

Belastungen und Befinden von Beschäftigten  
in kundenorientierten Arbeitsstrukturen –  
am Beispiel des Customer Relationship Management  
in einem Dienstleistungsunternehmen

von  
**Nicola Schmidt**

**Dissertation**

eingereicht zur Erlangung des Grades einer

**Doktorin der Philosophie (Dr. phil)**

an der Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld

---

**Betreuer:**

Prof. Dr. Birgit Geissler, Universität Bielefeld

Prof. Dr. Willi Küpper, Universität Hamburg

Bielefeld, der 04.10.2011

---

## Danksagung

Mein Dank gilt Frau Prof. Dr. Geissler sowie Herrn Prof. Dr. Küpper für die Betreuung meiner Arbeit und die wertvollen und hilfreichen Anregungen.

Ebenso danken möchte ich dem Unternehmen, vor allem den Interviewpartnern und Teilnehmern an der Fragebogenstudie, die diese Arbeit ermöglichten.

Mein herzlicher Dank gilt meinen Eltern Hedy und Ernst Schmidt für ihre Unterstützung. Ihnen widme ich diese Arbeit.

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	7
Tabellenverzeichnis .....	8
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>9</b>
1.1 Einführung in die Thematik .....	9
1.2 Ziel der Studie und Forschungsfragen .....	12
1.3 Methodik .....	13
1.3.1 Fallstudie in einem Textildienstleistungsunternehmen .....	13
1.3.2 Multimethodisches Vorgehen .....	14
1.4 Theoretischer Ansatz .....	17
1.5 Aufbau der Arbeit .....	22
<b>2. Konzepte und Modelle zu kundenorientierten Arbeitsstrukturen und zum Befinden von Beschäftigten im Dienstleistungsbereich ..25</b>	<b>25</b>
2.1 Die Organisation von Dienstleistungsarbeit als „customer-oriented bureaucracy“ (COB) .....	25
2.1.1 Kunden- und Effizienzorientierung: die zwei Logiken der Dienstleistungsorganisation .....	25
2.1.2 Das Modell der „customer-oriented bureaucracy“ .....	26
2.1.3 Spannungen („tensions“) in der Arbeit der im direkten Kundenkontakt Beschäftigten .....	30
2.1.4 Fazit: Kundenorientierte Arbeitsstrukturen im Modell der COB .....	31
2.2. Charakteristika von Dienstleistungsarbeit – das Verbundprojekt „Dienst-Leistung(s)-Arbeit“ (DILA) .....	33
2.2.1 „Mythos“ Kundenorientierung .....	33
2.2.2 Vermarktlichung von Dienstleistungsarbeit und marktorientierte Leistungspolitik .....	35
2.2.3 Ökonomisierte Subjektivierung von Arbeit .....	37
2.2.4 Intensivierte Kundenorientierung in Dienstleistungsunternehmen und Folgen für die Beschäftigten – das Beispiel der IT- und Softwarebranche ..38	38
2.2.5 Fazit: Kundenorientierte Arbeitsstrukturen – .....	41
Erkenntnisse des Verbundprojektes „Dienst-Leistung(s)-Arbeit (DILA) ..	41
2.3. Kundenorientierte Arbeitsstrukturen im CRM .....	43
2.3.1 CRM-Technologie .....	44

2.3.2	Kunden- und prozessorientierte Organisationsstruktur	.45
2.3.3	Zentrale Rolle des Mitarbeiters im CRM	.47
2.4	Zusammenfassende Betrachtung des Forschungsstandes zu kundenorientierten Arbeitsstrukturen an der Schnittstelle zum Kunden	.49
<b>3.</b>	<b>Belastungs- und Stressforschung sowie Gesundheit von Beschäftigten</b>	<b>.53</b>
3.1	Begriffliche Klärung: Belastung, Beanspruchung und Stress	.53
3.1.1	Belastung und Beanspruchung	.53
3.1.2	Stress	.55
3.2	Modelle zur Erklärung von Stress	.58
3.2.1	Transaktionale Stressmodelle	.58
3.2.2	Stressentstehung nach der Handlungsregulationstheorie (HRT)	.60
3.2.2.1	Grundlagen der Handlungsregulationstheorie	.68
3.2.2.2	Klassifikation von Arbeitsmerkmalen und stressrelevante Belastungsschwerpunkte	.63
3.3	Erweiterte Betrachtung von Stressoren in der modernen Arbeitswelt	.69
3.3.1	Leistungsdruck in kontrolliert autonomen Arbeitsstrukturen	.69
3.3.2	Soziale Stressoren	.69
3.3.2.1	Soziale Stressoren im Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten	.69
3.3.2.2	Soziale Stressoren im Umgang mit Kunden	.71
3.3.3	Technikbedingte Stressoren (Computersystem)	.73
3.4	Arbeit und Gesundheit	.76
3.4.1	Mittel- bis langfristige Auswirkungen von Stress	.76
3.4.1.1	Irritation	.77
3.4.1.2	Psychosomatische Beschwerden	.79
3.4.2	Salutogenese	.79
3.4.3	Ressourcen und ihre Wirkung	.81
3.4.3.1	Handlungsspielraum und Kontrolle	.82
3.4.3.2	Soziale Unterstützung	.83
3.4.4	Motivation, Engagement und Arbeitszufriedenheit	.85
3.5	Fazit und Schlussfolgerungen für die eigene Arbeit	.89

<b>4.</b>	<b>Empirische Studie: Kundenorientierte Arbeitsstrukturen und Befinden der Beschäftigten – am Beispiel der Umsetzung von CRM im Kundenservice</b>	<b>.93</b>
4.1	Umsetzung des Managementkonzeptes CRM in kundenorientierte Arbeitsstrukturen	.95
4.1.1	Beschreibung des Unternehmens	.95
4.1.2	Fragestellung I	.96
4.1.3	Methode I	.96
4.1.3.1	Leitfadengestützte Expertengespräche	.96
4.1.3.2	Untersuchungsablauf	.97
4.1.3.3	Interviewleitfaden zur Durchführung der Expertengespräche	.97
4.1.3.4	Auswertung	.99
4.1.4	Ergebnisse I	.100
4.1.4.1	Unternehmensziele	.101
4.1.4.2	Verdrängungswettbewerb	.102
4.1.4.3	Kundenbindung als Wettbewerbsstrategie	.102
4.1.4.4	CRM als strategische Neuausrichtung im Unternehmen	.103
4.1.4.5	Organisatorische Gestaltung des CRM	.107
4.1.4.6	CRM-Technologie	.114
4.1.4.7	E-Commerce	.118
4.1.4.8	Qualifikationsanforderungen im CRM	.119
4.1.4.9	Auf CRM ausgerichtete Qualifizierungsmaßnahmen	.120
4.1.4.10	Führungskräfte als Coachs der Teams	.120
4.1.4.11	Prämiententlohnung und unternehmensweiter Wettbewerb	.121
4.1.4.12	Beteiligung der Mitarbeiter an betrieblichen Entscheidungen	.121
4.1.4.13	Arbeitsplatzsicherheit	.123
4.1.5	Zusammenfassung – Kundenorientierte Arbeitsstrukturen im Kundenservice	.123
4.2	Psychische Belastungen, Ressourcen und Befinden von im Kundenservice Beschäftigten – eine Interviewstudie	130
4.2.1	Fragestellung II	.130
4.2.2	Methode II	.130
4.2.2.1	Teilstandardisierte Interviews mit Kundenbetreuern	.130
4.2.2.2	Stichprobe	.131
4.2.2.3	Untersuchungsablauf	.131
4.2.2.4	Interviewleitfaden	.131
4.2.2.5	Auswertung	.134

4.2.3	Ergebnisse II	134
4.2.3.1	Allgemeine Aufgaben und Anforderungen im Kundenservice	135
4.2.3.2	Regulationsanforderungen, -probleme, -möglichkeiten und das Befinden von im Kundenservice Beschäftigten	142
4.2.3.3	Zusammenfassung und Diskussion der Interviewergebnisse	175
4.3	Zusammenhänge zwischen psychischen Belastungen, Ressourcen und Befinden von im Kundenservice Beschäftigten – eine Fragebogenstudie	189
4.3.1	Fragestellung III	189
4.3.2	Hypothesen	189
4.3.3	Methode III	195
4.3.3.1	Stichprobe	195
4.3.3.2	Untersuchungsdesign	196
4.3.3.3	Konstruktion des Fragebogens	197
4.3.3.4	Beschreibung der Verfahren	198
4.3.3.5	Methoden der Datenauswertung	201
4.3.4	Ergebnisse III	202
4.3.4.1	Deskriptive Datenauswertung	202
4.3.4.2	Zusammenhänge zwischen Belastungen und Ressourcen und Befinden der Beschäftigten	218
4.3.4.3	Vergleich hoch belasteter und weniger belasteter Personen	222
4.3.4	Zusammenfassung und Diskussion der statistischen Ergebnisse	224
5.	<b>Gesamtdiskussion</b>	<b>237</b>
5.1	Diskussion der methodischen Vorgehensweise und der Erhebungsinstrumente	237
5.2	Diskussion der Ergebnisse	240
6.	<b>Schlussfolgerungen</b>	<b>259</b>
7.	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>265</b>
8.	<b>Anhang</b>	<b>285</b>
8.1	Anhang 1	285
8.2	Anhang 2	288
8.3	Anhang 3	295

## Abbildungen

Abb. 1:	Zusammenhang zwischen der Managementstrategie CRM und Befinden der Beschäftigten in kundenorientierten Arbeitsstrukturen (eigene Darstellung) . . . . .	11
Abb. 2:	Methodische Schritte (eigene Darstellung) . . . . .	16
Abb. 3:	Die Ambivalenz zwischen Kunden- und Marktorientierung in Anlehnung an Holtgrewe & Voswinkel (2002) (eigene Darstellung) . . . . .	34
Abb. 4:	Prozess und Bausteine des CRM nach Raab & Lorbacher (2002, S. 17) . . . . .	44
Abb. 5:	Zusammenhang zwischen Belastung und Beanspruchung nach Rohmert (1984, S. 195) . . . . .	54
Abb. 6:	Transaktionales Stressmodell nach Lazarus (1966, leicht modifizierte Darstellung nach Udris & Frese 1999, S. 431). . . . .	60
Abb. 7:	Handlungstheoretische Klassifikation von Arbeitsmerkmalen nach Zapf (1993, vgl. Zapf & Semmer, 2004, S. 1025). . . . .	64
Abb. 8:	Wesentliche Annahmen des „Job-Characteristics-Modells“ nach Hackman & Oldham (1980) . . . . .	89
Abb. 9:	Merkmale kundenorientierter Arbeitsstrukturen im Kundenservice (eigene Darstellung). . . . .	128
Abb. 10:	Ablaufmodell einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring (2003) (eigene Darstellung) . . . . .	134
Abb. 11:	Aufgabenvielfalt und Arbeitskomplexität (Häufigkeiten) . . . . .	204
Abb. 12:	Verantwortung (Häufigkeiten) . . . . .	204
Abb. 13:	Organisationale Stressoren (Häufigkeiten) . . . . .	206
Abb. 14:	Leistungsdruck (Häufigkeit) . . . . .	207
Abb. 15:	Softwareergonomie (Häufigkeit) . . . . .	208
Abb. 16:	Lärmbelastung am Arbeitsplatz (Häufigkeiten) . . . . .	208
Abb. 17:	Soziale Stressoren (Häufigkeiten) . . . . .	210
Abb. 18:	Organisationale Ressourcen (Häufigkeiten) . . . . .	211
Abb. 19:	Soziale Ressourcen (Häufigkeiten) . . . . .	213
Abb. 20:	Irritation (Häufigkeiten) . . . . .	214
Abb. 21:	Häufigkeit des Auftretens psychosomatischer Beschwerden (1) . . . . .	215
Abb. 22:	Häufigkeiten des Auftretens psychosomatischer Beschwerden (2) . . . . .	215
Abb. 23:	Arbeitsengagement (Häufigkeiten) . . . . .	216
Abb. 24:	Zufriedenheit mit Kontextfaktoren und Entfaltungsmöglichkeiten der Arbeit (Mittelwerte) . . . . .	217
Abb. 25:	Häufigkeit des Auftretens von Zukunftssorgen . . . . .	218

## Tabellen

Tab. 1:	Zentrale Dimensionen der Arbeitsorganisation in der „kundenorientierten Bürokratie“ nach Korczynski (2007, S. 578) . . . . .	27
Tab. 2:	Konzept zur stressbezogenen Arbeitsanalyse in Anlehnung an Semmer & Dunckel (1993), Semmer, Zapf & Dunckel (1999) (eigene Darstellung) . .	67
Tab. 3:	Grundsätze der Dialoggestaltung nach DIN EN ISO 9241 Teil 10 in Anlehnung an Richenhagen, Prümper & Wagner (1998) (eigene Darstellung) .	74
Tab. 4:	Interviewleitfaden zur Durchführung der Experteninterviews . . . . .	98
Tab. 5:	Kategoriensystem als Ergebnis der Experteninterviews . . . . .	100
Tab. 6:	Themenschwerpunkte und Aufbau des Interviewleitfadens . . . . .	132
Tab. 7:	Klassifikationssystem auf der Grundlage der Interviewauswertung . . . .	142
Tab. 8:	Variablenplan . . . . .	196
Tab. 9:	Verfahrensüberblick, verwendete Skalen und zugeordnete Fragen im Fragebogen . . . . .	197
Tab. 10:	Mittelwerte und Normwerte der Regulationsanforderungen . . . . .	203
Tab. 11:	Mittelwerte und Normwerte der organisationalen Stressoren . . . . .	205
Tab. 12:	Mittelwerte und Normwerte der Softwareergonomie . . . . .	207
Tab. 13:	Mittelwerte und Normwerte der sozialen Stressoren . . . . .	208
Tab. 14:	Mittelwerte und Normwerte der organisationalen Ressourcen . . . . .	210
Tab. 15:	Mittelwerte und Normwerte der sozialen Ressourcen . . . . .	211
Tab. 16:	Mittelwerte und Normwerte des Stresserlebens und der psychosomatischen Beschwerden . . . . .	213
Tab. 17:	Mittelwerte und Normwerte der Zufriedenheit mit den Entfaltungsmöglichkeiten und den Kontextfaktoren der Arbeit sowie der Arbeitszufriedenheit insgesamt . . . . .	216
Tab. 18:	Korrelationen (Pearson, Spearmans Rho, gerundet) . . . . .	218
Tab. 19:	Mittelwertsvergleiche für hoch belastete und gering belastete Kundenbetreuer . . . . .	223



# 1. Einleitung

Im einleitenden Kapitel werden Ziel und Forschungsfragen, die Methodik und der theoretische Ansatz dieser Arbeit dargestellt.

## 1.1 Einführung in die Thematik

Diese Arbeit möchte einen Beitrag zur Erforschung von Belastungen und Befinden von im Dienstleistungsbereich Beschäftigten leisten, die an der Schnittstelle zu den Kunden arbeiten. Dazu wird die Umsetzung einer intensivierten Form der Kundenorientierung, das Customer Relationship Management (CRM)<sup>1</sup>, im Bereich des Kundenservice eines Textildienstleistungsunternehmens untersucht. Der Kundenservice ist eine organisatorische Einheit im Unternehmen, indem alle Kundenwünsche bearbeitet und entgegengenommen werden, die nach dem Verkauf eines Produktes entstehen<sup>2</sup>.

Die Analyse von Belastungen, die aus der Interaktion zwischen Dienstleistungsbeschäftigten und Kunden erwachsen, wie z.B. Emotionsarbeit, ist gut erforscht<sup>3</sup>. Über die Betrachtung der aus der Interaktion zwischen Dienstleistungsbeschäftigten und Kunden erwachsenden Belastungen hinausgehend, soll in dieser Arbeit eine soziologische Analyse der sich im Zuge der Umsetzung einer modernen Strategie der Kundenorientierung herausbildenden Organisations- und Arbeitsstrukturen an der Kundenschnittstelle sowie der damit einhergehenden Belastungen und deren Zusammenhänge zum Befinden der dort Beschäftigten erfolgen. Neuere soziologische Studien zur Dienstleistungsarbeit befassen sich mit der Organisation bzw. arbeitsstrukturellen Gestaltung von Dienstleistungsarbeit an der Kundenschnittstelle im Zusammenhang mit Kundenorientierung und damit verbundenen Anforderungen und Belastungen der Beschäftigten (vgl. Korczynski 2002, Sauer u.a. 2002, Pohlmann & Grewer 2003)<sup>4</sup>. Die Ansätze betrachten aber nicht tiefergehend die Auswirkungen der Belastungen auf das Befinden der Beschäftigten im Zusammenhang mit Organisations- bzw. Arbeitsstrukturen, die sich im Zuge von Strategien der Kundenorientierung an der Kundenschnittstelle herausbilden. Hier setzt diese Arbeit an. Die soziologische Analyse der Organisation von Dienstleistungsarbeit an der Kundenschnittstelle ist insofern von Bedeutung, als durch die Intensivierung von Kundenorientierung strukturelle Arbeitsbedingungen geschaffen werden, die für die Beschäftigten mit Belastungen und Befindensbeeinträchtigungen einhergehen können.

Insbesondere durch die Einführung des Customer Relationship Management wird Kundenorientierung an der Kundenschnittstelle intensiviert und erhält eine neue Qualität, da die Kundenbeziehung in den Mittelpunkt der unternehmerischen Aktivitäten rückt. CRM beinhaltet

---

1 Kundenorientierung bedeutet im betriebswirtschaftlichen Kontext, das betriebliche Denken und Handeln auf die Kunden, d.h. auf ihre Bedürfnisse, Wünsche und Probleme auszurichten (vgl. Raab & Lorbacher 2002, S. 18). Beim Customer Relationship Management handelt es sich um ein betriebswirtschaftliches Managementkonzept, auf das im Fortlauf dieses Kapitels noch näher eingegangen wird.

2 Vgl. Irrgang 2009, S. 12.

3 Der Begriff Emotionsarbeit („emotional labor“) geht auf Hochschild (1983, 1990) zurück. Gefühlsarbeit verlangt, dass Menschen in der Lage sind, Gefühle zu gestalten, zu unterdrücken oder bei Anderen hervorzurufen (Rastetter 1999, S. 374). Zu den Folgen von Emotionsarbeit der Beschäftigten siehe im Überblick bei Zapf u.a. (1999) und Dormann, Zapf & Isic (2002).

4 Siehe hierzu näher in Kap. 1.3.

alle Maßnahmen, die dem strukturierten Aufbau und Pflege von Kundenbeziehungen gelten (Simon 2002, S. 353). In dieser Arbeit wird angenommen, dass Unternehmen in der Verfolgung von CRM-Strategien an der Schnittstelle zu den Kunden „kundenorientierte Arbeitsstrukturen“ etablieren, die das Handeln der Beschäftigten im Umgang mit Kunden in neuer Weise strukturieren. Unter „kundenorientierten Arbeitsstrukturen“ wird hier die Organisation der auf Kunden ausgerichteten Arbeitsprozesse in Unternehmen verstanden. Dazu zählen z.B. Organisationsstrukturen, Aufgabenprofile, Zielvereinbarungen oder der Einsatz von Informationstechnologien, auf deren Grundlage in stärkerem Maße auf Kunden bezogen agiert werden soll. Die Arbeit an der Kundenschnittstelle, so die Annahme, bedeutet für die Beschäftigten nicht nur, dass sie im Rahmen von Interaktionsprozessen mit Kunden und deren Anforderungen, die ggf. zu einem Problem für sie werden können, unmittelbar konfrontiert werden, sondern darüber hinaus im Kontext von Organisations- und Arbeitsstrukturen arbeiten, die in spezifischer Weise auf die Kunden ausgerichtet sind und die an ihr Handeln bestimmte Arbeits- und Leistungsanforderungen stellen. Die Einführung des Begriffs „kundenorientierte Arbeitsstrukturen“ ermöglicht es einerseits zu betrachten, wie sich Kundenorientierung als Ausdruck von CRM-Konzepten in entsprechenden Arbeitsstrukturen niederschlägt. Andererseits ermöglicht er, die Arbeit der Beschäftigten mit Blick auf die Belastungsstrukturen und Befinden an der Kundenschnittstelle zu analysieren und zu rekonstruieren.

Mit der Realisierung auf Kunden ausgerichteter Arbeitsstrukturen im Zuge der Umsetzung des Managementkonzeptes CRM<sup>5</sup> „kulminiert“ Kundenorientierung für die Beschäftigten an der Kundenschnittstelle in Form veränderter Arbeitsbedingungen und Arbeitsanforderungen. Es ist zu vermuten, dass sie im Rahmen dieser Arbeitsstrukturen mit Anforderungen und Belastungen konfrontiert werden, die im Zusammenhang mit dem Stresserleben und Befinden stehen. In auf Kunden ausgerichteten Arbeitsstrukturen lauern aber nicht nur Belastungspotenziale, sondern es bieten sich den Beschäftigten ggf. auch Chancen bzw. Ressourcen<sup>6</sup>, die ebenfalls zu betrachten sind. Abbildung 1 verdeutlicht noch einmal den Zusammenhang zwischen der CRM-Strategie, kundenorientierten Arbeitsstrukturen und dem Befinden der Beschäftigten.

---

5 Managementstrategien, wie z.B. CRM, werden in Unternehmen in spezifische Managementkonzepte umgesetzt.

6 Ressourcen werden als Hilfen und Schutzfaktoren für die Vermeidung von Krankheiten und/oder als Erleichterungen ihrer Bewältigung verstanden (vgl. Udris 1990, S. 453). Die Begriffe Belastung, Beanspruchung bzw. Befinden von Beschäftigten sowie Ressourcen werden in Kap. 3 im Rahmen der Darstellung der entsprechenden Konzepte näher erläutert.

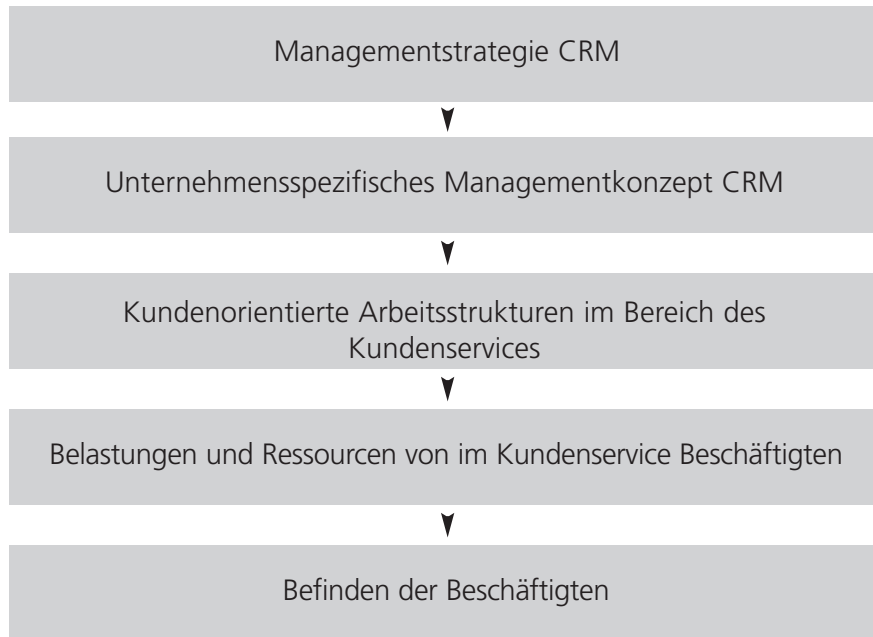


Abb. 1: Zusammenhang zwischen der Managementstrategie CRM und Befinden der Beschäftigten in kundenorientierten Arbeitsstrukturen (eigene Darstellung)

Bei Dienstleistungsarbeit an der Kundenschnittstelle können, wie schon eingangs erwähnt, für Dienstleistungsbeschäftigte auch Belastungen aus der Interaktion mit Kunden erwachsen, die ihr Befinden beeinflussen können. Obwohl in dieser Arbeit die soziologische Analyse der organisationalen Einflüsse auf Belastungen und Befinden der Beschäftigten im Bereich des "Frontline Service" im Mittelpunkt steht, so wurden – als Nebenaspekt – auch Belastungen, die aus den sozialen Beziehungen zwischen Dienstleistern und Kunden resultieren, wie z.B. das verbal aggressive Kundenverhalten, im Zusammenhang mit dem Befinden der Beschäftigten untersucht.

