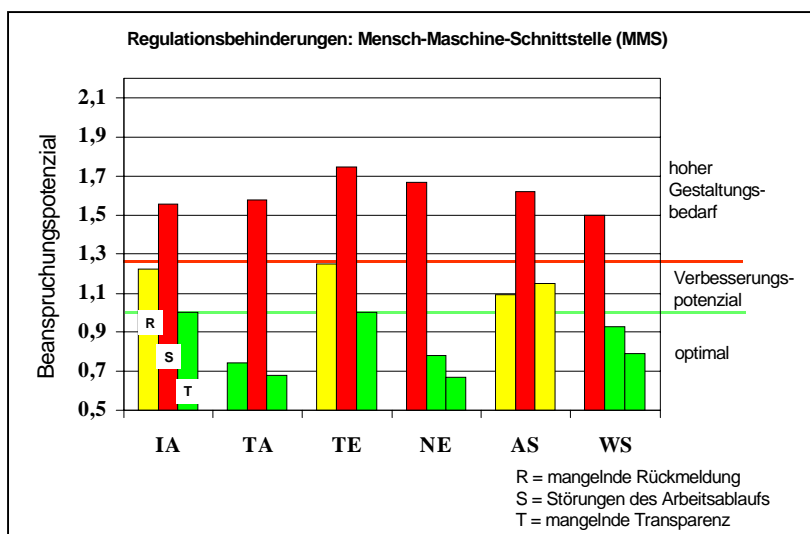


Abbildung 36: Arbeitsgestaltungsmerkmale in der Dimension Regulationsbehinderungen an der Mensch-Maschine-Schnittstelle.

Die nächste Abbildung zeigt die Ausprägungen der einzelnen Arbeitsgestaltungsmerkmale (Items) der Gesamtstichprobe an der Aufgabenschnittstelle. Am meisten beanspruchen die „routinisierten Handlungen“, „kurzzyklische Tätigkeiten“ und (der geringe) „Handlungsspielraum“. Weitere gestaltungsbedürftige Merkmale sind Arbeitsablaufstörungen und Leistungsvorgaben.

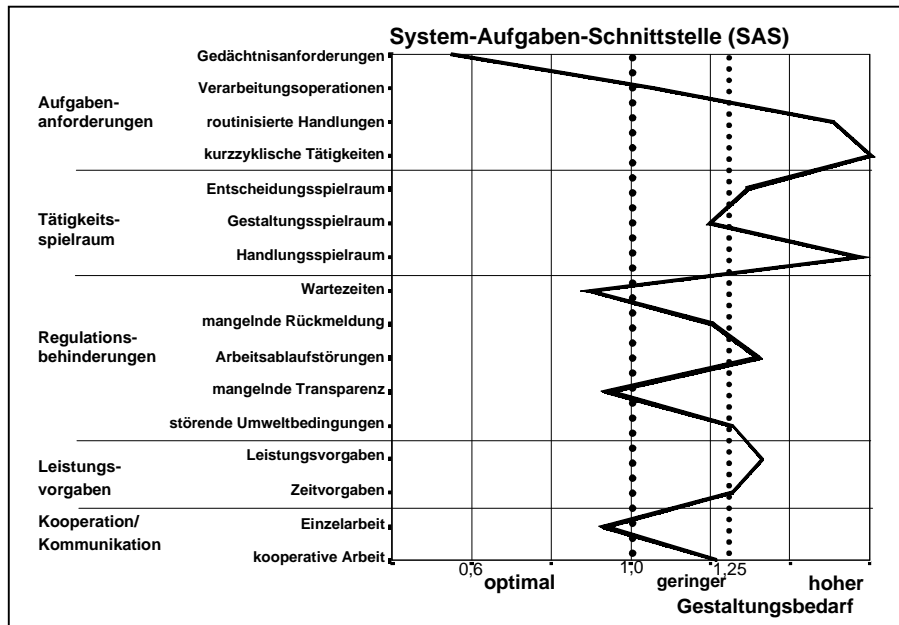


Abbildung 37: Ausprägung der Arbeitsgestaltungsmerkmale an der Systemaufgabenschnittstelle (SAS).

Die Betrachtung der unterschiedlichen Kennwerte soll damit abgeschlossen sein. Allerdings bietet das SynBA-Verfahren darüber hinaus viele Möglichkeiten, Aufschluss über den Status Quo der Arbeitsplatz- und Aufgabengestaltung zu bekommen. Es sind weitere Differenzierungen möglich, die in der Praxis bei spezifischen Aufgabenstellungen hilfreich für die Optimierung sind. Der folgende Abschnitt befasst sich mit der Befindlichkeit bzw. der emotionalen Regulation der Agents.

**Ausprägung der Befindlichkeit: Emotionen bei der Arbeit**

Im folgenden sind zunächst die Mittelwerte und Standardabweichungen für die 24 Einzelitems zur Befindlichkeit bzw. subjektiv erlebten Beanspruchung dargestellt. Anschließend werden die Items theoriegeleitet zu Dimensionen (z.B. „MEN\_1“ und „MEN\_2“) zusammengefasst und einer Hauptkomponentenanalyse unterzogen. Die Items der Dimensionen MEN, MOT, EMO und PHY repräsentieren dabei diejenigen Adjektive, die auch im SynBA-Verfahren im Rahmen der Wirkungsanalyse benutzt wurden (vgl. dazu Abschnitt 3.4.1, Wieland-Eckelmann et al. 1999). Der Wert für Cronbach’s Alpha für die Gesamtskala beträgt .87.

**Tabelle 13: Itemstatistiken für die Befindens- und Beanspruchungsdimensionen (n = 107)**

Item	m	s	Item	m	s
MEN_1	3,58	,58	Aerger_2	1,44	,65
MEN_2	3,56	,58	Monotonie	1,46	,70
MOT_1	3,70	,50	posEMO_1	2,57	,78
MOT_2	2,95	,69	posEMO_2	3,03	,70
Kontr_1	3,31	,70	posEMO_3	2,93	,75
Kontr_2	2,20	,91	posEMO_4	2,94	,84
Flow	1,64	,80	posEMO_5	2,88	,69
EMO_1	1,58	,64	negEMO_1	1,59	,60
EMO_2	1,66	,67	negEMO_2	1,32	,74
PHY_1	1,57	,65	negEMO_3	1,33	,56
PHY_2	1,90	,76	negEMO_4	1,39	,60
Aerger_1	1,27	,54	negEMO_5	1,32	,54

Positive Befindlichkeiten bzw. Beanspruchungen sind erwartungsgemäß höher ausgeprägt als Negative; dieses Muster von negativen bzw. positiven Emotionszuständen findet sich auch bei den meisten Persönlichkeitstests (vgl. z.B. STAI von Laux et al, 1981). Das Item „selbstvergessen“ zur Erhebung der Flow-Ausprägung wurde für weitere Berechnungen nicht mehr berücksichtigt, weil es sich als uneindeutig erwies. Weiter oben wurde darauf hingewiesen, dass der Arbeitskontext Telefonkommunikation hohe Präsenz und sehr bewusst verbale Reaktionen erfordert – dies kann der Grund sein, warum es bei der Arbeit im Call Center im Gegensatz zu anderen Tätigkeiten wie beispielsweise Software-Entwicklung nur schwer zu Flow-Zuständen kommen kann. Gleichzeitig ist dies ein Hinweis auf die Grenzen der Arbeitsgestaltung im Teleservice.

### Hauptkomponentenanalyse der Befindlichkeitsdimensionen

Die faktorenanalytische Auswertung der Dimensionen zeigt, dass eine dreifaktorielle Lösung die latenten zugrundeliegenden Faktoren am besten abbildet bzw. sich aufgrund der ermittelten Eigenwerte (Abbruchkriterium: Eigenwerte < 1) anbietet (Tabelle 14).

**Tabelle 14: Eigenwerte und erklärte Varianz und Kommunalitäten**  
**Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse**  
**Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung**

Eigenwerte	% Varianz	Kumulierte Varianz (%)	Kommunalitäten	
2,70	30,30	33,95	NEG_EMO	,794
2,17	24,21	59,36	EMO	,673
1,41	15,70	70,21	MOT	,769
			KONTR	,866
			AERGER	,643
			PHY	,522
			MEN	,740
			POS_EMO	,769
			Monotonie	,542

Die drei Faktoren, deren Faktorladungen in Tabelle 15 aufgeführt sind, weisen eine gut interpretierbare Faktor-Struktur auf, wobei zwei Dimensionen jeweils auf zwei Faktoren substantielle Ladungen aufweisen. Die Dimension Monotonie weist sowohl auf dem Faktor 1 als auch auf dem Faktor 2 substantielle Ladungen auf. Das umgekehrte Vorzeichen dieser Ladungen zeigt, dass Monotonieerleben sowohl einen dämpfenden Effekt auf die positive, funktionale Beanspruchung (Faktorwert  $-.52$ ) als auch umgekehrt, einen verstärkenden Effekt auf das dysfunktionale, negative Beanspruchungserleben (Faktorwert  $.52$ ) haben wird. Bei der Dimension „Positive Emotionen“ finden sich zwei gleichgerichtete Ladungen auf Faktor 2 und 3. Die Dimensionen „Negative Emotionen“ und „Positive Emotionen“ repräsentieren die in der Literatur beschriebenen Faktoren „Negativity“ bzw. „Positivity“ (vgl. dazu u.a. Watson & Clark 1984; Diener & Emmons 1984).

Nach der Theorie der Beanspruchungsoptimalität können diese drei Faktoren wie folgt interpretiert werden:

Faktor 1 (DB) repräsentiert ein Beanspruchungsmuster, das den Kriterien der dysfunktionalen Beanspruchung entspricht. Kernmerkmale dieses Faktors sind die Skalen: Negative Emotionen, Ärger, Ängstliche/innere Anspannung sowie körperliches Unwohlsein.

Faktor 2 (FB) repräsentiert ein funktionales Beanspruchungsmuster mit den Dimensionen: Mentale und motivationale Beanspruchung.

Faktor 3 (PK) weist eine interessante Kombination von Kontrollerleben und positiver Emotion auf. Ganz im Sinne von Dörner (1993) wird hier der Zusammenhang zwischen Kontrollierbarkeit von Situationen und positiven Emotionen deutlich.

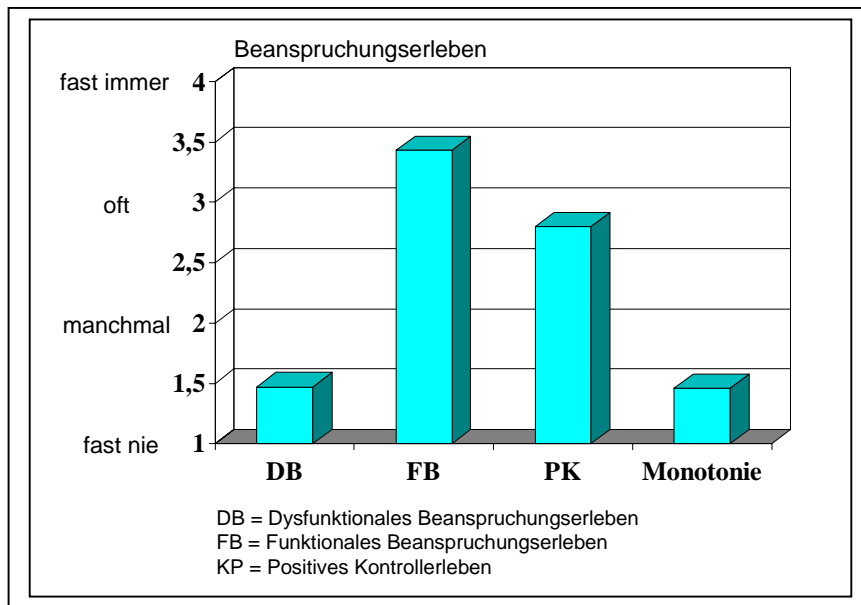
**Tabelle 15: Rotierte Komponentenmatrix (die Rotation ist in 5 Iterationen konvergiert)**

Befindlichkeit	Faktor		
	1	2	3
Dimensionen	Dysfunktionales Beanspr.erleben	Funktionales Beanspruchungserleben	Positives Kontrollerleben
Negative Emotionen (Negativity)	,886		
Ärger	,776		
Innere Anspannung (EMO)	,749		
Körperliche Beschwerden (PHY)	,709		
Monotonie	,521	-,520	
Mentale Beanspruchung (MEN)		,859	
Motivationale Beanspruchung (MOT)		,818	
Kontrollerleben			,925
Positive Emotionen (Positivity)		,587	,650

Bei der Zusammenfassung der Dimensionen der drei Faktoren zu einem Gesamtwert, wurde die Dimension „Monotonie“ als eigenständige Dimension beibehalten, da sie aufgrund ihrer gegensätzlichen Faktorladungen und inhaltlichen Bedeutung (z.B. im Rahmen des BMS-Inventars von Plath & Richter 1984) eine Sonderstellung einnimmt. Für die Dimension „Positive Emotionen“ wurde wegen der höheren Faktorladung eine Zuordnung zum Kontrollerleben vorgenommen.

Die mittleren Ausprägungen für die drei Faktoren und die Dimension Monotonie finden sich in der nachfolgenden Abbildung. Insgesamt zeigt sich, dass die positiven Befindlichkeiten bzw. Beanspruchungen deutlich höher ausgeprägt sind als die negativen. Diese Unterschiede lassen sich jedoch nicht einfach so interpretieren, dass davon ausgegangen werden kann, dass Call Center Arbeitsplätze hauptsächlich mit positiven Beanspruchungen einhergehen. Meines Erachtens gibt es zwei Gründe, für dieses Phänomen: Erstens werden positive Befindlichkeiten generell günstiger beurteilt als negative, zum zweiten gehört die positive Gestimmtheit zu einer Art Soll-Wert der Organisation Call Center, weil die positive Ausstrahlung (das „Lächeln in der Stimme“) zu den wesentlichen Voraussetzungen dieser Arbeit ge-

hört und von Anfang an im Mittelpunkt der Ausbildung und Einarbeitung steht. Insofern werden Items wie „fröhlich“, „vergnügt“ oder „beschwingt“ mit hoher Wahrscheinlichkeit stärker in die Kategorie „oft“ fallen als Items wie „aggressiv“ oder „zornig“. Dieser Fehler, der sich aus der sozialen Erwünschtheit ergibt, sollte bei folgenden Untersuchungen mit veränderten Formulierungen und Antwortskalen reduziert werden.



**Abbildung 38: Zusammenhang des Beanspruchungserlebens mit den drei Faktoren der Befindlichkeit und dem Item „gelangweilt“ (Monotonie).**

Die drei Faktoren bzw. ihre jeweils zu einer Skala zusammengefassten Dimensionen korrelieren vergleichsweise gering miteinander, was in folgender Tabelle zum Ausdruck kommt (Spearman rho):

**Tabelle 16: Korrelationen der drei Faktoren der Befindlichkeit**

	Dysfunktionale Beanspruchung	Positives Kontrollerleben
Funktionale Beanspruchung	-.19	.37**
Positives Kontrollerleben	-.23*	

Der Sachverhalt, dass negative, dysfunktionale und positive, funktionale Beanspruchung nicht signifikant korreliert sind, bedeutet, dass hier tatsächlich zwei unabhängige Wirkungsprozesse beteiligt sind. Die Doppelrolle der Beanspruchung zeigt sich damit auch hier in den im Teleservice erhobenen Daten. Für die Arbeitsgestaltung bedeutet dies, dass man für die Optimierung einerseits dysfunktionale Beanspruchung reduzieren und andererseits die funktionale Beanspruchung sowie das positive Kontrollerleben steigern kann.

## Zusammenhänge von Befindlichkeit und Arbeitsgestaltung

Inwieweit Arbeitsbedingungen – gemessen als die Arbeitsgestaltungsmerkmale aus dem SynBA-Verfahren - das Erleben von Beanspruchung und Befindlichkeit beeinflussen, sollen die nächsten Berechnungen klären. Im folgenden wird zunächst untersucht, in welchem Ausmaß die Faktoren der Befindlichkeitsskala mit den Bewertungskennwerten von SynBA (Gesamtkennwert und KSS-Kennwert) korreliert sind.

**Tabelle 17: Korrelationen der drei Befindlichkeitsfaktoren mit dem Gesamtbelastungskennwert (GK) und dem Kennwert der Kundenschnittstelle (KSS)**

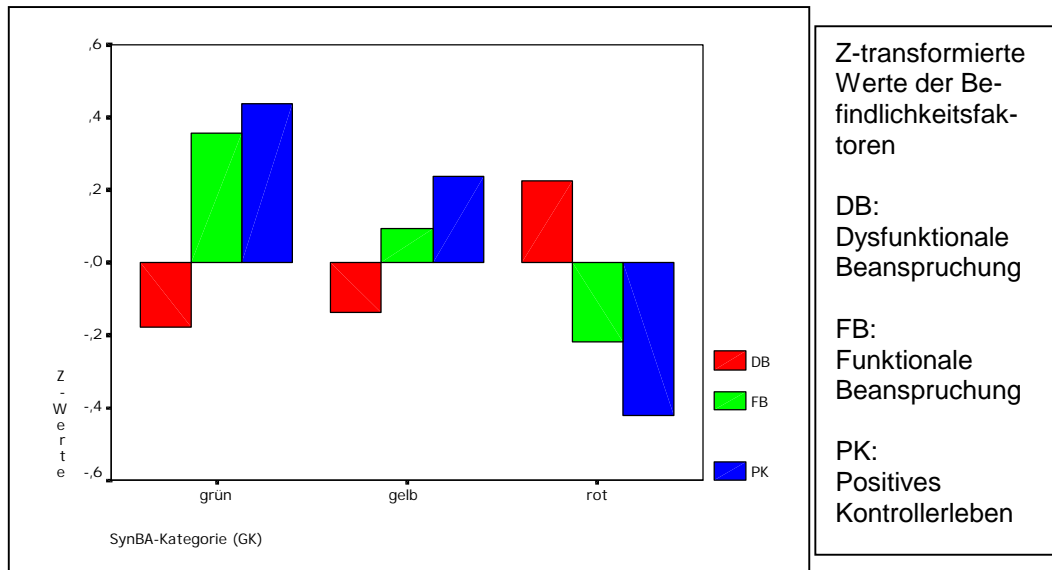
	Dysfunktionale Beanspruchung	Funktionale Beanspruchung	Positives Kontrollerleben
GK	.13	-.12	-.39**
KSS	.19	-.37**	-.46**

Die Befunde in Tabelle 17 zeigen, dass ein optimal gestalteter Arbeitsplatz (geringer GK-Wert bzw. KSS-Wert) mit einem stark ausgeprägten Kontrollerleben einhergeht sowie mit einer hohen funktionalen Beanspruchung. Letzteres gilt dann, wenn die Kundenschnittstelle (KSS) gut gestaltet ist. Dies ist dann der Fall, wenn die zugestandene Rollenkompetenz, die Spielräume und Qualifizierungen der Agents sowie die Skripte für die Telefonie aufgabenangemessen sind. Die Dysfunktionale Beanspruchung ist dagegen mit den Gesamtbeanspruchungskennwerten (GK und KSS-GK) unkorreliert.

Als Fazit lässt sich formulieren: Gut gestaltete Arbeitsplätze fördern die positiven, motivations- und leistungssteigernden Humanressourcen.

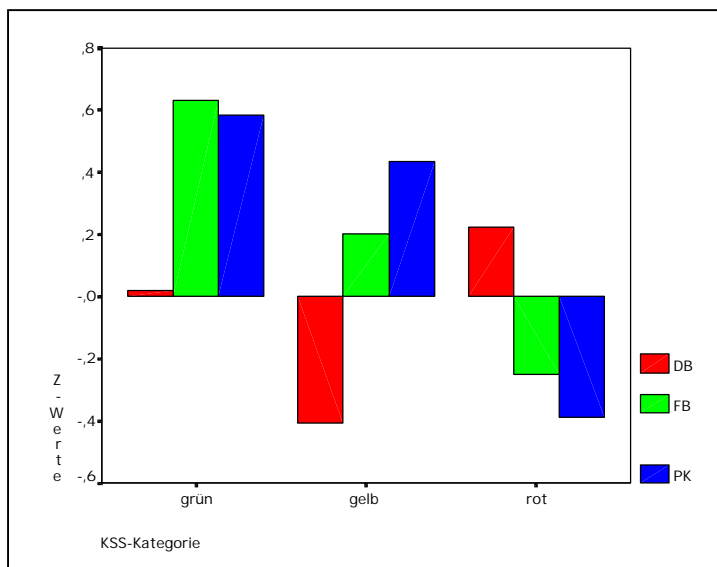
Im folgenden sind die Zusammenhänge der drei Befindlichkeitsfaktoren (DB: Dysfunktionale Beanspruchung, FB: Funktionale Beanspruchung und PK: Positives Kontrollerleben) zwischen optimal (grün), suboptimal bzw. verbesserungswürdigen (gelb) und gestaltungsbedürftigen (rot) Arbeitsplätzen dargestellt. Es zeigen sich sehr eindeutige Zusammenhänge für die drei SynBA-Gesamtkennwert-Kategorien mit der funktionalen Beanspruchung (FB) sowie dem positiven Kontrollerleben (PK). Statistisch bedeutsam bzw. signifikant sind dabei jedoch nur die Unterschiede zwischen den drei Kategorien für das positive Kontrollerleben ( $F = 5,71$ ;  $p < .01$ ).





**Abbildung 39: Zusammenhang der drei Befindlichkeitsfaktoren mit den Dringlichkeitsstufen der Gestaltung (Gesamtbelastungskennwerte) aus dem SynBA-Verfahren.**

Ein differenzierteres Bild ergibt sich für die drei Kategorien „grün“, „gelb“ und „rot“, wenn sie auf der Grundlage der Kennwerte für die Kundenschnittstelle (KSS) gebildet werden. Hier zeigen sich für alle drei Befindlichkeits- und Beanspruchungsarten signifikante Unterschiede (vgl. Tabelle 18, nächste Seite). Bei den Einzelvergleichen (Scheffé-Test) zeigen sich für die KSS-Kategorien folgende signifikanten Unterschiede: Bei Dysfunktionaler Beanspruchung (DB Befindlichkeitsfaktor) unterscheiden sich die SynBA-Kategorien gelb und rot ( $p = .027$ ), bei Funktionaler Beanspruchung (FB) grün und rot ( $p = .037$ ) und bei Positives Kontrollerleben (PK) grün und rot ( $p = .01$ ) sowie gelb und rot ( $p = .01$ ).



**Abbildung 40: Zusammenhänge der Befindlichkeitsfaktoren mit den Schnittstellenkennwerten der KSS.**

Da auf die Arbeit mit Kundinnen und Kunden bezogen von den Agents die gleichen Arbeitsgestaltungsmerkmale beurteilt werden wie bei den anderen Schnittstellen, liegt die Schluss-

folgerung nahe, dass auch hier Sachverhalte wie enge Spielräume, hohe Vorgaben und Kontrolle sowie einseitige Aufgabenanforderungen ausschlaggebend sind.

**Tabelle 18: F-Werte und Signifikanzniveaus für die drei Kategorien der KSS**

KSS-Kategorien (grün, gelb, rot)		
	F	Signifikanz
<b>Dysfunktionale Beanspruchung</b>	3,783	,027
<b>Funktionale Beanspruchung</b>	4,339	,016
<b>Positives Kontrollerleben</b>	9,506	,000

Im folgenden werden die Rangkorrelationen (Spearman rho) für die Zusammenhänge zwischen den Dimensionen der Arbeitsgestaltung und den Kennwerten für die Schnittstelle KSS sowie diesen Dimensionen, die sich auf den Gesamtkennwert von SynBA, d.h. dem Mittel aus den drei Schnittstellen SAS, MMS und OSS beziehen, dargestellt.

**Tabelle 19: Korrelationen der Arbeitsgestaltungsdimensionen aus der Kundenschnittstelle mit den drei Faktoren der Befindlichkeit**

KSS- Dimensionen	Dysfunktionales Beanspruchungs-erleben	Funktionales Beanspruchungs-erleben	Positives Kontrollerleben
<b>A- Aufgabenanforderungen</b>	-,09	-,19	-,35**
<b>T-Tätigkeitsspielräume</b>	,12	-,19	-,48**
<b>R-Regulationsbehinderungen</b>	,34**	-,24*	-,01
<b>L-Leistungsvorgaben</b>	,03	-,05	-,05
<b>K-Kommunikation/Kooperation</b>	-,02	-,20 <sup>.06</sup>	-,04

\* Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 signifikant (2-seitig).

\*\* Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 signifikant (2-seitig).

Wie aus Tabelle 19 ersichtlich, ist vor allem das Positive Kontrollerleben mit den Dimensionen „Aufgabenanforderungen“ und „Tätigkeitsspielräume“ signifikant korreliert. Tätigkeiten, die durch wenig komplexe bzw. kurzzyklische Aufgaben gekennzeichnet sind und/oder durch geringe Handlungs- und Entscheidungsspielräume, sind verbunden mit einem geringen Kontrollerleben. Für Regulationsbehinderungen ist dagegen festzuhalten, dass diese mit dysfunktionalen positiv ( $\rho = .34$ ) und funktionalen Beanspruchungen negativ ( $\rho = -.24$ ) korreliert sind. Regulationsbehinderungen fördern also dysfunktionale und verringern funktionale Beanspruchung.

