

Marc Schietinger

Jochen Schroth

Auswertung

zu Arbeits- und Betriebszeiten

in Call Centern

Forschungsprojekt FREQUENZ
Personalmanagement - Call Center und Handel

Arbeitspapier

2001-04

Inhalt

1	Einleitung.....	4
2	Betriebszeiten	5
3	Personaleinsatzplanung in den FREQUENZ –Call Centern.....	6
3.1	Vorgehensweise bei der Personaleinsatzplanung	7
3.2	Vorlauf der Personaleinsatzplanung und Einflussmöglichkeiten der MitarbeiterInnen	9
4	Arbeitszeiten der Call Center-Agents.....	11
4.1	Arbeitszeitumfang.....	11
4.2	Schichtsysteme	13
4.3	Überstunden- und Pausenregelungen.....	14
5	Fazit.....	16
	Literatur.....	18

Abbildungen

Abbildung 1:	Servicezeiten der Call Center	5
Abbildung 2:	Vorgehensweise bei der Personaleinsatzplanung	7
Abbildung 3:	Zuständigkeit für die Personaleinsatzplanung	8
Abbildung 4:	Vorlauf bei der Personaleinsatzplanung	9
Abbildung 5:	Wochenarbeitszeit von Vollzeitbeschäftigten	11
Abbildung 6:	Anteil der Teilzeitbeschäftigten.....	12
Abbildung 7:	Arbeitszeit- und Schichtsysteme	13
Abbildung 8:	Anfall von Überstunden.....	15
Abbildung 9:	Regelung der Pausen	15

1 Einleitung

Call Center gelten als ein Ansatz, um die Service- und KundInnenorientierung von Unternehmen zu erhöhen. Um in Zeiten eines härteren Wettbewerbs bestehen zu können, sind Unterscheidungen des Produkts gegenüber der Konkurrenz unerlässlich. Deshalb bieten immer mehr Unternehmen zusätzliche Dienstleistungen zu Produkten wie z.B. Beratungshotlines an (vgl. Bittner/Schietinger/Schroth/Weinkopf 2000: 50). Zentrales Element dabei ist die telefonische Erreichbarkeit. Während bisher Beratungstätigkeiten z.B. im Versicherungs- und Banksektor an die Öffnungszeiten von Filialen gebunden waren, soll durch die Einrichtung von Call Centern die Erreichbarkeit von Unternehmen möglichst kostengünstig ausgeweitet werden können. Teilweise wird sogar eine Erreichbarkeit von 24 Stunden am Tag als besonders kundInnenorientiert und damit erstrebenswert angesehen.

Es liegt auf der Hand, dass die Länge der Betriebs- bzw. Servicezeiten Auswirkungen auf die Arbeitszeiten der Call Center-MitarbeiterInnen hat und dass damit oftmals Schicht-, Spät- und Nachtarbeit einher gehen. Als zusätzliche Anforderung kommt bei Call Centern eine schwankende KundInnenfrequenz im Tagesverlauf hinzu. Um eine möglichst optimale (kostengünstige) Auslastung der Call Center-Agents zu realisieren, muss stets die passende Anzahl an MitarbeiterInnen am Telefon sitzen. Die Folgen sind auf der einen Seite eine komplexe Personalplanung, die auf viele Ansprüche Rücksicht nehmen muss, und auf der anderen Seite hohe Anforderungen an die zeitliche Flexibilität der Beschäftigten. Diese Zusammenhänge von Betriebszeiten und Personalplanung sowie die Auswirkungen auf die Arbeitszeiten von Call Center-Agents sollen im Folgenden am Beispiel der 18 am Forschungsprojekt FREQUENZ beteiligten Call Center analysiert werden.

Bislang haben sich nur sehr wenige Untersuchungen mit den Arbeits- und Betriebszeiten in Call Centern auseinandergesetzt. Eine Studie der *Michel Medienforschung und Beratung* (1997: 1) bestätigt, dass zumindest für die große Mehrheit der externen Dienstleister der 24 Stunden-Betrieb Realität ist: 88 % arbeiten rund-um-die-Uhr. Eine Studie des *Instituts für Arbeits- und Organisationspsychologie* an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main hat herausgefunden, dass 84 % der Call Center-Agents in Schichtsystemen eingebunden sind (vgl. Isic/Dormann/Zapf 1999: 204). Die meisten Beschäftigten (71 %) arbeiten dabei in einem Zeitraum zwischen 6 und 22 Uhr. 7 % der Befragten werden auch in Schichten nach 22 Uhr eingesetzt. Im Gegensatz dazu sind weniger als ein Viertel der Call Center-Agents zu den üblichen Büroöffnungszeiten von 8 bis 17 Uhr tätig. Die Ergebnisse der genannten Studien verweisen also darauf, dass Schichtarbeit eines der charakteristischen Merkmale von Call Center-Arbeitsplätzen ist.

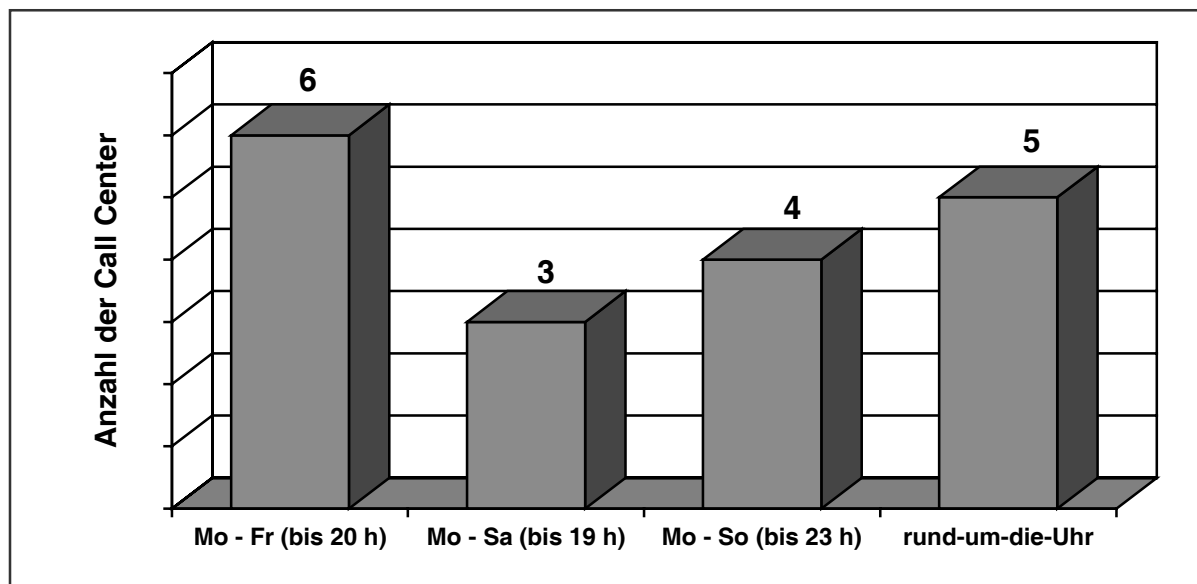
Inwieweit dies auch auf die an der FREQUENZ-Studie teilnehmenden Call Center zutrifft, wollen wir im Folgenden untersuchen. Dabei steht im Mittelpunkt, wie die Betriebszeiten der betreffenden Call Center gestaltet sind, welche Auswirkungen dies auf die Personalplanung hat und wie die Arbeitszeiten der Agents durch diese beiden Faktoren beeinflusst werden.

