

Bergische Universität Wuppertal
Fachbereich 03 – Erziehungswissenschaften



Arbeit im Call Center
—
Tätigkeitsstrukturen, Belastungen und Ressourcen

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

vorgelegt von Elke Timm
am 16. Juni 2003
Wuppertal

Gutachter
Prof. Dr. Rainer Wieland, Bergische Universität Wuppertal
Prof. Dr. Heinz Holling, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
2	Arbeit im Wandel	5
2.1	Gesellschaftliche Rahmenbedingungen	5
2.2	Technische Rahmenbedingungen.....	8
2.3	Ökonomische Rahmenbedingungen	10
3	Call Center – eine neue Arbeits- und Organisationsform und ihre Merkmale... 13	
3.1	Dienstleistungs- und Kundenorientierung.....	14
3.2	Flexibilität von Call Center-Strukturen	16
3.3	Tätigkeitsprofile und Qualifizierung.....	20
4	Anforderungen und Ressourcen in der Arbeitswelt	22
4.1	Zentrale Modellvorstellungen zu Stress, Belastung und Beanspruchung..22	
4.1.1	Stresskonzepte.....	22
4.1.2	Konzepte zur Belastung und Beanspruchung	24
4.1.3	Das Mehrkomponentenmodell.....	34
4.2	Wirkungen von Arbeit	38
4.2.1	Kurzfristige Beanspruchungsfolgen.....	42
4.2.2	Langfristige Beanspruchungsfolgen	44
4.3	Die Rolle der Ressourcen.....	46
4.3.1	Ressourcen und Gesundheit.....	49
4.3.2	Belastung, Ressourcen und Beanspruchung – Ein Modell.....	51
4.4	Anforderungs- und Ressourcenmanagement im Call Center	55
4.4.1	Anforderungen der Aufgabenschnittstelle	56
4.4.2	Anforderungen der Organisationsschnittstelle.....	58
4.4.3	Anforderungen der Mensch-Maschine-Schnittstelle	60
4.4.4	Anforderungen der Umgebung und physikalischen Umwelt.....	60
4.4.5	Anforderungen der Kommunikationsschnittstelle	61
4.4.6	Ressourcenmanagement im Call Center.....	63
4.5	Komplexität und Interaktionskontrolle – Anforderungen und Merkmale zur Klassifizierung von Call Center-Tätigkeiten.....	64
4.6	Gestaltung von Anforderungen und Ressourcen.....	69
4.6.1	Gesundheits- und leistungsförderliche Arbeitsgestaltung.....	70
4.6.2	Effektives Personalmanagement.....	73

5	Ableitung der Fragestellungen.....	76
5.1	Hypothesen zum Einfluss arbeitsbezogener Belastungen und Ressourcen	76
5.2	Hypothesen zum Einfluss personenbezogener Belastungen und Ressourcen	78
5.3	Interaktion arbeits- und personenbezogener Belastungen und Ressourcen	78
6	Untersuchungsvorgehen.....	80
6.1	Untersuchungsablauf.....	80
6.2	Untersuchungsdesign	80
6.3	Untersuchungsinstrumente.....	81
6.3.1	Methoden zur Erfassung von Arbeitsbelastungen	81
6.3.2	Methoden zur Erfassung interner, personenbezogener Ressourcen	86
6.3.3	Methoden zur Erfassung externer, arbeitsbezogener Ressourcen	89
6.3.4	Methoden zur Erfassung kurzfristiger Beanspruchung.....	90
6.3.5	Methoden zur Erfassung langfristiger Beanspruchung.....	92
7	Ergebnisse.....	94
7.1	Stichprobe	94
7.2	Testgütekriterien.....	96
7.2.1	Reliabilität der eingesetzten Verfahren.....	96
7.2.2	Validität der eingesetzten Verfahren	103
7.3	Arbeitsbezogene Belastungs- und Ressourcenstrukturen im Call Center	112
7.3.1	Aufgaben und Tätigkeiten im Call Center.....	112
7.3.2	Kommunikation im Call Center	131
7.3.3	Merkmale der Organisation	135
7.4	Personenbezogene Belastungs- und Ressourcenstrukturen im Call Center	141
7.4.1	Demographische Merkmale.....	141
7.4.2	Persönlichkeitsmerkmale.....	144
7.4.3	Persönlichkeit und Beanspruchungserleben im Call Center.....	145

7.5	Interaktion arbeits- und personenbezogener Belastungs- und Ressourcenstrukturen	146
7.5.1	Regulationsanforderungen, Regulationsbehinderungen und Persönlichkeit	146
7.5.2	Arbeitsmerkmale, Persönlichkeit und kurzfristige Beanspruchung...	149
7.5.3	Arbeitsmerkmale, Persönlichkeit und langfristige Beanspruchung...	151
7.5.4	Die Rolle der Ressourcen.....	154
8	Diskussion	160
8.1	Arbeitsmerkmale im Call Center – Thesen und Resultate	160
8.1.1	Bedeutung und Bewertung von Aufgabengestaltung im Call Center	160
8.1.2	Bedeutung und Bewertung von Kommunikationsprozessen im Call Center.....	162
8.1.3	Bedeutung und Bewertung organisationaler Rahmenbedingungen im Call Center.....	163
8.1.4	Bedeutung und Bewertung der Tätigkeitstypologie	166
8.2	Personenmerkmale im Call Center – Thesen und Resultate.....	175
8.2.1	Bedeutung und Einfluss demographischer Merkmale	175
8.2.2	Bedeutung und Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen.....	176
8.3	Interaktion von Arbeits- und Personenmerkmalen – Thesen und Resultate	177
8.4	Praktische Bedeutung der Resultate	181
8.5	Empfehlungen für die zukünftige Forschung	184
8.6	Kritische Überlegungen zum Untersuchungsansatz.....	186
9	Zusammenfassung und Ausblick.....	188
10	Literatur	192
11	Anhang.....	215

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Veränderte Rahmenbedingungen der Erwerbsarbeit.....	5
Abbildung 2: Wichtigkeit von Arbeitsplatzmerkmalen im Ost-West-Vergleich.	8
Abbildung 3: Modell der parallelen Handlungs- und Emotionsregulierung.....	30
Abbildung 4: Das Demand-Control-Modell.....	31
Abbildung 5: Mehrkomponentenmodell.	35
Abbildung 6: Modell der kognitiv-aktionalen Handlungs- und Selbstregulation.....	37
Abbildung 7: Neue und traditionelle Arbeitsformen im Vergleich.....	39
Abbildung 8: Mehrschnittstellenmodell.	40
Abbildung 9: Beziehung zwischen Belastung und Beanspruchung unter Beachtung der Rolle der Ressourcen.	51
Abbildung 10: Ressourcen in Abhängigkeit von Aufgabenanforderungen und Übung	52
Abbildung 11: Belastungs-Ressourcen-Modell.	54
Abbildung 12: „Comparator-Modell“.....	67
Abbildung 13: Personalwirtschaftliche Konfliktfelder.	74
Abbildung 14: Belastungs-Ressourcen-Modell unter Hinweis auf die drei zentralen Fragestellungen.	76
Abbildung 15: Formen der habituellen Energiebereitstellung (GA-HA).....	87
Abbildung 16: Diagnoseschema zur Ermittlung der Bewältigungsstile.	89
Abbildung 17: Belastungs-Ressourcen-Modell.	112
Abbildung 18: Gestaltungsbedarf der untersuchten Arbeitsplätze (SynBA-CC). ...	114
Abbildung 19: Belastungskennwerte für Aufgabengestaltungsmerkmale (SynBA-CC).	115
Abbildung 20: Belastungskennwerte auf Itemebene: Regulationsbehinderungen (SynBA-CC).	116
Abbildung 21: REBA-Profil: Bewertungsergebnisse für eine Agent-Tätigkeit in der Kundenbetreuung/ Hotline (Beispiel).	117
Abbildung 22: Subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastungen (SALSA).	118
Abbildung 23: Subjektiv wahrgenommene, aufgabenbezogene bzw. organisationale Ressourcen (SALSA).....	119
Abbildung 24: Unterschiede in den Tätigkeitstypen bzgl. der Kerntätigkeiten.	124

Abbildung 25: Tätigkeitsspielraum, Leistungs- und Zeitvorgaben sowie Gesamtbelastung (SynBA-CC) getrennt nach Tätigkeitstypen	127
Abbildung 26: Objektive Einschätzung von Arbeitsbedingungen (REBA) ausgewertet nach Tätigkeitstypen	128
Abbildung 27: Mittelwertvergleiche organisationaler Ressourcen (SALSA) für Tätigkeitstyp I und IV.	129
Abbildung 28: Auftreten von Monotonie (BMS) ausgewertet nach Tätigkeitstypen	130
Abbildung 29: Belastung durch kundenbezogene Stressoren (Skala der kundenbezogenen Stressoren).....	132
Abbildung 30: Belastungen durch Kundenstressoren in Abhängigkeit der Beschäftigungsdauer (Skala der kundenbezogenen Stressoren).....	133
Abbildung 31: Kommunikations- und Kooperationserfordernisse im Call Center (SynBA-CC).	134
Abbildung 32: Soziale/ kommunikative Stressoren und Ressourcen im Call Center (SALSA).....	134
Abbildung 33: Bewertung organisationaler und sozialer Ressourcen im Vergleich (SALSA).....	135
Abbildung 34: Mittelwertvergleich Größe des Call Centers: positives Befinden, negatives Befinden und Monotonieerleben	137
Abbildung 35: Mittelwertvergleich Arbeitszeitgestaltung (Teilzeit/ Vollzeit): positives, negatives Befinden und Monotonieerleben.	138
Abbildung 36: Mittelwertvergleich Funktion der Beschäftigten: SynBA-CC- Aufgabenmerkmale.....	140
Abbildung 37: Eigenschaftsmuster für Personen mit sensitivem, defensivem und flexiblem Bewältigungsstil.	144
Abbildung 38: Mittelwertvergleich: Aktuelles Befinden für Personen mit sensitivem, defensivem und flexiblem Bewältigungsstil.....	146
Abbildung 39: Interne Ressourcen (energetische Aktiviertheit, ängstliche Anspannung, dispositionelle Bewältigung) getrennt nach Arbeitsplätzen mit hohen/ geringen Stressoren und Regulationsbehinderungen bzw. hohen/ geringen Regulationsanforderungen.....	148

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Rangreihe der Arbeitsgestaltungsmerkmale in Hinblick auf deren Beanspruchungsoptimalität	42
Tabelle 2: Klassifizierung der Fehlbeanspruchungsfolgen nach Unter- bzw. Überforderung.....	43
Tabelle 3: Klassifikation gesundheitsförderlicher Arbeitsmerkmale unter dem Ressourcen-Aspekt	48
Tabelle 4: Klassifikationsschema für Call Center-Tätigkeiten.....	68
Tabelle 5: Ziele und Realisierungsmöglichkeiten der humanen Aufgabengestaltung an fünf ausgewählten Aufgabengestaltungsmerkmalen	72
Tabelle 6: Überblick über die in der Studie eingesetzten Verfahren.....	81
Tabelle 7: Stichprobenbeschreibung.	95
Tabelle 8: Interne Konsistenz, Mittelwert und Standardabweichung der Skalen zur Erfassung von Arbeitsbelastungen.	97
Tabelle 9: Interne Konsistenz, Mittelwert und Standardabweichung der Skalen zur Erfassung interner Ressourcen.	98
Tabelle 10: Interne Konsistenz, Mittelwert und Standardabweichung der Skalen zur Erfassung externer Ressourcen.	100
Tabelle 11: Interne Konsistenz, Mittelwerte und Standardabweichung der Skalen zur Erfassung kurzfristiger Beanspruchungswirkung.	101
Tabelle 12: Interne Konsistenz, Mittelwerte und Standardabweichungen der Skalen zur Erfassung langfristiger Beanspruchungswirkungen.....	102
Tabelle 13: Varimaxrotierte Faktoren des SynBA-CC mit Faktoreninterpretation..	104
Tabelle 14: Varimaxrotierte Faktoren der Skala zur Erfassung kundenspezifischer Stressoren und Faktoreninterpretation.	105
Tabelle 15: Varimaxrotierte Faktoren des SALSA-Verfahrens (Ressourcen) und Faktoren-interpretation.	106
Tabelle 16: Interpretation der varimaxrotierten Faktoren des SALSA-Verfahrens (Ressourcen).	108
Tabelle 17: Varimaxrotierte Faktoren der GA-HA-Skala mit Faktoreninterpretation.....	108
Tabelle 18: Varimaxrotierte Faktoren der Befindlichkeitsskala und Faktoreninterpretation.....	109

Tabelle 19: Varimaxrotierte Faktoren des Maslach Burnout Inventory (MBI) mit Faktoreninterpretation.....	110
Tabelle 20: Varimaxrotierte Faktoren der Skala zur Erfassung gesundheitlicher Beschwerden und Faktoreninterpretation.....	111
Tabelle 21: SynBA-Gesamtbelastungskennwerte im Vergleich.....	114
Tabelle 22: Auszug aus Korrelationsmatrix: Aufgabenmerkmale x kurzfristige Beanspruchung.....	120
Tabelle 23: Auszug aus der Korrelationsmatrix: Aufgabenmerkmale x langfristige Beanspruchung.....	121
Tabelle 24: Beschreibung der Tätigkeitstypen.....	123
Tabelle 25: Inhaltliche Beschreibung der Tätigkeitstypen (Komplexität x Interaktionskontrolle).	125
Tabelle 26: Kreuztabelle Tätigkeitstyp x Beanspruchungspotenzial (SynBA-CC).	126
Tabelle 27: Mittelwerte der Befindlichkeitsskala pro Tätigkeitstyp	130
Tabelle 28: Anzahl der Call Center-Beschäftigten nach Klassifikation in bevorzugten Bewältigungsstil (sensitiv, defensiv und flexibel).	145
Tabelle 29: Auszug aus der Korrelationsmatrix: Arbeitsbelastungen x Personenmerkmale.....	147
Tabelle 30: Korrelationsmatrix: Arbeitsanforderungen x kurzfristige Beanspruchung. (Partialkorrelationen).	154
Tabelle 31: Korrelationsmatrix: Arbeitsanforderungen x langfristige Beanspruchung. (Partialkorrelationen).	155
Tabelle 32: Auszug aus der Korrelationsmatrix: Arbeitsbelastungen x externe Ressourcen (Partialkorrelationen).	156
Tabelle 33: Auszug aus der Korrelationsmatrix: Arbeitsbelastungen x externe Ressourcen (Partialkorrelationen).	157
Tabelle 34: Korrelationsmatrix: Arbeitsanforderungen x kurzfristige Beanspruchung. (Partialkorrelationen).	157
Tabelle 35: Korrelationsmatrix: Arbeitsanforderungen x langfristige Beanspruchung. (Partialkorrelationen)	158
Tabelle 36: Anforderungsprofile als Voraussetzung einer treffsicheren Personalauswahl: Kommunikative und persönliche Anforderungen an Call Center-Agenten in Abhängigkeit der Tätigkeitstypen.....	173

Abkürzungsverzeichnis

A	Aufgabenanforderungen
Abb.	Abbildung
ACD	Automatic Call Distribution
ÄT	äußere Tätigkeitsbedingungen
ANOVA	analysis of variance: Einfache Varianzanalyse
ANS	Anspruchsniveausetzung
AV	abhängige Variable
Bibb	Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin
BMA	Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Berlin
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bonn
BMFSF	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin
BMS	Verfahren zur Ermittlung von Ermüdung-Monotonie-Sättigung-Stress
BO	Back Office
bzw.	beziehungsweise
CC	Call Center
CCA	Call Center-Agent
DAG	Deutsche Angestellten Gewerkschaft
DBS	Dispositionelle Bewältigungsstile
df	Freiheitsgrade
d.h.	das heißt
DDV	Deutscher Direktmarketing Verband
DSL	Digital Subscriber Line
ebd.	ebenda
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
et al.	et alii
etc.	et cetera
evtl.	eventuell
F	F-Wert
f.	folgender
FBL	Freiburger Beschwerdeliste
ff.	folgende
FAQ	Frequently Asked Questions
GA	Generelle, energetische Aktiviertheit (General Activation)
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
Ggf.	gegebenenfalls
GHQ	General Health Questionnaire
GK	Gesamtkennwert
HA	Ängstliche Anspannung (High Activation)
http	Hypertext-Transfer-Protokoll
IAB	Insitut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nürnberg
IAO	Internationale Arbeitsorganisation; englisch: ILO
IuK	Informations- und Kommunikationstechnologie

in Vorb.	in Vorbereitung
i.S.	im Sinne
K	Kooperation und Kommunikation (intern)
Kap.	Kapitel
L	Leistungs- und Zeitvorgaben
M	Mittelwert
MBI	Maslach Burnout Inventory
MMB	Michel Medienforschung & Beratung
MMS	Mensch-Maschine-Schnittstelle
OAS	Operatives Abbildsystem
OSS	Organisations-System-Schnittstelle
p	Irrtumswahrscheinlichkeit
PasQual	Personalauswahl und Qualifizierung im Call Center
PC	Persönlicher Computer
R	Regulationsbehinderungen
r	Korrelation
R ²	aufgeklärte Varianz
REBA	Rechnergestütztes Dialogverfahren zur psychologischen Bewertung von Arbeitsinhalten
S.	Seite
SALSA	Salutogenetische Subjektive Arbeitsanalyse
SALUTE	italienisch: Gesundheit; Projekt an der ETH Zürich zur Erforschung personaler und organisationaler Ressourcen der Salutogenese
SAS	System-Aufgaben-Schnittstelle
s.o.	siehe oben
STAI	State-Trait-Angstinventar
s.u.	siehe unten
SynBA-CC	Synthetische Beanspruchungs- und Arbeitsanalyse für Call Center
T	Tätigkeitsspielraum
Tab.	Tabelle
TBS	Tätigkeitsbewertungssystem
TL	Teamleiter
u.a.	unter anderem
UV	unabhängige Variable
VERA	Verfahren zur Ermittlung von Regulationserfordernissen in der Arbeitstätigkeit
vgl.	vergleiche
WHO	World Health Organization
www	World Wide Web
z.B.	zum Beispiel
zit.	zitiert

Danke

Die vorliegende Dissertation wurde im Rahmen des Forschungsprojektes „CCall – *Gesund und erfolgreich arbeiten im Call Center*“ angefertigt. Das Projekt, das vom Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (BMA) gefördert und von der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG) koordiniert wurde, ist an der Bergischen Universität Wuppertal von Herrn Prof. Dr. R. Wieland geleitet worden. Ihm gilt mein besonderer Dank für die Betreuung dieser Arbeit. Seine hilfreichen Hinweise bei der Konzeption und Fertigstellung dieser Arbeit, die fortwährende Unterstützung und das Vertrauen in mich und meine Arbeit haben mir sehr geholfen, diese Dissertation so schnell fertigzustellen. Gedankt sei auch Herrn Prof. Dr. H. Holling, der diese Arbeit in kurzer Frist begutachtete.

Danken möchte ich ferner meinen Kolleginnen und Kollegen an der Transfer- und Kooperationsstelle für Arbeitsgestaltung, vor allem Frau Dr. K. Scherrer, die mich an den Bereich der Call Center-Forschung heranführte und die mir immer eine wertvolle Diskussionspartnerin war.

Fest steht, dass diese Arbeit nur durch die Unterstützung und das Interesse von zahlreichen Call Centern möglich war, die in ihrem Hause eine Datenerhebung im Projekt CCall unterstützt haben. Insbesondere den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sich die Mühe gemacht haben und den nicht immer ganz leicht und schnell zu beantwortenden Fragebogen ausgefüllt haben, sei an dieser Stelle herzlich gedankt.

Schließlich gilt mein Dank unseren Kooperationspartnern im CCall-Projekt an der Universität Potsdam und der Technischen Universität Dresden, insbesondere Frau U. Baumgart und Herrn U. Debitz, mit denen die Zusammenarbeit während des gesamten Projekts immer freundschaftlich und kooperativ war.

„Wer davon überzeugt ist, dass alles im Wesentlichen so bleibt wie es ist, dem stellen sich keine Fragen nach der Zukunft.“ (Willke, 1999, S. 7)

1 Einleitung

Seit je her kommt der Erwerbsarbeit in unserer Gesellschaft eine zentrale Bedeutung zu. Arbeit bestimmt unseren Lebensablauf, ist Existenzsicherung und verschafft uns sozialen Status (vgl. Semmer & Udris, 1995; Rosenstiel, 2001). Wie selbstverständlich wird der Begriff Arbeit in vielen Situationen und zu verschiedenen Gelegenheiten immer wieder altbekannt verwendet. Bei genauer Betrachtung fällt jedoch auf, welchen Veränderungen die Arbeit (und insbesondere die Erwerbsarbeit) in den letzten Jahrzehnten ausgesetzt war und welchen Wandel sie erfahren hat. Veränderte gesellschaftliche, technische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen haben die Organisation und Gestaltung von Arbeit sowie die Funktion und Bedeutung des Personalmanagements maßgeblich beeinflusst. Arbeitgeber und Arbeitnehmer sehen sich vor neue Aufgabenfelder, Arbeitsanforderungen und Belastungsstrukturen gestellt (vgl. Wieland, 2000; Wunderer & Dick, 2000).

Vor allem die Globalisierung von Wirtschaftsbeziehungen und der Einfluss neuer Informations- und Kommunikationstechnologien bilden den Ausgangspunkt für Veränderungen in der Erwerbsarbeit. Infolge technologischer Innovationen eröffnen sich für die Unternehmen neue Möglichkeiten, ihre Arbeits- und Produktionsprozesse zu koordinieren. Die Verfügbarkeit von Informationen und Wissen wird durch die Dezentralisierung und Vernetzung von Daten erleichtert, wodurch ganze Wertschöpfungsketten optimiert werden (Bullinger, 1997a). Des Weiteren wirkt sich der demographische und gesellschaftliche Wandel, der bislang nur mäßig in Diskursen beachtet wurde, massiv auf die Erwerbsarbeit bzw. die Personalstrukturen von morgen aus: Zum einen gehen immer mehr Frauen einer Erwerbstätigkeit nach, zum anderen altern Unternehmensbelegschaften zusehends (vgl. Castells, 2001).

Der Wandel von Arbeits- und Organisationsstrukturen, d.h. die Neustrukturierung von Arbeitsabläufen, ist durch eine erhöhte Flexibilität der Prozesse gekennzeichnet. Absatzmärkte sind nicht mehr länger nur auf regionale Gebiete beschränkt, sondern überwinden geographische und kulturelle Grenzen. Unternehmensstrukturen und Schnittstellen innerhalb und zwischen Organisationen werden neu definiert, es kommt zur Umstrukturierung von Arbeits- und Organisationsabläufen. Betriebliche Reorganisationen, wie z.B. die Ausgliederung wenig profitabler Geschäftsbereiche, haben Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation, die Aufgabengestaltung und das Personalmanagement. Einfache Arbeitsprozesse werden automatisiert und standardisiert, Arbeitsbeziehungen werden zunehmend individualisiert und diversifiziert.

Um der Dynamik der Arbeitswelt und dem globalisierten Wettbewerbsdruck stand zu halten, setzen viele Unternehmen auf verstärkte Kundenorientierung und Servicequalität. Produkte und Dienstleistungen werden zunehmend miteinander verzahnt, um den individuellen Anforderungen und Wünschen der Kunden gerecht zu werden

(vgl. Reichwald, 2002; Castells, 2001). Die Verlagerung von rein industriellen Tätigkeiten zu stärker dienstleistungs- und kommunikationsorientierten Arbeits- und Organisationsinhalten führt zu einem deutlichen Anstieg kommunikativer und kooperativer Arbeitsformen (vgl. Scherrer, 2002a; Wieland, 2000). Traditionelle Quellen der Beanspruchung, wie z.B. körperlich schwere Arbeit oder die Arbeit mit giftigen Stoffen, gehen dabei zurück; stattdessen treten kognitive, emotionale und soziale Belastungen in den Vordergrund (vgl. Meyer, 2001; Volkholz, 2000). In dem Maße, in dem Kommunikation, Dienstleistung und Wissen zum zentralen Produktionsfaktor werden, rücken die sozialen, emotionalen und kognitiven Kompetenzen der Beschäftigten zu *den* Kernkompetenzen neuer Arbeitsformen auf. Der berufsbegleitenden Qualifizierung und Förderung dieser Kompetenzen kommt daher zukünftig eine wachsende Bedeutung zu (vgl. Willke, 1999).

In der vorliegenden Arbeit wird dieser Wandel der Erwerbsarbeit mit seinen Konsequenzen für die Organisation und Gestaltung von Arbeit und Personalprozessen beschrieben. Durch die Anwendung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien und der steigenden Bedeutung der Kundenbeziehungen entstehen neue Arbeits- und Organisationsformen, die bislang aus technischer und ökonomischer Perspektive nicht möglich waren (vgl. Nippa & Hachenberger, 1999). Hierzu gehören beispielsweise die Tätigkeiten von Freelancern, virtuelle Kooperationen oder die Tätigkeit in Teleservice Centern. Gemeinsames Merkmal all dieser Arbeitsformen ist der hohe Anteil multimedialer Informationsvermittlung. Darüber hinaus stellen die Arbeitsformen eine Weiterentwicklung klassischer face-to-face-Dienstleistungen dar.

Die Tätigkeit im Call Center ist aus Sicht dieser Arbeit ein besonders aussagekräftiges Beispiel, wie Unternehmen versuchen, Übergänge von neuen zu alten Unternehmensstrukturen zu schaffen. Der Stellenwert, den Call Center-Dienstleistungen mittlerweile auf dem Markt einnehmen, ist beachtlich (DDV, 2002). In den USA ist der Telefonservice bereits seit längerem ein bedeutender Wirtschaftsfaktor. Weit mehr als die Hälfte aller amerikanischen Unternehmen kommunizieren mit ihren Kunden über ein Call Center (vgl. Wiencke & Koke, 1997). Auch in Deutschland ist die Nachfrage nach professionell organisiertem, multimedialem Kundenservice in den letzten Jahren permanent gestiegen. Schätzungen des Deutschen Direktmarketing Verbandes (DDV) zufolge betreiben 30,5% der 5000 umsatzstärksten Unternehmen Deutschlands ein Call Center und nutzen es als neue Form moderner Produktions- und Vertriebskanäle. Da Call Center an der Schnittstelle zwischen Kunden und Unternehmen operieren, repräsentieren sie praktisch die gesamte Organisation und entscheiden aus Marketingperspektive über die wahrgenommene Qualität der Produkte und Serviceleistungen bzw. über die Kundenzufriedenheit.

Während sich eine Vielzahl von Veröffentlichungen und Untersuchungen im Call Center-Bereich mit den technischen, betriebswirtschaftlichen und marketingbezogenen Aspekten von Call Center-Organisationen beschäftigt, liegt der Fokus dieser Studie auf der arbeitspsychologischen Analyse und Bewertung von Call Center-

Tätigkeiten. Dabei stehen die Anforderungen an die Call Center-Beschäftigten im Vordergrund der Untersuchungen. Wie andere Arbeiten bereits zeigen konnten (vgl. Scherrer, 2002a; Wieland, Metz & Richter, 2002), erfordert die permanente Kommunikation(saufgabe) mit externen Geschäftspartnern bzw. Kunden besondere kommunikative und soziale Kompetenzen von den Call Center-Agents. Anfragen müssen von den Beschäftigten fachlich kompetent, freundlich und auf der Stelle bearbeitet sowie – simultan dazu – Gesprächsinhalte und –verläufe für die Kundenstatistiken dokumentiert werden. Zudem ergeben sich durch den Einsatz moderner Technologien und Übertragungstechniken (z.B. per Satellit, DSL etc.) neue Tätigkeitsfelder und Aufgabenanforderungen für Call Center-Beschäftigte. So gehören neben dem Telefonieren beispielsweise auch E-Mail-Bearbeitungen, Web-Cam-Einsätze und Live-Streaming-Video-Nutzungen immer häufiger zum Aufgabenspektrum von Call Center-Agenten.

Ausgehend vom Tätigkeitsspektrum und der Gestaltung der Kunden-Dienstleister-Interaktion werden in der vorliegenden Arbeit unterschiedliche Typen von Call Center-Tätigkeiten dargestellt und klassifiziert. Wie verschiedene Autoren wiederholt beschrieben haben, kann das Spektrum erbrachter Dienstleistungen und Arbeitsweisen von Call Center zu Call Center sehr unterschiedlich sein (vgl. Wieland Metz & Richter, 2002; Engelbach, 2002), weshalb verallgemeinerte Aussagen zur Belastungs- und Beanspruchungsstruktur von Call Center-Beschäftigten wenig aufschlussreich sind. Die mentalen und emotionalen Belastungen, die sich vor allem aus den hohen quantitativen, aber auch qualitativen Leistungsanforderungen der Telefonie ergeben (vgl. Scherrer, 2002a; Wieland, Metz & Richter, 2002; Timm & Wieland, 2003), werden in der vorliegenden Arbeit daher in Bezug zur Aufgabe und den Unternehmensmerkmalen empirisch untersucht. Ziel ist es, pro Call Center-Typ eine bessere Zuordnung von Gestaltungslösungen und Handlungsempfehlungen im Bereich Arbeitsgestaltung und Personalmanagement zu ermöglichen.

Kernstück der vorliegenden Arbeit bilden die empirischen Untersuchungen zur Wirkung der Arbeitsorganisation und Aufgabengestaltung im Call Center. Zusammenhänge zwischen der Situation am Arbeitsplatz und dem Verhalten bzw. Wohlbefinden der Beschäftigten werden zunächst über ein Arbeitsmodell beschrieben. Grundannahme des Modells ist, dass sowohl Aufgaben- als auch Personenmerkmale den Grad der Beanspruchung von Personen bestimmen. Neben den Arbeitsbelastungen moderieren externe (organisationale) und interne (personale) Faktoren bzw. Ressourcen das Erleben von positiver und negativer Beanspruchung (vgl. Udris & Rimmann, 2000; Wieland-Eckelmann, 1992; Antonovsky, 1997; Lazarus & Folkmann, 1984). Das Arbeitsmodell geht davon aus, dass Personen über einen gewissen Umfang an Ressourcen verfügen, die sowohl extern als auch intern verankert sein können. Sind nicht genügend Ressourcen zur Aufgabenerledigung vorhanden bzw. sind die Ressourcen verbraucht, resultiert negative Beanspruchung (z.B. Stress, Ermüdung, Monotonie).

Die im Rahmen der Arbeit erhobenen empirischen Daten werden zueinander in Beziehung gesetzt und anhand des Belastungs-Ressourcen-Modells überprüft. Dabei sollen grundlagentheoretische Erkenntnisse mit Befunden aus der betrieblichen Praxis kombiniert und so neue Ansätze und Perspektiven für die Gestaltung von Arbeit und Personalprozessen im Call Center gefunden werden.

Ausgehend von den Modellannahmen, d.h. der Annahme, dass sowohl aufgaben- als auch personenbezogene Belastungs- und Ressourcenstrukturen das Erleben von Beanspruchung beeinflussen, ergeben sich grundsätzlich zwei Interventionsschwerpunkte im Call Center: die Verhaltens- und die Verhältnisprävention (vgl. u.a. Ducki, 1998a). Die Verhältnisprävention umschließt die leistungs- und gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeitsbedingungen, d.h. die Gestaltung von organisationalen Belastungen und Ressourcen, die Verhaltensprävention beinhaltet die Entwicklung persönlicher Leistungsvoraussetzungen, d.h. eine personenbezogene Intervention. Wichtig zu betonen ist, dass sich beide Arten der Intervention nicht ausschließen oder miteinander konkurrieren (vgl. Klotter, 1999). Grundsätzlich geht es vor allem darum, die Arbeitsfähigkeit von Personen zu sichern, d.h. unabhängig von individuellen Differenzen, Arbeit human und gesundheitsförderlich zu gestalten. Grundlegendes Ziel der vorliegenden Studie ist es, - ausgehend von den theoriegeleiteten und empirisch gestützten Konzepten - arbeitsorganisatorische und personale Maßnahmen für eine gesunde und erfolgreiche Arbeit im Call Center aufzuzeigen.

2 Arbeit im Wandel

Die Entstehung neuer Arbeitsformen ist durch den Wandel der gesellschaftlichen, technischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen wesentlich geprägt. Durch die veränderten Anforderungen und Rahmenbedingungen der Arbeitswelt wächst der Druck auf die Unternehmen, Arbeit und Personal flexibel zu organisieren, um im internationalen Wettbewerb weiterhin bestehen zu können. Neue Arbeits- und Organisationsformen, die dem steigenden Dienstleistungsbedarf und Flexibilisierungsgedanken gerecht werden, etablieren sich am Markt (vgl. Bieneck, 2000; Bullinger, 1997a). Doch auch die demographischen Veränderungen beeinflussen die Erwerbsarbeit maßgeblich und stellen die betriebliche Personalpolitik vor neue Herausforderungen (vgl. Abbildung 1).

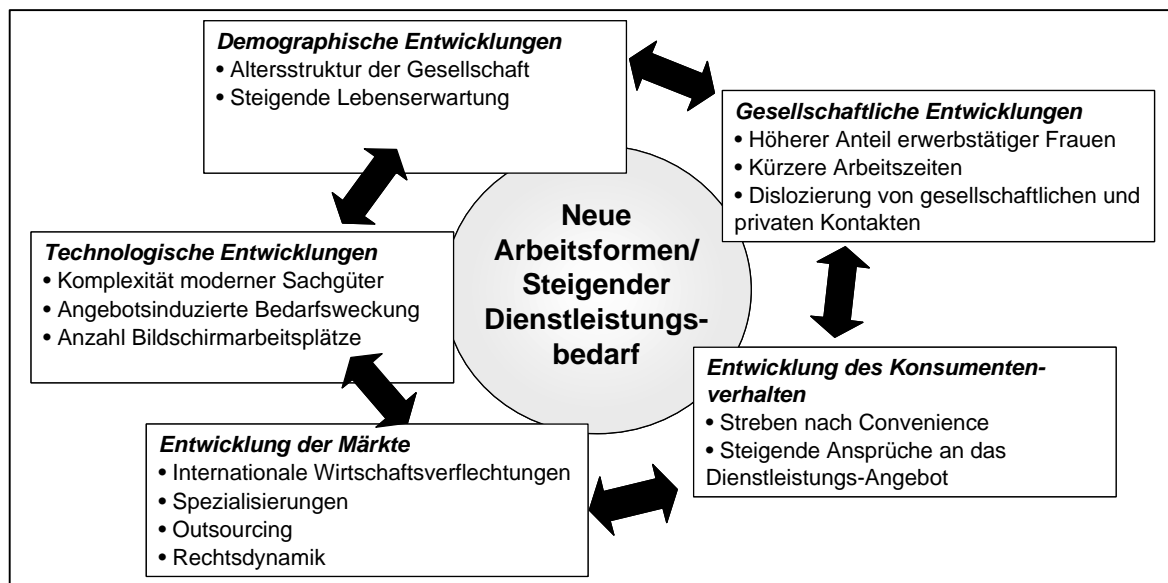


Abbildung 1: Überblick über die veränderten Rahmenbedingungen der Erwerbsarbeit (nach Bruhn, 1996).

Aus Sicht der vorliegenden Arbeit sind die veränderten Rahmenbedingungen quasi die „Auslöser“ neuer Arbeits- und Organisationsformen, da erst durch die Entwicklung und den Wandel der Rahmenbedingungen die Entstehung neuer Arbeitsformen möglich und erforderlich geworden ist.

2.1 Gesellschaftliche Rahmenbedingungen

Nach Schätzungen des Statistischen Bundesamtes (2000) wird die deutsche Bevölkerung bis zum Jahre 2050 von derzeit ca. 82 Millionen auf 65 bzw. 70 Millionen Menschen schrumpfen. Verantwortlich dafür ist der starke Geburtenrückgang. Während zu Zeiten des „Babybooms“ der 60er Jahre Frauen durchschnittlich 2,5 Kinder zur Welt brachten, waren es im Jahre 1998 nur noch durchschnittlich 1,4 Kinder. Neben dem Geburtenrückgang führt die steigende Lebenserwartung zu einer alternenden Bevölkerung in Deutschland. Die „Bevölkerungspyramide“ wird in einigen Jahren eher einem „Bevölkerungspilz“ ähneln (vgl. Behrend, 2002). Die Älteren werden den Jüngeren zahlenmäßig überlegen sein, was zwangsläufig Konsequenzen für das

Arbeitskräftepotenzial hat. So wird sich nach Angabe des Statistischen Bundesamtes (2000) die Zahl der 50-65-jährigen Erwerbstätigen bis zum Jahr 2020 verfünffachen. Ein Blick auf die momentane Beschäftigungssituation zeigt, dass diese Entwicklung von den meisten Unternehmen nicht gesehen wird. Die Erwerbstätigkeitsquote ist in Deutschland mit zunehmendem Alter weiter rückläufig. Derzeit sind nur 37% aller arbeitsfähigen 55-64-Jährigen erwerbstätig. In Norwegen oder der Schweiz liegt der Anteil zum Vergleich bei 67% bzw. 73% (Kopp-Wichmann, 2003). Oftmals hält sich hierzulande in vielen Betrieben die Vorstellung, dass mit zunehmendem Alter geistige Abbauprozesse einsetzen. Leistungsdifferenzen bestehen jedoch vielmehr innerhalb einer Altersgruppe als zwischen verschiedenen Altersgruppen (vgl. Behrend, 2002).

Auch für die wirtschaftlichen Wachstumsentwicklungen ergeben sich Konsequenzen aus dem altersstrukturellen Wandel. Das Arbeitsangebot wird mengenmäßig abnehmen, der Kapitalstock wird zurückgehen und die Güternachfrage wird sich in ihrer Struktur verändern. So sind Änderungen beim Angebot von Infrastruktureinrichtungen zu erwarten (z.B. Gesundheitswesen, Mobilität, Sicherheit), aber auch die Produktgestaltung und -vermarktung wird sich erheblich auf die Bedingungen einer alternden Gesellschaft umstellen müssen (vgl. Siebert, 2002; Behrend, 2002; Willke, 1999).

Zu den weiteren markanten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen des Arbeitens in Deutschland zählt die anhaltend hohe Arbeitslosenquote. Nach einem Bericht des Statistischen Bundesamts (2001) waren im Mai 2000 3,7 Millionen Menschen arbeitslos. Diese Zahl bezieht sich auf die Definition der Internationalen Arbeitsorganisation (IAO), wonach Erwerbslose Personen ohne Arbeitsverhältnis sind, unabhängig davon, ob sie beim Arbeitsamt arbeitslos gemeldet sind oder nicht. Interessant ist, dass gegenüber 1991 (6%) fast vier mal so viele der Arbeitssuchenden (22%) angeben, dass es sich bei der jetzigen Stelle nur um eine Übergangstätigkeit handelt. Möglicherweise ist dies ein Hinweis auf die Zunahme solcher Erwerbsbiographien, bei denen Arbeitnehmer Beschäftigungsverhältnisse nebeneinander oder auch hintereinander aufnehmen (müssen) (vgl. Kap. 3.2).

Deutlich bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben qualifizierte Personen. Fast ein Drittel der Erwerbslosen (27%) konnten im Jahr 2000 keinen beruflichen Abschluss vorweisen. In den neuen Bundesländern schützt ein Ausbildungsabschluss jedoch weniger vor der Erwerbslosigkeit als im alten Bundesgebiet. Während im Osten nur 12% aller Erwerbslosen ohne Ausbildung sind, beträgt diese Quote im Westen 37% (Statistisches Bundesamt, 2000).

Aufgrund der gesellschaftlichen und sozialen Strukturen ändert sich auch die Einstellung zur Arbeit bei vielen Menschen. Obwohl die Arbeitsfähigkeit nach wie vor im Zentrum des individuellen und gesellschaftlichen Lebens steht, werden zunehmend die Sinnhaftigkeit und der Nutzen von Arbeit hinterfragt. Dieses kritische Hinterfragen von Erwerbstätigkeit äußert sich vor allem in zwei Richtungen. Zum einen wird Frustration und Ablehnung gegenüber der Arbeit deutlich. Forschungsberichte über die

Arbeitslosigkeit zeigen dies eindrucksvoll (vgl. Mohr, 1997; Jahoda et al., 1975). Das Thema Arbeit ist für viele Erwerbslose und Personen, die auf dem Arbeitsmarkt schlechter gestellt sind, mit Resignation und Chancenlosigkeit assoziiert. Motivationale und sozialmoralische Anreize zur Ausübung einer Tätigkeit gehen zurück. Demgegenüber ist zum anderen eine kritische und hinterfragende Arbeitseinstellung bei qualifizierten Personen zu bemerken. Die Kritik bezieht sich hier vor allem auf gewachsene Ansprüche bei der Lebens- und Arbeitsqualität, da Arbeit als ein wichtiger Teil des Lebens zur persönlichen Selbstentfaltung und Selbsterfüllung angesehen wird. Traditionelle Werte, die sich auf Arbeitstugenden wie beispielsweise Pflichtbewusstsein, Bescheidenheit, Selbstbeherrschung und Sparsamkeit beziehen, weichen zugunsten neuer Werte, die von Orientierungen wie Selbstentfaltung, Partizipation und hedonistischer Lebensweise geprägt sind. Schulze (1992) spricht in diesem Zusammenhang auch von einer neuen Konsum- und Erlebnisorientierung der Gesellschaft. Auf der Basis befriedigter Grundbedürfnisse und existenzieller Sicherheit rückt ein verändertes Konsumverhalten bzw. der Erlebniswert von Angeboten in den Vordergrund. Ein Teil der heutigen Gesellschaft zeichnet sich demnach durch ein verändertes Anspruchsdenken aus, welches sich auch gegenüber dem Arbeitgeber äußert. Viele, insbesondere jüngere Mitarbeiter, fordern dabei von ihrem Arbeitgeber die Möglichkeit zur eigenverantwortlichen und selbständigen Arbeitsausführung (vgl. Pongratz, 2001). Eine stark hierarchisch gegliederte Arbeitsorganisation, die ihren Beschäftigten wenig Gestaltung oder Freiräume lässt, ist nicht länger zeitgemäß, da sie den „Erlebniswert“ (vgl. Schulze 1992, S. 38) der Arbeit hemmt¹.

Auch andere Autoren berichten von dem Wunsch vieler Arbeitnehmer nach „einer neuen Erlebnisqualität von Arbeit und Leistung“ (Pongratz, 2001, S. 26) und der Suche nach Selbstverwirklichung und Selbstentfaltung (vgl. Klages, 1985). Für berufliche Zufriedenheit sorgen neben der Sicherheit des Arbeitsplatzes, einem guten Kollegenverhältnis und (insbesondere in den östlichen Bundesländern) gesicherten Verdienstmöglichkeiten Arbeitsplatzmerkmale wie Abwechslung und Selbständigkeit (vgl. Abbildung 2). Voß und Pongratz (1998) gehen in diesem Zusammenhang davon aus, dass sich ein neuer Leittyp des Arbeitnehmers entwickelt, der „Arbeitskraftunternehmer“. Die Haltung des Arbeitskraftunternehmers zeichnet sich durch eine Vermischung von Leistungs- und Erlebnisorientierung aus. Heidenreich & Braczyk (1996) führen aus, dass sich die „neuen Selbstverwirklichungs- und Mitbestimmungswerte (folglich) (...) als Grundlage und soziokulturelle Voraussetzung neuer Arbeitsorientierungen erweisen“ (S. 162). Die veränderte Einstellung zur Arbeit betrachten die Autoren als Pendant zur Veränderung und Reorganisation vieler Unternehmen, die letztendlich auch als ein Wertewandel betrachtet werden kann. Der Wertewandel wird auch von den Führungsebenen der Unternehmen verinnerlicht; sie halten ihre Mitarbeiter dazu an, ihre Aufgaben eigenverantwortlich und selbständig zu erledigen.

¹ Die Tatsache, dass Freiräume in Unternehmen auch als Überforderung betrachtet werden und damit Ängste und Widerstände bei Mitarbeitern hervorrufen, wird u.a. von Pickshaus (2000) thematisiert.

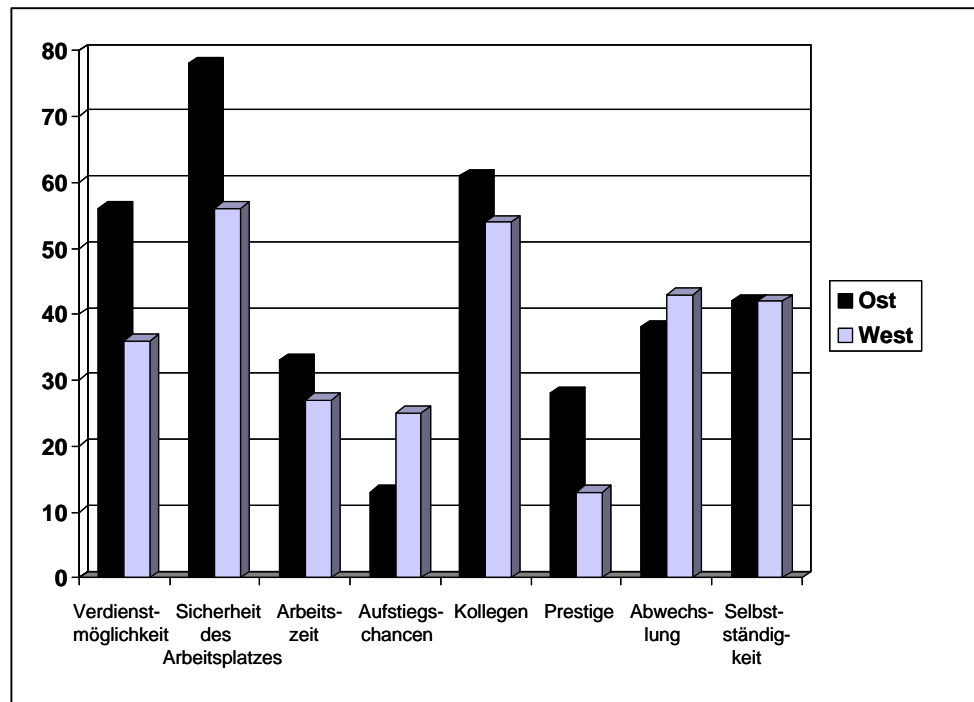


Abbildung 2: Wichtigkeit von Arbeitsplatzmerkmalen im Ost-West-Vergleich (Quelle: Statistisches Bundesamt, 1991).

Auf faktorenanalytischer Basis konnten Braczyk und Heidenreich (1996) zeigen, dass die Unterschiede in der Beurteilung von Arbeitsplatzmerkmalen, die in Abbildung 2 dargestellt sind, mit dem Grad der Qualifizierung bzw. Stellung und Funktion im Beruf variieren. Während überdurchschnittlich qualifizierte Personen (Techniker, Wissenschaftler, Beschäftigte im öffentlichen Dienst, Dienstleistungsbetriebe etc.) hohe arbeitsinhaltliche und geringe gratifikatorische Ansprüche an die Arbeit formulieren, ist dies bei weniger Qualifizierten (Arbeiter, Beschäftigte in Fertigungsberufen etc.) genau umgekehrt². Für Bürokräfte oder Personen, die einfache Dienstleistungstätigkeiten ausüben, besitzen sowohl arbeitsinhaltliche als auch gratifikatorische Interessen eine mittlere Wichtigkeit. Somit stehen sie „zwischen den Trägergruppen der bisherigen Industriegesellschaft und den Eliten der kommunikationsgesellschaftlichen Zukunft“ (Braczyk & Heidenreich, 1996, S.171). Dieses Ergebnis ist besonders vor dem Hintergrund der Erforschung von Auswirkungen und Handlungsfeldern neuer Arbeits- und Organisationsformen und Dienstleistungstätigkeiten interessant (vgl. auch Siegrist, 1996).

2.2 Technische Rahmenbedingungen

In nahezu allen Unternehmen haben in den letzten Jahren moderne Telekommunikationsanlagen, PC und Internet Einzug erhalten. Die technischen Innovationen be-

² Kritisch sei angemerkt, dass die Gruppe der gering Qualifizierten einen niedrigeren Durchschnittsverdienst aufweist und deshalb gratifikatorischen Aspekten eine größere, weil unmittelbar existenzsichernde, Bedeutung zugemessen wird/ werden muss.

ruhen vor allem auf rasanten Entwicklungen im Bereich der Mikroelektronik und Netzwerktechnologie.

Laut einer Erhebung des BiBB/ IAB (2000a) nutzen inzwischen 62% aller Erwerbstätigen computergesteuerte Arbeitsmittel. 51% der Beschäftigten stehen persönliche Computer (PC) zur Verfügung, 29% der Beschäftigten sind überwiegend am Computer tätig; 9,3% der Erwerbstätigen leisten spezialisierte Tätigkeiten am Computer, 1,3% bezeichnen sich selbst als Computerfachleute. Auffällig ist, dass sich die Anzahl der Personen, die den Computer gelegentlich nutzen, vergrößert hat. Da Computer immer billiger und leichter zu bedienen werden, lohnt sich die Anschaffung auch dort, wo Computer nicht täglich zum Einsatz kommen (vgl. BiBB/ IAB, 2000a).

Der innerbetrieblichen und externen Vernetzung von Computern (momentan sind lediglich 46% der Computer innerbetrieblich und 17% extern vernetzt) wird in Zukunft eine größere Bedeutung zukommen, da dies die Voraussetzung für die Nutzung von Computern als universelles Kommunikations- und Informationsmittel ist (vgl. BiBB/ IAB, 2000b). Computer werden sowohl die multimediale Kommunikation in und zwischen Abteilungen begünstigen als auch externen Parteien einen leichteren Zugang zum Unternehmen verschaffen. An verschiedenen Stellen des Wertschöpfungsprozesses wird es bestimmten Personengruppen wie z.B. internen Kunden oder Endverbrauchern ermöglicht, sich einzuschalten und ihre Ansprüche bzw. ihr Wissen klar zu formulieren. Alte Steuermechanismen und Betriebsabläufe werden damit modifiziert und flexibilisiert, wobei weniger einzelne Bearbeitungsschritte, sondern vielmehr bereichsübergreifende Bearbeitungsprozesse im Vordergrund stehen.

Die neuen Kommunikationssysteme besitzen deutlich verbesserte Leistungsfähigkeiten: Sowohl Standardvorgänge als auch komplexe Tätigkeiten lassen sich einfacher, weil software-unterstützt, bearbeiten, Dokumente können systematisiert, verglichen und archiviert werden, lassen sich schneller abrufen und bearbeiten, Entscheidungen können schneller und direkter getroffen werden (vgl. Bauer, Bullinger, Klein, Hofmann & Weiss, 2002).

Die neuen IuK-Technologien werden häufig als Grundlage einer qualitativen Veränderung der Arbeit gewertet. So stellt Castells (2001) fest, dass mit der neuen Informationstechnologie „zum ersten Mal in der Geschichte (...) der menschliche Verstand eine unmittelbare Produktivkraft und nicht nur ein entscheidendes Element im Produktionssystem“ (S.34) ist. Statt ein Produkt „hintereinander am Fließband“ zu bearbeiten, müssen Beschäftigte immer mehr in der Lage sein, bereichsübergreifend zu denken und zu kommunizieren. Team- und Kooperationsfähigkeit gelten daher als eine der wichtigsten Berufsanforderungen neben den technisch fachlichen Kompetenzen. Beschäftigte werden stärker in das Zusammenspiel vor- und nachgelagerter Unternehmensbereiche einbezogen und sind gefordert, kontinuierliche Verbesserungsprozesse eigenverantwortlich zu initiieren. Es kommt also zukünftig nicht mehr nur darauf an, Produktionsprozesse zu kontrollieren und zu überwachen (d.h. „entscheidendes Element im Produktionssystem“ zu sein), sondern die Möglichkeiten neuer Technologien und Kommunikationsstrukturen intelligent zu nutzen und weiterzuentwickeln (vgl. Castells, 2001; Willke, 1999). Dazu bedarf es allerdings einer ho-

hen Qualifizierung aller Beschäftigten. Berufsfachliche Kompetenzen müssen in betrieblichen Weiterbildungen um soziale bzw. kommunikative, analytische und selbstregulatorische Kompetenzen ergänzt werden. Arbeitsplätze werden zunehmend qualitativ höhere Anforderungen an die Beschäftigten stellen. Weniger anspruchsvolle, rein körperliche Tätigkeiten werden hingegen abnehmen, da sie durch technische Operationen ersetzt werden können (vgl. Jansen, 2000; Volkholz, 2000). Der Einsatz neuer Technologien wird jedoch nicht zu einer vollständigen Ablösung bisheriger Technik- und Organisationskonzepte führen. Die bisherigen Technik- und Organisationskonzepte werden weiterhin wesentlich den Arbeitsablauf der Beschäftigten bestimmen und je nach deren Funktion und Qualifizierungsgrad den Handlungsspielraum der Beschäftigten festlegen, d.h. verengen oder vergrößern. Es ist die Frage, wie weit geschäftspolitische Strategien die Optionen neuer Techniken im Sinne einer mitarbeiterorientierten Technik- und Organisationsgestaltung berücksichtigen und nutzen, damit qualifizierte Mitarbeiter ganzheitliche (im Gegensatz zu standardisierten und automatisierten) Arbeitstätigkeiten ausüben können (vgl. Ulich, 2001; Strohm und Ulich, 1997). Gerade in Zusammenhang mit den neuen IuK-Technologien, die eine Reorganisation von Unternehmensprozessen begünstigen, kommt der gemeinsamen Entwicklung von Technik und Organisation eine besondere Bedeutung zu. Es sind nicht mehr allein die technischen Investitionsentscheidungen, die langfristig über den Erfolg von Unternehmen entscheiden, sondern vielmehr deren Integration in und Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation. Aus diesem Grund sollten nicht nur Unternehmen, sondern auch gerade die Software-Entwickler arbeitswissenschaftliche Kenntnisse besitzen und über die Auswirkungen von Softwaregestaltung auf die Arbeitsorganisation informiert sein (vgl. Wieland, 2000). Software-Entwickler sind im Wesentlichen die Arbeitsgestalter der Zukunft. Die Chancen und Veränderungspotenziale, die die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien im Hinblick auf die Gestaltung von Arbeitsplätzen und die Entwicklung neuer Arbeits- und Organisationsformen bieten, müssen von denen genutzt werden, die die Arbeitswelten von morgen technisch und organisatorisch weiterentwickeln. Dabei sollte eine arbeitsorientierte Technikgestaltung im Vordergrund stehen.

2.3 Ökonomische Rahmenbedingungen

Mit der Einführung des Euro zu Beginn des Jahres 2002 ist der europäische Wirtschaftsraum noch stärker zusammengewachsen. Nationale Grenzen spielen beim Import und Export von Gütern kaum mehr eine Rolle, Zoll- und Handelsschranken wurden abgebaut. Auch auf dem Weltmarkt sind die Handelsbedingungen gelockert, so dass viele Unternehmen global agieren und am weltweiten Wettbewerb teilnehmen können. Dabei ist nicht nur der Absatz und die Produktion von Gütern internationaler Konkurrenz ausgesetzt, sondern auch „Arbeit und Kapital (können) international wesentlich mobiler sein (...) als bisher und dorthin wandern (...), wo die günstigsten Standortbedingungen zu finden sind“ (Klauder, 1998, S.22). Bereits jetzt finden sich englischsprachige Call Center mit amerikanischer Kundschaft in Indien, die ständige Erreichbarkeit einer deutschen Fluggesellschaft wird nachts über Weiterlei-

tungen in Call Center nach Südafrika, Nordamerika oder auch Südamerika garantiert (Süddeutsche, 2000).

Die Standortdebatte in Deutschland wird vor allem in Zusammenhang mit den hohen Lohnkosten geführt. Bislang sorgten die hohe Produktivität und gute Qualifizierung der Arbeitskräfte für ein Festhalten am Standort Deutschland. Vermutlich wird aber die Debatte demnächst neue Argumente bereit halten, wenn aufgrund der Euro-Einführung der „Wert“ von beispielsweise deutschen, französischen und niederländischen Arbeitnehmern vergleichbar wird, weil von den Unternehmern die Währungsschwankungen der einzelnen Länder nicht mehr einkalkuliert werden müssen. Um Arbeitsplätze am Standort Deutschland nicht zu gefährden, zeigt sich daher, wie wichtig auch in Zukunft eine hohe Qualifizierung von Beschäftigten ist, verbunden mit dem Angebot von Produkten und Dienstleistungen auf höchstem Qualitätsniveau.

Aus den Ausführungen wird deutlich, dass mit dem zunehmenden wirtschaftlichen Druck für Betriebe die Suche nach alternativen Modellen zur effizienten Unternehmensorganisation unabdingbar geworden ist. Die Faktoren, die aus betriebswirtschaftlicher Perspektive für den Unternehmenserfolg schon immer eine Rolle gespielt haben, sind Kosten, Qualität und Zeit. Ziel ist es, bei minimierten Kosten- und Zeiteinheiten maximale Qualität zu erreichen, d.h. die Rentabilität von Unternehmen zu sichern bzw. zu verbessern. In einer komplexen und dynamischen Umwelt lassen sich mit traditionellen Managementkonzepten jedoch oft keine wesentlichen Produktivitäts- und Qualitätssteigerungen mehr erzielen. Rationalisierungsmaßnahmen, bei denen von restriktiven, streng tayloristischen Arbeitsorganisationskonzepten Abstand genommen wird, werden erprobt. Sie zielen in der Regel darauf ab, mittels reduzierter Lagerbestände und Produktionsflächen, weniger (dafür aber qualifiziertem und flexibel einsetzbarem) Personal, mehr Innovationspotenzial und wissensintensiver Wertschöpfung Kosten zu senken und Unternehmen effektiver zu organisieren. Leider wird mit solchen Konzepten bzw. dem Wort Rationalisierung allzu oft ein Stellen- bzw. Personalabbau eingeleitet, welcher „häufig das nächstliegende, aber eben auch das phantasieloseste Instrument“ (Willke, 1998, S.37) im Bereich der Kostensenkung ist.

Doch auch Kostenreduzierung und eine Güter- und Warenproduktion auf höchstem Qualitätsniveau sind allein kein Garant für Erfolg auf dem Weltmarkt. Weil viele Märkte bereits gesättigt sind, wird eine flexible, individuelle Bearbeitung von Kundenwünschen immer wichtiger. Um einen Produkt-Mehrwert zu erzielen, werden Produkte deshalb zunehmend mit Dienstleistungen kombiniert. So unterbreitet z.B. das Autohaus dem Kunden beim Autokauf gleichzeitig ein Finanzierungsangebot, Küchengeräte werden frei Haus geliefert und aufgebaut, der Computerkauf ist gekoppelt mit Beratungsangeboten bei technischen Problemen. Dienstleistung und Produktion verschmelzen also. Dabei steigern Dienstleistungen den Gebrauchswert von Produkten, Produkte wiederum liefern den „leistungsfähigen und innovativen industriellen Kern“ (Schrempp, 1998, S.28) von Dienstleistungen.

Zudem ist die genaue Beobachtung und Analyse von Absatzmärkten im globalen Wettbewerb für Unternehmen unabdingbar geworden. Unternehmen wandeln sich zunehmend von angebots- zu nachfrageorientierten Betrieben, für die eine ausgeprägte Dienstleistungs- und Servicementalität immer wichtiger wird. In den einzelnen Unternehmen bestehen dabei jedoch noch recht unterschiedliche Auffassungen über das, was Kundenorientierung ist. Während einige Unternehmen nur unter dem „Deckmantel“ der Kundenorientierung operieren, sind andere sehr um die Verbesserung und Intensivierung der Kunden-Unternehmens-Beziehung bzw. Kunden-Produkt-Beziehung bemüht. Entscheidender Faktor (vor allem im Dienstleistungsbereich) sind dabei die Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten, die eine Arbeits- bzw. Aufgabenorganisation den Beschäftigten zur Gestaltung des Mitarbeiter-Kunden-Verhältnisses lässt (vgl. Kap. 4.4.1). Nur *mit* den Beschäftigten kann eine optimale Kundenorientierung erreicht werden, d.h. vor einer maximalen Gewinnspanne und zufriedener Kundschaft stehen zufriedene Mitarbeiter. Kundenorientierung umfasst also die gleichzeitige Betrachtung von humanen und wirtschaftlichen Aspekten der Unternehmensgestaltung. Die Interessen der Beschäftigten sollten den Konzepten und Vorgaben der Arbeitsorganisation nicht entgegenstehen, da dies langfristig innerbetriebliche (wie z.B. zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten, Kollegen, Abteilungen etc.) als auch externe Beziehungen (wie z.B. mit Kunden, Stakeholder etc.) schädigt.

Insgesamt haben die Veränderung der gesellschaftlichen, technologischen und ökonomischen Rahmenbedingungen einen erheblichen Einfluss auf die Organisation und Gestaltung von Arbeit. Arbeitsbedingungen und Arbeitsanforderungen wandeln sich aufgrund technischer Innovationen und einer verschärften Wettbewerbssituation; das veränderte Nachfrageverhalten der Gesellschaft, das durch das wachsende Wohlstandsniveau geprägt ist, wirkt sich auf zukünftige Arbeits- und Organisationsstrukturen aus. Ausgehend von den skizzierten Rahmenbedingungen werden im nächsten Kapitel Merkmale neuer Arbeits- und Organisationsformen vorgestellt und diskutiert. Dabei stehen die Dienstleistungen von Call Centern im Zentrum der Betrachtungen.

3 Call Center – eine neue Arbeits- und Organisationsform und ihre Merkmale

In Zeiten neuer Informations- und Kommunikationstechnologien wird Call Centern ein hohes unternehmerisches Potenzial zugeschrieben. Die Anwendung moderner Computertechnologie und Telekommunikationssysteme ermöglicht vielen Unternehmen eine Umgestaltung ihrer Organisationsprozesse und –strukturen, vor allem ihrer Kommunikationsprozesse. Diese sind in den meisten Unternehmen deutlich komplexer und umfangreicher geworden, so dass Call Center immer stärker genutzt werden, um den Kontakt zu Kunden und Geschäftspartnern (wie z.B. Vertreter, Lieferbetriebe etc.) professionell und fokussiert abzuwickeln.

Die Anzahl der Call Center wird in Deutschland derzeit auf 2.800 geschätzt (Datamonitor, 2002), im Jahr 1998 betrug die Ziffer noch 1.500 (DDV, 1998). Damit belegt der deutsche Call Center-Markt hinter Großbritannien den zweiten Rang in der EU. Laut der Studie von Datamonitor werden bis zum Jahr 2007 in Deutschland ungefähr 300.000 Agenten in 5.500 Call Centern beschäftigt sein. Der regelrechte Call Center-Boom der letzten Jahre bestätigt die ökonomische Attraktivität von Call Centern für viele Unternehmen. Einerseits lässt diese sich „auf eine Erhöhung des Nutzens bzw. der Leistung zurückführen, zum Beispiel durch einen Imagegewinn oder eine höhere Kundenzufriedenheit, die sich in höheren Umsätzen niederschlägt, (...) zum anderen auf eine Reduzierung des Aufwands bzw. der Kosten, zum Beispiel durch schnellere Bearbeitung von Geschäftsvorfällen, Differenzierung der Personalstruktur und damit verbundenen Lohnkostenvorteilen“ (Nippa & Hachenberger, 1999, S.5). Der Einsatz eines Call Centers stellt jedoch auch Anforderungen an die Unternehmen. Diese liegen vor allem im Bereich des Personalmanagements und der Arbeits- bzw. Organisationsgestaltung. So ist ein erfolgreicher Umgang mit Kunden nur möglich, wenn Mitarbeiter entsprechend qualifiziert und befähigt sind, auf die Anliegen der Kunden zu reagieren. Andernfalls werden die Vorteile eines Call Centers „durch erhöhte Koordinationssaufwände und vor allem Demotivationseffekte bei den MitarbeiterInnen wieder verspielt“ (Nippa & Hachenberger, 1999, S. 9). Im Bereich der Arbeits- und Organisationsgestaltung sind es zum einen Fragen nach der organisatorischen Einbindung des Call Centers (z.B. Inhouse Call Center oder externer Dienstleister) und nach Managementstrategien als auch Fragen nach der Arbeitszeitregelung und Entlohnung, Arbeitsteilung und Aufgabenumfang, die über den Erfolg des Call Centers entscheiden.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass moderne Informations- und Kommunikationstechnologien in Kombination mit neuen Managementtechniken die Möglichkeiten und Perspektiven von Unternehmen drastisch verändern. Nicht zuletzt konnten durch die rasante Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien neue Arbeits- und Organisationsformen erst Realität werden (vgl. Nippa & Hachenberger, 1999).

Die neuen Organisationsformen, wie beispielsweise Call Center, heben sich durch eine Reihe spezifischer Merkmale deutlich von den traditionellen Arbeitsformen ab. Zu den Merkmalen zählen vor allem (1) die Betonung der Dienstleistungs- bzw. Kun-

denorientierung (vgl. Reichwald, 2002; Sauer, 2002; Bullinger, 1997b), (2) die Flexibilisierung und Individualisierung von Beschäftigungsstrukturen (vgl. Raeder & Grote, 2000; Wieland, 2000; Richter, 1999) sowie (3) die Ablösung alter Berufsbilder durch neue Tätigkeitsprofile, gekoppelt mit neuen Qualifizierungserfordernissen (vgl. BMBF, 2000; Wieland, 2000; Richter, 1999).

Im weiteren Verlauf werden die drei zentralen Merkmale neuer Arbeits- und Organisationsformen am Beispiel Call Center besprochen. Die technischen Leistungsmerkmale des Call Centers werden nicht explizit beleuchtet. Dennoch sind sie als Gestaltungsanforderung bzw. Organisationsaufgabe für Unternehmen ständig präsent und am Erfolg bzw. der Innovationsstärke von Call Centern maßgeblich beteiligt.

3.1 Dienstleistungs- und Kundenorientierung

Um die eigene Wettbewerbsposition zu sichern und auszubauen, müssen Unternehmen neue Organisationssysteme entwickeln, die den Anforderungen von Markt, Kunden und Gesellschaft stand halten. Zum Schlüsselbegriff wird dabei immer mehr die Dienstleistungs- und Kundenorientierung. Statt ein einfaches Standardprodukt zu vertreiben, liefern Unternehmen zusätzlich ein „Mehr“ an Service und Leistung, um sich – insbesondere auf gesättigten Märkten – von den Konkurrenten abheben und die Kundenzufriedenheit bzw. Kundenbindung erhöhen zu können (vgl. Bullinger, 1997a).

Auf dem Weg zur stärkeren Kundenbindung und Dienstleistungsorientierung gestalten viele Unternehmen ihre Arbeits- und Geschäftsprozesse neu. Auch die Entstehung von Call Centern ist in diesem Kontext zu sehen. Im Zuge der wachsenden Kundenansprüche sowie einer verschärften Wettbewerbssituation gliedern viele Unternehmen die Kundenkommunikation aus, um sie als eigenständige Dienstleistung zu professionalisieren. Call Center gelten als probates Mittel, um kundenbezogene Geschäftsvorgänge kostengünstig und effizient abzuwickeln. Aufgrund ihrer speziellen Ausrichtung ist es möglich, gezielt Wissen und Kompetenzen zum Kundenmanagement (z.B. Software, neue Kommunikationstechnologie, Kommunikationsstrategie etc.) aufzubauen und zu entwickeln.

Call Center werden prinzipiell in allen Bereichen eingesetzt, wo ein Dialog zwischen Unternehmen und Kundschaft möglich ist. Bei der Inbound-Telefonie, d.h. der Anrufannahme, von eingehenden Calls, treten Kunden direkt per Telefon bzw. Internet mit dem Unternehmen in Kontakt und können eine permanente Beratung zu ihren erworbenen Produkten einfordern. Im Gegenzug ist es den Unternehmen über die dokumentierten Kundendaten möglich, mittels Outbound-Telefonie, d.h. Telefonmarketing proaktiv zu handeln. Kunden- bzw. Auftragsprofile lassen sich per Computerklick aufrufen, das Schnüren von kundenindividuellen Servicepaketen ist kein Problem. Um sich auf den gesättigten Absatzmärkten von Konkurrenzprodukten abgrenzen zu

können, avancieren Call Center-Dienstleistungen folglich zu einem wichtigen betrieblichen Erfolgsfaktor, da sie sowohl Service- als auch Vertriebsleistungen erfüllen.

Trotz der aufgezeigten, allgemeinen Entwicklung hin zu mehr Flexibilität und Kundenorientierung, verweisen einige Autoren auf die Tatsache, dass es innerhalb der neuen Dienstleistungsorientierung von Unternehmen zwei höchst verschiedenartige Entwicklungsstränge von Arbeitsorganisationen bzw. Beschäftigungsstrukturen gibt (vgl. u.a. Baethge, 1996). Zum einen bearbeiten Erwerbstätige immer selbständiger und selbstbestimmter Aufträge und Aufgaben, da die Arbeitsorganisation den Beschäftigten viele Handlungs- und Gestaltungsspielräume lässt. Diese Form der Arbeitsorganisation ist tendenziell bei hoch qualifizierten unternehmensbezogenen Dienstleistungen zu finden, bei denen die Mitarbeiter einen entscheidenden Wertschöpfungsfaktor im Arbeitsprozess darstellen. Im Call Center-Bereich finden sich solche Arbeitsorganisationsformen mitunter bei der telefonischen Rechtsberatung oder bei komplexen technischen Dienstleistungsangeboten. Zum anderen ist zu beobachten, dass sich im Zuge der kundenorientierten Unternehmensausrichtung Arbeitsorganisationen bilden, die sich von „organisatorisch-personalwirtschaftlichen Rationalisierungskonzepten (leiten lassen). Die Ökonomisierungskonzepte der Unternehmen zielen hier (...) vorrangig auf Kostensenkungen um jeden Preis. Hierzu bieten sich unter anderem unkonventionelle Vertragsstrukturen und eine ausgeklügelte Zeitorganisation und Personaleinsatzplanung an“ (ebd., S. 17). Um die Qualität der Serviceleistungen kontrollieren und für jeden Kunden gleich halten zu können, werden Dienstleistungsprozesse standardisiert. Diese Art der Aufgabenorganisation, die auch unter dem Begriff „Produktionsansatz der Dienstleistungen“ (vgl. Nerdinger, 1994; Bowen & Lawler, 1992) bekannt ist, führt häufig zu einer starken Vereinfachung von Aufgaben, einer klaren Arbeitsteilung, einer Ersetzung von Menschen durch Maschinen sowie zu eingeschränkten Entscheidungsbefugnissen für die Mitarbeiter (vgl. Nerdinger, 1994). In Call Centern ist diese Form der Arbeitsorganisation häufig zu finden. Der Druck, die betriebliche Kostenstruktur zu verbessern, beherrscht hier vielfach die Organisation der Arbeit und führt zu einer Auslagerung und Fragmentierung von Tätigkeiten.

Aus Sicht der Beschäftigten ist dies kritisch zu betrachten. So liegen wesentliche Quellen der Beanspruchung im Call Center in der vergleichsweise anspruchsarmen und häufig kurzzyklischen Arbeitsorganisation (vgl. Wieland, Metz & Richter, 2002; Scherrer, 2002a; 2001) (vgl. auch Kap. 4.4.2). Der Anspruch, sich stets freundlich und hilfsbereit am Telefon zu zeigen, „damit sich der Kunde als König fühlt“ (Thieme, 1999, S.33), kann gerade bei stark reglementierten Arbeitsaufgaben zum zusätzlichen Belastungsfaktor werden. Zentrale Frage ist daher, welche Auswirkungen es auf Beschäftigte hat, wenn der „Kunde zum König“ gemacht wird und Arbeitsprozesse vollständig auf denselben ausgerichtet werden. Eine Antwort kann mit großer Sicherheit nur für den Einzelfall gegeben werden, dennoch zeigt die Frage, wie wichtig eine kritische Überprüfung und Erweiterung der dienstleistungsorientierten Gestaltungskonzepte aus Perspektive der Arbeitspsychologie ist.

3.2 Flexibilität von Call Center-Strukturen

Ein weiteres zentrales Merkmal neuer Arbeits- und Organisationsformen ist die Flexibilisierung und Individualisierung von Beschäftigungsstrukturen. Reilly (1998) unterscheidet fünf Formen der Flexibilität:

- numerische Flexibilität (z.B. befristete Beschäftigungsverhältnisse),
- zeitliche Flexibilität (z.B. Arbeitszeitkonten, Gleitzeit),
- räumliche Flexibilität (z.B. Berufsmobilität),
- finanzielle Flexibilität (z.B. leistungsabhängige Entlohnung),
- funktionale Flexibilität (z.B. Polyvalenz).

Numerische Flexibilität

Die numerische Flexibilität bezeichnet die zunehmend flexible und befristete Gestaltung vieler Beschäftigungsverhältnisse (z.B. befristete Beschäftigung, Outsourcing). Während die Zahlen des Statistischen Bundesamts (2000) für einen numerischen Flexibilisierungstrend in der neuen Arbeitswelt sprechen, zeigen Untersuchungen im Call Center, dass der Anteil befristeter Beschäftigungsverhältnisse hier nicht so stark verbreitet ist, wie oftmals angenommen. Eine Expertenbefragung durch Michel Medienforschung und Beratung (MMB, 1999) ermittelt bei Inhouse Centern eine Festanstellung von 100% der Mitarbeiter, bei externen Dienstleistern liegt die Zahl bei ca. 80%. Aus der Schweiz liegt eine Studie vor, die berichtet, dass Anstellungsverträge dort zu mehr als 90% unbefristet sind (Callnet.ch, 2002). Trotz der relativ hohen Anzahl unbefristeter Beschäftigungsverhältnisse arbeiten Call Center-Beschäftigte in der Regel nicht länger als drei bis vier Jahre in Call Centern (vgl. MMB, 1999). Offensichtlich wird die Flexibilisierung nicht allein auf Initiative der Unternehmen vorangetrieben, sondern auch die Mitarbeiter selbst wechseln schneller und häufiger ihre Arbeitsstellen als in traditionellen Beschäftigungsverhältnissen.

Zeitliche Flexibilität

Mit der zeitlichen Flexibilisierung von Beschäftigungsbeziehungen wird vor allem auf den Trend zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung in modernen Organisationsformen hingewiesen (z.B. Gleitzeit, Jahresarbeitszeit). So dominieren in vielen Call Centern individuelle und flexible Arbeitszeitlösungen. Durch den Einsatz von Teilzeitbeschäftigten regulieren Call Center beispielsweise Schwankungen im Anrufaufkommen etwa um die Mittagszeit oder im Abendbereich. Verschiedene Studien beziffern die Anzahl der Beschäftigungsverhältnisse auf Teilzeitbasis zwischen 29% und 50%. Bei externen Dienstleistern ist der Anteil Vollzeitbeschäftigter häufig geringer als bei Inhouse Centern (vgl. GfK, 1998; DDV, 1998).

Laut Thieme & Ceyp (1997; 2000) sind über 80% der Teilzeitbeschäftigten in Call Centern weiblich. Ähnlich wie in bundesweiten Statistiken (vgl. Statistisches Bundesamt, 2001) liegt damit auch in Call Centern der Frauenanteil bei Teilzeitbeschäftigten deutlich höher als bei Männern. Dies mag damit zusammenhängen, dass aufgrund familiärer Verpflichtungen flexible Arbeitszeiten immer noch stärker von Frauen nachgefragt werden und diese eher Einkommenseinbußen (z.B. durch Teilzeitarbeit) in Kauf nehmen als Männer (vgl. u.a. Klenner & Seifert, 1998).

Weil Call Center oft „jederzeit für Kunden erreichbar“ sein sollen, d.h. die Öffnungs- oder Betriebszeiten größtenteils bei 24 Stunden pro Tag liegen, werden die unbegrenzten Geschäftszeiten über flexible Schichtpläne – häufig diskontinuierliche 2-Schicht- bzw. 3-Schichtsysteme – geregelt. Ein wochenweiser Wechsel der Schichten ist typisch. Viele Call Center bemühen sich, die Mitarbeiter je nach Wochenstunden und Einsatzmöglichkeit den Schichten zuzuordnen und die wöchentlichen Arbeitszeiten gerade für Vollzeitbeschäftigte relativ stabil zu halten (vgl. Timm, 2002).

Wie sich zeigt, ist das „Normalarbeitsverhältnis“ (45 Jahre Vollzeitarbeit, ausgeführt von vornehmlich männlichen Arbeitskräften), welches lange Zeit Geltung für den deutschen Arbeitsmarkt besaß, für den Call Center-Bereich bzw. für neue Arbeits- und Organisationsformen im allgemeinen relativ unrealistisch geworden. An seine Stelle treten Arbeits(zeit)verhältnisse, die auf bestimmte Arbeitsanforderungen bzw. Arbeitsstellen maßgeschneidert sind. Arbeitszeitmodelle weichen ab von den bislang bestehenden Regelungen, bei denen sich die 35-40 Stundenwoche „auf 5 Wochentage verteilt, in der Regel von montags bis freitags ausgeübt wird und nicht in der Lage variiert“ (Bauer & Schilling, zit. nach Dichmann et al., 1998, S.35).

Räumliche Flexibilität

Unter der räumlichen Flexibilität wird der zunehmende Trend zu wechselnden Arbeitsorten an virtuellen Arbeitsplätzen verstanden. Richter (1999) geht davon aus, dass langfristig gesehen „fragmentierte, „flockige“ Arbeitsstrukturen mit „nomadisierendem“ Ortswechsel“ (Richter, 1999, S. 699) unsere Arbeitswelt bestimmen werden. Dieser Trend kann derzeit für den Call Center-Bereich nicht bestätigt werden. Schließlich rechtfertigt die geringe finanzielle Anerkennung bzw. der Status in den meisten Fällen keine überhöhte Mobilität und Flexibilität der Beschäftigten. Call Center-Betreiber reagieren auf diese eingeschränkte Mobilität der Beschäftigten, in dem sie verstärkt in Ballungsgebiete und solchen Regionen ziehen, in denen ein ausreichender Pool potenzieller Arbeitskräfte existiert (z.B. Rekrutierung von Studierenden, Arbeitslosen etc. im Ruhrgebiet).

Konzepte, wie z.B. alternierende Teleheimarbeit, die im Zusammenhang mit der räumlichen Flexibilität von Beschäftigungsverhältnissen bzw. mit Berufsmobilität in der Literatur auftauchen (vgl. Schmitt, 2002; Treier, 2000), versprechen nach Ansicht der Autorin wenig Erfolg im Call Center. Die Einrichtung von Call Center-Heim Arbeitsplätzen wird sich nach Einschätzungen der Autorin weder für den kurzfristigen Einsatz noch für den regelmäßigen Arbeitstag durchsetzen, da die Einbindung in den betrieblichen Kontext und damit die Möglichkeit auf kurzfristigen Informationsaustausch (z.B. bei Produktänderungen, neuen Angeboten etc.) entfällt.

Finanzielle Flexibilität

Die finanzielle Flexibilität gilt allgemein als ein strategischer Erfolgsfaktor in neuen Arbeits- und Beschäftigungsformen und bezeichnet die Flexibilisierung bzw. Individualisierung von Entlohnungssystemen (z.B. leistungsabhängige Entlohnungsanteile, Lohnzuschläge).

Die Entlohnungsmodelle in Call Centern sind sehr unterschiedlich. Je nach Branche folgt die Entlohnung einem anderen Tarifvertrag. Bei externen Dienstleistern überwiegen individualvertragliche Entlohnungsformen, die aufgrund der tariflichen Ungebundenheit dieser Call Center möglich sind. Nach Angaben der Call Center Akademie NRW (2003) bewegt sich der durchschnittliche Bruttojahreslohn eines Call Center-Agenten zwischen 22.500.- und 34.782.- Euro. Wie verschiedene Untersuchungen immer wieder bestätigen (vgl. u.a. Baumeister, 2002; GfK, 1998), liegt dabei das durchschnittliche Gehalt von Agenten in Inhouse Call Centern deutlich über dem von externen Dienstleistern, eine Tatsache, die hauptsächlich auf die fehlenden tariflichen Regelungen zurückzuführen ist.

Die unterschiedlich hohe Grundentlohnung von Call Center-Agenten lässt vermuten, dass es zwischen Call Centern große Differenzen in Hinblick auf die variablen Entlohnungsbestandteile gibt. Zusätzlich zu einem festen Grundentgelt erhalten einige Call Center-Beschäftigte variable Lohnbestandteile, d.h. ihre Arbeit wird nach bestimmten Vorgaben bewertet und vergütet. Die Formen der flexiblen Entlohnung reichen von Team- oder Einzelprämien über Jahresprämien bis hin zu Sonderausschüttungen. Die Kriterien, nach denen der Erfolg der Beschäftigten gemessen wird, weichen zum Teil erheblich voneinander ab; sie können sowohl qualitativer als auch quantitativer Art sein, wobei erstere Bewertungsmethode zwar wegen ihrer besseren Aussagekraft zu präferieren ist, jedoch größere Anstrengungen und höheren Aufwand mit sich zieht (vgl. u.a. Becker, 2001; Bullinger, 1995).

Zusammengefasst zeigt sich, dass die finanzielle Flexibilisierung auch im Call Center-Bereich zu finden ist. Flexible Entlohnungsstrategien werden hier allerdings schnell kritisch beäugt, da mit ihnen der Verdacht verbunden ist, dass einige Betreiber die fehlende Tarifbindung nutzen und aus Wirtschaftlichkeitsüberlegungen auf Niedriglohn-Strategien bzw. hohe variable Lohnanteile setzen. Der Call Center-Markt ist jedoch bemüht, sein negatives Image zur Entlohnungspraxis abzustreifen.

Funktionale Flexibilisierung

Als letzter Aspekt der Flexibilisierung sei die funktionale Flexibilisierung genannt, die den Trend zur Erweiterung von Aufgabenanforderungen, Leistungen und Lernbereitschaft der Beschäftigten darstellt. Insbesondere durch die Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien entstehen neue technische Kommunikations- und Interaktionserfordernisse (z.B. Teamarbeit oder Netzwerkstrukturen), die von den Erwerbstätigen ein deutliches Mehr an abstrakten und komplexen Denkleistungen sowie ein Verstehen von Zusammenhängen und Abhängigkeiten verlangen (vgl. Klauer, 1990). Da Informationen schneller erstellt werden und ihr Ziel erreichen können, steigt zudem der Anspruch an die Qualität und Quantität von Arbeitsprozessen. Sowohl innerbetrieblich als auch nach außen gegenüber Geschäftspartnern oder Kunden nimmt somit die Bedeutung höherqualifizierter Tätigkeiten zu.

Für Call Center ist der Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologie obligatorisch. Die richtige technische Ausstattung ist Voraussetzung für ein hohes Servicelevel und somit die Wettbewerbsfähigkeit von Call Centern. Viele Routinehandlungen, wie z.B. das Wählen, Blättern in Kundenkarteien etc. sind computerisiert. Die eigentliche Beratung von Kunden kann damit im Vordergrund stehen und konzentriert vorgenommen werden.

Die Verdichtung von Arbeitsinhalten hat auch im Call Center zur Folge, dass der qualitative und quantitative Anspruch an die Betreuung von Kunden steigt. Kunden sollen nicht nur besser und umfassender, sondern auch schneller beraten werden, was sich auf die funktionale Flexibilisierung, d.h. die erweiterten Ansprüche an Kompetenzen, Lernbereitschaft und Auffassungsvermögen bei der Arbeit auswirkt.

Ein Aspekt, der mit der funktionalen Flexibilisierung in engem Zusammenhang steht, ist die berufliche Flexibilisierung. Pietrzyk (2001) weist darauf hin, dass „als Folge wachsender Arbeitslosigkeit (...) die Wahrscheinlichkeit, dass Menschen Arbeitstätigkeiten erhalten, die in den Persönlichkeitseigenschaften auch zu ihnen passen, eher gering“ (S. 2) ist. Personen müssen demnach immer stärker die Bereitschaft mitbringen, im Laufe der Zeit Tätigkeiten bzw. Berufe auszuüben, die sie ursprünglich nicht gewollt bzw. angestrebt haben. Hinzu kommt, dass die Anzahl Beschäftigter mit sogenannten Patchwork-Biographien (vgl. Beck, 1986; 1993), d.h. Lebensläufen mit verschiedenen Phasen der Berufstätigkeit, Qualifizierung und Erwerbslosigkeit, steigen wird. In der zukünftigen Arbeitswelt wird es zunehmend darauf ankommen, dass Personen fähig sind, sich passende Arbeitsstellen bzw. Qualifizierungsmaßnahmen zu organisieren, d.h. die Kompetenz und Organisationsfähigkeit besitzen, in Abhängigkeit von wirtschaftlichen Rahmenbedingungen die Übergangphasen im Berufsleben zu überbrücken und für sich zu nutzen.

Die hohen Fluktuationsraten im Call Center sind indirekt ein Indiz für den Trend zur beruflichen Flexibilisierung in der zukünftigen Arbeitswelt. In einer Befragung von ehemaligen Call Center-Beschäftigten gaben 25% der Personen an, das Call Center als Übergangslösung betrachtet zu haben, 50% übten dort einen Nebenjob aus. So gut wie alle Personen gehen bereits wieder einer anderen Arbeit nach und finden im Rückblick betrachtet, dass sich der Arbeitsplatzwechsel gelohnt hat (Timm, in Vorbereitung).

Selbst wenn der Wechsel von Arbeitsstellen bzw. Berufstätigkeiten für viele Erwerbstätige positive Auswirkungen auf die Kompetenzentwicklung und Karriere haben kann, ist die Voraussetzung hierfür jedoch, wie oben bereits angemerkt, dass Personen in der Lage sind, diesen Wechsel selbst zu organisieren und darauf zu achten, was sie in ihrer Situation weiter bringt bzw. finanziell absichert. Erwerbstätige müssen also ihre eigene Arbeitssituation reflektieren können. Für alle anderen Fälle zeichnet sich ein klarer Bedarf ab, dass zukünftig Flexibilisierungsbestrebungen stärker mit Konzepten zur sozialen Sicherheit verbunden werden müssen (z.B. Konzepte für Übergangsarbeitsmärkte, beschäftigungssichernde Tarif- und Arbeitszeitpolitik, Philosophie des lebenslangen Lernens) (vgl. Keller und Seifert, 2002). Andernfalls ist

die Gefahr zu groß, dass insbesondere Personen mit geringerem Bildungsniveau in Zukunft immer mehr in kurzfristige und schlecht bezahlte Beschäftigungsverhältnisse gedrängt werden bzw. niedrig Qualifizierte oder Erwerbstätige ohne entsprechende Ausbildung stark von der Erwerbslosigkeit gefährdet sind (Arbeitsmarktschere) (vgl. Dostal, 2001; Baethge, 1996).

3.3 Tätigkeitsprofile und Qualifizierung

Die Ablösung alter Berufsstrukturen durch neue Tätigkeitsprofile und die zunehmende Bedeutung von (berufsbegleitender) Qualifizierung wird hier als letztes Merkmal neuer Arbeits- und Organisationsformen diskutiert.

Vor dem Hintergrund eines zunehmenden Wettbewerbsdrucks und der vermehrten Nutzung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien wandeln sich Tätigkeitsspektren und Qualifizierungsansprüche stark (s.o.). Zum einen kommt es zu einer Verlagerung von Tätigkeitsschwerpunkten, zum anderen werden Tätigkeiten durch neue ergänzt, was mitunter zur vollständigen Neugliederung von Berufsbildern und Qualifizierungserfordernissen führt.

Die Tätigkeit eines Call Center-Agenten stellt ein neues Berufsfeld dar, welches aufgrund seiner neuartigen und vielfältigen Aufgaben und Tätigkeitsanforderungen für Außenstehende oft nicht transparent und eindeutig ist. Der Call Center-Markt, der durch die steigende Bedeutung des Telefons als Mittel zur Kundenkommunikation entstehen konnte (vgl. Wiencke & Koke, 1997), ist u.a. durch die wachsenden technischen Möglichkeiten sehr dynamisch und facettenreich. Während vor ca. drei Jahren fast ausschließlich Geschäfts- und Kundenkontakte über das Telefon abgewickelt wurden, nimmt heute die Bedeutung von E-Mail-Bearbeitungen bzw. Internet-Kontakten immer stärker zu, so dass eigentlich nicht mehr nur von Call Center-Agenten, sondern Communication- oder Multi-Channel-Communication-Agenten gesprochen werden sollte (vgl. Wieland, Metz und Richter, 2002; Nippa und Hachenberger, 1999). Mit den neuen technischen Möglichkeiten ändern sich folglich die Tätigkeits- bzw. Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten (vgl. auch Kap. 3.2).

Neben dem technischen Einfluss auf das Tätigkeitsspektrum bzw. Qualifikationsprofil unterscheiden sich Call Center stark in ihren Tätigkeitsprofilen. So kann die Anforderungshöhe innerhalb bzw. zwischen Call Centern erheblich variieren. Einige Call Center führen lediglich Standardbearbeitungen durch, wozu nur ein geringes Qualifikationsniveau der Beschäftigten erforderlich ist (z.B. Ticket-Hotline), andere bieten komplexere Dienstleistungen an, die gewisse fachliche oder kaufmännische Anforderungen an die Beschäftigten stellen (z.B. Produktberatung) oder beschäftigten Mitarbeiter, die eine hochspezialisierte Kundenberatung durchführen und somit über ausgeprägtes Expertenwissen verfügen müssen (z.B. technischer Service, Rechtsberatung).

Die Vielfältigkeit der Call Center-Tätigkeit erschwert die Etablierung eines einheitlichen Berufsbilds „Call Center-Agent“, weshalb der Fokus derzeit vielmehr auf der Erstellung von Tätigkeits- bzw. Qualifikationsprofilen liegt. Dabei definieren einzelne

Call Center ihre eigenen Anforderungen und Erwartungen an die zukünftigen Mitarbeiter (vgl. Wieland & Timm, 2002).

Gemeinsames Merkmal der unterschiedlichen Tätigkeitsprofile und damit verbundenen Qualifikationsanforderungen ist in aller Regel die geforderte hohe zeitliche und fachliche Verfügbarkeit der Call Center-Agenten. Neben der ständigen Erreichbarkeit wird von Call Center-Beschäftigten eine ausgeprägte Sozial- und Fachkompetenz erwartet. Des Weiteren sollen sie über Struktur- und Prozessabläufe bescheid wissen, um Kunden an die richtigen Ansprechpartner weiterleiten bzw. Anliegen unverzüglich und abschließend bearbeiten zu können (vgl. Wieland, Hüttges, Timm, Wilamowski & Braun, 2002).

Viele Qualifizierungsmaßnahmen im Call Center bewegen sich momentan schwerpunktmäßig im Bereich von Produktschulungen und betriebswirtschaftlichen bzw. marktstrategischen Lehrgängen. Trainings im Bereich der sozialen Kompetenz beschränken sich stark auf die Vermittlung von Kommunikationstechniken. Qualifizierungskonzepte zur Bewältigung der hohen kommunikativen und emotionalen Anforderungen, die geeignet sind, mögliche negative Auswirkungen der Kommunikationsarbeit aufzufangen, sind hingegen eher selten zu finden (vgl. Timm & Wieland, 2003). Sie werden zukünftig jedoch einen großen Anteil an Qualifizierungsmaßnahmen ausmachen, insbesondere vor dem Hintergrund der Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern (vgl. Kap. 8.5; Kap. 1).

Neben den inhaltlich veränderten Qualifikationserfordernissen weisen Baumgartner et al. (2002) darauf hin, dass in neuen Arbeitsformen alternative Formen der Qualifizierung erprobt werden müssen. So sollten nach Ansicht der Autoren z.B. Themen zur Kundenkommunikation oder zum persönlichen Verhalten stärker in Coachings vermittelt werden, während fachliche und kaufmännische Inhalte weiterhin in regulären Trainingskursen angeboten werden könnten. Timm, Arendt & Wieland (2003) konnten in Zusammenarbeit mit einem Inhouse Call Center den Erfolg kombinierter Qualifizierungsformen (Training-off-the-job/ Training-on-the-job) nachweisen.

In Abhängigkeit von Art und Umfang des Tätigkeitsspektrums eines Call Centers ist es schließlich erforderlich, Trainings zu entwickeln, die auf die spezifischen Anforderungen und Besonderheiten verschiedener Call Center-Arbeitsplätze abgestimmt sind. Um die aufgabenbezogenen Anforderungen im Call Center zu identifizieren, ist es notwendig, eine Klassifizierung zu finden, nach der die Tätigkeiten und Anforderungen im Call Center systematisiert werden können. Nur mittels eingehender Analyse der komplexen, dynamischen und heterogenen Tätigkeitsstrukturen ist es möglich, Kenntnisse über die Folgen und Auswirkungen der Tätigkeiten und Anforderungen in Call Centern zu erlangen und Schlüsse über den Qualifizierungsbedarf zu ziehen. In Kapitel 4.5 wird eine solche Klassifizierung von Call Center-Tätigkeiten vorgeschlagen.