## 1.2 Ziel der Studie und Forschungsfragen

In dieser Arbeit soll einerseits untersucht werden, inwieweit das Customer Relationship Management (CRM) in kundenorientierte Arbeitsstrukturen „an der Front“ der Dienstleistungsorganisation bzw. im Kundenservice umgesetzt wird und, wenn ja, durch welche Merkmale bzw. Charakteristika diese gekennzeichnet sind. Andererseits soll betrachtet werden, welche Belastungen für die Beschäftigten, aber auch welche Ressourcen in kundenorientierten Arbeitsstrukturen vorzufinden sind und welche Konsequenzen damit für ihr Befinden verbunden sind. Auch wird betrachtet, wie motiviert, engagiert und zufrieden die Beschäftigten an der Kundenschnittstelle sind. Folgende zentrale Fragen stehen im Mittelpunkt der Studie:

1. Inwieweit lassen sich kundenorientierte Arbeitsstrukturen im Bereich des Kundenservice als Konsequenz der Realisierung von CRM identifizieren und, wenn ja, wie sind diese Arbeitsstrukturen konkret gestaltet?
2. Welche Belastungen erleben die Beschäftigten in diesen Arbeitsstrukturen und über welche Ressourcen verfügen sie?
3. Wie motiviert und zufrieden sind die Beschäftigten in kundenorientierten Arbeitsstrukturen?
4. Inwieweit gibt es einen Zusammenhang zwischen den in den kundenorientierten Arbeitsstrukturen vorzufindenden Belastungen bzw. Ressourcen und dem Befinden der Beschäftigten (Stresserleben, psychosomatische Beschwerden)?<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Wie in Abschnitt 1.1 beschrieben, wird als ein Nebenaspekt in dieser Arbeit auch untersucht, welche Belastungen aus den Beziehungen zwischen den im Kundenservice Beschäftigten und den Kunden erwachsen und in welchem Zusammenhang diese mit dem Befinden der Beschäftigten stehen.

### 1.3 Methodik

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurde eine Einzelfallstudie<sup>8</sup> durchgeführt. Im Rahmen der Fallstudie fanden verschiedene Methoden Anwendung. Die jeweiligen Methoden samt Stichprobe, Untersuchungsablauf, Erhebungsinstrument und Auswertungsstrategie werden im Einzelnen im empirischen Teil dieser Arbeit vorgestellt. Mit der Methode der Fallstudie wird auf die Erfassung komplexer Bedingungs- und Wirkungszusammenhänge abgezielt. Angestrebt wird ein vertieftes Verständnis komplexer Phänomene und Zusammenhänge. Eine Fallstudie beschränkt sich nicht auf die Untersuchung weniger Variablen eines Untersuchungsobjektes. Es ist vielmehr beabsichtigt, ein ganzheitliches und gerade dadurch realistisches Bild der sozialen Wirklichkeit zu erhalten (vgl. Lamnek 1995, S. 5). Es soll ein genauer Einblick in das Zusammenwirken einer Vielzahl von Faktoren gewonnen werden (vgl. Fuchs u.a. 1978, zitiert nach Lamnek 1995, S. 7). Dabei besteht die Möglichkeit, Hintergründe der beobachteten Ergebnisse zu erfassen und Erklärungen bzw. Ansatzpunkte zur Interpretation zu finden. Die Fallstudie erlaubt es, unterschiedliche methodische Instrumente einzusetzen. Sie sollte sogar – gerade aufgrund ihres Anspruchs der Erfassung komplexer Phänomene – multimethodisch angelegt werden (vgl. Lamnek 1995, S. 5). Yin (1994, S. 14) zufolge kann eine Fallstudie aus einem Mix von qualitativer und quantitativer Forschung bestehen.

#### 1.3.1 Fallstudie in einem Textildienstleistungsunternehmen

Die Fallstudie wurde in einem innovativen Dienstleistungsunternehmen im Bereich des Textil-Service durchgeführt, in dem CRM als moderne bzw. intensivierte Variante der Kundenorientierung im Bereich des Kundenservices umgesetzt wurde. Beim Kundendienst bzw. Kundenservice des betrachteten Unternehmens handelt es sich um eine organisatorische Einheit (Abteilung). Der Kundendienst beinhaltet betriebliche Leistungen, die dem Kunden den Einkauf eines Sachgutes bzw. einer Dienstleistung erleichtern und die Nutzung eines Produktes ermöglichen oder vereinfachen (vgl. Harms 1999, S. 24). Die Dienstleistungen des betrachteten Unternehmens umfassen die Entwicklung, Bereitstellung und Pflege von Mehrweg-Textilsystemen für Industrie, Handwerk, Gewerbe, Hotellerie, Gastronomie und Gesundheitswesen. Im Rahmen des Textilleasing bleibt das Unternehmen Inhaber der Produkte. Bei den Dienstleistungen handelt es sich nicht um das klassische Uno-actu-Prinzip, welches besagt, dass Produktion und Konsum von Dienstleistungen zusammenfallen (vgl. Minssen 2006, S. 208). Vielmehr werden die Dienstleistungen rund um ein materielles und lagerbares Produkt erbracht. Die Kunden des betrachteten Unternehmens sind nicht Einzelkunden, sondern organisationale Kunden bzw. Geschäftskunden. Zu den Kunden des Unternehmens zählen z.B. Kfz-Werkstätten, metallverarbeitende Betriebe, Krankenhäuser oder Hotel- und Gastronomie-

---

<sup>8</sup> Bei einer Fallstudie handelt es sich um einen Forschungsansatz bzw. um eine vielschichtige methodische Vorgehensweise (vgl. Hartfiel & Hillmann 1982, S. 160, zitiert nach Lamnek 1995, S. 5). Die Einzelfallstudie ist dadurch gekennzeichnet, dass sie ein einzelnes Untersuchungsobjekt hat, das als einzelne Einheit aus Personen, Gruppen, Kulturen, Organisationen oder Verhaltensmustern bestehen kann (vgl. ebd.).

betriebe. Die Kundenbetreuer stehen nicht nur mit Unternehmern, sondern auch mit unterschiedlichen Rollenträgern der Kundenunternehmen in Kontakt. Ansprechpartner für die Kundenbetreuer sind in kleineren Unternehmen z.B. der Inhaber, in größeren ist es der Geschäftsführer, der Abteilungsleiter, der Einkäufer oder ein Mitarbeiter der Personalabteilung. Die Mitarbeiter im Kundenservice stehen i.d.R. in telefonischem Kontakt zu ihren Kunden, hin und wieder besuchen sie auch die Kundenunternehmen.

Am Beispiel des Unternehmens kann gut studiert werden, wie das Kundenbeziehungsmanagement sich in kundenorientierten Arbeitsstrukturen an der Kundenschnittstelle manifestiert und welche Konsequenzen damit für die dort tätigen Beschäftigten verbunden sind. Fallstudien zielen darauf, die typischen Problemkonstellationen und Zusammenhänge in Bezug auf den Erkenntnisgegenstand zu analysieren. Die Durchführung einer Fallstudie als Forschungsstrategie ist dann angemessen, wenn die Forschungsfragestellung auf ein „Wie?“ oder „Warum?“ zielt (vgl. Yin 1994, S. 7). Mit Hilfe von „Wie“- oder „Warum“-Fragen können neue Erkenntnisse und Einblicke in Zusammenhänge gewonnen werden. In dieser Arbeit wird in einem ersten Schritt ermittelt, warum sich im Zuge der Umsetzung des Managementkonzeptes CRM auf kunden orientierte Organisations- bzw. Arbeitsstrukturen an der Kundenschnittstelle herausbilden und durch welche Merkmale diese gekennzeichnet sind. Ebenso soll in einem zweiten Schritt analysiert werden, wie und warum für die Beschäftigten aus kundenorientierten Arbeitsstrukturen Belastungen, aber auch Ressourcen hervorgehen, und inwieweit diese im Zusammenhang mit ihrem Befinden stehen.

### **1.3.2 Multimethodisches Vorgehen**

In der Fallstudie kamen unterschiedliche Methoden zum Einsatz. Es wurden leitfadengestützte Experteninterviews mit betrieblichen Entscheidungsträgern, eine Dokumentenanalyse sowie teilstandardisierte Interviews mit Mitarbeitern, die an unterschiedlichen Standorten des Unternehmens im Bereich des Kundenservice beschäftigt sind, durchgeführt. Des Weiteren wurden die im Kundenservice Beschäftigten an verschiedenen Standorten des Unternehmens mit einem standardisierten Fragebogen befragt. Die qualitative Sozialforschung betont den Zugang zur Realität über subjektive Deutungen bzw. über interpretative Prozesse (vgl. Mayring 1995, S. 213). Der qualitative Ansatz versetzt den Forscher in die Lage, Gegenstände, Zusammenhänge und Prozesse nicht nur zu analysieren, sondern sich in sie hineinzusetzen und sie nachzuerleben (vgl. Mayring 2008, S. 17). Das Interview ermöglicht eine gründliche, detaillierte und differenzierte Erforschung einer Thematik, wobei auf die Relevanzsysteme der Interviewten Bezug genommen wird. Die Interpretation und Deutung des subjektiv gemeinten Sinns der Aussagen der Interviewten ermöglicht ein Verständnis der sozialen Phänomene so, wie die Betroffenen sie sehen. Es wurden zunächst leitfadengestützte Interviews mit betrieblichen Experten im betrachteten Unternehmen geführt. Dabei wurden den Befragten offene Fragen gestellt. Hier ging es vor allem darum, nachzuvollziehen, ob und in welcher Weise sich mit der Umsetzung des

Managementkonzeptes CRM auf der Grundlage entsprechender Gestaltungsmaßnahmen an der Schnittstelle zu den Kunden „kundenorientierte Arbeitsstrukturen“ herausbilden und worin das begründet liegt. Ebenso wurden teilstandardisierte Interviews mit den im Bereich des Kundenservice Beschäftigten geführt. Aus Sicht der Beschäftigten sollte ermittelt werden, welche Veränderungen sie in ihrer Arbeit vor dem Hintergrund der zunehmenden Kundenorientierung bzw. im Zuge der Umsetzung des Managementkonzeptes CRM im Kundenservice erleben und wie sich aufgrund dessen ihre Belastungs- und Beanspruchungssituation (Stress, Befinden) darstellt. Hier war das Ziel, die Arbeitsanforderungen, relevante psychische Belastungen, Ressourcen der Beschäftigten sowie Beanspruchungsfolgen, wie z.B. Stress und Befinden, sowie ihre Motivation und Arbeitszufriedenheit im Zusammenhang mit kundenorientierten Arbeitsstrukturen zu erfassen<sup>9</sup>.

Zur Erfassung der Aufgaben und Anforderungen der Kundenbetreuungstätigkeit wurde neben der Datenerhebung mittels Interviewtechnik zusätzlich eine Dokumentenanalyse durchgeführt. Die Dokumentenanalyse ist eine Erhebungstechnik, die ausschließlich schriftliche Informationsquellen zur Datenerhebung heranzieht. Es wird also auf bereits vorliegende Dokumente zurückgegriffen. In diesem Fall wurden die Stellenbeschreibung der im Kundenservice Beschäftigten, Arbeits- und Verfahrensanweisungen zur Kundenbetreuung, die dokumentierten Aufgaben und Ziele von Teams an der Kundenschnittstelle sowie das berufliche Anforderungsprofil zur Personalauswahl der Kundenbetreuer ausgewertet.

Die standardisierte Befragung erlaubt die Auswertung statistischer Daten und zielt auf quantifizierbare Aussagen. Der Einsatz eines standardisierten Erhebungsinstrumentes in der Fallstudie dient der Ergänzung und „Aufpolsterung“ des qualitativen Datenmaterials (vgl. Eisenhardt 1989, S. 538). Ziel war es hier u.a., statistische Zusammenhänge zwischen spezifischen Belastungen, die sich in den Interviews als relevant erwiesen, Merkmale einer Stressreaktion sowie psychosomatischem Befinden auf der Basis getesteter Skalen zu ermitteln. Diese Zusammenhänge zwischen bestimmten Merkmalen der Arbeitssituation und Beanspruchungen von Beschäftigten können im Fragebogen auf der Grundlage entsprechender Skalen wesentlich differenzierter als in Interviews erfasst werden. Die Kombination qualitativer und quantitativer Daten soll somit Synergien hervorbringen. Quantitative Daten können Beziehungen zwischen Variablen aufdecken, die ggf. im qualitativen Datenmaterial nicht so offensichtlich sind und den Forscher vor falschen Schlussfolgerungen schützen. Ebenso können quantitative Daten die Evidenz qualitativer Ergebnisse untermauern bzw. bestätigen (vgl. ebd.). Mit Hilfe der standardisierten Befragung sollen die in den Interviews ermittelten Zusammenhänge zwischen verschiedenen psychischen Belastungsfaktoren und Ressourcen einerseits und dem Stresserleben sowie psychosomatischen Beschwerden andererseits statistisch überprüft werden.

In Abbildung 2 sind die methodischen Schritte noch einmal im Überblick dargestellt.

---

9 Es wurden insgesamt 344 Seiten an transkribiertem Interviewmaterial ausgewertet.

Schritt 1: Experteninterviews mit Führungskräften im Unternehmen  
sowie Analyse betrieblich dokumentierter Daten



Schritt 2: Teilstandardisierte Interviews mit Kundenbetreuern



Schritt 3: Standardisierte Befragung von Kundenbetreuern

Abb. 2: Methodische Schritte (eigene Darstellung)



## 1.4 Theoretischer Ansatz

Dienstleistungsarbeit an der Kundenschnittstelle findet i.d.R. nicht in einem luftleeren Raum statt, sondern wird von Seiten des Dienstleisters organisatorisch gestaltet (Holtgrewe 2004, S. 8). Mit der Umsetzung von Kundenorientierung im Unternehmen ist eine Aufwertung der Grenzstellen<sup>10</sup> (z.B. der Kundenservice), insbesondere in Dienstleistungsunternehmen verbunden, da durch sie zum einen die Verbindung zum Kunden und zum anderen der Anschluss an die Marktsignale intensiviert werden soll (vgl. Voswinkel 2005, S. 37ff.). Die Grenzstellen einer Organisation werden zum Gegenstand strategischen Interesses und strategischer Gestaltung, so dass diese die Funktion übernehmen können, die Kundenbeziehungen im Sinne der Organisation zu gestalten (vgl. Holtgrewe 2003, S. 1f.). In dieser Arbeit soll analysiert werden, inwieweit sich im Zuge der Umsetzung einer intensivierten Form der Kundenorientierung an der Schnittstelle zu den Kunden kundenorientierte Arbeitsstrukturen herausbilden und welche Konsequenzen damit für die Beschäftigten im Hinblick auf ihr Befinden verbunden sind. Der theoretische Zugang zur Thematik soll auf Basis unterschiedlicher Ansätze erfolgen. Zur Analyse der Gestaltungsmerkmale kundenorientierter Arbeitsstrukturen und ihren Auswirkungen auf die Belastungen und das Befinden der an der Kundenschnittstelle Beschäftigten wird auf das Modell der „customer-oriented bureaucracy“ des britischen Soziologen Korczynski (2002) sowie auf die industriesoziologischen Analysen und Erkenntnisse des Verbundprojektes „Dienst-Leistung(s)-Arbeit“ („DILA“) (Sauer 2002, Pohlmann u.a. 2003) eingegangen. Ebenso sollen die typischen Gestaltungsmerkmale des betriebswirtschaftlichen Managementkonzeptes Customer Relationship Management in Bezug auf die strukturelle Umsetzung von Kundenorientierung an der Front der Dienstleistungsorganisation herausgearbeitet werden. Zur differenzierten Analyse der konkreten Belastungen und Ressourcen und deren Zusammenhänge mit dem Befinden von in kundenorientierten Arbeitsstrukturen Beschäftigten soll auf arbeitspsychologische Konzepte Bezug genommen werden.

Der britische Soziologe Korczynski (2002) hat im Rahmen seines Modells der „customer-oriented bureaucracy“ (COB) die Organisation von Dienstleistungsarbeit im Bereich des „Front-Line-Service“ analysiert. Dabei hat er festgestellt, dass Dienstleistungsorganisationen aufgrund marktbedingter Anforderungen durch widersprüchliche Handlungslogiken der Effizienz- und Kundenorientierung gekennzeichnet sind. Durch Effizienzorientierung tragen Dienstleistungsorganisationen den Anforderungen des Wettbewerbs und den Wünschen der Kunden nach Effizienz Rechnung. Kundenorientierung beinhaltet die Orientierung an den Bedürfnissen der individuellen Kunden (vgl. Korczynski 2002, S. 4). Korczynski macht deutlich, dass

---

10 Der Begriff „Grenzstelle“ wurde ursprünglich von Luhmann (1964) verwendet. Grenzstellen sind spezialisierte Einheiten einer Organisation, die diese mit ihrer Umwelt verbinden (vgl. Holtgrewe 2005, S. 41). Grenzstellen sind dazu bestimmt, die Organisation in eine funktionale Beziehung zu ihrer Umwelt zu setzen (vgl. Adams 1980, S. 328). Sie haben zwei Aufgaben: Sie sollen zum einen die Organisation gegenüber der Umwelt, wie z.B. den Kunden, vertreten, um die Interessen der Organisation zu realisieren, z.B. die Organisation gegenüber den Kunden zu repräsentieren, die Vorgaben der Organisation umzusetzen und die Störungen des Dienstleistungskonzeptes zu beheben sowie adäquate Problemlösungen zu finden (vgl. Voswinkel 2005, S. 39). Zum anderen sollen Grenzstellen die Informationen aus der Umwelt in die Organisation hineintragen (vgl. ebd., S. 38).

Dienstleistungsarbeit an der Schnittstelle zu den Kunden organisatorisch so gestaltet wird, dass sie sowohl den Anforderungen der Effizienzorientierung als auch den Anforderungen der Kundenorientierung Rechnung trägt. In seinem Modell beschreibt Korczynski verschiedene Gestaltungsdimensionen von Dienstleistungsarbeit an der Kundenschnittstelle, in denen sich die widersprüchlichen Handlungslogiken der Kunden- und Effizienzorientierung wiederfinden. Letztere führen – vermittelt über die verschiedenen organisatorischen Strukturen – auch auf der Arbeitsebene der Beschäftigten zu widersprüchlichen Arbeitsanforderungen und zum Stresserleben (vgl. ebd., S. 94). Hier ist – in Anlehnung an Korczynski – anzunehmen, dass auch kundenorientierte Arbeitsstrukturen durch die widersprüchlichen Handlungslogiken der Kunden- und Effizienzorientierung gekennzeichnet sind.

Im deutschsprachigen Raum wurden im Verbundprojekt „Dienst-Leistung(s)-Arbeit („DILA“)<sup>11</sup> die strukturellen Charakteristika von Dienstleistungsarbeit, auch an der Kundenschnittstelle, in verschiedenen Dienstleistungsbranchen näher untersucht. Kundenorientierung ist ein im Management sehr beliebtes Leitbild (vgl. Sauer 2002, S. 12, Holtgrewe & Voswinkel 2002, S. 100). Allerdings verbirgt sich hinter dem Begriff Kundenorientierung etwas Ambivalentes: Sie bedeutet nicht einfach flexibler, schneller und freundlicher mit den Kunden und deren Problemen und Wünschen umzugehen, um sie dadurch langfristig an das Unternehmen zu binden, sondern sie ist zugleich auch Mittel der Marktorientierung, d.h. der Ausrichtung des Unternehmens auf die wechselnden Anforderungen des Marktes und kurzfristigen Sicherung des Absatzes (vgl. Holtgrewe & Voswinkel 2002 S. 102). Vor dem Hintergrund der Ambivalenz von Kundenorientierung wird dargestellt, dass sich moderne Dienstleistungsarbeit nicht nur durch die Erfüllung individueller Kundenwünsche, sondern gleichermaßen auch durch eine ökonomische und marktgesteuerte Optimierung auszeichnet. Durch Strategien der Dezentralisierung und Vermarktlichung werden die Unternehmensgrenzen gegenüber dem Markt und den Kunden so weit geöffnet, dass der Markt in das Unternehmen hineingeholt wird. Die Beschäftigten werden an der Schnittstelle zu den Kunden somit nicht nur mit Kundenanforderungen konfrontiert, sondern aufgrund von Formen indirekter Steuerung auf Basis von Kennziffersystemen auch mit einer Ökonomisierung von Dienstleistungsarbeit. Kundenorientierung zeigt sich demzufolge nicht nur in flexiblen und dezentralen, sondern auch in vermarktlichen Arbeitsstrukturen. Moderne Dienstleistungsarbeit kann im Zuge einer verstärkten Kundenorientierung auf der einen Seite eine qualitativ hochwertigere und selbstbestimmtere Arbeit bedeuten, auf der anderen Seite aber auch mit einer Intensivierung der Arbeit, Leistungsdruck, Arbeitshetze und negativen Folgen für die Gesundheit der Beschäftigten einhergehen (vgl. Sauer 2002, S. 16).

---

11 Das Forschungsprojekt wurde im Rahmen des BMBF-Förderungsprogramms „Arbeitsorganisation, Management und Tertiärisierung“ innerhalb des Förderbereichs „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“ durchgeführt. Vier Sozialforschungsinstitute wirkten im Projekt mit: das Institut Arbeit und Technik Gelsenkirchen (IAT), das Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft Saarbrücken (ISO), das Institut für sozialwissenschaftliche Forschung München (ISF) und das wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Institut der Hans-Böckler-Stiftung Düsseldorf (WSI) (Pohmann u.a. 2003, S. 13). In dem Projekt wurden vier Dienstleistungsfelder näher untersucht: Handel, Industrie, Medien und die IT-Branche.

Das betriebswirtschaftliche Managementkonzept Customer Relationship Management ermöglicht die Ermittlung typischer Gestaltungsmerkmale von Dienstleistungsarbeit an der Front der Dienstleistungsorganisation. Als strategischer Ansatz zur kundenorientierten Ausrichtung von Unternehmen, der auf die Gestaltung von Kundenbeziehungen fokussiert, erfordert CRM die Realisierung geeigneter Organisationsstrukturen/Prozesse sowie IT-Systeme an der Kundenschnittstelle (vgl. Wolf 2001, zitiert nach Zerres 2004, S. 18). Dabei lassen sich auf Kunden ausgerichtete technische (z.B. eine spezifische CRM-Technologie), organisatorische (prozessorientierte Arbeitsstrukturen, wie z.B. Teamarbeit) sowie personenbezogene Gestaltungsmaßnahmen (z.B. berufliche Anforderungsprofile, betriebliche Qualifizierungskonzepte) zur Optimierung von Kundenbeziehungen identifizieren.

Die aufgezeigten Ansätze liefern Erkenntnisse zu den verschiedenen Gestaltungsmerkmalen kundenorientierter Arbeitsstrukturen<sup>12</sup> im Bereich des „Front-Line-Service“ und den damit verbundenen Belastungen, aber auch zu den Chancen und Ressourcen der Beschäftigten. Belastungen in kundenorientierten Arbeitsstrukturen können z.B. aus Teamarbeitsstrukturen, CRM-spezifischen Softwarekonzeptionen zur Gestaltung von Kundenbeziehungen, kunden- bzw. marktbezogenen Zielvorgaben oder aus Arbeitsstrukturen erwachsen, welche die Bewältigung ambivalenter Handlungsanforderungen (z.B. Orientierung an Kundenbedürfnissen vs. Vertrieb) erfordern. Die Beschäftigten sind in kundenorientierten Arbeitsstrukturen allerdings nicht nur mit Belastungen konfrontiert, sondern es bieten sich ihnen ggf. auch Chancen bzw. Ressourcen. So erhalten die an der Kundenschnittstelle Beschäftigten im Rahmen der Realisierung von CRM-Konzepten z.B. mehr Handlungs- und Entscheidungsspielräume sowie eine höhere Verantwortung im Umgang mit Kunden.

Im Rahmen der Analyse von Belastungen im Zusammenhang mit Dienstleistungsarbeit an der Kundenschnittstelle soll in dieser Arbeit – als Nebenaspekt – auch auf solche Belastungen Bezug genommen werden, die aus der Interaktion mit Kunden resultieren. Dabei stehen insbesondere die Belastungen im Mittelpunkt der Betrachtung, die aus den sozialen Beziehungen zwischen Dienstleistern und Kunden resultieren. Dormann und Zapf (2004) haben die aus den sozialen Beziehungen zwischen Dienstleistern und Kunden resultierenden sozialen Belastungen näher untersucht. Dabei unterscheiden sie verschiedene kundenbezogene soziale Stressoren<sup>13</sup>, wozu u.a. auch das verbal aggressive Kundenverhalten gehört. In Interaktionsprozessen zwischen Dienstleistern und Kunden sind z.B. potenzielle Konflikte angelegt, aus denen für Dienstleistungsbeschäftigte soziale Stressoren in Form von verbaler Aggression hervorgehen können (vgl. Zapf & Semmer 2004). Das liegt darin begründet, dass Dienstleistungs-Interaktionen bei marktvermittelten Dienstleistungen von potenziellen Interessensdivergenzen durchzogen sind. Der Kunde möchte vom Dienstleister eine möglichst kostengünstige Leistung nach seinen Wünschen erhalten und der

---

12 Der Begriff „kundenorientiert“ meint hier zweierlei: sowohl das Eingehen des Unternehmens auf Kundenbedürfnisse, also Kundenorientierung im eigentlichen Sinn, als auch die Realisierung von Effizienzanforderungen bzw. Marktorientierung.

13 Stressoren sind Belastungsfaktoren, die mit erhöhter Wahrscheinlichkeit „Stress“ (oder Stressempfindungen) auslösen (vgl. Greif, Bamberg & Semmer 1991, S. 13).

Dienstleister möchte möglichst viel Dienstleistung für viel Geld und wenig Aufwand verkaufen. Aus den Interessensdivergenzen können Konflikte und ggf. auch Unzufriedenheit der Kunden erwachsen, die im Kundenverhalten zum Ausdruck kommen kann<sup>14</sup>.

