

Partizipation in Call Centern

Prof. Dr. Jochen Prümper
Dipl. Psych. Andrea Lohmann

Hintergrund

Zu Beginn der achtziger Jahre stießen Forderungen von Seiten der Arbeitnehmer und Gewerkschaften nach Mitbestimmung und Beteiligung am Arbeitsplatz in der Regel auf Widerstand der Arbeitgeber. Dann entdeckte die Ökonomie die effizienzsteigernde Wirkung von Partizipation. Locke und Schweiger (1979) berichteten in einer umfassenden Literaturanalyse über eine höhere Produktivität sowie eine größere Entscheidungs- und Produktqualität als positive Auswirkung von Partizipation. Miller und Monge (1986) wiesen Zusammenhänge zwischen Partizipation und Arbeitszufriedenheit nach. Und schließlich stellte Frick (1997) in einer großangelegten multinationalen Untersuchung dar, dass Partizipation zur Verminderung der Fluktuationsrate beiträgt. Mit diesem Hintergrund wurde Partizipation in vielen Bereichen zum Kernbestandteil betrieblicher Strategie.

Partizipation ist jedoch nicht gleichzusetzen mit der gesetzlich geregelten Mitbestimmung. Diese Form der indirekten Partizipation wird von vielen Unternehmern und Führungskräften als kontraproduktiv und unzeitgemäß angesehen. Insbesondere in der New Economy sowie auch in der Call-Center-Branche genießt die klassische Mitbestimmung häufig keinen guten Ruf. Versuche, einen Betriebsrat zu gründen, führten mitunter zur fristlosen Kündigung von Mitarbeitern, so z.B. geschehen in einem Berliner Call Center Anfang des Jahres 2001. Nicht nur im Zusammenhang mit der Diskussion um die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes werden Forderungen

nach neuen Strategien im Rahmen der Mitarbeiter-Entscheidungs-Beteiligung laut. Eine dieser Strategien könnte die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung zum Thema Partizipation als Ausgangspunkt für gezielte unternehmensspezifische Organisationsentwicklungsmaßnahmen sein.

Fragebogen zur direkten Partizipation

Zu diesem Zweck entwickelten wir einen Fragebogen zur Erfassung der direkten Partizipationskultur in Call-Center-Unternehmen. In acht verschiedenen Bereichen erfasst der Fragebogen neben der tatsächlich vorhandenen direkten Partizipation gleichzeitig auch das Ausmaß des jeweiligen Veränderungswunsches. Das Spektrum reicht von Fragen, die die einzelnen Call Center Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter direkt und unmittelbar betreffen, wie z.B. Fragen zur Partizipation bei der Arbeitsplatzgestaltung bis hin zu eher übergreifenden Themen wie die Außendarstellung des Unternehmens.

Auswirkungen von Partizipation

In einer im Jahre 2001 mit 965 Beschäftigten durchgeführten Befragung an Büroarbeitsplätzen aus 16 verschiedenen Branchen konnten u.a. die Zusammenhänge zwischen der direkten Partizipation und dem Commitment, der Arbeitszufriedenheit sowie der Häufigkeit von Kündigungsgedanken bestätigt werden. Je höher die Partizipation, desto höher ist die Identifikation mit dem Unternehmen und die Arbeitszufriedenheit, und desto weniger denken Mitarbeiter an Kündigung.

Partizipation in Call Centern und anderen Branchen im Vergleich

Vergleicht man die direkte Partizipation in Call Centern mit der von anderen Branchen, fällt auf, dass diese deutlich und im statistischen Sinne signifikant geringer ist (s. Abb.1). Im Durchschnitt über alle Bereiche hinweg wird die Partizipation auf einer Skala von eins bis fünf in Call Centern mit 2,0 angegeben, dagegen liegt sie in den anderen Branchen bei rund 2,5. Die Differenzen in den einzelnen Bereichen betragen zwischen 0,4 und 0,7 Skaleneinheiten.