Unsere Ausführungen stützen sich auf Ergebnisse der Basiserhebungen in den 18 FREQUENZ-Call Centern sowie auf die Auswertungen weiterer Materialien.

2 Betriebszeiten

Wie eingangs bereits erwähnt, wird als ein Kennzeichen bzw. Vorteil von Call Centern die bessere Erreichbarkeit von Unternehmen bedingt auch durch erweiterte Servicezeiten angesehen. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, inwieweit diese grundlegende Zielsetzung in der Praxis auch tatsächlich umgesetzt wird (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Servicezeiten der Call Center (n=18)



Quelle: eigene Erhebung

© IAT 2001

Bei den an unserer Untersuchung beteiligten Call Centern ist eine große Bandbreite bei den Servicezeiten festzustellen: Lediglich fünf Call Center bieten einen rund-um-die-Uhr-Service an. Vier Call Center sind zwar jeden Tag in der Woche erreichbar, haben aber bis maximal 23 Uhr geöffnet. Bei der mit sechs Call Centern größten Gruppe wird sogar nur an Werktagen bis höchstens 20 Uhr telefoniert. Von diesen sechs Call Centern sind zwei sogar nur bis 17 Uhr erreichbar. Somit wird deutlich, dass vielbeschworene 24-Stunden-Erreichbarkeit für die Mehrzahl der FREQUENZ-Call Center nicht zutrifft. Die Betriebszeiten beschränken sich bei einem Drittel der beteiligten Unternehmen auf Werktage und liegen im Vergleich zu den üblichen Filial- oder Ladenöffnungszeiten nur leicht höher.

Die Gründe für das große Spektrum der Länge der Betriebszeiten sind vielfältig. Eine wichtige Rolle spielen hierbei offenbar die Art der Dienstleistung und die Qualifikation der eingesetzten Arbeitskräfte. So finden sich in der Gruppe mit den kürzesten Servicezeiten aus-

schließlich Call Center, die höherwertige Beratungsdienstleistungen anbieten und deshalb ausgebildetes Fachpersonal einsetzen. Zudem handelt es sich hierbei in fünf Fällen um Inhouse-Call Center, die tarifgebunden sind. Unter den sieben Call Centern, die auch am Wochenende arbeiten, könnten einige zwar prinzipiell einen 24-Stunden-Service anbieten, halten dies aber nicht für erforderlich bzw. es wird von den KundInnen der externen Dienstleister derzeit nicht nachgefragt.

Wenngleich mitunter auf tarifliche Regelungen oder Schwierigkeiten, ausgebildetes Fachpersonal für ungünstige Arbeitszeiten zu gewinnen, als Hemmnis bei der Ausweitung von Betriebszeiten hingewiesen wird, schätzen die meisten ManagerInnen die derzeitigen Servicezeiten als durchaus ausreichend ein. Eine Ausweitung der Servicezeiten ins Wochenende hinein wird zwar teilweise als wünschenswert bezeichnet; kurzfristig sind aber in den meisten Fällen keine Änderungen geplant. Lange Betriebszeiten finden sich derzeit am ehesten bei Call Centern mit bestimmten Dienstleistungen wie Telefonnummernauskunft oder technische Notfallhotline.

Ein weiteres Indiz dafür, dass die 24-Stunden-Erreichbarkeit mehr ein Marketinginstrument als ein weit verbreitetes KundInnenbedürfnis zu sein scheint, ist die tatsächliche personelle Besetzung der Nachtzeiten in den betreffenden Call Centern: In den drei Unternehmen, zu denen uns diesbezügliche Angaben vorliegen, werden nur zwei bzw. in einem Fall drei Beschäftigte nachts eingesetzt.

Als Zwischenfazit zu den Betriebszeiten lässt sich somit festhalten, dass Call Center im Vergleich zu anderen Unternehmen zwar oftmals erweiterte Servicezeiten haben; ein rund-um-die-Uhr Service aber - entgegen der weit verbreiteten Meinung – nur vergleichsweise selten angeboten bzw. nachgefragt wird.

3 Personaleinsatzplanung in den FREQUENZ-Call Centern

Die Personaleinsatzplanung gilt in Call Centern als eine vergleichsweise komplexe Aufgabe. Zwei Faktoren bestimmen dabei wesentlich die Vorgehensweise. Erstens erfordern die in den meisten Call Centern vorhandenen Öffnungszeiten eine Schichtplanung, und zweitens ist wegen schwankender KundInnenfrequenzen im Tagesverlauf eine unterschiedliche Anzahl an Personal notwendig.¹ Um unter diesen Bedingungen eine optimale Auslastung des Personals zu realisieren dabei auch Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten berücksichtigen zu können, wird in der Fachpresse häufig für speziell auf den Call Center-Bereich ausgerichtete Personala-

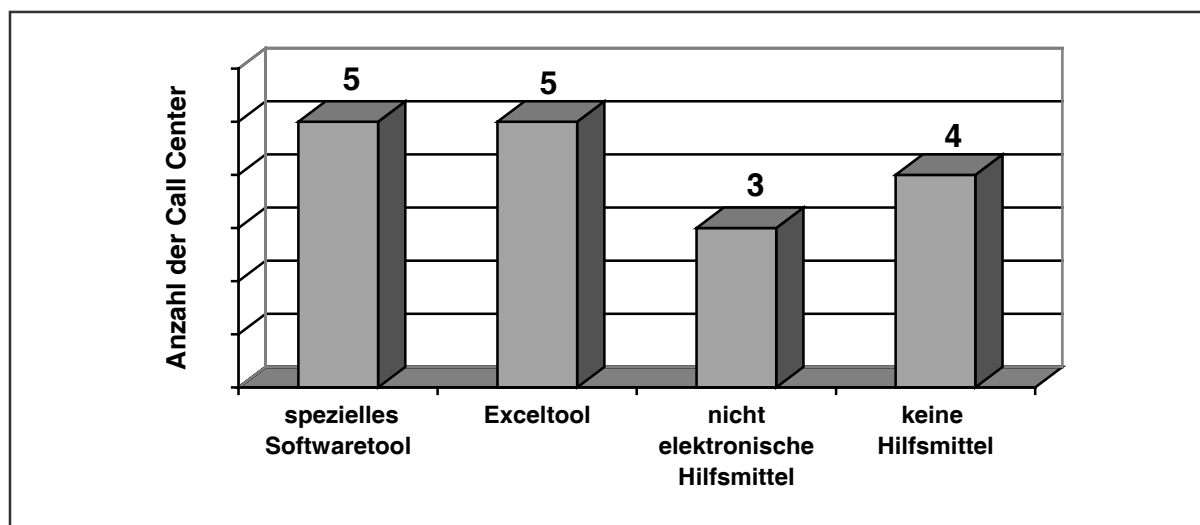
¹ Dies hängt auch mit der üblichen Arbeitsorganisation in Call Center zusammen. In der Regel werden Call Center-Agents nur zum Telefonieren eingesetzt, so dass sie in Zeiten einer Unterauslastung keine anderen Aufgaben wahrnehmen können.

