



Typologische Betrachtung zu Arbeitstätigkeit, Personalentwicklung und Befinden des Personals in Call Centers

· Call Center Tätigkeit · Aus- und Weiterbildung · Personalentwicklung · Arbeitszufriedenheit

Zusammenfassung

Untersuchungen in 14 Schweizer Call Centers (CC) erbrachten vier CC-Typen, die sich hinsichtlich Arbeitstätigkeiten der Call Center Agents (CCA), Personalstruktur und Kompetenzentwicklung stark unterscheiden. Dies hat auch Auswirkungen auf das Befinden der CCA. Arbeitszufriedenheit, Commitment mit dem Unternehmen und Fluktuationstendenz sind abhängig vom CC-Typ. Daraus werden Perspektiven für die Zukunft der CC-Arbeit aufgezeigt.

Praktische Relevanz

Eine typologische Unterscheidung der Arbeitstätigkeiten in Call Centers zeigt Konsequenzen auf für die Gestaltung und Organisation der Arbeitsaufgaben, für die Aus- und Weiterbildung und Personalentwicklung.

Une considération typologique des tâches, du développement et du bien-être du personnel des centres d'appel

· *Tâches des agents des centres d'appel · formation et perfectionnement · développement des ressources humaines · satisfaction de travail*

Résumé

Des études dans 14 centres d'appel suisse ont fourni quatre types de centres d'appel qui se différencient fortement en ce qui concerne les tâches des agents des centres d'appel, la structure du personnel et le développement de compétence du personnel. Cela a des conséquences sur le bien-être des employés. La satisfaction de travail, le « commitment » avec l'entreprise et la tendance de fluctuation se différencient également dans les quatre types de centres d'appel. A partir des résultats on peut déduire des mesures et des perspectives pour l'avenir du travail dans les centres d'appel.

Importance Pratique

L'appartenance d'un centre d'appel à un des quatre types a des conséquences sur l'organisation du travail, ainsi que sur la formation, le perfectionnement et le développement des ressources humaines.



A typological consideration of job tasks, personnel development and the state of employees in Call Centers

· Call Center tasks · training and continuous education · personnel development · job satisfaction

Due to the developments in the technology and the market, working conditions and requirements for competences of Call Center Agents (CCA) are changing. Frequently neglected career planning and missing job perspectives can be considered as causes for high fluctuation rates and job dissatisfaction. Meanwhile Call Center Managers and human resources specialists are aware of the importance of the personnel development, depending on the different Call Center types and personnel structures of Call Centers (CC).

The following research questions are therefore to be answered: What are the main and the additional tasks of the CCA? How the tasks can be differentiated in useful types? How different are the personnel structures among the CC types? What are the most important reasons for choosing the CC job? Which are the measures of personnel development taken in the different CC types? Which are the consequences of the personnel development on the personnel structures and on the state of the employees? How the CC types can be differentiated concerning job satisfaction, commitment and fluctuation tendency of the CCA? How work load and organizational resources have an impact on the state and behavior of the employees?

On the basis of semi-structured interviews, questionnaires, observations and document analyses with 13 CC Managers, 20 CC Teamleaders and 242 CCA 14 Swiss CC from different branches were examined.

Based on data of the job tasks and activities and of the agent-client interactions via telephone four different CC types were identified by Cluster Analyses: (a) Consulting- and Complaint-Management, (b) Information-Management, (c) Ordering-Management and (d) Customer- and Campaign-Management. In each CC type the three other tasks are also implemented, however to a smaller percentage of the entire telephone activity. Using this CC typology the different practices of the CC concerning the initial trainings, continuous education and coachings in the context of the work design can be described in a more differentiated way. The personnel structures and the state of the CCA vary significantly among the four CC types. The initial trainings as well as the further personnel development practices show a relatively non-uniform picture either. But also the interests of the CCA in further training and development diverge strongly, depending upon the CC type. A purposeful personnel development for the increasing requirements of certain CC tasks becomes therefore inevitably. The results also show that apart from the task load factors already confirmed in other research work, factors like the style

of leadership and the team climate are heavily influencing the job satisfaction, the commitment and the fluctuation tendencies of the CCA.

Practical relevance

A typological distinction of the work activities in CC has consequences on the management and organization of the tasks, on the initial training, the continuous education and the development of the CC employees.



1 Problemlage und Fragestellungen

Parallel zur dynamischen Entwicklung und zunehmenden Bedeutung der personenbezogenen Dienstleistungen ist eine Zunahme psychologischer Forschung in diesen Tätigkeitsbereichen zu beobachten. Dies trifft ebenfalls auf den Bereich der "Telefonarbeit" zu, der sich in der Call Center-Branche organisiert hat.

1.1 Typologie und Personalstrukturen

Viele Untersuchungen zu Call Centers (CC) beschränken sich auf eine Differenzierung anhand der Kommunikationsrichtungen: *Inbound-CC* (eingehende Anrufe) vs. (Anrufe aus dem CC hinaus). Eine weitere gängige Unterscheidung von CC ist diejenige der organisatorischen Zuordnung: *Inhouse-CC* (firmeninterne CC) vs. *externe CC-Dienstleister*. Differenzierte Unterscheidungen nach der Art der Tätigkeiten der Call Center AgentInnen (CCA) kommen jedoch nur selten vor (vgl. Bittner, Schietinger & Weinkopf 2002). Zwischen den verschiedenen CC bestehen jedoch große Unterschiede in Bezug auf deren Auftrag, Mitarbeiterstruktur, Branchenzugehörigkeit, technischer Entwicklungsstand, Kundensegment, etc. Einzig die Tatsache, dass sie eine telefonische Dienstleistung gegenüber Kunden erbringen, ist allen gemeinsam.

In unserem Projekt CALL (Baumgartner et al. 2002; Baumgartner & Udris 2003; Udris & Baumgartner 2003) war es ebenfalls ein Anliegen, der Unterschiedlichkeit der CC-Branche Rechnung zu tragen. Es stellten sich dabei die folgenden *Fragen*:

Welches sind die Haupttätigkeiten und welches die Nebentätigkeiten der CCA? Wie kann anhand dieser Tätigkeiten sowie der Kommunikationsrichtung Inbound vs. Outbound-Anrufe eine sinnvolle Typendifferenzierung stattfinden?

Wie sehen die Personalstrukturen in den identifizierten Typen aus?

Welches sind die wichtigsten Gründe für die Berufswahl als CCA?

