



„Die Service-Center-MitarbeiterInnen werden es nicht mehr hinnehmen, Tätigkeiten zu verrichten, die nur geringe Qualifikationen erfordern und kaum Ermessensspielräume beinhalten.“

Arbeitsgestaltung in Service Centern

Menschengerechte Tätigkeiten unter Berücksichtigung von gesellschaftlichen Werten und demographischen Verhältnissen in 2025

Im Jahre 2025 werde ich 58 Jahre alt sein. Und der größte Teil der Bevölkerung in Deutschland, der Service Center in Anspruch nehmen wird oder in Service Centern arbeiten wird, ebenso. Gab es im Jahre 2003 noch circa 24 Millionen 25- bis 44-Jährige und rund 16 Millionen 45- bis 60-Jährige, so werden es im Jahre 2020 nur noch etwa 14 Millionen 25- bis 44-Jährige sein, dafür aber circa 18 Millionen 45- bis 60-Jährige. Und ich werde dazugehören (Abbildung 1).

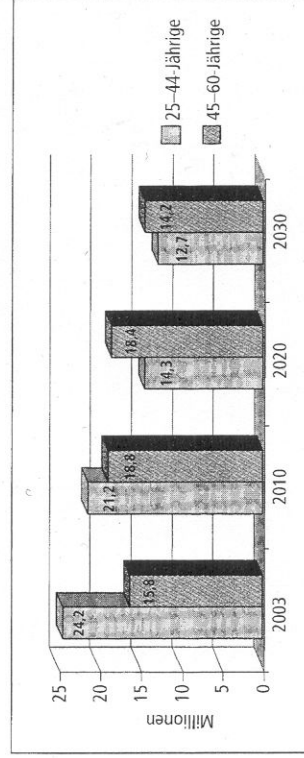


Abb. 1: Geschätzte demographische Entwicklung (Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2002)

Das bedeutet, dass sich langfristig infolge dieser Entwicklung im Jahre 2020 das Verhältnis der jüngeren zu den älteren Service-Center-MitarbeiterInnen und KundInnen umkehren wird.

■ Anspruchsvollere ArbeitnehmerInnen und KundInnen

„Prognosen sind heikel, besonders wenn es um die Zukunft geht“, heißt es humorvoll, aber lassen Sie mich trotzdem einige Annahmen dazu formulieren, was das bedeuten kann.

Die mit mir dann 58-Jährigen werden nicht mit den heute 58-Jährigen zu vergleichen sein. Die heute 58-Jährigen sind drei bis vier Jahre nach Ende des zweiten Weltkrieges geboren. Die Möglichkeiten jeder oder jedes Einzelnen hinsichtlich Schul- und beruflicher Weiterbildung sowie hinsichtlich einer universitären Ausbildung in den 50er und 60er Jahren sind nicht mit den schulischen und beruflichen Möglichkeiten derjenigen zu vergleichen, die in den 80er Jahren zur Schule gegangen sind und ihre Schulausbildung zu 50 Prozent mit einem Abitur abgeschlossen haben.

30 Prozent der im Jahre 2025 arbeitenden Personen werden einen Hochschulabschluss haben und sind daran gewöhnt, den Arbeitgeber zu wechseln, sich permanent fortzubilden, einen PC zu bedienen und sich mit neuer Technik wie Handy, Internet etc. auseinanderzusetzen. Zudem plant die Bundesregierung, den Anteil derjenigen eines Jahrgangs, die einen Hochschulabschluss erwerben, zumindest einen Bachelorabschluss, auf circa 50 Prozent zu steigern. Das heißt zum Beispiel, dass Konzepte des „Lean Brain Management“ (Dueck, 2007), bei denen das „Gehirn außen vor bleiben soll“, von den Service-Center-MitarbeiterInnen nicht mehr akzeptiert werden. Im Jahre 2025 werden die meisten Personen (die 44 Jahre und älter sind) schon rund 20 Jahre gearbeitet haben, und sie werden noch bis zu 23 Jahre vor sich haben, bis sie in Rente gehen können. Zudem werden die dann 44- bis 67-Jährigen, weil es zu ihnen keine großen Alternativen auf dem Arbeitsmarkt mehr geben wird, die Bedingungen des Arbeitens bei einzelnen Arbeitgebern für sich persönlich stark prüfen. Ähnlich wie Anfang der 70er Jahre in Schweden der