Dennoch wird auf das Konzept der Emotionsarbeit im theoretischen Teil dieser Arbeit kurz eingegangen, da sie auf der interaktionalen Ebene zu den potenziellen Belastungsfaktoren gehört.

Zur differenzierten Analyse von Belastungen und Ressourcen in kundenorientierten Arbeitsstrukturen und deren Wirkung auf das Befinden der Beschäftigten bietet sich ein stresstheoretischer Hintergrund an. Dabei wird auf das transaktionale Stressmodell (vgl. Lazarus 1971, Lazarus & Launier 1981) zur Erklärung der Entstehung von Stress eingegangen. Die Entstehung von Stress beim Individuum ist dem Modell zufolge abhängig von subjektiven Bewertungen von Umweltereignissen. In Bezug auf den Arbeitskontext ermöglicht insbesondere das arbeitspsychologische Konzept der Handlungsregulationstheorie (vgl. Hacker 1998, Oesterreich & Volpert 1987) eine differenzierte Analyse von Stressfaktoren, gerade auch im Kontext von Dienstleistungsarbeit im direkten Kundenkontakt. Dabei wird angenommen, dass das Vorliegen bestimmter „objektiv“ in der Arbeit der Beschäftigten vorhandener Stressfaktoren mit hoher Wahrscheinlichkeit zu Stressreaktionen bei den Beschäftigten führt. Dabei wird auch auf das Konzept bzw. Instrument zur stressbezogenen Arbeitsanalyse (vgl. Semmer, Zapf & Dunckel 1999) Bezug genommen. Die in diesem Konzept vorgestellte Klassifikation von Arbeitsmerkmalen ermöglicht eine differenzierte Analyse der Stressfaktoren der in kundenorientierten Arbeitsstrukturen Beschäftigten. Neben den schon beschriebenen kundenbezogenen sozialen Stressoren in Form verbal aggressiven Kundenverhaltens, sollen auch soziale Stressoren im Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten sowie technikbedingte Stressoren im Kontext moderner Dienstleistungsarbeit an der Kundenschnittstelle betrachtet werden.

Da Arbeitsbedingungen und Arbeitsinhalte nicht nur Quelle pathogener, sondern auch salutogener<sup>15</sup> Faktoren sein können, die positive Auswirkungen auf die körperliche und psychische Gesundheit haben, wird auch auf das Konzept der Salutogenese (Antonowski 1979) bzw. auf die Ressourcen, welche die Beschäftigten zur Erhaltung und Förderung ihrer Gesundheit besitzen, eingegangen. Das schon erwähnte Instrument zur stressbezogenen Arbeitsanalyse ermöglicht nicht nur die Analyse von Stressfaktoren, sondern auch von Ressourcen in der Arbeit von Beschäftigten. Zur Betrachtung psychischer Befindensbeeinträchtigungen bietet sich das Konzept der Irritation (Mohr, Müller & Rigotti 2004) an. Unter Irritation versteht man

---

14 Auch Emotionsarbeit ist ein weiterer Belastungsfaktor, der in der Interaktion zwischen Dienstleistern und Kunden auftreten kann. Wie schon eingangs erwähnt, erfordert Emotionsarbeit, die eigenen Gefühle zu managen bzw. zu unterdrücken oder positive Gefühle bei anderen hervorzurufen (vgl. Rastetter 1999, S. 374). So müssen Beschäftigte auch bei unfreundlichen Kunden ruhig und freundlich bleiben, obwohl sie evtl. innerlich gekränkt oder wütend sind. Sie müssen dann andere Gefühle zeigen als sie tatsächlich empfinden. Emotionsarbeit kann auf Dauer zu Stress und gesundheitlichen Problemen führen (vgl. Zapf u.a. 1999, Dormann, Zapf & Isic 2002). An dieser Stelle sei aber schon einmal vorweggenommen, dass Emotionsarbeit in den Interviews mit den im Kundenservice Beschäftigten nur sehr vereinzelt thematisiert wurde und daher nicht mehr Teil der Fragebogenstudie war.

15 *Salus* (lat.): Heil, Rettung (vgl. Enzyklopädische Bibliothek 1997, Band 12; genesis (griech.): Werden, Entstehung, Ursprung (vgl. Enzyklopädische Bibliothek 1997, Band 5)

einen Zustand psychischer Befindensbeeinträchtigungen als Folge von Stresserleben. Ebenso sollen die psychosomatischen Beschwerden der Beschäftigten (Mohr & Müller 2010) analysiert werden. Zur Betrachtung des psychischen Befindens der an der Schnittstelle zu den Kunden Beschäftigten wird schließlich auch auf die Motivation bzw. das Arbeitsengagement und die Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten Bezug genommen, zum einen das Konzept des (Arbeits-)Engagements von Schaufeli & Bakker (2003) und zum anderen das „Job-Characteristics-Modell“ von Hackham & Oldham (1980). Letztere gehen davon aus, dass bestimmte Merkmale der Arbeit mit Zufriedenheits- und Motivationsprozessen einhergehen.

In dieser Arbeit werden somit zwei theoretische Stränge zusammengeführt: die soziologische Analyse der Organisation von Dienstleistungsarbeit an der Kundenschnittstelle sowie arbeitspsychologische Konzepte zur Analyse von Belastungen, Ressourcen sowie des Befindens von in kundenorientierten Arbeitsstrukturen Beschäftigten.

## 1.5 Aufbau der Arbeit

In Kap. 2 wird zunächst der soziologische bzw. sozialwissenschaftliche Forschungsstand zu den Charakteristika „kundenorientierter Arbeitsstrukturen“ und den damit einhergehenden Analysen der Belastungen und des Befindens der an der Kundenschnittstelle Beschäftigten aufgearbeitet. Die Ansätze sollen Ansatzpunkte zur Analyse kundenorientierter Arbeitsstrukturen an der Kundenschnittstelle sowie der damit für die Beschäftigten einhergehenden Belastungen und Ressourcen liefern. Dabei wird auf das Modell der „customer-oriented bureaucracy“ von Korczynski (Kap. 2.1, auf die Ergebnisse des Verbundprojektes „Dienstleistung(s)-Arbeit („DILA“)“ (Kap. 2.2) und auf den Managementansatz CRM Bezug genommen (Kap. 2.3). Den Abschluss des Kapitels bildet die zusammenfassende Darstellung des Forschungsstandes mit den Schlussfolgerungen für die eigene Arbeit (Kap. 2.4).

Im Anschluss daran werden in Kap. 3 zentrale Theorien zur Belastungs- und Stressforschung sowie zur Gesundheit dargestellt. Die hier beschriebenen Ansätze bilden das Instrumentarium zur Analyse von konkreten Belastungsfaktoren, aber auch des Befindens von im Kundenservice Beschäftigten. Auf Basis der Klärung grundlegender Begrifflichkeiten wie Belastung, Beanspruchung und Stress (Kap. 3.1.) wird auf zwei zentrale Erklärungsmodelle von Stress eingegangen: auf das allgemeine transaktionale Stressmodell, das den grundlegenden Prozess der Stressentstehung beschreibt (Kap. 3.2.1), sowie auf die arbeitspsychologische Handlungsregulationstheorie zur Erklärung von Arbeitsstress (Kap. 3.2.2). Neben der Darstellung des theoretischen Ansatzes (3.2.2.1) wird hier vor allem auf das Modell zur Analyse stressrelevanter Belastungsschwerpunkte und konkret auf das Konzept der stressbezogenen Tätigkeitsanalyse nach Semmer, Zapf & Dunckel (1999) eingegangen (3.2.2.2). Auf Basis dieses Modells kann eine arbeitsbezogene Stressanalyse von Bürotätigkeiten im Dienstleistungsbereich vorgenommen werden. Da sich die arbeitsbezogene Stressanalyse hauptsächlich auf die Arbeitsaufgabe als stressauslösende oder gesundheitsfördernde Bedingung bezieht, ist die Betrachtung weiterer relevanter arbeitsplatzbezogener Stressoren erforderlich (Kap. 3.3). Dazu gehören Leistungsdruck in kontrolliert autonomen Arbeitsstrukturen (Kap. 3.3.1), soziale Stressoren (Kap. 3.3.2) – hier sowohl soziale Stressoren im Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten (Kap. 3.3.2.1) als auch im Umgang mit Kunden (Kap. 3.3.2.2) – sowie technikbedingte Stressoren (Kap. 3.3.3). Im darauffolgenden Kapitel zu Arbeit und Gesundheit (Kap. 3.4) werden die mittel- und langfristigen Auswirkungen von Stress dargestellt (Kap. 3.4.1), wobei insbesondere Irritation als Zustand zwischen akutem und chronischem Stress (Kap. 3.4.1.1) sowie psychosomatische Beschwerden ins Blickfeld genommen werden (Kap. 3.4.1.2). Statt lediglich auf die stressverursachenden und krankmachenden Faktoren in der Arbeit von Beschäftigten einzugehen, sollen vielmehr auch die Faktoren bzw. Ressourcen betrachtet werden, die Menschen gesund erhalten können. Hierzu wird der Forschungsansatz der Salutogenese vorgestellt, der vor allem die Faktoren bzw. Ressourcen betrachtet, die eine Person gesund erhalten (Kap. 3.4.2). Ebenso wird auf die im Rahmen der Ressourcenforschung analysierten Wirkungen von

Ressourcen (Kap. 3.4.3.) eingegangen, wobei vor allem der Handlungsspielraum bzw. die Faktoren Kontrolle (Kap. 3.4.3.1) und soziale Unterstützung (Kap. 3.4.3.2) betrachtet werden. Den Abschluss des dritten Kapitels stellen relevante Ansätze zur Analyse der Motivation bzw. des Engagements der Beschäftigten dar, wobei vor allem auf das Konzept des (Arbeits-) Engagements von Schaufeli & Bakker (2003) sowie auf das „Job-Characteristics-Modell“ von Hackham & Oldham (1980) Bezug genommen wird (Kap. 3.4.3.4). In Kap. 3 werden somit die theoretischen Grundlagen und das Instrumentarium sowohl zur Analyse kundenorientierter Arbeitsstrukturen als auch zur Analyse der Anforderungs- und Belastungssituation (Stressoren) sowie der Ressourcen der Beschäftigten, die in kundenorientierten Arbeitsstrukturen im Bereich des „Front-line-Service“ arbeiten, und deren Wirkung auf das Befinden der Beschäftigten dargelegt. In Kap. 4 erfolgt schließlich das Gesamtfazit zum theoretischen Teil und es werden noch einmal die daraus abzuleitenden zentralen Forschungsfragen dieser Arbeit beschrieben (Kap. 3.4.5). Hieran schließt sich der empirische Teil (Kap. 4) an, in dem an einem Beispielunternehmen in der Textildienstleistungsbranche untersucht wird, ob und wie sich die Umsetzung des Managementkonzeptes CRM im Bereich des Kundenservice in kundenorientierten Arbeitsstrukturen manifestiert und wie die aus diesen Strukturen hervorgehenden Belastungen, aber auch Ressourcen, sich auf das Befinden der dort tätigen Beschäftigten auswirken. Der empirische Teil besteht aus drei methodischen Teilen. In einem ersten Schritt (Kap. 4.1) wird untersucht, ob und wie das Managementkonzept CRM in den entsprechenden kundenorientierten Arbeitsstrukturen im Bereich des Kundenservice zum Ausdruck kommt. Neben der Beschreibung des untersuchten Unternehmens (4.1.1) wird die hier forschungsleitende Fragestellung (4.1.2) sowie die angewandte Methodik (4.1.3) dargestellt. Dabei wird auf die Methode des Expertengesprächs, den Untersuchungsablauf, den Leitfaden zur Durchführung der Expertengespräche sowie die Durchführung und Auswertung der Expertengespräche eingegangen. In Kap. 4.1.4 werden dann die Ergebnisse der Expertengespräche im Einzelnen vorgestellt und im Anschluss noch einmal im Überblick zusammengefasst (Kap. 4.1.5). Die Ergebnisse der Expertengespräche bilden eine wesentliche Grundlage für die teilstandardisierten Interviews mit den Beschäftigten im Bereich des Kundenservice, da die Kenntnis der kundenorientierten Strukturen für die Konstruktion der teilstandardisierten Gesprächsleitfäden zur Durchführung der Interviews mit den Beschäftigten wichtig war. Im nächsten methodischen Schritt, d.h. im Rahmen der teilstandardisierten Interviews mit den im Kundenservice Beschäftigten, wurde untersucht, wie die Beschäftigten die Arbeitsanforderungen in kundenorientierten Arbeitsstrukturen erleben, worin sich kundenorientiertes Handeln der Beschäftigten zeigt, welche psychischen Belastungen, aber auch Ressourcen in den Arbeitsstrukturen vorzufinden sind und wie sich diese jeweils auf das Befinden der Beschäftigten auswirken. Ziel war es, einen tiefen Einblick in die Arbeitssituation der Beschäftigten zu erhalten und Zusammenhänge zwischen kundenorientierten Arbeitsstrukturen und dem Befinden der Beschäftigten ursächlich zu erfassen. Es wurde die zentrale Fragestellung (Kap. 4.2.1), die hier angewandte

Methode des teilstandardisierten Interviews, die Stichprobe, der Untersuchungsablauf, der Aufbau und Inhalt des Interviewleitfadens sowie die Vorgehensweise bei der Auswertung der qualitativen Interviews dargestellt (Kap. 4.2.2). In Kap. 4.2.3 werden schließlich die Ergebnisse der Interviews vorgestellt. Dazu wird auf die allgemeinen Aufgaben und Anforderungen im Kundenservice, auf die psychischen Belastungen und Ressourcen sowie auf das Befinden der Beschäftigten (Fehlbeanspruchungen, Motivation und Arbeitszufriedenheit) eingegangen. Den Abschluss dieses Teils bildet die zusammenfassende Diskussion der Interviewergebnisse.

Aufbauend auf den Ergebnissen der Interviewstudie, werden in der anschließenden Fragebogenstudie statistische Zusammenhänge zwischen psychischen Belastungen und Ressourcen einerseits und Befindensbeeinträchtigungen bzw. psychischen Fehlbeanspruchungen (Irritation bzw. psychosomatische Beschwerden) sowie Arbeitsengagement und Arbeitszufriedenheit andererseits untersucht (Kap. 4.3). Auch im Rahmen der Fragebogenstudie werden die zentrale Fragestellung (Kap. 4.3.1), die für die statistischen Auswertungen relevanten Hypothesen (4.3.2) sowie die Methode (4.3.3) dargestellt. Im Methodenkapitel erfolgt die Beschreibung der Stichprobe, des Aufbaus des Fragebogens und der angewendeten Verfahren sowie der Vorgehensweise bei der Datenauswertung. Im Anschluss werden die Ergebnisse der Fragebogenerhebung dargestellt (Kap. 4.3.4). Dazu gehört die Darstellung der deskriptiven Datenauswertung, der Ergebnisse der Zusammenhangsanalysen zwischen Belastungen und Ressourcen einerseits und Beanspruchungsfolgen sowie Arbeitsengagement und Arbeitszufriedenheit andererseits und des Vergleiches zwischen hoch und weniger belasteten Personen. Schließlich werden die statistischen Ergebnisse überblicksartig zusammengefasst und diskutiert. Im Anschluss daran erfolgt die Schlussdiskussion (Kap. 5), wobei noch einmal die methodische Vorgehensweise und die Erhebungsinstrumente (Kap. 5.1) sowie die Ergebnisse im Zusammenhang (Kap. 5.2) besprochen werden. Den Abschluss der Arbeit bilden die aus den Erkenntnissen der Studie abzuleitenden Schlussfolgerungen zur Reduzierung des Stresserlebens der Beschäftigten (Kap. 6). Kap. 7 enthält das Literaturverzeichnis und Kap. 8 den Anhang. Dieser enthält den Gesprächsleitfaden zur Durchführung der Expertengespräche, den Interviewleitfaden für die Interviews mit den Beschäftigten im Kundenservice sowie den standardisierten Fragebogen.



## 2. Konzepte und Modelle zu kundenorientierten Arbeitsstrukturen und Befinden von Beschäftigten im Dienstleistungsbereich

Im Folgenden werden verschiedene theoretische Ansätze dargestellt, die Erkenntnisse zu den Gestaltungsmerkmalen kundenorientierter Arbeitsstrukturen im Bereich des „Front-Line-Service“, damit einhergehender Belastungen und deren Auswirkungen auf das Befinden der Beschäftigten liefern. Dabei wird der soziologische Forschungsstand zur Thematik wiedergegeben. Dargestellt werden das Modell der „customer-oriented bureaucracy“ (COB) von Korczynski sowie die Forschungsergebnisse des Verbundprojektes „Dienst-Leistung(s)-Arbeit“ („DILA“). Ergänzend wird auf das betriebswirtschaftliche Managementkonzept – das Customer Relationship Management (CRM) – Bezug genommen.

### 2.1 Die Organisation von Dienstleistungsarbeit als „customer-oriented bureaucracy“ (COB)

#### 2.1.1 Kunden- und Effizienzorientierung: die zwei Logiken der Dienstleistungsorganisation

Korczynski (2002) hat die Dienstleistungsarbeit an der Front des Unternehmens untersucht, wobei er sich im Bereich des Kundenservice auf Analysen im Tätigkeitsbereich von Call-Center-Agenten, Bankangestellten im Schalterbereich sowie Pflegekräften im Krankenhaus stützt (vgl. ebd., S. 2). Korczynski zufolge erfordert Dienstleistungsarbeit im Kundenkontakt eine Analyse, welche die Rolle der Kunden berücksichtigt. In manchen Dienstleistungsbereichen ist in den letzten beiden Jahrzehnten eine sichtbare Wettbewerbsintensivierung festzustellen. Vor dem Hintergrund der Wettbewerbsverschärfung sieht das Management die Bedeutung des Kundenservice zunehmend als Wettbewerbsvorteil für Unternehmen an (vgl. ebd., S. 2). Aufgrund der Wettbewerbsintensivierung im Dienstleistungsbereich stehen die Unternehmen allerdings vor einem entscheidenden Dilemma: Sie müssen eine hohe Dienstleistungsqualität bei gleichzeitig bezahlbaren Preisen gewährleisten. Die Unternehmen konkurrieren somit sowohl auf der preislichen Ebene als auch auf der Ebene der Dienstleistungsqualität und des Dienstleistungsprozesses miteinander (vgl. ebd., S. 14). Aufgrund der marktbedingten Anforderungen folgen Dienstleistungsorganisationen widersprüchlichen Logiken der Effizienzorientierung und Kundenorientierung<sup>16</sup> (vgl. ebd., S. 4). Im Rahmen der Effizienzorientierung trägt die Dienstleistungsorganisation den Anforderungen des Wettbewerbs und den Wünschen der Kunden nach Effizienz Rechnung. Kundenorientierung beinhaltet die Orientierung an den Bedürfnissen des individuellen Kunden und nicht an rationalen Aspekten (vgl. ebd., S. 4). Um der Effizienzorientierung Rechnung zu tragen, werden Dienstleistungsabläufe zeitsparend, kostengünstig und routinisiert gestaltet (vgl. Korczynski 2008, S. 78). Aus Sicht von Korczynski gibt es daher in vielen Dienstleistungsorganisationen Tendenzen zur

---

<sup>16</sup> Korczynski trennt hier also explizit zwischen Kunden- und Effizienzorientierung. Allerdings dient Effizienzorientierung, genau genommen, letztlich auch den Interessen der Kunden, da diese dadurch einen zügigen und schnellen Service erhalten.

Bürokratisierung, die er in der Tradition Webers als rationale und effizienzbasierte Organisation beschreibt (vgl. ebd.). In der Bürokratie sieht Weber den Aufstieg der rational-legalen Autorität gegeben, indem die Organisationsmitglieder Regeln befolgen, die den Charakter rational begründeter Prinzipien haben (vgl. Korczynski 2001, S. 81). Bürokratische Strukturen zeigen sich z. B. im Rahmen von Maßnahmen der Standardisierung und Routinisierung der Arbeit, die dem Ziel der Effizienzsteigerung dienen, oder in einer Ergebniskontrolle der Arbeitsleistung. Da Kundenorientierung die Orientierung an den individuellen Bedürfnissen der Kunden erfordert, muss Dienstleistungsarbeit auch flexibel und variabel gestaltet sein, um den sich wandelnden und individuellen Kundenwünschen entsprechen zu können (vgl. Korczynski 2002, S. 4).

Das Management stellt durch entsprechende Gestaltung von Dienstleistungsarbeit an der Schnittstelle zum Kunden sicher, dass die Beschäftigten gleichermaßen den beiden Logiken der Effizienz- und Kundenorientierung Rechnung tragen. Die widersprüchlichen Logiken spiegeln sich in Korczynskis Konzept der „customer-oriented bureaucracy“ (COB) wider, das eine differenzierte Analyse der Organisation von Dienstleistungsarbeit im Kundenkontakt („Front-Line service work“) ermöglicht. Das Modell beschreibt die Organisation von Dienstleistungsarbeit im direkten Kundenkontakt und zeigt auf, wie sich die Prinzipien der Effizienz- und Kundenorientierung als widersprüchliche Arbeitsanforderungen im Arbeitskontext der Beschäftigten wiederfinden.

### 2.1.2 Das Modell der „customer-oriented bureaucracy“

Beim Konzept der „customer-oriented bureaucracy“ handelt es sich um einen Idealtypus<sup>17</sup>, der als ein heuristisches Instrument zu verstehen ist, mit dessen Hilfe die tiefgreifenden widersprüchlichen Erfahrungen der Beschäftigten im Kontext verschiedener Typen von Dienstleistungsarbeit im direkten Kundenkontakt analysiert werden können (vgl. Korczynski 2002, S. 86). Das Modell der kundenorientierten Bürokratie kann vor allem auf diejenigen Tätigkeitsbereiche einer Dienstleistungsorganisation angewendet werden, die in Kontakt mit Kunden stehen. Als idealtypisches Modell erhebt das Konzept der kundenorientierten Bürokratie nicht den Anspruch, dass in der Praxis in Dienstleistungsorganisationen die Tätigkeitsbereiche an der Schnittstelle zu den Kunden alle Charakteristika (Merkmale) des Modells in gleichem Maße aufweisen. Die im Modell beschriebenen Merkmale der Organisation von Dienstleistungsarbeit an der Front der Dienstleistungsorganisation können vielmehr in unterschiedlichen Dienstleistungssettings verschieden gestaltet sein<sup>18</sup> (vgl. ebd., S. 103).

Die kundenorientierte Bürokratie verfügt über verschiedene Dimensionen, die in Tabelle 1 dargestellt sind. Dabei zeigen sich die widersprüchlichen Logiken der Effizienz- und Kundenorientierung entlang der verschiedenen Dimensionen der COB.

---

17 Der Idealtypus ist eine von Max Weber entwickelte begriffliche Abstraktion komplexer sozialer Sachverhalte. Er beschreibt ein Phänomen in seiner grundlegenden Typik unabhängig von der konkreten Ausgestaltung des Einzelfalls (Fuchs u.a. 1978, S. 326).

18 In Dienstleistungsorganisationen sind die grundlegenden Handlungslogiken der Effizienz- und Kundenorientierung immer vorzufinden. Wie diese Logiken in Dienstleistungsorganisationen konkret in organisatorische Strukturen umgesetzt werden, ist offen.

Tab. 1: Zentrale Dimensionen der Arbeitsorganisation in der „kundenorientierten Bürokratie“ nach Korczynski (2007, S. 578)

Dimension of work organization	Customer-oriented bureaucracy
Basis of division of labour	Relationship formation and efficient task completion
Control	Customer-related norms and bureaucracy measurement
Authority	Customer and rational-legal authority
Affect	Rationalized emotional labour
Key management role	Attempting to fashion a fragile social order out of dual imperatives

Dem Konzept zufolge sind nicht nur die Gestaltung der Kundenbeziehung, sondern zugleich auch die effiziente Erledigung der Arbeitsaufgabe an der Front der Dienstleistungsorganisation leitende Prinzipien der Arbeitsgestaltung („relationship formation and efficient task completion“). Die Beschäftigten müssen somit nicht nur den Bedürfnissen der Kunden Rechnung tragen, sondern sollen möglichst auch effizient und schnell arbeiten (vgl. Korczynski 2002, S. 69). Obwohl Dienstleistungsunternehmen den Prinzipien der Kundenorientierung Rechnung tragen, muss damit nicht grundsätzlich eine Abkehr von einer arbeitsteiligen Organisation der Arbeit verbunden sein. Das zeigt sich z. B. in der Rationalisierung bzw. Standardisierung von Dienstleistungsarbeit durch Nutzung von Informationstechnologien<sup>19</sup>, um eine möglichst hohe Produktivität zu erzielen (vgl. Korczynski 2001, S. 88). Indem das Management Expertensysteme einsetzt, um den im direkten Kundenkontakt Beschäftigten zu ermöglichen, Informationen über den Kunden sofort abzurufen, können Letztere persönlich angesprochen und so eine Kundenbeziehung simuliert werden (vgl. ebd., S. 82). Arbeitsstrukturen an der Schnittstelle zu den Kunden tragen somit sowohl der Effizienzanforderung Rechnung, z.B. durch eine Standardisierung von Dienstleistungsarbeit, als auch der Kundenorientierung, wobei auf Kundenbedürfnisse eingegangen wird. Eine weitere zentrale Dimension der kundenorientierten Bürokratie ist Kontrolle. Unter Kontrolle versteht Korczynski in Anlehnung an Edwards (1979) die Fähigkeit des Managements, das gewünschte Arbeitsverhalten der Beschäftigten hervorzubringen. Das Modell der kundenorientierten Bürokratie stellt einerseits heraus, dass es kundenbezogene Normen bzw. Regeln und Standards im Umgang mit Kunden gibt, die Korczynski als kulturelle Kontrolle bezeichnet. Kundenbezogene Normen werden durch das Management gesetzt oder bilden sich z.B. auch durch Prozesse der Sozialisierung (z. B. Trainings, Leistungsbewertungen) heraus. Auf der anderen Seite sind in Dienstleistungsorganisationen auch Kontrollen in Form von Ergebnis- und Prozessmessungen vorzufinden

<sup>19</sup> Dazu zählen z.B. ACD-Anlagen (Automatic Call Distribution), welche die eingehenden Anrufe entgegennehmen und sie auf die anwesenden Agenten verteilen. Zudem erfassen sie auch eine Vielzahl von Daten (z.B. Gesprächsdauer, Wartezeiten, Bereitschaft, Pausen, Nichterreichbarkeit usw.) (Holgrewe/Kerst 2003, S. 153).

