

»Gute Arbeit« in Call Centern

- Vision oder Illusion?

Sonderdruck aus Gute Arbeit. 7/2009



HERAUSGEBER
DES SONDERDRUCKS

TBS-Netz



Besondere
Dienstleistungen

Vereinte
Dienstleistungs-
gewerkschaft

Kein Land des Lächelns

In vielen Call Centern herrschen Zustände wie im Frühkapitalismus. Gute Arbeit bietet Perspektiven.



DGB-Index
Gute Arbeit

Inhalt

- 1 EDITORIAL: Immer nur lächeln genügt nicht
- 1 KLAUS HESS / GERD SCHWEIZER: „Gute Arbeit“ in Call Centern – Vision oder Illusion?
- 3 ULRICH BEIDERWIEDEN: Gute Arbeit in branchenunabhängigen Call Centern – Ergebnisse einer Umfrage
- 4 GERD SCHWEIZER: „Quality Monitoring“: Fördern oder kontrollieren?
- 6 ANITA LIEBHOLZ: Kennzahlen und Leistungsmessung im Call Center
- 8 KLAUS HESS: Gesunde Führung: Ein wichtiger Faktor für Gute Arbeit im Call Center
- 11 HELGE BIERING: Gute Arbeit in Call Centern: Auch ein Thema für Tarifverträge?
- 11 THOMAS MICHLER: Alles gut geplant im Call Center? – Zeit-, Personal-, Gesundheits- und Qualifizierungsmanagement
- 14 Gute Arbeit in der Krise: ver.di-Tagung setzt wichtige Akzente
- 16 Bei uns werden Sie geholfen! – Das TBS-Netz bietet Beratung, Unterstützung und Information

Impressum

Gute Arbeit. Zeitschrift für Gesundheitsschutz und Arbeitsgestaltung

Redaktion Dr. Jürgen Reusch
(verantwortlich), Beate Eberhardt

Verleger Bund-Verlag GmbH

Leiter Geschäftsbereich AiB-Zeitschriften: Dr. Jürgen Schmidt

Der AiB-Verlag ist ein Geschäftsbereich der Bund-Verlag GmbH

Geschäftsführer Rainer Jöde

Anschrift für Redaktion und Verlag:
Heddernheimer Landstraße 144
60439 Frankfurt
Tel. 069 / 13 30 77-635
Fax 069 / 13 30 77-615
gutearbeit@aib-verlag.de
www.gutearbeit-online.de

Leser- und AboService

Bund-Verlag GmbH
60424 Frankfurt/Main
Tel. 069 / 79 50 10 96
Fax 069 / 79 50 10 12
E-Mail: abodienste@bund-verlag.de

Bankverbindung SEB AG Frankfurt
BLZ 500 101 11 | Konto Nr. 1785 582 800

Anzeigen- und Vertriebsleitung
Bund-Verlag GmbH
Hartmut Griesbach (verantwortlich)
Heddernheimer Landstraße 144
60439 Frankfurt/Main
Tel. 069 / 79 50 10 50
Fax 069 / 79 50 10 12
hartmut.griesbach@bund-verlag.de

Anzeigenverwaltung
Tel. 069 / 79 50 10 51
Fax 069 / 79 50 10 12
Es gilt die Anzeigenpreisliste
Nr. 4, gültig ab 1. 1. 2009

Erscheint monatlich. Jahresbezugspreis für 11 Hefte (inkl. ein Doppelheft) 157,20 Euro; Studentenpreis 88,80 Euro, Auslandspreis 157,20 zzgl. Versandkosten. Einzelheft 14,50 Euro. Abbestellungen zum Jahresende mit Sechswochenfrist.

Gezeichnete Beiträge, Beilagen und Anzeigen spiegeln nicht unbedingt die Meinung der Redaktion sowie des Verlages wider.

Druckvorstufe LingoVision, Hamburg

Druck Konrad Trittsch GmbH, Ochsenfurt

Urheber und Verlagsrechte Alle in dieser Fachzeitschrift veröffentlichten Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung – auch auszugsweise – bedarf daher der vorherigen Zustimmung des Verlages.

Bildnachweis aboutpixel (2) | Deutsche Telekom AG (1) | EU Audiovisual Library (2) | Kindsvogel (2) | Walensky (5)

Redaktionsbeirat Holger Bartels | Eddie Bohner | Bernd Eisenbach | Prof. Dr. Gine Elsner | Marianne Giesert | Anne Jenter | Prof. Dr. Wolfhard Kohte | Siegfried Leitretter | Hans-Jürgen Marker | Prof. Dr. Rainer Müller | Prof. Dr. Alfred Oppolzer | Klaus Pickshaus | Rainer Prestin | Dr. Horst Riesenberger-Mordeja | Dr. Werner Schneider | Marina Schröder | Norbert Weber | Stefan Weis | Uwe Wötzel

Immer nur lächeln genügt nicht

Hungerlöhne, miese Arbeitszeiten, hohe Anforderungen, ruppiges Führungsverhalten, häufige Kontrollen: Arbeitsplätze in vielen Call Centern haben einen schlechten Ruf, und das nicht von ungefähr. Kann man da von Guter Arbeit sprechen? Man kann. Man muss sogar. Gerade weil die Verhältnisse sind wie sie sind, geht es bei allen kleinen Schritten immer auch um ein sinnvolles Ziel, das über den Tag hinausweist. Und hier ist beileibe nicht von einer Randgruppe die Rede. Die Branche expandiert weiterhin, die Zahl der Beschäftigten nähert sich der halben Million. Wenn viele von ihnen Arbeitsbedingungen haben, die denen des Manchester-Kapitalismus verdächtig ähneln, ist das absolut inakzeptabel.

Beschäftigte in Call Centern haben ein Recht auf vernünftige Arbeitsbedingungen. Und sie haben auch diesen Anspruch, wie Befragungen auf der Basis des DGB-Index Gute Arbeit zeigen. Die Redaktion dieser Zeitschrift hat deshalb zusammen mit Klaus Heß und Gerd Schweizer vom TBS-Netz das

Thema aufgegriffen und für diese Ausgabe Beiträge zum Schwerpunkt „Gute Arbeit im Call Center – Vision oder Illusion?“ zusammengestellt.

Stellschrauben gibt es viele. Faire Entlohnung und die Durchsetzung von Tarifverträgen können ein Schritt zu besserer Arbeitsqualität sein. Ebenso eine gesundheits- und sozialverträgliche Arbeitszeitgestaltung, eine qualifizierte Personalplanung, berufliche Weiterbildung oder ein Gesundheitsmanagement. Von hoher Bedeutung ist eine gute Führungsqualität. Belastend wirkt die allgegenwärtige Überwachung der Call Center-Beschäftigten. Fördern statt kontrollieren, Coaching statt Kontrolle könnte die Devise lauten. Und wenn die Leistungsbemessung nach Kennzahlen erfolgt, müssen diese genau geprüft werden. Bei allem geht es darum, best practice-Beispiele zu schaffen und zu verallgemeinern und Betriebsräten Handlungsmöglichkeiten zu eröffnen. Davon handeln die folgenden Seiten.

KLAUS HESS / GERD SCHWEIZER

„Gute Arbeit“ in Call Centern – Vision oder Illusion?

Das Thema „Gute Arbeit“ stand diesmal auf der Tagesordnung der mittlerweile sechsten bundesweiten Call Center-Fachtagung vom TBS Netz der gewerkschaftsnahen Beratungsstellen und ver.di. Im Zentrum der Tagung standen Ergebnisse einer aktuellen Befragung von Beschäftigten zur Bewertung ihrer Arbeit im Call Center. Dabei zeigte sich, dass die Beschäftigten klare Vorstellungen haben, wie Gute Arbeit am Arbeitsplatz Call Center gestaltet sein soll. Daraus ergeben sich Handlungsorientierungen für Gewerkschaften und Interessenvertretungen.

Wenn in Call Centern Arbeitsplätze mit zufriedenstellenden Arbeitsbedingungen und langfristigen beruflichen Perspektiven entstehen, wenn das schlechte Image der Branche abgelegt, Standorte und Arbeitsplätze gesichert werden sollen, dann brauchen Call Center Zukunftsperspektiven, die den Maßstäben von „Guter Arbeit“, wie sie z.B. von den Gewerkschaften entwickelt wurden, gerecht werden.

Die mittlerweile sechste bundesweite Call Center-Fachtagung – veranstaltet vom TBS Netz der gewerkschaftsnahen Beratungsstellen und ver.di (31. März bis 2. April 2009 in Kassel) und besucht von zirka 50 Betriebsräten – stellte das Thema „Gute Arbeit“ in den Mittelpunkt. Eine wichtige Rolle spielten aktuelle Ergebnisse einer Befragung von Beschäftigten in bundesdeutschen Call Centern.

Call Center-Beschäftigte setzen klare Prioritäten

Ganz vorne bei den Anforderungen an Gute Arbeit aus Beschäftigtensicht standen sogar noch vor leistungsgerechtem Einkommen und Arbeitsplatzsicherheit die Gestaltung der emotionalen und körperlichen Anforderungen, ein guter Informationsfluss, die Arbeitsintensität und die Führungsqualität.

Bei den tatsächlich realen Arbeitsbedingungen bekamen die Kollegialität, der Sinngehalt und die Arbeitszeitgestaltung

beste Noten, ganz hinten rangierten neben Einkommen und Arbeitsplatzsicherheit die Gestaltung der emotionalen Anforderungen sowie Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten. In der Gesamtklassifizierung bewerteten 83% der Befragten ihre Arbeit als „schlechte Arbeit“ und nur 3% als „gute Arbeit“. Die ausführlichen Ergebnisse dieser Befragung, die nach der Methodik des DGB-Index Gute Arbeit durchgeführt wurde, sind denn auch nachzulesen im ersten Beitrag dieses Heftes, das sich dem Schwerpunktthema „Gute Arbeit in Call Centern – Vision oder Illusion?“ widmet.

Ulrich Beiderwieden, ver.di-Bundessekretär im Fachbereich 13 (Besondere Dienstleistungen), zieht dann sein Fazit aus der Beschäftigtenbefragung und formuliert als gewerkschaftlichen Handlungsauftrag auf der betrieblichen Ebene die Entgeltsicherung und die Durchsetzung von Verbesserungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz.

Wo der größte Handlungsdruck besteht ...

Welche Handlungsmöglichkeiten Betriebsräte haben, wie „best practice“ aussehen kann und welche Möglichkeiten der Durchsetzung es gibt, wurde in acht halbtägigen Workshops auf der genannten Tagung ausführlich diskutiert. Dabei brachten die BeraterInnen des TBS-Netzes ihre Erfahrungen in der betrieblichen Gestaltung ein und unterstützten die Betriebsräte in ihrer strategischen Ausrichtung. Die The-

menpalette erstreckte sich über alle Gestaltungsfelder, von Arbeitsplatzsicherheit, über Gesundheitsmanagement, Steuern mit Kennzahlen und Leistungsbeurteilung, Kontrolle durch Monitoring, Arbeitszeitgestaltung, Entlohnung, Qualifizierung sowie Arbeitsorganisation und Führung.

Spannend, wie die beteiligten Betriebsräte hier eindeutige Prioritäten setzten: Die breitesten Foren und engagiertesten Diskussionen gab es zu den Themen Leistungs- und Verhaltenskontrolle, Kennzahlen und Leistungsmessung sowie Gesunde Führung. Hier scheint also der größte Handlungsdruck zu bestehen. Deshalb haben wir diesen Themen jeweils eigene Beiträge in diesem Heft gewidmet.

Kontrolle, Kennzahlen, Führungsverhalten, Entlohnung

Gerd Schweizer zeigt auf, dass die permanente Überwachung im Call Center im Widerspruch zu den Kriterien Guter Arbeit steht, wie sie z.B. der DGB-Index Gute Arbeit entwickelt hat. Denn der Überwachungsdruck führt zu psychischen und psychosomatischen Gesundheitsfolgen, erst recht bei mangelnden Gestaltungsmöglichkeiten der eigenen Arbeitsbedingungen und bei fehlenden Entscheidungsspielräumen.

Im Anschluss folgen Vorschläge, wie die Leistungskontrolle durch Betriebsräte geregelt werden kann und welche Maßnahmen grundsätzlich vorzuziehen sind, wenn es wirklich um die Verbesserung der Dienstleistungsqualität geht.

Kennzahlen spielen eine wichtige Rolle im Call Center, an ihnen werden Qualifikationen, Personalstärke, Verträge mit Auftraggebern, aber auch Entlohnung, Personalentwicklung, Arbeitszeitmodelle und Teilzeitverträge ausgerichtet. Der Beitrag von Anita Liebholz stellt dar, was Leistung im Call Center ist und wie sie gemessen

wird, wie diese Leistungskennzahlen das Arbeitshandeln beeinflussen und wie der Betriebsrat damit umgehen sollte.

Dass schlechtes Führungsverhalten aus Sicht der Betriebsräte schon lange unter den betrieblichen Belastungen ganz oben rangiert, die Optimierung des Führungsverhaltens für den Arbeits- und Gesundheitsschutz also ausschlaggebend ist, wird auch durch den DGB Index bestätigt. Welchen Einfluss Führungsverhalten hat, wie „Gesunde Führung“ aussehen und welche Managementkonzepte hier genutzt werden können, zeigt der Beitrag von Klaus Heß. Am Beispiel der Mitarbeitergespräche wird ausgeführt, wie diese zur Durchsetzung des Gesundheitsschutzes genutzt werden können, und was der Betriebsrat tun kann, um die Führungsqualität zu verbessern.

Wie Entlohnung in Call Centern gestaltet und durchgesetzt werden kann, welche Arten von Tarifverträgen es gibt und welche Elemente sie enthalten können, war Thema eines weiteren Forums der Call Center Tagung. Helge Biering, ver.di-Projektsekretär Call Center in Sachsen, Sachsen Anhalt und Thüringen, fasst die Ergebnisse in seinem Beitrag zusammen.

Schließlich gibt Thomas Michler unter dem Titel „Alles gut geplant im CallCenter? – Zeit-, Personal-, Gesundheits- und Qualifizierungsmanagement“ einen Ergebnisbericht aus den weiteren Foren der Call Center-Tagung.

