

Partizipation in Call Centern – ein Branchenvergleich

Andrea Lohmann & Jochen Prümper

Schlüsselwörter: Partizipation, Organisationsentwicklung, Unternehmenskultur

Einführung

Obwohl bereits seit den fünfziger Jahren zahlreiche Befunde über positive Wirkungen von Mitarbeiter-Partizipation vorliegen (vgl. Locke & Schweiger, 1979), stießen noch in den siebziger und beginnenden achtziger Jahren Forderungen von Seiten der Arbeitnehmer und Gewerkschaften nach mehr Mitbestimmung und Beteiligung am Arbeitsplatz in der Regel auf Widerstand der Arbeitgeber. Letztlich entdeckte die Ökonomie hierzulande erst unter dem Eindruck der japanischen Wirtschaftserfolge Anfang der neunziger Jahre das Thema Mitarbeiter-Entscheidungs-beteiligung für sich und daraus resultierend wurde der Paradigmenwechsel weg vom Taylorismus hin zum Lean Management gefordert (Bungard, 1995; Womack, Jones & Roos, 1991). Erst vor diesem Hintergrund wurde Partizipation in vielen Bereichen zum Kernbestandteil betrieblicher Strategie.

Dass diese Form der direkten Partizipation jedoch nicht gleichzusetzen ist mit der gesetzlich geregelten Mitbestimmung ist nicht zuletzt auch an der Diskussion im Zusammenhang mit der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG, 2001) abzulesen. In diesem Zusammenhang werden Forderungen nach neuen Strategien der Mitarbeiter-Entscheidungs-beteiligung laut.

Eine dieser Strategien könnte die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung zum Thema Partizipation als Ausgangspunkt für eine gezielte unternehmensspezifische Entwicklung einer partizipativen Unternehmenskultur sein. Zur Diagnose bietet sich die Entwicklung eines standardisierten schriftlichen Fragebogenverfahrens an, in dem relevante Aspekte der Partizipation messbar gemacht werden.

Bei der Entwicklung eines derartigen Fragebogens erscheint die Erfassung der Partizipation im Rahmen eines normativen Ansatzes wenig zweckdienlich, vernachlässigt ein solcher doch die zu berücksichtigenden individuellen Voraussetzungen und Wünsche von MitarbeiterInnen (vgl. Greifenstein, Jansen & Kießler, 1990). Aus diesem Grund bietet es sich an, sowohl die tatsächliche Partizipation als auch den jeweiligen Veränderungswunsch von MitarbeiterInnen hinsichtlich der Partizipation zu erfassen. Die Messung der tatsächlichen Partizipation ermöglicht einerseits internes wie auch wettbewerbsorientiertes Benchmarking und andererseits einen Vergleich zwischen verschiedenen Branchen. Darüber hinaus bietet die Erfassung des Veränderungswunsches die Grundlage für unternehmensspezifische, die Wünsche und Kompetenzen der MitarbeiterInnen berücksichtigende Organisationsentwicklungsmaßnahmen.

In dem vorliegenden Beitrag soll das Thema der tatsächlichen Partizipation und des Veränderungswunsches am Beispiel eines Vergleiches von Call Centern mit anderen Branchen dargestellt werden. Dieser Branchenvergleich erscheint uns bedeutsam, da traditionelle Strukturen der Mitbestimmung - ebenso wie auch die Gewerkschaften - insbesondere im Bereich der New Economy an Bedeutung zu verlieren scheinen (Spiegel, 2000). Zudem sind die in vielen Call Centern vorherrschenden tayloristi-

schen, zentral-bürokratischen Organisationsstrukturen nicht dazu geeignet, Partizipation zu fördern.

Methode

Bestimmung der Partizipationsbereiche

Die Bereiche in denen ArbeitnehmerInnen partizipieren können sind vielfältig. Nach umfangreichen Literaturstudien, Experteninterviews sowie qualitativen und quantitativen Pretests ergaben sich durch rationale Skalenbildung und faktorenanalytische Überprüfung acht Partizipationsbereiche (vgl. Tab. 1).