4 Anforderungen und Ressourcen in der Arbeitswelt

Der Zusammenhang zwischen Arbeitsbedingungen, Ressourcen und deren Auswirkung auf die arbeitende Person ist in vielen arbeitspsychologischen Untersuchungen und Konzepten analysiert worden (vgl. zusammenfassend u.a. bei Richter & Hacker, 1998; Bamberg, Ducki & Metz, 1998; Oesterreich & Volpert, 1999; Semmer & Mohr, 2001). Anforderungen und Ressourcen können sowohl aus der Arbeitsaufgabe, der Arbeitsumwelt, der sozialen Umgebung als auch aus der Person selbst resultieren und wirken auf die Wahrnehmung und Handlungen von Personen. In den vielen, verschiedenen Konzepten werden die jeweiligen Faktoren unterschiedlich stark berücksichtigt und führen – je nach Gewichtung – zu spezifischen Analyseschwerpunkten (Cooper, 1998).

Das folgende Kapitel befasst sich zunächst mit den zentralen Modellvorstellungen zum Verhältnis von Anforderungen, Ressourcen und den Folgewirkungen von Arbeit. Da die Vielzahl von Konzepten, die sich nach über 50 Jahren Arbeitsforschung zu diesem Gebiet (insbesondere zu Stress, Belastung und Beanspruchung) entwickelt hat, kein einheitliches Bild vermittelt, werden in dieser Arbeit die Beziehungen der einzelnen Konzepte zueinander aufgezeigt und hieraus der theoretische Rahmen der Arbeit abgeleitet. Im weiteren Verlauf werden spezifische Befunde zum Anforderungs- und Ressourcenmanagement im Call Center vorgestellt. Um leistungs- und gesundheitsförderliche Arbeitsplätze zu schaffen, ist eine Analyse und Bewertung der typischen Anforderungen und Ressourcen im Call Center nötig. Die Gestaltung von Arbeitsbedingungen sowie eine effektive Personalauswahl und Personalentwicklung bieten Optionen zur Optimierung der Belastungs- und Beanspruchungsstruktur.

4.1 Zentrale Modellvorstellungen zu Stress, Belastung und Beanspruchung

Während Stress, Belastung und Beanspruchung im allgemeinen Sprachgebrauch relativ undifferenziert benutzt werden, gibt es in der Arbeitsforschung verschiedene Versuche, die Begriffe eindeutig zu definieren und klar voneinander abzugrenzen. Zunächst werden aus Perspektive der Stressforschung Definitionen, Modelle und Konzepte näher vorgestellt.

4.1.1 Stresskonzepte

Aufgrund der Vielfalt von Modellen und Konzepten in der Stressforschung werden von Richter und Hacker (1998) zur besseren Übersichtlichkeit drei Klassen von Stresskonzeptionen unterscheiden (vgl. auch Udriș, 1981, Bamberg & Greif, 1982):

- Reizorientierte Modelle,
- reaktionsorientierte Modelle sowie
- transaktionale Modelle.

Während reizorientierte Modelle zur Erklärung von Stress auf ein einfaches Ursache-Wirkungs-Schema zurückgreifen und Belastungsfaktoren bzw. Stress als unabhängige Variable definieren, die auf Personen einwirkt, wird Stress in den reaktionsorientierten Modellen als abhängige Variable definiert, d.h. als Reaktion auf einen be-

stimmt Reiz. Stress ist nach Auffassung der reaktionsorientierten Modelle gleichgesetzt mit dem „Allgemeinen Adaptionssyndrom“ (General Adaption Syndrome, GAS), was als physiologisches Reaktionsmuster (Steigerung der Herzrate, erhöhter Blutdruck etc.) auf physikalische und psychologische Reize bzw. Anforderungen zu interpretieren ist und aufgrund bestimmter Gesetzmäßigkeiten entsteht (Seyle, 1956). Während bei den reizorientierten Modellen individuelle Unterschiede in den physiologischen Reaktionsmustern keine Berücksichtigung finden, wird dem zwar in den reaktionsorientierten Konzepten Beachtung geschenkt, jedoch geschieht das zu Lasten einer oberflächlichen Sichtweise auf verschiedenartigste Belastungsbedingungen. Verschiedene Autoren kritisieren deshalb berechtigterweise, dass es wenig Sinn macht, Stress *entweder* als Reiz *oder* als Reaktion zu betrachten (vgl. McGrath, 1970; Lazarus & Launier, 1981). Je nach Betrachtungsschwerpunkt wird dabei stets eine der beiden Komponenten unzureichend behandelt. Für heutige Modellkonzeptionen haben daher die ausschließlich reiz- und ausschließlich reaktionsorientierte Betrachtungsweise an Bedeutung verloren.

Das transaktionale Stressmodell, entwickelt von der Forschergruppe um Lazarus (1966; 1991; 1995), gilt gegenüber den anderen beiden Modellen als eindeutige Verbesserung, da es kognitive, emotionale und motivationale Analysen und Bewertungsprozesse von Anforderungen und Ressourcen ins Zentrum der Betrachtungen stellt. Stress, so die Forschergruppe, folgt auf die Einschätzung oder Bewertung einer Person, ob eine gegebene Situation mit den der Person zur Verfügung stehenden (und subjektiv wahrgenommenen) Ressourcen bewältigt werden kann. Stress entsteht demnach aus der wechselseitigen Auseinandersetzung einer Person mit ihrer Umwelt und hängt stark von individuellen Bewertungs- bzw. Bewältigungsprozessen ab. Lazarus (1991) unterscheidet zwischen primärer und sekundärer Bewertung. Die primäre Bewertung bzw. Ergebniseinschätzung wird aufgrund von Umweltreizen bzw. Reizkonfigurationen vorgenommen und entscheidet darüber, ob eine Situation als Herausforderung, Bedrohung oder auch Verlust wahrgenommen wird. Die sekundäre Bewertung bzw. Ressourceneinschätzung beinhaltet die Bewertung von Personenmerkmalen, Kompetenzen, Zielvorstellungen oder Werten und dient damit der Einschätzung von vorhandenen, individuellen Kräften. Beide Bewertungen beeinflussen sich gegenseitig; sie erfolgen jedoch nicht in einer zeitlich festgelegten Reihenfolge.

Je nach Bewertungsausgang werden von der Person bestimmte Maßnahmen zur Bewältigung der Situation ausgewählt. Bewältigung besteht dabei „sowohl aus verhaltensorientierten als auch intrapsychischen Anstrengungen, mit umweltbedingten und internen Anforderungen sowie zwischen ihnen bestehenden Konflikten fertig zu werden (...), die die Fähigkeiten einer Person beanspruchen oder übersteigen“ (Lazarus & Launier, 1981, S. 244). Die Bewältigung kann zum einen problemorientiert, zum anderen emotionsorientiert verlaufen. Während bei der problemorientierten Bewältigung die Veränderung bzw. Lösung der Situation im Vordergrund steht, geht es bei der emotionsfokussierten Bewältigung um die Veränderung bzw. Linderung der eigenen emotionalen Befindlichkeit. Keine der beiden Bewältigungsstrategien ist je-

doch der anderen vorzuziehen. Es entscheidet stets die Situation, welche Strategie Erfolg versprechender ist und die stressrelevanten Situationen aufzulösen vermag (vgl. Schwarzer, 2000).

Anhand der Beschreibung von Bewältigungsprozessen wird deutlich, welchen wesentlichen Einfluss und Stellenwert das Modell um die Autorengruppe von Lazarus den individuell-situativen Bewertungsprozessen zuschreibt. Die Arbeiten und Weiterentwicklungen des Modells haben mit dafür gesorgt, dass heute weitgehend Konsens darüber besteht, „arbeitsbedingten Stress als Wechselwirkung zwischen Beschäftigten und (Gefahren in der) Arbeitsumgebung“ (Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, 2002) zu definieren (vgl. auch Modell von McGrath, 1981). Ferner haben die Arbeiten der kognitiv-transaktionalen Stressforschung in entscheidender Weise die Konzepte zur Belastungs- und Beanspruchungsforschung geprägt und sind für die enge Verzahnung der beiden Forschungsgebiete verantwortlich.

4.1.2 Konzepte zur Belastung und Beanspruchung

Die arbeitspsychologischen Stresskonzepte bilden die Basis für die Konzepte zur psychischen Belastung und Beanspruchung. Viele Ergebnisse und Befunde der Stressforschung sind in die Entwicklung von Konzepten zur Belastung und Beanspruchung eingegangen, wodurch sich auch viele Parallelen der Stress- und Belastungsforschung erklären.

In den vergangenen Jahren wurde dem Begriff der psychischen Belastung und Beanspruchung jedoch immer stärkere Bedeutung zugemessen, da das Konzept umfassender und einheitlicher angelegt ist als das Stresskonzept. Die Definition von Belastung und Beanspruchung hat inzwischen Eingang in verschiedene Gesetzestexte und Richtlinien gefunden (vgl. ISO-Norm, EU-Richtlinien, Bildschirmarbeitsverordnung, Arbeitsschutzgesetz), die Hinweise zur Beziehung von Belastung und Beanspruchung liefern und allgemeine Regelungen zum Schutz von Arbeitnehmer/innen aufstellen.

4.1.2.1 Belastungs-Beanspruchungskonzept

Für die begriffliche Trennung von Belastung und Beanspruchung haben sich bereits Mitte der 70er Jahre Rohmert und Rutenfranz mit ihrem Belastungs-Beanspruchungs-Konzept eingesetzt. Abweichend von der Umgangssprache, die den Belastungsbegriff negativ auslegt, fassen Rohmert und Rutenfranz (1975) den Begriff neutral und machen darauf aufmerksam, dass Belastungen Individuen unterschiedlich stark beanspruchen können. In Analogie zur technischen Mechanik (vgl. Luczack & Springer, 1996) beschreiben die Autoren Belastungen als „objektive, von außen her auf den Menschen einwirkende Faktoren“ und Beanspruchungen als „deren Auswirkungen im Menschen und auf den Menschen“ (Rohmert & Rutenfranz, 1975, S.8). Das Konzept, welches häufig wegen seines starren Ursache-Wirkungs-Schemas und seiner ingenieursbezogenen Sichtweise kritisiert wird, wurde mehrfach

modifiziert und diene als Grundlage und Orientierung für neue Konzeptentwicklungen (vgl. Rohmert, 1984).

Die seit Beginn der 80er Jahre geltende DIN 33 405 bzw. die seit 2000 gültige DIN EN ISO 10075-1 halten an der wertneutralen Belastungs-/ Beanspruchungsdefinition von Rohmert und Rutenfranz fest. Psychische Belastung wird hier definiert als „die Gesamtheit aller Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“ (DIN EN ISO 10075-1, S.4). Belastungen lassen sich demnach personenunabhängig bestimmen und messen. Die Auswirkung von Belastungen manifestiert sich in der psychischen Beanspruchung. Sie ist definiert als „die unmittelbare Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien“ (DIN EN ISO 10075-1, S.4). Somit beeinflusst die individuelle Beschäftigung mit und Wahrnehmung von Belastungen, wie beanspruchend eine Situation wahrgenommen und erlebt wird. Die klare Abgrenzung von Belastung und Beanspruchung hat den Vorteil, dass zwischen Einwirkungs- und Auswirkungsgröße, im Sinne von Ursache-Wirkungs-Verhältnis, unterschieden wird, was wiederum wertvolle Hinweise zur Implementierung betrieblicher Gestaltungsmaßnahmen bietet (korrektive, präventive und prospektive Arbeitsgestaltung, vgl. Ulich, 2001).

In Abweichung zur ISO-Norm verwendet die Berliner Forschungsgruppe um Volpert, die ihr Belastungskonzept auf der Handlungsregulationstheorie gründet, den Belastungsbegriff negativ. Die Gruppe verweist darauf, dass die geforderte Neutralität des Begriffs in vielen Untersuchungen und Studien nicht durchgehalten werden kann und fordert daher, die allgemein negative Bedeutung von Belastung in wissenschaftlichen Arbeiten zu berücksichtigen (vgl. Oesterreich, 1999; Leitner, 1999). So sprechen sich die Autoren dafür aus, zwischen psychischen Anforderungen und psychischen Belastungen zu differenzieren. Psychische Anforderungen stellen aus ihrer Sicht positive Aspekte der Arbeitsbedingungen im Bereich der Entscheidungs- und Kooperationsanforderungen dar. Sie sind, so Oesterreich (1999), „nützlich, weil sie positive Aspekte der Gesundheit (z.B. aktivere Freizeit) fördern. Die Höhe der Anforderungen beeinflusst aber nicht negative Aspekte der Gesundheit, d.h. Gesundheitsrisiken“ (S.142). Hohe psychische Belastungen, die insbesondere durch Zusatzaufwand, monotone Arbeitsbedingungen und Zeitdruck entstehen, gilt es hingegen zu reduzieren, weil sie „schädlich (...) [sind und] Gesundheitsrisiken (z.B. psychosomatische Beschwerden) erhöhen“ (ebd., S. 142). Als psychische Belastungsfaktoren werden demnach solche Faktoren aufgefasst, die eine Handlung vor deren Zielerreichung unterbrechen oder behindern. „Die Höhe der Belastungen beeinflusst aber nicht positive Aspekte der Gesundheit“ (ebd., S. 142). Beanspruchungen sind nach Auffassung der Forschungsgruppe stets negativ. Die ansonsten in der Belastungs-Beanspruchungs-Forschung probabilistisch formulierten Wirkungshypothesen werden nicht berücksichtigt. Greif (1991) weist darauf hin, dass die negative Wertung

von Beanspruchung damit dem ebenfalls negativ gefärbten, englischen „strain“ (Beanspruchung) wesentlich ähnlicher ist.

Durch die Trennung von Anforderungen und Belastungen, die die Berliner Forschungsgruppe vornimmt, kann zwischen „guten“ und „schlechten“ Arbeitsbedingungen differenziert werden. Auch wenn dies auf den ersten Blick vorteilhaft erscheint, verhält sich diese Trennung nicht konform zu der Belastungsdefinition aus der ISO-Norm. Belastungen sind dort als wertneutrale, objektive Größe festgesetzt; sie zu reduzieren – wie von der Berliner Forschungsgruppe gefordert –, ergibt danach keinen Sinn. Zudem ist fraglich, wie die Zweiteilung zwischen „positiven“ Anforderungen und „negativen“ Belastungen (insbesondere aus empirischer Perspektive) aufrecht erhalten werden kann, da eine Abgrenzung nur relativ willkürlich vollzogen werden kann. Schließlich liegt die Schwierigkeit bei der Analyse und Bewertung psychischer Belastung gerade in der Tatsache begründet, dass „meist von komplexen qualitativ verschiedenartigen und teils schwer zu definierenden Tätigkeitsmerkmalen und psychosozialen Bedingungen“ (Richter, 1997, S.7) ausgegangen werden muss.

Im nächsten Abschnitt werden handlungspsychologisch orientierte Belastungskonzepte, zu denen auch die Konzepte der Berliner Forschungsgruppe um Volpert zählen, näher vorgestellt.

4.1.2.2 Handlungspsychologisch orientierte Belastungskonzepte

Die handlungspsychologisch orientierte Belastungsforschung basiert auf den Annahmen und Überlegungen zur Handlungsregulationstheorie (vgl. Hacker, 1973; 1998; Volpert, 1999; Oesterreich, 1981). Der vielbeachtete Ansatz analysiert den Aufbau und die psychische Struktur von Arbeitstätigkeiten bzw. die Art und Weise, wie Personen ihr Arbeitshandeln psychisch regulieren. Dabei hat der Ansatz zum Ziel, „jene Struktur- und Prozessmerkmale von Arbeitstätigkeiten zu bestimmen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit das psychophysische Befinden und somit auch die Persönlichkeitsentwicklung beeinträchtigen“ (Wieland-Eckelmann, 1992, S. 2). Die Arbeitstätigkeit erfährt in handlungspsychologisch orientierten Belastungskonzepten also deshalb eine so hohe Bedeutung, da sie Auskunft über die Belastungspotenziale des Arbeitsplatzes gibt. Zu diesem Zweck werden primär die Arbeitstätigkeit bzw. der Arbeitsplatz von Beschäftigten auf schädigende Arbeitsbedingungen untersucht. Verschiedene Analyseverfahren, wie z.B. das Verfahren zur Ermittlung von Regulationserfordernissen in der Arbeitstätigkeit (VERA; Oesterreich & Volpert, 1991), das Instrument zur Ermittlung von Regulationshindernissen in der Arbeitstätigkeit (RHIA; Leitner et al., 1987) oder das rechnergestützte Dialogverfahren zur psychologischen Bewertung von Arbeitsinhalten (REBA; Pohlandt, Jordan, Richter & Schulze, 1999), basieren auf handlungstheoretischen Annahmen und erfassen kollektive bzw. individuelle Arbeitsaufgaben im Arbeitssystem (vgl. auch Kap. 6.3.1.4).

Die „kleinste psychologische Einheit der willensmäßig gesteuerten Tätigkeiten“ (Hacker, 1998, S.67) ist die Handlung. Arbeitshandlungen leiten sich aus der Arbeitsaufgabe ab. Sie sind stets verknüpft mit einem Ziel, das für den „Antrieb“ von Handlung-

gen sorgt. Zentrale Grundannahme ist, dass Personen bzw. Beschäftigte – im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten – aktiv handeln, d.h. sich eigenständig Ziele setzen und verfolgen. Dabei geht die Theorie davon aus, dass Umweltbedingungen das Handeln mitbestimmen, d.h. sowohl Denk-, Wahrnehmungs-, Urteils- als auch Reflexionsprozesse das Handeln beeinflussen. Handeln besitzt folglich einen Prozesscharakter.

Bei der Handlungsausführung sind nach Hacker (1998) zwei Komponenten beteiligt: die Handlungsvorbereitung und die Handlungsrealisierung bzw. der Handlungsvollzug. Während der Handlungsvorbereitung findet das „Richten“ der Tätigkeit statt, d.h. Handlungsprogramme werden zielbezogen entworfen und anhand von rationalen Aufwand-Ertrags-Berechnungen Entscheidungs- und Kontrollprozessen unterzogen. Die Handlungsvorbereitung läuft nach Ansicht von Hacker (1998) auf drei hierarchisch organisierten Regulationsebenen ab (Oesterreich (1981) hingegen formuliert ein Fünf-Ebenen-Modell der Handlungsregulation). Die Ebene der sensumotorischen Regulation beschreibt die nicht bewusst regulierten Vorgänge, die am Rande der kognitiven Handlungsausführung stehen und auch als Bewegungsregulation bekannt sind. Weil „alle Arbeitstätigkeiten (...) durch sensumotorisch regulierte Bewegungen ausgeführt“ (Hacker, 1998, S.581) werden, schafft eine genaue Analyse dieser Regulationsebene die Voraussetzungen dafür, Anforderungen an Arbeitsbewegungen und Arbeitsabläufe im Sinne von günstigen, mitarbeiterorientierten Arbeitsbedingungen zu formulieren. Auf der nächst höheren Regulationsebene, der perzeptiv-begrifflichen, werden Handlungen von bewusstseinsfähigen Vorgängen vorbereitet, d.h. bestimmte Schlüsselsituationen lösen bei Personen „wahrnehmungsgebundene Zuordnungsvorgänge“ aus. Die Zuordnungsvorgänge laufen nach gespeichertem Regelwissen der Person ab und bilden die Voraussetzung dafür, dass Handlungen vollzogen werden können (z.B. vor einer roten Ampel anhalten, Signal kündigt nächsten Anrufer im Call Center an etc.). Die hierarchisch höchste Regulationsebene ist die intellektuelle Regulation. Sie steuert bewusstseinspflichtige Denkvorgänge und wird als Ursprung interindividueller Leistungsdifferenzen gesehen. Leistungsstarke Personen können gedanklich besonders gut Lösungswege analysieren bzw. antizipieren und auf dieser Basis Entscheidungen treffen. Die Entscheidungen fallen auf der Grundlage von Vorwissensstrukturen von Tätigkeiten. So haben berufstätige Personen eine Vorstellung davon, welche möglichen Folgen ihre Handlungen haben, da sie das Umfeld und die Arbeitsprozesse prinzipiell kennen (z.B. höfliche Umgangsformen im Service führen höchstwahrscheinlich zu zufriedenen Kunden). Die Leistungsunterschiede zwischen Personen werden jedoch erst durch die unterschiedliche Genauigkeit der internen Repräsentationen bzw. operativen Abbildsysteme (OAS) offensichtlich. Personen, die besonders erfolgreich in ihrem Beruf agieren, wissen besser und mehr über Ausgangszustände und Ausführungsbedingungen (z.B. Eigenschaften/ Vorlieben bestimmter Kundengruppen, Eingriffsmöglichkeiten etc.), erforderliche Maßnahmen (z.B. gezielte Strategieauswahl) und mögliche Resultate von Handlungen (z.B. Zielvorstellungen, Zwischenergebnisse etc.). Im Mittelpunkt steht daher die Frage, wie Arbeit gestaltet werden sollte, da-

mit die operativen Abbildsysteme von Personen optimiert werden, um eine höhere Effektivität von Arbeitstätigkeiten bei der Handlungsausführung zu erreichen (vgl. Hacker, 1998).

Handlungsvorbereitende Regulationsprozesse schaffen die Voraussetzungen für die Handlungsrealisierung. In Anlehnung an die Regulationsebenen unterscheidet Hacker (1973; 1998) zwischen (1) Bewegungsentwürfen bzw. Routinen, (2) Handlungsschemata und (3) Plänen, Strategien bzw. heuristischen Prozeduren, die bereits erlernte oder angeborene Handlungsprogramme auslösen. Die Frage ist auch hier, wie mit Hilfe des Wissens um Handlungsregulation Tätigkeitsausführungen optimiert werden können. Um Regulationsverbesserungen zu erreichen, schlägt Hacker (1998) u.a. vor, Arbeitsprozesse als Lernprozesse zu betrachten und die Lernpotenziale der Arbeit für die persönliche Kompetenzentwicklung zu nutzen. Arbeitstätigkeiten bieten vielfältige Möglichkeiten, Leistungsvoraussetzungen zu verändern. Dabei wird das Lernpotenzial durch die technologischen Konzepte (z.B. dezentrale Fertigungssysteme), die Arbeitsorganisation (z.B. Gruppenarbeit, Beteiligungsorientierung) und die Aufgabengestaltung (z.B. Job Rotation) bestimmt.

Die Begriffe Belastung/ Anforderung und Beanspruchung werden im handlungsregulationstheoretischen Konzept von Hacker (1998) unter dem Aspekt der psychischen Anforderungen einer Arbeitstätigkeit reflektiert. Der Begriff Anforderung wird synonym zum Belastungsbegriff verwendet, wobei dieser in Hackers Konzept kaum benutzt wird. Anforderungen „ergeben sich aus dem Arbeitsauftrag und den Arbeitsbedingungen, unter denen er [der Arbeitsauftrag, Anm. d. Verf.] zu erfüllen ist“ (Hacker, 1998, S.72). Anforderungen, die im Konzept praktisch synonym zum Belastungsbegriff verwendet werden, sind damit streng bedingungsbezogen definiert. Beanspruchung bzw. die „realisierten Anforderungen“ ergeben sich „aus dem Bezug von Anforderungen auf die individuellen Leistungsvoraussetzungen“ (ebd., S.73). Ähnlich wie beim transaktionalen Stresskonzept verweist Hacker auf eine komplexe Person-Umwelt-Auseinandersetzung, die dazu führt, dass gleiche, objektive Arbeitsanforderungen von verschiedenen Personen aufgrund ihrer individuellen Leistungsvoraussetzungen unterschiedlich bewältigt werden. Ohne auf konkrete Wirkungsprozesse einzugehen, wird lediglich der Hinweis formuliert, dass es von Bedeutung ist, „wie der arbeitende Mensch selbst die Art und den Umfang der Inanspruchnahme seiner Leistungsvoraussetzungen erlebt, ob er sich angemessen gefordert oder aber unter- oder überfordert sieht“ (ebd., S.73).

Zentrale Aufmerksamkeit kommt in der Handlungsregulationstheorie dem Konzept der Vollständigen Tätigkeiten zu. Dieses wurde vor allem von Hacker (1998), Volpert (1999) und Tomaszewski (1981) formuliert (bei Volpert (1999) und Tomaszewski (1981) auch unter dem Konzept der vollständigen Handlung bzw. Aufgabe bekannt). Vollständige Tätigkeiten „sind Tätigkeiten mit Tätigkeitsspielraum. Unvollständige Tätigkeiten entstehen, wenn dieser eingeschränkt wird oder sogar gänzlich fehlt“ (Hacker, 1998, S. 249). Unvollständige Tätigkeiten führen dazu, dass Personen ihr Handeln kaum eigenständig beeinflussen bzw. regulieren können. Insbesondere Ar-

beitsplätze, die tayloristisch organisiert sind und stark begrenzte Aufgaben aufweisen, fordern von Beschäftigten „lediglich ein(en) weisungsgetreu(en) Vollzug von Tätigkeiten (...), (den) andere vorbereiten, andere organisieren und andere kontrollieren“ (Hacker, 1998, S.249). Die Formulierung von eigenen Ziele ist also „bestenfalls begrenzt auf Zeit- bzw. Mengenvornahmen“ (ebd., S.249); intellektuelle Regulationsanforderungen, wie dies nach der Handlungsregulationstheorie für eine persönlichkeitsfördernde Entwicklung gefordert wird, werden selten bis gar nicht verlangt. Für Unternehmen kann daraus folgen, dass dort, wo Ziele übernommen werden müssen oder Ziele nicht mit denen der Beschäftigten übereinstimmen, der Antrieb zur Handlung bzw. die Arbeitsmotivation eingeschränkt ist.

Die Vollständigkeit einer Aufgabe ist zunächst auf die Integration vorbereitender, planender, ausführender, organisierender und kontrollierender Aufgabenelemente bezogen (sequentielle Vollständigkeit der Tätigkeit). Mit der sequentiellen Vollständigkeit der Tätigkeit geht zumeist die hierarchische Vollständigkeit einher, d.h. die umfassende Nutzung aller Ebenen der psychischen Regulation (s.o.) (vgl. Hacker, 1998). Aufgabe der Arbeitspsychologie ist es daher, die Mängel unvollständig gestalteter Arbeitstätigkeiten zu identifizieren und zu deren Abbau beizutragen. Dies gilt insbesondere auch für die Arbeit in neuen Arbeits- und Organisationsformen, für die bislang noch wenig Forschungsergebnisse über Voraussetzungen und Beschaffenheit des Arbeitshandelns vorliegen. Hacker selbst schlägt vor, den dialogischen Charakter vieler neuer Arbeitstätigkeiten in das Konzept der Vollständigen Tätigkeiten stärker zu integrieren. Tätigkeiten sollten dann nicht nur als kognitiv vollständig, sondern auch als motivational und emotional vollständig verstanden werden (vgl. Hacker, 2000, S.204). Scherrer (2002a) hat hierzu ein Modell der parallelen emotionalen Regulation formuliert, das zu den jeweiligen Ebenen der Handlungsregulation Ebenen der Emotionsregulierung ergänzt (vgl. Abbildung 3). „Der sensumotorischen Ebene von Hacker 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 bewussten Steuerung von Gefühlen und/ oder dem Ausdruck derselben“ (Scherrer, 2002a, S.71). Für die Arbeit in neuen (dialogischen) Arbeitsformen wie z.B. die Arbeit im Call Center ließen sich daraus Empfehlungen für die Arbeitsgestaltung bzw. das Personalmanagement ableiten, die über die kognitiven Verarbeitungsprozesse hinausgehen. Die Gestaltung von emotional hierarchisch vollständigen Arbeitstätigkeiten könnten beispielsweise positive Auswirkungen auf die Kompetenz, Motivation und Befindlichkeit des Arbeitenden haben, da sie Möglichkeiten zur Interaktionskontrolle und -steuerung bietet (vgl. auch Kap. 8.1.4.1). Auf Ebene des Personalmanagements bzw. der Personalentwicklung könnten z.B. Strategien zum „Überspringen der mittleren Ebene, welche die eigene emotionale Bewertung vornimmt“ (Scherrer, 2002a, S.71), trainiert werden, um Arbeitnehmer in dialogischen Dienstleistungen vor persönlichen, verbalen Angriffen zu schützen (vgl. auch Kap. 4.4.5; Kap. 8.4).

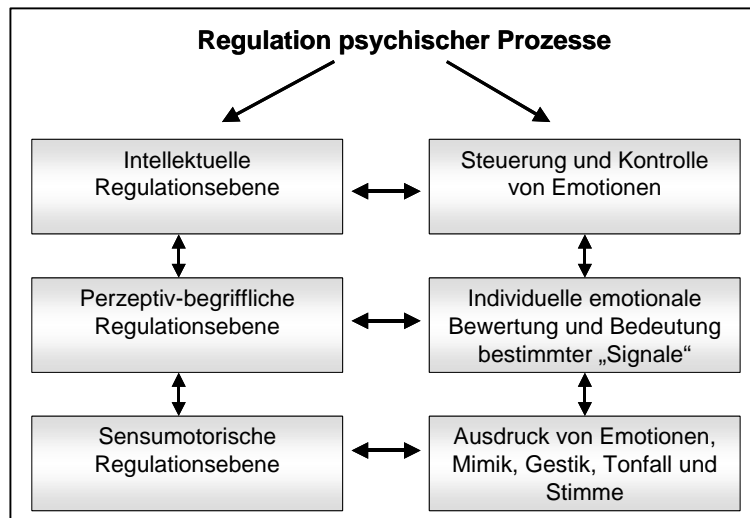


Abbildung 3: Modell der parallelen Handlungs- und Emotionsregulierung (Scherrer, 2002a).

4.1.2.3 Demand-Control-Modell

Das Demand-Control-Modell von Karasek (1979) gründet auf Überlegungen des handlungsregulationstheoretischen Ansatzes. Es stellt im Wesentlichen keine *theoretische* Neuerung dar, sondern überzeugt vielmehr durch die enorme Anzahl von Studien, die zur Überprüfung des Modells durchgeführt wurden und seine Erklärungskraft untermauern (vgl. zusammenfassend bei Karasek & Theorell, 1990). Karasek untersuchte Ende der 70er Jahre den wechselseitigen Einfluss von Anforderungen und Entscheidungsspielraum auf das Beanspruchungserleben. Die beiden Dimensionen erschienen Karasek insbesondere vor dem Hintergrund der Zunahme psychomentaler Anforderungen in der Arbeitswelt (z.B. Leistungsverdichtung) sowie den gängigen Formen der Arbeitsorganisation (z.B. Arbeitsteilung) zentral. Diese Annahme des Karasek-Modells ist derzeit insbesondere durch die Re-Taylorisierung der Arbeit in vielen neuen Arbeitsformen (u.a. im Call Center) hoch aktuell und wird daher in verschiedenen Studien geprüft (vgl. Richter & Schulze, 2001; Wieland, Metz & Richter, 2002).

In eigenen Untersuchungen konnte Karasek (1979; Karasek & Theorell, 1990) zeigen, dass bei ausreichenden Freiheitsgraden hohe und schwierige Anforderungen zu weniger negativer Beanspruchung führen als dies bei eingegengten Entscheidungs- und Kontrollmöglichkeiten der Fall ist. Der Interaktionseffekt wird damit begründet, dass unter eingeschränkten Entscheidungs- und Kontrollmöglichkeiten Aufgaben mit hohen Anforderungen nur wenig erfolgreich bearbeitet werden können, da das aktive Lernen, d.h. die wirksame Auseinandersetzung mit der Aufgabe, verhindert wird. Auf Dauer führt dies zu Spannungszuständen und negativem Beanspruchungserleben. Umgekehrt fördern Arbeitsaufgaben mit hohen Anforderungen und hohen Entscheidungsmöglichkeiten die Lernfähigkeit sowie das Gesundheitsbefin-

den von Personen, da neue Kompetenzen oder Verhaltensmuster entwickelt und trainiert werden können.

Mit Hilfe eines Vier-Felder-Schemas, in dem die kombinierten Wirkungen der Dimensionen „Anforderungen“ und „Entscheidungsspielraum“ abgetragen sind, unterscheidet Karasek (1979) „low strain jobs“, „high strain jobs“, „passive jobs“ und „active jobs“ (vgl. Abbildung 4)³. Insbesondere bei Arbeitsplätzen, die ein Missverhältnis von Anforderungen und Entscheidungsspielraum aufweisen (hohe Anforderungen, geringer Spielraum bzw. geringe Anforderungen, hoher Spielraum) besteht die Gefahr von Fehlbeanspruchung. Tätigkeiten, die sowohl hohe Entscheidungsspielräume als auch hohe Anforderungen stellen, wirken sich – durch die Notwendigkeit der Selbststeuerung – positiv auf Beschäftigte aus und besitzen ein gesundheits- und persönlichkeitsförderliches Entwicklungspotenzial. Tendenziell gilt, dass insbesondere in niedrigen beruflichen Positionen eine ungünstige Kombination aus Anforderungen und Entscheidungsspielraum zu erwarten ist. Dies spiegelt sich auch in der vorliegenden Untersuchung für den Call Center-Bereich wider (vgl. Kap. 7.3.3.4).

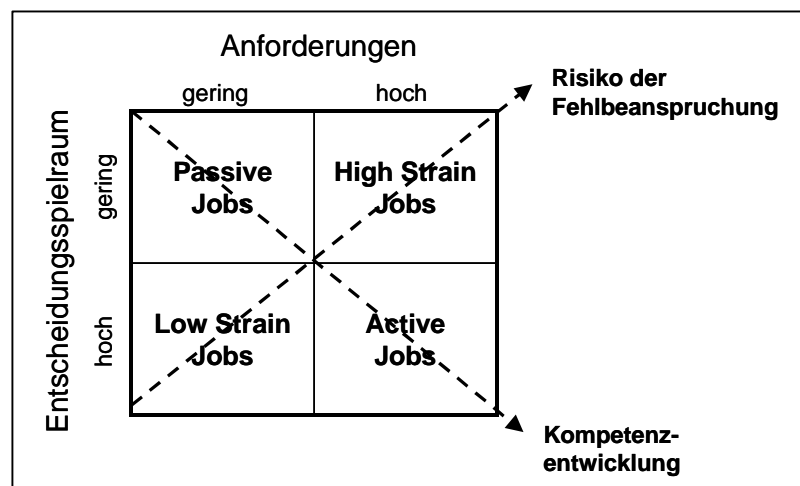


Abbildung 4: Das Demand-Control-Modell (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990).

Auch wenn die Aussagen des Karasek-Modells nicht unwidersprochen geblieben sind und nicht durchgängig in empirischen Überprüfungen bestätigt werden konnten, hat das Modell wesentliche Impulse für die Gestaltung von Arbeitsbedingungen (z.B. Gestaltung von Gruppenarbeitsprozessen, vgl. Antoni, 1994; Ulich, 2001) sowie Ansätze zur theoretischen Weiterentwicklung von Anforderungs-Ressourcen-Konzepten geliefert.

Eine dieser theoretischen Weiterentwicklungen bezieht die Rolle der sozialen Unterstützung als wesentliche Komponente bzw. Ressource für das gesundheitliche Befinden mit ein. Aufgrund verschiedener Befunde, die den Einfluss sozialer Unterstüt-

³ Im Unterschied zur Handlungsregulationstheorie werden Anforderungen im Demand-Control-Modell über die Arbeitsmenge operationalisiert, der Entscheidungsspielraum über die Komplexität der Tätigkeit sowie Möglichkeiten zur Einflussnahme.

zung auf das Beanspruchungserleben und Arbeitsverhalten nachweisen (vgl. zusammenfassend bei Karasek & Theorell, 1990), erweitern Karasek und Theorell (1990) ihr Modell um diese Dimension. Beide Autoren betrachten soziale Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte als „one of the most important factors ameliorating stress in the working environment“ (Karasek & Theorell, 1990, pp.135). Auf Grundlage des erweiterten Modells analysiert Johnson (1986) in einer Studie Arbeitsplätze, die gleichzeitig hohe Anforderungen, geringe Entscheidungskontrolle und geringe soziale Unterstützung aufweisen. Beschäftigte dieser Arbeitsplätze, für deren Beschreibung Johnson (1986) den Begriff „iso-strain“ einführt, berichten signifikant mehr über Herzleiden, psychische Ermüdung, Verdauungsstörungen und Rückenprobleme als andere. Theorell (1986) weist in einer Längsschnittstudie den Zusammenhang von hoher Arbeitsintensität, eingeschränktem Entscheidungsspielraum, fehlender sozialer Unterstützung und Herz-Kreislauf-Mortalität nach.

Die Befunde unterstreichen, wie wichtig die Verfügbarkeit sozialer Ressourcen für das Beanspruchungserleben ist und welche „zentrale Bedeutung der Arbeitsorganisation als Determinante für innerbetriebliche Unterstützungssysteme“ (Udris, 1982, zit. in Ulich, 2001, S. 461) zukommt. Für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit liegt die Vermutung nahe, dass die Wechselwirkung von Anforderungen, Entscheidungsspielraum und sozialer Unterstützung auch für den Call Center-Bereich eine wichtige Rolle spielt und der soziale Rückhalt möglicherweise eine Puffer-Wirkung bei hohen Arbeitsbelastungen im Call Center aufweist (vgl. Kap. 7.5.4). Zudem ist für den Call Center- bzw. Dienstleistungsbereich die Überlegung interessant, die sozialen Ressourcen bzw. zwischenmenschlichen Beziehungen auf die Kundenperspektive zu erweitern. Da die Interaktion mit Kunden in vielen Dienstleistungsberufen das Beanspruchungserleben der Beschäftigten bestimmt, ist sie zentrales Merkmal der Tätigkeit und sollte zur Analyse der Belastungssituation hinzugezogen werden. In der vorliegenden Arbeit wird diese Idee deshalb bei der Klassifikation von Call Center-Tätigkeiten aufgegriffen (vgl. Kap. 4.5).

Weiterführende Überlegungen in Richtung Arbeit in neuen Organisationsformen, wie dem Call Center, bietet das Modell der beruflichen Gratifikationskrisen von Siegrist (1996). Es greift aktuelle Entwicklungen am Arbeitsmarkt wie z.B. die „Erosion des Vollzeitverhältnisses“ und die „Fragmentierung der Berufsbiographie“ (Siegrist, 1996, S.66) auf und integriert es in seine Modellkonzeption.

4.1.2.4 Modell beruflicher Gratifikationskrisen

Ein neuerer Ansatz zur Beschreibung und Erklärung des Beanspruchungserlebens am Arbeitsplatz stammt von Siegrist (1996; 1999). Im Modell beruflicher Gratifikationskrisen werden die beruflichen Anforderungen nicht nur in Hinblick auf die zur Verfügung stehenden Entscheidungsspielräume bewertet, sondern es wird zusätzlich gefragt, ob sich die Bewältigung der Anforderungen „lohnt“. Zu diesem Zweck werden die Anstrengungen, die ihre Ursache sowohl in der Aufgabe (extrinsisch) als auch in der Verausgabungsbereitschaft der Person (intrinsisch) haben können und

die erwarteten Belohnungen, wie z.B. Lohn, Karriere und Anerkennung in Bezug zueinander gesetzt. Ergibt sich ein ungünstiges Verhältnis von Anstrengungen und Belohnung, resultieren Gratifikationskrisen, die zu negativen Emotionen und Beanspruchungsfolgen führen. Häufig werden diese Gratifikationskrisen bewältigt, indem bei ausbleibenden Belohnungen (z.B. niedrige Entlohnung, verbaute Karrierechancen) der berufliche Einsatz zurückgeschraubt wird. Dieses Verhalten weist Ähnlichkeiten zur inneren Kündigung, Leistungszurückhaltung oder resignativen Arbeitszufriedenheit auf (vgl. Moser, 1996; Bruggemann, 1974). In einigen Fällen ist diese Regulation jedoch nicht möglich. So halten Arbeitsplatzunsicherheit oder in Aussicht gestellte Belohnungen Personen davon ab, ihren Arbeitseinsatz zu reduzieren. Auch personenspezifische Merkmale, wie eine intrinsisch vorliegende Verausgabungsbereitschaft, tragen dazu bei, dass Gratifikationskrisen bestehen bleiben. In diversen Studien konnten Siegrist (1996; 1999) nachweisen, dass das gemeinsame Auftreten von hoher Verausgabung und niedriger Belohnung auf Dauer das Risiko von Herz-Kreislauf-Erkrankungen erhöht (vgl. Siegrist, 1996).

Vor dem Hintergrund der veränderten Rahmenbedingungen von Arbeit beschreibt das Modell beruflicher Gratifikationskrisen in zutreffender Weise das Zusammenspiel von sozialen Krisen, Selbstregulation und negativen Emotionen bzw. langfristigen Beanspruchungsfolgen. Anders als bei anderen Modellen, wie z.B. dem Karasek Modell, werden neben situations- auch personenbezogene Aspekte der Gesundheitsförderlichkeit berücksichtigt. Hieraus ergeben sich praktische Anregungen für die Intervention, da die Gesundheitsförderung über die Gestaltung von Arbeitsbedingungen hinausgeht und auch personelle und interpersonelle Interventionsmöglichkeiten berücksichtigt werden. Das Modell beruflicher Gratifikationskrisen bietet verschiedene Ansatzpunkte der Gesundheitsförderung, u.a. betont es die Rolle der Selbstregulation, die Bedeutung der intrinsischen Verausgabungsbereitschaft sowie Aspekte der Anerkennung und sozio-emotionalen Belohnung. Gesundheitsprävention auf personeller und interpersoneller Ebene muss demnach im Bereich der Stressbewältigung ansetzen. Strategien der Selbstregulation oder des Selbstmanagements, die auf die bewusste Wahrnehmung von Spannungszuständen abzielen oder Einstellungen und Motivationen im Bereich der Verausgabung thematisieren, sind Möglichkeiten, Gesundheitsressourcen auf individueller Ebene zu stärken. Für den Bereich der modernen Arbeits- und Organisationsformen ist die Thematisierung von Selbstregulation bzw. -management ein wichtiger Aspekt, da aufgrund der Individualisierung der Arbeitswelt solche Kompetenzen zunehmend von den Beschäftigten gefordert werden.

Interessante Interventionsmaßnahmen werden auch auf struktureller Ebene thematisiert. Zum ersten Mal wird die Anerkennungs- und Entlohnungsthematik in Bezug zur Gesundheitsförderung gesetzt. So steht die Verbesserung des Lohn-Leistungsverhältnisses zur Diskussion, z.B. durch den „Ausbau von Gewinnbeteiligungen für Arbeitnehmer“ oder „Verbesserungen im Bereich kompensierender Lohndifferenziale“ (Siegrist, 1996, S.254). Auch nicht-monetäre Aspekte wie beispielsweise verbes-

serte Weiterbildungsangebote sind nach Siegrist (1996) wichtige Ansatzpunkte einer gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung.

Der kurze Überblick über die zentralen Konzepte und Modelle der Stress- bzw. Belastungsforschung hat indirekt bereits die enge Verknüpfung von Anforderungen, Belastungen, Ressourcen, Stress und Befindensbeeinträchtigungen in der Literatur aufgezeigt. Die vielfältige Verwendung der Begriffe führt jedoch leider immer wieder zu „konzeptionellen Unschärfen“ und „begrifflichen Verwirrungen“ (Richter & Hacker, 1998, S.15).

Das Mehrkomponentenmodell von Wieland-Eckelmann (1992), das im nächsten Abschnitt vorgestellt wird, ist ein Modell, welches personen- *und* situationsbezogene Konzepte der Belastungs- und Stressforschung geschickt miteinander kombiniert und verbindet. Für die vorliegende Arbeit wird das Konzept auf der Grundlage aktueller Veröffentlichungen und Forschungsergebnisse betrachtet.

4.1.3 Das Mehrkomponentenmodell

Das Mehrkomponentenmodell von Wieland-Eckelmann (1992) ist ein allgemeines Rahmenmodell zur Erfassung und Bewertung psychischer Belastungen. Im Zuge der zunehmenden Bedeutung psychischer Belastungen in neuen Arbeits- und Organisationsformen (z.B. Leistungsverdichtung durch computerunterstützte Arbeitssysteme, steigende Verantwortung, fehlende Vorhersagbarkeit von Anforderungen etc.) werden Modelle benötigt, die die Veränderung der mentalen, motivationalen und emotionalen Anforderungsstrukturen sowie deren Auswirkung abbilden. Somit bildet das Modell eine gute Grundlage für die Analyse von Belastung und Beanspruchung in Call Centern.

In Anlehnung an Lazarus (1991; 1995) wird Beanspruchung als Prozess verstanden, der durch die Wechselwirkung von Arbeitsanforderungen, Arbeitstätigkeit und persönlichen Leistungsvoraussetzungen bestimmt wird. Das Mehrkomponentenmodell gliedert sich in drei Analyseeinheiten: die Anforderungs-, die Beanspruchungs-/ Handlungs- und die Bewertungs-/ Folgenanalyse (vgl. Abbildung 5).

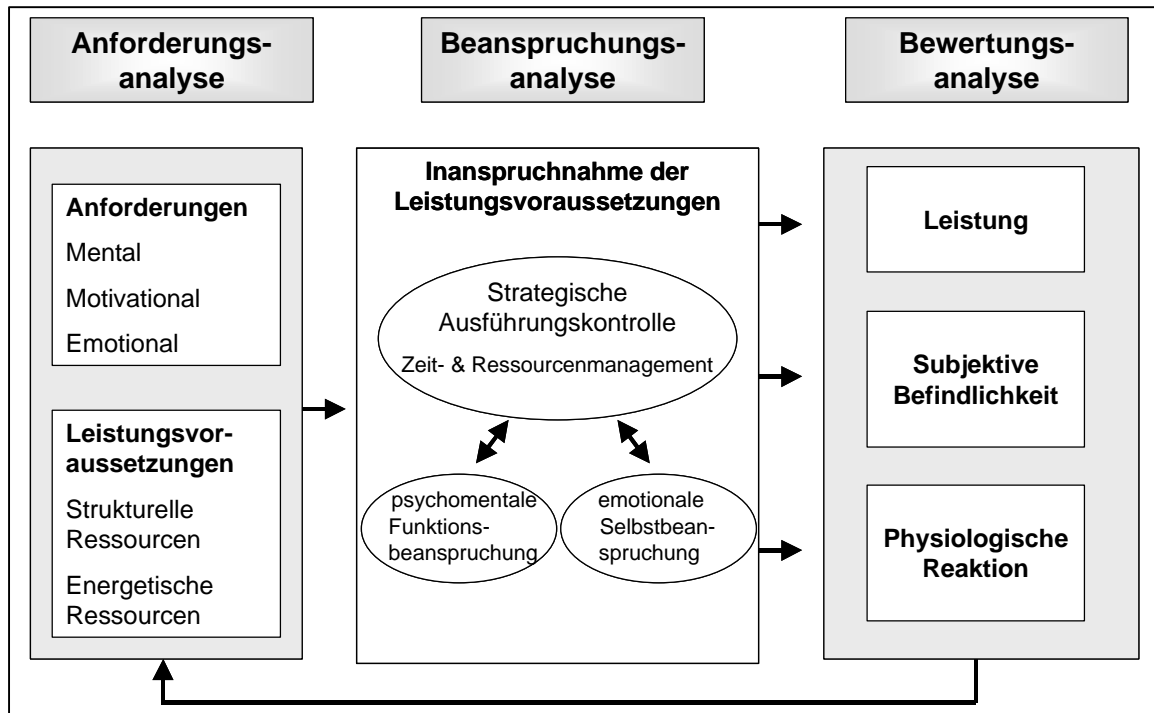


Abbildung 5: Mehrkomponentenmodell (nach Wieland-Eckelmann, 1992).

Die Anforderungsanalyse umfasst die Beschreibung und Bewertung von Anforderungen bzw. Belastungen. Die Begriffe Belastung und Anforderung werden bei Wieland-Eckelmann (1992) synonym verwendet und sind in Anlehnung an die Definition der ISO-Norm wertneutral zu verstehen. Anforderungen werden im Mehrkomponentenmodell nach drei Arten differenziert: mentale, emotionale und motivationale Anforderungen. Während die mentalen Anforderungen die objektiv beschreibbaren Aufgabenanforderungen sowie die zur Aufgabebewältigung zur Verfügung stehenden Arbeitsmittel umfassen, entstehen emotionale Anforderungen „als Folge von Anforderungen/ Belastungen vor, während und nach einer Problemsituation, die mit einer Gefährdung persönlicher Ziele, Bedürfnisse und (Leistungs-)Standards verbunden ist“ (Wieland-Eckelmann, 1992, S.75). Emotionale Anforderungen sind damit interne Belastungsgrößen, die als „Zusatzaufgabe“ betrachtet werden können. Motivationale Anforderungen stellen schließlich Herausforderungen oder Anreizbedingungen dar, die insbesondere durch Zielsetzungen oder Leistungsrückmeldungen entstehen. Alle drei Anforderungsarten sind für die Arbeitsanalyse in Call Centern wichtig und tragen jeweils zur Erklärung des Beanspruchungserlebens von Beschäftigten bei. So spielen bei Call Center-Agents unabhängig von den Tätigkeitsanforderungen die emotionalen Anforderungen eine große Rolle, etwa durch den Anspruch, am Telefon stets freundlich zu sein. Auch den motivationalen Anforderungen kommt ein hoher Stellenwert zu, beispielsweise durch widersprüchliche oder konkurrierende Zielsetzungen seitens der Call Center-Organisation (z.B. hohe Qualität der Anrufe bei maximaler Gesprächsdauer von 1,5 Minuten).

Den Anforderungen stehen personelle Leistungsvoraussetzungen bzw. Ressourcen gegenüber, mit Hilfe derer die Aufgabenanforderungen bewältigt werden können. Im

Modell werden strukturelle, energetische und palliative Ressourcen unterschieden. Strukturelle Ressourcen sind konstitutionell verankert; sie beinhalten allgemeine intellektuelle und aufgabenspezifische Fähigkeiten (Wissen, heuristische Kompetenz). Energetische Ressourcen unterstützen die Steuerung und Kontrolle von Prozessen der Informationsaufnahme und -verarbeitung (vgl. auch Arousal, Activation und Effort im Modell von Sanders, 1984). Wieland-Eckelmann (1992) schlägt vor, die von Thayer (1978) postulierten Statemaße generelle Aktiviertheit (GA) und energetische Anspannung (HA) auf der Traitenebene als Indikator für das Verhaltenspotenzial von Personen (d.h. deren habituelle Belastbarkeit) heranzuziehen. Palliative Ressourcen beziehen sich auf die Fähigkeit zur Emotionsregulierung (vgl. Lazarus & Folkmann, 1984). Als zeit- und situationsgeneralisierte Größe stehen palliative Ressourcen in engem Zusammenhang mit den dispositionellen Bewältigungsstilen (vgl. Wieland-Eckelmann, 1992; Wieland-Eckelmann & Bösel, 1987). Sowohl das Traitemaß GA-HA als auch die dispositionellen Bewältigungsstile haben sich bei der vorliegenden Untersuchung in Call Centern als eine wesentliche Größe zur Erklärung der Aufgabenbewältigung bzw. des Beanspruchungserlebens von Call Center-Agenten erwiesen (vgl. auch Wieland & Timm, 2003).

Die Beanspruchungs-/ Handlungsanalyse als zweite Analyseeinheit des Mehrkomponentenmodells beschreibt den Prozess der Beanspruchung bzw. die Inanspruchnahme der Leistungsvoraussetzungen. Die psychische Gesamtbeanspruchung wird unterteilt in die psychomentale Funktionsbeanspruchung (aufgabenspezifisch) und die emotionale Selbstbeanspruchung (aufgabenunspezifisch bzw. personenbezogen). Die psychomentale Funktionsbeanspruchung ist unmittelbar mit der Tätigkeit verknüpft und bezieht sich auf die mentalen Aufgabenanforderungen. Die emotionale Selbstbeanspruchung als aufgabenunspezifische Größe kovariiert mit motivationalen oder emotionalen (internen) Anforderungen.

Für die Beanspruchung und Handlungsregulation verantwortlich sind also sowohl externe als auch interne Bedingungen. Wieland und Baggen (1999) gehen in ihrem Regulationsmodell (Abbildung 6) von vier Ebenen der Regulation aus, von denen zwei personen- und zwei aufgabenbezogen sind:

- Die *internale Selbstregulation* zielt auf die Regulierung innerer Zustände ab (z.B. Anspannung, Besorgtheit). Die Strategie, die eine Person zur Emotionsregulation einsetzt, hängt in hohem Maße mit ihren Bewältigungsstilen zusammen (s.o.).
- Die *internale Regulation* steuert die Aktiviertheit und Kapazität, die aufgebracht werden muss, damit die Aufgabenanforderungen und gewünschten Ziele erreicht werden können. Die internale Regulation kann durch ineffiziente internale Selbstregulationsprozesse negativ, im Sinne von Mehraufwand, beeinflusst werden (Hochhängstliche müssen beispielsweise zur Überwindung ihrer Angst mehr Energie aufbringen, um Probleme/ Aufgaben zu bewältigen).
- Die *externale Selbstregulation* beinhaltet Aktivitäten, die die inneren Zustände über den Weg außerhalb der Person regulieren. „Externe“ Mittel, die zur Aufgabenbewältigung eingesetzt werden können, sind beispielsweise der Kon-

sum von Kaffee. Auch die Anspruchsniveausenkung ist eine mögliche Strategie der externalen Selbstregulation. Erscheint die Diskrepanz zwischen Anforderungen und Kapazitäten zu groß, können Ziele bzw. Ansprüche gesenkt werden, um sie zu erfüllen.

- Die *externale Regulation* umfasst schließlich die Aktivitäten, die direkt zur Aufgabenbewältigung unternommen werden, d.h. alle Aktivitäten, die für die Erledigung der konkreten Arbeitstätigkeit notwendig sind (z.B. Nutzung der verfügbaren Einrichtungen, Programme, Arbeitsmittel etc.).

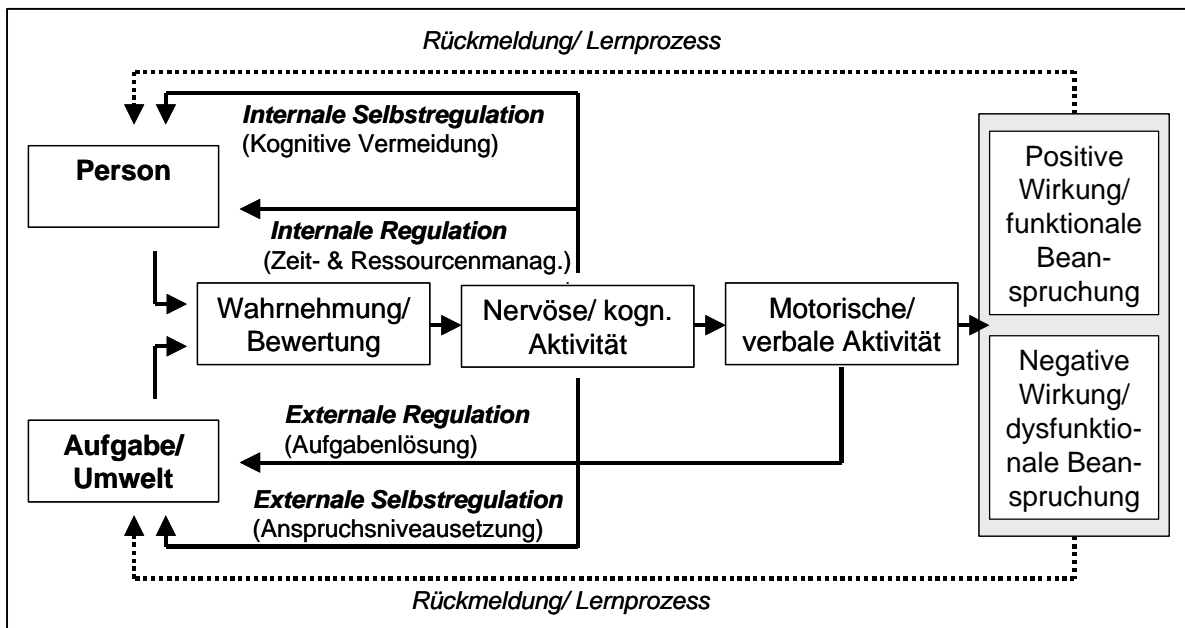


Abbildung 6: Modell der kognitiv-aktionalen Handlungs- und Selbstregulation (Wieland & Baggen, 1999).

Die beiden Ebenen der Selbstregulation beinhalten demnach eher emotionale Regulationsprozesse, die beiden Ebenen der (aufgabenbezogenen) Regulation eher mentale und motivationale. Insgesamt beschreibt das Modell der kognitiv-aktionalen Handlungs- und Selbstregulation sehr genau einzelne Regulationsvorgänge und macht es möglich, „differenzierte Aussagen über die für die Beanspruchung relevante Handlungsregulation vorzunehmen und aussagekräftige und theoretisch fundierte Indikatoren zur Unterscheidung positiver bzw. funktionaler und negativer bzw. dysfunktionaler Beanspruchung zu eruieren“ (Treier, 2000, S. 230). Das Modell bildet daher eine wichtige Grundlage für die in der vorliegenden Arbeit vorgenommenen Analysen.

Die dritte und letzte Einheit im Mehrkomponentenmodell ist die Bewertungs-/ Folgenanalyse, d.h. die Analyse der Konsequenzen des Beanspruchungsprozesses. Die Aufgabenbewältigung bzw. die Inanspruchnahme der Leistungsvoraussetzungen verläuft dann optimal, wenn „eine Person in der Lage ist, ihre Handlungen so zu steuern und zu kontrollieren, dass nach außen gerichtete, auf die Aufgabe bezogene und nach innen gerichtete, auf die Eigenbefindlichkeit bezogene Aktivitäten, den je-

weils aktuellen Erfordernissen einer gegebenen Person-Aufgaben-Konstellation angepasst sind“ (Wieland-Eckelmann, 1992, S.80). Indikatoren für einen gelungenen Ressourceneinsatz sind zum einen Leistungskennwerte, zum anderen Befindlichkeitsmaße, die das Ausmaß mentaler, motivationaler, emotionaler und physischer Beanspruchung bei der Aufgabenbearbeitung wiedergeben (vgl. auch Konzept der Beanspruchungsoptimalität, Kap. 4.2).

Das Mehrkomponentenmodell von Wieland-Eckelmann (1992) bietet aufgrund der Berücksichtigung und Integration vorangegangener theoretischer und empirischer Konzepte interessante Ansatzpunkte zur Analyse von Belastung und Beanspruchung. Insbesondere der prozessuale Charakter des Modells und die Verwendung des Belastungsbegriffs als „relationalen Begriff“ (Wieland-Eckelmann, 1992, S. 27) kommen der Forderung nach personen- *und* aufgabenbezogenen Analysemodellen nach (vgl. auch Konzepte zum Person-Environment-Fit, z.B. Caplan & Harrison, 1993).

Im Folgenden werden die Wirkungen von Arbeit näher beleuchtet. Insbesondere die psychische, d.h. die mentale, emotionale und motivationale Wirkung von Arbeit wird ob ihrer zunehmenden Bedeutung in der neuen Arbeitswelt analysiert und in Hinblick auf mögliche gesundheitliche Folgewirkungen untersucht. An verschiedenen Stellen wird dabei immer wieder auf das Mehrkomponentenmodell bzw. seine Implikationen Bezug genommen.

4.2 Wirkungen von Arbeit

Eine Untersuchung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin zeigt klar die anhaltende Verschiebung der Belastungsstrukturen in der Arbeitswelt zugunsten der psychischen Belastung: Die aktuellen Anteile des Arbeitsunfähigkeitsgeschehens werden mit 29% auf körperliche und 31% auf psychische Belastungen zurückgeführt (Bödeker et al., 2002).

Ein Vergleich unterschiedlichster Branchen und Berufsgruppen konnte zeigen, dass sich insbesondere Beschäftigte im Dienstleistungssektor stark von psychosozialen Belastungen beeinträchtigt fühlen (Meyer, 2001), wobei psychosoziale Belastungen „Belastungen aus dem sozio-emotionalen Bereich (sind, die) die soziale Komponente der Belastung (in den) Vordergrund“ stellen (Meyer, 2001, S.44). Es folgen Belastungen aus der Organisation, d.h. Belastungen durch die zur Verfügung gestellten Arbeitsmittel, Ablauforganisation, Regelungen zur Arbeitszeit etc.

Im Industriesektor fallen demgegenüber die körperlichen und psychomentalen Belastungen sowie die Belastungen aus der Umgebung ins Gewicht. Die Analyse der Daten nach Alter kommt interessanterweise zu dem Ergebnis, dass die über 50-Jährigen die am geringsten belastete Altersgruppe ist. Die Untersuchungen der vorliegenden Arbeit bestätigen diesen Trend für den Call Center-Bereich. Ältere Beschäftigte können die Arbeitsanforderungen in Call Centern besser bewältigen als Jüngere und berichten über weniger negative Beanspruchung. Möglicherweise besitzen ältere Mitarbeiter Strategien und Erfahrungen im Umgang mit Menschen, über

die junge Beschäftigte am Anfang ihrer beruflichen Karriere nicht verfügen. Denkbar wäre auch, dass sich ältere Arbeitnehmer – im Sinne einer resignativen Arbeitszufriedenheit – den Bedingungen des Arbeitsplatzes besser anpassen können. Trotz der Befunde sind ältere Beschäftigte in Call Centern bislang stark unterrepräsentiert (vgl. Kap. 7.4.1.2).

Die wachsende Bedeutung psychischer Belastung in neuen Arbeits- und Organisationsformen zeigt sich auch in einer Untersuchung von Wieland (2000). Die Gegenüberstellung der Belastungspotenziale, ermittelt über das SynBA-Verfahren (Wieland-Eckelmann et al., 1999; Wieland, 2002), erlaubt Richtungseinschätzungen der Belastungen in verschiedenen Arbeitsformen und gibt Auskunft über die jeweilige Dringlichkeit des Gestaltungsbedarfs. Abbildung 7 zeigt, dass die psychischen Belastungspotenziale in neuen Arbeitsformen deutlich höher liegen als in traditionellen Unternehmen.

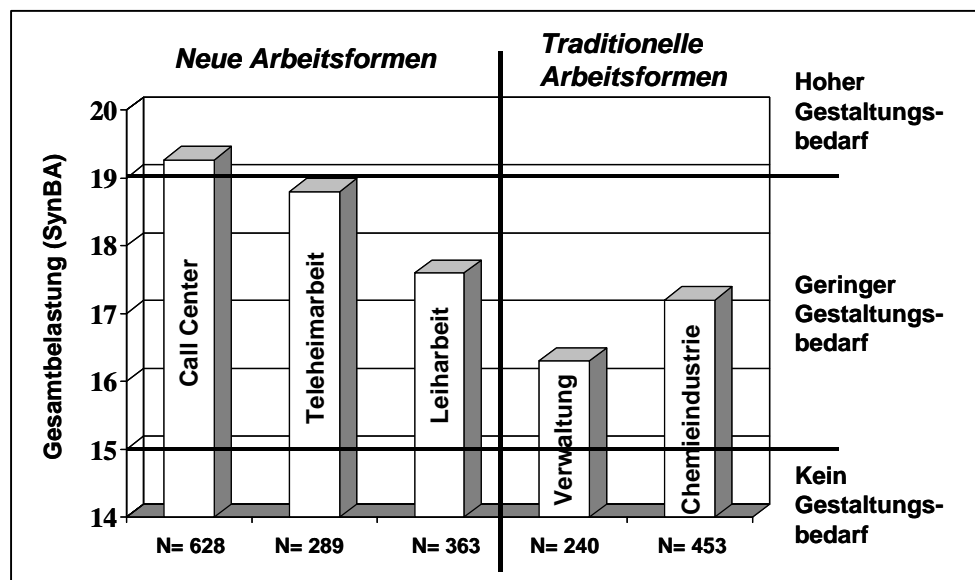


Abbildung 7: Neue und traditionelle Arbeitsformen im Vergleich (nach Wieland, 2000).

Es zeigt sich auch hier, dass offensichtlich mit der Expansion des Dienstleistungssektors neue psychische Belastungsstrukturen für Beschäftigte entstehen. Die Ansprüche an die Qualität und Quantität der Geschäfts- bzw. Kommunikationsprozesse steigen, was zum Teil erhebliche Auswirkungen auf die Arbeitsintensität, d.h. das Arbeitstempo sowie den Zeit- und Leistungsdruck der Beschäftigten, hat. Neue Arbeits- und Organisationsformen wie z.B. die Leih- und Zeitarbeit oder Tätigkeit im Call Center weisen im Vergleich zu traditionellen Arbeitsformen hohe emotionale und kommunikative Zusatzbelastungen auf, da sich Belastungen nicht nur aus der Gestaltung der Arbeitsorganisation, der Aufgabe und der Mensch-Maschine-Schnittstelle ergeben, sondern durch zusätzliche Faktoren (wie z.B. Kunden) determiniert werden.

Das Mehrschnittstellenmodell von Wieland (2000) verdeutlicht diese Problematik. Bei dem Modell handelt es sich um ein offenes Modell, welches zunächst die organisati-

ons-, aufgaben- und technikbezogenen Wirkungen auf Arbeit berücksichtigt; die Faktoren können um weitere Belastungsgrößen, wie z.B. die Kommunikation, erweitert werden (Scherrer, 2002a), was insbesondere für die Beschreibung neuer Arbeits- und Organisationsformen, wie Call Center, Sinn macht (Abbildung 8).

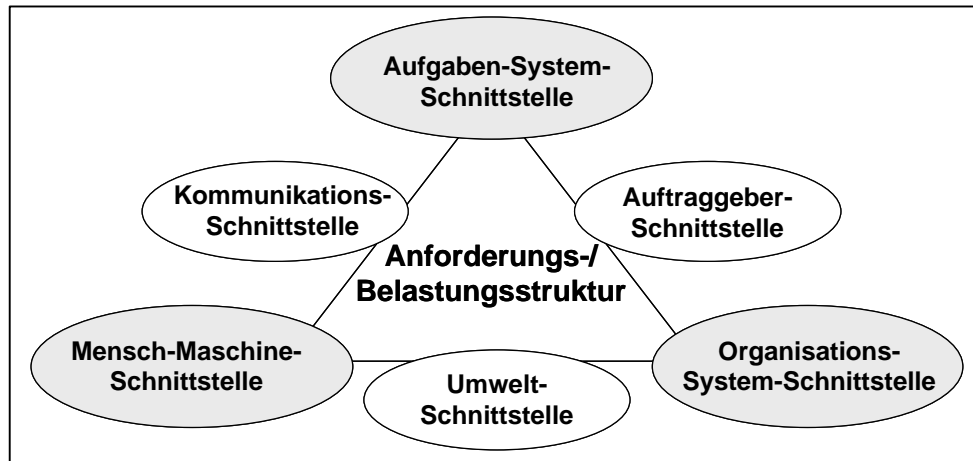


Abbildung 8: Mehrschnittstellenmodell (nach Wieland, 2000; Scherrer, 2002a).

Die drei bzw. vier Schnittstellen des Modells sind folgendermaßen definiert (vgl. Wieland 2000, Wieland-Eckelmann, 1998; Scherrer, 2002a):

- Die Organisations-Schnittstelle beinhaltet koordinierende, kommunikative und kooperative Aufgaben zur Erfüllung von Arbeitsaufträgen (z.B. Formen der Arbeitsplanung, Führungsstrukturen);
- Die Aufgaben-Schnittstelle beschreibt individuelle, sach- und personenbezogene Aufgaben, die dem Verantwortungsbereich einer Person unterliegen (z.B. Handlungsspielräume, vollständige Tätigkeiten);
- Die Mensch-Maschine-Schnittstelle beinhaltet die technische Systemkomponente, die die Interaktion von Mensch und Technik beschreibt (z.B. Datenbankunterstützte Bearbeitung von Kundenanfragen);
- Die Kommunikationsschnittstelle beschreibt die Interaktion zwischen zwei oder mehreren Subjekten (z.B. Kundengespräch; Pfl egetätigkeit).

Die von Scherrer (2002a) ergänzte vierte Schnittstelle, die Kommunikationsschnittstelle, ist insbesondere für Dienstleistungstätigkeiten relevant. Im Vergleich zu traditionellen Arbeitsplätzen ist der Arbeitsplatz in Dienstleistungsunternehmen, wie z.B. im Call Center, durch einen außerordentlich hohen Kommunikationsanteil geprägt. Das Telefonieren in wechselnden Projekten, der Anspruch, stets freundlich in Gesprächen zu interagieren und der hohe Grad an Fremdbestimmtheit bzw. Ungewissheit bei der Kundenkommunikation sind Faktoren, die insgesamt die psychische Arbeitsbelastung determinieren. Kommunikation bzw. die emotionale Regulation ist in vielen Dienstleistungsberufen also nicht mehr nur handlungsbegleitend (vgl. Hacker, 1998; Wieland-Eckelmann, 1992), sondern nimmt eine konstituierende Rolle ein (vgl. Scherrer, 2002b). Baumgartner et al. (2002) weisen bezugnehmend auf das Mehrschnittstellenmodell darauf hin, dass die Arbeit mit steigender Schnittstellenanzahl vermehrte Anforderungen an die Beschäftigten stellt und Arbeitsplätze zu „hoch

komplexen und fehleranfälligen Mensch-Technik-Organisation Systemen“ (ebd., S. 26) werden.

Zusammengefasst betrachtet, prägen mentale, motivationale und emotionale Anforderungen gleichermaßen das tägliche Arbeitsgeschehen in Call Centern. Die Folgen, die aus der Auseinandersetzung mit diesen speziellen Anforderungen/ Belastungen resultieren, können sich in doppelter Hinsicht manifestieren, da „die Inanspruchnahme psychophysiologischer Leistungsfunktionen (Beanspruchung) bei der Bewältigung von Arbeitsaufgaben stets in einer Doppelrolle erscheint“ (Wieland & Baggen, 1999, S.1). Demnach hat Beanspruchung einerseits eine positive Wirkung bzw. einen Nutzeneffekt, der mit der Erstellung eines Arbeitsproduktes oder dem Erhalt von Fähigkeiten und Kompetenzen assoziiert ist (funktionale Beanspruchung), andererseits hat sie negative Wirkung bzw. einen Kostenaspekt, der den Verbrauch energetischer Ressourcen, körperliche Anspannung und Stresszustände zur Folge hat (dysfunktionale Beanspruchung). Im Hinblick auf die Arbeitsgestaltung bedeutet dies, dass ein optimaler Zustand der Beanspruchung angestrebt werden sollte, d.h. solche Merkmale, die zu funktionaler Beanspruchung führen, müssen identifiziert und ausgebaut werden, während Arbeitsbedingungen, die zu dysfunktionaler Beanspruchung führen, vermindert werden sollten (Prinzip der Beanspruchungsoptimalität, Wieland-Eckelmann et al., 1999; Wieland, 2002). Mit funktionaler Beanspruchung einher gehen hohe mentale und motivationale Beanspruchung (geistige Anforderungen; Eigenmotivation) sowie geringe emotionale und physische Beanspruchung (wenig innere Anspannung, körperliches Wohlbefinden). Dysfunktionale Beanspruchung entsteht umgekehrt bei geringer mentaler und motivationaler Beanspruchung (geringe geistige Anforderungen, keine Eigenmotivation) sowie hoher emotionaler und physischer Beanspruchung (innere Anspannung, körperliches Unwohlsein) (vgl. Wieland, 2000; Wieland-Eckelmann et al., 1999).

Im Rahmen der Entwicklung des SynBA-Verfahrens (Wieland-Eckelmann et al., 1999; Wieland, 2002) wurde die Wirkung verschiedener Arbeitsgestaltungsmerkmale von ca. 400 Personen in Hinblick auf die Wirkungsdimensionen mentale, motivationale, emotionale und physische Beanspruchung abgefragt. Es ergab sich eine Rangreihe von Arbeitsgestaltungsmerkmalen, bei der ein „großer Gestaltungsspielraum“ die beste (funktionale) Beanspruchungswirkung zeigt und „Wartezeiten“ als Schlusslicht eine sehr negative (dysfunktionale) Wirkung hervorrufen (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1: Rangreihe der Arbeitsgestaltungsmerkmale in Hinblick auf deren Beanspruchungsoptimalität (Wieland- Eckelmann et al., 1996).

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
15	Wartezeiten

Die beiden Merkmale Leistungs- und Zeitvorgaben haben eine neutrale Beanspruchungswirkung. In der Konsequenz bedeutet dies, dass Leistungs- und Zeitvorgaben zu Personen und Tätigkeiten passen müssen, um positive Wirkungen zu zeigen.

In Abhängigkeit von Art, Höhe und Dauer der Beanspruchung ergeben sich kurz- bzw. langfristige Beanspruchungsfolgen, die Einfluss auf die Gesundheit und (Persönlichkeits-) Entwicklung der Beschäftigten haben. Über die Kurz- und Langzeitfolgen der Beanspruchung gibt der folgende Abschnitt genauer Auskunft.

4.2.1 Kurzfristige Beanspruchungsfolgen

Befindlichkeitsstörungen bzw. das Erleben von aktuellen, arbeitsbedingten Gefühlen wird als direkte bzw. kurzfristige Folge von Beanspruchung interpretiert. Wieland-Eckelmann et al. (1999) konnten in ihrer Untersuchung zeigen, dass bestimmte Arbeitsgestaltungsmerkmale ungünstige (dysfunktionale) Beanspruchungswirkungen nach sich ziehen (s.o.). Arbeitsbezogene Befindlichkeiten (mentale, motivationale, physische und emotionale Beanspruchung) werden in der vorliegenden Arbeit als Erlebens- bzw. Gefühlszustände interpretiert, die sehr kurzfristig aus Aufgaben- und Arbeitsmerkmalen resultieren und daher eine gelungene Ergänzung zu den üblichen Erhebungsmethoden von Beanspruchung darstellen (vgl. auch Wieland & Timm, 2003; Scherrer, 2002a). Die Erfassung aktueller kognitiv-emotionaler Befindlichkeit wird zumeist über eine Adjektivliste operationalisiert (vgl. Watson und Tellegen, 1985; Wieland-Eckelmann et al., 1999; Triemer und Rau, 2001; Scherrer, 2002a), die Eigenschaftswörter zu positiven und negativen Gefühlszuständen enthält und von den befragten Personen in Hinblick auf ihr allgemeines Befinden während der Arbeit beurteilt wird.

Die Stressforschung der letzten Jahre hat sich intensiv mit der Frage beschäftigt, ob und in welchem Ausmaß individuelle Differenzen das Erleben positiver bzw. negativer Gefühle und Befindlichkeiten begünstigen (vgl. Watson und Clark, 1984; Watson und Pennebaker, 1989; Schwenkmezger, 1991). „Gegen eine ausschließlich situationsspezifische Determiniertheit von Wohlbefinden“ (Schwenkmezger, 1991, S. 119) sprechen Befunde, die hohe Korrelationen von Befindenzuständen über Zeiträume von zehn Jahren nachweisen. Auch Weber und Laux (1991) setzen Indikatoren psychischen Wohlbefindens auf Eigenschaftsniveau mit habituellen Persönlichkeitsmerkmalen in Beziehung. Offensichtlich ist also davon auszugehen, dass Personen je nach Persönlichkeitsdisposition mehr oder weniger stark über Stress und negative Emotionen berichten (vgl. Watson et al., 1984). Spector, Zapf, Chen und Frese (2000) schlussfolgern aus diesem Sachverhalt, dass besondere methodische Herangehensweisen und Regeln zu berücksichtigen sind, um angemessen zwischen Situations- und Personeneinflüssen im Beanspruchungsprozess trennen zu können.

Eine Ebene höher als die Erfassung von Gefühlen und aktuellen Befindlichkeiten setzt das Konzept von Plath und Richter (1984) an. Die beiden Autoren unterscheiden vier kurzzeitig wirkende Fehlbeanspruchungsfolgen, die sich ergeben, wenn Personen dauerhaft dysfunktionale, d.h. emotionale und physische Beanspruchung erleben: Psychische Ermüdung, Monotonie, psychische Sättigung und Stress. Die vier Fehlbeanspruchungsfolgen lassen sich hinsichtlich der Über- bzw. Unterforderung von Personen durch die Arbeitsanforderungen klassifizieren (Tabelle 2).

Tabelle 2: Klassifizierung der Fehlbeanspruchungsfolgen nach Unter- bzw. Überforderung (Richter & Hacker, 1998; Debitz et al., 2001).

Fehlanforderung	Form	Beispiel	Fehlbeanspruchungsfolge
Unterforderung	Quantitativ	Seltene Tätigkeitsanforderungen, zu wenig zu tun	Monotonie
	Qualitativ	Einförmige, gleichbleibende Anforderungen, Kompetenz wird nicht genutzt	Monotonie, psychische Sättigung
Überforderung	Quantitativ	Anforderungen pro Zeiteinheit zu hoch, hohe Arbeitsdichte	Psychische Ermüdung, Stress
	Qualitativ	Unklare, zu komplexe Tätigkeitsanforderungen	Psychische Ermüdung, Stress

Monotonie ist demnach ein Zustand der Deaktivierung bzw. Langeweile, der insbesondere dann entsteht, „wenn eine einförmige Tätigkeit so beschaffen ist, dass der Arbeitende seine Beachtung (Aufmerksamkeit) auf die einförmige Tätigkeit einengen muss und sich kaum erleichternde motorische oder erlebnismäßige Nebentätigkeiten leisten kann, wenn er die Arbeit anforderungsgemäß ausführen will“ (Bartenwerfer, 1957, zit. in Ulich, 2001, S.447). Psychische Sättigung als weiteres, mögliches Resultat von Unterforderung kennzeichnet hingegen einen Zustand unlustbetonter, ärgerlicher Gereiztheit, der insbesondere dann entsteht, wenn der erlebte Sinn einer Tätigkeit verloren geht.

Psychische Ermüdung ist ein Zustand der Erschöpfung, der nach langer Tätigkeitsdauer oder schwierigen Aufgabenanforderungen eintritt und sich auf die Leistungsfähigkeit von Personen auswirkt. Psychische Ermüdung kann jedoch durch Erholung ausgeglichen werden, was ihren Unterschied zum Sättigungs- oder Monotoniegefühl ausmacht. Unter Stress als Fehlbeanspruchungsfolge verstehen Plath und Richter (1984) schließlich einen Zustand erregter-geängstigter Gespanntheit und innerer Unruhe, die aufgrund von extremer Überforderung oder Zeit- und Leistungsdruck entstehen kann.

Zur Erfassung von Fehlbeanspruchungsfolgen haben Plath und Richter (1984) das BMS-Verfahren entwickelt, welches Skalen zu den vier Dimensionen erhält. Der BMS-Fragebogen ist auch im Rahmen der vorliegenden Untersuchung zum Einsatz gekommen (vgl. Kap. 6.3.4.2).

4.2.2 Langfristige Beanspruchungsfolgen

In einer Untersuchung des Instituts für Betriebliche Gesundheitsförderung (2000) wurde festgestellt, dass die spezifischen Anforderungen der Kommunikationsarbeit im Call Center offenbar auch langfristige Wirkung zeigen. Im Vergleich zu anderen Büroarbeitsplätzen liegt die Krankheitsrate in Call Centern deutlich höher. Die Diagnosen sind hauptsächlich im Bereich der Atemwegserkrankungen (Stimmbelastung), Erkrankungen des Magens (möglicherweise psychosomatisch bedingt) sowie der Muskel-Skelett-Erkrankungen mit Schwerpunkt auf Rückenbeschwerden (Zwangshaltungen, Sitzarbeitsplatz) zu finden. Neben der erhöhten Krankheits- bzw. Fehlzeitenrate in Call Centern ist auch die Fluktuationsrate insbesondere bei externen Dienstleistern relativ hoch. Die durchschnittliche Fluktuationsquote im Call Center wird in Deutschland derzeit auf 25% im Jahr geschätzt. Allerdings ist dabei zu berücksichtigen, dass je nach Call Center die Fluktuation zwischen 1% und 78% schwanken kann (vgl. Middendorf & Hildebrandt, 2000).

Zu den Langzeitfolgen von Fehlbeanspruchung zählen neben einem erhöhten Krankenstand, Fehlzeiten und Fluktuation auch die Arbeitsunzufriedenheit, Burnout sowie Suchtverhalten von Beschäftigten (vgl. Debitz et al., 2001). Die Kosten, die aufgrund langfristiger Beanspruchungsfolgen entstehen, sind nicht nur für die Beschäftigten, sondern auch für die Unternehmen hoch. Nach Berechnungen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin verursachten die Krankheitszeiten für das Jahr 1998 Produktionsausfälle in Höhe von 81 Mrd. DM (IAB, 2002). Für die Fluktuation

gilt als Faustregel, dass der Austritt eines Mitarbeiters das Unternehmen ca. ein Jahresgehalt kostet, da Austritts-, Rekrutierungs-, Trainings- und Leistungsunterschiedskosten (in Hinblick auf die Kompetenzdifferenz von ehemaligen und neuen Mitarbeitern) entstehen (vgl. Fluck, 1992). Für den Call Center-Bereich ist allerdings anzumerken, dass dort, wo einfache Telefonie-Tätigkeiten hoch standardisiert und partialisiert ausgeübt werden, Unternehmen durch den Weggang von Beschäftigten finanziell nicht wesentlich belastet werden, da leicht für Ersatz gesorgt werden kann und Trainingskosten minimal gehalten werden (vgl. Timm, in Vorb.).

Burnout („Ausbrennen“) als Langzeitfolge von Fehlbeanspruchung wird als körperlicher, geistiger und emotionaler Erschöpfungszustand beschrieben, der überwiegend in interaktiven bzw. Humandienstleistungen vorkommt (vgl. Richter & Hacker, 1998; Büssing, 1992). Die wohl bekannteste Beschreibung des Phänomens geht auf Maslach (1976; Maslach & Jackson, 1981) zurück, wonach Burnout emotionale Erschöpfung, Depersonalisation und reduziertes Wirksamkeitserleben beinhaltet. Emotionale Erschöpfung äußert sich in einer gedämpften emotionalen Reaktionsfähigkeit der Beschäftigten, die vor allem durch dauerhafte emotionale Beanspruchung verursacht wird. Depersonalisation bezeichnet eine gefühlsarme, oft zynische und dehumanisierte Reaktion und Haltung gegenüber Kunden bzw. Klienten. Schließlich kommt es beim reduzierten Wirksamkeitserleben zu dem Gefühl, wenig Positives durch seine Arbeit bewirken zu können (vgl. auch Gusy & Kleiber, 1998).

Die verschiedenen Ansätze, die zur Burnout-Forschung vorliegen, unterscheiden sich dadurch, dass sie entweder individuumsbezogene, arbeits- und organisationsbezogene oder soziologische Ansätze wählen, um die Ursachen von Burnout zu klären. Da sich die getrennte Untersuchung der drei Bereiche jedoch vermutlich nicht aufrecht erhalten lässt, erscheint es für die vorliegende Arbeit wenig hilfreich, dieser Unterteilung zu folgen. Bisher gibt es zwar einige Befunde, die dafür sprechen, dass Burnout auf Merkmale der Arbeits- und Organisationsgestaltung, wie z.B. Zeit- und Leistungsdruck oder Rollenkonflikte, zurückzuführen ist und präventive Maßnahmen vor allem im Bereich der Arbeitsgestaltung erfolgversprechend erscheinen (vgl. Kleiber et al., 1995). Es ist jedoch zu vermuten, dass es ebenfalls Zusammenhänge zwischen personellen Ressourcen (Bewältigungsstilen) und Burnout gibt, da Burnout auch als defensiver Umgang mit subjektiv wahrgenommenen Arbeitsbelastungen interpretiert werden kann. Dies würde interessante Implikationen für Maßnahmen im Personalmanagement nach sich ziehen.

Um die Wirkung der Tätigkeitsanforderungen im Call Center besser beeinflussen zu können, muss insbesondere die Schaffung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen durch die Identifikation von Positiv-Indikatoren (Ressourcen) vorangetrieben werden. Da in Abhängigkeit motivationaler, mentaler, emotionaler und physischer Leistungsvoraussetzungen, Tätigkeiten oder Situationen sowohl stark als auch weniger stark beanspruchend von Personen erlebt werden können, liegt die Annahme nahe, dass Ressourcen das Beanspruchungserleben von Beschäftigten moderieren. Je nachdem, welche Möglichkeiten den Agenten sowohl auf organisationaler als

auch auf personaler Seite (in Form von individuellen Leistungsvoraussetzungen/ Persönlichkeitseigenschaften) zur Verfügung stehen, können Kräfte entwickelt werden, die das negative Beanspruchungspotenzial reduzieren. Im nächsten Abschnitt wird daher die Rolle und Funktion von Ressourcen für die Arbeitsgestaltung und das Personalmanagement betrachtet.

4.3 Die Rolle der Ressourcen

Aus der traditionellen ökonomischen Sichtweise betrachtet, ist der Ressourcenbegriff vor allem mit der Produktivität und dem Erfolg von Unternehmen verknüpft. Stehen einem Betrieb Ressourcen zur Verfügung, die bei Mitkonkurrenten knapp oder nur schwer zu imitieren sind, können klare Wettbewerbsvorteile erwirtschaftet werden, die die Unternehmen von anderen abheben. Unter Wertsteigerungsaspekten geht es daher im Wesentlichen darum, spezifische Ressourcen zu produzieren, zu etablieren und zu nutzen (vgl. Staehle, 1999).

Bei genauerer Betrachtung der ressourcenbasierten Ansätze fällt jedoch auf, dass trotz der zentralen Bedeutung von Ressourcen, der Begriff theoretisch „unterentwickelt“ ist und „auf eine einzige quantifizierbare Eigenschaft verkürzt wird, nämlich Verfügbarkeit bzw. Knappheit“ (Moldaschl & Diefenbach, in Vorb., S. 2). Genaue Definitionen des Begriffs fehlen, weshalb eine unüberschaubare Vielzahl organisationaler Güter, Systeme, Fähigkeiten und Prozesse unter dem Begriff der Ressource rangieren.

Um zwischen verschiedenen Ressourcentypen differenzieren zu können, bildet Staehle (1999) in Anlehnung an andere Autoren vier Ressourcenkategorien. Die tangiblen und finanziellen Ressourcen sind Ressourcen materieller Art. Sie unterliegen zumeist starker Abnutzung bzw. sind nur begrenzt verfügbar (z.B. Maschinen, Rohmaterialien, Geldanlagen etc.). In Abgrenzung zu den finanziellen und tangiblen Ressourcen, die im Allgemeinen relativ einfach zu verorten und bewerten sind, stellt Staehle (1999) die organisationalen und immateriellen (intangiblen) Ressourcen. Sie bilden die 'weichen' Ressourcenkategorien, die nur schwer zu erfassen und kalkulieren, für den Unternehmenserfolg jedoch zentral sind. Zu ihnen zählen beispielsweise die Leistungs- und Wissenspotenziale der Mitarbeiter, Organisationsprozesse oder die Unternehmenskultur. Jüngst wurden verschiedene Konzepte zur Bewertung von immateriellen Ressourcen bereitgestellt, unter ihnen das Konzept der Balanced Scorecard, welches auf einer integrativen Betrachtung der unterschiedlichen Ressourcentypen beruht (Kaplan & Norton, 1992; 1997).

Aus arbeitspsychologischer Perspektive sind es vor allem die immateriellen Ressourcen, die im Mittelpunkt des Forschungsinteresses stehen. Ressourcen werden hier häufig als Potenziale von Personen (z.B. Leistungsfähigkeit, Belastbarkeit etc.) oder Handlungsmöglichkeiten (z.B. Freiheitsgrade, Spielraum) interpretiert, die „zur Nutzung und Inanspruchnahme bereit stehen, dessen tatsächlicher Gebrauch aber nicht vorgeschrieben ist und frei gewählt werden kann“ (Iwanowa, 2003, S.126). Kernaussage der ressourcentheoretischen Ansätze ist, dass eine erfolgreiche Aufgabenbewältigung davon abhängt, inwieweit es einer Person möglich ist, die zur Ver-

fügung stehenden Ressourcen zur Bewältigung der Arbeitsanforderungen zu nutzen. Kann eine Person auf genügend Ressourcen zurückgreifen, ist eine erfolgreiche und gesunde Aufgabenbewältigung wahrscheinlich. „Der Schwierigkeitsgrad einer Tätigkeit sowie die Beanspruchung, verstanden als das Ausmaß der Inanspruchnahme der individuellen Leistungsvoraussetzungen“ (Hacker, 1998, S. 73) ergibt sich folglich aus dem Verhältnis von Tätigkeitsanforderungen und den zur Verfügung stehenden Ressourcen. Sind alle Ressourcen verbraucht, führt die weitere Bearbeitung der Aufgabe mit großer Wahrscheinlichkeit zu einem Leistungsabfall.

In der vorliegenden Arbeit werden sowohl die personenbezogene als auch die soziale und organisationale Perspektive von Ressourcen berücksichtigt. In Anlehnung an Udris und Rimann (2000) wird im Folgenden zwischen externen und internen Ressourcen unterschieden.

Die Struktur und Funktion externer Ressourcen wird insbesondere im Rahmen der Analyse von Arbeitstätigkeiten und -bedingungen untersucht. Wie in der Ökonomie (s.o.) ist die genaue Klassifikation bestimmter Arbeitsmerkmale als Ressourcen bzw. Belastung/ Anforderung jedoch auch in der Arbeitspsychologie bislang ein „ungelöstes Problem“ (Ducki, 1998b, S.146). Häufig wird das Vorhandensein bestimmter Merkmale (wie z.B. Partizipationsmöglichkeiten) als Ressource eingeschätzt, während das Fehlen dieser Merkmale hingegen als wertneutrale Belastung eingestuft wird.

Zwei zentrale, externe Faktoren, denen immer wieder stressmildernde Wirkung zugesprochen wird, sind der Handlungs- und Kontrollspielraum sowie die soziale Unterstützung am Arbeitsplatz (vgl. Mohr & Udris, 1997). Die beiden Dimensionen, die bereits im Zusammenhang mit dem Karasek-Modell erläutert worden sind (vgl. Kap. 4.1.2.3), lassen sich in organisationale bzw. soziale Ressourcen unterteilen (Tabelle 3). Organisationale Ressourcen, wie z.B. Zeitelastizität oder Partizipationsmöglichkeiten, sind betriebliche oder berufsbezogene (Arbeits-) Bedingungen oder Hilfsmittel, die „es einer Person erleichtern können, mit den Anforderungen bei der Arbeit zurechtzukommen“ (Udris & Rimann, 2000, S. 132). Soziale Ressourcen umfassen vor allem die Merkmale, die aus der Forschung zur sozialen Unterstützung bekannt sind, wie beispielsweise die kollegiale Unterstützung. Dabei herrscht weitestgehend Konsens darüber, dass soziale Unterstützung sowohl direkt (d.h. über kardiovaskuläre Reaktionen) als auch indirekt (d.h. über Bewertungs- und Bewältigungsprozesse) den Gesundheitszustand von Personen beeinflusst (vgl. Viehhauser, 2000).

Im Kontext dieser Arbeit soll u.a. untersucht werden, inwieweit die externen Ressourcen das Befinden bzw. die Beanspruchung von Personen moderieren und eine Pufferwirkung im Belastungs-Beanspruchungsgefüge besitzen.

Tabelle 3: Klassifikation gesundheitsförderlicher Arbeitsmerkmale unter dem Ressourcen-Aspekt (in Anlehnung an Rimann & Udris, 1993; Richter & Hacker, 1998).

Externe Ressourcen		Interne Ressourcen
Organisationale Ressourcen	Soziale Ressourcen	Personale Ressourcen
Vollständige Tätigkeitsstruktur	Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte	Kohärenzerleben
Handlungs- bzw. Tätigkeits-spielraum	Soziale Unterstützung durch Kollegen/ innen	Selbstwirksamkeit
Aufgabenvielfalt	Positives Sozialklima	Wissen, Kompetenz
Qualifikationspotenzial	u.a.	Bewältigungsstile
Partizipationsmöglichkeiten		Belastbarkeit
Zeitelastizität u.a.		u.a.

Interne oder personale Ressourcen sind „habitualisierte, d.h. situationskonstante, aber zugleich flexible gesundheitserhaltende und Gesundheit wiederherstellende Handlungsmuster sowie kognitive Überzeugungssysteme der Person, die differenti- alpsychologisch als Persönlichkeitskonstrukte beschrieben werden“ (Udris & Rimann, 2000, S. 132). Zu ihnen gehören beispielsweise die persönliche Kontrollüberzeugung und Selbstwirksamkeit, aber auch – als habitualisierte Handlungsmuster – die Bewältigungsstile. Wieland-Eckelmann (1992) unterscheidet zwischen defensiven, sensitiven und flexiblen Bewältigungsformen. Die drei Bewältigungsstile werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit noch genauer betrachtet (vgl. Kap. 6.3.2.2). Des Weiteren können interne Ressourcen auch als Kompetenz und Wissen von Personen interpretiert werden, wenn man diese – im Sinne Hackers (1998) – als Planungs- bzw. Zielverfolgungskompetenz versteht. Im Folgenden werden solche Ressourcen als kognitive Ressourcen bezeichnet.

