

## A. Erwerbstätigkeit im Wandel

wenig entwickelt. Eine Gestaltungsoption besteht darin, dass die Personaleinsatzplanung und auch die Arbeitsorganisation sich weniger an Altersgrenzen, sondern mehr am individuellen Potenzial orientiert.

### 3. Arbeitsbedingungen in Callcentern

Obwohl der Begriff Callcenter heute jedem bekannt ist, ist die Frage der Definition nicht unerheblich. Grundsätzlich handelt es sich bei Callcentern um die effektive Bearbeitung telefonischer Kontakte zwischen Unternehmen einerseits und Kunden, Lieferanten oder Interessierten andererseits. Anders als bei den bislang üblichen Organisationsformen, in denen die Kontakte über die normale Sachbearbeitung liefen, ist die Bearbeitung in einem Callcenter charakterisiert über die Zentralisierung dieser Aufgaben in einer eigens dafür geschaffenen Organisationseinheit. Ziel dieser Zentralisierung ist die Erhöhung des Servicegrades (z. B. durch die Verbesserung der Erreichbarkeit, kürzere Bearbeitungszeiten, Bindung vorhandener Kunden an das Unternehmen, Gewinnung neuer Kunden) und die Optimierung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen (z. B. durch optimierte Auslastung von Telefonarbeitsplätzen, Maximierung der Steuerungsmöglichkeiten, Reduzierung der Kosten durch Auslagerung der Aufgaben).

Beschäftigungspolitisch gesehen ist der Callcenter-Bereich ein wachsender Bereich. Callcenter entstehen vor allem in den Branchen Finanzdienstleistungen, Handel sowie zunehmend auch in den Branchen Touristik, Telekommunikation, Energieversorgung und Medienindustrie. Dabei ist das Qualifikationsniveau der in diesem Bereich Beschäftigten je nach Tätigkeitsfeld sehr heterogen. Die Tätigkeiten reichen von einfachen Informationsdienstleistungen, wie z. B. Annahme von Bestellungen, bis hin zu hoch qualifizierten Beratungsdienstleistungen im Bankgewerbe. Eine generelle Beurteilung im Hinblick auf die Belastungen und Beanspruchung durch die Tätigkeit im Callcenter ist demzufolge nicht möglich.

Für die Zukunft ist zu erwarten, dass das „reine“ Callcenter sich zum „Customer Care Center“ weiter entwickeln wird. Neben dem Telefon spielen dann andere Medien wie E-Mail, Internet und Telefax in der Kundenkommunikation eine wesentliche Rolle. Was die einfachen Telefondienstleistungen betrifft, so ist für diesen Bereich zu vermuten, dass er zunehmend durch Automatisierung oder Auslagerung ins Ausland ersetzt wird. Dabei ist gerade vor dem Hintergrund der Kostenstruktur eines Callcenters, bei dem von ca. 70 % Personalkosten ausgegangen werden muss, die Verlagerung der Dienstleistung in Länder mit niedrigeren Löhnen von nicht unwesentlicher Bedeutung.

#### Klassifikationsmöglichkeiten von Callcentern

Wie bereits dargestellt, ist der Sammelbegriff Callcenter ein Oberbegriff für verschiedenste Formen der „Telefondienstleistung“. Klassifikationsversuche orientieren

sich am häufigsten an vorliegenden Organisationsformen. Hier sind zu unterscheiden intern/externe und Inbound/Outbound Callcenter.

Interne Callcenter sind Organisationseinheiten (z. B. Abteilungen) in einem Unternehmen. Sie sind in die Gesamtorganisation eingebunden und unternehmerisch unselbständig. Die Vorteile der internen Callcenter bestehen in der Regel darin, dass die Kompetenz im eigenen Hause erhalten bleibt, eine höhere Identifikation mit dem zu vermarktenden Produkt besteht und es keine Schwierigkeiten in Bezug auf Datenschutzanforderungen gibt.

Externe Callcenter sind rechtlich selbstständige Unternehmen, die ihre Dienstleistungen anderen Unternehmen anbieten. Der Vorteil dieser Organisationsform ist in der höheren Effizienz zu sehen, insbesondere in Bezug auf die Bedarfssteuerung. So kann z. B. flexibler durch Zuteilung oder Abzug von Telefonanschlüssen bzw. Agenten auf sinkende oder steigende Nachfragen reagiert werden. Diese Steuerungsmöglichkeiten sind in internen Callcentern nur beschränkt möglich.