Für die Zusammenhänge der drei Befindlichkeitsfaktoren mit dem Gesamtbelastungskennwert von SynBA (drei Schnittstellen enthalten) finden sich ähnliche Korrelationen.

**Tabelle 20: Korrelationen der drei Befindlichkeitsfaktoren mit den Arbeitsgestaltungsdimensionen des Gesamtbelastungskennwerts)**

<b>Dimensionen belastung MMS)</b>	<b>Gesamt- (SAS, OSS, MMS)</b>	<b>Dysfunktionales Beanspruchungs- erleben</b>	<b>Funktionales Beanspruchungs- erleben</b>	<b>Positives Kontrollerleben</b>
<b>A- Aufgabenanforderungen</b>		-,11	-,13	-,35
<b>T-Tätigkeitsspielräume</b>		,08	-,12	-,46**
<b>R-Regulationsbehinderungen</b>		,34**	-,19	-,07
<b>L-Leistungsvorgaben</b>		-,03	,12	,09
<b>K-Kommunikation/Kooperation</b>		-,03	-,12	-,18

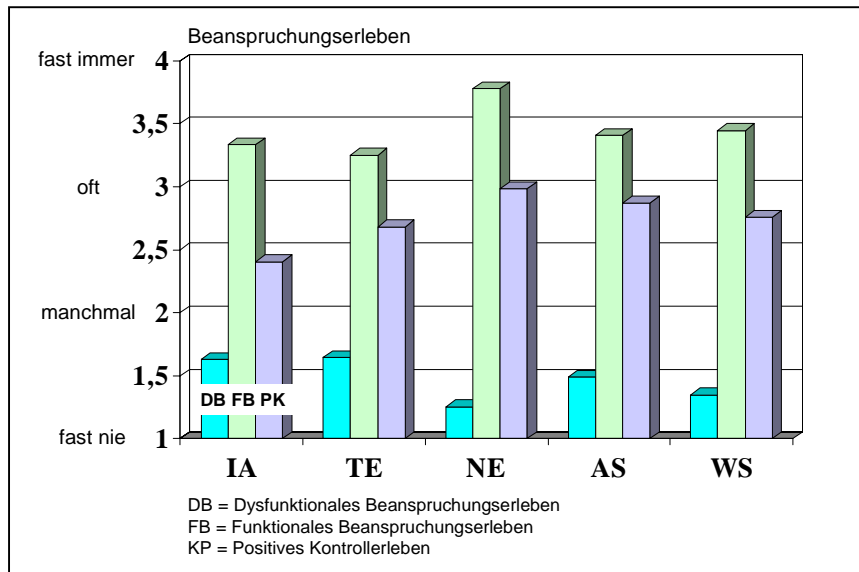
\* Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 signifikant (2-seitig).

\*\* Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 signifikant (2-seitig).

Die deutlichsten Zusammenhänge ergeben sich an zwei Stellen: Positives Kontrollerleben ist hoch negativ mit (kleinen) Tätigkeitsspielräumen korreliert und dysfunktionale Beanspruchung hängt hochsignifikant mit der Dimension Regulationsbehinderungen zusammen. Dies gibt gleichzeitig interessante Hinweise für entsprechende Gestaltungsmaßnahmen. Im weiteren wird zur Ausdifferenzierung und Unterscheidung der untersuchten Call Center die Befindlichkeit der einzelnen Untersuchungseinheiten betrachtet.

### **Befindlichkeit und Beanspruchungserleben in den verschiedenen Call Centern**

Die Ausprägung der drei Faktoren der Befindlichkeit ist in den fünf Call Centern (für TA liegen keine Befindlichkeitsdaten vor) durchaus unterschiedlich. Die Organisationseinheiten unterscheiden sich vor allem in bezug auf das Ausmaß des dysfunktionalen und funktionalen Beanspruchungserlebens ( $F = 2,89$ ;  $p < .03$ ; bzw.  $F = 2,11$ ;  $p < .09$ ;  $df 4, 86$ ), wobei der Unterschied für das funktionale Beanspruchungserleben nur tendenziell ist. Für das Positive Kontrollerleben lassen sich die Unterschiede nicht absichern (Abbildung 41: Befindlichkeit und Beanspruchungserleben in den verschiedenen Call Centern.).



**Abbildung 41: Befindlichkeit und Beanspruchungserleben in den verschiedenen Call Centern.**

Deutlich wird, dass das funktionale Beanspruchungserleben am stärksten ausgeprägt ist; Positives Kontrollerleben liegt im mittleren Bereich, und das dysfunktionale Beanspruchungserleben ist am geringsten ausgeprägt. Es besteht offenbar die Tendenz, negative Befindlichkeiten nur in geringem Ausmaß anzugeben; dies ist jedoch nicht spezifisch für die Tätigkeit im Call Center, wie Studien in anderen traditionellen Branchen (z.B. Bildschirmarbeitsplätze in der öffentlichen Verwaltung; vgl. dazu Wieland, in Vorb.) gezeigt haben.

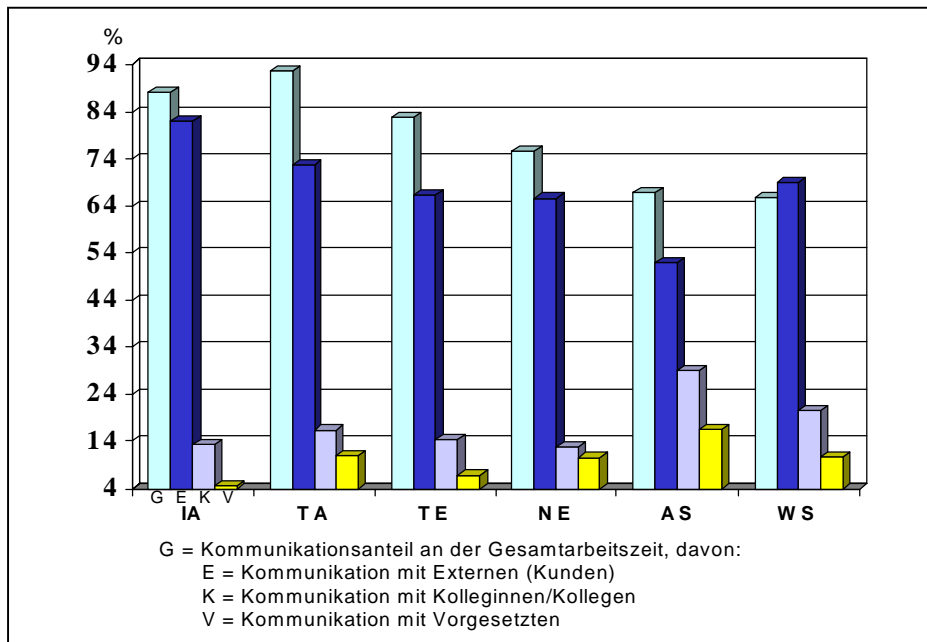
Hier liegt meines Erachtens auch eine Konfundierung mit anderen Variablen vor, die in der vorliegenden Untersuchung nicht erhoben wurden. Das Arbeitsklima der beiden Call Center mit den geringsten Ausprägungen des dysfunktionalen Beanspruchungserlebens (NE und WS) zeichnen sich dadurch aus, dass ein hoher Zusammenhalt der Kolleginnen und Kollegen (beide CC-Beschäftigten bezeichnen dies in informellen Gesprächen als „Wir-Gefühl“) besteht und dadurch sich unter Umständen gerade die Befindlichkeitsangaben in die positive Richtung bewegen.

Im nun folgenden Abschnitt werden die Daten des Fragebogens „Beanspruchungswirkung aus Kommunikation BewiKo“ ausgewertet und beschrieben.

### 6.2.2.3 Beanspruchungswirkung aus Kommunikation: Ergebnisse des Fragebogens

Zunächst werden die Abfragen zu „Kommunikationsanteile mit Externen, KollegInnen und Vorgesetzten“, sowie der prozentuale Anteil der Kommunikationszeit an der Gesamtarbeitszeit dargestellt, um die Bedeutung der Kommunikation abzubilden. Der Kommunikationsanteil beträgt in der untersuchten Stichprobe mindestens 65%, meist zwischen 75 und 90% der Arbeitszeit. Diese Tatsache *muss* Auswirkungen auf die Beanspruchung haben, weil die Regulationsvorgänge von Personen während der Kommunikation sich auf mehreren Ebenen abspielen im Unterschied zu beispielsweise Sachbearbeitungstätigkeiten, die alleine am Schreibtisch ausgeführt werden. Auch ist die Kontrolle bei der Kommunikation geringer als

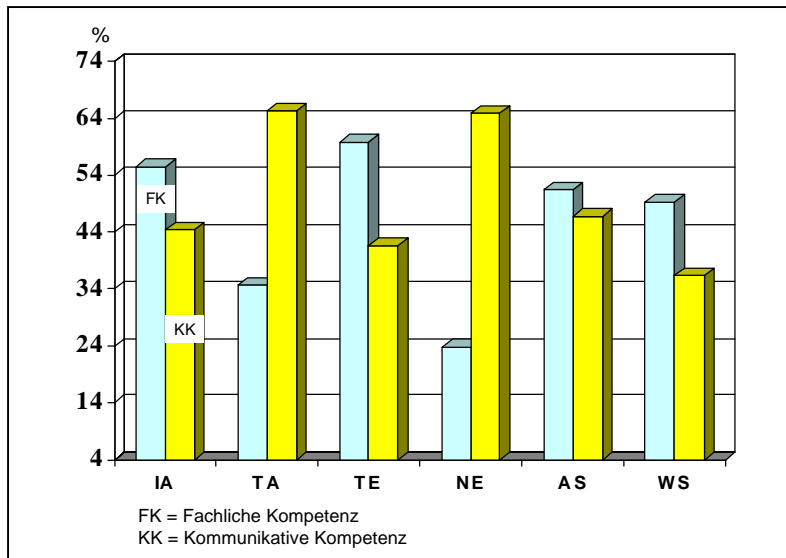
bei Einzelarbeit, vor allem wenn es sich um Gespräche mit immer wieder neuen, fremden Gesprächspartnern handelt, die ihre Anliegen sehr unterschiedlich ausdrücken.



**Abbildung 42: Anteile der Kommunikation an der Arbeit.**

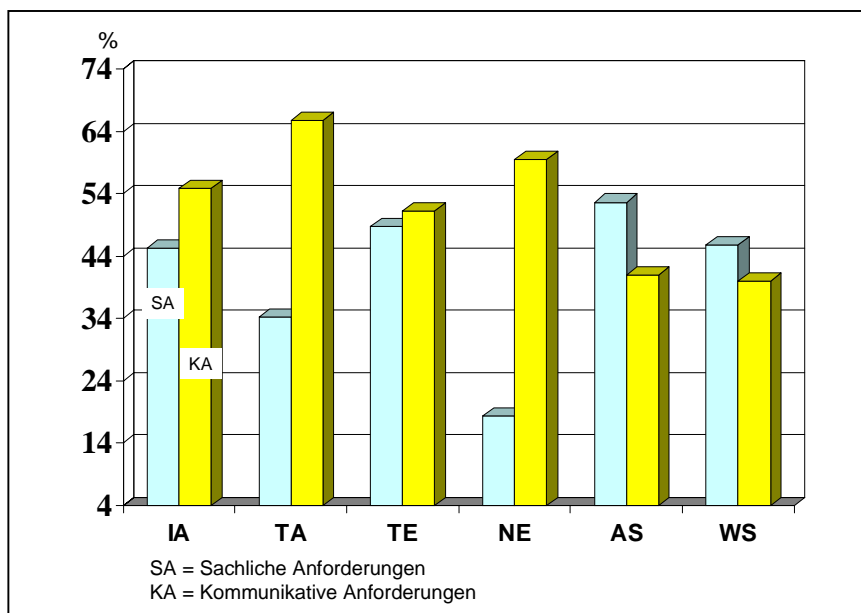
Der Anteil der Kommunikation mit Kunden, also wechselnden Gesprächspartnern, beträgt im Telefonservice dieser Stichprobe mindestens 50%. Für das Call Center AS mit den kleinsten Werten (Direktversicherung mit relativ hohem Anteil an Versicherungskaufleuten und Backoffice/Sachbearbeitungstätigkeiten) bedeutet das, dass immerhin ca. ein Drittel der Arbeitszeit aus der Kommunikation mit Externen besteht. Für TA heißt dies, dass 93% Kommunikationsanteil an der Gesamtarbeitszeit und davon 73% mit externen Personen verbracht werden. Das sind ca. zwei Drittel der Arbeitstage, die ausschließlich mit Kundenkommunikation ausgefüllt sind. Kontakte mit Führungskräften liegen meist unter 10% und der Austausch mit Kolleginnen und Kollegen beträgt oft weniger als 15%. Den Folgen für die interne Kommunikation der Service-Organisation sollte unbedingt Beachtung geschenkt werden. Eventuell sollten gezielt Möglichkeiten zum kollegialen Austausch, zu Kurzpausen und zur Steigerung der informellen Kommunikation geschaffen werden.

Die Verteilung der Anwendung von Sachwissen und kommunikativen Kompetenzen für die Arbeitsausführung wurde erfragt, um mögliche Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Call Center-Tätigkeiten herauszufinden. Die Abbildung zeigt erhebliche Unterschiede bei den Serviceleistungen:



**Abbildung 43: Verteilung von fachlicher und kommunikativer Kompetenz bei der Arbeit.**

In vier Call Centern überwiegt die Notwendigkeit fachlicher Kenntnisse zur Erfüllung des Arbeitsauftrags um ca. 5 –15%, in zwei Service Centren wird die Anwendung kommunikativer Kompetenzen als doppelt so wichtig betrachtet wie die Anwendung von Fachwissen. Dies hat in erster Linie mit dem Aufgabeninhalt der Kommunikation zu tun. Die spezielle Verteilung an Sach- oder Kommunikationskompetenz muss nicht zwangsläufig bedeuten, dass die Höhe der Beanspruchung aus diesen beiden parallelen Anforderungen identisch ist mit ihrer Verteilung. Deshalb wird weiter nach Beanspruchung aus Sachebene einerseits und Kommunikation (Beziehungsebene) andererseits gefragt.



**Abbildung 44: Beanspruchung aus Sach- und Kommunikationsanforderungen.**

Abbildung 43 zeigt, dass die Beanspruchung durch Kommunikation meist etwas höher ausfällt als die Beanspruchung aus der Sachaufgabe. Dies belegt noch einmal, dass die Telefonie besondere Gestaltungserfordernisse aufweist: Call Center-Agents sind permanent dop-

pelt beansprucht und dies zum großen Teil aus einer Quelle, die bei traditionellen Bürotätigkeiten gar nicht ins Gewicht fällt. Schon deshalb sollten gute Arbeitsbedingungen und spezifische Unterstützung von der Organisation zur Verfügung gestellt werden.

Weiter oben wurden die emotionalen Anforderungen bzw. die „Gefühlsarbeit“ ausführlich dargestellt und diskutiert. Dabei wurde eine Differenzierung der Gesprächsinhalte während der Dienstleistung oder der Telefonie als bedeutsam angenommen. Die nächste Frage des BeWiKo-Fragebogens hat deshalb explizit die Erfassung der durchschnittlichen Häufigkeit gefühlsmäßig berührender Situationen zum Ziel.

Die Häufigkeit emotional berührender Situationen während der Call Center Tätigkeit beträgt in der Gesamtstichprobe wie in Tabelle 22 dargestellt:

**Tabelle 21: Häufigkeitsangaben für die Anzahl „gefühlsmäßig berührender Situationen“**

Häufigkeitskategorie	nie	2 – 3 mal im Monat	2 – 3 mal pro Woche	mehrmals pro Woche	einmal täglich	mehrmals täglich
Angaben in %	9,4	39,6	18,9	9,4	7,5	15,1

Fast die Hälfte der untersuchten Personen geben die Anzahl gefühlsmäßig berührender Situationen in ihrer Arbeit als sehr gering (nie oder 2-3mal pro Monat) an. Ein knappes Drittel hat die Erfahrung mit mehrmals bzw. 2-3mal pro Woche. 22,6% der Teleservice-Beschäftigten hat täglich oder sogar mehrmals täglich entsprechende Situationen am Telefon. Von 107 befragten Agents nannten 84 ein Beispiel für eine solche Situation.

Die Angaben zeigen insgesamt zwei Drittel der Kommunikatoren mit expliziten Gefühlsreaktionen, die nicht häufiger als 2-3mal pro Woche auftreten. Meines Erachtens ist dies ein Beleg dafür, dass sich die Arbeitswissenschaft bei der Gestaltung der Teleservice-Dienstleistungen nicht oder nicht nur auf „Gefühls- oder Emotionsarbeit“ fokussieren sollte. Dem Teleservice vergleichbare Anforderungen gibt es mit hoher Wahrscheinlichkeit auch in der Gastronomie, im Einzelhandel und bei BusfahrerInnen im Nahverkehr. Die Gestaltungsnotwendigkeiten bestehen viel stärker in der Optimierung der Aufgabeninhalte und der Quantität der Telefonie sowie der Unterstützung der Kommunikationsarbeit an sich, auch ohne belastende Gesprächsinhalte. Auch sachbezogene, erfolgreiche Kommunikation ist beanspruchend – dies sollte anerkannt und gewürdigt werden.

Die Kategorisierung gefühlsmäßig berührender Situationen und entsprechende Beispiele sind in Tabelle 23 zusammengestellt:

**Tabelle 22: Kategorisierung der gefühlsmäßig berührenden Situationen**

Situation	Anzahl	Beispiel	Gefühl
Schwere Kundenprobleme wie Tod, Unfall, finanzielle Notlagen	38	Unfall des 20jährigen Sohnes	Trauer, Ohnmacht, Mitleid, Hilfslosigkeit
Persönliche Angriffe, Beleidigungen, Drohungen, Aggression	21	Dumme Kuh, ihr Schmeißfliegen, mein Anwalt wird sich darum kümmern	Angst, Wut, Ärger,
Probleme mit KollegInnen und Vorgesetzten, Informationsdefizite, Systemabstürze	14	Ungerechte Behandlung, Meinungsverschiedenheiten in der eigenen Organisation	Ärger, Wut, Hilfslosigkeit
Äußere Ereignisse	5	Terrorangriff auf USA	Entsetzen, Hilfslosigkeit
Lob und Anerkennung vom Kunden	6	Das haben Sie gut gemacht, danke.	Freude

Die positiven Gefühle sind sehr unterrepräsentiert, es gibt offensichtlich wenig Gelegenheiten zur Freude im Teleservice. Ein Viertel der negativen Situationen ist eindeutig auf aggressive oder arrogante KundInnen zurückzuführen. Der größte Teil der benannten Beispiele bezieht sich allerdings auf die Anlässe der Anrufe bzw. der Servicewünsche. Hier sollte von der Call Center-Organisation ein gemeinsamer Umgang mit hoch belasteten oder emotionalisierten Kundinnen und Kunden gefunden werden. Weiter werden Immerhin 16,7% der gefühlsmäßig belastenden Situationen von der eigenen Organisation verursacht und können hier auch abgestellt oder verbessert werden. Auch die Freude über Lob und Anerkennung kann eine Chance sein, die Stimmung in den Teams zu heben, in dem sie von Vorgesetzten und Teamleitern öfter „verursacht“ werden sollten.

Die erhobene Häufigkeit von Gefühlsreaktionen trifft keine Aussage über ihre Intensität. Die Faktoren der Befindlichkeitsskala weisen keine Korrelationen auf: Häufigkeit x Dysfunktionales Beanspruchungserleben = .05., Häufigkeit x Funktionales Beanspruchungserleben = -.04 und Häufigkeit x Positives Kontrollerleben = -.02.

### Hauptkomponentenanalyse der Skala des BewiKo-Fragebogens

Um die Kommunikationsanforderungen zu spezifizieren sowie latente Strukturen und Gemeinsamkeiten der Kommunikation herauszufinden, wird die Skala des BewiKo-Fragebogens einer genauen Betrachtung unterzogen. Die folgende Tabelle zeigt die statistischen Kennwerte und die Faktorladungen der Analyse.



**Tabelle 23: Ergebnis der Faktorenanalyse und statistische Kennwerte des Kommunikationsfragebogens**

Items	Item	Faktor:				M	s
		1	2	3	4		
Die Gespräche und Verhandlungen am Telefon frustrieren mich.	9	,748				3,80	1,74
Ich bin oft müde und genervt, bemühe mich aber, dies die Kunden nicht spüren zu lassen.	6	,708	,403			3,93	1,59
Unsere CC-Organisation unterstützt uns bei der Arbeit mit den Kunden.	7*	,687				2,36	,90
Das viele Telefonieren laugt mich aus.	5	,655				3,94	1,67
Es strengt mich an, dass ich immer freundlich sein muss.	16	,580	,571			3,53	1,84
Die Gespräche mit Kunden und Kundinnen sind anstrengend.	2		,738			4,52	1,04
Telefonieren kostet mich mehr Kraft als Sachbearbeitungstätigkeiten.	10	,443	,678			3,97	1,50
Ich muss bei Kundengesprächen meine "wahren" Gefühle unterdrücken.	17		,542			4,07	1,49
Meine Arbeit mit Kunden betrifft mich auch in emotionaler Weise.	14		,343			4,54	,97
Ich frage mich oft, ob ich mich am Telefon richtig verhalten habe.	15			,785		4,41	1,23
Die Anliegen der Kunden beschäftigen mich nach der Arbeit weiter.	12			,740		4,30	1,32
Ich kann die Kundengespräche effektiv zu (m)einem Ziel führen.	4*				,696	2,10	,72
Da meine sachliche Aufgabenstellung klar ist, kann ich mich ganz auf Kundengespräche konzentrieren.	1*				,693	2,12	,89
Ich muss oft auf Ärger und Aggression von Kunden reagieren.	3				,450	4,62	,80

\* Die mit \* gekennzeichneten Items wurden umgepolt

Antwortskala: 1= völlig unzutreffend, 2= eher zutreffend, 3 = trifft manchmal zu, 4= eher zutreffend, 5 = völlig zutreffend, Umpolung: 1 = 5; 2 = 4, 3 = 3; 4 = 2; 5 =1

In Tabelle 23 sind die Faktorladungen für die rotierte Faktorenlösung (Hauptkomponentenmethode, Varimax-Rotation) dargestellt. Die Eigenwerte sowie die prozentuale Varianzaufklärung durch die vier Faktoren und die kumulierte Varianz finden sich in Tabelle 24.

**Tabelle 24: Eigenwerte und Varianzaufklärung**

<b>Faktor</b>	<b>Eigenwerte</b>	<b>% der aufgeklärten Varianz</b>	<b>Kumulierte % der aufgeklärten Varianz</b>
1 Interaktionsstress	3,285	23,467	23,467
2 Regulationsstress	1,684	12,031	35,498
3 Selbstzweifel	1,390	9,931	45,429
4 Kommunikationsdefizite	1,214	8,669	54,098

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse. Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

Die ermittelten Faktoren lassen sich aufgrund der in Tabelle 23 zugeordneten Items wie folgt interpretieren: Faktor 1 beschreibt eine Form der externalen Selbstregulation, die als „Interaktionsstress“ bezeichnet werden kann. Faktor 2 repräsentiert Merkmale der internalen Regulation; er wird als „Regulationsstress“ bezeichnet. Faktor 3 enthält zwei Items, die Handlungsunsicherheit oder Selbstzweifel als internale Selbstregulationsform beschreiben; er wird als Selbstzweifel bezeichnet; Faktor 4 beschreibt das Ausmaß der „Kommunikationsdefizite“ bzw. eine Form der externalen Regulation.

Die durchschnittlichen Ausprägungen für die Faktoren sind in Tabelle 25 aufgeführt. Dabei bedeuten hohe Werte bei den ersten drei Faktoren jeweils eine hohe Ausprägung des Merkmals.

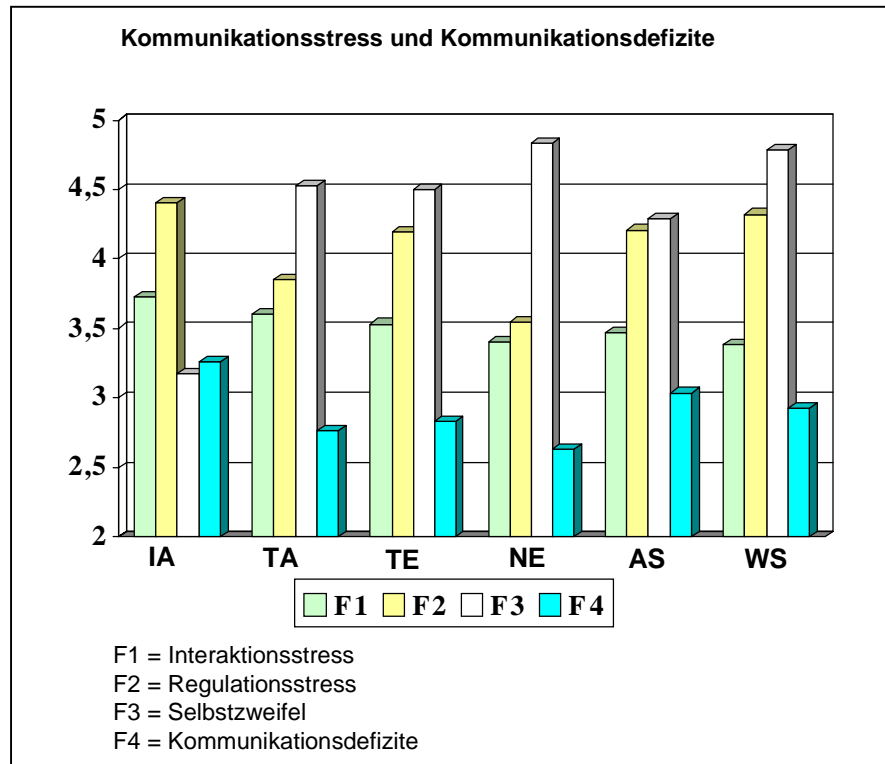
**Tabelle 25: Mittelwerte und Standardabweichung für die vier Faktoren**

	<b>Mittelwert</b>	<b>s</b>	<b>Titel</b>
1	3,5048	1,10	Interaktionsstress (externale Selbstregulation)
2	4,1200	,92	Regulationsstress (internale Regulation)
3	4,3645	1,03	Handlungsunsicherheit/Selbstzweifel (internale Selbstregulation)
4	2,9429	,52	Kommunikationsdefizite (externale Regulation)

Hohe Werte bedeuten hohe Belastung bzw. negativen Sachverhalt, um die Logik aus dem SynBA-Verfahren beizubehalten.