Gute Arbeit – Handlungsfeld für Gewerkschaften und Betriebsräte

Gute Arbeit ist für ver.di ein wichtiges Handlungsfeld geworden. Die Gewerkschaft hat damit Erwartungen der Beschäftigten an faire Bezahlung, berufliche Sicherheit, Anerkennung und den Schutz ihrer Gesundheit aufgegriffen und die humane Gestaltung der Arbeitswelt zu einem öffentlichen und betrieblichen Thema gemacht. Wie dieser strategische Ansatz auch Orientierung und Perspektive in der Krise bieten kann, ist Thema des letzten Beitrags. Jürgen Reusch fasst hier den intensiven Erfahrungsaustausch der ver.di-Tagung Gute Arbeit vom 18./19. Juni in Berlin zusammen.

Auf beiden Tagungen konnte an Fallbeispielen gezeigt werden, wie der Betriebsrat den Index Gute Arbeit auch für seine betriebliche Strategie und den betrieblichen Dialog gut nutzen kann. So nahm Manfred Stockmann, Präsident des Call Center Forum Deutschland, auch auf der Call Center Tagung die Kritik an den Arbeitsbedingungen in Call Centern auf. Er bot Betriebsräten an, sich an „Total Quality Excellence“ Verfahren (TQE) zu beteiligen um damit Gute Arbeitsbedingungen durchzusetzen. Gleichzeitig sei er aber auch bereit, werbend für die Durchführung von Beschäftigtenbefragungen nach dem Muster des Index Gute Arbeit aufzutreten. Wer sich hier auf den Weg machen will, findet Literaturhinweise, Kontaktmöglichkeiten zu BeraterInnen, Handlungshilfen und weitere Info- und Serviceangebote am Ende dieses Themenschwerpunktes sowie unter www.tbs-netz.de.



ULRICH BEIDERWIEDEN

Gute Arbeit in branchenunabhängigen Call Centern – Ergebnisse einer Umfrage

83% der Beschäftigten in branchenunabhängigen Call Centern bewerten ihre Arbeitsqualität als schlecht und nur 3% als gut. Das sind Ergebnisse einer zwar nicht repräsentativen, aber dennoch aufschlussreichen Befragung. Dazu legte ver.di die Methodik des DGB-Index Gute Arbeit zu Grunde. Den größten Verbesserungsbedarf sahen die Befragten bei der Gestaltung der emotionalen und körperlichen Anforderungen, dem Informationsfluss und bei Arbeitsintensität und Führungsqualität.

Bei den tatsächlich realen Arbeitsbedingungen bekamen die Kollegialität, der Sinngehalt und die Arbeitszeitgestaltung beste Noten, ganz hinten rangierten neben Einkommen und Arbeitsplatzsicherheit die Gestaltung der emotionalen Anforderungen sowie Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten. In der Gesamtklassifizierung bewerteten 83% der Befragten ihre Arbeit als „schlechte Arbeit“ und nur 3% als „gute Arbeit“.

Auf der Grundlage des DGB-Index Gute Arbeit wurde im Frühjahr 2009 eine Umfrage unter ver.di-Mitgliedern aus 13 unternehmensungebundenen Call Centern durchgeführt. Die Ergebnisse sind nicht repräsentativ, geben jedoch als eine Art Momentaufnahme einen Überblick, wie diese Beschäftigten ihre Arbeit einschätzen.

Die Teilnehmenden waren zu 80% weiblich und 20% männlich. Es beteiligten sich 25% Singles, 7% Alleinerziehende, sowie 17% der Teilnehmenden hatten Pflegeverpflichtungen. Die einzelnen Call Center Standorte, die mit der Umfrage erreicht wurden, haben zwischen 90 und 100 Beschäftigte, der gewerkschaftliche Organisationsgrad liegt zwischen 3% und 55%.

Klare Ansprüche der Beschäftigten

Welche Ansprüche die befragten Beschäftigten an ihre Arbeit im Call Center stellen, zeigt die Tabelle auf Seite 16. Demnach werden emotionale und körperliche Anforderungen sowie ein zufriedenstellender Informationsfluss genau so hoch oder sogar höher bewertet als das leistungsgerechte Einkommen und die Arbeitsplatzsicherheit. Das lässt verschiedene Schlüsse zu: Beschäftigte sind – trotz unsicherer Arbeitsplätze – nicht bereit, zu jeder Bedingung zu arbeiten. Oder: Sie nehmen die prekäre Entlohnung und unsichere Jobperspektive in der Call Center-Branche als unveränderbar hin und betrachten ein Engagement für Gesundheitsschutz als aussichtsreicher.

Wie die Beschäftigten demgegenüber ihre Arbeitsbedingungen bewerten, zeigen die Indexwerte in Abbildung 1. Verglichen mit den Anforderungen (graue Balken) lässt sich hier auch die jeweilige Anspruchslücke zum Index erkennen. Unter den Arbeitsbedingungen schneiden die Kollegialität, der Sinngehalt der Arbeit und die Arbeitszeitgestaltung am besten ab, schlechteste Werte erhalten Einkommen, Arbeitsplatzsicherheit und Aufstiegsmöglichkeiten.

Call Center: 83% schlechte Arbeit!

Bei der allgemeinen Auswertung nach dem DGB-Index hatten in diesem Jahr 12% der Beschäftigten ihre Arbeitsqualität als

„gut“ bewertet, 55% als „mittelmäßig“ und 33 als „schlecht“ (siehe dazu auch den Beitrag in Gute Arbeit. 7/2009, S. 9). Bei den Rückläufen aus den Call Centern fiel diese Beurteilung wesentlich negativer aus: Nur 3% haben nach eigener Einschätzung „gute Arbeit“, für 14% ergab sich „mittelmäßige Arbeit“ und für 83% „schlechte Arbeit“.

Diese Ergebnisse werden durch weitere Antworten gestützt: 88% der Befragten vermissen die Anerkennung ihrer Arbeit, 78% fühlen sich nach der Arbeit leer und ausgebrannt und nur 9,7% spüren eine Verbundenheit mit dem eigenen Unternehmen. In einer weiteren Frage bejahten 82,8%, dass sie einen Arbeitgeberwechsel für möglich halten, nur 6% schlossen das aus. Die starken Belastungen am Arbeitsplatz werden auch durch die Auswertung der Antworten zu einer weiteren Frage deutlich. 61,7% meinen, dass sie ihren Job nicht bis zur Rente ausüben können, 19,1% halten dies immerhin für möglich.

Es fehlt an angemessener Entlohnung

Weitere Fragestellungen befassten sich mit der Entlohnung, die nach ver.di Feststellungen extrem niedrig ist. Nach einer Erhebung an knapp dreißig Call Center-Standorten liegen die Grundvergütungen zum großen Teil zwischen 5,50 und

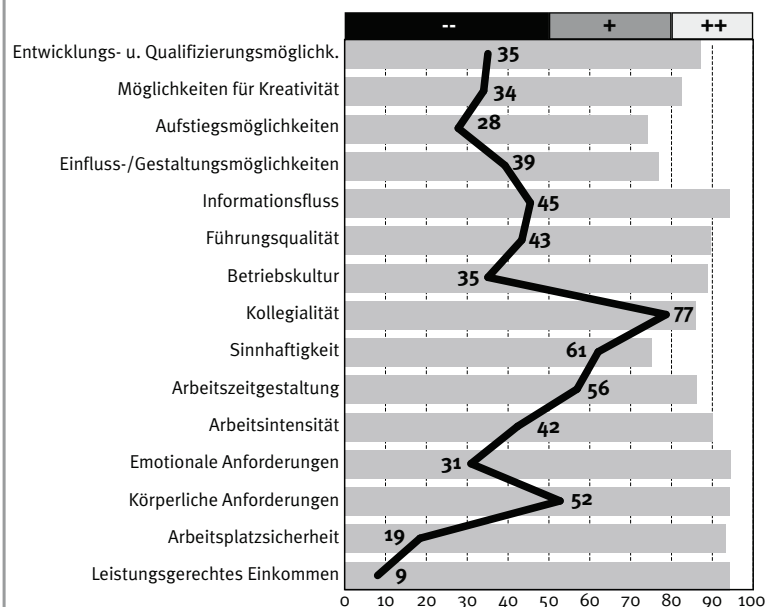
DER AUTOR

Ulrich
Beiderwieden,



ver.di-Bundesverwaltung,
Ressort 11,
Fachbereich
13 Besondere
Dienstleistungen.
Kontakt:ulrich.
beiderwieden@
verdi.de

Abb. 1: Anspruchsniveau und Indexwerte – Vergleich



QUELLE: ULRICH BEIDERWIEDEN, VER.DI.

gute
ARBEIT.
Zeitschrift für Gesundheitswesen
und Arbeitsgestaltung

Rang	Arbeitsdimension	Punkt-wert
1	Emotionale Anforderungen	94,44
2	Körperliche Anforderungen	94,23
3	Informationsfluss	94,23
4	Leistungsgerechtes Einkommen	94,23
5	Arbeitsplatzsicherheit	93,38
6	Arbeitsintensität	90,09
7	Führungsqualität	89,74
8	Betriebskultur	88,79
9	Entwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten	87,18
10	Arbeitszeitgestaltung	86,32
11	Kollegialität	85,99
12	Möglichkeiten für Kreativität	82,48
13	Einfluss-/Gestaltungsmöglichkeiten	76,94
14	Sinnhaftigkeit	75,22
15	Aufstiegsmöglichkeiten	74,14

7,00 Euro pro Stunde, dazu kommen teilweise dann noch leistungsorientierte Bestandteile wie Bonus und Prämien. Bei der Frage, ob die Kolleginnen und Kollegen das Einkommen

für angemessen halten, antworteten 75,9% mit „gar nicht“ und weitere 23,3% „in geringem Maße“. Das Einkommen reicht nicht aus, teilten uns 60,9% der Befragten mit. 38,3% meinten, es reiche gerade so. Dies bestätigt die Ergebnisse einer ver.di-Umfrage vom Herbst 2007, in der 79% meinten, dass das Einkommen nicht ausreicht. Bei dieser Umfrage gaben auch 51% an, dass sie auf einen Zweitjob angewiesen sind. Bei 23% der Rückmeldungen ergab sich, dass zusätzlich zum Einkommen staatliche Leistungen in Anspruch genommen werden.

Diese Umfrageergebnisse legen mindestens zwei Handlungsoptionen nahe: Zum einen muss angestrebt werden, die Entgelte und weitere Leistungen über tarifvertragliche Regelungen abzusichern und zu verbessern, und zum anderen benötigen die Beschäftigten und ihre Interessenvertretungen Unterstützungsangebote im betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz, damit sie ihre Rechte und Möglichkeiten noch besser kennen und durchsetzen können.

GERD SCHWEIZER

„Quality Monitoring“: Fördern oder kontrollieren?

Im Call Center herrsche die bislang einmalige Situation, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in jeder Sekunde mit ihrem Wissen oder auch und ohne ihr Wissen formal und inhaltlich überwacht werden können¹ – so brachten Experten schon vor einigen Jahren auf den Punkt, dass wohl nur an wenigen Arbeitsplätzen die technische Überwachung der Beschäftigten so lückenlos möglich ist wie im Call Center. Da Dienstleistungen hier vollständig unter Einsatz von digitaler Technik erbracht werden, können alle Arbeitsvorgänge protokolliert, gespeichert, aufgezeichnet und ausgewertet werden.

DER AUTOR

Gerd Schweizer,



Arbeitnehmerkammer Bremen, Mitbestimmung und Technologieberatung. Kontakt: gerd.schweizer@arbeitnehmerkammer.de

Von der Quantität zur Qualität?

Während zu Beginn des Call Center-Booms Ende der neunziger Jahre die umfangreichen, jeden Aspekt des Telefonieverhaltens registrierenden quantitativen Kontrollfeatures der Telefonanlagen im Fokus der betrieblichen Nutzung und der Arbeitnehmerkritik standen, fällt der Blick heute zunehmend auf Technologien und Verfahren, mit denen der Inhalt – die „Qualität“ – der Kommunikation zur Kenntnis genommen, kontrolliert und bewertet wird. Begründet wird deren Einsatz meist mit dem Argument, man müsse den Kunden gute „Dienstleistungsqualität“ bieten, weil sonst Aufträge ausblieben und Arbeitsplätze gefährdet würden. Und damit wolle man den Beschäftigten – den Agents – ja nur helfen, diesen Anforderungen zum eigenen Nutzen gerecht zu werden.

Nun gibt es allerdings kein einheitliches Verständnis darüber, was eigentlich unter „Qualität“ bei Call Center-Dienstleistungen zu verstehen ist. Vor allem aber dient das Qualitätsargument oft als Vorwand für Konsequenzen, die aus Arbeitnehmersicht äußerst problematisch sind. So wirbt ein Systemhersteller ganz offen für den Nutzen seines Produkts: „Vielleicht möchten Sie einfach nur eine Rennliste publizieren, so dass jeder Agent weiß, wo er steht. Vielleicht müssen Sie auch Stellen abbauen und verstehen, welche Mitarbeiter in den letzten Monaten durch ihre Leistungen und Bewertungen überzeugt haben.“²

Das Gegenteil von humaner Arbeit

Unter dem Schlagwort „Quality Monitoring“ wird ein umfangreiches Instrumentarium eingesetzt, zu dem Mithören (offen am Arbeitsplatz oder unsichtbar über die Telefonanlage) und Aufzeichnen der Gespräche, Software zur Aufzeichnung von Tastatur- und Mausbenutzung sowie Technologien der maschinellen Sprachanalyse und sogar der technischen Analyse von Emotionen der Gesprächsteilnehmer gehören.