leinsatzplanungs-Softwaretools geworben (vgl. Bittner/Schietinger/Schroth/Weinkopf 2000: 74). Ihnen wird zugeschrieben, dass sie die Personalplanung jederzeit den aktuellen Gegebenheiten und Anforderungen anpassen und optimale Lösungen für die Schichtplangestaltung erarbeiten können. In diesem Kontext stellt sich die Frage, wie die FREQUENZ-Call Center ihre Personaleinsatzplanung in der Praxis durchführen und inwieweit sie solche Softwaretools einsetzen. Im Anschluss gehen wir darauf ein, welche Auswirkungen die Personaleinsatzplanung auf die Planbarkeit von Arbeitszeiten hat und über welche Einflussmöglichkeiten die Beschäftigten verfügen.

3.1 Vorgehensweise bei der Personaleinsatzplanung

Unsere Basiserhebung in den 18 am FREQUENZ-Projekt beteiligten Call Centern hat gezeigt, dass die Unternehmen bei der Personaleinsatzplanung sehr unterschiedliche Methoden und Hilfsmittel einsetzen (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Vorgehensweise bei der Personaleinsatzplanung (n=17)



Quelle: eigene Erhebung

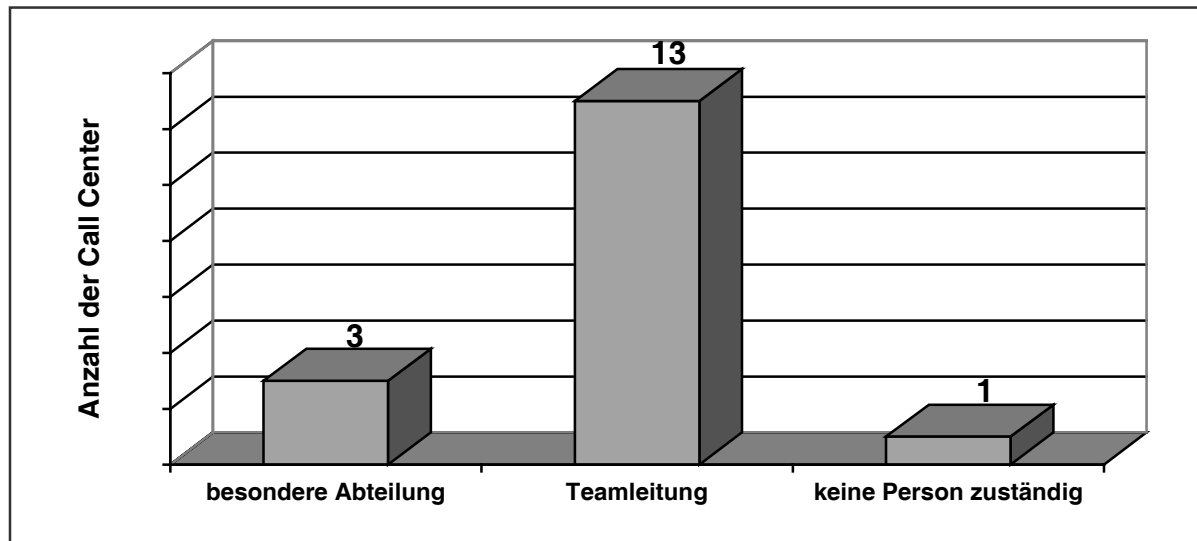
© IAT 2001

Lediglich knapp ein Drittel der beteiligten Call Center verwendet spezielle Personalplanungstools. Die große Mehrheit der Unternehmen setzt hingegen auf weniger komplexe technische Lösungen in verschiedenen Abstufungen. Fünf Call Center verwenden ein selbst entwickeltes Tool auf Excel-Basis, und drei Unternehmen stützen sich auf nicht elektronische Hilfsmittel wie Papierlisten. Vier Call Center verwenden keine speziellen Hilfsmittel bei der Personaleinsatzplanung, wobei es sich hierbei i.d.R. um Unternehmen ohne große Planungserfordernisse mit vergleichsweise kurzen Servicezeiten handelt. Unter denjenigen Call Centern, die spezielle Personalplanungstools einsetzen, finden sich demgegenüber ausnahmslos solche, die an sieben Tagen in der Woche erreichbar sind, überdurchschnittlich viele Agents einsetzen und oftmals einen hohen Teilzeitanteil aufweisen (vgl. 4.1). Als Zwischenfazit lässt sich so-

mit festhalten, dass hauptsächlich die Call Center mit hohen Planungserfordernissen ein Personalplanungstool einsetzen.

Ein weiterer Aspekt, der u.a. die Einflussmöglichkeiten des Personal auf die konkrete Arbeitszeitgestaltung mit bestimmt, ist die Frage, wer für die Personaleinsatzplanung zuständig ist (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3: Zuständigkeit für die Personaleinsatzplanung (n=17)