Tabelle 1: Definitionen der acht Partizipationsbereiche

BEREICH	DEFINITION
Arbeitsaufgabe	wird definiert als das Ausmaß der Entscheidungsbeteiligung hinsichtlich der verschiedenen sich stellenden Tätigkeitsanforderungen. Dazu zählen die <i>Auswahl der Arbeitsaufgabe</i> selbst, darüber hinaus aber auch die <i>Arbeitsmenge</i> , die <i>Arbeitsvielfalt</i> und der <i>Schwierigkeitsgrad der Arbeitsaufgabe</i> .
Arbeitsmittel	wird definiert als das Ausmaß der Entscheidungsbeteiligung hinsichtlich der informations-technischen Ausstattung des Arbeitsplatzes. Dazu zählen die <i>Software am Arbeitsplatz</i> , die <i>Software</i> , die das <i>gesamte Unternehmen</i> betrifft, aber auch die die Arbeit unterstützenden <i>Informations- und Kommunikationstechniken am eigenen Arbeitsplatz</i> , sowie <i>Informations- und Kommunikationstechniken für das gesamte Unternehmen</i> .
Arbeitsorganisation	wird definiert als das Ausmaß der Entscheidungsbeteiligung, die die Art und Weise der Durchführung der eigenen Arbeitsaufgabe betrifft. Dazu gehören die <i>Gestaltung der Arbeitsabläufe</i> und der <i>zeitliche Rahmen</i> zur Erledigung der Arbeitsaufgabe, <i>Planungsentscheidungen bei Projekten</i> , aber auch die <i>Verbesserung der betrieblichen Arbeitsorganisation</i> und <i>Verbesserung der Arbeitsabläufe im eigenen Bereich</i> .
Arbeitsplatz	wird definiert als das Ausmaß der Entscheidungsbeteiligung hinsichtlich der unmittelbaren Ausstattung sowie der unmittelbaren Umgebungseigenschaften des Arbeitsplatzes. Dazu zählen das dem Mitarbeiter zur Verfügung stehende <i>Mobiliar</i> , die <i>Belichtung</i> , Maßnahmen zur <i>Lärmreduzierung</i> sowie die Ausstattung mit <i>Hardwarekomponenten am eigenen Arbeitsplatz</i> , nicht jedoch die <i>Software</i> .
Arbeitsvertrag	wird definiert als das Ausmaß der Entscheidungsbeteiligung hinsichtlich vertraglicher Absprachen zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Dazu gehören die <i>Vertragsgestaltung</i> selbst, aber auch die daraus folgenden pekuniären Effekte, wie <i>Gehaltshöhe</i> , <i>Gehaltszusammensetzung</i> und <i>Zuwendungen</i> .
Arbeitszeit	wird definiert als das Ausmaß der Entscheidungsbeteiligung hinsichtlich der zeitlichen Rahmenbedingungen der Arbeit. Dies betrifft Absprachen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer sowie von Arbeitnehmern untereinander. Davon betroffen sind Rahmenregelungen wie <i>wöchentliche Arbeitszeiten</i> , aber auch der Umfang <i>täglich zu leistender Arbeitszeit</i> , sowie <i>Urlaubsplanung</i> und <i>Pausenzeiten</i> .
Organisationsentwicklung	wird definiert als das Ausmaß der Entscheidungsbeteiligung, die die Entwicklung und Organisation des gesamten Unternehmens betrifft. Hierzu gehören die <i>zukünftige Unternehmensentwicklung</i> , die <i>Außendarstellung des Unternehmens</i> , <i>organisationale Änderungen</i> , betrifft aber auch Entscheidungen im Zusammenhang mit der <i>Annahme neuer Aufträge</i> .
Personalentwicklung	wird definiert als das Ausmaß der Entscheidungsbeteiligung bei der eigenen beruflichen Entwicklung innerhalb des Unternehmens, aber auch bei der von unmittelbaren Kollegen und Vorgesetzten. Dies betrifft <i>Einstellungen</i> , <i>Beförderungen</i> und <i>Entlassungen</i> , aber auch den Bereich <i>Fort- und Weiterbildung</i> .