Aufgrund der Zunahme psychischer Belastung und Beanspruchung in der Arbeitswelt besteht die Notwendigkeit, neben der Identifikation aufgabenbezogener und organisationaler Ressourcen auch personale Ressourcen immer stärker in die Gesundheitsförderung mit einzubeziehen. Gerade bei neuen Arbeitsformen, wie beispielsweise der Call Center-Arbeit, Tätigkeiten für Leih- und Zeitarbeitsunternehmen oder auch Projektarbeit, ändern sich die tätigkeits- und organisationsbezogenen Anforderungen und Ressourcen permanent, so dass den personalen Schutzfaktoren eine wachsende Bedeutung zukommt. Personale Ressourcen sind also immer mehr die Faktoren, auf die sich Beschäftigte „verlassen“ können.

Zudem weisen Hornung und Gutscher (1994) darauf hin, dass ohne Schulung von personalen bzw. kognitiven Ressourcen sich Fälle häufen, in denen Personen objektiv vorhandene, externe Ressourcen nicht nutzen, da sie sie nicht als solche wahrnehmen. Personale und kognitive Ressourcen sollten daher systematisch aufgebaut und gefördert werden, um eine angemessene und flexible Zuordnung von Aufmerk-

samkeit auf relevante Aspekte sowohl in der Arbeitssituation als auch der eigenen Person zu ermöglichen und Personen zu entlasten (vgl. Viehhauser, 2000).

Ein Konzept, das wichtige Grundlagen für die Erhaltung von Gesundheit beinhaltet, ist das Konzept der Salutogenese von Antonovsky (1979; 1987; 1997) bzw. dessen Weiterentwicklung durch Udris und Mitarbeiter (1992; 1994; 2000).

4.3.1 Ressourcen und Gesundheit

Die Ressourcenforschung ist eng mit dem Konzept der Salutogenese von Antonovsky (1979; 1987) verwoben. Die Überlegungen, die Antonovsky (1979) angestellt hat, haben eine völlig neue Perspektive auf das Thema Gesundheit und Krankheit eröffnet. Während das traditionell biologisch-medizinische Gesundheitskonzept Gesundheit als Abwesenheit von Krankheit definiert und seinen Fokus auf die Erforschung der Ursachen von Krankheit richtet, fordert Antonovsky, Gesundheit positiv zu begreifen und die Faktoren (Ressourcen) aufzuspüren, die für Gesundheit verantwortlich sind. Ferner lehnt er die dichotome Betrachtung von Gesundheit und Krankheit ab und schlägt stattdessen ein Kontinuum vor, auf dem Personen – je nach ihrer Verfügbarkeit von sozialen und personalen Ressourcen – verortet werden können. Ressourcen wird bei Antonovsky (1979; 1997) ein allgemein gesundheits-schützender oder -fördernder Aspekt zugeschrieben. Durch ihre Nutzung können Gegenkräfte zur Milderung oder Bewältigung von Stressoren entwickelt werden.

Besondere Beachtung findet bei Antonovsky (1979; 1997) das Konzept des Kohärenzsinn. Kohärenzsinn wird als entscheidende personale Ressource beschrieben, die „ein überdauerndes, dynamisches Gefühl des Vertrauens (darstellt), das Anforderungen aus der inneren und äußeren Umwelt verstehbar, handhabbar und sinnhaft“ (Busch, 1998, S. 101) macht. In verschiedenen Untersuchungen konnte gezeigt werden, dass sich das Erleben von Kohärenz positiv auf die psychische und physische Gesundheit von Personen auswirkt (vgl. z.B. Antonovsky, 1987).

Udris et al. (1994) haben das Modell der Salutogenese aufgegriffen und im Rahmen des Forschungsprojektes „Personale und organisationale Ressourcen der Salutogenese (SALUTE)“ Mechanismen und Bedingungen von Gesundheit erforscht. Den Untersuchungen liegt ein Gesundheitsbegriff zugrunde, wonach Gesundheit „ein transaktional bewirkter Zustand eines dynamischen Gleichgewichts (Balance) zwischen dem Individuum, seinem autonomen Potenzial zur Selbst-Organisation und Selbst-Erneuerung und seiner sozial-ökologischen Umwelt (ist). Dieses Gleichgewicht ist abhängig von der Verfügbarkeit und der Nutzung von gesundheits-schützenden (protektiven) bzw. -wiederherstellenden (restaurativen) Faktoren in der Person und in der Umwelt, die als innere und äußere Ressourcen bezeichnet werden“ (Udris et al., 1994, S.202). Insofern, als dass Individuen zielgerichtet auf die ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen zurückgreifen, d.h. ihre Gesundheit selbst steuern und erhalten, werden salutogene Mechanismen wirksam. Ein zentraler Aspekt der Untersuchungen im Rahmen des SALUTE-Projekts war die Entwicklung von Mess-

verfahren zur Erhebung und Bewertung von Ressourcen. Die oben in der Tabelle dargestellte Klassifikation gesundheitsförderlicher Ressourcen war die Grundlage für die Entwicklung des SALSA-Verfahrens (Salutogenetische, subjektive Arbeitsanalyse, Rimann und Udris, 1993; 1997). Das SALSA-Verfahren misst die von Personen subjektiv wahrgenommenen Anforderungen und Ressourcen der Arbeitswelt. Es wurde auch im Rahmen der vorliegenden Arbeit eingesetzt (vgl. Kap. 6.3.1.2; Kap. 6.3.3).

Auf betrieblicher Ebene leistet das Konzept der Salutogenese einen wichtigen Beitrag für den modernen Arbeits- und Gesundheitsschutz. Gesundheitsförderung bzw. Gesundheit steht hier, wie es auch die Ottawa-Charta (1988) formuliert „für ein positives Konzept, das in gleicher Weise die Bedeutung sozialer und individueller Ressourcen für die Gesundheit betont wie die körperlichen Fähigkeiten. (...) Gesundheitsförderung zielt auf einen Prozess, allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen“ (Ottawa-Charta der WHO, 1988; S.117).

Konzepte zur Förderung von Gesundheitsressourcen in der Arbeitswelt berücksichtigen denn auch bedingungsbezogene (externe) und personenbezogene (interne) Möglichkeiten der Intervention: Bedingungsbezogene Interventionen (Verhältnisprävention) umfassen die Gestaltung organisationaler und sozialer Anforderungen bzw. Ressourcen, personenbezogene Interventionen (Verhaltensprävention) zielen auf die Veränderung des Verhaltens von Arbeitenden ab. Die Diskussion um die Wirksamkeit der beiden Interventionsmöglichkeiten hält in Fachkreisen jedoch an. Untersuchung über Programme zur betrieblichen Gesundheitsförderung zeigen, dass personenbezogene Maßnahmen (wie z.B. Rücken- oder Ernährungsschulungen) deutlich häufiger in der betrieblichen Praxis anzutreffen sind als bedingungsbezogene Interventionen (vgl. Hartmann & Traue, 1996; Schwager & Udris, 1998; Busch et al., 1998). Dies mag zum einen auf den geringeren finanziellen und organisatorischen Aufwand von Verhaltensprävention zurückzuführen sein, zum anderen bemerken die Autoren die generell schlechte organisatorische Einbindung betrieblicher Gesundheitsförderung in die Unternehmens- und Führungspolitik sowie die mangelnde Fachkenntnis der Verantwortlichen vor Ort. Gesundheitsförderung im Sinne der Salutogenese bezieht sich aber ausdrücklich „nicht nur auf das Individuum, sondern ebenso auf die Umwelt und die Mensch-Umwelt-Interaktion“ (Klotter, 1999, S.45). Dementsprechend wird in der vorliegenden Arbeit auf beide Seiten, d.h. die bedingungs- und personenbezogenen Interventionsmöglichkeiten, Bezug genommen. Verhältnisprävention schafft aus Sicht dieser Arbeit nicht nur die Voraussetzungen für Gesundheit, sondern bildet auch die Grundlage dafür, dass Beschäftigte lernen, Eigenverantwortung für ihre Gesundheit zu übernehmen und im Stande sind, Strategien zur gesunden und effektiven Arbeit zu trainieren.

Im Folgenden wird ein Ressourcenmodell entwickelt, was wichtige Einflussfaktoren auf Gesundheit und Wohlbefinden zusammenfasst und mögliche Wirkungszusammenhänge von Ressourcen und Gesundheit benennt.

4.3.2 Belastung, Ressourcen und Beanspruchung – Ein Modell

Wie Ducki (1998b) erwähnt, ist die Abgrenzung von Belastungen/ Anforderungen und Ressourcen schwierig. Wenn Belastungen – im Sinne der ISO-Norm – wertneutral definiert werden, ist es theoretisch möglich, Ressourcen als positive Teilmenge aller Belastungen zu interpretieren. Diese Sichtweise würde jedoch interindividuelle Unterschiede in der Wahrnehmung von Ressourcen stark vernachlässigen; zudem würde die Rolle der Ressourcen bei der Aufgabenbewältigung bzw. deren Auswirkungen auf das Beanspruchungserleben so gut wie unberücksichtigt bleiben. Mit Blick auf das Mehrkomponentenmodell (Wieland-Eckelmann, 1992) regulieren Ressourcen den Bewältigungsprozess an verschiedenen Stellen und sind nicht nur auf den Ausgangspunkt bzw. auf eine Teilmenge von Anforderungen/ Belastungen beschränkt. Abbildung 9 veranschaulicht in vereinfachter Form, welche vermittelnde Funktion Ressourcen während des Belastungs-Beanspruchungs-Prozesses einnehmen.

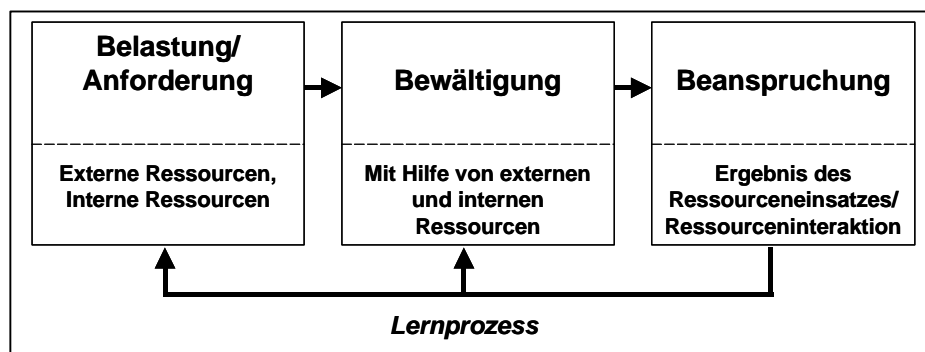


Abbildung 9: Beziehung zwischen Belastung und Beanspruchung unter Beachtung der Rolle der Ressourcen.

Die Aktivierung der Leistungsvoraussetzungen zur Aufgabenbewältigung beinhaltet quasi die Inanspruchnahme der dem Individuum zur Verfügung stehenden Ressourcen. Die Beanspruchung resultiert aus dem Ergebnis des Ressourceneinsatzes, d.h. je nachdem ob genügend Ressourcen zur Bewältigung der Aufgabe vorhanden sind, fühlen sich Personen ge-, über- oder unterfordert. Das Ergebnis des Ressourceneinsatzes bestimmt schließlich den Ablauf und Erfolg weiterer Belastungs-Beanspruchungs-Prozesse (Lernprozess).

Ein Blick auf ressourcentheoretische Modelle der kognitiven Psychologie zeigt, dass die meisten Modelle annehmen, dass die Menge der dem Individuum zur Verfügung stehenden (kognitiven) Ressourcen begrenzt ist. Folglich ist die Beanspruchung dann maximal, wenn der Vorrat an Ressourcen erschöpft ist (vgl. Wieland-Eckelmann, 1992; Wickens, 1984, 1992). Kahneman (1973) als Vertreter des Ressourcen-Allokations-Modells, geht des Weiteren davon aus, dass Personen ihre (begrenzten) Ressourcen flexibel einsetzen können. So werden beispielsweise bei geringem Arbeitsaufkommen einige Ressourcen dem Arbeiten, andere dem Unterhalten mit Kollegen zugeordnet. Steigt das Arbeitsaufkommen, werden fast alle Ressourcen benötigt, um die Arbeitsaufgaben zu erledigen; die Gespräche mit Kollegen

werden eingestellt. Leistungseinbußen sind vor allem dann zu erwarten, wenn ähnliche Aufgaben parallel ausgeführt werden müssen.

Die Annahme, dass Personen ihre Verarbeitungsressourcen flexibel verteilen können, hat wichtige praktische Implikationen für die Arbeitsgestaltung bzw. Personalentwicklung. Sie impliziert, dass Personen offenbar über interindividuell verschiedene (flexible) Strategien zum Ressourceneinsatz verfügen. Leistungsunterschiede im Arbeitsalltag können daher nicht nur Ursache unterschiedlich großer Ressourcenkapazitäten sein, sondern auch mit weniger ökonomischen Verteilungen oder Nutzungen von Ressourcen verbunden sein. Untersuchungen von Norman & Bobrow (1975) zeigen, dass es möglich ist, Personen anzuleiten, ihre Ressourcen in einer wirksameren Weise einzusetzen (Training zum ökonomischen Ressourceneinsatz). Des Weiteren ist es möglich, den Einsatz von Ressourcen zu verknappen, d.h. durch Übung von bestimmten Operationen die Anzahl der erforderlichen Ressourcen zu verringern. Übung führt dazu, dass Arbeitsvorgänge, die unter Normalbedingungen separat ablaufen, zu Einheiten verschmelzen bzw. automatisiert ablaufen. Die Ressourcen, die durch die automatische Verarbeitung von Informationen eingespart werden, können für andere Operationen eingesetzt werden (vgl. ähnliche Überlegungen bei der Handlungsregulationstheorie, Hacker, 1998) (Abbildung 10).

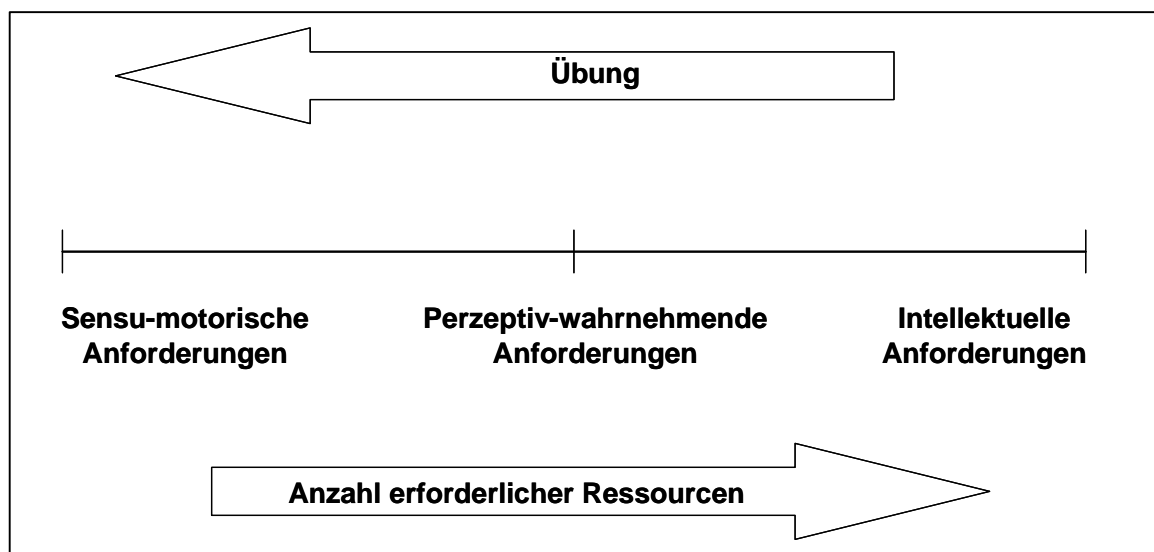


Abbildung 10: Hypothetische Annahme über die erforderliche Anzahl von Ressourcen in Abhängigkeit von Aufgabenanforderungen und Übung (in Anlehnung an Wessels, 1994).

Untersuchungen im Call Center belegen einen solchen Übungseffekt für die Bewältigung von Mehrfachanforderungen. Die Verarbeitung auditiver, visueller und taktiler Informationen gelingt erfahrenen Call Center-Agenten, indem der Aufmerksamkeitsfokus auf die wechselnden Arbeitsanforderungen kurzzeitig in hoher Dichte umgestellt und relevante Informationen trotz störender Einflüsse im Gedächtnis gespeichert werden können (Fähigkeit zum Multi Tasking, vgl. Willamoswski, 2002). Die Fähigkeit zum Multi Tasking macht einen positiven und damit gesundheitsförderli-

chen Umgang mit Belastungen im Call Center möglich. Zur Förderung von Multi Tasking im Call Center können zum einen Trainings zur Stärkung kognitiver Ressourcen bzw. zum ökonomischen Einsatz von Ressourcen angeboten werden (z.B. Aufmerksamkeitstraining, Entwicklung von Stresstoleranz etc.), zum anderen sollten auch organisationale Ressourcen gestärkt werden (z.B. effektive Pausengestaltung zwecks Erholung, Lärmschutz etc.).

Offensichtlich hat also die Anwesenheit und Nutzung kognitiver, organisationaler und sozialer Ressourcen einen entscheidenden Einfluss darauf, ob Beschäftigte die an sie gestellten Arbeitsanforderungen erfolgreich und gesundheitsförderlich bewältigen können. Wieland-Eckelmann (1992) ergänzt darüber hinaus, dass auch „persontypische habituelle Regulationsgewohnheiten (...) als Determinanten psychischer Gesamtbeanspruchung stets mit beteiligt“ sind (ebd., S. 268) und in Form von habitualisierten Handlungsmustern (z.B. Bewältigungsstile) und kognitiven Überzeugungssystemen (z.B. Selbstwirksamkeit) Einfluss auf das Beanspruchungserleben nehmen. Dispositionelle Bewältigungsstile sind personentypische kognitive Strategien der Belastungsbewältigung. Wieland-Eckelmann (1992) unterscheidet drei Formen der Bewältigung, die sich aus der Kombination zweier Persönlichkeitsmerkmale ergeben: Sensitive, defensive und flexible Bewältigung (s. Kap. 6.3.2.2). Die persönliche Bewältigungsstrategie entscheidet darüber, wie Personen Arbeitsanforderungen bewerten und Problembewältigungen angehen. Je nach Effizienz der Bewältigungsstrategie kann potenziell bedrohlichen bzw. stresserzeugenden Situationen vorgebeugt und somit Ressourcen „eingespart“ werden.

Abbildung 11 enthält ein Belastungs-Ressourcen-Modell, das die Wirkung arbeits- und personenbezogener Belastungs- und Ressourcenstrukturen auf die Arbeitsprozesse und das Verhalten in Organisationen beschreibt. Arbeitsbelastungen werden entsprechend der ISO-Norm interpretiert und beziehen sich ausschließlich auf die objektiv gegebenen Arbeitsanforderungen. Da die Definition von Belastung in der ISO-Norm relativ breit angelegt ist, werden unter Belastung sowohl Ressourcen als auch Stressoren/ Risiken subsumiert (vgl. auch Greif, 1991). Im Modell sind Ressourcen als eigenständige Tätigkeitsmerkmale ausgewiesen, die in den jeweiligen Arbeitsumwelten bzw. bei verschiedenen Personen unterschiedlich ausgeprägt sein können.

Die explizite Beschäftigung mit Belastungs- und Ressourcenstrukturen ist auf das veränderte Verständnis von Gesundheit zurückzuführen, das sich nicht mehr nur allein auf die Identifikation von Stressoren und Krankheitverursachern konzentriert, sondern nach Faktoren fragt, die Gesundheit schützen, aufrechterhalten und fördern (vgl. Antonovsky, 1987) (s. auch Kap. 4.3.1). Für die Gestaltung von Arbeitsprozessen und die Optimierung von Verhalten ist daher die Beschäftigung mit Belastungen *und* Ressourcen wichtig, da hierdurch wertvolle Hinweise auf Zusammenhänge von Einzeldimensionen mit bestimmten Beanspruchungsfolgen gegeben und Ansatzpunkte für Prävention und Intervention geliefert werden können.

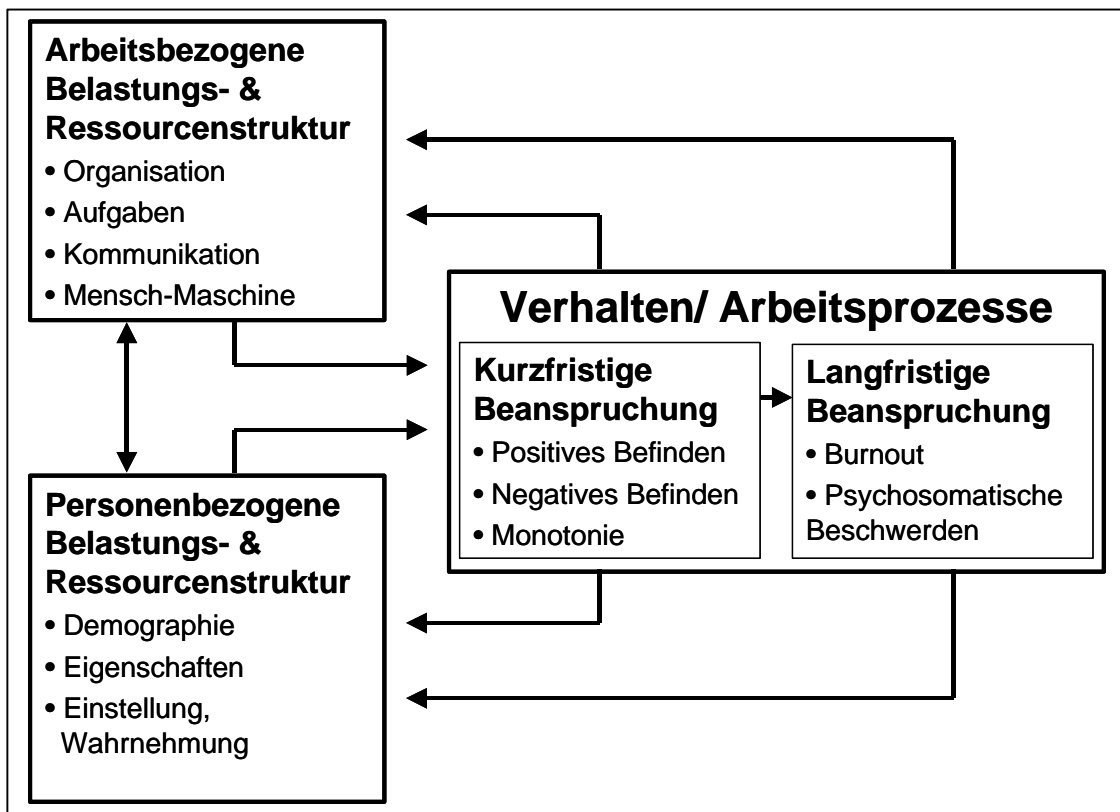


Abbildung 11: Belastungs-Ressourcen-Modell: Wirkung arbeits- und personenbezogener Belastungs- und Ressourcenstrukturen auf den Arbeitsprozess und das Verhalten.

Zu den arbeitsbezogenen Belastungs- und Ressourcenstrukturen zählen im wesentlichen die Belastungsgrößen, die im Mehrschnittstellenmodell von Wieland (2000) aufgeführt sind (vgl. Abbildung 8). An der Aufgaben-, Organisations-, Kommunikations- und Mensch-Maschine-Schnittstelle entstehen demnach Belastungen, die sowohl die Qualität potenzieller Stressoren als auch Ressourcen annehmen können. Personenbezogene Belastungs- und Ressourcenstrukturen entstehen vor allem aufgrund von Eigenschaften und Kompetenzen sowie durch emotionale Anforderungen, d.h. aufgrund bestimmter Vorstellungen oder Wahrnehmungen, die Personen über den Ablauf oder die Bewältigung von Arbeitsvorgängen besitzen (z.B. bestimmtes emotionales Bild/ Auffassung von einer Kundeninteraktion).

Die Bewältigung oder die Bewertung der Belastung ist jeweils abhängig von der Verfügbarkeit von Ressourcenstrukturen. Nach Vorstellung des Belastungs-Ressourcen-Modells werden externe (Arbeitsaufgaben bzw. -bedingungen) und interne Ressourcen (individuelle Kompetenzen, Ziele und Eigenschaften) zu den bestehenden Anforderungen/ Belastungen in Beziehung gesetzt. Ziel der Bewältigungsbemühungen ist es, das Ungleichgewicht von Belastungen/ Anforderungen und Ressourcen zu beseitigen, d.h. die Anforderungen, die aus der Arbeitsaufgabe erwachsen, mit den dem Individuum zur Verfügung stehenden Mitteln/ Ressourcen zu erfüllen. Je nachdem, welche Ressourcen einem Individuum zur Verfügung stehen und je nachdem, wie ein Individuum die Ressourcen als „Ressourcen“ interpretiert und nutzen kann, verlaufen Bewältigungsprozesse unterschiedlich erfolgreich und effizient. Die Res-

sourceninteraktion bzw. das Ergebnis des Ressourceneinsatzes wirkt sich daher direkt auf das Beanspruchungserleben von Personen aus und bestimmt das aktuelle Verhalten von Personen im Arbeitsprozess. Kann das Ungleichgewicht zwischen Anforderungen und Ressourcen dauerhaft nicht ausgeglichen werden, kommt es zu negativer Beanspruchung, die langfristig Konsequenzen für die Persönlichkeits-/Lernförderlichkeit und Gesundheit von Personen hat (z.B. Überforderung, Stress, psychosomatische Beschwerden). Die „schlechten“ oder „guten“ Erfahrungen, die bei der Aufgabenbewältigung gesammelt werden, wirken schließlich auf die Belastungssituation und den Ressourcenhaushalt von Personen zurück. Entweder werden neue Herausforderungen gesucht, Ressourcen erweitert und Lernprozesse gestartet oder aber es wächst die Gefahr von Dequalifizierung und Misstrauen in die eigenen Kompetenzen.

Schließlich sind auch organisationsbezogene (z.B. Rechtsform des Unternehmens, Beleuchtung, Lärm) und demographische Merkmale (z.B. Alter, Geschlecht eines Beschäftigten) im Konzept integriert. Es wird angenommen, dass organisationsbezogene und demographische Merkmale das Verhaltensrepertoire und Gesundheitsbewusstsein von Personen mit prägen (z.B. Selbstverständnis als ältester Beschäftigter/ als Beschäftigter in einem Großunternehmen etc.) und deshalb bei der Analyse und Bewertung von Beanspruchung nicht unberücksichtigt bleiben sollten.

Das Belastungs-Ressourcen-Modell soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit Orientierung bei der Analyse von Belastung und Beanspruchung im Call Center bieten. Da das Arbeitssystem Call Center als äußerst komplex und heterogen gilt, soll mit Hilfe des Modells eine Grundlage geschaffen werden, auf der Ergebnisse und Zusammenhänge der Belastungs- und Beanspruchungsanalysen erklärt werden können. Im Folgenden wird der aktuelle Stand der Call Center-Forschung im Bereich Belastung und Beanspruchung dargestellt und ein Überblick über die Befunde gegeben.

4.4 Anforderungs- und Ressourcenmanagement im Call Center

Durch den enormen Call Center-Boom der letzten Jahre sind viele Studien zur Beschaffenheit und Struktur von Arbeitsplätzen im Call Center angestoßen worden. Besonderes Augenmerk galt dabei vor allem den Themenkomplexen rund um das Personal (z.B. Personalauswahl, Qualifizierung, Belastungs-/ Beanspruchungsmanagement), die Technik (z.B. Software-, Hardwaregestaltung) sowie die Organisation (z.B. Arbeitsteilung, Führungsstrukturen) der neuen Arbeitsform (vgl. u.a. Wieland, Metz & Richter, 2002, Scherrer, 2002a, Richter & Schulze, 2001, Theißing & Maaß, 2001). Unabhängig davon, zu welchen Ergebnissen die jeweiligen Studien kommen, zeigt sich, dass Call Center keine einheitlichen Organisationseinheiten sind, die gleiche personelle, technische und organisatorische Anforderungen haben. Vielmehr ergeben sich je nach Branche, Rechtsform, Größe und Aufgabengebiet unterschiedliche Anforderungs- und Belastungsstrukturen. Für das Anforderungs- und Ressourcenmanagement resultiert hieraus die Notwendigkeit nach differenzierten Konzepten

zur Analyse und Gestaltung, die die Besonderheiten verschiedener Call Center-Typen berücksichtigen (vgl. Kap. 4.5).

Das Mehrschnittstellenmodell von Wieland (2000) bietet einen Rahmen, innerhalb dessen die wesentlichen Anforderungen von Call Center-Arbeit aufgegriffen werden können (vgl. Abbildung 8, Kap. 4.2). Die meisten Untersuchungen, die derzeit zum Call Center-Bereich vorliegen, legen ihren Schwerpunkt auf die Analyse des psychischen Wirkungs- und Beanspruchungspotenzials (vgl. Wieland, Metz & Richter, 2002). Umweltspezifische bzw. physikalische Belastungsgrößen finden demgegenüber nur am Rande bzw. in separaten Studien Beachtung (vgl. Pfeiffer et al., 2001). Ganzheitlich angelegte Untersuchungen, die Mehrfachbelastungen, d.h. sowohl psychische als auch physische Belastungen im Call Center erfassen, sind eher selten durchgeführt worden, was mit hoher Wahrscheinlichkeit an der nur schwer erfass- und kontrollierbaren Komplexität von Wirkungszusammenhängen liegt.

Die Anzahl an Untersuchungen, die sich mit der Auswirkung von Aufgabengestaltung sowie der Optimierung von Arbeitsorganisationen im Call Center beschäftigen, hat in der letzten Zeit relativ stark zugenommen. Analysen und Bewertungen von Arbeitsbedingungen im Call Center sind außer im deutschen Raum vor allem in den USA und Großbritannien vorangetrieben worden. Offensichtlich setzt sich langsam die Erkenntnis durch, dass arbeitspsychologische Befunde die betriebswirtschaftlichen Analysen und Kalkulationen gut ergänzen können, da Call Center-spezifische Problemstellungen, wie z.B. erhöhte Fehlzeiten oder mangelndes Engagement der Beschäftigten, „sehr viel mit Arbeitsaufgaben und -abläufen zu tun haben und über eine humane Gestaltung derselben zu verbessern sind“ (Scherrer, 2001, S.171).

4.4.1 Anforderungen der Aufgabenschnittstelle

Aus Perspektive der Aufgabenschnittstelle sind es vor allem eingeengte Entscheidungsspielräume, wenig komplexe Aufgaben, geringe Aufgabenvielfalt und geringe Aufgabenanforderungen, die dazu führen, dass Call Center-Beschäftigte psychisch fehlbelastet sind (vgl. Wieland, Metz & Richter, 2002; Timm & Wieland, 2003; Metz et al., 2001; Scherrer, 2002a; Sust et al., 2002; Isic et al., 1999; Stredwick & Ellis, 1998). Da das Produktivitätspotenzial nach Angabe vieler Call Center nur ausgeschöpft werden kann, wenn Aufgaben möglichst standardisiert, detailgenau und strukturiert „im Takt“ bearbeitet werden, sind insbesondere die Tätigkeiten im Front-Office partialisiert. Möglichkeiten, auf die Organisation, Planung und Kontrolle von Tätigkeiten einzuwirken, gibt es für Call Center-Agenten hier nur selten, da andernfalls die technischen Kapazitäten nicht kosteneffizient genutzt würden (vgl. Nippa & Hachenberger, 1999). Stredwick & Ellis (1998) weisen darauf hin, dass mit Folgewirkungen zu rechnen ist, wenn Call Center-Beschäftigte aufgrund der stark technikgeleiteten Arbeitsprozesse nur geringe Kontrollmöglichkeiten über Arbeit, Arbeitsmethoden und Arbeitszeit haben. Die Autoren belegen ihre Annahme mit Zahlen zu erhöhten Fehlzeiten bzw. Fluktuationsraten. Auch Hoekstra, Hurrell et al. (1996) machen die geringen Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten auf Arbeitsprozesse für nega-

tives Beanspruchungserleben bei den Agenten verantwortlich und zeigen signifikante Zusammenhänge zwischen geringen Einflussmöglichkeiten auf die Rahmenbedingungen der Arbeit und physischer bzw. mentaler Erschöpfung auf. Die Autoren können zudem belegen, dass Beschäftigte, die ihre Kontrollmöglichkeiten bei der Arbeit als gering einschätzen, tendenziell ein höheres Risiko für Rückenbeschwerden aufweisen. Isic et al. (1999) konnten an einer Stichprobe von 250 Call Center-Beschäftigten nachweisen, dass im Vergleich zu Büroarbeitsplätzen im Verwaltungs- und Bankenbereich erhöhte psychosomatische Beschwerden im Call Center insbesondere aus einer ungünstigen Kombination von hohen arbeitsorganisatorischen Stressoren und gleichzeitig geringen aufgaben- und organisationsbezogenen Ressourcen (wie z.B. fehlenden Handlungs- und Zeitspielräumen) erwachsen. Auch Metz et al. (2001) haben mittels eines Screeningverfahrens einen eingeschränkten Entscheidungsspielraum sowie geringe Komplexität und Variabilität insbesondere für Front-Office-Beschäftigte ausmachen können, allerdings wurden die daraus resultierenden Beanspruchungen – zur Überraschung der Autoren – von den Mitarbeitern als unbedeutend eingeschätzt. Metz et al. (2001) vermuten, dass die Bewertung der arbeitsbedingten Beanspruchung erheblich durch Faktoren wie soziale Erwünschtheit bzw. Angst vor Arbeitsplatzverlust verfälscht wurde.

Umfangreiche Untersuchungen von Wieland, Metz & Richter (2002) im Rahmen des CCall-Projekts konnten u.a. wesentliche Wirkungszusammenhänge zwischen der Aufgabengestaltung und dem Belastungspotenzial von Tätigkeiten nachweisen. Demnach liegt aus arbeitspsychologischer Perspektive das Belastungspotenzial bei reinen Inbound- und Outbound-Tätigkeiten in einem Bereich, der sich sehr ungünstig auf das Beanspruchungserleben von Call Center-Agenten auswirkt. Die Telefoniezeit als kritische Belastungsgröße ist mit verantwortlich dafür, dass die reine Outbound- und Inbound-Telefonie stärker fehlbeanspruchend ist als Misch Tätigkeiten und Tätigkeiten im Back Office. Für die Tätigkeitsgruppen Inbound, Outbound, Mischarbeit und Back Office ergeben sich zudem unterschiedlich günstige Muster kurzfristiger Beanspruchung, wobei die kurzfristige Beanspruchungswirkung, die von reiner Inbound- bzw. Outbound-Tätigkeit ausgeht, insgesamt bedenklich ist. Tätigkeiten im Back Office oder Mischarbeit zeigen hingegen ein positives Bild der Beanspruchungswirkung. Langfristige Beanspruchungswirkungen, wie Burnout oder gesundheitliche Beschwerden, konnten in der Untersuchung ebenfalls nachgewiesen werden, die Autoren weisen jedoch darauf hin, dass deren Ursachen nur schwer zu belegen sind. Es fehlen hierfür derzeit Langzeitstudien. Interessant ist das Ergebnis, wonach emotionale Erschöpfung – als Teilaspekt von Burnout – im Zusammenhang mit hohem Arbeitsaufwand und persönlichen Angriffen durch die Kunden sowie mit organisationsbezogenen Anforderungen (z.B. mangelnde soziale und finanzielle Anerkennung, fehlende soziale Unterstützung) steht. Emotionale Erschöpfung wiederum korreliert hoch mit Muskel-Skelett-Beschwerden ($r=.51$) (vgl. Wieland, Metz & Richter, 2002).

Auch eine Untersuchung von Wieland, Six et al. (2002) zum Thema Commitment, d.h. der emotionalen Bindung an die Firma, bestätigt die hohe Bedeutung der Auf-

gabengestaltung für Qualität und Motivation. Die Ergebnisse zeigen, dass das affektive Commitment im Call Center sehr gering ist. Mit steigenden Aufgabenanforderungen, d.h. größerer Aufgabenvielfalt und mehr Handlungsspielraum, wächst das Commitment der Beschäftigten jedoch. Auch die Arbeitsplatzsicherheit sowie Führung spielen eine wichtige Rolle für die wahrgenommene Bindung an das Unternehmen. Je mehr Sicherheit bzw. Unterstützung und mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten, desto positiver der Einfluss auf das Commitment (vgl. auch Baumgartner, Good & Udris, 2002).

Insgesamt belegen die Ergebnisse das, was für die Forschung zur Fluktuation im Call Center schon lange vermutet wird: Wenig herausfordernde Aufgaben, die nur geringes Potenzial zur persönlichen Weiterentwicklung bergen, gekoppelt mit schlechten, überlasteten Führungsstrukturen und befristeten Arbeitsverträgen, führen in vielen Fällen zur Kündigung (vgl. Timm, in Vorb.). Die Kosten-Nutzen-Erwägungen, wie sie auch Siegrist (1996) im Modell beruflicher Gratifikationskrisen (vgl. Kap. 4.1.2.4) beschreibt, werden nicht mehr als lohnend eingestuft und führen zur Kündigung. Semmer (2000) verweist in diesem Zusammenhang auf den „psychologischen Vertrag“, der implizite Angebote und Erwartungen über Leistungen und Gegenleistungen im Betrieb definiert (vgl. auch Rousseau, 1995). Nur wenn Beschäftigte im Sinne des psychologischen Vertrags ernst genommen werden und ihnen zumutbare Arbeitsbedingungen sowie Arbeitsaufträge, die ihrer Qualifikation entsprechen, angeboten werden, kann daraus Commitment (und eine hieraus resultierende niedrigere Fluktuationsrate) entstehen.

4.4.2 Anforderungen der Organisationsschnittstelle

Aus Sicht der Organisationsschnittstelle wird die Wirkung von Schichtarbeit, Leistungs- und Zeitdruck, mangelnder Qualifizierung und schleppendem Informationsfluss häufig für negatives Beanspruchungserleben bei den Beschäftigten verantwortlich gemacht. Richter & Schulze (2001) weisen in einer empirischen Studie nach, dass die Anreicherung von Aufgaben und die Veränderung der Arbeitsorganisation hin zu Team- und Mischarbeit zu einer signifikanten Motivationsverbesserung bei den Agenten führt. Zu ähnlichen Ergebnissen gelangen Hutchinson, Purcell & Kinnie (2000), die über einen längeren Zeitraum die Umgestaltung eines Call Centers begleiteten und die Effekte der Umgestaltung bewerteten. Insbesondere neue Teamstrukturen, Aufgabenvielfalt und Entwicklungsmöglichkeiten sind die Hauptindikatoren für betriebswirtschaftliche und arbeitsgestalterische Erfolge. Holman et al. (2002) untersuchten die Auswirkung von Monitoring (-Systemen) auf das Wohlbefinden der Call Center-Agenten. Monitoring-Systeme sind Systeme zur Leistungsrückmeldung und können zur Beurteilung und Weiterentwicklung von Mitarbeitern eingesetzt werden. Die Autoren berichten, dass eine transparente und zeitnahe Leistungsrückmeldung per Monitoring sowie der Nutzen bzw. fördernde Einsatz solcher Systeme positiv mit Wohlbefinden korreliert ist, während ein wahrgenommener, hoher Grad an Monitoring-Aktivitäten sich negativ auf das Wohlbefinden der Agenten auswirkt und zu emotionaler Erschöpfung führt. Das Verhältnis zwischen Wohlbefinden und Monitoring wird über wahrgenommene Kontrollmöglichkeiten bei der Arbeit sowie Unter-

stützung durch Vorgesetzte moderiert. Der Einsatz bzw. die Gestaltung von Systemen zur Leistungskontrolle sollte daher so transparent, fair und gleichzeitig unauffällig wie möglich geschehen, um negative Auswirkungen auf die Kundeninteraktionen und Gesundheit von Agenten zu vermeiden.

Die Bedeutung von Qualifizierung und Personalentwicklung im Call Center wird von verschiedenen Autoren explizit hervorgehoben (vgl. Baumgartner et al., 2002; Brasse, 2002; Wieland & Timm, 2002; Richter & Schulze, 2001; Schuler & Pabst, 2000). Grundsätzlich wird gefordert, ein Gleichgewicht zwischen den Arbeitsanforderungen und Kompetenzen der Mitarbeiter anzustreben, d.h. eine Passung von gestellten Arbeitsanforderungen und aktueller Mitarbeiterqualifikation herzustellen, um eine Unter- oder Überforderung der Agenten zu vermeiden. Baumgartner et al. (2002) haben in ihren sehr umfassenden Analysen zeigen können, dass die Qualität der Ausbildung in Call Centern allgemein als gut bezeichnet und auch der Nutzen des Coachings von den meisten Call Center-Agenten als sinnvoll wahrgenommen wird. Aufschlussreich ist im weiteren Verlauf der Befund, dass die Unterstützung und Förderung von Weiterbildung durch den Betrieb von den Agenten vielfach als mittelmäßig eingestuft wird, d.h. es offensichtlich eine Diskrepanz zwischen Angebot und Nachfrage gibt. So beobachtet auch die Call Center Akademie NRW (2002), dass zwar alle Call Center-Betreiber betonen, „dass eine hohe Qualifikation der Mitarbeiter der ausschlaggebende Faktor für erfolgreiches Call Center-Management ist. Trotzdem setzen sie vorzugsweise auf die autodidaktischen Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter, die sich ihr Fachwissen in der Praxis des Tagesgeschäftes erarbeiten“ (ebd., S. 4). Da jedoch insbesondere die Entwicklungsmöglichkeiten von Baumgartner et al. (2002) als Prädiktor für Arbeitszufriedenheit, Fluktuationstendenz und psychosoziales Wohlbefinden identifiziert werden konnten, wird sich die oben zitierte Einstellung vieler Call Center-Betreiber langfristig fatal auf die Leistung und Qualität der Arbeit im Call Center auswirken. Dennoch bleibt anzumerken, dass es in Abhängigkeit von bestimmten Call Center-Typen ein unterschiedliches Interesse und Bedürfnis der persönlichen Kompetenz- und Karriereentwicklung gibt. Nicht für alle Call Center ist folglich eine kontinuierliche Qualifizierung gewünscht und/ oder nötig (vgl. Baumgartner et al., 2002).

Einen Ansatz zur Optimierung der Qualifizierungssituation im Call Center bietet das Instrument und Konzept „Pasqual“ (Personalauswahl und Qualifizierung im Call Center) (Wieland, Hüttges, Timm, Willamowski & Braun, 2002). Das Instrument kombiniert verschiedene Aspekte des Personalmanagements miteinander, indem es sowohl zu Zwecken der Personalauswahl, Potenzialanalyse oder Personalentwicklung eingesetzt werden kann. Die dem Instrument „Pasqual“ zugrundeliegenden Untersuchungen zeigen, dass fachliche, Produkt- und Multimediakompetenzen relativ schnell und effektiv von Beschäftigten erlernbar sind, soziale, Methoden- und Handlungskompetenzen hingegen stark von Persönlichkeitsvariablen, wie z.B. der individuellen Belastbarkeit, abhängen. Die Trainierbarkeit solcher Kompetenzen wird somit stark erschwert und ist nur bedingt erfolgversprechend. Im Pasqual-Konzept wird deshalb an dieser Stelle auf die Möglichkeiten und Funktion der Personalplatzierung hingewiesen (vgl. auch Kap. 8.1.4.1).

4.4.3 Anforderungen der Mensch-Maschine-Schnittstelle

Die Gestaltung der Mensch-Maschine-Schnittstelle entscheidet darüber, inwieweit technikbezogene Anforderungen beanspruchend auf die Call Center-Beschäftigten wirken, d.h. Kundengespräche sowohl für die Call Center-Agenten, als auch für die Kunden sowie letztlich für die Call Center selbst zufriedenstellend verlaufen. Insbesondere Mängel in der Softwaregestaltung können Auswirkungen auf die Leistung und Zufriedenheit bzw. das Wohlbefinden der Agenten haben. Untersuchungen von Theißing & Maaß (2002) zeigen, dass die Software häufig zu sachbezogen und strukturiert ausgerichtet ist und nicht, wie eigentlich angemessen, darauf eingerichtet ist, dass Kundengespräche komplex, vielfältig und unvorhersehbar ablaufen können. Zum Teil sind bis zu 30 Mausklicks nötig, um eine Telefonverbindung ohne inhaltliche Eingaben (!) abzuwickeln; relevante Informationen sind auf den Bildschirmanzeigen oft zu klein, in ungruppierten Zeichenkolonnen oder vor schwarzem Hintergrund zu suchen (vgl. Maaß & Zallmann, 2001). Statt den Arbeitsprozess zu steuern und zu kontrollieren, sollte die Software jedoch vor allem unterstützend und übersichtlich gestaltet werden, um eine effiziente und flexible Bedienung ohne negative Beanspruchungsfolgen zu ermöglichen. Zur Gestaltung von Software gibt u.a. auch Kinias (2002) Hinweise.

4.4.4 Anforderungen der Umgebung und physikalischen Umwelt

Ergebnisse zur Erfassung physikalischer Umgebungsmerkmale liegen u.a. von Pfeiffer et al. (2001) vor. Die Gruppe hat exemplarisch Untersuchungen zur Akustik, Luftqualität, Ergonomie und zum Raumklima in ausgewählten Call Centern bzw. Laborsituationen durchgeführt. Wie auch schon aus anderen Analysen und Beobachtungen in Call Centern bekannt (vgl. Call Center Akademie, 1999; Menzler-Trott, 1998), sind in Call Centern insbesondere die akustischen Bedingungen nicht optimal gestaltet. Durch das erhöhte Sprechaufkommen ergeben sich zum Teil Lautstärkepegel von weit über (den gesetzlich vorgeschriebenen) 55 dB, was sich je nach Konzentrations- und Kommunikationsanforderungen negativ auf einen störungsfreien und effektiven Arbeitsablauf auswirkt. Die Befunde zur Untersuchung von Luftqualität, Raumklima und Beleuchtung sind bei Pfeiffer et al. (2001) im Prinzip deckungsgleich mit früheren Befunden zu Bürotätigkeiten in Großraumbüros (vgl. zusammenfassend Last, 2000; Walker, 2000). Demnach spielen auch an modernen Büroarbeitsplätzen Belastungen im Bereich Luft, Raumklima/ Klimaanlage und Beleuchtung eine wichtige Rolle. Sportelli und Raestrup (2001) weisen darauf hin, dass vermehrte Hintergrundgeräusche, schlechte Raumakustik und mangelhafte Luftqualität zu erheblichen Beeinträchtigungen der Stimme führen können (vgl. auch Vilkman, 2000). Demnach beziehen sich weit über 1/3 der genannten Stimmbelastungsfaktoren auf ergonomisch lösbare Aspekte. Weitere Belastungsfaktoren sind stimmspezifisch (z.B. Stimmlautstärke, Dauer des Sprechens, unzureichende Sprechtechnik) oder psychischen Belastungen der Agenten (z.B. Stress, Versagensangst, Erfolgsdruck) zuzuordnen.

Call Center-typische körperliche Beschwerden, die auf eine unergonomische Bürogestaltung bzw. ungünstige Anordnung der Arbeitsmittel hindeuten, liegen vor allem im Bereich der Nackenregion (70%) und im unteren Rücken- (58%) sowie Schulterbereich (55%). Pfeiffer et al. (2001) weisen zwar darauf hin, dass körperliche Beschwerden auch durch die Arbeitsaufgabe verursacht werden, sprechen damit jedoch nur die durch die Telefonie-Tätigkeit bedingte, lang andauernde Sitzhaltung in Call Centern an (Zwangshaltung). Die körperliche Auswirkung erhöhter psychischer Aufgabenanforderungen (z.B. durch Zeitdruck, Kundeninteraktion, Entscheidungsspielraum) klammern sie komplett aus, obwohl andere Untersuchungen solche Wirkungen belegen konnten (s.o.).

Eine interessante Ergänzung zur Analyse der Arbeitsumgebung im Call Center könnten möglicherweise Untersuchungen zum „Sick-Building-Syndrom“ darstellen. Dabei werden die einzelnen Betrachtungen von Gefahrstoffen bzw. klassischen Belastungsfaktoren in ihrer kumulativen Wirkung mit anderen, psychischen Belastungen untersucht und ihr Beitrag zum Wohlbefinden bzw. zur gesundheitlichen Beanspruchung aufgeklärt (vgl. DAG, 1992). Die rein physikalische Perspektive von Analysen zur Arbeitsumgebung wäre damit aufgehoben.

4.4.5 Anforderungen der Kommunikationsschnittstelle

Während die oben angesprochenen Anforderungs- und Belastungsfaktoren für Call Center im Wesentlichen die vorhandenen wissenschaftlichen Befunde und Konzepte der Belastungsforschung bestätigen, gibt es im Bereich der emotionalen bzw. kommunikativen Belastungswirkungen, d.h. der Kommunikationsschnittstelle, interessante neue Erkenntnisse, die in der zukünftigen Arbeitspsychologie bzw. Dienstleistungsforschung eine große Rolle spielen dürften. Insbesondere die Arbeiten von Scherrer (2002a), Dormann, Zapf und Isic (2002), Baumgartner et al. (2002), Dunckel & Rieder (in Druck) und Nerdinger (1994; 1998) zur Interaktionsarbeit bzw. Emotions- und Kommunikationsarbeit scheinen für die Weiterentwicklung der Forschung zur Dienstleistungsarbeit wesentlich zu sein.

Angestoßen von Hochschilds Studien zur Untersuchung von Gefühlsarbeit in verschiedenen Dienstleistungsberufen (vgl. zusammenfassend bei Rastetter, 1999), wird von mehreren Autoren für den Call Center-Bereich angenommen, dass neben den kognitiven auch emotionale Anforderungen durch die Arbeit am Telefon entstehen, etwa wenn Call Center-Agenten Verständnis oder Mitgefühl den Kunden gegenüber äußern müssen (vgl. Scherrer, 2002a; Dormann et al., 2002; Dunckel & Rieder, in Druck). Als besondere Ursache von Befindensbeeinträchtigungen im Call Center identifizieren Dormann et al. (2002) die emotionale Dissonanz, operationalisiert als äußerlich gezeigte Emotion, die nicht mit dem übereinstimmt, wie man sich tatsächlich fühlt. In regressionsanalytischen Berechnungen können die Autoren nachweisen, dass emotionale Dissonanz die psychosomatischen Beschwerden sowie das Erleben von Burnout (emotionale Erschöpfung und Depersonalisation) von Beschäftigten erhöht. Konform zu theoretischen Überlegungen des Burnoutkonzeptes (vgl. Maslach, 2000) werden somit Belastungen aus der Kundeninteraktion als

wichtige Prädiktoren von Burnout identifiziert. Bisherige Metaanalysen konnten lediglich hohe Effekte für aufgaben- und organisationsbezogene Belastungsfaktoren nachweisen (vgl. Lee & Ashforth, 1996).

Die Bedeutung und den Stellenwert von Emotionsarbeit bzw. emotionaler Dissonanz im Call Center haben auch Baumgartner et al. (2002) untersucht. Die Autoren können aufgrund einer Analyse von Kundeninteraktionen zeigen, dass die meisten Interaktionen zwischen Call Center-Agent und Kunde positiv und sachlich orientiert verlaufen. Hauptinteraktionsinhalte sind inhaltlich-aufgabenbezogen bzw. dienen zur Lenkung des Gesprächs und sind nicht – wie vielfach angenommen – sozio-emotionaler Art (Ausnahme teilweise im Outbound). Die Autoren können allerdings eindrucksvoll zeigen, dass Call Center-Agenten auf eine breite Palette von Emotionen spontan und sofort reagieren müssen. Die Anzahl negativer Emotionen seitens der Kunden (Abneigung, Ärger, Langeweile, Unruhe, etc.) überwiegt dabei die der positiven Emotionen deutlich (Freude, Interesse). Vermutlich liegt gerade in der spontanen Reaktion auf unterschiedlichste Gefühlsäußerungen eine große Herausforderung für die Call Center-Beschäftigten. Sind Anrufe zudem sehr eng getaktet und bleibt den Agenten wenig Zeit zum Verschnaufen, wirkt sich dies negativ auf deren Beanspruchungserleben aus.

Auch Scherrer (2002a) kommt in ihren Studien zu ähnlichen Ergebnissen. In einer Befragung von Call Center-Agenten gaben 43% der Beschäftigten an, nur 2-3 Mal im Monat in „gefühlsmäßig berührende Situationen“ zu kommen, 26% der Agenten antworteten sogar, nie in „gefühlsmäßig berührende Situationen“ zu gelangen (vgl. Scherrer, 2001). In weiteren Analysen hat Scherrer (2002a) die Auswirkungen von Kommunikation bei Call Center-Tätigkeiten genauer untersucht. Dabei wurden sowohl quantitative als auch qualitative Aspekte der Kommunikation beleuchtet. Scherrer (2002b) betont, dass die eingeschränkten Möglichkeiten während der Telefonate, d.h. die enge Orientierungspflicht an Scripten, die ad hoc-Beratung, die einen Bearbeitungsaufschub nicht zulässt und der Zeitdruck, der durch die Taktung der Telefonate entsteht (bei Dormann et al., 2002: Regulationsmöglichkeiten, Interaktionsspielraum), mit hoher Wahrscheinlichkeit einen wichtigeren Einfluss auf das negative Beanspruchungserleben der Agents ausüben „als die spezifischen (negativen) Gespräche mit schwierigen Kunden“ (Scherrer, 2002b, S.8). Die Analyse zeigt, dass auch bei gelungener Kommunikation eine hohe Beanspruchung der Agenten möglich ist; diese äußert sich vor allem in Form von Interaktions- und Regulationsstress. Kommunikationsarbeit läuft also permanent auf zwei Regulationsebenen ab, der internen Ebene (Regulationsstress, d.h. Steuerung interner Gefühlszustände, Anspannung) und der externen Ebene (Interaktionsstress, d.h. Kommunikation mit Kunden) und stellt damit spezielle, emotionale Anforderungen an die Personen, die bis zu 90% ihrer Arbeitszeit kommunizieren. Emotionale Anforderungen sind dabei nicht stets gleichzusetzen mit Regulationsanforderungen, die sich auf das Erleben bestimmter (tiefer) Gefühle beziehen, sondern sie können sich allein aus der Tatsache ergeben, „dass diese (Call Center, Anm. d. Verf.) Dienstleistungen mit dem Mittel der Kommunikation geleistet werden und zum Verständnis bzw. Erfolg der Aufgabe die Verant-

wortung bei den Agents liegt (...)“ (Scherrer, 2002a, S.73). Die Anforderungen an die emotionale Regulation sind folglich auch in der Häufigkeit und Menge der Aufgabe zu suchen. „Immer wieder muss auf den Ausgangspunkt zurückgekommen werden, freundlich die Anfrage entgegengenommen bzw. das Angebot unterbreitet werden“ (ebd., S.73).

Aus arbeitswissenschaftlicher Perspektive ist es – gerade aufgrund der Befunde der letzt genannten Studie – unbedingt erforderlich, über Grenzwerte von Telefonie-Anteilen pro Zeiteinheit zu sprechen und durch eine Herabsetzung der Telefonieaktivitäten (Definition von Grenzwerten), Pufferzeiten und kurze Phasen der Erholung zu ermöglichen. Um eine dauerhafte Überbeanspruchung der Call Center-Agenten zu vermeiden bzw. den Interaktionsstress zu verringern, müssen eindeutig quantitative Aspekte der Kommunikation überdacht werden. Auch Berichte von Call Center-Agenten zeigen, dass vielmehr Kunden mit komplizierten Anliegen bzw. Kunden, die sich schlecht oder umständlich ausdrücken, hohes Belastungspotenzial bieten, weil sie u.a. den zeitlichen Druck enorm erhöhen (vgl. Wieland, Metz & Richter, 2002). Auch dies spricht für organisations- und aufgabenbezogene Gestaltungsmaßnahmen.

Die Gestaltung qualitativer, emotionaler Anforderungen sollte deshalb nicht aus dem Blickwinkel verloren gehen. Dabei ist besonders wichtig, dass Emotionsarbeit sowohl positive als auch negative Aspekte beinhaltet (vgl. Zapf, 2002) und nicht nur die Gefahr der Entfremdung (Hochschild, 1990) birgt. Diesbezüglich ist insbesondere Nerdingers (1998) These interessant, wonach empathische Formen der Kooperation positive Arbeitserfahrungen im Dienstleistungsbereich begründen. Nerdinger (1994) konnte in einer Untersuchung von Flugbegleiterinnen zeigen, dass sich Stewardessen, die ihre Gefühlsdarstellung als erzwungen erleben, frustriert über den Beruf äußern und Burnout-Symptome zeigen. Flugbegleiterinnen, die den Umgang mit Kunden als Herausforderung erleben und sich selbst Ziele der Gefühlsdarstellung setzen (z.B. Kunden in positive Stimmung zu versetzen), verschaffen sich positive, stressmindernde Erlebnisse. Ähnliches sollte auch für den Call Center-Bereich gelten, d.h. Call Center-Agenten, die ihre Gefühle und Gefühlsdarstellungen bewusst kontrollieren, sollten Kundeninteraktionen positiver und weniger frustrierend erleben. Ziel von Trainingsmaßnahmen in Call Centern könnte folglich sein, empathische Formen der Kooperation zu reflektieren und Strategien der Gefühlsdarstellung zu üben.

4.4.6 Ressourcenmanagement im Call Center

Mit Blick auf die bisherige Forschung wurden im Call Center bislang hauptsächlich arbeitsbezogene Belastungsfaktoren (und deren Auswirkungen) untersucht. Die Bedeutung von personenbezogenen Belastungsfaktoren und externen sowie internen Ressourcenstrukturen (vgl. Abbildung 11) spielt nur vereinzelt eine Rolle, weshalb die wechselseitigen Einflüsse und Pufferwirkungen dieser Merkmale weitgehend unberücksichtigt bleiben. Welche wichtige Bedeutung die Wirkung von Ressourcen haben kann, deutet beispielsweise ein Ergebnis der Analysen von Wieland, Metz et al.

(2002) an. Demnach haben Inhouse Call Center zwar besser gestaltete Arbeitsinhalte als externe Dienstleister, diese besitzen jedoch bessere Informations- und Kommunikationswege sowie höhere Anerkennung (i.S. eines besseren Betriebsklimas), was insgesamt zu einem besseren Gesundheitszustand der Beschäftigten externer Dienstleister führt. Offenbar sind soziale Ressourcen in Call Centern ein wichtiger Faktor, um negative Beanspruchung zu reduzieren.

Die vorliegende Untersuchung berücksichtigt die moderierende Wirkung von Ressourcen auf das Beanspruchungserleben von Beschäftigten. Je nachdem, welche Möglichkeiten den Agenten sowohl auf organisationaler als auch auf personaler Seite zur Verfügung stehen, sollten unterschiedliche Beanspruchungspotenziale für die Agenten resultieren. Die Implikationen, die sich aus dem Wirkungsgefüge organisationaler und personaler Faktoren für die Arbeitsgestaltung und das Personalmanagement in Call Centern ergeben, werden in Anlehnung an die Befunde der vorliegenden empirischen Untersuchung in Kapitel 8.1.4.1 und 8.4 ausgelotet.

4.5 Komplexität und Interaktionskontrolle – Anforderungen und Merkmale zur Klassifizierung von Call Center-Tätigkeiten

Klassifizierungen von Call Centern haben die Zielsetzung, einen gemeinsamen Bezugsrahmen zwischen den unterschiedlichen Call Center-Organisationen herzustellen, um auf diese Weise die „Call Center-Branche“ übersichtlicher und greifbarer zu machen. Die Suche nach ähnlichen Merkmalen von Call Center-Organisationen gestaltet sich bei der Vielfalt der Merkmale und Gegebenheiten jedoch schwierig. Verschiedene Autoren haben bereits den Versuch unternommen, Call Center-Typen zu bilden, die stellvertretend die spezifischen Charakteristika einer bestimmten Gruppe von Call Centern repräsentieren. So entwickelte Zinser (1999) unter Beachtung der Einflussfaktoren Umfeld, Organisation, Technik und Personal fünf verschiedene Call Center-Typen (Standard Service Center, Basic Center, High Quality Center, Premium Center und Dedicated High-End Call Center), die sich durch ihren Umfang und Qualität von Dienstleistungsangeboten unterscheiden und in Abhängigkeit davon andere Tätigkeits- bzw. Qualifikationsanforderungen an die Mitarbeiter stellen. Auch andere Autoren wie z.B. Wieland, Metz et al. (2002), Baumgartner et al. (2002), Brasse et al. (2001) und Nippa & Hachenberger (1999) schlagen verschiedene Klassifikationstypen von Call Centern vor, ohne dass man sich dabei jedoch auf eine klar umrissene und konsensfähige Klassifikation verständigen konnte. Bereits die Verständigung auf notwendige Kriterien, die zur Unterscheidung der Call Center herangezogen werden, verlief je nach Forschungsperspektive und fachlichem Hintergrund der Autoren unterschiedlich.

Aus Sicht der Arbeitspsychologie stellt die Arbeitsaufgabe bzw. Tätigkeit das zentrale Bindeglied zwischen Mensch, Technik und Organisation dar (vgl. Strohm & Ulich, 1997; Wieland, 2000). Die Arbeitsaufgabe gibt Auskunft über leistungs-, befindens- und qualifizierungsbezogene Parameter (vgl. Hacker, 1998) und ist somit ein geeignetes Kriterium zur Unterscheidung spezifischer Anforderungen und Konfigurationen im Call Center. Auf der Basis von Call Center-Tätigkeitstypen können Gestaltungs-

empfehlungen und Interventionsschwerpunkte für eine leistungs- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung im Call Center differenziert und praxisnah entwickelt werden. Eine tätigkeitsorientierte Klassifikation von Call Centern hat zudem den Vorteil, dass die Dienstleistungsorientierung – als zentrales Kernmerkmal von Call Centern – bei der Typenbildung berücksichtigt wird, indem die besonderen dienstleistungsspezifischen Anforderungen und Folgen der Tätigkeit im Call Center Eingang in die Typologie finden.

Wie die Zusammenstellung der aktuellen Forschungsergebnisse aus dem Call Center-Bereich gezeigt hat (vgl. Kap. 4.4.1 bis 4.4.5), resultieren aus dem hohen quantitativen und qualitativen Anspruch der Tätigkeit erhebliche psychische Anforderungen an die Agenten. Die Beschäftigten treten täglich mit einer großen Anzahl von Kunden in Kontakt und müssen deren Anfragen und Anliegen kompetent, freundlich und auf der Stelle bearbeiten sowie die Gesprächsverläufe für Kundenstatistiken (parallel) dokumentieren. Dies und die spontane, schwer vorhersagbare sowie inhaltlich gestraffte und standardisierte Kundenkommunikation führen zu hohen mentalen und emotionalen Anforderungen im Call Center, die je nach Aufgabeninhalten und Aufgabengestaltung variieren können.

Um eine differenzierte und realitätsnahe Klassifikation von Call Center-Tätigkeiten zu entwickeln, werden sowohl die mentalen als auch die emotionalen Anforderungen, die aus der Kundenkommunikation bzw. Interaktion erwachsen, in der Klassifikation aufgegriffen. Allerdings lassen sich die dienstleistungsspezifischen Anforderungen der Interaktion nicht „in hierarchisch organisierte, zielführende Schritte zerlegen, sondern stellen je eine spezifische Konfiguration aufeinander abgestimmter Handlungen zweier Subjekte dar“ (Nerdinger, 1994, S. 282). Die Frage ist also, wie das Merkmal der Interaktion bzw. Kundenkommunikation (bzw. die daraus resultierenden mentalen und emotionalen Anforderungen) angemessen operationalisiert und auf einem Kontinuum abgebildet werden können.

Zur Erfassung der mentalen Aufgabenanforderungen schlagen u.a. Ulich (1994) und Hacker (1998) vor, Handlungen in konkret beobachtbare Verhaltenseinheiten zu gliedern und daraus die Aufgabenanforderungen abzuleiten. Die Erfassung von Tätigkeitsanforderungen erfolgt durch das „Herausarbeiten typischer Abläufe sowie deren Gruppierung nach psychologisch relevanten Gesichtspunkten unter dem Aspekt der Regulationsvorgänge“ (Hacker, 1998, S. 76). Je mehr bewusste Regulationsvorgänge eine Tätigkeit erfordert (vgl. Kap. 4.1.2.2), desto komplexer und vollständiger ist die Tätigkeit und desto mehr mentale Tätigkeitsanforderungen hat sie. Die Komplexität bzw. Vollständigkeit einer Tätigkeit ist somit Indiz für das Ausmaß bzw. die Höhe mentaler Anforderungen.

Im Rahmen der tätigkeitsorientierten Klassifizierung von Call Centern wird das Kriterium der Komplexität somit als erste Dimension in das Klassifikationsschema aufgenommen. Eine hohe Ausprägung des Kriteriums ist mit vermehrten Tätigkeits- und Kooperationserfordernissen, Verantwortung, Denk- sowie Lernanforderungen seitens der Beschäftigten verbunden (vgl. Hacker, 1998). Eine niedrige Ausprägung geht

einher mit einem Mangel an Freiheitsgraden für eigenständiges Entscheiden, Planen und Organisieren der Tätigkeit (vgl. Kap. 4.1.2.2). Eng mit der Vollständigkeit bzw. Komplexität der Aufgabe verknüpft und daher indirekt mit dem Kriterium „Komplexität“ verbunden, ist die Periodizität, d.h. die durchschnittliche Dauer einer Arbeitseinheit. Gerade im Call Center spielt die Periodizität, d.h. die Dauer von Anrufen sowie deren Taktung, eine herausragende Rolle und ist insbesondere bei wenig komplexen Tätigkeiten stark ausgeprägt. Beides, d.h. die Komplexität und die Periodizität von Tätigkeiten wirken sich auf das Beanspruchungserleben der Call Center-Agenten aus (vgl. Scherrer, 2002a; Wieland, Metz & Richter, 2002).

Die Erfassung emotionaler Anforderungen stellt in der Arbeitspsychologie ein relativ neues Feld dar. In Anlehnung an die Ebenen der Handlungsregulation hat Scherrer (2002a) ein Modell zur Regulation emotionaler Prozesse vorgeschlagen (Abbildung 3), das auf die Bedeutung emotionaler Gedächtnisstrukturen („Soll-Werte“) bei der Steuerung und Kontrolle von Emotionen verweist. Insbesondere diese „Soll-Werte“ bzw. persönlichen, betrieblichen und gesellschaftlichen Regeln, nach denen Emotionen im Alltag (oft unbewusst) reguliert werden, sind für die Erfassung emotionaler Anforderungen interessant. Hierbei geht es vor allem um die Möglichkeiten und Spielräume, die Beschäftigten beim Ausdrücken und Erleben von Emotionen zugesprochen werden. Ist der Kundenkontakt beispielsweise stark reglementiert (immer freundlich und hilfsbereit auftreten, auch bei verärgerten Kunden), verlangt dies von den Beschäftigten eine sehr kontrollierte, bewusste Strategie der Stimmungsregulation. Haben die Beschäftigten hingegen die Möglichkeit, Verhaltensvorschriften an den eigenen Verhaltensstil anzupassen, können Prozesse der Stimmungsregulation eher automatisch ablaufen, da häufiger von einer Stimmungskongruenz auszugehen ist (vgl. Otto, 1991; Wieland-Eckelmann, 1992).

Leventhal (1984) führt in seinem Modell zur Entstehung von Emotionen diese Idee der automatischen und willentlich, zielgerichteten Emotionsregulation weiter aus, in dem er einen feed-forward-Mechanismus postuliert. Der feed-forward-Mechanismus bzw. der Comparator vergleicht die intendierten Handlungsmuster (z.B. persönliche Aufgabenziele) mit den durch die Situation geforderten Verarbeitungsvorgängen (z.B. Verhaltensvorschriften). Liegt eine Übereinstimmung beider Systeme vor („match“), werden die Handlungen scheinbar emotionslos, d.h. ohne große emotionale Anforderungen, ausgeführt. Liegt keine Übereinstimmung zwischen dem intendierten und dem unwillkürlich generierten Handlungsmuster vor („mismatch“), entstehen zusätzliche emotionale (Regulations-)Anforderungen für die Person (vgl. Abbildung 12). Ein mismatch wirkt somit handlungsstörend bzw. -unterbrechend, da von der Person zusätzliche Zeit und Energie aufgewendet werden muss, um die eigenen Emotionen an die Situation anzupassen. Zudem bedeutet ein mismatch, „dass die Realisierung intendierter Ziele und Absichten in Frage gestellt ist. Bei hohen Zieldiskrepanzen dürften negative emotionale Zustände die Folge sein“ (Wieland-Eckelmann, 1992, S. 59).

Übertragen auf die Situation im Call Center kommt der feed-forward-Mechanismus dem dienstleistungsspezifischen Mechanismus/ Merkmal der emotionalen Dissonanz

nahe (vgl. Kap. 4.4.5). Besteht eine Diskrepanz zwischen der aktuellen, intendierten Gefühlslage und den am Telefon zu zeigenden Emotionen, kommt es zum Erleben von emotionaler Dissonanz (vgl. Isic & Zapf, 2002; Zapf, 2002). Diese kann letztendlich zur Beeinträchtigung des Wohlbefindens und der Gesundheit von Beschäftigten führen (vgl. Dormann et al., 2002).

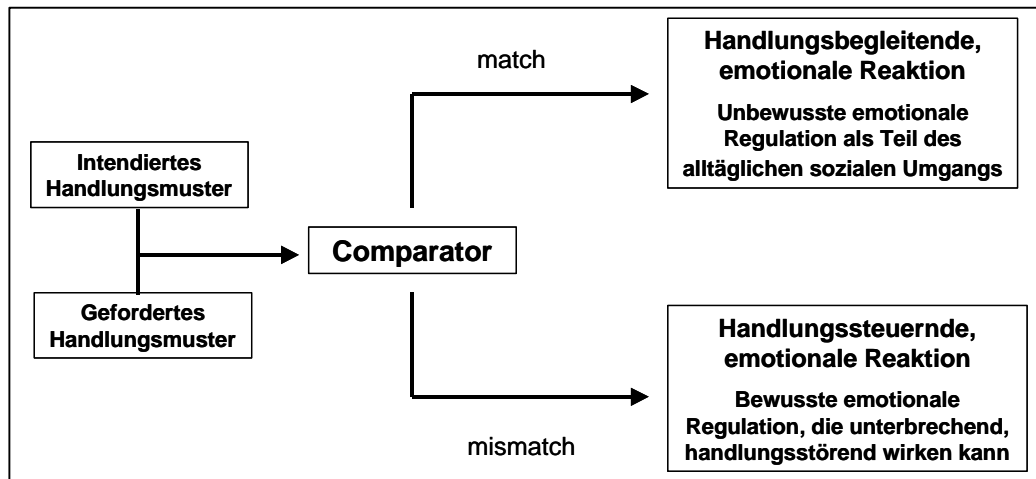


Abbildung 12: „Comparator-Modell“ (nach Leventhal, 1984; Wieland-Eckelmann, 1986; 1992).

In Anlehnung an die Überlegungen von Leventhal (1984), Otto (1991) und Scherrer (2002a) wird im Rahmen des Klassifizierungsschemas von Call Center-Tätigkeiten das Merkmal der Interaktionskontrolle zur Erfassung emotionaler Anforderungen herangezogen. Die Interaktionskontrolle, bei der die eben beschriebenen Mechanismen der emotionalen Reaktion (vgl. Leventhal, 1984) eine Rolle spielen, bezeichnet die Kompetenz oder Option, eine Interaktion nach eigenem Ermessen zu steuern bzw. zu beenden. Statt die emotionalen Anforderungen direkt zu erfassen, werden diese somit indirekt über das Merkmal der Interaktionskontrolle bzw. die Möglichkeiten zur Steuerung und Kontrolle von Interaktionen erhoben (vgl. Interaktionsspielraum: Zapf, Vogt et al., 1999; Zapf, 2002). Ähnlich wie der Handlungsspielraum bietet die Interaktionskontrolle ein Stück Regulationsmöglichkeit, d.h. Personen mit Interaktionskontrolle führen Handlungen weniger restriktiv aus und haben somit vermutlich weniger Regulationsstress (vgl. Scherrer, 2002a) bzw. „mismatch“-Erlebnisse (vgl. Leventhal, 1984).

Im Rahmen des Klassifikationsschemas wird angenommen, dass eine hohe Ausprägung auf der Dimension Interaktionskontrolle mit einem hohen Kontrollerleben seitens der Beschäftigten einher geht. Beschäftigte mit hoher Interaktionskontrolle besitzen ausreichend Spielraum, ihre Gefühle zu regulieren bzw. auf die Situation abzustimmen, so dass keine erhöhten emotionalen Anforderungen aus der Handlungsausführung resultieren. Beschäftigte mit geringer Interaktionskontrolle erleben hingegen höhere emotionale Anforderungen, da strikte Handlungsvorgaben das Emotionserleben steuern. Als Merkmale der Interaktionskontrolle im Call Center werden im Folgenden u.a. enge Skriptvorgaben, Verhaltensvorschriften (s.o.) oder Zeitvorgaben bei den Gesprächen festgelegt. So sind Telefongespräche durch Skriptvorgaben

sehr stark standardisiert und weisen geringen Spielraum auf, um auf die Kunden (sowohl sichtbar als auch intern in Form von Verarbeitung) zu reagieren.

Zur Klassifikation von Call Center-Tätigkeiten werden die Kriterien der „Komplexität“ und „Interaktionskontrolle“ miteinander kombiniert. Es ergibt sich ein Vier-Felder-Schema, welches die aufgaben- und emotionsbezogenen Anforderungen bei Dienstleistungstätigkeiten widerspiegelt (vgl. Tabelle 4).

Die vier Tätigkeitsgruppen, die sich für die Klassifikation ergeben, sind Tätigkeitsklassen, die sowohl im Inbound als auch Outbound realisiert sein können. Aufgaben mit geringerer Komplexität und geringer Interaktionskontrolle (Tätigkeitstyp I) sind beispielsweise im Bereich der Telefonauskunft oder dem Terminierungsgeschäft denkbar. Zur zweiten Tätigkeitsgruppe gehören Tätigkeiten, die wenig komplex sind, sich aber in Bezug auf ihre kommunikativen Spielräume (Interaktionskontrolle) vom ersten Tätigkeitstyp unterscheiden. Tätigkeiten vom Typ II fallen z.B. im Kundenservice oder bei Verkaufsaktionen an, wo davon auszugehen ist, dass Möglichkeiten zur Interaktion größer sind als beim Massengeschäft (s. Tätigkeitstyp I) und weniger strenge quantitative Angaben und Vorschriften existieren.

		Emotionaler/ kommunikativer Spielraum, Interaktionskontrolle	
		gering (-)	hoch (+)
Aufgaben- bezogene Komplexität (Periodizität)	-	Tätigkeitstyp I z.B. Inbound und Outbound: Terminierung, Anrufweiterleitung	Tätigkeitstyp II z.B. Inbound und Outbound: Kundenservice
	+	Tätigkeitstyp III z.B. Inbound und Outbound: aktiver Verkauf, Kundenrückgewinnung, Beschwerdemanagement, Helpline	Tätigkeitstyp IV z.B. Inbound: Telefonberatung durch Experten; Rechtsberatung

Tabelle 4: Klassifikationsschema für Call Center-Tätigkeiten.

Die anderen beiden Tätigkeitsgruppen zeichnen sich durch eine hohe Komplexität der Tätigkeiten aus. Tätigkeitstyp III lässt sich dabei von Tätigkeitstyp IV über das Ausmaß der Interaktionskontrolle abgrenzen. Komplexe Tätigkeiten mit geringer Interaktionskontrolle sind beispielsweise im Beschwerdemanagement zu finden, wo Call Center-Agenten häufig strikte Verhaltensvorschriften haben und mit bürokratischen Hindernissen leben müssen. Der letzte Tätigkeitstyp umschreibt Tätigkeiten, die vor allem bei hoch qualifizierten Call Center-Dienstleistungen, wie der Rechtsberatung oder Gesundheitsberatung durch Experten, zu finden ist.

In den beiden Tätigkeitsgruppen mit geringer Komplexität sind die Aufgaben zumeist auf ausführende, kurzzyklische Operationen reduziert. Das Vorbereiten, Planen und

Organisieren sowie die Kontrolle der Ergebnisse ist anderen Personen übertragen. Durch wenig komplexe Tätigkeiten „fehlen weitgehend Motivationsquellen als Möglichkeiten zu eigenen Zielstellungen und Entscheidungen, zur Entwicklung persönlicher Vorgehensweisen, zur Übernahme von Verantwortung und zur inhaltvollen Kooperation“ (Hacker, 1998b, S.73). Tätigkeiten mit geringer Interaktionskontrolle beinhalten hingegen die Gefahr von erhöhtem Regulations- und Interaktionsstress (vgl. Scherrer, 2002a).

Ähnlich wie in Hackers Konzept der kognitiv vollständigen Tätigkeit (1998), das für Tätigkeiten mit zusätzlichen Vorbereitungs- und Planungseinheiten eine optimalere Beanspruchung annimmt, gilt für die Interaktionsarbeit somit das Prinzip der handlungsbegleitenden emotionalen Regulation. Nur wenn die emotionale Regulation in der Mehrzahl handlungsbegleitend, d.h. nicht handlungsdominierend oder handlungsunterbrechend, abläuft, ist ein beanspruchungsoptimales Arbeiten möglich.

Der Vorteil der vorliegenden, tätigkeitsorientierten Call Center-Typologien liegt darin, dass die Tätigkeitsstruktur auch in Hinblick auf ihre Regulationserfordernisse beleuchtet wird. Während andere Typologien beispielsweise die Art der Telefonietätigkeit (Inbound – Outbound) als Hauptunterscheidungskriterium nutzen (vgl. z.B. Bittner et al., 2000; Wiencke & Koke, 1997) und in diesem Zusammenhang auf die positive Wirkung von Mischarbeit aufmerksam machen, wird dieser Weg im vorliegenden Klassifikationsschema nicht eingeschlagen. So kann nach Ergebnissen und Erfahrungen aus vergangenen Call Center-Projekten (vgl. Wieland, Metz & Richter, 2002; Timm & Wieland, 2003) Mischarbeit auch standardisiert ablaufen, nämlich dann, wenn Tätigkeitsanteile aus einfachen standardisierten Inbound- und Outbound-Aufgaben gemischt werden. Auch wenn die Aufgabe variiert, bleibt der gleiche Grad an Komplexität bzw. Interaktionskontrolle für die Agenten bestehen, d.h. trotz Durchmischung und Aufgabenwechsel steht die Standardisierung und Arbeitsteilung im Vordergrund. Mischttätigkeit ist folglich nicht gleich Mischttätigkeit. Ähnliches gilt für die Back Office-Tätigkeit. Auch hier ist das Belastungspotenzial vom Grad der Komplexität bzw. Interaktionskontrolle abhängig, allgemeine Einschätzungen sind nur wenig aussagekräftig. Das vorliegende Klassifikationsschema ist also theoretisch so angelegt, dass zwischen verschiedenen Handlungserfordernissen und Strukturen von Call Center-Tätigkeiten differenziert werden kann.

Welche unterschiedlichen Belastungs- und Beanspruchungspotenziale genau mit den einzelnen Tätigkeitstypen verbunden sind, wird in Kapitel 7.3.1.2 empirisch überprüft.

4.6 Gestaltung von Anforderungen und Ressourcen

Die Gestaltung von Anforderungen und Ressourcen gehört zu den wichtigsten Feldern der betrieblichen Gesundheitsförderung. Sie beinhaltet all solche Maßnahmen, die „explizit zum Schutz, zur Verbesserung oder zur Förderung der Gesundheit initiiert und durchgeführt werden“ (Bamberg, Ducki & Metz, 1998, S. 18). Schwerpunkt der Gestaltungsmaßnahmen kann zum einen die Qualifikation und Weiterentwicklung von Beschäftigten sein (personenbezogene Intervention), zum anderen die

Gestaltung von organisationalen Anforderungen und Ressourcen (bedingungs-/ situationsbezogene Intervention).

Dreher (2001) stellt auf einem Plenumsvortrag der Abschlusstagung „Bilanzierung Arbeitsgestaltung“ fest, dass die professionelle und bewusste Arbeits- und Prozessgestaltung in Betrieben insgesamt rückläufig ist, da immer mehr „Laien“ wie z.B. Gruppensprecher oder von Unternehmensvertretern bestimmte Mitarbeiter mit Projekten zur (gesundheitsförderlichen und humanen) Arbeitsgestaltung beauftragt werden. Um Gesundheitsprojekte bzw. die Gestaltung von Anforderungen und Ressourcen nicht konzeptlos durchzuführen oder dem Zufall zu überlassen, müssen konkrete Hinweise zu Gestaltungszielen und Interventionsschwerpunkten formuliert werden und Unternehmen zugänglich gemacht werden. Dazu gehören neben groben Leitlinien auch direkte Verweise auf sinnvolle Trainingsinhalte bzw. die Wirkung bestimmter Arbeitsanforderungen.

Im Folgenden werden Aspekte einer gesundheits- und leistungsförderlichen Arbeitsgestaltung sowie die Optionen eines effektiven Personalmanagements beschrieben, bevor in den folgenden Kapiteln die Analysemethoden, Untersuchungsergebnisse und deren Implikationen für eine humane Arbeit und Personalpolitik am Fallbeispiel Call Center diskutiert werden.

4.6.1 Gesundheits- und leistungsförderliche Arbeitsgestaltung

Gesundheits- und leistungsförderliche Arbeitsgestaltung umfasst all die Prozesse, die direkt mit der Aufgabe, der Arbeitsorganisation sowie dem System Technik verbunden sind (vgl. Ulich, 1994; 2001; Strohm & Ulich, 1997). Zentrale Frage der Arbeitsgestaltung ist, wie sich Arbeit menschengerecht und zugleich wirtschaftlich organisieren lässt. Konzepte und Kriterien zur Bewertung von Arbeits- und Organisationsstrukturen sind dabei u.a. von Rohmert (1972; 1984), Ulich (1980; 2001) und Richter & Hacker (1998; Hacker & Richter, 1980) vorgelegt worden. Grundsätzlich enthalten alle Bewertungssysteme hierarchisch geordnete Bewertungsebenen, die implizieren, „dass jeweils vor dem Fortschreiten zur nächst höheren Bewertungsebene die Mindestanforderungen der vorgeordneten, erforderlichenfalls durch Umgestaltung, als Voraussetzung erfüllt sein müssen“ (Hacker & Richter 1980, S.29). Die unterste der vier Bewertungsebenen im Modell von Hacker & Richter (1980) ist die Ausführbarkeit. Eine Tätigkeit muss demnach auf lange Sicht uneingeschränkt ausführbar sein (anthropometrische Normen). Die zweite und dritte Ebene ist die der Schädigungslosigkeit und Beeinträchtigungsfreiheit. Beide Ebenen zielen darauf ab, dass die Arbeit keine gesundheitlichen Schäden und/ oder Beeinträchtigungen bei den Beschäftigten auslösen darf. Gesundheitliche Beeinträchtigungen entstehen vor allem durch Fehlbeanspruchungen (vgl. Kap. 4.2.1). Schließlich enthält die oberste Ebene das Bewertungskriterium der Persönlichkeitsförderlichkeit. Eine Arbeit ist dann persönlichkeitsförderlich, wenn die Arbeitsinhalte und Aufgabenanforderungen die Fähigkeiten der Beschäftigten erhalten und fördern sowie deren geistige Beweglichkeit steigern. Mit der Persönlichkeitsförderlichkeit einer Aufgabe wird indirekt die Leistungsförderlichkeit einer Aufgabe angenommen, da Beschäftigte zufrieden und

motiviert ihrer Arbeitsaufgabe nachgehen. Hornberger (2001a) kritisiert an den bestehenden Bewertungssystemen, dass sie zu wenig auf die modernen, individualisierten Arbeitsbedingungen Bezug nehmen, d.h. bei der Beurteilung der Menschengerechtigkeit von Arbeit zu wenig auf „die Frage der ‚Menschengerechtigkeit für wen?‘ eingehen“ (Hornberger, 2001a, S. 389). Sie schlägt daher vor, zur Bewertung der Gesundheitsförderlichkeit neben den „klassischen“ Kriterien die Wohlbefindensförderlichkeit, Sozialverträglichkeit und individuelle Angemessenheit von Aufgaben zu bewerten. Für die vorliegende Arbeit ist insbesondere das Kriterium der individuellen Angemessenheit interessant, da es die individuellen Unterschiede bzw. Bedürfnisse und Qualifikationen von Beschäftigten betont und nicht von „einer“ generellen Wirkung von Arbeit ausgeht.

In Entsprechung der Tatsache, dass interindividuelle Differenzen zwischen Beschäftigten in der Wahrnehmung und Ausführung von Arbeit bestehen, postuliert Ulich (1978; 1990) das Prinzip der differenziellen Arbeitsgestaltung. Unter differenzieller Arbeitsgestaltung wird das gleichzeitige Angebot verschiedener Arbeitsstrukturen, aus denen die Mitarbeiter wählen können, verstanden. „In Verbindung mit der in den Leitlinien der betrieblichen Gesundheitsförderung erhobenen Forderung, Beschäftigte an der Gestaltung ihrer Arbeitssituation zu beteiligen, vermag die differentielle Arbeitsgestaltung, die salutogenen Potenziale der Arbeitstätigkeit für jeden einzelnen Beschäftigten zu erschließen. Das ist zugleich eine der Schnittstellen zwischen bedingungs- und personenbezogenen gesundheitsförderlichen Interventionen“ (Bamberg & Metz, 1998, S. 192).

Die Prinzipien und Ziele humaner Aufgabengestaltung sind auf alle Arbeitsformen, d.h. sowohl traditionelle als auch moderne Arbeitsformen, übertragbar. Wieland, Metz & Richter (2002) haben in ihrer Untersuchung Möglichkeiten einer leistungs- und gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung für den Call Center-Bereich aufgezeigt.

Tabelle 5 stellt exemplarisch die Ziele und Realisierungsmöglichkeiten für fünf zentrale Aufgabengestaltungsmerkmale dar.

Tabelle 5: Ziele und Realisierungsmöglichkeiten der humanen Aufgabengestaltung an fünf ausgewählten Aufgabengestaltungsmerkmalen (nach Ulich, 2001; 1994).

Aufgaben-gestaltungsmerkmale	Ziele/ Intention	Realisierungsmöglichkeit
Ganzheitlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Beschäftigte erkennen Bedeutung und Stellenwert ihrer Tätigkeit • Beschäftigte erhalten Rückmeldung über den eigenen Arbeitsfortschritt aus der Tätigkeit selbst 	<ul style="list-style-type: none"> • Umfassende Aufgaben mit der Möglichkeit, Ergebnisse der eigenen Tätigkeit auf Übereinstimmung mit gestellten Anforderungen zu prüfen
Anforderungsvielfalt	<ul style="list-style-type: none"> • Unterschiedliche Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten können eingesetzt werden • Einseitige Beanspruchungen können vermieden werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgaben mit planenden, ausführenden und kontrollierenden Elementen bzw. unterschiedlichen Anforderungen an Körperfunktionen und Sinnesorgane
Möglichkeiten der sozialen Interaktion	<ul style="list-style-type: none"> • Schwierigkeiten können gemeinsam bewältigt werden • Gegenseitige Unterstützung hilft, Belastungen besser zu ertragen 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgaben, deren Bewältigung Kooperation nahe legt oder voraussetzt
Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung des Selbstwertgefühls und Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung • Vermittelt die Erfahrung, nicht einfluss- und bedeutungslos zu sein 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgaben mit Dispositions- und Entscheidungsmöglichkeiten
Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Allgemeine geistige Flexibilität bleibt erhalten • Berufliche Qualifikationen werden erhalten und weiter entwickelt 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemhaltige Aufgaben, zu deren Bewältigung vorhandene Qualifikationen genutzt bzw. neue angeeignet werden müssen

Wie es Hornberger (2001a) für den Bereich der Bewertung humaner Arbeit aufgezeigt hat, sind auch die Rahmenbedingungen bei der Gestaltung menschengerechter Arbeit verschoben. Es geht nicht länger um die Kontrolle und Einhaltung von Verordnungen und Regeln, d.h. um die Korrektur von ergonomischen, physiologischen und sicherheitstechnischen Aufgabenmerkmalen, sondern darum, im Planungs- oder Entwurfsstadium von Arbeitssystemen differenzierte arbeitsgestalterische Lösungen zu realisieren, die Entwicklungspotenzial für Beschäftigte bieten (vgl. Ulich, 2001). Demzufolge wird „das Beziehungsgefüge zwischen Merkmalen der Arbeitsgestaltung, Gesundheit und Leistungsfähigkeit genutzt“ (Wieland, 2000, S. 30), um beanspruchungsoptimale Arbeitsbedingungen umzusetzen und Anforderungen so zu gestalten, dass sie als Ressource im Arbeitsprozess wahrgenommen werden können.

Konkrete Gestaltungsempfehlungen finden sich bei der Diskussion der Ergebnisse dieser Arbeit (vgl. Kap. 8.4).

4.6.2 Effektives Personalmanagement

Dem Personalmanagement kommt in Unternehmen klassischerweise die Aufgabe zu, den Faktor „Arbeit“ an die bestehenden, personenunabhängig konstruierten Arbeitsstrukturen anzupassen (Staehele, 1999). „Die einzelnen Unternehmensbereiche melden einen Personalbedarf, die Personalabteilung hat die personellen Ressourcen in der gewünschten Quantität und Qualität zur rechten Zeit und am rechten Ort bereitzustellen. Das benötigte Personal wird beschafft, ausgelesen, nach der Einstellung verwaltet und betreut; nicht (mehr) benötigtes Personal wird entlassen, verrentet, abgefunden“ (Staehele, 1999, S. 776). Diese sachbezogene, funktionelle Sichtweise des Personal (-managements) hat sich in den vergangenen Jahrzehnten jedoch stark verändert. Die Wertschätzung des Personals ist gestiegen, Beschäftigte werden als wichtigste, wertvollste und sensitivste Unternehmensressource gehandelt. Ziel des Personalmanagements ist nun, „Menschen zu überzeugen, ihre gesamten Potenziale zu mobilisieren, sie als echte Leistungspartner zu gewinnen – eben als Produktivitätsquellen im Wettbewerb“ zu nutzen (Böhm, zit. in Wunderer & Kuhn, 1995, S. 12). Unternehmerisches Denken und Handeln rückt somit in den Mittelpunkt, die Beschäftigten werden als „Intrapreneure“ gesehen, die selbständig und selbstverantwortlich Entscheidungen treffen (vgl. Kap. 2.1). Die Tatsache, dass Mitarbeiter heute als Humankapital und strategischer Erfolgsfaktor anerkannt werden, täuscht jedoch nicht darüber hinweg, dass weiterhin Abhängigkeitsverhältnisse bestehen und die Erwartung nach unternehmerischem Verhalten der Beschäftigten, bei den „normalen“ Mitarbeitern Fragen zum Kosten-Nutzen-Verhältnis weckt. Schließlich rechtfertigt die geringe finanzielle Anerkennung bzw. der Status in den meisten Fällen keinen überhöhten Einsatz für das Unternehmen. Zur Bestands- und Erfolgssicherung des Unternehmens wird daher versucht, „das Verhältnis zwischen ökonomischer Effizienz (personalwirtschaftliche Leistungs-Kosten-Relation) und sozialer Effizienz (Erfüllung der Mitarbeiterinteressen und -bedürfnisse) spannungsfrei zu gestalten“ (Wunderer & Kuhn, 1995, S. 13), d.h. eine Balance zwischen Humanität und Wirtschaftlichkeit zu finden.

Das heutige Personalmanagement versucht dementsprechend, auf die individualisierten Arbeitsbedingungen einzugehen und interindividuellen Bedürfnissen und Interessen Rechnung zu tragen. Abbildung 13 beinhaltet zentrale personalwirtschaftliche Konfliktfelder, die durch das Personalmanagement gelöst werden müssen⁴.

⁴ Mit Konfliktfeldern sind hier die gegensätzliche Interessenslage zwischen Unternehmen und Mitarbeiter sowie die interindividuell unterschiedlichen Bedürfnisse von Mitarbeitern gemeint.