Quelle: eigene Erhebung

© IAT 2001

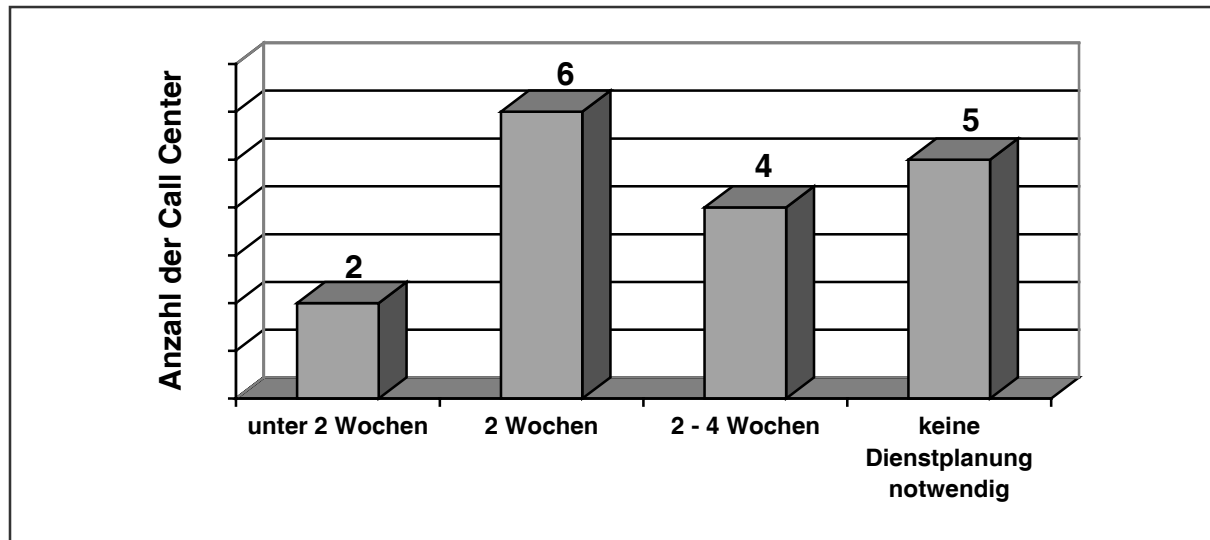
In den meisten Fällen ist die mittlere oder operative Führungsebene für die Personaleinsatzplanung zuständig. Reine „SpezialistInnen“ für die Personaleinsatzplanung gibt es nur in den Call Centern, in denen auch spezielle Personalplanungstools zum Einsatz kommen. Diese scheinen also so komplex zu sein, dass es hierfür besonders qualifizierter und spezialisierter MitarbeiterInnen bedarf. In der Regel haben die Teamleitungen die Verantwortung für den wichtigen Bereich der Personaleinsatzplanung. Dies bietet u.a. den Vorteil, dass sie die nächsten Vorgesetzten der Agents und somit „nah dran“ an den MitarbeiterInnen sind. Hieraus resultieren kürzere Kommunikationswege, die zu einer vermehrten Flexibilität beitragen, von der beide Seiten profitieren können.

3.2 Vorlauf der Personaleinsatzplanung und Einflussmöglichkeiten der MitarbeiterInnen

Wichtige Fragen im Zusammenhang mit der Personaleinsatzplanung und den Arbeitszeiten sind der Vorlauf der Schichtplanung und die Einflussmöglichkeiten, die Call Center-Agents auf die Schichtplangestaltung haben. Diese beiden Faktoren sind mit entscheidend für die Anforderungen an die zeitliche Flexibilität der Agents. Je länger der Vorlauf einer Bekannt-

gabe und je größer die Einflussmöglichkeiten der Call Center-Agents sind, desto besser und verlässlicher können Arbeits- und Privatleben koordiniert werden. Wie der Vorlauf bei der Personaleinsatzplanung FREQUENZ-Call Centern ausgestaltet ist, zeigt Abbildung 4.

Abbildung 4: Vorlauf bei der Personaleinsatzplanung (n=17)



Quelle: eigene Erhebung

© IAT 2001

Gut ein Drittel der Call Center hat einen Vorlauf von zwei Wochen bei der Festlegung der konkreten Arbeitszeiten. Mit einem kürzeren Vorlauf planen nur zwei Call Center, während vier Unternehmen mit einem längeren zeitlichen Vorlauf zwischen zwei und vier Wochen arbeiten. Bei fünf Call Centern ist hingegen keine Dienstplanung notwendig, da entweder feste Arbeitszeiten mit den Beschäftigten vereinbart werden oder die Servicezeiten so kurz sind, dass sie ohne Schicht- und Spätdienste abgedeckt werden können. Die Häufung von Call Centern mit einem Planungsvorlauf um den Zeitraum von zwei Wochen dürfte darauf zurück zu führen sein, dass dies einen Kompromiss zwischen betrieblichen Flexibilitätsanforderungen einerseits und dem Interesse der Beschäftigten an möglichst planbaren Arbeitszeiten andererseits darstellt. Inwieweit ein Vorlauf von zwei Wochen für die Beschäftigten ausreichend ist, um die Arbeitszeiten mit den Anforderungen aus dem Privatleben zu koordinieren, dürfte sowohl von ihrer persönlichen Lebenssituation als auch davon abhängen, wie stark die tatsächlichen Arbeitszeiten im Zeitablauf variieren. Darüber hinaus ist in diesem Kontext von hoher Bedeutung, inwieweit den Beschäftigten Einflussmöglichkeiten auf die Dienstplanung gewährt werden.

Der Grad und die konkrete Ausgestaltung der Einflussmöglichkeiten sind in jedem Call Center unterschiedlich geregelt und werden auch unterschiedlich „gelebt“. Dennoch sind einige typische Einflussfaktoren identifizierbar. In zwei Call Centern entsprechen die Servicezeiten den Arbeitszeiten, was zur Folge hat, dass eine besondere Personaleinsatzplanung nicht notwendig ist. In drei Unternehmen sind die Arbeitszeiten im Arbeitsvertrag festgelegt. Bei den meisten Call Centern wird im Arbeitsvertrag allerdings nur ein Zeitrahmen festgelegt, in dem

die Arbeitseinsätze liegen können. Dieser entspricht meist den Servicezeiten des jeweiligen Call Centers. In einem Call Center können die Agents auch einen engeren Zeitrahmen für ihre Arbeitseinsätze im Arbeitsvertrag vereinbaren.

Selbst wenn die genaue Lage der Arbeitszeiten nicht im Arbeitsvertrag geregelt ist, haben die Agents aber i.d.R. die Möglichkeit, Wünsche bei der Festlegung der Lage ihrer Arbeitseinsätze gegenüber der Personalplanung zu äußern. Die Verfahren hierbei sind sehr unterschiedlich. Sie reichen von „Gewohnheitsarbeitszeiten“, mündlichen Absprachen bis hin zu formalisierten Verfahren wie „Wunschzetteln“.

In den Call Centern, die im Schichtbetrieb arbeiten, wird eine kurzfristige Flexibilität auch dadurch erreicht, dass Agents ihre Dienste tauschen können, wobei auch hierbei unterschiedliche Regelungen vorzufinden sind: Sie reichen von informellen Absprachen mit der Teamleitung über feste Regeln wie dem „eins zu eins-Tausch“ bis hin zu formalisierten Verfahren, bei denen die Personalplanungsabteilung dem Tausch formell zustimmen muss.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass der oft vergleichsweise kurze Vorlauf der Einsatzplanung in den FREQUENZ-Call Center durch vielfältige Einflussmöglichkeiten der Agents auf die Lage ihrer Arbeitszeiten abgefangen wird. Alle am Forschungsprojekt FREQUENZ beteiligten Call Center bieten hierfür mehr oder weniger umfassende Möglichkeiten. Wenngleich die Agents in den meisten Fällen keinen Rechtsanspruch auf die Berücksichtigung ihrer Wünsche haben, wird im Alltag offenbar ein Prinzip des „Gebens und Nehmens“ verwirklicht, das den Interessen beider Seiten Rechnung trägt.