Der Fragebogen

Der Fragebogen besteht aus insgesamt 32 Items aus den in Tabelle 1 genannten acht Partizipationsbereichen (4 Items pro Bereich). Zur Beschreibung der tatsächlichen Partizipation und des Veränderungswunsches stehen zwei parallele Fünf-Punkte-Antwort-Skalen zur Verfügung. Bei der tatsächlichen Partizipation reichen die Antwortmöglichkeiten von [1] 'nicht beteiligt' bis [5] 'sehr beteiligt'; bei den Fragen nach dem Veränderungswunsch von [1] 'möchte ich unverändert beteiligt werden' bis [5] 'möchte ich sehr viel mehr beteiligt werden'. Neben einer Reihe demographischer Variablen beinhaltet das Instrument noch Fragen zu spezifischen Charakteristika von Call Centern und zu bisherigen Erfahrungen mit Mitbestimmung.

Die Stichprobe

An der im Jahr 2001 durchgeführten Befragung nahmen 1048 MitarbeiterInnen an Büroarbeitsplätzen aus 15 verschiedenen Branchen teil. Davon waren 40,2% Frauen und 59,8% Männer, das Durchschnittsalter lag bei 33,2 Jahren. 74,8% der Teilnehmer waren MitarbeiterInnen ohne Leitungsfunktion, 8,8% Gruppen- oder TeamleiterInnen, 3,2% AbteilungsleiterInnen, 2,8% gehörten einer Geschäftsleitung an. 157 MitarbeiterInnen (15%) gehörten der Call Center Branche an, 891 (85%) anderen Branchen.

Ergebnisse

Die MitarbeiterInnen von Call Centern ($M = 2,0$) berichten eine signifikant geringere Gesamtpartizipation als die anderer Branchen ($M = 2,5$) ($t = -7,8$, $p < .001$, $df = 1046$). In gleicher Richtung unterscheiden sich auch – mit Differenzen zwischen 0,3 und 0,7 Skalenspunkten – die einzelnen Partizipationsbereiche (für alle Bereiche $p < .001$) (vgl. Abb.1). Dabei liegen sowohl in den Call Centern als auch in den anderen Branchen die höchsten Partizipationsmittelwerte in den Bereichen Arbeitszeit, Arbeitsorganisation und Arbeitsaufgabe.

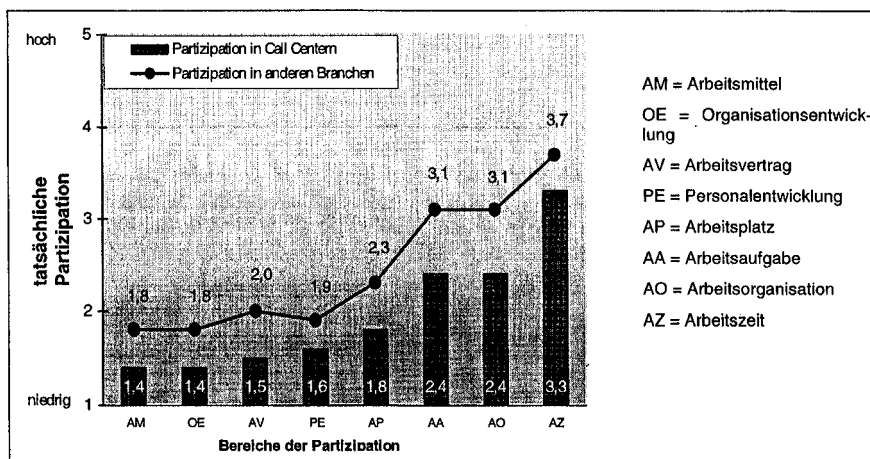


Abbildung 1: Partizipation in Call Centern und anderen Branchen im Vergleich

Hinsichtlich des Veränderungswunsches sind hingegen keine signifikanten Unterschiede festzustellen (Abb. 2). Der Gesamtwert des Veränderungswunsches liegt sowohl in den Call Centern als auch in den übrigen Branchen insgesamt bei $M = 2,3$.

