

Inhalt

Call-Center:
Kolleginnen, die den Kopf hinhalten

Betriebsverfassung:
Gewerkschafter fordern Reform

E-Commerce:
Alles gleichzeitig

Kapitalbeteiligung:
Zukunftsthema für Betriebsräte

Telearbeit:
Modellversuch der Landesregierung

Suchmaschine:
Qualifizierungsmöglichkeiten

Seminare der TBS

Impressum

Herausgeber:
Technologieberatungsstelle
beim DGB Hessen

Die TBS wird vom Hessischen
Wirtschaftsministerium und von der
EU mit Projektmitteln gefördert.

Redaktion: Dorothee Beck
Gestaltung: COMPLIT Frankfurt
Druck: Strobach, Frankfurt am Main
Auflage: 3.000 Exemplare

Nachdruck nur mit
Genehmigung der Redaktion

Redaktionsadresse:
Technologieberatungsstelle
beim DGB Hessen
Berliner Straße 48
63065 Offenbach
Tel.: 069 - 82 40 87
Fax: 069 - 81 21 42
TBS.Hessen@
t-online.de

Call-Center: Kolleginnen, die den Kopf hinhalten

Wenn das Telefon klingelt, steigt der Blutdruck. Pausenlose Kommunikation macht Menschen, die im Call-Center arbeiten, nicht Spaß sondern Stress. Die aktuellen arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse fließen kaum in die Praxis solcher Servicezentralen ein.

Ein Forschungs-Team der TBS will herausbekommen, wie solche Jobs menschenfreundlicher gestaltet werden können. „Wir suchen nach realistischen Konzepten“, sagt Regine Rundnagel von der TBS Hessen.

Erste Forschungsergebnisse zeigen, dass die Arbeit in Call-Centern sehr anstrengend ist. Die Kolleginnen – hier werden viele Frauen beschäftigt – müssen ständig freundlich bleiben. Das fällt besonders schwer, wenn sie mit Beschwerden überhäuft werden, die sie selbst gar nicht zu verantworten haben. Mitarbeiterinnen von Call-Centern fühlen sich emotional oft ausgebrannt. Es greift ihr Selbstwertgefühl an, wenn Anrufer sie mit Detailfragen überfordern, für die sie eigentlich gar nicht geschult sind. Die Beschäftigten fühlen sich dann schnell als inkompetente Versager. Trotz der Fragenvielfalt ist die Arbeit oft monoton: ein Anruf nach dem anderen muss bewältigt werden. Das Display zeigt an, wieviele Anrufe noch in der Warteschlange warten. Es geht pausenlos weiter. Menschlicher Kontakt kommt gerade bei kurzen Gesprächen nicht zustande.

Erschöpfungszustände sind bei Call-Center-Mitarbeitern stärker ausgeprägt als bei Krankenschwestern, Sozialarbeitern oder Polizisten. Das ist auch kein Wunder. Schließlich hält das Personal an der



Call-Center: immer freundlich!

Telefonstrippe buchstäblich all denen den Kopf hin, die irgendetwas von einem Großkonzern wollen. Banken, Versicherungen, Telekommunikations-Unternehmen, Fluggesellschaften, Versandunternehmen und zunehmend auch Behörden haben solche Auskunftsdienste.

Ansatzpunkt Ergonomie

Da es sich um ein neues Berufsfeld handelt, gibt es noch nicht allzu viele Erfahrungen, wie die Arbeit am Telefon möglichst *stress-frei* zu gestalten ist. Die TBS sieht mehrere Ansatzpunkte – zum Beispiel im Bereich der Ergonomie. Es kommt zum einen auf die technische Ausstattung an. Es geht darum, welche Art von Kopfhörer und welche Bildschirmgröße sich bewährt. Doch auch die Raumgröße, der Geräuschpegel und die Lichtverhältnisse sind wichtig.

Zum andern spielt die Arbeitsorganisation und die Art der I&K-Unterstützung eine große Rolle. Welche Software erlaubt den Mitarbeitern im Call-Center schnellen Zugriff auf die von den Kunden gewünschten Informationen? Welche Handlungsspielräume haben die Agents und was „diktieren“ die technischen Einstellungen? Wie ist der Ablauf gestaltet, wie ist die Arbeit mit den übrigen Abteilungen verzahnt? Welche Qualifikationen werden dafür gebraucht?