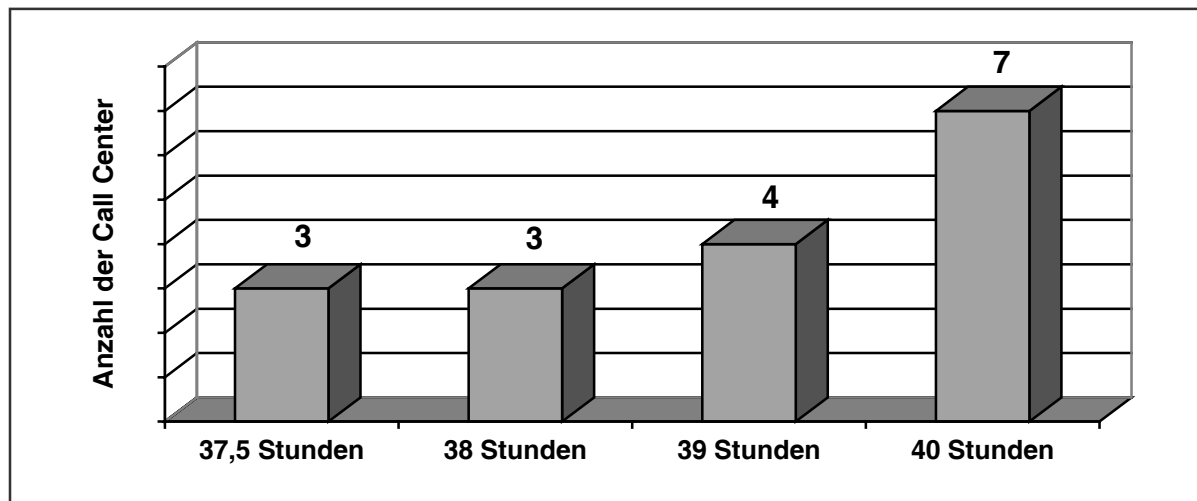
4 Arbeitszeiten der Call Center-Agents

Flexibilität ist eine der Hauptanforderungen, die an Call Center-Agents gestellt wird. Flexibilität bezieht sich dabei meistens sowohl auf den Umfang als auch die Lage der Arbeitszeiten (vgl. Bittner/Schietinger/Schroth/Weinkopf 2000: 51). Flexibel einsetzbare Agents kommen einer kapazitätsorientierten Personaleinsatzplanung entgegen, weil der Personaleinsatz in diesem Fall kurzfristig auf die schwankenden KundInnenfrequenzen abgestimmt werden kann. Nicht selten wird deshalb eine sehr hohe Anpassungsbereitschaft von den Beschäftigten erwartet (vgl. Schmidt 2000: 50), was im Extremfall zu täglich wechselnden Schichten und Arbeitszeiten, minutengenau festgelegten Pausenzeiten usw. führen kann (vgl. Brützel/Schmitz 1997: 90). Wir gehen im Folgenden darauf ein, wie die Arbeitszeiten und der Arbeitszeitumfang, die Schichtsysteme sowie die Pausen- und Überstundenregelungen bei den 18 FREQUENZ-Call Centern ausgestaltet sind.

4.1 Arbeitszeitumfang

Bezogen auf den Arbeitszeitumfang von Call Center-Agents ist einerseits der Umfang der Wochenarbeitszeit einer Vollzeitkraft (vgl. Abbildung 5) und andererseits der Anteil von Teilzeitkräften, die von den Call Centern eingesetzt werden, von Bedeutung.

Abbildung 5: Wochenarbeitszeit von Vollzeitbeschäftigten (n=17)

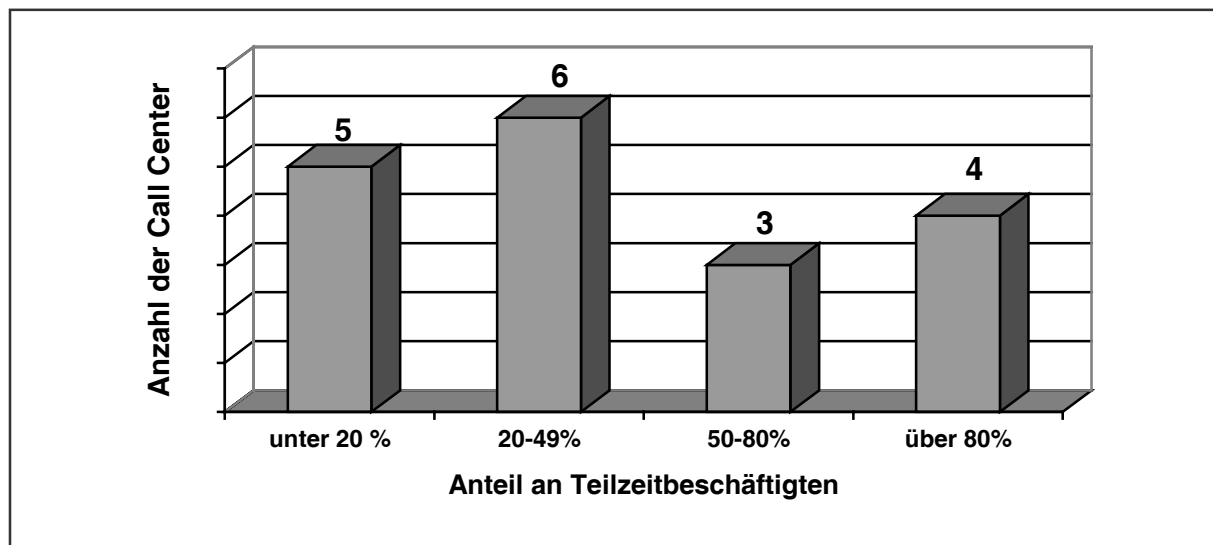


Quelle: eigene Erhebung

© IAT 2001

Bezogen auf die Länge der Wochenarbeitszeit (Vollzeit) in den FREQUENZ-Call Centern lassen sich deutliche Unterschiede feststellen. So wird in sechs Call Centern 38 Stunden oder weniger gearbeitet. Bei diesen Call Centern handelt es sich ausschließlich um Inhouse-Call Center, und bis auf einem Fall sind alle tarifgebunden. Bei den übrigen elf Call Centern liegt der Umfang der Wochenarbeitszeit bei 39 oder 40 Stunden. Da diese Call Center allesamt nicht tarifgebunden sind, scheint dies ein entscheidender Faktor für die Länge der Arbeitszeiten zu sein.