Sowohl in den Call Centern als auch in den anderen Branchen liegen die höchsten Mittelwerte in den Bereichen Arbeitszeit, Arbeitsaufgabe und Arbeitsorganisa-

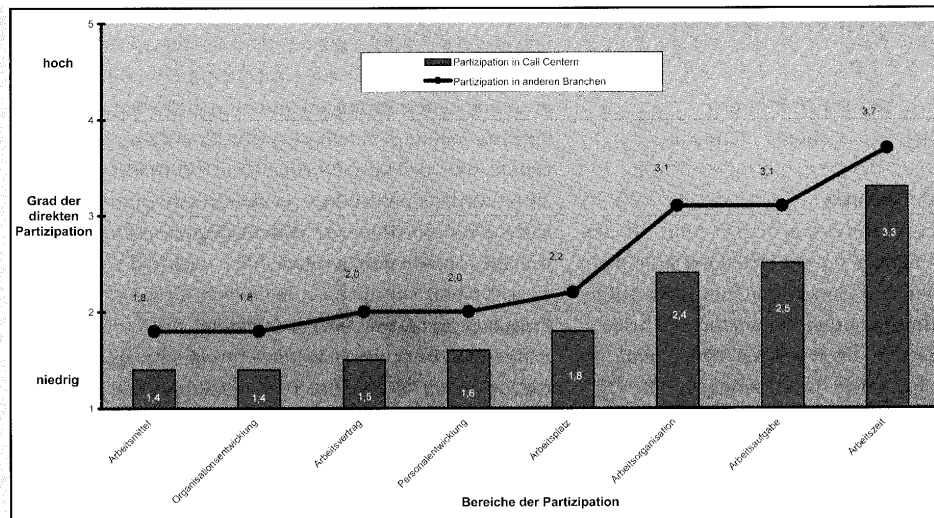


Abbildung 1: Die direkte Partizipation in Call Centern und anderen Branchen im Vergleich

tion (s. Abb. 1). Die größten Differenzen zwischen Call Centern und anderen Branchen sind für die Bereiche Arbeitsorganisation, Arbeitsaufgabe und Arbeitsvertrag mit 0,7 bis 0,5 Skaleneinheiten zu verzeichnen. Im Einzelnen betrachtet zeigt sich folgendes Bild:

Im Bereich Arbeitszeit, wo nach wöchentlicher sowie täglicher Arbeitszeit, Urlaubs- und Pausenzeiten gefragt wird, liegt der in den Call Centern ermittelte Durchschnittswert der Entscheidungsbeteiligung bei 3,3, der der anderen Branchen mit 3,7 noch relativ wenig darüber.

Der Bereich Arbeitsaufgabe fragt nach der Entscheidungsbeteiligung bei der Auswahl der Arbeitsaufgabe selbst, darüber hinaus aber auch bei der Arbeitsmenge, der Arbeitsvielfalt und dem Schwierigkeitsgrad. Hier beträgt der für die Call Center errechnete Mittelwert nur noch 2,5 und weicht mit einer Differenz von 0,6 Skaleneinheiten schon erheblich vom Durchschnitt der anderen Branchen von 3,1 ab.

Etwas darunter, nämlich bei 2,4, liegt die durchschnittliche Beteiligung in den Call Centern für den Bereich Arbeitsorganisation, wo nach der Partizipation bei der Gestaltung der Arbeitsabläufe, dem zeitlichen Rahmen zur Erledigung der Arbeitsaufgabe, Planungsentscheidungen bei Projekten, aber auch nach Beteiligung bei der Verbesserung der betrieblichen Arbeitsorganisation sowie im eigenen Bereich gefragt wird. Hier ist sogar eine Differenz von 0,7 Skaleneinheiten im Vergleich zu den anderen Branchen mit 3,1 zu verzeichnen.

Der Bereich Arbeitsmittel, der sich zusammensetzt aus Fragen zur Software und zu Informations- und Kom-

munikationstechnologien sowohl am eigenen Arbeitsplatz als auch auf Unternehmensebene, zeigt bei den Call Centern nur eine durchschnittliche Partizipation von 1,4, in den übrigen Branchen verzeichnet dieser einen Wert von 1,8 im Mittel.