1.2 Personalentwicklung

Das schnelle Wachstum der CC-Branche hatte dazu geführt, dass in den letzten Jahren vor allem junge, branchenfremde CCA eingestellt wurden. Um diese neuen Mitarbeitenden entsprechend den an sie gestellten Anforderungen auszubilden und zu entwickeln, wurden zu Beginn oftmals nur geringe zeitliche und finanzielle Ressourcen eingesetzt. Viele CCA waren den Belastungen eines CC-Arbeitsplatzes nicht gewachsen und verließen das Unternehmen oder wechselten intern die Stelle. Hinzu kommen die rasche Entwicklung in der Technik und des CC-Marktes in Richtung multimedialer Contact Centers, welche neue Herausforderungen aber auch Risiken für die CC-Betreiber sowie für die CC-Mitarbeitenden bergen. Mit der Zunahme des Konkurrenzdrucks auf dem CC-Markt nimmt die Bedeutung der Mitarbeitermotivation und -bindung zu. Attraktive Arbeitsplatzbedingungen, gute Qualifizierungsmöglichkeiten und motivierende Karrierepläne können dabei wichtige Ansatzpunkte sein (Schmitz 2001). Die Entwicklung von kompetenten und leistungsfähigen CCA ist jedoch mit hohem zeitlichem und finanziellem Aufwand verbunden. Die CC-Betreiber scheuen jedoch oftmals diesen Aufwand, da die Rentabilität der Investitionen angesichts der hohen Fluktuationsraten kaum gewährleistet ist. Zudem stellen sich die CC-Betreiber berechtigterweise die Frage, inwiefern CCA qualifiziert und weitergebildet werden sollen, wenn in den für CC typischen flachen Hierarchiestrukturen kaum Aufstiegsmöglichkeiten bestehen. Aufstiegchancen ergeben sich fast ausschließlich, wenn das CC wächst. Grundsätzlich gibt es im CC drei Entwicklungsmöglichkeiten (Schmitz 2001; Haas 2000).

Bei der *vertikalen Entwicklung* werden Führungspositionen in CC oftmals intern besetzt. CCA werden zu Call Center TeamleiterInnen (CCT). Die geförderten CCT verfügen meist über allgemeine Unternehmenskenntnisse und gute Fachkompetenzen, es mangelt ihnen jedoch oft an den nötigen Führungskompetenzen.

Bei der *horizontalen Entwicklung* geht es vor allem um die Übernahme neuer, zusätzlicher Aufgaben durch den CCA. Beispiele dafür sind: Betreuung neuer Produkte oder Kundensegmente,

Projektarbeit, Backoffice-Tätigkeiten, Schulungs- und Betreuungsaufgaben, Stabsaufgaben, EDV-Spezialist. Dies kann im Sinne eines "job enrichment", aber auch als Übernahme einer neuen Funktion stattfinden.

Als dritte Möglichkeit kann die CC-Tätigkeit als *Karriere-Sprungbrett* innerhalb einer Firma gesehen werden. Diese Möglichkeit besteht jedoch nur bei Inhouse-CC, welche die CCA als Rekrutierungspotential für Fachabteilungen sehen.

Studien, welche die verschiedenen Bereiche des Personalmanagements in CC systematisieren sowie in ihrem Zusammenwirken analysieren und auch auf Wechselwirkungen mit anderen psychologischen Faktoren wie Commitment, Arbeitszufriedenheit, Fluktuationstendenz eingehen, sind selten. Das arbeitswissenschaftliche Interesse am Thema Personalmanagement in CC hat erst in den letzten Jahren zugenommen, dies vor allem auch in Deutschland (Bittner et al. 2000; Bittner et al. 2002; Schrick & Dollinger 1999; Schuler & Papst 2000; CCALL; FREQUENZ; INCCA; GECCO). In der Schweiz gibt es noch kaum wissenschaftliche Untersuchungen, die sich den Schwerpunkten persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung in CC angenommen haben. Das CALL-Projekt sollte helfen, dieses Defizit zu reduzieren.

Es stellen sich daher folgende *Fragen* in Bezug auf die Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen in Schweizer CC:

Welche Kompetenzentwicklungsmaßnahmen werden in den CC vorwiegend eingesetzt?

Wie sehen diese Entwicklungsmaßnahmen in den einzelnen CC-Typen aus?

Welchen Einfluss hat die Personalentwicklung auf die Personalstruktur der CC sowie das Befinden der CCA?

1.3 Befindensmerkmale der CCA

Die wesentlichen Quellen psychischer Beanspruchung liegen im Allgemeinen in vergleichsweise wenig anspruchsvollen



vollen, oft kurzzyklischen Arbeitsaufgaben mit geringen Entscheidungs- und Handlungsspielräumen (Pflugk 2002). Dies trifft auch auf viele CC-Arbeitsplätze zu. In der Regel sind CC stark arbeitsteilig organisiert. Die CCA üben vor allem ausführende, thematisch eingegrenzte und standardisierte Tätigkeiten aus. So konnte Scherrer (2001) nachweisen, dass das wichtigste Aufgabenmerkmal von CC-Tätigkeiten der geringe Tätigkeitsspielraum ist, gefolgt von den geringen Aufgabenanforderungen, den hohen Regulationsbehinderungen und den Leistungsvorgaben.

Die in CC aus der Arbeitsgestaltung resultierenden Beanspruchungen sowie die wichtigsten Belastungsfaktoren waren in Deutschland im Rahmen zahlreicher Projekte Gegenstand der Untersuchungen (Böcker & Kastner 1999; Isic et al. 1999; Metz et al. 2001; Richter et al. 2002; Scherrer 2001). Im CALL-Projekt stellten wir uns zusätzlich die folgenden *Fragen*:

Wie unterscheiden sich die CC-Typen in Bezug auf Befindens- und Verhaltensmerkmale, wie *Arbeitszufriedenheit*, *Commitment* und *Fluktuationstendenz* der CCA?

Welche Belastungen und Ressourcen haben einen Einfluss auf diese Befindens- und Verhaltensmerkmale?

2 Methoden

2.1 Stichproben

Untersucht wurden 14 CC in der deutschsprachigen Schweiz, die ein breites Spektrum der vielfältigen Branche abdecken (4 Finanzdienstleistungsunternehmen, 3 Unternehmen im Bereich Handel & Vertrieb, 2 aus dem Bereich Transport & Tourismus, 3 externe Dienstleister, 1 aus dem Bereich Medien und 1 aus dem Bereich IT/Telekommunikation). Um die Situation der CC-Arbeitsplätze aus möglichst unterschiedlichen Blickwinkeln beschreiben zu können, wurden in jedem CC ein bzw. eine Call Center ManagerIn (CCM), ein bis zwei Call Center TeamleiterInnen (CCT) sowie eine Stichprobe von Call Center Agents (CCA) befragt. Bei größeren CC wurde eine Zufallsstichprobe

gewählt, bei kleineren CC wurde eine Gesamterhebung durchgeführt. In der Gesamtstichprobe befanden sich schließlich: 13 CCM (8 Männer / 5 Frauen / Altersdurchschnitt 37 Jahre), 20 CCT (8 Männer / 12 Frauen / Altersdurchschnitt 32 Jahre) und 243 CCA (81 Männer / 162 Frauen / Altersdurchschnitt 31 Jahre). (Nähere Angaben zu den Stichproben: siehe Tabelle 1).

2.2 Untersuchungsinstrumente

Vor der Datenerhebung im Frühling 2002 wurden in allen CC Betriebsbegehungen und Arbeitsplatzbeobachtungen durchgeführt. Die Untersuchungsmethoden waren, neben der Dokumentenanalysen von betrieblichen Unterlagen, mündliche halbstrukturierte Interviews mit den CCM und den CCT sowie schriftliche Fragebögen für die CCA und CCT. Der Fragebogenrücklauf bei den CCA lag bei 58% (Range bei den 14 Unternehmen: 38% - 88%). Bei den CCT lag der Fragebogenrücklauf bei 100%.