Managementaufgaben

TBS-Expertin Regine Rundnagel erkennt auch spezifische Führungsaufgaben für die Manager: „Sie müssen zum Beispiel dafür sorgen,

**Reform des Betriebsverfassungsgesetzes:
Infos auf Seite 2**

dass die Kollegen so geschult sind, dass sie die Anforderungen, die an sie gestellt sind, auch wirklich erfüllen können.“ Regelmäßige Pausen, vielleicht sogar leichte Gymnastik-Übungen im Büro, können dazu beitragen Belastungen zu mindern. Es kommt darauf an, dass Call-Center-Mitarbeiterinnen sich nicht alleingelassen fühlen, sondern spüren, dass ihre Arbeit für

Arbeitnehmervertretung in Zeiten der Flexibilisierung – Gewerkschaften fordern Reform der Betriebsverfassung

Das Betriebsverfassungsgesetz ist nicht mehr zeitgemäß. Seit es 1972 in Kraft trat, hat sich die Arbeitswelt grundlegend verändert. Schlagworte dazu sind „Lean-Management“, „Outsourcing“ oder auch „Scheinselbständigkeit“. Diese Begriffe gab es in den siebziger Jahren noch nicht.

Die Gewerkschaften begrüßen deshalb, dass die Bundesregierung das Betriebsverfassungsgesetz reformieren will. Der DGB hat dazu detaillierte Vorstellungen in seiner „Bonner Erklärung“ formuliert. Aus Gewerkschaftssicht steht beispielsweise fest, dass ein einheitlicher Betrieb nicht nur auf räumlicher Nähe sondern schon auf engem organisatorischem Verbund beruht. Nötig sind deshalb Betriebsräte mit umfassender Kompetenz in „Gemeinschaftsbetrieben“ mit mehreren Arbeitgebern – etwa, wenn manche Kollegen im Auftrag von Subunternehmern beschäftigt sind. Es darf auch keine betriebsratslosen Zeiten geben, nur weil Unternehmen oder Betriebe gerade verschmolzen oder auch aufgespalten werden.

Was macht „Arbeitnehmer“ aus?

Auch der Arbeitnehmerbegriff des Betriebsverfassungsgesetzes ist nicht mehr aktuell. Zunehmend werden Risiken auf Scheinselbständige verlagert. Das sind Beschäftigte, die formell Unternehmerstatus haben, aber nur von einem einzigen Auftraggeber – oft ihrem früheren Arbeitgeber – abhängen. Es ist nicht einzusehen, dass soziale Schutzbestimmungen für sie nicht gelten sollen. Nicht nur persönliche sondern auch wirtschaftliche Abhängigkeit muss im Betriebsverfassungsgesetz den Arbeitnehmerstatus begründen.

Auch in Zukunft müssen tarifliche Regelungen Vorrang vor Betriebsvereinbarungen haben. Das muss das Gesetz gewährleisten. Sonst geht der Kern der Tarifautonomie verloren. Deshalb müssen auch die Möglichkeiten der Gewerkschaften verbessert werden,



Walter Arendt, Bundesarbeitsminister 1972

gegen tarifwidrige Betriebsvereinbarungen vorzugehen.

Neue Mitbestimmungsthemen

Die Mitbestimmungsrechte des Betriebsverfassungsgesetzes werden zunehmend ausgehöhlt, weil die 1972 geschaffenen Vorschriften nicht auf die heutigen Verhältnisse passen. Betriebsräte müssen mehr Einfluss auf aktuelle Veränderungsprozesse bekommen. Sie brauchen Initiativ- und Mitbestimmungsrechte für Maßnahmen zu

- Beschäftigungssicherung,
- Qualifizierung,
- Arbeitsorganisation und
- Umweltschutz.

Betriebsräte sollten Mitbestimmungsrechte auch auf Gruppen delegieren können. Das entspräche der Tendenz, die Produktion möglichst flexibel zu organisieren. Selbstverständlich muss der Betriebsrat aber die Gesamtverantwortung behalten.