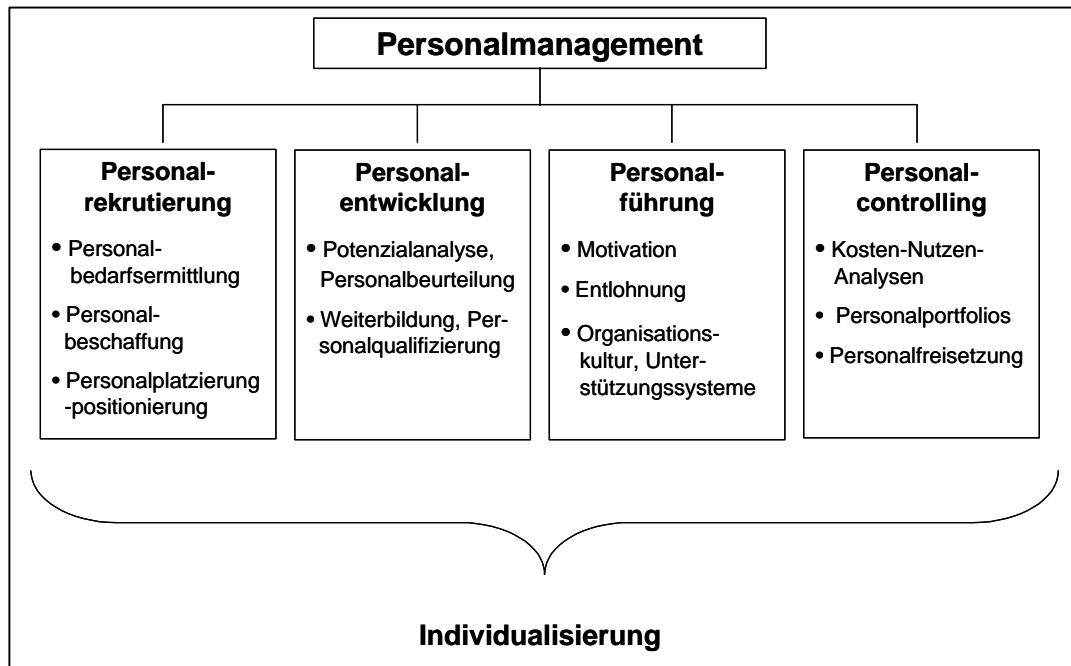


Abbildung 13: Personalwirtschaftliche Konfliktfelder (nach Staehle, 1999).

Die Frage der Leistungsperformanz durch personalwirtschaftliche Faktoren ist eng mit Fragen zur Zufriedenheit und Gesundheit von Beschäftigten verbunden. Eine hohe Arbeitsleistung ergibt sich nur, wenn Personen fähig („können“), motiviert („wollen“), berechtigt („dürfen“) und – als Folge dessen – gesund sind, eine Aufgabe auszuführen. Insofern bieten insbesondere die Personalplatzierung – als Instrument einer passgerechten Personalbesetzung – und die Personalentwicklung bzw. -führung – als Instrument zur Förderung und Entwicklung von Kompetenzen – wichtige Ansatzpunkte für ein gesundes und leistungsförderliches Arbeiten. Sind Personen beispielsweise aufgrund einer falschen Platzierung im Unternehmen permanent unterfordert, können Dequalifizierungsprozesse im Sinne der disuse-Hypothese nach Berkowitz und Green (1965) einsetzen. Auch Personalentwicklungsmaßnahmen tragen dazu bei, dass die Dequalifizierung von Beschäftigten vermieden wird, in dem Mitarbeiter durch eine zielgenaue Qualifizierung passgerecht auf die Arbeitsanforderungen vorbereitet werden.

Darüber hinaus kommt der Personalplatzierung, -entwicklung und -führung auch eine korrektive Wirkung zu. Korrelationen zwischen Arbeitsmerkmalen und Personenmerkmalen weisen darauf hin, dass Menschen mit bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen bestimmte Tätigkeiten bzw. Berufe aufsuchen (vgl. Schallberger, 1987; Hoff et al., 1985). Die Befunde werden mit Selektionsmechanismen erklärt, wonach vor allem kompetente Personen im Arbeitsleben bestehen. So konnten Wieland & Timm (2003) für den Call Center-Bereich zeigen, dass hoch belastbare Personen gut gestaltete Tätigkeiten innehaben, während wenig Belastbare dazu tendieren, Arbeitsplätze mit hohem Risiko für Fehlbeanspruchungen aufzusuchen. Um diesen

Trend, der insbesondere für wenig belastbare Personen extrem negative Konsequenzen haben kann, aufzuhalten, ist denkbar, mit Hilfe personalpolitischer Maßnahmen, wie z.B. einer gezielten Personalplatzierung, koordinierend bzw. optimierend in den Arbeitsprozess einzugreifen. Effektives Personalmanagement beschreibt daher im Folgenden alle Prozesse, die mit der gezielten Auswahl, Positionierung oder Entwicklung von Leistungs- und Gesundheitsvoraussetzungen in Hinblick auf die Anforderungen bestehender Arbeitsstrukturen befasst sind. Maßnahmen des Personalmanagements können in Kombination und Abstimmung mit Maßnahmen zur prospektiven Arbeitsgestaltung (wie z.B. der Arbeitsinhaltsgestaltung; vgl. Kap.4.6.1) weiter optimiert werden.

5 Ableitung der Fragestellungen

Ausgehend vom geschilderten theoretischen Hintergrund lassen sich für die vorliegende Arbeit drei zentrale Fragestellungen ableiten (vgl. Abbildung 14):

1. Welche Wirkung haben *arbeitsbezogene* Belastungs- und Ressourcenstrukturen auf das Beanspruchungserleben von Beschäftigten?
2. Welche Wirkung haben *personenbezogene* Belastungs- und Ressourcenstrukturen auf das Beanspruchungserleben von Beschäftigten?
3. Gibt es *Interaktionseffekte* von arbeits- und personenbezogenen Belastungs- und Ressourcenstrukturen?

Interessant ist dabei vor allem, welche Hinweise und Handlungsoptionen sich aufgrund der Beziehungen von Belastung, Ressourcen und Beanspruchung für eine gesunde und wirtschaftliche Arbeitsgestaltung und Personalpolitik im Call Center ableiten lassen.

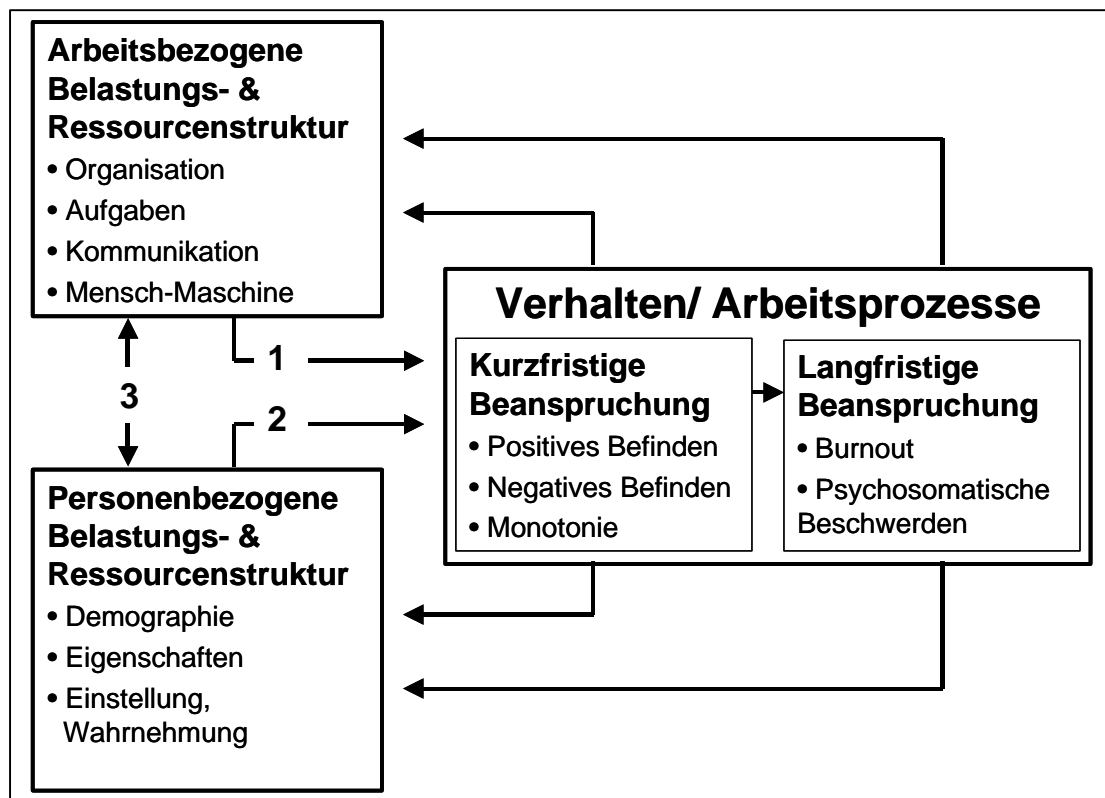


Abbildung 14: Belastungs-Ressourcen-Modell unter Hinweis auf die drei zentralen Fragestellungen.

5.1 Hypothesen zum Einfluss arbeitsbezogener Belastungen und Ressourcen

Wie im Mehrschnittstellenmodell von Wieland (2001) beschrieben (vgl. Kap. 4.2), prägen verschiedene Faktoren, wie z.B. die Aufgabe, Organisation oder Kommunikation, die Arbeit in Unternehmen. Der Einfluss dieser jeweiligen, arbeitsbezogenen Variablen wird im ersten Hypothesenkomplex überprüft. Dabei wird zwischen der Wirkung von Aufgaben, Tätigkeiten, Kommunikation und organisationalen Merkmalen getrennt.

Aufgaben und Tätigkeiten

Bei der Analyse von Aufgabenstrukturen und Tätigkeiten im Call Center werden folgende Hypothesen überprüft:

- 1.1 Die Aufgaben in Call Centern bergen ein hohes Beanspruchungspotenzial. Dies entsteht vor allem aufgrund enger Tätigkeitsspielräume und geringer Aufgabenanforderungen.
- 1.2 Je nach Ausmaß der am Arbeitsplatz vorhandenen Aufgabenmerkmale (Regulationsanforderungen bzw. -behinderungen) variiert das Beanspruchungspotenzial einer Call Center-Tätigkeit.
- 1.3 Call Center-Agenten nehmen am Arbeitsplatz nur relativ wenige organisationale Ressourcen wahr.

Neben dem Beanspruchungspotenzial „klassischer“ Aufgabengestaltungsmerkmale (vgl. Tabelle 5) werden des weiteren mit Hilfe des in Kapitel 4.5 entwickelten Klassifikationsschemas tätigkeitsbezogene, dienstleistungsspezifische Anforderungen im Call Center identifiziert und untersucht.

Die zu prüfenden Hypothesen lauten:

- 1.4 Interaktionskontrolle und Aufgabenkomplexität sind geeignete Merkmale, um Call Center-Tätigkeiten zu klassifizieren.
- 1.5 Die in der Klassifizierung unterschiedenen Tätigkeitsgruppen weisen unterschiedliche Belastungs- und Ressourcenstrukturen auf.
- 1.6 In Abhängigkeit der Tätigkeitstypen resultieren unterschiedliche Beanspruchungsmuster bei den Beschäftigten.

Kommunikation

Im Bereich kommunikationsbezogener Stressoren und Ressourcen werden sowohl externe (mit Kunden) als auch interne (mit Vorgesetzten und Kollegen) Kommunikationsprozesse untersucht.

Die zu überprüfenden Hypothesen lauten:

- 1.7 Im Call Center existieren wenig Möglichkeiten zur Kooperation bzw. zur arbeitsbezogenen Interaktion.
- 1.8 Beschäftigte mit hohen quantitativen und qualitativen Anforderungen in der Kundenkommunikation haben ein erhöhtes Risiko der Fehlbeanspruchung.
- 1.9 Die Kommunikation mit Kollegen und Vorgesetzten stellt eine wichtige soziale Ressource dar.

Organisation

Neben Aufgabenmerkmalen, Tätigkeiten und Kommunikationsprozessen werden ferner organisationale Rand- und Rahmenbedingungen im Call Center näher untersucht. Die zugrundeliegenden Hypothesen lauten:

- 1.8 Beschäftigte externer Dienstleister sind stärker fehlbeansprucht als Beschäftigte in Inhouse Centern.
- 1.9 Die Unternehmensgröße hat einen Einfluss auf das kurz- und langfristige Beanspruchungserleben von Beschäftigten.

- 1.10 Teilzeitbeschäftigte besitzen ein niedrigeres Risiko der Fehlbeanspruchung als Vollzeitbeschäftigte.
- 1.11 In Abhängigkeit der Funktion bzw. Position von Call Center-Beschäftigten variiert das Beanspruchungserleben.

5.2 Hypothesen zum Einfluss personenbezogener Belastungen und Ressourcen

Wie die ISO-Definition von Beanspruchung und verschiedene Forschungsarbeiten belegen (vgl. u.a. Wieland-Eckelmann, 1992), moderieren Personenmerkmale das Ausmaß der Beanspruchung. Anhand der vorliegenden, empirischen Daten soll im zweiten Hypothesenkomplex der Einfluss von personenbezogenen Merkmalen auf das Verhalten und die Arbeitsprozesse in Organisationen untersucht werden.

Demographie

Zunächst wird der Einfluss demographischer Variablen auf das Beanspruchungserleben von Beschäftigten untersucht. Folgende Aussagen werden überprüft:

- 2.1 Männer und Frauen werden durch die Tätigkeit im Call Center in gleicher Weise beansprucht.
- 2.2 Jüngere Call Center-Beschäftigte sind weniger fehlbeansprucht als ihre älteren Kollegen.
- 2.3 Beschäftigte mit einem höheren Bildungsabschluss können die Anforderungen in Call Centern besser bewältigen als Beschäftigte mit einem niedrigen bzw. keinem Bildungsabschluss.

Persönlichkeitsmerkmale

Bei der Analyse von Persönlichkeitsmerkmalen werden folgende Hypothesen überprüft:

- 2.4 Im Call Center arbeiten in der Mehrheit Personen mit einem flexiblen Bewältigungsstil.
- 2.5 Personenmerkmale (hier: dispositioneller Bewältigungsstil, energetische Aktiviertheit) beeinflussen das Beanspruchungserleben der Call Center-Beschäftigten.

5.3 Interaktion arbeits- und personenbezogener Belastungen und Ressourcen

Die vorliegende Arbeit geht davon aus, dass arbeits- und personenbezogene Belastungs- und Ressourcenmerkmale miteinander konfundiert sind. Für den dritten Hypothesenkomplex ergeben sich daher folgende Annahmen:

- 3.1 Regulationsbehinderungen und Stressoren korrelieren hoch mit Personenmerkmalen (im Sinne interner Ressourcen).
- 3.2 Monotonieerleben, positives und negatives Befinden werden sowohl durch arbeits- als auch personenbezogene Merkmale beeinflusst. Während Monotonie stark aufgabenbezogen ist, hängt positives und negatives Befinden vor allem mit Personenmerkmalen zusammen.
- 3.3 Burnout, der allgemeine Gesundheitszustand sowie gesundheitliche Beschwerden werden durch Aufgaben- und Personenmerkmale determiniert. Während Burnout vor allem mit Aufgabenmerkmalen zusammenhängt, sind

der allgemeine Gesundheitszustand und gesundheitliche Beschwerden stärker von der Persönlichkeit abhängig.

- 3.4 Arbeits- und personenbezogene Ressourcen besitzen eine kompensatorische Wirkung im Belastungs-Beanspruchungsprozess.
- 3.5 Beschäftigte mit stark ausgeprägten personalen Ressourcen nehmen mehr organisationale und soziale Ressourcen wahr als Personen mit geringen personalen Ressourcen.

6 Untersuchungsvorgehen

Die vorliegende Studie ist im Rahmen des Forschungsprojektes CCall⁵ entstanden. Ziel des Projektes war es, psychische Anforderungen in verschiedenen Call Centern zu erfassen und zu bewerten und aus den Befunden leistungs- und gesundheitsförderliche Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen abzuleiten. Zu diesem Zweck wurden verschiedene arbeitspsychologische Analyseverfahren in 22 Call Centern aus dem gesamten Bundesgebiet eingesetzt. Das Untersuchungsdesign sowie die verwendeten Instrumente und Verfahren werden in diesem Kapitel erläutert.

6.1 Untersuchungsablauf

Die Rekrutierung der Stichprobe sowie die Datenerhebung fanden im Rahmen des Forschungsprojektes CCall statt. Die vorliegende Stichprobe ergibt sich zum Teil aus den im Projekt erhobenen Daten, zusätzlich wurden weitere Daten von Call Centern im Rahmen von Beratungstätigkeiten gewonnen.

Der Untersuchungsablauf war bei allen teilnehmenden Call Centern standardisiert. Zu Beginn erhielten alle Beteiligten ein Informationsschreiben, in dem auf die Ziele und den Umfang der Untersuchung hingewiesen wurde. In einer ersten Untersuchungsphase – der Screeningphase – wurden Interviews mit Geschäftsführern bzw. Personalverantwortlichen der Call Center geführt, um erste Hinweise über relevante Problembereiche bzw. Schwierigkeiten in den Unternehmen zu erhalten. Damit einzelne Problemfelder sowie die daraus entstehenden Belastungen und Beanspruchungen für die Call Center-Beschäftigten detaillierter untersucht werden konnten, wurden in einer zweiten Analysephase – der vertiefenden Phase – verschiedene Arbeits- und Tätigkeitsanalyseinstrumente eingesetzt. Hierbei handelt es sich um eine umfangreiche Fragebogenbatterie, die vor allem die Arbeitsbedingungen, Belastungsfaktoren sowie erlebten Beanspruchungen von Call Center-Beschäftigten erfasst. Die Fragebogenbatterie, eine Paper-Pencil-Version, wurde von allen Mitarbeitern freiwillig am Arbeitsplatz während der Arbeitszeit ausgefüllt. Die Befragung erfolgte anonym. Zusätzlich wurden Beobachtungen und Analysen zum Tätigkeitsablauf an ausgewählten und repräsentativen Call Center-Arbeitsplätzen durchgeführt. Alle Beteiligten besaßen die Möglichkeit, am Ende der Untersuchung eine anonymisierte Rückmeldung der Unternehmensergebnisse einzusehen.

Aus den Analyseergebnissen wurden verschiedene Gestaltungsmaßnahmen abgeleitet. Die Umsetzung und Bewertung dieser Gestaltungsmaßnahmen war den Call Centern in den meisten Fällen selbst überlassen und liegt daher außerhalb des Bewertungsbereichs dieser Studie.

6.2 Untersuchungsdesign

Bei der dargestellten Untersuchung handelt es sich um eine Querschnittsanalyse. Die Verfahrensbatterie wurde der Stichprobe zu einem Messzeitpunkt vorgelegt. Die Untersuchung war in den betrieblichen Alltag von verschiedenen Call Centern einge-

⁵ CCall ist ein Projekt der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG), gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (BMA).

bettet. Es wurden ausschließlich quantitative Daten erhoben. Aus den Interviews, die zu Beginn der Untersuchungen mit Geschäftsführern bzw. Personalverantwortlichen der Call Center geführt wurden, werden in der vorliegenden Arbeit ebenfalls nur quantitative Daten verwendet (z.B. Daten zur Fluktuationsrate).

6.3 Untersuchungsinstrumente

Eine fundierte und praktikable Arbeitsanalyse muss auf gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen aufbauen. Mit der ISO-Normung 10075, Teil 1-3, sind die notwendigen Grundlagen geschaffen worden, um psychische Belastung und Beanspruchung zu messen und zu bewerten. Insbesondere der dritte Normteil (ISO/CD 10075-3: „Ergonomic principles related to mental workload – Part 3: Measurement and assessment of mental workload“) enthält Empfehlungen zur Analyse und Bewertung psychischer Belastungen. Die in der vorliegenden Untersuchung verwendeten Verfahren orientieren sich an den Ansprüchen dieser ISO-Norm. Tabelle 6 gibt einen Überblick über die eingesetzten Verfahren und ordnet diese nach den zu erfassenden Merkmalen.

Tabelle 6: Überblick über die in der Studie eingesetzten Verfahren.

Erfassung von ...	Eingesetzte Verfahren
... betrieblichen Informationen	Standardisierte Interviews mit der Geschäftsführung
... Arbeitsbelastungen	Fragebögen: SynBA-CC, SALSA (Auszug), kundenbezogene Stressoren; Beobachtungsverfahren: REBA
... internen Ressourcen	Fragebögen: GA-HA, dispositionelle Bewältigungsstile (ANS, STAI)
... externen Ressourcen	Fragebogen: SALSA (Auszug)
... kurzfristiger Beanspruchung	Fragebögen: Befindlichkeitsskala, BMS
... langfristiger Beanspruchung	Fragebögen: MBI, GHQ-12, Liste körperlicher Beschwerden

6.3.1 Methoden zur Erfassung von Arbeitsbelastungen

Zur Erfassung von Arbeitsbelastungen wurden das SynBA-Verfahren (Wieland-Eckelmann et al., 1999), Teile des SALSA-Fragebogens (Rimann und Udris, 1997; Udris & Rimann, 1999), das Instrument zur Erfassung kundenbezogener Stressoren (Dormann und Zapf, 2000) sowie das rechnergestützte Dialogverfahren zur psychologischen Bewertung von Arbeitsinhalten, REBA (Pohlandt, Richter, Jordan und Schulze, 1999), eingesetzt. Alle Instrumente werden im Folgenden beschrieben und erläutert.

6.3.1.1 Synthetische Belastungs- und Arbeitsanalyse - Call Center (SynBA-CC)

Die Synthetische Belastungs- und Arbeitsanalyse (SynBA) ist ein Verfahren zur Analyse, Beurteilung und Gestaltung psychischer Belastung und Beanspruchung am Arbeitsplatz. Das Verfahren wurde von Wieland-Eckelmann, Saßmannshausen, Rose und Schwarz entwickelt. Es stützt sich auf die Ergebnisse verschiedener Analysen und Studien, in denen die Wirkungen von Arbeitstätigkeiten erfasst und bewertet wurden (vgl. Wieland-Eckelmann et al., 1996; 1997; 1999; Wieland, 2002; Wieland, in Vorb.).

Bewertungskriterium bzw. Gestaltungsziel von Arbeitstätigkeiten ist die Beanspruchungsoptimalität, d.h. die Reduzierung negativer, dysfunktionaler Beanspruchung und Förderung positiver, funktionaler Beanspruchung (vgl. Kap. 4.2). „Dabei korrespondieren funktionale oder Nutzenaspekte eines Faktors mit einem hohen mentalen und motivationalen Anregungsgehalt, während dysfunktionale oder Kostenaspekte durch eine hohe emotionale und physische Beanspruchung gekennzeichnet sind“ (Wieland-Eckelmann et al., 1996, S. 110).

Das SynBA-Verfahren besteht aus zwei Fragebogenteilen sowie einem Auswertungsschema zur Beurteilung des Beanspruchungspotenzials von Arbeitstätigkeiten. Der erste Teil des Verfahrens erfasst Unternehmens- und Tätigkeitsbeschreibungen. In einem allgemeinen und einem branchen- bzw. tätigkeitsspezifischen Abschnitt werden die wesentlichen Rahmenbedingungen und Tätigkeiten des Untersuchungsfeldes erhoben. Für den Call Center-Bereich wurde das SynBA-Verfahren von Scherrer (2000a) modifiziert und erweitert (SynBA-CC).

Der zweite Teil des Verfahrens beinhaltet die Belastungs- und Arbeitsanalyse und erfasst die Auftretenshäufigkeit von Belastungsmerkmalen bei der Arbeit. Zu diesem Zweck werden den Beschäftigten 16 Situationsbeschreibungen vorgelegt, die sie, getrennt nach drei Schnittstellenbereichen, auf einer fünfstufigen Skala („trifft nicht zu“ bis „trifft vollständig zu“) bewerten. Die 16 Items der drei Schnittstellen, d.h. der Organisations-System-Schnittstelle (OSS), der Mensch-Maschine-Schnittstelle (MMS) und der System-Aufgaben-Schnittstelle (SAS) (vgl. Kap. 4.2, Abbildung 8), sind jeweils fünf Arbeitsgestaltungsmerkmale (Arbeitsanforderungen (A), Tätigkeitsspielraum (T), Regulationsbehinderungen (R), Leistungs- und Zeitvorgaben (L) sowie Kommunikation und Kooperation (K)) zugeordnet, für die im Auswertungsschema einzelne Kennwerte ermittelt werden.

Das Auswertungsschema zur Beurteilung des Beanspruchungspotenzials der untersuchten Arbeitsplätze beruht auf einem kompensatorischen Bewertungsmodell, d.h. die Arbeitsgestaltungsmerkmale werden stets in ihrem Wirkungszusammenhang mit anderen Merkmalen betrachtet. Hierbei werden die in der Anforderungsanalyse ermittelten Häufigkeiten von Belastungssituationen in Bezug zu den Befunden der theoretisch zugrundegelegten Wirkungsanalyse (vgl. Kap. 4.1.3) bestimmt. Insgesamt ergeben sich aus dem Verfahren neun Kennwerte: ein Gesamtkennwert (GK), drei Schnittstellenkennwerte (SAS, OSS, MSS) sowie fünf Kennwerte für die Arbeitsgestaltungsmerkmale (A, T, R, L, K).

Allen neun Kennwerten sind drei Bewertungsstufen zugeordnet, die Aufschluss über den Gestaltungsbedarf des untersuchten Arbeitsplatzes geben. Stufe 1 (grüner Bereich) impliziert keinen Gestaltungsbedarf, d.h. eine beanspruchungsoptimale Arbeitsgestaltung. Stufe 2 (gelber Bereich) steht für einen geringen Gestaltungsbedarf, d.h. eine suboptimale Arbeitsgestaltung und Stufe 3 (roter Bereich) kennzeichnet schließlich Arbeitsplätze mit einem hohen Gestaltungsbedarf, d.h. mit großem arbeitsgestalterischen Verbesserungspotenzial.

Der theoretische Hintergrund des SynBA-Verfahrens wurde bereits in Kap. 4.1.3 durch die handlungstheoretischen Überlegungen sowie Ausführungen zum Mehrkomponentenmodell näher ausgeführt. Insbesondere die Annahmen zur Anforderungs- und Wirkungsanalyse im Mehrkomponentenmodell sind zentral für die Bestimmung und Berechnung des Beanspruchungspotenzials der untersuchten Arbeitstätigkeiten (vgl. auch Rangreihe verschiedener Arbeitsgestaltungsmerkmale, Tabelle 1). Die Auswertung und Interpretation der SynBA-Ergebnisse sowie die Ableitung von Gestaltungsmaßnahmen sollte mit Hilfe geschulter Experten (z.B. Arbeitspsychologen, Arbeitswissenschaftler) erfolgen.

Obwohl beim SynBA-Verfahren Arbeitstätigkeiten und psychische Belastungsmerkmale von den betroffenen Personen selbst beurteilt werden, kann das Verfahren dennoch als semi-objektiv gelten. So liegen inzwischen genügend Hinweise dazu vor, dass die erfassten Informationen hoch mit situationsbezogenen Variablen korrelieren (vgl. Wieland, Richter & Metz, 2001). Mittels des SynBA-Verfahrens erhält man demnach empirisch abgesicherte Ergebnisse über Arbeitsbelastungen sowie daraus resultierende psychische Beanspruchungspotenziale.

Last (2000) fasst zusammen, dass SynBA „in seiner veröffentlichten Version als ein mit überschaubarem Aufwand betrieblich einzusetzendes Verfahren zur Untersuchung der „psychischen Belastung“ gemäß BildscharbV“ ist (ebd., S.266).

6.3.1.2 Salutogenetische Subjektive Arbeitsanalyse (SALSA)

Die Salutogenetische Subjektive Arbeitsanalyse (SALSA) wurde im Rahmen des Forschungsprojektes SALUTE von Rimann und Udris (1993; 1997) entwickelt. Theoretische Basis des Verfahrens bildet das Konzept der Salutogenese (Antonovsky, 1979; 1987), das nach den Ressourcen zur Aufrechterhaltung, Förderung und Wiederherstellung von Gesundheit fragt (vgl. Kap. 4.3.1). Das Verfahren SALSA erfasst die von Arbeitsplatzinhabern erlebte, redefinierte (vgl. Hacker, 1998; Udris, 1981; Hackman, 1969) Arbeitssituation, in dem es „Personen nach ihren Wahrnehmungen, Meinungen, Einstellungen und Bewertungen ihres Arbeitsplatzes befragt“ (Udris & Rimann, 1999; S. 397).

SALSA besteht insgesamt aus fünf Teilen. Es existieren ein Teil über Angaben zur Person, ein Teil über die Arbeit und den Betrieb, ein Teil zum Privat- und Freizeitbereich, ein Teil, der persönliche Einstellungen erfasst sowie ein Teil über Gesundheit und Krankheit.

Kern des Verfahrens ist der Teil zur Erfassung von Merkmalen der Arbeit und des Betriebs. Dieser Teil enthält verschiedene Skalen, die Anforderungen, Arbeitsbelastungen sowie organisationale und soziale Ressourcen erfassen.

Zur Erfassung der Arbeitsbelastungen werden folgende Skalen des SALSA-Verfahrens berücksichtigt: Ganzheitlichkeit der Aufgaben, Qualifikationsanforderungen und Verantwortung, Überforderung durch die Aufgabe (qualitativ und quantitativ), Unterforderung durch die Aufgabe (qualitativ), belastendes Sozialklima, Belastungen durch äußere Tätigkeiten. Die Skalen zur Erfassung organisationaler und sozialer Ressourcen werden in der vorliegenden Arbeit den Verfahren zur Erfassung externer Ressourcen (s.u.) zugeordnet.

Die Skalen zur Arbeitsbelastung umfassen zwischen 3 bis 10 Items; die Items können auf einer fünfstufigen Skala bewertet werden (vgl. Udris & Rimann, 1999). Die Formulierung der Items geschieht ohne direkten Subjektbezug, beinhaltet aber eine Angabe zum Belastungserlebnis (z.B. „Es gibt so viel zu tun, dass es einem über den Kopf wächst“). Die Überprüfung von Reliabilität und Validität des SALSA-Verfahrens erfolgte an einer Stichprobe von 955 Angestellten aus Dienstleistungsbetrieben sowie 700 Beschäftigten aus dem Produktionssektor. Die Reliabilitätskennwerte gelten insgesamt als zufriedenstellend, für die Skalen Anforderungen und Belastungen liegen die Koeffizienten zwischen .60 und .78. Weitere Untersuchungen zeigen, dass SALSA in der Lage ist, relevante Merkmale zwischen Tätigkeitsgruppen bzw. Tätigkeitsbedingungen zu differenzieren. Einflüsse des Geschlechts oder des Alters sind hingegen gering.

SALSA gilt eindeutig als ein personenbezogenes Verfahren, das von den Beschäftigten wahrgenommene, d.h. subjektive Arbeitsmerkmale erfasst. Tielsch (1987) bemerkt, dass eine integrative arbeitswissenschaftliche Forschung auch subjektive Aussagen von Beschäftigten berücksichtigen muss. Um Person-Umwelt-Interaktionen angemessen erfassen zu können, müssen individuelle Bewertungsprozesse als „kognitive und emotionale Stellungnahme der Person zu Bedingungen und Auswirkungen der Arbeitstätigkeit in Abhängigkeit des individuellen Erfahrungshintergrunds“ (Tielsch, 1987, S.54) ernst genommen werden und zusätzlich zu externen Kriterien der Arbeitsplatzbewertung hinzugezogen werden (vgl. auch Kap. 8.6). Die Auswirkung unterschiedlicher Wahrnehmungs- und Bewältigungsstile auf die Sichtweise des Arbeitsplatzes ist somit essentiell für die Erfassung von Arbeitsbelastungen (vgl. auch Lazarus, 1966).

6.3.1.3 Kundenbezogene Stressoren

Der Fragebogen zur Erfassung von Belastungen und Stressoren aus dem Kundenkontakt wurde von Dormann und Zapf (2000) speziell für die Dienstleistungs- und Interaktionsarbeit entwickelt. Aufgrund erhöhter Dienstleistungsansprüche müssen immer mehr Personen mit anderen in Interaktionen treten und dabei emotionale und soziale Anforderungen regulieren, so dass die Notwendigkeit der Erfassung kunden- und kommunikationsbezogener Belastungsfaktoren steigt (vgl. Zapf, 2002; Scherrer, 2002a).

Der Fragebogen setzt sich zusammen aus modifizierten Items der Sozialen Stressoren-Skala von Frese und Zapf (1987) und aus Items, die auf der Basis von Literaturrecherchen gewonnen wurden. Das Analyseinstrument umfasst insgesamt 28 Items, die aufgrund einer Faktorenanalyse vier Bereichen bzw. Skalen zugeordnet werden. Diese sind: Außergewöhnliche Anforderungen, Persönlicher Angriff, Persönliche Aversionen und Abstimmungsschwierigkeiten. Alle 28 Items werden von den Arbeitsplatzinhabern in Bezug auf die Häufigkeit oder Intensität, mit der die geschilderte Situation im Arbeitsalltag auftritt, bewertet (z.B. „Ich habe mit Kunden zu tun, die sich ohne Grund beschweren“). Die Antwortmöglichkeiten erstrecken sich über fünf Stufen von „mehrmals die Stunde“, „mehrmals pro Tag“, „mehrmals pro Woche“, „mehrmals pro Monat“ bis hin zu „selten oder nie“. Die Skalen beinhalten vier bis zu elf Items und gelten als zufriedenstellend reliabel. Ihre Zuverlässigkeit wird mit Werten zwischen .68 und .86 angegeben. Weitere Untersuchungen haben ergeben, dass insbesondere die Skalen Außergewöhnliche Anforderungen und Persönlicher Angriff relativ hoch mit emotionaler Dissonanz korrelieren (vgl. Dormann & Zapf, 2000).

6.3.1.4 Rechnergestütztes Dialogverfahren zur psychologischen Bewertung von Arbeitsinhalten (REBA)

Das rechnergestützte Dialogverfahren zur psychologischen Bewertung von Arbeitsinhalten (REBA) gehört im Gegensatz zu den bisher vorgestellten Verfahren zur Gruppe der objektiven Analyseverfahren. Das Verfahren ist, ähnlich wie das Tätigkeitsbewertungssystem (TBS) von Hacker, Fritsche, Richter und Iwanowa (1995), ein Beobachtungsverfahren, das zur Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitstätigkeiten in der Industrie entwickelt wurde. Theoretische Grundlage bildet das Konzept der psychischen Regulation von Arbeitstätigkeiten (vgl. Hacker, 1998; Richter und Hacker, 1998) (vgl. Kap. 4.1.2.2). Je nach Regulationsanforderungen bzw. Regulationsmöglichkeiten wird eine Arbeitstätigkeit in Hinblick auf ihre Wirkung für Beschäftigte beurteilt. Tätigkeiten, die ausschließlich eine Regulation auf sensorischer Ebene erfordern, werden als negativ beeinträchtigend für die Beschäftigten eingestuft. Je vollständiger die Regulationsebenen bei einer Tätigkeitsausführung in Anspruch genommen werden müssen, desto positiver wird deren Auswirkung auf die Beschäftigten prognostiziert (vgl. auch Fehlbeanspruchungsfolgen, Kap. 4.2.1).

Die Prognosen zur Wahrscheinlichkeit von tätigkeitsbedingten Fehlbeanspruchungsfolgen werden mit Hilfe von Daten aus Beobachtungen bzw. Beobachtungsinterviews berechnet. Vorgegebene Merkmalskalen des Verfahrens sorgen dafür, dass die Beobachtungsdaten von den Anwendern zielgerecht eingestuft werden können. Mittels linearer multipler Regressionsanalysen wird anschließend die Gestaltungsgüte des beobachteten Einzelarbeitsplatzes auf drei verschiedenen Niveaus ermittelt: Zum einen wird die Tätigkeit nach den Arbeitskriterien der Ausführbarkeit, Beeinträchtigungsfreiheit und Zumutbarkeit (vgl. Richter und Hacker, 1998), zum anderen nach den Fehlbeanspruchungsfolgen Ermüdung, Monotonie, Sättigung, Stress (vgl. Kap. 4.2.1) und schließlich nach 22 Einzelmerkmalen bewertet (z.B. Lernerfordernis-

se, Vorhersehbarkeit etc.). Ein umfassendes Bild über den Arbeitsplatz kann auf diese Weise mit relativ wenig Arbeitsaufwand gewonnen werden: Die Dateneingabe erfolgt software-geleitet und standardisiert, die statistische Auswertung wird automatisch ausgeführt.

Nach den bisher durchgeführten Untersuchungen kann die Güte von REBA im Wesentlichen als befriedigend gelten. Neben verschiedenen Stabilitätsprüfungen, die nur geringe Verzerrungseffekte zeigen, wurde die Verfahrensgüte mittels korrelationsstatistischer Analysen überprüft und in weiten Teilen für gut befunden. Es konnte allerdings nachgewiesen werden, dass insbesondere bei überfordernden Arbeitsstrukturen bzw. Tätigkeiten mit höheren geistigen Anforderungen die Beanspruchungsfolgen nicht befriedigend vorhergesagt werden können. Dies mag u.a. damit zusammenhängen, dass das Verfahren in seiner ursprünglichen Form für traditionelle Arbeitsplätze in der Fertigung oder fertigungsnahen Sachbearbeitung entwickelt wurde. Zur Bewertung von Büro- oder Dienstleistungstätigkeiten ist eine Modifizierung des Verfahrens scheinbar angebracht. Dennoch kommt das REBA in der vorliegenden Arbeit zum Einsatz, da ein objektives, situationsbezogenes Beobachtungsverfahren wie REBA eine sinnvolle Ergänzung zu den anderen eingesetzten Analyseinstrumenten darstellt – auch wenn es für die vorliegende Stichprobe ursprünglich nicht konzipiert wurde.

6.3.2 Methoden zur Erfassung interner, personenbezogener Ressourcen

Die Verfahren zur Erfassung interner Ressourcen werden im nächsten Abschnitt beschrieben. Hierbei handelt es sich um Fragebogeninstrumente, die Konstrukte zur energetischen Aktiviertheit vs. ängstliche Anspannung (GA-HA, Wieland-Eckelmann und Bösel, 1987; Thayer, 1967), State-Trait-Angst (STAI, Laux et al., 1981; Spielberger, 1966; 1972; 1985) und Anspruchsniveausetzung (ANS, Wieland-Eckelmann, 1986; Wieland-Eckelmann, 1992) erfassen.

6.3.2.1 Energetische Aktiviertheit – Ängstliche Anspannung (GA-HA)

Der Fragebogen Energetische Aktiviertheit – Ängstliche Anspannung (GA-HA) wurde von Wieland-Eckelmann und Bösel (1987) in Anlehnung an die Activation-Deactivation-Check-List von Thayer (1967) entwickelt. Nach Thayer (1967; 1985) spielen die beiden Aktivationsdimensionen energetische Aktiviertheit (general activation, GA-Trait) und ängstliche Anspannung (high activation/ tension arousal, HA-Trait) eine wichtige Rolle im Bewältigungsprozess, da sie als Persönlichkeitsdisposition interindividuelles Verhalten steuern bzw. Ressourcen zur Aufgabenbewältigung zur Verfügung stellen. Energetische Aktiviertheit steht dabei für eine hohe aufgabenbezogene Energiebereitstellung, ängstliche Anspannung korreliert hingegen mit Stresszuständen und geringer Belastbarkeit. „Ein habituell hohes energetisches Aktiviertheitsniveau bei gleichzeitig geringer Ausprägung der ängstlichen Anspannung kann (...) als ein effizientes Verhaltenspotenzial angesehen werden; das umgekehrte Verhältnis dieser beiden Dimensionen zueinander indiziert dagegen ein vergleichsweise weniger effizientes Verhaltenspotenzial“ (vgl. Wieland-Eckelmann, 1992, S.

73) (vgl. Abbildung 15).

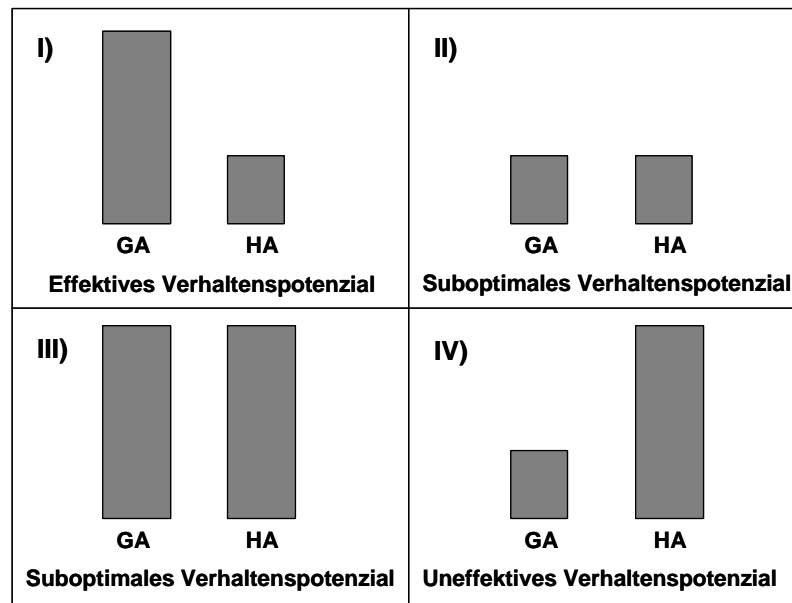


Abbildung 15: Unterschiedliche Formen der habituellen Energiebereitstellung (GA-HA).

In verschiedenen Studien konnte Wieland-Eckelmann (1992) nachweisen, dass die spezifischen Ausprägungsmuster von GA-HA mit den dispositionellen Bewältigungsstilen korrelieren. Personen mit flexiblem Bewältigungsstil besitzen in der Regel ein effektives Verhaltenspotenzial, während sensitive Bewältiger ein eher ungünstiges, d.h. ineffektives Verhaltenspotenzial aufweisen. Personen, die defensiv bewältigen, besitzen in den meisten Fällen suboptimale Verhaltenspotenziale (vgl. auch Kap. 7.4.2).

Der Fragebogen GA-HA umfasst insgesamt 20 Eigenschaftswörter, wovon zehn Items der Skala ‚energetische Aktiviertheit‘ (GA-Trait) und zehn Items der Skala ‚ängstliche Anspannung‘ (HA-Trait) angehören. Die Skalen bestehen jeweils aus zehn Eigenschaftswörtern, deren Auftreten „im Allgemeinen“ von den Arbeitsplatzinhabern auf einer vierstufigen Antwortskala eingeschätzt wird. Die Erfassung der Belastbarkeit von Personen (als interne Ressource) wird folglich über Selbstberichtsdaten erhoben. Berechnungen zur Reliabilität zeigen, dass die interne Konsistenz der HA-Skala um .80 und die der GA-Skala zwischen .87 und .88 liegt (vgl. Wieland-Eckelmann, 1992).

6.3.2.2 Dispositionelle Bewältigungsstile (DBS)

Das Instrument zur Bestimmung dispositioneller Bewältigungsstile umfasst im Kern zwei Fragebogenverfahren, das State-Trait-Angst-Inventar (STAI, Laux et al., 1981) und den Fragebogen zur habituellen Anspruchsniveausetzung (ANS, Wieland-Eckelmann, 1986; 1992). Aus der kombinierten Betrachtung der Ergebnisse beider Verfahren erfolgt die Bestimmung der dispositionellen Bewältigungsstile.

Das State-Trait-Angst-Inventar (STAI) baut auf der State-Trait-Angsttheorie von Spielberger (1966) auf, welche zwischen Eigenschafts- und Zustandsangst unterscheidet. Während Eigenschaftsangst einen relativ stabilen interindividuellen Unterschied in der Anfälligkeit für Angstreaktionen kennzeichnet, tritt Zustandsangst temporär begrenzt und mit unterschiedlicher Intensität auf. Beide Angstzustände kovariieren miteinander, d.h. die Eigenschaftsangst gilt als Maß für die Wahrscheinlichkeit, mit der die Zustandsangst bei Personen auftritt (vgl. Schwenkmezger, 1985).

Der STAI-Fragebogen beinhaltet insgesamt 20 Items, die darauf abzielen, wie Personen sich „im Allgemeinen“ fühlen. Die Items werden von den befragten Personen auf einer vierstufigen Skala bewertet.

Die Normierungsstichprobe des Verfahrens besteht aus 2385 repräsentativ ausgewählten Personen. Es gibt getrennte Normen für Altersgruppen und Männer bzw. Frauen. Die Reliabilitätskennwerte für die interne Konsistenz liegen bei über .90, für die Re-Test-Reliabilität zwischen .73 und .84 (vgl. Laux et al., 1981; Schwenkmezger, 1985).

Der Fragebogen zur habituellen Anspruchsniveausetzung (ANS) erfasst die habituelle Tendenz von Personen, unter Belastung/ Beanspruchung das Anspruchsniveau zu senken. Wie bereits in Kap. 4.1.3 beschrieben, ist die Senkung des Anspruchsniveaus unter Belastungen Teil einer kognitiven Strategie, die zur Verbesserung des Anforderungs-/ Kapazitätsverhältnisses beiträgt (vgl. externale Selbstregulation, Abbildung 6).

Wieland-Eckelmann (1992) weist darauf hin, dass die habituelle Tendenz zur Anspruchsniveausenkung eng mit der erlebten Beanspruchung zusammenhängt. Die Verfügbarkeit bzw. das Vorhandensein interner Ressourcen beeinflusst also das Beanspruchungserleben von Personen maßgeblich.

Der Fragebogen ANS umfasst insgesamt 14 Items bzw. Situationsschilderungen. Alle Items werden von den Befragten auf einer vierstufigen Skala dahingehend eingeschätzt, ob die geschilderte Situation bei ihnen zu einer Senkung der Leistungsbereitschaft führt. Eine Senkung der Leistungsbereitschaft kann z.B. bedeuten, dass in solchen Situationen weniger Aufgaben erledigt werden, als sich die Person vorgenommen hat.

Der Fragebogen zur habituellen Anspruchsniveausetzung wurde von Wieland-Eckelmann und Bösel (1987) auf Reliabilität, Itemcharakteristik und Konstrukt- sowie Kriteriumsvalidität geprüft. Je nach Stichprobe liegen die Werte für die interne Konsistenz zwischen .73 und .83. Auch die Ergebnisse zur Konstruktvalidität können als zufriedenstellend bewertet werden. Eine Faktorenanalyse über die Konstrukte Trait-Angst und Anspruchsniveausetzung bestätigte die Unabhängigkeit beider Persönlichkeitsdispositionen.

Die Diagnose der Bewältigungsstile ergibt sich aus der Kombination der Testwerte beider Verfahren. Personen mit hoher Eigenschaftsangst und niedrigem Anspruchsniveau bzw. instabiler Anspruchsniveausetzung werden als „sensitiv“ bezeichnet, Personen mit niedriger Eigenschaftsangst und niedrigem Anspruchsniveau als „de-

fensiv“. Ähnlich wie beim Konzept der Sensitizer und Represser (vgl. Byrne 1964) unterscheiden sich Personen mit sensitivem bzw. defensivem Bewältigungsstil in Hinblick auf die

- a) Richtung der Aufmerksamkeitslenkung in Stress-Situationen (Suche nach Informationen vs. keine Suche nach Informationen),
- b) Antizipation von zukünftigen Gefahren,
- c) Kontrollausübung in Stresssituationen (Planung und Festlegung des eigenen Verhaltens; direkte Aktion vs. Aktionshemmung, vgl. auch Lazarus & Launier, 1981).

Es ist davon auszugehen, dass bei Personen mit sensitivem Bewältigungsstil eine überhöhte Belastungseinschätzung (vgl. Sensitizer) besteht, da Sensitive alle verfügbaren Informationen nutzen, um sich auf potenzielle Stresssituationen vorzubereiten. Bei Personen mit defensivem Bewältigungsstil liegt stattdessen eher eine Belastungsunterschätzung (vgl. Represser) vor, d.h. Defensive vermeiden jegliche Auseinandersetzung mit Stressoren.

Wieland-Eckelmann (1992) identifiziert darüber hinaus noch einen dritten Bewältigungsstil, den nicht-ängstlichen bzw. flexiblen Bewältigungsstil. Personen mit flexiblem Bewältigungsstil weisen eine niedrige Eigenschaftsangst und hohe Anspruchsniveausetzung auf, was dazu führt, dass sie Situationsanforderungen angemessen einschätzen bzw. auf diese adäquat reagieren können. Personen mit flexiblem Bewältigungsstil gelten folglich als Personen mit dem effektivsten Verhaltenspotenzial (vgl. Abbildung 16).

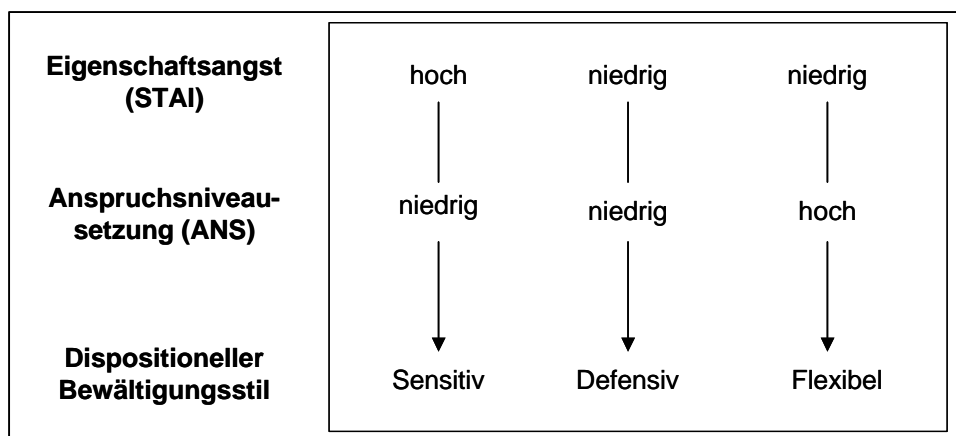


Abbildung 16: Diagnoseschema zur Ermittlung der Bewältigungsstile.

6.3.3 Methoden zur Erfassung externer, arbeitsbezogener Ressourcen

Externe Ressourcen werden in der vorliegenden Arbeit mit Hilfe des SALSA-Verfahrens (Rimann & Udris, 1997; Udris & Rimann, 1999) ermittelt. Neben Skalen zur Arbeitsbelastung (vgl. Kap. 6.3.1) beinhaltet das Fragebogenverfahren auch Skalen zur Erfassung organisationaler und sozialer Ressourcen. Organisationale Ressourcen sind dabei „alle Tätigkeitsbedingungen, betrieblichen Institutionen und Hilfsmittel, die es einer Person erleichtern können, mit den Anforderungen bei der Arbeit

zurechtzukommen und Belastungen zu bewältigen, sie zu tolerieren oder ihnen auszuweichen“ (Udris und Rimann, 1999, S. 405). Soziale Ressourcen werden hingegen über soziale Einflüsse erzeugt, d.h. entstehen durch die Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten sowie im privaten Bereich (z.B. soziale Unterstützung, Arbeitsklima).

Die Skala organisationale Ressourcen umfasst folgende Merkmalsbereiche: Aufgabenvielfalt, Qualifikationspotenzial der Arbeitstätigkeit, Tätigkeitsspielraum, Partizipationsmöglichkeiten, Persönliche Gestaltungsmöglichkeiten des Arbeitsplatzes sowie Spielraum für persönliche bzw. private Dinge während der Arbeit. Zu den sozialen Ressourcen zählen die Bereiche positives Sozialklima, mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten sowie die soziale Unterstützung im Betrieb durch Kollegen und Vorgesetzte.

Die Skalen zu organisationalen Ressourcen umfassen ein bis drei Items, die der sozialen Ressourcen drei bzw. vier Items. Alle Items werden – wie bei den Skalen zu Arbeitsbelastungen – auf einer fünfstufigen Skala bewertet („fast nie/ trifft überhaupt nicht zu“ bis „fast immer/ trifft völlig zu“). Auch die Formulierung der Items ähnelt in weiten Teilen den Items zur Arbeitsbelastung (s.o.). Die Reliabilitätskennwerte für beide Skalen liegen zwischen .50 und .85 (organisationale Ressourcen) bzw. zwischen .72 und .90 (soziale Ressourcen). Für die Skalen mit nur einem Item ist die Berechnung der Reliabilität nicht möglich.

6.3.4 Methoden zur Erfassung kurzfristiger Beanspruchung

Kurzfristige Beanspruchung wird in der vorliegenden Arbeit mit Hilfe der Befindlichkeitsskala (Wieland-Eckelmann et al., 1999; Wieland, 2002) und dem BMS-Verfahren (Plath und Richter, 1984) gemessen. Während die Befindlichkeitsskala Erlebenszustände während der Arbeit erfasst, erhebt das BMS-Inventar die kurzzeitig beeinträchtigenden Beanspruchungsfolgen Ermüdung, Monotonie, Sättigung und Stress.

6.3.4.1 Befindlichkeitsskala

Die Befindlichkeitsskala zur Erfassung emotionaler Belastung (Wieland und Scherrer, 2002a) entstammt der Validierungsversion des SynBA-Verfahrens (vgl. Wieland-Eckelmann et al., 1996) und ist somit eng mit den theoretischen Konzepten und Annahmen dieses Verfahrens verbunden (vgl. Modell der kognitiv-aktionalen Handlungs- und Selbstregulation, Kap. 4.1.3; Prinzip der Beanspruchungsoptimalität, Kap. 4.2). Bei der Konstruktion des SynBA-Verfahrens wurden zur Beurteilung der psychischen Beanspruchung die Dimensionen der mentalen, motivationalen, emotionalen und physischen Beanspruchung erfasst. Die vier Beanspruchungsdimensionen sind sowohl theoretisch als auch empirisch hinreichend abgesichert (vgl. Wieland-Eckelmann, 1992) und bilden den Ausgangspunkt der Befindlichkeitsskala.

Die Befindlichkeitsskala besteht in der Version, die für die vorliegende Arbeit eingesetzt wurde, aus 14 Items bzw. Adjektiven, die Zustände mentaler, motivationaler, emotionaler und psychischer Beanspruchung sowie zum Erleben von Monotonie, Ärger und Kontrolle beschreiben. Die Beschäftigten stufen die in Zusammenhang mit ihrer Arbeitstätigkeit erlebten Beanspruchungszustände auf einer vierstufigen Skala ein.

In Anlehnung an das Modell der Positiven und Negativen Affektivität von Watson und Tellegen (1985) sowie das Prinzip der Beanspruchungsoptimalität (vgl. Kap. 4.2) werden den Beanspruchungsdimensionen der Befindlichkeitsskala zwei Gruppen zugeordnet. Mentale und motivationale Beanspruchungszustände sowie das Erleben von Kontrolle bilden die Gruppe positiver Arbeitsbeanspruchung, emotionale und physische Beanspruchung sowie das Erleben von Ärger gehören zur Gruppe der negativen Beanspruchungszustände. Die Monotonie wird im Konzept von Wieland und Scherrer (2002a) als eigenständiges, unabhängiges Merkmal betrachtet.

Die Anlage der Befindlichkeitsskala unterscheidet sich im Vergleich zu anderen Verfahren der Beanspruchungsmessung insbesondere darin, dass das aktuelle Befinden von Personen erfasst wird, d.h. Informationen über die kognitiv-emotionale Befindlichkeit bzw. emotionale Regulation von Personen erhoben werden, die direkt mit der Aufgabenausführung verbunden sind. Damit stellt die Skala eine wichtige Ergänzung zu anderen Verfahren dar, die „typische“ Folgen von Belastung messen.

6.3.4.2 Ermüdung-Monotonie-Sättigung-Stress (BMS)

Das Fragebogenverfahren BMS wurde im Jahr 1984 von Plath und Richter für die Analyse industrieller Tätigkeiten entwickelt. Mit Hilfe des Verfahrens können die Fehlbeanspruchungsfolgen Ermüdung, Monotonie, Sättigung und Stress differenziert erhoben werden (vgl. auch Kap. 4.2.1).

Um die Fehlbeanspruchungsfolgen vor und nach der Arbeit erfassen und eventuelle Veränderungen dokumentieren zu können, füllen die Beschäftigten den BMS-Fragebogen insgesamt zwei Mal aus, einmal in den ersten und einmal in den letzten 30 Minuten der Schicht. Hierzu existieren zwei Parallelformen des Verfahrens, die „zur Absicherung einer interaktionsfreien Messwiederholung“ (Plath & Richter, 1984, S. 19) eine unterschiedliche Abfolge der gleichen bzw. ähnlichen Merkmale beinhalten. Die Autoren weisen darauf hin, dass die Ergebnisse des Testverfahrens nur in Zusammenhang mit gleichzeitig durchgeführten Tätigkeitsverlaufsanalysen interpretierbar sind und sich nur durch eine kombinierte Betrachtung beider Analyseverfahren psychologische Maßnahmen der Arbeitsgestaltung ableiten lassen.

Die zwei Parallelformen des BMS umfassen jeweils 40 Items bzw. Aussagen, die sich auf das emotionale, volitive, konzentrierte und leistungsbezogene Erleben der Beschäftigten beziehen (z.B. „Ich habe diese Arbeit momentan satt“). Die Befragten können die Items auf einer zweistufigen Ratingskala bewerten, d.h. bejahen oder ablehnen. Alle Items sind allgemeinverständlich und umgangssprachlich formuliert.

Zur Prüfung der Gütekriterien des Verfahrens wurden für die vier Skalen Koeffizienten zur Paralleltest-Reliabilität zwischen .77 und .88 ermittelt. Das Verfahren gilt damit als zuverlässig. Auch die Untersuchungen der Kriteriumsvalidität sprechen für eine befriedigende Gültigkeit des Verfahrens.

6.3.5 Methoden zur Erfassung langfristiger Beanspruchung

Zuletzt werden die Methoden zur Erfassung langfristiger Beanspruchung vorgestellt. Hierunter fallen das Burnout Inventory (Maslach, 1976; Maslach & Jackson, 1981, Maslach, 2000; Schutte et al., 2000), der General Health Questionnaire (Goldberg, 1978; 1982) sowie die Liste körperlicher Beschwerden, die in Teilen der Freiburger Beschwerdeliste entnommen wurde (Fahrenberg, 1994).

6.3.5.1 Maslach Burnout Inventory (MBI)

Das Maslach Burnout Inventory (MBI) gilt als das am häufigsten eingesetzte Verfahren zur Erfassung von Burnout. Nach dem Modell von Maslach und Jackson (1981) handelt es sich bei Burnout um ein Syndrom aus emotionaler Erschöpfung, Depersonalisation und reduzierter persönlicher Leistungsfähigkeit (vgl. auch Demerouti, 1999; Büssing, 1992). In Leiters Prozessmodell (1993) wird davon ausgegangen, dass bei der Entstehung von Burnout alle drei Dimensionen nacheinander durchlaufen werden. Dabei entsteht bei Burnout-gefährdeten Personen zunächst (1) ein Zustand emotionaler Erschöpfung, an den sich (2) eine Phase erhöhter Depersonalisation bzw. Zynismus anschließt. Zuletzt (3) kommt es bei Personen mit Burnout-Syndrom zum Erleben reduzierter Leistungsfähigkeit.

Bei der in der vorliegenden Arbeit eingesetzten MBI-Version handelt es sich um den General Survey (GS). Die oben genannten Dimensionen werden hier leicht verändert als emotionale Erschöpfung, Zynismus und reduzierte professionelle Effizienz abgefragt. Der MBI-GS enthält insgesamt 16 Items, die von den Beschäftigten auf einer sechsstufigen Skala beurteilt werden.

Die Überprüfung der internen Konsistenz der Skalen an einer Stichprobe von 9055 Personen wird von Schutte et al. (2000) mit Kennwerten zwischen .82 und .86 angegeben. Auch die Messungen zur Konstruktvalidität zeigen, dass das Verfahren in zufriedenstellender Weise zwischen Beschäftigungsgruppen differenziert (vgl. Schutte et al., 2000).

6.3.5.2 General Health Questionnaire (GHQ-12)

Der General Health Questionnaire (GHQ) ist ein Fragebogenverfahren, welches nicht-psychotische Störungen diagnostiziert. Das Verfahren existiert in verschiedenen Versionen. Die längste Version beinhaltet 60 Items, andere Versionen umfassen 30, 28 und 12 Items (vgl. Goldberg, 1972; 1978; 1982; Goldberg & Hillier, 1979). In Hinblick auf die Reliabilität und Validität schneidet der GHQ-60 im Vergleich am besten ab, alle anderen Fragebogenversionen erfüllen jedoch ebenfalls die Gütekriterien der statistischen Testtheorie. Aufgrund ihres geringen Umfangs werden der GHQ-30, GHQ-28 und GHQ-12 am häufigsten für Studien und Untersuchungen genutzt. Auch in der vorliegenden Arbeit wurden die Daten zum gesundheitlichen Befinden mit ei-

ner der Kurzversionen, dem GHQ-12, erhoben. Die Beschäftigten geben hier, wie auch bei den anderen Versionen, auf einer vierstufigen Ratingskala an, ob sie in den vergangenen Wochen gesundheitliche Beschwerden hatten. Vom Autoren Goldberg (1978) wird ausdrücklich darauf verwiesen, dass die Art und Weise der Datenerhebung keine klinischen Diagnosen zulässt, sondern lediglich ein Screening gesundheitlicher Beschwerden darstellt.

6.3.5.3 *Gesundheitliche Beschwerden*

Die Liste zur Erfassung gesundheitlicher Beschwerden ist der Freiburger Beschwerdeliste (FBL) entnommen. Die FBL (Fahrenberg, 1994) ist ein standardisierter Selbstbeurteilungsfragebogen, der Einschätzungen aller größeren körperlichen Funktionsbereiche vorsieht (z.B. Herz-Kreislauf, Motorik, Sensorik, Magen-Darm etc.). Die Originalversion des Fragebogens umfasst 80 Items, die zu zehn Skalen zusammengefasst werden.

Für die vorliegende Untersuchung wurden Items, die sich für die Analyse arbeitsbezogener Beschwerden eignen, aus der FBL ausgewählt und mit selbst konstruierten Items, die für Call Center-spezifische Tätigkeiten Relevanz besitzen, ergänzt. Die modifizierte Liste der gesundheitlichen Beschwerden umfasst 23 Items und beinhaltet nunmehr fünf Skalen, die Aussagen zu Muskel-Skelett-, Herz-Kreislauf-, Magen-Darm-, Augen- sowie unspezifischen Beschwerden enthalten. Die Häufigkeit der beschriebenen, körperlichen Beschwerden wird von den Befragten auf einer fünfstufigen Skala eingeschätzt (fast täglich, etwa 3x die Woche, etwa 2x im Monat, etwa 2x im Jahr, praktisch nie).

Da Fahrenberg (1994) in seinen Untersuchungen Zusammenhänge zwischen psychosozialen Merkmalen der Arbeit und kardiovaskulären Erkrankungen, Muskel-Skelett-Erkrankungen und klinisch relevanten Schlafstörungen nachweisen konnte, trägt die Erfassung gesundheitlicher Beschwerden in Teilen dazu bei, Hinweise auf schlecht gestaltete Arbeitsplätze zu gewinnen. Die Ableitung von Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung ist jedoch auf Grundlage der Ergebnisse der körperlichen Beschwerdeliste allein nicht möglich, sondern kann nur unter Ergänzung tätigkeits- bzw. bedingungsbezogener Analyseverfahren vorgenommen werden.

7 Ergebnisse

Im weiteren Verlauf werden die Ergebnisse der Datenerhebung vorgestellt. Dabei wird zunächst die Stichprobe genauer erläutert sowie die Reliabilitäten der eingesetzten Skalen dargestellt. Im Anschluss werden die in Kapitel 5 formulierten Hypothesen auf ihre Gültigkeit überprüft.

7.1 Stichprobe

Wie bereits oben geschildert, entstammt die vorliegende Stichprobe den Datenerhebungen aus dem Forschungsprojekt CCall. Weitere Datensätze wurden im Rahmen universitärer Beratungs- bzw. Begleitungstätigkeiten von Call Centern gewonnen. An den Untersuchungen beteiligten sich 23 Call Center mit Standorten in den Bundesländern Nordrhein-Westfalen, Sachsen, Berlin-Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern.

Insgesamt sind 1460 Datensätze von Call Center-Arbeitsplätzen in der Stichprobe enthalten. Da jedoch nicht alle Verfahren von allen befragten Beschäftigten beantwortet wurden und nur gültige Datensätze in die Berechnungen mit einfließen, variieren die jeweils gültigen Datensätze pro Verfahren und sind an entsprechender Stelle ausgewiesen.

Die vorliegende Stichprobe ist in vielen Belangen typisch für den Call Center-Markt und ähnelt in ihren Merkmalen anderen Erhebungen und Rechercheergebnissen (vgl. Benchmarking-Studie, 2001; Bittner et al., 2000; Thieme, 1999). Die Anzahl von Inhouse Call Centern (10) und externen Dienstleistern (13) ist in der Stichprobe ungefähr gleichverteilt, was sich auch in etwa in dem prozentualen Gesamtanteil der Beschäftigten von Inhouse Call Centern (40%) und externen Dienstleistern (60%) widerspiegelt. Die Projekte bzw. Tätigkeitsschwerpunkte der Call Center reichen in die unterschiedlichsten Branchen, wie z.B. Finanzen, Telekommunikation, Technik, Gesundheit und Touristik hinein. In drei der befragten Call Centern ist ein Ausbildungsabschluss in der jeweiligen Branche Voraussetzung für die Arbeit am Telefon. Es kann vorweg geschickt werden, dass sich das Serviceniveau in diesen Call Centern auf einem relativ hohen fachlichen Niveau bewegt.

Der typische Call Center-Mitarbeiter der vorliegenden Studie ist jung, weiblich und seit ca. einem halben Jahr im Call Center beschäftigt (vgl. Tabelle 7). Ähnlich wie in anderen Untersuchungen (vgl. zusammenfassend bei Bittner et al., 2000) liegt das Durchschnittsalter der Beschäftigten mit 33 Jahren im Vergleich zu traditionellen Unternehmen relativ niedrig. Der Altersschwerpunkt befindet sich mit 50,8% bei der Altersklasse der 20 bis 29-jährigen. Die jüngsten Beschäftigten der Stichprobe sind 18, die Ältesten 57 Jahre alt. 71,2% der Beschäftigten sind weiblich.

Die meisten Beschäftigten sind zum Zeitpunkt der Erhebung bis zu einem halben Jahr im Call Center beschäftigt (39,1%), 25,1% arbeiten seit einem Jahr im Teleservice. 22,2% sind zwischen einem und zwei Jahren im Call Center beschäftigt. Nur wenige Beschäftigte in der Stichprobe sind über zwei Jahre als Call Center-Agenten tätig (10,3%).

Das Ausbildungsniveau der Call Center-Beschäftigten fällt generell relativ hoch aus. 39,1% haben Abitur, 46,4% die mittlere Reife und 14,5% einen Hauptschulabschluss. Eine abgeschlossene Berufsausbildung bzw. einen (Fach-) Hochschulabschluss besitzen 66,9% bzw. 18,3% der Beschäftigten. Nur 4,5% der Angestellten haben keine Ausbildung, 10,3% befinden sich in der Ausbildung bzw. studieren.

Die größte Berufsgruppe der Befragten im Call Center ist mit 84,3% die der Call Center Agenten, 4,4% arbeiten als Teamleiter, 8,9% in der Sachbearbeitung bzw. im Back Office. 1,7% der Beschäftigten sind als Aushilfe angestellt, weitere 0,7% arbeiten als EDV-Techniker.

Tabelle 7: Stichprobenbeschreibung.

Alter	
Altersdurchschnitt	33 Jahre
Geschlecht	
Weiblich	71,2%
Männlich	28,8%
Schulabschluss	
Hauptschule, Volksschule	14,5%
Realschule	46,4%
Abitur	39,1%
Ausbildung	
Keine Berufsausbildung	4,5%
Berufsausbildung	66,9%
Fachhochschule	9,2%
Hochschule	9,1%
In der Ausbildung	10,3%
Berufsgruppen	
Call Center Agent	84,3%
Teamleiter	4,4%
Sachbearbeitung/ Back Office	8,9%
Aushilfen	1,7%
EDV-Techniker	0,7%
Beschäftigungsdauer	
bis 6 Monate	39,1%
bis 12 Monate	25,1%
bis 2 Jahre	22,2%
bis 4 Jahre	10,3%
über 4 Jahre	3,3%
Arbeitszeit	
Durchschnittliche Wochenarbeitszeit	33 Stunden
Anteil Vollzeitbeschäftigter	73,1%
Anteil Teilzeitbeschäftigter	26,9%
Tätigkeiten der Agenten (Typisierung)	
Einfach, hohe Routine	49,1%
Einfach, inkl. Beratung	35%
Komplexes Kundenmanagement	8,8%
Komplexe Beratung, Problemlösung	7,1%

Die Beschäftigten gehen zu 49,1% einfachen Tätigkeiten mit hohen Routineanteilen nach, 35% üben einfache Tätigkeiten aus, die auch Beratungsaspekte beinhalten. Im komplexen Kundenmanagement sind 8,8% der Agenten tätig, 7,1% lassen sich schließlich der komplexen Beratung und Problemlösung am Telefon zuordnen (vgl. Typisierung, Kap. 4.5).

Die Wochenarbeitszeiten der Call Center-Beschäftigten weisen einen Range von 4 bis zu 60 Stunden auf. Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit beträgt 33 Stunden. Wenngleich der größte Teil der Beschäftigten in Vollzeit arbeitet (73,1%), gibt es eine nicht unerhebliche Anzahl von Teilzeitkräften (26,9%), die 30 Stunden pro Woche und weniger im Call Center arbeiten. Wie auch in anderen Recherchen und Analysen gezeigt werden konnte (vgl. zusammenfassend Bittner et al., 2000), liegt der Frauenanteil der Teilzeitbeschäftigten mit 73,6% in der vorliegenden Stichprobe deutlich höher als bei Männern (26,4%).

Abschließend betrachtet, spiegelt sich in der vorliegenden Stichprobe die gesamte Bandbreite an Call Center-Organisationen bzw. Merkmalen und Besonderheiten des Call Center-Marktes wider. Die Daten werden daher als repräsentativ eingestuft und bilden eine solide Grundlage, um aus den folgenden Analysen und Bewertungen Schlussfolgerungen für die Arbeitsgestaltung und das Personalmanagement im Call Center ziehen zu können.

Im folgenden Kapitel werden die zentralen Befunde der Untersuchung dargestellt. Hierzu werden zunächst die Reliabilität und Validität der eingesetzten Skalen präsentiert. Es folgen die Ergebnisse zum Einfluss arbeits- und personenbezogener Belastungs- und Ressourcenstrukturen auf die Arbeitsprozesse und das Beanspruchungserleben von Beschäftigten.

7.2 Testgütekriterien

Obwohl die Mehrzahl der in der vorliegenden Arbeit eingesetzten Verfahren wissenschaftlich erprobte Arbeitsanalyseverfahren sind, soll nachfolgend kurz die testtheoretische Brauchbarkeit der Daten beleuchtet werden. Die Genauigkeit bzw. Zuverlässigkeit der erhobenen Daten wird dabei anhand von Reliabilitätsanalysen überprüft und die Gültigkeit der Messungen anhand von Validitätsberechnungen bestimmt.

7.2.1 Reliabilität der eingesetzten Verfahren

Als ein Gütekriterium der eingesetzten Verfahren wird für alle Skalen die interne Konsistenz (Cronbachs Alpha) als Reliabilitätsschätzung berechnet. Diese gibt den Grad der Messgenauigkeit der Skalen eines Instrumentes an. Die gefundenen Werte sind neben der jeweiligen Itemanzahl der Skalen, dem Mittelwert und der Standardabweichung der Items sowie der Anzahl der Fälle in Tabelle 8 bis Tabelle 12 abgebildet. Die Tabellen behandeln dabei getrennt die Skalen zur Erfassung von Arbeitsbelastungen, internen und externen Ressourcen sowie kurz- und langfristiger Beanspruchung.

Tabelle 8: Interne Konsistenz, Mittelwert und Standardabweichung der Skalen zur Erfassung von Arbeitsbelastungen.

Fragebogen/ Skala	Interne Konsistenz (a)	Mittelwert	Standardabweichung	Anzahl der Items	Anzahl der Fälle
SynBA-CC (semi-objektiv)					
Arbeitsanforderungen	.76	3,97	1,18	12	628
Tätigkeitsspielraum	.71	4,52	1,28	9	628
Regulationsbehinderungen	.87	3,29	1,11	15	626
Leistungsvorgaben	.86	3,77	1,36	6	628
Kooperation/Kommunikation	.48	3,73	1,19	6	628
Regulationsanforderungen (gesamt)	.85	4,0	1,86	33	626
SALSA (subjektiv)					
Ganzheitlichkeit der Aufgabe	.49	3,19	1,16	3	220
Qualifikationsanforderungen	.77	3,64	1,1	4	220
Überforderung	.77	2,46	0,99	6	220
Unterforderung	.66	2,92	1,08	3	220
Belastendes Sozialklima	.58	2,49	1,06	3	220
Belastendes Vorgesetztenverhalten	.83	2,48	1,05	3	220
Äußere Tätigkeitsbedingungen	.77	3,49	1,42	10	220
Kundenbezogene Stressoren (subjektiv)					
Außergewöhnliche Anforderungen	.96	2,6	1,32	11	202
Persönlicher Angriff	.97	2,47	1,44	8	202
Persönliche Aversion	.84	2,32	1,24	5	202
Abstimmungsschwierigkeiten	.90	2,21	1,24	4	202

Für alle Skalen zur Erfassung der Arbeitsbelastungen ergeben sich hinreichend zufriedenstellende Werte, da 80% der Reliabilitäts-Koeffizienten den Wert von .70 überschreiten.

Die Mittelwerte der Skalen des SynBA-CC zeigen, dass die durchschnittliche Beantwortung der Items im mittleren bis oberen Bereich liegt. Vergleiche mit anderen Stichproben zeigen, dass dies ein Spezifikum von Call Center Stichproben ist. Unter-

suchungen mit dem SynBA-Verfahren in der Industrie, Verwaltung oder Teleheimarbeit haben insgesamt niedrigere Skalenmittelwerte ergeben (vgl. Wieland 2000; Treier, 2000) (vgl. Tabelle 21).

Die Mittelwerte der Skalen des SALSA-Verfahrens liegen bei einem Range von 1 bis 5 vergleichsweise hoch. Ähnlich wie in einer Untersuchung von Baumgartner et al. (2002) in Schweizer Call Centern schätzen die Beschäftigten die Ganzheitlichkeit der Aufgabengestaltung ($M= 3,19$) sowie die Qualifikationsanforderungen am Arbeitsplatz ($M= 3,64$) relativ hoch ein. Die Mittelwerte der Skalen Unterforderung ($M= 2,92$) und Überforderung durch die Tätigkeit ($M= 2,46$), belastendes Sozialklima ($M= 2,49$), belastendes Vorgesetztenverhalten ($M= 2,48$) und äußere Tätigkeitsbedingungen ($3,49$) liegen im mittleren bis oberen Bereich. Auch in der Untersuchung von Baumgartner et al. (2002) wurden diese Dimensionen von Beschäftigten relativ hoch, d.h. kritisch, eingeschätzt und wahrgenommen.

Die Skalen des Fragebogens zur Erfassung kundenbezogener Stressoren zeigen durchgängig sehr gute interne Konsistenzen. Selbst der niedrigste Wert, der für die Skala „Persönliche Aversion“ resultiert, liegt über $\alpha= .80$.

Die Beantwortung der Items des Fragebogens liegt bei einer gegebenen Antwortmöglichkeit von 1 („mehrmals pro Stunde“) bis 5 („selten oder nie“) im mittleren Bereich, was bedeutet, dass die Probanden im Durchschnitt mehrmals in der Woche mit kundenbezogenen Stressoren konfrontiert werden.

Tabelle 9: Interne Konsistenz, Mittelwert und Standardabweichung der Skalen zur Erfassung interner Ressourcen.

Fragebogen/ Skala	Interne Konsistenz (a)	Mittelwert	Standardabweichung	Anzahl der Items	Anzahl der Fälle
GA-HA (subjektiv)					
GA	.88	3,12	0,86	10	420
HA	.86	1,95	0,8	10	420
ANS (subjektiv)					
ANS	.88	2,61	0,95	14	410
STAI (subjektiv)					
Eigenschaftsangst, Trait	.92	1,77	0,79	20	408

Tabelle 9 zeigt die Werte der Skalen zur Erfassung interner Ressourcen. Alle Skalen weisen sehr gute interne Konsistenzen auf. Insbesondere das Verfahren zur Erfassung der Zustands- und Eigenschaftsangst (STAI), das auch in der Literatur als sehr ökonomisch und messgenau gilt (vgl. Amelang & Zielinski, 1994), erzielt mit einer Konsistenz von .92 den höchsten Zuverlässigkeitswert. Im Vergleich zur Normstichprobe liegen die Item-Mittelwerte der Call Center-Agenten geringfügig niedriger als die der in der Norm getesteten Studenten (Spielberger, Gorsuch & Lushene, 1970), was auf eine relativ angstfreie Untersuchungsstichprobe hindeutet.

Die interne Konsistenz für die ANS-Skala liegt in anderen Studien zwischen $\alpha = .78$ und $.89$. Für die GA- bzw. HA-Skalen bewegen sich die Koeffizienten zwischen $\alpha = .80$ und $.87$ bzw. $\alpha = .83$ und $.88$ (vgl. Wieland, 2003; Wieland-Eckelmann, 1992). Die in der vorliegenden Stichprobe erzielten Reliabilitätskoeffizienten bewegen sich damit im oberen Bereich der bislang gemessenen Reliabilitäten, was die Messgenauigkeit der Verfahren bestätigt. Die Mittelwerte und Standardabweichungen der beiden Persönlichkeitsdispositionen unterscheiden sich im Vergleich zu einer Untersuchung an 190 Erwachsenen (Wieland-Eckelmann, 1992). In der Studie von 1992 resultierte ein ANS-Skalenmittelwert von $M = 32,19$ (hier: $M = 25,72$). Für die GA-HA-Skalen ergaben sich Skalenmittelwerte für GA von $M = 29,02$ (hier: $M = 31,23$) und für HA von $M = 21,42$ (hier: $M = 19,52$). In der vorliegenden Stichprobe haben die Personen somit eine eher geringe Leistungsbereitschaft. Gleichzeitig sind sie jedoch relativ belastbar.

Für die Skalen zur Erfassung externer Ressourcen ergeben sich ebenfalls zufriedenstellende interne Konsistenzen. 70% der Skalen weisen Reliabilitätskoeffizienten von über $.70$ auf (SALSA-Verfahrens berechnet werden, wurden im Rahmen der vorliegenden Arbeit drei weitere Skalen berechnet. Diese setzen sich aus einzelnen Skalen des SALSA zusammen und werden im Folgenden als Skala für organisationale, soziale und externe Ressourcen bezeichnet.

Die Mittelwerte der SALSA-Skalen liegen im mittleren bis oberen Bereich. Demnach bewerten die Beschäftigten die organisationalen und sozialen Ressourcen im Durchschnitt positiv. Insbesondere die Items zur Erfassung sozialer Ressourcen, d.h. soziale Unterstützung durch Vorgesetzte, Kollegen und andere ($M = 3,74$), mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten ($M = 3,56$) und positives Sozialklima ($M = 3,54$), werden positiv beantwortet. Zu ähnlichen Befunden gelangt eine Untersuchung in Schweizer Call Centern (Baumgartner et al., 2002). Auch hier bewerten die Beschäftigten die sozialen Ressourcen ($M = 3,7$ bis $M = 4$) insgesamt höher als die organisationalen Ressourcen ($M = 2,6$ bis $M = 3,3$).

Tabelle 10: Interne Konsistenz, Mittelwert und Standardabweichung der Skalen zur Erfassung externer Ressourcen.

Fragebogen/ Skala	Interne Konsistenz (a)	Mittelwert	Standardabweichung	Anzahl der Items	Anzahl der Fälle
SALSA (subjektiv)					
Organisationale Ressourcen					
Aufgabenvielfalt	.81	2,68	1,2	3	220
Qualifikationspotenzial	.57	3,21	1,17	3	220
Tätigkeitsspielraum	.68	2,63	1,23	3	220
Partizipationsmöglichkeiten	.62	2,47	1,03	3	220
Persönliche Gestaltungsmöglichkeiten	.*	2,41	1,47	1	220
Spielraum für Privates	.*	2,41	1,02	1	220
Organisationale Ressourcen (gesamt)	.82	2,67	1,17	14	220
Soziale Ressourcen					
Positives Sozialklima	.71	3,54	0,98	4	220
Mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten	.80	3,56	1,01	5	220
Soziale Unterstützung (Vorgesetzte, Kollegen)	.75	3,74	1,27	12	220
Soziale Ressourcen (gesamt)	.85	3,67	1,26	21	220
Gesamtindex					
Externe Ressourcen (gesamt)	.88	3,25	1,16	31	220

* Eine Berechnung von Cronbachs Alpha ist für diese Skalen nicht möglich, da sie jeweils aus nur einem Item bestehen.

Die Beanspruchungsdimensionen zeigen insgesamt eine befriedigende interne Konsistenz (vgl. Tabelle 11). Während die Reliabilitätskoeffizienten der einzelnen Beanspruchungsdimensionen (mentale, motivationale, emotionale, physische Beanspruchung, Ärger, Kontrollerleben) zwischen $\alpha = .36$ und $.62$ liegen, können die Konstrukte positives und negatives Befinden mit einem α von $.70$ bzw. $.69$ als zufriedenstellend messgenau eingestuft werden. Die Itemmittelwerte für das Konstrukt positives Befinden liegen mit $M = 2,7$ etwas niedriger als in einer Call Center-Untersuchung von Scherrer (2002a) ($M = 3,21$). Das negative Befinden ist in den Stichproben ähnlich hoch (hier: $M = 1,55$; Scherrer: $M = 1,57$). Anzumerken ist, dass die unterschiedlich hohe Bewertung von positivem und negativem Befinden keine vergleichenden Schlüsse auf die Auftretenshäufigkeit dieser beiden Emotionen bei den Beschäftigten zulässt. Wie immer wieder in verschiedenen Studien repliziert werden konnte

(vgl. u.a. Kälin et al., 2000), stufen Personen ihre positiven Emotionen durchgängig höher ein als die negativen Emotionen, so dass hieraus keine Rückschlüsse über das quantitative Verhältnis beider Dimensionen zueinander gezogen werden können.

Tabelle 11: Interne Konsistenz, Mittelwerte und Standardabweichung der Skalen zur Erfassung kurzfristiger Beanspruchungswirkung.

Fragebogen/ Skala	Interne Konsistenz (a)	Mittelwert	Standardabweichung	Anzahl der Items	Anzahl der Fälle
Beanspruchungsdimensionen (subjektiv)					
Positives Befinden (gesamt)	.70	2,70	0,40	6	656
Mentale Beanspruchung (men)	.65	3,56	0,69	2	656
Motivationale Beanspruchung (mot)	.40	3,18	0,73	2	656
Kontrollerleben (kon)	.36	2,59	0,82	2	656
Negatives Befinden (gesamt)	.69	1,55	0,39	6	661
Emotionale Beanspruchung (emo)	.59	1,54	1,97	2	661
Physische Beanspruchung (phy)	.62	1,76	0,74	2	661
Ärgererleben (ärg)	.60	1,34	0,57	2	661
Monotonieerleben (mono)	.*	1,53	0,71	1	661
Fragebogen/ Skala	Restest-Reliabilität	Mittelwert	Standardabweichung	Anzahl der Items	Anzahl der Fälle
BMS (subjektiv)					
Ermüdung	.83	55,42	6,23	10	235
Monotonie	.80	55,64	7,67	10	232
Sättigung	.88	54,97	7,82	10	231
Stress	.78	56,74	5,15	10	227

* Eine Berechnung von Cronbachs Alpha ist für diese Skala nicht möglich, da sie aus nur einem Item besteht.

Die Koeffizienten zur internen Konsistenz der BMS-Skalen liegen alle um $\alpha \approx .80$ und können damit als sehr zufriedenstellend bewertet werden (vgl. Tabelle 11). Die Konstrukte gelten folglich als stabil. Für eine Einordnung der durchschnittlichen Ausprägung der Call Center-Beschäftigten in den vier Skalen kann auf die Normstichprobe zurückgegriffen werden (Plath & Richter, 1984). Die von Plath & Richter (1984) angegebenen Gruppenmittelwerte liegen vergleichsweise etwas höher als die hier ermittelten Stichprobenmittelwerte, was darauf hindeutet, dass Call Center-Agenten

häufiger Monotonie, Ermüdung, Sättigung und Stress erleben als die in der Normstichprobe erfassten Berufsgruppen.

Tabelle 12: Interne Konsistenz, Mittelwerte und Standardabweichungen der Skalen zur Erfassung langfristiger Beanspruchungswirkungen.

Fragebogen/ Skala	Cronbachs Alpha (a)	Mittelwert	Standardabweichung	Anzahl der Items	Anzahl der Fälle
MBI (subjektiv)					
Emotionale Erschöpfung	.85	1,95	1,35	5	673
Zynismus	.85	1,38	1,4	5	673
Professionelle Effizienz	.94	2,19	1,88	6	673
MBI-Gesamtindex	.87	1,86	1,11	16	673
GHQ-12 (subjektiv)					
GHQ-Gesamtindex	.91	1,39	0,69	12	673
Gesundheitliche Beschwerden (subjektiv)					
Muskel-Skelett-Beschwerden	.81	2,78	1,11	4	470
Herz-Kreislauf-Beschwerden	.91	2,02	1,04	7	470
Magen-Darm-Beschwerden	.76	2,13	1,14	2	470
Augenbeschwerden	.85	2,64	0,85	3	470
Unspezifische Beschwerden	.83	2,61	1,19	7	470

Die Testung der Skalen zur Erfassung langfristiger Beanspruchungsfolgen erzielt sehr gute Reliabilitätswerte (Tabelle 12). Während die Konsistenzkoeffizienten des MBI zwischen $r = .85$ und $.94$ variieren und die Reliabilität des GHQ-12 bei $r = .91$ liegt, bewegen sich die Koeffizienten der Skalen zu gesundheitlichen Beschwerden im Bereich von $r = .76$ bis $.91$.

Die Items zur Erfassung langfristiger Beanspruchungsfolgen wurden insgesamt gesehen eher ablehnend beantwortet. Bei einer möglichen Antwortskala von 1 bis 5 des Verfahrens zur Erfassung körperlicher Beschwerden wird deutlich, dass die befragten Call Center-Beschäftigten im Durchschnitt selten an Herz-Kreislauf- und Magen-Darm-Beschwerden leiden. Häufiger kommen hingegen Muskel-Skelett-, Augen- und unspezifische Beschwerden vor. Die Betrachtung der weiteren Stichprobenmittelwerte zeigt ferner, dass weder Burnout noch die Werte zum allgemeinen Gesundheitszustand in der untersuchten Stichprobe stark ausgeprägt sind. Auf den ersten Blick verwundert dieses Ergebnis, da Call Center-Arbeitsplätze in vielen Untersuchungen als wenig beanspruchungsoptimal beschrieben werden (vgl. u.a. Wieland, Metz & Richter, 2002). Eine Betrachtung der Standardabweichungen zeigt jedoch,

dass die Beantwortung der Items eine relativ große Variationsbreite aufweist, d.h. es offensichtlich ein großes Spektrum perzipierter Beanspruchungsfolgen gibt.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Skalen zum größten Teil gute Reliabilitäten aufweisen. Die Ergebnisse zu den Skalenmittelwerten zeigen bei einigen Skalen Abweichungen von Norm- oder anderen Untersuchungsstichproben, was die Besonderheit der hier untersuchten Stichprobe unterstreicht. Offensichtlich liegen Arbeitsbelastungen und Beanspruchung höher als bei anderen Berufsgruppen, was für eine intensive Analyse und Gestaltung der Beziehung von Belastung und Beanspruchung im Call Center spricht. Für die Interpretation der Ergebnisse (vgl. Kapitel 8) wird deutlich, dass eine Verallgemeinerung der Befunde und Ableitungen auf andere Berufsgruppen nicht ratsam ist.

7.2.2 Validität der eingesetzten Verfahren

Die Validität oder Gültigkeit eines Verfahrens zählt zu den zentralen Gütekriterien psychometrischer Testtheorie. Eine hohe Validität eines Verfahrens erlaubt es, aus dem beobachteten bzw. gemessenen Verhalten in einer Testsituation auf das Verhalten außerhalb der Testsituation zu schließen (vgl. Amelang & Zielinski, 1994). Da die in dieser Arbeit eingesetzten Verfahren allesamt arbeitsanalytisch überprüfte Analyseinstrumente sind, stand die Validierung der Verfahren nicht im Mittelpunkt der Arbeit. Dennoch wurden einzelne Verfahren zur Testung herausgegriffen und mittels Faktorenanalysen konstruktvalidiert.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Faktoren die theoretisch beschriebenen Konstrukte zufriedenstellend widerspiegeln (vgl. auch Horenburg, in Vorb.). Zwar finden sich nicht für alle Verfahren exakt die Faktorenstrukturen, die theoretisch beschrieben werden; die Interpretation der Faktoren ist jedoch stets konform zu den Konzepten und Annahmen der Testverfahren möglich. Aus Übersichtlichkeitsgründen werden die Faktorenmatrizen sowie die dazugehörigen Interpretationen nur ausschnittsweise wiedergegeben.

Für die Daten der Synthetischen Beanspruchungs- und Arbeitsanalyse (SynBA-CC) ergeben sich nach Varimaxrotation fünf gut interpretierbare Faktoren (N= 626). Die Varianzaufklärung der fünf Faktoren beträgt 62,14%. In Tabelle 13 sind die Faktorladungen der jeweiligen Items gezeigt, die maximalen Ladungen sind jeweils fett gedruckt.

Tabelle 13: Varimaxrotierte Faktoren des SynBA-CC mit Faktoreninterpretation.

Nr.	Item (kurz)	Skala	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5
T2	Ablauf selbst planen	T_OSS	.77	*	*	-.12	*
T1	Selbst entscheiden	T_OSS	.74	*	*	*	*
A1	Gedächtnisanford.	A_OSS	.70	*	*	.38	*
A2	Konzentration	A_OSS	.68	*	*	.43	*
A4	Viel Wiederholung	A_OSS	*	.83	*	.16	*
A3	Viel Routine	A_OSS	*	.80	*	.13	*
T3	Wenig Spielraum	T_OSS	*	.69	.22	*	.21
R1	Wartezeiten	R_OSS	-.11	.42	.43	*	.17
R3	Gestörter Ablauf	R_OSS	.12	*	.83	*	*
R5	Umgebung schlecht	R_OSS	-.11	*	.72	.21	*
R4	Ungenauere Aufträge	R_OSS	.30	*	.64	*	*
R2	Keine Rückmeldung	R_OSS	.21	.23	.49	-.12	.32
L2	Zeitvorgaben	L_OSS	.11	.12	.13	.82	*
L1	Leistungsvorgaben	L_OSS	.14	.20	*	.80	.12
K1	Einzelarbeit	K_OSS	.13	.17	*	.29	.77
K2	Absprachen nötig	K_OSS	.49	*	*	.24	-.59
Faktoreninterpretation							
			Geistige Arbeits- anforde- rungen	Tätigkeits- spielraum	Regula- tions- behinde- rungen	Leistungs- & Zeit- vorgaben	Einzel- arbeit

* Anmerkung: Koeffizienten kleiner als .10 werden in der Tabelle nicht angezeigt.

Die Benennung der Faktoren kann in Anlehnung an die von den Autoren vorgeschlagenen Belastungsbereiche vorgenommen werden (Wieland-Eckelmann et al., 1999; Wieland, 2002; Wieland, in Vorb.). Zwar fallen auf den beiden ersten Faktoren zwei Belastungsbereiche zusammen, die Interpretation kann aber dennoch zufriedenstellend vorgenommen werden.

Auch das Verfahren zur Erfassung kundenbezogener Stressoren wurde faktorenanalytisch untersucht und theoriegeleitet nach vier Faktoren gesucht. Die Varianzaufklärung der vier varimaxrotierten Faktoren beträgt 82%. Dabei ist anzumerken, dass der größte Anteil aufgeklärter Varianz auf den ersten Faktor zurückgeht (71,08%). Dieser Faktor, der inhaltlich mit „allgemeine kundenspezifische Stressoren“ umschrieben werden kann, ist sehr dominant und zieht die meisten Items auf sich. Offenbar stellt sich die Frage, inwieweit das Verfahren geeignet ist, differenziert nach den verschiedenen Facetten kundenbezogener Stressoren zu unterscheiden. In nachfolgenden Untersuchungen sollte überprüft werden, ob die Skalen besser ausdifferenziert werden können bzw. die Items zu einem Gesamtindex „kundenbezogene Stressoren“ zusammengefasst werden sollten.

Tabelle 14 zeigt die Faktorenladungen für die Vier-Faktoren-Lösung sowie die inhaltliche Interpretation der Faktoren.

Tabelle 14: Varimaxrotierte Faktoren der Skala zur Erfassung kundenspezifischer Stressoren und Faktoreninterpretation.