Allerdings spielt die Vollzeitarbeit in den Call Centern eine sehr unterschiedliche Rolle, wie wir schon in früheren Auswertungen unserer Basiserhebung festgestellt haben (vgl. Schietinger/Schroth 2001: 13). So arbeiten z.B. 43 % der in den FREQUENZ-Call Centern beschäftigten MitarbeiterInnen in Teilzeit, was etwas weniger ist als in anderen Studien für den Call Center-Bereich ermittelt wurde, aber immer noch deutlicher höher liegt als der gesamtwirtschaftliche Durchschnitt (vgl. Bittner/Schietinger/Schroth/Weinkopf 2000: 41). Der Anteil der Teilzeitbeschäftigung in den FREQUENZ-Call Centern differiert sehr stark (vgl. Abbildung 6).

Abbildung 6: Anteil der Teilzeitbeschäftigten (n = 18)

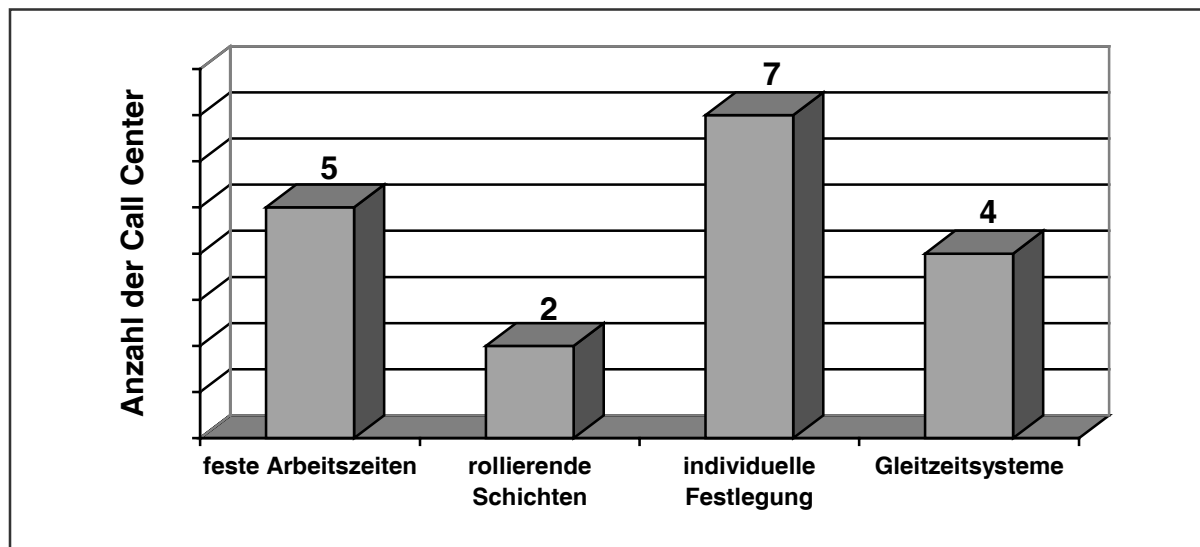
Quelle: Schietinger/Schroth 2001: 15

© IAT 2001

Es dominieren zwar Call Center, die überwiegend mit Vollzeitkräften arbeiten, aber eine nicht unerhebliche Zahl von Unternehmen setzt in hohem Maße auf Teilzeitkräfte. Dabei sind Zusammenhänge zwischen dem Teilzeitanteil und der Art der Dienstleistung, die diese Call Center erbringen, sowie den Qualifikationsanforderungen, die an die Agents gestellt werden, festzustellen. So handelt es sich bei den Call Centern mit einem Teilzeitanteil von über 80 % ausschließlich um solche, die „einfache“ Dienstleistungen wie Telefonauskunft und Bestellannahme erbringen. In diesen Call Centern ist auch der Frauenanteil überdurchschnittlich hoch. Demgegenüber werden in den Call Centern mit unter 20 % Teilzeitquote anspruchsvolle Beratungstätigkeiten durchgeführt, die ein ausgebildetes Fachpersonal voraussetzen. Teilweise geht dies - wie im Fall einer technischen Beratungshotline – damit einher, dass nahezu ausschließlich Männer beschäftigt werden.

4.2 Schichtsysteme

Für Call Center-Agents ist nicht nur der Arbeitszeitumfang, sondern auch die Lage ihrer Arbeitszeiten bedeutsam. In diesem Kontext spielen die Schicht- oder Arbeitszeitsysteme der Call Center eine entscheidende Rolle. Denn in ihnen ist häufig schon das Ausmaß der Planbarkeit der Arbeitszeitlege angelegt. Hinzu kommt, dass die Einflussmöglichkeiten bei der Personaleinsatzplanung (siehe 3.2) in starkem Maße von der Ausgestaltung der Schichtsysteme mit geprägt werden. Welche Arbeitszeit- und Schichtsysteme bei den FREQUENZ-Call Centern vorzufinden sind, zeigt Abbildung 7.

Abbildung 7: Arbeitszeit- und Schichtsysteme (n=18)

Quelle: eigene Erhebung

© IAT 2001

Unsere Auswertung zeigt, dass fünf Call Center feste Arbeitszeiten haben, die in der Regel im Arbeitsvertrag festgeschrieben werden. Wann und wie viele Stunden die Agents arbeiten, ist allerdings eine Aushandlungssache zwischen dem Management und den Beschäftigten oder ist durch die Servicezeiten festgelegt. In zwei Call Centern bestehen rollierende Schichtsysteme, bei denen die Agents die entsprechende Anzahl an Schichten in einer festgelegten Reihenfolge durchlaufen müssen. Um hier eine gewisse Flexibilität zu erhalten, sind Tauschmöglichkeiten vorhanden bzw. können Wünsche geäußert werden. Bei den meisten Call Centern werden die Arbeitszeiten der Agents individuell festgelegt, was mit einer hohen zeitlichen Flexibilität einher geht, da die Agents zumindest theoretisch zu jedem Zeitpunkt innerhalb der Servicezeit eingesetzt werden können. Im Extremfall kann hieraus ein täglich anderer Beginn der Arbeitszeit resultieren. Allerdings findet sich in keinem der sieben Call Center eine derartige „totale“ Flexibilität. Vielmehr gibt es - wie bereits erwähnt - Schichtrahmenpläne, Wunschlisten, Gewohnheitsarbeitszeiten, Festlegungen im Personalplanungstool usw., welche die Arbeitszeiten für die Beschäftigten berechenbarer machen.