Wenn Voraussetzung und elementarer Bestandteil „Guter Arbeit“ die weitgehende Freiheit von gesundheitsschädigenden Einflüssen und ein Beitrag zur Stärkung persönlicher Ressourcen sind, dürfte mehr als zweifelhaft sein, ob derart überwachte Arbeitsplätze den Kriterien von „Guter Arbeit“, wie sie der DGB-Index definiert, oder den Erkenntnissen der Arbeitswissenschaft über „humane Arbeit“ genügen:

„Als human werden Arbeitstätigkeiten bezeichnet, die die psychophysische Gesundheit der Arbeitstätigen nicht schädigen, ihr psychosoziales Wohlbefinden nicht – oder allenfalls vorübergehend – beeinträchtigen, ihren Bedürfnissen und Qualifikationen entsprechen, individuelle und/oder kollektive Einflussnahme auf Arbeitsbedingungen und Arbeitssysteme ermöglichen und zur Entwicklung ihrer Persönlichkeit im Sinne der Entfaltung ihrer Potenziale und Förderung ihrer Kompetenzen beizutragen vermögen.“³

Überwachungsdruck – auch ein Arbeitsschutzthema

Der Überwachungsdruck, der mit dem Einsatz der genannten Überwachungs- und Kontrollverfahren verbunden ist, führt zu psychischen und psychosomatischen Folgen mit Auswirkungen auf die Gesundheit der Beschäftigten. Der Zusammenhang zwischen Stress und anderen Folgen psychisch belastender Arbeitsbedingungen einerseits, mangelnden Gestaltungsmöglichkeiten der eigenen Arbeitsbedingungen und fehlenden Entscheidungsspielräumen andererseits ist arbeitsmedizinisch nachgewiesen.

Ein Bericht zum Thema Überwachung und Privatsphäre am Arbeitsplatz, herausgegeben vom britischen Institut für die Rechte der Arbeitnehmer, stellt fest, dass der zunehmende Gebrauch von Technologien zur Beobachtung von Beschäftigten deren psychische und physische Gesundheit beeinträchtigt. „Intensive Telefon- und Videoüberwachung, das Abfangen von E-mails und die Kontrolle von Internetzugängen sowie ständige Updates der Leistungsberichte können von simpler Unzufriedenheit zu Stress und Depressionen führen, ebenso wie zu zahlreichen physischen Problemen wie RSI (repetitive strain injuries) und chronischen Kopfschmerzen.“⁴⁴

Qualitätsverlust durch Stress und psychische Belastungen

Die AOK Rheinland/Hamburg geht in ihrem Gesundheitsbericht über Call Center-Beschäftigte auf die überdurchschnittlich hohe und weiter zunehmende psychische Belastung der Agents ein. Der sehr hohe psychische Druck wird dabei u. a. auf Überwachungs- und Kontrollmethoden wie Warteschlangenanzeigen, Abhören von Gesprächen durch Vorgesetzte und externe Testanrufe zurückgeführt. Daher „sollten den Mitarbeitern ausreichende Erholungs- und regelmäßige Bildschirmspausen zugestanden werden sowie die Stress erzeugenden Verhaltens- und Leistungskontrollen weitestgehend abgebaut werden.“⁴⁵

Ob die beschriebenen Überwachungsstrategien allerdings überhaupt die erwartete Verbesserung der Dienstleistungsqualität gewährleisten, wird immer wieder zu Recht in Frage gestellt. Die Fachzeitschrift TeleTalk gibt zu bedenken: „Zwar gewährleistet stilles Mithören Objektivität und eine zeitnahe Auswertung alltäglicher Gespräche, erkaufte werden diese Vorteile aber oft mit einem Vertrauensverlust, weil die Gefahr besteht, dass sich die Mitarbeiter durch stilles Mithören ständig überwacht fühlen. Dieses Gefühl kann zu Stress der Mitarbeiter und zu Motivationsverlust führen. Daraus kann eine negative Rückkopplung auf die Servicequalität des Call Centers resultieren. Damit aber wird der ursprüngliche Zweck des Monitorings, die Qualitätsverbesserung, geradezu ins Gegenteil verkehrt.“⁴⁶

Coaching statt Kontrolle

Wer sich also ernsthaft Gedanken über mehr Qualität und Kundenorientierung macht, kommt nicht umhin, an ganz anderen Hebeln anzusetzen als an umfassender Kontrolle der Beschäftigten. Wenn es tatsächlich um einen besseren Kundenservice geht, müssen Agents selbstständig situationgerecht handeln, Entscheidungen in einem ausreichenden Rahmen selbst treffen und sich die dazu erforderlichen Qualifikationen aneignen können. Dazu können auch arbeitsorga-

nisatorische Bedingungen wie „teilautonome Gruppenarbeit“ beitragen, es müssen aber auch Führungskonzepte zum Einsatz kommen, bei denen Förderung und Unterstützung im Vordergrund stehen. Verfahren mit dem Ziel der Qualitätsverbesserung werden nur dann erfolgreich sein, wenn sie für die Agents nachvollziehbar auf positive, fördernde Maßnahmen wie Coaching und Qualifizierungsangebote setzen und nicht auf repressive und/oder abwertende wie Sanktionen oder Androhung von Einkommensverlusten.







Ein beteiligungsorientiertes Coaching-Modell

Dass dabei auch ggf. Qualifizierungsbedarfe ermittelt und daraus Coaching- und Schulungsmaßnahmen abgeleitet werden, erscheint legitim und wird von den Beschäftigten häufig auch mitgetragen. Ob dazu allerdings überhaupt auf die oben beschriebenen Kontrolltechniken zurückgegriffen werden muss, ist fraglich. Aus der betrieblichen Praxis werden Verfahren berichtet, die Überwachung und Kontrolle auf ein aus Arbeitnehmersicht erträgliches Ausmaß reduzieren und zugleich die angestrebten Qualitätsziele erreichen lassen. Das folgende Modell beruht z. B. darauf, dass die Beschäftigten selbst ausgewählte Gespräche aufzeichnen und zwecks Verbesserung zur Diskussion stellen:

- ▶ Die Agents starten die Aufzeichnung von Gesprächen (eine bestimmte Zahl pro Woche) selbst
- ▶ Nur die Agents haben Zugriff auf ihre eigenen Aufzeichnungen
- ▶ Der Agent selbst gibt Gespräche für andere (z. B. Trainer) frei
- ▶ Ausgewählte Gespräche werden im Team mit dem Trainer besprochen
- ▶ Die Aufzeichnungen werden nach der Besprechung gelöscht
- ▶ Der Trainer gibt einen Ergebnisbericht ohne Mitarbeiterbeurteilungen an die Unternehmensleitung

Mehr Dienstleistungsqualität und Schritte hin zu besseren Arbeitsbedingungen im Sinne von Guter Arbeit stehen daher nicht im Widerspruch, sondern bedingen sich gegenseitig. Allerdings hängt die Wahrscheinlichkeit, dass im Arbeitnehmersinne akzeptable Lösungen verwirklicht werden, zwar stark davon ab, ob eine betriebliche Interessenvertretung vorhanden ist und diese sich – u. U. mit externer Unterstützung – dieser Problematik annimmt und genügend Durchsetzungskraft entwickelt. Andererseits fallen derartige Bemühungen eher

Verfahren der Leistungs- und Verhaltenskontrolle im Call Center

-  Echtzeit (Real Time/Live-) Informationen über den Status aktueller Arbeitsvorgänge am Supervisor-Arbeitsplatz oder offen sichtbar (Wall Boards)
-  Gezielte Auswertungen von Daten der ACD-Anlage über verschiedene Zeiträume (Reports)
-  Mithören von Gesprächen - offen (z.B. mit Zweithörer am Telefon) oder heimlich (Silent Monitoring)
-  Testanrufe (Mystery Calls)
-  Aufzeichnung und Auswertung von Gesprächen (auch mittels technischer Sprach- und Emotionsanalyse)
-  Aufzeichnen und Auswertung von Tastaturanschlägen und Mausbewegungen

auf fruchtbaren Boden, wenn auch der Betreiber das Konzept „Qualität durch Qualifikation“ dem oftmals vorherrschenden „Ex und hopp“-Prinzip – schlechte Arbeitsbedingungen, hoher Krankenstand und große Fluktuation – vorzieht. Dies sieht wohl auch die AOK Rheinland/Hamburg so, wenn sie in ihrem o. g. Gesundheitsbericht konstatiert:

„Denn die Arbeit in Call-Centern muss nicht unbedingt ‚schlechte und ungesunde Arbeit‘ bedeuten. Vielmehr hängt es vom ‚Geschäftsmodell‘ des Betreibers ab und wie stark er z. B. seine Kontrollmöglichkeiten wirklich einsetzt und somit direkt Einfluss auf die psychische Belastung nimmt. Call Center-Arbeit und gute Arbeitsbedingungen sollten grundsätzlich miteinander vereinbar sein.“⁷

Weitere Informationen

Gerd Schweizer, Arbeitnehmerkammer Bremen, Mitbestimmung und Technologieberatung, Bürgerstraße 1,

28195 Bremen, Tel. 0421/36 301-959, Fax 0421/36 301-999, E-Mail: gerd.schweizer@arbeitnehmerkammer.de, www.arbeitnehmerkammer.de/mitbestimmung

Fußnoten

¹ Eckart Menzler-Trott/Christa Hasenmaile: Arbeitnehmer im Call-Center. Bund-Verlag Frankfurt/M. 2001, S. 128f.

² „Quality Monitoring Strategien“, Grundlagenpapier der ASC telecom AG zum „Quality Monitoring“

³ Eberhard Ulich, Arbeitspsychologie, Stuttgart 2005, S. 149

⁴ Heise online, www.heise.de

⁵ AOK Rheinland/Hamburg, Gesundheitsbericht der AOK-Versicherten der Call-Center-Branche im Rheinland 2006, S. 45, im Internet unter /www.bgf-institut.de/material/Gesundheitsbericht/Call-Center%20Bericht%202006.pdf

⁶ TeleTalk, 10. Jahrgang, Heft 6/2002, S. 50

⁷ Gesundheitsbericht der AOK-Versicherten der Call-Center-Branche im Rheinland 2006, S. 48



ANITA LIEBHOLZ

Kennzahlen und Leistungsmessung im Call Center

Zur Leistungsbemessung für die Arbeit in Call Centern werden häufig Kennzahlen zu Grunde gelegt. Dabei handelt es sich keineswegs um objektive und unanfechtbare Größen. Betriebsräte sind gut beraten, solche Kennzahlen genau unter die Lupe zu nehmen.

DIE AUTORIN
Anita Liebholz,



Dipl.-Volkswirtin, Beraterin bei der DGB-Technologieberatungsstelle Hessen. Kontakt: anita.liebholz@tbs-hessen.de

Bei nur wenigen Arbeitsplätzen im Dienstleistungsbereich können Unternehmensleitungen und Interessenvertretungen auf so viele Kennzahlen zurückgreifen wie im Call Center und in Call Center-ähnlich organisierten Arbeitsbereichen. Die eingesetzte Technik bietet außerordentliche Möglichkeiten zur Datenerhebung, -verknüpfung und -auswertung. Diese Kennzahlen gelten häufig als unanfechtbar und objektiv. Deshalb seien sie auch hervorragend geeignet, unterschiedliche Leistungen von MitarbeiterInnen zu messen. Sie werden gern als Grundlage für Leistungsbeurteilung und -vergütung herangezogen. In welchem Maße hält diese Argumentation nun auch in der Praxis stand? Dieser Frage geht dieser Artikel nach. Er befasst sich mit der Aussagekraft von Kennzahlen in Bezug auf die Leistungsbeurteilung, Leistungsbemessung und Leistungsvergütung sowie mit der Frage, welche Schlussfolgerungen sich dabei für Betriebsräte beim Abschluss von Betriebsvereinbarungen ergeben können. Dagegen ist die Frage der Leistungs- und Verhaltenskontrolle und die damit im Zusammenhang stehende Wahrung der Persönlichkeitsrechte der MitarbeiterInnen nicht Gegenstand dieses Artikels.

Was ist Leistung?

Ein Lehrbuch der Betriebswirtschaft¹ definiert Leistung so:

- ▶ Die Leistung wird durch die Arbeitskraft erbracht.
- ▶ Es wird eine bestimmte Menge an körperlicher Kraft und an geistigen Fähigkeiten eingebracht.

- ▶ Leistung ist vom Schwierigkeitsgrad (= körperliche und geistige Anforderungen, erschwerende Umwelteinflüsse) abhängig.
- ▶ Leistung kann durch Arbeitsdauer, Arbeitsmenge und Arbeitsgüte beschrieben werden.

Insbesondere bei den geistigen Fähigkeiten ist dabei nicht nur Fachwissen von Bedeutung, sondern auch das Wissen um Kommunikation, Technik, Arbeitsprozesse und Kunden. Außerdem zählen geistige Anforderungen wie z. B. Konzentrationsfähigkeit oder emotionale Kompetenz. Auch die Frage der Arbeitsgüte und somit der qualitativen Anforderungen spielt neben der Arbeitsdauer und der Arbeitsmenge eine Rolle. Um die Leistung zu messen und zu bewerten („Wer arbeitet besser, wer schlechter als andere?“) wird ein Vergleichsmaßstab benötigt. Nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts (BAG) ist das die Normalleistung. Die Normalleistung der ArbeitnehmerInnen ist die Leistung, „die ein hinreichend geeigneter und geübter Arbeitnehmer auf die Dauer in zumutbarer Weise erbringen kann“.²

Wichtig ist dabei, dass es sich nicht um die Höchstleistung und auch nicht um die Durchschnittsleistung handelt. Bei der Höchstleistung ist unmittelbar einsichtig – auch wenn es einige Arbeitgeber es nicht wahrhaben wollen: Niemand kann ständig olympiareife Leistungen erbringen: Das gilt sowohl

für unsere Spitzensportler als auch für MitarbeiterInnen im Call Center.

Auch die Durchschnittsleistung ist nicht das Maß aller Dinge. Das leuchtet dann ein, wenn wir uns klar machen, dass es z. B. einen Unterschied macht, ob ich den Durchschnitt auf eine Stunde, einen Tag, einen Monat oder gar ein Jahr beziehe. Auch wird die Durchschnittsarbeit von MitarbeiterInnen eine andere sein, wenn jemand ausschließlich in der Nachtschicht eingesetzt ist oder vormittags als Teilzeitkraft arbeitet. Bei der Normalleistung ist zusätzlich zu berücksichtigen, wie weit ArbeitnehmerInnen diese Leistung auch auf Dauer erbringen können: Im Zweifel bis zur Rente mit 67.