Nr.	Item (Kurz)	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4
11	Im Stich lassen bei Kritik	.90	.21	.20	*
9	Gegeneinander ausspielen	.87	.23	.31	*
14	Arbeit erschweren	.83	.22	.30	.15
22	Widersprüchliche Wünsche	.81	.20	.27	.30
26	Anschreien	.80	.44	.16	.18
8	Antreiben	.80	.18	.37	.15
12	Abstimmungsschwierigkeiten	.79	.26	.36	.18
21	Könnten sie selbst machen	.79	.16	.40	.19
30	Mehreres gleichzeitig	.78	.14	.35	.24
24	Persönlicher Angriff	.76	.45	.16	.27
31	Überzogene Forderungen	.75	.18	.34	.29
20	Ohne Grund beschweren	.75	.29	.35	.19
25	Herummeckern	.75	.49	.20	.21
3	Fertig machen	.73	.55	.26	*
7	Keinen Spaß verstehen	.70	.46	.32	.15
27	Kein Benehmen	.67	.50	.27	.27
23	Kein Vertrauen	.67	.34	.23	.31
10	Fehler bei anderen suchen	.67	.36	.50	.10
4	Nur Kritik, kein Lob	.67	.51	.35	*
19	Nicht erkennen, wenn viel zu tun	.65	.33	.47	.10
1	Streiten	.61	.58	.28	-.14
6	Arbeitsrythmus unterbrechen	.60	.27	.43	.13
15	Denken, wären mehr wert	.58	.38	.51	.21
2	Unangenehme Menschen	.33	.79	.15	.15
5	Unfreundlich		.77	.27	.38
18	Schlechte Laune auslassen	.31	.62	.42	.33
17	Wünschen Sonderbehandlung	.43	.26	.73	.16
16	Besserwisser	.38	.47	.66	.27
13	Unklar, was sie wollen	.55	.21	.57	.20
29	Kein Verständnis für Regeln	.34	.35	.55	.49
28	Kunden unter Zeitdruck	.25	.29	.22	.82
Faktoreninterpretation					
		Allgemeine kundenspezifische Stressoren	Persönliche Angriffe, Aggression	Regel- und Grenzüberschreitungen	Besondere zeitliche Anforderungen

* Anmerkung: Koeffizienten kleiner als .10 werden in der Tabelle nicht angezeigt.

Bei den Verfahren zur Erfassung externer und interner Ressourcen wurden die Datensätze zum SALSA-Verfahren sowie die der GA-HA-Skala faktorenanalytisch untersucht.

Da die Faktorenstruktur des SALSA-Verfahrens relativ umfangreich ist, wird diese nur auszugsweise für den Bereich der Ressourcen vorgestellt (s. Tabelle 15). Bei der Faktorenanalyse für die Items zur Erfassung externer Ressourcen konnten an 177 Datensätzen neun Faktoren extrahiert werden. Die Varianzaufklärung beträgt für die neun Faktoren 68,96%.

Tabelle 15: Varimaxrotierte Faktoren des SALSA-Verfahrens (Ressourcen) und Faktoreninterpretation.

Nr.	Item	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5	Faktor 6	Faktor 7	Faktor 8	Faktor 9
D48	Vorgesetzter unterstützt	.86	.10	.13	*	*	*	*	.21	*
D44	VG hört sich Probleme an	.81	*	*	*	*	.12	.19	*	*
B32	VG will, dass es MA gut geht	.77	.10	.16	*	*	.20	*	*	*
B44	VG schenkt Beachtung	.75	.21	.10	*	*	.17	*	*	*
B38	Leichter Zugang zu VG	.69	-.15	.23	*	*	.13	*	-.28	.11
B17	VG hilft bei Aufgaben	.64	.16	.18	*	*	-.20	-.11	*	*
B03	VG lobt einen	.57	.11	*	.12	*	*	*	.18	-.11
B29	Abwechslungsreiche Arbeit	*	.83	.17	.11	*	.19	.11	*	*
B41	Immer das Gleiche	.11	.77	.14	*	*	.10	*	*	*
B26	Immer etwas anderes zu tun	*	.73	.14	.15	*	*	*	.20	*
B21	Neues dazu lernen	.25	.69	.13	*	*	.43	.26	-.12	.24
B15	Eigene Entscheidungen	.11	.56	*	*	.20	*	*	*	.17
D45	Kollegen hören Probleme an	.13	*	.73	*	.23	.14	*	.23	*
B45	Kollegen sind interessiert	.15	.24	.72	*	.11	*	*	*	*
D49	Kollegen unterstützen	.21	.11	.70	*	.14	*	*	.42	-.12
B37	Kollegen sind freundlich	.27	*	.66	*	*	*	-.13	-.25	*
B19	Gegenseitiges Vertrauen	.21	.23	.64	*	*	.22	*	*	.11
B43	Kollegen helfen einem	*	.31	.50	*	*	-.22	.28	-.22	*
D46	Partner hört Probleme an	*	*	*	.96	*	*	*	*	*
D42	Auf Partner verlassen	*	*	*	.95	*	*	*	*	*

Fortsetzung Tabelle 15:

Nr.	Item	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5	Faktor 6	Faktor 7	Faktor 8	Faktor 9
D50	Partner unterstützt	*	*	*	.94	.12	*	*	*	*
D47	Andere hören Probleme an	*	*	.11	*	.92	*	*	*	*
D43	Auf andere verlassen	*	.10	*	*	.90	*	*	*	*
D51	Andere unterstützen	*	*	.16	*	.86	*	*	*	*
B05	Aufgabe genau vorgeschrieben	*	.17	.20	*	*	.79	*	-.14	*
B36	Selbständig einteilen	.21	.16	*	*	.19	.75	*	.23	*
B10	Arbeitsplatz einrichten	*	.16	*	*	*	.60	.51	*	*
D41	Auf Kollegen verlassen	*	*	.56	*	*	-.16	.69	*	*
D40	Auf VG verlassen	.60	*	*	-.12	*	-.10	.60	*	*
B06	Fähigkeiten gehen verloren	.14	.44	*	-.16	*	.16	.44	-.26	*
B39	Vollendete Tatsachen	.11	*	*	*	*	*	*	.77	.14
B24	Dinge ohne Aufgabenbezug	.16	.13	.13	*	.17	*	.14	*	-.74
B13	Eigene Ideen verwirklichen	.33	.30	.11	*	.14	*	*	.16	.49
B08	Weiterentwicklung möglich	.29	.31	*	*	.18	.18	.19	.10	.48
B42	Mitreden und Mitentscheiden	.26	.28	*	*	.15	.35	*	.39	.44
Faktoreninterpretation (Soziale vs. organisationale Ressource)										
		SR 1	OR 1	SR 2	SR 3	SR 4	OR 2	SR 5	OR 3	OR 4

* **Anmerkung:** Koeffizienten kleiner als .10 werden in der Tabelle nicht angezeigt.

SR: Soziale Ressource (ausführliche Benennung, s. Text)

OR: Organisationale Ressource (ausführliche Benennung, s. Text)

Von den extrahierten Faktoren können jeweils vier dem Bereich der organisationalen und fünf dem Bereich der sozialen Ressourcen zugeordnet werden. Die Benennung der Faktoren erfolgt in enger Anlehnung an die Faktoren aus dem SALSA-Manual (Tabelle 16).

Tabelle 16: Interpretation der varimaxrotierten Faktoren des SALSA-Verfahrens (Ressourcen).

Soziale Ressourcen		Organisationale Ressourcen	
SR 1	Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte	OR 1	Abwechslungsreichtum
SR 2	Soziale Unterstützung durch Kollegen	OR 2	Handlungsspielraum
SR 3	Soziale Unterstützung durch Lebenspartner	OR 3	Entscheidungsspielraum
SR 4	Soziale Unterstützung durch andere Personen (außerhalb der Arbeit)	OR 4	Partizipationsmöglichkeiten, Qualifikationspotenzial
SR 5	Verlass auf Kollegen und Vorgesetzte, gutes Betriebsklima		

Die Faktorenanalysen zur GA-HA-Skala bilden die Skalen theoriekonform ab, weshalb die Interpretation der Skalen von Wieland-Eckelmann (1992) übernommen werden kann. Tabelle 17 beinhaltet die Faktorenladungen der einzelnen Items, die Varianzaufklärung der beiden Faktoren liegt bei 48,53%.

Tabelle 17: Varimaxrotierte Faktoren der GA-HA-Skala mit Faktoreninterpretation.

Nr.	Item	Skala	Faktor 1	Faktor 2
3	Schwungvoll	GA	.77	-.21
19	Angespornt	GA	.74	*
15	Energieelos	GA	.72	-.28
9	Energiegeladen	GA	.71	*
7	Tatkräftig	GA	.70	-.26
12	Träge	GA	.69	-.19
4	Lustlos	GA	.68	-.29
18	Schläfrig	GA	.65	-.10
2	Schlaff	GA	.61	-.30
14	Unbeschwert	HA	-.47	.46
11	Leistungsbereit	GA	.31	-.11
8	Aufgeregt	HA	*	.77
10	Nervös	HA	-.20	.72
13	Unruhig	HA	-.29	.66
5	Ruhig	HA	-.13	.63
1	Gelassen	HA	-.25	.61
16	Angespannt	HA	-.38	.58
6	Ängstlich	HA	*	.57
20	Entspannt	HA	-.48	.54
17	Gelöst	HA	-.50	.51
Faktoreninterpretation				
			Generelle Aktiviertheit (GA)	Ängstliche Anspannung (HA)

* Anmerkung: Koeffizienten kleiner als .10 werden in der Tabelle nicht angezeigt.

Bei der Faktorenanalyse über die Datensätze zur Erfassung kurzfristiger Beanspruchung bzw. zur Erfassung der Befindlichkeit konnten insgesamt fünf Faktoren extrahiert werden, die 60,64% der Gesamtvarianz aufklären (N= 605). Die Hauptlösungen wurden varimaxrotiert. Tabelle 18 zeigt die jeweiligen Faktorenladungen.

Tabelle 18: Varimaxrotierte Faktoren der Befindlichkeitsskala und Faktoreninterpretation.

Nr.	Item (Kurz)	Skala	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5
1	konzentriert	men	.71	-.05	-.01	-.04	-.08
7	aufmerksam	men	.67	-.13	-.10	.11	-.03
5	selbstsicher	kontroll	.52	.12	-.29	-.08	-.03
8	leistungsbereit	mot	.52	-.11	.02	-.04	.01
2	energiegeladen	mot	.51	.00	.10	-.15	.04
14	einflußreich	kontroll	.31	.03	.10	-.21	.13
11	aggressiv	ärger	.02	.78	.18	.13	-.01
6	zornig	ärger	-.07	.47	.19	.09	.11
13	gelangweilt	monotonie	-.22	.34	-.14	.23	.18
3	nervös	emo	-.04	.09	.72	.22	.09
12	aufgeregt	emo	.03	.23	.54	.02	.04
4	körperl. verspannt	phy	-.06	.19	.21	.69	.09
10	körperl. unwohl	phy	-.13	.24	.17	.46	.27
9	selbstvergessen	flow	.04	.09	.08	.11	.63
Faktoreninterpretation							
			Positives Befinden	Ärger/ Monotonie	Emotionale Beanspruchung	Physische Beanspruchung	Flow-Erleben

Bei der Interpretation der Faktoren wurde wieder von den höchsten Zeilenladungen ausgegangen. Es zeigt sich, dass grob zwischen positivem und negativem Befinden unterschieden werden kann. In Anlehnung an das Prinzip der Beanspruchungsoptimalität (Wieland-Eckelmann et al., 1999) spiegeln die Items zur mentalen und motivationalen Beanspruchung sowie zum Erleben von Kontrolle positives Befinden wider (Faktor 1), die Items zur emotionalen und physischen Beanspruchung sowie zum Monotonie- und Ärgererleben das negative Befinden (Faktoren 2 bis 4). Das Item zur Erfassung von Flow-Erleben nimmt eine Sonderstellung ein. Da davon auszugehen ist, dass das Flow-Item „selbstvergessen“ von vielen Probanden negativ interpretiert wurde (im Sinne von: „nicht konzentriert bei der Arbeit“), wird das Item bei den Analysen der vorliegenden Arbeit nicht weiter berücksichtigt.

Zuletzt wurden die Datensätze für die Verfahren zur Erfassung langfristiger Beanspruchungsfolgen faktorenanalytisch überprüft. Der Fokus der Untersuchungen liegt dabei auf dem Maslach Burnout Inventory (MBI) sowie der Skala zur Erfassung gesundheitlicher Beschwerden.

Der Faktorenanalyse zum MBI liegen 607 Datensätze zugrunde. Theoriegeleitet wurden drei Faktoren gesucht. Die Varianzaufklärung der drei varimaxrotierten Faktoren liegt bei 60,93%.

Tabelle 19: Varimaxrotierte Faktoren des Maslach Burnout Inventory (MBI) mit Faktoreninterpretation.

Nr.	Item (Kurz)	Skala	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
6	fühle mich ausgebrannt	Emo. Erschöpfung	.80	-.13	.10
3	morgens müde	Emo. Erschöpfung	.77	-.13	.16
2	Ende Arbeitstag verbraucht	Emo. Erschöpfung	.73	-.06	.11
4	Belastung durch tägl. Arbeit	Emo. Erschöpfung	.61	-.21	.21
1	emotional leer	Emo. Erschöpfung	.60	-.17	.39
10	bin in meiner Arbeit gut	Prof. Effizienz	-.07	.74	.00
12	nützliche Sachen vollendet	Prof. Effizienz	-.16	.70	-.20
11	fühle gut, wenn Aufg. vollendet	Prof. Effizienz	-.15	.69	-.13
16	überzeugt, effektiv zu arbeiten	Prof. Effizienz	-.15	.66	-.12
7	wirkungsvoller Beitrag	Prof. Effizienz	-.05	.56	-.24
5	Probleme effektiv lösen	Prof. Effizienz	-.05	.45	-.05
14	zynisch, ob meine Arbeit nützt	Zynismus	.30	-.22	.75
15	bezweifle Bedeutung der Arbeit	Zynismus	.32	-.26	.74
9	Begeisterung verloren	Zynismus	.60	-.23	.52
8	weniger Interesse als zu Beginn	Zynismus	.55	-.21	.50
13	Arbeit erledigen, in Ruhe lassen	Zynismus	.42	.01	.26
Faktoreninterpretation					
			Emotionale Erschöpfung	Professionelle Effizienz	Zynismus/Resignation

Die extrahierten Faktoren spiegeln die Faktorenstruktur der im Handbuch von Maslach und Jackson (1981) beschriebenen Skalen gut wider (Tabelle 19). Insbesondere die beiden Faktoren emotionale Erschöpfung und professionelle Effizienz lassen sich sehr gut replizieren. Beim dritten Faktor (Zynismus-Skala) laden drei Items leicht auf dem ersten Faktor. Horenburg (in Vorb.) schlägt aus diesem Grund vor, die ursprüngliche Benennung der Skala nicht zu übernehmen, sondern die Skala in „Resignation“ umzubenennen.

Die faktorenanalytischen Berechnungen zur Skala zur Erfassung gesundheitlicher Beschwerden wurden an 451 Datensätzen vorgenommen. Die Ergebnisse zeigen, dass eine Zuordnung der Items zu den theoretisch angenommenen Skalen nicht durchgängig möglich ist (Tabelle 20). Insbesondere auf dem ersten Faktor laden viele Items hoch, was womöglich dafür spricht, dass mittels des eingesetzten Verfahrens nicht eindeutig zwischen den unterschiedlichen Facetten psychosomatischer Beschwerden differenziert werden kann.

Tabelle 20: Varimaxrotierte Faktoren der Skala zur Erfassung gesundheitlicher Beschwerden und Faktoreninterpretation.

Nr.	Item (kurz)	Skala	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5
22	Nervosität	Unspezifisch	.78	*	*	*	*
10	Konzentrationsstörung	Unspezifisch	.73	.10	*	*	*
16	Durchblutungsstörung	Herz-Kreislauf	.72	*	*	.17	*
14	Gelenkschmerzen	Muskel-Skelett	.67	.10	*	.16	*
3	Empfindlicher Magen	Magen-Darm	.65	*	*	*	*
6	Schnell müde	Unspezifisch	.62	*	*	.18	.24
1	Kopfschmerzen	Unspezifisch	.55	*	*	.13	.33
9	Schulterschmerzen	Muskel-Skelett	.54	*	*	.47	.20
8	Nackenschmerzen	Muskel-Skelett	.54	*	-.11	.48	.23
4	Schwindelgefühle	Herz-Kreislauf	.22	*	*	*	*
23	Schweißausbrüche	Unspezifisch	.19	*	*	*	*
21	Allergische Reaktion	Herz-Kreislauf	.13	*	*	*	*
15	Atemnot	Herz-Kreislauf	.11	.95	*	*	*
13	Müde & zerschlagen	Unspezifisch	.11	.94	*	*	*
17	Muskelkrämpfe	Herz-Kreislauf	*	.81	*	*	*
11	Schlafstörungen	Unspezifisch	*	.72	*	*	*
7	Herzschmerzen	Herz-Kreislauf	*	*	.99	*	*
12	Übelkeit	Magen-Darm	*	*	.99	*	*
20	Lichtempfindl. Augen	Augenbeschwerden	*	*	*	.81	*
18	Augenrötung	Augenbeschwerden	*	*	*	.80	*
19	Augenschmerzen	Augenbeschwerden	*	*	*	.15	*
5	Rückenschmerzen	Muskel-Skelett	*	*	*	*	.83
2	Herzklopfen	Herz-Kreislauf	*	*	*	*	.82
Faktoreninterpretation							
			Allgemeine Beschwerden	Allgemeine Erschöpfung	Herz-Kreislauf	Augenbeschwerden	Anspannung, Verkrampfung

Anmerkung: Koeffizienten kleiner als .10 werden in der Tabelle nicht angezeigt.

Inhaltlich kann der erste Faktor, der 20,81% der Varianz aufklärt, als „Allgemeine Beschwerden“ interpretiert werden. Gemäß der Faktorenladungen werden die anderen Faktoren „Allgemeine Erschöpftheit“, „Herz-Kreislauf-Beschwerden“, „Augenbeschwerden“ und „Muskel-Skelett-Beschwerden“ benannt. Die Varianzaufklärung der fünf varimaxrotierten Faktoren beträgt 54,27%.

7.3 Arbeitsbezogene Belastungs- und Ressourcenstrukturen im Call Center

Das in Kapitel 4.3.2 vorgestellte Belastungs-Ressourcen-Modell (s. Abbildung 17) geht davon aus, dass sowohl arbeitsbezogene als auch personenbezogene Belastungs- und Ressourcenstrukturen das Verhalten und die Arbeitsprozesse in Organisationen prägen.

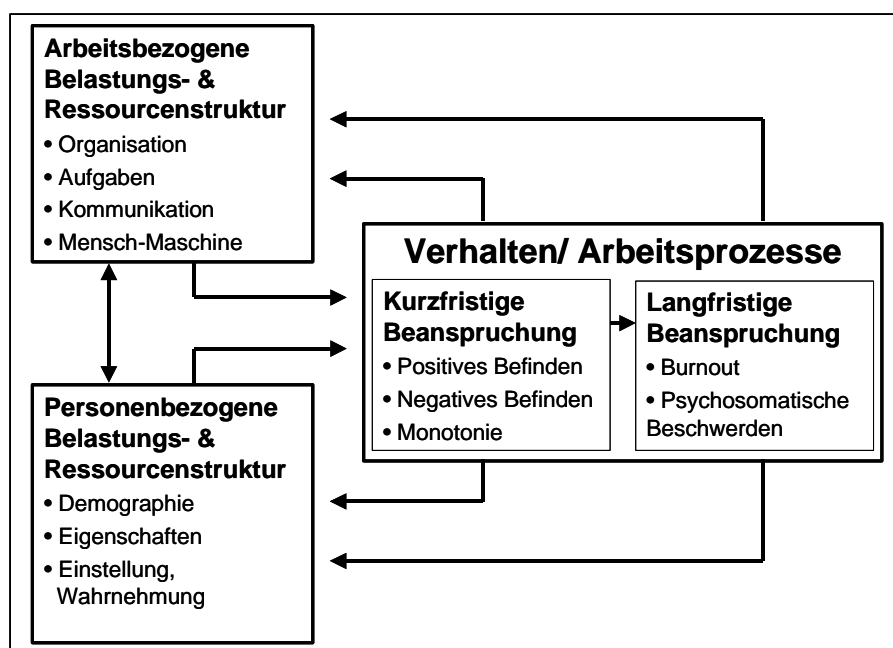


Abbildung 17: Belastungs-Ressourcen-Modell.

Im nachfolgenden Abschnitt werden die arbeitsbezogenen Belastungs- und Ressourcenstrukturen im Call Center beschrieben und deren Wirkung auf das Verhalten von Beschäftigten untersucht.

Dabei werden zunächst Aufgabenmerkmale und Tätigkeiten im Call Center näher analysiert. Es folgen die Beschreibungen von Kommunikationsprozessen und organisationalen Rahmenbedingungen. Die Analyse der Mensch-Maschine-Schnittstelle, wie oben im Modell aufgeführt, entfällt; einzelne Aspekte hierzu werden aus Aufgabenperspektive beleuchtet.

Grundlage für die Untersuchung arbeitsbezogener Belastungs- und Ressourcenstrukturen bilden Daten subjektiver, semi-objektiver und objektiver Arbeitsanalyseverfahren (vgl. auch Kap. 6.3).

7.3.1 Aufgaben und Tätigkeiten im Call Center

Die Analyse von Aufgabenmerkmalen und Tätigkeiten im Call Center umfasst zwei Teile. Im ersten Abschnitt werden Aufgabengestaltungsmerkmale in Call Centern

beschrieben und auf ihr Beanspruchungspotenzial hin bewertet. Darüber hinaus wird überprüft, inwieweit aufgabenbezogene Belastungen und Ressourcen das Beanspruchungserleben von Beschäftigten beeinflussen.

Im zweiten Abschnitt werden ausgehend vom in Kapitel 4.5 entwickelten Klassifikationsschema für Call Center-Tätigkeiten (Interaktionskontrolle x Aufgabenkomplexität) Call Center-Arbeitsplätze einer bestimmten Typisierungskategorie zugeordnet. Dabei wird analysiert, inwieweit die Typisierung aussagekräftig zwischen verschiedenen Call Center-Tätigkeiten differenziert und Hinweise auf unterschiedliche Beanspruchungspotenziale zulässt.

7.3.1.1 Analyse von Aufgabenmerkmalen im Call Center

Die Operationalisierung von Aufgabengestaltungsmerkmale erfolgt im weiteren Verlauf über drei verschiedene Analyseverfahren. Das SynBA-CC ist ein semi-objektives Verfahren, welches psychische Belastung und Beanspruchung am Arbeitsplatz analysiert und bewertet. Das SALSA-Verfahren ist ein subjektives Fragebogenverfahren, das Personen nach ihren Wahrnehmungen und Einschätzungen des Arbeitsplatzes fragt. Das REBA-Verfahren setzt als objektives Beobachtungsverfahren seinen Analyseschwerpunkt auf die Bewertung von Arbeitsinhalten (vgl. auch Kap. 6.3.1). Zunächst werden die Ergebnisse des SynBA-Verfahrens berichtet, es folgen die des REBA- und SALSA-Verfahrens.

Aufgabenmerkmale und psychische Belastung im Call Center (Semi-objektive Aufgabenanalyse)

Einen ersten Eindruck über die psychische Belastung von Call Center-Arbeitsplätzen vermittelt der im SynBA-Verfahren berechnete Gesamtbelastungskennwert (GK) (vgl. Kap. 6.3.1.1).

Wie Abbildung 18 zeigt, ist bei der großen Mehrheit der untersuchten Call Center-Arbeitsplätze ein hoher, d.h. suboptimaler, Gesamtbelastungskennwert zu finden. Dies weist auf einen hohen Gestaltungsbedarf dieser Arbeitsplätze hin. Der Anteil an Arbeitsplätzen mit einem geringen Gesamtbelastungskennwert (und somit keinem Gestaltungsbedarf) liegt hingegen bei nur 9,7%.

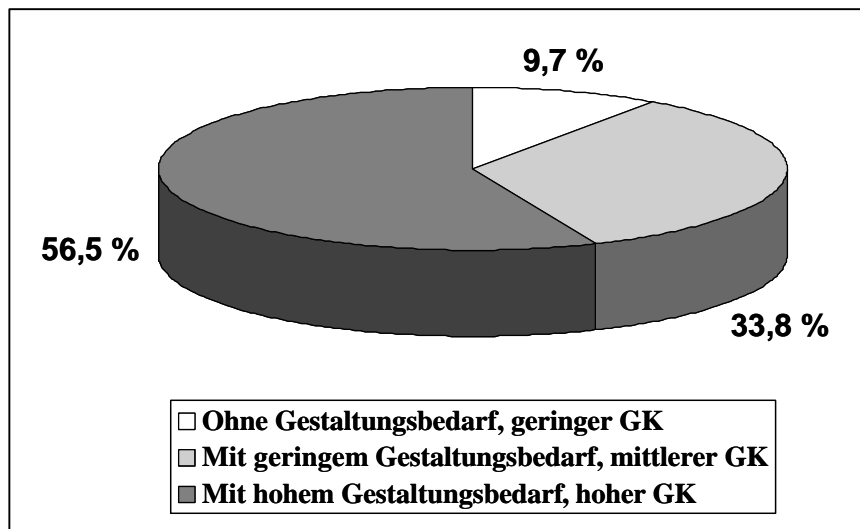


Abbildung 18: Gestaltungsbedarf der untersuchten Arbeitsplätze (SynBA-CC).

Die relativ hohen Gesamtbelastungskennwerte der Call Center-Arbeitsplätze schlagen sich auch im Vergleich der Arbeitsplätze mit anderen Tätigkeits- und Berufsgruppen nieder. Tabelle 21 ist zu entnehmen, dass Call Center-Arbeitsplätze gegenüber Vergleichsarbeitsplätzen durchschnittlich einen relativ hohen Belastungskennwert aufweisen (vgl. auch Wieland & Timm, 2003). Es ist daher davon auszugehen, dass Call Center-Tätigkeiten ein höheres Fehlbeanspruchungsrisiko besitzen als andere Büroarbeitsplätze, wie z.B. in der Verwaltung.

Tabelle 21: SynBA-Gesamtbelastungskennwerte im Vergleich (Call Center: vorliegende Stichprobe; Call Center 2: Scherrer, 2002a; Zeit- und Leiharbeit: Wieland, Grüne, Schmitz & Roth, 2001; IT-Branche: Wieland, Klemens & Timm, in Vorbereitung; Verwaltung: Wieland, 2003).

	Call Center	Call Center 2	Zeit- & Leiharbeit	IT-Branche	Chemie-Industrie	Verwaltung
Gesamtbelastungskennwert (GK)	19,27	18,22	17,56	17,34	16,6	16,3
Stichprobenumfang (N)	628	106	363	297	74	239

Zur differenzierten Analyse der Belastungen werden nachfolgend die fünf Aufgabengestaltungsmerkmale des SynBA-CC näher betrachtet: Diese sind Arbeitsanforderungen (A), Tätigkeitsspielraum (T), Leistungs- und Zeitvorgaben (L) und Kommunikationserfordernisse (K).

Die Auswertungen zeigen, dass insbesondere Aufgabenanforderungen (A) und Tätigkeitsspielräume (T) im Call Center kritisch zu bewerten sind (vgl. Abbildung 19). Geringe Aufgabenanforderungen und fehlende Tätigkeitsspielräume sind hier für erhöhte Belastungen verantwortlich. Auch in anderen Untersuchungen (Wieland, Metz & Richter, 2002; Scherrer, 2002a) konnte nachgewiesen werden, dass Aufgabenanforderungen und Tätigkeitsspielräume in Call Centern nicht beanspruchungsoptimal gestaltet sind. Dabei hängen beide Dimensionen stets eng miteinander zu-

sammen. In der vorliegenden Stichprobe korrelieren die Skalen zu $r = .50^{**}$ miteinander. Je höher die Belastungen durch mental geringe Aufgabenanforderungen, desto höher sind die Belastungen durch fehlende Tätigkeitsspielräume.

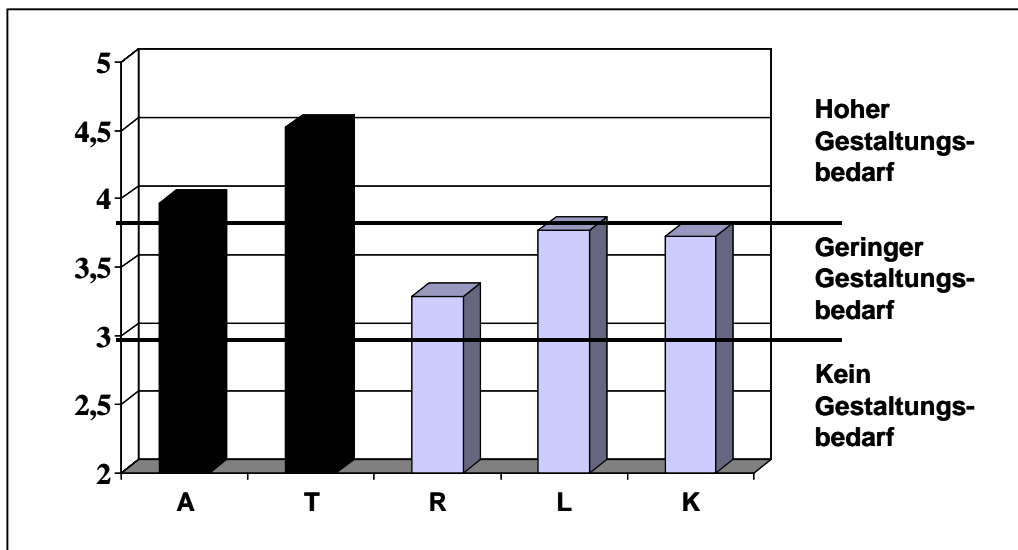


Abbildung 19: Belastungskennwerte für Aufgabengestaltungsmerkmale (SynBA-CC: A: Aufgabenanforderungen; T: Tätigkeitsspielraum; R: Regulationsbehinderungen; L: Leistungs- & Zeitvorgaben; K: Kooperation/ Kommunikation), N= 628.

Ähnlich kritisch sind in der vorliegenden Stichprobe die Leistungs- und Zeitvorgaben (L) in Call Centern zu werten. Der Belastungskennwert liegt nur knapp unter dem kritischen Wert von 3,8, so dass grundsätzlich von einer suboptimalen Gestaltung dieses Merkmals in Call Centern ausgegangen werden muss. Auch die Art und das Ausmaß der Kooperation und Kommunikation (K) im Call Center ist nicht beanspruchungsoptimal gestaltet. Call Center-Arbeitsplätze sind in den meisten Fällen Einzelarbeitsplätze, die keine Kooperation oder Absprachen mit anderen Kollegen erfordern und somit wenig Möglichkeiten zur sozialen Interaktion bieten.

Regulationsbehinderungen tragen in der vorliegenden Stichprobe den kleinsten Anteil psychischer Belastung und Beanspruchung. Wie die Analyse auf Itemebene zeigt, sind in erster Linie mangelnde Rückmeldungsprozesse und schlechte Umweltbedingungen (Lärm, Klima) für eine erhöhte Belastung durch Regulationsbehinderungen verantwortlich (vgl. Abbildung 20).

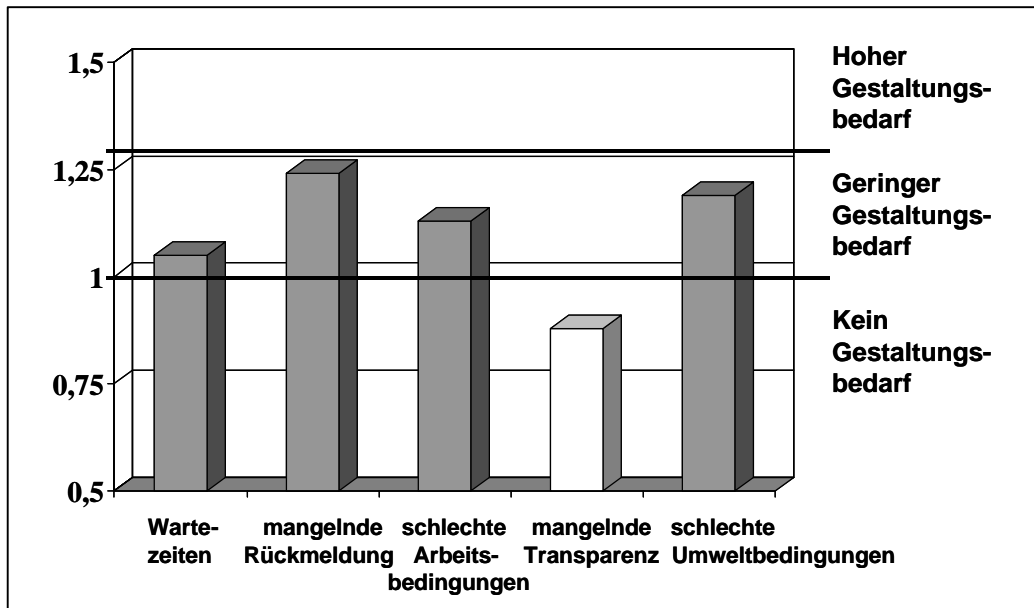


Abbildung 20: Belastungskennwerte auf Itemebene: Regulationsbehinderungen (SynBA-CC).

Im weiteren Verlauf werden die Ergebnisse der objektiven Arbeitsanalyse vorgestellt. Das zugrundeliegende Verfahren ist das rechnergestützte Dialogverfahren zur psychologischen Bewertung von Arbeitsinhalten (REBA) (vgl. Kap. 6.3.1.4).

Bewertung von Aufgabeninhalten im Call Center (Objektive Aufgabenanalyse)

Die Arbeitsplatzbeobachtungen mit Hilfe des REBA-Verfahrens ergeben einen negativen Wert für die Gesamtschätzung der Arbeitsplätze ($M = -0,28$). Hier wiederholt sich die auch schon für die SynBA-Auswertungen gezeigte kritische Gesamtbewertung der Call Center-Tätigkeit (vgl. Abbildung 18).

Im Durchschnitt erledigen die Call Center-Agenten zwei bis drei Teilaufgaben, d.h. neben der Telefonie fallen noch bis zu zwei weitere Tätigkeiten an, wie z.B. Datenbankpflege oder Faxen. Somit ist das Aufgabenspektrum von Call Center-Beschäftigten relativ begrenzt.

Abbildung 21 enthält ein Beispiel einer REBA-Profilanalyse von Anforderungen und Beanspruchungsfolgen eines Call Center-Arbeitsplatzes in der Kundenbetreuung/Hotline. Typischerweise zeigt sich dabei eine relativ geringe Lern- und Persönlichkeitsförderlichkeit der Tätigkeit. Insbesondere im Bereich der Anzahl von Teilaufgaben, der Organisationsfunktionen, der Gruppenverantwortung, dem Beteiligungsgrad und der körperlichen Abwechslung werden Defizite bei der Gestaltung sichtbar.

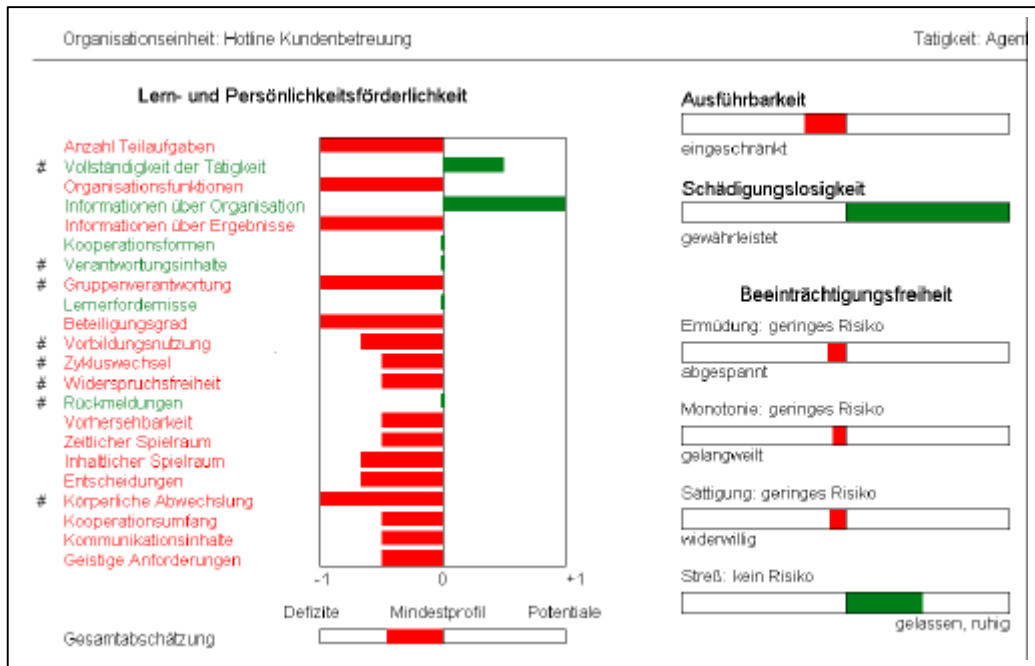


Abbildung 21: REBA-Profil: Bewertungsergebnisse für eine Agent-Tätigkeit in der Kundenbetreuung/ Hotline (Beispiel).

Auch die inhaltlichen und zeitlichen Anforderungen sind bei dem hier präsentierten Beispiel-Arbeitsplatz relativ einseitig gestaltet, so dass sich insgesamt objektive Gefahren für das Auftreten der Fehlbeanspruchungsfolgen Ermüdung, Monotonie und Sättigung ergeben.

Wie Pohlandt et al. (1999) beschreiben, eignet sich das REBA-Verfahren über die Analyse und Bewertung von Tätigkeitsstrukturen hinaus auch als Hilfsmittel zur Entwicklung und Ableitung von Gestaltungsmaßnahmen in Veränderungsprozessen. Schulze et al. (2001) konnten in einer Studie im Call Center zeigen, dass durch den Einsatz des REBA-Verfahrens zielgenaue Empfehlungen zur Anreicherung von Arbeitsinhalten möglich sind.

Abschließend werden die Ergebnisse der subjektiven Arbeitsanalyse vorgestellt. Das zugrundeliegende Verfahren ist die salutogenetische subjektive Arbeitsanalyse (SALSA) (vgl. Kap. 6.3.1.2).

Wahrgenommene Belastungen und Ressourcen im Call Center (Subjektive Aufgabenanalyse)

Die von den Call Center-Beschäftigten wahrgenommenen, aufgabenbezogenen Belastungen und Ressourcen sind den beiden Abbildungen 22 und 23 zu entnehmen. Es zeigt sich, dass die Beschäftigten ihre Tätigkeiten relativ ganzheitlich wahrnehmen und sie als verantwortungsvoll bewerten. Hier spiegelt sich offenbar wider, dass sich Call Center-Agenten in den meisten Fällen für eine hohe Servicequalität, d.h. für einen erfolgreichen Abschluss der Telefoncalls, verantwortlich fühlen.

Quantitative Überforderungen oder Unterforderungen entstehen zum Teil, sind aber nicht die Regel. Hingegen werden Belastungen durch äußere Tätigkeitsbedingungen (Lärm, Beleuchtung, mangelhafte technische Geräte) als störend erlebt (vgl. Abbildung 22). Letzterer Befund konnte auch mit Hilfe des SynBA-Verfahrens nachgewiesen werden (s.o.).

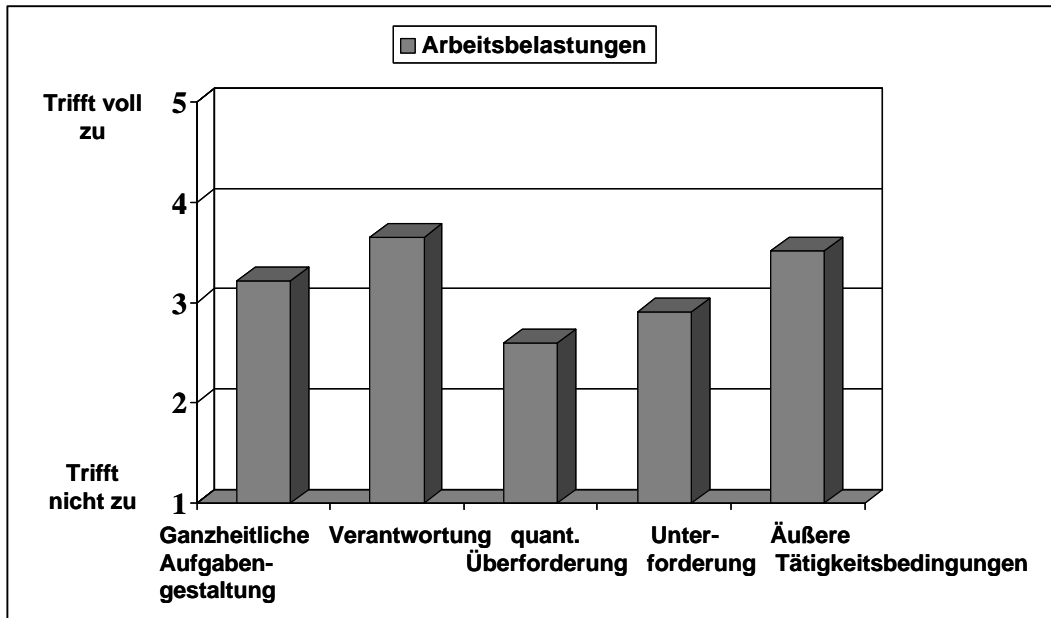


Abbildung 22: Subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastungen (SALSA).

Aufgabenbezogene bzw. organisationale Ressourcen werden im Call Center offenbar relativ wenig wahrgenommen. Wie Abbildung 23 zeigt, bescheinigen die Call Center-Beschäftigten ihrer Tätigkeit wenig Aufgabenvielfalt ($M= 2,68$), Tätigkeitsspielraum ($M= 2,63$), Partizipationsmöglichkeiten ($M= 2,47$) und persönlichen Gestaltungsspielraum ($M= 2,41$). Allein das Qualifikationspotenzial der Tätigkeit wird etwas positiver bewertet ($M= 3,21$).

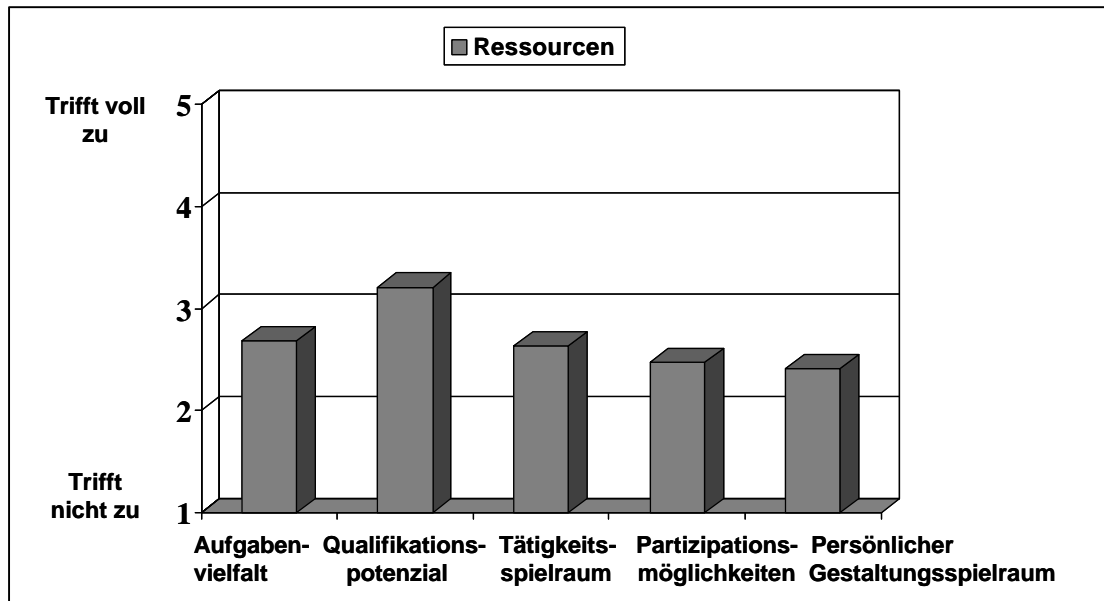


Abbildung 23: Subjektiv wahrgenommene, aufgabenbezogene bzw. organisationale Ressourcen (SALSA).

Psychische Beanspruchung bei Call Center-Aufgaben

Um zu prüfen, inwieweit aufgabenbezogene Belastungen und Ressourcen mit dem Beanspruchungserleben von Call Center-Beschäftigten zusammenhängen, wurden zunächst Korrelationsanalysen zwischen den Aufgabenmerkmalen (semi-objektiv, subjektiv, objektiv) und kurzfristigen Beanspruchungsfolgen berechnet.

Vorab sei angemerkt, dass für die nachfolgenden Berechnungen die Aufgabengestaltungsmerkmale des SynBA-Verfahrens in Regulationsanforderungen und Regulationsbehinderungen unterteilt wurden. Regulationsanforderungen beinhalten aufgabenbezogene Anforderungen, die eigenständiges Denken, Planen, Handeln und Entscheiden erfordern; Regulationsbehinderungen umfassen alle Arbeitsbedingungen, die das Erledigen einer Aufgabe behindern (s.o.). Während die Skala *Regulationsanforderungen* aus den vier SynBA-Aufabengestaltungsmerkmalen Arbeitsanforderungen, Tätigkeitsspielraum, Leistungs- und Zeitvorgaben sowie Kommunikationserfordernisse besteht, bildet sich die Skala *Regulationsbehinderungen* aus selbiger SynBA-Skala.

Wie Wieland und Timm (2003) zeigen konnten, macht die Unterteilung in Regulationsanforderungen und -behinderungen nicht nur aus Übersichtlichkeitsgründen Sinn, sondern ist auch aus fachlicher Hinsicht bereichernd. Da Regulationsanforderungen und -behinderungen unkorrelierte Merkmale sind, lassen sich hieraus differenzierte Hinweise für das Beanspruchungserleben der Beschäftigten und die Gestaltung von Arbeitsprozessen ableiten.

Auch die SALSA-Skalen werden zwecks besserer Übersichtlichkeit in zwei Skalengruppen unterteilt: Zum einen werden die subjektiv wahrgenommenen, *aufgabenbe-*

zogenen Stressoren zusammengefasst (Überforderung, Unterforderung, Äußere Tätigkeitsbedingungen), zum anderen die *organisationalen Ressourcen* (Aufgabenvielfalt, Qualifikationspotenzial, Tätigkeitsspielraum, Partizipationsmöglichkeiten, persönlicher Gestaltungsspielraum, Spielraum für Privates).

In Tabelle 22 sind die Produkt-Moment-Korrelationen zwischen der kurzfristigen Beanspruchung und den Aufgabenmerkmalen wiedergegeben. Es zeigt sich, dass positives Befinden signifikant negativ mit Regulationsanforderungen ($r = -.18^{**}$), Regulationsbehinderungen ($r = -.12^{**}$) und subjektiv wahrgenommenen Stressoren ($r = -.24^*$) korreliert. Je größer die Regulationsanforderungen bzw. geringer die Regulationsbehinderungen und wahrgenommenen Stressoren, desto stärker empfinden die Beschäftigten positive Emotionen. Ferner kann nachgewiesen werden, dass die Anzahl organisationaler Ressourcen am Arbeitsplatz positiv mit dem Erleben positiver Emotionen zusammenhängt ($r = .30^{**}$).

Negatives Befinden korreliert hingegen positiv mit Regulationsbehinderungen ($r = .29^{**}$) und subjektiv wahrgenommenen Stressoren ($r = .40^{**}$). Zusammenhänge lassen sich auch für organisationale Ressourcen ($r = -.28^{**}$) und die Arbeitsplatzgestaltung ($r = -.18^{**}$) nachweisen. Je weniger organisationale Ressourcen bereitgestellt werden und je weniger lern- und persönlichkeitsförderliche Arbeitsinhalte ein Arbeitsplatz bietet, desto schlechter ist das Befinden der Beschäftigten.

Das Erleben von Monotonie variiert schließlich signifikant mit Regulationsanforderungen ($r = .31^{**}$) und Regulationsbehinderungen ($r = .21$) sowie den organisationalen Ressourcen ($r = -.38^{**}$) und der Arbeitsplatzgestaltung ($r = -.21^{**}$). Für die subjektiv wahrgenommenen Stressoren lässt sich kein Zusammenhang mit Monotonie nachweisen. Offenbar ist Monotonie sehr eng mit den objektiven Aufgabenmerkmalen eines Arbeitsplatzes verbunden und hängt weniger mit den subjektiv wahrgenommenen Aufgabenbedingungen zusammen.

Tabelle 22: Auszug aus Korrelationsmatrix Aufgabenmerkmale x kurzfristige Beanspruchung.

	Regulationsanforderungen (SynBA-CC)	Regulationsbehinderungen (SynBA-CC)	Subjektiv wahrgenommene Stressoren (SALSA)	Organisationale Ressourcen (SALSA)	Lernfördernde Arbeitsplatzgestaltung (REBA)
Positive Emotionen	-.18**	-.12**	-.24*	.30**	.12
Negative Emotionen	.09	.29**	.40**	-.28**	-.18**
Monotonieerleben	.31**	.21**	.04	-.38**	-.21**

* Korrelation ist auf dem Niveau $p=0.05$ signifikant.

** Korrelation ist auf dem Niveau $p=0.01$ signifikant.

Um den Zusammenhang zwischen aufgabenbezogenen Belastungen und Ressourcen und den langfristigen Beanspruchungsfolgen zu untersuchen, wurden weitere bivariate Korrelationsanalysen berechnet. Die Ergebnisse der Zusammenhangsanalysen finden sich in Tabelle 23.

Demnach ist Burnout ausschließlich mit Regulationsbehinderungen bzw. subjektiv wahrgenommenen Stressoren und (fehlenden) organisationalen Ressourcen korreliert. Je größer die Regulationsbehinderungen bzw. wahrgenommenen Stressoren am Arbeitsplatz und je weniger organisationale Ressourcen zur Verfügung stehen, desto größer ist die emotionale Erschöpfung und zynische Einstellung bzw. das Burnout-Erleben von Beschäftigten.

Regulationsanforderungen sind mit den Burnout-Dimensionen unkorreliert. Offenbar verursachen besonders die Faktoren, die eine Aufgabenerledigung behindern, das Burnout-Syndrom.

Tabelle 23: Auszug aus der Korrelationsmatrix Aufgabenmerkmale x langfristige Beanspruchung.

	Regulationsanforderungen (SynBA-CC)	Regulationsbehinderungen (SynBA-CC)	Subjektiv wahrgenommene Stressoren (SALSA)	Organisationale Ressourcen (SALSA)	Lernfördernde Arbeitsplatzgestaltung (REBA)
Emotionale Erschöpfung (MBI)	.03	.24**	.23**	-.42**	-.01
Zynismus (MBI)	.06	.25**	.18**	-.41**	-.05
Professionelle Effizienz (MBI)	.05	.03	-.03	-.12	-.13
Burnout, Gesamtindex (MBI)	.06	.23**	.16**	-.43**	-.09
Allgemeine Gesundheit (GHQ-12)	-.06	.06	.05	-.28**	-.62**

* Korrelation ist auf dem Niveau $p=0.05$ signifikant.

** Korrelation ist auf dem Niveau $p=0.01$ signifikant.

Der allgemeine Gesundheitszustand ist stark mit der lern- und persönlichkeitsförderlichen Gestaltung von Arbeitsinhalten korreliert ($r= -.62^{**}$). Demnach hängt das Konstrukt eng mit „mentaler“ Gesundheit zusammen, d.h. der GHQ-12 erfasst die Art von Gesundheit, die infolge herausfordernder, kognitiv anspruchsvoller Tätigkeiten resultiert. Je lernförderlicher ein Arbeitsplatz bzw. seine Inhalte gestaltet sind, desto besser ist das allgemeine (mentale) Gesundheitsbefinden von Personen.

Die korrelationsanalytischen Berechnungen zwischen Aufgabenmerkmalen und den gesundheitlichen Beschwerden (Beschwerdeliste) ergeben mehrheitlich Nullkorrelationen. Somit lassen sich kein Zusammenhänge zwischen der Gestaltung einer Call Center-Aufgabe und langfristigen, gesundheitlichen Beschwerden nachweisen. Das Ergebnis ist möglicherweise so zu erklären, dass es aufgrund des Designs der Studie schwer ist, konkrete Symptome gesundheitlicher Beschwerden (z.B. Herz-Kreislauf-Beschwerden) eindeutig auf die Tätigkeit im Call Center zurückzuführen.

Da viele Call Center-Agenten nur kurz im Call Center beschäftigt sind, lässt sich nicht vollständig nachweisen, ob die erfassten, langfristigen Beschwerden tatsächlich mit der spezifischen Arbeitssituation im Call Center zusammenhängen oder ob andere Faktoren für deren Auftreten verantwortlich sind. Weitere kritische Überlegungen zum Untersuchungsdesign bzw. zur Analyse langfristiger Beanspruchungsfolgen finden sich in Kapitel 8.6.

7.3.1.2 Tätigkeitstypen im Call Center

Zur Analyse von Call Center-Tätigkeiten wird im Folgenden das Klassifikationsschema aus Kapitel 4.5 herangezogen. Die untersuchten Arbeitsplätze werden jeweils einer der vier Tätigkeitskategorien zugeordnet. Klassifizierungsmerkmale sind dabei die *Aufgabenkomplexität* und *Interaktionskontrolle*.

Um die Arbeitsplätze den entsprechenden Tätigkeitskategorien zuordnen zu können, wurden die Daten aus den Tätigkeitsbeschreibungen der Beschäftigten (vgl. Teil A des SynBA-CC) sowie den Beobachtungen (REBA) genutzt.

Für die Einstufung der *Aufgabenkomplexität* einer Tätigkeit dienen die Beschreibungen der Tätigkeiten bzw. Arbeitsbereiche aus dem ersten Teil des SynBA-Verfahrens (Datenerfassung, Problemlösung, Verkauf, Analyse von Markt- und Verbraucherverhalten, Beschwerdemanagement, Sachbearbeitung, Terminierung) sowie die Anzahl der Teiltätigkeiten (s. REBA-Verfahren). Für die Einstufung der *Interaktionskontrolle* bei einer Tätigkeit werden die Anzahl der Anrufe pro Stunde sowie der Kommunikationsanteil an der Gesamtarbeitszeit herangezogen.

Die Einstufungen der Arbeitsplätze in die Tätigkeitskategorien wurden von zwei Personen unabhängig voneinander vorgenommen (Interrater-Reliabilität).

Insgesamt konnten aus der Gesamtstichprobe 741 Call Center-Arbeitsplätze einer der vier Tätigkeitsklassen zugewiesen werden. Der Tätigkeitsgruppe I „geringe Aufgabenkomplexität, geringe Interaktionskontrolle“ sind 363 Arbeitsplätze zugeteilt, 259 zählen zur Gruppe II „geringe Aufgabenkomplexität, hohe Interaktionskontrolle“. 64 Arbeitsplätze werden der Gruppe III „hohe Aufgabenkomplexität, geringe Interaktionskontrolle“ zugeordnet, die Gruppe IV „hohe Aufgabenkomplexität, hohe Interaktionskontrolle“ umfasst 52 Arbeitsplätze. Die kontinuierliche Abnahme der Anzahl der Arbeitsplätze bei steigender Komplexität der Tätigkeit erscheint plausibel, da andere Recherchen und Analysen zeigen (vgl. Wieland, Metz & Richter, 2002; Scherrer, 2002a), dass nur wenige Arbeitsplätze im Call Center Abwechslung von Routinen bzw. Qualifikationsanforderungen für Beschäftigte bieten.

Beschreibung der vier Call Center-Tätigkeitstypen

Zur Beschreibung der einzelnen Tätigkeitstypen werden mittels deskriptiver Statistik die Stichprobeneigenschaften der Tätigkeitstypen kontrastiert (vgl. Tabelle 24). Insbesondere beim Geschlecht, der Beschäftigungsfunktion, dem Aufgabengebiet der Beschäftigten, der Organisationsform und der Arbeitszeitgestaltung ergeben sich

interessante Unterschiede zwischen den Gruppen. So verschiebt sich mit der Komplexität der Aufgabe der Anteil männlicher und weiblicher Beschäftigter. Während bei den ersten drei Tätigkeitstypen (Typ I, II, III) der Anteil weiblicher Beschäftigter überwiegt, verhält es sich beim Typ IV (hohe Aufgabenkomplexität, hohe Interaktionskontrolle) anders herum. 53,2% der Beschäftigten sind hier männlich.

Erklärung für diesen Befund ist möglicherweise, dass Tätigkeitstyp IV die höchste Anzahl von Teamleitern (34,1%) aufweist; diese sind in der Mehrzahl männlich.

Tabelle 24: Beschreibung der Tätigkeitstypen.

		Geringe Komplexität, geringe Interaktionskontrolle (Typ I)	Geringe Komplexität, hohe Interaktionskontrolle (Typ II)	Hohe Komplexität, geringe Interaktionskontrolle (Typ III)	Hohe Komplexität, hohe Interaktionskontrolle (Typ IV)
Geschlecht	Männlich	26%	23,2%	35,2%	53,2%
	Weiblich	74%	76,8%	64,8%	46,8%
Funktion der Beschäftigten	Agent	90%	90,3%	73,7%	36,4%
	Teamleiter	2,1%	2,9%	5,3%	34,1%
	Back Office	3,4%	4,3%	3,5%	4,5%
	Sonstiges	4,5%	2,5%	17,5%	25%
Aufgaben- gebiet der Beschäftigten	Datenerfassung	26,5%	21,4%	17%	11,8%
	Beratung	7,8%	9,6%	21%	39%
	Info-Hotline	20,1%	12,9%	6,3%	1,4%
	Verkauf	14,5%	18,2%	21,7%	4,9%
	Analyse	4,6%	10,3%	3,1%	3,5%
	Beschwerde	8,2%	12,6%	12,1%	8,7%
	Sachbearbeitung	8,7%	5,9%	10,5%	12,5%
	Terminierung	3,2%	2,7%	1,9%	3,5%
	Sonstiges	11,7%	9,6%	14,1%	15,7%
Organi- sationsform	Externer Dienstleister	66,4%	51%	53,8%	36,5%
	Inhouse Center	33,6%	49%	46,2%	63,5%
Arbeitszeit- gestaltung	Teilzeit	35,1%	27,1%	16,7%	4,3%
	Vollzeit	64,9%	72,9%	83,3%	95,7%
Anrufe pro Stunde	Netto-Anrufe	19,48	14,82	15,45	14,1

In Abhängigkeit der Interaktionskontrolle variieren die Anrufe pro Stunde. So ist das Anrufaufkommen bei den Tätigkeitstypen mit geringer Interaktionskontrolle (Typ I und III) höher, was wahrscheinlich darauf zurückzuführen ist, dass hier weniger Einfluss auf den Ablauf der Gespräche genommen wird, d.h. durch die Standardisierung der Arbeitsabläufe mehr Telefonate pro Stunde möglich sind.

Die deskriptiven Auswertungen zeigen weiterhin, dass Tätigkeitstyp IV mehrheitlich in Inhouse Call Centern anzutreffen ist (63,5%). Die Beschäftigten sind zu 95,7% in Vollzeit beschäftigt. Im Vergleich zur ersten Tätigkeitsgruppe, bei der nur 64,9% der

Beschäftigten vollzeitbeschäftigt sind und die meisten Arbeitsplätze von externen Dienstleistern bereitgestellt werden (66,4%), ergeben sich somit klare Unterschiede. Beim Alter und der Beschäftigungsdauer konnten keine Besonderheiten für die einzelnen Tätigkeitstypen festgestellt werden. Die Werte gleichen hier in etwa denen der Gesamtstichprobe (vgl. Tabelle 7).

Zur genauen Charakterisierung der vier Tätigkeitstypen sind in Tabelle 24 die Aufgabenschwerpunkte der Beschäftigten abgebildet. Es zeigt sich, dass bei Tätigkeitstyp I Datenerfassung (26,5%), Tätigkeiten an der Info-Hotline (20,1%) und der Verkauf von Produkten (14,5%) den größten Arbeitsumfang ausmachen. Bei Tätigkeitstyp II gehören neben der Datenerfassung (21,4%), Info-Hotline (12,9%) und dem Verkauf (18,2%) auch Tätigkeiten im Beschwerdemanagement (12,6%) zum Aufgabengebiet. Offensichtlich sind sich Tätigkeitstyp I und II relativ ähnlich, der Schwerpunkt bei Tätigkeitstyp II liegt jedoch stärker auf dem Serviceaspekt.

Tätigkeitstyp III umfasst vor allem Aufgaben im Bereich des Verkaufs (21,7%), der Beratung (21%) und der Datenerfassung (17%). Auch sonstige Tätigkeiten (14,1%) nehmen einen relativ großen Teil bei diesem Tätigkeitstyp ein. Hinter den sonstigen Tätigkeiten verbergen sich beispielsweise Führungs- und Organisationstätigkeiten. Zu Tätigkeitstyp IV zählen hauptsächlich Beratungstätigkeiten (39%), sonstige Tätigkeiten (15,7%) und Tätigkeiten in der Sachbearbeitung (12,5%). Es wird deutlich, dass beim Tätigkeitstyp IV mindestens 1/3 der Tätigkeiten nicht am Telefon erledigt wird, sondern die Arbeit eine Mischung aus Telefonie und Back Office-Tätigkeiten darstellt.

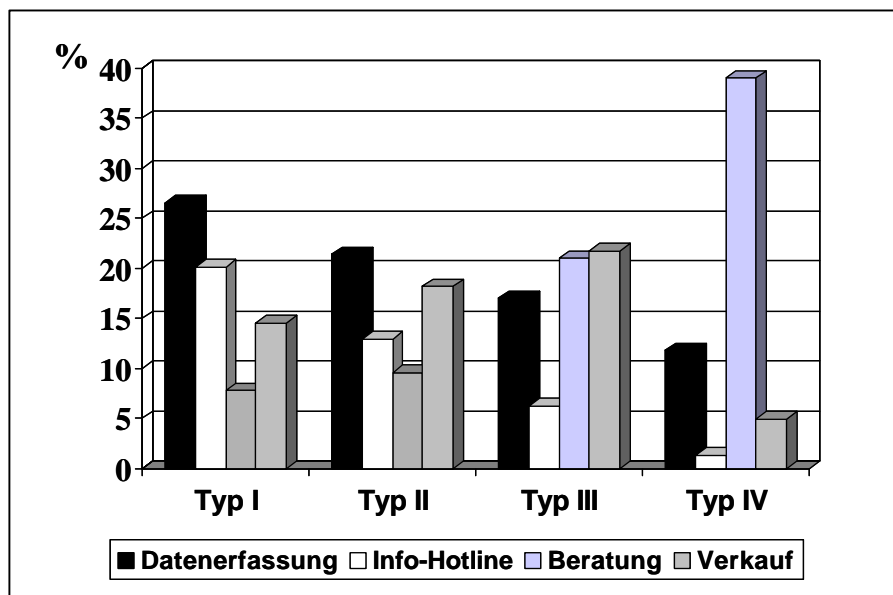


Abbildung 24: Unterschiede in den Tätigkeitstypen bzgl. der Kerntätigkeiten (in Prozent); Typ I: geringe Komplexität, geringe Interaktionskontrolle, Typ II: geringe Komplexität, hohe Interaktionskontrolle, Typ III: hohe Komplexität, geringe Interaktionskontrolle, Typ IV: hohe Komplexität, hohe Interaktionskontrolle.

Insgesamt belegen die Ergebnisse, dass es offenbar vier Kerntätigkeiten gibt, nach denen die vier Tätigkeitstypen aussagekräftig klassifiziert werden können: Datenerfassung, Beratung, Info-Hotline und Verkauf sind in Abhängigkeit von den Tätigkeitstypen jeweils unterschiedlich stark verteilt (vgl. Abbildung 24).

Eine inhaltliche Benennung der Tätigkeitstypen macht auf Grundlage der soeben beschriebenen Befunde eindeutig Sinn. So kann Tätigkeitstyp I als „einfache Tätigkeit mit hoher Routine“ charakterisiert werden, Tätigkeitstyp II beinhaltet hingegen „einfache Tätigkeiten mit Beratungsanteil“. Tätigkeitstyp III umschreibt Aufgaben im „komplexen Kundenmanagement“, Tätigkeitstyp IV kann treffend als „komplexe Beratung und Problemlösung“ beschrieben werden (vgl. Tabelle 25).

Tabelle 25: Inhaltliche Beschreibung der Tätigkeitstypen (Komplexität x Interaktionskontrolle).

Tätigkeitstyp	Klassifizierungsmerkmal	Inhaltliche Beschreibung	Beispiel
Typ I	Geringe Komplexität, geringe Interaktionskontrolle	Einfache Tätigkeit mit hoher Routine	Terminierung, Anrufweiterleitung
Typ II	Geringe Komplexität, hohe Interaktionskontrolle	Einfache Tätigkeit mit Beratungsanteil	Kundenservice, Informationshotline
Typ III	Hohe Komplexität, geringe Interaktionskontrolle	Komplexes Kundenmanagement	Aktiver Verkauf, Kundenrückgewinnung, Beschwerdemanagement
Typ IV	Hohe Komplexität, hohe Interaktionskontrolle	Komplexe Beratung und Problemlösung	Telefonberatung durch Experten

Tätigkeitstypen und psychische Belastung

Da die Tätigkeiten auf deskriptiver Ebene gut voneinander abgegrenzt werden konnten, ist davon auszugehen, dass die psychische Belastung, die mit den jeweiligen Tätigkeitstypen einher geht, unterschiedlich ausfällt.

Zur Überprüfung dieser Annahme wurde zunächst mit Hilfe einer Kreuztabelle pro Tätigkeitstyp die Anzahl hoher, mittlerer und geringer Gesamtbelastungskennwerte ermittelt (vgl. Tabelle 26). Es zeigt sich, dass die Wahrscheinlichkeit einen beanspruchungsoptimalen Arbeitsplatz anzutreffen (d.h. Arbeitsplatz ohne Gestaltungsbedarf) bei Tätigkeitstyp IV fast sechsmal so hoch ist wie bei Tätigkeitstyp I. Verbesserungsbedürftige Arbeitsplätze (d.h. Arbeitsplätze mit hohem Gestaltungsbedarf) kommen bei Tätigkeitstyp I zudem doppelt so häufig vor wie bei Tätigkeitstyp IV.

Tabelle 26: Kreuztabelle Tätigkeitstyp x Beanspruchungspotenzial (SynBA-CC).

	Arbeitsplätze ohne Gestaltungsbedarf	Arbeitsplätze mit geringem Gestaltungsbedarf	Arbeitsplätze mit hohem Gestaltungsbedarf	Gesamt
Typ I: geringe Komplexität, geringe Inter- aktionskontrolle	11 (5%)	68 (31,1%)	140 (63,9%)	219
Typ II: geringe Komplexität, hohe Inter- aktionskontrolle	15 (8,5%)	63 (35,6%)	99 (55,9%)	177
Typ III: hohe Komplexität, geringe Inter- aktionskontrolle	9 (16,7%)	20 (37%)	25 (46,3%)	54
Typ IV: hohe Komplexität, hohe Inter- aktionskontrolle	13 (29,5%)	16 (36,4%)	15 (34,1%)	44
Gesamt	48 (9,7%)	167 (33,8%)	279 (56,5%)	494

Im weiteren Verlauf wird mit Hilfe einer einfaktoriellen Varianzanalyse (ANOVA) untersucht, ob sich in Abhängigkeit der Tätigkeitstypen die Struktur und Ausprägung der Aufgabenmerkmale ändert.

Die Betrachtung der Mittelwerte zeigt bereits, dass die Tätigkeiten mit hoher Routine (Typ I und II) durchschnittlich mit höheren Belastungskennwerten assoziiert sind als komplexe Beratungstätigkeiten (Typ III und IV). Die Ergebnisse der Varianzanalyse weisen nach, dass unter Anwendung des Duncan-Tests sich Signifikanzen für den Gesamtbelastungskennwert ($F= 6,32$; $df= 493$; $p < 0.01$) und die Variablen Tätigkeitsspielraum ($F= 12,08$; $df= 493$; $p < 0.01$) sowie Leistungs- und Zeitvorgaben ($F= 5,92$; $df= 493$; $p < 0.01$) ergeben. Die Unterschiede zwischen den Gruppen wurden mittels t-Test auf Signifikanzen geprüft. Dabei konnten insbesondere Unterschiede zwischen den Gruppen I und II auf der einen und den Gruppen III und IV auf der anderen Seite nachgewiesen werden. Die Daten zeigen, dass bei abnehmender Komplexität einer Tätigkeit und wenig Interaktionskontrolle bei der Telefonie, Tätigkeitsspielräume geringer ausfallen und Leistungs- und Zeitvorgaben nicht optimal gesetzt sind. Offenbar sind die Tätigkeitstypen I und II stark standardisiert und reglementiert, damit die quantitativen Vorgaben des Call Centers eingehalten werden können (vgl. auch Kap. 4.4.1). Auch der Gesamtbelastungskennwert steigt bei einfachen Tätigkeiten. Die Ergebnisse sind in Abbildung 25 dargestellt.

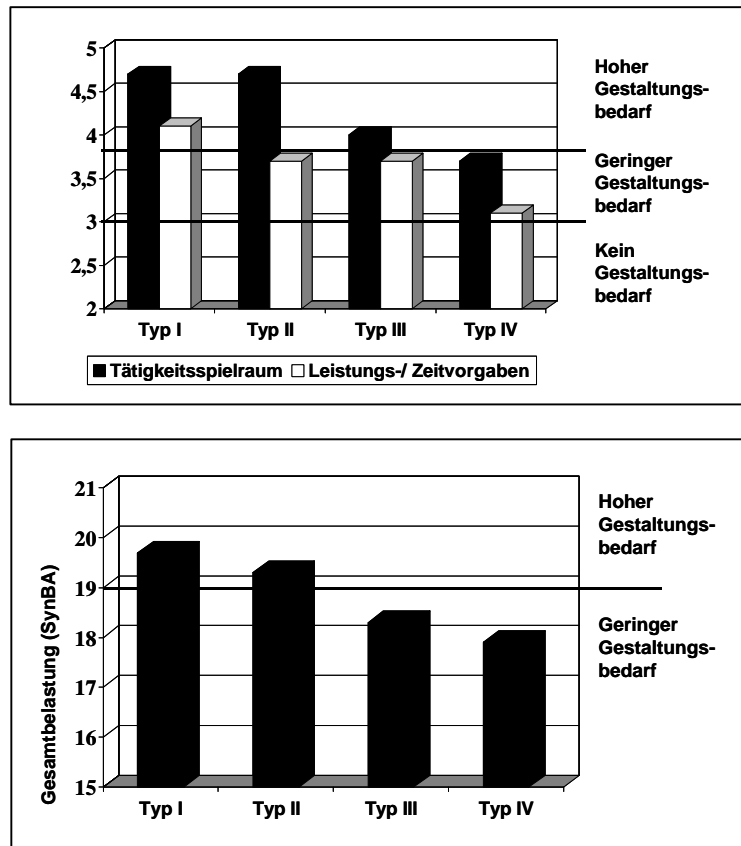


Abbildung 25: Tätigkeitsspielraum, Leistungs- und Zeitvorgaben sowie Gesamtbelastung (SynBA-CC) getrennt nach Tätigkeitstypen. Typ I: geringe Komplexität, geringe Interaktionskontrolle, Typ II: geringe Komplexität, hohe Interaktionskontrolle, Typ III: hohe Komplexität, geringe Interaktionskontrolle, Typ IV: hohe Komplexität, hohe Interaktionskontrolle.

Die Bewertung von Arbeitsinhalten pro Tätigkeitstyp wurde zudem mittels des objektiven Beobachtungsverfahrens REBA vorgenommen. Die Befunde bestätigen eindeutig, dass sich das Lernpotenzial der Arbeitsplätze in Abhängigkeit der Tätigkeitstypen signifikant unterscheidet ($F= 22,39$; $df= 212$; $p < 0.01$) (vgl. Abbildung 26). So werden mit steigender Komplexität und zunehmender Interaktionskontrolle der Tätigkeiten die Arbeitsinhalte deutlich positiver beurteilt. Allein die Arbeitsinhalte in Tätigkeitsgruppe IV werden als lern- und persönlichkeitsförderlich bewertet.

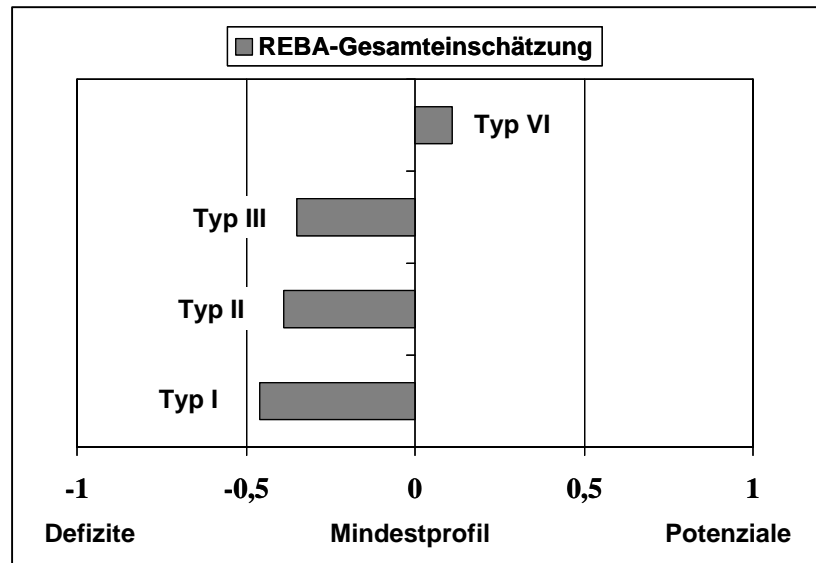


Abbildung 26: Objektive Einschätzung von Arbeitsbedingungen (REBA) ausgewertet nach Tätigkeitstypen. Typ I: geringe Komplexität, geringe Interaktionskontrolle, Typ II: geringe Komplexität, hohe Interaktionskontrolle, Typ III: hohe Komplexität, geringe Interaktionskontrolle, Typ IV: hohe Komplexität, hohe Interaktionskontrolle.

Tätigkeitstypen und organisationale Ressourcen

Da nachgewiesen werden konnte, dass je nach Tätigkeitstyp unterschiedliche Aufgabenmerkmale am Arbeitsplatz existieren, liegt die Vermutung nahe, dass die vier Tätigkeitsgruppen auch ein unterschiedliches Potenzial organisationaler Ressourcen aufweisen. Zu diesem Zweck wurde mittels einfaktorieller Varianzanalyse überprüft, ob sich die Mittelwerte der Ressourcenmerkmale innerhalb der einzelnen Tätigkeitstypen unterscheiden.

Mittels ANOVA lassen sich signifikante Unterschiede zwischen den Tätigkeitsgruppen nachweisen. Zwischen den Tätigkeitsgruppen werden die organisationalen Ressourcen verschieden eingeschätzt. Dies betrifft insbesondere die Skalen Aufgabenvielfalt ($F= 5,8$; $df= 134$; $p < 0.01$), Qualifikationspotenzial ($F= 4,9$; $df= 134$; $p < 0.01$), Tätigkeitsspielraum ($F= 4,5$; $df= 134$; $p < 0.01$), Partizipationsmöglichkeiten ($F= 3,27$; $df= 134$; $p < 0.1$) und persönliche Gestaltungsmöglichkeiten ($F= 14,5$; $df= 134$; $p < 0.01$).

Die Unterschiede zwischen den Tätigkeitstypen lassen sich am deutlichsten zwischen der ersten und vierten Tätigkeitsgruppe zeigen. Die Kennwerte für beide Gruppen sind in Abbildung 27 abgetragen.

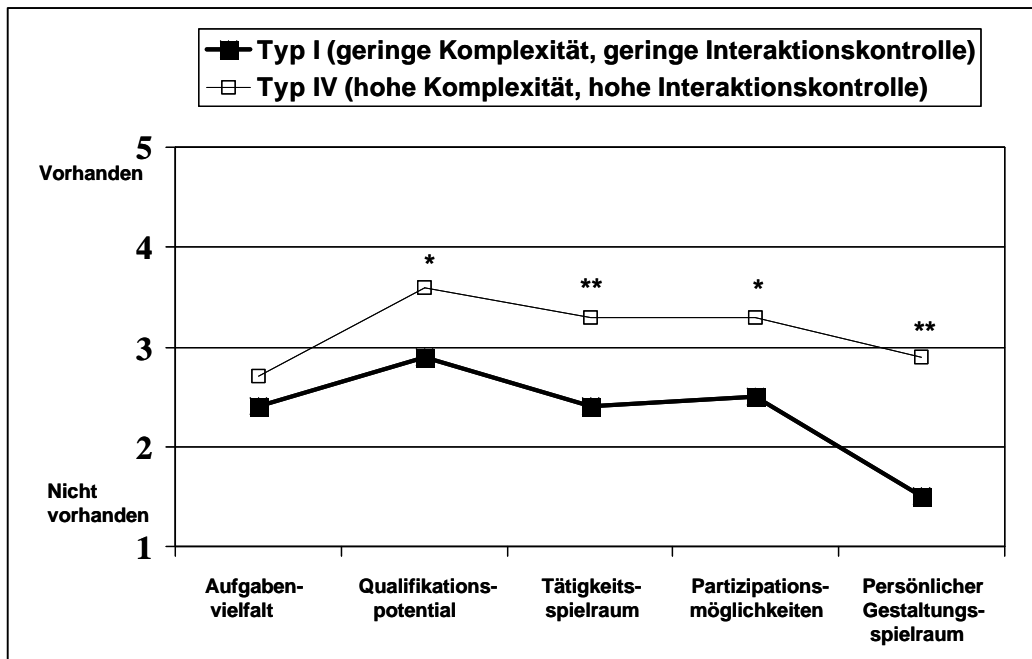


Abbildung 27: Mittelwertvergleiche organisationaler Ressourcen (SALSA) für Tätigkeitstyp I und IV.

Tätigkeitstypen und psychische Beanspruchung

Der Befund, dass die Tätigkeitsgruppen unterschiedliche, aufgabenbezogene Belastungs- und Ressourcenstrukturen aufweisen, führt schließlich zu der Vermutung, dass die einzelnen Tätigkeitsgruppen mit unterschiedlichen Mustern der Beanspruchung kovariieren. In Abhängigkeit von der Aufgabenkomplexität und Interaktionskontrolle einer Tätigkeit wird angenommen, dass positive bzw. funktionale und negative bzw. dysfunktionale Muster der Beanspruchung bei Beschäftigten resultieren (vgl. Kap. 5.1).

Die Ergebnisse der einfaktoriellen Varianzanalyse weisen jedoch keine signifikanten Effekte zwischen den Tätigkeitsgruppen und den Beanspruchungsdimensionen nach.

Tabelle 27 enthält die Mittelwerte der Skalen zur kurzfristigen Beanspruchung. Je höher der Wert, desto stärker ist das positive/ negative Befinden bzw. Monotonie-Erleben ausgeprägt.

Zusammengefasst zeigt sich, dass die kurzfristige Beanspruchung bzw. das unmittelbare Befinden unabhängig von der Komplexität und Interaktionskontrolle des Arbeitsplatzes ist.

Tabelle 27: Mittelwerte der Befindlichkeitsskala pro Tätigkeitstyp. Typ I: geringe Komplexität, geringe Interaktionskontrolle, Typ II: geringe Komplexität, hohe Interaktionskontrolle, Typ III: hohe Komplexität, geringe Interaktionskontrolle, Typ IV: hohe Komplexität, hohe Interaktionskontrolle.

		Mittelwert der Skala
Positives Befinden	Tätigkeitstyp I	2,87
	Tätigkeitstyp II	2,85
	Tätigkeitstyp III	2,94
	Tätigkeitstyp IV	2,88
Negatives Befinden	Tätigkeitstyp I	1,53
	Tätigkeitstyp II	1,58
	Tätigkeitstyp III	1,51
	Tätigkeitstyp IV	1,59

Die Testung des BMS bringt hingegen ein signifikantes Ergebnis für die Dimension Monotonie gegen Arbeitsende ($F= 4,01$; $df= 100$; $p < 0.01$). Wie Abbildung 28 zeigt, ist insbesondere in Tätigkeitsgruppe I das Risiko der Fehlbeanspruchung bzw. von Monotonie groß.

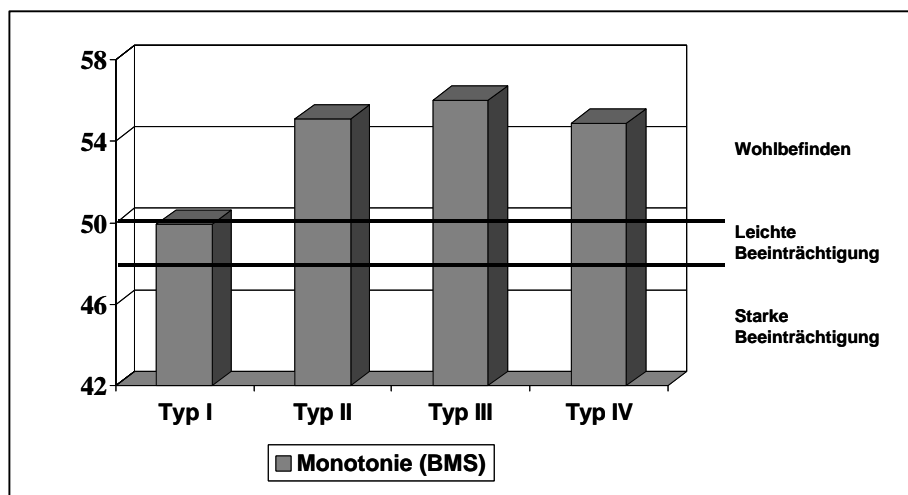


Abbildung 28: Auftreten von Monotonie (BMS) ausgewertet nach Tätigkeitstypen. Typ I: geringe Komplexität, geringe Interaktionskontrolle, Typ II: geringe Komplexität, hohe Interaktionskontrolle, Typ III: hohe Komplexität, geringe Interaktionskontrolle, Typ IV: hohe Komplexität, hohe Interaktionskontrolle.

Abschließend kann festgestellt werden, dass sich die vier Tätigkeitstypen voneinander abgrenzen lassen. Zum einen verschieben sich in Abhängigkeit des Tätigkeitstyps der Anteil männlicher und weiblicher Beschäftigter, die Form der Arbeitszeitgestaltung sowie das Aufgabengebiet der Beschäftigten. Zum anderen lassen sich Unterschiede in der Gestaltung der Arbeitsbedingungen nachweisen. Dabei ergeben

sich sowohl für die durch die Untersucher (objektiv) als auch durch die Stelleninhaber selbst bewerteten Arbeitsmerkmale (subjektiv, semi-objektiv) signifikante Effekte. So sind u.a. Tätigkeitsspielräume, Leistungs- und Zeitvorgaben sowie organisationale Ressourcen bei Tätigkeiten mit steigender Komplexität und größerer Interaktionskontrolle besser gestaltet. Die Auswertung des SynBA-Gesamtbelastungskennwerts zeigt zudem, dass die Wahrscheinlichkeit, an einem beanspruchungsoptimalen Arbeitsplatz tätig zu sein, bei Tätigkeitstyp IV deutlich geringer ist als bei Tätigkeitstyp I bzw. stark gestaltungsbedürftige Arbeitsplätze vor allem in Tätigkeitsgruppe I anzutreffen sind. Arbeitsplätze mit geringem Gestaltungsbedarf (mittlere Kategorie) sind bei allen Tätigkeitstypen gleichermaßen zu finden.

Obwohl die Arbeitsbedingungen je nach Tätigkeitstyp unterschiedlich optimal gestaltet sind, lassen sich keine eindeutigen Ergebnisse für das aktuelle Beanspruchungserleben der Beschäftigten nachweisen. Allein das Monotonierisiko ist bei Tätigkeitsgruppe I erhöht. Das Erleben von positiven und negativen Gefühlen bei der Arbeit wird allerdings nicht durch die Komplexität der Tätigkeit bzw. Interaktionskontrolle reguliert. Es ist vielmehr wahrscheinlich, dass das Beanspruchungserleben stark durch personenbezogene Merkmale und soziale Rahmenbedingungen, wie z.B. die persönliche Belastbarkeit oder soziale Unterstützung, moderiert wird (vgl. Kap. 7.4). Darüberhinaus ist davon auszugehen, dass organisationale Rahmenbedingungen, wie beispielsweise die Größe eines Call Centers, die Beschäftigungsdauer oder die Form der Arbeitszeitgestaltung, das kurzfristige Befinden der Beschäftigten beeinflussen. Der Einfluss organisationaler Merkmale wird genauer in Kapitel 7.3.3 untersucht.

7.3.2 Kommunikation im Call Center

Im folgenden Abschnitt soll überprüft werden, welche Wirkung kommunikationsbezogene Stressoren und Ressourcen auf Call Center-Beschäftigte haben. Dabei werden sowohl externe (d.h. kundenbezogene) als auch interne (d.h. innerbetriebliche) Kommunikationsprozesse untersucht.

7.3.2.1 Analyse der Kundenkommunikation (kundenbezogene Stressoren)

Die aus der Kundenkommunikation resultierenden Stressoren wurden in der vorliegenden Stichprobe mit Hilfe des Verfahrens von Dormann und Zapf (2000) ermittelt. Grundsätzlich nehmen die Beschäftigten kunden- und kommunikationsbezogene Belastungsfaktoren als relativ hoch wahr. Außergewöhnliche Anforderungen (M= 2,46), persönliche Angriffe (M= 2,25), persönliche Aversionen (M= 2,3) und auch Abstimmungsschwierigkeiten mit Kunden (M= 2,2) treten laut der Beschäftigten mehrmals am Tag auf (vgl. Abbildung 29).

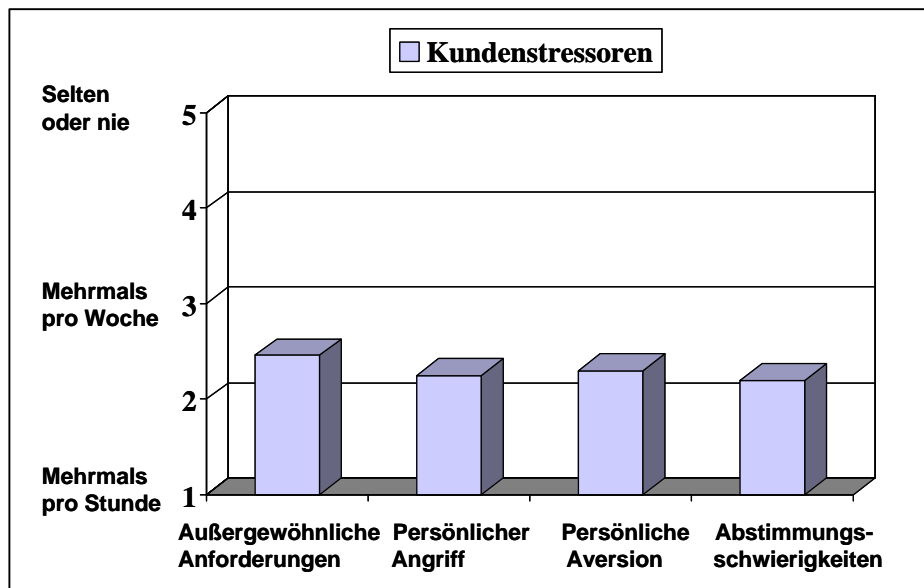


Abbildung 29: Belastung durch kundenbezogene Stressoren (Skala der kundenbezogenen Stressoren).

Korrelationsstatistische Auswertungen können nachweisen, dass die erhöhten Kommunikationsanforderungen im Zusammenhang mit negativem Befinden bei den Call Center-Agenten stehen. Demnach variiert das negative Befinden der Beschäftigten insbesondere mit der Stärke von persönlichen Angriffen ($r = -.25^{**}$) und persönlichen Aversionen ($r = -.27^{**}$). Auch das Sättigungserleben ist mit den beiden Dimensionen korreliert ($r = .21^*$ bzw. $r = .23^{**}$). Je stärker die persönlichen Angriffe bzw. persönlichen Aversionen, desto stärker ist das negative Befinden und Sättigungserleben bei den Beschäftigten.

Interessante Ergebnisse liefert auch die Betrachtung von Kundenstressoren in Abhängigkeit der Beschäftigungsdauer der Call Center-Agenten. Mit zunehmender Beschäftigungsdauer verringert sich die Belastung durch kundenbezogene Stressoren. Besonders deutlich wird dies beim Vergleich der seit einem halben Jahr und der bis zu vier Jahren im Call Center beschäftigten Personen (vgl. Abbildung 30). Möglicherweise zeigt sich hier, dass sich bei den meisten Call Center-Agenten mit steigender Berufserfahrung eine Art Übungseffekt im Umgang mit (schwierigen) Kunden einstellt. Gleichzeitig ist der Befund für Call Center-Betreiber ein Signal, dass Förder- und Mentorenprogrammen für neu eingestellte Call Center-Agenten nötig sind, um diese insbesondere in den ersten Monaten fachlich und sozial zu unterstützen.

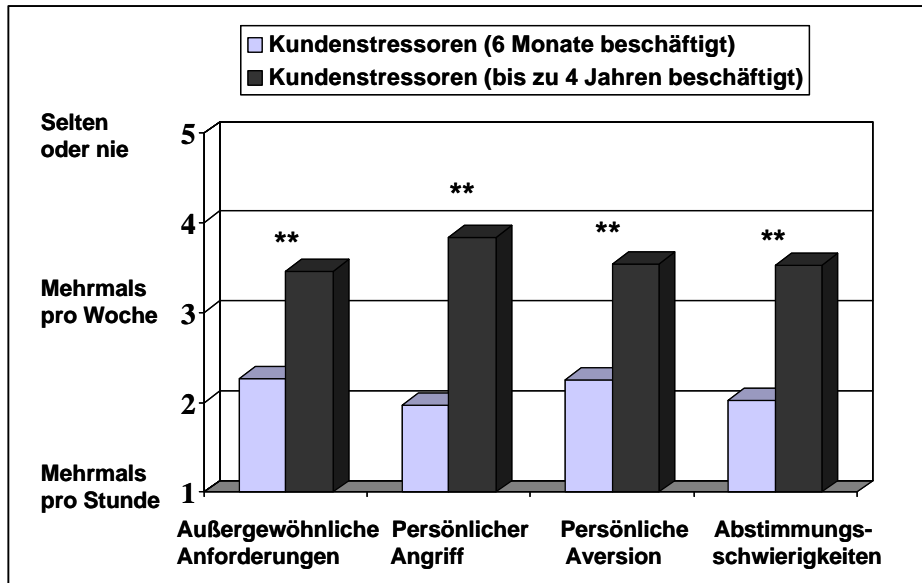


Abbildung 30: Belastungen durch Kundenstressoren in Abhängigkeit der Beschäftigungsdauer (Skala der kundenbezogenen Stressoren).

Schließlich wurde varianzanalytisch überprüft, ob die Anzahl der zu bearbeitenden Anrufe pro Stunde das Beanspruchungserleben der Call Center-Beschäftigten beeinflusst. Die Befunde zeigen signifikante Effekte für das negative Befinden ($F= 10,97$; $df= 329$; $p < 0.01$). So erleben Beschäftigte, die über 15 Anrufe pro Stunde bearbeiten, häufiger negative Emotionen als Personen, die weniger Anrufe abwickeln. Somit wird deutlich, dass nicht nur im Inhalt und Ablauf der Gespräche (s.o.) hohes Beanspruchungspotenzial liegt, sondern auch die Quantität, d.h. die Anzahl der Anrufe, mit über das Befinden der Agenten entscheidet. Für die Gestaltung von Arbeitsprozessen ist dies der Hinweis, auch die quantitativen Anforderungen der Kommunikation stärker ins Blickfeld zu nehmen und über angemessene Grenzwerte in der Telefonie zu diskutieren (vgl. auch Scherrer, 2002a).

7.3.2.2 Analyse der internen Kommunikationsprozesse (SynBA-CC, SALSA)

Die Analyse der internen Kommunikationsprozesse bezieht sich vor allem auf die Kooperationserfordernisse (SynBA-CC) und die sozialen Ressourcen (SALSA), d.h. die soziale Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte sowie das Betriebsklima.

Wie die Auswertungen der internen Kommunikationserfordernisse auf Itemebene zeigen, tragen mangelnde kooperative Anforderungen zur erhöhten psychischen Belastung bei Call Center-Beschäftigten bei (vgl. Abbildung 31).