In immerhin vier Call Centern existieren Gleitzeitsysteme, was vor dem Hintergrund schwankender KundInnenfrequenzen zunächst Erstaunen hervorrufen dürfte. Allerdings handelt es sich nur bei einem Call Center um eine Gleitzeit im üblichen Sinne, bei der die Agents innerhalb eines vorgegebenen Zeitrahmens frei entscheiden können, wann sie kommen und gehen. In den drei anderen Fällen gibt es zumindest Absprachen bzw. ist die Anwesenheit zu gewissen Servicezeiten am Tag mit einem Dienstplan geregelt. Gemeinsames Merkmal dieser Call Center ist, dass sie eingeschränkte Servicezeiten haben und nur an Werktagen bis maximal 20 Uhr erreichbar sind.

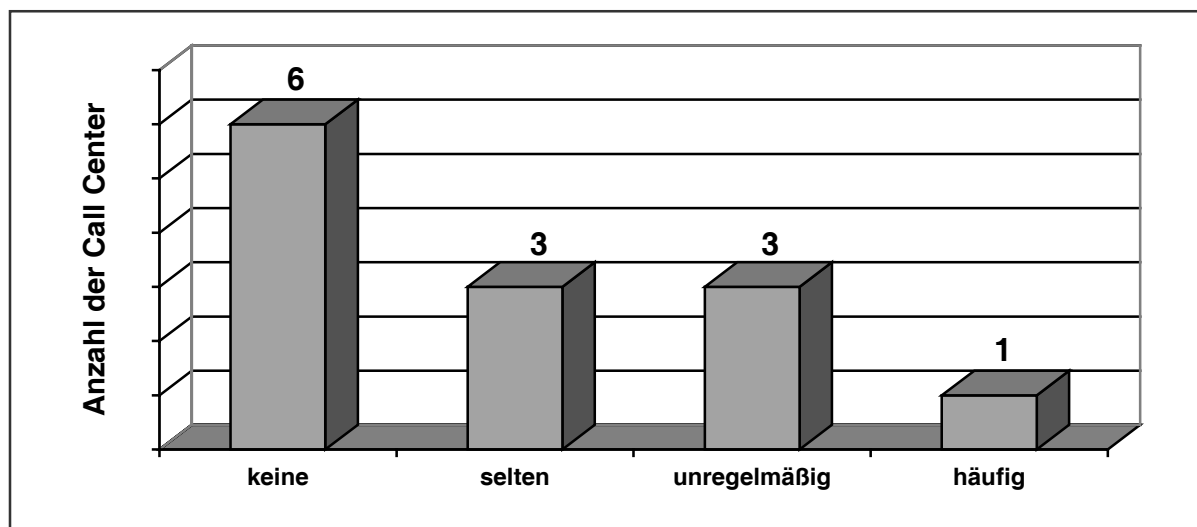
Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Flexibilitätsanforderungen in den FREQUENZ-Unternehmen zwar sehr unterschiedlich sind, aber in keinem Fall eine „totale“ Fle-

xibilität herrscht. Im Gegenteil: Bei weit über der Hälfte der Unternehmen existieren feste Arbeitszeitsysteme, die den Beschäftigten auf längere Zeiträume relative Planungssicherheit bieten und die Spielräume des Managements einschränken. Auch bei den Call Centern, die auf eine individuelle Festlegung der Arbeitszeiten setzen, können die Agents die Lage ihrer Arbeitszeiten in gewissen Grenzen beeinflussen und planen.

4.3 Überstunden- und Pausenregelungen

Neben der Schicht- und Personaleinsatzplanung wird die Realität der Arbeitszeiten der Agents auch durch den Anfall von Überstunden und die Regelung der Pausen beeinflusst. Überstunden werden in der Regel kurzfristig nachgefragt und schränken daher die Planbarkeit von Arbeitszeiten ein. Deshalb ist es wichtig zu überprüfen, inwieweit es in den FREQUENZ-Call Centern zu einem Anfall von Überstunden kommt (vgl. Abbildung 8), wobei uns hierzu nur für 13 Unternehmen entsprechende Angaben vorliegen.

Abbildung 8: Anfall von Überstunden (n=13)



Quelle: eigene Erhebung

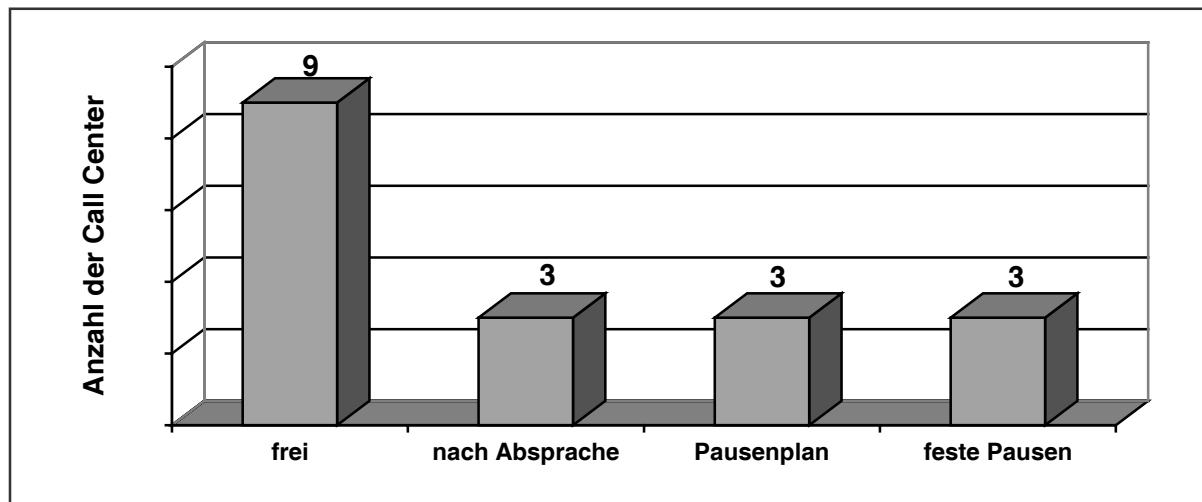
© IAT 2001

Unseren Erhebungen zufolge spielen Überstunden nur in einem der FREQUENZ-Unternehmen eine größere Rolle. In drei Call Centern fallen sie unregelmäßig an, können dann aber auch höhere Stundenkontingente umfassen. Demgegenüber werden in sechs Call Centern keine Überstunden geleistet, und in weiteren drei Call Centern werden sie nur selten nachgefragt. Offenbar werden Überstunden weit überwiegend nicht systematisch genutzt, sondern eher situativ eingesetzt, wenn es zu unvorhergesehenen Anrufspitzen kommt.