Die Rechte der einzelnen Beschäftigten müssen verstärkt werden. Dies gilt insbesondere für

- Anhörungs-, Vorschlags- und Beschwerderechte,
- das Recht auf freie Meinungsäußerung auch im Betrieb und
- das Recht auf Leistungsverweigerung bei unmittelbarer

Gefahr für Leben oder Gesundheit und bei Pflichtverletzungen des Arbeitgebers. In der betrieblichen Praxis brauchen die Arbeitnehmervertreter bessere Bedingungen. Sie müssen mit den Beschäftigten besser kommunizieren können, brauchen eine freie Hand bei der Einschaltung von Sachverständigen oder der Bildung von Arbeitskreisen.

Demokratische Defizite

Bisher sind in Betriebsräten Frauen meist unterrepräsentiert. Das ist ein schwerwiegender Mangel. Eine gesetzliche Mussregelung zur Gleichstellung der Geschlechter wäre deshalb besser als die bisherige Sollbestimmung.

Sie darf auch nicht einfach dadurch ausgehebelt werden, dass zunächst zuwenig Frauen für den Betriebsrat kandidieren. Ein weiteres Gebot demokratischer Prinzipien ist, die Wahl von Arbeitnehmervertretungen in Kleinbetrieben zu erleichtern. Der Schutz der Beschäftigten durch einen Betriebsrat darf nicht an komplizierten und bürokratischen Vorschriften scheitern.

Ohne solche Reformschritte werden die Betriebsräte in Zukunft ihre soziale Schutzfunktion nur noch unzureichend erfüllen können. Das Betriebsverfassungsgesetz muss den neuen Verhältnissen in der Arbeitswelt angepasst werden. ■

Weitere Forderungen

- Statt bisher ab fünf regelmäßig Beschäftigten soll künftig bereits ab drei Beschäftigten die Einführung eines Betriebsrates ermöglicht werden.
- Statt ab 300 Beschäftigten soll künftig bereits ab 200 Beschäftigten ein Betriebsratsmitglied freigestellt werden.
- Aus der „vertrauensvollen Zusammenarbeit“ im Betrieb soll „gleichberechtigte Zusammenarbeit“ werden.
- Der Betriebsrat und die in ihm vertretenen Gewerkschaften sollen künftig in allen Belangen eines Betriebes (soziale, personelle und wirtschaftliche Entscheidungen) ein zumindest gleichberechtigtes Mitbestimmungsrecht erhalten. Im Streitfall entscheidet eine Einigungsstelle. Die Zahl der mitbestimmungspflichtigen Fälle wird erheblich ausgeweitet.
- Dem Betriebsrat soll künftig ein hohes Maß an Initiativrechten zugebilligt werden: die Unternehmensführung ist verpflichtet, dazu Stellung zu beziehen.
- Gewerkschaftsvertreter sollen das Recht erhalten, einen Betrieb jederzeit und an jedem Ort zu betreten.
- Die Gewerkschaften sollen ein Verbandsklagerecht erhalten und damit beispielsweise gegen Betriebsvereinbarungen, aber auch gegen einzelvertragliche Regelungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer klagen können.
- Der Betriebsrat erhält die Möglichkeit, bei allen Gesprächen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten teilzunehmen. Ausnahme bleibt das „Vier-Augen-Gespräch“.
- Die Einteilung in Tendenzbetriebe, die nur einer eingeschränkten Betriebsverfassung unterliegen, soll aufgeweicht werden.
- Betriebsratslose Betriebe sollen künftig zu melden sein.
- Kündigungen, denen der Betriebsrat aus sozialen Gründen widerspricht, bleiben nicht wie bisher bis zu einer gerichtlichen Klärung bestehen, vielmehr gilt die Kündigung bis zur gerichtlichen Klärung als unwirksam.

Ständig am Schreibtisch und immer im Außendienst: Was E-Commerce-Kollegen alles gleichzeitig machen.