Arbeitsmarkt so leer gefegt war, dass Volvo die damals neue Form der Gruppenarbeit einführte, um Arbeitskräfte mit attraktiven Arbeitsbedingungen für sich zu gewinnen, werden auch die Service-Center-Anbieter (spätestens¹) im Jahre 2025 neue Arbeitsplatzkonzepte präsentiert haben müssen, um Arbeitskräfte für sich zu gewinnen und diese auch langfristig zu halten.

In Bezug auf ältere KundInnen weisen Gassmann und Keupp (2005) darauf hin, dass, obwohl ältere KäuferInnengruppen prinzipiell die gleichen Dienstleistungen wie jüngere Personen in Anspruch nehmen, berücksichtigt werden sollte, dass sich Inhalt und Art der Kommunikation mit älteren Käufergruppen in vielfältiger Hinsicht von der Kommunikation mit jüngeren unterscheiden. Ältere KundInnen haben relativ viel Konsumerfahrung. Bei ihnen rechtfertigt zum Beispiel das Argument der „Neuheit“ keine Kaufentscheidung mehr, sondern man will beispielsweise vernünftig, respektvoll und kompetent beraten werden. Heutige „ältere Personen“ können nicht mehr als Indikator für die älteren KundInnen von morgen herangezogen werden. So sehen die ProduktentwicklerInnen in Unternehmen die zukünftig älteren Personen heute bereits als wesentlich selbstbewusster und aktiver an als die heutige „50plus“-Generation. Sie gelten als die „aktiven Älteren“ mit einem deutlich höheren Vitalitätsempfinden, die sich durchschnittlich 15 Jahre jünger fühlen, als sie sind (Gassmann & Keupp, 2005).

Das heißt zusammenfassend, dass sich auf der Seite der Service-Center-MitarbeiterInnen und auf Seiten der KundInnen Personen und GesprächspartnerInnen gegenüberstehen, die einen gewissen Anspruch an Kommunikation, „Business“ und Service haben werden. Und damit wird die „Defizit-Hypothese“ des Alter(n)s in den Köpfen von Vorgesetzten, ManagerInnen und EntscheiderInnen gegen das Konzept des „Differentiellen Alterns“ (Baltes et al., 1999) ausgetauscht werden müssen. Ältere ArbeitnehmerInnen beziehungsweise MitarbeiterInnen mit Berufserfahrung und auch KundInnen werden dann nicht mehr gemäß

¹ Laut eines Berichts des Handelsblatts vom 22.6.2004 sei das Problem des Fachkräftemangels aufgrund der demographischen Entwicklung erst ab 2015 akut. Das heißt, es bleiben noch etwa acht Jahre Zeit, sich auf den Bedarf der Unternehmen und die Bedürfnisse der Arbeitskräfte einzustellen.

dieser Altersstereotype der Defizit-Hypothese nur als weniger leistungsfähig, langsamer, unmotivierter und unflexibler erachtet (Kluge, 2006; Kluge & Krings, im Druck), sondern sie werden mit ihren individuellen und unterschiedlichen (differentiellen) Berufsbiographien wertgeschätzt werden müssen.

■ Call-Center-Arbeitsgestaltung, Erleben und Verhalten von MitarbeiterInnen

In einer umfangreichen und aktuellen Untersuchung von 2.091 Call-Center-MitarbeiterInnen aus 85 Call Centern im Vereinigten Königreich wurden zentrale Gestaltungsmerkmale von Arbeitsbedingungen, die wichtig sind für die Arbeitszufriedenheit sowie für die Bereitschaft, sich für das Unternehmen einzusetzen (Organizational Citizenship Behavior), und die Bereitschaft, das Unternehmen zu verlassen, herausgearbeitet (Wegge et al., 2006). Die Zusammenhänge zwischen Merkmalen der Arbeitsbedingungen und -gestaltung und der Arbeitszufriedenheit lassen sich danach wie in Abbildung 2 grafisch verdeutlichen.