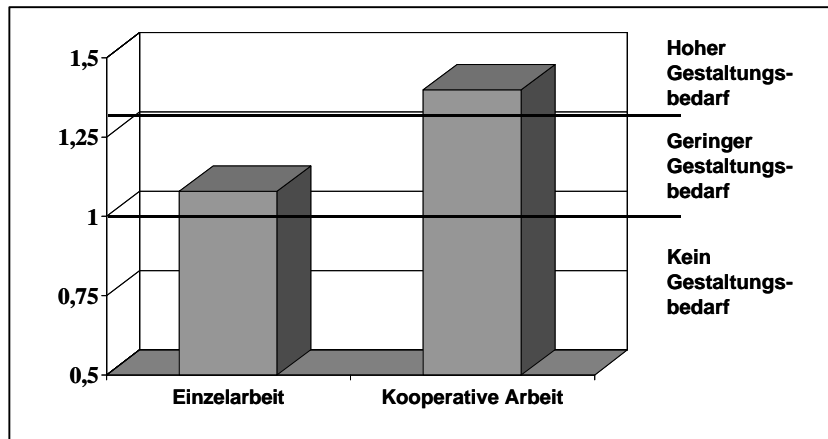


Abbildung 31: Kommunikations- und Kooperationserfordernisse im Call Center (SynBA-CC).

Wie schon weiter oben festgestellt wurde (vgl. Kap. 7.3.1), ist die Tätigkeit im Call Center häufig so stark standardisiert und reglementiert, dass kooperative Arbeitsinhalte bzw. Teamarbeit nicht im Arbeitsablauf vorgesehen sind. Hierdurch ergeben sich für die Beschäftigten nur geringe Möglichkeiten zur aufgabenbezogenen Interaktion bzw. gegenseitigen Unterstützung bei der Aufgabenbewältigung.

Trotzdem die Arbeitsorganisation im Call Center nur wenig Spielraum für soziale Interaktionsprozesse lässt, werden das Betriebsklima und die sozialen Ressourcen (d.h. soziale Unterstützung, Vorgesetztenverhalten) im Call Center sehr positiv von den Beschäftigten eingeschätzt (vgl. Abbildung 32).

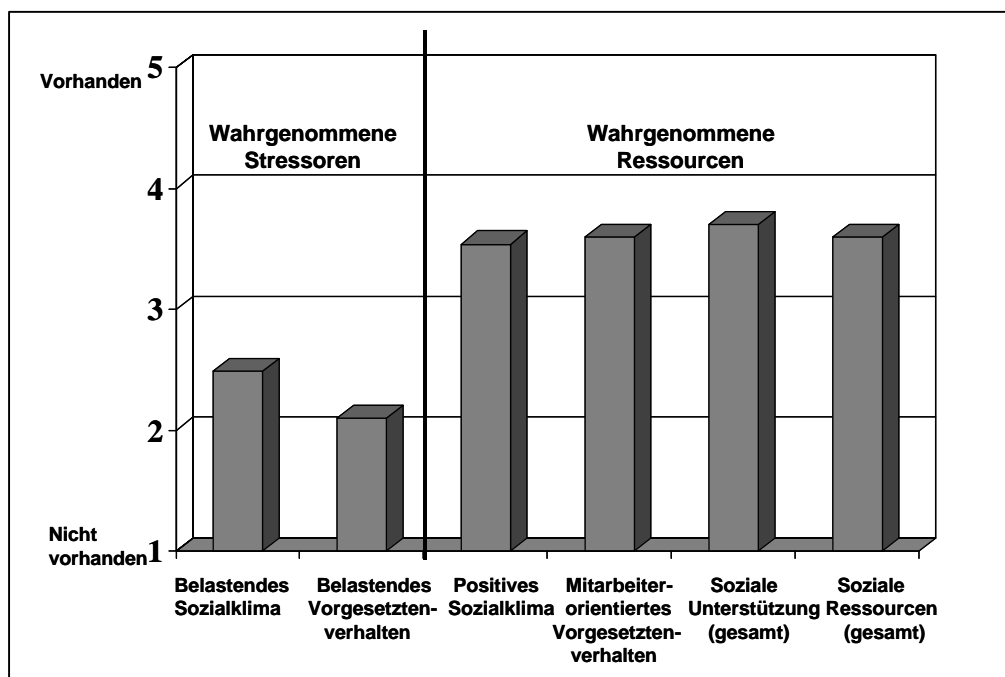


Abbildung 32: Soziale/ kommunikative Stressoren und Ressourcen im Call Center (SALSA).

Zu gleichen Befunden kommen auch andere Call Center-Untersuchungen (vgl. Baumgartner et al., 2002; Wieland, Metz & Richter, 2002). Möglicherweise spiegelt

sich hier der häufig lockere und ungezwungene Umgang der Beschäftigten untereinander in der relativ „jungen“ Arbeitsform Call Center wider.

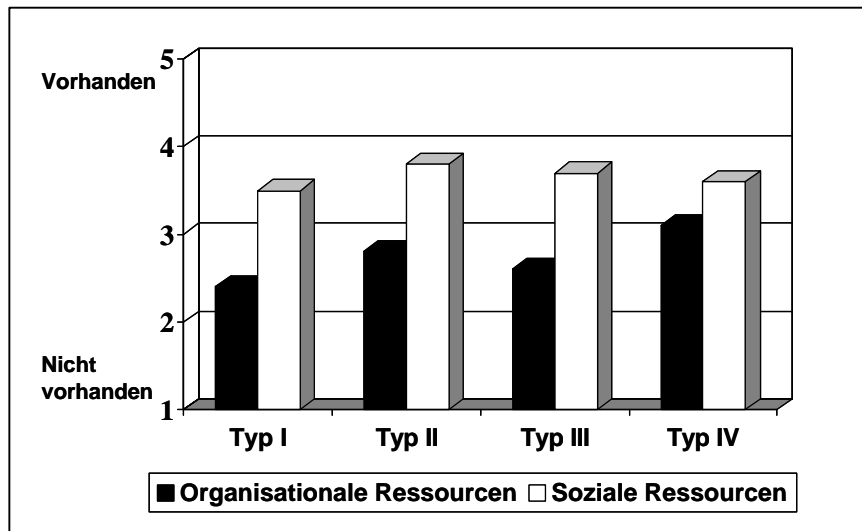


Abbildung 33: Bewertung organisationaler und sozialer Ressourcen im Vergleich (SALSA).

Die Wichtigkeit und besondere Rolle der sozialen Ressourcen unterstreicht Abbildung 33. Es zeigt sich, dass soziale Ressourcen im Allgemeinen stärker bzw. positiver von den Beschäftigten wahrgenommen werden als organisationale Ressourcen.

7.3.3 Merkmale der Organisation

Neben Tätigkeiten, Aufgabenmerkmalen und Kommunikationsprozessen sind schließlich auch organisationale Rand- und Rahmenbedingungen für das Verhalten bzw. Wohlbefinden der Beschäftigten relevant (vgl. Ulich, 2001; Frieling & Sonntag, 1999). Nachfolgend wird daher die Wirkung organisationsbezogener Merkmale, wie z.B. der Unternehmensform oder Unternehmensgröße, auf das Beanspruchungsleben der Beschäftigten varianzanalytisch überprüft.

7.3.3.1 Einfluss der Organisationsform (Inhouse Call Center vs. externer Dienstleister)

Die varianzanalytischen Überprüfungen für den Faktor Organisationsform zeigen für die vorliegende Stichprobe, dass die Arbeitsplätze bei externen Dienstleistern weniger optimal gestaltet sind. Insbesondere die Arbeitsanforderungen ($F= 4,63$; $df= 627$; $p< 0.05$), Tätigkeitsspielräume ($F= 3,09$; $df= 627$; $p< 0.1$) und Kommunikationsmöglichkeiten ($F= 5,88$; $df= 627$; $p< 0.01$) sind hier relativ gering. Gleichzeitig sind die Leistungs- und Zeitvorgaben ($F= 7,94$; $df= 627$; $p< 0.01$) weniger optimal gesetzt als bei Inhouse Centern und auch die Regulationsbehinderungen sind bei externen Dienstleistern signifikant größer ($F= 21,47$; $df= 627$; $p< 0.01$). Andere Analysen, die ebenfalls von ungünstigeren Arbeitsbedingungen bei externen Dienstleistern ausgehen (vgl. Baumeister, 2002; Scherrer, 2001), werden hierdurch bestätigt.

Beim kurzfristigen Beanspruchungserleben ergeben sich nur in Bezug auf die Ermüdung Unterschiede zwischen den Organisationsformen. Die Varianzanalyse zeigt, dass Beschäftigte in Inhouse Centern signifikant stärker durch Ermüdung beeinträchtigt sind ($F= 5,28$; $df= 197$; $p < 0.05$) als Beschäftigte externer Dienstleister. Auch für die langfristigen Beanspruchungsfolgen lässt sich nachweisen, dass die Beschäftigten in Inhouse Centern einen schlechteren Gesundheitszustand ($F= 2,87$; $df= 636$; $p < 0.1$), höhere emotionale Erschöpfung ($F= 2,76$; $df= 662$; $p < 0.1$) und mehr Zynismus ($F= 5,35$; $df= 662$; $p < 0.05$) aufweisen als die Beschäftigten externer Dienstleister.

Die Erklärung für die scheinbar widersprüchlichen Ergebnisse zum Einfluss der Organisationsform auf Belastungen und Beanspruchungen liegt möglicherweise bei den Ressourcen. Wie bereits Wieland, Metz & Richter (2002) nachweisen konnten, können die Beschäftigten externer Dienstleister auf bessere soziale Ressourcen zurückgreifen als die Beschäftigten von Inhouse Centern, was zur erfolgreichen Kompensation der Belastungen beitragen könnte. Auch in der vorliegenden Stichprobe werden bei externen Dienstleistern signifikant mehr soziale Ressourcen berichtet als bei Inhouse Centern ($F= 3,61$; $df= 223$; $p < 0.1$).

Inwieweit externe bzw. soziale Ressourcen das Beanspruchungserleben tatsächlich moderieren, wird in Kapitel 7.5.4 näher spezifiziert.

7.3.3.2 Einfluss der Unternehmensgröße

Im nächsten Schritt wurde der Einfluss der Call Center-Größe auf die Belastung und Beanspruchung getestet.

Bei Call Centern mit über 300 Beschäftigten finden sich die höchsten Gesamtbelastungskennwerte (SynBA-CC: $M= 20,26$) ($F= 6,58$; $df= 547$; $p < 0.01$). Zudem sind Arbeitsanforderungen ($M= 4,54$) ($F= 4,95$; $df= 547$; $p < 0.01$) und Tätigkeitsspielräume ($M= 5,05$) ($F= 5,63$; $df= 547$; $p < 0.01$) signifikant geringer als in kleineren Call Centern. Die Regulationsbehinderungen sind in Call Centern mit 151 bis 300 Beschäftigten am höchsten ($M= 3,7$) ($F= 12,37$; $df= 547$; $p < 0.01$). Auch interne Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten werden durch die Größe des Unternehmens negativ beeinflusst ($F= 3,8$; $df= 547$; $p < 0.01$).

In Abhängigkeit von der Größe des Call Centers ändert sich auch das kurzfristige Beanspruchungserleben von Beschäftigten. Generell steigt mit der Größe des Call Centers das negative Befinden ($F= 4,22$; $df= 568$; $p < 0.01$) sowie das Monotonieerleben der Beschäftigten ($F= 18,7$; $df= 568$; $p < 0.01$) bzw. sinkt das positive Befinden ($F= 4,23$; $df= 568$; $p < 0.01$). Auch das Sättigungserleben ist durch die Größe des Call Centers beeinflusst ($F= 6,28$; $df= 230$; $p < 0.01$). Eine Betrachtung der Einzelwerte mittels t-Test gibt Aufschluss, in welchen Bereichen sich die Gruppen unterscheiden (vgl. Abbildung 34). Unterschiede ergeben sich vor allem zwischen den kleinen und mittleren Call Centern (bis 150 Mitarbeiter) auf der einen und den großen Call Centern (ab 150 Mitarbeiter) auf der anderen Seite.

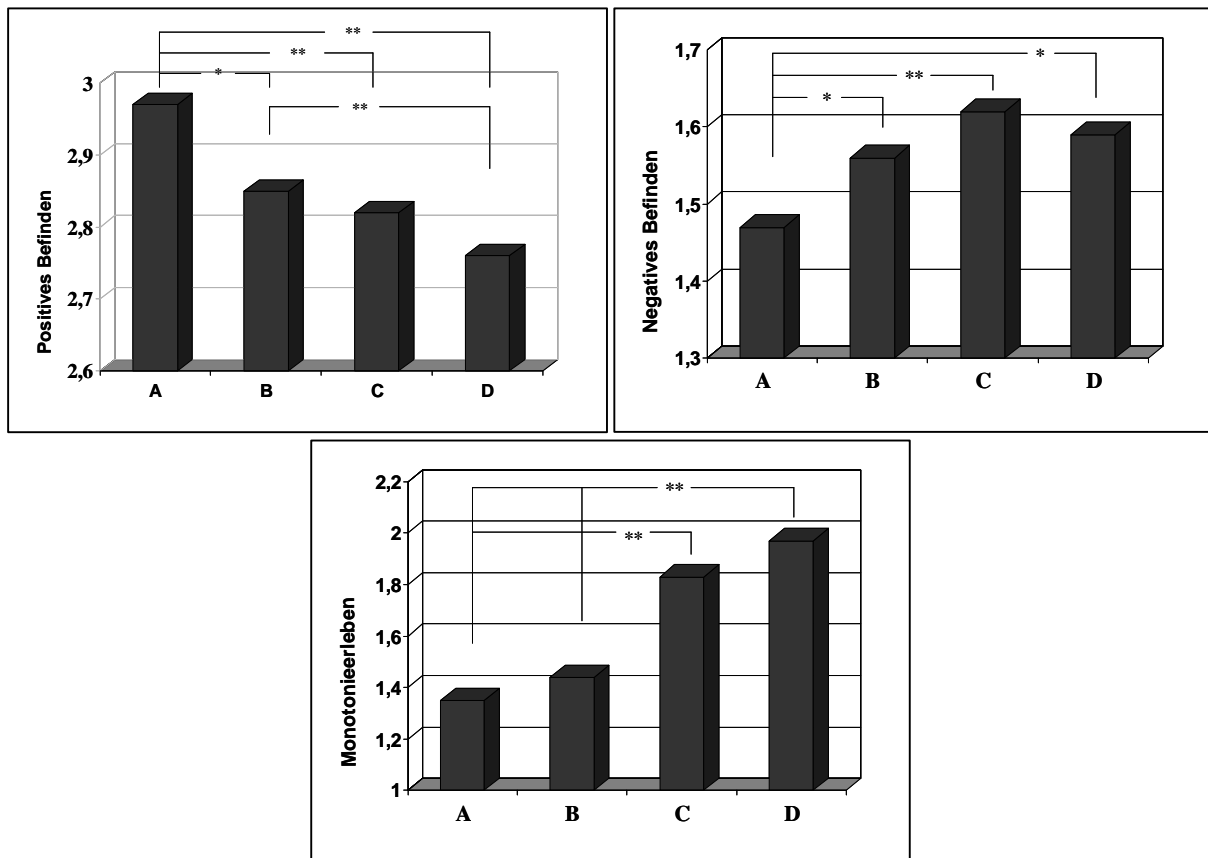


Abbildung 34: Mittelwertvergleich Größe des Call Centers (A: 1-50 Beschäftigte, B: 51-150 Beschäftigte, C: 151-300 Beschäftigte; D: über 300 Beschäftigte) für positives Befinden, negatives Befinden und Monotonieerleben (N= 569).

Neben den Effekten für die kurzfristige Beanspruchung zeigen sich auch signifikante Zusammenhänge zwischen der Call Center-Größe und den langfristigen Beanspruchungsfolgen. Demnach ist in großen Call Centern Zynismus stärker ausgeprägt ($F= 6,77$; $df= 555$; $p < 0,01$) und treten Muskel-Skelett-Beschwerden tendenziell häufiger auf ($F= 3,01$; $df= 345$; $p > 0,1$). Signifikante Unterschiede ergeben sich in der Burn-out-Dimension Zynismus vor allem zwischen Unternehmen mit bis zu 50 Beschäftigten ($M= 0,17$) und den Unternehmen von 50 bis 150 ($M= 1,25$) bzw. von 150 bis 300 Mitarbeitern ($M= 1,68$).

Ein Blick auf die externen, arbeitsbezogenen Ressourcen zeigt, dass mit wachsender Anzahl der Beschäftigten deutlich weniger organisationale Ressourcen zur Verfügung stehen ($F= 8,1$; $df= 2,23$; $p > 0,01$). Die sozialen Ressourcen sind von der Unternehmensgröße unbeeinflusst.

7.3.3.3 Einfluss von Arbeitszeitgestaltung (Teilzeit vs. Vollzeit)

Auch für die Arbeitszeitgestaltung ergeben sich signifikante Effekte in Hinblick auf die Testvariablen zur Belastung und Beanspruchung. So finden sich in Abhängigkeit von der Arbeitszeitgestaltung Effekte für Arbeitsanforderungen ($F= 42,11$; $df= 598$;

$p < 0.01$), Tätigkeitsspielräume ($F = 16,91$; $df = 598$; $p < 0.01$), Regulationsbehinderungen ($F = 8,89$; $df = 598$; $p < 0.01$) und den Gesamtbelastungskennwert ($F = 11,74$; $df = 598$; $p < 0.01$). Dabei liegen die Belastungen bei Teilzeitkräften ungünstiger als bei Vollzeitbeschäftigten. Nur die Regulationsbehinderungen sind bei Teilzeitbeschäftigten geringer ausgeprägt ($M = 3,03$).

Die Ergebnisse zum Einfluss von Teil- bzw. Vollzeit auf die kundenbezogenen Stressoren zeigen Signifikanzen für alle vier Skalen. Sowohl Außergewöhnliche Anforderungen ($F = 9,2$; $df = 150$; $p < 0.01$), Abstimmungsschwierigkeiten ($F = 10,07$; $df = 150$; $p < 0.01$), Persönliche Aversion ($F = 9,5$; $df = 150$; $p < 0.01$) als auch der Persönliche Angriff ($F = 5,32$; $df = 150$; $p < 0.05$) weisen einen Zusammenhang mit der Art der Arbeitszeitgestaltung auf. Teilzeitkräfte berichten dabei signifikant häufiger über kundenbezogene Stressoren als Beschäftigte in Vollzeit.

Die geringen Aufgabenanforderungen und hohen Belastungen durch kundenbezogene Stressoren bei Teilzeitkräften machen sich auch bei der Analyse der kurzfristigen Beanspruchung bemerkbar (vgl. Abbildung 35). Die geringsten positiven Befindenswerte zeigen Teilzeitkräfte ($F = 8,29$; $df = 629$; $p < 0.01$), des Weiteren erleben sie am meisten Monotonie ($F = 34,24$; $df = 629$; $p < 0.01$) und negative Gefühle ($F = 9,37$; $df = 629$; $p < 0.01$). Zudem zeigen sie tendenziell höhere Sättigungserscheinungen als Vollzeitkräfte ($F = 3,14$; $df = 69$; $p < 0.1$). Auch bei den langfristigen Beanspruchungsfolgen zeigen sich schlechtere Werte für Teilzeitbeschäftigte. Dies gilt signifikant für Herz-Kreislauf- ($F = 51,32$; $df = 296$; $p < 0.01$) und Magen-Darm-Beschwerden ($F = 14,68$; $df = 269$; $p < 0.01$).

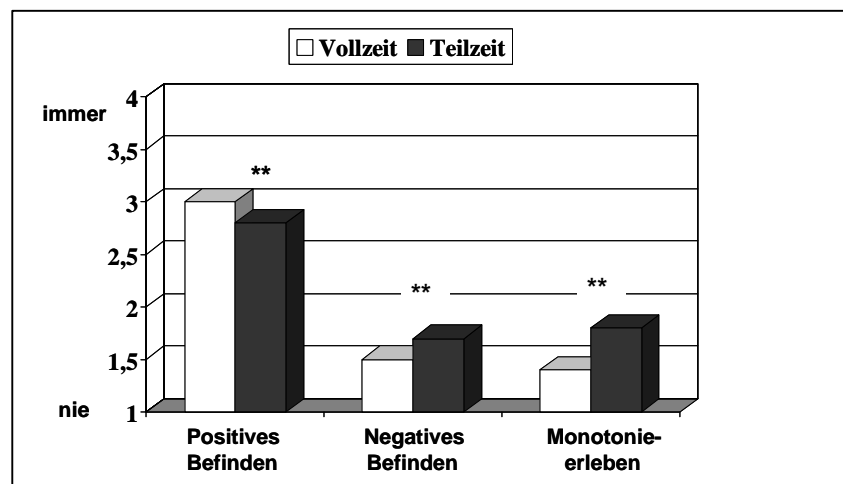


Abbildung 35: Mittelwertvergleich Arbeitszeitgestaltung (Teilzeit/ Vollzeit) für positives, negatives Befinden und Monotonieerleben (N= 630).

Vor dem Hintergrund, dass Call Center-Arbeitsplätze als ideale Teilzeitarbeitsplätze gelten, sind die Ergebnisse relativ brisant. Sie bestätigen in einigen Aspekten die Nachteile, die im Zusammenhang mit Teilzeit immer wieder genannt werden (vgl. Timm, 2002; BRINA, 2001). So werden Teilzeitbeschäftigte in der Regel weniger in den Betrieb integriert als Vollbeschäftigte. Vielfach werden zudem relativ geringe (Qualifikations-) Anforderungen an sie gestellt (vgl. BRINA 2001), da man verantwor-

tungsvolle „Aufsichts- und Leitungspositionen (...lieber...) mit Personen besetzt, die den ganzen Tag zur Verfügung stehen“ (Däubler 1998, S.299).

In Zukunft wird es darum gehen, das Modell Teilzeit weiter zu optimieren und es von dem Image der „halben Kraft“ und „Qualifikations- bzw. Karrierebremse“ zu lösen.

7.3.3.4 Einfluss der Position der Beschäftigten

Auch die Position der Beschäftigten im Call Center hat einen signifikanten Einfluss auf den Gesamtbelastungskennwert ($F= 6,42$; $df= 528$; $p< 0.01$) und verschiedene Aufgabengestaltungsmerkmale.

So sind insbesondere für Aushilfskräfte die Belastungskennwerte durch geringe Arbeitsanforderungen ($F= 4,05$; $df= 528$; $p< 0.01$) ($M= 5,07$) und enge Tätigkeitsspielräume ($F= 12,75$; $df= 528$; $p< 0.01$) ($M= 5,18$) signifikant höher als für andere Beschäftigte. Des Weiteren sind Aushilfen und Back Office-Beschäftigte den meisten Regulationsbehinderungen ausgesetzt ($F= 6,42$; $df= 528$; $p< 0.01$) ($M= 3,71$ bzw. $M= 3,98$). Die Leistungs- und Zeitvorgaben sind für Call Center-Agenten signifikant höher, d.h. suboptimaler gesetzt ($F= 6,71$; $df= 528$; $p< 0.01$) ($M= 3,89$), als für alle anderen Beschäftigungsgruppen (vgl. Abbildung 36).

In Abhängigkeit von der Funktion der Beschäftigten variiert auch das kurzfristige Beanspruchungs- bzw. Monotonieerleben ($F= 3,5$; $df= 562$; $p< 0.01$). Vor allem Call Center-Agenten ($M= 1,55$) und Aushilfen ($M= 1,93$) haben signifikant höhere Monotoniewerte als Mitarbeiter in der Sachbearbeitung/ Back Office ($M= 1,32$) und Teamleitung ($M= 1,18$). Für die langfristigen Beanspruchungen verschieben sich die Zusammenhänge allerdings. So haben Teamleiter gegenüber Call Center-Agenten erhöhte Werte für Burnout ($F= 2,28$; $df= 384$; $p< 0.05$), den allgemeinen Gesundheitszustand ($F= 5,01$; $df= 366$; $p< 0.01$) und Herz-Kreislauf-Beschwerden ($F= 3,08$; $df= 285$; $p< 0.05$). Auch die Werte von Aushilfen sind zum Teil signifikant erhöht.

Letzteres Ergebnis macht deutlich, welche Beanspruchung Teamleiter im Call Center erleben. Vergleichbar ist ihre Position mit der des Meisters in Produktionsunternehmen. Sowohl Meister als auch Teamleiter gehen beide einen schmalen Grad zwischen Beschäftigten und der Geschäftsführung, da es ihre Aufgabe ist, die Interessen und Bedürfnisse beider Gruppen gleichermaßen zu vertreten und zu verfolgen (Antoni, 1998). Bezogen auf das Call Center sind bislang jedoch nur wenige Studien durchgeführt worden, die Anforderungen an Teamleiter erfassen und Ursachen sowie Einflussfaktoren für deren Beanspruchungserleben näher untersuchen (Klomens, 2002; Schmitz, 2001a).

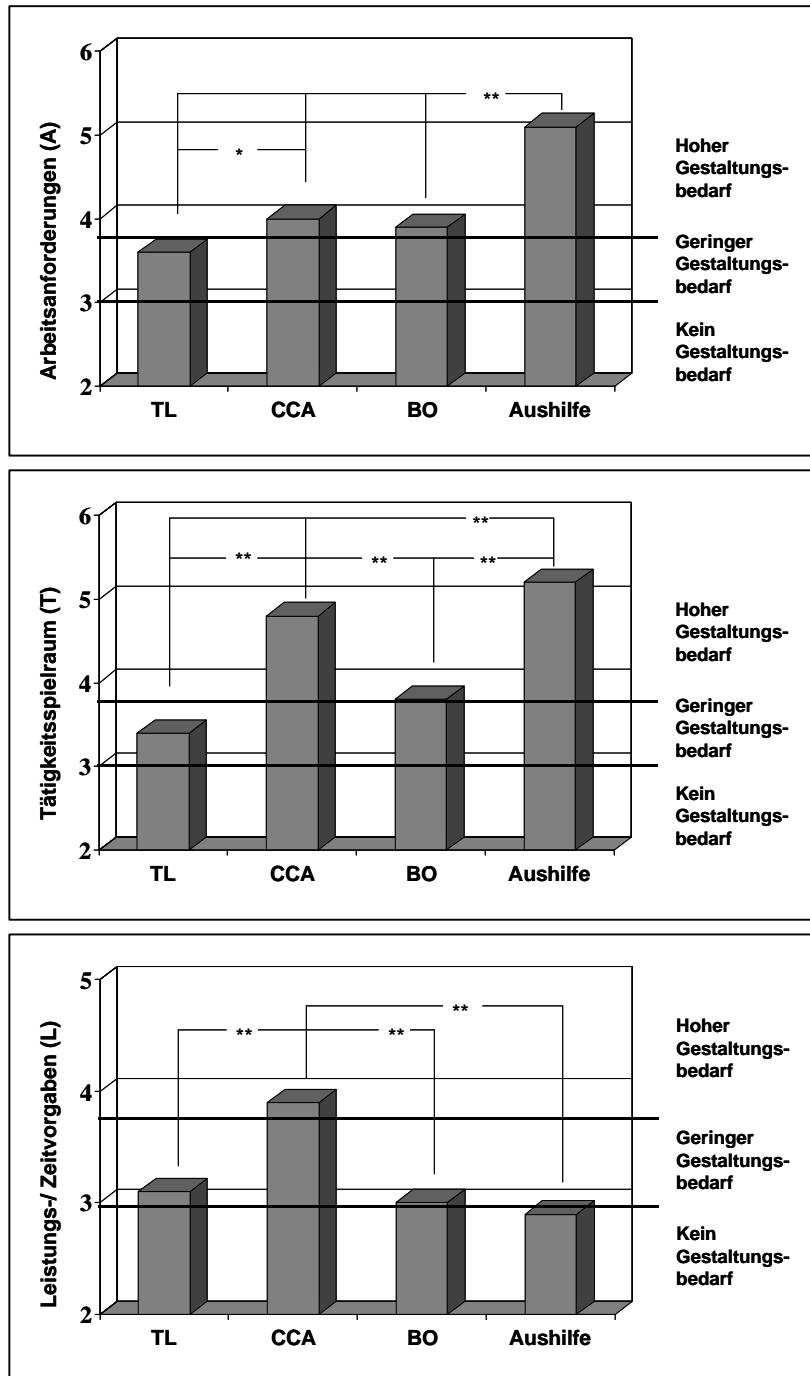


Abbildung 36: Mittelwertvergleich Funktion der Beschäftigten (TL: Teamleiter, CCA: Call Center-Agent, BO: Back Office, Aushilfe) für SynBA-Aufgabenmerkmale Arbeitsanforderungen (A), Tätigkeitsspielraum (T) und Leistungs-/ Zeitvorgaben (L), (N= 529).

Zusammenfassend wird deutlich, dass nicht nur Aufgabenmerkmale bzw. Tätigkeiten den Belastungs-Beanspruchungs-Prozess determinieren, sondern auch Merkmale der Organisation Einfluss auf das Beanspruchungserleben von Beschäftigten nehmen. Bei zukünftigen Studien und Konzepte sollten diese Befunde berücksichtigt werden, da auf diese Weise wertvolle Hinweise für die Gestaltung von Arbeit und Personalprozessen in Call Centern gewonnen werden können (vgl. Kap. 8.4). So ist bei betrieblichen Interventionen beispielsweise zu beachten, dass mit steigender Größe des Call Centers das Belastungs- und Beanspruchungserleben der Beschäf-

tigten wächst, weshalb in zukünftigen Gestaltungskonzepten die Bildung kleinerer, fester Arbeitsgruppen in Call Centern in Betracht gezogen werden muss (vgl. auch Mola & Zimmermann, 2001).

Zudem konnte Nachbesserungsbedarf im Bereich der Arbeitszeitgestaltung offen gelegt werden. Hier gilt es, Maßnahmen im Personalmanagement zu initiieren (z.B. Sensibilisierung der Führung, Personalplatzierung), die einer ausschließlichen Vergabe weniger anspruchsvoller Tätigkeiten an Teilzeitkräfte vorbeugen.

7.4 Personenbezogene Belastungs- und Ressourcenstrukturen im Call Center

Im folgenden Kapitel werden verschiedene Ergebnisse zum Einfluss von Persönlichkeit auf den Belastungs-Beanspruchungs-Prozess berichtet. Die Bandbreite der personenbezogenen Belastungs- und Ressourcenstrukturen ist relativ groß und reicht von demographischen Merkmalen über Persönlichkeitseigenschaften bis hin zu Kompetenzen und Bedürfnissen. Da im Rahmen der vorliegenden Arbeit keine erschöpfende Analyse personenbezogener Variablen möglich ist, wurde der Analyse-schwerpunkt auf demographische Merkmale und Persönlichkeitseigenschaften gelegt.

7.4.1 Demographische Merkmale

Um den Einfluss demographischer Merkmale auf die Belastung und Beanspruchung von Call Center-Beschäftigten abzubilden, werden im Folgenden die Variablen Geschlecht, Alter sowie Schul- und Berufsbildung näher untersucht.

7.4.1.1 Einfluss des Geschlechts

Zunächst wurde überprüft, ob das Geschlecht den Grad der Belastung und Beanspruchung im Call Center moderiert. Die varianzanalytischen Berechnungen zeigen signifikante Effekte für die beiden Arbeitsgestaltungsmerkmale Leistungs- und Zeitvorgaben ($F= 8,67$; $df= 608$; $p < 0.01$) sowie Kommunikationsmöglichkeiten ($F= 13,13$; $df= 608$; $p < 0.01$). Dabei liegt das Beanspruchungspotenzial durch suboptimale Leistungs- und Zeitvorgaben bei Frauen höher, Männer hingegen haben höhere Belastungswerte beim Kommunikations- und Kooperationsverhalten. Möglicherweise hängt dieser Befund damit zusammen, dass Männer signifikant häufiger komplexe Beratungstätigkeiten mit Problemlösecharakter ausführen (Tätigkeitsgruppe IV, vgl. Tabelle 24), d.h. im Durchschnitt höherwertige Arbeitsplätze im Call Center besitzen, bei denen Leistungsvorgaben weniger streng gesetzt sind.

Die Beanspruchung von Männern und Frauen unterscheidet sich allein im Monotonieerleben signifikant ($F= 9,51$; $df= 640$; $p < 0.01$). Hier weisen Männer höhere Beanspruchungswerte auf ($M= 1,68$).

7.4.1.2 Einfluss des Alters der Beschäftigten

Die Ergebnisse zeigen weiterhin, dass das Alter einen großen Einfluss auf die Belastung und Beanspruchung im Call Center besitzt. Demnach haben jüngere Beschäftigte einen höheren Gesamtbelastungskennwert ($F= 6,9$; $df= 454$; $p < 0.01$) sowie

hohe Belastungskennwerte durch geringe Aufgabenanforderungen ($F= 8,53$; $df= 454$; $p < 0.01$) und enge Tätigkeitsspielräume ($F= 10,32$; $df= 454$; $p < 0.01$). Demzufolge liegen die Beanspruchungskennwerte für ältere Beschäftigte insgesamt günstiger als für junge Call Center-Mitarbeiter, insbesondere für das Erleben von Monotonie ($F= 5,67$; $df= 473$; $p < 0.01$). Die über 50-jährigen sowie die 40-50-jährigen besitzen hier die signifikant günstigsten Werte ($M= 1,15$). Auch in Hinblick auf die langfristige Beanspruchung, d.h. bei der Emotionalen Erschöpfung ($F= 5,32$; $df= 210$; $p < 0.01$), schneiden Ältere signifikant besser ab und haben niedrigere Werte ($M= 1,17$) als ihre jüngeren Kollegen ($M= 2,37$). Die Ursachen für diese Befunde sind mit hoher Wahrscheinlichkeit darin zu suchen, dass ältere Mitarbeiter im Durchschnitt anspruchsvollere Tätigkeiten ausüben (vgl. Ergebnisse zu Arbeitsbelastungen). So besetzen die über 50-jährigen häufig höhere Positionen (z.B. Teamleitung), was zwangsläufig mehr Spielraum und höhere Aufgabenanforderungen mit sich bringt. Zusätzlich ist anzunehmen, dass ältere Beschäftigte über mehr berufliche Erfahrungen und Kompetenzen verfügen als junge Mitarbeiter und daher insgesamt weniger Fehlbelastungen am Arbeitsplatz erleben (vgl. auch Wieland, Metz & Richter, 2002; Isic & Zapf, 2002).

Ein Blick auf die internen Ressourcen der Beschäftigten zeigt, dass zusätzlich zu den unterschiedlichen Arbeitsbedingungen der Altersgruppen die Beanspruchungswerte durch einen Healthy-Worker-Effekt beeinträchtigt sein könnten (vgl. Ulich, 2001). So steigen die Kennwerte zur energetischen Aktiviertheit mit zunehmendem Alter der Beschäftigten signifikant an ($F= 2,69$; $df= 97$; $p < 0.05$), was bedeutet, dass die älteren Call Center-Beschäftigten in der vorliegenden Stichprobe stärker belastbar sind als die jüngeren Kollegen. Offenbar sind vorwiegend solche älteren Personen im Call Center beschäftigt (bzw. verbleiben dort), die ein höheres Energieniveau besitzen.

7.4.1.3 Einfluss des Qualifizierungsgrads der Beschäftigten

Ähnlich wie in der Untersuchung von Wieland, Metz & Richter (2002) konnte auch in der vorliegenden Arbeit ein Zusammenhang zwischen dem Ausbildungsgrad der Beschäftigten und der Belastung und Beanspruchung nachgewiesen werden. Dabei gilt, dass Beschäftigte mit höherem Bildungsabschluss besser mit den Anforderungen im Call Center umgehen können als Personen mit geringer Qualifikation. Die Zusammenhänge gelten sowohl für die schulische als auch berufliche Ausbildung. Im Folgenden werden zunächst die Signifikanzen für die schulische Bildung dargestellt.

Die Ergebnisse zeigen, dass Personen mit niedrigem Schulabschluss höhere Werte bei der qualitativen und quantitativen Überforderung ($F= 10,88$; $df= 121$; $p < 0.01$) haben und auch das Sozialklima ($F= 4,32$; $df= 121$; $p < 0.01$) und Vorgesetztenverhalten ($F= 6,84$; $df= 121$; $p < 0.01$) belastender wahrnehmen als Beschäftigte mit einem höheren Schulabschluss. Zugleich zeigen sie höhere Beanspruchungspotenziale durch Leistungs- und Zeitvorgaben ($F= 6,18$; $df= 565$; $p < 0.01$). Abiturienten weisen demgegenüber die höchsten Belastungswerte bei den Aufgabenanforde-

rungen ($M= 4,26$) ($F= 17,39$; $df= 565$; $p < 0.01$) und Tätigkeitsspielräumen ($M= 4,71$) ($F= 4,38$; $df= 565$; $p < 0.01$) auf.

Bei den kurzfristigen Beanspruchungsfolgen zeigt sich, dass sich signifikante Effekte beim Erleben von Monotonie ($F= 6,13$; $df= 64$; $p < 0.01$) und tendenzielle Effekte bei der Ermüdung ($F= 2,44$; $df= 68$; $p < 0.1$) ergeben. Abiturienten haben hier die geringsten Beeinträchtigungen ($M= 59,02$ bzw. $M= 55,31$). Auch bei den langfristigen Beanspruchungsfolgen haben Personen mit höherer Schulbildung vergleichsweise günstigere Werte. Personen mit Abitur weisen weniger psychosomatische Beschwerden auf als Personen mit einem niedrigeren Schulabschluss. Signifikanzen finden sich hier für Muskel-Skelett-Beschwerden ($F= 6,59$; $df= 286$; $p < 0.05$) und Herz-Kreislauf-Probleme ($F= 2,95$; $df= 286$; $p < 0.05$). Demgegenüber ergibt sich bei den Burnout-Dimensionen ein uneinheitliches Bild. Für alle drei Dimensionen des Burnouts zeigen sich signifikante Abhängigkeiten auf einem Niveau von $p= 0.05$. Während Beschäftigte mit höherer Schulbildung mehr professionelle Effizienz und weniger emotionale Erschöpfung erleben als gering Qualifizierte, zeigen sie erhöhte Werte auf der Zynismus-Skala.

Für das berufliche Bildungsniveau finden sich signifikante Effekte für die kundenbezogenen Stressoren, d.h. für außergewöhnliche Anforderungen ($F= 2,68$; $df= 138$; $p < 0.05$), persönliche Aversion ($F= 2,52$; $df= 138$; $p < 0.05$), persönliche Angriffe ($F= 2,54$; $df= 138$; $p < 0.05$) und Abstimmungsschwierigkeiten ($F= 3,38$; $df= 138$; $p < 0.01$). Zudem lassen sich Signifikanzen für die Belastungsmerkmale Aufgabenanforderungen ($F= 4,97$; $df= 519$; $p < 0.01$), Tätigkeitsspielraum ($F= 3,87$; $df= 519$; $p < 0.01$), Regulationsbehinderungen ($F= 3,01$; $df= 519$; $p < 0.01$) und die Unter- und Überforderung ($F= 3,71$; $df= 108$; $p < 0.01$) ($F= 2,66$; $df= 108$; $p < 0.05$) zeigen.

Bei den kundenbezogenen Stressoren haben grundsätzlich die Beschäftigten ohne Berufsausbildung die höchsten Belastungskennwerte, gefolgt von den Beschäftigten mit Berufsausbildung. Die geringste Belastung durch kundenbezogene Stressoren zeigen Personen mit (Fach-) Hochschulabschluss bzw. Personen in der Ausbildung und im Studium. Personen mit höherem Berufsabschluss nehmen hingegen stärkere Belastungen durch Unterforderung wahr.

Beschäftigte, die sich in Ausbildung oder im Studium befinden, d.h. die einen Nebenjob im Call Center ausüben, haben das höchste Beanspruchungspotenzial durch geringe Aufgabenanforderungen und Tätigkeitsspielräume. Auch ein Blick auf die Daten des Beobachtungsverfahrens REBA zeigt, dass die Arbeitsbedingungen von Personen in Ausbildung als wenig mental fordernd und lernförderlich eingestuft werden ($M= -0,47$).

In Abhängigkeit von der Berufsausbildung variiert schließlich auch das Beanspruchungserleben der Personen. Während Beschäftigte in Ausbildung verstärkt Monotonie erleben ($M= 1,94$) ($F= 10,26$; $df= 552$; $p < 0.01$), bewerten Beschäftigte ohne Berufsausbildung ihre Arbeitsaufgabe signifikant zynischer als andere ($M= 2,2$) ($F= 3,51$; $df= 375$; $p < 0.01$). Zudem berichten gering Qualifizierte tendenziell stärker über Muskel-Skelett-Beschwerden ($F= 2,2$; $df= 274$; $p < 0.1$).

Zusammenfassend gilt, dass demographische Variablen, wie das Alter oder der Qualifizierungsgrad, das Belastungs- und Beanspruchungserleben von Beschäftigten beeinflussen und daher für die Gestaltung von Arbeit und Personalprozessen wichtige Impulse geben können. So können demographische Merkmale etwa bei der Personalplatzierung eine große Rolle spielen.

7.4.2 Persönlichkeitsmerkmale

Die im Rahmen der vorliegenden Arbeit untersuchten Persönlichkeitsmerkmale sind habituelle Belastbarkeit (GA-HA), Leistungsbereitschaft (ANS) und dispositionelle Bewältigungsstile (ANS, STAI). Die Merkmale werden im Kontext dieser Arbeit als interne, personenbezogene Ressourcen interpretiert.

Wie bereits Wieland-Eckelmann (1992) nachweisen konnte, hängen die untersuchten Persönlichkeitsmerkmale stark miteinander zusammen. So korrelieren die Konstrukte energetische Aktiviertheit (GA-Trait) und ängstliche Anspannung (HA-Trait) zu $r = -.61^{**}$ miteinander. Je höher das Energieniveau einer Person ist, desto niedriger ist ihr ängstliches Anspannungsniveau. Die Leistungsbereitschaft hängt positiv mit der energetischen Aktiviertheit bzw. Belastbarkeit von Personen zusammen (GA: $r = .46^{**}$ bzw. HA: $r = -.46^{**}$). So kennzeichnet Personen mit einem habituell hohen Energieniveau oft auch eine hohe Leistungsbereitschaft.

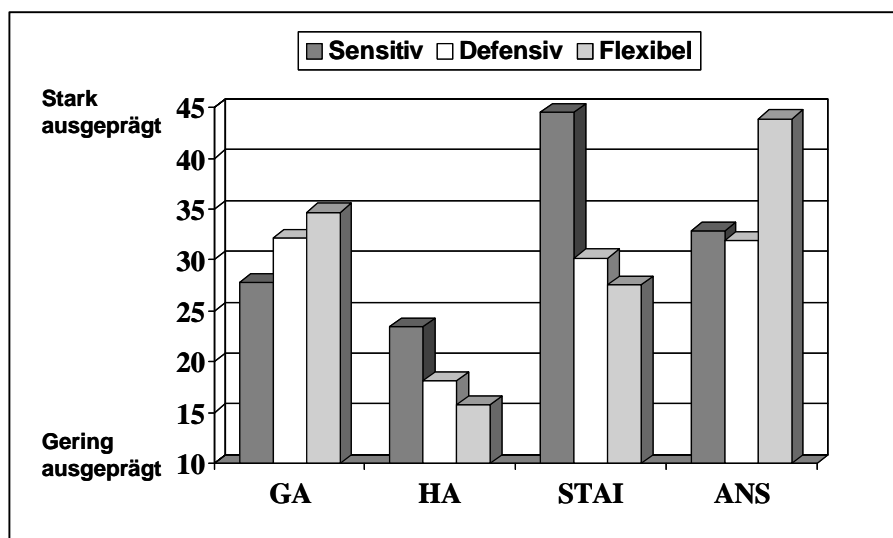


Abbildung 37: Eigenschaftsmuster für Personen mit sensitivem, defensivem und flexiblem Bewältigungsstil (GA: Generelle Aktiviertheit; HA: Ängstliche Anspannung; STAI: Habituelle Ängstlichkeit; ANS: Leistungsbereitschaft).

Die dispositionellen Bewältigungsstile gehen mit bestimmten Eigenschaftsmustern von Personen einher. Diese konnten bereits in zahlreichen Studien repliziert werden (vgl. zusammenfassend Wieland-Eckelmann, 1992).

Auch für die vorliegende Stichprobe können die Eigenschaftsmuster fast wie in vorangegangenen Studien nachgewiesen werden (Abbildung 37).

Während flexible Bewältiger eine hohe Leistungsbereitschaft, ein hohes habituelles Aktiviertheitsniveau und geringe Anspannung sowie Ängstlichkeit aufweisen, kennzeichnet die defensiven und sensitiven Bewältigungstypen eine geringe Leistungsbereitschaft und ein mittleres bis niedriges Energieniveau. Im Unterschied zu sensitiven Bewältigern besitzen Defensiv jedoch eine deutlich geringere Angstneigung.

Tabelle 28: Anzahl der Call Center-Beschäftigten nach Klassifikation in bevorzugten Bewältigungsstil (sensitiv, defensiv und flexibel).

Bewältigungsstil	Anzahl der Personen
Sensitiv	176 (44%)
Defensiv	87 (22%)
Flexibel	139 (34%)

Die Klassifikation von Call Center-Beschäftigten nach ihrem bevorzugten Bewältigungsstil zeigt, dass die Mehrheit der in der Stichprobe untersuchten Personen zu den sensitiven Bewältigern gehört (44%), was eine relativ ungünstige Strategie der Aufgabenbewältigung darstellt. Zu den defensiven Bewältigern zählen 22%, zu den Flexiblen 34% der Beschäftigten (vgl. Tabelle 28).

Im nächsten Abschnitt soll überprüft werden, inwieweit sich die für die jeweiligen Bewältigungsstile typischen Eigenschaftsmuster im Befinden (bzw. im Beanspruchungserleben) der Beschäftigten widerspiegeln.

7.4.3 Persönlichkeit und Beanspruchungserleben im Call Center

Der Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen auf die Beanspruchung wird im Folgenden varianzanalytisch überprüft. Dabei stellen die dispositionellen Bewältigungsstile als Personenmerkmal die unabhängigen und die Beanspruchungsfaktoren die abhängigen Variablen dar.

Die Befunde zeigen, dass Persönlichkeitsmerkmale (als interne Ressourcen) sowohl kurz- als auch langfristiges Beanspruchungserleben moderieren. So variiert in Abhängigkeit des bevorzugten Bewältigungsstils das aktuelle Befinden der Beschäftigten (vgl. Abbildung 38). Dies gilt sowohl für das Erleben positiver ($F= 5,15$; $df= 119$; $p<0.01$) als auch negativer Emotionen ($F= 14,74$; $df= 119$; $p<0.01$). Vor allem Personen mit sensitivem Bewältigungsstil ($M= 1,87$) erleben signifikant häufiger negative Emotionen als Personen mit flexiblem ($M= 1,46$) oder auch defensivem Bewältigungsstil ($M= 1,56$).

Das Erleben von Monotonie ist nicht durch den persönlichen Bewältigungsstil beeinflusst. Mit Blick auf die Befunde aus Kapitel 7.3.1 ist zu vermuten, dass das Monotonieerleben stärker mit aufgaben- als mit personenbezogenen Merkmalen variiert.

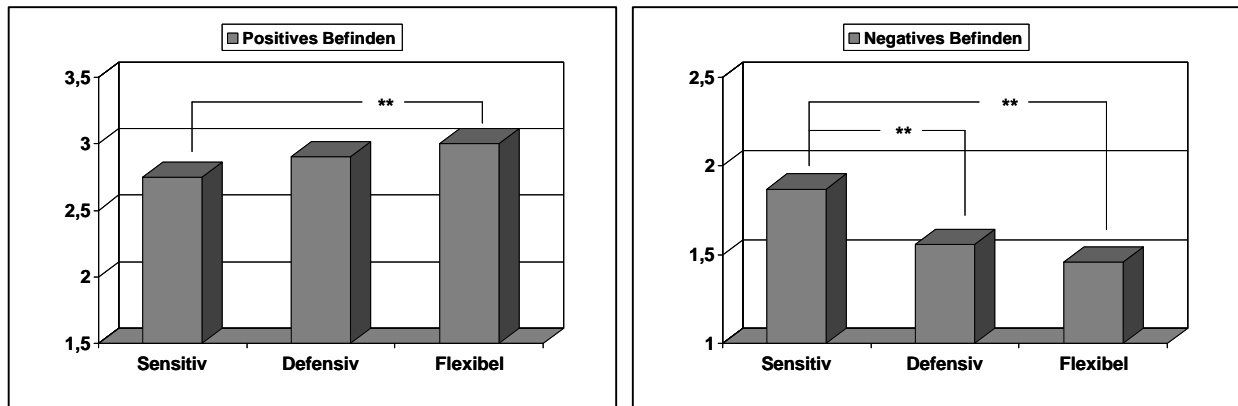


Abbildung 38: Mittelwertvergleich: Aktuelles Befinden für Personen mit sensitivem, defensivem und flexiblem Bewältigungsstil.

Auch das langfristige Beanspruchungserleben wird von der Art der dispositionellen Bewältigung beeinflusst. Insbesondere das Erleben von Burnout ($F= 37,35$; $df= 222$; $p < 0,01$) und der allgemeine Gesundheitszustand ($F= 37,21$; $df= 368$; $p < 0,01$) variieren in Abhängigkeit des bevorzugten Bewältigungsstils. Wieder bestätigt sich, dass dabei Personen mit einem flexiblen Bewältigungsstil über die günstigsten Strategien der Anforderungsbewältigung verfügen. Sie bilden signifikant die wenigsten Burnout-Symptome ($M= 0,68$) aus und besitzen einen guten allgemeinen Gesundheitszustand ($M= 0,81$). Personen mit einem sensitiven Bewältigungsstil haben hingegen relativ ungünstige Regulationsgewohnheiten, so dass sie verstärkt unter Burnout ($M= 2,05$) und einem schlechten Gesundheitszustand ($M= 1,18$) leiden.

Da Personenmerkmale offenbar stark das Beanspruchungserleben beeinflussen, wird in Kapitel 7.5 näher untersucht, inwieweit Persönlichkeitsmerkmale und Arbeitsanforderungen interagieren und ob personenbezogene Merkmale (i.S. interner Ressourcen) Belastungen kompensieren können.

7.5 Interaktion arbeits- und personenbezogener Belastungs- und Ressourcenstrukturen

In dem der Studie zugrundeliegenden Belastungs-Ressourcen-Modell (vgl. Abbildung 17) wird angenommen, dass arbeits- und personenbezogene Belastungs- und Ressourcenstrukturen miteinander interagieren. Im Folgenden wird daher zunächst die Beziehung von Aufgabenmerkmalen (Regulationsanforderungen bzw. Regulationsbehinderungen) und Persönlichkeit untersucht sowie ihre gemeinsame Wirkung auf das Beanspruchungserleben der Beschäftigten überprüft. Des Weiteren wird die Rolle arbeits- und personenbezogener Ressourcen im Arbeitsprozess beleuchtet.

7.5.1 Regulationsanforderungen, Regulationsbehinderungen und Persönlichkeit

Um zu prüfen, ob Aufgaben- und Personenmerkmale sich gegenseitig beeinflussen, wurde zunächst der korrelative Zusammenhang beider Merkmalsgruppen berechnet. In Tabelle 29 sind die Ergebnisse der Auswertungen zusammengefasst. Dabei zei-

gen sich zum Teil hoch signifikante Korrelationen zwischen personen- und arbeitsbezogenen Merkmalen. Insbesondere Regulationsbehinderungen und Stressoren korrelieren hoch mit Persönlichkeitsdispositionen.

Tabelle 29: Auszug aus der Korrelationsmatrix Arbeitsbelastungen x Personenmerkmale.

	Regulationsanforderungen (SynBA-CC)	Regulationsbehinderungen (SynBA-CC)	Kundenbezogene Stressoren (Skala kundenbzg. Stressoren)	Subjektiv wahrgenommene Stressoren (SALSA)
Energetische Aktiviertheit (GA)	-.09	-.42**	-.16**	-.43**
Ängstliche Anspannung (HA)	-.07	.26**	.16**	.50**
Dispositionelle Bewältigungsstile	-.07	-.22**	-.22**	-.42**
Anspruchsniveausetzung (ANS)	-.15	-.22**	-.23**	-.46**
Trait-Angst (STAI)	-.01	.33**	.23**	-.49**

* Korrelation ist auf dem Niveau $p=0.05$ signifikant.

** Korrelation ist auf dem Niveau $p=0.01$ signifikant.

Im einzelnen zeigt die energetische Aktiviertheit, die nach Wieland und Baggen (1999) Ausdruck der internalen, aufgabenbezogenen Regulation ist, einen signifikanten Zusammenhang mit Regulationsbehinderungen ($r = -.42^{**}$), wahrgenommenen Stressoren ($r = -.43^{**}$) und kundenbezogenen Stressoren ($r = -.16^{**}$). Je belastbarer Personen sind, desto weniger Regulationsbehinderungen und Stressoren werden von ihnen wahrgenommen bzw. existieren in ihrem Umfeld. In umgekehrter Weise verhält es sich mit der Disposition ängstliche Anspannung. Personen, die von ihrer Konstitution her emotional angespannt oder nervös sind, nehmen Regulationsbehinderungen ($r = .26^{**}$) und Stressoren ($r = .50^{**}$ bzw. $r = .16^{**}$) verstärkt wahr bzw. sind von diesen stärker umgeben.

Auch der bevorzugte Bewältigungsstil von Personen (sensitive, defensive und flexible Bewältigung) variiert mit dem Ausmaß der Regulationsbehinderungen ($r = -.22^{**}$), wahrgenommenen Stressoren ($r = -.42^{**}$) und Kundenstressoren ($r = -.22^{**}$) signifikant.

In Anlehnung an Spector et al. (2000) können diese Befunde auf verschiedene Arten interpretiert werden. So ist denkbar, dass wenig belastbare Personen (1) tatsächlich schlechtere Arbeitsbedingungen aufgrund von Selektionsprozessen haben (Selektionseffekt), (2) schlechte Arbeitsbedingungen häufiger und intensiver wahrnehmen (Wahrnehmungseffekt), (3) eine Disposition zu überdurchschnittlich ausgeprägten Stressreaktionen haben (Hyper-Responsivitäts-Mechanismus), (4) durch ihre aktuelle (negative) Stimmung stärker zu Stressreaktionen neigen (Mood-Mechanismus) sowie (5) eine Disposition zu erhöhten Stressreaktionen aufgrund ineffizienter Bewältigungsstile besitzen (Stress-Creation-Mechanismus).

Zwischen Regulationsanforderungen und personenbezogenen Merkmalen kann hingegen kein Zusammenhang nachgewiesen werden; die Merkmalsgruppen sind unkorreliert (vgl. Tabelle 29).

Die beschriebenen Ergebnisse lassen sich gut anhand von Mittelwertvergleichen verdeutlichen. Unabhängige Variable ist der Grad der Regulationsbehinderungen bzw. Regulationsanforderungen eines Arbeitsplatzes.

Mittels Mediansplit werden die Arbeitsplätze in zwei Gruppen unterteilt, so dass jeweils eine Gruppe mit „gut“ gestalteten Arbeitsmerkmalen und eine mit „schlecht“ gestalteten Arbeitsmerkmalen resultiert.

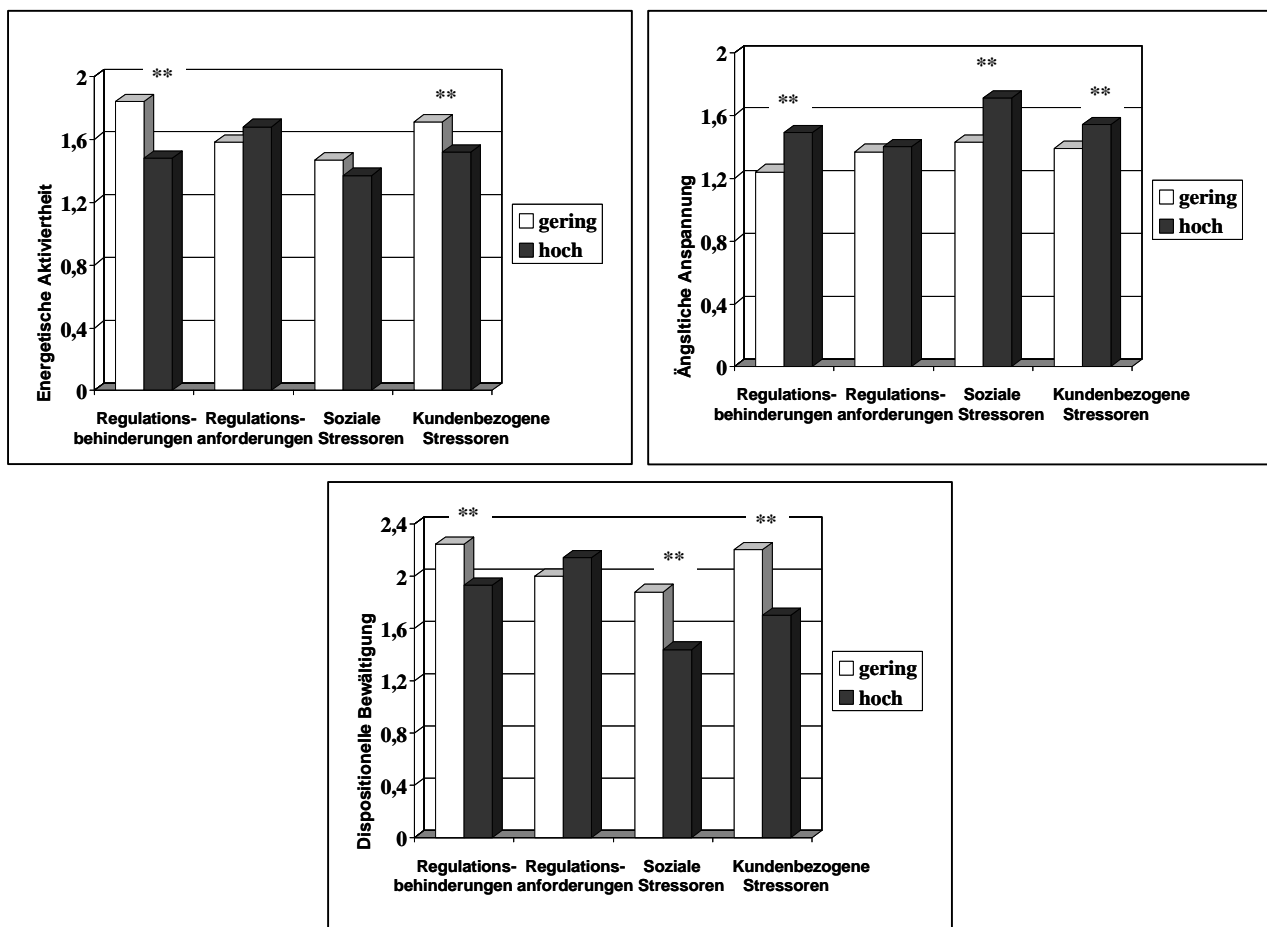


Abbildung 39: Interne Ressourcen (energetische Aktiviertheit, ängstliche Anspannung, dispositionelle Bewältigung) getrennt nach Arbeitsplätzen mit hohen/geringen Stressoren und Regulationsbehinderungen bzw. hohen/geringen Regulationsanforderungen (t-Test für unabhängige Stichproben).

Wie Abbildung 39 zeigt, ergeben sich signifikante Mittelwertunterschiede ausschließlich für die Regulationsbehinderungen bzw. Stressoren. Dabei wird deutlich, dass Personen mit hoher Aktivierungskomponente und flexiblem Bewältigungsstil eher an Arbeitsplätzen mit wenig Regulationsbehinderungen/ Stressoren anzutreffen sind bzw. sie weniger Regulationsbehinderungen/ Stressoren am Arbeitsplatz vorfinden. Der Befunde verleiht der Vermutung Nachdruck, dass die Selektionshypothese, wo-

nach Personen mit einem größeren Potenzial interner Ressourcen die besseren Arbeitsplätze besitzen, Gültigkeit hat (vgl. Wieland & Timm, 2003; Spector et al., 2000).

Zum wiederholten Male zeigt sich, dass Regulationsanforderungen unbeeinflusst von personenbezogenen Merkmalen sind, d.h. nicht bzw. nur in geringem Maße mit personenbezogenen Merkmalen korrelieren. Offenbar sind Regulationsanforderungen, d.h. Arbeitsplatzmerkmale, die Handlungsmöglichkeiten eröffnen und Anforderungen an das eigenständige Planen, Denken und Entscheiden stellen, unmittelbar mit der Aufgabe verbunden (vgl. Herzberg et al., 1959).

7.5.2 Arbeitsmerkmale, Persönlichkeit und kurzfristige Beanspruchung

Nachdem gezeigt werden konnte, dass arbeits- und personenbezogene Merkmale miteinander interagieren, soll im weiteren Verlauf der Einfluss von Arbeit und Persönlichkeit auf das kurzfristige Beanspruchungserleben berechnet werden. Dazu wurde in einer Reihe von multiplen Regressionsanalysen die kurzfristige Beanspruchung, d.h. positives Befinden, negatives Befinden und Monotonieerleben (AV), über die Prädiktoren Arbeits- und Personenmerkmale vorhergesagt.

Die Regressionsanalysen erfolgen unter schrittweiser Aufnahme der Prädiktoren, d.h. die Variablen werden auf Ausschluss und Aufnahme in die Regressionsgleichung geprüft. Dabei wird in einem ersten Schritt eine einfache Regression mit der Variable durchgeführt, die am höchsten mit dem Zielkriterium korreliert. In weiteren Schritten werden dann die Variablen aufgenommen, die den nächst größten Beitrag zur Varianzaufklärung leisten. Der Ein- und Ausschluss der Variablen wird so lange durchgeführt, bis das beste Modell zur Vorhersage der abhängigen Variable gefunden ist. Die Reihenfolge der Variablen gibt somit die Wichtigkeit der Variablen für die Vorhersage des Zielkriteriums wider (vg. Bungard, Holling & Schultz-Gambard, 1996; Brosius & Brosius, 1995; Bortz, 1993).

Negatives Befinden. Um die Einflussfaktoren negativen Befindens (AV) zu ermitteln, wurden zunächst als unabhängige Variablen sämtliche Skalen zur Erfassung von Arbeitsbelastungen (SynBA-CC, SALSA, kundenbezogene Stressoren) herangezogen.

Im Rahmen der schrittweisen Regression werden die Variablen Regulationsbehinderung und äußere Tätigkeitsbedingungen in die Regressionsgleichung aufgenommen. Beide Variablen besitzen die höchste Korrelation mit dem Kriterium. Der Anteil aufgeklärter Varianz durch die Variable Regulationsbehinderung beträgt 22% ($\beta = .49$; $df = 33$; $p = 0.01$), die Aufnahme des zweiten Prädiktors Äußere Tätigkeitsbedingungen ($\beta = .33$; $df = 33$; $p = 0.01$) bringt einen Zuwachs von 10% an aufgeklärter Varianz. In einer weiteren multiplen Regressionsanalyse wurden die Ressourcen als unabhängige Variablen in die Berechnungen einbezogen. Die Ergebnisse zeigen, dass sowohl personen- als auch arbeitsbezogene Ressourcen das Erleben negativer Emotionen regulieren. Die energetische Aktiviertheit als interne Ressource bzw. Persönlichkeitsvariable klärt mit 20% den größten Anteil der Kriteriumsvarianz auf ($\beta = -.39$; $df = 75$; $p < 0.01$), gefolgt von der Variable Qualifikationspotenzial der Aufgabe

(organisationale Ressource), die einen Zuwachs aufgeklärter Varianz von 6% erbringt ($\beta = -.25$; $df = 75$; $p < 0.01$).

Positives Befinden. Die schrittweise multiple Regression mit dem Kriterium positives Befinden zeigt, dass keiner der Prädiktoren aus dem Bereich Arbeitsbelastungen geeignet ist, das Kriterium treffend vorherzusagen. Offenbar hängt das Erleben positiver Emotionen von anderen Variablen als den arbeitsbezogenen Belastungsstrukturen ab.

Für die Ressourcen zeigt sich, dass die Anspruchsniveausetzung und die energetische Aktiviertheit von Personen das Erleben positiver Gefühle bei der Arbeit maßgeblich beeinflusst, d.h. stark auf personenbezogene Merkmale zurückzuführen ist. Während die Skala zur Anspruchsniveausetzung allein 23% an Kriteriumsvarianz aufklärt, beträgt der aufgeklärte Varianzanteil für die Anspruchsniveausetzung und energetische Aktivierung zusammen 31%. Die Beta-Koeffizienten liegen bei $\beta = .34$ bzw. $\beta = .33$ ($df = 75$; $p = 0.01$).

Monotonieerleben. Die dritte, multiple Regression zeigt für den Bereich Arbeitsbelastungen, dass das Merkmal wahrgenommene Unterforderung aussagekräftiger Prädiktor für das Erleben von Monotonie ist. Der Anteil aufgeklärter Varianz liegt bei 23%, der Beta-Koeffizient beträgt $\beta = .54$ ($df = 33$; $p = 0.01$).

Für den Bereich der Ressourcen zeigen die Regressionsanalysen, dass Monotonieerleben als kurzfristige Beanspruchungsfolge ausschließlich durch externe Ressourcen beeinflusst wird. So wurden schrittweise die Prädiktoren Partizipationsmöglichkeiten, Spielraum für private und persönliche Dinge sowie Aufgabenvielfalt in die Regressionsgleichung aufgenommen. Der Anteil aufgeklärter Varianz beträgt für alle drei Variablen 26%. Die Beta-Koeffizienten betragen (bei Beachtung der soeben genannten Prädiktorenreihenfolge) $\beta = -.22$, $\beta = .24$ sowie $\beta = -.25$ ($df = 75$; $p = 0.01$).

Aus den bisherigen Berechnungen wird deutlich, dass positive Emotionen bei den Beschäftigten weniger mit der Arbeitsaufgabe zusammenhängen, als vielmehr mit internen Ressourcen bzw. Persönlichkeitsmerkmalen. Beschäftigte, die ein hohes Anspruchs- und Energieniveau besitzen, erleben mehr positive Gefühle während der Aufgabenerledigung als andere.

Monotonie kann vor allem über aufgabenbezogene Merkmale (Unterforderung) und mangelnde organisationale Ressourcen (fehlende Partizipationsmöglichkeiten, viel Spielraum für private Dinge, fehlende Aufgabenvielfalt) vorhergesagt werden.

Negatives Befinden wird sowohl durch aufgaben- als auch personenbezogene Merkmale beeinflusst. Auf Seiten der aufgabenbezogenen Merkmale sorgen vor allem Regulationsbehinderungen (d.h. schlechte Umgebungsvariablen, Wartezeiten, Arbeitsunterbrechungen) und fehlende Qualifikationsmöglichkeiten am Arbeitsplatz (als organisationale Ressource) für schlechte Stimmung bei den Call Center-Beschäftigten. Auf Seiten der personenbezogenen Merkmale (interne Ressourcen) ist es die Belastbarkeit von Personen, d.h. die energetische Aktiviertheit, die das Erleben negativer Gefühle mitbestimmt. Weiter oben konnte bereits nachgewiesen

werden, dass die energetische Aktiviertheit von Personen stark mit Regulationsbehinderungen kovariiert (vgl. Kap. 7.5.1).

Insgesamt bleibt somit festzuhalten, dass Monotonie vor allem durch fehlende Aufgaben- bzw. Regulationsanforderungen entsteht. Das Erleben negativer Emotionen ist hingegen Folge von Regulationsbehinderungen bei der Arbeit. Während negative Emotionen zusätzlich durch interne Ressourcen reguliert werden, lassen sich positive Emotionen schließlich größtenteils über interne Ressourcen bzw. Persönlichkeitsmerkmale vorhersagen.

7.5.3 Arbeitsmerkmale, Persönlichkeit und langfristige Beanspruchung

Auch die Einflussfaktoren langfristiger Beanspruchung wurden anhand multipler Regressionsanalysen näher bestimmt. Als Prädiktoren dienen arbeits- und personenbezogene Merkmale sowie die Skalen zur Erfassung kurzfristiger Beanspruchung.

Burnout. Für die Burnout-Dimensionen zeigen die regressionsanalytischen Überprüfungen, dass im Bereich der arbeitsbezogenen Belastungen insbesondere Handlungsbeschränkungen und mangelndes Führungsverhalten als problematisch einzustufen sind. So lässt sich der *Gesamtindex Burnout* durch die Variablen Regulationsbehinderungen ($\beta = .52$; $df = 33$; $p < 0.01$) und Belastendes Vorgesetztenverhalten ($\beta = .36$; $df = 33$; $p < 0.01$) vorhersagen. Beide Variablen klären 45% der Kriteriumsvarianz auf.

Die Ergebnisse der multiplen Regressionsanalyse unter schrittweiser Aufnahme der Prädiktoren aus dem Bereich Ressourcen und kurzfristige Beanspruchung zeigen für die Zielvariable Burnout, dass insgesamt vier unabhängige Variablen in die Regressionsgleichung aufgenommen werden. Prädiktor mit der größten Varianzaufklärung (39%) ist die Skala energetische Aktiviertheit ($\beta = -.30$; $df = 77$; $p = 0.01$), gefolgt von den Prädiktoren negatives Befinden ($\beta = .23$; $df = 77$; $p = 0.01$), ängstliche Anspannung ($\beta = .27$; $df = 77$; $p = 0.01$) und dem Gesamtwert externe Ressourcen ($\beta = .55$; $df = 77$; $p = 0.01$). Somit wird deutlich, dass neben einem belastenden Führungsverhalten und Regulationsbehinderungen vor allem personenbezogene Ressourcen sowie das Erleben negativer Emotionen (als kurzfristige Beanspruchungsfolge) mit Burnout kovariieren. Externe Ressourcen klären nur 3% der Varianz auf.

Ein ähnliches Bild ergibt sich für die Burnout-Dimension *Emotionale Erschöpfung* als Zielgröße. Zentrale Prädiktoren im Bereich Arbeitsbelastungen sind ebenfalls belastendes Vorgesetztenverhalten und Regulationsbehinderungen. Allerdings klärt hier das belastende Vorgesetztenverhalten mehr Varianz auf (31%) ($\beta = .49$; $df = 33$; $p < 0.01$) als die Regulationsbehinderungen (20%) ($\beta = .45$; $df = 33$; $p < 0.01$).

Auf Seiten der Ressourcen und kurzfristigen Beanspruchung (als Prädiktor) kann nachgewiesen werden, dass ängstliche Anspannung 33% der Kriteriumsvarianz aufklärt. Der Zuwachs an aufgeklärter Varianz durch die Prädiktoren negatives Befinden und Partizipationsmöglichkeiten (organisationale Ressource) beträgt 12% bzw. 7%.

Die Beta-Koeffizienten liegen für die ängstliche Anspannung bei $\beta = .38$ ($df = 77$; $p = 0.01$), für das negative Befinden bei $\beta = .33$ ($df = 77$; $p = 0.01$) und für die Partizipationsmöglichkeiten bei $\beta = -.27$ ($df = 77$; $p = 0.01$).

Die Zielvariable *Zynismus* ist vom belastenden Sozialklima und den Regulationsbehinderungen abhängig. Das belastende Sozialklima klärt mit 26% den größten Anteil der Kriteriumsvarianz auf ($\beta = .39$; $df = 33$; $p = 0.01$), gefolgt von der Variable Regulationsbehinderungen, die einen Zuwachs aufgeklärter Varianz von 13% erbringt ($\beta = .38$; $df = 33$; $p < 0.01$).

Andere Prädiktoren der Burnout-Dimension Zynismus sind negatives Befinden, energetische Aktiviertheit und Qualifikationspotenzial einer Aufgabe. Während die Skala negatives Befinden den größten Teil der Kriteriumsvarianz aufklärt ($R^2 = .33$; $\beta = .31$; $p < 0.01$), wird durch die personenbezogene, energetische Aktiviertheit ($\beta = -.30$; $p < 0.01$) und das Qualifikationspotenzial einer Aufgabe als organisationale Ressource ($\beta = -.22$; $p < 0.01$) insgesamt 9% bzw. 4% mehr Varianz aufgeklärt.

Am vorhersagekräftigsten für das Kriterium *professionelle Effizienz* sind die wahrgenommenen Regulationsanforderungen (hier: SALSA-Skalen Ganzheitlichkeit der Aufgaben, Qualifikationsanforderungen) sowie Tätigkeitsspielräume. Während die Regulationsanforderungen 13% der Varianz aufklären ($\beta = -.44$; $df = 33$; $p < 0.01$), ergeben sich für die Tätigkeitsspielräume zusätzliche 9% aufgeklärter Varianzanteile ($\beta = -.33$; $df = 33$; $p < 0.05$).

Für den Bereich der Ressourcen wird mittels multipler, schrittweiser Regressionsanalyse nur einen Prädiktor ermittelt, der geeignet ist, die Zielvariable professionelle Effizienz angemessen vorherzusagen. Dabei handelt es sich um die personenbezogene Ressource der energetischen Aktiviertheit ($R = 14$; $\beta = -.37$; $df = 77$; $p < 0.01$).

Die Ergebnisse zeigen, dass die professionelle Effizienz offensichtlich eine gesonderte Rolle beim Burnout-Syndrom spielt, da sie sich als einzige Burnout-Dimension nicht über Regulationsbehinderungen, sondern (fehlende) Regulationsanforderungen vorhersagen lässt. Auch Demerouti (1999) konnte in ihren Studien zum Burnouterleben eine solche Sonderrolle für die professionelle Effizienz bzw. reduzierte Leistungsfähigkeit nachweisen. Dabei verweist sie auf Konzepte, die diese Dimension von Burnout in Zusammenhang mit Persönlichkeitsmerkmalen bzw. als Konsequenz von Burnout interpretieren (vgl. Demerouti, 1999).

Allgemeiner Gesundheitszustand. Die Wirkung von arbeitsbezogenen Belastungen auf den allgemeinen Gesundheitszustand wird vor allem durch drei Variablen maßgeblich bestimmt. Die regressionsanalytischen Berechnungen ermitteln die Skalen belastendes Sozialklima ($\beta = .51$; $df = 33$; $p < 0.01$), Ganzheitlichkeit der Aufgabe ($\beta = -.42$; $df = 33$; $p < 0.01$) und Qualifikationsanforderungen ($\beta = -.29$; $df = 33$; $p < 0.05$) als stärkste Prädiktoren. Alle drei Skalen klären insgesamt 49% der Kriteriumsvarianz auf.

Wie die Ergebnisse weiterer Regressionsanalysen zeigen, wird der allgemeine Gesundheitszustand von Beschäftigten zudem durch personenbezogene Ressourcen

bzw. die energetische Aktiviertheit ($R = .15$) sowie soziale Ressourcen ($R = .26$) beeinflusst. Die Beta-Koeffizienten, der beiden in der Regressionsgleichung aufgenommenen Variablen liegen bei $\beta = -.34$ ($df = 77$; $p = 0.01$) bzw. $\beta = -.32$ ($df = 77$; $p = 0.01$). Neben dem Betriebsklima und Regulationsanforderungen, d.h. kognitiven Aufgabenanforderungen, beeinflussen somit personenbezogene und soziale Ressourcen den allgemeinen Gesundheitszustand (vgl. auch 7.3.1.1; allgemeine Gesundheit als „mentale“ Gesundheit).

Gesundheitliche Beschwerden. Die bisherigen Auswertungen der Skala zur Erfassung gesundheitlicher Beschwerden haben gezeigt, dass keine bzw. nur geringe Zusammenhänge zwischen den gesundheitlichen Beschwerden und Arbeits- bzw. Personenmerkmalen nachgewiesen werden konnten (vgl. Tabelle 23). In die regressionsanalytischen Berechnungen werden daher neben den arbeits- und personenbezogenen Belastungs- und Ressourcenmerkmalen auch die Burnout-Dimensionen als unabhängige Variablen einbezogen. Gerechtfertigt wird dieses Vorgehen dadurch, dass davon auszugehen ist, dass das Erleben von Burnout in einem engen Verhältnis zur Ausbildung psychosomatischer Beschwerden steht.

Wie die Daten zeigen, werden für die Zielvariable *Muskel-Skelett-Beschwerden* zwei Prädiktoren in die Regressionsgleichung aufgenommen. Dies sind die Skalen emotionale Erschöpfung ($\beta = .38$; $df = 33$; $p < 0.05$) und Aufgabenanforderungen ($\beta = .34$; $df = 33$; $p < 0.05$). Während die emotionale Erschöpfung 15% der Kriteriumsvarianz aufklärt, können mit Hilfe der Aufgabenanforderungen zusätzliche Varianzanteile von 12% erklärt werden.

Für *Herz-Kreislauf-Beschwerden* ermittelt die multiple, schrittweise Regressionsanalyse signifikante Effekte für die Skalen kundenbezogene Stressoren ($\beta = .44$; $df = 33$; $p < 0.01$), äußere Tätigkeitsbedingungen ($\beta = .55$; $df = 33$; $p < 0.01$) und Regulationsbehinderungen ($\beta = -.43$; $df = 33$; $p < 0.01$). Alle drei Prädiktoren klären 67% der Kriteriumsvarianz auf.

Mittels kundenbezogener Stressoren lassen sich auch *Magen-Darm-Beschwerden* vorhersagen ($\beta = .56$; $df = 33$; $p < 0.01$). Der Anteil an aufgeklärter Varianz liegt bei 31%.

Die Regressionsanalyse mit dem Kriterium *unspezifische Beschwerden* zeigt signifikante Effekte für die Skalen kundenbezogene Stressoren ($\beta = .62$; $df = 33$; $p < 0.01$) und emotionale Erschöpfung ($\beta = .43$; $df = 33$; $p < 0.05$). Der Anteil aufgeklärter Varianz durch die Skala kundenbezogene Stressoren beträgt 35%, die Aufnahme des Prädiktors emotionale Erschöpfung bringt einen Zuwachs von 8% an aufgeklärter Varianz.

Auf Seiten der Ressourcen zeigen die Befunde zu den einzelnen Formen körperlicher Beschwerden, dass diese in erster Linie durch personenbezogene Ressourcen vorhergesagt werden können. So sind die dispositionellen Bewältigungsstile ($R^2 = .13$ bzw. $R^2 = .14$) die zentralen Prädiktoren für Herz-Kreislauf- und Magen-Darm-Beschwerden.

Abschließend kann zu den Befunden der körperlichen, psychosomatischen Beschwerden festgestellt werden, dass diese am treffendsten durch Regulationsbehinderungen bzw. kundenbezogene Stressoren und Burnout, d.h. emotionale Erschöpfung, vorhergesagt werden können.

7.5.4 Die Rolle der Ressourcen

Um die kompensatorische Wirkung der Ressourcen im Belastungs-Beanspruchungsprozess aufzuklären, wird zuletzt der Zusammenhang zwischen Anforderung und Beanspruchung unter Konstanthaltung der Ressourcen berechnet (Partialkorrelation). Mit Hilfe der Partialkorrelation lässt sich zeigen, wie hoch die von den Ressourcen unbeeinflussten Korrelationen zwischen den Arbeitsanforderungen und Beanspruchungsfolgen sind.

7.5.4.1 Die Rolle arbeitsbezogener Ressourcen

Zunächst wurde der Einfluss arbeitsbezogener Ressourcen auf das aktuelle Befinden überprüft. Tabelle 30 enthält die Ergebnisse vor und nach Herauspartialisierung der Variablen zur Erfassung organisationaler Ressourcen.

Tabelle 30: Korrelationsmatrix Arbeitsanforderungen x kurzfristige Beanspruchung. In Klammern: Partialkorrelationen für Kontrollvariable organisationale Ressourcen.

	Regulations- behinderungen (SynBA-CC)	Regulations- anforderungen (SynBA-CC)	Kundenbezogene Stressoren (Liste kundenbzig. Stressoren)
Negatives Befinden (Befindensskala)	.29** (.43**)	.10* (.20**)	.26** (.12)
Positives Befinden (Befindensskala)	-.12 (-.32**)	-.18* (.02)	.01 (.19)

* Korrelation ist auf dem Niveau $p= 0.05$ signifikant.

** Korrelation ist auf dem Niveau $p= 0.01$ signifikant.

Wie zu erkennen ist, haben organisationale Ressourcen eine beachtliche kompensatorische Wirkung in Hinblick auf das aktuelle Befinden der Beschäftigten. Unter Konstanthaltung der organisationalen Ressourcen ergeben sich in den meisten Fällen höhere Korrelationen, so dass von einer „Pufferwirkung“ der Ressourcen auszugehen ist.

Die Pufferwirkung organisationaler Ressourcen wird insbesondere bei den Regulationsbehinderungen deutlich. Ohne organisationale Ressourcenstrukturen würden die Belastungen durch Regulationsbehinderungen stärker zu negativem Befinden bei den Beschäftigten führen.

Plausibel erscheint, dass bei schwierigen Kundeninteraktionen organisationale Ressourcen das Erleben positiver Emotionen erleichtern (z.B. persönlicher Gestaltungs-

spielraum: Pause nach anstrengendem Gespräch), dem Erleben negativer Emotionen aber nicht vorbeugen können.

Auch soziale Ressourcen moderieren die Wirkung von Regulationsbehinderungen. So können Störungen im Arbeitsablauf aufgrund sozialer Unterstützungsprozesse und einem guten Betriebsklima besser kompensiert werden. Positive Emotionen nehmen als Folge dessen zu, negatives Befinden wird abgeschwächt.

Arbeitsbezogene Ressourcen besitzen auch in Hinblick auf langfristige Beanspruchungsfolgen kompensatorische Wirkung.

Tabelle 31: Korrelationsmatrix Arbeitsanforderungen x langfristige Beanspruchung. In Klammern: Partialkorrelationen für Kontrollvariablen organisationale und soziale Ressourcen.

	Regulations- behinderungen (SynBA-CC)	Regulations- anforderungen (SynBA-CC)	Kundenbezogene Stressoren (Liste kundenbzg. Stressoren)
Burnout, Gesamtwert (MBI)	.23** (.52**)	.06 (.23)	-.09 (-.18)
Allgemeine Gesundheit (GHQ-12)	.06 (.41*)	.06 (.12)	-.05 (-.30*)
Muskel-Skelett- Beschwerden (Beschwerdeliste)	.16 (.09)	.05 (.20)	-.21** (-.28)
Herz-Kreislauf- Beschwerden (Beschwerdeliste)	.02 (.37*)	-.03 (-.02)	-.32** (-.69**)

* Korrelation ist auf dem Niveau $p= 0.05$ signifikant.

** Korrelation ist auf dem Niveau $p= 0.01$ signifikant.

Wie Tabelle 31 zeigt, ergeben sich unter Konstanthaltung der organisationalen und sozialen Ressourcen in den meisten Fällen höhere Partialkorrelationen, so dass von einer „Pufferwirkung“ der Ressourcen auszugehen ist.

Die Pufferwirkung arbeitsbezogener Ressourcen ist insbesondere bei den kundenbezogenen Stressoren hervorzuheben. Ohne organisationalen bzw. sozialen Rückhalt würden die Belastungen durch schwierige Kundeninteraktionen langfristig deutlich häufiger zu Burnout, einem schlechten Gesundheitszustand, Muskel-Skelett- und Herz-Kreislauf-Beschwerden bei den Beschäftigten führen.

Auch für Regulationsbehinderungen ist ein solches Muster erkennbar. Organisationale bzw. soziale Ressourcen beugen an Arbeitsplätzen mit Regulationsbehinderungen insbesondere Burnout, Herz-Kreislauf-Beschwerden und einem schlechten Gesundheitszustand vor. Für Muskel-Skelett-Beschwerden kann keine kompensatorische Wirkung von Ressourcen ermittelt werden, was mit großer Wahrscheinlichkeit an der Art der erfassten Ressourcen liegt. So würden Kurzpausensysteme oder Steharbeitsplätze (als arbeitsbezogene Ressourcen) vermutlich einen größeren Präventionseffekt in Hinblick auf Muskel-Skelett-Beschwerden haben.

7.5.4.2 Die Rolle personenbezogener Ressourcen

Personenmerkmale haben unbestritten Einfluss auf den Arbeitsprozess (vgl. Kap. 7.4). Dabei ist anzunehmen, dass Persönlichkeitsmerkmale zum einen Belastungs- und Ressourcenstrukturen beeinflussen (vgl. Selektions- bzw. Wahrnehmungseffekt, Spector et al., 2000), zum anderen haben sie kompensatorische Wirkungen auf das kurz- und langfristige Beanspruchungserleben. Beide Annahmen werden nachfolgend untersucht.

Zunächst wurde analysiert, inwieweit der Zusammenhang zwischen arbeitsbezogenen Belastungen und Ressourcen durch das Ausmaß personenbezogener Ressourcen mitbestimmt wird. Unter Ausschluss der Variablen GA-HA und dispositionelle Bewältigungsstile (als personenbezogene Ressourcen) wurden verschiedene Korrelationsanalysen durchgeführt.

Tabelle 32: Auszug aus der Korrelationsmatrix Arbeitsbelastungen x externe Ressourcen. In Klammern: Partialkorrelation für Kontrollvariablen GA-HA.

	Regulations- behinderungen (SynBA-CC)	Regulations- anforderungen (SynBA-CC)	Kundenbezogene Stressoren (Kun- denbzg. Stress.)	Soziale Stressoren (SALSA)
Organisationale Ressourcen (SALSA)	-.26* (.02)	-.42** (-.41*)	.21* (.06)	-.32** (-.38*)
Soziale Ressourcen (SALSA)	-.26* (-.14)	.06 (-.05)	.11 (.07)	-.52** (-.58*)
Externe Ressourcen (SALSA)	-.30** (-.07)	-.21 (-.23)	.18 (.07)	-.49** (-.53*)

* Korrelation ist auf dem Niveau $p=0.05$ signifikant.

** Korrelation ist auf dem Niveau $p=0.01$ signifikant.

Wie aus Tabelle 32 ersichtlich wird, nimmt die energetische Aktiviertheit (GA) bzw. ängstliche Anspannung (HA) massiven Einfluss auf den Zusammenhang von Regulationsbehinderungen und externen Ressourcen bzw. kundenbezogenen Stressoren und externen Ressourcen. Zum einen ist denkbar, dass Personenmerkmale die Wahrnehmung von Stressoren beeinflussen. Personen mit geringer habitueller Belastbarkeit nehmen demnach Stressoren oder Regulationsbehinderungen deutlicher wahr als Personen mit hohem Energieniveau, d.h. hoher Belastbarkeit.

Zum anderen kann der Befund über Selektionseffekte erklärt werden. In diesem Fall sind gering belastbare Personen tatsächlich an solchen Arbeitsplätzen beschäftigt, die durch höhere Regulationsbehinderungen und Stressoren gekennzeichnet sind. Für letztere Annahme spricht, dass Wieland, Hüttges, Timm, Willamowski & Braun (2002) nachweisen konnten, dass Beschäftigte mit einem hohen Energieniveau bessere soziale und kommunikative Kompetenzen besitzen als wenig belastbare Personen, was sie vermutlich stärker für anspruchsvollere Arbeitsplätze qualifiziert.

Tabelle 33: Auszug aus der Korrelationsmatrix Arbeitsbelastungen x externe Ressourcen. In Klammern: Partialkorrelation für Kontrollvariablen dispositionelle Bewältigungsstile.

	Regulations- behinderungen (SynBA-CC)	Regulations- anforderungen (SynBA-CC)	Kundenbezogene Stressoren (Liste kundenbzg. Stressoren)	Soziale Stressoren (SALSA)
Organisationale Ressourcen (SALSA)	-.26* (-.17)	-.42** (-.37*)	.21* (.03)	-.32** (-.32**)
Soziale Ressourcen (SALSA)	-.26* (-.22)	.06 (-.01)	.11 (-.04)	-.52** (-.50**)
Externe Ressourcen (SALSA)	-.30** (-.21)	-.21 (-.21)	.18 (-.03)	-.49** (-.46**)

* Korrelation ist auf dem Niveau $p = 0.05$ signifikant.

** Korrelation ist auf dem Niveau $p = 0.01$ signifikant.

Zu ähnlichen Ergebnissen gelangt die Analyse für die Kontrollvariable ‚dispositionelle Bewältigungsstile‘. Tabelle 33 ist zu entnehmen, dass die Art der bevorzugten Bewältigung insbesondere den Zusammenhang zwischen externen Ressourcen und kundenbezogenen Stressoren beeinflusst. Auch hier ist davon auszugehen, dass die Wahrnehmung oder Nutzung externer Ressourcen in hohem Maße durch den Bewältigungsstil von Personen gesteuert wird (Wahrnehmungseffekt, s.o.) bzw. Personen mit bestimmten Bewältigungsstilen gezielt für bestimmte Positionen oder Arbeitsaufgaben im Betrieb ausgewählt werden (Selektionseffekt, s.o.).

Bestätigt wird wiederum, dass Regulationsanforderungen (im Gegensatz zu Regulationsbehinderungen/ Stressoren) nicht mit Persönlichkeitsmerkmalen bzw. internen Ressourcen kovariieren (vgl. auch Kap. 7.4.3 bzw. Kap. 7.5.1).

Im weiteren Verlauf wird der Einfluss von Personenmerkmalen auf das kurz- und langfristige Beanspruchungserleben untersucht. Dabei wird der Einfluss der Variable GA-HA aus der Interkorrelation von Arbeitsanforderungen und Beanspruchung herauspartialisiert.

Tabelle 34: Korrelationsmatrix Arbeitsanforderungen x kurzfristige Beanspruchung. In Klammern: Partialkorrelationen für Kontrollvariable GA-HA.

	Regulations- behinderungen (SynBA-CC)	Regulations- anforderungen (SynBA-CC)	Kundenbezogene Stressoren (Skala kun- denbzg. Stressoren)
Negatives Befinden (Befindensskala)	.29** (.26*)	.10 (.11)	.26** (.38**)
Positives Befinden (Befindensskala)	-.12** (.04)	-.18** (.06)	.01 (.03)

* Korrelation ist auf dem Niveau $p = 0.05$ signifikant.

** Korrelation ist auf dem Niveau $p = 0.01$ signifikant.

Die Befunde zum kurzfristigen Beanspruchungserleben zeigen, dass das Energieniveau von Personen maßgeblich deren aktuelles Befinden beeinflusst. Insbesondere das positive Befinden ist stark personenabhängig. So führen Regulationsanforderungen bzw. (fehlende) Regulationsbehinderungen bei belastbaren Personen häufiger zu positivem Befinden.

Für das Erleben negativer Emotionen fällt auf, dass die Belastbarkeit von Personen insbesondere bei kundenbezogenen Stressoren eine kompensatorische Wirkung hat. Haben Personen ein hohes Energieniveau und sind belastbar, empfinden sie bei schwierigen Kundengesprächen weniger negative Gefühle als Personen, die kaum belastbar sind.

Auch der Zusammenhang von Arbeitsanforderungen und langfristiger Beanspruchung wurde unter Konstanthaltung vom Personenmerkmal GA-HA überprüft. Tabelle 35 enthält die Ergebnisse vor und nach Herausparsialisierung der Variablen zur Erfassung der habituellen Aktiviertheit.

Tabelle 35: Korrelationsmatrix Arbeitsanforderungen x langfristige Beanspruchung. In Klammern: Partialkorrelationen für Kontrollvariable GA-HA.

	Regulations- behinderungen (SynBA-CC)	Kundenbezogene Stressoren (Skala kun- denbzg. Stressoren)	Soziale Stressoren/ Betriebsklima (SALSA)
Burnout, Gesamtwert (MBI)	.23** (.23)	.09 (.10)	.40** (.48**)
Allgemeine Gesundheit (GHQ-12)	.06 (.26)	.05 (-.16)	.36** (.40**)
Herz-Kreislauf- Beschwerden (Beschwerdeliste)	-.02 (-.25)	.32** (.62**)	-.16 (-.02)

* Korrelation ist auf dem Niveau $p= 0.05$ signifikant.

** Korrelation ist auf dem Niveau $p= 0.01$ signifikant.

Demnach beeinflussen Personenmerkmale, d.h. die Belastbarkeit von Personen, den Zusammenhang von Aufgabenmerkmalen und langfristiger Beanspruchung stark. Die Partialkorrelationen fallen höher aus als die bivariaten Korrelationskoeffizienten, was bedeutet, dass die Belastbarkeit von Personen mit darüber entscheidet, wie stark Personen körperliche Beschwerden ausbilden.

So schützt ein hohes Energieniveau Personen bei vermehrten Kundenstressoren vor langfristiger, negativer Beanspruchung. Zudem erleben belastbare Personen weniger Burnout und haben einen besseren Gesundheitszustand, wenn Call Center-Arbeitsplätze Regulationsbehinderungen und ein schlechtes Betriebsklima aufweisen.

Herz-Kreislauf-Beschwerden, die sich aufgrund von sozialen Stressoren (Betriebsklima, Vorgesetztenverhalten) ergeben, werden nicht durch interne Ressourcen ge-

schmälert. Vielmehr ist es so, dass Personen mit hohen internen Ressourcen (im Sinne von Arbeitsengagement und Ergebnisorientierung) gerade bei einem schlechten Betriebsklima verstärkt Herz-Kreislauf-Beschwerden bekommen können (vgl. Effort-Reward-Imbalancement, Siegrist, 1996).

8 Diskussion

Hauptziel der Untersuchung war es, die unterschiedlichen Belastungs- und Ressourcenstrukturen in Call Center-Organisationen darzustellen und mittels empirischer Untersuchungen differenzierte Hinweise zur Gestaltung von Arbeit und Personalprozessen in Call Centern zu gewinnen.