Zur Entwicklung der CC-Typologie wurden die Fragebögen der CCT ausgewertet (vgl. Udriș & Baumgartner 2003). Die Variablen, welche für die Typenbildung berücksichtigt wurden, stammen hauptsächlich aus dem Projekt INCCA (vgl. Geier et al. 2001). Dort wurden bereits vier Typen differenziert. Ausgehend von diesen Typen ließen wir die 20 CCT in Prozentwerten angeben, wie viel Zeit ihre CCA in die jeweiligen Telefontätigkeiten investieren. Die CCT mussten 15 unterschiedliche Telefontätigkeiten bewerten (Telefonberatung [z. B. Helpline], Kundenservice für erworbene Produkte/Dienstleistungen, Beschwerdemanagement, Entgegennahme und Verarbeitung von Informationen, Vermittlung von standardisierten Informationen, Adressdatenverwaltung, Weitervermittlung von Anrufen, Auftragsannahme, Verkauf von Produkten/Dienstleistungen [Inbound], Buchungsservice/Reservierungen, aktiver Verkauf von Produkten/Dienstleistungen [Outbound], Terminvereinbarungen, Mahnwesen, Kundenrückgewinnung, Marktforschung). Danach wurden die 14 CC anhand von Clusteranalysen (Hierarchische Clusteranalyse) den vier Typen zugeordnet. Um die Zuordnung der einzelnen CC

zu den vier Clustern zu verbessern, wurde das "k-means"-Verfahren mit den vorgegebenen vier Clustern eingesetzt. Dieses Verfahren ermöglicht es, alle CC so einzuordnen, dass sie zum Centroiden ihres eigenen Clusters eine geringere euklidische Distanz aufweisen als zu den Centroiden der anderen Cluster (McQueen 1967).

Zur schriftlichen Befragung der CCA wurde u. a. der Fragebogen "Salutogenetische Subjektive Arbeitsanalyse" (SALSA von Rimann & Udriș 1997) eingesetzt. Für das Thema der Kompetenzentwicklung in CC wurden entsprechende Items entwickelt und einer Faktorenanalyse unterzogen. Aus den extrahierten Faktoren wurden die entsprechenden Skalen gebildet. Als abhängige Variablen wurden das emotionale Commitment, die Arbeitszufriedenheit (Gesamtzufriedenheit und Zufriedenheit mit sieben Aspekten der Arbeit) und die Fluktuationstendenz der CCA erhoben. Bei allen Skalen handelt es sich um 5-stufige Likert-Skalen. Die interne Konsistenz (Cronbach's Alpha) der Skalen beträgt zwischen $\alpha = .65$ und $\alpha = .90$.

Für die Interviews mit den CCM und den CCT wurde ein halbstrukturierter Interviewleitfaden entwickelt und eingesetzt. Die Interviews wurden auf Tonband aufgezeichnet und transkribiert. Die Ergebnisse wurden im Sinne einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse ausgewertet (Mayring 2000). Ziel der Analyse war es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion jedoch ein überschaubares Analysematerial geschaffen wurde. Die weitere kategoriale Auswertung erfolgte mit dem Computerprogramm ATLAS/ti für qualitative Inhaltsanalysen (Muhr 1997).

3 Ergebnisse

3.1 Eine Typologie von Call Center-Tätigkeiten und die Personalstrukturen in den Call Centers

Da die Aufgaben und Tätigkeiten, welche in CC ausgeführt werden, sich zum Teil stark von einander unterscheiden, ermöglicht eine typologische Betrachtungsweise, jenseits der üblichen Un-



terteilung in Inbound-CC und Outbound-CC, wesentlich differenziertere Ergebnisse, die auf das Personalmanagement, die Qualität der Arbeitstätigkeit und die soziale Situation in den CC verweisen. Mittels Clusteranalysen wurden die 14 CC in vier unterschiedliche CC-Typen gruppiert. Dabei ist zu berücksichtigen, dass in jedem CC-Typ jeweils auch die drei anderen Tätigkeiten ausgeführt werden, jedoch zu einem geringeren Prozentanteil am gesamten Telefonarbeitsvolumen:

(1) Beratungs- und Beschwerdemanagement BBM (3 CC, N = 80)

Hauptaufgaben: Beratungsservice für gekaufte Produkte und Dienstleistungen mit dem Ziel eines kundenorientierten Problemlöse- und Beschwerdemanagements (56% der Telefontätigkeit). *Nebentätigkeiten:* Verkauf von Produkten und Dienstleistungen bzw. Auftragsannahme und deren Verarbeitung (21% der Telefontätigkeit) sowie Verarbeitung standardisierter Informationen (18% der Telefontätigkeit). Vorwiegend Inbound-CC, mit einem geringen Anteil an Outbound-Tätigkeiten des aktiven Kundenmanagements (5% der Telefontätigkeit). Es handelt sich um die komplexesten und anspruchsvollsten CC-Tätigkeiten. Von allen vier CC-Typen dauern die Telefongespräche in diesem

CC-Typ am längsten (durchschnittlich 8,1 Minuten).

(2) Informationsmanagement IM (3 CC, N = 68)

Hauptaufgaben: Vorwiegend standardisierte Informationsverarbeitung und Auskunftserteilung sowie Weitervermittlung von Anrufen und Adressdatenverwaltung (63% der Telefontätigkeit). *Nebentätigkeiten:* Beratungsservice für gekaufte Produkte und Dienstleistungen, mit dem Ziel eines kundenorientierten Problemlöse- und Beschwerdemanagements (21% der Telefontätigkeit). Geringer Anteil an Auftragsmanagement (8% der Telefontätigkeit) und Kundenmanagement (8% der Telefontätigkeit). Es werden vorwiegend Inbound-Anrufe erledigt. Von allen vier CC-Typen dauern die Telefongespräche in diesem CC-Typ am kürzesten (durchschnittlich 2,5 Minuten).

(3) Auftragsmanagement AM (4 CC, N = 62)

Hauptaufgaben: Auftragsannahme bzw. Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen, meist durch Eingabe standardisierter Angaben bzw. Daten, die den vom Kunden bezweckten Vorgang auslösen (60% der Telefontätigkeit). *Nebentätigkeiten:* Informa-

tionsmanagement (22% der Telefontätigkeit) und Beratungs- und Beschwerdemanagement (17% der Telefontätigkeit). Ein sehr geringer Anteil bezieht sich auf das aktive Kunden- und Kampagnenmanagement (1% der Telefontätigkeit). Es werden fast ausschließlich Inbound-Anrufe getätigt. Die Dauer der Telefongespräche ist eher kurz (durchschnittlich 2,7 Minuten).

(4) Kunden- und Kampagnenmanagement KKM (4 CC, N = 32)

Hauptaufgaben: Aktives Management von Kundenbeziehungen (= Leistungen, die auf bestehende Kunden zielen, wie z. B. Kundenrückgewinnung oder aktive Kundenbetreuung) sowie Kampagnenmanagement (= alle Dienstleistungen, die eine definierte Aufgabe/Kampagne verfolgen, deren Laufzeit zeitlich beschränkt ist) (84% der Telefontätigkeit). *Nebentätigkeiten:* Informationsmanagement (8% der Telefontätigkeit) und Beratungsmanagement (7% der Telefontätigkeit). Da es sich primär um Outbound-CC handelt, findet kaum Auftragsmanagement statt (1% der Telefontätigkeit). Die Dauer der Telefongespräche liegt durchschnittlich bei 4 Minuten.

Einige statistische Daten zur Gesamtstichprobe sowie den vier CC-Typen befinden sich in der Tabelle 1.