(„Customer-related norms and bureaucracy measurement“) (vgl. Korczynski 2001, S. 89). So werden in Call-Centern die Anzahl der pro Tag während der Arbeitszeit von den Beschäftigten angenommenen Anrufe (Serviceproduktivität) ermittelt, ggf. auch die durchschnittliche Dauer oder die Zeit zwischen den Kundenanrufen (vgl. ebd., S. 90).

Grundlage einer Bürokratie ist nach Weber die rational-legale Autorität, bei der Macht durch formalisierte Regeln und Prozeduren legitimiert ist. Im Modell der „Customer-oriented bureaucracy“ leitet sich Autorität auch vom Kunden ab. Die Macht des Managements kann legitimiert werden, indem es so aussieht, als würde für den Kunden agiert (vgl. Korczynski 2002, S. 71). Durch Regeln für die Gestaltung des Dienstleistungsprozesses, z. B. pünktliche Lieferung der Waren, wird nicht nur der Kundenautorität Rechnung getragen, sondern es werden zugleich auch „harte“ effizienzbezogene Prinzipien des Managements legitimiert („Customer and rational-legal authority“) (vgl. ebd. Korczynski 2002, S. 82f.).

In der COB dürfen die von den Beschäftigten gegenüber dem Kunden ausgedrückten Gefühle nicht in Konflikt mit den bürokratischen Zielen der Rationalität und Effizienz in der Dienstleistungsorganisation geraten (vgl. Korczynski 2001, S. 91). Ein Widerspruch kann insofern auftreten, als die Logik der Kundenorientierung es erfordert, den Kunden gegenüber freundlich zu sein und Empathie für sie zu empfinden, auf der anderen Seite aber ein effizientes Handeln im Umgang mit den Kunden notwendig ist, wobei ggf. wenig Zeit für die Betreuung des einzelnen Kunden gegeben ist. So besteht in manchen Call-Centern eine Zielvorgabe darin, pro Tag eine bestimmte Anzahl an Kundenanrufen zu bearbeiten („Rationalized emotional labour“) (ebd.).

Es ist eine Schlüsselaufgabe des Managements, eine fragile<sup>20</sup> soziale Ordnung zu gestalten, um die auftretenden Spannungen, die aus den beiden potenziell widersprüchlichen Logiken der Kunden- und Effizienzorientierung resultieren, möglichst latent zu halten, so dass der Profit des Unternehmens sichergestellt wird („Attempting to fashion a fragile social order out of dual imperatives“) (vgl. Korczynski 2002, S. 66). Hierzu stehen dem Management verschiedene Instrumente des Human Resource Management<sup>21</sup> zur Verfügung. Die vom Management zu realisierende fragile soziale Ordnung muss ein effizientes und zugleich kundenorientiertes Verhalten der im direkten Kundenkontakt Beschäftigten sicherstellen. Obwohl Korczynski in den untersuchten Call-Centern zwar eher arbeitsteilige Strukturen mit dem Ziel der Erreichung einer maximalen Effizienz vorfand, war sich das Management in manchen Call-Centern durchaus bewusst, dass die einseitige Fokussierung auf Effizienz Probleme mit sich bringt („Cutting

---

20 Die Ordnung ist fragil, da sie die grundlegende Spannung, die der Organisation unterliegt, nicht wegnehmen kann. Widersprüche und Spannungen können zu jeder Zeit an die Oberfläche treten (vgl. Korczynski 2002, S. 85).

21 Zu den Instrumenten des Human Resource Management zählen z.B. die Personalauswahl, Personaltrainings, Teamarbeit, Übertragung von Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse auf Beschäftigte sowie Kontrolle.

time cuts service“). Daher wurde und wird in manchen Call-Centern eine Balance zwischen Effizienz und Kundenorientierung aufrechterhalten, die den Beschäftigten einen gewissen Spielraum im Umgang mit den Kunden gibt (vgl. Korczynski 2001, S. 87ff.).

Da Korczynski das Organisationsmodell der COB als heuristischen Idealtypus betrachtet, räumt er ein, dass sich Arbeitsstrukturen „an der Front“ der Dienstleistungsorganisation in den jeweiligen Dienstleistungssettings jeweils unterschiedlich gestalten können<sup>22</sup>. Setzen Unternehmen verstärkt Prinzipien der Kundenorientierung um, dann erweitern sich meist auch die Entscheidungsspielräume der Beschäftigten, so dass sie mit variablen Kundensituationen flexibel umgehen können. Steht die Kundenbeziehung im Mittelpunkt, nimmt häufig auch der Aufgabenumfang der Beschäftigten zu, um die Kunden in unterschiedlichen Anliegen betreuen zu können (vgl. Korczynski 2002, S. 131). Das Management erhöht allerdings die Autonomie der Beschäftigten („empowerment“<sup>23</sup>) im direkten Kundenkontakt nicht allein, um die Kundenorientierung und Dienstleistungsqualität zu erhöhen. Vielmehr verbinden sich diese Ziele mit Rationalisierungszielen des Managements und dem damit einhergehenden Fokus auf Effizienz. Auf diese Weise sind der Autonomie der Beschäftigten Grenzen gesetzt, wenn es darum geht, effizient mit Kunden umzugehen<sup>24</sup> (vgl. ebd., S. 133).

Auch stellt Korczynski fest, dass es in Tätigkeitsbereichen „an der Front“ der Dienstleistungsorganisation eine starke Restrukturierung hinsichtlich der Integration der Verkaufstätigkeit in den Service gegeben hat. Dabei spielt das „Cross-Selling“<sup>25</sup> eine zentrale Rolle (vgl. ebd., S. 113). Verkaufsarbeit beinhaltet, dass die Beschäftigten aktiv Nachfrage beim Kunden stimulieren und die Kunden ermutigen, ein Produkt oder eine Dienstleistung zu kaufen. Im Unterschied dazu besteht die reine Servicearbeit im direkten Kundenkontakt darin, dass Kundenanfragen zufriedenstellend bearbeitet, Transaktionen durchgeführt oder Informationen gegeben werden, ohne den Kunden zum Kauf zu stimulieren. In modernen Dienstleistungsfirmen müssen die Beschäftigten heute einen Mix von Aufgaben im Bereich des Service und Verkaufs bewältigen. Die Integration von Verkaufselementen in die Servicearbeit ist Korczynski zufolge in einer Reihe von Dienstleistungsbereichen (z.B. Gastronomien, Call-Centern, dem Einzelhandel und Fluggesellschaften) in Verbindung mit der Erhöhung der Entscheidungsfrei-

---

22 Auf meine Anfrage per Mail an Herrn Prof. Korczynski, ob nach dem Modell der COB insbesondere arbeitsteilige Arbeitsstrukturen im Zusammenhang mit Effizienz zu sehen seien, antwortete er: „The outline of the model is not meant to suggest that only the division of labour promotes task efficiency. Rather the point there is that within the COB model, the division of labour will be underpinned by both the aim of task efficiency and the creation of customer relationships. The aim of efficiency underpins the whole bureaucratic structuring side of the COB“.

23 Der Begriff „Empowerment“ ist übersetzbar mit „Bevollmächtigung“ oder „Ermächtigung“. Er entstand Anfang der 80er Jahre in den USA als Managementinstrument im Kontext moderner Organisationskonzepte. Die Mitarbeiter sollen gefördert werden, indem ihnen Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse übertragen werden. Empowerment soll die Mitarbeiter zum unternehmerischen Denken anregen, um sie so aufgrund des Motivationseffektes zu einer größeren Leistung zu bewegen.

24 Effizienz kann aus Sicht des Managements somit auch aus Arbeitsstrukturen resultieren, in denen die Beschäftigten über mehr Entscheidungsspielräume und Verantwortung im direkten Kundenkontakt verfügen, wobei aber dennoch bürokratische Strukturen erkennbar sind, als das Management das Handeln der Beschäftigten durch Ergebnismessungen oder durch Überwachung kontrolliert.

25 Cross-Selling beinhaltet den Verkauf von weiteren Dienstleistungen oder Artikeln eines Unternehmens, die mit dem Hauptprodukt im Zusammenhang stehen.

heit von Dienstleistungsbeschäftigten im Umgang mit Kunden festzustellen (vgl. ebd., S. 131). Neben dem potenziellen Widerspruch zwischen Effizienz und Kundenorientierung gibt es somit einen weiteren Widerspruch innerhalb der Dienstleistungsarbeit, nämlich den zwischen Service und Verkauf. Während der Service Kundenempathie und die Fähigkeit, die Perspektive des Kunden jeweils zur eigenen zu machen, erfordert, geht es im Verkauf um eine eher instrumentelle Beziehung zu den Kunden. Für die Beschäftigten bedeutet das, dass sie nicht nur auf Kundenbedürfnisse eingehen und effizient handeln, sondern zusätzlich auch Verkaufsziele erreichen müssen. Korczynski hat allerdings den potenziellen Widerspruch zwischen Kundenorientierung und Effizienz (Bürokratie) nicht konzeptionell in sein Modell der „customer-oriented bureaucracy“<sup>26</sup> integriert .

### 2.1.3 Spannungen („tensions“) in der Arbeit der im direkten Kundenkontakt Beschäftigten

Korczynski hat auch auf die Folgen für die Beschäftigten infolge der dargestellten Organisation von Dienstleistungsarbeit an der Kundenschnittstelle hingewiesen. Dabei finden sich die widersprüchlichen Logiken der Effizienzorientierung und Kundenorientierung in einer Dienstleistungsorganisation als potenzielle Spannungen auch in der Arbeitssituation der Beschäftigten wieder und müssen von diesen bewältigt werden (vgl. Korczynski 2001, S. 92 ff.). Für die Beschäftigten zeigen sich die Spannungen insbesondere darin, dass sie effizient und produktiv arbeiten müssen bzw. hohe quantitative Arbeitsanforderungen zu bewältigen haben und zur gleichen Zeit einen zufriedenstellenden Service sowie qualitativ gute Beratungsleistungen bieten müssen. In diesem Zusammenhang stellt Korczynski die Vermutung an, dass erst vor dem Hintergrund einer intensivierten Arbeit die latenten Spannungen bei den Beschäftigten zu Stress führten(vgl. Korczynski 2002, S. 94<sup>27</sup>). Obwohl z. B. die Tätigkeiten von Krankenschwestern nicht wie diejenigen der Call-Center-Agenten durch arbeitsteilige Strukturen gekennzeichnet sind und hier eher die persönliche Patientenbetreuung im Vordergrund steht, so haben auch dort die widersprüchlichen Arbeitsanforderungen zu Spannungen geführt, die sich im Zuge der Intensivierung der Arbeit infolge einer steigenden Zahl zu betreuender Patienten erhöht haben (vgl. ebd., S. 100). Hier vermutet Korczynski, dass die von den Beschäftigten erlebten Spannungen dann als besonders stark empfunden wurden, wenn die Leistungsmessung sich in erster Linie auf quantitative Aspekte der Arbeit bezog, wie z.B. die Anzahl der Patienten, denen pro Schicht ein Bad gegeben wurde, oder die Dauer des Aufenthalts der Patienten in Krankenhausbetten (vgl. Korczynski 2008, S. 100).

---

26 Voswinkel schlägt vor, das zweidimensionale Modell der „customer-oriented bureaucracy“ um eine dritte Dimension der Verkaufsorientierung zu erweitern, insbesondere im Kontext kommerzieller Dienstleistungen. Organisationen haben dann zwischen den drei miteinander konfligierenden Logiken der Effizienz, der Kunden- und der Verkaufsorientierung zu vermitteln (vgl. Voswinkel 2005, S. 48).

27 Korczynski führte allerdings auch aus, dass die Beschäftigten im „Front-Line-Service“ trotz bürokratischer Strukturen auch über Spielräume verfügen, die aus Situationen der Ungewissheit und Uneindeutigkeit entstehen und die ihr Leben bedeutungsvoller und angenehmer machen. Spielräume für die Beschäftigten entstehen, wenn sie mit widersprüchlichen Anforderungen der Kunden und des Management konfrontiert sind, die es für sie erforderlich machen, in Verhandlungen mit dem Management zu treten, um Klarheiten zu schaffen oder die widersprüchlichen Anforderungen kreativ zu interpretieren (vgl. Korczynski 2002, S. 77f.).

In Call-Centern traten Spannungen auch dadurch auf, dass Call-Center-Agenten im Rahmen ihrer Dienstleistungstätigkeiten Verkaufsarbeit leisten mussten, d.h. aktiv Nachfrage für Produkte beim Kunden stimulieren sollten. Dabei empfanden die Beschäftigten Unbehagen in ihrer neuen Rolle und zeigten auch Widerstände (vgl. Korczynski 2000, S. 682). Die Erfahrung, nichts zu verkaufen, war bei manchen Beschäftigten mit einem „schmerzlichen Gefühl“ verbunden (vgl. ebd., S. 682). Allerdings geht Korczynski nicht näher darauf ein, ob mit diesem Gefühl Stresserfahrungen oder andere Befindensbeeinträchtigungen verbunden sind. Korczynski stellte auf der Basis einer Befragung allerdings auch fest, dass ein Großteil der Call-Center-Agenten hohe Level an Zufriedenheit aufwies. Die Zufriedenheit der Beschäftigten, die aufgrund von Kundenempathie eingestellt wurden, resultierte vor allem aus dem Umgang mit Kunden bzw. daraus, anderen Menschen zu helfen (vgl. ebd.) und positive Beziehungen zu Kunden aufbauen zu können<sup>28</sup> (vgl. Korczynski 2001, S. 77). Die Befragung zeigte aber auch, dass die gleichen Beschäftigten, die mit ihrer Arbeit zufrieden bzw. sehr zufrieden waren, auch unter Stress standen bzw. sich am Ende des Tages erschöpft fühlten<sup>29</sup> (vgl. ebd., S. 93).

#### 2.1.4 Fazit: Kundenorientierte Arbeitsstrukturen im Modell der COB

Das Modell der „customer-oriented bureaucracy“ von Korczynski liefert ein gutes Orientierungsraster zur Analyse der Organisationsmerkmale der Arbeit „an der Front“ der Dienstleistungsarbeit bzw. zur Untersuchung kundenorientierter Arbeitsstrukturen. Zur Beantwortung der Fragestellung dieser Arbeit, wie kundenorientierte Arbeitsstrukturen an der Kundenschnittstelle im Zuge einer intensivierten Kundenorientierung ausgestaltet sind, liefert der Ansatz von Korczynski wertvolle Anregungen. Beim Modell der kundenorientierten Bürokratie von Korczynski kann sehr gut gesehen werden, dass es sinnvoll ist, kundenorientierte Arbeitsstrukturen an der Schnittstelle zu den Kunden zu betrachten. Dabei fokussiert er vor allem auf die widersprüchlichen Handlungslogiken der Dienstleistungsorganisationsanforderungen (Effizienzorientierung und Kundenorientierung), die in den entsprechenden Strukturen im Bereich der Servicearbeit und den damit verbundenen Anforderungen für die Beschäftigten wiederzufinden sind. Der Ansatz macht deutlich, dass in der Marktwirtschaft das Ziel der Kundenorientierung nie widerspruchs- bzw. konfliktfrei zur Effizienzorientierung verfolgt und realisiert werden kann. Kundenorientierung und Service gibt es nicht kostenlos. Kundenorientierte Arbeitsstrukturen können z. B. darin zum Ausdruck kommen, dass die Autonomie der Beschäftigten im Umgang mit Kunden erhöht wird, so dass schneller und flexibler auf Kundenanforderungen reagiert werden kann. Auch wenn sich die Autonomie der Beschäftigten im Umgang mit Kunden erhöht, so steht immer auch die Effizienz im Vorder-

---

28 Kunden können Korczynski zufolge nicht nur eine Quelle von „Schmerzen“ (z.B. aufgrund ausfälliger oder wütender Kunden) sein, sondern auch eine Quelle der Freude und Zufriedenheit (vgl. Korczynski 2002, S. 76f.).

29 Korczynski ermittelte Stress im Rahmen einer Befragung der Beschäftigten, indem er folgende Frage stellte: „Thinking of the past three months or so, how often has your job made you feel used up at the end of a workday?“ Dabei antworteten 69 % der Befragten, dass sie sich häufig und sehr häufig in dieser Weise fühlten.

grund, wobei z. B. bestimmte quantitative Arbeitsleistungen zu erbringen sind. Kundenorientierte Arbeitsstrukturen kommen auch im Rahmen potenziell widersprüchlicher Aufgabenprofile zum Ausdruck, in denen gleichermaßen Service- und Verkaufsarbeit geleistet werden muss. Kundenorientierte Arbeitsstrukturen zeigen sich z.B. auch in Form von Regeln und Vorgaben in Bezug auf Dienstleistungsarbeit. Diese richten sich gleichermaßen auf die Qualität wie auch auf die Effizienz von Dienstleistungsprozessen. Weitere Merkmale kundenorientierter Arbeitsstrukturen können z.B. Ergebnis- und Prozessmessungen sein, die sich sowohl auf die Kontrolle kundenbezogener Normen und Regeln beziehen als auch auf die Einhaltung von Effizienzanforderungen der Dienstleistungsorganisation. Da das Konzept der COB vom Autor als Idealtypus konzipiert ist, müssen in der Realität nicht alle Merkmale gleichermaßen umgesetzt sein, sondern können – je nach Dienstleistungskontext – unterschiedlich ausgestaltet sein. Mit Korczynski kann formuliert werden, dass kundenorientierte Arbeitsstrukturen immer widersprüchlich strukturiert sind – jedenfalls in der Marktwirtschaft, im Rahmen derer die Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden immer auch Profitabilität und Effizienz erfordert. Die Beschäftigten müssen zwar auf Kundenbedürfnisse eingehen, dürfen in ihrer Arbeit aber nie den Effizienzgedanken aus den Augen verlieren.

Der Ansatz von Korczynski liefert zudem Anregungen zur Analyse von Beanspruchungen von an der Kundenschnittstelle Beschäftigten. Korczynski hat bei der Betrachtung der Arbeitsstrukturen von Dienstleistungsbeschäftigten „an der Front“ der Dienstleistungsorganisation insbesondere die widersprüchlichen Arbeitsanforderungen des effizienten und zugleich kundenorientierten Arbeitshandelns als mögliche Ursachen für Spannungen („tensions“) in der Arbeitssituation der Beschäftigten aufgedeckt. Hier vermutet er, dass die Spannungen dann zu Stress führen, wenn eine hohe Arbeitsintensität vorliegt. Allerdings hat Korczynski Stress anscheinend relativ undifferenziert ermittelt, indem er die Beschäftigten in Call-Centern gefragt hat, ob sie sich in den letzten Monaten am Ende des Tages „verbraucht“ fühlten. Hier stellt sich die Frage, ob die Stressfolgen tatsächlich aus der Widersprüchlichkeit der Handlungslogiken „Kundenorientierung“ vs. „Effizienzorientierung“ resultieren. In Bezug auf das Auftreten von Stress scheint es Korczynski bei relativ undifferenzierten Hinweisen („sich verbraucht fühlen“) zu belassen.



## 2.2 Charakteristika von Dienstleistungsarbeit - das Verbundprojekt „Dienst-Leistung(s)-Arbeit“ (DILA)

Im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Verbundprojektes „Dienst-Leistung(s)-Arbeit“ (DILA)<sup>30</sup> wurde in verschiedenen Dienstleistungsfeldern untersucht, wie Prinzipien der Kundenorientierung in der Struktur der Unternehmens- und Arbeitsorganisation umgesetzt werden und welche Arbeits- und Leistungsanforderungen damit verbunden sind (vgl. Sauer 2002, S. 10). Ebenso wurde ermittelt, wie die Beschäftigten die neuen Anforderungen wahrnehmen und diese bewältigen (vgl. Sauer 2003, S. 16). Zentrales Anliegen des Forschungsverbundes war es, die Merkmale moderner Dienstleistungsarbeit zu analysieren (vgl. Sauer 2002, S. 10). Die Ergebnisse der Studien zeigen, dass die Gestaltung von Dienstleistungsarbeit in den betrachteten unterschiedlichen Dienstleistungsfeldern weder gleichgerichtet noch uniform ist (vgl. Pohlmann & Grewer 2003, S. 303). Es konnten dennoch einige verallgemeinerbare Entwicklungen und typische Merkmale moderner Dienstleistungsarbeit identifiziert werden. Es wird allgemein festgestellt, dass in allen untersuchten Dienstleistungsbereichen marktökonomische Rationalisierungsimpulse deutlich an Bedeutung gewonnen haben (vgl. ebd., S. 296).

### 2.2.1 „Mythos“ Kundenorientierung

Zentrales Ziel der Kundenorientierung ist die Sicherstellung profitabler Kundenbeziehungen. Dieses Ziel kann nur durch eine Orientierung an den individuellen Wünschen und Bedürfnissen der Kunden realisiert werden (vgl. Bruhn 2003, S. 15). Kundenorientierung erfordert, das gesamte betriebliche Denken und Handeln auf die Bedürfnisse oder Wünsche der Kunden auszurichten (vgl. Raab & Lorbacher 2002, S. 18). Holtgrewe & Voswinkel (2002, S. 101) heben hervor, dass es sich bei der Kundenorientierung um einen ambigen<sup>31</sup>, definitions- und kontextabhängigen Organisationsmythos handelt. Hinter der Kundenorientierung von Dienstleistungsunternehmen verbirgt sich eigentlich Marktorientierung. Diese beinhaltet die Ausrichtung des Unternehmens auf die wechselnden Anforderungen des Marktes. Auf dem Markt soll ökonomische Effizienz erreicht werden, indem mit möglichst geringem Ressourceneinsatz ein möglichst hoher Profit erzielt wird. Das Ziel von Wirtschaftsorganisationen besteht darin, Rentabilität des Kapitals zu gewährleisten. Um rentabel zu sein, müssen Unternehmen eine effektive und kostengünstige Produktion von Dienstleistungen gewährleisten, sich mit ihren Produkten und Dienstleistungen auf einem umkämpften Markt zur Gewährleistung des Absatzes behaupten und zahlungsfähige Kunden erschließen und binden (vgl. ebd., S. 102). Bei der Kundenorientierung geht es um die Bearbeitung des Unsicherheitsproblems des Marktes und die Bindung von Kunden<sup>32</sup>. Durch die Herstellung von

---

30 Im DILA-Projekt wurden vier Dienstleistungsbranchen untersucht: die IT-/Software-Branche, der Einzelhandel, der Maschinenbau und Medien.

31 Der Begriff „ambig“ steht für zwiespältig, doppelwertig, mehrdeutig oder vielfältig.

32 In ähnlicher Weise stellt auch Neuberger fest, dass Kundenorientierung dem Wettbewerbsdruck geschuldet ist, infolgedessen sich Unternehmen durch Erzeugen eines Zusatznutzens für den Kunden von den Wettbewerbern abgrenzen können. „Kundenorientierung (...) wird nicht freiwillig oder aus deontologischer Überzeugung (Wertrationalität) propagiert. Der Wettbewerbsdruck steigt, es gibt immer mehr Angebotsdifferenzierung und Nischenanbieter und oftmals sind die eigenen Produkte/Leistungen im Prinzip inhaltlich nicht mehr von denen der Wettbewerber unterscheidbar. Also muss man entweder einen inhaltlichen Mehrwert (Zusatznutzen) für den prospektiven Kunden erzeugen oder ihn auf andere Weise ‚binden‘ (z. B. durch Freundlichkeit oder verringerte Transaktionskosten)“ (Neuberger 1996, S. 22).