Vor dem Hintergrund der Entwicklung eines Branchenprofils wird hier die Problematik deutlich. Generell werden nur die Betreiber zur Callcenter-Branche erfasst, die „ausschließlich“ also als Unternehmensaufgabe die Telefondienstleistung haben (externe Callcenter). Callcenter, die in beliebigen Unternehmen z. B. als Abteilung bestehen, gehören bei einer Betrachtung unter Branchenaspekten jeweils zu den Wirtschaftszweigen ihres Unternehmens. Nach übereinstimmender Auffassung von Experten übersteigt aber die Zahl der internen Callcenter den Anteil der externen Callcenter. Vorliegende Untersuchungsergebnisse variieren zwischen 50 und 60 % bis hin zu 80 % interner Arbeitsplätze.

Inbound/Outbound Callcenter werden nach reiner Nachfrageorientierung oder aktiven Kundenkontakten unterschieden. Inbound bedeutet demzufolge, es werden ausschließlich eingehende Anrufe bzw. Nachfragen entgegengenommen. Beim Outbound dagegen handelt es sich überwiegend um ausgehende Anrufe z. B. im Bereich Marktforschung, Tarifinformation. Die Entwicklung zeigt, dass die Abgrenzung – also Callcenter, die ausschließlich Inbound oder ausschließlich Outbound Kontakte haben – immer stärker verwischt. Die zuvor beschriebenen Probleme bei der branchenmäßigen Erfassung dieses Bereichs spiegeln sich auch in den Aussagen zur Beschäftigtenstruktur wider. Der Deutsche Direktmarketing Verband (DDV) kommt auf eine Zahl von ca. 2 300 Callcentern im Jahr 1999. Diese Zahl soll sich bis 2003 auf über 3 600 erhöht haben (FAZ 2000)<sup>3)</sup>. Andere Schätzungen gehen von 2 000 bis 2 500 Callcentern aus (siehe auch CCall Report, VBG Hamburg, 2001).

<sup>3)</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung 2000: Call-Center suchen händeringend Personal. 17. Oktober 2000.

## A. Erwerbstätigkeit im Wandel

**Beschäftigungsverhältnisse**

Was die Beschäftigungsverhältnisse betrifft, so zeigt sich ein sehr differenziertes Bild. Callcenter, die qualitativ hochwertige Kundenberatung und -betreuung anbieten (z. B. Finanzdienstleister), sind stark daran interessiert, ihre Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und ihnen entsprechende Sicherheiten zu bieten. Dagegen sind Dienstleistungen, die wenig Qualifikation voraussetzen, eher auch mit weniger gut bezahlten Arbeitskräften zu erbringen. Im Rahmen der Projekte zum Modellprogramm „Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen“ zum Schwerpunkt „Belastungen in Callcentern“ wurden Callcenter erfasst, in denen z. B. innerhalb eines Jahres die gesamte Belegschaft bis auf den Manager gewechselt hatte. Eine generelle Aussage zur Qualität der Beschäftigungsverhältnisse in Callcentern ist auf der Basis vorliegender Daten nicht möglich.

**Alter und Geschlecht der Beschäftigten**

Die vorliegenden Untersuchungen bestätigen die allgemeine Annahme, dass in Callcentern verstärkt Frauen und jüngere Beschäftigte anzutreffen sind. Diese Ergebnisse wurden auch im Rahmen einer von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin durchgeführten Untersuchung bestätigt<sup>4)</sup>. Danach sind Beschäftigte im Alter bis zu 35 Jahren überproportional, die Gruppe der über 45-Jährigen dagegen so gut wie nicht vertreten. Erwartungsgemäß ist der Anteil der weiblichen Beschäftigten deutlich höher als der Anteil männlicher Agenten. Andere vorliegende Studien bestätigen ebenfalls dieses Bild. Insgesamt wird der Frauenanteil mit 50 % bis 70 % angegeben.

Eine vorliegende Studie zur Situation von Callcentern aus Bremen<sup>5)</sup> kommt zusammenfassend zu dem Schluss „Arbeit im Callcenter ist Frauenarbeit“, wobei sich diese Aussage im Wesentlichen auf externe Callcenter bezieht. Werden dagegen spezifische Branchen- oder Tätigkeitsbereiche betrachtet, wird abgeleitet, dass „im technischen Callcenter – kaum erstaunlich – fast ausschließlich Männer arbeiten.“ Aus diesen vorliegenden Studien kann geschlossen werden, dass diese Ergebnisse auf die Bundesrepublik verallgemeinerbar sind.