Welche Leistungsbedingungen finden wir vor?

Wenn wir nochmals zurückblicken auf die Definition von Leistung, so fällt auf, dass es beim Schwierigkeitsgrad auch eine Rolle spielt, wie die Arbeitsumstände, also die Leistungsbedingungen aussehen, unter denen die Beschäftigten arbeiten (siehe Abbildung auf dieser Seite).

Dieses Bild lässt sich auf die unterschiedlichen Leistungsbedingungen im Call Center übertragen. Es ist also z. B. zu fragen: Wie gut sind die Arbeitsprozesse gestaltet, wie sieht es mit der technischen Unterstützung aus? Wie gut ist die Planung des Arbeitgebers? All diese Umstände und viele mehr beeinflussen die Leistung.

Wer beeinflusst die Kennzahl?

Unstrittig bei der Leistungsmessung ist, dass in der Tat die MitarbeiterInnen die Kennzahlen im Call Center beeinflussen. Die Qualifikation der Beschäftigten z. B. in Hinblick auf ihr Fachwissen und die Fähigkeit, ergebnisorientiert zu kommunizieren, wirkt sich auf viele Kennzahlen aus: u. a. die Gesprächsdauer, die Anzahl der Gespräche und möglicher Rückfragen sowie die Nachbearbeitung. Es kommen auf jeden Fall auch Einsatz-, Leistungsbereitschaft und Engagement hinzu. In Zeiten der sekundengenauen Erfassung von Gesprächen und Wartezeiten werden auch die Geschwindigkeit der Gesprächsannahme und die Reaktionsschnelligkeit messbar.

Ausgeblendet wird dagegen häufig, wie und in welchem Maß der Arbeitgeber die Zahlen beeinflusst. Dazu gehören u. a. die Arbeitsorganisation, die vorhandenen Kommunikationswege und die Befugnisse der MitarbeiterInnen. Wie eindeutig ist die Unterscheidung zwischen dem ersten (first) und dem zweiten (second) Level? Wie gut greifen die Prozesse unternehmensintern und auftraggeberbezogen ineinander? Welche Qualifizierungsmaßnahmen gibt es? All das beeinflusst die Schnelligkeit, mit der eine Anfrage bearbeitet werden kann inklusive der notwendigen Nacharbeit. Auf die Anzahl der Gespräche wirkt sich auch aus, welche zusätzlichen Tätigkeiten MitarbeiterInnen ausführen, wie z. B. die Teilnahme an Besprechungen oder Tätigkeiten zur Informationsbeschaffung.

Auch mit der Personaleinsatzplanung nimmt der Arbeitgeber Einfluss auf die Kennzahlen. Müssen MitarbeiterInnen auf eingehende Gespräche warten? Können sie ein Gespräch in Ruhe führen, weil wenig los ist? Ist die Warteschlange voll? Nicht

vergessen sei schließlich die technische Unterstützung, z. B. im Hinblick auf die Anzahl von Störungen, Systemabstürzen und -ausfällen, sowie die Reaktionszeiten des Systems und die Bedienerfreundlichkeit.

Zusätzlich nimmt der Zufall, häufig in Form des Kunden, Einfluss. Dazu gehören der Anrufzeitpunkt der Kunden bzw. deren Erreichbarkeit sowie die durch den Kunden beeinflusste Gesprächsdauer: Ist der Kunde umständlich, langsam oder aggressiv oder er ist als anspruchsvoll klassifiziert? Ebenso wirkt sich im Outbound die zufällige Verteilung von gutem Datenmaterial auf die einzelnen MitarbeiterInnen und deren Leistungskennziffern aus. Dies gilt auch für die zufällige Verteilung von mehr oder weniger komplizierten Anfragen sowie die zufällige Anwesenheit beim Auftreten von technischen Störungen.

Was können Kennzahlen leisten?

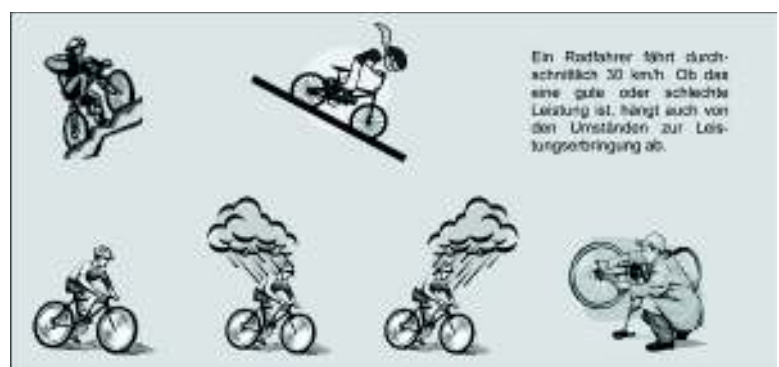
Kennzahlen bilden die Wirklichkeit in einer bestimmten Weise ab. So wie eine Schwarz-Weiß-Fotografie die Farben nicht zeigt, blendet auch eine Kennzahl Gegebenheiten aus. Einerseits können Zahlen dazu beitragen, dass bestimmte Aussagen kurz und übersichtlich dargestellt werden. Andererseits wird i. d. R. die Einflussnahme unterschiedlicher Akteure ebenso wenig berücksichtigt wie die näheren Umstände, unter denen die Leistung erbracht wurde.

Auch das gern zitierte Gesetz der großen Zahl hilft hier nicht weiter, da es an die Voraussetzung gebunden ist, dass es sich um zufällige Ereignisse handeln muss und damit eben nicht um gezielt durch den MitarbeiterInnen beeinflusste Aktivitäten. Dann kann wiederum eine große Spanne in der Anzahl der Telefonate rein zufällig sein. Das Ergebnis wäre demzufolge jedenfalls nicht von den MitarbeiterInnen zu verantworten.

Wie kann der Betriebsrat mit Kennzahlen umgehen?

Der Betriebsrat sollte sich zunächst ein genaues Bild darüber verschaffen, was die ins Auge gefassten Kennzahlen in Bezug auf die Leistungsbeurteilung und Vergütung aussagen, und er sollte ausloten, wo ihre Grenzen sind. Auf dieser Basis ist dann die Entscheidung zu treffen, was genau als Leistungskriterium vereinbart wird. Darüber muss dann mit dem Arbeitgeber verhandelt werden.

Der kennzahlenbasierte Gehaltsanteil sollte im Verhältnis zur Festvergütung niedrig gehalten werden, da die Kennziffern nicht nur von den MitarbeiterInnen beeinflusst sind. Um die



„Normalgröße“ als Richtwert insbesondere bei neuen Aufträgen zu finden, kann eine Testphase vorgeschaltet werden, ggf. gekoppelt mit einer Befragung der MitarbeiterInnen, die u. a. die Belastungen erfasst.

Ergänzt werden sollten die Zahlen immer durch eine zusätzliche Bewertung, die die vorliegenden Ergebnisse in die Teile zerlegt, die von den MitarbeiterInnen bzw. vom Unternehmen zu verantworten sind, und welche auf nicht zu beeinflussende äußere Umstände zurückzuführen sind. Auch kann festgelegt werden, wie mit bestimmten Ereignissen, z. B. Systemsabstürzen, umgegangen werden soll.

Als Fazit ist festzuhalten, dass es sich bei Kennzahlen keineswegs um objektive Größen handelt, deren Aussagekraft unanfechtbar ist. Kennziffern sind nur ein Argument unter anderen. Es ist ein zusätzlicher Schritt zu ihrer Bewertung nötig, um sie qualifiziert zu beurteilen. Es lohnt sich für die Interessenvertretung, die Kennzahlen und ihre Aussagen genau unter die Lupe zu nehmen.

Fußnoten

¹ Vgl. Günter Wöhe, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München 1990, S. 270.

² S.a. Fitting, Betriebsverfassungsgesetz, 24. Aufl., Rd.-Nr. 510 zu § 87, München 2008.

KLAUS HESS

Gesunde Führung: Ein wichtiger Faktor für Gute Arbeit im Call Center

Eine gute Führungsqualität ist humane Arbeitsbedingungen auch im Call Center von elementarer Bedeutung. Es lässt sich klar definieren, wie „Gesunde Führung“ aussehen muss und welche Managementkonzepte hierfür genutzt werden können. Am Beispiel der Mitarbeitergespräche lässt sich zeigen, wie diese zur Gestaltung gesunder Arbeitsbedingungen genutzt werden können und welche Handlungsmöglichkeiten dem Betriebsrat zur Verfügung stehen, um die Führungsqualität zu verbessern.

DER AUTOR

Klaus Heß,



Berater und Regionalstellenleiter, TBS NRW, Schwerpunktthemen Technikgestaltung, Personalentwicklung, Beschäftigungsfähigkeit, Arbeits- und Gesundheitsschutz. Kontakt: Klaus.Hess@tbs-nrw.de. Nächstes Betriebsräte-Seminar des Autors „Führungsverhalten und Betriebsklima verbessern“: 1.-2.10.09 (www.tbs-nrw.de)

Gesunde Führung hat für „Gute Arbeit“ einen hohen Stellenwert. Dies zeigten schon die Ergebnisse des DGB-Index Gute Arbeit 2007: Zwischen den Erwartungen der Beschäftigten an das Führungsverhalten und dessen tatsächlicher Qualität klaffte eine große Lücke (Abb. 3, S. 21). Schlechtes Führungsverhalten rangiert auch nach Sicht der Betriebsräte schon seit längerem gleich an zweiter Stelle unter den betrieblichen Belastungen¹, die Optimierung des Führungsverhaltens steht beim Handlungs- und Beratungsbedarf zum Arbeits- und Gesundheitsschutz ganz vorne.

Vom Nutzen eines guten Führungsstils

Auch in der Call Center-Branche zeigt sich das gleiche Bild: Das belegen sowohl die breite Teilnahme am Forum zu diesem Thema auf der diesjährigen Call Center-Tagung als auch die Befragung von Call Center Beschäftigten (siehe dazu den Beitrag von Ulrich Beiderwieden in diesem Heft S. 3). Hier erwies sich die Anspruchslücke – verglichen mit dem DGB-Index – sogar als noch größer (siehe Abb. 2 im genannten Beitrag).

Bei den Anforderungen aus Beschäftigtensicht wird der Führungsstil als sehr wichtig für „Gute Arbeit“ eingeschätzt, aber in der aktuellen Arbeitssituation erhält er nur einen Indexwert von 43, wird also bemerkenswert schlecht bewertet². Auch der Nutzen gesunder Führung für den Betrieb liegt auf der Hand: Unternehmen, die gute Leistungen der Beschäftigten anerkennen und auf die Meinung ihrer MitarbeiterInnen Wert legen, sind um 27% profitabler als der Durchschnitt. Nach der jährlichen Gallup-Studie sind nur etwa 12% aller Beschäftigten engagiert, 17% arbeiten gar als aktiv unengagierte teilweise gegen die Interessen der Unternehmen. Hier kann Führung eine wichtige Aufgabe übernehmen, sowohl für bessere Produktivität als auch für gute Arbeitsbedingungen

zu sorgen (Abb. 1). Dabei gibt es für die Führungskraft grundsätzlich drei Ansatzpunkte:

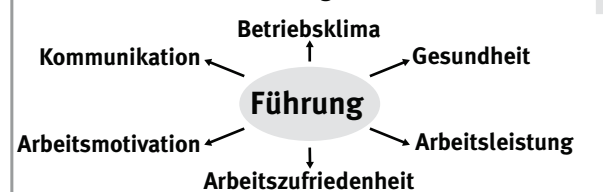
- ▶ *Erstens:* In der Steuerung der betrieblichen Organisation durch Zieldefinition, Organisieren, Entscheiden und Kontrollieren
- ▶ *Zweitens:* In der Entwicklung und Förderung von Beschäftigten durch Aufgabenerweiterung, Mitarbeiterentwicklung und Motivationsförderung, Effektives Führen von Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgesprächen, Einsatz am richtigen Platz, durch Beteiligung an Entscheidungen und durch angemessene Reaktion auf Beschwerden der Mitarbeiter sowie
- ▶ *Drittens:* durch ihre Vorbildfunktion als Führungskräfte beim eigenen Handeln.

In der Wahrnehmung von Führungsaufgaben stehen den Führungskräften unterschiedliche Managementkonzepte zur Verfügung, die betriebswirtschaftlich definiert sind und in unterschiedlichem Grade in den Betrieben angewendet werden (s. Abb. 2, S. 9).

Managementinstrumente für gute Führung

Strategie: Strategiebildend auf Unternehmensebene wirkt die Aufstellung einer „balanced score card“, mit der Ziele,

Abb. 1 Einfluss des Führungsverhaltens



Messgrößen und Maßnahmen für die internen Prozesse, für Kundenorientierung und interne Potenziale bestimmt werden. Mit einer Betriebsvereinbarung kann geregelt werden, wie dies alles möglichst breit unter Einbezug der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung umgesetzt werden kann, damit sowohl wirtschaftliche Ziele als auch Gesundheitsschutz und Beschäftigungssicherung zur Geltung kommen.

Die Zielvereinbarung soll dies auf der persönlichen bzw. Team-Ebene nachvollziehen. Nach der ver.di-Branchenbefragung kennen 74,3% der Befragten Zielvereinbarungen in ihrem Betrieb und 68,7% erhalten die notwendigen Informationen vom Arbeitgeber, aber nur 13,3% geben an, dass ihre Mitsprache bei der Festlegung der Ziele sicher gestellt ist und nur 21,7% sehen ihre Einspruchsmöglichkeiten bei der Zielerreichung gewährleistet. „Führen mit Zielen“ beeinflusst aber nach Meinung der Beschäftigten in der gleichen Befragung in hohem Maße wichtige Gestaltungsfaktoren für Gute Arbeit (vgl. Abb. 4, S. 10).