Die erste Internet-Begeisterung klingt ab. Inzwischen steht fest, dass etablierte Großkonzerne in ihrer wirtschaftlichen Bedeutung nicht von neuen Internetfirmen verdrängt werden. Aber auch die mächtigsten multinationalen Unternehmen werden sich künftig wegen der neuen Techniken völlig umstrukturieren. Die „New Economy“ ersetzt die „Old Economy“ nicht – sie krepelt sie um.

Dafür steht beispielsweise das Schlagwort „E-Commerce“ (elektronischer Handel). Der Kontakt zu den Kunden wird künftig über Computer und Telefonleitung organisiert. Das hat auch weitreichende Konsequenzen innerhalb der Unternehmen. Was das zum Beispiel im Großanlagenbau bedeuten kann, hat Rainer Burkert von der TBS Hessen zusammen mit IG-Metall-Kollegen untersucht.

Der Geschäftsverkehr per Internet und Computer schafft neue Möglichkeiten. Sie betreffen Marketing und Verkauf ebenso wie Vertrieb und Kundendienst. Bestellung und Auftragsbestätigung lassen sich per Mausklick erledigen. Kataloge und Produktangebote können blitzschnell hin- und hergeschickt werden. Details der technischen Planung oder der Finanzierung werden per Zugriff auf die gemeinsame Datenbasis im Internet ausgehandelt. Daraus folgt, dass sich der Arbeitssalltag in den entsprechenden Abteilungen eines Anlagenbauers ändert: Der Kontakt mit den Kunden reißt nicht mehr ab. Viele Mitarbeiter sind sozusagen ständig im Außendienst, selbst wenn sie eigentlich nur noch am eigenen Schreibtisch in den Bildschirm starren. Eventuelle Fehler gehen selbstverständlich sofort an das andere Unternehmen raus.

Innerbetriebliche Automatisierung

Auch innerbetrieblich gibt es Veränderungen. Einfache Bestellungen können automatisiert werden – etwa über Enterprise-Ressource-Planung Programme von SAP oder BAAN. Die Kollegen, die bisher solche Routineaufgaben



Weltweites Marketing und Bestellung übers Internetportal – Leistungsverdichtung und mehr Güterverkehr sind die Folge.

erledigten, haben dann in Zukunft nur noch mit den schwierigen Vorgängen persönlich zu tun. Den Rest erledigt ein „Workflow“-System. So heißen Programme, die Standardvorgänge im Unternehmen steuern. Sie können auch über Unternehmensgrenzen hinweg aufgebaut werden, um Anwender direkt mit Zulieferern zu verbinden.

Herausforderung für Betriebsräte

Für Arbeitnehmervertreter ist dabei besonders brisant, dass solche „Workflow“ und „E-Commerce“-Projekte häufig nicht ausführlich mit großem Papieraufwand geplant werden. Typischerweise wird nach dem Prinzip Versuch und Irrtum gearbeitet. Innovationen werden dabei sehr schnell umgesetzt. „Konventionelle Interessenvertretung wird dadurch sehr schwierig, wenn nicht sogar unmöglich“, sagt TBS-Experte Rainer Burkert.

Zusammenarbeit mit dem Management

Weil die neue Technik aber weitreichende Folgen haben

wird, ist solide Betriebsratsarbeit sehr wichtig. Nach Burkerts Einschätzung kommt es dabei auch auf die jeweilige Kultur in einem bestimmten Unternehmen an. Wenn das Management die Betriebsräte grundsätzlich akzeptiert, kann enge Zusammenarbeit sinnvoll sein. Dadurch wird es möglich, schon frühzeitig auf neue Entwicklungen Einfluss zu nehmen. Andererseits besteht ein gewisses Risiko, dass die Geschäftsführung versucht, die Arbeitnehmervertreter für die Durchsetzung ihrer Pläne zu instrumentalisieren. Grundsätzlich scheint es deshalb sinnvoll, Betriebsvereinbarungen abzuschließen, die regeln, wie die Arbeitnehmervertretung in die Projektplanung einbezogen wird.

Die Geschäftsprozesse können sehr unterschiedlich gestaltet werden. Aus Beschäftigtensicht kommt es dabei darauf an, die Arbeitsteilung nicht zu weit zu treiben. Wenn Arbeitsschritte zu sehr zstückelt werden, verlieren die Kollegen den Überblick. Die

Wahrscheinlichkeit von Flüchtigkeitsfehlern nimmt zu. Selbstbewusstsein und Motivation werden unterhöhlt, die Identifikation mit Betrieb und Kollegen leidet.