**Qualifikationsstruktur**

Ausgehend von der dargelegten Vielfalt von Tätigkeitsbereichen, in denen Callcenter eingesetzt werden, kann hinsichtlich der Qualifikation nicht von einem einheitlichen Bild ausgegangen werden. Auffällig ist aber, dass der Anteil derjenigen Agenten, die keine abgeschlossene

Berufsausbildung aufweisen, relativ gering ist. Callcenter mit technischer Ausrichtung weisen einen relativ hohen Anteil von (Fach-)Hochschulabsolventen auf. (Ergebnisse Sust et al.). Auch die zitierte Bremer Studie kommt zu dem Ergebnis, dass Beschäftigte in unternehmensinternen Callcentern überwiegend eine abgeschlossene Berufsausbildung haben, die zumeist je nach Tätigkeitsschwerpunkt des jeweiligen Unternehmens differiert. Aber auch in den untersuchten externen Callcentern verfügten die meisten Beschäftigten über eine abgeschlossene Berufsausbildung, die allerdings nicht immer im Zusammenhang mit der ausgeübten Tätigkeit im Callcenter steht.

**Gesundheitsbericht**

Hinweise auf die Strukturierung der Branche und die Auswirkungen der spezifischen Arbeitssituation in Callcentern lassen sich auch aus den bei den Krankenkassen vorliegenden Gesundheitsberichten ableiten. Eine Auswertung der Branche für den Bereich AOK Rheinland aus dem Jahre 2000 skizziert folgendes Bild für die externen Callcenter:

- Der Altersdurchschnitt der Beschäftigten in den Callcentern ist deutlich niedriger als im Rheinlandvergleich. Annähernd 80 % der Beschäftigten sind unter 40 Jahre alt.
- Der Frauenanteil ist mit 57 % höher als sonst im Rheinland (34 %).
- In den untersuchten Callcentern ist der Lohnfortzahlungs-Krankenstand geringfügig höher als im Rheinland.
- Der Lohnfortzahlungs-Krankenstand bei den Frauen ist deutlich höher als bei den Männern.
- Insgesamt liegen die Krankheitsfälle je 100 Beschäftigte deutlich über den Vergleichszahlen des Rheinlandes.
- Eine Aufteilung nach Diagnosen zeigt deutlich mehr Fälle im Bereich der Atemwegserkrankungen und der Verdauungserkrankungen sowie bei den Sonstigen Erkrankungen.
- Die akuten Infektionen verursachen fast 75 % der Atemwegserkrankungen.
- Deutlich höher als im Rheinland sind die Mehrfach-erkrankungen der Beschäftigten.

**Belastungsspektren**

Eine umfangreiche Anzahl vorliegender Untersuchungen zur Belastungssituation in Callcentern hat gezeigt, dass ein Callcenter-Arbeitsplatz nicht einfach ein Bildschirmarbeitsplatz ist, sondern dass die Agenten durch

<sup>4)</sup> Sust, Ch. A., Lorenz, D., Schleif, H-D., Schubert, P. und A. Utsch: Gestaltungsempfehlungen für Call-Center. Forschungsbericht der BAuA, Dortmund/Berlin 2002.

<sup>5)</sup> Baumeiser, H. und K. Knieper: Call-Center City Bremen – eine Bestandsanalyse. Expertise im Auftrag des RKW, Bremen 2001.

## A. Erwerbstätigkeit im Wandel

den dauernden Zeitdruck und Kundenkontakt insbesondere psychischen Belastungen ausgesetzt sind. Zu den einzelnen Belastungsschwerpunkten wurden im Rahmen des oben bereits genannten Modellprojektes und des bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) vorliegenden Forschungsberichtes umfangreiche Materialien entwickelt, die differenzierte Gestaltungsvorschläge für den Abbau von Belastungen bieten. Für den Bereich der ergonomischen Gestaltungsanforderungen stellt die BAuA im Internet entsprechende Empfehlungen bereit.

Faktoren, die widrige Umstände für die Beschäftigten verbessern sollen, sind im Folgenden zusammengefasst:

- eine erträgliche Umgebungssituation, insbesondere Reduzierung des Lärms, Verbesserung der Beleuchtung und mehr Einfluss auf das Klima (Problem Klimaanlage),
- eine größere Abwechslung der Aufgaben, nicht nur Telefonate, sondern auch Post-/E-Mail-Bearbeitung oder eine Kombination mit anderen Aufgaben,
- Reduzierung des Zeitdrucks, was im Wesentlichen die Reduzierung der Telefonate in der Warteschlange meint,
- Intensivierung der Qualifizierung im Bereich „Umgang mit Stress und/oder stressigen (emotionalen) Kunden“,
- Vergrößerung des Handlungsspielraums.