Zu den hier relevanten Merkmalen der Call-Center-Arbeit gehören:

- die erlebte Autonomie („Den MitarbeiterInnen wird dahingehend vertraut, dass sie Entscheidungen treffen können, auch ohne sich vorher eine Erlaubnis eingeholt zu haben“),
- Beteiligung („MitarbeiterInnen werden bei Veränderungen, die sie betreffen, vorher um ihre Meinung gefragt und einbezogen“),
- Unterstützung durch die Führungskraft („Teamleiter sind hier freundlich und persönlich zugänglich“),
- Fürsorge („Mein Unternehmen sorgt sich um die MitarbeiterInnen und schätzt diese“),
- Arbeitsüberlastung und -belastung („Es gibt Aufgaben bei meiner Arbeit, die ich nicht gut ausführen kann“).

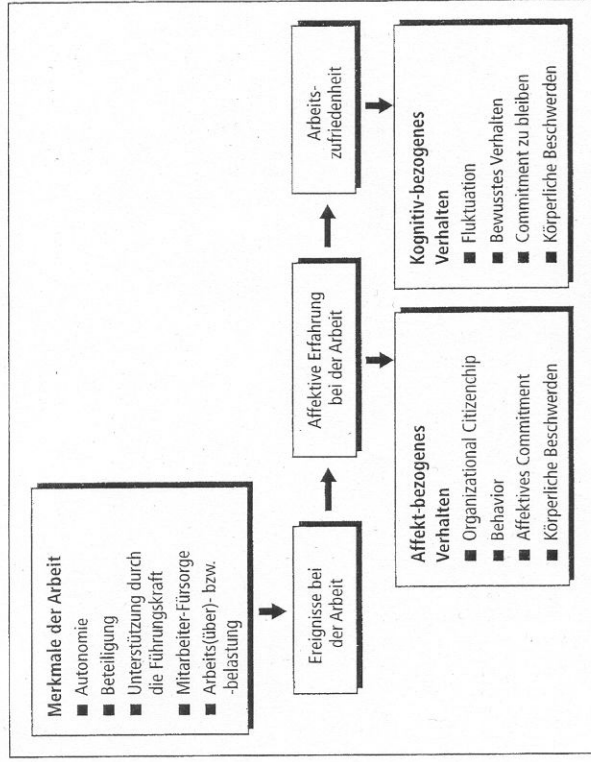


Abb. 2: Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen und -merkmalen und Arbeitszufriedenheit in Call Centern (in Anlehnung an Wegge et al., 2006)

Diese Merkmale der Arbeitsbedingungen werden in Form von Ereignissen oder „Stories“, die man dann zuhause erzählt, von den MitarbeiterInnen erlebt, zum Beispiel wie einen der Chef heute „von der Seite angemacht hat“ oder auch, dass man gefragt wurde, wie die Umstellung auf eine neue Software erfolgen sollte. Diese Ereignisse führen zu affektiven Reaktionen (also gefühlten Reaktionen), die sich wiederum in zweierlei Hinsicht auswirken können:

1. Die affektiven Reaktionen führen zu einem vermehrten oder reduzierten freiwilligen, persönlichen altruistischen Einsatz für das Unternehmen, auch über den Arbeitsvertrag hinaus (Organizational Citizenship Behavior), zu einem vermehrten oder reduzierten Gefühl des emotionalen Verbundenseins mit dem Unternehmen (affektives Commitment) oder zu mehr oder weniger körperlichen Beschwerden.

2. Die affektiven Reaktionen führen zur Bewertung der Arbeit in Form der Arbeitszufriedenheit, die sich auf die Absicht auswirkt, das Unternehmen zu verlassen (Fluktuation bzw. Commitment zum Bleiben), weil es „einem stinkt“ oder „man die Faxen dicke hat“, sowie ebenfalls zu mehr oder weniger körperlichen Beeinträchtigungen und Krankheitstagen.