Ebenso wenig Entscheidungsbeteiligung geben die Call Center Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für den Bereich Organisationsentwicklung an, der aus Fragen der Beteiligung bei Entscheidungen bezüglich der zukünftigen Unternehmensentwicklung, der Außendarstellung des Unternehmens, der organisationalen Änderungen und der Entscheidungen im Zusammenhang mit der Annahme neuer Aufträge besteht. Auch hier beträgt die Differenz zu den anderen Branchen 0,4 Skaleneinheiten.

Unwesentlich mehr werden Call Center Arbeitnehmer bei Entscheidungen bezüglich des Arbeitsvertrages einbezogen. Hier liegen die Mittelwerte bei 1,5 für Call Center und bei 2,0 für die übrigen Branchen. Gefragt wird hier nach der Partizipation bei der Vertragsgestaltung selbst, aber auch nach der Entscheidungsbeteiligung bei der Gehaltshöhe, der Zusammensetzung

des Gehaltes und der Zuwendungen. Geringfügig höher wird die Partizipation bei der Personalentwicklung mit durchschnittlich 1,6 Skalenpunkten angegeben. Angesprochen werden hier Mitentscheidungsmöglichkeiten bei Beförderung, Einstellung und Entlassung von Kollegen sowie bei der Fort- und Weiterbildung. Für die anderen Branchen lag der Mittelwert bei 2,0.

Für den Bereich Arbeitsplatz ist immerhin noch ein Durchschnittswert von 1,8 bezüglich der Entscheidungsbeteiligung entnommen worden. Im Fokus stehen hier Fragen zur Partizipation bei Entscheidungen bezüglich der zur Verfügung stehenden Mobiliars, der Beleuchtung, den Maßnahmen zur Lärmreduzierung sowie der Ausstattung mit Hardware am eigenen Arbeitsplatz. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der anderen Branchen wurde ein um 0,4 Skalenpunkte darüber liegender Durchschnittswert in Höhe von 2,2 ermittelt.

Fazit

Aufgrund der bekannten und auch hier wieder bestätigten Befunde über den positiven Einfluss von Partizipation auf Arbeitszufriedenheit, Commitment und Fluktuation, ist die Entscheidungsbeteiligung von Mitarbeitern durchaus sinnvoll. Insbesondere für die immer wieder in der Call-Center-Branche beklagte erhebliche Fluktuationsrate könnte eine Erhöhung der Entscheidungsbeteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen möglichen Verbesserungsansatz darstellen. Untermauert wird dies durch die dargestellten Ergebnisse unserer Studie, in der in der Call-Center-Branche im Vergleich zu anderen die Partizipation durchweg geringer ausfiel.

Insgesamt betrachtet kann Partizipation gewinnbringend für alle Branchen sein, sowohl für Arbeitnehmer wie für Arbeitgeber. Eine individuell

auf das Unternehmen sowie deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bezogene Diagnose und aus den Ergebnissen entwickelte und umgesetzte Maßnahmen können dazu beitragen, dass ein Unternehmen ihrer Belegschaft den Rahmen an Entscheidungsbeteiligung bietet, die diese für notwendig erachtet. Dies kann dazu beitragen, Arbeitszufriedenheit sowie Identifikation mit dem Unternehmen zu erhöhen und somit helfen, die Fluktuationsrate zu vermindern.

Literatur

- Frick, B. (1997). Mitbestimmung und Personalflyktuation: zur Wirtschaftlichkeit der bundesdeutschen Betriebsverfassung im internationalen Vergleich. München: Hampp.
- Locke, E. A. & Schweiger, D. M. (1979). Participation in decision-making: One more look. In B. M. Staw (Ed.), Research in organizational behavior (Vol 1, 265-339). Greenwich: JAI Press.
- Miller, K. I. & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction and productivity: a metaanalytic review. Academy of Management Journal, 29, 727-755.

Quelle:

Prümper, J. & Lohmann, A. (2002). Partizipation in Call Centern. In B. Reissert (Hrsg.), *FHTW-Forschungsmagazin* (S. 115-117). Berlin FHTW.