Ressourcenmanagement: Weit verbreitet in der Call Center Branche ist das Ressourcenmanagement, das Aufstellen von Kennzahlen für Produktivität, Leistung, Gesprächsdauer, Qualität usw. mit ausführlichem Reporting und Controlling. Prozesse werden nach first und second level organisiert, Beschäftigte in skills, Projekte und Prioritäten eingeteilt. Hier stellt sich jedoch oft die Frage, ob die Kenngrößen zur Erfolgsmessung richtig gewählt, von den Agents beeinflusst werden können und dauerhaft gesunde Arbeit ermöglichen (vgl. dazu den Beitrag von Anita Liebholz in diesem Heft, S. 6).

Teamentwicklung: Wenig genutzt in Call Centern sind Teamentwicklungsinstrumente. Obwohl immer von Teamarbeit geredet wird, ist die – aus der Industriearbeit bekannte – selbststeuernde Gruppe mit Gruppenprämie, eigener Arbeitszeitgestaltung und Planungs- und Kontrollkompetenz kein Thema, ebenso wenig wie die „Beteiligungsqualifizierung“, die den Beschäftigten know-how zur Mitgestaltung ihrer Arbeitsbedingungen vermitteln kann.

Innovationsmanagement: Ebenso wenig bekannt in der Call Center Branche sind beteiligungsorientierte Methoden des Innovationsmanagements, wie „Betriebliches Vorschlagswesen“ (BVW) und „Kontinuierliche Verbesserungsprozesse“ (KVP) mit Anreizen für Beschäftigte, um ihre Ideen zur Verbesserung von Arbeitsabläufen, Technik und Organisation einzubringen.

Individuelle Personalentwicklung: Der individuellen Personalentwicklung wird in der Call Center-Organisationslehre ein breiter Raum gegeben. Teamleiter führen rund um die Uhr Mitarbeitergespräche, bei denen es um die Bewertung der Reporting-Ergebnisse, der Beobachtungen beim Silent Monitoring und beim Mystery Calling, die Noten bei Wissenstests geht.

Selbstreflexion: Breiten Raum im Forum „Gesunde Führung“ nahm die Führungskräftequalität ein. Hier sahen die Betriebsräte oft eine Verdünnung und Negativauslese in der Führungsriege, vermissten die Vorbildfunktion und die Sozi-

Abb. 2: Managementinstrumente von Führungskräften

1. Strategie	2. Teamentwicklung	3. Individuelle Personalentwicklung	4. Innovationsmanagement	5. Ressourcenmanagement	6. Selbstreflexion
Leitbild BalancedScore Card (BSC) Zielvereinbarungen Betriebsvereinbarung	Gruppenarbeit, Leistungsentgelt Beteiligungsqualifizierung (BQ) Gruppengespräche (GG) Jour Fix Teamsitzung	strukturierte Mitarbeitergespräche (sMAG) Qualifizierungsmatrix	Prozessorganisation Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) Betriebliches Vorschlagswesen (BVW)	Prozessorganisation Kennzahlen	Führungskräfte-Coaching Selbstcheck 360-Grad-Feedback

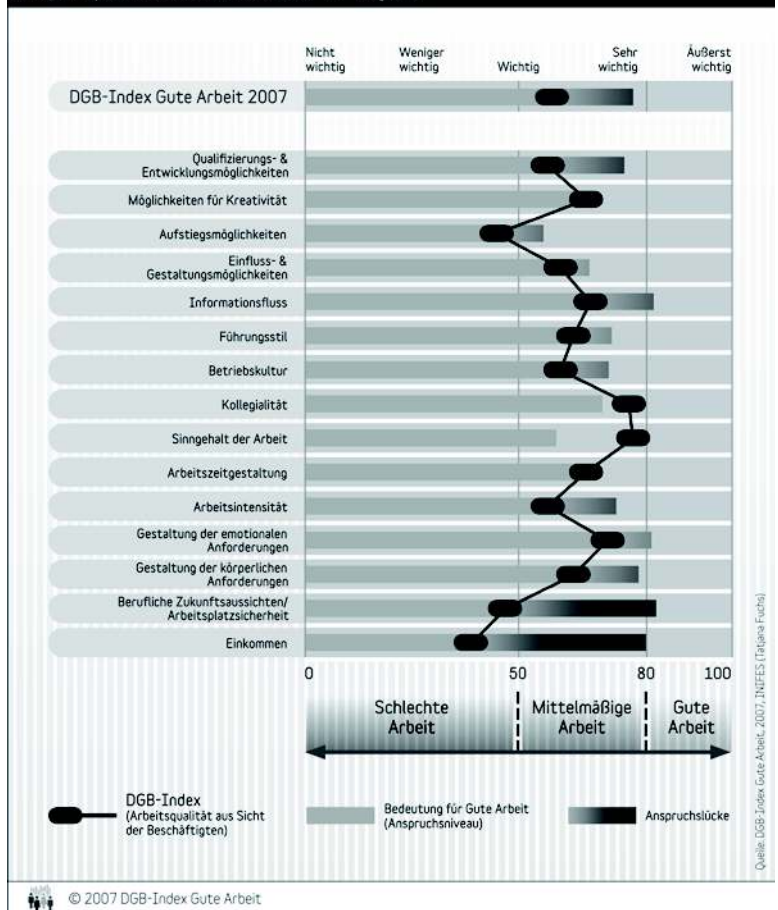
alkompetenz. Nach Besuch entsprechender Schulungen oder Coachings verbesserte sich die Situation oft wenig. Nimmt es das Unternehmen ernst mit der Qualität der Führungsstile, muss ein Qualitätscontrolling her, wie wir es z. B. in einigen Betrieben erprobt haben. Hilfreich ist auch das 360-Grad-Feedback, wodurch die Mitarbeiter im sMAG PE (das ist ein strukturiertes Mitarbeitergespräch mit dem Schwerpunkt Personalentwicklung) auch ihre Führungskräfte bewerten.³

Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats

Die „schärfste Waffe“ des Betriebsrates ist das Gespräch: das Gespräch mit den Beschäftigten ebenso wie das mit der Geschäftsführung. Dabei kann festgestellt werden:

- ▶ Wie steht es in unserem Betrieb um die Führungsqualität (Analyse)?
- ▶ Was brauchen wir in unserem Betrieb für Veränderungen (Strategie)?

Abb. 3: Anspruchsniveau und Indexwerte - Der Vergleich



Coaching Leitziel	Hat sich dieser Zustand nach dem Führungskräfte-Coaching ...:				
	... deutlich verbessert	... verbessert	Gleich geblieben	Ver-schlech-tert	Deutlich ver-schlech-tert
Fragen: Ist das Leitziel erreicht worden? Hat sich die Zusammenarbeit verbessert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei Fehlern wird nach Ursachen und Verbesserungsmöglichkeiten gesucht und nicht in erster Linie nach Schuldigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MA haben die Möglichkeit, Kritik sachlich und klar auszusprechen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führungskräfte greifen Kritik konstruktiv auf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter erhalten von ihren Fk konstruktive und motivierende Rückmeldung über die Qualität ihrer Arbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fk sorgen für Arbeitszufriedenheit in ihrem Verantwortungsbereich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fk sorgen für Arbeitszufriedenheit in ihrem Verantwortungsbereich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MA wirken an der Festlegung ihres Aufgabenbereiches mit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maßnahmen gegen Überforderung am Arbeitsplatz werden ergriffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- ▶ Was müssen wir tun, um die Veränderungen im Betrieb zu realisieren (Umsetzung)?
- ▶ Was ist durch die Veränderungen positiv bewirkt worden (Überprüfen der Wirksamkeit, Evaluierung)?

Die Führung „gesund gestalten“ oder den Arbeits- und Gesundheitsschutz zur Führungsaufgabe machen lässt sich deshalb grundsätzlich auf zwei Wegen verfolgen: Gemäß klassischem gesetzlichem Arbeitsschutz werden aufwändige Konzepte wie z. B. eine flächendeckende Gefährdungsbeurteilung eingeleitet, faktisch aber meist dadurch kalt liquidiert, dass sie an „unterrangige“ Gremien wie den Arbeitsschutzausschuss wegdelegiert werden und die Geschäftsführung dann meint, sich nicht mehr darum kümmern zu müssen, weil ja alle „gesetzlichen Pflichten erledigt sind“ und alles gut dokumentiert ist. Eine besonders in kleinen und mittel-

ständischen Unternehmen der Wissensökonomie erprobte Alternative ist die Fortentwicklung der bereits eingeführten Managementinstrumente um Aspekte des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Dies kann bei entsprechender Bereitschaft unter Beteiligung des Betriebsrats mit relativ wenig Aufwand vollzogen werden.⁴

Das strukturierte Mitarbeitergespräch mit dem Schwerpunkt Personalentwicklung (sMAG PE)

Ein Beispiel dafür sind die Mitarbeitergespräche. Hier sei noch einmal auf das schon genannte strukturierte Mitarbeitergespräch mit dem Schwerpunkt Personalentwicklung (sMAG PE) verwiesen. Es beinhaltet als festgelegte Themen und Ziele:

Definition strukturierter Mitarbeitergespräche:

- ▶ Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in, die einheitlich im Hinblick auf Rahmen, Zielsetzung und Ablauf angelegt sind
- ▶ in die Organisations- u. Personalentwicklung des Unternehmens eingebunden
- ▶ keine Disziplinargespräche
- ▶ Instrument zur Dialogsteuerung MitarbeiterInnen – Vorgesetzten

Allgemeine Ziele:

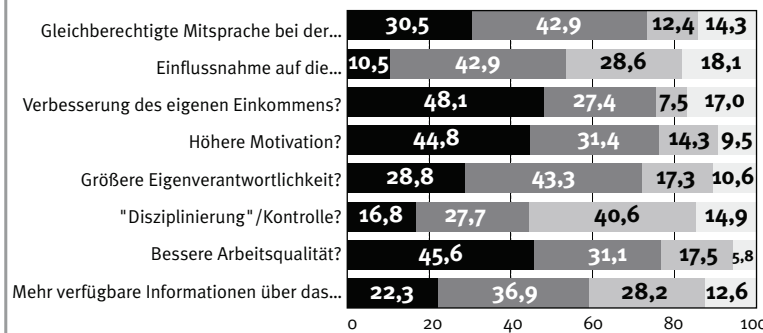
- ▶ Die Gespräche geben Hinweise über Potenziale, Leistungsverhalten/Leistung der MitarbeiterInnen
- ▶ Sie zeigen möglichen Veränderungsbedarf im Unternehmen auf (z. B. im Hinblick auf mögliche Belastungssituationen)
- ▶ Sie geben Hinweise über Qualifizierungsbedarfe und Anforderungen an das Unternehmen
- ▶ Sie sind ein Beitrag zur Stärkung der zielorientierten und vertrauensvollen Zusammenarbeit.

Ein solches Gespräch kann zu einem sMAG PE plus Arbeitsfähigkeit ergänzt werden, wenn die entsprechenden Themen mit abgefragt werden. Als Beispiel dafür siehe Kasten.

Rahmenbedingungen in einer Betriebsvereinbarung regeln

Die Rahmenbedingungen zur Durchführung der Gespräche, Rechte und Pflichten der Beteiligten, Formulare, Verfahren im Konfliktfall können in einer Betriebsvereinbarung mit dem Betriebsrat geregelt werden. Ein Ansatzpunkt zur Verbesserung der Führungskräftequalität ist die Integration entsprechender Themen in die Mitarbeiterbefragung. Ein Beispiel dafür ist Abbildung 4.

Abb. 4: Bedeutung von Gestaltungsfaktoren für Gute Arbeit (»ist wichtig ...«)



Fußnoten

- ¹ WSI-Betriebsrätebefragung von 2004 mit 3600 Betriebsräten aus 2146 Betrieben.
- ² Siehe den Beitrag von Ulrich Beiderwieden in diesem Heft auf S. 15 und besonders die Tabelle auf S. 16.
- ³ Zu allen genannten Managementinstrumenten können beim Autor Checklisten und weitere Informationen abgerufen werden. Sie zeigen, was aus Betriebsratsicht bei der Einführung und Gestaltung solcher Managementinstrumente zu beachten ist.
- ⁴ Hier hat der Betriebsrat Initiativrechte. Die TBS hat Erfahrungen gesammelt, wie diese Instrumente fortentwickelt werden können.

HELGE BIERING

Gute Arbeit in Call Centern: Auch ein Thema für Tarifverträge?

Wie Entlohnung in Call Centern gestaltet und durchgesetzt werden kann, war Thema eines Forums der Call Center Tagung. Dass es geht – mit viel Engagement – zeigt die Firma Walter services. Das Unternehmen ließ sich „überzeugen“, dass durch Tarifverträge Verhältnisse geschaffen werden können, die zu „Guter Arbeit“ beitragen.

Wenn man für Call Center „Gute Arbeit“ fordert, schlagen viele erst einmal die Hände über dem Kopf zusammen. Nicht zuletzt seit den Berichten von Günter Wallraff ist dies ein Thema, über das man lange diskutieren kann und muss. Die Gewerkschaft ver.di prangert seit langem unhaltbare Zustände in Call Centern an. So sind z. B. Stundenlöhne um fünf Euro keine Seltenheit.

ver.di hat zu dem Problem eine klare Antwort: „Stark machen für Tarifverträge“. Denn Tarifverträge sind die Basis, auf der man zum einen die Gehaltsstrukturen und auf der anderen eben die Arbeitsbedingungen regeln kann.

Man unterscheidet hierbei zwei Arten von Tarifverträgen; einmal den Entgelttarifvertrag, der z. B. Grundlohn, Prämien und Zuschläge regelt, und zum anderen den Rahmentarifvertrag, der die Rahmenbedingungen wie Urlaubsanspruch, Lage der täglichen Arbeitszeit und Überstundenregelungen beinhalten kann. Solche tariflichen Regelungen können dazu beitragen, die oftmals prekäre Lage der Beschäftigten in Call Centern zu verbessern.