In der Untersuchung von Wegge et al. (2006) zeigte sich nun, dass positive Call-Center-Arbeitsbedingungen, das heißt eine hohe Autonomie, eine hohe Beteiligung, eine starke Unterstützung durch die Führungskraft sowie die Fürsorge für die MitarbeiterInnen sich stark auf positives Erleben und eine hohe Arbeitszufriedenheit auswirken. Die hohe Arbeitszufriedenheit führt dann zu einer höheren Bereitschaft, beim Unternehmen zu bleiben und nicht zu wechseln. Eine hohe Arbeitsbelastung führt dagegen zu negativen Emotionen und Affekten sowie einer niedrigen Arbeitszufriedenheit. Diese hohe Belastung wird unter anderem auch durch offene und laute Büroumorganisation hervorgerufen. So führen offene und laute Arbeitsplätze wie die in den meisten Call Centern zu einer starken Beeinträchtigung, die sich in geringer Arbeitszufriedenheit und einer Einschränkung der psychologischen Privatsphäre (de Croon et al., 2005) äußert. Zudem besteht eine starke Verbindung zwischen negativen Emotionen und der Anzahl geäußerter körperlicher Beschwerden. Für die Praxis wird empfohlen, vor allem darauf zu achten, dass die Arbeitsüberlastung reduziert wird, da diese vor allem zu negativen Gefühlen und zu mehr körperlichen Beschwerden führt.

■ Wie lassen sich diese Aspekte in der Zukunft umsetzen?

- **Autonomie:** Die meisten Service-Center-MitarbeiterInnen im Jahr 2025 werden schon mehrjährige Berufserfahrungen haben sammeln können. Sie treffen auf KundInnen, die sich mit Technik weitgehend auskennen und als kompetente GesprächspartnerInnen gelten. Um solchen KundInnen „Dienste zu leisten“, muss den Service-Center-MitarbeiterInnen mehr Autonomie zugesprochen werden, zum Beispiel um zu entscheiden, wie

viel Zeit ein Gespräch dauern wird beziehungsweise muss, um bereits im ersten Gespräch eine zufrieden stellende Lösung für den Kunden sowie für das eigene Unternehmen zu erarbeiten. Es braucht Entscheidungs- und Handlungsspielräume in einem gemeinsam mit der Führungskraft besprochenen und ausgehandelten Bereich sowie eine unterstützende Qualifizierung, um die Ermessensspielräume sinnvoll zu nutzen. Die Service-Center-MitarbeiterInnen werden es nicht mehr hinnehmen, Tätigkeiten zu verrichten, die nur geringe Qualifikation erfordern und kaum Ermessensspielräume beinhalten.

- **Beteiligung:** MitarbeiterInnen mit hoher Qualifikation und Berufserfahrung wollen in Entscheidungen, die sie selbst betreffen, einbezogen werden. Die meisten MitarbeiterInnen werden sich schon mehrfach neuorientiert und gelernt haben, sich auch selbstständig weiter zu qualifizieren. So können MitarbeiterInnen zum Beispiel dahingehend beteiligt werden zu entscheiden, auf welche Art und Weise sie qualifiziert oder trainiert werden wollen. In jeder Berufsausbildung oder universitären Ausbildung wird Sozial- und Methodenkompetenz vermittelt. Und so können die MitarbeiterInnen im Jahr 2025 davon profitieren, dass man sie darin einbezieht, die für sie wirkungsvollen Lernsettings zu entwickeln und zusammenzustellen. Sie werden mitentscheiden können, welche Art von Informationen sie benötigen und welche Art von Kommunikation sie wünschen.