Kundenloyalität soll die Wechselbereitschaft der Kunden eingeschränkt und damit das Marktrisiko begrenzt werden (vgl. ebd.). Durch maßgeschneiderte Dienstleistungen, die häufig unter Mitwirkung des Kunden erbracht werden, wird nicht nur Kundenwissen erschlossen, sondern gleichzeitig auch die Loyalität der Kunden gesichert, da diese gleichartige Dienstleistungen oder Problemlösungen bei anderen Unternehmen so nicht vorfinden werden (vgl. ebd.). Kundenorientierung im Sinne der Ausweitung der Produkt- und Leistungsvielfalt und qualitative Orientierung an Kundenbedürfnissen auf der einen Seite und die Beherrschung des Marktes und Sicherung des Absatzes (Marktorientierung) auf der anderen Seite stehen in einem potenziell widersprüchlichen Verhältnis zueinander (vgl. Sauer 2003, S. 20). Erlös- und Wertorientierung bedeuten die Abstraktion von diesen konkreten Leistungen bzw. ihre Umwandlung in Wertgrößen. Nur in der Transformation in Rendite werden sie für das Unternehmen wertvoll (vgl. Sauer & Döhl 1997, S. 28). Kundenorientierung steuert somit der radikalen Tauschwertperspektive der Organisation und den Risiken der Marktorientierung entgegen, indem die Unternehmen die Gebrauchswertperspektive der Kunden partiell übernehmen (vgl. Holtgrewe & Voswinkel 2002, S. 105). Allerdings bleiben die Gebrauchswertperspektive, d.h. die Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden (Kundenorientierung), und die Tauschwertperspektive, d.h. die Sicherung des Absatzes und die Realisierung des erzeugten Wertes (Marktorientierung), als organisatorisches Dilemma im Begriff der Kundenorientierung erhalten (vgl. Sauer 2002, S. 13f.). In Abbildung 3 wird die Ambivalenz der Kundenorientierung noch einmal dargestellt.

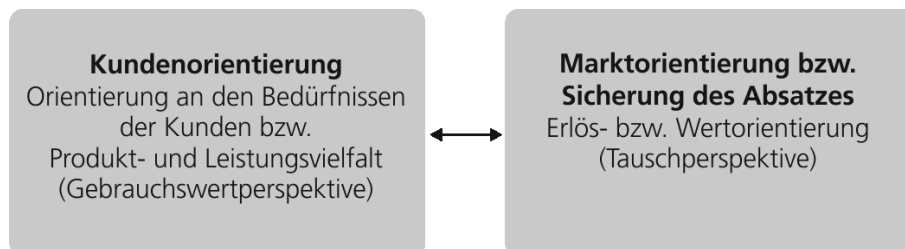


Abb. 3: Die Ambivalenz zwischen Kunden- und Marktorientierung in Anlehnung an Holtgrewe & Voswinkel (2002) (eigene Darstellung)

Das Leitbild der Kundenorientierung ist für Unternehmen attraktiv, da es die Begriffe Kunden- und Marktorientierung gleichsetzt und damit ausblendet, dass es nicht das unmittelbare Ziel von Unternehmen sein kann, die Kunden zufriedenzustellen, sondern sich am Markt zu behaupten (vgl. Holtgrewe & Voswinkel 2002, S. 100f.)<sup>33</sup>. Kundenorientierung steht immer auch in einem spannungsreichen Verhältnis zur Kosteneffizienz und unterliegt dem übergeordneten unternehmerischen Ziel der Profitabilität (vgl. Sauer 2002, S. 14). Sie wird zum Kristallisationspunkt für ein neues Verhältnis von Markt- und Produktionsökonomie<sup>34</sup>, bei dem die

33 Schon Neuberger (1996, S. 3) sprach von „Mythen der Kundenorientierung“, wobei er damit das Andere der Wahrheit meinte. Dabei macht er deutlich, dass sich hinter dem Begriff „Kundenorientierung“, der vordergründig suggeriert, dass auf die Bedürfnisse der Kunden eingegangen werde, handfeste ökonomische Interessen der Kapitalverwertung verbergen.

34 Obwohl sich Unternehmen heute verstärkt an Kundenbedürfnissen orientieren, werden produktionsökonomische Prinzipien dennoch nicht vernachlässigt. Die sach- und zeitgerechte Befriedigung von Kundenwünschen in den Unternehmen alleine könnte zur Verschwendung der eingesetzten Ressourcen führen. Die Prinzipien der Produktionsökonomie richten sich auf eine möglichst effiziente Nutzung der Einsatzfaktoren Kapital und Arbeit (vgl. Springer 2001, S. 14). Vor dem Hintergrund des zunehmenden Konkurrenzdrucks in der Dienstleistungsbranche kommt es zu einer verstärkten kostenökonomischen Durchdringung von Dienstleistungsprozessen (vgl. Sauer 2003, S. 21)

Dienstleistungsarbeit mit einer neuen Unmittelbarkeit des Marktes konfrontiert wird (vgl. ebd., S. 14). Kundenbezogene Dienstleistungsarbeit muss somit nicht nur auf individuelle Kundenwünsche eingehen, sondern sich zugleich auch an ökonomischen Effizienzkriterien messen lassen und sich verschärften Wettbewerbsbedingungen stellen.

Unternehmerische Strategien setzen zur Bewältigung der unternehmerischen Anforderungen auf Organisations- und Steuerungsformen<sup>35</sup>, die es ermöglichen, die widersprüchlichen Anforderungen der Kunden- und Marktorientierung auf die unmittelbare Arbeitssituation der Beschäftigten durchschlagen zu lassen (vgl. ebd., S. 15). Die modernen Steuerungsformen der Arbeit verändern die Arbeits- und Leistungsbedingungen der Beschäftigten. Dabei wird den Beschäftigten die Aufgabe zugewiesen, die widersprüchlichen Anforderungen zu bewältigen (vgl. Holtgrewe & Voswinkel 2002, S. 105).

### **2.2.2 Vermarktlichung von Dienstleistungsarbeit und marktorientierte Leistungspolitik**

Die „Vermarktlichung“ von Dienstleistungsarbeit hat in den unterschiedlichen Dienstleistungsbereichen gleichermaßen zugenommen (vgl. Pohlmann & Grewer 2003, S. 296). Vermarktlichung beinhaltet die Öffnung des Unternehmens zum Markt bzw. die Steuerung und Koordination von Organisationseinheiten durch den Markt (vgl. Moldaschl 1997, S. 207). Im Rahmen der Vermarktlichung werden Organisationseinheiten bzw. Beschäftigte unmittelbar mit dem externen Markt konfrontiert (vgl. Moldaschl 2000, S. 213). Durch Zielvereinbarungen, internes Benchmarking oder Profit Center usw. dringen Marktmechanismen in die betrieblichen Arbeitsbeziehungen ein (vgl. Moldaschl 1997, S. 211). Organisationseinheiten und Beschäftigte werden so über abstrakte ökonomische Kennziffern (z.B. Umsatz, Wertschöpfung, Produktivität) und Vorgaben in den Prozess der Kapitalverwertung einbezogen (vgl. Moldaschl 2000, S. 212).

Prozesse der Vermarktlichung werden häufig von Maßnahmen der organisatorischen Dezentralisierung begleitet. Dabei erfolgt die Steuerung der dezentralen Einheiten durch Zielvereinbarungen auf der Grundlage marktbezogener Kennziffern (z. B. Umsatz, Wertschöpfung, Produktivität, Liefertermine) i. d. R. auf der Grundlage einer informationstechnisch gestützten Transparenz von Prozessdaten (vgl. Sauer 2002, S. 15). Im Zuge der Vermarktlichung von Dienstleistungsarbeit sind dementsprechend Selbstorganisationstendenzen in der Dienstleistungsarbeit gewachsen, wenngleich in den verschiedenen Dienstleistungsbranchen in unterschiedlichem Ausmaß.

Im Verbundprojekt wurde festgestellt, dass sich die im Zuge der Vermarktlichung von Dienstleistungsarbeit vollzogene Leistungsanforderung verschärft hat. Als ursächlich hierfür werden die

---

<sup>35</sup> Es handelt sich dabei um Führungskonzepte, die nicht auf Anweisungen basieren, sondern auf indirekten ergebnisorientierten Steuerungs- und Kontrollformen (vgl. Kalkowski 2002).

Zielvereinbarungen bzw. die Systeme der indirekten Steuerung von Arbeitsprozessen angesehen (vgl. Pohlmann & Grewer 2003, S. 300). Auf der Basis von Zielvereinbarungen wird das Leistungsverhalten der Beschäftigten flexibel auf die geschäftspolitischen Ziele des Unternehmens ausgerichtet (vgl. Bahn Müller 2002, S. 53). Die Vereinbarung von Zielen, bei der Aufgabenstellungen im gesamten Unternehmen an konsistenten Zielhierarchien ausgerichtet werden, ist eingebettet in eine Form des Leistungsmanagements. Dabei werden Leistungsziele von Abteilungen, Gruppen oder einzelnen Beschäftigten in einem Top-down-Verfahren spezifiziert (vgl. Bender 2002, S. 22). Diese Art des Leistungsmanagements ermöglicht eine deutliche Effizienzsteigerung, da sich jedes definierte Ziel am strategischen Unternehmensziel orientiert (vgl. ebd., S. 25). Das Neue an der betrieblichen Leistungs politik ist nicht die Festlegung von Leistungsnormen und -zielen, sondern deren Formulierung in Abhängigkeit von Umsatz- und Renditeerwartungen des externen Marktes. Als Leistung gilt nunmehr die Marktfähigkeit einzelner Unternehmenssegmente bzw. der Beitrag zur Optimierung der Wertschöpfungskette (vgl. Menz & Siegel 2002, S. 90). Da sich die Leistung über das Endprodukt der Arbeit definiert, bleibt das Wie der Zielerreichung inhaltlich unbestimmt und den Beschäftigten überlassen. Es zählt das Ergebnis (vgl. ebd., S. 85f.). Dabei kommen die Unwägbarkeiten des Marktes ins Spiel, wodurch die Leistung den Charakter von etwas Zufälligem, Schicksalhafterm bekommt, da für die Beschäftigten meist nicht antizipierbar ist, wie der Markt reagieren wird (vgl. Bahn Müller 2002, S. 49). Indem der Leistungsbewertung markt konforme Kennziffern zugrunde gelegt werden, findet eine Risikoübertragung auf die Beschäftigten statt (vgl. Wagner 2002, S. 64ff.). Leistungsziele gelten als ausgehandelter Kompromiss, als Ergebnis fairer Verhandlungen, wodurch sich die Bindungswirksamkeit von Leistungszielen erhöht bzw. die Zustimmung (das „commitment“) der Beschäftigten zur Zielvereinbarung gesichert werden soll (vgl. Menz & Siegel 2002, S. 86). An die Stelle personengebundener und detaillierter Handlungsanweisungen durch Vorgesetzte tritt die Definition von Kontextbedingungen und Zielen, die das Handeln der Beschäftigten strukturieren, ohne es im Detail zu determinieren. Einen zusätzlich leistungssteigernden Effekt streben Unternehmen mit der Integration markt- und betriebswirtschaftlicher Kennziffern in die Lohnsysteme an. Dabei ist die Höhe des Leistungsergebnisses abhängig vom markt bewerteten Ergebnis des Arbeitshandelns, und ein Teil des vom Unternehmer getragenen Marktrisikos wird in ein Verdienstrisiko der Beschäftigten übertragen (vgl. Bahn Müller 2002, S. 48).

Hier kann im Sinne von Vieth (1995, S. 113) von einer „kontrollierten Autonomie“ gesprochen werden. Der Begriff kennzeichnet das widersprüchliche Verhältnis von gewachsener Autonomie am Arbeitsplatz und verstärkten Kontrollmechanismen auf der arbeitsplatzübergreifenden Ebene. Übergreifende Kontrollmechanismen verengen die Bandbreite der Handlungsmöglichkeiten der Beschäftigten in einer Weise, dass die optimale Ausrichtung der Arbeitshandlungen auf das betriebliche Ziel selbst noch Aspekt der Autonomie ist (vgl. ebd., S. 108).

### 2.2.3 Ökonomisierte Subjektivierung von Arbeit

Die beschriebenen modernern Steuerungsformen der Arbeit verändern die Arbeits- und Leistungsbedingungen der Beschäftigten. Durch Maßnahmen der organisatorischen und ökonomischen Dezentralisierung und damit einhergehende verstärkte Anforderungen an Selbstorganisation sollen bisher verriegelte Handlungspotenziale durch Subjektivität freigesetzt und einer effektiveren Selbstkontrolle zugeführt werden (vgl. Pongratz & Voß 2004, S. 215). Die Subjektivierung<sup>36</sup> der Arbeit ist in erster Linie darin zu sehen, dass Unternehmen subjektive Fähigkeiten für Verwertungszwecke nutzen, wobei die Ansprüche der Beschäftigten an ihre Arbeit durchaus aufgegriffen werden. Dabei werden Haltungen, Wissen, Fertigkeiten, Motive, Gefühle und Werte in Verwertungsstrategien einbezogen (vgl. Kleemann, Matuschek & Voß 2002)<sup>37</sup>. Mit dem Zugriff auf Subjektivität geht es dabei um die Erschließung bislang kaum genutzter Leistungspotenziale. Der wachsende Subjektivierungsbedarf von Unternehmen lässt sich in dieser Hinsicht als eine neue Logik der Rationalisierung beschreiben (vgl. Moldaschl 2002, S. 27, Pongratz & Voß 2004, S. 216). Die Möglichkeit, die eigene Subjektivität in den Arbeitsprozess einzubringen, bedeutet zugleich den Zwang, sie zu ökonomisieren, sie also im Zuge einer Selbstinstrumentalisierung freiwillig an den Zielen des Betriebes auszurichten und diese zu internalisieren (vgl. Moldaschl & Sauer 2000, S. 220). Es geht um die möglichst vollständige Entfaltung der marktgängigen Seiten der Subjektivität (vgl. ebd.). Das Besondere an der Subjektivierung von Arbeit ist somit in arbeitskrafttheoretischer Hinsicht darin zu sehen, dass die Beschäftigten nun in einer erweiterten Selbstkontrolle bisher nur unsystematisch betrieblich genutzte Aspekte ihrer Persönlichkeit in den Arbeitsprozess einbringen und diese Ressourcen in neuer Qualität einer ökonomischen Nutzung zuführen (vgl. Pongratz & Voß 2004, S. 216).

In den im Verbundprojekt untersuchten Dienstleistungsbranchen, in denen die Unternehmen durch die Erweiterung von Entscheidungsspielräumen innerhalb dezentraler Arbeitsstrukturen bewusst Spielräume für autonomes Handeln der Beschäftigten schaffen, werden die subjektiven Potenziale und Ressourcen der Beschäftigten, die jetzt noch intensiver und expliziter ökonomisch genutzt werden, ins Blickfeld genommen (vgl. Sauer 2003, S. 22). Im Rahmen der indirekten Steuerung setzen sich die Beschäftigten selbständig mit den in Kennziffern manifestierten Marktanforderungen auseinander. Die Subjektivität der Beschäftigten wird in doppelter Weise zu einem zentralen Faktor. Durch das Prinzip der Selbstorganisation steuern die Beschäftigten selbst den Einsatz ihrer Arbeitskraft und ihre Leistungsverausgabung. Sie rationalisieren quasi ihren Arbeitsprozess bzw. Dienstleistungsprozess selbst, indem sie ihre kreati-

---

36 Der Begriff Subjektivierung wurde von Baethge (1991) eingeführt, der darunter vor allem das Bedürfnis der Beschäftigten versteht, Subjektivität in die Arbeit einbringen zu können, und dabei auf die zunehmende Bedeutung berufsinhaltlicher, kommunikativer und expressiver Ansprüche an die Tätigkeit hinweist (vgl. Minssen 2006, S. 151). In diesem Zusammenhang spricht er von „normativer Subjektivierung“ und meint damit in erster Linie die Geltendmachung von persönlichen Ansprüchen, Vorstellungen und Forderungen in der Arbeit im Unterschied zur Berücksichtigung persönlicher Bedürfnisse der Beschäftigten, die aus funktionalem Interesse des Arbeitsprozesses zugestanden werden (vgl. Baethge 1991, S. 7).

37 Es wird auch von einem doppelten Subjektivierungsprozess (Kleemann u.a. 2002) gesprochen, wobei Unternehmen einerseits einen erhöhten funktionalen Bedarf nach Subjektivität haben und die Beschäftigten andererseits subjektive Ansprüche an ihre Arbeit herantragen.

ven, problemlösenden, kommunikativen Fähigkeiten, ihre Motivation und ihr Engagement einbringen. Obwohl sich dieser Prozess insbesondere im Dienstleistungsbereich schon seit einiger Zeit vollzieht, erfährt er erst jetzt eine zunehmend marktgesteuerte und zeitökonomische Optimierung (vgl. ebd.). Das bedeutet nicht nur, dass die Beschäftigten ihre subjektiven Fähigkeiten im Dienstleistungsprozess dazu nutzen sollen, Kundenbedürfnisse zu erkennen, Dienstleistungsqualität zu verbessern und optimale Problemlösungen für die Kunden zu finden, sondern auch, dass sie zugleich die ökonomischen und wertschöpfungssteigernden Potenziale von Dienstleistungen steigern sollen. Die Beschäftigten können ihre Subjektivität einbringen, solange diese nicht den aus der indirekten Steuerung resultierenden (marktlichen) Zugzwängen entgegenläuft (vgl. Pohlmann & Grewer 2003, S. 299).

#### **2.2.4 Intensivierte Kundenorientierung in Dienstleistungsunternehmen und Folgen für die Beschäftigten – das Beispiel der IT- und Softwarebranche**

Vor dem Hintergrund der Kunden- bzw. Marktorientierung von Unternehmen werden im Folgenden die Arbeits- und Leistungsbedingungen von im direkten Kundenkontakt Beschäftigten am Beispiel der IT-/Software-Branche näher beschrieben.

Im Teilprojekt zur IT/Software-Branche wurden die Entwicklung moderner Dienstleistungsarbeit und deren Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen von Softwareentwicklern, Systemspezialisten und Beratern untersucht. Am Beispiel der IT-/Software-Branche kann aufgezeigt werden, wie sich infolge einer verstärkten Kunden- bzw. Marktorientierung von Unternehmen Organisationsstrukturen und letztlich Arbeits- und Leistungsbedingungen von Beschäftigten mit Kundenkontakt verändern (vgl. Trautwein-Kalms/Ahlers 2002a, S. 207).

#### **Kundenorientierung auf neuem Niveau**

Seit Mitte der 90er Jahre wurde von IT-Unternehmen die Marktdurchdringung gefördert, indem neue Geschäftsfelder entdeckt, immer schneller Innovationen entwickelt und ständig neue Nachfrage generiert werden sollten (vgl. Trautwein-Kalms & Ahlers 2003, S. 251). Rund um die Informationssysteme, ihre Implementierung und Wartung sollten weitere Dienstleistungen angesiedelt und neue Bedarfe bei den Kunden geschaffen werden (vgl. ebd., S. 251f.). Neben dem Verkauf von Produkten und Lizenzvergaben sollen nun zunehmend Produkte vermietet werden (zusätzliche Serviceangebote bis zum „all inclusive“-Liefervertrag), wodurch die Marktposition gehalten bzw. verbessert werden soll (vgl. ebd., S. 252). Hierbei unterliegt die Kundenorientierung einer zunehmenden Ökonomisierung: Die Beschäftigten müssen das Geschäftsergebnis optimieren, Anschlussverträge sichern und Dienstleistungen verkaufen. Damit die Ökonomisierung der Kundenorientierung gelingt, sind die Qualität der Dienstleistung bzw. Kundenberatung, d.h. die Erfüllung des individuellen Kundenwunsches, sowie das eigene Interesse der IT-/Software-Dienstleister an guter und zuverlässiger Arbeit von entscheidender Bedeutung. Erst, wenn die Betreuung zur Zufriedenheit des Kunden erfolgt ist, können ihm wei-

tere Dienstleistungen angeboten und ihm möglichst viel verkauft werden (vgl. ebd., S. 255). Dabei wird eine neue Stufe der Vermarktlichung erreicht, indem Profitabilitätsanforderungen auf der Basis systematischer Kennziffersysteme zur Konzernsteuerung informationstechnisch zunehmend perfektioniert an die betrieblichen Einheiten bzw. Beschäftigten durchgereicht werden (vgl. ebd., S. 256).

Kundenorientierung bedeutet aus Sicht der Beschäftigten, zentrale Unternehmensvorgaben zu verinnerlichen und über das fachliche Engagement hinaus die Anforderungen des Marktes, vermittelt über den Kunden, durch den Einsatz der gesamten Person zu erfüllen. Nur wenn die Beschäftigten ihre persönlichen Fähigkeiten für die Zwecke des Unternehmens einsetzen und sich über die fachlichen Anforderungen hinaus für die Unternehmensziele engagieren, können lukrative Produkte und Dienstleistungen entwickelt und verkauft werden (vgl. Trautwein-Kalms & Ahlers 2002a, S. 218).

### **Unternehmerisch handelnde<sup>38</sup> IT- und Softwareberater**

In der IT-Branche verkörpert Kundenorientierung in organisatorischer Hinsicht den Übergang von einer bürokratisch-schwerfälligen Organisation zu flexiblen, kleinen Einheiten, deren Mitarbeiter als Dienstleister mit hoher Eigenverantwortung nach außen zum Kunden hin agieren (vgl. Trautwein-Kalms & Ahlers 2002a, S. 214f). Dabei ist Projektarbeit<sup>38</sup> die vorherrschende Organisationsform, wobei die Beschäftigten ergebnisorientiert und eigenverantwortlich Aufgabenbereiche bearbeiten (vgl. Trautwein-Kalms & Ahlers 2003, S. 265). Ebenso verbreitet sind Zielvereinbarungen in der IT-Branche (vgl. Ahlers & Trautwein-Kalms 2002, S. 24). Durch die Übernahme von Projektverantwortung ist die Profitabilität zur Aufgabe von Softwareberatern geworden (vgl. Weiss 2002, S. 205). Um schnell und flexibel Marktchancen zu ergreifen und auf Konkurrenten reagieren zu können, fand zudem eine Neujustierung der Rolle der Beschäftigten statt, die nun als „unternehmerisch handelnde Mitarbeiter“<sup>39,40</sup> (vgl. Voß & Pongratz 1998, Pongratz & Voß 2000, Pongratz & Voß 2002) agieren und in den externen Geschäftsbeziehungen selbstverantwortlicher auftreten (vgl. Trautwein-Kalms 2002, S. 209). Unternehmerisch zu handeln bedeutet, dass die IT- und Softwareberater im Rahmen der Projektarbeit profitabel sind und bestimmte Umsatzziele bzw. Renditemargen erreichen, indem sie dem Kunden möglichst viele Dienstleistungen verkaufen.

---

38 Zeitlich befristete Projektteams setzen sich aus Mitarbeitern zusammen, die in Abhängigkeit von der Aufgabenstellung fach- und hierarchieübergreifend zusammenarbeiten. Projektarbeit wird in Unternehmen meist dann durchgeführt, wenn es sich um komplexe und innovative Aufgaben handelt, die mit begrenzten Ressourcen vor allem an Personal, Zeit und Kosten bearbeitet werden sollen (vgl. Bollinger 2001, S. 685).

39 Der Begriff des „unternehmerisch Handelnden“ ist missverständlich. Die Beschäftigten treffen als abhängig Beschäftigte natürlich keine Entscheidungen wie ein „wirklicher“ Unternehmer, aber sie erhalten erweiterte Selbststeuerungsmöglichkeiten im Rahmen der Arbeitsausführung, indem sie ihre eigene Arbeit im Sinne von Unternehmensanforderungen bei nur noch rudimentären Handlungsvorgaben steuern (Pongratz & Voß 1998). Bei den im Rahmen von lohn- und weisungsabhängigen Formen der Selbstorganisation handelt es sich um eine „fremdorganisierte Selbstorganisation“ (Pongratz & Voß 1997). Die Freiheit der Selbstbestimmung ist eine von vornherein beschränkte, da die von der Unternehmensleitung erwarteten Zielvorgaben nicht zur Disposition stehen (vgl. ebd., S. 35).

40 Der Typus des „Arbeitskraftunternehmers“ ist durch drei zentrale Annahmen gekennzeichnet: eine erweiterte Selbstkontrolle der Arbeitenden, eine forcierte Ökonomisierung ihrer Arbeitsfähigkeiten sowie eine Selbstorganisation von Arbeitskraft und Verbetrieblichung der alltäglichen Lebensführung (vgl. Voß & Pongratz 1998, S. 151). Die Autoren weisen allerdings darauf hin, dass es sich beim „Arbeitskraftunternehmer“ um einen Idealtypus handelt, der in der Realität selten in reiner Form vorkommt. So weisen sie darauf hin, dass für die Beschäftigten ggf. nur einzelne Elemente des Idealtypus relevant und andere von der Entwicklung nur marginal berührt werden (vgl. Pongratz & Voß 2000, S. 229f.).