Bisher nur ein einziger „Leuchtturm“

Wenn man sich anschaut, wo es Tarifverträge in der Branche der freien bzw. nicht gebundenen Call Center gibt, muss man

leider feststellen, dass es lediglich einen einzigen Rahmentarifvertrag, nämlich der walter services Holding GmbH gibt. Ansonsten zeigt die Tariflandkarte hier einen weißen Fleck. Um diesen Fleck mit Tarifverträgen zu füllen, muss ver.di den langwierigen Weg der Haustarifverträge gehen. Ein Branchentarifvertrag wie bei den Leih- und Zeitarbeitnehmern ist in der Branche Call Center momentan nicht möglich, da sich keiner der existierenden Verbände (DDV – Deutscher Dialogmarketing Verband e. V. und CCF – CallCenter Forum Deutschland e. V.) als tariffähig ansieht.

Diese Haltung erstaunt umso mehr, als die Zahl der Call Center-Beschäftigten laut dem CCF auf die 500 000 zugeht. Auch im Vergleich zu anderen Branchen ist das wirklich keine Randgruppe. Die Frage liegt also nahe: Warum unternimmt die Bundesregierung hier eigentlich nichts, etwa in Richtung auf einen Mindestlohn?

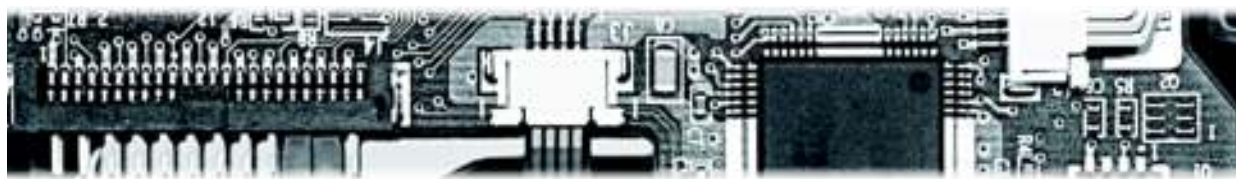
So bleibt als positives Beispiel zunächst nur der Blick auf die genannte walter services Holding GmbH, die derzeit mit ver.di über einen Entgelttarifvertrag verhandelt, der die von den Gewerkschaften geforderten 7,50 Euro Mindestlohn als unterste Grenze vorsieht und somit für immerhin zirka 8 000 Beschäftigte ein Lichtblick sein dürfte auf dem Weg zu mehr „Guter Arbeit“ in Call Centern.

DER AUTOR

Helge Biering,



verdi-Projektsekretär Call Center in Sachsen, Sachsen Anhalt und Thüringen.
Kontakt: helge.biering@verdi.de



THOMAS MICHLER

Alles gut geplant im Call Center? – Zeit-, Personal-, Gesundheits- und Qualifizierungsmanagement

Fragen der Zeitplanung, der Weiterqualifizierung, des Gesundheitsmanagements, der Personalplanung und der Sicherung sozialer Standards standen im Mittelpunkt von Foren auf der vergangenen Call Center-Fachtagung. Die Diskussion drehte sich dabei stets auch um die Handlungsmöglichkeiten der Betriebs- und Personalräte.

Auf der Fachtagung „Gute Arbeit in CallCentern – Vision oder Illusion?“ wurden in mehreren Foren und Workshops Themen vertieft und mit Betriebs- und Personalräten im Hinblick auf Gestaltungs-, Handlungs-, und Durchsetzungsmöglichkeiten diskutiert. Im folgenden Beitrag werden die Ergebnisse aus vier Foren zusammengefasst.

Call Center-Beschäftigte brauchen Gute Arbeitszeitgestaltung

Der Workshop „Gute Arbeitszeitgestaltung – damit Arbeitszeit nicht zur Last wird“ begann mit der These, dass die Formulierung betrieblicher Gestaltungsansätze notwendig ist, um gesetzliche bzw. tarifvertragliche Bestimmungen



zur Arbeitszeit sinnvoll auf die Situation im Call Center zu konkretisieren. Dies kann nur gelingen, wenn die Lösungen in einem fairen Interessenausgleich zwischen den Anforderungen an einen qualitativ hochwertigen Call Center-Betrieb und den individuellen Arbeitszeitinteressen der Beschäftigten gefunden werden.

Den Beschäftigten in Call Centern ist die Planbarkeit der eigenen Arbeitszeit wichtig. Die Realität sieht allerdings anders aus: 44% der Befragten aus der Call Center-Stichprobe „Gute Arbeit“ gaben an, dass bei der Einsatzplanung selbst auf familiäre Gegebenheiten keine Rücksicht genommen wird. Der hohe Anteil der Beschäftigten, die sich in der zeitlichen Planung ihrer (familiären) Angelegenheiten fremdbestimmt sehen, steht im Gegensatz zu den technischen und organisatorischen Möglichkeiten, die es erlauben würden, die Vereinbarkeit von Familie, Freizeit und Beruf zu verbessern.

Gute Arbeitszeiten lassen sich planen

Beispielsweise kann ein mehrstufiger Planungsprozess dazu beitragen, die betrieblichen und persönlichen Interessen in bestmögliche Übereinstimmung zu bringen. In einer Grobplanung wären zunächst die vorhersehbaren Ereignisse wie das Auslaufen von Projekten bzw. die Akquisition von Aufträgen oder die Urlaubsplanung der Beschäftigten zu berücksichtigen. Der Zeithorizont sollte nicht unter einem halben Jahr liegen. Um eventuelle Jahresarbeitszeitkonten berücksichtigen zu können, bietet sich eine Jahresplanung an. Das Call Center hat somit die erforderliche Sicherheit für eine längerfristige Kapazitätsplanung und die Beschäftigten können sicher sein, dass sie ihren geplanten Jahresurlaub auch zu den für sie gewünschten Zeiten antreten können.

In einem zweiten Planungsvorgang wird das aktuelle Arbeitsaufkommen kurzfristig mit der tatsächlichen Personalstärke abgeglichen. Die Feinplanung hat idealerweise ein Zeitfenster von vier Wochen. Damit sich die Beschäftigten auch in der Feinplanung darauf verlassen können, dass ihre persönlichen (Frei-)Zeitdispositionen Bestand haben, ist sowohl bei Mehr- wie auch Minderarbeit die Freiwilligkeit der Beschäftigten Voraussetzung. Da die „Freiwilligkeit“ häufig Grenzen hat, sollten bei der betrieblichen Regelung der Arbeitszeit konkrete Mindestanforderungen nicht fehlen: Eine minimale Arbeitszeit pro Schicht sollte ebenso festgeschrieben werden wie auch die maximale Telefonzeit begrenzt werden sollte. Hier bietet sich beispielsweise das Gestaltungsprinzip der

Mischarbeit an. Ein gutes Dienst-/Schichtplan-System hat dabei nicht nur die Zeiten der direkten Telefonabwicklung, sondern auch Vor- und Nacharbeiten, Verwaltungsaufgaben und sonstige notwendige nicht telefontgebundenen Tätigkeiten einzuplanen.

Call Center-Agents benötigen Qualifizierung

In einem weiteren Forum setzten sich die Teilnehmer mit dem Thema „Qualifizierung – die unterschätzten Fähigkeiten der Agents“ auseinander. Ausgangspunkt war die Feststellung, dass an die Agents in Call Centern hohe Qualifikationsanforderungen gestellt werden – auch wenn dies in der Öffentlichkeit leider nicht immer so gesehen wird. Die Fähigkeit zur Kommunikation, Fachwissen und unternehmensspezifisches Wissen beispielsweise über die organisatorischen Abläufe bis hin zur Anwendung der eingesetzten technischen Systeme stellen hohe Anforderungen an die Agents.

Die Agents sollten für ihre Aufgaben strukturiert und unter Einsatz angemessener Methoden qualifiziert werden. „Coaching“ kann als Teil der betrieblichen Aus- und Weiterbildungsaktivitäten einen wertvollen Beitrag beispielsweise zur Analyse des weiteren Qualifizierungsbedarfs leisten. Um den Ablauf des Coachings für die Beschäftigten transparent und gestaltbar zu machen, müssen verbindliche Regelungen getroffen werden. Die Vereinbarung von Terminen für Coachingmaßnahmen sowie deren Vorankündigung gehören ebenso zum Regelungsgegenstand wie die Frage, von wem das Coaching durchgeführt wird (Vorgesetzte; Kollegen/Kolleginnen; externe Ausbilder). Sollte das Coaching ein Beurteilungssystem enthalten, wäre zu überlegen, welche Folgen eine Beurteilung für die Betroffenen haben kann, wie die Agents ihre Selbstbeurteilung einbringen können und wie in Konfliktsituationen verfahren werden soll.

Side by side coaching

Als konkretes Beispiel wurde das „side by side Coaching“ vorgestellt. Der Vorteil dieser Methode liegt darin, dass die Gesprächssituation von den Beteiligten ungefiltert nachvollzogen und Einflüsse auf das Gespräch direkt erkannt und sofort besprochen werden können. Zudem kann auf eine Aufzeichnung des Gesprächs verzichtet werden, wenn der Coach das Gespräch unmittelbar analysieren und mit dem Agent besprechen kann.

Wenn eine Aufzeichnung von Gesprächen erforderlich sein sollte, liegt die zentrale Gestaltungsanforderung der Agents in der Transparenz über die Auswahl und Anzahl der dokumentierten Gesprächsinhalte. Die Agents sollten selbst festlegen können, welche Gesprächssituationen sie für geeignet halten, in das Coaching einzubringen. Unverzichtbar sind auch das zeitnahe Auswerten von Gesprächen und das Löschen der Aufzeichnung nach Beendigung des Coachingprozesses.

Da das Coaching nur ein Baustein im gesamten betrieblichen Weiterbildungsprozess sein kann, wäre zu ermitteln, welche weiteren Analyse- und Beurteilungsverfahren zum Einsatz kommen. Prinzipiell sollten Verfahren zur Analyse des Weiterbildungsbedarfs dauerhaft angewandt werden. Bei

bestimmten Ereignissen – beispielsweise bei Aufträgen mit neuen fachlichen Anforderungen oder beim Einsatz neuer Technik – ist eine erneute Erhebung des Qualifizierungsbedarfs obligatorisch.

Bei der konkreten Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen wären die Inhalte und die Art der Maßnahme, deren Dauer, die zeitliche Lage, die Durchführenden und nicht zuletzt die Teilnehmenden weitere Gestaltungsfelder von Betriebs- und Personalräten. Auch die nachträgliche Beurteilung der Maßnahmen durch die Teilnehmenden kann wertvolle Hinweise darauf geben, auf welche Einzelheiten Betriebs- und Personalräte in ihren Beteiligungsmöglichkeiten zu achten haben.

Erfolgreiches Gesundheitsmanagement

Das Forum „Erfolgreiches Gesundheitsmanagement“ startete mit der Feststellung, dass betriebliches Gesundheitsmanagement u. a. deshalb notwendig ist, weil sich das Belastungsspektrum moderner Arbeitsbedingungen verändert hat. Zudem sind arbeitsbedingte Erkrankungen nicht nur für den Betrieb aufgrund steigender Kosten nachteilig, sondern bedeuten auch eine verminderte Lebensqualität für die Betroffenen. Die Ziele eines betrieblichen Gesundheitsmanagements liegen beispielsweise in der Verminderung arbeitsbedingter Gesundheitsrisiken, der Vorbeugung von Erkrankungen, in der Heilung und bei Arbeitsausfällen in der Reintegration der Betroffenen in die Arbeitsprozesse. Gesundheit sollte als ganzheitlicher Ansatz verfolgt und zum integralen Bestandteil aller Arbeits- und Managementprozesse im Betrieb werden.

Die Bedeutung einer Gefährdungsbeurteilung

Konkret sollte mit einer Gefährdungsbeurteilung im Sinne des Arbeitsschutzgesetzes begonnen werden, also mit der Ermittlung, Beurteilung und Beseitigung bzw. Minimierung arbeitsbedingter Gesundheitsrisiken begonnen werden. Dazu müsste z. B. eine Arbeitsplatzbegehung gehören. Anschließend sind Maßnahmen abzuleiten und das Budget und der Zeitrahmen für deren Umsetzung festzulegen. Zu den Maßnahmen zählt insbesondere die Unterweisung der Beschäftigten, welche Gesundheitsgefährdungen bestehen, wie Erkrankungen und Unfälle zu vermeiden sind und wie bei bereits aufgetretenen Krankheitsbildern zu verfahren ist. Wie in jedem Managementkonzept sollte auch im betrieblichen Gesundheitsmanagement eine Wirkungskontrolle den Erfolg der Maßnahmen bewerten und weitere Schwachpunkte identifizieren. Damit müsste dann der Kreislauf kann wieder von vorn beginnen.

Beteiligung und Mitbestimmung sichern

Es ist anzuraten, das betriebliche Gesundheitsmanagement mit seinen Zielen und die Vorgehensweise bei dessen Entwicklung und Umsetzung sowie die Beteiligungsrechte von Betroffenen und die Mitbestimmung der Betriebs- und Personalräte in einer Betriebs- oder Dienstvereinbarung abzusichern. Nur so können Gestaltungs- und Kontrollfunktionen von Betriebs- bzw. Personalrat wirkungsvoll verankert werden, um z. B. die Umsetzung des Maßnahmenplans durchzusetzen, falls dieser ins Stocken geraten ist.

Ein weiterer Erfolgsfaktor des betrieblichen Gesundheitsmanagements liegt in der Motivation der Beschäftigten. Nur wenn Sinn und Zweck des betrieblichen Gesundheitsmanagements begrifflich gemacht werden können, wird es gelingen, die Beschäftigten sowohl für die Prävention wie auch für die nachhaltige Heilung bzw. Linderung von Krankheitsbildern zu gewinnen. Zudem sollten auch möglichst weitere Partner wie die Krankenkassen, der Betriebsarzt und die zuständige Berufsgenossenschaft in die Konzeption und Durchführung des betrieblichen Gesundheitsmanagements einbezogen werden. Wenn man auf deren Fachkenntnis vertraut, braucht man „Teile des Rads ja nicht immer neu zu erfinden“.