Rationalisierungsdruck

In der ersten Phase werden vermutlich kaum Arbeitsplätze verloren gehen. Mittelfristig zeichnet sich aber ab, dass die Arbeit immer anspruchsvoller wird und einfache Tätigkeiten wegrationalisiert werden. Burkert rät Betriebsräten auch zu bedenken, dass die neuen Techniken die Managementtendenzen dazu verstärken dürften, bestimmte Aufgaben an Fremdfirmen zu vergeben. Schließlich wird es immer leichter, freie Mitarbeiter in die Organisation einzubinden. Arbeitnehmervertreter sollten darauf achten, dass Jobs im Unternehmen bleiben und möglichst wenig Aufträge an externe Büros hergehen.

Kontrollmöglichkeiten

Internet und E-Mail geben dem Management zusätzliche Möglichkeiten, die Beschäftigten zu überwachen. Zum einen können Workflow- und Projektmanagementprogramme zur Leistungskontrolle eingesetzt werden. Zum zweiten gibt es Internetprotokolle, die dokumentieren, was im Netz gemacht wurde. „Auch zu diesem Themenkreis ist eine Betriebsvereinbarung sinnvoll“, sagt Rainer Burkert. Das schließt das Thema Datenschutz mit ein. Bisher gibt es kaum einschlägige Gerichtsurteile. Es lohnt sich also, auf betrieblicher Ebene diese Fragen vorbeugend zu klären. ■

Zukunftsthema Kapitalbeteiligung

Auf viele Betriebsräte kommt eine neues Thema zu: Die Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivvermögen. Dafür gibt es mehrere Gründe.

Die aktuelle Rentendiskussion zeigt, dass Arbeitnehmer sich Gedanken darüber machen müssen, wie sie künftig einen Teil ihrer Altersvorsorge privat finanzieren werden. Nicht zuletzt deshalb hat in Deutschland das Interesse an Aktien deutlich zugenommen. Dass diese Anlageform in den letzten Jahren besonders hohe Erträge brachte, hat das Renditebewusstsein geschärft und das Interesse auch an Kapitalbeteiligungen gesteigert. Oben-

drein haben beim Bündnis für Arbeit DGB und Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände gemeinsam erklärt, dass sie in den Tarifverträgen künftig stärker auf die Beteiligung der Beschäftigten am Unternehmenserfolg setzen wollen.

Angebot für Alle?

Das passt zu einem international zu beobachtenden Trend, dass viele Unternehmen Mitarbeitern – und zwar nicht

nur Führungskräften –, Beteiligungen in unterschiedlichen Formen anbieten. Kapital- und Erfolgsbeteiligungen dienen aus Managementsicht der Motivation der Mitarbeiter und der stärkeren Identifikation mit dem Unternehmen. Vor allem in neugegründeten High-Tech-Firmen sind Mitarbeiterbeteiligungen weit verbreitet. Keine Frage also: für Betriebsräte wird es immer mehr darauf ankommen, bei diesem Thema Bescheid zu wissen. ■

Neues ProQua-Angebot im Internet

In der TBS news 7 vom November 1999 war der Aufbau einer virtuellen Qualifizierungsberatung angekündigt worden. Im Internet bietet die TBS jetzt eine neue Suchmaschine an. Sie dient dazu, sich über verschiedene Qualifizierungsmöglichkeiten zu informieren. Dazu durchforstet sie die Homepages von zahlreichen Anbietern nach Lernsoftware und Trainingsprogrammen.

Dabei werden kontinuierlich neue Websites berücksichtigt. Diese Suchmaschine ist Teil des „Projektes Qualifizierungsberatung“ der TBS. An der Datenbank für dieses virtuelle Dienstleistungsangebot wird noch gearbeitet, die Suchmaschine ist aber bereits einsatzbereit. Sie ist unter der Adresse <http://proqua.tbs-hessen.org> zu finden. Sie ist vorläufig so aufgebaut, dass sich die Nutzer nach Eingabe eines oder mehrerer Suchbegriffe entscheiden können, nach Lernsoftware, Angeboten zu Online-Lernen, aber auch nach Seminaren und Texten oder unspezifisch über alle Kategorien zu suchen. Die gefundenen Angebote können vom Nutzer ausgedruckt werden.