- **Unterstützung durch den Vorgesetzten:** Die Vorgesetzten werden vor allem auf die individuellen Berufsbiographien ihrer MitarbeiterInnen eingehen müssen. Dabei wird alles das, was heute noch von „Diversity-ManagerInnen“ übernommen wird, zur ureigensten Führungsaufgabe. Je mehr gewünscht und auch gefordert wird, dass jede/r sich individuell um sein lebenslanges Lernen kümmert, umso heterogener werden die Berufs- und Qualifikationsverläufe ausfallen, mit denen die Führungskräfte dann tagtäglich umgehen. Dem werden die Vorgesetzten Rechnung tragen müssen, indem sie bei ihren

MitarbeiterInnen herausfinden müssen, welchen persönlichen „Führungsbedarf“ bzw. „Unterstützungsbedarf“ bei jeder/ jedem Einzelnen besteht. Der zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn geschlossene „psychologische Vertrag“ wird beinhalten müssen, dass individuelle Selbstqualifizierung auch zu einer individuellen Förderung durch den Vorgesetzten führt und belohnt wird (Kluge & Bellgardt, 2006).

– **Fürsorge und Arbeitsüberlastung:** Wie lassen sich zum Beispiel die Aspekte von Fürsorge für MitarbeiterInnen über 44 Jahre umsetzen? Erste Ansätze dazu sind (Ulrich, 2001, Hartmann, Schmid & Sanders, 2001):

1. Das Prinzip der differentiellen Arbeitsgestaltung bedeutet, dass gleichzeitig verschiedene Arbeitsplätze innerhalb einer Arbeitsstruktur angeboten werden, denen unter Berücksichtigung unterschiedlicher Berufsbiographien unterschiedliche Anforderungsprofile zugrunde zu legen sind. Das heißt, dass Call-Center-MitarbeiterInnen an verschiedenen Arbeitsplätzen eingesetzt werden, die unterschiedlich kritisch, schwierig oder anstrengend sind und einen deutlicheren Anteil von Job-Rotation-Elementen haben werden.

2. Das Prinzip der dynamischen Arbeitsgestaltung beinhaltet eine Berücksichtigung intraindividuell differenzierender, die sich durch Lernerfahrungen und Kompetenzerwerb ergeben. In so genannten genetisch mitwachsenden Strukturen passt sich beispielsweise eine PC-Anwendung den Lernerfolgen der NutzerInnen an. Zu Beginn wird die Komplexität dieser Anwendungen reduziert und nur einige wenige Basisanwendungen werden „freigeschaltet“, mit zunehmendem Lernfortschritt können dann Komplexitätsgrade hinzugenommen und integriert werden. Erfahrungskompatible Arbeitsstrukturen fördern so die Selbstwirksamkeitserwartungen berufserfahrener MitarbeiterInnen und tragen zum Qualifikations- und Motivationserhalt bei (Kluge, 1999).

Bisherige Service-Center-Modelle wie die Tayloristische orientierte „Mass Production“ mit der Maßgabe maximaler Effizienz durch den geringsten möglichen Handlungsspielraum der MitarbeiterInnen werden 2025 ausgedient haben. Die neu beschriebenen Merkmale von Arbeit in Call Centern wären auch schon jetzt wünschenswert, aber im Jahre 2025 werden sie wahrscheinlich unerlässlich werden. Stattdessen müssen zukünftig die beschriebenen Merkmale von Arbeit in Kombination mit alternativen Call-Center-Modellen wie „Mass Customization“ bis hin zum „Professional Service Model“ (Batt & Moynihan, 2002; Frenkel et al., 1998) gestaltet werden. Dabei kommt es auf die richtige kombinatorische Kombination an, aus interessanter, anspruchsvoller dienstleistungsbezogener Beratungsarbeit, der dazu unterstützenden Technik (bei der die Technik kein Ersatz für menschliche Arbeit ist, sondern diese sinnvoll unterstützt) sowie einer teambasierten Arbeitsorganisation, bei der gemeinsame Problemlöse-Anstrengungen zum Erfolg für den Kunden und das Unternehmen führen. Die konkrete Ausgestaltung solcher Arbeitsformen sollte in interdisziplinären Forschungsteams mit Service-Center-Anbietern entwickelt und evaluiert werden; sie wird verstärkt zur Aufgabe der nächsten Jahre.