Arbeitsplatzsicherheit – ein zentrales Thema für viele Call Center-Agents

Im Forum „Arbeitsplatzsicherheit – Informationsbedarf und Handlungsstrategien“ standen zunächst die tatsächlich anzutreffenden Beschäftigungsverhältnisse in Call Centern im Mittelpunkt. Häufig werden in Call Centern Arbeitsverträge mit einer Mindestzahl von beispielsweise 20 Arbeitsstunden pro Woche abgeschlossen. Tatsächlich beträgt die Wochenarbeitszeit häufig 35 Stunden und mehr. Dies bedeutet für das Unternehmen ein Maximum an Flexibilität. Die Beschäftigten können jedoch nicht mit gleich bleibenden Einkünften aus ihrer Arbeit rechnen, da ihre Arbeitszeit jederzeit wieder auf die Mindeststundenzahl zurückgefahren werden kann.

In Call Centern gibt es zudem einen hohen Anteil an befristeten Stellen. Auch LeiharbeiterInnen sind in Call Centern keine Seltenheit. Diese Arbeitsverhältnisse bieten dem Betreiber eine größtmögliche Variabilität des Personalbestands. Arbeitsverträge, die an die Laufzeit von Projekten gekoppelt sind, werden nicht verlängert, wenn das Projekt beendet ist und keine Anschlussaufträge abgeschlossen wurden. Was bei unbefristeten Arbeitsverhältnissen wenigstens mit Interessenausgleich und Sozialplan begleitet werden kann, bedeutet für die befristet Beschäftigten Jobverlust ohne arbeitgeberseitige Verpflichtungen.

Selbst Beschäftigte mit unbefristeten Arbeitsverhältnissen können sich nicht auf einen sicheren Arbeitsplatz verlassen. Insbesondere Betreiber so genannter „freier“ Call Center eröffnen Niederlassungen in Regionen (auch innerhalb Deutschlands) mit niedrigem Lohnniveau und hohen Investitionszuschüssen, um bereits bestehende Niederlassungen zu reduzieren oder ganz zu schließen.

Um Standards zu sichern, brauchen

Interessenvertretungen eine gute Informationsbasis

Die Betriebs- bzw. Personalräte sollten sich auf der Grundlage der spezifischen Arbeitsplatzsituationen in ihren Betrieben Ziele setzen, um die Regelmäßigkeit von Arbeit und Einkommen sowie den Erhalt von Arbeitsplätzen zu sichern. Ziele könnten sein, Outsourcing zu verhindern, befristete Arbeitsplätze zu entfristen, kurze Laufzeiten von Arbeitsverträgen zu verlängern etc.

Zur Begründung der Betriebs- bzw. Personalratspositionen müssen umfangreiche Daten und Fakten gesammelt und analysiert werden. Die finanzielle Situation des Betriebs bzw.

DER AUTOR

Thomas Michler,



Berater bei der TBS gGmbH Rheinland-Pfalz. Kontakt: thomas.michler@tbs-rheinlandpfalz.de

des Unternehmens wird beispielsweise bewertet über den Umsatz, die Kostensituation bei der Leistungserbringung, den Auftragsbestand etc. Für das zur Verfügung stehende Arbeitsvolumen benötigt man Daten zu den individuellen arbeitsvertraglichen Laufzeiten und dem jeweiligen Arbeitsumfang sowie zu Ausfallzeiten wie Urlaub und Krankheit. In Simulationsberechnungen zeigt ein Kapazitätsabgleich sowohl kurz- wie auch langfristig die Auslastungssituation und damit einen Bedarf bzw. einen Überhang an Arbeitskraft.

Betriebs- und Personalräte können bei der Durchsetzung ihrer Positionen zunächst ihre gesetzlichen Rechte in Anspruch nehmen. In bestimmten Fällen kann es jedoch auch gelingen, darüber hinaus Verbesserungen der Arbeitsplatzsituation auf dem „Verhandlungsweg“ zu erreichen. Wenn z. B. Überstunden angeordnet werden sollen, kann ein Betriebs- bzw. Personalrat seine Zustimmung evtl. mit einer anderen Forderung verknüpfen. Praktisch, wenn man dann auf eine aussagekräftige Kapazitätsberechnung zurückgreifen kann.



Gute Arbeit in der Krise: ver.di-Tagung setzt wichtige Akzente

Gute Arbeit ist für die Gewerkschaft ver.di ein wichtiges Handlungsfeld geworden. Sie hat damit Erwartungen der Beschäftigten an faire Bezahlung, berufliche Sicherheit, Anerkennung und den Schutz ihrer Gesundheit aufgegriffen und die humane Gestaltung der Arbeitswelt zu einem öffentlichen und betrieblichen Thema gemacht. Auch in der Krise kann dieser strategische Ansatz Orientierung und Perspektive bieten. Auf einer Tagung in Berlin organisierte ver.di dazu einen intensiven Erfahrungsaustausch.

Sind es jetzt schlechte Zeiten für Gute Arbeit? Das mag auf den ersten Blick so scheinen, sagte ver.di-Vorstandsmitglied Lothar Schröder auf der ver.di-Fachtagung Gute Arbeit Mitte Juni in Berlin, aber: Gerade in der Krise muss sich die Tragfähigkeit eines Konzepts erweisen, das auf Gute Arbeit setzt. Denn für ver.di sei Gute Arbeit verbunden mit Respekt, Anerkennung, Wertschätzung und dem Recht auf Mitwirkung und Mitbestimmung. Und gerade diese berechtigten Ansprüche der Beschäftigten würden in der Krise massiv in Frage gestellt. Gute Arbeit müsse daher nun erst recht ein wichtiges Handlungsfeld für Betriebe, Politik und Gewerkschaften sein.

Wie geht es damit in der nächsten Zeit weiter? Rund 240 Kolleginnen und Kollegen, darunter viele Betriebs- und Personalräte, waren in Berlin zusammen gekommen, um bisher gesammelte Erfahrungen betrieblicher Praxis zu diskutieren. Aber nicht nur die erfreuliche Quantität beeindruckte, sondern auch die Qualität: Vor allem die teilweise wirklich eindrucksvollen betrieblichen Beispiele, die zeigten: Auch in schwierigeren Zeiten kann ein Handlungskonzept, das Rückschritte abwehrt, Erreichtes verteidigt und dies mit einer weiterführenden Perspektive verbindet, sehr viel bewirken.

Es wurde schon eine Menge erreicht

Betrachten wir die letzten Jahre im Ganzen, unterstrich Schröder, so können wir ohne Übertreibung feststellen, dass eine ganze Menge erreicht wurde. Denn die neunziger Jahre waren die Zeiten der Cash-Orientierung, des Shareholder-Value-Regimes in vielen Betrieben. Das war die „bleierne Zeit des arbeitspolitischen Stillstands“. Dass das in der jüngsten Vergangenheit nicht mehr selbstverständlich so war, dass

sich dagegen bei den Belegschaften Widerstand regte, das ist auch Verdienst der Gewerkschaften, sagte Schröder, so auch von ver.di.

Die Gewerkschaften und mit ihnen viele Beschäftigte hätten erkannt: Arbeit ist mehr als Job plus Cash. Und so ist es gelungen, Leitbilder von Gute Arbeit wieder in die Definitionsmacht der Gewerkschaften zurückzuholen. Damit konnten wir wieder zum Kristallisationspunkt öffentlicher Debatten werden, sagte Lothar Schröder. Das sei ein Erfolg von Gewerkschaften wie ver.di, IG Metall oder auch des Projekts DGB-Index Gute Arbeit. Ohne die Gewerkschaften, ohne ver.di, so ergänzte er, stände die z. B. die Forderung nach Mindestlohn heute nicht auf der politischen Agenda.

In der Krise sind neue Strategien notwendig

Jetzt allerdings droht das alles wieder unter die Räder zu geraten, warnte der Gewerkschafter. Die, die die Krise verursacht haben und sich nun als deren Manager aufspielen, wollen die Situation für ein arbeitspolitisches Rollback nutzen: Die Ökonomie der Maßlosigkeit mit ihren Forderungen nach unbezahlter Arbeitszeitverlängerung ist nach wie vor virulent. So begrüßenswert es sei, sagte Schröder, dass z. B. das Bundesarbeitsministerium eine Verlängerung und Verbesserung der Kurzarbeitsregelungen durchgesetzt habe – das ersetze noch keine langfristigen Strategien, die jetzt notwendig seien.

Das Erreichte verteidigen, aber nicht in der Defensive verharren

In den vergangenen Jahren ist arbeitspolitisch sehr viel Unheil angerichtet worden, kritisierte Monika Brandl, Vorsitzende

des Gesamtbetriebsrats der Telekom-Konzernzentrale und zugleich Vorsitzende des ver.di-Gewerkschaftsrats. Verdrängung sozialversicherungspflichtiger Vollzeitstellen durch Leiharbeit, Minijobs, befristete Beschäftigung, unfreiwillige Teilzeitarbeit und Armutsjobs, die Entgrenzung der Arbeit, die Konkurrenz zwischen fest angestellten und prekär Beschäftigten usw. seien die Folge. Mit der Krise, mit Arbeitsplatzunsicherheit und -verlusten verdichte sich bei vielen die Auffassung, dass sichere Arbeit und ausreichender Lohn jetzt das Wichtigste sind. Das ist ja auch begründet, sagte Monika Brandl, da ist ja auch was dran, aber auch das sind ja schon, wie der DGB-Index Gute Arbeit zeigt, für die Beschäftigten zentrale Ansprüche an Gute Arbeit: Sie wollen sichere Jobs und faire Bezahlung. Sie wollen aber auch noch mehr, und das alles gerät unter Druck. Wenn aber nur noch Verunsicherung und Angst um den Arbeitsplatz vorherrschen, sagte Monika Brandl, dann wird es schwierig, auch nur Abwehrkämpfe zu führen und dann leiden Motivation, Kreativität und Qualität.

Entscheidend ist, was „an der Basis“ ankommt

Trotzdem: Ist es richtig, das Konzept Gute Arbeit vorwiegend als Erfolgsstory zu erzählen, fragte eine Kollegin in der Diskussion. Unten, „an der Basis“ der gebeutelten Belegschaften komme das so nicht an. Da sei Arbeitsplatzsicherung das Thema Nummer Eins, alles andere folge erst in weitem Abstand. Wir sind mit dem Konzept Gute Arbeit nicht angetreten, um den Ernst der Lage schön zu reden, antwortete Lothar Schröder. Für viele Belegschaften und Interessenvertretungen ist selbstverständlich jetzt die Sicherung ihrer Arbeitsplätze das wichtigste Thema. Aber dass trotz dieses Problemdrucks und trotz Krise so viele Kolleginnen und Kollegen zu dieser Tagung zusammengekommen seien, fuhr er fort, zeige doch auch, dass Fragen der Arbeitsqualität nicht nebensächlich seien. „Vor drei Jahren wäre bei ver.di eine Tagung wie diese noch gar nicht möglich gewesen“, sagte Schröder. Da habe sich viel geändert.

Der DGB-Index habe – auch in diesem Jahr wieder – gezeigt, dass für die Beschäftigten neben der Frage der Arbeitsplatzsicherheit das angemessene Einkommen, die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten, die Mitsprache, die Arbeitszeitgestaltung und die Betriebskultur im Vordergrund stünden, deutlich vor den Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Den Stellenwert dieser Themen haben wir zeitweise unterschätzt, sagte Lothar Schröder. Aber jetzt wissen wir es, und gerade das sind doch Elemente Guter Arbeit.

Initiativen für Gute Arbeit realisieren sich zuerst und hauptsächlich auf der betrieblichen Ebene, sagte Monika Brandl. Gewerkschaften wie ver.di können (und müssen) Orientierung und Hilfestellung geben, sie können die öffentliche Debatte beeinflussen, Themen besetzen, sie können Druck auf die Politik machen. Entscheidend ist, was sich in den Betrieben tut. Und hier präsentierten die gewerkschaftliche Aktiven und Interessenvertretungen eine Fülle eindrucksvoller Beispiele. Nur einige davon könne hier genannt werden.

Belegschaften entwickeln „gesunden Ungehorsam“

Katja Ruster und Thomas Müssig, Betriebsräte im Logistikzentrum des Bekleidungsunternehmens H & M in Großostheim,

berichteten, wie es ihnen gelungen war, mit einer Kombination von juristischen Mitteln und einer immer neuen Mobilisierung der Belegschaft die im Unternehmen weit verbreitete Leiharbeit zurückzudrängen, mehr sozialversicherungspflichtige Jobs durchzusetzen und aus befristeten Stellen zumindest teilweise auch unbefristete zu machen. Dabei sei in der Belegschaft ein „gesunder Ungehorsam“ entstanden, ein neues Selbstbewusstsein, mit dem die Kolleginnen und Kollegen für bessere Arbeitsbedingungen aktiv geworden seien.

Thomas Engel und Karina Becker (wissenschaftliche Mitarbeiter des GRAZIL-Projekts an der Universität Jena) hatten als Berater einem Betriebsrat in einem ostdeutschen Motorenwerk zur Seite gestanden und mitgeholfen, eine Gefährdungsbeurteilung durch- und umzusetzen, die auch in echte Verbesserungsmaßnahmen einmündete. Das wichtigste daran war die Beteiligung und aktive Einbeziehung der Beschäftigten, sagten Engel und Becker: Wir haben sie nach ihren Prioritäten, nach ihren Wünschen und Forderungen befragt, und wir haben sie nicht nur bei der Ermittlung und Beurteilung, sondern auch bei den Maßnahmen einbezogen. So wurde es selbst in einem von der Krise betroffenen Betrieb möglich, konkrete Verbesserungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz durchzusetzen.

Beteiligung der Beschäftigten ist das A und O

Von der Initiative Faire Arbeit im Finanzsektor, vor allem bei Banken, berichteten Herbert Bludau-Hoffmann (ver.di NRW) und Sabine Morgenroth (ver.di Niedersachsen). Auch hier zeigte sich: Wenn es gelang, Beschäftigte zu erreichen, mit ihnen ihre eigenen Probleme des überbordenden Arbeitsdrucks zu thematisieren, dafür Öffentlichkeit zu schaffen, die Themen zu enttabuisieren, dann konnte auch etwas erreicht werden. Dann zeigte sich u. a. auch, dass Gesundheitsthemen hohe Bedeutung hatten.