Landesregierung will Telearbeit einführen

Die hessische Landesregierung plant einen Modellversuch zur alternierenden Telearbeit in der öffentlichen Verwaltung. Angestellte und Beamte werden einen Teil ihrer Arbeit nicht in der Behörde erledigen sondern von zu Hause aus.

Möglich wird das durch computergestützte Kommunikationstechnologien. Aus gewerkschaftlicher Sicht werfen diese Möglichkeiten viele neue Fragen auf. Das betrifft unter anderem Datenschutz, die Kontrolle von Arbeitszeiten und Arbeitsleistung und auch Qualifizierungsangebote. Bisher ist weder geklärt, wie

Telearbeit gemanagt werden wird, noch wie die Beschäftigten sich gegen den Druck zur Selbstausschöpfung wehren können. ÖTV und DAG verhandeln mit der Landesregierung über diese Fragen. Am 18.10.2000 wird die ÖTV in einem Tagesseminar im Frankfurter DGB-Haus darüber informieren. ■

Call-Center: Fortsetzung von Seite 1

das Unternehmen wichtig ist und geschätzt wird und dass sie in die Gestaltung ihrer Arbeit einbezogen werden.

Die Erfahrung lehrt, dass bisher gerade in Call-Centern mit relativ geringen Qualifikationsanforderungen oft von zu hohen und damit überlastenden Leistungsvorgaben ausgegangen wird. Die erfolgreiche Arbeit am Telefon lässt sich nicht wie ein Fließband organisieren. Wer zufriedene

Kunden haben will, braucht qualifizierte und zufriedene Mitarbeiter und muss folglich deren kommunikative Kompetenz fördern. Wie das im Einzelnen geht, will die TBS im Auftrag der Verwaltungsberufsgenossenschaft und dem Bundesarbeitsministerium ergründen. Die Ergebnisse sollen in zwei Jahren vorliegen und dann allen Interessierten zur Verfügung gestellt werden. Dazu wird es u. a. Seminare und Veranstaltungen geben. ■

TBS-Seminare bis Dezember 2000

Grundlagen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes im Betrieb: Das Arbeitsschutzgesetz
2.–3. November (in Offenbach)

Personalinformationssysteme
7. November (in Kassel)

Flexible Arbeitszeit und Arbeitszeitkontrolle
13.–14. November (in Offenbach)

Internet für Frauen
17.–18. November (in Kassel)

E-Business und E-Commerce für Personal- und Betriebsräte
21.–22. November (in Kassel)

Effektivierung der PR/BR-Arbeit
22.–23. November (in Kassel)

Arbeitszeitmodelle
29. November (in Kassel)

Das Managementkonzept „Balanced Scorecard“ und der Betriebsrat
29.–30. November (in Offenbach)

Beteiligung am Produktivvermögen
5. Dezember (in Kassel)

Mobbing
6.–7. Dezember (in Gladenbach)

Die neue ISO 9000 : 2000
12. Dezember (in Offenbach)

bis Mai 2001

Arbeitsbedingungen im Außendienst
24.–25. Januar (in Kassel)

Gruppenarbeit
31. Januar (in Kassel)

Gefährdungsanalyse u. ergonomische Gestaltung v. Bildschirmarbeit
7. Februar (in Kassel)

Management der Datensicherheit
6.–7. Februar (in Offenbach)

Zukunft der Montage
22.–23. Februar (in Gießen)

E-Business und E-Commerce für Personal- und Betriebsräte
20.–21. Februar (in Kassel)

Zielvereinbarungen
6. März (in Kassel)

Mobbing
19.–20. März (in Kassel)

SAP – Grundlagen
4. April (in Kassel)

Arbeitsorganisation im Call-Center
8.–9. Mai (in Offenbach)

Entwicklungstrend bei Gruppenarbeit
15.–16. Mai (in Offenbach)

Personalentwicklung
29. Mai (in Kassel)