■ Schlusswort

In Japan spricht man nicht von „Vergreisung“ oder einer „alternden Gesellschaft“, sondern respektvoll und wertschätzend von einer „Gesellschaft des langen Lebens“ (Gassmann, Reepmeyer & Walke, 2005). Arbeitsplätze müssen für eine Gesellschaft des langen Lebens so gestaltet werden, dass man als Servicekraft und als KundIn auch möglichst lange Spaß daran hat, am Markt kompetent zu agieren und zu konsumieren.

■ Literatur

Baltes, P. B., Staudinger, U. M. & Lindenberger, U. (1999): Lifespan psychology: theory and application of intellectual functioning. *Annual Review of Psychology*, 50, 471–507.

- Batt, R. & Moynihan, L. M. (2002): The viability of alternative call centre production models. *Human Resource Management Journal*, 12, 14–34.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2002): Grund- und Strukturdaten, Bonn.
- de Croon, E. M., Sluiter, J. K., Kuijer, P. P. F. M. & Frings-Dresen, M. H. W. (2005): The effect of office concepts on worker health and performance: a systematic review of the literature. *Ergonomics*, 48, 119–134.
- Dueck, G. (2007): Denken lohnt sich nicht. *Zeitwissen* 01/07, 102–103.
- Frenkel, S. J., Tam, M., Korczynski, M. & Shire, K. (1998): Beyond bureaucracy? Work organization in call centres. *The International Journal of Human Resource Management*, 9, 957–979.
- Gassmann, O. & Keupp, M. M. (2005): Die Babyboomer verändern den „Silver Market“. *IO new management*, 9, 28–31.
- Gassmann, O., Reepmeyer, G. & Walke, A. (2005): Neue Produkte für die jungen Alten. *Harvard Business Manager*, Januar 2005, 62–67.
- Hartmann, E. A., Schmid, S. & Sanders, E.-M. (2000): Strategien zur Erhaltung und Förderung der Erwerbsfähigkeit: „Erwerbsbiographierte“ Arbeitssystemgestaltung. In: A. Köchling, M. Astor, K.-D. Fröhner, E. A. Hartmann, T. Hirtzblech, G. Jaspers, J. Reindl (Hrsg.): *Innovation und Leistung mit älter werdenden Belegschaften* (S. 94–188), München.
- Kluge, A. & Krings, F. (in press): Altersdiskriminierung – (k)ein Thema in der deutschsprachigen Arbeits- und Organisationspsychologie? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*.
- Kluge, A. (2006): Die Einstellungen zur Leistungs-, Lern- und Anpassungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer/innen und die subjektiv erlebte Diskriminierung – eine Untersuchung in Schweizer Unternehmen. *Arbeit*, 15, 3–17.
- Kluge, A. (1999): *Erfahrungsmanagement in lernenden Organisationen*, Göttingen.
- Kluge, A. & Bellgardt, H. (2006) Emotionen im Change Management. In: *Vivento Customer Services* (Hrsg.), *Customer Services – Dimensionen der Qualität* (S. 41–47), Offenbach.

Ulich, E. (2001): *Arbeitspsychologie*, Zürich.

Wegge, J., van Dick, R., Fisher, G. K., West, M. A. & Dawson, J. F. (2006): A test of basic assumptions of affective events theory (AET) in call center work. *British Journal of Management*, 17, 237–254.

Prof. Dr. Annette Kluge

Universität St. Gallen

Annette Kluge studierte Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Köln und der RWTH Aachen und promovierte 1994 an der Universität Kassel im Bereich Trainingsforschung. Anschließend war sie als Prozessbegleiterin bei der Einführung von Gruppenarbeit bei der Aud AG Neckarsulm tätig. Sie beriet u. a. die Ford Werke AG, Köln, aber auch Niederlassungen der Deutschen Telekom und deren Töchter, z. B. Delfinmobilen. Von 1996 bis 2002 arbeitete sie als wissenschaftliche Assistentin an der RWTH Aachen, und seit 2002 ist sie an der Universität St. Gallen, Schweiz, am Lehrstuhl für Organisationspsychologie als Dozentin, seit 2004 als Professorin tätig.