Tabelle 1: Statistische Daten zur Gesamtstichprobe und den vier CC-Typen (Anzahl CC in Klammern); 1) Mittelwerte (Range: Min./Max. in Klammer); 2) Mittelwerte (Standardabweichung in Klammer)

Table 1: Statistical data for the total sample and the four CC types (number of call center in parentheses)

Tableau 1: Données statistiques sur l'échantillon total et les quatre types de centre d'appels (nombre des centres d'appels entre parenthèse)

	Gesamtstichprobe (14)	BBM (3)	IM (3)	AM (4)	KKM (4)
Vorherrschende Kommunikationsrichtung	-	Inbound (95%)	Inbound (92%)	Inbound (99%)	Outbound (84%)
Ø Anzahl CCA pro CC ¹	47 (8-130)	90 (57-130)	63 (20-92)	35 (15-53)	14 (8-22)
Ø Dauer der Kundengespräche (in Min.) ²	4,3 (4.0)	8,1 (5.0)	2,5 (1.7)	2,7 (1.6)	4 (1.7)
Geschlecht der CCA	67% w 33% m	49% w 51% m	59% w 41% m	79% w 21% m	67% w 33% m
Ø Alter der CCA in Jahren ¹	31 (19-69)	26 (19-52)	31 (20-53)	30 (19-46)	40 (20-69)
Ø Dauer der CCA im CC tätig in Monaten ¹	26 (2-240)	25 (3-92)	20 (2-96)	40 (4-240)	17 (2-66)
Ø Fluktuationsrate der CCA im Jahr 2001 ¹	21% (8 - 50%)	11% (8 - 18%)	27% (10 - 40%)	21% (10 -28%)	24% (10 - 50%)





Der CCA-Beruf ist auch in der Schweiz vorwiegend ein Frauen-Beruf, 65% der CCA sind weiblich, 35% männlich. Trotzdem muss zwischen den CC-Typen unterschieden werden. Im Typ BBM finden sich sogar CC, die bis zu 78% Männer beschäftigen, während im Typ AM es CC gibt, welche nur Frauen angestellt haben. Je komplexer und anspruchsvoller die Tätigkeit der CCA in fachlicher und vor allem technischer Hinsicht ist, desto mehr Männer arbeiten als CCA.

Auch was die Alterstruktur betrifft, gibt es interessante Unterschiede. Das Durchschnittsalter im Typ BBM liegt bei 26 Jahren und ist signifikant niedriger als dasjenige der Typen IM, AM und KKM. Das Alter im Typ KKM ist zudem signifikant höher als in den drei anderen Typen. Gerade Personen im mittleren Lebensalter scheinen sich für die Tätigkeit im Bereich aktiver Verkauf, Kundenbetreuung, Kundenrückgewinnung und Mahnwesen besser zu eignen als jüngere Mitarbeitende. Letztere verfügen dafür über die nötigen Fähigkeiten, um die vor allem technisch und fachlich komplexeren Beratungs- und Betreuungsaufgaben auszuführen.

Dabei stellt sich auch die Frage nach den Gründen der Berufswahl als CCA. In der Gesamtstichprobe zeigt sich, dass das Arbeiten in einem jungen, lebendigen Umfeld der wichtigste Grund ist (77%), gefolgt vom Willen, etwas Neues kennen zu lernen (73%) und der Möglichkeit des telefonischen Kun-

denkontaktes (73%). Interessant ist auch, dass im Typ KKM mit Abstand als wichtigster Grund die flexiblen Arbeitszeiten (88%) genannt wurden.

3.2 Personalentwicklung

Aus der CC-Literatur zur Personalentwicklung ist ersichtlich, dass die drei wichtigsten Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung der CCA deren Initialausbildung, die interne oder externe Weiterbildung und das Coaching sind. Auch im CALL-Projekt zeigte sich, dass die meisten Maßnahmen zur Kompetenzförderung der CCA in diese drei Bereiche einzugliedern sind. In der Tabelle 2 werden die Mittelwerte und Standardabweichungen der Skalen zum Bereich Kompetenzentwicklung wiedergegeben.

Die *Ausbildung* zum CCA gestaltet sich in den Schweizer CC recht unterschiedlich. Lediglich das Prinzip der Paten, erfahrene CCA, welche die neuen CCA während der Ausbildungszeit betreuen, scheint sich allgemein durchgesetzt zu haben. Im Schnitt dauert die Initialausbildung zirka einen Monat. Die CCA werden meist intern zu den Schwerpunktthemen Fachwissen, Computersysteme und Gesprächsführung ausgebildet. Handelt es sich um CC, welche projektbezogen arbeiten, dann werden die CCA vorwiegend projektspezifisch ausgebildet und bereits nach wenigen Tagen am Tele-

fon eingesetzt. Dies trifft vor allem für CC aus dem Typ KKM zu. In den Typen BBM und IM kann, je nach Komplexität der Tätigkeit, die Ausbildung bis zu drei Monaten dauern. Obwohl die Ausbildung von der Gesamtstichprobe der CCA im Durchschnitt als gut beurteilt wird, wird sie von den CCA der Typen BBM (m = 3,7) und IM (m = 3,5) signifikant schlechter eingeschätzt als von den CCA der Typen KKM (m = 4,1) und AM (m = 3,8). Trotz der umfangreichen Ausbildung, welche größere CC im Hinblick auf die Komplexität der zu bewältigenden Aufgaben durchführen, scheint in kleineren CC die individuelle Betreuung und die Unterstützung während der Ausbildungsphase besser gewährleistet zu sein.

Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten sind weitere wichtige Aspekte des Personalmanagements. Die CCA der Gesamtstichprobe schätzen die Weiterbildungs- wie auch die Entwicklungsmöglichkeiten knapp als mittelmässig ein (m = 2,9 und m = 2,8). Werden die CCA gefragt, wie sie die Unterstützung der Firma für ihre Entwicklung und Weiterbildung einschätzen, dann zeigt sich auch hier ein eher nüchternes Bild für die Gesamtstichprobe (m = 2,7). Gleichzeitig kann jedoch das Interesse der CCA der Gesamtstichprobe an Entwicklung und Weiterbildung als eher hoch eingestuft werden (m = 3,8).

Im Typ BBM wird aus der Sicht der Vorgesetzten viel für die Entwicklung

Tabelle 2: Mittelwerte und Standardabweichungen für die Skalen Kompetenzentwicklung für die Gesamtstichprobe und die vier CC-Typen

Table 2: Mean values and standard deviations of the Personnel Development scales for the total sample and the four CC types

Tableau 2: Moyennes et écarts standard des échelles de Développement de Compétence pour l'échantillon total et les quatre types de centre d'appels