Als weiterer wesentlicher Faktor in Bezug auf die wahrgenommene Belastung bei den Beschäftigten hat sich die Arbeitszeit herausgestellt. Insbesondere sollten

- die Arbeitszeitpräferenzen der Beschäftigten berücksichtigt werden,
- Regulationsmöglichkeiten der Beschäftigten untereinander möglich sein,
- Veränderungen der Einsatzzeiten so früh wie möglich angekündigt werden,
- Mindesteinsatzzeiten pro Tag vereinbart werden (z. B. vier Stunden),
- auf geteilte Dienste verzichtet werden.

### Fazit und Ausblick

Es kann davon ausgegangen werden, dass der Beschäftigungsbereich Callcenter auch in der Zukunft ein hohes Beschäftigungspotenzial bietet. Dabei handelt es sich insbesondere bei den externen Callcentern um Bereiche, in denen verstärkt Frauen und jüngere Beschäftigte zu finden sind. Die vorliegenden Untersuchungen zeigen, dass es den Callcenter-Arbeitsplatz nicht gibt. In Abhängigkeit von den Tätigkeiten ergeben sich unterschiedliche Belastungsspektren. Der Callcenter-Arbeitsplatz ist kein „ein-

facher“ Bildschirmarbeitsplatz, sondern er bedarf neben der gesundheitsgerechten Gestaltung unter dem Aspekt Bildschirmarbeit einer spezifischen belastungsoptimierten Gestaltung. Hierzu liegen inzwischen umfangreiche Gestaltungshilfen vor.

### 4. Psycho-sozialer Stress – Mobbing

Die Anforderungen und die Belastungsspektren am Arbeitsplatz haben sich in den letzten zwei Jahrzehnten aufgrund veränderter Arbeitsorganisationsformen wie Flexibilisierung, Dezentralisierung, Einführung von Teamarbeit sowie einem verstärkten Einsatz neuer Technologien, insbesondere auch Informations- und Kommunikations-Technologien, erheblich verändert. Daraus resultieren bei den Beschäftigten neue Formen der Beanspruchung und Beanspruchungsfolgen. Leistungsverdichtung, Zeit- und Termindruck, Verantwortungsdruck, Belastungen durch Informationsverarbeitung und zunehmende Notwendigkeit der Selbstorganisation stellen Anforderungen dar, die nicht per se negative Belastungen sind, die aber neue Formen der Bewältigung und Organisation erfordern.

Um diesen Herausforderungen gerecht werden zu können, benötigen die Beschäftigten entsprechende Unterstützung durch die Betriebe. In der Praxis fehlt diese Unterstützung allerdings häufig, was zu Unsicherheit und Ängsten aufseiten der Mitarbeiter führt. Nicht selten wird dann versucht, diese Unsicherheiten zu kompensieren. Dieses geschieht dann durch unfaire Verhaltensweisen, Schuldzuweisungen, persönliche Angriffe, Intrigen und Schikanen, die sich bis hin zum Mobbing entwickeln können.

Der Begriff Mobbing wird in der Umgangssprache und auch in der wissenschaftlichen Diskussion nicht einheitlich verwendet.

Eine aktuelle Mobbingbeschreibung liegt durch Wollmerath/Esser (2001) vor. „... Mobbing ist ... ein Geschehensprozess in der Arbeitswelt, in dem destruktive Handlungen unterschiedlicher Art wiederholt und über einen längeren Zeitraum gegen Einzelne vorgenommen werden, welche von den Betroffenen als eine Beeinträchtigung und Verletzung ihrer Person empfunden werden und dessen ungebremster Verlauf für die Betroffenen grundsätzlich dazu führt, dass ihre psychische Befindlichkeit und Gesundheit zunehmend beeinträchtigt werden, ihre Isolation und Ausgrenzung am Arbeitsplatz zunehmen, dagegen die Chancen auf eine zufrieden stellende Lösung schwinden und der regelmäßig im Verlust ihres bisherigen beruflichen Wirkbereichs endet.“

Wesentliche Bestandteile dieser Definition sind die bestimmende Feindseligkeit der Handlungen und der Zeitfaktor. Diese Eingrenzungen stellen eine Abgrenzung gegenüber den alltäglichen Konflikten am Arbeitsplatz dar. Konflikte sind in der Regel eher vorübergehende Ereignisse. Darüber hinaus ist auch die intendierte Feindselig-