Ein weiteres wichtiges Thema im Call Center-Bereich ist Regelung der Pausen. Gerade bei der Inbound-Telefonie wird oft die Notwendigkeit gesehen, Pausen genau zu regeln. Hinter-

grund ist, dass die Erreichbarkeit und der Servicelevel in Zeiten eines hohen Anrufvolumens schnell sinken kann, wenn zu viele Agents gleichzeitig Pause machen. Wie die FREQUENZ-Unternehmen ihre Pausen regeln, zeigt Abbildung 9. Es handelt sich dabei um kleinere Pausen wie z.B. Bildschirmpausen oder Zigarettenpausen und nicht um die großen Mittagspausen der Vollzeitkräfte. Diese sind üblicherweise auf genaue Zeitkorridore festgelegt.

Abbildung 9: Regelung der Pausen (n=18)



Quelle: eigene Erhebung

© IAT 2001

Es zeigt sich, dass in der Hälfte aller FREQUENZ-Call Center keine festen Vorgaben über Pausen vorhanden sind und die Agents ihre Arbeit ohne Rücksprache unterbrechen dürfen. Dies setzt einen eigenverantwortlichen Umgang voraus, da auch in diesen Call Centern nicht alle Agents gleichzeitig in die Pause gehen können und bestimmte Telefonbesetzungen eingehalten werden müssen. In jeweils drei Call Centern gibt es Regelungen in Form von Absprachen, einen Pausenplan oder festgelegte Pausen. Absprache bedeutet, dass sich die Agents mit der Teamleitung oder den KollegInnen informell abstimmen müssen, wann und wie lange sie in die Pause gehen können. Bei den Pausenplänen tragen die Agents zu Beginn ihrer Schicht die Pausen in einen Plan ein, der dann auch eingehalten werden muss. Bei den Call Centern mit den festgelegten Pausen haben die Agents demgegenüber keinen Einfluss auf die Lage ihrer Arbeitsunterbrechung. Diese sind wie z.B. Pausen in der Schule zu bestimmten Zeiten fest vorgegeben.

Insgesamt zeigt sich, dass bei den Pausenregelungen große Entscheidungsspielräume vorhanden sind. Fest geplante Pausen sind trotz der schwankenden Kundenfrequenzen keineswegs ein Muss. Vielmehr bestehen offenbar auch in Call Centern Möglichkeiten, den Beschäftigten in diesem Kontext Freiräume zu bieten, die sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirken dürften.

5 Fazit

Die Auswertung der Arbeits- und Betriebszeiten der am Forschungsprojekt FREQUENZ teilnehmenden Call Center zeigt deutlich, dass zwar in diesem Bereich Servicezeiten teilweise in die Abendstunden und ins Wochenende hinein ausgedehnt werden, sie aber von der „24-Stunden-Gesellschaft“ noch weit entfernt sind. Dies gilt um so mehr, als auch bei langen Betriebszeiten meist nur wenige Beschäftigte tatsächlich nachts eingesetzt werden.

Ein ähnliches Bild ergibt sich auch bei den Arbeitszeiten. Wenngleich viele Agents aufgrund der erweiterten Servicezeiten außerhalb der üblichen Bürozeiten arbeiten, sind die Arbeitszeiten für die Agents in den meisten Call Centern durchaus auch längerfristig planbar. Außerdem bestehen in allen Unternehmen Einflussmöglichkeiten der Beschäftigten auf die Arbeitszeitlage. Personaleinsatzplanung und Arbeitszeiten werden also keineswegs allein durch die KundInnenverkehrskurve bestimmt. Vielmehr wird in den meisten Call Centern versucht, Kompromisse zwischen den Arbeitszeitbedürfnissen der Beschäftigten und den Anforderungen des Call Center-Betriebs zu finden. Dies gilt auch für Überstunden und Pausen. Überstunden fallen in den meisten Call Centern nur selten an, und bei den Pausenregelungen gibt es überwiegend vergleichsweise große Einflussmöglichkeiten für die Agents.

Gleichwohl lassen sich Unterschiede zwischen den Call Centern festzustellen. So zeichnet sich deutlich eine Gruppe von fünf Call Centern ab, die vergleichsweise kurze Servicezeiten an Werktagen, einen geringen Anteil an Teilzeitkräften, Wochenarbeitszeiten von maximal 38 Stunden sowie Gleitzeitregelungen oder festen Arbeitszeiten haben. In diesen Call Centern sind die Anforderungen an die zeitliche Flexibilität der MitarbeiterInnen als eher gering einzustufen. Hierbei handelt es sich um Call Center, die höherwertige Beratungsdienstleistungen oder qualifizierte Sachbearbeitungsaufgaben erbringen und vorrangig ausgebildete Fachkräfte einsetzen.

Darüber hinaus ist das Bild eher heterogen. Tendenziell steigen mit der Länge der Betriebszeiten auch die Flexibilitätsanforderungen an die Beschäftigten. In der Regel wird von den Agents erwartet, dass sie möglichst während der gesamten Servicezeit des Call Centers einsetzbar sind. Folglich werden die Arbeitszeiten überwiegend individuell festgelegt, und der Vorlauf der Schichtplanung ist eher kürzer. Bis auf die Ausnahme einer technischen Beratungshotline haben auch alle Call Center, die ihren Service an sieben Tagen in der Woche (ohne nachts) oder rund-um-die-Uhr anbieten, einen höheren oder hohen Anteil an Teilzeitkräften. Die Art der Dienstleistung spielt hingegen eine weniger große Rolle. Unter den Unternehmen mit langen Betriebszeiten finden sich sowohl Call Center, die eher „einfache“ Aufgaben wie Bestellannahme oder Telefonnummernauskunft erledigen, als auch solche, die anspruchsvollere Beratungstätigkeiten ausüben.

Literatur

- Bittner, Susanne/Schietinger, Marc/Schroth, Jochen/Weinkopf, Claudia** (2000): Call Center – Entwicklungsstand und Perspektiven. Eine Literaturanalyse. Projektbericht des Instituts Arbeit und Technik 2000-01. Gelsenkirchen.
- Brützel, Ulrich W./Schmitz, Eva** (1997): Effizienter Personaleinsatz im Dienstleistungsbereich. In: Personal 2: 90-93.
- Isic, Amela/Dormann, Christian/Zapf, Dieter** (1999): Belastungen und Ressourcen an Call Center-Arbeitsplätzen. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaften 3: 202-208.
- Michel Medienforschung und Beratung (MMB)** (1997): Ergebnisse einer Expertenbefragung durch „MMB Michel Medienforschung und Beratung“. In: <http://www.cca.nrw.de/forsch4.htm> vom 4.5.1999.
- Schietinger, Marc/Schroth, Jochen** (2001): Auswertung der Beschäftigtenstruktur in Call Centern. Arbeitspapier 2001-02 des Forschungsprojekts Personalmanagement – Call Center und Handel (FREQUENZ). Institut Arbeit und Technik. Gelsenkirchen.
- Schmidt, Gertrud** (2000): Call Center im Saarland – Qualifikationsanforderungen heute und morgen. Arbeitskammer-Beitrag Nr.2, Juli 2000; Saarbrücken.