	Gesamtstichprobe		BBM		IM		AM		KKM	
	m	s	m	s	m	s	m	s	m	s
Beurteilung der Ausbildung	3,7	0,8	3,7	0,7	3,5	0,9	3,8	0,8	4,1	0,8
Entwicklungsmöglichkeiten	2,8	1,0	2,8	0,9	2,8	1,1	3,0	1,1	2,2	1,0
Weiterbildungsmöglichkeiten	2,9	1,0	3,1	0,9	2,7	1,0	3,0	1,2	2,7	1,0
Unterstützung der Firma für Weiterbildung und Entwicklung	2,7	0,9	2,8	0,9	2,6	1,0	2,7	0,9	2,3	1,0
Interesse der CCA an Weiterbildung und Entwicklung	3,8	1,1	4,2	0,9	3,8	1,0	3,3	1,1	3,4	1,2
Akzeptanz der Gesprächsaufzeichnungen fürs Coaching	3,4	1,0	3,7	0,9	3,5	1,0	3,3	1,0	3,0	1,3





und Weiterbildung der CCA getan. Vor allem finanzielle Unterstützung sei genügend vorhanden. Die Weiterbildungsangebote werden jedoch von den CCA kaum genutzt, dies obwohl das Interesse von Seiten der CCA an Weiterbildung und Entwicklung gerade in diesem Typ sehr ausgeprägt ist ($m = 4,2$) und sich signifikant von den Typen IM, KKM und AM unterscheidet. Wo liegt also das Problem? Einige Aussagen der Vorgesetzten lassen darauf schließen, dass Weiterbildung und Entwicklung zwar als wichtig und unterstützungswürdig wahrgenommen werden, es jedoch an der Informationspolitik und der realen Umsetzung der Entwicklungsmaßnahmen durch die Vorgesetzten mangelt. Jede dritte CCA ist der Meinung, dass die Entwicklung und Weiterbildung im CC stark von den Vorgesetzten und deren Wohlwollen abhängig sind und diese Abhängigkeit eine der wichtigsten Hinderungsgründe für die Umsetzung von Weiterbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen ist.

Im Typ IM sind aus der Sicht der Vorgesetzten die Entwicklungsmöglichkeiten für die CCA sehr eingeschränkt. Es besteht für die meisten CCA lediglich die Möglichkeit, das CC zu verlassen und innerhalb der Firma, in einer anderen Abteilung, eine neue Stelle anzunehmen. Wie im Typ BBM sind die Vorgesetzten der Meinung, dass von der Firma genügend Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten werden, diese Angebote von den CCA jedoch wenig genutzt werden. Auch hier besteht eine Diskrepanz zwischen der Wahrnehmung der Vorgesetzten und der Einschätzung der CCA, welche die Weiterbildungsmöglichkeiten als eher gering einschätzen ($m = 2,7$).

Im Typ AM finden regelmäßig Weiterbildungen statt, diese sind meist sehr fachspezifisch und auf die Produkte ausgerichtet. Die meisten Vorgesetzten sehen in diesem Bereich kaum Änderungsbedarf. Sie sind sogar der Meinung, dass der Wunsch nach Weiterbildung und Entwicklung in ihren CC nur gering ausgeprägt sei. Dies stimmt mit den Aussagen der CCA überein, welche die Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeit realistischerweise als eher mittelmäßig einschätzen ($m = 3,0$), andererseits aber auch ein signifikant ge-

ringeres Interesse an Kompetenzentwicklung ($m = 3,3$) zeigen als die CCA der Typen BBM und IM.

Im Typ KKM sind die Entwicklungsmöglichkeiten eindeutig am niedrigsten ausgeprägt. Sie unterscheiden sich signifikant von den drei anderen CC-Typen. Dies ist auch den Vorgesetzten bewusst. Änderungsmöglichkeiten werden jedoch keine gesehen, da es sich in diesem CC-Typ eher um kleine CC handelt, welche im Outbound-Geschäft tätig sind, und meist sehr eigenständig und dezentral geführt werden. Für die CCA gibt es daher kaum Möglichkeiten, firmenintern in eine andere Abteilung zu wechseln oder eine andere Arbeitstätigkeit auszuüben. Auch die Weiterbildungsmöglichkeiten werden von den CCA als eher gering eingestuft ($m = 2,7$). Weiterbildungen finden tatsächlich nur unregelmäßig statt. Meistens handelt es sich dabei um projekt- bzw. produktbezogene Weiterbildungen. Die Unterstützung der Firma für Weiterbildung und Entwicklung werden von den CCA des Typs KKM als gering eingestuft ($m = 2,3$) und unterscheidet sich signifikant von den Typen BBM und AM. Gleichzeitig ist auch ihr Interesse an der persönlichen Kompetenzentwicklung geringer ($m = 3,4$) als z. B. bei den CCA des Typs BBM. Einerseits arbeiten viele CCA nur Teilzeit und sehen ihre Prioritäten anderswo (Familie, Studium), oder es sind ältere CCA, welche weniger Herausforderungen suchen.

Zu welchen Themen wurden die CCA in den letzten zwei Jahren ausgebildet und welches sind die *Weiterbildungswünsche* der CCA für die Zukunft? In der Gesamtstichprobe belegen fachspezifische Weiterbildungen (72%) sowie Weiterbildungen zu den Themen Umgang mit Kunden (73%) und Kommunikation (69%) die ersten drei Ränge. Bei den Weiterbildungswünschen stehen die Fremdsprachen (39%) an erster Stelle, gefolgt von Fachwissen (29%) sowie von betriebswirtschaftlichen / kaufmännischen Themen (25%).

Generell wurden die CCA der Typen BBM und IM öfters weitergebildet als die CCA der beiden anderen CC-Typen. Dies entspricht wiederum den Aussagen der Vorgesetzten der Typen BBM und IM, welche der Meinung sind, dass in ihren CC viel in die Weiterbildung der CCA investiert wird. So hatten zum

Beispiel im Typ BBM 86% aller CCA innerhalb der letzten zwei Jahre eine Weiterbildung zum Thema Umgang mit Kunden und 81% wurden zum Thema Fachwissen weitergebildet, während im Typ AM lediglich 53% der CCA zum Thema Umgang mit Kunden weitergebildet wurden und 49% zum Thema Fachwissen.

Das *Coaching* der CCA ist eine weitere, laut CC-Linienvorgesetzten, effiziente Förderungs- und auch Kontrollmaßnahme. Es wird fast in sämtlichen von uns untersuchten CC mehr oder weniger regelmäßig durchgeführt. Die Häufigkeiten von Coachings in den CC variieren jedoch stark. Zwischen einem Coaching pro Woche und einem Coaching pro Jahr sind praktisch alle Varianten zu finden. Eher häufig und regelmäßig finden Coachings in den Typen BBM und IM statt. In den Typen AM und KKM finden Coachings seltener oder gar nicht statt. Da das Coaching in erster Linie der Qualitätssicherung dient, sind sich die CC-Linienvorgesetzten sämtlicher CC einig, dass ein regelmäßiges Coaching unumgänglich ist und daher, falls noch nicht vorhanden, eingeführt werden muss. Im Typ BBM gehört das Aufzeichnen von Telefonaten für spätere Coachinggespräche zur täglichen Routine. Die *Akzeptanz* gegenüber den Gesprächsaufzeichnungen ist im Typ BBM ($m = 3,7$) daher signifikant stärker ausgeprägt als in den Typen AM ($m = 3,3$) und KKM ($m = 3,0$), wo Coachings eher unregelmäßig und selten durchgeführt werden. Auch zu diesem Thema wollten wir von den CCA erfahren, welche Themen sie sich für das Coachinggespräch wünschen. Die häufigsten *Wünsche* in der Gesamtstichprobe sind die Themen Fachwissen (25%) und Umgang mit Kunden (22%). Eine Ausnahme stellt der Typ KKM dar. Dort wünschen sich die CCA weniger Coaching in fachlicher Hinsicht, als vielmehr in der Gesprächsführung (37%) sowie im Umgang mit Kunden (16%) und im Selbst-Management (16%).