## Unterschiede zwischen den Call Centern

Deutlich wird, dass die mit der Kommunikation verbundenen Belastungen in allen Call Centern ähnlich ausgeprägt sind. Nur der Faktor 3 – Handlungsunsicherheit – weist im Call Center IA geringere Werte auf. Für diesen Faktor findet sich auch mit  $F = 3,876$ ;  $p < .01$  ein signifikanter Call Center Haupteffekt; für den Faktor 4 findet sich mit  $F = 2,164$ ;  $p < .07$  ein tendenzieller Effekt.

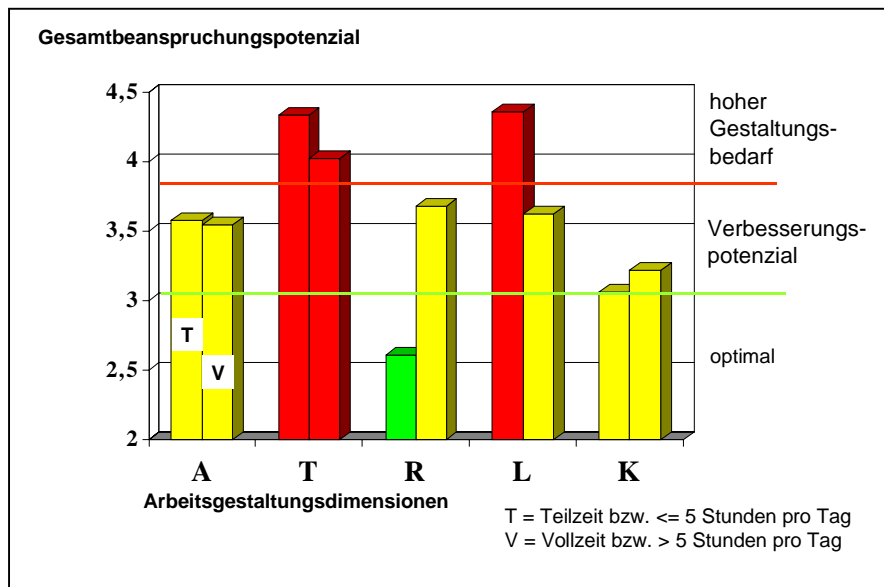


**Abbildung 45: Verteilung der Kommunikationsfaktoren in den einzelnen Call Centern.**

Regulationsstress und Selbstzweifel sind insgesamt in allen Call Centern ziemlich stark ausgeprägt, wenn man bedenkt, dass die Antwortskala einen Range von 1 = völlig unzutreffend bis 5 = völlig zutreffend aufweist. Faktor 3 und 4 weisen damit überdurchschnittliche Ausprägungen auf, bei unterdurchschnittlicher Ausprägung der Kommunikationsdefizite. Die vergleichsweise geringe Ausprägung der Selbstzweifel im Call Center IA ist wahrscheinlich der geringen Vielfalt der zu bearbeitenden Anfragen bei der Informationshotline geschuldet. Insgesamt liegt die Schlussfolgerung nahe, dass trotz gering ausgeprägter Defizite in der Kommunikation (Items: „klare Aufgabenstellung“, „effektive Gesprächsführung“ und „oft Ärger und Aggression“) der „Kommunikationsstress“ aus den drei übrigen Faktoren insgesamt dominiert. Die parallelen Anforderungen an alle vier Regulationsebenen sollten unbedingt Gegenstand von Gestaltungsüberlegungen für CC-Arbeitsplätze sein, insbesondere in Bezug auf die zeitlichen Anteile der Telefonie.

### 6.2.2.4 Zusammenhangsanalysen

Um weitere Zusammenhänge verschiedener Variablen herauszufinden, wurden verschiedenen Analysen gerechnet. Zunächst sind die Belastungskennwerte der Arbeitsgestaltungsdimensionen in Abhängigkeit von der täglichen Arbeitszeit dargestellt. Der Zusammenhang zwischen Arbeitszeit und Höhe des Beanspruchungspotenzials könnte eine geringere Beanspruchung bei Teilzeitkräften vermuten lassen, weil die geringere Arbeitszeit eine Art kompensatorische Wirkung haben kann.



**Abbildung 46: Belastungskennwerte der Arbeitsgestaltungsdimensionen in Abhängigkeit der Arbeitszeit.**

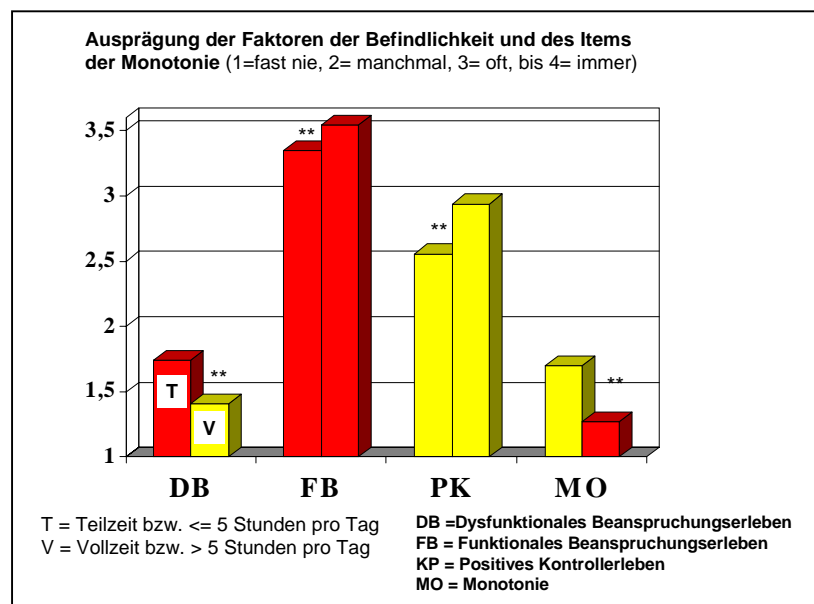
Dies ist nicht der Fall, eher das Gegenteil tritt ein. Die Dimensionen Tätigkeitsspielräume und Leistungsvorgaben zeigen eine höhere Beanspruchung der Teilzeitkräfte. Für die Regulationsbehinderungen gilt, dass sich hier die Mittelwerte signifikant unterscheiden (R:  $F = 11,83$ ;  $p < .01$ ); gleiches gilt für die Leistungsvorgaben (L:  $F = 4,514$ ;  $p < .05$ ), wobei die Beanspruchung durch Zeit- und Leistungsvorgaben bei der Teilzeitgruppe stärker ausgeprägt sind.

Es besteht weiter ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Kennwert der Kundenschnittstelle und der Arbeitszeit von  $r = -.28$ ,  $p < .02$ , d.h. je weniger Stunden am Tag gearbeitet werden, desto höher ist die Beanspruchung an der KSS bzw. das Beanspruchungspotential der KSS. Hier unterscheiden sich die Werte der beiden Gruppen nur bei der Dimension Tätigkeitsspielräume signifikant (T:  $F = 3,71$ ;  $p = .06$ ): Je weniger pro Tag gearbeitet wird, desto mehr Beanspruchung liegt vor durch mangelnde Entscheidungs- und Handlungsspielräume.

Die Aufgabenanforderungen werden von Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigten als fast gleich beanspruchend eingestuft. Diese Unterschiede können meines Erachtens – bei gleichen Aufgabenanforderungen – auf den internen Umgang mit Teilzeitbeschäftigten zurückgehen.

Die wenigen Stunden, die sie zur Verfügung stehen, sind mit hohen Leistungsvorgaben und kleinem Spielraum versehen. Hier kann die Aufgabe für Führungskräfte und Teamleiter sein, eine Art Gerechtigkeit zwischen diesen Gruppen herzustellen und nicht davon auszugehen, dass man Teilzeitbeschäftigte stärker kontrollieren muss oder sie nicht so sehr in Organisationsangelegenheiten mit einzubeziehen braucht und ähnliches.

Die kompensatorische Wirkung kürzerer Arbeitszeiten im Hinblick auf Belastung und Beanspruchung greift eventuell bei der subjektiv erlebten Beanspruchung, der Befindlichkeitskala. Dies wird empirisch überprüft anhand der Ausprägung der drei Faktoren DB, FB, PK und des Monotonieerlebens.



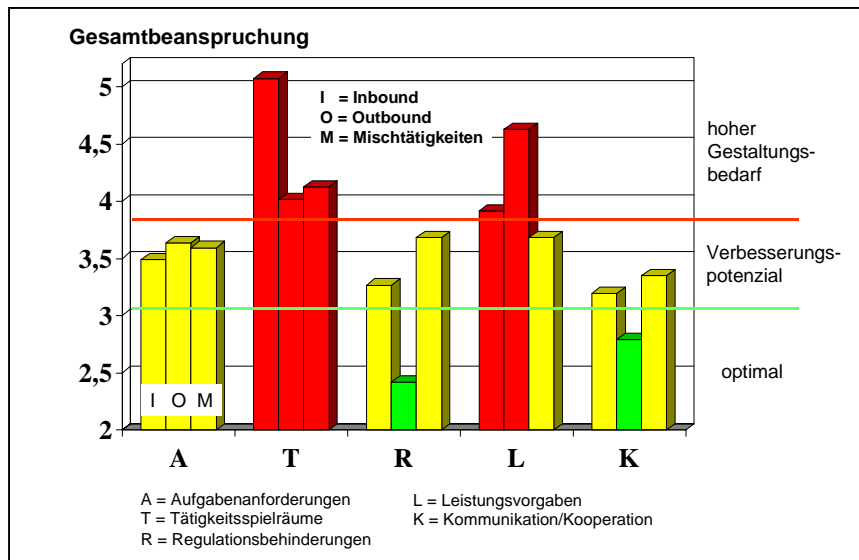
**Abbildung 47: Ausprägung der Befindlichkeitsfaktoren und der Monotonie bei Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigten (\*\* =  $p < .01$ ).**

Die Abbildung belegt, dass die Faktoren dysfunktionale Beanspruchung und Monotonieerleben bei den Teilzeitbeschäftigten signifikant stärker ausgeprägt sind als bei den Vollzeitbeschäftigten. Folgerichtig sind die funktionale Beanspruchung und das Positive Kontrollerleben – die förderlichen Faktoren – geringer ausgeprägt. Die oben formulierte Hypothese, dass kürzere Arbeitszeit zu besserer Befindlichkeit während der Arbeit führt, bestätigt sich damit nicht.

Die Ursachen dafür sind wahrscheinlich mehrere: Möglicherweise ist die Teilzeit oft ein Einstieg oder Übergang für die betroffenen Personen. Damit gehen meist geringere Qualifikation und weniger Erfahrung einher. Weiter sind meines Erachtens integrative Aspekte von Bedeutung: Teilzeitkräfte klagen oft darüber, dass sie nicht für „voll“ genommen werden (hier im wörtlichen Sinn), weniger Informationen bekommen und nur geringen Einfluss nehmen können. Gerade eine Branche wie der Teleservice sollte hier ein großes Verbesserungspotenzial nicht brach liegen lassen, vor allem, weil hier die Teilzeitbeschäftigten einen hohen Anteil haben.

## Zusammenhang zwischen Telefoniewegen und Beanspruchung (Inbound, Outbound)

Zur Überprüfung der Hypothese „die Beanspruchung bei den Tätigkeiten In- und Outboundtelefonie unterscheidet sich“ wurden entsprechende Gruppen mit den Tätigkeitsschwerpunkten „Inbound“, „Outbound“ und „Mischtätigkeiten“ gebildet. Dabei wurden bei In- und Outboundtelefonie ein zeitlicher Anteil von mehr als 75% zugrundegelegt. Die Gruppe Mischtätigkeiten setzt sich aus den Personen mit weniger als 75% Telefonieanteilen an der Gesamtarbeitszeit zusammen.

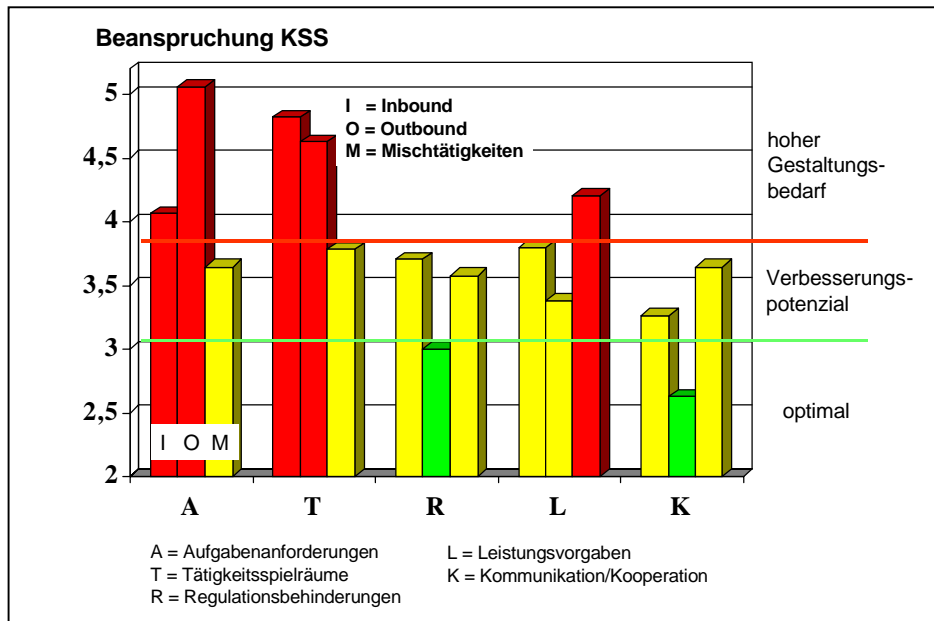


**Abbildung 48: Gesamtbeanspruchungspotenzial der Arbeitsgestaltungsdimensionen für die Gruppen Inbound-, Outboundtelefonie und Mischtätigkeiten.**

Die Aufgabenanforderungen weisen für alle Tätigkeitsgruppen Verbesserungspotenzial auf. Das Beanspruchungspotenzial durch zu geringe Tätigkeitsspielräume ist bei Inbound-Telefonie signifikant deutlicher ausgeprägt als bei den Vergleichsgruppen (T:  $F = 4,39$ ;  $p < .01$ ). Für die restlichen Dimensionen (R, L, K) ergibt sich ein Bild, dass mit der Anforderungscharakteristik der jeweiligen Tätigkeitsgruppe gut korrespondiert: Outbound-Telefonie weist einerseits die geringste Beanspruchung durch Regulationsbehinderungen (R:  $F = 7,10$ ,  $p < .01$ ) sowie in der Dimension Kommunikation/Kooperation auf (K:  $F = 4,48$ ,  $p < .02$ ) und ist andererseits durch das höchste Beanspruchungspotenzial durch Zeit- und Leistungsvorgaben gekennzeichnet (L:  $F = 3,20$ ,  $p < .05$ ).

Für die Kundenschnittstelle ergibt sich gegenüber dem Gesamtbeanspruchungspotenzial ein anderes Bild: Mischtätigkeiten weisen insgesamt das günstigste Beanspruchungspotenzial in den Dimensionen Aufgabenanforderungen (A:  $F = 3,59$ ,  $p < .03$ ) und Tätigkeitsspielräume (T;  $F = 4,19$ ,  $p < .02$ ) auf, sehr gestaltungsbedürftig ist hier die Outboundgruppe, da sie in beiden Dimensionen hohe Beanspruchungskennwerte aufweist. Die Ergebnisse für die Dimensionen Regulationsbehinderungen und Kommunikation/Kooperation korrespondieren mit denen für die Gesamtanalyse (s.o.). Für die Leistungsvorgaben ergibt sich dagegen ein gegensätzliches Bild: Hier weisen die Mischtätigkeiten das höchste, negative Beanspruchungs-

potential auf. Die Unterschiede in den zuletzt genannten drei Dimensionen sind jedoch statistisch nicht bedeutsam.



**Abbildung 49: Beanspruchungspotenzial der Arbeitsgestaltungsdimensionen an der Kundenschnittstelle für Inbound-, Outboundtelefonie und Mischtätigkeiten.**

Outbound-Telefonie ist also an der Kundenschnittstelle vor allem durch einseitige Aufgaben mit sich oft wiederholenden, kurzzyklischen Teilaufgaben und geringen Entscheidungs- und Handlungsspielräumen gekennzeichnet. Etwas überraschend ist hier das Ergebnis für die Leistungsvorgaben im Outbound, weil es die niedrigste Beanspruchung zeigt. Auch sind die optimalen Werte der Outbound-Arbeitsplätze der Arbeitsgestaltungsdimensionen „Regulationsbehinderungen“ und „Kommunikation/Kooperation“ bemerkenswert. Die hohen Werte der Gruppe „Mischtätigkeiten“ in den Dimensionen „Leistungsvorgaben“ und „Kommunikation/Kooperation“ können durch die Mischung der Telefonie mit administrativen Aufgaben wie Teamleitung zustande kommen. Dies ist nicht unbedingt eine beanspruchungsoptimierende Mischtätigkeit, weil die Koordinationsaufgaben an der Organisationsschnittstelle Zusatzaufwand kosten, Reibungskonflikte bearbeitet werden müssen sowie darüber hinaus Rollenkonflikte bzw. Rollenambiguität auftreten können.

### Zusammenhang von Kommunikation und Befindlichkeit

Zur Aufklärung der Zusammenhänge zwischen Kommunikationsanforderungen und Befindlichkeit wurden die vier Hauptkomponenten der Kommunikationsskala mit den drei Faktoren der Befindlichkeit korreliert.

Wie aus Tabelle 25 hervorgeht, finden sich vor allem signifikante Korrelationen zwischen Interaktionsstress und den drei Arten des Beanspruchungserlebens der Befindlichkeitsskala:

**Tabelle 26: Korrelationen der Faktoren des Kommunikationsfragebogens mit den Faktoren der Befindlichkeitsskala (Spearman Rangkorrelationen)**

Faktoren Kommunikationsfragebogen	Dysfunktionales Beanspruchungserleben	Be-Funktionales Beanspruchungserleben	Bean-Positives Kontrollerleben
<b>Interaktionsstress</b>	,31**	-,24**	-,23*
<b>Regulationsstress</b>	,05	-,13	-,20 <sup>06</sup>
<b>Selbstzweifel</b>	-,19	-,13	-,07
<b>Kommunikationsdefizite</b>	,17	-,18	-,23*

\* Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 signifikant (2-seitig).

\*\* Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 signifikant (2-seitig).

Je höher der Interaktionsstress desto höher auch das dysfunktionale Beanspruchungserleben bzw. desto geringer das Ausmaß des funktionalen Beanspruchungserlebens und des positiven Kontrollerlebens. Interessanterweise ist nur das positive Kontrollerleben bedeutsam mit den Kommunikationsdefiziten korreliert: Bei hohem positiven Kontrollerleben werden die Kommunikationsdefizite als gering eingeschätzt. Dies erscheint durchaus folgerichtig und plausibel. Aus der beschriebenen Ausprägung der Faktoren wird ein wichtiger Sachverhalt deutlich:

Kommunikationsarbeit kann kompetent und erfolgreich ausgeführt werden (niedrige Kommunikationsdefizite) und gleichzeitig Interaktionsstress und Regulationsstress auslösen. Damit kann eine frühere Aussage „auch wenn Kommunikation erfolgreich ist, ist sie hoch beanspruchend“ (Scherrer, 2000) belegt werden. Da sich der Interaktionsstress auf die Kommunikation mit Kunden bezieht und der Regulationsstress auf die innere Steuerung sollten beide Ebenen Gegenstand von Qualifizierungsmaßnahmen sein, um das positive Kontrollerleben und die funktionale Beanspruchung zu steigern.

Zusammenfassend lässt sich bezüglich der Bestätigung bzw. Zurückweisung der in dieser Untersuchung formulierten Hypothesen feststellen, dass ihr größter Teil bestätigt werden kann. Dies zeigt Tabelle 27 im Überblick:



**Tabelle 27: Ergebnisse in bezug auf die Hypothesen**

<b>Hypothese</b>	<b>bestätigt</b>	<b>teilweise bestätigt</b>	<b>zurückgewiesen</b>
1 Besondere Belastungen im Teleservice	<b>x</b>		
2 Aufgabenvielfalt wirkt sich beanspruchungsoptimierend aus	<b>x</b>		
3 Teilzeitbeschäftigung wirkt sich positiv auf Belastung und Beanspruchung aus			<b>x</b>
4 Hoher Telefonieanteil ist aufgrund geringer Spielräume hoch beanspruchend	<b>x</b>		
5 Inbound/Outbound-Telefonie unterscheidet sich in der Beanspruchungswirkung	<b>x</b>		
6 Beziehungsebene beansprucht stärker als Sachebene		<b>x</b>	
7 „Gefühlsarbeit“ ist nicht dominant	<b>x</b>		
8 Organisationale Unterstützung ist wesentlicher als Ärger mit Kunden		<b>x</b>	
9 Kommunikative Beanspruchung ist hoch korreliert mit negativer Befindlichkeit	<b>x</b>		

Das folgende Kapitel diskutiert die Ergebnisse aus Sicht der Forschung und Praxis. Darüber hinaus werden Schlussfolgerungen für die Weiterentwicklung von Arbeitsanalysen im Teleservice sowie die Gestaltung der Tätigkeit im Call Center dargestellt.

## 7 Diskussion und Schlussfolgerungen

Im Ergebnisteil der Arbeit wurden die Einzelergebnisse bereits beschrieben und jeweils spezielle Schlussfolgerungen abgeleitet. Nun sollen die Ergebnisse noch einmal insgesamt in ihren wichtigsten Teilen diskutiert und entsprechende Möglichkeiten der Arbeitsgestaltung vorgeschlagen werden. Darüber hinaus werden die verwendeten Arbeitsanalyseverfahren einer kritischen Bewertung unterzogen.

Schon die halbstandardisierten qualitativen Interviews zu Beginn der empirischen Untersuchungen machen deutlich, dass sowohl Führungskräfte als auch Call Center-Agents von besonderen Belastungen im Teleservice ausgehen. Dies sind meist gleichartige Aufgaben mit hohem Konzentrationsaufwand bei paralleler Kommunikation. Die Anforderungen in der Telefonie haben zur Folge, dass die Arbeit ausschließlich am Bildschirm mit Headset ausgeführt werden kann, wodurch es zu geringer körperlicher Abwechslung kommt. Deshalb sollten als minimale Voraussetzung ergonomische Arbeitsplatzverhältnisse eingerichtet werden, was nicht immer Standard ist. Hier sind vor allem die Größe und die Anordnung der Call Center-Arbeitsplätze (Seats), die Büromöbel und Stühle sowie Umgebungsvariablen wie Raumklima zu nennen. Eine sehr wichtige Rolle spielen Schallschutzvorrichtungen vor allem zu Haupttelefoniezeiten, weil sie den Lärm reduzieren und damit die Aufrechterhaltung der Konzentration fördern. Diese Faktoren sind an Teleservice-Arbeitsplätzen eine wichtige Eingangsvoraussetzung zur positiven Beeinflussung des Betriebsklimas und des Wohlbefindens der Agents. Sie bestimmen mit, welche Bewegungsfreiheit und welche Möglichkeiten die Beschäftigten während der Arbeit haben, ob sie sich vom Call Center-Management geschätzt fühlen und ob sie sich eine Perspektive im Teleservice für ihre Berufsbiografie vorstellen können.

Die quantitativen Arbeitsanalysedaten der vorliegenden Arbeit bestehen aus drei wesentlichen Teilen:

- Erstens die Erfassung von Tätigkeiten, Arbeitsgestaltungsmerkmalen und der Aufgabenstruktur in der Telefonie und die daraus resultierende Beanspruchung der Agents.
- Zweitens die Erhebung der allgemeinen Befindlichkeit bei der Arbeit, die mit Adjektiven von den Beschäftigten selbst eingeschätzt und in Zusammenhang mit dem Beanspruchungspotenzial gestellt wird.
- Drittens die Kommunikationsskala, welche die Erfordernisse der Regulation spezifiziert und die Beanspruchung der unterschiedlichen Regulationsebenen misst.