Die Studie wurde im Wesentlichen durch drei Fragestellungen geleitet. Zum einen galt es, arbeitsbezogene Belastungs- und Ressourcenstrukturen in Call Centern zu beschreiben, zum anderen wurde die Rolle von Personenmerkmalen im Belastungs-Beanspruchungs-Gefüge untersucht. Als dritter Aspekt stand die Frage im Vordergrund, ob es Interaktionseffekte zwischen arbeits- und personenbezogenen Belastungs- und Ressourcenstrukturen gibt und welche generellen Auswirkungen diese auf das Erleben, Befinden und die Gesundheit von Call Center-Beschäftigten haben. Das den Analysen zugrundeliegende Modell zielt darauf ab, sowohl die Ressourcen als auch die Risikopotenziale von Arbeitstätigkeiten zu identifizieren und auf Grundlage der gefundenen Zusammenhänge, gesundheits- und persönlichkeitsförderliche Maßnahmen der Arbeitsgestaltung abzuleiten.

Im Ergebnisteil wurden bereits erste Schlussfolgerungen aus den Befunden gezogen. Der folgende Teil diskutiert die Ergebnisse noch einmal aus einer allgemeinen Perspektive und gibt an entsprechender Stelle Hinweise zu ihrer Bedeutung für Wissenschaft und Praxis. Des Weiteren werden Vor- und Nachteile des verwendeten Untersuchungsansatzes erläutert.

8.1 Arbeitsmerkmale im Call Center – Thesen und Resultate

Bei der Analyse arbeitsbezogener Belastungs- und Ressourcenstrukturen wurden in der vorliegenden Arbeit zwei verschiedene Schwerpunkte gesetzt. Zum einen wurden Aufgabengestaltung, Kommunikationsprozesse und organisationale Rahmenbedingungen von Call Centern näher untersucht und ihr Beanspruchungspotenzial bzw. ihre Wirkung auf das Befinden der Beschäftigten analysiert. Zum anderen bildet die in Kapitel 4.5 entwickelte Tätigkeitstypologie die Basis für die Untersuchung und Bewertung verschiedener Call Center-Tätigkeiten bzw. der damit verbundenen emotionalen und mentalen Anforderungen.

Zunächst werden die Befunde zur Aufgabengestaltung diskutiert, es folgen die Bewertungen und Schlussfolgerungen zur Tätigkeitstypologie.

8.1.1 Bedeutung und Bewertung von Aufgabengestaltung im Call Center

Die Analyse von verschiedenen, belastungsrelevanten Aufgabenmerkmalen hat gezeigt, dass grundsätzlich ein relativ hohes Beanspruchungspotenzial mit den Aufgaben im Call Center verbunden ist. Insbesondere repetitive, kurzyklische Tätigkeiten, enge Handlungs- und Zeitspielräume sowie die permanente Kommunikation mit Kunden können als Hauptquellen erhöhter psychischer Belastung im Call Center identifiziert werden (vgl. auch Wieland, Metz & Richter, 2002; Scherrer, 2002a; Isic, Zapf & Dormann, 1999). Darüber hinaus erleben Call Center-Beschäftigte Belastun-

gen durch äußere Tätigkeitsbedingungen, wie z.B. Lärm in Großraumbüros, trockene Luft oder mangelnde technische Ausstattungen, als störend bei der Arbeit.

Die mit den Arbeitsbedingungen verbundene psychische Beanspruchung zeigt sich in signifikanten Korrelationen zwischen den Aufgabenmerkmalen und dem kurz- bzw. langfristigen Beanspruchungserleben. Dabei ist auffällig, dass Regulationsanforderungen und Regulationsbehinderungen jeweils mit unterschiedlichen Beanspruchungsindikatoren korrelieren (vgl. auch Leitner, 1993). So ist positives Befinden stark mit Regulationsanforderungen korreliert. Je größer die Regulationsanforderungen (Arbeitsanforderungen, Tätigkeitsspielraum, Kooperationserfordernisse), desto positiver ist das aktuelle Befinden der Beschäftigten. Regulationsanforderungen fördern demnach den Erhalt und die Entwicklung geistiger Fähigkeiten und wirken sich positiv auf die Arbeitsmotivation aus.

Regulationsbehinderungen, d.h. Aufgabenmerkmalen, die einer Erledigung von Aufgaben im Wege stehen, erzeugen demgegenüber unangenehme Spannungszustände bei den Beschäftigten. Sind am Arbeitsplatz viele Regulationsbehinderungen und gibt es kaum organisationale Ressourcen, so ist dies mit einem erhöhten negativen Befinden korreliert.

Monotonie variiert schließlich mit Regulationsanforderungen und -behinderungen am Arbeitsplatz. Je größer die Regulationsbehinderungen und je geringer die Regulationsanforderungen, desto stärker kommt es zum Erleben von Monotonie. Wahrgenommene Stressoren oder Ressourcen sind unabhängig vom Monotonieerleben, so dass geschlussfolgert werden kann, dass Monotonie stark aufgabenbezogen ist, d.h. d.h. der größte Varianzanteil geht zu Lasten der Arbeitsanforderungen; Persönlichkeitsmerkmale haben dagegen einen vergleichsweise geringen Einfluss auf die Ausprägung des Monotonieerlebens.

Auch langfristig prägt die Aufgabengestaltung das Beanspruchungserleben. Je mehr Regulationsbehinderungen ein Arbeitsplatz aufweist und je mehr Stressoren dort wahrgenommen werden, desto häufiger kommt es bei den Beschäftigten zum Erleben von Burnout. Ist ein Arbeitsplatz hingegen lern- und persönlichkeitsförderlich gestaltet, ist dies positiv mit dem allgemeinen Gesundheitszustand von Personen korreliert.

Organisationale, aufgabenbezogene Ressourcen werden im Call Center offenbar nur relativ wenig wahrgenommen. Wie die Auswertungen der subjektiven Aufgabenanalyse zeigen konnte, beklagen viele Call Center-Agenten fehlende Partizipationsmöglichkeiten, fehlende persönliche Gestaltungsspielräume und mangelnde Aufgabenvielfalt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Aufgabengestaltung einen erheblichen Einfluss auf das Wohlbefinden sowie die Leistungsstärke der Beschäftigten hat. Für die Optimierung von Arbeitsbedingungen konnten zwei unabhängige Aufga-

bengestaltungsdimensionen identifiziert werden (Regulationsanforderungen, Regulationsbehinderungen), die eindeutige Hinweise für die Gestaltung von Aufgaben im Call Center liefern (vgl. auch Kap. 8.4).

8.1.2 Bedeutung und Bewertung von Kommunikationsprozessen im Call Center

Die Kommunikation gehört zum zentralen Charakteristikum von Call Center-Arbeit. Dabei spielt für die Analyse der Belastungs- und Ressourcenstrukturen jedoch nicht nur die Kundenkommunikation, sondern auch die innerbetriebliche Kommunikation mit Vorgesetzten, dem Management und Kollegen eine wesentliche Rolle. So führt die Standardisierung und Fragmentierung von Kommunikationswegen und -prozessen sowie die starke Technikorientierung in vielen Call Centern dazu, dass Call Center häufig als das idealtypische Beispiel neotayloristischer Arbeitsstrukturen gehandelt werden (vgl. Kap. 4.4.2).

Auch in der vorliegenden Analyse zur innerbetrieblichen Kommunikation zeigt sich eindeutig, dass Arbeitsprozesse im Call Center so organisiert sind, dass nur selten kooperatives Arbeiten im Call Center nötig bzw. möglich ist. Call Center-Arbeitsplätze sind in der Regel Einzelarbeitsplätze, die aufgrund ihrer Standardisierung keinen fachlichen Austausch zur Aufgabenbewältigung erfordern. Nichtsdestotrotz werden soziale Ressourcen im Call Center sehr positiv wahrgenommen. Sowohl das Betriebsklima als auch die Unterstützung bzw. Führung durch Vorgesetzte wird überdurchschnittlich gut bewertet, so dass daraus zu schließen ist, dass innerbetriebliche Kommunikationsprozesse (im Sinne sozialer Ressourcen) eine kompensatorische Wirkung gegenüber der standardisierten Aufgabenorganisation haben.

Wie die Befunde auf Seiten der Kundenkommunikation zeigen, berichten Call Center-Agenten zum Teil von erheblichen Stressoren durch Kunden (persönliche Aversion, außergewöhnliche Anforderungen). Hier wird deutlich, welche hohen Anforderungen durch die Kunden-Interaktion entstehen. Insbesondere die Beschäftigten, die erst seit kurzer Zeit im Call Center tätig sind, erleben Kundenkommunikation als belastend. Zu vermuten ist, dass erfahrene Call Center-Agenten Kommunikation schneller oder effizienter regulieren können, d.h. ihre parallele Beanspruchung durch Interaktionsstress (externe Regulation) und Regulationsstress (interne Regulation) (vgl. Scherrer, 2002a) geringer ausfällt.

Schließlich bestimmt auch die Anzahl der Anrufe die Belastungs- und Beanspruchungsstruktur der Call Center-Arbeit. So agieren Call Center-Agenten, die über 15 Anrufe pro Stunde erledigen, deutlich angespannter und aggressiver bei der Arbeit als Personen, die weniger Anrufe pro Stunde führen müssen. Die Anforderung, empathisch und geduldig am Telefon zu reagieren, ist also gerade für die Agenten schwierig, die in engen Zeitabständen eine hohe Anzahl von Anrufen abwickeln. Es zeigen sich die zum Teil widersprüchlichen Tätigkeitsanforderungen im Call Center, wonach Telefonate gleichzeitig möglichst schnell und qualitativ hochwertig geführt werden sollen. Aus Sicht der Arbeitsgestaltung wird an diesem Punkt deutlich, dass neben qualitativen auch quantitative Anforderungen in Call Centern überdacht wer-

den müssen und über Grenzwerte bei der Anzahl der zu bearbeitenden Calls diskutiert werden muss (vgl. Scherrer, 2002a). Quantität und Qualität sind bei der Anrufbearbeitung eng miteinander verbunden, weshalb eine effiziente Telefonie nur durch die kombinierte Betrachtung beider Aspekte erreicht werden kann. Arbeitsorganisatorische Vorgaben im Spannungsfeld zwischen Quantität und Qualität sind somit nötig, um zu einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Call Centern beizutragen (vgl. Kap. 8.4).

Für weitere Studien ist darüber hinaus wünschenswert, dass im Rahmen der Analyse von Kommunikationsprozessen das Zusammenwirken externer und interner Kommunikationserfordernisse untersucht wird. Dabei sollte nicht nur das psychische Beanspruchungspotenzial von Kommunikationsprozessen hinterfragt werden, sondern auch ihre Bedeutung für die Steuerung und Erstellung von Dienstleistungsprozessen, d.h. für die Gestaltung effizienter Kommunikations- und Informationssysteme (vgl. Kleemann & Matuschek, in Druck).

8.1.3 Bedeutung und Bewertung organisationaler Rahmenbedingungen im Call Center

Die Analyse organisationaler Rahmenbedingungen kommt zu dem Ergebnis, dass Organisationsvariablen zum Teil einen erheblichen Einfluss auf das Beanspruchungserleben der Call Center-Agenten ausüben. Die Befunde sind besonders deshalb interessant, weil es sich bei den Variablen um objektive Daten handelt, die nicht von Personen (im Sinne einer Redefinition, vgl. Hacker, 1998) beeinflusst werden.

Organisationsform. Die Befunde zum Einfluss der Organisationsform auf das Beanspruchungserleben erscheinen zunächst widersprüchlich. Zunächst konnte nachgewiesen werden, dass die Arbeitsbedingungen in Inhouse Centern eher den humanen Gestaltungsansprüchen genügen als die der externen Dienstleister. Auch andere Autoren bewerten die Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse in Inhouse Centern tendenziell positiver (Baumeister, 2002; Scherrer, 2002a). Paradox erscheint demgegenüber der zweite Befund, wonach Beschäftigte in Inhouse Centern trotz besserer Arbeitsbedingungen stärker fehlbelastet sind. Wie die Untersuchungsergebnisse weiterhin zeigen, sind bei externen Dienstleistern jedoch die sozialen Ressourcen, d.h. sozialer Rückhalt und Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen, stärker ausgeprägt, was das Beanspruchungserleben insgesamt positiv beeinflusst (vgl. auch Semmer, 2000). Ein weiterer Grund für das erhöhte Beanspruchungserleben der Inhouse-Beschäftigten liegt möglicherweise in der wahrgenommenen Politik des Call Centers bzw. Stammunternehmens. So konnten Parkington & Schneider (1979) in einer Untersuchung nachweisen, dass bürokratische Hindernisse im Unternehmen Ursache von Burnout sind. Beschäftigte von bürokratisch orientierten Unternehmen berichten demnach vermehrt von Rollenstress, Unzufriedenheit und Kündigungsabsichten. Auch in Inhouse Call Centern ist denkbar, dass betrieblich standardisierte Strukturen sowie die Stellung des Call Centers im Unternehmen (im Vergleich zu anderen Abteilungen) der Grund für Unzufriedenheit und erhöhte Beanspruchung sind. So berichten viele Inhouse Center über eine mangelnde Einbindung ihrer Abtei-

lung in die allgemeinen Organisations- und Geschäftsprozesse und beschränkte Kompetenzen ihres Bereichs (vgl. Wieland, Metz & Richter, 2002). Trotz der guten Ausstattung und abgesicherten Beschäftigungsverhältnisse ist daher vorstellbar, dass Gefühle von mangelnder Kontrolle und reduzierter persönlicher Leistungsfähigkeit bei den Beschäftigten auftreten.

Unternehmensgröße. Ein zentraler Befund der Untersuchung ist, dass mit der Größe eines Call Centers das Beanspruchungserleben der Beschäftigten variiert. So erleben Agenten in großen Call Centern (ab 150 Mitarbeiter) mehr Monotonie, sind eher angespannt und nervös (negatives Befinden) und leiden auch häufiger unter langfristigen Beanspruchungsfolgen (Muskel-Skelett-Beschwerden, Zynismus). Da die varianzanalytischen Überprüfungen zum Teil hohe Signifikanzen ermitteln, wird deutlich, welchen Stellenwert die Unternehmensgröße für das Befinden der Agenten einnimmt bzw. welcher Informationswert verloren geht, wenn die Unternehmensgröße nicht in Analysen zum Beanspruchungserleben von Call Center-Agenten einbezogen wird. Kleine Unternehmen zeichnen sich offenbar dadurch aus, dass sich Aufgaben, Anforderungen und Beschäftigte leicht überblicken lassen, wodurch möglicherweise ein höheres Verantwortungsbewusstsein und in der Folge ein angenehmeres Arbeitsumfeld entsteht (vgl. auch Schmette et al., 2002). Wie eine Untersuchung der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (2002) bestätigt, haben Beschäftigte in kleinen Unternehmen durchschnittlich mehr Zeit zur Bearbeitung ihrer Aufgaben, verfügen über mehr Autonomie und Handlungsspielraum bei der Aufgabenausführung und werden weniger oft von Vorgesetzten kontrolliert. Je kleiner das Unternehmen, desto direkter und vertrauter ist somit der Umgang miteinander, was offenbar Auswirkungen auf das Beanspruchungserleben der Beschäftigten dort hat.

Kritisch ist anzumerken, dass laut Europäischer Stiftung (2002) Beschäftigte in kleinen Unternehmen seltener über feste Arbeitsverträge verfügen und weniger Zugang zu Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen und subventionierter Kinderbetreuung haben. Auch dieses Ergebnis ist mit hoher Wahrscheinlichkeit auf den Call Center-Bereich übertragbar, zeigt aber offenbar keine direkte Auswirkung auf das Befinden bzw. Beanspruchungserleben der Mitarbeiter.

Arbeitszeitgestaltung. Entgegen der Hypothese, dass Teilzeitkräfte im Call Center weniger fehlbeansprucht sind, da sie nur für wenige Stunden täglich telefonieren, zeigt sich, dass Teilzeitbeschäftigte deutlich stärker beansprucht sind. Sowohl das kurzfristige, negative Befinden als auch langfristige Beschwerden sind bei ihnen deutlich häufiger zu finden als bei Vollzeitkräften. Mit Blick auf die Arbeitsbedingungen wird klar, dass die Ursache hierzu unter anderem in der schlechten Arbeitsplatzgestaltung liegt. Geringere Arbeitsanforderungen, Tätigkeitsspielräume und höhere Kundenstressoren zeugen davon, dass das erhöhte Beanspruchungspotenzial vor allem aus der internen Aufgabenzuweisung bzw. dem Einsatzgebiet von Teilzeitkräften resultiert. Auch Scherrer (2002b) kann in ihrer Studie schlechtere Arbeitsbedin-

gungen und erhöhte Beanspruchungspotenziale von Teilzeitbeschäftigten nachweisen.

Insgesamt bestätigen die Ergebnisse die Nachteile, die in Zusammenhang mit Teilzeitarbeit immer wieder genannt werden. So werden Teilzeitbeschäftigte in der Regel weniger in den Betrieb integriert als Vollzeitbeschäftigte, d.h. Informationen und betriebliche Entscheidungen sind für sie häufig schlechter zugänglich (Scherrer, 2002b). Vielfach werden zudem relativ geringe (Qualifikations-) Anforderungen an Teilzeitkräfte gestellt, da man verantwortungsvolle „Aufsichts- und Leitungspositionen (... lieber ...) mit Personen besetzt, die den ganzen Tag zur Verfügung stehen“ (Däubler, 1998, S. 299). Auch in der Telekommunikationsbranche wird es daher in Zukunft darum gehen, das Modell Teilzeit weiter zu optimieren und es von dem Image der „halben Kraft“ und „Qualifikations- bzw. Karrierebremse“ zu lösen. Gerade weil Call Center-Arbeitsplätze als ideale Teilzeitarbeitsplätze gelten, sind die Ergebnisse relativ brisant und machen deutlich, welche Potenziale durch entsprechende Maßnahmen (z.B. Personaleinsatzplanung, Aufgabenverteilung, Führung) weiter optimiert werden können.

Funktion/ Position von Beschäftigten. Die Befunde zum Zusammenhang zwischen der Funktion von Call Center-Beschäftigten und dem Belastungs- und Beanspruchungspotenzial zeigen, dass Call Center-Agenten und Aushilfskräfte in der Regel sehr anforderungsarme und kurzzyklische Tätigkeiten ausführen, die zu erhöhtem Monotonieerleben führen. Um die Eintönigkeit und Gleichförmigkeit der Telefoniaufgabe zu verringern und Motivationsverlusten vorzubeugen, sollten Tätigkeiten von Call Center-Agenten und Aushilfen daher – wenn möglich – abwechslungsreicher und vielfältiger gestaltet werden (vgl. Kap. 4.6.1 bzw. Kap. 8.4).

Das Beanspruchungserleben von Teamleitern im Call Center ist bislang ein relativ unerforschtes Gebiet. Erste Arbeiten hierzu liegen von Klemens (2002) und Schmitz (2001a) vor. Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass Teamleiter aufgrund ihrer vermittelnden Position zwischen Kunden, Mitarbeiter und Management ein erhöhtes Beanspruchungspotenzial aufweisen. Dies konnte in der vorliegenden Stichprobe bestätigt werden. Teamleiter berichten über erhöhte Burnout-Werte, Herz-Kreislauf-Beschwerden und einen schlechten Gesundheitsstand. Der Gestaltungsbedarf, der sich hieraus ableitet, knüpft zum einen an die „Sandwichposition“ bzw. Rolle der Teamleiter an. Zwar stehen Teamleiter in den meisten Fällen den Mitarbeitern voran und sind direkt für den Erfolg und die Leistung ihres Teams verantwortlich, besitzen aber keine disziplinarische Funktion bzw. zu geringe Entscheidungskompetenzen (Gertkemper, 2000). Zudem nehmen Teamleiter häufig Führungs- und Mitarbeiteraufgaben wahr, indem sie nicht nur Ansprechpartner für fachliche und soziale Probleme der Agenten sind, motivieren und führen, sondern auch selbst mittelefonieren. Der Zeitdruck und das hohe Arbeitsaufkommen machen ein solches Handeln mitunter erforderlich. Zum anderen werden Teamleiter häufig direkt aus den Teams heraus rekrutiert, ohne auf die Führungsaufgabe entsprechend vorbereitet worden zu sein. Die Qualifizierung von Teamleitern und eine klare Positionierung als Führungs-

kraft sind daher unbedingt notwendig, um das Beanspruchungspotenzial von Teamleitern zu optimieren. Auch die Führungsspanne und Entscheidungen über die Zusammensetzung von Teams sollten sorgfältig überlegt werden. Ähnlich wie in der Produktion sollten Teams im Call Center nicht mehr als zehn Personen (maximal 12) umfassen (Antoni, 1994), damit gute Kommunikations- und Kooperationsergebnisse realisiert werden können (vgl. Kap. 4.6.1).

8.1.4 Bedeutung und Bewertung der Tätigkeitstypologie

Wie Wieland, Metz et al. (2002) darlegen, ist das Spektrum möglicher Arbeitsstrukturen im Call Center sehr heterogen. Die Tätigkeiten besitzen deutlich unterschiedliche Profile und Anforderungsstrukturen; je nach Ausrichtung und Unternehmensstrategie des Call Centers dominieren jeweils andere Anforderungen und Aufgaben das Tätigkeitsspektrum. Dort, wo Call Center beispielsweise unternehmensstrategisch wichtige Positionen einnehmen (z.B. Vertriebstätigkeiten, Support-Hotline etc.), werden mitunter sehr anspruchsvolle Tätigkeiten abgewickelt, die sich deutlich von Call Center-Tätigkeiten im Massengeschäft (z.B. Auskunft, Bestellannahme etc.) abheben.

Zur differenzierten Analyse und Bewertung von Call Center-Dienstleistungen wurde in der vorliegenden Arbeit eine Klassifizierung von Call Center-Tätigkeiten entwickelt, die sich an den Klassifikationsmerkmalen „Aufgabenkomplexität“ und „Interaktionskontrolle“ orientiert (vgl. Kap. 4.5). Die theoretisch hergeleitete, tätigkeitsorientierte Klassifizierung von Call Centern konnte empirisch gut umgesetzt und überprüft werden. Die Ergebnisse zeigen, dass die Komplexität von Aufgaben und die Interaktionskontrolle bei der Kommunikation geeignete Kriterien sind, um Aufgabenprofile und Belastungsstrukturen von Call Centern zu unterscheiden.

Die vier Tätigkeitstypen, die aus der Klassifikation resultieren, weisen in der empirischen Überprüfung jeweils unterschiedliche Organisations- und Tätigkeitsprofile auf. Wie die Analysen belegen, zeichnet sich Tätigkeitstyp I (geringe Komplexität, geringe Interaktionskontrolle) hauptsächlich durch einfache Tätigkeiten mit hoher Routine aus, u.a. realisiert an der Informationshotline oder im Bereich der Datenerfassung (z.B. Adressqualifizierung, Auskunft). Tätigkeitstyp I wird mehrheitlich von externen Dienstleistern abgewickelt, was als zusätzliches Indiz dafür gewertet werden kann, dass es sich bei diesen Tätigkeiten um wenig spezifische Aufgaben handelt, die von auftraggebenden Unternehmen ausgelagert werden, weil sie vielfach als unkritisch für den Unternehmenserfolg gelten (vgl. Nippa & Hachenberger, 1999).

Tätigkeitstyp II (geringe Komplexität, hohe Interaktionskontrolle) umfasst einfache Tätigkeiten mit Beratungsanteil, d.h. Tätigkeiten in der Datenerfassung, im Verkauf und an der Informationshotline. Auch wenn Kundengespräche weitgehend standardisiert sind, lassen Aufgaben des Tätigkeitstyps II den Angestellten einen gewissen Spielraum zur Steuerung des Gesprächs (z.B. einfache Produktberatung). Tätigkeiten vom Typ III (hohe Komplexität, geringe Interaktionskontrolle) beinhalten schwerpunktmäßig Aufgaben im komplexen Kundenmanagement. Sie zielen auf die Pflege

von Kundenbeziehungen ab und beinhalten beispielsweise Aufgaben in der Kundenbetreuung, im Verkauf oder auch im Beschwerdemanagement.

Dienstleistungen vom Tätigkeitstyp II als auch vom Typ III sind zu ähnlichen Anteilen bei Inhouse Centern und externen Dienstleistern angesiedelt. Nippa und Hardenberger (1999) führen aus, dass die make-or-buy-Entscheidung im Call Center-Geschäft gerade bei solchen Tätigkeiten uneindeutig ausfällt, bei denen es sich um spezifische, jedoch strategisch relativ unwichtige Aufgabenstellungen handelt (vgl. Tätigkeitstyp II) bzw. bei denen die Tätigkeit große Tragweite für den Unternehmenserfolg hat, die Inhalte und Abläufe jedoch dem gängigen Standard entsprechen (vgl. Tätigkeitstyp III).

Tätigkeitstyp IV (hohe Komplexität, hohe Interaktionskontrolle) kann schließlich über Tätigkeiten in der komplexen Beratung/ Problemlösung charakterisiert werden. Die Tätigkeit beinhaltet neben der Telefonie hohe Beratungs- und Sachbearbeitungsanteile, was sie eindeutig zu den Mischarbeitsplätzen in Call Centern zählen lässt. Tätigkeitstyp IV ist zum großen Teil in Inhouse Centern zu finden und wird fast ausschließlich von Vollzeitkräften abgewickelt. Der Anteil männlicher Beschäftigter liegt im Gegensatz zu den anderen Tätigkeitstypen bei über 50%.

Belastung und Tätigkeitstypen. Das Hauptanliegen der Klassifikation ist es, ein Instrumentarium bereitzustellen, nach dem das Belastungs- und Beanspruchungspotenzial von Call Center-Tätigkeiten eindeutig und aussagekräftig bewertet werden kann.

Unter Anwendung verschiedener Konstrukte zur Erfassung von Arbeitsbelastungen konnte in statistischen Analysen (Varianzanalysen) belegt werden, dass eine Differenzierung der Call Center-Tätigkeiten nach Aufgabenkomplexität bzw. Interaktionskontrolle genaueren Aufschluss über die Anforderungen der jeweiligen Tätigkeitstypen bringt. Je komplexer die Tätigkeiten und je kontrollierbarer die Interaktionen, desto häufiger sind die Arbeitsplätze optimal gestaltet. Mit sinkender Komplexität und begrenzter Interaktionskontrolle zeigt sich ein analoges Bild. Markante Unterschiede für die Dimension *Komplexität* ergeben sich insbesondere für den Tätigkeitstyp I und II auf der einen und den Tätigkeitstyp III und IV auf der anderen Seite. Einfache Tätigkeiten haben dabei deutlich höhere Belastungskennwerte, geringere Tätigkeitspielräume und engere Leistungs- und Zeitvorgaben als komplexe Beratungstätigkeiten. Insgesamt gehen die komplexeren Tätigkeitstypen (Typ III und IV) vor allem mit Regulationsanforderungen einher, d.h. Aufgabenanforderungen, die eine selbständige Bearbeitung der Aufgaben begünstigen und berufliche Fähigkeiten und Weiterqualifikationen fördern. Die weniger komplexen Tätigkeitstypen stellen nur geringe Regulationsanforderungen an die Beschäftigten, so dass die Arbeit zu weiten Teilen gleichförmig verläuft und wenig Möglichkeiten eröffnet, Neues hinzu zu lernen.

Das Ausmaß der *Interaktionskontrolle* bei der Kommunikation variiert hingegen stark mit den quantitativen Anforderungen. Tätigkeitstypen mit hoher Interaktionskontrolle (Typ II und IV) haben insgesamt geringere Anrufrufen, was darauf zurückzuführen ist, dass sie einen größeren Einfluss auf die Art und Länge der Bearbeitung von Anrufen haben. Hierdurch ergeben sich für die Beschäftigten mit Interaktionskontrolle

vermutlich bessere Möglichkeiten zur internen und externen Regulation von Kommunikation (Interaktionsstress und Regulationsstress, vgl. Scherrer, 2002a).

Auffällig ist, dass die Call Center-Typologie auf (semi-)objektiver Datenbasis lediglich Unterschiede bei den Regulationsanforderungen abbildet. Regulationsbehinderungen, d.h. mangelnde Rückmeldungen, unklare Aufgabenstellungen, Lärm etc., unterscheiden sich nicht signifikant für die einzelnen Tätigkeitstypen. Geringe bzw. hohe Regulationsbehinderungen treten demnach bei allen Tätigkeitstypen auf (vgl. auch Leitner, 1999), was erneut bestätigt, dass die Höhe der kognitiven Anforderungen unabhängig von der Höhe der Regulationsbehinderungen ist, d.h. es sich hierbei um zwei unabhängige Dimensionen handelt (vgl. auch Wieland & Timm, 2003).

Ressourcen und Tätigkeitstypen. Neben den Arbeitsbelastungen variiert in Abhängigkeit des Tätigkeitstyps auch der Umfang *organisationaler Ressourcen*. Insbesondere beim Tätigkeitstyp IV (hohe Komplexität, hohe Interaktionskontrolle), nehmen Beschäftigte mehr Gestaltungsspielraum und Möglichkeiten zur Partizipation wahr als Beschäftigte des Tätigkeitstyps I oder II (geringe Komplexität, geringe bzw. hohe Interaktionskontrolle).

Interessant ist, dass der Umfang *sozialer Ressourcen* am Arbeitsplatz nicht vom Tätigkeitstyp abhängig ist. Positives Betriebsklima oder mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten sind sowohl dort zu finden, wo stark standardisierte und reglementierte Tätigkeiten abgewickelt werden als auch dort, wo Call Center-Tätigkeiten komplexere Inhalte und Anforderungen stellen. Auch in anderen Untersuchungen konnte ein durchgängig hohes Ausmaß an sozialen Ressourcen in Call Centern nachgewiesen werden (vgl. Isic & Freigang-Bauer, 2002; Baumgartner et al., 2002). Stadler und Spieß (2002) betonen, dass es insbesondere an Arbeitsplätzen mit überwiegend monotonen Aufgaben wichtig ist, den Beschäftigten soziale Ressourcen in Form von emotionaler Unterstützung zu bieten.

Beanspruchung und Tätigkeitstypen. Unterschiede im Beanspruchungserleben können anhand der Tätigkeitsklassifikation nicht nachgewiesen werden. Komplexität und Interaktionskontrolle allein sind offenbar keine ausreichenden Kriterien, um das Beanspruchungserleben von Beschäftigten vorherzusagen. Einzige Ausnahme stellt das Monotonieerleben dar. So berichten vor allem Beschäftigte des Tätigkeitstyps I (geringe Komplexität, geringe Interaktionskontrolle) über erhöhte Monotonie.

Im Folgenden die praktische Relevanz der Tätigkeitstypologie geschildert. In Abhängigkeit der Tätigkeitstypen werden Ansätze zur Gestaltung von Arbeit und Personalprozessen aufgezeigt. Zuletzt wird die Bedeutung der Tätigkeitstypen für die zukünftige Forschung diskutiert.

8.1.4.1 Praktische Relevanz der Tätigkeitstypologie

Call Center-Tätigkeiten lassen sich anhand des Klassifikationsschemas relativ einfach einer der vier Tätigkeitstypen zuordnen. Je nach Ausprägung der Klassifikationskriterien *Komplexität* und *Interaktionskontrolle* ist es für Call Center-Betreiber

somit relativ leicht zu bestimmen, welche Belastungsprofile mit ihren im Call Center realisierten Tätigkeitstypen einhergehen, so dass schnell Informationen über das gesundheits- und leistungsförderliche Potenzial der Arbeitsplätze gewonnen werden können.

Wie sowohl objektive, semi-objektive als auch subjektive Daten gleichermaßen bestätigen, ist mit abnehmender Komplexität und begrenzter Interaktionskontrolle der Tätigkeit ein deutlich erhöhter Gestaltungsbedarf der Arbeitsplätze zu verzeichnen. Für die Beschäftigten solcher Arbeitsplätze besteht potenziell ein höheres Risiko von Dequalifikation, Langeweile und Motivationsverlust, was mittel- und langfristig auch Auswirkungen auf Unternehmensseite, d.h. die Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit, haben kann (vgl. Wieland, Metz & Richter, 2002; Müller, 2001).

Im Folgenden werden in Abhängigkeit der Tätigkeitstypen verschiedene Gestaltungsempfehlungen im Bereich der Verhältnis- und Verhaltensprävention aufgezeigt.

Aufgabengestaltung bei Tätigkeitstyp I und II. Bei Tätigkeitstyp I (geringe Komplexität, geringe Interaktionskontrolle), bei dem das Beanspruchungspotenzial aufgrund standardisierter und streng reglementierter Arbeitsabläufe erhöht ist, stellt sich der Bedarf an Arbeitsgestaltungsmaßnahmen sicherlich am höchsten dar. Dennoch ist es gerade hier sehr schwierig, Aufgaben und Organisationsprozesse zu optimieren, da wenig finanzielle und zeitliche Spielräume existieren. Insbesondere bei externen Dienstleistern, die mehrheitlich einfache Tätigkeiten mit hoher Routine abwickeln (s.o.), ist der Kontakt bzw. die Abhängigkeit vom Markt sehr direkt. Die Ausschöpfung von Produktivitätspotenzialen steht im Vordergrund und prägt die Arbeitsorganisation wesentlich. Aufgaben werden standardisiert und zergliedert, damit eine kosteneffiziente Bearbeitung der Aufgaben ohne großen Qualifizierungsaufwand bzw. Einarbeitungszeit der Beschäftigten gesichert ist und eine eventuelle Umstellung auf neue Projekte schnell und problemlos realisiert werden kann. Eine Anreicherung von Tätigkeiten bzw. Mischarbeit ist daher nur selten umgesetzt.

Die Frage nach der Realisierung von Mischarbeit ist aber nicht nur eine Frage der Effizienz, sondern auch der Machbarkeit. In externen Call Centern ist es oft nicht möglich, Aufgaben anzureichern, weil die Tätigkeiten, die zur Anreicherung der Aufgabe nötig wären, dem Call Center nicht vom auftraggebenden Unternehmen übertragen wurden (Scherrer, 2002a; Weinkopf, 2002).

Trotz der Vorbehalte zum Erfolg bzw. der Realisierbarkeit von Arbeitsgestaltungsmaßnahmen bei einfachen Call Center-Tätigkeiten (Tätigkeitstyp I und II) sollte das Beanspruchungspotenzial, das grundsätzlich von repetitiven, kurzzyklischen Aufgaben ausgeht, nicht unterschätzt werden. Das Call Center-Management sollte insgesamt bestrebt sein, den Anteil einfacher Tätigkeiten möglichst gering zu halten und mit den auftraggebenden Unternehmen über mehr Spielraum bei der Aufgabenausführung zu verhandeln. Auf diese Weise wäre es möglich, auch bei einfachen Tätigkeiten systematische Tätigkeits- oder Arbeitsplatzwechsel anzubahnen. Wenn möglich, sollte der Wechsel zwischen Aufgaben und Tätigkeiten mit unterschiedlicher

Komplexität stattfinden, damit es tatsächlich auch zu einer „geistigen“ Abwechslung kommt. Formen des Tätigkeitswechsels, wie z.B. Job Rotation, Job Enrichment und Job Enlargement, schlägt u.a. Ulich (1994; 2001) vor.

Eine – auch für externe Dienstleister – relativ einfach zu realisierende Form des Tätigkeitswechsels ist nach Angaben von Wieland, Metz et al. (2002) durch Angebote im Bereich der Projektarbeit zu erreichen. Beschäftigte können hier selbstorganisiert Eigenverantwortung für bestimmte Themen oder Arbeitsbereiche übernehmen und Aufgaben fern ab der Telefonie allein oder in Projektteams bearbeiten (z.B. Einarbeitung neuer Mitarbeiter; Optimierung der Pausenregelung; Schichtplanerstellung).

Zentrales Element der Aufgabengestaltung bei einfachen Tätigkeiten ist es darüber hinaus, die Definition quantitativer Vorgaben und Ziele zu überdenken und enge zeitliche Taktungen der Telefonate zu vermeiden (Scherrer, 2002a; Wieland, Metz & Richter, 2002). Auch Strategien des Personalmanagements setzen hier an, da durch eine angemessene Personaleinsatzplanung Warteschlangen im Call Center vermieden und Servicelevels ohne größeren Druck auf die Agenten aufrecht erhalten werden können (vgl. Timm, 2002; Schmitz, 2001b; Thieme, 1999).

Umstritten und diskutiert sind Gestaltungsempfehlungen zur Erweiterung des Tätigkeitsspielraums bei einfachen Tätigkeiten. Obwohl Müller (2001) darlegt, dass Dienstleistungstätigkeiten genügend „Freiräume für selbst initiierte Qualitätsverbesserungen“ (S.33 f.) bereitstellen müssen und Leitner (1999) Entscheidungsspielräume als human im Sinne von „dem Menschen gerechter“ (S. 69) ansieht, geben andere Autoren die protektive Wirkung begrenzter Tätigkeits- und Entscheidungsspielräume zu bedenken. So stellt Nerdinger (1994) die These auf, dass routinierte Aufgaben möglicherweise besser zu ertragen sind, wenn Handlungsspielräume begrenzt sind. Der Autor geht davon aus, dass bei standardisierten Dienstleistungen, die „sich auf die handelnde Umsetzung von Skripts beschränken, (...) dem Handlungsspielraum vermutlich keine so große Bedeutung zu (kommt). Vielmehr kann gerade die „gedankenlose“, skriptgesteuerte Abwicklung der Interaktion als Schutz des Selbst und der Emotion gedeutet werden“ (ebd., S. 175). Auch Hacker (2000) gibt zu bedenken, dass in einigen Fällen zu prüfen ist, ob tayloristisch angelegte Konzepte eher erträglich sind als ganzheitlich angelegte sozio-technische Modelle, da mit der Optimierung des Arbeitsprozesses nicht immer zwingend die Arbeitsbeanspruchung optimiert wird. Um die Wirkungen von Tätigkeitsspielräumen (in Abhängigkeit der Tätigkeitsstruktur) vollständig zu untersuchen, sind daher gezieltere Analysen nötig.

Aufgabengestaltung bei Tätigkeitstyp III und IV. Im Gegensatz zu den einfachen Tätigkeiten (Tätigkeitstyp I und II) ist das Klassifikationsschema von Call Center-Tätigkeiten so angelegt, dass die Tätigkeitstypen III und IV grundsätzlich Aufgaben umfassen, die stärker dem Gedanken der Vollständigkeit bzw. Ganzheitlichkeit entsprechen. Eintönige Arbeitsinhalte sind hier zumeist überwunden und erweiterte Aufgabenspektren und Misch Tätigkeiten die Regel.

Dennoch existieren auch bei komplexen Tätigkeitstypen Möglichkeiten zur verbesserten Arbeitsgestaltung. Diese sind zumeist in qualitativen Aspekten der Kommunikationsaufgabe zu suchen. Während bei den einfachen Tätigkeiten häufig enge zeitliche Vorgaben bestehen, stellen die komplexen Tätigkeiten hohe inhaltliche Anforderungen. Die Call Center-Agenten sind aufgefordert, jedem einzelnen Kunden mehr Gewicht beizumessen, da eine zufriedenstellende Bearbeitung des Anliegens sich direkt auf das Image des Unternehmens auswirkt. Agenten stehen daher potenziell unter erhöhtem Erfolgsdruck, was zu vermehrten Stressreaktionen führen kann.

Bei den Beschäftigten des Tätigkeitstyps III, bei denen der Regulationsstress vermutlich hauptsächlich durch fehlende Interaktionskontrolle bzw. mangelnde Steuerungsmöglichkeiten von Arbeitsprozessen bedingt ist, sollten Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung darauf abzielen, den Beschäftigten soviel Einfluss, wie im Rahmen der Vorgaben möglich, zuzugestehen. Dazu gehören unter anderem die Einflussnahme auf die Zuteilung von Anrufen (z.B. selbstbestimmte Pausen nach schwierigen Anrufen), der gesicherte Zugriff auf geeignete Arbeitsmittel, die Definition von realistischen Kennzahlen (qualitativ und quantitativ) sowie die klare Ausgestaltung von Rollen und Verantwortung. Dabei können die Klarheit über Rollen sowie feste Zielkriterien bei der Aufgabe helfen, das geforderte, „bewusst-freundliche Verhalten geradezu als Schutz der Gefühle“ (Nerdinger, 1994, S. 170) und als Unterstützung bei der emotionalen Regulation zu nutzen.

Beim Tätigkeitstyp IV ist es für die Beschäftigten hingegen besonders wichtig, Sicherheit in Bezug auf ihre Kompetenz, ihr Rollenverhalten und ihre Wertschätzung zu erleben. Fehlende, unzureichende oder uneindeutige Informationen und Entscheidungsspielräume können hier zu erheblichem Stress und Leistungsminderungen führen (vgl. Rollenambiguität, Kahn et al., 1964).

Während die soeben angesprochenen Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung im Wesentlichen auf die Gestaltung der Arbeitsprozesse abzielen, ist es aus Sicht der Arbeitspsychologie ebenso erforderlich, Maßnahmen im Bereich des Personalmanagements anzuberaumen. Das Personalmanagement gliedert sich nach Angabe von Staehle (1999) in die Bereiche Personalführung, -rekrutierung, -entwicklung und Personalcontrolling (vgl. Abbildung 13). Letzterer Bereich wird in der vorliegenden Arbeit nicht weiter thematisiert.

Personalführung in Abhängigkeit von Tätigkeitstypen. Wie bereits angesprochen wurde, ist die soziale Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte besonders bei monotonen Aufgaben wichtig (Baumgartner et al., 2002; Stadler & Spieß, 2002). Im Call Center sind es demnach gerade die einfachen Tätigkeiten (Tätigkeitstyp I und II), die eines mitarbeiterorientierten Führungsstils bedürfen. Gegenseitige fachliche und emotionale Unterstützung, die Anerkennung von Leistungen der Beschäftigten, ein respektvoller und fairer Umgang untereinander oder eine transparente und nachvollziehbare Leistungserfassung gehören zu den Faktoren, die gerade bei routinier-

ten, kurzzyklischen Tätigkeiten wichtige Signale für die Beschäftigten setzen (Schuler & Pabst, 2000).

Auch bei komplexen Tätigkeiten (Tätigkeitstyp III und IV) ist eine mitarbeiterorientierte Führung optimal. Da die Aufgaben fachlich jedoch deutlich höhere Anforderungen an die Beschäftigten stellen, sollte von Seiten der Führung verstärkt Wert darauf gelegt werden, die Mitarbeiter auch in Planungs- und Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Das Erfahrungswissen und die zum Teil hohe fachliche Kompetenz der Beschäftigten rechtfertigen einen solch hohen Grad der Mitarbeiterbeteiligung.

Schließlich sollte die Führung aller Tätigkeitstypen sowohl Formen zum formellen als auch informellen Kommunikationsaustausch unterstützen, da auf diese Weise die sozialen Beziehungen in Unternehmen gestärkt werden, d.h. (quantitative und qualitative) Belastungen durch die Kundenkommunikation aufgefangen werden können (vgl. Wirkung sozialer Ressourcen, Kap. 7.5.4). Baumgartner et al. (2002) weisen dabei darauf hin, Teamsitzungen nicht wie bislang üblich, ausschließlich auf produkt- und aufgabenbezogene Themen auszurichten, sondern auch den Austausch sozio-emotionaler Inhalte ausdrücklich zu gewähren. Der informelle Austausch über schwierige Kundengespräche hat darüber hinaus die Funktion, spontane Reaktionen äußern zu können und den Beschäftigten die Möglichkeit zu geben, sich von Gesprächen „lachend“ zu distanzieren (Nerdinger, 1994; „Humor als Stressmediator“, Viehhauser, 2000).

Personalentwicklung in Abhängigkeit von Tätigkeitstypen. Der Bedarf nach Qualifizierungskonzepten im Call Center-Bereich ist groß, da aufgrund der besonderen Anforderungen (wechselnde Produkte, Kundenorientierung, Routinetätigkeiten, hohe quantitative Belastungen durch Kommunikation) und der starken Mitarbeiterfluktuation ein permanenter Bedarf nach Weiterbildung besteht. Dauer und finanzieller Umfang der Trainingsmaßnahmen sollten sich dabei grob an dem zu erwartenden Nutzen sowie dem Gehalt der Agenten orientieren (vgl. Gertkemper, 2000).

Inhaltlich resultieren aufgrund der unterschiedlichen Tätigkeitsspektren je nach Call Center-Typ unterschiedliche Weiterbildungsmöglichkeiten und auch -bedarfe. Mit steigender Komplexität der Tätigkeiten (Tätigkeitstyp III und IV) sind vor allem steigende fachliche Ansprüche an die Weiterbildungen verknüpft. Mit sinkender Interaktionskontrolle (Tätigkeitstyp I und III) sollten Trainingskonzepte verstärkt Inhalte zur Bewältigung der hohen emotionalen und kommunikativen Anforderungen berücksichtigen (vgl. mismatch-Erlebnisse, Kap. 4.5). Diese sind jedoch nicht mit Trainings zum „Umgang mit schwierigen Kunden“ zu verwechseln, sondern zielen vielmehr auf die Vermittlung von selbstregulatorischen Prozessen ab. Schuler (2000) betont in diesem Zusammenhang, dass die persönliche Distanz zum Anliegen bzw. Problem des Kunden von den Agenten trainiert werden muss. Gerade bei stark strukturierten und reglementierten Interaktionen ist es für die Agenten wichtig, die Situationen „richtig“ einzuordnen. Statt einer übertrieben hohen Serviceorientierung nachkommen zu müssen, sollte den Agenten vielmehr vermittelt werden, dass Kundenorientierung und Empathie heißt, sich in den anderen hineinversetzen zu

können ohne dabei seine eigene Identität aufzugeben (Schuler, 2000, S. 232).

Auch bei Tätigkeitstyp I, bei dem in der Regel eine sehr enge Taktung der Anrufe besteht, geht es darum, Methoden und Bewältigungsstile zu vermitteln, die negative Auswirkungen der Kommunikationsarbeit puffern. Hierbei stehen allerdings stärker die quantitativen und weniger die emotionalen Anforderungen im Vordergrund (Scherrer, 2002a).

Personalrekrutierung in Abhängigkeit von Tätigkeitstypen. In Abhängigkeit vom Tätigkeitstyp bzw. dem Aufgabenspektrum ergeben sich für die Personalrekrutierung bzw. Personalplatzierung im Call Center jeweils andere Anforderungsprofile, die für den späteren Auswahlprozess maßgeblich sind. Abgesehen von den unterschiedlichen fachlichen Anforderungen sind es bei den einfachen Tätigkeiten (Tätigkeitstyp I und II) unter anderem die Fähigkeiten, Routine auszuhalten, stresstolerant zu sein und ein gewisses Maß an Eigenmotivation mitzubringen, die gute Agenten vor dem Hintergrund der bestehenden Belastungsstrukturen (vgl. Kap. 7.3.1.2) auszeichnen. Bei den komplexen Tätigkeiten (Tätigkeitstyp III und IV) sind hingegen stärker Eigenschaften gefragt, die eine schnelle Auffassungsgabe, analytische Fähigkeiten zum Erkennen und Lösen von Kundenproblemen sowie ein hohes Anspruchsniveau beinhalten, das mit dem Bestreben verbunden ist, sehr gute Leistungen zu erzielen, Recherchen und Nachforschungen anzustellen oder neue Arbeitsmethoden auszuprobieren.

Tabelle 36: Anforderungsprofile als Voraussetzung einer treffsicheren Personalauswahl: Kommunikative und persönliche Anforderungen an Call Center-Agenten in Abhängigkeit der Tätigkeitstypen.

Tätigkeitstyp I: Geringe Komplexität, geringe Interaktions- kontrolle,	Tätigkeitstyp II: Geringe Komplexität, hohe Interaktionskon- trolle	Tätigkeitstyp III: Hohe Komplexität, geringe Interaktions- kontrolle	Tätigkeitstyp IV: Hohe Komplexität, hohe Interaktions- kontrolle
<ul style="list-style-type: none"> - Routinen aushalten - Stressresistenz - Eigenmotivation - Schnelle/ effiziente Emotionsregulation - Zielorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> - Routinen aushalten - Stressresistenz - Eigenmotivation - Verhandlungsgeschick - Hohe Zielorientierung - Servicebereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> - Schnelle Auffassungsgabe - Erkennen von Kundenbedürfnissen - Vertriebsorientierung - Schnelle/ effiziente Emotionsregulation - Eigenmotivation 	<ul style="list-style-type: none"> - Schnelle Auffassungsgabe - Erkennen von Kundenbedürfnissen - Analytische Fähigkeiten - Hohes Anspruchsniveau - Verantwortungsübernahme

Mit abnehmender Interaktionskontrolle der Call Center-Tätigkeit (Tätigkeitstyp I und III) ist es zudem wichtig, dass die Agenten die Fähigkeit besitzen, Emotionen schnell regulieren zu können, d.h. trotz des Erlebens von (negativen) Emotionen, Diskussionen und Anfragen ruhig weiterführen zu können. Tabelle 36 fasst die zentralen Anforderungen an Call Center-Agenten in Abhängigkeit der jeweiligen Tätigkeitstypen zusammen.

Bei der Personalrekrutierung gilt es nun, solche Personen zu finden, deren Kompetenzprofil am besten zum Anforderungsprofil der jeweiligen Call Center-Tätigkeit passt. Um individuelle Fähigkeiten leichter zu identifizieren und eine treffsichere Personalauswahl voranzutreiben, haben Wieland, Hüttges, Timm, Willamowski & Braun (2002) das Instrument PasQual entwickelt, mit dem die persönlichen Kompetenzen von angehenden Call Center-Agenten mess- und quantifizierbar gemacht werden können. Ein solches Vorgehen scheint zukunftsweisend, da individuelle Fähigkeiten optimal eingesetzt und Mitarbeiterpotenziale gefördert werden (Allokation von Ressourcen).

8.1.4.2 Bedeutung der Tätigkeitstypologie für die zukünftige Forschung

Die Klassifikation von Call Center-Tätigkeiten ist nicht nur praktisch plausibel, sondern hat auch eindeutige empirische Belege hervorgebracht, dass je nach Ausprägung der Kriterien *Komplexität* und *Interaktionskontrolle* unterschiedliche Anforderungs- und Belastungsstrukturen in Call Centern resultieren. Für die anwendungsorientierte Forschung existiert somit ein gemeinsamer Bezugsrahmen, mit dem Belastungsindikatoren und Gestaltungsempfehlungen weder zu allgemein noch zu differenziert bestimmt und abgeleitet werden können (vgl. Engelbach, 2002).

Die vorliegende Klassifizierung von Call Center-Typen ist darüber hinaus ein erster Schritt zur tätigkeitsorientierten Analyse von Dienstleistungen. Die Erfassung dienstleistungsspezifischer, d.h. emotionaler und kommunikativer, Anforderungen stellt in der Arbeitspsychologie ein relativ neues Feld dar. Die Schwierigkeit, Interaktionsprozesse in separierte, hierarchisch organisierte Schritte zu zerlegen sowie das Problem, die Interaktion zu quantifizieren, wird im Klassifikationsschema mit Hilfe des Konstrukts der Interaktionskontrolle gelöst. Auch wenn das Konstrukt für den allgemeinen Einsatz im Dienstleistungssektor weiterer Überarbeitungen und Spezifizierungen bedarf, hat es sich gerade für den Call Center-Bereich bewährt, da es ein wesentliches Kernmerkmal der Telefonie (Grad an selbst- bzw. fremdgesteuerter Regulationsmöglichkeit) zielgenau erfasst.

Das Konzept der kombinierten Betrachtung von Aufgabenkomplexität und Interaktionskontrolle ist somit eine erste Annäherung an die Erfassung mentaler und emotionaler Anforderungen der Dienstleistungstätigkeit.

Die Vorhersage von Beanspruchungsfolgen ist aufgrund der vorliegenden Klassifikation nicht möglich. Weitere Forschung ist notwendig, um die durch konkrete Arbeitsbedingungen verursachten gesundheitlichen und leistungsrelevanten Beeinträchtigungen von Beschäftigten genauer verfolgen und feststellen zu können. Hacker (2000) fordert vor diesem Hintergrund, den dialogischen Charakter von Arbeitstätigkeiten stärker in den theoretischen Konzepten zur Belastung und Beanspruchung zu verankern. Eine Konzeptmodifizierung bzw. -erweiterung hat bereits Scherrer (2002a) vorgenommen. In Anlehnung an die Ebenen der Handlungsregulation von Hacker (1998) schlägt die Autorin drei Ebenen der Emotionsregulation vor.

Mit Blick auf die Dienstleistungstätigkeiten sollte sicherlich auch das Konzept der Vollständigen Tätigkeiten (Hacker, 1998) modifiziert werden. Dieses deklariert bislang nur kognitiv vollständige Tätigkeiten als vollständig. Eine interessante Erweiterung würde die Erforschung emotional und motivational vollständiger Tätigkeiten darstellen.

8.2 Personenmerkmale im Call Center – Thesen und Resultate

Wie die ISO-Definition von Beanspruchung und verschiedene Forschungsarbeiten belegen (vgl. u.a. Wieland-Eckelmann, 1992), moderieren Personenmerkmale das Ausmaß der Beanspruchung. Anhand der vorliegenden, empirischen Daten soll im zweiten Hypothesenkomplex der Einfluss von personenbezogenen Merkmalen auf das Verhalten und die Arbeitsprozesse in Organisationen untersucht werden.

8.2.1 Bedeutung und Einfluss demographischer Merkmale

Im ersten Abschnitt werden die Befunde zum Einfluss demographischer Merkmale auf das psychische Wohlbefinden der Agenten zusammengefasst. Dabei wird deutlich, dass es bestimmte Personengruppen gibt, die mehr bzw. schneller negative Beanspruchung erleben als andere.

Geschlecht der Beschäftigten. Das Geschlecht zeigt in der vorliegenden Untersuchung keinen Einfluss auf das Belastungspotenzial bzw. die Beanspruchung. Die signifikanten Befunde, die sich vereinzelt ergeben (z.B. hohes Belastungspotenzial durch Leistungs- und Zeitvorgaben bei Frauen), lassen sich vielmehr auf die Position der Beschäftigten (s. Kap. 8.1.3) als auf ihr Geschlecht zurückführen.

Alter der Beschäftigten. Zahlen zum durchschnittlichen Alter von Call-Center-Beschäftigten zeigen, dass in den meisten Call Centern überwiegend junge Personen unter 30 Jahren beschäftigt sind (vgl. zusammenfassend Bittner et al., 2000). Diese Tatsache wird von den meisten Personalverantwortlichen damit begründet, dass die Call Center-Tätigkeit viel Flexibilität, Dynamik und Spontanität erfordert, die hauptsächlich jungen Mitarbeitern zugetraut werden. Die Befunde der vorliegenden Arbeit zeigen jedoch, dass entgegengesetzt dieser Annahmen bzw. der hier formulierten Hypothese ältere Beschäftigte (> 40 Jahre) ihre Arbeit als weniger fehlbelastend und monoton erleben als jüngere dies tun. Zudem berichten ältere Call Center-Agenten weniger über psychosomatische Beschwerden und zeigen seltener Burnout-Symptome. Die Ursachen für diese Befunde sind mit hoher Wahrscheinlichkeit auch darin zu suchen, dass ältere Mitarbeiter in der untersuchten Stichprobe im Durchschnitt anspruchsvollere Tätigkeiten ausüben. So besetzen die über 50-jährigen häufig höhere Positionen (z.B. Teamleitung), was zwangsläufig mehr Spielraum und höhere Aufgabenanforderungen mit sich bringt. Nichtsdestotrotz ist jedoch anzunehmen, dass ältere Beschäftigte über effizientere Strategien im Bereich der emotionalen und sozialen Kompetenz verfügen als jüngere Mitarbeiter, die gerade erst am Anfang ihrer beruflichen Karriere stehen.

Die Ergebnisse machen somit deutlich, dass ältere Call Center-Beschäftigte für die sonst überwiegend jungen Teams in Call Centern eine wertvolle Ergänzung sein können (vgl. auch Zapf 2002). Zu prüfen bleibt allerdings, inwieweit ältere Beschäftigte bereit sind, die Arbeitsbedingungen in Call Centern anzunehmen und sich beispielsweise auf eine geringere und leistungsabhängige Entlohnungsstruktur oder flexible Arbeitszeiten einzulassen.

Qualifikationsniveau. Im Gesundheitsbericht für Deutschland wird dem Bildungsstatus ein besonderes Gewicht zugewiesen und der Einfluss des Bildungsniveaus auf den Gesundheitszustand und das Gesundheitsverhalten ausdrücklich betont (Impulse, 2003). Auch in der vorliegenden Untersuchung konnte nachgewiesen werden, dass hochqualifizierte Call Center-Agenten ihre Aufgaben oft effizienter und mit weniger Aufwand bewältigen als Personen mit geringerer Qualifikation. Höher qualifizierte berichten über bessere Kooperationsbeziehungen zu Vorgesetzten und haben zudem weniger psychosomatische Beschwerden. Für die „Call Center-Branche“ ist es daher wichtig zu wissen, wie das Potenzial der Mitarbeiter optimal genutzt werden kann (z.B. Platzierung, d.h. Passung von Anforderungen und Kompetenzen). Gleichzeitig sollte den Call Center-Betreibern deutlich gemacht werden, dass gut gestaltete Call Center-Tätigkeiten die Arbeits- und Leistungsfähigkeit von Personen erhalten. Mit Blick auf die Zukunft bzw. die weitere Entwicklung der Branche (Multi Channel, Knowledge Center) ist es nötig, herausfordernde Tätigkeiten und Lernanforderungen zu schaffen, die auch höher qualifizierte Personen ansprechen und (gesund) halten.

Nachdem die Auswirkungen demographischer Variablen besprochen wurden, folgt nun die Diskussion der Befunden zur Bedeutung und zum Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen.

8.2.2 Bedeutung und Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen

Die Mehrheit der in der vorliegenden Stichprobe untersuchten Call Center-Beschäftigten zeigt den personenbezogenen Analysen zufolge einen sensitiven Bewältigungsstil. Das Ergebnis überrascht, zumal davon ausgegangen werden muss (vgl. zusammenfassend Wieland-Eckelmann, 1992), dass es sich hierbei um eine relativ ungünstige Strategie der Aufgabenbewältigung handelt. So konnte in der vorliegenden Studie nachgewiesen werden, dass Personen mit einem sensitiven Bewältigungsstil signifikant häufiger negative Emotionen wahrnehmen als Personen mit einem defensiven oder flexiblen Bewältigungsstil. Auch neigen sie stärker dazu, Burnout zu erleben und besitzen einen schlechteren Gesundheitszustand als andere.

Die Befunde zeigen, dass Personenmerkmale (neben den Aufgabenmerkmalen) das Beanspruchungserleben der Beschäftigten maßgeblich beeinflussen. Die Tatsache, dass die Neigung zu bestimmten Bewältigungsstilen mit positiver oder negativer Beanspruchung assoziiert ist, macht deutlich, wie komplex und vielschichtig die Zusammenhänge zwischen Arbeitsbelastungen, Personenmerkmalen und Beanspru-

chung sind. Es bestätigt sich, dass sowohl Maßnahmen im Bereich der Verhaltens- als auch Verhältnisprävention nötig sind, um Arbeitsprozesse im Call Center effektiv und gesund zu gestalten bzw. gesundheits- und leistungsförderliches Verhalten von Beschäftigten zu unterstützen.

Bei bisherigen Analysen im Call Center-Bereich ist der Einfluss von Personenmerkmalen auf das Beanspruchungserleben jedoch vernachlässigt worden. Zukünftig sollten daher die Interaktion von Arbeits- und Personenmerkmalen stärker im Vordergrund stehen und hieraus wissenschaftlich und praktisch bedeutsame Hinweise für die Gestaltung von Arbeitsaufgaben und die Steuerung von Personalprozessen abgeleitet werden – etwa für den Einsatz oder die Qualifizierung von Personal (s. Kap. 8.4 bzw. 8.5).

8.3 Interaktion von Arbeits- und Personenmerkmalen – Thesen und Resultate

Die Befunde zur Beziehung von Belastungen, Ressourcen und Beanspruchung haben offengelegt, wie komplex und vielschichtig das Zusammenspiel der untersuchten Variablen ist. Obwohl in der vorliegenden Studie kein Strukturmodell konstruiert wurde, welches alle Arbeits- und Personenmerkmale enthält, können anhand der Befunde interessante Optionen und Fragestellungen für die Praxis und Forschung abgeleitet werden.

Belastungen und Ressourcen. Die Frage, in welcher Beziehung Belastungs- und Ressourcenstrukturen zueinander stehen, ist von vielen Autoren besprochen und diskutiert worden (vgl. zusammenfassend Viehhauser, 2000). Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung legen nahe, dass eine strikte Abgrenzung der Faktoren voneinander nicht sinnvoll erscheint. Vielmehr ist davon auszugehen, dass die verschiedenen Tätigkeitsdimensionen Schnittmengen aufweisen und in gegenseitiger Abhängigkeit zueinander stehen.

Die Untersuchungsergebnisse legen offen, dass Regulationsbehinderungen und wahrgenommene Stressoren (Kunden- sowie Aufgabenstressoren) mit Persönlichkeitsvariablen (interne Ressourcen) korreliert sind (vgl. Spector et al., 2000). So kann gezeigt werden, dass in Abhängigkeit der habituellen Belastbarkeit und dem Bewältigungsstil von Personen das Ausmaß bzw. die Wahrnehmung von Regulationsbehinderung und Stressoren variiert. Je belastbarer Personen sind (bzw. je flexibler ihr Bewältigungsstil), desto weniger Regulationsbehinderungen und Stressoren nehmen sie wahr bzw. existieren in ihrem Umfeld. Befunde anderer Untersuchungen (z.B. Wieland & Krajewski, 2002; Wieland & Timm, 2003) legen nahe, dass die Selektionshypothese (Spector et al., 2000), wonach Personen mit einem größeren Potenzial interner Ressourcen die besseren Arbeitsplätze besitzen, Gültigkeit hat.

Vorhersage kurzfristiger Beanspruchung. Die Auswirkung von Belastungen und Ressourcen auf das kurzfristige Beanspruchungserleben wurde anhand verschiedener Regressionsanalysen abgeschätzt. Zunächst konnte gezeigt werden, dass kurz-

fristige Beanspruchung sowohl durch arbeits- als auch personenbezogene Merkmale moderiert wird.

Für das Erleben von *Monotonie* sind den Ergebnissen zufolge allein aufgabenbezogene Merkmale verantwortlich. Mangelnde Regulationsanforderungen, im Sinne von fehlenden kognitiven Aufgabenanforderungen, sowie fehlende organisationale Ressourcen erzeugen demnach monotones Beanspruchungserleben. Der Befund verhält sich konform zu den Theorien zur Entstehung von Monotonie, die festlegen, dass Monotonie dann entsteht, wenn „der Arbeitende seine Beachtung (Aufmerksamkeit) auf die einförmige Tätigkeit einengen muss und sich kaum erleichternde motorische oder erlebnismäßige Nebentätigkeiten leisten kann [vgl. fehlende Ressourcen, Anm. d. Verf.], wenn er die Arbeit anforderungsgemäß ausführen will“ (Bartenwerfer, 1957, S.63).

Negatives Befinden (körperliches Unwohlsein, Nervosität, Aufgeregtheit) entsteht vor allem dann, wenn ein Arbeitsplatz viele Merkmale aufweist, die die Ausführung der Arbeitstätigkeit stören oder behindern (Regulationsbehinderungen). Auch personenbezogene Merkmale spielen beim negativen Beanspruchungserleben eine wichtige Rolle (s.o.). So determiniert die Belastbarkeit von Personen das Erleben negativer Gefühle.

Für das Erleben *positiver Gefühle* (Konzentration, Leistungsbereitschaft, Kontrollerleben) konnte in der vorliegenden Studie kein Zusammenhang mit Aufgabenmerkmalen nachgewiesen werden, sie werden vielmehr durch Personenmerkmale (interne Ressourcen) beeinflusst. Insbesondere Personen, die belastbar sind und ein hohes Anspruchsniveau besitzen, sind während der Aufgabenbearbeitung zufriedener, d.h. erleben mehr positive Gefühle. Im Gegensatz zu diesen Befunden steht eine Untersuchung von Triemer und Rau (2001), die einen Zusammenhang zwischen positiven Gefühlen und beanspruchungsoptimal gestalteten Tätigkeiten nachweisen konnte. Insbesondere das Flow-Erleben wird hier weitgehend durch Arbeitsmerkmale aufgeklärt, Persönlichkeitsmerkmale sind mit dem Flow-Phänomen unkorreliert. Womöglich ist es für zukünftige Studien notwendig, das Konstrukt „positive Emotionen“ genauer aufzuschlüsseln und stärker zwischen situations- und personenorientierten Dimensionen des positiven Arbeitserlebens zu unterscheiden. Situationsorientierte, positive Erlebenszustände, wie z.B. das Flow-Phänomen, wurden in der vorliegenden Studie offenbar nicht genügend berücksichtigt.

Des Weiteren ist davon auszugehen, dass positive Emotionen während des Arbeitsprozesses vor allem dann entstehen, wenn die Tätigkeitsanforderungen und Leistungsvoraussetzungen der Beschäftigten einander entsprechen (vgl. Person-Environment-Fit, Caplan & Harrison, 1993). Die Operationalisierung bzw. Erhebung der Passung von Anforderungen und Leistungsvoraussetzungen ist daher ein weiteres Kriterium, welches in Folgeuntersuchungen bei der Analyse positiver Gefühle beachtet werden sollte.

Vorhersage langfristiger Beanspruchung. Die Ursachen von *Burnout* wurden vor dem dienstleistungs- bzw. Call Center-spezifischen Hintergrund der Studie vor allem in den aufgaben- und organisationsbezogenen Merkmalen vermutet. Wie verschiedene Studien und Metaanalysen zeigen konnten (Demerouti, 1999; Lee & Ashforth, 1996; Leiter, 1989), sind negative Arbeitsanforderungen bzw. Regulationsbehinderungen stärker mit emotionaler Erschöpfung korreliert, während Arbeitsressourcen bzw. fehlende motivationale Anreize mit Zynismus und reduzierter Leistungsfähigkeit einhergehen. Auch den kundenbezogenen Stressoren wird in den Burnout-Konzepten immer wieder vermehrte Bedeutung zugewiesen (vgl. Maslach, 2000; Dormann et al., 2002).

Die Befunde der vorliegenden Untersuchung zeigen jedoch, dass Burnout nicht allein aufgrund von arbeitsplatzbezogenen Merkmalen vorhergesagt werden kann. Die Ergebnisse sprechen dafür, dass das Erleben von emotionaler Erschöpfung und Zynismus sowohl durch Regulationsbehinderungen und soziale Stressoren als auch durch die Belastbarkeit (interne Ressourcen) und das Erleben negativer Gefühle (kurzfristige Beanspruchungsfolge) während der Arbeit beeinflusst wird. Der wahrgenommene Mangel an professioneller Effizienz, der in der Literatur häufig als Konsequenz von Burnout interpretiert wird (Shirom, 1989), hängt in der vorliegenden Studie von den Regulationsanforderungen sowie der Belastbarkeit von Personen ab, was die Sonderstellung dieser Burnout-Dimension bestätigt (s.o.).

Der *allgemeine Gesundheitszustand* der Beschäftigten lässt sich vor allem anhand der Belastbarkeit (interne Ressourcen) sowie dem sozialen Umfeld und den Aufgabenanforderungen vorhersagen. Dabei beeinflussen der Zugriff auf soziale Ressourcen (wie z.B. soziale Unterstützung, mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten), ein angenehmes Sozialklima als auch kognitiv anspruchsvolle Tätigkeiten das Gesundheitsverhalten von Personen positiv. Der Zusammenhang zur individuellen Fitness bzw. Belastbarkeit und zu sozialen Ressourcen zeigt die Nähe des Konstrukts zum Konzept der mentalen, psychischen Gesundheit (vgl. Konzeption des Netzwerks Zukunftsgestaltung und seelische Gesundheit, zit. in Impulse, 2002, S. 3) und rückt damit ab von den anderen in der Studie erfassten Beanspruchungsfolgen, die stärker auf den Bereich psychosomatischer, körperlicher Beschwerden abheben.

Bei den *körperlichen, psychosomatischen Beschwerden* wurden in Anlehnung an die Freiburger Beschwerdenliste (Fahrenberg, 1994) Magen-Darm-Beschwerden, Herz-Kreislauf-Beschwerden und Muskel-Skelett-Beschwerden untersucht. Die Entstehung von Magen-Darm- und Herz-Kreislauf-Beschwerden wird den Ergebnissen nach zu urteilen sowohl durch arbeitsbezogene (Kundenstressoren, Regulationsbehinderungen) als auch durch personenbezogene Merkmale (individuelle Bewältigungsstrategien) beeinflusst.

Die relevanten Einflussfaktoren für Muskel-Skelett-Beschwerden sind die emotionale Erschöpfung von Personen (Burnout), kognitive Aufgabenanforderungen und individuelle Belastbarkeit. Muskuläre Verspannungen sind somit in Abhängigkeit einer anderen Beanspruchungsfolge sowie Aufgaben- und Personenmerkmalen zu sehen.

Da die emotionale Erschöpfung (Burnout), die ihrerseits aus schlecht gestalteten Arbeitsbedingungen und unzureichender Belastbarkeit resultiert (s.o.), als ein wesentlicher Prädiktor von Muskel-Skelett-Beschwerden identifiziert werden konnte, ist zu vermuten, dass der „Zindarella-Effekt“ (Lundberg & Johannson, 2000), der die Dauerspannung kleiner Muskelgruppen in Verbindung mit mangelnder Arbeitsgestaltung stellt, auch für den Call Center-Bereich Gültigkeit besitzt. Muskel-Skelett-Beschwerden treten somit eindeutig in Zusammenhang mit mentalen und psychischen Wahrnehmungsprozessen bei der Arbeit auf (vgl. Müller, 2000).

Physische Belastungen oder äußere Tätigkeitsbedingungen, die generell als hauptsächliche Risikofaktoren von muskulo-skelettalen Erkrankungen gelten, besitzen in der vorliegenden Stichprobe keinen Einfluss auf Muskel-Skelett-Beeinträchtigungen. Möglicherweise hängt dies mit der unzureichenden Operationalisierung der Tätigkeits- bzw. Umfeldbedingungen zusammen.

Wirkung von Ressourcen. Viele theoretische Modelle und Konzepte gehen davon aus, dass die gesundheits- und leistungsbeeinträchtigende Wirkung von erhöhten Belastungen durch die Verfügbarkeit von Ressourcen gemildert oder aufgefangen werden kann (vgl. Antonowsky, 1987; Mohr & Udris, 1997; Becker et al., 1996). Bezüglich der Wirkmechanismen der *internen, personenbezogenen Ressourcen* sprechen die vorliegenden Ergebnisse dafür, dass diese den Zusammenhang von Belastung und Beanspruchung stark beeinflussen. Eine besondere Rolle spielt hier das Konzept der energetischen Aktiviertheit/ ängstlichen Anspannung. Sind Personen hoch belastbar (energetisch aktiviert), schützt sie dies in den meisten Fällen vor körperlichen Beschwerden, Burnout und einem schlechten Gesundheitszustand. Ausnahme bilden Herz-Kreislauf-Beschwerden, die aufgrund von sozialen Stressoren (schlechtes Betriebsklima) entstehen. Ähnlich wie Siegrist (1996) in seinem Effort-Reward-Imbalancement-Modell annimmt, können insbesondere belastbare Personen, die ein hohes Arbeitsengagement mitbringen, bei einem schlechten Sozialklima Herz-Kreislauf-Beschwerden ausbilden.

Auch die Schutzwirkung *organisationaler* (z.B. Aufgabenvielfalt, Partizipationsmöglichkeiten etc.) *und sozialer Ressourcen* (z.B. mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten, soziale Unterstützung etc.) ist beachtlich. Ohne organisationalen bzw. sozialen Rückhalt würden die Belastungen durch schwierige Kundeninteraktionen oder auch Regulationsbehinderungen bei den Beschäftigten deutlich häufiger zu Burnout, einem schlechten Gesundheitszustand, Muskel-Skelett- oder Herz-Kreislauf-Beschwerden führen.

Zudem belegen Studien zum Zusammenwirken von personen- und aufgabenbezogenen Ressourcen, dass interne Ressourcen (Personenmerkmale) das Ausmaß der wahrgenommenen externen Ressourcen erheblich beeinflussen. „The amount and quality of support one gets is likely to depend not only on those who supply it but also on those who receive it. (...) Paradoxically, (...) getting help may require re-

sources which those who are most in need may be least likely to possess, implying that those in greatest need of social support may be least likely to get it" (Semmer, 1997, S.15). Auch in der vorliegenden Studie zeigt sich, dass der Zugriff auf externe Ressourcen über die personenbezogenen Merkmale vorherbestimmt zu sein scheint. Demnach lässt sich zeigen, dass Personen mit wenig internen Ressourcen objektiv vorhandene, externe Ressourcen nicht wahrnehmen oder nutzen. Im Rahmen ihres Ressourcentransaktionsmodells beschreiben Hornung und Gutscher (1994) daher, dass Gesundheitsförderung bedeutet, die „Optimierung der Bedingungen für Ressourcentransaktionen“ (ebd., S. 83) voranzutreiben, d.h. in Trainings interne Ressourcen zu stärken und zu fördern, um auf diese Weise eine Nutzung externer Ressourcen zu ermöglichen.

8.4 Praktische Bedeutung der Resultate

Die empirisch ermittelten Zusammenhänge von Belastungen, Ressourcen und Beanspruchung sind nicht nur aus wissenschaftlicher Perspektive aufschlussreich, sondern auch für die betriebliche Praxis von Bedeutung. Im Folgenden werden die wichtigsten Befunde der Studie in Hinblick auf ihren Informationswert für eine Verhältnis- und Verhaltensprävention interpretiert.

Verhältnisprävention. Die Ergebnisse der Studie legen offen, dass eindeutige Zusammenhänge zwischen den Arbeitsbedingungen und dem psychischen Befinden von Beschäftigten bestehen. In der Studie konnten differenzierte Hinweise gewonnen werden, dass insbesondere Regulationsbehinderungen oder Stressoren ein gesundheitliches Risikopotenzial besitzen, während Anforderungen und Herausforderungen von Tätigkeiten zu positivem Beanspruchungserleben führen. Die genaue Unterscheidung zwischen Regulationsanforderungen und -behinderungen ist insbesondere für die Gestaltung von Arbeits- und Aufgabenbedingungen wichtig. So werden im Rahmen der Arbeitsgestaltung – je nach dem, ob Regulationsbehinderungen abgestellt bzw. behoben oder Regulationsanforderungen (neu) geschaffen werden – andere Ziele und Wirkungen verfolgt.

Desweiteren stellt die Kommunikation ein zentrales Anforderungsmerkmal von Call Center-Tätigkeiten dar. Gestaltungsmaßnahmen im Bereich der Kommunikation müssen sowohl interne als auch externe Kommunikationsprozesse berücksichtigen. So kommt es bei der Gestaltung interner Kommunikationsmöglichkeiten vor allem darauf an, einen regelmäßigen Informationsaustausch zwischen den Agenten zu gewährleisten und fachliche Ansprechpartner für verschiedene Probleme zur Verfügung zu stellen. Da es sich bei Call Center-Arbeitsplätzen in der Regel um Einzelarbeitsplätze handelt, sind feste und eindeutige Kommunikations- und Kooperationsstrukturen wichtig, um einen reibungslosen Ablauf der Kundengespräche zu ermöglichen.

Auf Seiten der Kundenkommunikation ist es nötig, qualitative und quantitative Standards der Kommunikation zu definieren. Dabei geht es darum, realistische Vorgaben für die zu führenden Calls pro Stunde festzulegen, d.h. die Telefonate so zu takten,

dass das Risiko der Fehlbeanspruchung möglichst gering ist. Zudem darf sich kein Widerspruch zwischen den quantitativen und qualitativen Vorgaben der Call Center ergeben. So ist ein empathisches, serviceorientiertes Telefonieren nicht möglich, wenn gleichzeitig ein enormer Zeitdruck auf den Agenten lastet (vgl. Scherrer, 2002a).

Neben den Arbeitsbedingungen konnten in der Studie des Weiteren organisatorische Voraussetzungen für eine bessere Leistung und Gesundheit der Beschäftigten ermittelt werden. So spielt die Größe des Unternehmens eine entscheidende Rolle für das aktuelle Befinden der Beschäftigten. Da nachgewiesen werden konnte, dass mit steigender Call Center-Größe das Wohlbefinden der Mitarbeiter sinkt, ist zu empfehlen, feste Arbeitsgruppen zu bilden, die für ihre Arbeitsprozesse und Projekte selbst verantwortlich sind. Auf diese Weise kann auch die Anonymität und Unverbindlichkeit großer Call Center-Organisationen in Ansätzen aufgehoben und ein persönlicher Bezugsrahmen für die Beschäftigten hergestellt werden (Mola & Zimmermann, 2001). Wieland, Six et al. (2002) weisen darauf hin, dass durch Gruppenarbeit bzw. soziale Bezugssysteme das affektive Commitment von Beschäftigten gesteigert werden kann.

Auf weitere organisationale Rahmenbedingungen wie Arbeitsverträge, Arbeitszeit, Vergütung oder Personaleinsatzpläne wird hier nicht weiter Bezug genommen. Insgesamt gilt jedoch, dass Faktoren wie die Vertragsgestaltung, Einsatzzeiten oder Karriereperspektiven einen Einfluss auf das Befinden der Mitarbeiter haben (vgl. u.a. Ulich, 2001; Frieling & Sonntag, 1999; Siegrist, 1996), so dass das Potenzial der Gestaltung organisatorischer Rahmenbedingungen grundsätzlich nicht unterschätzt werden sollte.

Eine wichtige Schutzfunktion in Hinblick auf die Verringerung negativer Beanspruchungsfolgen konnte in der Studie für die sozialen Ressourcen nachgewiesen werden. Die Möglichkeit zum sozialen Austausch scheint für viele Call Center-Agenten ein Ventil zu sein, Anspannung und Emotionen zu regulieren. Es ist daher wichtig, Möglichkeiten zum gegenseitigen Austausch sowohl in formeller (Teamsitzungen) als auch informeller („Kaffee-Ecken“) Hinsicht zu unterstützen. Zudem sollten Führungskräfte bzw. Teamleiter ihr Verhältnis zu den Agenten bewusst mitarbeiterorientiert ausrichten, um „dem Agent das Gefühl von Wertigkeit und Subjekthaftigkeit zurückzugeben, das ihm im Tagesgeschäft bei der Bearbeitung von bis zu 200 Anrufen verloren geht“ (Gertkemper, 2000, S. 58).

Verhältnisprävention beinhaltet ferner den Aufbau angemessener Strukturen für die Personalauswahl bzw. Personalplatzierung. Diese umfassen unter anderem die Entwicklung von Anforderungs- und Stellenprofilen sowie von geeigneten Personalentwicklungsmaßnahmen, um die Standards eines Arbeitsplatzes transparent zu machen (vgl. Wieland, Hüttges, Timm, Willamowski & Braun, 2002; Vielmetter und Stöpfigeshoff, 2002). Kernanliegen ist es, mittels der Anforderungs- und Stellenprofile

einen eignungs- und fähigkeitsgerechten Personaleinsatz zu ermöglichen, der verhindern soll, dass Mitarbeiter sich aufgrund einer Fehlbesetzung unter- oder überfordert fühlen (Wischerhoff, 1998; Bühner, 1997). Anregungen für die Erstellung von Anforderungsprofilen bietet Tabelle 36. Ein Instrument zur zielgenauen Personalauswahl und Personalplatzierung im Call Center unter Verwendung von Anforderungsprofilen wird u.a. von Wieland, Hüttges et al. (2002) vorgestellt (vgl. Kap. 8.1.4.1).

Verhaltensprävention. Um das psychische Beanspruchungserleben zu beeinflussen, sind neben der Gestaltung von aufgaben- und organisationsbezogenen Merkmalen auch personenorientierte Interventionen nötig. Wie die Befunde der vorliegenden Studie gezeigt haben, besitzen interne Ressourcen (Personenmerkmale) einen maßgeblichen Einfluss auf das individuelle Beanspruchungserleben. Damit wird nicht in Frage gestellt, dass es Arbeitsbedingungen gibt, die ein erhöhtes Risiko für die Gesundheit und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten darstellen. Es ist jedoch so, dass Personen mit bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen stärker gefährdet sind, Fehlbeanspruchungen zu erleben.

Ziel von Maßnahmen der Verhaltensprävention sollte daher sein, den internen Ressourcen im Bereich der Personalentwicklung eine größere Bedeutung zukommen zu lassen. Trainings im Call Center-Bereich müssen zunehmend Techniken vermitteln, wie Aufgaben effizient und ergebnisorientiert bearbeitet und externe Ressourcen besser wahrgenommen und genutzt werden können. Die Stärkung interner Ressourcen sollte dabei auch zum Ziel haben, den Agenten Strategien zur Bewältigung der hohen quantitativen Kommunikationsanforderungen (Scherrer, 2002a) und dem Multi-Tasking (Wieland, Hüttges, Timm, Willamowski & Braun, 2002) zu vermitteln. Ebenso müssen Strategien zur emotionalen Regulation, d.h. Trainings zur Regulation von Wahrnehmung und Bewertungsprozessen weiter spezifiziert werden.

Da in der vorliegenden Untersuchung ermittelt wurde, dass die Belastung durch die permanente Kundenkommunikation gerade am Anfang der Call Center-Tätigkeit hoch ist, macht es Sinn, die Beschäftigten in dieser Phase besonders intensiv zu schulen und zu begleiten. Denkbar sind zum einen Trainings entlang der definierten Arbeitsprozesse, die wechselnde Lern- und Praxisphasen beinhalten (vgl. Kap. 8.1.4.1), zum anderen ist es möglich, in Coaching-Gesprächen oder nachgestellten Telefongesprächen Lernprozesse zu initiieren.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass die Befunde zur Beziehung von Belastungen, Ressourcen und Beanspruchung konkrete Maßnahmen der Verhaltens- als auch Verhältnisprävention anregen. Zur Einordnung von Maßnahmen zur Verhaltens- und Verhältnisprävention muss deutlich gemacht werden, dass es sich bei deren Umsetzung und Realisierung um langfristig angelegte, betriebliche Entscheidungen handelt, die Teil der Unternehmensstrategie sind. Jedes Call Center sollte eigene Vorstellungen über die Art der Aufgabengestaltung und Arbeitsorganisation sowie über Anforderungen und Kompetenzen der Beschäftigten entwickeln, um die Leistungs-

und Reaktionsfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten (vgl. Wischerhoff, 1998). Bosch, Kohl und Schneider (1995) fassen zusammen, dass die Unternehmen nur mit entsprechender Unternehmens- und Personalstrategie eine „personalpolitische Linie bzw. ein Profil einhalten, die ihnen Glaubwürdigkeit bei den eigenen Beschäftigten, in der Öffentlichkeit und auch bei ihren Kunden verschafft“ (ebd., S. 25).

8.5 Empfehlungen für die zukünftige Forschung

Die Befunde zur Beziehung von Belastungen, Ressourcen und Beanspruchung bestätigen theoretisch und empirisch plausible Zusammenhänge. In Übereinstimmung zu den aus der Normung festgelegten Terminologien und Konzepten zur Belastung und Beanspruchung (DIN EN ISO 10075) legen die Ergebnisse spezifische, psychische Belastungspotenziale von Call Center-Tätigkeiten offen und leisten damit einen Beitrag zur Erforschung von Belastungsstrukturen in neuen Arbeits- und Organisationsformen. Das Belastungs-Ressourcen-Modell (vgl. Kap. 4.3.2) thematisiert die zunehmende Individualisierung der Arbeitsbeziehungen (Hornberger, 2001a), in dem es Wechselwirkungen zwischen aufgaben-, organisations- und personenbezogenen Merkmalen berücksichtigt. Es wird die These vertreten, dass die kognitiven, emotionalen und kommunikativen Anforderungen der Call Center-Tätigkeit unterschiedliche Wirkungen auf Beschäftigte haben. So werden je nach individueller Verfassung und Kompetenz Arbeitsanforderungen und Ressourcen verschieden wahrgenommen, was interindividuell unterschiedliche Konsequenzen für die Gesundheit, das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten hat. Das Individuum mit seinen Eigenschaften, Einstellungen und Kompetenzen (Ressourcen) spielt somit eine wichtige Rolle im Gefüge von Belastungen und Beanspruchung.

Der Ressourcenansatz erscheint vielversprechend, da in der vorliegenden Studie interne und externe Ressourcen vor allem dort identifiziert wurden, wo Fähigkeiten und Optionen zur erfolgreichen Bewältigung von Stress und Belastungen vorhanden waren. Dennoch ist bislang beispielsweise nicht ausreichend geklärt, *welche* Persönlichkeitsmerkmale (interne Ressourcen) oder externe Ressourcen darüber entscheiden, ob die Dienstleistungssituation am Telefon als emotional belastend oder aber als positiv erlebt wird. So konnten zwar erste Hinweise gewonnen werden, dass im Bereich der internen Ressourcen insbesondere das Konzept zur generellen Aktiviertheit/ energetischen Anspannung (Wieland-Eckelmann, 1992; Wieland-Eckelmann & Bösel, 1987) zur Aufklärung des Sachverhalts beiträgt, es sind jedoch weitere Untersuchungen nötig, die den Zusammenhang eingehender analysieren. Viele der geführten Diskussionen verweisen dabei darauf, dass Konzepte zum Selbst bzw. Selbstwert stärker in zukünftige Analysen von Dienstleistungsinteraktionen einbezogen werden sollten (vgl. Whyte, 1973; Nerdinger, 1994). Gerade für den Call Center-Bereich erscheinen solche Konzepte interessant, da das Verhältnis des Selbst zur Call Center-Tätigkeit sowohl eine Rolle spielt, wenn eigene Ansprüche und Empfindungen im Kundengespräch zurückgenommen werden müssen (Selbstentfremdung), als auch im positiven Sinne, wenn der Umgang mit Kunden zur Steigerung des Selbstwerts führt (Selbstwirksamkeit) (vgl. Nerdinger, 1994).

Auch die Rolle arbeitsbezogener Ressourcen ist bislang nicht ausreichend geklärt. Wie Iwanowa (2003) feststellt, sind Ressourcen nicht vorab als Ressource strukturiert, da ihre Nutzung und Inanspruchnahme nicht vorgeschrieben ist, sondern frei gewählt werden kann. Auch wenn die Studie zeigen konnte, dass externe, gesundheitsschützende Ressourcen existieren, kann die Existenz von Ressourcen immer nur über ihre Wirkung am Individuum selbst definiert werden, d.h. an der Tatsache, wie ein Individuum eine Situation bewältigt und kompensiert. Der Prozessgedanke spielt folglich bei der Analyse und Operationalisierung von Ressourcen eine große Rolle. Längsschnittstudien erscheinen daher am besten geeignet, um die Vermittlungsprozesse zwischen Ressourcen und dem Beanspruchungserleben genauer zu klären.

Des Weiteren sollte in zukünftigen Studien näher untersucht werden, inwieweit Einzelaspekte der Arbeitssituation bzw. Kombinationen von Arbeitsmerkmalen das Beanspruchungserleben im Call Center prägen. Die vorliegenden Analysen konnten nachweisen, dass sowohl Stressoren (Regulationsbehinderungen) als auch Anforderungen bzw. Herausforderungen einer Tätigkeit (Regulationsanforderungen) Auswirkungen auf die Beanspruchung von Beschäftigten haben. Durch die unabhängige Betrachtung von Regulationsanforderungen und Regulationsbehinderungen kann für die untersuchte Stichprobe differenziert bestimmt werden, welche Merkmale aufgrund ihrer An- oder Abwesenheit potenziell gesundheitsförderlich bzw. gesundheitsbeeinträchtigend wirken. Im Sinne des Konzepts zur Beanspruchungsoptimalität muss in weiteren Schritten geklärt werden, welche konkreten Aufgaben- und Arbeitskonstellationen überwiegend mit positiven Beanspruchungsfolgen einhergehen und welche mit negativen (Wieland, 2000).

Für die Notwendigkeit, zielgruppenspezifische Analysen und Auswertungen durchzuführen, sprechen die Befunde zum Einfluss demographischer Variablen. So wirkt sich die Belastungssituation im Call Center beispielsweise auf jüngere Personen anders aus als auf Ältere oder erleben Teilzeitkräfte eine andere Beanspruchung als Vollzeitkräfte. Auch organisationsbezogene Rahmenbedingungen, wie die Unternehmensgröße, beeinflussen das Beanspruchungserleben der Beschäftigten. In weiteren Analysen sollten daher gezielt spezifische Merkmale und Rahmenbedingungen neuer Arbeitsformen, wie Arbeitsplatz(un)sicherheit, Entlohnung oder Arbeitszeitgestaltung, in das Untersuchungsdesign einbezogen werden. Wie Demerouti (1999) zeigen konnte, haben diese Faktoren einen maßgeblichen Einfluss auf das Burnout-Erleben von Beschäftigten. Auch andere Untersuchungen zeigen, dass die Flexibilisierung von Arbeitsbeziehungen in neuen Organisationsformen vielfach motivationale und gesundheitliche Risiken birgt (vgl. Wieland, Metz et al., 2001; Pietrzyk & Bergmann, 2003).

Abschließend gesehen, unterstreichen die Befunde, dass Konzepte zur Gestaltung von Arbeits- und Personalprozessen stärker in eine Gesamtstruktur von Belastung, Beanspruchung und Ressourcen eingebettet werden sollten, damit sie den multidi-

mensionalen, vielfältigen Wirkungen der Arbeitssituation entsprechen. Wie Hornberger (2001a) betont, muss die Arbeitswissenschaft „bei der Beurteilung der Menschengerechtigkeit von Arbeitsbedingungen spezifizierter auf die Frage der ‚Menschengerechtigkeit für wen?‘ eingehen“ (ebd., S. 389). Ihr Konzept zur Bewertung der Gesundheitsförderlichkeit individualisierter Arbeitsbedingungen, das neben den klassischen Kriterien menschengerechter Arbeit (Richter & Hacker, 1998) die Wohlbefindensförderlichkeit, Sozialverträglichkeit und individuelle Angemessenheit neu einführt (Hornberger, 2001b), sollte dabei als Orientierung für zukünftige Gestaltungsprogramme gelten. Die Befunde der vorliegenden Studie bestätigen dabei die Notwendigkeit solch neuer arbeitswissenschaftlicher Bezugssysteme.

8.6 Kritische Überlegungen zum Untersuchungsansatz

Bei der hier vorgestellten Untersuchung handelt es sich um eine Querschnittsanalyse, die Bedingungen, Aufgaben und Auswirkungen von Call Center-Tätigkeiten erfasst. Auch wenn aufgrund einer einmaligen Messung natürlich nicht auf die Entstehung von Beanspruchungsfolgen geschlossen werden kann, konnten dennoch Hinweise auf die Wirkungszusammenhänge gewonnen werden. Natürlich wäre es bei den Analysen wünschenswert gewesen, ein Modell zu konstruieren, welches alle Personen-, Arbeits-, Organisationsmerkmale enthält. Bentler & Chou (1987) weisen jedoch darauf hin, dass große Strukturmodelle, die eine Vielzahl zu berechnender Parameter enthalten, selten eine gute Anpassung erzielen. In der vorliegenden Studie wurde daher auf ein solches Vorgehen verzichtet.

Die Analyse spezifischer Belastungen in Call Centern wurde anhand verschiedener Konstrukte vorgenommen, die mittels semi-objektiver, objektiver und subjektiver Arbeitsanalyseverfahren erfasst wurden. Zwar lehnt Nachreiner (2002) die Verwendung subjektiver und semi-objektiver Verfahren zur Erhebung von psychischer Belastung ab, verschiedene Untersuchungen konnten jedoch zeigen, dass das hier eingesetzte semi-objektive Verfahren SynBa-CC (Wieland, in Vorbereitung) der Qualität bedingungsbezogener Messinstrumente sehr nahe kommt (vgl. Scherrer, 2002a; Treier, 2000). Zudem war es aufgrund der Vielzahl der erfassten Merkmale der Arbeitsbelastung möglich, die Struktur und Richtung der jeweiligen Konstrukte abzugleichen und zu überprüfen. Die Erhebung von Arbeitsbedingungen sowohl durch subjektive, semi-objektive und objektive Analyseverfahren wird daher eher als Bereicherung denn als Problem gewertet. Auch Kohn (1985) hält es für erstrebenswert, „multiple Indikatoren für die Arbeitsbedingungen“ (ebd., 1985, S. 52) zu besitzen.

Die Operationalisierung von Ressourcen und dem Beanspruchungserleben findet ausschließlich über (subjektive) Fragebogenverfahren statt. Dabei können natürlich nur momentane Befindenzustände erfasst werden, Aussagen über Beanspruchungsverläufe oder eine veränderte Wahrnehmung von Ressourcen (i.S. des Prozessgedankens) sind nicht möglich.