3.3 Befinden der Call Center Agents

CC leiden bekanntlich unter hohen Fluktuationsraten ihrer CCA. Die Bereitschaft, die Organisation zu verlas-



sen, ist eine wichtige Variable, die vielfach besser als die Arbeitszufriedenheit oder das Commitment in der Lage ist, das reale Fluktuationsverhalten der Mitarbeitenden vorherzusagen (Michaels & Spector 1982; Six & Kleinbeck 1989). Die *Fluktuations-tendenz* ist daher ein sensibler Indikator für die Qualität der Arbeit, für Führung und Organisation eines Unternehmens. In der Tabelle 3 werden die Mittelwerte und Standardabweichungen der Skalen zur Fluktuations-tendenz, zum emotionalen Commitment und zur Arbeitszufriedenheit wiedergegeben.

Die CCA des Typs BBM weisen eine signifikant höhere Fluktuationstendenz auf als die CCA der beiden Typen AM und KKM. Zudem weist auch der Typ IM eine signifikant höhere Fluktuationstendenz auf als der Typ AM. Bei der Gesamtstichprobe liegt der Mittelwert bei 2,9. Das Commitment der CCA gegenüber dem CC liegt in der Gesamtstichprobe bei einem Mittelwert von 3,4. Dabei fällt das Commitment bei den Typen BBM und IM signifikant niedriger aus als bei den Typen AM und KKM. Die Arbeitszufriedenheit der CCA liegt in der Gesamtstichprobe bei einem Mittelwert von 3,5. Sämtliche Mittelwerte der Gesamtstichprobe für die sieben Aspekte der AZ bewegen sich zwischen 3,2 für die Zufriedenheit mit den Arbeitsinhalten und dem

Entwicklungspotential sowie 3,9 für die Zufriedenheit mit dem Betriebsklima und den Arbeitszeiten. Die sieben Arbeitszufriedenheitsfaktoren wurden mittels Faktorenanalyse (Hauptkomponentenanalyse mit Varimax-Rotation) ermittelt. Die CCA der Typen BBM und IM sind im Vergleich zu denjenigen der Typen AM und KKM signifikant unzufriedener.

In schrittweisen multiplen Regressionsanalysen mit Arbeitsmerkmalen (Anforderungen, Belastungen, soziale und organisationale Ressourcen: u.a. Teamklima, Führungsstil sowie Entwicklungsmöglichkeiten) als *Prädiktoren* und Arbeitszufriedenheit, Fluktuationstendenz und Commitment als *Kriterien* wurden deren Zusammenhänge untersucht. Außerdem wurden Regressionsanalysen mit den Kriterien Beschäftigungsdauer, Gereiztheit und Belastetheit, Beschwerden, psychosoziales Wohlbefinden und Demotivation durchgeführt, auf die hier nicht eingegangen wird (vgl. Baumgartner et al. 2002).

Soziale Ressourcen, wie das mitarbeiterorientierte Vorgesetztenverhalten und das Sozialklima, üben den größten positiven Einfluss auf diese Kriterien aus. Weitere Ressourcen mit einem positiven Einfluss sind hohe Qualifikationsanforderungen der Tätigkeit, Verantwortung sowie Entwicklungs-

und Weiterbildungsmöglichkeiten der CCA. Als Gegenstück dazu ist vor allem die Unterforderung durch die Arbeitstätigkeit von großem negativem Einfluss. Wegen der hohen Interkorrelationen zwischen den Kriteriumsvariablen Commitment (Comm./AZ: .65), Fluktuationstendenz (Flukt./Comm.: -.70) und Arbeitszufriedenheit (AZ/Flukt.: -.66) werden stellvertretend für diese Gruppe der 'Bindungsfaktoren' die Ergebnisse der Regressionsanalyse von Commitment dargestellt (vgl. Tabelle 4).

4 Diskussion

Die Bandbreite der CC ist groß und somit auch deren Unterschiedlichkeit. Im CALL-Projekt war es möglich, anhand der Tätigkeiten der CCA sowie der Kommunikationsrichtung (Inbound vs. Outbound) die vier CC-Typen Beratungs- und Beschwerdemanagement, Informationsmanagement, Auftragsmanagement sowie Kunden- und Kampagnenmanagement zu unterscheiden. Dementsprechend unterscheiden sich auch die Ergebnisse in Bezug auf die vier Typen. Soll also die CC-Branche genauer beschrieben werden, muss man berücksichtigen, dass *Call Center nicht gleich Call Center ist*.

Tabelle 3: Mittelwerte und Standardabweichungen für die Skalen Fluktuationstendenz, Commitment und Arbeitszufriedenheit

Table 3: Mean values and standard deviations for the scales Fluctuation Tendency, Commitment and Job Satisfaction

Tableau 3: Moyennes et écarts standard pour les échelles Tendence de Fluctuation, Commitment et Satisfaction de Travail

	Gesamtstichprobe		BBM		IM		AM		KKM	
	m	s	m	s	m	s	m	s	m	s
Fluktuationstendenz	2,9	1,2	3,3	1,1	3,1	1,1	3,4	1,1	2,7	1,3
Emotionales Commitment	3,4	1,0	3,2	1,1	3,1	0,9	3,7	0,9	3,8	1,0
Gesamtarbeitszufriedenheit	3,5	0,6	3,3	0,6	3,4	0,5	3,5	0,6	3,8	0,7
AZ Arbeitszeiten	3,9	1,1	3,6	1,1	3,8	1,2	4,2	1,0	4,2	0,8
AZ Pausenregelung	3,6	1,1	3,4	1,1	3,8	1,0	3,5	1,2	4,0	1,3
AZ Inhalt und Entwicklungspotential	3,2	0,8	3,1	0,7	3,0	0,7	3,4	0,7	3,4	0,9
AZ Arbeitsplatz und Technik	3,4	0,8	3,3	0,8	3,4	0,7	3,3	0,8	3,9	0,8
AZ Betriebsklima	3,9	0,7	3,8	0,7	4,0	0,6	4,0	0,7	4,2	0,8
AZ Lohn und Arbeitsplatzsicherheit	3,5	0,8	3,2	0,8	3,5	0,7	3,6	0,8	3,9	0,9
AZ Qualitäts- und Leistungskontrollen	3,3	1,0	3,2	0,9	3,2	0,9	3,2	1,0	3,8	1,2



Tabelle 4: Schrittweise multiple Regressionsanalyse für das Commitment (N = 242)

* = $p < 0.05$, ** = $p < 0.01$

Table 4: Stepwise multiple regression analysis for the Commitment scale (N = 242)

Tableau 4: Analyse de régression multiple progressive pour l'échelle Commitment (N = 242)

Schritte	Skala	R	R ²	R ² korr.	Beta stand.	t
1	Qualifikationsanforderung und Verantwortung	.58	.33	.33	.30	4.67**
2	Positives Sozialklima	.64	.41	.41	.24	4.51**
3	Spielraum für persönliche Dinge	.69	.47	.46	-.22	-4.25**
4	Unterforderung qualitativ	.72	.51	.50	-.19	-2.95**
5	Entwicklungsmöglichkeiten	.73	.53	.51	.11	2.21*
6	Belastung durch Technik	.74	.54	.53	-.14	-2.72**
7	Aufgabenvielfalt	.75	.56	.54	.14	2.30*

Kompetenzentwicklung: fordern und fördern!

Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten gibt es in CC nur wenige, dabei sind sich CC-Vorgesetzte wie auch CCA einig. In größeren Inhouse-CC wird das CC vor allem als Karrieresprungbrett innerhalb der Firma gesehen. Der damit verbundene Wissensverlust für das CC wird dabei in Kauf genommen. Fragt man die CCA, warum sie die Stelle gewählt haben, findet sich der Grund "Einstieg zu Wunscharbeitgeber" jedoch an letzter Stelle. Die wichtigsten Gründe sind vielmehr sozialer Natur: ein junges Umfeld, 'nette' Mitarbeitende und telefonischer Kundenkontakt.

In CC sieht man vorwiegend horizontale Entwicklungsmöglichkeiten, welche neue Anforderungen an die CCA, aber auch an die Arbeitsorganisation und die Gestaltung der Arbeitstätigkeit stellen. Das Vorhandensein der Vielzahl homogener, gleichartiger Tätigkeiten ist für eine menschenzentrierte Arbeitsgestaltung eher hinderlich. Auch Vorgesetzte sind sich in der Regel einig, dass die CC-Tätigkeit auf die Dauer eher monoton und wenig kompetenzförderlich ist, trotzdem sehen sie kaum Möglichkeiten, in der Arbeitsorganisation etwas zu ändern. Anstelle jedoch auf diese Aspekte der Tätigkeit und der Arbeitsorganisation einzugehen und Handlungsalternativen zu suchen und umzusetzen, richten die CC ihren Fokus auf die Optimierung der Prozessabläufe und nehmen damit oft

eine noch stärkere Rigidität des Handlungsspielraumes der CCA in Kauf.

Wie in Deutschland so zeigt sich auch in der Schweiz ein uneinheitliches Bild im Bereich der Qualifizierungsmaßnahmen von CCA (Schietinger & Schroth 2001). Angesichts der unterschiedlichen Weiterbildungspraktiken der CC, den persönlichen Prioritäten der CCA (z. B. Teilzeitarbeit, flexible Arbeitszeiten wegen Familie oder Studium) und der zu erwartenden technologischen Weiterentwicklungen in der CC-Branche spricht einiges für die Notwendigkeit, den individuellen Qualifizierungsbedarf der CCA zu ermitteln und entsprechende Angebote zu entwickeln und einzusetzen. Das Potential motivierter und interessierter CCA sollte auf jeden Fall nicht ungenutzt bleiben, ansonsten ist der Absprung aus dem CC vorprogrammiert. In Anlehnung an Lütze und Pick (2000) sollen daher einige Merkmale der CC-spezifischen Kompetenzentwicklung postuliert werden.

Kompetenzentwicklung im CC:

- heißt, die Unterschiedlichkeit von CC-Typen zu berücksichtigen;
- heißt, Optionen für CCA zu schaffen, um den komplexer werdenden Anforderungen der Zukunft gerecht zu werden;
- heißt nicht, sich vom Telefon weg zu entwickeln. Telefonieren gehört weiterhin zum Aufgabenbereich jedes CC-Mitarbeitenden;

- orientiert sich an einer Entwicklung „in die Breite“ und „denkt quer“ zu klassischen Karrierewegen;
- orientiert sich am gezielten Aufbau von Kompetenzen (Fach- und Verhaltenskompetenzen) und nicht an Positionen und Stellen;
- funktioniert abgestimmt auf die anderen wirksamen Personalsysteme im CC (Personalauswahl, Ausbildung, Coaching);
- orientiert sich an den Wünschen, Interessen und Fähigkeiten der CCA.

Kompetenzentwicklung im CC ist als ein systematischer Lernprozess zu verstehen, der darauf zielt, die Fähigkeiten der CCA auf mehreren Gebieten aus- und weiterzubilden und diese zu ihrem eigenen Erfolg und dem des CC einzusetzen. So können CCA durch die Übernahme von verschiedenen Entwicklungsrollen, jedoch innerhalb ihrer Funktion, sich nach und nach ihre Kompetenzen in *fachlicher* (Ablauf-, Produkte- und Systemwissen), *methodischer* (Sprachen, Gesprächsführung, Projektarbeit, Informationsverarbeitung, neue Medien, etc.) und *sozialer* (Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Einfühlungsvermögen, etc.) Hinsicht erweitern (Schietinger & Schroth 2001).

Freud und Leid gegenwärtiger und künftiger Call Center Agents

Die Arbeitszufriedenheit der CCA in Schweizer CC, wie auch das emotionale Commitment sind nicht sehr stark ausgeprägt. Beeinflusst werden diese Variablen vor allem von den Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie von den sozialen Interaktionen in den CC. Es scheint, als übernahmen soziale Faktoren eine Art kompensatorische Wirkung für die einseitige und wenig entwicklungsförderliche CC-Tätigkeit. Dies erinnert stark an den Human Relations-Ansatz der 50er Jahre. Die Vertreter dieses Ansatzes sahen den Sinn der Arbeit in den sozialen Aspekten, sie entwickelten jedoch keine Konzepte zur Veränderung der Arbeitsorganisation und -strukturen, z. B. im Sinne der "vollständigen Aufgabe" (Hacker 1998) oder teilautonomer Arbeitsgruppen (Ulich 2001). Weitgehende Arbeitsteilung und Spezialisie-



rung, wie sie heute auch in CC wieder anzutreffen sind, wurden akzeptiert und nicht verändert. Verlangt man in der Arbeitspsychologie jedoch nach menschenzentrierter Arbeitsgestaltung, dann darf man den Fehler der Human Relations-Bewegung nicht wiederholen.

Zum Abschluss soll ein kurzer *Blick in die Zukunft*, auf die steigenden Anforderungen und den Wandel in der CC-Branche gewagt werden. Vor allem die CC der Typen IM und AM werden die Art ihrer Dienstleistungen verändern. Ihre CCA werden in Zukunft komplexere Tätigkeiten ausführen, mit verfeinerten Softwareprogrammen für die computerunterstützte Kundeninteraktion. Aus unseren Interviews mit CC-Verantwortlichen sowie den stetigen Veränderungen des CC-Marktes können die *zukünftigen Anforderungen* an die CCA wie folgt beschrieben werden:

Anforderungen an die Sprach-/Kommunikationskompetenz werden noch steigen. Der mündliche Umgang mit meist gut informierten und anspruchsvollen KundInnen wird noch schwieriger.

Fremdsprachenkenntnisse werden vermehrt benötigt und eingesetzt.

Es ist zunehmend wichtig für CCA gegenüber den KundInnen, Wissen schnell und zuverlässig zu vermitteln sowie Kompetenz auszustrahlen. Da das benötigte Wissen, meist aus quantitativen Gründen, nicht im menschlichen Gedächtnis gespeichert werden kann, muss ein effizientes Wissensmanagement eingesetzt und von den CCA beherrscht werden.

Das nötige Wissen muss entweder schulisch vermittelt werden, oder es werden Wissenstools zur gezielten Informationsbeschaffung und Wissensvermittlung eingesetzt. Dies bedeutet eine erhöhte Kompetenz im Umgang mit entsprechenden Computerprogrammen.

Durch die Zunahme des schriftlichen Informationsaustausches zwischen CCA und KundInnen über e-Mail und Internet wird auch vermehrt die schriftliche Ausdrucksfähigkeit verlangt. Inhouse-CC werden vermehrt komplexere Aufgaben von anderen Abteilun-

gen übernehmen, was die Anforderungen an das vernetzte Denken der CCA erhöht.