Darüber hinaus sind Arbeitszeiten, die Beanspruchung auf Sach- und Kommunikationsebene, Unterschiede zwischen In- und Outbound-Telefonie sowie die Häufigkeit „gefühlsmäßig berührender Situationen während der Arbeit“ Gegenstand der Untersuchung.

Die Daten aus den untersuchten Call Centern belegen hohe Belastungskennwerte bzw. Beanspruchungspotenziale der CC-Arbeitsplätze im Vergleich zu anderen Arbeitsformen und

Arbeitstätigkeiten, die wesentlich auf die engen Handlungsspielräume, hohe Leistungsvorgaben und Kontrolle sowie den hohen Kommunikationsanteil mit externen Personen zurückgeht. Auch die Dialogführung am Rechner bzw. die Software-Gestaltung trägt wesentlich zur starken Beanspruchung der Teleservice-Beschäftigten bei. Bei einzelnen Kennwerten zeigen sich durchaus Unterschiede in den untersuchten Call Centern, insgesamt kann jedoch von einer sehr ähnlichen Arbeitssituation ausgegangen werden. Für die Outbound-Telefonie gilt, dass vor allem die Arbeitsgestaltungsdimensionen „Aufgabenanforderungen“ und „Leistungsvorgaben“ höher ausgeprägt sind als bei der Inbound-Telefonie. Die Unterschiede belegen gleichzeitig, dass es möglich ist, eine verbesserte Gestaltung der Tätigkeit zu realisieren, wenn man die besondere Beanspruchung in der Telefonie ernst nimmt. Hier ist eine arbeitswissenschaftliche Untersuchung der erste Schritt, um Vergleiche zu anderen Arbeitstätigkeiten und in der eigenen Branche zu ermöglichen.

Die Auswirkungen der unterschiedlichen Arbeitsbedingungen bestehen in der Ausprägung der Befindlichkeitsfaktoren „dysfunktionales Beanspruchungserleben“, „funktionales Beanspruchungserleben“ und „positives Kontrollerleben“. Vor allem die Zusammenhänge der Arbeitsgestaltungsdimensionen „Aufgabenanforderungen“ und „Tätigkeitsspielräume“ mit dem Faktor „positives Kontrollerleben“ der Befindlichkeit sind bedeutsam.

Arbeitsplätze mit optimalen Merkmalen „produzieren“ negative Werte beim dysfunktionalen Beanspruchungserleben und positive Werte beim funktionalen Beanspruchungserleben sowie beim positivem Kontrollerleben. Für die gestaltungsbedürftigen Arbeitsplätze verhält sich dies umgekehrt. Die Arbeitsplätze mit Verbesserungspotenzial rangieren zwischen den Extremen.

Der Zusammenhang der Befindlichkeit (Beanspruchungserleben) und der Kommunikationsregulation zeigt sich in den signifikanten Korrelationen der jeweiligen Hauptkomponenten: Je höher der Interaktionsstress, desto schlechter die Befindlichkeit (höhere Ausprägung von dysfunktionalem Beanspruchungserleben) und je niedriger die Kommunikationsdefizite, desto höher das positive Kontrollerleben.

Das Spektrum der Tätigkeiten in der Telefonie ist breit, und es sollte immer sehr genau geprüft werden, welche Optimierungen für bestimmte Einsatzgebiete greifen. Vor allem zeigen die Einzelergebnisse sowie praktische Erfahrungen, dass entsprechende Veränderungen am besten *mit* den Betroffenen zu realisieren sind, weil dann die differenzierte Berücksichtigung der spezifischen Bedingungen und Personen möglich ist. Arbeitswissenschaftliche Kompetenz kann dann mit dem Expertentum der Beschäftigten und des Managements zu den oft beschworenen „Synergieeffekten“ führen.

Die verwendeten Untersuchungsverfahren zur Arbeitsanalyse der Call Center-Tätigkeit fokussieren stark auf die beiden Momente Tätigkeitsstruktur und Beanspruchung aus Kommunikationsarbeit. Rahmenbedingungen wie Sicherheit des Arbeitsplatzes, Entwicklungsmöglichkeiten, Führungsstil, Teamzusammensetzung und Betriebsklima werden empirisch nicht erfasst, sind aber nichtsdestoweniger wichtige Einflussfaktoren für die Gesundheit der Beschäftigten und die Produktivität des Unternehmens.

Die folgenden Abschnitte stellen die wichtigsten Punkte für weitere Forschung, die Gestaltung der Tätigkeit der Agents sowie die Aufgaben des Managements als Einflussmöglichkeiten für langfristigen Erfolg und Zufriedenheit dar.

### 7.1 Der angewandte Forschungsansatz

Der verwendete Querschnittsansatz erlaubt *keine Aussagen über den Verlauf* der Beanspruchung bei Call Center-Tätigkeiten, diese können mit Analysen zur Beanspruchungsmessung im Wochenverlauf erzielt werden (Richter und Schulze, 2001). Die hier erhobenen Daten basieren auf Erhebungen mit subjektiven Verfahren sowie dem SynBA-Verfahren als „semi-objektivem“ Arbeitsanalyseinstrument. Die hohe Übereinstimmung der Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigten belegt, dass das SynBA-Verfahren der Qualität bedingungsbezogener Messinstrumente nahe kommt und dies bei geringerem Aufwand. Beobachtungsdaten objektiver Arbeitsanalyseverfahren würden die hier gefundenen Ergebnisse ergänzen, sie aber nicht grundsätzlich in Frage stellen (Metz und Rothe, 1999). Auch können geschulte Beobachter unter Umständen Gestaltungshinweise für die Anreicherung der CC-Tätigkeit gewinnen.

Das Ziel dieser Arbeit war, die Bedingungen und Aufgaben von Tele-Dienstleistungen zu analysieren, um Hinweise für die gesundheits- und produktivitätsförderliche Gestaltung von Call Center-Arbeitsplätzen zu bekommen. Dabei sollten neue und besondere Belastungen der Tätigkeit sowie die daraus resultierende Beanspruchung möglichst vollständig erfasst werden. Nur am Rande berücksichtigt wurden ergonomische Bedingungen wie Gestaltung der Räume und Arbeitsplätze, Arbeitsmöbel und Umgebungsbedingungen. Diese meist „sichtbaren“ Gestaltungserfordernisse sind für eine langfristige gesundheits- und produktivitätsförderliche Anlage von Telefonie nichtsdestoweniger von großer Bedeutung, können aber von qualifiziertem Arbeitsschutzpersonal ohne arbeitswissenschaftliche Unterstützung bewältigt werden.

Die Analyse und Regulation von Tätigkeiten, ihrer Struktur und den entsprechenden Auswirkungen auf die Beschäftigten erfordert einen Forschungsansatz, der die Analyse und Bewertung von „traditionellen“ Belastungen der Bildschirmarbeit mit den neuen Belastungen der Kommunikationsarbeit verbindet.

Dazu wurden zwei Fragebogenverfahren verwendet: Die bereits für Bildschirmarbeitsplätze validierte Fassung der „Synthetischen Belastungs- und Arbeitsanalyse“ sowie ein neu konstruierter Fragebogen zur Erhebung wichtiger Belastungskomponenten von Kommunikationsarbeit. Ein wichtiger Bestandteil des modifizierten SynBA-Verfahrens für Call Center ist die Skala zur Erhebung der allgemeinen Befindlichkeit bei der Arbeit. Die Ökonomie des Fragebogenansatzes ist gerade für Call Center von nicht unerheblicher Bedeutung, weil die Anforderungen des „Tagesgeschäfts“ in vielen Fällen keine aufwändigeren Analysen zulassen. Die dargestellten Ergebnisse zeigen, dass psychische Belastungen bzw. relevante Sachverhalte der Aufgabenstruktur im Teleservice abgebildet werden können und sind in anderen Veröffentlichungen in ähnlicher Weise belegt (Isic et al., 1999, Metz und Rothe, 1999, Richter & Schulze, 2001).

Für weitere Erhebungen der Befindlichkeit im Call Center empfiehlt es sich meines Erachtens, die den Befindlichkeitsdimensionen und -hauptkomponenten zugrunde liegenden Adjektive zu überprüfen und umzuformulieren bzw. auszuwechseln. Die Beschäftigten im Call Center werden von Beginn an meist so sozialisiert, dass sie nur selten „zornig“, „bedrückt“, „ärgerlich“ oder „aggressiv“ in die Kategorien „oft“ oder „fast immer“ einordnen werden. Ein weiteres Versäumnis der vorliegenden Arbeit ist sicherlich, nicht ein oder zwei Items für das Phänomen „Sättigung“ in der Skala gehabt zu haben. Da das Item „gelangweilt“ für „Monotonie“ mit einem F-Wert von 3,7 die höchste Trennschärfe aufweist, ist es gut vorstellbar, einen ähnlichen Effekt bei der Messung von Sättigung zu erzielen.

Die Regulation von Kommunikation erfolgt den vorliegenden Ergebnissen nach parallel über externe und interne Regulationsebenen (vgl. Abbildung 45 und Tabelle 24). Obwohl die Daten zeigen, dass von Gefühls- oder Emotionsarbeit bei einem durchschnittlichen CC-Job nicht gesprochen werden kann und auch die Ausprägung der Kommunikationsdefizite erstaunlich niedrig ist, sind die Hauptkomponenten der Kommunikation mit „Interaktionsstress“ (externe Regulation) und „Regulationsstress“ (interne Selbstregulation) permanent parallel beansprucht und beide hoch ausgeprägt. Die Skala „Beanspruchungswirkung aus Kommunikation“ zeigt damit, dass die Anforderungen an die Kommunikatoren auch in quantitativer Hinsicht überdacht werden müssen, um eine dauerhafte Überbeanspruchung zu vermeiden.

Die kombinierte Anwendung der eingesetzten semi-objektiven und subjektiven Forschungsverfahren bringt Beanspruchung aus Arbeitsaufgabenmerkmalen, die Befindlichkeit der Beschäftigten und die Kommunikationsregulation in Zusammenhang. Für die Analyse von Arbeitstätigkeiten, die in erster Linie auf Informationsverarbeitungsprozessen beruhen, sollte ohnehin die Trennung von bedingungsbezogenen und personenbezogenen Arbeitsanalyseansätzen überdacht werden, weil die mentalen und emotionalen Vorgänge nicht beobachtet, sondern nur erfragt werden können.

Die Entwicklung und Integration von Optimierungsmaßnahmen auf mehreren Gestaltungsebenen kann damit vorgenommen werden. Diese Gestaltungschancen sind Thema in den folgenden Abschnitten.

## **7.2    Arbeitsaufgaben und Arbeitsorganisation im Teleservice**

Die empirische Untersuchung der vorliegenden Arbeit zeigt, dass die wichtigsten Charakteristika der Tätigkeit im Teleservice sich als hohe Routine bei stark repetitiven Aufgaben, engem Aufgabeninhalt und wenig Vielfalt bzw. Komplexität zusammenfassen lassen. Aus dieser Aufgabenstruktur rühren folgerichtig sehr kleine Tätigkeitsspielräume, hohes Monotonieempfinden und in vielen Fällen das Phänomen Überforderung durch Unterforderung.

Die Beanspruchungsdaten belegen auch, dass die verwendete Software in vielen Call Centern verbesserungswürdig, meist gestaltungsbedürftig ist. Hier sollten Überprüfungen nach der DIN EN ISO 9241 stattfinden, um Kriterien wie Aufgabenangemessenheit, Fehlerrobustheit, Lernförderlichkeit und Transparenz einzuhalten.

Kommunikationsaufgaben als Fließbandarbeit ist meines Erachtens ein Widerspruch in sich, der aufgrund der Leistungsvorgaben hohes Beanspruchungspotential enthält, Entwicklung verhindert und von vielen Agents langfristig nicht aufgelöst werden kann. Empathisch und geduldig auf Kunden eingehen, aber dies möglichst schnell bei immer gleichen Wünschen, fördert eher „Job-„ oder „Call Center-Hopping“ der Agents. So sprechen die hohen Fluktuationsraten im Teleservice Bände und können nicht nur durch „junges, dynamisches Klima“ auf der Beziehungsebene reduziert werden, sondern erfordern langfristige Perspektiven durch anspruchsvollere Aufgaben. Die Achtung, die Beschäftigten entgegengebracht wird, realisiert sich zu allererst in der ihnen zugewiesenen Arbeitsaufgabe.

Die Arbeitsteilung in den meisten Call Centern oder Teleserviceabteilungen ist sehr tayloristisch angelegt, was einerseits kurze Einarbeitungszeiten garantiert, andererseits aber hohen Koordinationsaufwand erfordert, auf Kosten von Motivation und Gesundheit der Beschäftigten geht sowie eine hohe Fluktuation produziert. Die Anreicherung von Einzeltätigkeiten in der Breite und/oder in der Tiefe ist eine lohnende Aufgabe für das Call Center-Management, um Monotonie und Sättigung durch Abwechslung und Vielfalt zu verhindern. Weiter sind verliehene Entscheidungskompetenzen im Umgang mit Kunden am Telefon von hoher Bedeutung, um ständige Rückfragen zu vermeiden und souveräne Kommunikation zu ermöglichen.

Organisationsformen im Teleservice, die diese Anreicherung von Aufgaben ermöglicht, können zum Beispiel Projektmanagement und Teamkooperation (auch Rotation wird schon praktiziert) sein. Für das Management bedeutet dies, schon in der Akquisition möglichst vielfältige, breit angelegte Aufträge einzuwerben, um die Telefonie um Aufgaben wie Mail-Beantwortung, Fax-Abrufe und ähnliches zu erweitern. Natürlich berühren primäre Arbeitsgestaltungsmaßnahmen, die Aufgabenzuschnitte und Inhalte verändern, auch Sachverhalte wie Organisationsstruktur und interne Kommunikation am Arbeitsplatz. Dies sollte bei der Neuordnung von Teamzusammensetzungen, Führungsspannen und Koordinationsroutinen berücksichtigt werden.

Auch die Quantität der externen Kommunikation wird durch Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen verändert, was zu dem positiven Effekt der Reduktion der Telefonie führen kann. Anreicherung kann auf zwei Ebenen realisiert werden: Erstens in der direkten Kommunikation nicht nur eine einzige Aufgabe zu bearbeiten, sondern mehrere, die inhaltlich zusammengehören und zu einer Vertiefung des Wissens führen und zweitens in der Abwechslung mit anderen – eher Sachbearbeitungstätigkeiten – die nicht am Telefon ausgeführt werden. Diese Möglichkeiten werden mit den Begriffen „Job-Enrichment“ und „Job-Enlargement“ zusammengefasst. Die direkte Kommunikation schränkt ohnehin die Handlungsspielräume ein, weil die Anforderungen der Kunden immer sofort bearbeitet werden. Die Verstärkung der Backoffice-Anteile hat demnach gleich zwei Vorteile: Die Optimierung der Aufgabenanforderungen durch Vielfalt und die Erhöhung des Handlungsspielraums, der durch eigene Planung, zeitliche Einteilung und Ausführung der Einzelschritte zustande kommt.

Die Bedeutung des Monotonieempfindens als eigener Faktor der Befindlichkeitsskala verstärkt diesen Aspekt: Beanspruchungswechsel durch komplexere und abwechslungsreichere Aufgaben ist eine wichtige Grundlage zur Aufrechterhaltung der Konzentration und Motivation, die sich mit Sicherheit auch auf die Qualität der Kommunikation auswirkt.

Kommunikationskompetenz als Faktor der Kommunikationsskala wird vor allem von denjenigen erlebt, die mehr als 25 Wochenstunden im Call Center arbeiten. Wahrscheinlich gehören vor allem die Vollzeitkräfte zur Stammebelegschaft, die ein höheres Sicherheitsempfinden und Kontrollgefühl entwickelt hat.

Die Analyse der Befindlichkeit zeigt, dass dem Faktor „Kontrolle“ eine hohe Bedeutung zukommt, d. h. die Beschäftigten, die das Geschehen steuern und beeinflussen können, fühlen sich souveräner als andere, die der Kommunikation eher ausgeliefert sind. Dies hängt einerseits mit Erfahrung und Dauer der CC-Tätigkeit und andererseits mit vorhandenen Tätigkeitsspielräumen und Rollenkompetenzen zusammen.

Sicherheit sorgt dafür, dass psychische und emotionale Belastungen konstruktiv verarbeitet werden und möglicherweise zu positiven Lernerfahrungen führen können. Wenn die Emotionen verantwortlich sind für die „Gesamtlageberichte“, wie Dörner (1988) es nennt, und diese Gesamtlageberichte bei hoher Unsicherheit der Situation ständig neu erstellt werden, kostet das sehr viel Kapazität für die Orientierung, die der Arbeitsaufgabe (Kommunikation, Datenerfassung, Problemlösung usw.) nicht mehr zur Verfügung steht.

Die permanente emotionale Regulation könnte man auch als den „sechsten Sinn“ bezeichnen, der dann überbeansprucht wird und zu Sättigung und Burnout führen kann. Der sechste Sinn steht für die Gesamtheit der Wahrnehmung dessen, was nur schwer verbalisiert werden kann, aber von vielen Beschäftigten in der gleichen Situation ähnlich wahrgenommen wird. Meines Erachtens lässt sich die hohe Fluktuation im Teleservice Bereich unter anderem mit dieser ständig erforderlichen Wachsamkeit während der Kommunikation erklären. Allerdings bleibt die Gesamtheit der einwirkenden Bedingungen verantwortlich für Kündigungen oder langfristige Arbeitsverhältnisse: Arbeitsplatzqualität, Ausstattung, Bezahlung, Vielfalt der Aufgaben, soziale Unterstützung usw. Einige dieser Faktoren werden im nächsten Abschnitt beschrieben.

### **7.3 Weitere wichtige Gestaltungsfaktoren**

Das Call Center-Management steht vor schwierigen Aufgaben, weil der Kontakt zum Markt sehr direkt ist, die Auftragsakquisition permanent läuft und im allgemeinen durch hohen Druck gekennzeichnet ist. Die Zauberformel Kundenorientierung bleibt allerdings ohne die Ergänzung Personalorientierung eine Leerformel und kann von den Beschäftigten langfristig nur schwer realisiert werden. Die Glaubwürdigkeit von Organisationen und Systemen steht auf dem Spiel, wenn nach außen eine andere Philosophie als nach innen gelebt und nur gegen externe Bezahlung freundlicher Service praktiziert wird. Kompetente Dienstleistungen sind dann möglich, wenn die Dienstleistungsphilosophie durchgängig ist und auch im eige-

nen Haus umgesetzt wird. Stabsabteilungen wie Personalwesen, Qualifizierung und Coaching, Controlling und Informationstechnologie realisieren die vom Management vorgegebenen Werte und Normen im Alltag und sorgen mit für die Arbeitsbedingungen der Kommunikatoren am Telefon.

Rahmenbedingungen wie Arbeitsverträge und Arbeitszeiten, der Einsatz der Agents an bestimmten Tagen sowie die Aufgaben- und Teamzusammensetzung sollten so weit wie möglich mit persönlichen Bedürfnissen abgeglichen werden, um die Autonomie der Beschäftigten nur begrenzt zu beschneiden und eine Art Grundzufriedenheit zu schaffen. Auch Fragen der Bezahlung und Aufstiegschancen sollten so transparent wie möglich gehandhabt werden. Die Interessenvertretung der Beschäftigten (soweit vorhanden) kann bei guter Informationspolitik in die Entwicklung des Unternehmens mit einbezogen werden und muss nicht unbedingt als „Störfaktor“ gesehen werden.

Eine zentrale Rolle in der Koordinations- und Führungsarbeit im Teleservice spielen die Teamleiterinnen und Teamleiter. Sie gehen im Alltag den schmalen Grat zwischen Service und Administration, sie müssen zusätzlich zu ihrer Telefonietätigkeit ihr Team informieren, rückmelden, beurteilen und qualifizieren. Hoher Koordinations- und Qualifikationsaufwand wird zum Teil auch aufgrund der technologischen Entwicklungen evoziert. Immer wieder werden neue oder veränderte Software-Systeme eingeführt, Konzepte und Ideen müssen zusammengeführt und bearbeitet, Informationen über den aktuellen Stand im Unternehmen multipliziert werden. Auch hier entscheidet letzten Endes das Management, welche Rolle und Entscheidungskompetenz den Teamleitern zugewiesen wird und wie sie vom Unternehmen für ihre spezifische Aufgabe qualifiziert und unterstützt werden. Forschungsarbeiten zur Beanspruchung und sinnvollen Aufgabengestaltung der mittleren Führungsebene stehen noch aus. Teamleiterinnen werden meist aus den Teams heraus rekrutiert und befinden sich an der Nahtstelle von Agents und Management. Ihre Verpflichtung gegenüber beiden Ebenen kann als Rollenambiguität wahrgenommen werden und besonderes Beanspruchungspotenzial enthalten. Die vorliegenden Daten zeigen dies anhand der höheren Beanspruchung der Gruppe „Mischtätigkeiten“ in den Dimensionen „Regulationsbehinderungen“ und „Kommunikation/Koordination“. Vor allem die Führungsspanne bzw. die Größe der Teams sollte sorgfältig überlegt werden. Es reicht meist nicht, 30 oder 40 Personen per e-mail zu managen und zu informieren. Gerade mit Kommunikatoren sollte von seiten der Führung auch persönlich kommuniziert werden.

Das besondere Beanspruchungspotenzial der Call Center-Arbeitsplätze auf der Sach- und der Kommunikationsebene legt besondere Qualitäten der Bewerberinnen und Bewerber für diese Tätigkeit nahe. Instrumente zur Personaldiagnostik sowie der Markt für Qualifizierungen von Kommunikatoren haben sich in den letzten Jahren multipliziert. Zwar können sich in vielen Städten aufgrund der hohen Fluktuationsraten die CC-Betreiber ihre Agents nur noch begrenzt aussuchen, doch sollte zur Vermeidung von Enttäuschungen auf beiden Seiten die Vermittlung eines realistischen Bildes der Anforderungen mit den vorhandenen Bewerberpotenzialen kombiniert werden. Auch hier sollte die Grundlage aus Anforderungen der Arbeitsaufgabe bestehen, um passendes Personal zu finden. Darüber hinaus kann für weitere



Forschung die Frage der Persönlichkeit stärker in den Fokus genommen werden. Die ausgewerteten Daten belegen, dass Aufgabenkomplexität, eine Steigerung der Anforderungsvielfalt und der Tätigkeitsspielräume eine wesentliche Voraussetzung für Beanspruchungswechsel und Entwicklung sind. Dies sollte bei Qualifizierungsmaßnahmen berücksichtigt werden. Die zusätzlich zur Fachausbildung zu erwerbenden Schlüsselqualifikationen Medienkompetenz und Kommunikation erfordern regelmäßige Nachqualifikationen, Unterstützung wie Coaching und Austausch sowie die variantenangereicherte Anwendung im Kontext der täglichen Praxis.

Zwar werden neue Trainingsmethoden für Call Center-Agents für erforderlich gehalten (Schmitz 2001), die Spezifizierung derselben steht jedoch noch aus. Eine gute Personalauswahl zu Beginn der Qualifizierung – unabhängig ob von öffentlichen Trägern wie Handelskammern und Arbeitsämtern oder den Call Centern selbst vorgenommen – ist die Grundlage späterer Entwicklung zu Teamleitern oder anderen Funktionen im Teleservice. Die Passung zwischen Person und Aufgabe sowie von Person und Organisation kann eine Menge finanziellen Aufwand reduzieren, der durch hohen Absentismus und Fluktuation für neue MitarbeiterInnen zur Verfügung gestellt werden muss. Für die Verringerung der Fluktuation können und sollten viele verschiedene Maßnahmen getroffen werden (Sabathil, 1977). Angefangen bei der Bewerberauswahl über mögliche Bildungsangebote vor allem mit Aufstiegschancen bis zur Arbeitsplatzgestaltung, Aufgabenanreicherung und belastungsangepasster Arbeitszeit- und Pausenregelung, greifen diese Faktoren in ihrer Wirkung ineinander.

Autoren wie Marr (1975) und Sabathil (1977) thematisieren auch die Bedeutung der sozialen Integration in die Organisation, den Führungsstil und die Bezahlung sowie Beteiligungsrechte und Laufbahnsysteme.

Bei allen Unterschieden im Teleservice in bezug auf Aufgabenspektren und Center-Organisation ist das Gemeinsame die permanente Kommunikation mit Kundinnen und Kunden. Diese spezifische Anforderung – neben der Erfassung und Verarbeitung von Daten und dem Finden passender Problemlösungen - auch das sprachliche Verständnis für unterschiedliche Gesprächspartner und die Beziehungsebene als „Transportweg“ der Aufgabebearbeitung ständig mit zu bedenken - hat ihren Preis in der Beanspruchung der Agents und sollte Anlass für Überlegungen zur Unterstützung der Kommunikationskompetenz sein. Es reicht nicht aus, zu Beginn der Agentausbildung „Produkt, Produkt, Produkt“ zu schulen und anschließend „Umgang mit schwierigen Kunden“ zu trainieren. Die Gesamtbedingungen am Arbeitsplatz und in der Organisation sollten Gegenstand der Gestaltung sein. Dies beginnt bei ausreichend großen, festen Arbeitsplätzen mit richtlinienkonformen Arbeitsmöbeln für die Agents (bei Vollzeitkräften ohne weiteres möglich), reicht über vernünftige Nachbearbeitungszeiten der Anrufe bis hin zu genügend Kurzpausen für den Austausch unter KollegInnen und adäquaten Leistungsvorgaben sowie entsprechender Anerkennung der geleisteten Arbeit. Unterstützung seitens der Organisation kann und sollte aus vielen Elementen bestehen: Regelmäßige Qualifizierungen und Auffrischung kommunikativer Kompetenzen, Coaching, Pufferzeiten mit KollegInnen, partizipative und humane Führung sowie Aufstiegsmöglichkeiten für die Beschäftigten, die langfristig im Call Center bleiben wollen.