Für die kundennah arbeitenden IT-Mitarbeiter sind in den Kundenbeziehungen zunehmend Qualitätskriterien wettbewerbswirksam, ebenso wie Zeiteffizienz und persönliche Kundenorientierung (vgl. Trautwein-Kalms & Ahlers 2002b, S. 525). Obwohl die Kundenorientierung in der IT-Branche schon immer einen zentralen Stellenwert hatte, werden die Arbeitsbedingungen zunehmend vom Kunden vorgegeben (z.B. Termine, Arbeitsorte) (vgl. ebd.). So verfügen die Beschäftigten auf der einen Seite über mehr Autonomie – sie agieren als eigenverantwortlich handelnde Dienstleister –, aber auf der anderen Seite wächst ihre Abhängigkeit von Markt- und personalisierten Kundenanforderungen (vgl. Trautwein-Kalms & Ahlers 2003, S. 268). Dabei werden die ambivalenten Ansprüche der Kundenorientierung unmittelbar auf die einzelnen Personen verlagert.

### **Folgen der Vermarktlichung von Dienstleistungsarbeit für die Beschäftigten**

Im Hinblick auf die Auswirkungen von Kundenorientierung auf die Arbeits- und Leistungsbedingungen der Beschäftigten ist festzustellen, dass es einen Zusammenhang zwischen der internen Vermarktlichung als Erscheinungsform von Kundenorientierung und der Arbeitssituation der Beschäftigten gibt (vgl. Trautwein-Kalms & Ahlers 2002a, S. 220). Im Rahmen einer repräsentativen schriftlichen Befragung wurden im Verbundprojekt 201 Betriebsräte im Bereich Software-/IT-Dienstleistungen zur Entwicklung moderner Dienstleistungen und Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen von Softwareentwicklern befragt<sup>41</sup>. Befragt nach möglichen Zusammenhängen zwischen Kundenorientierung und der Arbeitssituation der Beschäftigten registriert die Hälfte der Betriebsräte, dass sich die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten zunehmend am Kunden ausrichten müssen. Dabei nehmen mehr als ein Drittel der Betriebsräte einen stärkeren Termindruck wahr, je rund ein Drittel spricht von besserer Erreichbarkeit (z.B. durch Technik, Handy) und größeren Arbeitsbelastungen und je ein Viertel beobachtet eine stärkere Reisetätigkeit durch Kundenorientierung und Eigenverantwortlichkeit (vgl. Trautwein-Kalms & Ahlers 2002, S. 220). Ebenso beobachten fast zwei Drittel der Betriebsräte, dass der Leistungsdruck unter den IT-Beschäftigten gestiegen ist, und über die Hälfte registriert jeweils mehr Überstunden und Verfügbarkeit – obwohl auch die Selbständigkeit in der Arbeit zugenommen hat (vgl. Trautwein-Kalms & Ahlers 2003, S. 268). Dabei lässt sich ein Zusammenhang zwischen Kundenorientierung, Flexibilität und Dauer der Arbeitszeit vermuten. Obwohl die Arbeitsaufgaben auf der einen Seite für die Beschäftigten interessant erscheinen und bei Ergebniserreichung honoriert werden, nehmen doch zugleich Arbeitsmenge, Arbeitsintensität und Überforderung zu (vgl. ebd.). Im IT-Bereich wird stärker als in anderen Wirtschaftszweigen nach Leistung und Erfolg bezahlt (vgl. Ahlers & Trautwein-Kalms 2002, S. 37f.).

---

41 Es wurden zudem 18 Intensivinterviews mit Betriebsräten aus dem Sample der quantitativen Befragung durchgeführt. Außerdem wurden drei Interviews mit Beschäftigten und vier mit Managementvertretern (Vorstands- bzw. Geschäftsführebene), drei Gruppendiskussionen mit Betriebsräten und Gewerkschaftlern sowie sechs Expertengespräche mit Verbands- und Institutionenvertretern zu Fragen der Arbeitsgestaltung und psychischen Belastungen durchgeführt (vgl. Trautwein-Kalms & Ahlers 2003).



Die Arbeit wird von einem Teil der Beschäftigten akzeptiert, da sie Herausforderungen an das eigene Können darstellt und den beruflichen Aufstieg befördern kann. Bringen die Arbeitnehmer die entsprechenden Ressourcen mit, um selbstverantwortlich zu handeln, so dass Kreativität und Selbstentfaltung in der Arbeit und soziale Unterstützung ermöglicht werden, so werden die Arbeitstätigkeiten trotz Beanspruchungen persönlich als befriedigend empfunden. Es wird allerdings als problematisch eingeschätzt, wenn Arbeitspensum, Zeitdruck und widersprüchliche Anforderungen zur Überforderung führen und die neue Eigenverantwortlichkeit zum gesundheitlichen Risiko wird (vgl. Trautwein-Kalms & Ahlers 2002b, S. 527).

## 2.2.5 Fazit: Kundenorientierte Arbeitsstrukturen –

### Erkenntnisse des Verbundprojektes „Dienst-Leistung(s)-Arbeit (DILA)

Im Verbundprojekt werden die Merkmale moderner Dienstleistungsarbeit und ihre strukturellen Charakteristika analysiert. Es sind Parallelen zu Korczynskis Analysen erkennbar, wobei hier die Ambivalenz von Kunden- und Marktorientierung hervorgehoben wird<sup>42</sup>. Während der Begriff Kundenorientierung auf die Beziehung zwischen Kunde und Unternehmen abstellt und die Erfüllung des individuellen Kundenwunsches im Mittelpunkt steht, zielt der Begriff Marktorientierung auf die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen bzw. die Ausrichtung des Unternehmens auf die wechselnden Anforderungen des Marktes, Sicherung des Absatzes und Erlös- und Wertorientierung. Vor dem Hintergrund der Ambivalenz der Kundenorientierung zeichnet sich moderne Dienstleistungsarbeit nicht nur durch das Sich-Einstellen auf die individuellen Kundenbedürfnisse aus, sondern sie erfährt gleichermaßen eine ökonomische und marktgesteuerte Optimierung. In Bezug auf die Gestaltungsmerkmale kundenorientierter Arbeitsstrukturen an der Kundenschnittstelle und deren Konsequenzen für die Beschäftigten lassen sich aus dem DILA-Projekt weitere Erkenntnisse gewinnen. Kundenorientierte Arbeitsstrukturen an der Kundenschnittstelle können dezentralisiert und vermarktet sein. Dezentralisierte Arbeitsstrukturen zeigen sich z.B. in Form von Projekt- bzw. Teamarbeit. Durch diese Arbeitsformen kann flexibel auf Kundenbedürfnisse reagiert werden, da die Teammitglieder über entsprechende Entscheidungsbefugnisse bzw. Kompetenzen im Umgang mit Kunden verfügen. Am Beispiel der untersuchten Unternehmen in der IT-Branche konnte aufgezeigt werden, dass IT- bzw. Softwareberater Projekte eigenverantwortlich und ergebnisorientiert bearbeiten und dabei über eine erhöhte Autonomie in der Organisation ihrer Arbeit verfügen. Die Arbeitsstrukturen sind zugleich „vermarktet“, da die Steuerung der Projektarbeit durch zu erreichende Leistungsziele auf der Basis marktbezogener Kennzahlen erfolgt und die Zielerreichung mit Hilfe informationstechnisch gestützter Prozessdaten durch das Management überwacht wird. Im Rahmen dieser dezentralisierten und vermarktlichten Arbeits-

---

42 Den Aspekt der Vermarktlichung von Dienstleistungsprozessen und die damit verbundenen zentralen Arbeits- bzw. Leistungsanforderungen hat Korczynski in seinen Analysen ausgeklammert. Das ist vermutlich auf die von ihm untersuchten Dienstleistungstätigkeiten (z.B. in Call-Centern oder im Pflegedienst usw.) zurückzuführen.

strukturen müssen die Beschäftigten nicht nur im eigentlichen Sinn kundenorientiert, sondern gleichermaßen „unternehmerisch“ handeln. Markt- und Kundennähe sowie Zielvereinbarungen wecken bei den Beschäftigten Kreativität und sollen unternehmerisches Denken fördern (vgl. Ahlers & Trautwein-Kalms 2002, S. 42).

Dabei verändert sich das Rollenprofil der IT- und Softwareberater, die nun Anschlussverträge sichern und weitere Dienstleistungen oder Produkte den Kunden verkaufen und Kunden an das Unternehmen binden sollen. Bei der Bewältigung der ambivalenten Anforderungen der Kunden- und Marktorientierung spielen die Beschäftigten, die Dienstleistungen im direkten Kundenkontakt erbringen, eine zentrale Rolle. Im Rahmen dieser auf die Kunden ausgerichteten Arbeitsstrukturen sollen sie ihre subjektiven Fähigkeiten im Dienstleistungsprozess in doppelter Hinsicht einbringen: Sie sollen Kundenbedürfnisse erkennen, die Dienstleistungsqualität verbessern sowie optimale Problemlösungen für den Kunden erarbeiten und zugleich auch die ökonomischen Potenziale von Dienstleistungen bzw. deren Wertschöpfung steigern. Kundenorientierung bedeutet somit auch die Realisierung von Renditezielen des Unternehmens, indem die Beschäftigten diese zu ihren eigenen Zielen machen, sich entsprechend engagieren und ggf. auch ihr Privatleben den beruflichen Anforderungen unterordnen (vgl. Trautwein-Kalms & Ahlers 2002a, S. 219).

Im Rahmen dieser vermarktlichten Arbeitsstrukturen konnten als Belastungsfaktoren ein gestiegener Leistungsdruck sowie Termindruck, widersprüchliche Anforderungen, hohes Arbeitspensum, eine höhere Arbeitsmenge sowie Mehrarbeit festgestellt werden. Die psychischen oder körperlichen Beanspruchungen wurden im Projekt nicht untersucht. Ebenso muss berücksichtigt werden, dass im Projekt nicht die betroffenen Beschäftigten zu ihren Arbeitsbedingungen befragt wurden, sondern die Betriebsräte, die zwar selbst als IT- oder Softwareberater im direkten Kundenkontakt arbeiten können, es aber nicht notwendigerweise müssen.

## 2.3 Kundenorientierte Arbeitsstrukturen im CRM

Da in dieser Arbeit auf Kunden ausgerichtete Arbeitsstrukturen an der Kundenschnittstelle am Beispiel des Customer Relationship Management (CRM) betrachtet werden, muss im Folgenden auch auf dieses betriebswirtschaftliche Managementkonzept hinsichtlich seiner Gestaltungs- bzw. Organisationsmerkmale eingegangen werden. Das Customer Relationship Management (CRM) ist in den letzten Jahren in der betriebswirtschaftlichen Forschung und Praxis der Unternehmen zu einem Thema von hohem Interesse geworden. Die Verbreitung von CRM geht auf eine Wettbewerbsverschärfung zurück, mit der Unternehmen aller Branchen konfrontiert sind (vgl. Raab & Lorbacher 2002, S. 11). Ausdruck der Wettbewerbsverschärfung sind gesättigte Märkte, austauschbare Produkte mit immer kürzeren Produktlebenszyklen, ständig wachsende Ansprüche der Kunden (Qualität, Preis, Service), die aufgrund einer höheren Markttransparenz auch einen besseren Zugang zu relevanten Informationen haben (vgl. ebd.). Die Folge ist, dass die Bereitschaft der Kunden zum Wechsel zu Konkurrenzunternehmen steigt. Um den Vorsprung zu den jeweiligen Mitstreitern zu halten, rückt der Kunde mit seinen Ansprüchen mehr und mehr in den Mittelpunkt unternehmerischer Aktivitäten (vgl. ebd.). Im CRM wird die Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden in den Mittelpunkt gestellt. Das Unternehmen richtet sich somit mehr am Kunden als am Produkt aus. Kerngedanke des CRM ist die Steigerung des Unternehmens- und Kundenwertes<sup>43</sup> durch das systematische Management der existierenden Kunden (vgl. Rapp 2001, S.24).

Die ökonomischen Ziele des CRM orientieren sich am bestehenden Zielsystem eines Unternehmens wie Umsatz, Gewinn, Rentabilität (vgl. Pattloch 2003, S. 25)<sup>44</sup>. Im CRM geht es um das Management dauerhafter und profitabler Kundenbeziehungen (vgl. Raab & Lorbacher 2002, S. 11). Das Management der Kundenbeziehung beinhaltet, dass alle Interaktionen mit bestehenden Kunden koordiniert und entwickelt werden müssen. Profitabel soll die Kundenbeziehung über die Dauer insofern sein, als sichergestellt werden muss, dass der Beitrag jedes Kunden zum Unternehmensgewinn maximiert wird (vgl. ebd., S. 12). Die Kundenbindung spielt in ökonomischer Hinsicht insofern eine Rolle, als „Stammkunden“ im Vergleich zu „Laufkunden“ geringere Transaktionskosten<sup>45</sup> verursachen (vgl. Tacke & Wagner 2005, S. 136). Die Kundenwertschöpfung kann dadurch gesteigert werden, dass die bestehenden Kunden in ihrem Ertragspotenzial weiter ausgebaut und dadurch längerfristig an das Unternehmen gebunden werden. Indem Stammkunden Wiederholungskäufe tätigen, steigt mit zunehmender Dauer der Geschäftsbeziehung die Profitabilität der Kunden, während die Transaktionskosten abnehmen (vgl. Bruhn 1999, S. 33). Kundenbindung wird im Wesentlichen durch die Sicherstellung einer hohen Kundenzufriedenheit beeinflusst (vgl. Homburg, Becker & Hentschel 2008, zitiert nach Bruhn 2009, S. 38).

---

<sup>43</sup> Wie schon in Kap. 1.1 beschrieben, wird durch den Kundenwert der langfristige Wert eines Kunden für das Unternehmen ausgedrückt, wobei die zukünftigen Ein- und Auszahlungen der Kunden abgezinst gegenüber gestellt werden (Bruhn 2009, S. 38).

<sup>44</sup> Neu am Ansatz des CRM ist der Übergang vom produktorientierten Geschäftsfokus zu einem kundenwertschöpfenden Denken, wobei die Erhöhung der Profitabilität der Kundenbeziehung im Mittelpunkt aller Unternehmensaktivitäten steht (vgl. Homburg & Sieben 2002).

<sup>45</sup> Transaktionskosten sind z.B. Anbahnungskosten (z.B. Kontaktaufnahme), Vereinbarungskosten (z.B. Verhandlungen, Vertragsformulierung), Abwicklungskosten (z.B. Transportkosten), Änderungskosten (z.B. Termin, Qualitäts-, Mengen- oder Preisänderungen).

Im Rahmen der Umsetzung des CRM ist es wichtig, möglichst viel über den Kunden zu erfahren, Wissen zu sammeln, dieses auszuwerten und erfolgreich bzw. im Sinne wirtschaftlicher Ziele zu nutzen. Die Gewinnung relevanter Informationen über den Kunden ist wichtig, um den Kunden gezielt beraten und ihm geeignete Produkte bzw. Dienstleistungen verkaufen zu können. Diese Daten müssen mit Hilfe der entsprechenden Informationstechnologie erfasst, ständig gepflegt und analysiert werden. Alle Informationen über Kunden sollen Mitarbeitern jederzeit zur Verfügung stehen, um durch präzisere und persönlichere Kundenansprache effektiver und kompetenter arbeiten zu können.

Beim CRM handelt es sich um ein integriertes Gesamtkonzept zur Steigerung des Unternehmenserfolges (vgl. Raab & Lorbacher 2002, S. 13). Wesentliche Komponenten sind die Gestaltung einer kundenorientierten Organisationsstruktur sowie der Geschäftsprozesse (organisatorische Dimension) und der entsprechende Einsatz von IT-Systemen (technische Dimension). Auch der Mensch nimmt im Rahmen von CRM eine zentrale Rolle ein (personelle Dimension) (vgl. ebd., S. 14). Diese Komponenten des CRM werden noch einmal in Abbildung 4 dargestellt:

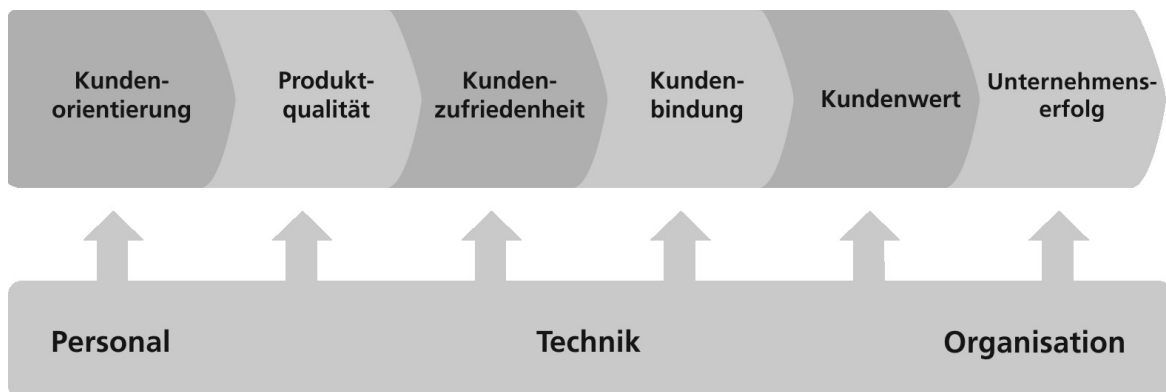


Abb. 4: Prozess und Bausteine des CRM nach Raab & Lorbacher (2002, S. 17)

### 2.3.1 CRM-Technologie

Im CRM ist die Informationstechnologie von entscheidender Bedeutung. Die Gewinnung, Speicherung, Weiterverarbeitung von Kunden- und Leistungsdaten sowie deren systematische Analyse sind Erfolgsfaktoren des CRM (vgl. Homburg & Sieben 2000, zitiert nach Pattloch 2003, S. 26). Zentraler Bestandteil der technischen Infrastruktur von CRM ist eine Kundenkontaktdatenbank, in der alle relevanten Kundendaten- und -informationen erfasst werden. Dadurch entsteht eine elektronische Kundenakte. Weiterer Bestandteil der IT ist ein entsprechendes Softwareprogramm, mit dessen Hilfe alle operativen Geschäftsprozesse, die im Vorfeld im Hinblick auf die kundeninduzierten Aktivitäten neu gestaltet wurden, abgewickelt werden. Für die Neugestaltung der Geschäftsprozesse werden i. d. R. Zeit-, Kosten und Qualitätsmerkmale herangezogen. Im CRM wird eine Automatisierung von Geschäftsprozessen bzw. Kernprozessen (z.B. Auftragsmanagement) angestrebt (vgl. Pattloch 2003, S. 27). In der

Regel sind die unterschiedlichen technischen Systeme bzw. Programme miteinander vernetzt. Auf dieser Grundlage können alle über einen Kunden gesammelten Daten und Informationen aus der Kundenkontaktdatenbank und dem Geschäftsabwicklungsprogramm in einer zentralen Datenbank (Data Warehouse) zu einem umfassenden Bild über den Kunden zusammengeführt werden. Hierdurch wird im Unternehmen eine einheitliche Informationsbasis geschaffen und die Synchronisation der Kommunikationskanäle zum Kunden hin ermöglicht. Basierend auf dem Data Warehouse wird mit entsprechenden statistischen Methoden in den Kundendaten nach Mustern gesucht (Data Mining), um gezielte Maßnahmen zur Ansprache einzelner Kundengruppen oder sogar einzelner Kunden zu ergreifen.

Die beschriebene CRM-Technologie wird typischerweise in operative, kollaborative<sup>46</sup> und analytische Komponenten unterteilt (vgl. Pattloch 2003, S. 27). Das operative CRM umfasst alle Bereiche, die im direkten Kontakt mit dem Kunden stehen: Marketing, Vertrieb und Service (vgl. ebd., S. 48). Das operative CRM ist auf die unmittelbare Unterstützung kundenbezogener Geschäftsprozesse (z.B. Verkaufsgespräche, Kundendienstleistungen, Bearbeitung von Kundenanfragen) zugeschnitten (ebd., S. 49). Eine wichtige Basis zur Abwicklung des operativen Tagesgeschäftes ist die Kundenkontaktdatenbank (ebd., S. 48). Im Rahmen des operativen CRM soll der Dialog zwischen Kunden und Unternehmen sowie die damit verbundenen Geschäftsprozesse optimiert werden (vgl. Helmke, Uebel & Dangelmeier 2008, S. 12). Das kollaborative CRM beinhaltet die gesamte Steuerung, Unterstützung und Synchronisation aller Kommunikationskanäle zum Kunden (z.B. Telefon, Internet, Email, Außendienst). Angestrebt wird eine möglichst effiziente und effektive Kommunikation zum Kunden (vgl. ebd., S. 12 f.). Das analytische CRM erhebt Kundendaten und wertet diese anwendungsbezogen aus, z.B. zur effizienten Kampagnengestaltung (vgl. ebd., S. 12)<sup>47</sup>. Dabei kommt es darauf an, möglichst viel und wichtige Informationen aus den Kundendaten zu gewinnen. Durch das analytische CRM können Eigenschaften, Verhaltensweisen und Wertschöpfungspotenziale von Kunden besser erkannt und eingeschätzt werden.

### 2.3.2 Kunden- und prozessorientierte Organisationsstruktur

Zur erfolgreichen Realisierung von CRM ist die Gestaltung einer kunden- bzw. prozessorientierten Organisationsstruktur erforderlich. Eine weniger kundenorientierte Aufbauorganisation geht mit Hierarchien und Überspezialisierung im Unternehmen einher. Dadurch entstehen Schnittstellen, die den Koordinations- und Kommunikationsaufwand der Mitarbeiter erheblich erhöhen und zu Abstimmungsproblemen und einer Verlangsamung von Prozessen führen. Es gibt nur noch wenige Mitarbeiter, die einen Gesamtüberblick über die Aktivitäten im Unternehmen haben. Es wird immer schwieriger, den Kunden mit relevanten Informationen zu versorgen (vgl. Raab & Lorbacher 2002, S. 44f.). Die Folge ist, dass der Kunde bei Fragen meist

---

46 Kollaboration steht für „Zusammenarbeit“ (Enzyklopädische Bibliothek 2000, S. 219).

47 Im Rahmen des analytischen CRM werden Kundenkontakte und Kundenreaktionen systematisch erfasst (Data Warehouse) und zur Optimierung der kundenbezogenen Geschäftsprozesse ausgewertet (Data Mining) (vgl. Hippner, Rentzmann & Wilde 2006, S. 49)

mehr als einen Ansprechpartner hat und nicht weiß, an wen er sich bei auftretenden Problemen wenden soll.

Für die schnelle und wirtschaftlichere Bearbeitung einer zunehmenden Vielfalt sich ständig ändernder Kundenwünsche ist eine prozessorientierte Organisationsstruktur gefordert. Da die Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt für den Aufbau und die Pflege der Kundenbeziehung von entscheidender Bedeutung sind, bietet sich im Bereich der Kundenbetreuung eine konsequente Prozessorientierung durch die Abflachung von Hierarchien und Bildung selbständig handelnder Kundenbetreuungsteams sowie durch Verlagerung von Entscheidungskompetenzen und Verantwortung in die Teams an. Hierdurch wird die funktionale Spezialisierung aufgehoben und Schnittstellenprobleme werden vermieden. Die Teams bearbeiten eigenverantwortlich das gesamte Aufgabenspektrum im Bereich der Kundendienstaktivitäten, wobei jedes Teammitglied alle Aufgaben im Team beherrschen soll. Teamarbeit ermöglicht einen besseren Informationsfluss, schnellere Absprachen und eine entsprechend höhere Flexibilität zur Lösung kundenbezogener Probleme. (vgl. Bruhn 2002, S. 138). Durch die gezielte Erweiterung von Entscheidungs- und Handlungsspielräumen von Beschäftigten im Kundenkontakt wird ihnen die Möglichkeit gegeben, die Beziehungen zu den Kunden bewusst zu gestalten und somit den Aufbau und die Intensivierung der Kundenbeziehung effektiv zu unterstützen. Ein Beispiel dafür ist, dass ein Mitarbeiter bei einer Beschwerdeführung des Kunden befugt ist, frei über einen bestimmten Betrag zu verfügen, um den Kunden wieder zufriedenzustellen (vgl. Bruhn 2002, S. 137). Aufgrund der hohen Selbständigkeit der Teams bzw. der Mitarbeiter kann auf sich immer schneller verändernde Marktanforderungen und Kundenwünsche innerhalb kürzester Zeit kompetent, flexibel und schnell reagiert werden. Teamarbeit trägt wesentlich zur Steigerung der Kundenorientierung bei (vgl. ebd.). Durch die gruppenbezogenen Verantwortlichkeiten und den zusätzlichen Einsatz moderner Kommunikations- und Informationstechniken ist eine bessere Koordination und Beschleunigung der Geschäftsprozesse möglich (vgl. Meffert 2000, S. 1087, zitiert nach Raab & Lorbacher 2002, S. 45).

Mit Teamarbeit wird eine Steigerung der Produktivität und Erhöhung der Dienstleistungs- und Servicequalität angestrebt. Durch die Zusammenfassung von Arbeitsprozessen und die damit verbundene Reduktion des Koordinationsaufwandes sollen Leistungs- bzw. Produktivitätssteigerungen erzielt werden. Darüber hinaus soll sich durch Teamarbeit ein positiver Effekt auf die leistungswirksame Mitarbeitermotivation sowie Abwesenheits- und Fluktuationsraten ergeben (vgl. Breisig 1990). Die Steuerung der relativ selbständig agierenden Teams erfolgt i.d.R. über indirekte ergebnisorientierte Steuerungsformen, wie Zielvereinbarungen auf der Grundlage der Festlegung konkreter und messbarer Leistungskennzahlen (z.B. Umsatzziele, Terminorientierung).