Diskussion

MitarbeiterInnen in Call Centern berichten in allen Partizipationsbereichen eine niedrigere tatsächliche Partizipation als MitarbeiterInnen in anderen Branchen - bei gleich starkem Veränderungswunsch. Allein schon aufgrund der bekannten Befunde über

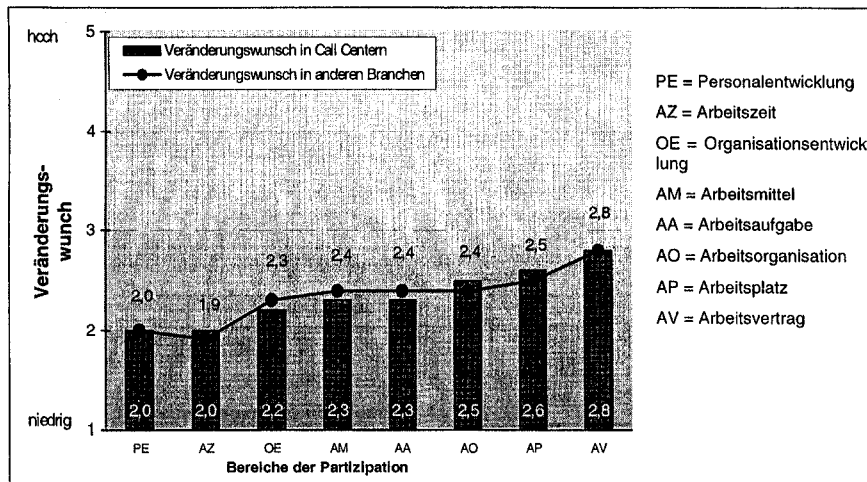


Abbildung 2: Veränderungswunsch in Call Centern und anderen Branchen im Vergleich

den positiven Einfluss von Partizipation - beispielsweise auf Arbeitszufriedenheit (Miller & Monge, 1986) oder Fluktuation (Frick, 1997) - ist die Entscheidungsbeteiligung von Mitarbeitern zu begrüßen. Die vorliegende Studie lieferte Hinweise darauf, in welchen Bereichen – insbesondere für Call Center - Handlungsbedarf besteht.

Der vorliegende Beitrag entstand im Projekt „PRINCE“ (Partizipation in Call Centern) im Auftrag der Verwaltungsberufsgenossenschaft (VBG) im Rahmen des Projektes CCall, gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung.

Literatur

- Betriebsverfassungsgesetz (2001). Teil I, Nr. 39 vom 27.7.2001. Bonn: Bundesgesetzesblattverlag.
- Bungard, W. (Hrsg.) (1992). Qualitätszirkel in der Arbeitswelt. Ziele, Erfahrungen, Probleme. Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Frick, B. (1997). Mitbestimmung und Personalfuktuation: zur Wirtschaftlichkeit der bundesdeutschen Betriebsverfassung im internationalen Vergleich. München: Hampp.
- Greifenstein, R., Jansen, P. & Kißler, L. (1990). Partizipationskompetenz und technisch-organisatorische Innovation. Ergebnisse dreier Fallstudien. In: L. Kißler (Hrsg.), Partizipation und Kompetenz. Beiträge aus der empirischen Forschung (S. 15-54). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Locke, E. A. & Schweiger, D. M (1979). Participation in decision-making: One more look. In B. M. Staw (Ed.), Research in organizational behavior (Vol I, 265-339). Greenwich: JAI Press.
- Miller, K. I. & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction and productivity: a metaanalytic review. Academy of Management Journal, 29, 727-753.
- Spiegel (2000). Sehnsucht nach dem Festgehalt. 51. Hamburg.
- Womack, J. P., Jones, D. T. & Roos, D. (1991). Die zweite Revolution in der Automobilindustrie. Frankfurt: Campus.

Quelle:

Lohmann, A. & Prümper, J. (2002) Partizipation in Call Centern – ein Branchenvergleich. In H. P. Euler (Hrsg.), *Arbeitswissenschaft im Zeichen gesellschaftlicher Vielfalt - 48. Frühjahrskongress der GfA* (S. 115-118). Dortmund: GfA-Press.