Ein weiteres methodisches Problem ergibt sich in Bezug auf die langfristigen Beanspruchungsfolgen. Zum einen ist aufgrund des Querschnittsdesigns der Studie nicht vollständig zu klären, ob die langfristige Beanspruchung tatsächlich aufgrund der spezifischen Belastungssituation im Call Center resultiert oder ob beispielsweise private, d.h. häusliche Probleme bzw. Erfahrungen aus vorherigen Arbeitsverhältnissen das langfristige Beanspruchungserleben prägen. Zum anderen ist möglich, dass ein Großteil der Personen, die Symptome langfristiger Beanspruchung ausgebildet hat, nicht mehr im Call Center arbeitet, d.h. dass mit einem Healthy-Worker-Effekt (vgl. Ulich, 2001) gerechnet werden muss. Insgesamt ist eine realistische Einschätzung langfristiger Wirkungen von Call Center-Tätigkeiten daher nicht vollständig möglich.

Ideal wäre folglich ein Untersuchungsdesign, das Arbeitsbedingungen und Ressourcen über eine längere Zeit im Call Center erfasst (Wochenverläufe, Längsschnittstudien). Hierbei könnten reziproke Effekte zwischen Belastungen, externen Ressourcen, internen Ressourcen (Person) und Beanspruchung, die aufgrund der Befunde der vorliegenden Studie als wahrscheinlich gelten können, überprüft und analysiert werden.

9 Zusammenfassung und Ausblick

Die vorliegende Arbeit hat es sich zum Ziel gesetzt, die Bedeutung arbeitsorganisatorischer und personaler Maßnahmen für eine gesunde und erfolgreiche Arbeit im Call Center aufzuzeigen. Ausgehend von einer Stichprobe von 1460 Call Center-Arbeitsplätzen konnten die vielfältigen Aufgaben- und Organisationsstrukturen von Call Centern beschrieben und die daraus resultierenden Tätigkeitsanforderungen sowie Beanspruchungsfolgen für Call Center-Beschäftigte aufgezeigt werden.

Wie die Befunde zeigen, ist es kaum möglich, allgemeingültige Aussagen zur Belastungsstruktur von Call Centern zu machen. Call Center-Organisationen unterscheiden sich beispielsweise in Hinblick auf Unternehmensgröße, Branchenzugehörigkeit, Mitarbeiterstruktur, Arbeitsorganisation, technischer Ausstattung oder Auftragsvolumen, was sie zu einem bunten Untersuchungsfeld werden lässt. Um den empirischen Kenntnisstand über Call Center-Organisationen zu vergrößern und auf aktuelle Trends und Entwicklungen der „Branche“ vorbereitet zu sein, wurde in der vorliegenden Studie eine Klassifizierung entwickelt, die wichtige Tätigkeitsanforderungen der Call Center-Tätigkeit aufgreift und Aussagen zum Belastungs- und Beanspruchungspotenzial der Tätigkeiten möglich macht. Wesentliche Kriterien zur Klassifikation der Tätigkeit sind die Komplexität und Interaktionskontrolle. Während die Komplexität einer Aufgabe als Indikator für die Güte der Arbeitsgestaltung angesehen werden kann (i.S. von lern- und gesundheitsförderlicher Arbeitsplatzgestaltung), steuert die Interaktionskontrolle das Ausmaß der individuellen Regulationsmöglichkeiten am Arbeitsplatz. Wie die Befunde bestätigen, sind beide Kriterien geeignet, um genauere Informationen über Belastungsquellen der einzelnen Call Center-Typen zu gewinnen.

Die Anforderungen, die sich in Abhängigkeit der Tätigkeitstypen an die Arbeitsgestaltung und das Personalmanagement im Call Center ergeben, wurden in Kapitel 8 diskutiert. Darüber hinaus haben die Analysen zur Beziehung von Belastung, Ressourcen und Beanspruchung erkennen lassen, welche Faktoren überwiegend positives Beanspruchungserleben bei den Beschäftigten hervorrufen und welche Faktoren negative Beanspruchung verursachen. In Anlehnung an das Konzept zur Beanspruchungsoptimalität (Wieland, 2000) gilt es, dysfunktionale Beanspruchungszustände zu verringern, um so ein schädigungsfreies Arbeiten zu ermöglichen bzw. funktionales Beanspruchungserleben zu fördern, was insgesamt ein leistungsstarkes und persönlichkeitsförderliches Arbeiten unterstützt (vgl. Kap. 4.2).

Die zu erwartenden Entwicklungen in der Arbeitswelt und die damit verbundenen Veränderungen von Arbeits- und Belastungsstrukturen erfordern neue Konzepte, die Antworten für die zukünftige Ausrichtung von Arbeitsgestaltung und Personalmanagement bereit halten. Insgesamt wird es verstärkt darum gehen, Vorschläge zu entwickeln, die die Qualität und Effizienz von Dienstleistungen verbessern (Müller, 2001). Wie die vorliegende Studie bestätigen konnte, müssen zukunftsfähige Konzepte im Teleservice individuelle, organisationale als auch ökonomische Rahmenbe-

dingungen und Anforderungen berücksichtigen, um Gestaltungsprozesse in Call Centern erfolgreich werden zu lassen.

Auf der *individuellen Ebene* wird die Erforschung allgemein- und differentialpsychologischer Konstrukte, die für ein erfolgreiches und gesundes Arbeiten im Call Center wichtig sind, eine zunehmende Rolle spielen. Hierbei geht es vor allem um die Frage, welche Leistungsvoraussetzungen und Kompetenzen Beschäftigte mitbringen müssen, um auf die spezifischen Anforderungen von Dienstleistungs- bzw. Kommunikationsarbeit vorbereitet zu sein. Wie die Befunde der vorliegenden Studie gezeigt haben, geht es dabei z.B. um die Stabilisierung von Fähigkeiten, die es Personen ermöglichen, Routinen auszuhalten, stresstolerant zu sein, Sachverhalte schnell aufzufassen oder Probleme analytisch erkennen und lösen zu können. Auch die Ausbildung eines Leistungsmotivs (vgl. Anspruchsniveausetzung, Wieland-Eckelmann, 1992) sowie die effiziente Regulation von kognitiven, emotionalen und motivationalen Tätigkeitsanforderungen sind Schlüsselqualifikationen von Dienstleistungsarbeit, die weiterer Erforschung und Spezifizierung für die Praxis bedürfen. Erste Trainingskonzepte zum Selbstmanagement (Kehr, 2001), unternehmerischen, selbständigen Denken und Handeln (bizeps, 2000) oder zur Stärkung interner, salutogener Ressourcen (Viehhauser, 2000) liegen bereits vor. Die Trainingskonzepte, die sich zu meist auch als Beitrag zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit von Personen verstehen, zielen darauf ab, Ressourcen bzw. Kompetenzen von Personen zu stabilisieren und aufzubauen. Auf diese Weise können Arbeitssituationen lösungsorientierter und konstruktiver bewältigt und in der Folge weniger Stress erlebt werden (vgl. auch Laux, 1996). Auch in Hinblick auf die spezifischen, kommunikativen Anforderungen, die aus der Call Center-Tätigkeit erwachsen, gilt es Trainingskonzepte zu entwickeln, die beispielsweise Handlungsmöglichkeiten in Situationen der Über- bzw. Unterforderung einüben oder Techniken zur Entspannung, Distanzierung und inneren Gelassenheit trainieren (Schuler, 2000; Viehhauser, 2000).

Auf *organisationaler Ebene* müssen Konzepte gefunden werden, die klare Aussagen treffen, welche organisationalen Strukturen bereitgestellt werden müssen, um die Handlungs- und Berufsfähigkeit von Personen zu erhalten. Neben den Befunden der vorliegenden Studie existieren hierzu bereits viele Befunde aus langjähriger arbeitspsychologischer Forschung, die die Bedeutung von Arbeitsgestaltungsmerkmalen und Aufgabenstrukturen für das Beanspruchungserleben von Personen unterstreichen (vgl. u.a. Ulich, 2001; Bamberg, Ducki & Metz, 1999; Richter & Hacker, 1998). Wesentliche Grundbedingung für das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten ist die ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen bzw. der Arbeitsumgebung. Dazu gehören vor allem die Gestaltung der Arbeitsräume (Lärmschutz, Größe und Anordnung der Arbeitsplätze), der Arbeitsmittel (Headsets, Hard- und Software) sowie des Raumklimas (Temperatur, Luftfeuchte), die in vielen Normen und Regelwerken detailliert beschrieben sind. In der vorliegenden Studie sind die ergonomischen Arbeitsbedingungen kaum bzw. nur am Rand behandelt worden, im Mittelpunkt stehen vielmehr die Erforschung aufgabenspezifischer und sozialer

Strukturen. So zeigen die vorliegenden, aufgabenspezifischen Befunde, dass anforderungsarme, standardisierte, kurzzyklische Tätigkeiten mit begrenzten Handlungs- und Entscheidungsspielräumen, nicht den Kriterien einer humanen und leistungsförderlichen Arbeitsgestaltung entsprechen. Um Demotivation, Monotonie und Sättigung bei den Beschäftigten zu verhindern, müssen Tätigkeiten vielfältiger und abwechslungsreicher gestaltet bzw. Regulationsbehinderungen verringert werden. Dies wird u.a. bei der Mischarbeit realisiert, die von verschiedenen Autoren für die Arbeit im Call Center gefordert wird (Wieland, Metz & Richter, 2002; Scherrer, 2001; 2002; Richter & Schulze, 2001). Auch die angemessene Setzung von Leistungs- und Zeitvorgaben sowie eine quantitative Begrenzung von Telefonaten pro Stunde sind Gestaltungsmaßnahmen, die Beschäftigte entlasten und ein qualitativ hochwertiges Telefonieren ermöglichen.

Befunde zu den sozialen Rahmenbedingungen der Arbeit sprechen dafür, dass Unterstützung und Austausch unter Kollegen, ein mitarbeiterorientierter Führungsstil und gutes Betriebsklima einen positiven Einfluss auf die Gesundheit und Produktivität der Beschäftigten ausüben. Dabei liegt es in der Hand der Call Center-Betreiber, die Ausbildung guter sozialer Beziehungen über organisationale Strukturen, wie z.B. Teamzusammensetzungen (z.B. Größe, Mitarbeiterstruktur) oder Anlaufstellen bei Problemfällen (Kummerkasten, schwarzes Brett), zu lenken.

Um beanspruchungsoptimale, organisationale Strukturen in Call Centern zu schaffen, ist schließlich eine Verzahnung von arbeitsgestalterischen und qualifikatorischen Maßnahmen notwendig. Da es nach Einschätzungen von Personalexperten zukünftig immer schwerer werden wird, im Call Center-Bereich qualifizierte und loyale Mitarbeiter zu finden (vgl. Schuler & Pabst, 2000), sind sowohl Konzepte zur gezielten Auswahl motivierter Personen sowie zur zielgruppengerechten und individualisierten Personalentwicklung gefragt (Wunderer & Dick, 2000). Im Vordergrund werden dabei Konzepte zum training-on-the-job stehen, die eine selbstorganisierte Weiterbildung in einem lernförderlichen Arbeitsumfeld (d.h. ganzheitliche Aufgabengestaltung, Aufgabenvielfalt) anstreben. Wie in der vorliegenden Studie diskutiert wurde, liegt der Vorteil solcher Konzepte darin, dass gelernte Inhalte schneller eingeordnet und angewendet werden können, was zu raschen Erfolgserlebnissen und Motivationsgewinnen bei den Beschäftigten führen kann (vgl. Kap. 8.1.4). Bittner et al. (2002) vermuten zudem, dass bei einer lernförderlichen Gestaltung von Arbeitsaufgabe mit weniger Fluktuation bei Call Center-Beschäftigten zu rechnen ist.

Auf *ökonomischer Ebene* ist schließlich wichtig, dass die Konzepte zur Arbeitsgestaltung und zum Personalmanagement bei Call Center-Betreibern ein Bewusstsein für die Zusammenhänge von Kunden- und Mitarbeiterorientierung schaffen. Kompetente und hochwertige Dienstleistungen können nur angeboten werden, wenn zum einen Trends und Informationen „über Kundenbewegungen, Wettbewerber und Veränderungen im dienstleistungsrelevanten ökonomischen, gesellschaftlichen und technischen Umfeld“ (Müller, 2001, S. 34) beachtet werden. Auf der anderen Seite müssen diese Informationen jedoch auch so aufgenommen und umgesetzt werden, dass die Kunden-/ Marktorientierung und Mitarbeiterorientierung eng miteinander verzahnt

sind und sich gegenseitig bedingen. Nur wenn Beschäftigte als Schnittstelle zum Kunden ernst genommen werden und die nach außen gelebte Freundlichkeit und Wertschätzung auch nach innen praktiziert wird, können qualitativ hochwertige Dienstleistungen entstehen und die Gesundheit von Call Center-Beschäftigten langfristig erhalten bleiben.

10 Literatur

- Amelang, M. & Zielinski, W. (1994). Psychologische Diagnostik und Intervention. Berlin: Springer.
- Antoni, C.H. (1998). Gruppenarbeit: mehr als ein Ansatz zur betrieblichen Flexibilisierung. In: Das flexible Unternehmen. Arbeitszeit, Gruppenarbeit, Entlohnung. Wiesbaden: Gabler.
- Antoni, C.H. (1994). Gruppenarbeit in Unternehmen: Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven. Weinheim: Beltz.
- Antonovsky, A. (1997). Salutogenese – Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Forum für Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis, Band 36. Tübingen: dgvt-Verlag.
- Antonovsky, A. (1990). Personality and health: Testing the sense of coherence model. In H.S. Friedman (Eds.), Personality and disease (pp. 155-177). New York: Wiley.
- Antonovsky, A. (1987). Unraveling the mystery of health. San Francisco: Jossey-Bass.
- Antonovsky, A. (1979). Health, stress, and coping. New perspectives on mental and physical well-being. San Francisco: Jossey-Bass.
- Baethge, M. (1996). Zwischen Computer und Kunden – Rationalisierung und neue Arbeitskonzepte in den Dienstleistungen. In H.-J. Braczyk, H.-D. Ganter & R. Seltz (Hrsg.). Neue Organisationsformen in Dienstleistung und Verwaltung (S. 15-28). Stuttgart: Kohlhammer.
- Bamberg, E., Ducki, A. & Metz, A.-M. (1998). Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Bamberg, E. & Greif, S. (1982). Stress: Bedrohung der Gesundheit oder subjektiver Begriff? Psychosozial, 5, 8-28.
- Bamberg, E. & Metz, A.-M. (1998). Intervention. In E. Bamberg, A. Ducki, & A.-M. Metz (Hrsg.), Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung (S. 177-210). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Bartenwerfer, H. (1957). Über die Auswirkungen einförmiger Arbeitsvorgänge: Untersuchungen zum Monotonieproblem. Marburger Sitzungsberichte, Band 80. Marburg: Elwert.
- Bauer, W., Bullinger, H.-J., Klein, B., Hofmann, J & Weiss, V. (2002). Zukunft der Arbeit: Eine internationale Studie. www.flexible-unternehmen.de Juni 2002.
- Bauer, S. (1996). Perspektiven der Organisationsgestaltung. In H.-J. Bullinger & H.J. Warnecke (Hrsg.), Neue Organisationsformen im Unternehmen. Ein Handbuch für das moderne Management. Berlin: Springer.
- Baumeister, H. (2002). Call Center und regionaler Arbeitsmarkt am Beispiel Bremen. In E. Kutzner & K. Kock (Hrsg.), Dienstleistung am Draht – Ergebnisse und Perspektiven der Call Center Forschung (S. 141-155). Dortmund: sfs.
- Baumgartner, M., Good, K. & Udris, I. (2002). Call Centers in der Schweiz – Psychologische Untersuchungen in 14 Organisationen. Institut für Arbeitspsychologie: ETH Zürich.

- Beck, U. (1993). Zur Erfindung des Politischen. Zu einer Theorie reflexiver Modernisierung. Frankfurt am Main.
- Beck, U. (1986). Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt am Main.
- Becker, F.G. (2001). Anreizsysteme als Instrumente der strukturellen Mitarbeiterführung. www.symposium.de/verguetung/entgeltsysteme_01.htm vom 11.01.2001.
- Becker, P. (1992). Die Bedeutung integrativer Modelle von Gesundheit und Krankheit für die Prävention und Gesundheitsförderung. In P. Paulus (Hrsg.), Prävention und Gesundheitsförderung. Köln: G.w.G.
- Becker, P., Bös, K., Opper, E., Woll, A. & Wustmans, A. (1996). Vergleich von Hochgesunden, Normal- und Mindergesunden in gesundheitsrelevanten Variablen. Zeitschrift für Gesundheitspsychologie, 4 (1), 55-76.
- Behrend, C. (2002). Demographischer Wandel – eine Chance für ältere Arbeitnehmer?. Personalführung, 6, 34-39.
- Benchmark-Studie (2001). Call Center Benchmark-Studie. In www.callcenter-benchmark.de vom 30.03.2002.
- Bentler, P.M. & Chou, C.P. (1987). Practical issues in structural modelling. Social Methods & Research, 16, 78-117.
- Berkowitz, B & Green, R. E. (1965). Changes in intellect with age V. Differential changes as functions of time interval and original score. Journal of Genetic Psychology, 53, 179-192.
- BIBB/ IAB (2000a). Beziehungskiste. Computer prägen die Erwerbsarbeit. IAB Materialien, Nr. 1, S. 10-11.
- BIBB/ IAB (2000b). Neue Technik und Berufe. Die „dritte technische Revolution“ hat schon stattgefunden. IAB Materialien, Nr. 1, S. 12.
- Bieneck, H.-J. (2000). Arbeitswelten von Morgen. In R. Wieland & K. Scherrer (Hrsg.), Arbeitswelten von morgen (S. 12-16). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Bildschirmverarbeitungsordnung. (BiltscharbV) (1996). Verordnung über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit an Bildschirmgeräten. 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. & Weinkopf, C. (2002). Zwischen Kosteneffizienz und Servicequalität – Personalmanagement in Call Centern und im Handel. München: Rainer Hampp Verlag.
- 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.
- Bizeps (2000). Förderung von Existenzgründungen durch Hochschuldidaktische Innovationen. Ein Projekt an der Bergischen Universität Wuppertal, Lehrstuhl für

- Gründungspädagogik. In www.wiwi.uni-wuppertal.de/brauk/html/projekte.html vom 20.11.2000.
- Bödeker, W., Friedel, H., Röttger, C. & Schröer, A. (2002). Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen. Schriftreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Fb 946. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Bortz, J. (1993). Statistik für Sozialwissenschaftler. Vierte, vollständig überarbeitete Auflage. Berlin: Springer Verlag.
- Bosch, G., Kohl, H. & Schneider, W. (1995). Handbuch Personalplanung. Ein praktischer Ratgeber. Köln.
- Bowen, D.E. & Lawler, E.E. (1992). The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When. *Sloan Management Review*, 33, pp. 31-39.
- Brasse, C. (2002). Anforderungen an die Personalentwicklung im Call Center. In E. Kutzner & K. Kock (Hrsg.), *Dienstleistung am Draht – Ergebnisse und Perspektiven der Call Center Forschung* (S. 65-77). Dortmund: sfs.
- Brasse, C., Engelbach, W., Schietinger, M. & Schmitz, E. (2001). AKL-Typologie. Ein empirischer Ansatz zur Typologisierung von Call Centern. Dortmund: prospektiv GmbH.
- BRINA (2001). Wenn nur die Arbeitszeit zählt... Innovative Arbeitszeitformen. Potsdam: Brandenburgische Universitäts- Druckerei.*
- Brosius, G. & Brosius, F. (1995). SPSS. Base System und Professional Statistics. Bonn: International Thomas Publishing.
- Bruggemann, A. (1974). Zur Unterscheidung verschiedener Formen von „Arbeitszufriedenheit“. *Arbeit und Leistung*, 28, 281-284.
- Bruhn, M. (1996). Das Unternehmen in der Dienstleistungsgesellschaft. In H.-J. Bullinger & H.-J. Warnecke (Hrsg.), *Neue Organisationsformen im Unternehmen: Ein Handbuch für das moderne Management* (S. 177-190). Berlin: Springer Verlag.
- Bühner, R. (1997). Mitarbeiter mit Kennzahlen führen: der Quantensprung zu mehr Leistung. 3. Auflage. Landsberg.
- Bullinger, H.-J. (1997a). Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert – Trends, Visionen und Perspektiven. In H.-J. Bullinger (Hrsg.), *Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert* (S. 27-64). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bullinger, H.-J. (1997b). Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert. Gestaltung des Wandels und Aufbruch in die Zukunft. H.-J. Bullinger (Hrsg.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Bullinger, H.-J. & H.J. Warnecke (1996). *Neue Organisationsformen im Unternehmen: Ein Handbuch für das moderne Management*. Berlin: Springer Verlag.
- Bullinger, H.-J. (1995). *Arbeitsgestaltung: personalorientierte Gestaltung marktgerechter Arbeitssysteme*. Stuttgart: Teubner.
- Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, BMA (1997). *Forschungsbericht: Arbeitsbelastung in der Erwerbsbevölkerung*. München.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung, BMBF (2000). *Qualifikationsstrukturbericht*. Bonn: BMBF.

- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, BMFSF (2002). Berufsmobilität und Lebensform, Vol. 208. Berlin: BMFSF.
- Bungard, W., Holling, H. & Schultz-Gambard, J. (1996). Methoden der Arbeits- und Organisationspsychologie. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Busch, C. (1998). Streßmanagement und betriebliche Gesundheitsförderung. In E. Bamberg, A. Ducki & A.-M. Metz (Hrsg.), Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung (S. 97-110). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Busch, C., Huber, E. & Themessl, M. (1998). Zum Stand betrieblicher Gesundheitsförderung in Österreich. In E. Bamberg, A. Ducki & A.-M. Metz (Hrsg.), Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung (S. 445-454), Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Büssing, A. (1996). Burnout at modern workplaces: Current state and future directions. In Bundesanstalt für Arbeitsmedizin Berlin (Hrsg.), Occupational health and safety aspects of stress at modern workplaces (pp. 47-61). Bremerhaven: NW Wirtschaftsverlag.
- Büssing, A. (1992). Ausbrennen und Ausgebrannt-Sein: Theoretische Konzepte und empirische Beispiele zum Phänomen „Burnout“. Psychosozial, 15, 40-48.
- Byrne, D. (1964). Repression – sensitization as a dimension of personality. In B.A. Maher (Hrsg.), Progress in experimental personality research, Vol. I. American Press, New York.
- Call Center Akademie NRW (2003). Gehalts- und Karrierestufen. In www.cca.nrw.de/content/arbeit/karriere vom 04.03.2003.
- Call Center Akademie NRW (2002). Qualifizierungsmaßnahmen für Call Center Agents im internationalen Vergleich. Studie der dial GmbH. In www.cca.nrw.de/pdf/callcenterqualif.pdf vom 26.08.2002.
- Call Center Akademie (1999). Checkliste für Call Center-Arbeitsplätze. In www.callcenterakademie.de/berufsbild/checkliste vom 15.03.2000.
- CallNet.ch (2002). Gutes Zeugnis für die Call Center Praxis. In www.callnet.ch vom 26.08.2002.
- Caplan, R.D. & Harrison, R. van (1993). Person-Environment Fit Theory. Some History, Recent Developments, and Future Directions. Journal of Social Issues, 49, 253-275.
- Castells, M. (2001). Das Informationszeitalter I. Die Netzwerkgesellschaft. Opladen: Leske und Budrich.
- Cooper, C.L. (1998). Theories of Organizational Stress. Oxford: Oxford University Press.
- Cronbach, L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychometrika, 16, 297-335.
- DAG, Deutsche Angestellten Gewerkschaft Bundesvorstand (1992). Licht, Lärm, Luft als Gesundheitsrisiken an Büroarbeitsplätzen. Eine Handlungshilfe zu einer besseren Praxis. Hamburg.
- Datamonitor (2002). Call Center in Europe, Middle East and Asia to 2007. Call Center Profi, 11, 9.

- Däubler, W. (1998). Arbeitsrecht. Ratgeber für Beruf, Praxis und Studium. Frankfurt/M.: Bund.
- DDV (2002). Telekommunikation, Call Center, Telemarketing. Die wichtigsten Marktzahlen auf einen Blick. Hannover: Deutscher Direktmarketing Verband/ Tele Talk.
- DDV (2000). Telekommunikation, Call Center, Telemarketing. Die wichtigsten Marktzahlen auf einen Blick. Hannover: Deutscher Direktmarketing Verband/ Tele Talk.
- DDV (1998). Telekommunikation, Call Center, Telemarketing. Die wichtigsten Marktzahlen auf einen Blick. Hannover: Deutscher Direktmarketing Verband/ Tele Talk.
- Debitz, U., Gruber, H. & Richter, G. (2001). Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz, Teil 2. Erkennen, Beurteilen und Verhüten von Fehlbeanspruchungsfolgen. Bochum: Verlag Technik und Information.
- Demerouti, E. (1999). Burnout. Eine Folge konkreter Arbeitsbedingungen bei Dienstleistungs- und Produktionstätigkeiten. Studien zur Arbeits- und Organisationspsychologie, Band 17. Frankfurt: Peter Lang Verlag.
- Dichmann, W., Klenner, C., Ochs, C. & Seifert, H. (1998). Arbeitszeit und Strukturwandel. Im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW.
- DIN 33405. Psychische Belastung und Beanspruchung; Allgemeines, Begriffe (Februar 1987).
- DIN EN ISO 10075 – 1. Ergonomische Grundlagen in Bezug auf psychische Belastung – Allgemeine Begriffe.
- DIN EN ISO 10075 – 2. Ergonomische Grundlagen zur psychischen Arbeitsbelastung – Gestaltungsansätze.
- DIN EN ISO 10075 – 3. Prinzipien und Anforderungen für die Messung und Erfassung psychischer Arbeitsbelastung.
- Dormann C. & Zapf, D. (2000). Kundenbezogene Stressoren und Burnout. Vortrag auf dem 42. Kongress der DGPs, Jena, 24.9. - 28.09.2000. Institut für Psychologie, Universität Frankfurt.
- Dormann, C., Zapf, D. & Isic, A. (2002). Emotionale Arbeitsanforderungen und ihre Konsequenzen bei Call Center-Arbeitsplätzen. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 46 (4), 201-215.
- Dostal, W. (2001). Neue Herausforderungen an Qualifikation und Weiterbildung im Zeitalter der Globalisierung. Gutachten im Auftrag der Enquete-Kommission "Globalisierung der Weltwirtschaft". Berlin: Deutscher Bundestag (AU-Stud 14/19).
- Dreher, C. (2001). Herausforderungen für die Arbeitsgestaltung – Beitrag aus der Bilanzierung innovativer Lösungen. Plenumsvortrag auf der Abschlusstagung der 13 Projekte „Bilanzierung Arbeitsgestaltung“. Bad Honnef.
- Ducki, A. (1998). Allgemeine Prozessmerkmale betrieblicher Gesundheitsförderung. In E. Bamberg, A. Ducki & A.-M. Metz (Hrsg.), Handbuch betriebliche Ge-

- sundheitsförderung (S. 135-144). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Ducki, A. (1998b). Ressourcen, Belastungen und Gesundheit. In E. Bamberg, A. Ducki & A.-M. Metz (Hrsg.), *Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung* (S. 145-154). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Dunckel, H. (Hrsg.). (1999). *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren*. Zürich: vdf.
- Dunckel, H. & Rieder, K. (in Druck). Interaktionsarbeit zwischen Konflikt und Kooperation. In A. Büssing & J. Glaser (Hrsg.), *Qualität des Arbeitslebens und Dienstleistungsqualität im Krankenhaus*. Schriftreihe „Organisation und Medizin“. Göttingen: Hogrefe.
- Engelbach, W. (2002). Statt Einzelfall oder Pauschalisierung: Empirische AKL-Typologie von Customer Care Centern. In E. Kutzner & K. Kock (Hrsg.), *Dienstleistung am Draht – Ergebnisse und Perspektiven der Call Center Forschung* (S. 105-110). Dortmund: sfs.
- Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (2002). *Streß am Arbeitsplatz*. Zusammenfassung eines Berichts der Agentur. In [http://: osha.eu.int/publications/factsheets](http://osha.eu.int/publications/factsheets) vom 17.04.2002.
- Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (2002). *Arbeitsplätze in Kleinstunternehmen in der EU*. Luxembourg.
- Fahrenberg, J. (1994). *Die Freiburger Beschwerdenliste (FBL)*. Göttingen: Hogrefe.
- Fluck, F. (1992). *Fluktuation – Eine Folge der Disharmonie zwischen Mitarbeiter- und Unternehmensinteressen*. Dissertation der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich.
- Frese, M. & Semmer, N. (1991). Stressfolgen in Abhängigkeit von Moderatorvariablen: Der Einfluss von Kontrolle und sozialer Unterstützung. In S. Greif, E. Bamberg & N. Semmer (Hrsg.), *Psychischer Stress am Arbeitsplatz*. Göttingen: Hogrefe.
- Frese, M. & Zapf, D. (1987). Eine Skala zur Erfassung von Sozialen Stressoren am Arbeitsplatz. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 41, 134-141.
- Frieling, E. & Sonntag, K.H. (1999). *Lehrbuch Arbeitspsychologie*. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Bern: Verlag Hans Huber.
- Gemini Consulting (1997). *Call Center Marktbefragung 1997*. In <http://www.gemini-consulting.de/presse/inpres1.html>.
- Gertkemper, W. (2000). Positionierung und Qualifizierung von Teamleitern. In H. Schuler & J. Pabst (Hrsg.), *Personalentwicklung im Call-Center der Zukunft: Fluktuation verhindern, Mitarbeiter langfristig binden* (S. 55-71). Neuwied: Luchterhand.
- Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) (1998). *Call Center Studie 1998*. Marktstudie zur Entwicklung der Call Center-Branche in Deutschland. In www.cca.nrw.de/06/f_ergebnisse/start.html vom 26.08.2002.
- Giarini, O. & Liedtke, P.M. (1998). *Wie wir arbeiten werden*. Der neue Bericht an den Club of Rome. Hamburg: Hoffmann und Campe Verlag.

- Goldberg, D.P. (1982). The concept of a psychiatric „case“ in general practice. *Social psychiatry*, 17, 61-65.
- Goldberg, D.P. (1978). *Manual of the General Health Questionnaire*. Maudsley Monograph No. 21. Oxford: Oxford University Press.
- Goldberg, D.P. (1972). *The detection of Psychiatric Illness by Questionnaire*. London: Oxford University Press.
- Goldberg, D.P. & Hillier, V.F. (1979). A scaled version of the General Health Questionnaire. *Psychological Medicine*, 9.
- Greif, S., Bamberg, E., Semmer, N. (1991). *Psychischer Streß am Arbeitsplatz*. Göttingen: Hogrefe.
- Greif, S. (1991). Stress in der Arbeit – Einführung und Grundbegriffe. In S. Greif, E. Bamberg & N. Semmer (Hrsg.), *Psychischer Streß am Arbeitsplatz*. Göttingen: Hogrefe.
- Gusy, B. & Kleiber, D. (1998). Burnout. In Bamberg, A. Ducki & A.-M. Metz (Hrsg.), *Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung* (S. 315-328). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Hacker, W. (2000). Arbeit der Zukunft – Zukunft der Arbeitspsychologie. *Zeitschrift für Psychologie*. Göttingen: Hogrefe Verlag, S.190-206.
- Hacker, W. (1998). *Allgemeine Arbeitspsychologie*. Bern: Hans Huber.
- Hacker, W. (1998b). Die Bedeutung der Allgemeinen Psychologie für die Gesundheitsförderung. In E. Bamberg, A. Ducki & A.-M. Metz (Hrsg.), *Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung* (S. 57-74). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Hacker, W. (1973). *Allgemeine Arbeits- und Ingenieurspsychologie*. Berlin: Deutscher Verlag der Wissenschaften.
- Hacker, W., Fritsche, B., Richter, P. & Iwanowa, A. (1995). *Tätigkeitsbewertungssystem (TBS)*. Verfahren zur Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitstätigkeiten. Schriftreihe Mensch, Technik, Organisation, Band 7. Zürich: vdf.
- Hacker, W. & Richter, P. (1980). *Psychologische Bewertung von Arbeitsgestaltungsmaßnahmen – Ziele und Bewertungsmaßstäbe*. Spezielle Arbeits- und Ingenieurpsychologie, Lehrtext 1. Berlin: Deutscher Verlag der Wissenschaft.
- Hackman, J.R. (1969). Nature of the task as a determiner of job behavior. *Personnel Psychology*, 22, 435-444.
- Hartmann, S. & Traue, H.C. (1996). *Gesundheitsförderung und Krankheitsprävention im betrieblichen Umfeld*. Ulm: Universitätsverlag.
- Heidenreich, M. & Braczyk, H.-J. (1996). Chancen durch Wertewandel. In H.-J. Bullinger & H.J. Warnecke (Hrsg.), *Neue Organisationsformen im Unternehmen: Ein Handbuch für das moderne Management* (S. 177-190). Berlin: Springer Verlag.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Hochschild, A.R. (1990). *Das gekaufte Herz. Zur Kommerzialisierung der Gefühle*. Frankfurt am Main: Campus.

- Hoekstra, E.J., Hurrell, J., Swanson, N.G. & Tepper, A. (1996). Ergonomic, Job Task and Psychological Risk Factors for Musculoskeletal Disorder among Teleservice Representatives. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 8 (4), 421-431.
- Hoff, E.-H., Lappe, L. & Lempert, W. (1985). *Arbeitsbiographie und Persönlichkeitsentwicklung*. Schriften zur Arbeitspsychologie, Nr. 40. Hrsg: E.Ulich. Bern: Verlag Hans Huber.
- Holman, D., Chissick, C. & Totterdell, P. (2002). The Effects of Performance Monitoring on Emotional Labour and Well-Being in Call Centres. *Motivation and Emotion*, 26 (1).
- Holtgrewe, U. (2001). *Kommunikationsarbeit im Callcenter*. Beitrag auf der Tagung "Neue Medien im Arbeitsalltag" der DFG-Forschergruppe "Neue Medien im Alltag" an der TU Chemnitz, 10. – 11. November 2000 in Chemnitz.
- Horenburg, A. (in Vorb.). *Kausale Beziehungen in der Belastungs- und Beanspruchungsforschung*. Diplomarbeit an der Bergischen Universität Wuppertal.
- Hornberger, S. (2001a). Konzept zur Bewertung der Gesundheitsförderlichkeit individualisierter Arbeitsbedingungen. Tagungsband zum 47. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. Dortmund: GfA Press.
- Hornberger, S. (2001b). Integratives Belastungs-Beanspruchungs-Konzept für individualisierte Arbeitsbedingungen. Tagungsband zum 47. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. Dortmund: GfA Press.
- Hornung, R. & Gutscher, H. (1994). *Gesundheitspsychologie: Die sozialpsychologische Perspektive*. In P. Schwenkmezger & L.R. Schmidt (Hrsg.), *Lehrbuch der Gesundheitspsychologie*. Stuttgart: Enke.
- Hoyos, C. Graf & Frey, D. (1999). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Ein Lehrbuch. Weinheim: Beltz.
- 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.
- Impulse (2003). *Impulse online*. Newsletter zur Gesundheitsförderung, (4). Landesvereinigung für Gesundheit Niedersachsen e.V.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, IAB (2002). *Krankenstand – Ein beachtlicher Kostenfaktor mit fallender Tendenz*. Werkstattbericht Nr.1/30.01.2002. Nürnberg: Bundesanstalt für Arbeit.
- Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BFG GmbH (2000). *Gesundheitsbericht Call Center*. Jahresauswertung 2000. Köln: AOK Rheinland.
- Isic, A., Dormann, C. & Zapf, D. (1999). Belastungen und Ressourcen an Call Center-Arbeitsplätzen. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 53, 202 - 208.
- Isic, A. & Freigang-Bauer, I. (2002). *Psychische Belastungen in Call-Centern*. Personalwirtschaft, 5, 14-18.
- Isic, A. & Zapf, D. (2002). *Arbeits- und organisationspsychologische Untersuchungen im Call Center: Belastungen, Wohlbefinden, Ressourcen*. CCall Report 14. Hamburg: Verwaltungs-Berufsgenossenschaft.

- Iwanowa, A. (2003). Autonomie und Kontrolle in der Arbeitstätigkeit und langfristige Auswirkungen auf das Befinden der Arbeitstätigen. *Wirtschaftspsychologie*, 1, S. 126-129.
- Jahoda, M., Lazarsfeld, P.F. & Zeisel, H. (1975). *Die Arbeitslosen von Marienthal. Ein soziographischer Versuch über die Wirkung langandauernder Arbeitslosigkeit*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Jansen, R. (2000). Arbeitsbedingungen, Arbeitsbelastungen und Veränderungen auf betrieblicher Ebene. In W. Dostal, R. Jansen & K. Parmentier (Hrsg.), *Wandel der Erwerbsarbeit: Arbeitssituation, Informatisierung, berufliche Mobilität und Weiterbildung*. BeitrAB 231, Nürnberg.
- Johnson, J.V. (1986). The impact of control and social support on work-related strain and adverse health outcomes. Research report 39, Department of Psychology, University of Stockholm, Stockholm.
- Kälin, W., Semmer, N., Elfering, A., Tschan, F., Dauwalder, J.-P., Heunert, S. & Crettaz von Roten, F. (2000). Work characteristics and well-being of Swiss apprentices entering the labor market. *Swiss Journal of Psychology*, 59 (4), pp. 272-290.
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P. & Snoek, J.D. (1964). *Organizational stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: Wiley.
- Kahneman, D. (1973). *Attention and effort*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1997). *Balanced Scorecard*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that drive performance. In *Harvard Business Review* 70, 1, S. 71-79.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 285-308.
- Kehr, H.M. (2001). Volition und Motivation: Zwischen impliziten Motiven und expliziten Zielen. *Personalführung*, 4, 20-28.
- Keller, B. & Seifert, H. (2002). Flexicurity – Wie lassen sich Flexibilität und soziale Sicherheit vereinbaren? *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MitAB)*, 1, Nürnberg. S. 90-106.
www.iab.de/iab/publikationen/mittab0102.htm
- Kinias, C. (2002). *Softwareergonomie. Leitfaden für die tägliche Arbeitspraxis im Call Center*. Unveröffentlichtes Dokument. Ergotop. Universität Kiel.
- Klages, H. (1993). *Traditionsbruch als Herausforderung. Perspektiven der Wertewandelsgesellschaft*. Frankfurt.
- Klauder, W. (1998). Der Arbeitsmarkt ab dem Jahr 2000. Wie sehen die Tätigkeitsfelder der Zukunft aus? In W. Gross (Hrsg.), *Karriere 2000*. Bonn: Deutscher Psychologen Verband.
- Klauder, W. (1990). *Ohne Fleiß kein Preis. Die Arbeitswelt der Zukunft*. Osnabrück: T+T.

- Kleemann, F. & Matuschek, I. (in Druck). Immer Anschluss unter dieser Nummer – Rationalisierte Dienstleistung und subjektivierter Arbeit in Call Centern. Berlin: edition sigma.
- Kleiber, D., Enzmann, D. & Gusy, B. (1995). Stress and burnout in aids health care: Are there special characteristics? In L. Bennett, D. Miller & M. Ross (Eds.), Health workers and Aids: Research, intervention and current issues in burn-out. (pp. 116-129). London: Harwood Academic Publishers.
- Klemens, S. (2002). Belastung und Beanspruchung von Teamleitern im Call Center. Ergebnisbericht. Unveröffentlichtes Dokument. Bergische Universität Wuppertal.
- Klenner, C. & Seifert, H. (1998). Zeitkonten – Arbeit á la carte? Neue Modelle der Arbeitszeitgestaltung. Hamburg: VSA.
- Klotter, C. (1999). Historische und aktuelle Entwicklungen der Prävention und Gesundheitsförderung – Warum Verhaltensprävention nicht ausreicht. In R. Oesterreich & W. Volpert (Hrsg.). Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen. Bern: Hans Huber.
- Kohn, M.L. (1985). Arbeit und Persönlichkeit: ungelöste Probleme der Forschung. In E.-H. Hoff, L. Lappe & W. Lempert (Hrsg.), Arbeitsbiographie und Persönlichkeitsentwicklung (S. 41-73). Schriften zur Arbeitspsychologie, Band 40. Bern: Huber.
- Kopp-Wichmann, R. (2003). Trau keinem unter 35! Zeitschriften-Rezension. In www.mwonline.de/db/journals vom 17.02.2003.
- Last, R. (2000). Arbeitsbedingungen und Belastungen in der Verwaltung. In U. Teske & B. Witte (Hrsg.), Prävention arbeitsbedingter Erkrankungen, Band 1 (S. 163-324). Hamburg: VSA.
- Laux, L. (1996). Stressbewältigung und Wohlbefinden in der Familie. Stuttgart: Kohlhammer.
- Laux, L. & Glanzmann, P., Schaffner, P. & Spielberger, C.D. (1981). State-Trait-Angst-Inventar (STAI). Weinheim: Beltz.
- Lazarus, R.S. (1995). Psychological Stress in the Workplace. In: R. Crandall & P. Perrewé, Occupational Stress (3-14). Washington: Taylor & Francis.
- Lazarus, R.S. (1991). Emotion and adaptation. London: Oxford University Press.
- Lazarus, R.S. (1966). Stress and coping process. New York: McGraw-Hill.
- Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984). Stress, appraisal and coping. New York: Springer.
- Lazarus, R.S. & Launier, R. (1981). Stressbezogene Transaktionen zwischen Person und Umwelt. In J.R. Nitsch (Hrsg.), Stress, (S. 213-260). Bern: Huber.
- Lazarus, R.S. (1966). Psychological stress and the coping process. New York: McGraw-Hill.
- Lee, R.T. & Ashforth, B.E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, 123-133.
- Leiter, M.P. (1993). Burnout as a developmental process: Consideration of models. In W.B. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Hrsg.), Professional burnout: Re-

- cent developments in theory and research (pp. 237-259). New York: Taylor & Francis.
- Leiter, M.P. (1989). Conceptual implications of two models of burnout. A response to Golembiewski. *Group and Organization Studies*, 14, 14-22.
- Leitner, K. (1999). Kriterien und Befunde zu gesundheitsgerechter Arbeit – Was schädigt, was fördert die Gesundheit? In R. Oesterreich & W. Volpert (Hrsg.), *Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen: Konzepte, Ergebnisse und Werkzeuge zur Arbeitsgestaltung*. Schriften zur Arbeitspsychologie. Bern: Verlag Hans Huber.
- Leitner, K. (1993). Auswirkungen von Arbeitsbedingungen auf die psychosoziale Gesundheit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 47, 98-107.
- Leitner, K. (1987). *Analyse psychischer Belastung in der Arbeit: das RHIA-Verfahren*. Köln: TÜV Rheinland.
- Leventhal, H. (1984). A perceptual motor theory of emotion. In K.R. Scherer & P. Ekman (Eds.), *Approaches to emotion* (pp. 271-292). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Luczak, H. & Springer, J. (1996). Gestaltung von Arbeitssystemen nach ergonomischen und gesundheitsförderlichen Prinzipien. In H.J. Bullinger & H.-J. Warnicke (Hrsg.), *Neue Organisationsformen im Unternehmen: Ein Handbuch für das moderne Management*. Berlin: Springer.
- Lundberg, U. & Johannson, G. (2000). Stress and health risks in repetitive work and supervisory monitoring work. In W.G. Backs & W. Boucsein (Eds.), *Engineering Psychophysiology*, pp. 339-359. Mahwah, N.J.: Erlbaum.
- Maaß, S. & Zallmann, M. (2001). Psychische Belastungen an Call-Center-Arbeitsplätzen. Erfahrungen aus dem Bremer Projekt „ComCall“. *Bremer Arbeitnehmermagazin*, 2.
- Martin, H. (1994). *Grundlagen der menschengerechten Arbeitsgestaltung*. Handbuch für die betriebliche Praxis. Köln: Bund-Verlag.
- Maslach, C. (2000). A multidimensional theory of burnout. In C.L. Cooper (Eds.), *Theories of organizational stress* (pp. 68-85). Oxford: University Press.
- Maslach, C. (1976). Burnout. *Human Behavior*, 5, 16-22.
- Maslach, C. & Jackson, S.E. (1981). *Maslach Burnout Inventory (MBI)*. Manual. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- McGrath, J.E. (1981). Stress und Verhalten in Organisationen. In J.R. Nitsch (Hrsg.), *Stress*. Bern: Huber.
- McGrath, J.E. (1970). *Social and psychological factors in stress*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Menzler-Trott, E. (1999). *Call Center Management*. Ein Leitfaden für Unternehmen zum effizienten Kundendialog. München: Beck.
- Menzler-Trott, E. (1998). Ergonomieprobleme in Call Centern. In *Computer Fachwissen*, 12, S. 10-15.
- Metz, A.-M., Rothe, H.-J. & Degener, M. (2001). Belastungsprofile von Beschäftigten in Call Center. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 45.
- Meyer, M. (2001). Psychosoziale Belastungen am Arbeitsplatz. Bundesverband der Betriebskrankenkassen (Hrsg.), *Betriebliches Gesundheitsmanagement und*

- Prävention arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren, Bd. 21. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Michel Medienforschung & Beratung, MMB (1999). Qualifikationsanforderungen in der Call Center Branche – Status Quo und Perspektiven. Projektbericht Untersuchung im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Bonn.
- Middendorf, B. & Hildebrandt, K. (2000). Investition in die Zukunft. TeleTalk, 1/ 2000.
- Mohr, G. (1997). Erwerbslosigkeit, Arbeitsplatzunsicherheit und psychische Befindlichkeit. Bern: Lang.
- Mohr, G. & Udris, I. (1997). Gesundheit und Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt. In R. Schwarzer (Hrsg.), Gesundheitspsychologie – Ein Lehrbuch. Göttingen: Hogrefe.
- Mola, E. & Zimmermann, E. (2001). Gruppenarbeit im Call Center. Handlungsleitfaden zur Gestaltung entwicklungsförderlicher Arbeitsbedingungen. Reihe Arbeit, Gesundheit, Umwelt, Technik, Heft 49. Oberhausen: TBS/ NRW.
- Moldaschl, M. & Diefenbach, T. (in Vorb.). Regeln und Ressourcen – Zum Verhältnis von Institutionen- und Ressourcentheorien. In A. Mauerer, M. Schmid & M. Held (Hrsg.), Ökonomischer und soziologischer Institutionalismus – Chancen einer interdisziplinären Annäherung? Marburg: Metropolis.
- Moser, K. (1996). Commitment in Organisationen. Bern: Verlag Hans Huber.
- Müller, B. (2000). Arbeitsbedingungen und Belastungen im Krankenhaus. In U. Teske & B. Witte (Hrsg.), Prävention arbeitsbedingter Erkrankungen.
- Müller, G.F. (2001). Dienstleistungsqualität durch Selbststeuerung und Selbstkontrolle. In O. Braun, J. Abendschein, M. Haferburg & S. Mihailovic (Hrsg.), Kundenzufriedenheit und psychologisches Qualitätsmanagement. Heidelberg: Edition GP Verlag.
- Nachreiner, R. (2002). Normung im Bereich der psychischen Belastung – die Normen der Reihe DIN EN ISO 10075. DIN-Mitt. 81, Nr. 8, S. 519-522.
- Nerdinger, F.W. (1998). Die Bedeutung empathischer Kooperation in Dienstleistungsbeziehungen. In E. Spieß (Hrsg.), Formen der Kooperation. München: Hampp.
- Nerdinger, F.W. (1994). Zur Psychologie der Dienstleistung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Nippa, M. & Hachenberger, J. (1999). Theorieorientierte Organisationsleitlinien für Call Center. Freiburger Arbeitspapiere, Nr. 17. Freiberg: Technische Universität Bergakademie Freiberg.
- Nitsch, J.R. (1981). Stress: Theorien, Untersuchungen, Maßnahmen. Bern: Huber.
- Norman, D.A. & Bobrow, D.G. (1975). On data-limited and resource-limited processes. *Cognitive Psychology*, 7, 44-64.
- Oesterreich, R. (1999). Konzepte zu Arbeitsbedingungen und Gesundheit – Fünf Erklärungsmodelle im Vergleich. In R. Oesterreich & W. Volpert (Hrsg.), Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen: Konzepte, Ergebnisse und Werkzeuge zur Arbeitsgestaltung. Schriften zur Arbeitspsychologie (S. 141-215). Bern: Verlag Hans Huber.

- Oesterreich, R. (1998). Die Bedeutung arbeitspsychologischer Konzepte der Handlungsregulationstheorie für die betriebliche Gesundheitsförderung. In E. Bamberg, A. Ducki & A.-M. Metz (Hrsg.), *Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung* (S. 75-96). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Oesterreich, R. (1981). *Handlungsregulation und Kontrolle*. München: Urban und Schwarzenberg.
- Oesterreich, R. & Volpert, W. (1999). *Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen: Konzepte, Ergebnisse und Werkzeuge zur Arbeitsgestaltung*. Schriften zur Arbeitspsychologie. Bern: Verlag Hans Huber.
- Oesterreich, R. & Volpert, W. (1991). *VERA, Version 2: Arbeitsanalyseverfahren zur Ermittlung von Planungs- und Denkanforderungen im Rahmen der RHIA-Anwendung*. Berlin
- Otto, J. (1991). *Befindensveränderungen durch emotionsbezogene und aufgabenbezogene Stressbewältigung*. Pfaffenweiler: Zentaurus-Verlagsgesellschaft.
- Parkington, J.J. & Schneider, B. (1979). Some correlates of Experienced Job Stress: A Multivariate Field Study of Demographic Characteristics and Nonverbal Cues. *Journal of Applied Psychology*, 69, pp. 557-568.
- Pfeiffer, W., Cramer, J., Ellegast, R., Von der Heyden, T., Liedtke, M. und Stamm, R. (2001). *Arbeitsumgebung und Ergonomie [CCall Report 4]*. Hamburg: Verwaltungs-Berufsgenossenschaft.
- Pickshaus, K. (2000). Der Arbeit wieder ein Maß geben. In R. Wieland & K. Scherrer (Hrsg.), *Arbeitswelten von morgen*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Pietrzyk, U. (2001). Zusammenhang zwischen Arbeit und Kompetenzerleben. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 45 (19), 2-14.
- Pietrzyk, U. & Bergmann, B. (2003). Zeitarbeit – eine alternative Beschäftigungsform zur „Normalarbeit“? *Wirtschaftspsychologie*, 1, 65-57.
- Plath, H.-E. & Richter, P. (1984). Ermüdung, Monotonie, Sättigung, Stress (BMS). Verfahren zur skalierten Erfassung erlebter Beanspruchungsfolgen. Göttingen: Hogrefe.
- Pohlandt, A., Hacker, W. & Richter, P. (1999). Tätigkeitsbewertungssystem. In H. Dunckel (Hrsg.), *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren* (S. 515 - 538). Zürich: vdf.
- Pohlandt, A., Jordan, P., Richter, P. & Schulze, F. (1999). Die rechnergestützte psychologische Bewertung von Arbeitsinhalten REBA. In H. Dunckel (Hrsg.), *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren*. Zürich: vdf.
- Pongratz, H.J. (2001). Das Beste herausholen. *Mitbestimmung*, 6, 26-29.
- ProfiTel (1998). *Benchmark Studie Call Center Markt Deutschland 1998*. Hamburg.
- Raeder, S. & Grote, G. (2000). Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen und psychologischer Kontrakt – Neue Formen persönlicher Identität und betrieblicher Identifikation. Bericht des Instituts für Arbeitspsychologie, ETH Zürich.
- Rastetter, D. (1999). Emotionsarbeit. Stand der Forschung und offene Fragen. *Arbeit*, 8 (4), S. 374-388.
- Reichwald, R. (2002). Wissen und Arbeit – den Wandel von Arbeit und Wirtschaft gestalten. Tagungsband *Innovative Arbeitsgestaltung*.

- Reichwald, R. & Möslein, K. (1997). Innovationsstrategien und neue Geschäftsfelder von Dienstleistern – Den Wandel gestalten. In H.-J. Bullinger (Hrsg.), Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 75-105
- Reilly, P.A. (1998). Balancing flexibility – meeting the interests of employer and employee. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7 (1), pp. 7-22.
- Richter, G. (1997). Psychische Belastung und Beanspruchung: Stress, psychische Ermüdung, Monotonie und psychische Sättigung. In Schriftreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Forschungsanwendung Fa 36. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Richter, P. (1999). Quo vadis – Arbeitspsychologie? – 10 Jahre danach. In Hoyos & Frey (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch*. Weinheim: Beltz.
- Richter, P. (1997). Arbeit und Nichtarbeit: Eine notwendige Perspektivenerweiterung in der Arbeitspsychologie. In I. Udris (Hrsg.), *Arbeitspsychologie für morgen*. Heidelberg: Asanger.
- 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 Matuschek, I. (Hrsg.), *Neue Medien im Alltag*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Rimann, M. & Udris, I. (1997). Subjektive Arbeitsanalyse: der Fragebogen SALSA. In O. Strom & E. Ulich (Hrsg.), *Unternehmen arbeitspsychologisch bewertet* (S. 281 - 298). Zürich: vdf.
- Rimann, M. & Udris, I. (1993). Belastungen und Gesundheitsressourcen im Berufs- und Privatbereich. Eine quantitative Studie (Forschungsprojekt SALUTE: Personale und organisationale Ressourcen der Salutogenese, Bericht Nr. 3). Zürich: Eidgenössische Technische Hochschule, Institut für Arbeitspsychologie.
- Rohmert, W. (1984). Das Belastungs-Beanspruchungs-Konzept. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 38, 193-200.
- Rohmert, W. (1972). Aufgaben und Inhalt der Arbeitswissenschaft. *Die berufsbildende Schule* 24, 3-14.
- Rohmert, W. & Rutenfranz, J. (1975). Arbeitswissenschaftliche Beurteilungen der Belastung und Beanspruchung an unterschiedlichen industriellen Arbeitsplätzen.
- Rosenstiel, L.v. (2001). Die Bedeutung von Arbeit. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe. S. 15-42
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. Newbury Park, CA: Sage.
- Sanders, A.F. (1984). *Psychologie der Informationsverarbeitung*. Bern: Huber.
- Sauer, D. (2002). Kundenorientierung und Leistung. Dienstleistungsarbeit als Vorreiter „moderner Arbeit“?. In Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.), *Tagungsband Innovative Arbeitsgestaltung - Zukunft der Arbeit*. bmbf: Berlin.

- Schallberger, U. (1987). Berufsarbeit und Persönlichkeit – Aspekte einer komplexen ökopyschologischen Problemstellung. *Schweizerische Zeitschrift für Psychologie*, 46 (1/2), 91-104.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C. & Jackson, S. E. (1996). MBI - General Survey. In C. Maslach, S. F. Jackson & M. P. Leiter (Eds.), *Maslach Burnout Inventory manual (3rd ed.)* Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Schaufeli, W. B. (1998). *The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis*. Taylor & Francis: London.
- Scherrer, K. (2002a). *Kommunikationsarbeit im Teleservice: Beanspruchung und emotionale Regulation bei Call Center-Dienstleistungen*. Wuppertal: Dissertation (als elektronische Bibliographie verfügbar unter: www.uni-wuppertal.de).
- Scherrer, K. (2002b). *Kommunikation und Belastung im Teleservice*. Unveröffentlichtes Dokument. Universität Wuppertal.
- Scherrer, K. (2001). *Kommunikationsarbeit im Call Center: Umfassende Arbeitsgestaltung fördert Gesundheit und Produktivität (S. 555 - 562)*. In M. Kastner, W. Kipfmüller, W. Quaas, Kh. Sonntag & Wieland, R. (Hrsg.), *Gesundheit und Sicherheit in Arbeits- und Organisationsformen der Zukunft*. Ergebnisbericht des Projektes gesina. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Scherrer, K. (2000a). *Dauerarbeitsplatz Call Center: Gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung senkt Fluktuation und Krankenstand*. In B. Badura, M. Litsch & Ch. Vetter (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2000*. Berlin: Springer.
- Scherrer, K. (2000b). *Belastung und Beanspruchung im Call-Center*. *Computerfachwissen*, 5/2000, 4-11.
- Scherrer, K., Grüne, P., Treier, M. & Wieland, R. (2000). *Belastungsdiagnostik und Beanspruchungsmanagement in neuen Arbeitsformen*. In R. Wieland & K. Scherrer (Hrsg.), *Arbeitswelten von morgen (S. 235-242)*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Scherrer, K. & Wieland, R. (2002). *Bewältigung in der Kommunikation*. (In Vorbereitung).
- Schmette, M., Nußbaum, C. & Strina, G. (2002). *Der Mikrounternehmer*. Arbeitsforum „Stand und Perspektiven im Forschungsfeld Mikrounternehmertum“. Positionspapier. Mülheim a.d. Ruhr: IfU e.V.
- Schmitt, K. (2002). *Pioniere einer neuen Arbeitsform*. *Personalmagazin*, 6, S. 79.
- Schmitz, E. (2001a). *Teamleiter im Call Center*. Ergebnisse des Forschungsprojektes FREQUENZ, Band 1 der B+S Unternehmensberatung. Bonn.
- Schmitz, E. (2001b). *Belastungen in Call Centern*. In DLR-Projektträger des BMBF „Arbeitsgestaltung und Dienstleistung“ (Hrsg.), *Arbeitsschutz im Wandel*. Heidelberg: HVA.
- Schrempp, J. (1998). *Dienstleistungen, Innovationen und Unternehmenswert*. In K. Mangold (Hrsg.), *Die Welt der Dienstleistung. Perspektiven für Arbeit und Gesellschaft im 21. Jahrhundert*. Wiesbaden: Gabler.
- Schuler, H. (2000). *10 Tipps für Führungskräfte zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit*. In H. Schuler & J. Pabst (2000), *Personalentwicklung im Call Center*

- der Zukunft: Fluktuation verhindern, Mitarbeiter langfristig binden. Neuwied: Luchterhand.
- Schuler, H. & Pabst, J. (2000). Personalentwicklung im Call Center der Zukunft: Fluktuation verhindern, Mitarbeiter langfristig binden. Neuwied: Luchterhand.
- Schulze, F., Richter, P., Debitz, U. & Willamowski, A. (2001). Optimierung der Beanspruchung durch eine neue Arbeitsorganisation bei Call Center-Arbeitsplätzen. Unveröffentlichtes Dokument. TU Dresden.
- Schulze, G. (1992). Die Erlebnisgesellschaft. Frankfurt.
- Schutte, N., Toppinen, S., Kalimo, R. & Schaufeli, W. (2000). The factorial validity of the Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS) across occupational groups and nations. *Journal of occupational and organizational psychology*, 73, 53-66.
- Schwager, T. & Udris, I. (1998). Gesundheitsförderung in der Schweiz. In E. Bamberg, A. Ducki & A.-M. Metz (Hrsg.), *Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schwarzer, R. (2000). *Stress, Angst und Handlungsregulation*. 4. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.
- Schwenkmezger, P. (1991). Persönlichkeit und Wohlbefinden. In A. Abele-Brehm & P. Becker (Hrsg.), *Wohlbefinden. Theorie – Empirie – Diagnostik* (S. 119-137). Weinheim: Juventa.
- Schwenkmezger, P. (1985). Modelle der Eigenschafts- und Zustandsangst: Theoretische Analysen und empirische Untersuchungen zur Angsttheorie von Spielberger. Göttingen: Hogrefe.
- Semmer, N. (2000). Was Mitarbeiter zum Weggehen treibt: Erkenntnisse der Arbeitspsychologie zur Mitarbeiterbindung im Call Center. In H. Schuler & J. Pabst (2000), *Personalentwicklung im Call Center der Zukunft: Fluktuation verhindern, Mitarbeiter langfristig binden*. Neuwied: Luchterhand.
- Semmer, N. (1997). Individual Differences, Work Stress, and Health. In M.J. Schabracq, J.A. Winnubst & C.L. Cooper (Hrsg.), *Handbook of Work and Health Psychology*, Chichester: Wiley.
- Semmer, N. & Mohr, G. (2001). Arbeit und Gesundheit: Konzepte und Ergebnisse der arbeitspsychologischen Streßforschung. *Psychologische Rundschau*, 52 (3), S. 150-158.
- Semmer, N. & Udris, I. (1995). Bedeutung und Wirkung von Arbeit. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 133-165). Bern: Huber.
- Seyle, H. (1956). *Einführung in die Lehre vom Adaptionssyndrom*. Stuttgart: Enke.
- Siebert, H. (2002). Die alternde Gesellschaft: Weniger Risiko, weniger Wachstum? In *Rheinische Post*, 11.06.02
- Shirom, A. (1989). Burnout in work organizations. In C.L. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester: J. Wiley, pp. 25-48.
- Siegrist, J. (1999). Psychosoziale Arbeitsbelastungen und Herz-Kreislauf-Risiken: internationale Erkenntnisse zu neuen Stressmodellen. In B. Badura, M. Litsch

- & C. Vetter (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 1999. Psychische Belastung am Arbeitsplatz. Berlin: Springer.
- Siegrist, J. (1996). Soziale Krisen und Gesundheit: eine Theorie der Gesundheitsförderung am Beispiel von Herz-Kreislauf-Risiken im Erwerbsleben. Göttingen: Hogrefe.
- Spector, P.E., Zapf, D., Chen, P.Y. & Frese, M. (2000). Why negative affectivity should not be controlled in job stress research: don't throw out the baby with the bath water. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 79-95.
- Spielberger, C. D. (1985). Anxiety, cognition and affect: A state-trait perspective. In Tuma, A.H. & Maser, J. (Hrsg.) *Anxiety and the anxiety disorders*. Hillsdale, N.J.: Erlbaum.
- Spielberger, C.D. (1972). *Anxiety: Current trends in theory and research*, vol. I. New York/ London: Academic Press.
- Spielberger, C.D. (1966). *Anxiety and Behavior*. New York: Academic Press.
- Spielberger, C.D., Gorsuch, R.L. & Lushene, R.E. (1970). *STAI Manual for the State-Trait Anxiety Inventory („Self-Evaluation Questionnaire“)*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Sportelli, A. & Raestrup, B. (2001). *Call Center Agent als Sprechberuf – Belastungsfaktoren und Stimmerkrankung [CCall Report 2]*. Hamburg: Verwaltungs-Berufsgenossenschaft.
- Stadler, P. & Spieß, E. (2002). *Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz*. Schriftreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund/ Berlin/ Dresden.
- Staehele, W.H. (1999). *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Statistisches Bundesamt (2001). *Statistisches Jahrbuch 2001 für die Bundesrepublik Deutschland*. Stuttgart: Metzler-Poeschel.
- Statistisches Bundesamt (2000). *Bevölkerungsentwicklung Deutschlands bis zum Jahr 2050*. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (1991). *Statistisches Jahrbuch 1991 für die Bundesrepublik Deutschland*. Stuttgart: Metzler-Poeschel.
- Stredwick, J. & Ellis, S. (1998). Call Centres. In *Institute of Personnel Development (Eds.), Flexible Working Practices: Techniques and Innovations* (pp. 165-173).
- Strohm, O. & Ulich, E. (1997). *Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehrebenenansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation*. Band 10. Zürich: vdf.
- Süddeutsche Zeitung (2000). *Sprachcomputer bedrohen 90.000 Stellen*. 18.07.2000.
- Sust, C.A., Lorenz, C., Schleif, H.-D., Schubert, P. & Utsch, A. (2002). *Sicherheits- und gesundheitsgerechte Gestaltung von Callcentern*. In www.baua.de/prax/call com 30.04.02.
- Thayer, R.E. (1996). *The Origin of everyday moods: Managing Energy, Tension, and Stress*. London: Oxford University Press.

- Thayer, R.E. (1985). Activation (arousal): The shift from a single to a multidimensional perspective. In F.H. Strelau & A.G. Farley (Eds.), *The biological bases of personality and behavior* (pp. 115-127). Washington: Hemisphere.
- Thayer, R.E. (1978). Toward a Psychological Theory of Multidimensional Activation (Arousal). *Motivation and Emotion*. 2 (1), 1-34.
- Thayer, R.E. (1967). Measurement of activation through self-report. *Psychological Reports*, 20, 663-678.
- Theißing, F. & Maaß, S. (2002). Ergonomische Gestaltung von Arbeit und Software an der Kundenschnittstelle. In E. Kutzner & K. Kock (Hrsg.), *Dienstleistung am Draht – Ergebnisse und Perspektiven der Call Center-Forschung* (S. 121-128). Dortmund: sfs.
- Theißing, F. & Maaß, S. (2001). Probleme softwareuntersttzter Dienstleistungsinteraktionen. Das Beispiel Call Center. Referat auf der 2. Tagung der Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie. Nürnberg.
- Theorell, T. (1986). Stress at work and myocardial infarction. *Postgraduate Medical Journal* 62, 791-795.
- Thieme, K.H. (1999). *Call Center – der professionelle Dialog mit dem Kunden*. Landsberg: Verlag moderne Industrie.
- Thieme, J. & Ceyp, M. (2000). *Großer Call Center Gehalts- und Karrierevergleich 1999*. Hannover: telepublic.
- Thieme, J. & Ceyp, M. (1997). *Großer Call Center Gehalts- und Karrierevergleich*. Hannover: telepublic.
- Tiensch, R. (1987). Ansatz, Kriterien und Ergebnisse zur Ermittlung subjektiver Belastung und Beanspruchung an industriellen Arbeitsplätzen. *Fortschritt-Berichte VDI*. Reihe 17, Nr. 35. Düsseldorf: VDI Verlag.
- Timm, E. (2002). Arbeitszeitgestaltung der Zukunft – Organisatorische und rechtliche Rahmenbedingungen, Call Center als Anwendungsbeispiel. In R. Wieland (Hrsg.), *Neue flexibilisierte Arbeitsformen – Randbedingungen und Gestaltungsanforderungen*. Wuppertaler Psychologische Berichte.
- Timm, E. (in Vorbereitung). *Fluktuation im Call Center*. Unveröffentlichtes Manuskript. Universität Wuppertal.
- Timm, E., Arendt, T. & Wieland, R. (2003). Optimising communication in call centres. Tagungsband des 49. Frhjahrskongress der GfA. Dortmund.
- Timm, E. & Wieland, R. (2003). Arbeitspsychologie im Call Center: Aktuelle Trends der Call Center-Arbeitsgestaltung. In F. Kleemann & I. Matuschek (Hrsg.), *Immer Anschluss unter dieser Nummer – Rationalisierte Dienstleistung und subjektivierete Arbeit in Call Centern*. Berlin: edition sigma.
- Tomaszewski, T. (1981). *Zur Psychologie der Tätigkeit*. Berlin: Deutscher Verlag der Wissenschaft.
- Treier, M. (2000). *Zu Belastungs- und Beanspruchungsmomenten der Teleheimarbeit unter besonderer Berücksichtigung der Selbst- und Familienregulation*. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.

- Triemer, A. & Rau, R. (2001). Positives Arbeiterleben. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Schriftreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Udris, I. (1992). Arbeiten, gesund sein und gesund bleiben: Theoretische Überlegungen zu einem Ressourcenkonzept. *Psychosozial*, 15 (4), S. 9-22.
- Udris, I. (1981). Stress in arbeitspsychologischer Sicht. In J.R. Nitsch (Hrsg.), *Stress*. Bern: Huber.
- Udris, I., Kraft, U. & Mussmann, C. (1991). Warum sind „gesunde“ Personen „gesund“? Untersuchungen zu Ressourcen von Gesundheit. Forschungsprojekt SALUTE – Personale und organisationale Ressourcen der Salutogenese (Bericht Nr. 1). Institut für Arbeitspsychologie, ETH Zürich.
- Udris, I. & Rimann, R. (2000). Das Kohärenzgefühl: Gesundheitsressource oder Gesundheit selbst? In H. Wydler, P. Kolip & T. Abel (Hrsg.), *Salutogenese und Kohärenzgefühl*. Weinheim: Juventa Verlag.
- Udris, I. & Rimann, R. (1999). SAA/SALSA: Zwei Fragebögen zur subjektiven Arbeitsanalyse. In H. Dunkel (Hrsg.), *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren*. Zürich: vdf.
- Udris, I., Rimann, R. & Thalmann, K. (1994). Gesundheit erhalten, Gesundheit herstellen: Zur Funktion salutogenetischer Ressourcen. In B. Bergmann & P. Richter (Hrsg.), *Die Handlungsregulationstheorie – Von der Praxis einer Theorie* (S. 198-215). Göttingen: Hogrefe.
- Ulich, E. (2001). *Arbeitspsychologie*, 5. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart/ Zürich: Poeschel/ vdf.
- Ulich, E. (1994). *Arbeitspsychologie*, 4. Auflage. Stuttgart/ Zürich: Poeschel/ vdf.
- Ulich, E. (1990). Individualisierung und differentielle Arbeitsgestaltung. In C. Graf Hoyos & B. Zimolong (Hrsg.), *Ingenieurpsychologie. Enzyklopädie der Psychologie* (Themenbereich D, Serie III, Band 2, S. 5111-535). Göttingen: Hogrefe.
- Ulich, E. (1978). Entwicklungsmöglichkeiten des Menschen in der Arbeit. *Industrielle Organisation*, 47, 566-568.
- Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (1997). *Ergonomie im Büro (mit Beurteilung der Arbeitsbedingungen am Bildschirm- und Büroarbeitsplatz)*. Glückstadt: C.L.-Rautenberg Druck.
- Viehhauser, R. (2000). Förderung salutogener Ressourcen. Entwicklung und Evaluation eines gesundheitspsychologischen Trainingsprogramms. Regensburg: S. Roderer Verlag.
- Vielmetter, G. & Stöpfghoff, S. (2002). Personalentwicklung im Call Center. In Menzler-Trott, E. & Hahnel, M. (Hrsg.). *Call Center Evolution. Standards für effiziente Kunden- und Mitarbeiterbeziehungen*. München: Verlag Vahlen.
- Vilkman, E. (2000). Voice problems at work: a challenge for occupational safety and health arrangement. *Folia Phoniatica et Logopaedica*, 52, pp. 120-125.
- Volkholz, V. (2000). Entwicklung und Verbreitung von Belastungen in der Arbeitswelt. In U. Teske & B. Witte (Hrsg.), *Prävention arbeitsbedingter Erkrankungen*, Band 1. Hamburg: VSA.

- Volpert, W. (1999). *Wie wir handeln – was wir können. Ein Disput als Einführung in die Handlungspsychologie*. 2. aktualisierte Auflage. Heidelberg: Asanger.
- Volpert, W., Oesterreich, R., Gablenz-Kolakovic, S., Krogoll, T. & Resch, M. (1987). *Verfahren zur Ermittlung von Regulationserfordernissen in der Arbeitstätigkeit (VERA). Analyse von Planungs- und Denkprozessen in der industriellen Produktion*. Köln: TÜV Rheinland.
- Voß, G. & Pongratz, H. (1998). *Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft*. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Jg. 50, 1, 131-158.
- Walker, T. (2000). *Belastungen und Erkrankungen im Bereich Verwaltung*. In U. Teske & B. Witte (Hrsg.), *Prävention arbeitsbedingter Erkrankungen*, Band 1. Hamburg: VSA.
- Watson, D. & Clark, L.A. (1984). *Negative affectivity: The disposition to experience aversive emotional states*. *Psychological Bulletin*, 96, 465-490.
- Watson, D. & Pennebaker, J.W. (1989). *Health complaints, stress, and distress: exploring the central role of negative affectivity*. *Psychological Review*, 96, 234-254.
- Watson, D. & Tellegen, A. (1985). *Toward a consensual structure of mood*. *Psychological Bulletin*, 98, 84-97.
- Weber, H. & Laux, L. (1991). *Bewältigung und Wohlbefinden*. In A. Abele & P. Becker (Hrsg.), *Wohlbefinden. Theorie, Empirie, Diagnostik* (S. 139-154). Weinheim: Juventa.
- Weinkopf, C. (2002). *Fliessbandarbeit am Telefon? Call Center besser als ihr Ruf*. IAT-Report, 8. Gelsenkirchen: Institut für Arbeit und Technik.
- Wessels, M.G. (1994). *Kognitive Psychologie*. UTB für Wissenschaft. München: Reinhardt Verlag.
- WHO (1988). *Ottawa Charta for Health Promotion*. Ottawa: WHO.
- Whyte, W.F. (1973). *When Workers and Customers Meet*. In E. Katz & b. Danet (Eds.), *Bureaucracy and the Public. A reader in Official-Client Relations* (pp. 257-271). New York: Basic.
- Wickens, C.D. (1992). *Engineering psychology and human performance*, 2nd edition. New York: Harper Collins.
- Wickens, C.D. (1984). *Attention, time-sharing, and workload*. In C.D. Wickens (Hrsg.), *Engineering psychology and human performance*. Columbus: Merrill (p. 291-334).
- Wieland, R. (2003). *Verfahren zur Erfassung dispositioneller (Angst-) Bewältigungsstile (ABS-Inventar)*. In J. Hoyer & J. Margraf (Hrsg.), *Angstdiagnostik. Grundlagen und Testverfahren* (S. 101-104). Berlin: Springer.
- Wieland, R. (2002). *Synthetische Beanspruchungs- und Arbeitsanalyse (SynBA) – Ein Verfahren zur Analyse, Beurteilung und Gestaltung psychischer Belastung und Beanspruchung am Arbeitsplatz*. Kurzbeschreibung. Unveröffentlichtes Dokument. Universität Wuppertal.
- Wieland, R. (2001). *Anforderungen und Belastungen zukünftiger Erwerbsmodelle* (S. 131 - 147). In M. Kastner, K. Kipfmüller, W. Quaas, K. Sonntag, R. & Wieland

- (Hrsg.). Gesundheit und Sicherheit in Arbeits- und Organisationsformen der Zukunft. Ergebnisbericht des Projektes gesina. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Wieland, R. (2000). Arbeits- und Organisationsformen der Zukunft. In R. Wieland & K. Scherrer (Hrsg.). Arbeitswelten von morgen (S. 17-40). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Wieland, R. (in Vorbereitung). Synthetische Beanspruchungs- und Arbeitsanalyse (SynBA) – Das Manual. Bergische Universität Wuppertal.
- Wieland, R. & Baggen, R. (1999). Bewertung und Gestaltung der Arbeit auf der Grundlage psychophysiologischer Beanspruchungsanalysen. Wuppertaler Psychologische Berichte, Heft 1.
- Wieland, R., Grüne, P., Schmitz, U. & Roth, K. (2000). Zeitarbeit optimal gestalten. Spezifische psychische Belastungen bei der Leiharbeit. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Bd. Fb 912. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Wieland, R., Hüttges, M., Timm, E., Willamowski, A. & Braun, V. (2002). Instrumente zur Personalauswahl und –entwicklung im Call Center [CCall-Report 13]. Hamburg: Verwaltungs-Berufsgenossenschaft.
- Wieland, R. & Krajewski, J. (2002). Psychische Belastung und Qualifizierung in neuen Arbeitsformen I: Zeitarbeit. Wuppertaler Psychologische Bericht, Heft 1. Bergische Universität Wuppertal.
- Wieland, R., Metz, A.-M. & Richter, P. (2002). Call Center auf dem arbeitspsychologischen Prüfstand, Teil 2: Arbeitsgestaltung, Belastung, Beanspruchung & Ressourcen [CCall Report 11]. Hamburg: Verwaltungs-Berufsgenossenschaft.
- Wieland, R., Metz, A.-M. & Richter, P. (2001). Call Center auf dem arbeitspsychologischen Prüfstand [CCall Report 3]. Hamburg: Verwaltungs-Berufsgenossenschaft.
- Wieland, R. & Scherrer, K. (2002). Bewältigung in der Kommunikation: Verfahren zur Erfassung emotionaler Belastung (EBEL). Bergische Universität Wuppertal.
- Wieland, R., Six, B. & Felfe, J., Schmook, R. & Knorz, C. (2002). Commitment in neuen Arbeits- und Organisationsformen. In Forschungsprojekt Gesundheit und Sicherheit in neuen Arbeits- und Organisationsformen. Wuppertal: Bergische Universität.
- Wieland, R. & Timm, E. (2003). Work characteristics, short- and long-term strain effects, and personality at call centre workplaces. Wuppertaler Psychologische Berichte, Heft 1/03. Wuppertal: Bergische Universität Wuppertal.
- Wieland, R. & Timm, E. (2002). Unterstützung beim Personalmanagement am Beispiel des Instruments PASQUAL. In P. Richter & U. Debitz (Hrsg.), Effektive Organisation im Call Center. Gesundheitsförderliche Strukturen für den Aufbau von New Economy-Firmen (S. 43-64). Technische Universität Dresden.
- Wieland, R., Klemens, S. & Timm, E. (in Vorbereitung). Belastung, Beanspruchung und Ressourcen in der IT-Branche. Ergebnisse aus dem Projekt IT mobil. Bergische Universität Wuppertal.

- Wieland-Eckelmann, R. (1998). Methoden der Belastungs- und Beanspruchungsermittlung und ihre betriebliche Umsetzung. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), *Psychische Belastung und Beanspruchung unter dem Aspekt des Arbeits- und Gesundheitsschutzes* (S. 35-45). Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Wieland-Eckelmann, R. (1992). *Kognition, Emotion und psychische Beanspruchung. Theoretische und empirische Studien zu informationsverarbeitenden Tätigkeiten*. Göttingen: Hogrefe.
- Wieland-Eckelmann, R. (1986). Fragebogen zur Erfassung der habituellen Anspruchsniveausetzung (AN-Skala). In R. Schwarzer (Hrsg.), *Skalen zur Befindlichkeit und Persönlichkeit* (S. 235-246). Berlin: Forschungsbericht Nr. 5. Freie Universität Berlin.
- Wieland-Eckelmann, R., Baggen, R., Saßmannshausen, A., Schwarz, R., Schmitz, U., Ademmer, C. & Rose, M. (1996). *Gestaltung optimaler Bildschirmarbeit. Grundlagen und Verfahren für die Praxis*. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Wieland-Eckelmann, R. & Bösel, R. (1987). Konstruktion eines Verfahrens zur Erfassung dispositioneller Angstbewältigungsstile im Leistungsbereich. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 8, 39-56.
- Wieland-Eckelmann, R., Bösel, R. & Badorrek, W. (1988). Dispositionelle Angstbewältigungsstile im Leistungsbereich: Diagnostik, vorgestellte und reale Leistungsprüfung. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 9, 121-139.
- 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., Saßmannshausen, A. & Rose, M. (1997). *Synthetische Beanspruchungs- und Arbeitsanalyse. Verfahrensbeschreibung, Auswertungsmanual und Anwendungsbeispiel*. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund (Hrsg.). *Das SANUS-Handbuch. Bildschirmarbeit EU-konform. Information, Analyse und Gestaltung*. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Wiencke, W. & Koke, D. (1997). *Call Center Praxis. Den telefonischen Kundenservice erfolgreich organisieren*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Willke, G. (1999). *Die Zukunft unserer Arbeit*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Wischerhoff, P. (1998). Neue Denkansätze in Personalplanung und –controlling. In H.-J. Bontrup & K. Hansen (Hrsg.), *Problemfelder eines zukunftsorientierten Personalmanagements*. Köln: Fortis Verlag.
- Wunderer, R. & Dick, P. (2000). *Personalmanagement – Quo vadis? Analysen und Prognosen zu Entwicklungstrends bis 2010*. Neuwied: Luchterhand.
- Wunderer, R. & Kuhn, T. (1995). *Innovatives Personalmanagement. Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit*. Neuwied: Luchterhand.

- Zapf, D. (2002). Emotion Work and Psychological Well-Being. A Review of the Literature and some Conceptual Considerations. *Human Resource Management Review*, 12 (2), pp. 237-268.
- Zapf, D. & Vogt, C., Seifert, C. Mertini, H. & Isic, A. (1999). Emotion work as a source of stress. The concept and the development of an instrument. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, pp. 371-400.
- Zinser, S. (1999). Customer Care Center – eine Offensive des Landes Baden-Württemberg. In *Fraunhofer IAO Tätigkeitsbericht 1999*, S. 93-94.

11 Anhang

Auszug aus dem verwendeten Fragebogen

Belastungs- & Arbeitsanalyse für die Arbeit im Call Center

Sehr geehrte Call Center Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

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 Arbeitsorganisation, um daraus Schlussfolgerungen für die optimale Gestaltung der Arbeit in Call Centern abzuleiten. Diese Erhebung findet im Rahmen des Forschungsprojektes CCall⁶ statt.

Sie erhalten eine Rückmeldung über die Ergebnisse der Analyse durch Ihr Unternehmen. Dabei bleibt selbstverständlich die Vertraulichkeit der Daten gewahrt.

Auf der Grundlage Ihrer Daten möchten wir Vorschläge zur Gestaltung der aktuellen Arbeitssituation machen und so einen Beitrag zur langfristigen Verbesserung Ihrer Arbeitsplätze leisten.

Vielen Dank für Ihr Interesse und Ihre Mitarbeit !

⁶ Ein Projekt im Rahmen des Verbundprojektes CCall der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG), das vom Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (BMA) unterstützt wird.

Fragebogen-Teil A:
SynBA-CC: Tätigkeits- und Unternehmensanalyse

--	--	--	--	--

Anonymisierung:
 Anfangsbuchstabe vom Vornamen der Mutter
 Tag und Monat ihrer Geburt (z.B. G2706)

Unternehmen:

Geschlecht: W () M () **Alter:** _____

Schulausbildung	
keinen Abschluss	1
Hauptschule, Volksschule	2
Mittlere Reife	3
Abitur	4

Berufsausbildung	
keine Berufsausbildung	1
abgeschlossene Berufsausbildung	2
Fachschule, Fachhochschule	3
Hochschule	4
In der Ausbildung (z.B. Studium)	5

Funktion im CC	
Teamleiter	1
Agent	2
EDV-Techniker	3
Verwaltung/ Sekr.	4
Aushilfe	5
Weitere	6

Erlerner Beruf: _____

Tätigkeit vor Eintritt in CC: _____

Welche **spezielle(n) Ausbildung(en)** haben Sie für Ihre jetzige Tätigkeit im Call Center?
 Wie lange dauerte diese spezielle Ausbildung?

Dauer Ihrer Call Center Tätigkeit: _____Jahre _____Monate

Wieviel Prozent Ihrer Arbeitszeit erledigen Sie...

...Inbound Aufträge _____%

...Outbound Aufträge _____%

...Back-office Tätigkeiten _____%

...sonstige Tätigkeiten, z.B. _____ _____%

Insgesamt 100%

Welche Einzeltätigkeiten gehören zu Ihrem Aufgabengebiet?

Wie viele Anrufe bearbeiten Sie ca. pro Stunde?

Soll _____ Ist _____

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. (Denken Sie dabei bitte daran, dass Ihre Angaben insgesamt 100% ergeben sollen.)

- Datenerfassung und -verwaltung _____%
- Beratung und Problemlösung _____%
- Verkauf und Beratung _____%
- Analyse von Markt- und Verbraucherverhalten _____%
- Beschwerdemanagement _____%
- Sachbearbeitung, Back-Office-Tätigkeiten _____%
- Terminierungen _____%
- Sonstige Dienstleistungen _____%

Insgesamt 100%

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) ()
- Am Wochenende ()

Wie hoch schätzen Sie insgesamt den Kommunikationsanteil an Ihrer Arbeit?

ca. _____% der Arbeitszeit

Zu wieviel Prozent kommunizieren Sie davon am Arbeitsplatz mit...

- ...Kollegen/-innen _____%
- ...Vorgesetzten _____%
- ...Kunden/-innen _____%

Insgesamt 100%

Ist Ihre aktuelle Tätigkeit im Call Center eine Wunschtätigkeit?

ja () nein ()

Fragebogen-Teil B: SynBA-CC: Anforderungsanalyse

Nach unseren Erfahrungen lassen sich Arbeitstätigkeiten in drei Bereiche unterteilen:

1. **Arbeitsauftrag**
d.h. die Inhalte der Aufgaben, die Sie im Rahmen Ihrer Tätigkeiten im allgemeinen auszuführen haben
2. **Zusammenarbeit & Kommunikation mit anderen**
d.h. mit Vorgesetzten, Mitarbeitern und Kollegen
3. **Verwendete Arbeitsmittel**
d.h. den Umgang mit Arbeitsmitteln, insbesondere mit Computern, Software, usw.

Die im folgenden vorgegebenen Arbeitssituationen sollen von Ihnen aus drei Blickwinkeln – dem Arbeitsauftrag, der Zusammenarbeit & Kommunikation mit anderen und den verwendeten Arbeitsmitteln – beantwortet werden. **Ihnen werden also dreimal nacheinander ähnliche Situationen beschrieben.**

Geben Sie bitte für die jeweils vorgegebene Situation an, inwieweit diese für die drei genannten Bereiche Ihrer Arbeit zutreffen. Lassen Sie bitte keine Situation aus.



Bitte bedenken Sie!

- **Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten!**
- **Antworten Sie, ohne lange nachzudenken!**
- **Lassen Sie keine Zeile aus!**

Zunächst geht es darum, die Bedingungen in Bezug auf Ihren **Arbeitsauftrag**, d.h. die Inhalte und Aufgaben, die Sie persönlich im Rahmen Ihrer Tätigkeit ausführen, zu beurteilen.

	Trifft gar nicht zu	Trifft selten zu	Trifft manchmal zu	Trifft oft zu	Trifft vollständig zu
Sie erhalten Leistungsvorgaben, Ihre Arbeit wird kontrolliert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie haben Zeitvorgaben einzuhalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie arbeiten vorwiegend allein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Arbeit erfordert häufig Absprachen und Abstimmungen mit anderen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie haben während der Arbeit auf mehrere Dinge gleichzeitig zu achten, wobei Sie vieles im Gedächtnis behalten müssen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie haben schwierige Aufgaben zu bearbeiten, die eine hohe Konzentration und Genauigkeit erfordern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Tätigkeit erfordert routinierte Handhabungen und geübte Bewegungsabläufe, ohne nachdenken zu müssen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Arbeit besteht hauptsächlich aus kurzen, sich wiederholenden Tätigkeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie erhalten keine Rückmeldung über Ihre Arbeitsergebnisse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Arbeitsbedingungen sind schlecht, der Arbeitsablauf ist häufig gestört.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie erhalten ungenaue und schwer durchschaubare Arbeitsaufträge.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie werden bei der Arbeit durch Lärm, schlechte Lichtverhältnisse oder unangenehme Temperaturen beeinträchtigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie müssen oft Entscheidungen treffen und tragen die Verantwortung dafür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie müssen den optimalen Arbeitsablauf im einzelnen selbst planen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Arbeit ist meistens die gleiche und bietet wenig Handlungsspielraum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie haben häufig Wartezeiten, in denen Sie nichts tun können und keine weiteren Informationen erhalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nun gilt es **Zusammenarbeit & Kommunikation mit anderen**,
d.h. mit Vorgesetzten, Mitarbeitern und Kollegen,
zu beurteilen.

	Trifft gar nicht zu	Trifft selten zu	Trifft manch- mal zu	Trifft oft zu	Trifft voll- ständig zu
Sie erhalten Leistungsvorgaben, Ihre Arbeit wird kontrolliert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie haben Zeitvorgaben einzuhalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie arbeiten vorwiegend allein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Arbeit erfordert häufig Absprachen und Abstimmungen mit anderen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie haben während der Arbeit auf mehrere Dinge gleichzeitig zu achten, wobei Sie vieles im Gedächtnis behalten müssen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie haben schwierige Aufgaben zu bearbeiten, die eine hohe Konzentration und Genauigkeit erfordern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Tätigkeit erfordert routinierte Handhabungen und geübte Bewegungsabläufe, ohne nachdenken zu müssen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Arbeit besteht hauptsächlich aus kurzen, sich wiederholenden Tätigkeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie erhalten keine Rückmeldung über Ihre Arbeitsergebnisse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Arbeitsbedingungen sind schlecht, der Arbeitsablauf ist häufig gestört.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie erhalten ungenaue und schwer durchschaubare Arbeitsaufträge.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie werden bei der Arbeit durch Lärm, schlechte Lichtverhältnisse oder unangenehme Temperaturen beeinträchtigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie müssen oft Entscheidungen treffen und tragen die Verantwortung dafür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie müssen den optimalen Arbeitsablauf im einzelnen selbst planen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Arbeit ist meistens die gleiche und bietet wenig Handlungsspielraum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie haben häufig Wartezeiten, in denen Sie nichts tun können und keine weiteren Informationen erhalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zuletzt gilt es, die Bedingungen in Bezug auf die **verwendeten Arbeitsmittel**, d.h. den Umgang mit Arbeitsmitteln, insbesondere mit Computern und Software, zu beurteilen.

	Trifft gar nicht zu	Trifft selten zu	Trifft manchmal zu	Trifft oft zu	Trifft vollständig zu
Sie erhalten Leistungsvorgaben, Ihre Arbeit wird kontrolliert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie haben Zeitvorgaben einzuhalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie arbeiten vorwiegend allein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Arbeit erfordert häufig Absprachen und Abstimmungen mit anderen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie haben während der Arbeit auf mehrere Dinge gleichzeitig zu achten, wobei Sie vieles im Gedächtnis behalten müssen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie haben schwierige Aufgaben zu bearbeiten, die eine hohe Konzentration und Genauigkeit erfordern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Tätigkeit erfordert routinierte Handhabungen und geübte Bewegungsabläufe, ohne nachdenken zu müssen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Arbeit besteht hauptsächlich aus kurzen, sich wiederholenden Tätigkeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie erhalten keine Rückmeldung über Ihre Arbeitsergebnisse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Arbeitsbedingungen sind schlecht, der Arbeitsablauf ist häufig gestört.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie erhalten ungenaue und schwer durchschaubare Arbeitsaufträge.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie werden bei der Arbeit durch Lärm, schlechte Lichtverhältnisse oder unangenehme Temperaturen beeinträchtigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie müssen oft Entscheidungen treffen und tragen die Verantwortung dafür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie müssen den optimalen Arbeitsablauf im einzelnen selbst planen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Arbeit ist meistens die gleiche und bietet wenig Handlungsspielraum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie haben häufig Wartezeiten, in denen Sie nichts tun können und keine weiteren Informationen erhalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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.

Ich fühle mich im allgemeinen bei der Arbeit:	fast nie	manchmal	oft	fast immer
konzentriert	1	2	3	4
energiegeladen	1	2	3	4
nervös	1	2	3	4
körperlich verspannt	1	2	3	4
selbstsicher	1	2	3	4
zornig	1	2	3	4
aufmerksam	1	2	3	4
leistungsbereit	1	2	3	4
selbstvergessen	1	2	3	4
körperlich unwohl	1	2	3	4
aggressiv	1	2	3	4
aufgeregt	1	2	3	4
gelangweilt	1	2	3	4
einflussreich	1	2	3	4

Fragebogen-Teil C: Gesundheitliche Beschwerden im Call Center (nach Fahrenberg, 1994)

Wir möchten nun gerne von Ihnen erfahren, ob Sie **in den letzten Monaten gesundheitliche Beschwerden** jeglicher Art hatten bzw. wie Ihr gesundheitliches Befinden *in den letzten Monaten* war.

	fast täglich	etwa 3x die Wo- che	etwa 2x im Mo- nat	etwa 2x im Jahr	prak- tisch nie
Wie oft haben Sie Kopfschmerzen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie oft spüren Sie bei geringer Anstrengung Herzklopfen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie oft reagiert Ihr Magen empfindlich (Durchfall, Verdauungsbeschwerden etc.)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie oft verspüren Sie Schwindelgefühle?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie oft haben Sie Rückenschmerzen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie oft fühlen Sie sich schnell müde?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie oft haben Sie Schmerzen in der Herzgegend?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie oft haben Sie Nackenschmerzen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie oft haben Sie Schulterschmerzen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie oft haben Sie Konzentrationsstörungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie oft haben Sie Schlafstörungen (beim Ein- oder Durchschlafen)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie oft wird Ihnen übel?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie oft fühlen Sie sich den ganzen Tag müde und erschlagen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie oft haben Sie Gelenkschmerzen/Verkrampfungen (z.B. in Fingern, Händen, Armen)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie oft leiden Sie unter Atemnot bei Aufregung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie oft haben Sie Durchblutungsstörungen (Kribbeln, Prickeln, Einschlafen der Gliedmaßen) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie oft leiden Sie unter Muskelkrämpfen (z.B. Wadenkrämpfe)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie oft leiden Sie unter Augenbeschwerden (Brennen/Rötung der Augen)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie oft haben Sie Schmerzen beim Bewegen der Augen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie oft leiden Sie unter allergischen Reaktionen (z.B. Haut-, Schnupfen oder Hustenbeschwerden)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie oft leiden Sie unter Nervosität (z.B. innere Unruhe, leichte Erregbarkeit)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie oft haben Sie Schweißausbrüche oder feuchte Hände?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie oft reagieren Ihre Augen gegenüber Licht empfindlich?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>