### 2.3.3 Zentrale Rolle des Mitarbeiters im CRM

Zum Erfolg des CRM trägt in entscheidendem Maße das Personal eines Unternehmens bei. Das Verhalten der Mitarbeiter beeinflusst die durch den Kunden wahrgenommene Qualität der Leistung und damit auch dessen Zufriedenheit. Insbesondere das kundenorientierte Denken und Handeln der Mitarbeiter ist wichtig zum Aufbau und zur Pflege der Kundenbeziehung. Dazu werden Aspekte wie die Fähigkeit zur Teamarbeit, Kundenorientierung, Qualitätsbewusstsein und kommunikative Fähigkeiten zu zentralen Kriterien der Personalauswahl, die gezielt von den Bewerbern zu erfragen sind (vgl. Raab & Lorbacher 2002, S. 28).

Die Vermittlung entsprechender Kompetenzen erfolgt im Unternehmen im Rahmen von Qualifizierungsmaßnahmen. Neben der Vermittlung von erweiterten Fachkompetenzen steht insbesondere die Beziehungsorientierung im Mittelpunkt von Schulungsmaßnahmen. Hier sind entsprechende Sozial- und Kommunikationskompetenzen wie aktives Zuhören oder eine kundenorientierte Sprache zu vermitteln (vgl. Bruhn 2002, S. 137). Auch das kundenwertschöpfende Denken (Verkaufsorientierung) und Handeln sowie der Umgang mit neuer Informationstechnologie müssen in Trainings vermittelt werden. Für die Mitarbeiter besteht hier die Möglichkeit ihr berufliches Qualifikationsprofil zu erweitern. Damit die Mitarbeiter schnell und flexibel auf individuelle Kundenwünsche reagieren können, ist ein entsprechendes Maß an eigenverantwortlichem und selbstständigem Handeln erforderlich (vgl. ebd.) (siehe Kap. 2.3.3). Neue Managementkonzepte wie CRM erfordern veränderte Einstellungen und Verhaltensmuster der Mitarbeiter (vgl. Braun 2000, S. 30).

Die Umsetzung des Managementkonzeptes „Customer Relationship Management“ führt an der Schnittstelle zu den Kunden zur Bildung komplexer Arbeitsstrukturen, die in umfassender Weise auf die Kunden ausgerichtet werden. Im CRM kommt der Organisation von Dienstleistungsarbeit im Front-Line-Service und der Informationstechnologie eine wichtige Bedeutung zu. Die Gewinnung, Speicherung, Weiterverarbeitung von Kunden- und Leistungsinformationen sowie deren systematische Analyse gewährleisten tiefgreifende Markt- und Kundenkenntnisse. Zentrale Bestandteile der technischen Infrastruktur von CRM sind eine Kundenkontaktdatenbank, in der alle relevanten Kundendaten und -informationen erfasst werden, sowie ein entsprechendes Softwareprogramm, mit dessen Hilfe alle operativen Geschäftsprozesse, die im Hinblick auf kundeninduzierte Aktivitäten von Bedeutung sind, neu gestaltet werden.

Zur Umsetzung der Anforderungen des Kundenbeziehungsmanagements sind auch entsprechende Organisationsstrukturen erforderlich. Da die Beschäftigten mit direktem Kundenkontakt (Kundenservice) für den Aufbau und die Pflege der Kundenbeziehung von entscheidender Bedeutung sind, werden Hierarchien abgeflacht und Kundenbetreuungsteams eingerichtet. Durch die gezielte Erweiterung von Entscheidungs- und Handlungsspielräumen sollen die Mitarbeiter die Möglichkeit erhalten, die Beziehungen zu den Kunden zu intensivieren, um so die Kundenzufriedenheit und Kundenwertschöpfung zu erhöhen. Durch die Erhöhung der

Entscheidungsspielräume und Verantwortung der Mitarbeiter in Verbindung mit Leistungszielen, die sich an ökonomischen Zielkriterien orientieren, wird das unternehmerische Verhalten der Beschäftigten gefördert. Hierbei ist zu vermuten, dass die Beschäftigten im Rahmen dieser komplexen kundenorientierten Arbeitsstrukturen, die der Optimierung der Kundenbeziehung dienen, mit neuen Anforderungen bzw. Belastungen konfrontiert werden.



## 2.4 Zusammenfassende Betrachtung des Forschungsstandes zu kundenorientierten Arbeitsstrukturen an der Schnittstelle zum Kunden

Die bestehende Literatur wurde dahingehend ausgewertet, inwieweit sie Erkenntnisse zu kundenorientierten Arbeitsstrukturen im Bereich der Dienstleistungsarbeit im direkten Kundenkontakt und damit einhergehenden Arbeits- und Leistungsanforderungen sowie dem Befinden der Beschäftigten bietet.

Im Konzept der „customer-oriented bureaucracy“ (COB) wird herausgestellt, dass sich die widersprüchlichen Handlungslogiken (Kunden- und Effizienzorientierung) der Dienstleistungsorganisation durch entsprechende Gestaltungsmaßnahmen auf der Arbeitsebene der Beschäftigten im Bereich des „Front-Line-Service“ wiederfinden und von diesen zu bewältigen sind. Arbeitsstrukturen an der Schnittstelle zu den Kunden sind demnach grundsätzlich widersprüchlich organisiert. Sie dienen sowohl der Realisierung effizienzorientierter Prozesse, z.B. durch die Standardisierung von Dienstleistungsarbeit im direkten Kundenkontakt, als auch dem Eingehen auf Kundenbedürfnisse und der Simulation von Kundenbedürfnissen auf Basis entsprechender technischer Systeme.

Kundenorientierte Arbeitsstrukturen können aber auch darin zum Ausdruck kommen, dass die Autonomie der Beschäftigten im Umgang mit Kunden erhöht wird, damit flexibler und schneller auf Kundenanforderungen reagiert werden kann und gleichermaßen bestimmte quantitative Arbeitsleistungen zu erbringen sind, die dem effizienzorientierten Handeln dienen. Im Modell der kundenorientierten Bürokratie wird zudem herausgestellt, dass es Kontrollstrukturen sowohl in Form kundenbezogener Regeln oder Standards bzw. Prozesse der Sozialisierung (z.B. durch Trainings oder Leistungsbewertungen), die Korczynski als kulturelle Kontrolle bezeichnet, als auch Kontrollen in Form von Ergebnis- und Prozessmessungen gibt. Die Kontrollstrukturen können sich jeweils sowohl auf die Kunden als auch auf Effizienz richten. So tragen z. B. Regeln zum einen der Kundenautorität Rechnung, indem sie z. B. auf Pünktlichkeit der Dienstleistung abzielen, wirken aber gerade deshalb aber auch effizienzsteigernd. Korczynski schlussfolgert nun, dass aufgrund der strukturell bedingten widersprüchlichen Anforderungen der Kunden- und Effizienzorientierung Spannungen auf der Arbeitsebene der Beschäftigten auftreten (vgl. Korczynski 2001, S. 92 ff.). Diese zeigen sich darin, dass die an der Kundenschnittstelle Beschäftigten sowohl auf die Kunden bezogen als auch effizienzorientiert handeln müssen. Die Spannungen führen dann zu Stress, wenn eine hohe Arbeitsintensität vorliegt. Allerdings ist die Ursache der Stressreaktion, die Korczynski primär in den widersprüchlichen Arbeitsanforderungen der Kunden- und Effizienzorientierung sieht, empirisch nicht klar herausgearbeitet.

Im Verbundprojekt „DILA“ wurden ebenfalls die strukturellen Merkmale moderner Dienstleistungsarbeit betrachtet, wobei u.a. analysiert wurde, wie sich Prinzipien der Kunden- und Marktorientierung in der Struktur der Unternehmens- und Arbeitsorganisation nieder-

schlagen und sich die Arbeits- und Leistungsbedingungen für die Beschäftigten verändern. Vermarktlichte Arbeitsstrukturen im Kontext von Dienstleistungsarbeit an der Schnittstelle zu den Kunden konnten hier als Erscheinungsbild von Kundenorientierung identifiziert werden. Dabei wurde verdeutlicht, dass mit einer verstärkten Ökonomisierung der Kundenorientierung bzw. einer Vermarktlichung der Dienstleistungsarbeit höhere Selbststeuerungsmöglichkeiten für die Beschäftigten im Rahmen dezentral organisierter Organisationseinheiten wie Projekt- bzw. Teamarbeit einhergehen, um den flexiblen Anforderungen der Kunden- und Marktorientierung gerecht zu werden. Die Steuerung der dezentralen Organisationseinheiten erfolgt durch Zielvereinbarungen auf Basis marktökonomischer Leistungskennziffern, wobei die Arbeit der Beschäftigten hinsichtlich ihres konkreten Beitrages zum Unternehmenserfolg (Rendite) bewertbar gemacht wird (vgl. Sauer & Döhl 1997, S. 26).

In diesen dezentralen und vermarktlichten Arbeitsstrukturen können für die Beschäftigten verschiedene Belastungen, wie z.B. Leistungsdruck, Termindruck, eine hohe Arbeitsmenge, ambivalente Arbeitsanforderungen oder Mehrarbeit usw. entstehen, die zu erhöhten Beanspruchungen der Beschäftigten führen können. Diese Belastungen können im Zusammenhang mit der Selbstorganisation der Dienstleistungsarbeit im direkten Kundenkontakt stehen. Es wurde aber auch aufgezeigt, dass IT-/Softwareberater ihre Tätigkeit trotz ggf. hoher Beanspruchungen als persönlich befriedigend erleben, wenn die Arbeit auch Chancen bzw. Herausforderungen für das eigene Können und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten bietet und einen beruflichen Aufstieg ermöglicht und wenn die Beschäftigten ggf. auch über Ressourcen<sup>48</sup> verfügen, wie z. B. persönliche Entwicklungsmöglichkeiten, selbstverantwortliches Handeln oder soziale Unterstützung, die im Hinblick auf die Entstehung von Stress entlastend wirken können. Mögliche Zusammenhänge zwischen den Belastungen und dem Befinden der Beschäftigten wurden allerdings nicht näher untersucht.

Im Zuge der Umsetzung der Managementstrategie „Customer Relationship Management“ an der Schnittstelle zu den Kunden bilden sich komplexe Arbeitsstrukturen heraus, die in umfassender Weise auf die Kunden ausgerichtet werden. Im CRM kommt der Informationstechnologie eine entscheidende Bedeutung zu. Zentrale Bestandteile der technischen Infrastruktur von CRM sind eine Kundenkontaktdatenbank, in der alle relevanten Kundendaten und -informationen erfasst werden, sowie ein entsprechendes Softwareprogramm, mit dessen Hilfe alle operativen Geschäftsprozesse, die im Hinblick auf kundeninduzierte Aktivitäten von Bedeutung sind, neu gestaltet werden. Zur Umsetzung der Anforderungen des Kundenbeziehungsmanagements werden prozessorientierte Organisationsstrukturen an der Kundenschnittstelle geschaffen, indem Hierarchien abgeflacht und Kundenbetreuungsteams eingerichtet werden. Durch Teamarbeit kann die Produktivität und Dienstleistungs- bzw. Servicequalität erhöht wer-

---

48 Siehe zu den Arten und Wirkungen von Ressourcen näher Kap. 3.4.3.

den. Auf Basis erweiterter Entscheidungsspielräume sollen die Mitarbeiter die Beziehungen zu den Kunden intensivieren, um so die Kundenzufriedenheit und Kundenwertschöpfung zu erhöhen. In Verbindung mit Leistungszielen, die sich an ökonomischen Zielkriterien orientieren, wird das unternehmerische Verhalten der Beschäftigten gefördert. Hierbei ist zu vermuten, dass die Beschäftigten im Rahmen dieser komplexen kundenorientierten Arbeitsstrukturen, die der Optimierung der Kundenbeziehung dienen, mit neuen Anforderungen bzw. Belastungen konfrontiert werden, die ggf. im Zusammenhang mit Befindensbeeinträchtigungen stehen.

Insgesamt betrachtet bieten die dargestellten Ansätze bzw. Modelle gute Ansatzpunkte zur Analyse kundenorientierter Arbeitsstrukturen und damit einhergehender Belastungen im „Front-Line-Service“ von Dienstleistungsunternehmen. Das Dienstleistungssetting an der Kundenschnittstelle wird aktiv vom Management gestaltet, d.h. mit dem Ziel etabliert, auf der Arbeitsebene der Beschäftigten die Voraussetzungen für eine Intensivierung der Kundenorientierung zu schaffen (Stärkung des Kundenfokus).

Es wurde aber auch deutlich, dass in der dargestellten Literatur die möglichen Auswirkungen von Belastungen auf das Befinden der Beschäftigten unterbelichtet bleiben. Im Rahmen dieser Arbeit soll daher ein Schritt weiter gegangen werden, indem die arbeitsstrukturellen Merkmale einer zunehmenden Kundenorientierung im Unternehmen und deren mögliche Zusammenhänge mit dem Befinden der Beschäftigten betrachtet werden. Die in den dargestellten Ansätzen bzw. Modellen gewonnenen Erkenntnisse bieten eine gute theoretische Basis zur Ableitung von Indikatoren, auf deren Grundlage relevante technisch-organisatorische Merkmale kundenorientierter Arbeitsstrukturen, aber auch potenzielle Belastungsfaktoren sowie Ressourcen im Zusammenhang mit der Umsetzung von CRM an der Kundenschnittstelle analysiert werden können. Die Merkmale kundenorientierter Arbeitsstrukturen können vielfältig und komplex sein. Dazu zählen z. B.

- dezentrale, prozessorientierte Organisationseinheiten (z.B. Kundenbetreuungsteams an der Kundenschnittstelle),
- erweiterte Entscheidungsbefugnisse und Verantwortung der Beschäftigten zur Gestaltung, Aufbau und Intensivierung der Kundenbeziehungen,
- Vermarktlichung der Arbeit an der Kundenschnittstelle auf Basis entsprechender Zielsysteme,
- Integration von Verkaufstätigkeiten in den Service,
- Umgang mit CRM-spezifischen Technologien (z.B. Kundenkontaktdatenbank, Software zur Abwicklung von Geschäftsprozessen),
- Standardisierung von Dienstleistungsarbeit auf Basis entsprechender Softwarelösungen,
- kundenbezogene Regeln bzw. Standards im Umgang mit Kunden,
- Ergebnismessungen (Controlling), die sich u.a. auf die Effektivität kundenbezogenen Handelns richten,

- Qualifizierungsmaßnahmen zur Befähigung der Beschäftigten, um die Anforderungen im CRM an der „Front“ der Dienstleistungsorganisation zu bewältigen.

Zu den möglichen Belastungen in kundenorientierten Arbeitsstrukturen gehören z. B. widersprüchliche Arbeitsanforderungen (Kundenorientierung vs. Effizienzorientierung bzw. Verkaufsorientierung), der Umgang mit neuen Technologien bzw. Softwareprogrammen, hohe Arbeitsintensität (z.B. aufgrund der Anforderung, terminorientiert zu arbeiten), Leistungsdruck vor dem Hintergrund indirekter Steuerungssysteme in Form von Zielvorgaben bei zugleich selbstbestimmter Arbeit sowie Ergebniskontrollen oder soziale Belastungen durch enge Zusammenarbeit mit Kollegen in Projekten oder Teams. Die Beschäftigten verfügen in dem auf die Kunden ausgerichteten Dienstleistungssetting ggf. aber auch über Chancen bzw. Ressourcen, wie z.B. fachliche und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten, Handlungs- und Entscheidungsspielräume oder soziale Ressourcen durch enge Kooperationsmöglichkeiten mit Kollegen in Projekten oder Teams.

Da neben der Frage, wie sich kundenorientierte Arbeitsstrukturen an der Schnittstelle zum Kunden vor dem Hintergrund einer zunehmenden Kundenorientierung ausgestalten, auch die verschiedenen Belastungen und deren Auswirkungen auf das Befinden der Beschäftigten untersucht werden sollen, werden im Folgenden zentrale Konzepte der Belastungs- und Stressforschung sowie zur Gesundheit von Beschäftigten dargestellt.

### 3. Belastungs- und Stressforschung sowie Gesundheit von Beschäftigten

Zur Untersuchung der Wirkungen von Arbeitsbelastungen auf den Menschen bietet sich vor allem ein stresstheoretischer Hintergrund an. Im Folgenden wird zunächst auf die im Bereich der Arbeitswissenschaften und Arbeitspsychologie relevanten Begriffe „Belastung“, „Beanspruchung“ und „Stress“ eingegangen und es werden diese voneinander abgegrenzt. Im Anschluss daran wird zur Erklärung der Entstehung von Stress im Bereich der allgemeinen Gesundheitspsychologie das transaktionale Stressmodell dargestellt und in Bezug auf den Arbeitskontext das im Bereich der Arbeitspsychologie einzuordnende handlungstheoretische Konzept zur Betrachtung stressrelevanter Belastungsschwerpunkte mit Bezug zur Arbeitsaufgabe und ihrer Durchführungsbedingungen eingegangen. Darüber hinaus werden weitere Stressoren betrachtet, die insbesondere im Kontext kundenorientierter Arbeit von Relevanz sind. Mittel- bis langfristige Auswirkungen von Stress auf das psychische Befinden sowie auf psychosomatische Beschwerden werden ebenfalls dargestellt. Da Arbeitsbedingungen und Arbeitsinhalte nicht nur Quelle pathogener, sondern auch salutogener Wirkungen auf die körperliche und psychische Gesundheit sind, wird auch die Rolle der Ressourcen zur Erhaltung und Förderung der Gesundheit der Beschäftigten betrachtet. Zum Abschluss des Kapitels wird ebenfalls auf die Bereiche Motivation, Arbeitsengagement und Arbeitszufriedenheit als Aspekte des psychischen Befindens Bezug genommen, wobei zentrale Konzepte dargestellt werden.

#### 3.1 Begriffliche Klärung: Belastung, Beanspruchung und Stress

Im Folgenden werden zunächst die Begriffe „Belastung“, „Beanspruchung“ und „Stress“ erläutert. Ebenso sollen die zentralen Merkmale des Stresszustandes dargestellt werden.

##### 3.1.1 Belastung und Beanspruchung

Die Begriffe „Belastung“ und „Beanspruchung“ haben in der Arbeitswissenschaft eine zentrale Bedeutung. Im Belastungs-Beanspruchungs-Konzept von Rommert und Rutenfranz (1975) werden Belastungen als „objektive, von außen her auf den Menschen einwirkende Größen und Faktoren bezeichnet“ und Beanspruchungen als „deren Auswirkungen im Menschen und auf den Menschen“ (Rommert & Rutenfranz 1975, S. 8). Die an diese Definition angelehnte Europäische Norm EN ISO 10075-1 definiert psychische Belastungen als „die Gesamtheit der erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“. Der Ausdruck „psychisch“ bezieht sich dabei auf kognitive, informationsverarbeitende und emotionale Vorgänge im Menschen.

„Psychische Beanspruchung“ wird definiert als „die unmittelbare (nicht die langfristige) Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien“ (vgl. DIN EN ISO 100075-1). Unter Beanspruchungen sind demnach

die Auswirkungen der Belastungen auf den einzelnen Beschäftigten zu verstehen. Es kann zwischen körperlicher, mentaler und emotionaler Beanspruchung unterschieden werden und innerhalb dieser Bereiche noch einmal zwischen der Beanspruchung bestimmter Muskelgruppen, Gedächtnis-, Wahrnehmungsfunktionen usw. (vgl. Schönflug 1987, zit. nach Semmer & Udris 1995, S. 148).

Alle beliebigen Einflussfaktoren können als psychische Belastungen auf den Menschen einwirken, ebenso wie alle beliebigen Reaktionen als Beanspruchungen wirken können (vgl. Greif, Bamberg & Semmer 1991, S. 4f.). Eine Belastung führt in einer Ursache-Wirkungs-Beziehung zu einer Beanspruchung des Menschen. Dieses der Materialprüfung entnommene Modell kann auch als verhaltenswissenschaftliches Reiz-Organismus-Reaktions-Modell beschrieben werden (vgl. Nachreiner 2002, S. 519). Der Grad der Beanspruchung ist neben der Dauer und Intensität der einwirkenden Belastungen abhängig von Personenmerkmalen einschließlich der individuellen Auseinandersetzungsstrategien. Wie in Abbildung 5 dargestellt, wird der Organismus je nach individuellen Merkmalen wie Gesundheitszustand, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Bewältigungsstilen unterschiedlich „in Anspruch genommen“ (vgl. Luczak & Rohmert 1997).

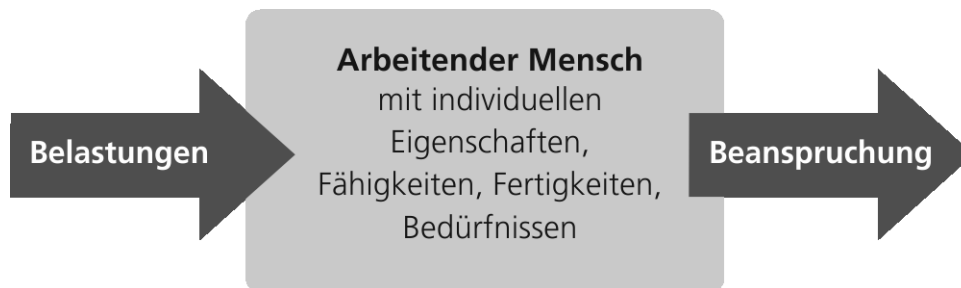


Abb. 5: Zusammenhang zwischen Belastung und Beanspruchung nach Rohmert (1984, S. 195)

Der Begriff Belastung hat im Rahmen der arbeitswissenschaftlichen Terminologie bzw. im Belastungs-Beanspruchungs-Konzept eine wertneutrale Bedeutung, stellt somit nicht per se etwas Negatives dar<sup>49</sup> (vgl. Nachreiner 2002, S. 520). Psychische Belastungen können demnach sowohl positive als auch negative Wirkungen auf die Beschäftigten haben. Belastungsfolgen können in Abhängigkeit von der Situation und Person persönlichkeits- und sogar gesundheitsförderlich sein, aber auch hohe psychophysische Kosten verursachen bzw. gesundheitsschädlich sein (vgl. Wieland-Eckermann 1992, S. 28).

Die Beanspruchung des Organismus ist zum einen die Voraussetzung für langfristigen strukturellen Erhalt. Nicht nur Muskeln und Kreislauf werden – durch in Grenzen gehaltene

<sup>49</sup> In der Umgangssprache hingegen wird Belastung meist negativ bewertet im Sinne von „belastet“ oder „belästigt“ sein (vgl. Nachreiner 2002, S. 520).

Beanspruchung – aufgebaut und verlieren durch Nichtbeanspruchung an Funktionsfähigkeit. Das gilt gleichermaßen für geistige Funktionen, wie z.B. für das Gedächtnis sowie allgemein für Intelligenz, Fertigkeiten, Kenntnisse und Arbeitsstrategie (vgl. Semmer & Udris 1995, S. 148). Die positiven Effekte psychischer Belastungen treten z.B. in Gestalt anregender und aktivierender Erlebnisse auf und tragen u.a. zum Kompetenzerhalt und zur persönlichen Weiterentwicklung der Erwerbstätigen bei (vgl. Bamberg 2002, S. 529). Auf der anderen Seite wird durch Beanspruchung die momentane Funktionsfähigkeit herabgesetzt: es entsteht u.a. Ermüdung (als Schutzhemmung der Leistungsbereitschaft), die sich in Abhängigkeit von Dauer und Höhe der Beanspruchung entwickelt (vgl. Hacker & Richter 1984, S. 64, zitiert nach Semmer & Udris 1995, S. 149).

Eine Belastung kann dem Belastungs-Beanspruchungs-Konzept zufolge zu gering, optimal (also den Leistungsvoraussetzungen entsprechend) oder zu hoch beanspruchen. Unterforderungen und Überforderungen werden dabei als Fehlbeanspruchungen bezeichnet (vgl. Oesterreich 1999). Fehlbeanspruchung entsteht nach Hacker & Richter (1980) aus Diskrepanzen zwischen den Anforderungen an den Mitarbeiter, die sich aus dem Arbeitsauftrag und seinen jeweiligen objektiven Ausführungsbedingungen ergeben, und den jeweils individuellen Leistungsvoraussetzungen und deren Inanspruchnahme. Richter und Hacker (1998) unterschieden vier Arten (kurzfristiger) Fehlbeanspruchungsfolgen: Monotonie, Stress, psychische Ermüdung und Sättigung. Mit Monotonie wird ein Zustand herabgesetzter Aktivität bezeichnet, der von Müdigkeit und Schläfrigkeit begleitet ist. Monotonie tritt gehäuft bei gleichförmigen, häufig wiederkehrenden Handlungen auf, die über längere Zeit (mehrere Stunden) ausgeübt werden. Unter Sättigung wird ein Zustand gesteigerter Gereiztheit, unlustbetonter Spannungen und des Widerwillens gegenüber der Fortsetzung einer spezifischen Tätigkeit verstanden. Arbeitsbedingte psychische Ermüdung beinhaltet eine reversible Minderung personeller Leistungsvoraussetzungen, die zu einer Effizienzminderung der Tätigkeit führt. Ermüdung kann infolge zu hoher Anforderungen auftreten, in extremer Ausprägung bei Arbeit unter Zeitdruck, aber auch wenn Anforderungen zu komplex sind (vgl. Plath & Richter 1984, Richter & Hacker 1997, zit. nach Frieling & Sonntag 1999, S. 195). Kurzfristige Fehlbeanspruchungsfolgen können im günstigsten Fall bis zum nächsten Tag wieder abgebaut werden bzw. durch Arbeitsgestaltungsmaßnahmen verringert oder beseitigt werden oder aber zur Entstehung längerfristiger Beanspruchungsfolgen beitragen (vgl. Richter & Hacker 1998). Im Folgenden wird näher auf den Stresszustand eingegangen.