Das Neue, das in der Kommunikation mit wechselnden Gesprächspartnern immer wieder aufgenommen und verarbeitet werden muss, sollte mit Bekanntem aus der Arbeit und Arbeitsumgebung korrespondieren. Um die emotionale Regulation nicht zu sehr zu beanspruchen, sollte eine hinreichende Sicherheit für die Beschäftigten in der Call Center-Organisation bestehen und immer wieder geschaffen werden. Diese Sicherheit hat verschiedene Facetten: Klarheit und Transparenz von Aufgaben und Funktionen sowie die Unterstützung durch notwendige Qualifizierung und Einarbeitung sind Grundbedingung dafür, dass nicht immer wieder neu reguliert, gefragt und abgeglichen werden muss. Weiter ist ein Angebot seitens der CC-Organisation für eine mögliche Perspektive sinnvoll für die Entwicklung eines beiderseitigen psychologischen Arbeitskontrakts. Natürlich muss berücksichtigt werden, dass ein traditioneller „Aufstieg“ im Call Center aufgrund der wenigen Führungspositionen nicht für die Masse der Agents in Frage kommen wird. Eine Förderung von selbständigen Mitarbeitern kann aber auch mit veränderten, lernförderlichen Aufgaben und der Besetzung von Stabsstellen wie EDV-Entwicklung, Coaching und Marketing/Akquise vorgenommen werden.

Insgesamt geht es um die Frage, inwieweit Call Center-Arbeitsplätze nicht nur Durchgangsstadien oder Jobs für Studierende, Berufs- und Wiedereinsteigerinnen sein können, sondern mehr als geachtete Dienstleistungstätigkeit in den Arbeitsmarkt integriert werden.

## 8 Zusammenfassung: Vom „Job“ zum Dauerarbeitsplatz

Der verwendete Forschungsansatz konnte mit dem SynBA-Verfahren vor allem eingeschränkte Handlungsspielräume und hohe Leistungsvorgaben in der Telefonie belegen, dies in Abhängigkeit von der Vielfalt und Komplexität der Aufgabeninhalte. Dabei ist die Beurteilung der vier Arbeitssystemschnittstellen „Aufgabe“, „Organisation“, „Maschine“ und „Kundenkommunikation“ von Vorteil, weil sie differenzierte Informationen über Belastungsquellen zulässt. Weiter ermöglicht die Ausprägung der Beanspruchung bezogen auf die fünf Arbeitsgestaltungsdimensionen (Aufgabenanforderungen, Tätigkeitsspielräume, Regulationsbehinderungen, Leistungsvorgaben und Kommunikation/Koordination) detaillierte Analysedaten und Hinweise für die spätere Gestaltung.

Darüber hinaus wurden weitere für die Arbeitsgestaltung im Teleservice wesentliche Faktoren wie Befindlichkeit (Befindlichkeitsskala) und emotionale Regulation sowie Kommunikationsregulation untersucht. Der Nachweis der Wirkung von Arbeitsgestaltungsmerkmalen (SynBA) auf die Befindlichkeit der Beschäftigten und ihre Möglichkeiten der Kommunikationsregulation (BewiKo) wurde erbracht. Die Doppelrolle der Beanspruchung erscheint in zwei voneinander unabhängigen Faktoren des „dysfunktionalen Beanspruchungserlebens“ und des „funktionalen Beanspruchungserlebens“. Will man also nur „Schädigungslosigkeit“ (Rohmert und Rutenfranz, 1975, Hacker, 1986) erreichen, reicht es, die dysfunktionale Beanspruchung zu reduzieren. Will man darüber hinaus die Produktivität der Organisation und die Gesundheit der Beschäftigten fördern, sollte man mit der Gestaltung der einzelnen Aufgabenmerkmale die funktionale Beanspruchung steigern und – für die Kommunikationsarbeit – das positive Kontrollerleben ermöglichen.

Die weitere Entwicklung, Gestaltung und Forschung von Kommunikationsarbeit als Dienstleistung im Teleservice sollte sich meines Erachtens im wesentlichen mit folgenden Bereichen beschäftigen:

- Tätigkeitsstruktur: Aufgabenvielfalt und Komplexität;
- Organisationsgestaltung: Rahmenbedingungen und Führungsstil für Kommunikatoren;
- Personal: Auswahl und Qualifizierung für Dienstleistungen;
- Arbeitsplatzgestaltung: Ergonomie und Umgebung;

Die vorliegende Arbeit konnte vor allem die Bedeutung der beiden ersten Punkte zeigen. Hier können Produktivität mit Gesundheitsförderung verbunden, Potenziale für Dienstleistungen erschlossen und neue Wege integrierter Arbeitsgestaltung ausprobiert werden.

Um wettbewerbsfähig zu bleiben muss die Arbeit von der Organisation so gestaltet werden, dass sie den Erfordernissen des Marktes *und* den Erwartungen der Organisationsmitglieder entspricht. Mit motivierten, kompetenten Beschäftigten können neue strategische Ziele geplant, die Fluktuation begrenzt und der Teleservice als seriöse Dienstleistung entwickelt werden. Die Beurteilung von Leistung sollte durch qualitative Größen wie Gesprächsführung

und/oder Kundenzufriedenheitsabfragen ergänzt werden. Ständige Anpassung an veränderte Marktbedingungen und Produkte sowie die daraus resultierenden Anforderungen an zeitliche, räumliche und inhaltliche Flexibilität können nicht nur mit quantitativen Kennzahlen gemessen werden. Für Interessenvertretungen besteht hier ein Spannungsfeld: Einerseits die Realisierung des Schutzes von Persönlichkeitsrechten bei Aufschalten und Coaching, andererseits die Forderung nach qualitativen Kriterien für Leistungsbeurteilung.

Die Beherrschung neuer Technologien, der Umgang mit Wandel und Komplexität erfordern neue Qualifikationen, machen die Leistungsbereitschaft der Belegschaften zu einem wichtigen Erfolgsfaktor von Unternehmen. Für das Management und den Führungsstil bedeutet das, den Beschäftigten möglichst viel Autonomie und Entscheidungsspielraum zuzuerkennen (Tinar 1986). Dies ist im Teleservice noch keine Selbstverständlichkeit, wie die Datenlage der vorliegenden Arbeit zeigt. Widersprüchliche Anforderungen an die Call Center-Agents konfliktieren miteinander: Einerseits sollen sprachlich versierte Leute am Telefon die vielfältigen Anforderungen der Kundinnen und Kunden bewältigen – andererseits haben sie oft sehr kleine Spielräume und enge Arbeitsaufträge. Auch die Gestaltung der massenhaften Kommunikation in Form von schnellen (billigen!) Calls einerseits und Geduld und Empathie für jeden Gesprächspartner andererseits ist eine oft unvereinbare Anforderung an die Agents.

Hier sollten die Teleservice-Unternehmen überprüfen, wie viel Druck und Kontrolle sie ausüben bzw. wie sie im einzelnen die notwendige Balance zwischen Anforderungen an ihre Mitarbeiter und die gegebene Unterstützung und eigener betrieblicher Leistung halten. Bei der Betrachtung der Führungsarbeit sollten als Grundlage der Beziehungen die täglichen Aufgaben im Mittelpunkt stehen. Wertschätzung drückt sich nicht nur über Freundlichkeit bei Mitarbeitergesprächen, sondern auch über die zugestandene Rollenkompetenz und den Tätigkeitsspielraum aus. Fühlen sich die MitarbeiterInnen in ihrer Funktion, ihrem Sinnerleben und ihrem Beitrag für das Unternehmen ernst genommen, werden sie höheres Commitment zur Arbeitsaufgabe und zur Organisation sowie eigene Perspektiven entwickeln. Auch die Frage der Qualifizierung stellt sich im Teleservice dringlicher als in anderen Tätigkeiten, weil kein Berufsbild vorhanden ist und auf den zwei Ebenen Produktwissen und Kommunikation geschult werden muss.

Eine weitere Rahmenbedingung ist meines Erachtens für die langfristige erfolgreiche Gestaltung von Dienstleistungstätigkeiten – ob Teleservice oder face-to-face – von Bedeutung: Die Anerkennung der Dienstleister, die nicht Anwälte, Ärzte oder Unternehmensberater sind, sondern mit eher einfachen, standardisierten Aufgaben wichtige Teile unseres Alltags erleichtern. Gesellschaftliche Achtung und Würdigung des „Dienens“ können nur schwer und langfristig beeinflusst werden, sie hängen sehr stark mit Karrieremöglichkeiten und materieller Belohnung zusammen. Menzler-Trott (2000) schreibt, dass über die Fließband-Telefonie vom Management oft mit Ekel und großem Abstand gesprochen wird. Die Individualität der dienstleistenden Person sollte deshalb mehr Beachtung finden. Es ist ein Widerspruch, dass Kundinnen und Kunden möglichst individueller Service geboten wird, das Dienstleistungspersonal sich aber mit Bedingungen zufrieden geben soll, die bestenfalls die wöchentliche Arbeitszeit individualisieren. Die indirekten Konsequenzen von arbeitsanalytischen Untersu-

chungen können für die Ebene der Organisation, des dienstleistenden Unternehmens sein, den „eigenen“ Beschäftigten mit Respekt entgegenzukommen, der sich in angemessenen Arbeitsbedingungen und adäquater Führung äußert. Dann werden Organisationen nicht zu „zynischen Organisationen“ (Nerdinger, 1994), die den Kunden zum König und die Beschäftigten zu Sklaven erklären.

Die vorliegende Arbeit hatte sich die Aufgabe gestellt, Merkmale und Gestaltungsmöglichkeiten für Call Center-Organisationen zu benennen. Gleichzeitig werden meines Erachtens auch Grenzen der Arbeitsgestaltung in der Organisation Call Center deutlich. Nicht nur eng umrissene, kurzzyklische Aufgaben, sondern auch die permanente Verbalisierung von Sachinhalten bei Berücksichtigung der Beziehungsebene mit dem Gesprächspartner verhindern auch bei höherer Vielfalt eine Entwicklung in Richtung Persönlichkeitsförderlichkeit oder Flow-Erleben. Kommunikation ist für die Handlungs-, Interaktions- und Selbstregulation auf höheren Ebenen bewusstseinspflichtig, produziert bei Routineaufgaben aber gleichzeitig Monotonieerleben, wodurch Aufmerksamkeit und Motivation gesenkt werden.

Die Grenzen der Gestaltbarkeit von Call Center-Tätigkeiten hängen stark davon ab, inwieweit man den quantitativen Anteil der Telefonie als unveränderliche Konstante behandelt oder bereit ist, die Kundenkommunikation mit anderen Tätigkeiten für eine Anreicherung der Aufgaben zu verbinden. Dies ist für externe Dienstleistungs-CC sehr viel schwerer zu realisieren als für Inhouse-Abteilungen, die ihre Arbeitsorganisation und Arbeitsteilung souveräner anlegen könnten. Für die Kombination von routinierter Kommunikation mit individueller Note, die kompetent und freundlich die Anliegen von Kundinnen und Kunden bearbeitet, ist eine Aufnahme von qualifizierten Sachbearbeitungsanteilen in die CC-Tätigkeit günstig und sinnvoll, auch wenn Berufsbilder wie Call Center-Agent oder eine Erstausbildung zum „Telekommunikationswirt“ sich mittelfristig wahrscheinlich nicht durchsetzen werden.

Für weitere Forschungsarbeit im Teleservice bleibt meines Erachtens die große Aufgabe des Transfers in die Praxis sowie der Anpassung und Weiterentwicklung von Untersuchungsergebnissen in spezifische Kontexte bestehen. Die letzten Jahre brachten eine Flut von Teilprojekten mit unterschiedlichen Aufgabenstellungen und Einzelergebnissen im Call Center-Bereich. Auch die Kooperation mit Inhouse-Unternehmensabteilungen und externen Dienstleistern wurde von einigen Forschungsprojekten begonnen. Meines Erachtens hat dies aber noch nicht zu einem „Durchbruch“ in der Frage der Aufhebung der tayloristischen Arbeitsteilung im Telefonservice geführt. Nicht die Auswirkungen des „Service-Taylorismus“ auf Produktivität und Gesundheit, sondern die Interessen und die Philosophie des Managements bestimmen nach wie vor über Aufgabeninhalte und Arbeitsorganisation. Die Perspektiven für Gestaltungsprojekte liegen deshalb unter anderem in den vielen kleinen Möglichkeiten und Grauzonen, in denen Verbesserungen sichtbare Wirkung zeigen und Einstellungen zur traditionellen kleinschrittigen Arbeitsstrukturierung beeinflussen. Die Arbeitswissenschaft und Arbeitspsychologie kann dann wirksam eingreifen, wenn sie die „Mühen der Ebene“ nicht scheut und sich in einen Dialog mit der Praxis begibt. Gleichzeitig besteht so die Chance, betriebliche Multiplikatoren zu qualifizieren und auf diese Weise langfristig gesundheitsförderliche Effekte zu erzielen.

## 9 Literatur

- 89/391/EWG. (1989). Richtlinie des Rates vom 12. Juni 1989 über die Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer bei der Arbeit.
- 90/270/EWG. (1989). Richtlinie des Rates vom 29. Mai 1990 über die Mindestvorschriften bezüglich der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes bei der Arbeit an Bildschirmgeräten.
- Abele, A. & Becker, P. (1991). *Wohlbefinden: Theorie, Empirie, Diagnostik*. Weinheim: Juventa.
- Adams, J. S. (1965). Injustice in social change. In L. Berkowitz (Hrsg.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 2. New York: Academic Press.
- Ahlert, C. (2001). Digitale Weltbürgerschaft. In Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), *Mitbestimmung 1/2 2001*. Frankfurt/Main: BUND.
- Allmer, H. (1992). Die Bewegungspause am Arbeitsplatz. Eine Herausforderung für die betriebliche Gesundheitsförderung. *Psychosozial*, 52 (4), 72 - 80.
- Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the Mystery of Health. How People Manage Stress and Stay Well*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- ArbSchG. (1996). Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (Arbeitsschutzgesetz) vom 7. August 1996 (Aktualisierungsstand: BGBl. 1996 Teil I S. 1246; BGBl. Teil I S. 1479; BGBl. 1997 Teil I S. 712).
- Averill, J. R. (1980). A constructivistic view of emotion. In R. Plutchik, & H. Kellerman (Hrsg.), *Emotion. Theory, research and experience*. Vol. 1: *Theories of Emotion* (S. 305 - 339). New York: Academic Press.
- Badura, B. (2001). Von der betrieblichen Gesundheitsförderung zur betrieblichen Gesundheitspolitik. In *Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr* (Hrsg.), *Individueller Nutzen, Neue Perspektiven, Mehr Chancen durch betriebliche Gesundheitsförderung* (S. 49 - 60). Stuttgart: Eigenverlag.
- Badura, B., Ritter, W. & Scherf, M. (1999). *Betriebliches Gesundheitsmanagement - ein Leitfaden für die Praxis*. Berlin: Edition Sigma.
- Baethge M. (2001). Kommunikativität und Wissen. In M. Sommer, L. Schröder & M. Schwemmler (Hrsg.), *Neu denken - Neu handeln. Arbeit und Gewerkschaften im digitalen Kapitalismus* (S. 99 - 118). Hamburg: VSA.
- Baethge, M. & Schiersmann, C. (1998). Von der Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung. In *Kompetenzentwicklung 1998*. Münster: Waxmann.
- Baggen, R., Schwarz, R. & Wieland-Eckelmann, R. (1993). Mental workload in "small-scale" user interfaces. In H. Luczak & A. Cakir (Hrsg.), *Work with display units 92. Selected proceedings of the 3rd International Conference WWDU '92, Berlin, Germany, 1 - 4 September 1992*. Amsterdam: Elsevier.
- Bamberg, E., Ducki, A. & Metz, A.-M. (1998). Handlungsbedingungen und Grundlagen der betrieblichen Gesundheitsförderung. In E. Bamberg, A. Ducki & A.-M. Metz (Hrsg.), *Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Bartenwerfer, H. G. (1969). Einige praktische Konsequenzen aus der Aktivierungstheorie. *Zeitschrift für experimentelle und angewandte Psychologie*, 16, 195 - 222.
- Beck, U. (1999). *Schöne neue Arbeitswelt*. Frankfurt/Main: Campus.
- Beck, U. (2000). Wohin führt der Weg, der mit dem Ende der Vollbeschäftigung beginnt? In U. Beck (Hrsg.), *Zukunft von Arbeit und Demokratie* (S. 7 - 66). Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Becker, P. (1996). Zwei theoretische Rahmenmodelle zur Erklärung der aktuellen und habituellen körperlichen Gesundheit: Darstellung und empirische Überprüfung. In *Trierer Psychologische Berichte*, Band 23, Heft 4.
- Beirat des Forschungsprojekts "Dienstleistung 2000plus". (1998). *Handlungsempfehlungen zur Stärkung des Dienstleistungssektors*. In K. Mangold (Hrsg.), *Die Welt der Dienstleistung. Perspektiven für Arbeit und Gesellschaft im 21. Jahrhundert*. Wiesbaden: Gabler.

- Bergmann, B. (2000). Arbeitsimmanente Kompetenzentwicklung. In R. Wieland & K. Scherrer (Hrsg.), *Arbeitswelten von morgen* (S. 109 - 117). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Bernard, H. (2000). Unternehmensaktivitäten und Flexibilitätsgrad. In E. Frieling, S. Kauffeld, S. Grote & H. Bernard (Hrsg.), *Flexibilität und Kompetenz: Schaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter?* (S. 75 - 94). Münster: Waxmann.
- Berthoin Antal, A. (1992). Lerntransfer - vom Individuum zur Organisation. In C. Krebsbach-Gnath (Hrsg.), *Den Wandel in Unternehmen steuern. Faktoren für ein erfolgreiches Change Management* (S. 85 - 102). Frankfurt/Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung Verlag.
- BildscharbV. (1996). Verordnung über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit an Bildschirmgeräten (Bildschirmarbeitsverordnung). Erlassen als Artikel 3 der Verordnung zur Umsetzung von EG-Einzelrichtlinien zur EG-Rahmenrichtlinie Arbeitsschutz vom 4.12.1996 (BGBl. S. 1843). In Kraft getreten gemäss Artikel 5 dieser Verordnung am 20.12.1996.
- Bittner, S., Schietinger, M., Schroth, J. & Weinkopf, C. (2000). Call Center - Entwicklungsstand und Perspektiven. Eine Literaturanalyse. Projektbericht des Instituts Arbeit und Technik des Wissenschaftszentrums Nordrhein-Westfalen. Gelsenkirchen: Institutsbericht 2000-01.
- Blanke, T. & Rose, E. (2001). Der Weg ist das Ziel. In Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.), *Mitbestimmung 1/2 2001*. Frankfurt/Main: BUND.
- Bleicher, K. (1995). *Das Konzept integriertes Management*. Frankfurt/Main: Campus.
- Bös, K. & Gröben, F. (1995). Betriebliche Gesundheitsförderung. Eine Umfrage zum aktuellen Stellenwert und zu Perspektiven. *Prävention, 1*, 11 - 14.
- Bolz, N. (2001). Kommunikationsprobleme des Vertrauens. In M. Nadin (Hrsg.), *Trust - Das Prinzip Vertrauen* (S. 11 - 20). Heidelberg: Synchron Publishers GmbH.
- Bonß, W. (2000). Was wird aus der Erwerbsgesellschaft. In U. Beck (Hrsg.), *Die Zukunft von Arbeit und Demokratie* (S. 327 - 415). Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Bortz, J. (1977). *Lehrbuch der Statistik*. Heidelberg: Springer.
- Bosch, G. (2000). Arbeitnehmer- und Arbeitgeberinteressen. In *Kompetenzentwicklung 2000. Lernen durch Wandel - Wandel durch Lernen* (S. 227 - 270). Münster: Waxmann.
- Bower, G. H. (1981). Mood and Memory. *American Psychologist, 36*, 129 - 148.
- Brandenburg, U., Nieder, P. & Susen, B. (2000). Leistung fordern - Gesundheit fördern. In U. Brandenburg, P. Nieder & B. Susen (Hrsg.), *Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Grundlagen, Konzepte und Evaluation* (S. 9 - 20). Weinheim: Juventa.
- Brandstätter, H. & Glaubatz, S. (1997). Befindenstagebuch am neuen Arbeitsplatz aus differentialpsychologischer Sicht. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 41 (1)*, 18 - 29.
- Briam, K.-H. (2000). Partizipative Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor für Gesundheit und Produktivität. In R. Wieland & K. Scherrer (Hrsg.), *Arbeitswelten von morgen* (S. 57 - 62). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Bruder, R., Oltersdorf, K., Beucker, N., Wellmann, K. & Borgel, K. (2001). Belastungsanalyse und Gestaltungsempfehlungen bezüglich eines Stufenmodells zur Erweiterung von Aufgaben an Arbeitsplätzen in Call Centern. In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.), *47. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft* (S. 299 - 302). Dortmund: GfA-Press.
- Bruhn, M. (1992). *Integrierte Unternehmenskommunikation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Büssing, A. (1998). Informatisierung, Globalisierung und Individualisierung. In K. Mangold (Hrsg.), *Die Welt der Dienstleistung. Perspektiven für Arbeit und Gesellschaft im 21. Jahrhundert* (S. 197 - 207). Wiesbaden: Gabler.
- Büssing, A. (2000). Identität und Vertrauen durch Arbeit in virtuellen Organisationen? In M. Boos, K. Jonas & K. Sassenberg (Hrsg.), *Computervermittelte Kommunikation in Organisationen* (S. 57 - 72). Göttingen: Hogrefe.
- Büssing, A. (2001). Telearbeit und Telekooperation für informationsbezogene Dienstleistungen: Die Rolle von Vertrauen. In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.), *47. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft* (S. 393 - 396). Dortmund: GfA-Press.
- Büssing, A. & Glaser, J. (1999). Interaktionsarbeit. Konzept und Methoden der Erfassung im Krankenhaus. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 53*, 164 - 173.
- Bullinger, H.-J. & Murmann, H. (1999). *Dienstleistungen. Der Dynamische Sektor*. Wiesbaden: Univer-sum.

- Bullinger, H.-J., Wiedmann, G. & Brettreich-Teichmann, W. (1998). Global Networking - Management vernetzter Dienstleistungen. In W. Eichendorf (Hrsg.), *Work it out. Beiträge zur Zukunft der Arbeit* (S. 19 - 39). Wiesbaden: Universum.
- Bullinger, H.-J., Wörner, K. & Prieto, J. (1998). Wissensmanagement-Modelle und Strategien für die Praxis. In H. D. Bürgel (Hrsg.), *Wissensmanagement. Schritte zum intelligenten Unternehmen*. Berlin: Springer.
- Bulmahn, E. (2001). Arbeiten und Lernen als politische Gestaltungsaufgabe. In Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V. (Hrsg.), *Qualifikations-Entwicklungs-Management QUEM-report, Heft 68. Arbeiten und Lernen. Lernkultur Kompetenzentwicklung und Innovative Arbeitsgestaltung* (S. 5 - 10). Berlin: Eigenverlag.
- Bungard, W., Bismarck, W.-B. v., Held, M. (1999). Befragung zur Anwendung innovativer Kommunikationstechnologien. In *Mannheimer Beiträge zur Psychologie - Themenheft 1/99* (S. 21 - 58). Frankfurt: Campus.
- Cantin, F. (1999). Die innerbetriebliche Organisation verstehen und gestalten. Ein konstruktivistischer Ansatz und eine qualitative Analyse. Bern: Haupt.
- Cernavin, O. & Wilken, U. (1998). *Dienstleistung Prävention. Bedarf, Konzepte, Praxisbeispiele*. Wiesbaden: Universum Verlagsanstalt.
- Csikszentmihalyi, M. (1991). Die außergewöhnliche Erfahrung im Alltag. Die Psychologie des Flow-Erlebnisses. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Cuhls, K. et al. (1998). DELPHI '98. Umfrage. Studie zur globalen Entwicklung von Wissenschaft und Technik.
- Curtis, J. (1998). Life on the floor. *Marketing*, 35 (1), 22.
- Deekeling, E. (1999). Das Zusammenspiel der Kommunikationsträger in Change-Prozessen. In E. Deekeling & N. Fiebig (Hrsg.), *Interne Kommunikation. Erfolgsfaktor im Corporate Change* (S. 17 - 28). Wiesbaden: Gabler.
- Demerouti, E. (1999). Burnout. Eine Folge konkreter Arbeitsbedingungen bei Dienstleistungs- und Produktionstätigkeiten. Frankfurt/Main: Peter Lang.
- Derieth, A. (1995). Unternehmenskommunikation. Eine Analyse zur Kommunikationsqualität von Wirtschaftsorganisationen. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- DIN EN ISO 9241. (1994 - 1998). Ergonomische Anforderungen für Bürotätigkeiten mit Bildschirmgeräten.
- Diener, E. & Emmons, R.A. (1984). The independence of positive and negative affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47 (5), 1105 - 1117.
- Dipper, M. (1992). Konfliktmanagement. In C. Krebsbach-Gnath (Hrsg.), *Den Wandel in Unternehmen steuern. Faktoren für ein erfolgreiches Change Management* (S. 217 - 240). Frankfurt/Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung Verlag.
- Döhl et al. (2000). Krise der NormalArbeit(s)Politik. Entgrenzung von Arbeit - neue Anforderungen an Arbeitspolitik. *WSI Mitteilungen*, 53 (1), 5 - 17.
- Dörner, D. (1988). Wissen und Verhaltensregulation. In H. Mandl & H. Spada (Hrsg.), *Wissenspsychologie* (S. 263 - 274). München: PVU.
- Dörner, D., Kreuzig, H. W., Teither, F. & Stäudel, T. (1983). Lohhausen: Vom Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität. Bern: Huber.
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (1995). *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt/Main: Campus.
- Dorsch, F., Häcker, H. & Stapf, K.-H. (1987). *Psychologisches Wörterbuch*. Bern: Hans Huber.
- Ducki, A. (2000). Diagnose gesundheitsförderlicher Arbeit. Eine Gesamtstrategie zur betrieblichen Gesundheitsanalyse. In *Mensch Technik Organisation*. Zürich: vdf.
- Ducki, K., Leitner, K. & Kopp, I. (1992). Gesundheitssicherung durch Arbeitsgestaltung. *Psychosozial*, 52 (4), 81 - 88.
- Ehrhardt, J. (2001). Die transkulturelle Kultur des Vertrauens. Aufbau und Einsatz vertrauensbildender Maßnahmen im globalen Wirtschaftskontext. In M. Nadin (Hrsg.), *Trust - Das Prinzip Vertrauen* (S. 347 - 360). Heidelberg: Synchron Publishers GmbH.
- Ekman, P. (1992). An Argument for Basic Emotions. *Cognition and Emotion*, 6, 169 - 200.