Dass aktive Beteiligung der Beschäftigten das A und O ist, erwies sich auch bei den Befragungen zur Arbeitsqualität im Sektor der Informationstechnologien und der Telekom-



munikation, die von Claus Zanker und Ines Roth präsentiert wurden (beide Input Consulting Stuttgart). Die Befragungen waren eine Sonderauswertung der Daten des DGB-Index Gute Arbeit und ergaben das kaum überraschende Ergebnis, dass die Arbeitsqualität, besonders die Arbeitsverdichtung, die Jobsicherheit und die Zukunftsaussichten relativ schlecht



bewertet wurden, bei der Telekommunikation noch einmal deutlich schlechter als bei den IT-Beschäftigten. Aufschlussreich waren die anschließenden „nachforschenden Expertengespräche“, bei denen deutlicher wurde, warum die Befunde so waren wie sie waren. Vor allem beim TK-Sektor zeigte sich: Ursächlich für die negativen Bewertungen waren die ständigen und den Belegschaften oft sinnlos erscheinenden Umstrukturierungen, die ruppigen Managementstrategien, der ständige Druck auf die Beschäftigten und das Gefühl, abgeschoben und nicht respektiert zu werden.

Vor allem die Call Center-Beschäftigten in diesem Sektor zeigten sich mit ihrer Arbeitssituation extrem unzufrieden. Das bestätigte sich auch im Beitrag von Ulrich Beiderwieden (ver.di Fachbereich Besondere Dienstleistungen), der eine spezielle Befragung zur Arbeitsqualität in Call Centern vorstellte (siehe den Beitrag in diesem Heft, Seite 15).

Die Verantwortung der Politik

Gerade in der Krise muss Gute Arbeit ein zentrales Thema sein – dies unterstrich auch Klaus Brandner, parlamenta-

rischer Staatssekretär im Bundesarbeitsministerium, auf der Tagung. Er bekräftigte die Forderung nach einem flächendeckenden gesetzlichen Mindestlohn, hob die Bedeutung von betrieblicher Weiterbildung (z. B. in Zeiten von Kurzarbeit), von altersgerechten Arbeitsbedingungen, familienfreundlichen Arbeitszeiten, von Respekt und Wertschätzung der Beschäftigten hervor. Die Verantwortung dafür sah er in erster Linie bei den Unternehmen, die hier „in der Pflicht“ seien.

Skeptische Reaktionen bei den TeilnehmerInnen waren jedoch nicht zu übersehen. Kolleginnen und Kollegen fragten nach der Verantwortung der Politik, etwa dafür, dass sie die Schleusen für die Ausbreitung prekärer Beschäftigung geöffnet habe. Mit dem Hinweis, die Probleme müssten zwischen den Betriebsparteien geregelt werden und die Arbeitgeber hätten sich ihrer Verantwortung zu stellen, mochten sich viele nicht zufrieden geben.

Leuchttürme sind gut und ermutigend, sagte Lothar Schröder mit Blick auf die in vielen Arbeitsgruppen vorgestellten betrieblichen Beispiele. Das alleine genüge aber noch nicht. Notwendig sei es, Leitbilder Guter Arbeit mit Forderungen nach mitbestimmter, wirklich demokratisch gestalteter Arbeit zu verbinden. ver.di ziehe dabei an einem Strang z. B. mit der IG Metall, sagte Lothar Schröder: Dem Auf und Ab des Marktes unterworfenen Arbeit könne letztlich keine wirklich demokratische Arbeit im Sinne einer echten Wirtschaftsdemokratie sein. Um das zu ändern, müssten die Beteiligungs-, Teilhabe und Mitbestimmungsrechte der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen deutlich erweitert werden.

Weitere Informationen

Die Materialien der Tagung werden demnächst auf der Internetseite www.verdi-gute-arbeit.de zum Download bereit gestellt.

Bei uns werden Sie geholfen! – Das TBS-Netz bietet Beratung, Unterstützung und Information

Beschäftigte und Interessenvertretungen, die Hilfen und nützliche Hinweise für gute Arbeitsgestaltung in Call Centern suchen, finden beim TBS-Netz ein breites Angebot. Hier ein Überblick.

Die einzelnen Einrichtungen des TBS-Netzes beraten und unterstützen betriebliche Interessenvertretungen bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen in Call- und Service-Centern. Da geschieht vor allem durch die Beratung vor Ort, durch Sachverständigentätigkeit (z. B. bei der Erstellung von Betriebsvereinbarungen) und durch Seminare, die wir auch gerne als Inhouse-Seminar nach den speziellen Wünschen für einzelne Betriebe gestalten.

Insbesondere helfen wir dabei, den DGB-Index Gute Arbeit als Instrument des betrieblichen Dialogs einzusetzen. Mit diesem Mittel kann die Arbeitsqualität im jeweiligen Betrieb aus Sicht der Beschäftigten ermittelt werden. Das erleichtert es der Interessenvertretung, mit gut begründeten eigenen

Initiativen an die Unternehmensleitung heranzutreten und Vorschläge für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen umzusetzen.

Dabei klären wir mit dem Betriebs-/Personalrat die Ziel- und Prioritätensetzung. Gemeinsam ergänzen wir bei Bedarf den Index-Standardfragebogen um betriebliche Schwerpunkte und Zusatzthemen. Mit Hilfe dieses Fragebogens werden die Arbeitsqualität im Betrieb und der vordringliche Handlungsbedarf aus der Perspektive der Beschäftigten ermittelt. Wir moderieren Workshops, in denen die Ergebnisse der Befragung gesichtet und bewertet werden. Wir unterstützen bei der Aufbereitung der Ergebnisse und deren Vermittlung an die Beschäftigten und beraten bei der Entwicklung und

Umsetzung betrieblicher Gestaltungsoptionen. Auf Wunsch beteiligen wir uns auch am betrieblichen Dialog mit der Arbeitgeberseite und ggf. weiteren betrieblichen Akteuren.

Die Website des TBS-Netzes

Das TBS-Netz hat zusammen mit ver.di eine Reihe von Fachtagungen durchgeführt. Die Dokumentationen der Fachtagungen sowie aktuelle Informationen aus den TBSen findet man auf der Website des TBS-Netzes im Themenschwerpunkt „Arbeiten in Call- und Service-Centern“. Link: www.tbs-netz.de

Broschüre „Soziale Mindeststandards in Call-Centern durchsetzen!“

Diese Publikation von TBS Netz und verdi Fachbereich 13 behandelt das Schwerpunktthema „Call- und Servicecenter“. Sie enthält Beiträge zu sozialen Mindeststandards, gegliedert nach acht Gestaltungsfeldern, und wird abgerundet durch News und Hintergrundinformationen. Die AutorInnen sind überwiegend BeraterInnen aus dem bundesweiten TBS-Netz und ver.di-SekretärInnen, die sich z. T. schon seit Jahren mit der Call Center-Thematik befassen und die jährlichen Call Center-Fachtagungen mitgestaltet haben. Die Broschüre ist zum Preis von 5,00 Euro (ggf. zzgl. Versandkosten) bei den zum TBS-Netz gehörenden Einrichtungen erhältlich.

Themenblätter zu Sozialen Mindeststandards in Call Centern

Die Themenblätter „Soziale Mindeststandards in Call Centern“ enthalten jeweils Abschnitte zu Leitbildern und Anforderungen an arbeitnehmerorientierte Gestaltung, rechtliche Grundlagen und gute Beispiele aus der Praxis. In Printform sind sie in einer Sammelmappe bei den zum TBS-Netz gehörenden Einrichtungen und beim ver.di-Fachbereich 13 erhältlich, können aber auch von der Website des TBS-Netzes (s. o.) als PDF-Dateien heruntergeladen werden.

Gewerkschaftliche Unterstützung durch ver.di

Der ver.di-Fachbereich 13 Besondere Dienstleistungen kümmert sich besonders um die branchenunabhängigen Call Center. Er ist erreichbar unter <http://besondere-dienste.verdi.de/callcenter>. Außerdem stehen viele nützliche Informationen im Web zur Verfügung. Im Folgenden dazu einige Hinweise.

Ergo-Online

Die Call Center-Seiten des online-Informationsportals Projekts Ergo-Online (Sozialnetz Hessen) sind zugänglich unter www.ergo-online.de/site.aspx?url=html/arbeitsorganisation/call_center/titel.htm.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Informationen der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin zu Thema findet man unter www.baua.de (→ Themen → Callcenter). Direkter Link: www.baua.de/de/Themen-von-A-Z/Callcenter/Callcenter.html. Die Bundesanstalt bietet auch einen Katalog der Gestaltungsanforderungen zum Download an: Wissensspeicher Call Center: www.baua.de/nn_12468/de/Themen-von-A-Z/Callcenter/pdf/Wissensspeicher-Callcenter.pdf.

Hilfreich ist auch immer noch die Veröffentlichung von Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin/Initiative Neue Qualität der Arbeit INQA (Hrsg.): *Gesünder arbeiten im Call Center*. Dortmund, Berlin, Dresden 2004, Download unter www.inqa.de (→ Publikationen → Suchbegriff Call Center).

Call Center-Projekt CCall der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft

Das Projekt CCall „Erfolgreich und gesund arbeiten im Call Center“ entstand im Jahr 2000, wurde vom damaligen Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung gefördert und von der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft mit ihren Partnern bis Mitte 2002 durchgeführt. CCall bietet unter dem Link www.ccall.de Projektergebnisse, Informationen und Beratung an. Bei CCall gibt es viele spezielle Broschüren und Leitfäden für Call Center-Gesundheitsthemen, z. B.:

- ▶ Arbeitsumgebung und Ergonomie. CCall Leitfaden.
- ▶ Arbeiten in einem Sprechberuf: Erhöhte Anforderungen an das Arbeitsinstrument Stimme.
- ▶ Emotionsarbeit in personenbezogenen Dienstleistungsberufen, Emotionen regulieren – erfolgreich und gesünder arbeiten. CCall Spezial.

Projekt Ver-T-iCall

Ver-T-iCall „Service Center der öffentlichen Verwaltung gesund und effizient gestalten“ entstand im Jahr 2000 als ein Projekt, das vom damaligen Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung gefördert wurde und vom Institut ASER geleitet wurde. Das Internetportal www.ver-t-icall.de enthält praktische Informationen, Tools und Fallbeispiele für die Planung und Umsetzung von Servicecentern öffentlicher Institutionen und für Verwaltungen.

Weitere Literatur

- ▶ In der Reihe „Betriebs- und Dienstvereinbarungen“ der Hans-Böckler-Stiftung: Reinhild Reska: *Call Center. Analyse und Handlungsempfehlung, Betriebs- und Dienstvereinbarungen*, Frankfurt/Main, Bund-Verlag 2006, www.bund-verlag.de, www.buchundmehr.de
- ▶ Landesanstalt für Arbeitsschutz NRW: *Bei Anruf Stress. Arbeitsschutz in modernen Dienstleistungsunternehmen – Call Center*, Düsseldorf 2004, Bestelladresse: E-Mail: poststelle@lafa.nrw.de, Internet: www.lafa-duesseldorf.nrw.de
- ▶ K. Eckhardt/D. Lorenz/Ch. A. Sust: *Call Center-Gestaltung. Ein arbeitswissenschaftliches Handbuch*, Gießen 2003, Verlag der Ferber'schen Universitätsbuchhandlung, im Buchhandel erhältlich
- ▶ Technologieberatungsstelle beim DGB Landesbezirk NRW e.V. (Hrsg.): *Gruppenarbeit im Call Center – Handlungsleitfaden zur Gestaltung entwicklungs-förderlicher Arbeitsbedingungen*, Oberhausen 2001, Bestelladresse unter: www.tbs-nrw.de.
- ▶ Klaus Heß/Siegfried Leittretter: *Innovative Gestaltung von Call Centern – kunden- und arbeitsorientiert*, Reihe „edition“ der Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf 2004, www.boeckler.de

TBS-Netz

arbeitsorientierte Beratung

Seit gut 25 Jahren unterstützen die gewerkschaftsnahen Innovations- und Technologieberatungsstellen Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen bei der sozialverträglichen Gestaltung des Strukturwandels. Wir verfügen über Beratungskompetenz und betriebliche Erfahrungen in den Themenfeldern Technikgestaltung, Arbeitsorganisation, Gesundheitsschutz und Betriebswirtschaft. Wir sind flächendeckend in nahezu allen Regionen Deutschlands mit eigenen Beratungsstellen vertreten. Wir schulen in Betrieben, mit Kooperationspartnern und in eigenen Seminarräumen.

■ Beratungsangebote für Interessenvertretungen

- Z.B. wie Leistungs- und Verhaltenskontrolle mit ACD-Systemen regeln!
- Z.B. Arbeitsorganisation mit qualifizierten Beschäftigten humanisieren!
- Z.B. Personaleinsatzplanung mitarbeiterorientiert ausrichten!
- Z.B. Leistungsorientierte Vergütung gerecht regeln!
- Z.B. Büroräume ergonomisch gestalten!

■ Schulungen und Fachtagungen

- Z.B. zu Leiharbeit/Zeitarbeit, Bilanzanalyse für Betriebsräte, psychische Belastungen – wie messen?, Grundlagen Datenschutz für Betriebsräte und betriebliche Datenschutzbeauftragte, betriebliches Gesundheitsmanagement
- Z.B. Fachtagung zum Erfahrungsaustausch für Betriebsräte

■ Broschüren/Handlungshilfen/Infomaterialien

- Innovative Call Center Gestaltung – kunden- und arbeitsorientiert
- Demografischer Wandel – Betriebliche Interessenvertretung alternder Belegschaften
- Datenschutz und Mitbestimmung – Leitfaden für Betriebsräte
- VOIP - Telefonieren übers Internet – Handlungshilfe für die betriebliche Interessenvertretung



Kontakt: TBS Netz c/o TBS NRW,
44137 Dortmund, Westenhellweg 92 - 94, Tel. 0231 / 24 96 98-0, Fax 0231 / 24 96 98-41
Aktuelle Informationen über Seminare und Publikationen im Internet