Einfachste Auskünfte und Informationen werden vermehrt maschinell beantwortet.

CCA unterschiedlicher Herkunft werden sich noch mehr vermischen, Kunden anderer Kulturen werden zunehmen. Dies verlangt vermehrt nach interkulturellen Kompetenzen der CC-Mitarbeitenden.

Aus unserem CALL-Projekt wurde ersichtlich, dass die Arbeit in einem CC mit hohen Anforderungen an die CCA einhergeht und die Komplexität eines CC-Arbeitsplatzes nicht zu unterschätzen ist. CC bieten gleichzeitig aber auch die Möglichkeit zur Entwicklung einer breiten Palette von Kompetenzen, die in unserer heutigen informations- und dienstleistungsorientierten Gesellschaft äußerst gefragt sind. Zudem ist zu berücksichtigen, dass es sehr wohl CC gibt, welche nicht mit den klassischen CC-Krankheiten, wie hohe Fluktuations- und Absenzenraten, zu kämpfen haben, und deren Mitarbeitenden mit ihrer Arbeitssituation zufrieden sind.

Literatur

Baumgartner, M.; Good, K.; Udris, I.: CALL – Call Centers in der Schweiz: Psychologische Untersuchungen in 14 Organisationen (Forschungsprojektbericht). Zürich: Eidgenössische Technische Hochschule, Institut für Arbeitspsychologie 2002: www.call.ifap.ethz.ch

Baumgartner, M.; Udris, I.: Personalentwicklung in Schweizer Call Centers: Neue Anforderungen an Kompetenzen und Arbeitsorganisation. *Wirtschaftspsychologie*, 5 (1), 168-170, 2003

Bittner, S.; Schietinger, M.; Schroth, J.; Weinkopf, C.: Call Center - Entwicklungsstand und Perspektiven. Eine Literaturanalyse (Projektbericht IAT 2000-01). Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik 2000

Bittner, S.; Schietinger, M.; Weinkopf, C.: Zwischen Kosteneffizienz und Servicequalität – Personalmanagement in Call Center und im Handel. München: Hampp Verlag 2002

Böcker, M.; Kastner, M.: Mit Sicherheit gesunde Mitarbeiter? Ansätze zur Organisationsentwicklung am Beispiel Call Center. In M. Kastner (Hrsg.), *Gesundheit und Sicherheit in neuen Arbeits- und Organisationsformen* (S. 173-191). Herdecke: Maori-Verlag 1999

CCALL: Erfolgreich und gesund arbeiten im Call Center. Forschungsprojekt: www.ccall.de

FREQUENZ: Personalmanagement - Call Center und Handel. Forschungsprojekt: <http://iat-info.iatge.de>

GECCO: Gestaltungskriterien einer hohen Servicequalität in Call Center Organisationen. Forschungsprojekt: www.prospektiv.de

Geier, A.; Groh, G.; Grass, G.: Referenzprozesse und Rollenkonzepte im Customer Care Center (INCCA AP3). Stuttgart: GSM Gesellschaft für Softwaremanagement GmbH 2001

Haas, S.: Anforderungswechsel und Karriereplanung im Call Center. In R. Wieland & K. Scherrer (Hrsg.), *Arbeitswelten von morgen* (S. 148-157). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag 2000

Hacker, W.: *Allgemeine Arbeitspsychologie : psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten*. Bern: Huber 1998

INCCA: Professionelle Services in innovativen Call Center Organisationen: www.incca.iao.fhg.de

Isic, A.; Dormann, C.; Zapf, D.: Belastungen und Ressourcen an Call Center-Arbeitsplätzen. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 53, 202-208, 1999

Lütze, B.; Pick, P.: Weg vom klassischen „Aufstiegsmodell“: Kompetenzorientierte Entwicklung und Beurteilung. In H. Schuler & J. Pabst (Hrsg.), *Personalentwicklung im Call Center der Zukunft* (S. 144-163). Neuwied: Luchterhand 2000

Mayring, P.: *Qualitative Inhaltsanalyse*. Weinheim: Deutscher Studien Verlag 2000

McQueen, J.: Some methods for classification and analyses of multivariate observations. In L. M. Lecam & J. Neyman (Eds.), *Proc. 5th Berkeley Symp. Math. Stat. Prob.* (281-297). Berkeley 1967

Metz, A.-M.; RotheH.-J.; Degener, M.: Belastungsprofile von Beschäftigten in Call Centers. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 45, 124-135, 2000

Michaels, C.E.; Spector, P.E.: Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand and Megglino Model. *Journal of Applied Psychology*, 67, 53-59, 1982.

Muhr, T.: *ATLAS/ti Short User's Guide*. Berlin: Scientific Software Development. 1997

Pflugk, B.: Arbeitsbedingungen in Call Centern. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 4, 288-294, 2002

Richter, P.; Debitz, U.; Schulze, F.: Diagnostik von Arbeitsanforderungen und kumulativen Beanspruchungsfolgen am Beispiel eines Call Centers. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 1-2, 67-76, 2002

Rimann, M.; Udris, I.: Subjektive Arbeitsanalyse: Der Fragebogen SALSa. In O. Strohm & E. Ulich, E. (Hrsg.), *Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation* (S. 281-298). Zürich: vdf Hochschulverlag 1997

Scherrer, K.: Dauerarbeitsplatz Call Center: Gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung senkt Fluktuation und Krankenstand. In B. Badura et al. (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2000. Zukünftige Arbeitswelten: Gesundheitsschutz und Gesundheitsmanagement* (S. 61-79). Berlin: Springer 2001

Schietinger, M.; Schroth, J.: Qualifikation und Qualifizierung von Call Center-Agents: Erste Ergebnisse aus der Basiserhebung. Forschungsprojekt FREQUENZ 2001 [on-line]. <http://www.bundes-bonn.de>

Schmitz, E.: Fortbildung in Call Centern. In E. Regnet & L. Hofmann (Hrsg.), *Trends, Inhalte und Methoden der Personalentwicklung in Unternehmen*. Göttingen: Hogrefe 2001

Schrick, K.; Dollinger, A. (Hrsg.): *Das innovative Call Center*. München: Econ 1999

Schuler, H.; Pabst, J.: Personalentwicklung im Call Center der Zukunft. Fluktuation verhindern, Mitarbeiter langfristig binden (2., überarb. Aufl.). Neuwied: Luchterhand 2000

Six, B.; Kleinbeck, U.: Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In E. Roth (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie*, Bd. D III/3, *Organisationspsychologie* (S. 348-398). Göttingen: Hogrefe 1989

Udris, I.; Baumgartner, M.: Telefonarbeit in Schweizer Call Centers: Ein typologische Betrachtung zur Arbeitstätigkeit und zum Befinden des Personals. *Wirtschaftspsychologie*, 5 (1), 162-165, 2003

Ulich, E.: *Arbeitspsychologie* (5., vollst. überarb. und erw. Aufl.). Zürich: vdf Hochschulverlag 2001

Anschrift der Verfasser

lic. phil. Marc Baumgartner
Prof. Dr. Ivars Udris
 Institut für Arbeitspsychologie der
 Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH)
 Zürich
 Nelkenstrasse 11
 CH - 8092 Zürich
 E-Mail: baumgartner@ifap.bep.ETH.ch