- Emery, F. & Thorsrud, E. (1982). Industrielle Demokratie. In E. Ulich (Hrsg.), Schriften zur Arbeitspsychologie. Bern: Huber.
- Engelmann, J. & Wiedemeyer, M. (2000). Kursbuch Arbeit: Ausstieg aus der Jobholder-Gesellschaft - Start in eine neue Tätigkeitskultur?. Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt GmbH.
- Erpenbeck, J. & Heyse V. (1999). Die Kompetenzbiografie. Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation. In edition QUEM, Band 10. Münster: Waxmann.
- Erpenbeck, J. & Sauer, J. (2000). Das Forschungs- und Entwicklungsprogramm "Lern - und Kompetenzentwicklung". In Kompetenzentwicklung 2000. Lernen durch Wandel - Wandel durch Lernen (S. 289 - 335). Münster: Waxmann.
- Ertl, M. (2000). Telearbeit als flexible Arbeitsform - Risiken und Chancen für die Gesundheit von Erwerbstätigen. In B. Badura, M. Litsch & C. Vetter (Hrsg.), Fehlzeitenreport 2000 (S. 48 - 60). Heidelberg: Springer.
- Fallgatter, M. J. & Koch, L. T. (1998). Kooperation im Spannungsfeld konstruierter Wirklichkeiten: Zur Entstehung einer betrieblichen Kooperationssituation. In E. Spieß & F. W. Nerdinger (Hrsg.), Kooperation in Unternehmen. München und Mering: Rainer Hampp.
- Flick, U. (1995). Qualitative Forschungsmethoden. Hamburg: Rowohlt.
- Frei, F., Hugentobler, M., Alioth, A., Duell, W. & Ruch, L. (1993). Die kompetente Organisation. Qualifizierende Arbeitsgestaltung - die europäische Alternative. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Frenzel, K., Müller, M. & Sottong, H. (2000). Das Unternehmen im Kopf. Schlüssel zum erfolgreichen Change Management. München: Hanser.
- FREQUENZ. (2000). BMBF-Forschungsstudie Personalmanagement im Call Center. <http://www.bunds-bonn.de/Forschungsprojekte>.
- Frese, M. (1990). Arbeit und Emotion - Ein Essay. In F. Frei & I. Udris (Hrsg.), Das Bild der Arbeit (S. 285 - 301). Bern: Huber.
- Frieling, E. (2000). Auswirkungen neuer Arbeits- und Produktionskonzepte auf die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In U. Brandenburg, P. Nieder & B. Susen (Hrsg.), Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Grundlagen, Konzepte und Evaluation (S. 37 - 50). Weinheim: Juventa.
- Frieling, E. (2001). Neue Fakten zur Weiterbildung. In Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V. (Hrsg.), Qualifikations-Entwicklungs-Management QUEM-report, Heft 68. Arbeiten und Lernen. Lernkultur Kompetenzentwicklung und Innovative Arbeitsgestaltung (S. 107 - 121). Berlin: Eigenverlag.
- Frieling, E. & Sonntag, Kh. (1999). Lehrbuch Arbeitspsychologie. Bern: Hans Huber.
- Frijda, N. H. (1986). The emotions. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gärtner, H. J. (1992). Strategie, Struktur und Menschen. In C. Krebsbach-Gnath (Hrsg.), Den Wandel in Unternehmen steuern. Faktoren für ein erfolgreiches Change Management (S. 187 - 215). Frankfurt/Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung Verlag.
- Gertkemper, W. (2000). Positionierung und Qualifizierung von Teamleitern. In H. Schuler & J. Pabst (Hrsg.), Personalentwicklung im Call Center der Zukunft (S. 55 - 71). Neuwied: Luchterhand.
- Gesundheitsförderung durch Schaffung salutogener Unternehmenstrukturen. (1998). In E. Bamberg, A. Ducki & A.-M. Metz (Hrsg.), Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung (S. 239 - 251). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Getschmann, D. (1996). Arbeitswelten von innen betrachtet. Reportagen zur Organisationskultur. Frankfurt/Main: Campus.
- Giarini, O. & Liedtke, P. (1998). Wie wir arbeiten werden. Hamburg: Hoffmann & Campe.
- Godehardt, B. & Klinge, C. (1999). Wandel der Anforderungen am Beispiel Telearbeit. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Zukunft der Arbeitsbedingungen. Europäische Tagung. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund: Wirtschaftsverlag NW.
- Goleman, D. (1997). Emotionale Intelligenz. München: Hanser.
- Gordelik I. (2000). Erfolgsbeispiel Karriere im Call Center. In Deutscher Direktmarketing Verband e. V. (Hrsg.), Service im Dialog (S. 62 - 65). Wiesbaden: Schimmel.

- Greif, S. (1983). Streß und Gesundheit. Ein Bericht zu Belastungen am Arbeitsplatz. *Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie*, 3, 41 - 58.
- Greif, S. (1991). Streß in der Arbeit - Einführung und Grundbegriffe. In S. Greif, E. Bamberg & N. Semmer (Hrsg.), *Psychischer Streß am Arbeitsplatz* (S. 1 - 28). Göttingen: Hogrefe.
- Grensing-Pophal, L. (1999). Skillbased Service. *Credit Union Management*, 22 (6), 32 - 37.
- Grote, S. & Kauffeld, S. (2001). Mitarbeiterflexibilität - eine explorative Studie. In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.), 47. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (S. 393 - 396). Dortmund: GfA-Press.
- Güldenbergs, S. (2001). Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Gutmann, J. (1999). Individualisierung der Arbeitszeit (Kienbaum und Partner GmbH). In J. Gutman (Hrsg.), *Arbeitszeitmodelle. Die neue Zeit der Arbeit: Erfahrungen mit Konzepten der Flexibilisierung* (S. 37 - 54). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Haas, S. (2000). Anforderungswechsel und Karriereplanung im Call Center. In R. Wieland & K. Scherrer (Hrsg.), *Arbeitswelten von morgen* (S. 148 - 157). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Hacker, W. (1986). *Arbeitspsychologie*. Bern: Hans Huber.
- Hacker, W. (1998). *Allgemeine Arbeitspsychologie: Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten*. Bern: Hans Huber.
- Hacker, W. & Richter, P. (1980). Psychische Fehlbeanspruchung: Psychische Ermüdung, Monotonie, Sättigung und Streß. In W. Hacker (Hrsg.), *Spezielle Arbeits- und Ingenieurpsychologie in Einzeldarstellungen*. Berlin: Deutscher Verlag der Wissenschaften VEB.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159 - 170.
- Haeske, U. (1999). *Erfolgreich telefonieren im Beruf. Informieren, beraten, überzeugen*. Weinheim: Beltz.
- Hamilton, V. (1986). A cognitive model of anxiety: Implications for theories of personality and motivation. In C. D. Spielberger & J. G. Sarason (Hrsg.), *Stress and anxiety. A sourcebook of theory and research* (S. 229 - 250). Washington: Hemisphere.
- Hassebrauck, M. (1993). Affektive Einflüsse auf die Informationsverarbeitung. *Psychologische Beiträge*, 35, 163 - 176.
- HBS; Multimediabüro; TBS NRW. (1999). Kriterien/Eckpunkte einer menschengerechten Arbeitsorganisation. In Hans-Böckler-Stiftung; Kooperationsbüro Multimedia und Arbeitswelt; TBS beim DGB NRW e. V. (Hrsg.), *Arbeitsorganisation im Call Center. Veranstaltungsdokumentationen*. Düsseldorf: HBS.
- Heisig, U. (1997). Vertrauensbeziehungen in der Arbeitsorganisation. In M. Schweer (Hrsg.), *Interpersonales Vertrauen*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Held, M., Bismarck, W.-B. v., Bungard, W. & Cierjacks, M. (1999). Informelle Kommunikation und betrieblicher Wandel. In *Mannheimer Beiträge zur Psychologie - Themenheft 1/99* (S. 10 - 20). Frankfurt/Main: Campus.
- Henning, K. (2001). Integration von Lernen und Arbeit als Grundbedingung der Zukunftsfähigkeit hochentwickelter Industriegesellschaften. In Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V. (Hrsg.), *Qualifikations-Entwicklungs-Management QUEM-report, Heft 68. Arbeiten und Lernen. Lernkultur Kompetenzentwicklung und Innovative Arbeitsgestaltung* (S. 77 - 95). Berlin: Eigenverlag.
- Herzog, M. (1998). Gesundheitsförderung und pathogene Führungsstruktur. In E. Bamberg, A. Ducki & A.-M. Metz (Hrsg.), *Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung* (S. 253 - 265). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Heuer, E. & Geisler, R. (1992). Kulturwandel und praktische Unternehmenskommunikation. In C. Krebsbach-Gnath (Hrsg.), *Den Wandel in Unternehmen steuern. Faktoren für ein erfolgreiches Change Management* (S. 135 - 155). Frankfurt/Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung Verlag.
- Hielscher, V. (2000). *Entgrenzung von Arbeit und Leben? Die Flexibilisierung von Arbeitszeiten und ihre Folgewirkungen für die Beschäftigten - eine Literaturstudie*. Berlin: Eigenverlag.
- Hobfoll, S E. & Freedy, J. (1993). Resource conservation as a strategy for community psychology. *Journal of Community Psychology*, 21, 128 - 148.

- Hochschild, A. (1990). *Das gekaufte Herz: Zur Kommerzialisierung der Gefühle*. Frankfurt/Main: Campus.
- Hoekstra, E. J., Hurrell, J., Swanson, N. G. & Tepper, A. (1996). Ergonomic, Job Task and Psychological Risk Factors for Musculoskeletal Disorders among Teleservice Representatives. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 8 (4), 421 - 431.
- Hormann, J. (1998). *Future Work. Signale für das Leben im 3. Jahrtausend*. Wiesbaden: Universum.
- Hornberger, S. (2001). Integratives Belastungs-Beanspruchungskonzept für individualisierte Arbeitsbedingungen. In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.), 47. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (S. 393 - 396). Dortmund: GfA-Press.
- Hoyningen-Huene, P. (2001). Vertrauen. In M. Nadin (Hrsg.), *Trust - Das Prinzip Vertrauen* (S. 71 - 82). Heidelberg: Synchron Publishers GmbH.
- Hutchinson, S., Purcell, J. & Kinnie, N. (2000). Evolving High Commitment Management and the Experience of the RAC Call Center. *Human Resource Management Journal*, 10 (1), 63 - 78.
- Irving, P. G., Coleman, D. F. & Cooper, C. L. (1997). Further assessments of a three-component model of occupational commitment: Generalizability and differences across occupations. *Journal of Applied Psychology*, 82, 444 - 452.
- Isic, A., Dormann, C. & Zapf, D. (1999). Belastungen und Ressourcen an Call Center-Arbeitsplätzen. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 53, 202 - 208.
- Izard, C. E. (1990). Facial expression and the regulation of emotions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 487 - 498.
- Johnson, J. V. & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78, 1336 - 1342.
- Kalmus, M. (1995). *Produktionsfaktor Kommunikation*. Göttingen: Otto Schwartz.
- Kannheiser, W. (1992). *Arbeit und Emotion. Eine integrierende Betrachtung*. München: Quintessenz.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action*. Boston:
- Karasek, R. A. & Theorell, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kaufmann, I., Pornschlegel, H. & Udris, I. (1982). Arbeitsbelastung und Beanspruchung. In L. Zimmermann (Hrsg.), *Humane Arbeit - Leitfaden für Arbeitnehmer; Belastungen und Streß bei der Arbeit* (Bd. 5, S. 13 - 48). Reinbek: Rowohlt.
- Kieser, A., Hegele, C. & Klimmer, M. (1998). *Kommunikation im organisatorischen Wandel*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kipfmüller, K. & Benz, D. (1999). Betriebliche Reorganisation am Beispiel DaimlerChrysler AG, Werk Wörth. In Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (S. 289 - 297). Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Kleinginna, P.R. & Kleinginna, A.M. (1981). A categorized list of emotion definitions, with suggestions for a consensual definition. *Motivation and Emotion*, 5, 345 - 379.
- Klimmer, F. (1978). *Analysemethoden und emotionale Beanspruchung des arbeitenden Menschen*. Dissertation D 17. Unveröffentl. Dissertation.
- Klotter, C. (1999). Historische und aktuelle Entwicklungen der Prävention und Gesundheitsförderung - Warum Verhaltensprävention nicht ausreicht. In R. Oesterreich & W. Volpert (Hrsg.), *Schriften zur Arbeitspsychologie*. Hrsg.: E. Ulich (Bd. 59, S. 23 - 61). Bern: Hans Huber.
- Köchling A. (2001). Alt und Jung im Betrieb. Intergenerative Personalpolitik als Wettbewerbsfaktor. In H. Buck & A. Schletz (Hrsg.), *Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung* (S. 20 - 28). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Köpf, J. (1998). *Call Center Concept: Praxishandbuch für erfolgreiches Telemarketing*. Neuwied: Luchterhand.
- Konradt, U. (2000). Virtualität als Strukturelement neuer Unternehmensformen. In R. Wieland & K. Scherrer (Hrsg.), *Arbeitswelten von morgen* (S. 158 - 168). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Kotthoff, H. (1997). *Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur: Quasiunternehmer oder Arbeitnehmer*. Berlin: Edition Sigma.

- Krämer, H. (1997). Zur Tertiarisierung der deutschen Volkswirtschaft. In K. Mangold (Hrsg.), Die Zukunft der Dienstleistung. Fakten, Erfahrungen, Visionen. Wiesbaden: Gabler.
- Krebsbach-Gnath, C. (1992). Wandel und Widerstand. In C. Krebsbach-Gnath (Hrsg.), Den Wandel in Unternehmen steuern. Faktoren für ein erfolgreiches Change Management (S. 37 - 55). Frankfurt/Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung Verlag.
- Krüger, W. (1995). Controlling-Verfahren für den Arbeitsschutz - das Konzept der ungestörten Arbeitsstunde. In Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften (Hrsg.), BGZ-Report. Produktivitätsfaktor Gesundheit - mehr Wirtschaftlichkeit durch Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (Bd. 4/95, S. 85 - 99). St. Augustin: Eigenverlag.
- Kuppinger, M. & Woywede, M. (2000). Vom Intra-Net zum Knowledge-Management. München: Hanser.
- Laux, L., Glanzmann, P. & Spielberger, C.D. (1981). Das State-Trait-Angstinventar. Theoretische Grundlagen und Handanweisung. Weinheim: Beltz.
- Laux, L. & Weber, H. (1993). Emotionsbewältigung und Selbstdarstellung. Stuttgart: Kohlhammer.
- Leittretter, S. (1999). Arbeitsorganisation als Regelungsthema in bundesdeutschen Betriebsvereinbarungen. In Hans-Böckler-Stiftung; Kooperationsbüro Multimedia und Arbeitswelt; TBS beim DGB NRW e. V. (Hrsg.), Arbeitsorganisation im Call Center. Veranstaltungsdokumentationen. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Leontjew, A. (1987). Tätigkeit, Bewusstsein, Persönlichkeit. Berlin: Volk und Wissen.
- Leuchter, M. (1999). The new realities of staffing. *US-Banker*. Vol. 109, 10 (4), 41 - 44.
- Liebmann, H.-P. (1997). Einführung. In Liebmann, H.-P. (Hrsg.), Vom Business Process Reengineering zum Change Management (S. 7 - 14). Wiesbaden: Gabler.
- Liedtke, P. M. (1998). Gewandelte Produktionsrealitäten - Bericht an den Club of Rome. In W. Eichendorf (Hrsg.), Work it out. Beiträge zur Zukunft der Arbeit (S. 54 - 73). Wiesbaden: Universum.
- Luczak H. & Volpert W. (1997). Handbuch Arbeitswissenschaft. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Mandl, H. & Huber, G. L. (1983). Theoretische Grundpositionen zum Verhältnis von Emotion und Kognition. In H. Mandl & G. L. Huber (Hrsg.), Emotion und Kognition (S. 1 - 60). München: Urban & Schwarzenberg.
- Mandl, H. & Winkler, K. (2001). Im Mittelpunkt steht der Mensch. *Mitbestimmung*, 8/2001, 17 - 19.
- Mandler, G. (1980). The generation of emotion: A psychological theory. In R. Plutchik & H. Kellerman (Hrsg.), Emotion. Theory, research and experience. Vol. 1: Theories of Emotion (S. 219 - 243). New York: Academic Press.
- Mangold, K. (1997). Dienstleistungen erfordern den Wandel. In K. Mangold (Hrsg.), Die Zukunft der Dienstleistung. Fakten, Erfahrungen, Visionen. Wiesbaden: Gabler.
- Mangold, K. (1998). Die Welt der Dienstleistung. In K. Mangold (Hrsg.), Perspektiven für Arbeit und Gesellschaft im 21. Jahrhundert. Wiesbaden: Gabler.
- Marr, R. (1975). Fluktuation. In E. Gaugler (Hrsg.), Fluktuation (S. 845 - 855). Stuttgart: HWP.
- Marstedt, G., Last, R., Wahl, W. B. & Müller, R. (1993). Gesundheit und Lebensqualität. Bremen: Angestelltenkammer.
- Mary, M. (1996). Change Management als Chance. Wandel ist die einzige Konstante. Zürich: Orell Füssli.
- Maslach C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99 - 113.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171 - 194.
- McGrath, J. E. (1981). Stress und Verhalten in Organisationen. In J. R. Nitsch (Hrsg.), Stress: Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen. Bern: Hans Huber.
- Meissner, F., Pfahl, S. & Wotschack, P. (2000). Dienstleistung ohne Ende? Berlin: Edition Sigma.
- Menzler-Trott, E. (1998). Vom Telefon zum Call Center. [www.heise.de/tp/deutsch/-inhalt/co/2335/1.html](http://www.heise.de/tp/deutsch/-inhalt/co/2335/1.html).
- Menzler-Trott, E. (1999). Von der Kundenorientierung zur servicezentrierten Kundenkommunikation. In E. Menzler-Trott (Hrsg.), Call Center Management. Ein Leitfadens für Unternehmen zum effizienten Kundendialog (S. 1-60). München: Beck.

- Metz, A.-M. & Rothe, H.-J. (1999). Erfassung und Bewertung psychischer Arbeitsbelastungen - Screening pathogener Arbeitsbelastungen. *Ergo-med*, 2, 122 - 126.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1 - 18.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research and application. Thousands Oaks, CA: Sage.
- Meyer, M. (2001). Psychosoziale Belastungen am Arbeitsplatz - Einfluss auf das Wohlbefinden und die Mitarbeiter. Bremerhaven: NW-Verlag.
- Meyer, W.-U., Schützwohl, A. & Reisenzein R. (1993). Einführung in die Emotionspsychologie. Bern: Hans Huber.
- Miller, G. A., Galanter, E. & Pribram, K. H. (1973). Pläne und Strukturen des Verhaltens. Stuttgart: Klett.
- Millward, L. J. & Hopkins, L. J. (1998). Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 28, 1530 - 1556.
- Minssen, H. (1999). Von der Hierarchie zum Diskurs? Die Zumutungen der Selbstregulation. München und Mering: Rainer Hampp.
- MMB - Michel Medienforschung und Beratung. (1999). Qualifikationsanforderungen in der Call Center Branche - Status Quo und Perspektiven. Projektbericht Untersuchung im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Bonn.
- Moser, K. & Schuler, H. (1993). Validität einer deutschsprachigen Involvement-Skala. *Zeitschrift für Differentielle Psychologie*, 14, 27 - 36.
- Moser, L. (1996). Commitment in Organisationen. Bern: Hans Huber.
- Müller, G. F. (1999). Organisationskultur, Organisationsklima und Befriedigungsquellen der Arbeit. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 43 (4), 193 - 201.
- Mutz, G. (1998). Transformation - von der Erwerbs- zur Tätigkeitsgesellschaft. In W. Eichendorff (Hrsg.), Beiträge zur Zukunft der Arbeit (S. 87 - 98). Wiesbaden: Universum.
- Nachreiner, B. (1992). Balance braucht Weile. In C. Krebsbach-Gnath (Hrsg.), Den Wandel in Unternehmen steuern. Faktoren für ein erfolgreiches Change Management (S. 57 - 83). Frankfurt/Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung Verlag.
- Nachreiner, F. (1988). Zur Belastung und Beanspruchung bei Überwachungs-, Kontroll- und Steuerungstätigkeiten. In F. Nachreiner (Hrsg.), Aktuelle Probleme der Belastungs- und Beanspruchungsforschung (S. 111 - 130). Frankfurt/Main: Peter Lang.
- Nadermann, P. (2000). In Kompetenzentwicklung 2000. Lernen durch Wandel - Wandel durch Lernen. Münster: Waxmann.
- Nadin, M. (2001). Trust - Antizipation und Überleben. In M. Nadin (Hrsg.), Trust - Das Prinzip Vertrauen (S. 1-10). Heidelberg: Synchron Publishers GmbH.
- Nagl, R. & Geiser, K. (1998). Training kommunikativer Kompetenzen im Rahmen betrieblicher Weiterbildung. In Mannheimer Beiträge zur Psychologie - 4/98 (S. 46 - 52). Frankfurt/Main: Campus.
- Nerdinger, F. W. (1994). Zur Psychologie der Dienstleistung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Neubauer, G. (1990). Wirtschaftliche Bewertung von Präventions- und Gesundheitsförderungsprogrammen. In U. Brandenburg, H. Kollmeier, K. Kuhn, B. Marschall & P. Oehlke (Hrsg.), Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz (S. 411 - 425). Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Neubauer, G. (2001). Forschung zu den Auswirkungen des Demographischen Wandels auf Unternehmen und Arbeitsmarkt. In H. Buck & A. Schletz (Hrsg.), Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung (S. 7 - 9). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Neubauer, W. (1997). Interpersonales Vertrauen als Management-Aufgabe in Organisationen. In M. Schweer (Hrsg.), Interpersonales Vertrauen. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Neuberger, O. (1985). Arbeit. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (1994). Personalentwicklung. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. & Kompa, A. (1987). Wir, die Firma. Der Kult um die Unternehmenskultur. Weinheim: Beltz.

- North, K. (1999). Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. Wiesbaden: Gabler.
- Oesterreich, R. (1999). Konzepte zu Arbeitsbedingungen und Gesundheit - Fünf Erklärungsmodelle im Vergleich. In R. Oesterreich & W. Volpert (Hrsg.), Schriften zur Arbeitspsychologie. Hrsg.: E. Ulich (Bd. 59, S. 141 - 215). Bern: Hans Huber.
- Oetinger, B. v. (1999). East is West and West ist East. In H. v. Pierer & B. v. Oetinger (Hrsg.), Wie kommt das Neue in die Welt? (S. 108 - 130). Reinbek: Rowohlt.
- Oppolzer, A. (1999). Einbeziehung psychischer Belastungen in den gesetzlichen Arbeits- und Gesundheitsschutz. *Die BG*, 12/1999, 735 - 742.
- Osterloh, M. (2001). Wettbewerbsfähigkeit in der Wissensgesellschaft, oder: Können Organisationen lernen? In Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V. (Hrsg.), Qualifikations-Entwicklungs-Management QUEM-report, Heft 68. Arbeiten und Lernen. Lernkultur Kompetenzentwicklung und Innovative Arbeitsgestaltung (S. 123 - 140). Berlin: Eigenverlag.
- Peters, T. J. & Waterman, R. J. (1983). Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann. Landsberg: Moderne Industrie.
- Pickshaus, K. (2000). Der Arbeit wieder ein Maß geben. In R. Wieland & K. Scherrer (Hrsg.), Arbeitswelten von morgen (S. 86 - 93). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Pickshaus, K. (2001). Gegen die Maßlosigkeit in der Ökonomie. In Re-Taylorisierung. Supplement der Zeitschrift Sozialismus (S. 47 - 57). Hamburg: VSA.
- Picot, A., Reichwald, R. & Wigand, R. T. (1998). Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management; Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter. Wiesbaden: Gabler.
- Pierer, H. v. (1999). Erfinden, entwickeln, unternehmerisch umsetzen. Von der Idee zum Markterfolg. In H. v. Pierer & B. v. Oetinger (Hrsg.), Wie kommt das Neue in die Welt? (S. 186 - 203). Reinbek: Rowohlt.
- Plath, H.-E. & Richter, P. (1984). Ermüdung, Monotonie, Sättigung, Stress (BMS). Verfahren zur skalierten Erfassung erlebter Beanspruchungsfolgen. Göttingen: Hogrefe.
- Plutchik R. (1980). A general psychoevolutionary theory of emotion. In R. Plutchik & H. Kellerman (Hrsg.), Emotion. Theory, research and experience. Vol. 1: Theories of Emotion (S. 3 - 33). New York: Academic Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behavior and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22, 259 - 298.
- Pohlandt, A., Hacker, W. & Richter, P. (1999). Tätigkeitsbewertungssystem. In H. Dunckel (Hrsg.), Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren (S. 515 - 538). Zürich: vdf.
- Pongratz, H. J. (2001). Das Beste herausholen. *Mitbestimmung*, 6, 26 - 29.
- Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (1999). Wissen managen. Wiesbaden: Gabler.
- Raeder, S. (2000). Wer definiert die Organisation? Konzept einer postmodernen Organisationskultur. Heidelberg: Asanger.
- Raeder, S. & Grote, G. (2001). Flexibilisierung von Beschäftigungsverhältnissen und neuer psychologischer Kontrakt: Kompetenzentwicklung im Rahmen der Arbeitsmarktfähigkeit. In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.), 47. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (S. 393 - 396). Dortmund: GfA-Press.
- Rastetter, D. (1999). Emotionsarbeit. Stand der Forschung und offene Fragen. *Arbeit*, 8 (4), 374 - 388.
- Reichwald, R. (2001). Innovative Arbeitsgestaltung im Unternehmen der Zukunft. In Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V. (Hrsg.), Qualifikations-Entwicklungs-Management QUEM-report, Heft 68. Arbeiten und Lernen. Lernkultur Kompetenzentwicklung und Innovative Arbeitsgestaltung (S. 39 - 54). Berlin: Eigenverlag.
- Reindl, J. (2001). Scheinselbständigkeit. Ein deutsches Phänomen und ein verkorkster Diskurs. *Journal Arbeit*, 1, (S. 4 -9).
- Reiß, M. (1997). Change Management als Herausforderung. In M. Reiß, L. v. Rosenstiel & A. Lanz (Hrsg.), Change management. Programme, Projekte und Prozesse (S. 5 - 29). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Renn, O. & Kastenholz, H. (2001). Risikokommunikation in einem Klima allgemeinen Vertrauensverlustes in Institutionen. In M. Nadin (Hrsg.), *Trust - Das Prinzip Vertrauen* (S. 21-48). Heidelberg: Synchron Publishers GmbH.
- Resch, M. (1999). Arbeitsanalyse im Haushalt. Erhebung und Bewertung von Tätigkeiten außerhalb der Erwerbsarbeit mit dem AVAH-Verfahren. In Ulich, E. (Hrsg.), *Mensch, Technik, Organisation* (Bd. 20). Zürich: vdf.
- Richenhagen, G. (1999). Ergonomie und Arbeitnehmerdatenschutz im Call Center. In Menzler-Trott, E. (Hrsg.), *Call Center Management. Ein Leitfadens für Unternehmen zum effizienten Kundendialog* (S. 379 - 390). München: Beck.
- Richenhagen, G., Prümper, J. & Wagner, J. (1997). *Handbuch der Bildschirmarbeit*. Neuwied: Luchterhand.
- Richter, P. (2001). Gestaltung von Transitionen zwischen Tätigkeitssektoren als Antwort auf das "Ende des Normalarbeitsverhältnisses". In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.), *47. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft* (S. 393 - 396). Dortmund: GfA-Press.
- Richter, P. & Hacker, W. (1998). Belastung und Beanspruchung. Stress, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben. Heidelberg: Asanger.
- Richter, P. & Schulze, F. (2001). Arbeitsorganisation als Möglichkeit der Beanspruchungsoptimierung an Call-Center-Arbeitsplätzen. In I. Matuschek (Hrsg.), *Neue Medien im Alltag*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Riester, W. (2001). Gemeinsame Initiative für eine neue Qualität der Arbeit. Vortrag auf der Messe Arbeitsschutz & Arbeitsmedizin 2001. *Arbeit und Ökologie Briefe* 10/2001.
- Rimann, M. & Udriș, J. (1993). Belastungen und Gesundheitsressourcen im Berufs- und Privatbereich. Eine quantitative Studie. Forschungsprojekt SALUTE, Bericht Nr. 3. Institut für Arbeitspsychologie ETH Zürich.
- Rohe, C. (1999). Risiko- und Erfolgsfaktor Nr. 1: Implementierung. In H. Spalink (Hrsg.), *Werkzeuge für das Change Management. Prozesse erfolgreich optimieren und implementieren* (S. 13 - 21). Frankfurt/Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung Verlag.
- Rohmert, W. (1984). Das Belastungs-Beanspruchungskonzept. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 38, 193 - 200.
- Rohmert, W. & Rutenfranz, J. (1975). Arbeitswissenschaftliche Beurteilung der Belastung und Beanspruchung an unterschiedlichen industriellen Arbeitsplätzen. Forschungsbericht. Bonn: Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung.
- Rosenstiel, L. v. (2001). Lernkultur Kompetenzentwicklung als Herausforderung für die Wissenschaft. In Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V. (Hrsg.), *Qualifikations-Entwicklungs-Management QUEM-report*, Heft 68. Arbeiten und Lernen. Lernkultur Kompetenzentwicklung und Innovative Arbeitsgestaltung (S. 27 - 38). Berlin: Eigenverlag.
- Rosenstiel, L. v. (1992). *Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rosenstiel, L. v. (1997). Verhaltenswissenschaftliche Grundlage von Veränderungsprozessen. In M. Reiß, L. v. Rosenstiel & A. Lanz (Hrsg.), *Change management. Programme, Projekte und Prozesse* (S. 191 - 212). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Ruppert, F. & Frieling, E. (Hrsg.). (1988). *Psychologisches Handeln in Betrieben und Organisationen*. Bern: Hans Huber.
- Sabathil, P. (1977). *Fluktuation von Arbeitskräften: Determinanten, Kosten und Nutzen aus betriebswirtschaftlicher Sicht*. München: Florentz.
- Sattelberger, T. (1998). Qualifizierungspolitik als Beitrag zum Schutz des Wissenskapitals. *Personalführung*, 12/1998, 22 - 28.
- Schäfer, C. (2001). *Die WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 1999/2000 im Überblick*. Düsseldorf: HBS.
- Schallberger, U. & Pfister, R. (o. Jahr). Flow-Erleben in Arbeit und Freizeit: Eine Untersuchung zum "Paradox der Arbeit" mit der Experience Sampling Method ESM. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*.
- Scharioth, J. (1992). Vom Kunden lernen. In C. Krebsbach-Gnath (Hrsg.), *Den Wandel in Unternehmen steuern. Faktoren für ein erfolgreiches Change Management* (S. 103 - 126). Frankfurt/Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung Verlag.

- Schein, E. H. (1995). Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt/Main: Campus.
- Scherer, K. R. (1981). Wider die Vernachlässigung der Emotion in der Psychologie. In W. Michaelis (Hrsg.), Bericht über den 32. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Zürich 1980 (S. 304 - 317). Göttingen: Hogrefe.
- Scherrer, K. (2000a). Belastung und Beanspruchung im Call-Center. *Computerfachwissen*, 5/2000, 4 - 11.
- Scherrer, K. (2000b). Dauerarbeitsplatz Call Center: Gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung senkt Fluktuation und Krankenstand. In B. Badura, M. Litsch & C. Vetter (Hrsg.), Fehlzeitenreport 2000 (S. 61 - 78). Heidelberg: Springer.
- Scherrer, K. (2000c). Vertrauensarbeitszeit: Transferdienstleistungen als betriebliche Prozessbegleitung. In R. Wieland & K. Scherrer (Hrsg.), Arbeitswelten von morgen. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Scherrer, K. (2001). Kommunikationsarbeit im Call Center: Umfassende Arbeitsgestaltung fördert Gesundheit und Produktivität. In M. Kastner, W. Kipfmüller, W. Quaas, Kh. Sonntag & R. Wieland (Hrsg.) (S. 555 - 562). Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Scherrer, K. & Wieland, R. (2001). Trust - Vertrauen in Organisationen. In M. Nadin (Hrsg.), Trust - das Prinzip Vertrauen. Beiträge zum Internationalen Colloquium "Vertrauen. Das 21. Jahrhundert und darüber hinaus" (S. 313 - 320). Heidelberg: Synchron.
- Scheuch, K. (1997). Psychomentele Belastung und Beanspruchung im Wandel von Arbeitswelt und Umwelt. *Arbeitsmedizin Sozialmedizin Umweltmedizin*, 32 (8), 289 - 296.
- Scheuch, K. (2000). Paradigmenwechsel in der Arbeits- und Gesundheitsschutzforschung. In U. Brandenburg, P. Nieder & B. Susen (Hrsg.), Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Grundlagen, Konzepte und Evaluation (S. 23 - 36). Weinheim: Juventa.
- Schietinger, M. & Schroth, J. (2001). Auswertung zu Arbeits- und Betriebszeiten in Call Centern. In Forschungsprojekt FREQUENZ. Personalmanagement - Call Center und Handel (Hrsg.), Arbeitspapier 2001 - 04.
- Schild, A. (2001). Von der Standortsicherung zur "guten Arbeit". Fünf Anmerkungen zur Tarifpolitik der IG Metall. In C. Ehlscheid, H. Mathes & M. Scherbaum (Hrsg.), "Das regelt schon der Markt!" Marktsteuerung und Alternativkonzepte der Leistungs- und Arbeitszeitpolitik (S. 158 - 172). Hamburg: VSA.
- Schmidt-Atzert, L. (1981). Emotionspsychologie. Stuttgart: Kohlhammer.
- Schmidt-Sonntag, M. (1992). Ganzheitliche Kommunikation - Voraussetzung und Produkt eines "unverwechselbaren" Unternehmens? In C. Krebsbach-Gnath (Hrsg.), Den Wandel in Unternehmen steuern. Faktoren für ein erfolgreiches Change Management (S. 157 - 186). Frankfurt/Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung Verlag.
- Schmitz, E. (2001). Innovative Weiterbildungskonzepte. Göttingen: Hogrefe.
- Schnapper, D. (1998). Wider das Ende der Arbeit. In K. Mangold (Hrsg.), Perspektiven für Arbeit und Gesellschaft im 21. Jahrhundert (S. 133 - 146). Wiesbaden: Gabler.
- Schönplflug, W. (1987). Beanspruchung und Belastung bei der Arbeit. In U. Kleinbeck & J. Rutenfranz (Hrsg.), Arbeitspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich D (Bd. I Serie III, S. 130 - 184). Göttingen: Hogrefe.
- Schrick, K. & Dollinger, A. (1999). Das innovative Call Center. München: Econ.
- Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. (1999). Zukunft der Arbeitsbedingungen. Europäische Tagung am 08./09. Juni 1999. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Schubert, P. & Eisfeller, G. (1999). Erfolgsfaktor Einrichtung im Call Center. Stuttgart: DVA.
- Schuler, H. (2000). Personalentwicklung im Call Center. In H. Schuler & J. Papst (Hrsg.), Personalentwicklung im Call Center der Zukunft. Neuwied: Luchterhand.
- Schulz von Thun, F. (1989). Miteinander reden. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Hamburg: Rowohlt.
- Schumann, M. (1998). Rücknahme der Entwarnung. Neue Gefährdungen der Industriearbeit. *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 6-7/1998.
- Schwarzer, R. (1992). Psychologie des Gesundheitsverhaltens. Göttingen: Hogrefe.
- Schwarzer, R. (1993). Stress, Angst und Handlungsregulation. Stuttgart: Kohlhammer.



- Schwarzer, R. & Leppin, A. (1989). Sozialer Rückhalt und Gesundheit. Eine Meta-Analyse. Göttingen: Hogrefe.
- Schweer, M. (1997). Interpersonales Vertrauen. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Schwenkmezger, P. (1990). Ärger, Ärgerausdruck und Gesundheit. In R. Schwarzer (Hrsg.), Gesundheitspsychologie. Göttingen: Hogrefe.
- Schwenkmezger P. (1991). Persönlichkeit und Wohlbefinden. In A. Abele-Brehm & P. Becker (Hrsg.), Wohlbefinden. Theorie - Empirie - Diagnostik (S. 119 - 137). Weinheim: Juventa.
- Selye, H. (1953). Einführung in die Lehre vom Adaptationssyndroms. Stuttgart: Enke.
- Semmer, N. (1984). Streßbezogene Tätigkeitsanalyse. Psychologische Untersuchungen zur Analyse von Streß am Arbeitsplatz. Weinheim: Beltz.
- Senghaas-Knobloch, E. (2001). Von der Arbeits- zur Tätigkeitsgesellschaft? *Journal Arbeit*, 1, 10 - 13.
- Siegrist, J. (1995). Soziale Ungleichheit und Gesundheit. Neue Herausforderungen an die Präventionspolitik in Deutschland. *Zeitschrift für Gesundheitswissenschaften*, 3 (2), 54 - 64.
- Siegrist, J. (1996). Soziale Krisen und Gesundheit. Göttingen: Hogrefe.
- Spalink, H. (1999). Werkzeuge für das Change Management. Prozesse erfolgreich optimieren und implementieren. Frankfurt/Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung Verlag.
- Spielberger, C. D. (1985). Anxiety, cognition and affect: A state-trait perspective. In A.H. Tuma & J. Maser (Hrsg.) Anxiety and the anxiety disorders. Hillsdale, N.J.: Erlbaum.
- Spielberger, C. D. (1966). Theory and research on anxiety. In Anxiety and behavior (S. 3 - 20). New York: Academic Press.
- Stark, H., Enderlein, G., Heuchert, G., Kersten, N. & Wetzel, A.-M. (1998). Stress am Arbeitsplatz und Herz-Kreislauf-Krankheiten. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Stein, B. & Fahr, A. (1998). Gesundheitsförderung durch Schaffung salutogener Unternehmensstrukturen. In E. Bamberg, A. Ducki & A.-M. Metz (Hrsg.), Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung (S. 239 - 251). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Steinmüller, K. (2001). Cyberworker im Jahre 2010. Drei Szenarien. *Journal Arbeit*, 1, 4 - 5.
- Stengel, M. (1997). Psychologie der Arbeit. Weinheim: Beltz.
- Strassmann, B. (2002). Schürfen in der Datenhalde. In Unternehmen bleibt zu viel Wissen ungenutzt. Ein neuer Forschungszweig will Abhilfe schaffen. *Die ZEIT*, 17. Januar 2002, S. 31.
- Stredwick, J. & Ellis, S. (1998). Call Centres. In Institute of Personnel and Development (Hrsg.), Flexible Working Practices: Techniques and Innovations (S. 165 - 173).
- Strohm, O. & Fischer, D. (1999). Nachhaltige Veränderungsprozesse im Spannungsfeld von Mensch, Technik und Organisation. *Schweizerische Technische Zeitschrift*, 7/8, 76 - 79.
- Strohm, O. & Ulich, E. (1997). Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehrebenenansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation. In Schriftenreihe Mensch-Technik-Organisation Band 10. Zürich: vdf.
- Sydow, J. (1993). Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. Wiesbaden: Gabler.
- Tammen, H. (1999). Call Center: Neue Aufgaben für Betriebsräte. In E. Menzler-Trott (Hrsg.), Call Center Management. Ein Leitfaden für Unternehmen zum effizienten Kundendialog (S. 391 - 416). München: Beck.
- Tenckhoff, B. (2000). Integration und Globalisierung in sich wandelnden Arbeitswelten. In R. Wieland & K. Scherrer (Hrsg.), Arbeitswelten von morgen (S. 86 - 93). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Thayer, R. E. (1985). Activation (arousal): The shift from a single to a multidimensional perspective. In F. H. Strelau & A. G. Farley (Hrsg.), The biological bases of personality and behavior (S. 115 - 127). Washington: Hemisphere.
- Thiehoff, R. (2000). Betriebliches Gesundheitsschutzmanagement. Möglichkeiten erfolgreicher Interessenbalance. Berlin: Erich Schmidt.
- Tinar, M. Y. (1986). Humanisierung der Arbeit und Produktivität. Frankfurt/Main: Peter Lang.
- Treier, M. (2000). Arbeits- und Gesundheitsschutz als Herausforderung im Kontext der Telearbeit. In R. Wieland & K. Scherrer (Hrsg.), Arbeitswelten von morgen. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

- Treier, M. (2001). Zu Belastungs- und Beanspruchungsmomenten der Teleheimarbeit unter besonderer Berücksichtigung der Selbst- und Familienregulation. Hamburg: Dr. Kovac.
- Triemer, A. & Rau, R. (2001). Positives Arbeitserleben. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Trost, A. (2001). Die Messung und Analyse lateraler Kooperation. München und Mering: Rainer Hampp.
- Trott, H. & Menzler-Trott, E. (1999). Flexible Arbeitszeiten im Call Center. *Computer-Fachwissen*, 8/1999, 12 - 20.
- Ulich, D. & Mayring, P. (1992). Psychologie der Emotionen. In H. Selg & D. Ulich (Hrsg.), Grundriss der Psychologie (Bd. 5). Stuttgart: Kohlhammer.
- Ulich, E. (Hrsg.). (1995). Mensch - Technik - Organisation. Bd. 7. Zürich: vdf.
- Ulich, E. (1997). Mensch-Technik-Organisation: ein europäisches Produktionskonzept. In O. Strohm & E. Ulich (Hrsg.), Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation (S. 5 - 17). Zürich: vdf.
- Ulich, E. (1998). Arbeitspsychologie. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Ulich, E., Baillod, J., Davatz, F., Luchsinger, C. & Stamatiadis, M. (1997). Zeitenwende Arbeitszeit: Wie Unternehmen die Arbeitszeit flexibilisieren. Zürich: vdf.
- Vetter, C., Dieterich, C. & Acker, C. (2000). Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft. In B. Badura, M. Litsch & C. Vetter (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2000 (S. 277 - 515). Berlin: Springer.
- Volpert, W. (1990). Das Bild der Arbeit. Bern: Huber.
- Von Emster, G. R. & Harrison, A. A. (1998). Role Ambiguity, Spheres of Control, Burnout and Work-Related Attitudes of Teleservice Professionals. *Journal of Social Behavior and Personality*, 13 (2), 375 - 385.
- Von Rothkirch, C. (2000). Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft. In Von Rothkirch, C. (Hrsg.), Edition Sigma, 2000. Berlin: Rainer Bohn.
- Voß, G. & Pongratz, H. J. (1998). Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 50, 131 - 158.
- Watson, D. & Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: The disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin*, 96, 465 - 490.
- Watson, D. & Tellegen, A. (1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin*, 98, 219 - 235.
- Weber, H. (1994). Ärger. Psychologie einer alltäglichen Emotion. Weinheim: Juventa.
- Weber, H. & Laux, L. (1991). Bewältigung und Wohlbefinden. In A. Abele-Brehm & P. Becker (Hrsg.), Wohlbefinden. Theorie - Empirie - Diagnostik (S. 139 - 154). Weinheim: Juventa.
- Wedde, P. (1994). Telearbeit: Handbuch für Arbeitnehmer, Betriebsräte und Anwender. Köln: Bund-Verlag.
- Wedde, P. (1999). Arbeitsrecht im Call Center. Vortrag beim Pressegespräch des BUND-Verlages am 15. 6. 1999 in Frankfurt/Main.
- Weinberg, J. (2001). Weiterbildung, Kompetenzentwicklung und innovatorische Lernkulturen von morgen. In Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V. (Hrsg.), Qualifikations-Entwicklungs-Management QUEM-report, Heft 68. Arbeiten und Lernen. Lernkultur Kompetenzentwicklung und Innovative Arbeitsgestaltung (S. 55 - 75). Berlin: Eigenverlag.
- Weiner, B. (1980). The role of affect in rational (attributional) approaches to human motivation. *Educational Researcher*, 9, 4 -11.
- Weinknecht, J. (1999). Die Rechtslage beim Telemarketing. In E. Menzler-Trott (Hrsg.), Call Center Management. Ein Leitfaden für Unternehmen zum effizienten Kundendialog (S. 91 - 104). München: Beck.
- Welsch, J. (1994). Zukunft der Arbeit: Neues Nomadentum oder auf dem Weg zum Weltbürgertum. *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 45, 743 - 755.
- Wever, U. A. & Besig, H.-M. (1995). Unternehmenskommunikation als Lernprozess. Frankfurt/Main: Campus.

- Wieland, R. (1999a). Analyse, Bewertung und Gestaltung psychischer Belastung und Beanspruchung. In B. Badura, M. Litsch & C. Vetter (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 1999* (S. 197 - 211). Berlin: Springer.
- Wieland, R. (1999b). Das SANUS-Projekt: Entstehungsgeschichte, Ziele, Grundlagen und Vorgehensweise. In Wieland, R. & Koller, F. (Hrsg.), *Bildschirmarbeit auf dem Prüfstand der EU-Richtlinien. Konzepte, Strategien und betriebliche Erfahrungen*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Wieland, R., Grüne, P., Schmitz, U. & Roth, K. (2001). Zeitarbeit optimal gestalten. Spezifische psychische Belastungen bei der Leiharbeit. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), *Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin* (Bd. Fb 912). Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Wieland, R., Six, B., Felfe, J., Schmook, R. & Knorz, C. (2001). Commitment in neuen Arbeits- und Organisationsformen. In *Forschungsbericht Projekt Gesundheit und Sicherheit in neuen Arbeits- und Organisationsformen*. Wuppertal: Bergische Universität Gesamthochschule.
- Wieland, R. (2000). Arbeits- und Organisationsformen der Zukunft. In R. Wieland & K. Scherrer (Hrsg.), *Arbeitswelten von Morgen*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Wieland-Eckelmann, R., Baggen, R., Saßmannshausen, A., Schwarz, R., Schmitz, U., Ademmer, C. & Rose, M. (1996). Gestaltung beanspruchungsoptimaler Bildschirmarbeit. Bremerhaven: NW.
- Wieland-Eckelmann, R., Baggen, R. & Schwarz, R. (1991). Analysen mentaler Beanspruchungen als Mittel der Schnittstellengestaltung in Mensch-Maschine-Systemen. In M. Frese, C. Kasten, C. Skarpelis & Z. Zang-Scheucher (Hrsg.), *Software für die Arbeit von morgen* (S. 47 - 60). Krefeld: Vennekel und Partner.
- Wieland-Eckelmann, R., Saßmannshausen, A., Rose, M. & Schwarz, R. (1999). Synthetische Beanspruchungs- und Arbeitsanalyse (SynBA-GA). In H. Dunckel (Hrsg.), *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren* (S. 421 - 463). Zürich: vdf.
- Wieland-Eckelmann, R. & Bösel, R. (1987). Konstruktion eines Verfahrens zur Erfassung dispositioneller Angstbewältigungsstile im Leistungsbereich. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 8, 39 - 56.
- Wiencke, W. & Koke, D. (1997). *Call Center Praxis: den telefonischen Kundenservice erfolgreich organisieren*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wildenmann, B. (1995). *Professionell Führen: Empowerment für Manager, die mit weniger Mitarbeitern mehr leisten müssen*. Neuwied: Luchterhand.
- Willke, H. (1998). *Systemisches Wissensmanagement*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Ylikoski, M. & Jorma, R. (1999). Die Entwicklung moderner Arbeitsorganisationen - eine Herausforderung für den Arbeitsschutz. In *Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin* (S. 289 - 297). Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Zajonc, R. B. (1980). Feeling and Thinking. Preferences need no inferences. *American Psychologist*, 35, 151 - 175.
- Zerfaß, A. (1996). *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Zorn, W. (1997). Telearbeit - eine neue Arbeitskultur. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 3, 173 - 176.
- Zühlke-Robinet, K. (1997). Arbeitszeitverkürzung und betriebliche Arbeitszeitflexibilisierung seit 1985 - eine Literaturstudie. In *Institut Arbeit und Technik* (Hrsg.), *Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik*, Gelsenkirchen.

## 10 Anhang A: Fragebogen der Untersuchung



# Transfer- und Kooperationsstelle für Arbeitsgestaltung



an der Bergischen Universität Gesamthochschule Wuppertal

Wiss. Leitung: Prof. Dr. R. Wieland, Leitung Transferstelle: Dipl.-Psych. Karin Scherrer

Bergische Universität Gesamthochschule Wuppertal, Hofaue 39, 42103 Wuppertal, Tel.: 0202 439 4701 Fax: 0202 439 2316

## Belastungs- und Arbeits- Analyse

### Sehr geehrte Kolleginnen und Kollegen,

vielen Dank für Ihre Bereitschaft, unseren Fragebogen auszufüllen. Die von Ihnen gemachten Angaben sind anonym und werden wissenschaftlich ausgewertet. Erfahrungsgemäß dauert die Bearbeitung des Fragebogens ca. 15-20 Minuten.

Wir erheben Daten zur Belastung und Beanspruchung sowie zur Kommunikation, um daraus Schlussfolgerungen für die optimale Gestaltung der Arbeit abzuleiten.

Auf der Grundlage Ihrer Daten möchten wir Vorschläge zur Gestaltung der aktuellen Arbeitssituation machen und so einen Beitrag zur langfristigen Verbesserung Ihrer Arbeitsplätze leisten.

Wir bemühen uns, Ihnen eine Rückmeldung über die Ergebnisse Ihrer Berufsgruppe zur Verfügung zu stellen - die Vertraulichkeit der Daten bleibt dabei selbstverständlich gewahrt.

**Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!**

## Kommunikation am Arbeitsplatz

Der Kommunikationsanteil an meiner Gesamtarbeit beträgt ca. \_\_\_\_%

Bitte setzen Sie diesen Anteil gleich 100%, und schätzen Sie die folgenden Einzelanteile:

Mit Externen Kundinnen/Kunden) \_\_\_\_\_%  
 Mit Kolleginnen und Kollegen \_\_\_\_\_%  
 Mit Vorgesetzten/ Organisationsangehörigen \_\_\_\_\_%

Bei Ihrer Arbeit brauchen Sie ein bestimmtes Fachwissen über Behandlung und Vorgänge, usw. sowie Fähigkeiten für die Kommunikation und den Umgang mit KundInnen. Bitte schätzen Sie die *durchschnittliche Verteilung* von der Anwendung von *Fachwissen* und *Kommunikationsfertigkeit* ein.

Fachwissen, Sachebene \_\_\_\_\_%  
 Kommunikation, Beziehungsebene \_\_\_\_\_%

Nun überlegen Sie bitte, wie die sachlichen und kommunikativen Inhalte Sie beanspruchen (insgesamt 100%):

Die sachlichen Anliegen der "Kunden" machen ca. \_\_\_\_% meiner Belastung aus.  
 Die Art und Weise der Gespräche bzw. die Kommunikation mit den "Kunden" macht ca. \_\_\_\_% meiner Belastung/ Anstrengung aus.

Überlegen Sie nun bitte, inwieweit folgende Situationsbeschreibungen auf Sie und Ihren Arbeitsplatz zutreffen. Dabei können Sie sich zwischen fünf Stufen entscheiden.

	Völlig unzutreffend	Eher unzutreffend	Trifft manchmal zu	Eher zutreffend	Völlig zutreffend
Da meine sachliche Aufgabenstellung klar ist, kann ich mich ganz auf die Kommunikation konzentrieren. Die Gespräche mit Kundinnen und Kunden sind anstrengend.					
Ich muss oft auf Ärger und Aggression von "Kunden" reagieren.					
Ich kann die Kommunikation und die Gespräche effektiv zu (m)einem Ziel führen.					
Die Kommunikation laugt mich aus.					
Ich bin oft müde und genervt, bemühe mich aber, dies die Leute nicht spüren zu lassen.					

	Völlig unzutreffend	Eher unzutreffend	Trifft manchmal zu	Eher zutreffend	Völlig zutreffend
Unsere Organisation unterstützt uns bei der Arbeit mit den Kunden.					
Meine Arbeit kann ich mir als langfristige Perspektive vorstellen.					
Die vielen Gespräche frustrieren mich.					
Telefonieren kostet mich mehr Kraft als Sachbearbeitungstätigkeiten.					
Ich finde meine Arbeit sinnvoll, sie hat Anteil am Unternehmenserfolg.					
Die Vorgänge am Arbeitsplatz beschäftigen mich nach der Arbeit weiter.					
Nach der Arbeit kann ich gut abschalten.					
Meine Arbeit betrifft mich auch in emotionaler Weise.					
Ich frage mich oft, ob ich mich richtig verhalten habe.					
Es strengt mich an, dass ich immer freundlich sein muss.					
Ich muss bei Kundengesprächen meine "wahren" Gefühle unterdrücken.					

Beschreiben Sie bitte kurz eine Situation, in der Sie gefühlsmäßig berührt waren:

---



---



---



---

Wie oft kommen solche (gefühlsmäßig berührenden) Situationen vor?

- mehrmals täglich     
  einmal täglich     
  2-3 mal pro Woche     
  mehrmals pro Woche     
  2-3 mal pro Monat     
  nie

Weitere Bemerkungen: \_\_\_\_\_

---



---

**Geschlecht:** W ( ) M ( ) **Alter:**

**Dauer Ihrer Call Center Tätigkeit:** \_\_\_\_\_Jahre \_\_\_\_\_Monate

**Wieviel Prozent Ihrer Arbeitszeit erledigen Sie...**

...Inbound Aufträge \_\_\_\_\_%  
 ...Outbound Aufträge \_\_\_\_\_%  
 ...Back-office Tätigkeiten \_\_\_\_\_%  
 ...sonstige Tätigkeiten \_\_\_\_\_%

**Insgesamt 100%**

**6 Welche Einzeltätigkeiten gehören zu Ihrem Aufgabengebiet?**

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Teamleitung

**7 Wie viele Anrufe bearbeiten Sie ca. pro Stunde?**

Soll \_\_\_\_\_ Ist \_\_\_\_\_  
 Brutto \_\_\_\_\_ Netto \_\_\_\_\_ (bei Outbound)

**Tätigkeitsbeschreibung**

In welchen der genannten Bereiche ist Ihr Arbeitsplatz hauptsächlich einzuordnen?

Kundenberatung, Problemlösung ( )  
 Information, Hotline ( )  
 Verkauf von Produkten und Dienstleistungen ( )  
 Planung, Management, Entwicklung ( )  
 Führung, Coaching, Supervision ( )  
 Analyse von Markt- und Verbraucherverhalten ( )

Bitte geben Sie an, welche Tätigkeiten Sie bei der Arbeit ausführen und wie hoch der Anteil dieser Tätigkeiten ist.

Datenerfassung und –verwaltung \_\_\_\_\_%  
 Beratung und Problemlösung \_\_\_\_\_%  
 Verkauf und Beratung \_\_\_\_\_%  
 Analyse von Markt- und Verbraucherverhalten \_\_\_\_\_%  
 Beschwerdemanagement \_\_\_\_\_%  
 Sachbearbeitung, Back-Office-Tätigkeiten \_\_\_\_\_%  
 Terminierung en \_\_\_\_\_%  
 Sonstige Dienstleistungen \_\_\_\_\_%

Bitte geben Sie Ihre durchschnittliche Arbeitszeit an:

Pro Tag \_\_\_\_Stunden      Pro Woche \_\_\_\_Stunden

**Zu welchen Zeiten arbeiten Sie hauptsächlich?**

Tagsüber zwischen 7 und 20 Uhr      ( )  
Nachts zwischen 20 und 7 Uhr      ( )  
In Wechselschicht (Tag und Nacht)      ( )

### **Information zur Bearbeitung der nachfolgenden Fragen**

Nach unseren Erfahrungen lassen sich Arbeitstätigkeiten in mehrere Bereiche unterteilen:

- 1. der Arbeitsauftrag**  
*d.h. die Inhalte der Aufgaben, die Sie im Rahmen Ihrer Tätigkeiten im allgemeinen auszuführen haben*
- 2. die Zusammenarbeit & Kommunikation mit anderen**  
**d.h. mit Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kollegen und Kunden**
- 3. die verwendeten Arbeitsmittel**  
*d.h. den Umgang mit Arbeitsmitteln, insbesondere mit Computern, Software, usw.*
- 4. die Arbeit/Kommunikation mit den Kunden.**

Geben Sie bitte für die jeweils vorgegebene Situation an, inwieweit diese für die vier genannten Bereiche Ihrer Arbeit zutreffen. Lassen Sie bitte keine Situation aus.

Kreuzen sie die **Ziffer "0"** an, wenn die jeweilige Situation in dem entsprechenden Bereich gar nicht vorkommt, die Aussage also **gar nicht zutrifft**.

Die **Ziffer "4"** ist anzukreuzen, wenn die Situation **vollständig zutrifft**, d.h. Ihre Arbeit in dem entsprechenden Arbeitsbereich treffend beschreibt.



Zunächst geht es darum, Ihre Arbeit in bezug auf Ihren Arbeitsauftrag, d.h. die Inhalte und Aufgaben, die Sie täglich bearbeiten, zu beurteilen.

	Trifft gar nicht zu	Trifft selten zu	Trifft manchmal zu	Trifft oft zu	Trifft vollständig zu
<b>L1) Sie erhalten Leistungsvorgaben, Ihre Arbeit wird kontrolliert.</b>	0	1	2	3	4
<b>L2) Sie haben Zeitvorgaben einzuhalten.</b>	0	1	2	3	4
<b>K1) Sie arbeiten vorwiegend allein.</b>	0	1	2	3	4
<b>K2) Die Arbeit erfordert häufig Absprachen und Absprachen mit anderen.</b>	0	1	2	3	4
<b>A1) Sie haben während der Arbeit auf mehrere Dinge gleichzeitig zu achten, wobei Sie vieles im Gedächtnis behalten müssen.</b>	0	1	2	3	4
<b>A2) Sie haben schwierige Aufgaben zu bearbeiten, die eine hohe Konzentration und Genauigkeit erfordern.</b>	0	1	2	3	4
<b>A3) Die Tätigkeit erfordert routinierte Handhabungen und geübte Bewegungsabläufe, ohne nachdenken zu müssen.</b>	0	1	2	3	4
<b>A4) Die Arbeit besteht hauptsächlich aus kurzen, sich wiederholenden Tätigkeiten. (</b>	0	1	2	3	4
<b>R2) Sie erhalten keine Rückmeldung über Ihre Arbeitsergebnisse.</b>	0	1	2	3	4
<b>R3) Die Arbeitsbedingungen sind schlecht, der Arbeitsablauf ist häufig gestört.</b>	0	1	2	3	4
<b>R4) Sie erhalten ungenaue und schwer durchschaubare Arbeitsaufträge.</b>	0	1	2	3	4
<b>R5) Sie werden bei der Arbeit durch Lärm, schlechte Lichtverhältnisse oder unangenehme Temperaturen beeinträchtigt.</b>	0	1	2	3	4
<b>T1) Sie müssen oft Entscheidungen treffen und tragen die Verantwortung dafür.</b>	0	1	2	3	4
<b>T2) Sie müssen den optimalen Arbeitsablauf im einzelnen selbst planen.</b>	0	1	2	3	4
<b>T3) Die Arbeit ist meistens die gleiche und bietet wenig Handlungsspielraum.</b>	0	1	2	3	4
<b>R1) Sie haben häufig Wartezeiten, in denen Sie nichts tun können und keine weiteren Informationen erhalten.</b>	0	1	2	3	4

Im folgenden geht es darum, Ihre Arbeit in bezug auf die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Vorgesetzten zu beurteilen.

	Trifft gar nicht zu	Trifft selten zu	Trifft manchmal zu	Trifft oft zu	Trifft vollständig zu
<b>L1) Sie erhalten Leistungsvorgaben, Ihre Arbeit wird kontrolliert.</b>	0	1	2	3	4
<b>L2) Sie haben Zeitvorgaben einzuhalten.</b>	0	1	2	3	4
<b>K1) Sie arbeiten vorwiegend allein.</b>	0	1	2	3	4
<b>K2) Die Arbeit erfordert häufig Absprachen und Absprachen mit anderen.</b>	0	1	2	3	4
<b>A1) Sie haben während der Arbeit auf mehrere Dinge gleichzeitig zu achten, wobei Sie vieles im Gedächtnis behalten müssen.</b>	0	1	2	3	4
<b>A2) Sie haben schwierige Aufgaben zu bearbeiten, die eine hohe Konzentration und Genauigkeit erfordern.</b>	0	1	2	3	4
<b>A3) Die Tätigkeit erfordert routinierte Handhabungen und geübte Bewegungsabläufe, ohne nachdenken zu müssen.</b>	0	1	2	3	4
<b>A4) Die Arbeit besteht hauptsächlich aus kurzen, sich wiederholenden Tätigkeiten. (</b>	0	1	2	3	4
<b>R2) Sie erhalten keine Rückmeldung über Ihre Arbeitsergebnisse.</b>	0	1	2	3	4
<b>R3) Die Arbeitsbedingungen sind schlecht, der Arbeitsablauf ist häufig gestört. (AM)</b>	0	1	2	3	4
<b>R4) Sie erhalten ungenaue und schwer durchschaubare Arbeitsaufträge.</b>	0	1	2	3	4
<b>R5) Sie werden bei der Arbeit durch Lärm, schlechte Lichtverhältnisse oder unangenehme Temperaturen beeinträchtigt.</b>	0	1	2	3	4
<b>T1) Sie müssen oft Entscheidungen treffen und tragen die Verantwortung dafür.</b>	0	1	2	3	4
<b>T2) Sie müssen den optimalen Arbeitsablauf im einzelnen selbst planen.</b>	0	1	2	3	4
<b>T3) Die Arbeit ist meistens die gleiche und bietet wenig Handlungsspielraum.</b>	0	1	2	3	4
<b>R1) Sie haben häufig Wartezeiten, in denen Sie nichts tun können und keine weiteren Informationen erhalten.</b>	0	1	2	3	4

Nun geht es darum, Ihre Arbeit in bezug auf die verwendeten Arbeitsmittel, insbesondere Computer und Software zu beurteilen.

	Trifft gar nicht zu	Trifft selten zu	Trifft manchmal zu	Trifft oft zu	Trifft vollständig zu
<b>L1) Sie erhalten Leistungsvorgaben, Ihre Arbeit wird kontrolliert.</b>	0	1	2	3	4
<b>L2) Sie haben Zeitvorgaben einzuhalten.</b>	0	1	2	3	4
<b>K1) Sie arbeiten vorwiegend allein.</b>	0	1	2	3	4
<b>K2) Die Arbeit erfordert häufig Absprachen und Absprachen mit anderen.</b>	0	1	2	3	4
<b>A1) Sie haben während der Arbeit auf mehrere Dinge gleichzeitig zu achten, wobei Sie vieles im Gedächtnis behalten müssen.</b>	0	1	2	3	4
<b>A2) Sie haben schwierige Aufgaben zu bearbeiten, die eine hohe Konzentration und Genauigkeit erfordern.</b>	0	1	2	3	4
<b>A3) Die Tätigkeit erfordert routinierte Handhabungen und geübte Bewegungsabläufe, ohne nachdenken zu müssen.</b>	0	1	2	3	4
<b>A4) Die Arbeit besteht hauptsächlich aus kurzen, sich wiederholenden Tätigkeiten. (</b>	0	1	2	3	4
<b>R2) Sie erhalten keine Rückmeldung über Ihre Arbeitsergebnisse.</b>	0	1	2	3	4
<b>R3) Die Arbeitsbedingungen sind schlecht, der Arbeitsablauf ist häufig gestört. (AM)</b>	0	1	2	3	4
<b>R4) Sie erhalten ungenaue und schwer durchschaubare Arbeitsaufträge.</b>	0	1	2	3	4
<b>R5) Sie werden bei der Arbeit durch Lärm, schlechte Lichtverhältnisse oder unangenehme Temperaturen beeinträchtigt.</b>	0	1	2	3	4
<b>T1) Sie müssen oft Entscheidungen treffen und tragen die Verantwortung dafür.</b>	0	1	2	3	4
<b>T2) Sie müssen den optimalen Arbeitsablauf im einzelnen selbst planen.</b>	0	1	2	3	4
<b>T3) Die Arbeit ist meistens die gleiche und bietet wenig Handlungsspielraum.</b>	0	1	2	3	4
<b>R1) Sie haben häufig Wartezeiten, in denen Sie nichts tun können und keine weiteren Informationen erhalten.</b>	0	1	2	3	4

Zuletzt geht es darum, Ihre Arbeit in bezug auf die Externe Kommunikation mit den Kundinnen und Kunden zu beurteilen.

	Trifft gar nicht zu	Trifft selten zu	Trifft manchmal zu	Trifft oft zu	Trifft vollständig zu
<b>L1) Sie erhalten Leistungsvorgaben, Ihre Arbeit wird kontrolliert.</b>	0	1	2	3	4
<b>L2) Sie haben Zeitvorgaben einzuhalten.</b>	0	1	2	3	4
<b>K1) Sie arbeiten vorwiegend allein.</b>	0	1	2	3	4
<b>K2) Die Arbeit erfordert häufig Absprachen und Absprachen mit anderen.</b>	0	1	2	3	4
<b>A1) Sie haben während der Arbeit auf mehrere Dinge gleichzeitig zu achten, wobei Sie vieles im Gedächtnis behalten müssen.</b>	0	1	2	3	4
<b>A2) Sie haben schwierige Aufgaben zu bearbeiten, die eine hohe Konzentration und Genauigkeit erfordern.</b>	0	1	2	3	4
<b>A3) Die Tätigkeit erfordert routinierte Handhabungen und geübte Bewegungsabläufe, ohne nachdenken zu müssen.</b>	0	1	2	3	4
<b>A4) Die Arbeit besteht hauptsächlich aus kurzen, sich wiederholenden Tätigkeiten. (</b>	0	1	2	3	4
<b>R2) Sie erhalten keine Rückmeldung über Ihre Arbeitsergebnisse.</b>	0	1	2	3	4
<b>R3) Die Arbeitsbedingungen sind schlecht, der Arbeitsablauf ist häufig gestört. (AM)</b>	0	1	2	3	4
<b>R4) Sie erhalten ungenaue und schwer durchschaubare Arbeitsaufträge.</b>	0	1	2	3	4
<b>R5) Sie werden bei der Arbeit durch Lärm, schlechte Lichtverhältnisse oder unangenehme Temperaturen beeinträchtigt.</b>	0	1	2	3	4
<b>T1) Sie müssen oft Entscheidungen treffen und tragen die Verantwortung dafür.</b>	0	1	2	3	4
<b>T2) Sie müssen den optimalen Arbeitsablauf im einzelnen selbst planen.</b>	0	1	2	3	4
<b>T3) Die Arbeit ist meistens die gleiche und bietet wenig Handlungsspielraum.</b>	0	1	2	3	4
<b>R1) Sie haben häufig Wartezeiten, in denen Sie nichts tun können und keine weiteren Informationen erhalten.</b>	0	1	2	3	4

**Arbeit ist oft sowohl mit positiven als auch negativen Gefühlen verbunden. Nachfolgend finden Sie einige Eigenschaftswörter, mit denen Sie Ihr Befinden beschreiben können. Wählen Sie bitte aus den vier Antwortmöglichkeiten diejenige aus, die am besten angibt, wie Sie sich im allgemeinen bei der Arbeit fühlen.**

<b>Ich fühle mich im allgemeinen bei der Arbeit:</b>	<b>fast nie</b>	<b>manchmal</b>	<b>oft</b>	<b>fast immer</b>
konzentriert				
energiegeladen				
Nervös				
körperlich verspannt				
selbstsicher				
Zornig				
aufmerksam				
leistungsbereit				
selbstvergessen				
körperlich unwohl				
aggressiv				
aufgeregt				
gelangweilt				
einflussreich				
beschwingt				
fröhlich				
ärgerlich				
zufrieden				
ängstlich				
lustig				
deprimiert				
bedrückt				
vergnügt				
betrübt				

### **Anregungen und Bemerkungen**

---



---



---

**Danke für Ihre Geduld.**

## 11 Anhang B: Auswertungstabellen

Tabelle 1 : Befindlichkeit: Beanspruchungserleben, differenziert nach Call Centern

Call Center		Dysfunktionale Beanspruchung	Funktionale Beanspruchung	Positives Kontrollerleben
IA	M	1,63	3,33	2,40
	s	,39	,53	,36
TE	M	1,64	3,25	2,68
	s	,31	,40	,75
NE	M	1,25	3,7778	2,98
	s	,19	,1954	,42
AS	M	1,49	3,4096	2,87
	s	,32	,4119	,50
WS	M	1,34	3,4464	2,76
	s	,29	,4513	,51
Insgesamt		1,47	3,4310	2,79
		,3283	,4257	,52

Tabelle 2: Teilzeit vs. Vollzeit: SynBA-Kennwerte: Arbeitsgestaltungsdimensionen (SAS, OSS, MMS)

Tägl. Arbeitszeit		Aufgabenanforderungen	Tätigkeitsspielräume	Regulationsbehinderungen	Leistungsvorgaben	Kommunikation/Kooperation	N
≥ 5 Std	M	3,57	4,33	2,61	4,36	3,06	29
	s	,76	1,43	1,43	1,51	,95	
< 5 Std	M	3,54	4,02	3,68	3,62	3,22	
	s	1,04	1,32	1,36	1,55	,67	63
Insgesamt	M	3,55	4,12	3,34	3,85	3,17	92
	s	,96	1,35	1,46	1,57	,76	

Tabelle 3: Teilzeit vs. Vollzeit: SynBA-Kennwerte: Arbeitsgestaltungsdimensionen (Kundenschnittstelle)

Tägl. Arbeitszeit		Aufgabenanforderungen	Tätigkeitsspielräume	Regulationsbehinderungen	Leistungsvorgaben	Kommunikation/Kooperation	N
≥ 5 Std	M	4,28	4,71	3,38	3,75	3,42	14
	s	,99	1,06	1,86	1,92	1,37	
< 5 Std	M	3,67	3,90	3,62	3,87	3,40	
	s	1,55	1,49	1,38	1,81	1,48	60
Insgesamt	M	3,79	4,05	3,57	3,85	3,40	74
	s	1,47	1,45	1,47	1,82	1,45	

Tabelle 4: SynBA-Kennwerte und Befindlichkeitsfaktoren, differenziert nach Tätigkeitsgruppen

Tätigkeitsgruppe		SynBA-Gesamt-Kennwert (SAS, OSS, MMS)	Kundenschnittstelle Gesamtkennwert	Dysfunktionale Beanspruchung	Funktionale Beanspruchung	Positives Kontroll-erleben	Monotonie
Inbound	M	18,93	6,54	1,60	3,31	2,50	1,55
N = 18	s	3,54	1,31	,36	,47	,57	,78
Outbound	M	17,48	6,22	1,54	3,59	3,03	1,60
N = 24	s	2,28	,32	,94	,28	,52	,81
Backoffice	M	17,50	5,97	1,42	3,43	2,03	1,50
N = 4	s	2,58	,84	,37	,47	,34	,57
Sonstige Tätigkeit	M	17,91	6,13	1,59	3,25	2,72	1,50
N = 8	s	3,48	1,04	,32	,55	,48	1,06
Mischtätigkeit	M	18,42	6,28	1,44	3,45	2,93	1,34
N = 52	s	2,93	1,13	,31	,38	,46	,55
Insgesamt	M	18,22	6,30	1,50	3,44	2,81	1,45
N = 106	s	2,93	1,09	,42	,40	,53	,7042

Tabelle 5: SynBA-Kennwerte: Arbeitsgestaltungsdimensionen (SAS, OSS, MMS), differenziert nach drei Tätigkeitsgruppen

Tätigkeitsgruppe		Aufgabenanforderungen	Tätigkeits-spielräume	Regulations-behinderungen	Leistungs-vorgaben	Kommunikati-on/Kooperation
Inbound	M	3,48	5,07	3,26	3,91	3,19
N = 18	s	1,19	1,01	1,49	1,68	,59
Outbound	M	3,63	4,01	2,41	4,62	2,79
N = 24	s	,72	1,36	1,41	1,42	,95
Mischtätigkeit	M	3,59	4,12	3,68	3,68	3,34
N = 52	s	,99	1,31	1,28	1,49	,68
Insgesamt		3,58	4,27	3,27	3,96	3,17
94		,96	1,32	1,44	1,54	,77

Tabelle 6: SynBA-Kennwerte: Arbeitsgestaltungsdimensionen: Kundenschnittstelle, differenziert nach drei Tätigkeitsgruppen

Tätigkeitsgruppe		Aufgabenanforderungen	Tätigkeits-spielräume	Regulations-behinderungen	Leistungs-vorgaben	Kommunikati-on/Kooperation
Inbound	M	4,0588	4,8235	3,7059	3,7941	3,2647
N = 17	s	1,4538	1,2862	1,5478	2,0620	1,3243
Outbound	M	5,0625	4,6250	3,0000	3,3750	2,6250
N = 8	s	,5303	,7440	1,2829	,6944	,6944
Mischtätigkeit	M	3,6471	3,7843	3,5765	4,2059	3,6471
N = 51	s	1,4926	1,4875	1,4986	1,8005	1,5947
Insgesamt		3,8882	4,1053	3,5447	4,0263	3,4539
76		1,4682	1,4476	1,4833	1,7868	1,4904

Tabelle 7 : Befindlichkeit: Beanspruchungserleben, differenziert nach Call Centern.

Tägliche Arbeitszeit		Dysfunktionale Beanspruchung	Funktionale Beanspruchung	Positives Kontrollerleben
<= 5 Std	M	1,7387	3,3500	2,5600
	s	,7738	,4530	,5484
< 5 Std	M	1,4083	3,5437	2,9400
	s	,2757	,3406	,5139
Insgesamt		1,4744	3,4812	2,8640
		,4377	,3888	,5394