### **3.1.2 Stress**

Der Stresszustand ist durch emotionale und physiologische Prozesse gekennzeichnet. Diese Prozesse können als unmittelbare kurzfristige Stressreaktionen bezeichnet werden. Typische Stresszustände in emotionaler Hinsicht sind Angst, Wut, Empörung, Ekel, Ärger oder Nervosität (vgl. Zapf & Semmer 2004, S. 1013).

Am Stressgeschehen sind vor allem zwei Systeme beteiligt: das Sympathikus-Nebennierenmark-System und die Hypothalamus-Hypophysen-Nebennierenrinden-Achse. Das sympathische Nervensystem ist Teil des autonomen Nervensystems.

Wird das sympathische Nervensystem aktiviert, werden Stresshormone ausgeschüttet: zunächst Noradrenalin im gesamten Hirnreal und dann über die Verbindung zum Nebennierenmark auch Adrenalin. Die hormonelle Aktivierung läuft in Sekundenbruchteilen ab und bewirkt zahlreiche Veränderungen, die vor allem dazu führen, dass die Energieversorgung des Herzens, der Muskulatur, der Lunge und des Gehirns zugunsten anderer Systeme, z.B. des Verdauungsorgans, erhöht wird. Neben der Ausschüttung von Hormonen wird auch das Nervensystem aktiviert, was zu einer erhöhten Herzschlagfrequenz und einer erhöhten allgemeinen Aufmerksamkeit führt. Gleichermaßen wird in der Hirnregion des Hypothalamus (die Hypothalamus-Hypophysen-Nebennierenrinden-Achse), in welcher der stressauslösende Stimulus verarbeitet wird, das Stresshormon CRH („corticotropin-releasing hormone“) freigesetzt. Der CRH-Alarm wird dann über die Hypophyse (Hirnanhangsdrüse) weitergegeben, indem Botenstoffe ausgeschüttet werden. Bedeutsam ist hier das Hormon Adrenocorticotropin (ACTH), das über den Blutkreislauf die Bildung von Glukokortikoiden in der Nebennierenrinde in Gang setzt. Dabei spielt das Hormon Cortisol eine entscheidende Rolle. Die Energieverarbeitung von Muskeln und Organen wird auf die schneller mobilisierendere katabole Stoffwechsellage umgestellt, indem z.B. die Leber von Zuckerspeicherung auf Zuckerabgabe umschaltet. Das Immunsystem wird stimuliert, Fresszellen zu bilden, und zugleich werden entzündungshemmende Prozesse ausgelöst. Die zwei Stressachsen funktionieren nicht unabhängig voneinander, sondern interagieren auf verschiedenen Ebenen (vgl. Dragano 2007, S. 71f.)

Die dargestellten physiologischen Prozesse haben das Ziel, Menschen auf Kampf oder Flucht vorzubereiten. Dazu notwendige Funktionen (z.B. Wachheit, besseres Sehen, Durchblutung der Muskeln) werden aktiviert, nicht unmittelbar notwendige Funktionen (z.B. Verdauung) werden reduziert (vgl. Zapf & Semmer 2004, S. 1014). In physiologischer Hinsicht ist eine starke Reaktion unter Stress dann funktional, wenn die Rückstellung auf den Ruhewert nach Beendigung der Stresssituation schnell erfolgt. Geschieht das nicht, ist das ein Merkmal für eine ungenügende Bewältigung der Stresssituation, und Stress kann zu einer Gefahr für den Körper werden (vgl. Dragano 2007, S. 71 ff.). Eine solche Situation, in welcher der Organismus einer zu hohen bzw. zu lange verabreichten Dosis stressphysiologischer Aktivierung ausgesetzt ist, kann als „allostatische Last“ (vgl. McEwen 1998, zitiert nach Dragano 2007, S. 72) bezeichnet werden. Von besonderer Bedeutung ist die Chronizität, bei der eine Stressreaktion vor allem dann gefährlich wird, wenn sie zu lange dauert und nicht kompensiert werden kann (vgl. Dragano 2007, S. 73). Aufgrund der engen Verbindung der Stressreaktion mit zahlreichen Funktionen des Körpers können sich durch die allostatische Last, die toxisches Niveau erreicht, Schädigungen bilden, die sich in vielerlei Erkrankungen niederschlagen können. Gut nachge-



wiesen sind negative Folgen für das Herz-Kreislauf-System (vgl. ebd., S. 73). Hinzu kommt, dass infolge der meisten arbeitsbedingten Stresssituationen keine körperliche Abreaktion der durch die Stressprozesse aufgebauten Potenziale erfolgt, die bereitgestellten Energiereserven also nicht „verbraucht“ werden. Zu häufiger bzw. chronischer Stress erhöht insbesondere das Risiko für Herz-Kreislauf-Erkrankungen. Stress erhöht aber auch allgemein die Anfälligkeit für Krankheiten, was auf eine Schwächung des Immunsystems hindeutet (vgl. Zapf & Semmer 2004, S. 1015). Ebenso birgt eine chronische Stressreaktion die Gefahr, dass sich durch die Umstellung des Stoffwechsels und die Drosselung der Zuckeraufnahmefähigkeit der Körperzellen Diabetes mellitus entwickelt. Darüber hinaus können auch zahlreiche psychische und verhaltensbedingte Funktionsstörungen die Folge sein, da die Stressreaktion mit neuronalen und emotionalen Prozessen verbunden ist. So kann eine chronische Stressaktivierung zu starken Schwankungen der natürlichen Dopaminkonzentration im Gehirn führen (vgl. Moghaddam & Jackson 2004, zitiert nach Dragano 2007, S. 73). Ein zu hoher Dopaminspiegel wird in Zusammenhang mit Psychosen und ein zu niedriger mit einer erhöhten Suchtmittelanfälligkeit und mit Depressionen in Verbindung gebracht (vgl. Dragano 2007, S. 73). Auch ist zu berücksichtigen, dass Stress Aufmerksamkeit bindet und mentale Kapazität beansprucht. So kann sich die Leistung als Folge von Stress und längerer Beanspruchung verschlechtern. Personen strengen sich unter Ermüdung häufig weniger an (vgl. Holding 1983, zitiert nach Zapf & Semmer 2004, S. 1016). Weitere Möglichkeiten liegen in der Verschlechterung von Effizienz<sup>50</sup> (höherer Aufwand für gleiche Leistung) und in der Vernachlässigung von Sekundäraufgaben, sei es, dass innerhalb einer Arbeitsaufgabe nur noch die vordringlichen Aufgabenteile bearbeitet werden, oder dass andere Rollen vernachlässigt werden (z.B. die Familienrolle) (vgl. Zapf und Semmer 2004, S. 1018). Es stellt sich die Frage, warum bei einigen Personen durch die Konfrontation mit (potenziellen) Stressoren Stress entsteht und bei anderen nicht. Die aktuelle Stressforschung bezieht sich häufig auf das transaktionale Stresskonzept (vgl. Bamberg 2004, S. 266), worauf im Folgenden näher eingegangen wird.

---

50 Für die Beschäftigten besteht auch die Möglichkeit, im Stresszustand die Anstrengung zu steigern, sofern genügend Kapazität vorhanden ist (vgl. Zapf & Semmer 2004 S. 1016). Der gesteigerte Aufwand kann Nachwirkungen haben, die sich unmittelbar nach der Stressphase zeigen: Leistungsver schlechterung, weniger Ausdauer oder Bevorzugung aufwandsarmer Strategien bei nachfolgenden Aufgaben oder leichtere Provozierbarkeit (vgl. Cohen 1980, zitiert nach Zapf & Semmer (2004, S. 1018). Auf Dauer kann der Belastungs-Erholungs-Zyklus gestört sein, mit der Folge, dass die Erholung nicht mehr gewährleistet ist und Leistungsfähigkeit und Gesundheit beeinträchtigt werden oder die Erholung zu Lasten privater Aktivitäten geht (vgl. Zapf & Semmer 2004, S. 1018).

## 3.2 Modelle zur Erklärung von Stress

Der Begriff „Stress“ wurde durch den Physiologen Cannon in die psychophysiologische Fachliteratur eingeführt (1914) und durch den Mediziner Seyle popularisiert (1950, 1953, 1957). Es gibt eine Vielzahl von Erklärungsmodellen zu Stress. Alle Stresskonzepte gehen davon aus, dass Stress ein Ungleichgewicht im Verhältnis von Mensch und Situation darstellt bzw. zwischen Anforderungen und Möglichkeiten, diese Anforderungen zu bewältigen (vgl. Zapf & Semmer 2004, S. 1009). In psychologischen Stresskonzeptionen wird Stress als dynamische Wechselwirkung zwischen der Person und ihrer Umwelt aufgefasst und in Form kognitiver Prozesse beschrieben (vgl. Cox, Griffiths & Rial-Conzalez 2005, S. 35f.). In dieser Sichtweise entsteht Stress nur, wenn eine Person eine Bedrohung des eigenen Wohlbefindens erlebt. Dabei stehen negative Emotionen wie Angst, Ärger, Wut, Verzweiflung im Vordergrund (vgl. Zapf & Semmer 2004, S. 1010). Diese Sichtweise ist vor allem mit Lazarus (vgl. Lazarus 1966, 1999, Lazarus & Launier 1981, Lazarus & Folkmann 1984) verbunden (vgl. Zapf & Semmer 2004, S. 1010). Die aktuelle Forschung zu Arbeit und Stress nimmt häufig auf das transaktionale Stresskonzept Bezug (vgl. Bamberg 2004, S. 266). Im Folgenden soll auf das transaktionale Stressmodell und die arbeitspsychologische Handlungsregulationstheorie zur Erklärung von Arbeitsstress näher eingegangen werden.

### 3.2.1 Transaktionale Stressmodelle

Transaktionale Stressmodelle bzw. kognitiv-emotionale Stresstheorien (vgl. Lazarus 1971, Lazarus & Launier 1981, McGrath 1982) beinhalten Prozessvorstellungen der emotionalen und kognitiven Bewertung von Situationen und darauf bezogenen Bewältigungsmöglichkeiten. Nach dem transaktionalen Ansatz der Stressforschung entsteht Stress im Zusammenhang mit situativen Anforderungen und individuellen Beurteilungen der eigenen Ressourcen und Fähigkeiten (vgl. Lazarus 1966; Lazarus & Launier 1981). Stress entsteht dem Modell zufolge im Austauschprozess der Person mit dem Umfeld durch die Einschätzung eines Ungleichgewichtes zwischen den gestellten Anforderungen und den Fähigkeiten und Möglichkeiten des Individuums, diese Anforderungen zu bewältigen, sofern die Bewältigung als wichtig erachtet wird (vgl. Cox, Griffiths & Rial-Conzalez 2005, S. 42). Im transaktionalen Stressmodell ist die subjektive Wahrnehmung der Situation bzw. sind kognitive und emotionale Prozesse somit entscheidend dafür, ob Stress bei einem Individuum entsteht. Nur Situationen, die als bedrohlich wahrgenommen werden, können zu Stress führen.

In der Beziehung einer Person zu ihrer Umwelt spielt die subjektive Bewertung und Einschätzung (appraisal) eine zentrale Rolle. Entscheidend ist die jeweils subjektive Bewertung der Anforderungen, nicht allein die objektive Stärke eines Stressors. Dem Transaktionsmodell zufolge erfolgt zunächst eine primäre Bewertung, bei der ein Ereignis durch ein Individuum als irrelevant, angenehm-positiv oder schädlich bzw. stressend eingeschätzt wird. Ein irrelevantes oder positives Ereignis führt zu keinerlei Anpassungs- oder Bewältigungsbemühungen. Als stressrelevant wird eine Situation dann eingeschätzt, wenn sie für eine Person eine „Bedrohung, einen „Schaden“

bzw. „Verlust“ oder eine „Herausforderung“ darstellt. Bei Schädigung oder Verlust handelt es sich um einen bereits eingetretenen Schaden (z.B. Verletzung des Selbstwertgefühls, Nichterlangen einer angestrebten beruflichen Position, körperliche Beeinträchtigung oder Krankheit). Eine Bedrohung wird als antizipierte Schädigung definiert, wobei sich Schädigung oder Bedrohung nur schwer voneinander trennen lassen. Als Herausforderung werden solche Ereignisse wahrgenommen, die in Bezug auf eine zu erbringende Leistung trotz zusätzlichem Aufwand einen Gewinn versprechen. Im Unterschied zur Bedrohung liegt hier vor allem die Chance zur erfolgreichen Bewältigung einer schwierigen oder riskanten Situation (vgl. Laux 1983, S. 485). Wird ein Ereignis als stressrelevant eingeschätzt, wird in der nachfolgenden Phase (sekundäre Bewertung) bewertet, welche Bewältigungsfähigkeiten (Coping Resources) oder -möglichkeiten (Coping Options) zur Verfügung stehen. Die sekundäre Bewertung bezieht sich auf die vorhandenen und mobilisierbaren Bewältigungsmöglichkeiten und -fähigkeiten, mit einer stressenden Situation umzugehen. Sind Bewältigungsmöglichkeiten vorhanden, wird sich der Stress in erträglichem Maß halten. Je ungünstiger die Bewältigungsmöglichkeiten wahrgenommen werden, desto mehr wird Stress empfunden (vgl. Litzcke & Schuh 2007, S. 7). Die sekundäre Bewertung entscheidet somit darüber, ob Stress ausgelöst wird oder nicht. Sie muss zeitlich nicht der ersten Bewertung nachgeordnet sein, da sich die kognitiven Prozesse gegenseitig beeinflussen<sup>51</sup>.

Unter Coping wird jede Bemühung verstanden, die Stresssituation zu mildern, abzuändern oder zu beenden, unabhängig vom Erfolg dieser Bemühungen (vgl. Zapf & Semmer 2004, S. 1062). Coping kann sich auf die Umwelt, sich selbst oder auf beides beziehen. Es lassen sich unterschiedliche Bewältigungsmöglichkeiten unterscheiden: problembezogenes (instrumentelles) Coping durch Handlungen oder emotionsbezogenes (palliatives) Coping durch eine intrapsychische Regulation der Emotionen (vgl. Lazarus und Launier 1981). Intra-psychische Bewältigungsformen sind alle kognitiven Prozesse, die darauf abzielen, emotionale Prozesse zu regulieren oder zu kontrollieren.

Der problembezogene Bewältigungsstil zeichnet sich durch konkrete Aktionen aus, z.B. gezielte Informationssuche, Handlungen gegen Bedrohung, aber auch die Unterlassung von Handlungen, um die Bedrohung nicht zu verschärfen. Beispiele hierfür sind die Veränderung der eigenen Arbeitsweise, Aneignung neuer Kompetenzen, offenes Ansprechen und Austragen von Konflikten usw. Emotionsbezogene Bewältigungsformen beinhalten nicht direkte Handlungen, sondern Emotionsregulationen (z.B. Bagatellisierung, Ablenkung, Entspannungsübungen, Einnahme von Psychopharmaka oder Alkoholkonsum). Der emotionsbezogene Bewältigungsstil ermöglicht zwar eine vorübergehende Entlastung, verändert aber nicht die Stressursache<sup>52</sup>.

---

51 Es handelt sich nicht um eine streng sequenzielle Abfolge von Bewertungsprozessen. Primäre und sekundäre Bewertung interagieren miteinander und bestimmen das Ausmaß und die Qualität (emotionaler Inhalt) der Stressreaktion (vgl. Höge 2001, S. 19).

52 Es muss berücksichtigt werden, dass Individuen durchaus zu einer bestimmten Coping-Art tendieren können, die Wahl der Coping-Strategie aber immer von der jeweiligen Situation abhängig ist (vgl. Nerdinger u.a. 2008, S. 521). So findet man häufig, dass problemorientiertes Coping eher in Situationen eingesetzt wird, auf die Personen Einfluss haben, während emotionsorientiertes Coping eher in nicht kontrollierten Situationen eingesetzt wird (vgl. Lazarus 1999, Reicherts & Pihet 2000, zitiert nach Zapf & Semmer 2004, S. 1062).

Bei erfolgreicher Bewältigung der Situation schließt sich eine Neubewertung („reappraisal“) auf Basis der Erfahrungen der Person an. Neubewertungen bewirken eine Änderung der ursprünglichen Situation. Sie beruhen auf neuen Hinweisen aus der Umgebung, auf Rückmeldungen hinsichtlich der eigenen Reaktionen oder der Konsequenzen dieser Reaktionen sowie auf neuen Überlegungen. Durch eine solche Neubewertung kann eine ursprünglich bedrohliche Situation als neutral oder sogar als angenehm bewertet werden (vgl. Laux 1983, S. 487). In Abbildung 6 ist das transaktionale Stressmodell im Überblick dargestellt.

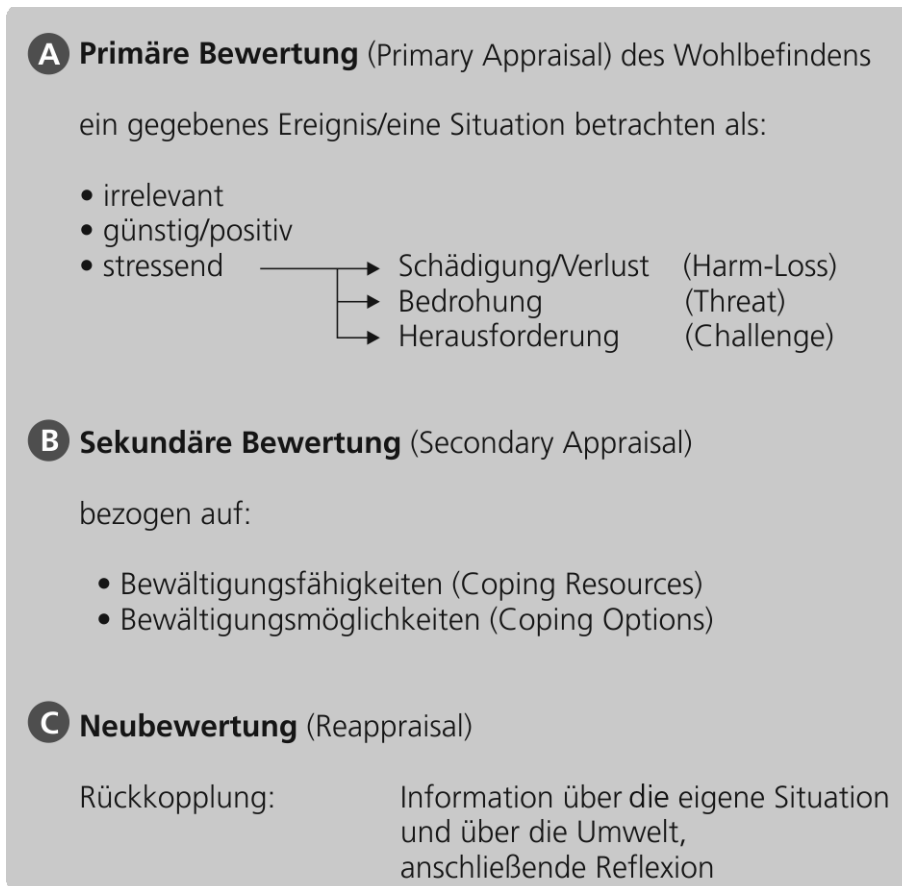


Abb. 6: Transaktionales Stressmodell nach Lazarus (1966, leicht modifizierte Darstellung nach Udris & Frese 1999, S. 431).

### 3.2.2 Stressentstehung nach der Handlungsregulationstheorie (HRT)

Im transaktionalen Stressmodell ist Stress immer dann gegeben, wenn negative Emotionen auftreten, selbst dann, wenn kein identifizierbarer Stimulus vorliegt (vgl. Zapf und Semmer 2004). Hier ist also das Individuum entscheidend, wobei die stressauslösende Situation in den Hintergrund rückt. Im Unterschied zum transaktionalen Stressmodell gehen handlungstheoretische Stresskonzeptionen nicht nur von der Bedeutung individueller Bewertungsprozesse aus, sondern nehmen auch an, dass es Stressoren gebe, welche die Wahrscheinlichkeit der Stressentstehung erhöhen. Unter Stressoren werden hypothetische Faktoren verstanden, die mit erhöhter Wahrscheinlichkeit „Stress“ (oder Stressempfindungen) auslösen (vgl. Greif, Bamberg &

Semmer 1991, S. 13). Dabei kann es sich um externe, d.h. in der Umwelt einer Person befindliche, aber auch innerpsychische Faktoren handeln, die eine Stressreaktion auslösen können (vgl. ebd., S. 6). Im Folgenden soll auf die arbeitspsychologische Handlungsregulationstheorie (vgl. Hacker 1998, Oesterreich & Volpert 1987) zur Erklärung von Arbeitsstress näher eingegangen werden. Mit der Handlungsregulationstheorie steht ein theoretischer Gesamtrahmen zur Verfügung, auf dessen Grundlage differenzierte Merkmale von Arbeitsstress im Bereich von Produktionstätigkeiten, aber auch Büroarbeit untersucht werden können.

Im Folgenden werden zunächst die zentralen Grundzüge des theoretischen Konzeptes vorgestellt und im Anschluss wird auf die handlungstheoretische Klassifikation von Arbeitsmerkmalen und die Ermittlung stressrelevanter Belastungsschwerpunkte eingegangen.

### 3.2.2.1 Grundlagen der Handlungsregulationstheorie (HRT)

Die Handlungsregulationstheorie beschäftigt sich mit der Erklärung von Prozessen und Strukturen menschlichen (Arbeits-)Handelns. Der Theorie zufolge ist eine effektive Arbeitsanalyse, -bewertung und -gestaltung nur dann möglich, wenn bekannt ist, wie Arbeitstätigkeiten psychisch reguliert werden (vgl. Nerdinger u.a. 2008, S. 340). Handlungstheoretische Konzepte gehen davon aus, dass Menschen Situationen aktiv bewerten und Einfluss auf sie nehmen (vgl. Hacker 1998). Basis für diese Sichtweise ist der aktiv handelnde Mensch, der auf seine Umwelt einwirkt, um diese gemäß seinen Zielen zu beeinflussen. Handeln bewirkt Veränderungen der objektiven Bedingungen der Umwelt und ist zugleich durch diese mitbestimmt.

In der Handlungsregulationstheorie werden die einzelnen Arbeitshandlungen und die Steuerung (Regulation) dieser Arbeitshandlungen durch den Arbeitenden näher betrachtet (vgl. Büssing 1992, Hacker 1998, Volpert 1987). Die Arbeitshandlungen leiten sich aus der Arbeitsaufgabe<sup>53</sup> ab. Die Handlung bildet die kleinste Einheit der willensmäßig gesteuerten Tätigkeit (vgl. Hacker 1998, S. 67). Eine wesentliche Annahme der Handlungsregulationstheorie ist, dass Arbeitshandeln durch Ziele geleitet und gesteuert wird. Bei der Ausführung der Arbeitshandlung muss das Individuum jeden einzelnen Arbeitsschritt regulieren. Unter „Regulation“ werden die psychischen Prozesse der Formung und Lenkung von Handlungen verstanden (vgl. Volpert 1987, S. 5).

In der HRT ist die Persönlichkeitsförderlichkeit bzw. sind die positiven Auswirkungen von Tätigkeiten auf die Kompetenz und Motivation von arbeitenden Personen ein wichtiges Kriterium für die Bewertung von Arbeitsaufgaben und deren Durchführungsbedingungen (vgl. Höge 2001, S. 36).

Als besonders gesundheits- und persönlichkeitsförderlich sind solche Arbeitsplätze anzusehen, die über große Handlungs- bzw. Entscheidungsspielräume<sup>54</sup> verfügen, in denen die Arbeiten-

---

53 Die Aufgabe entsteht somit beim Übernehmen des Arbeitsauftrages. Dabei muss das geforderte Ziel durch die arbeitende Person antizipiert und die Ausführungsbedingungen der erforderlichen Handlungen müssen berücksichtigt werden (vgl. Hacker 1998, S. 62).

54 Hacker (1978) unterscheidet zwischen Handlungs- und den Entscheidungsspielraum. Als Handlungsspielraum definiert er die Summe der Freiheitsgrade, d.h. der Möglichkeiten zum unterschiedlichen aufgabenbezogenen Handeln in Bezug auf Mitteleinsatz, Verfahrenswahl und zeitliche Organisation von Aufgabenbestandteilen. Der Entscheidungsspielraum eines Arbeitenden ist gekennzeichnet durch das Ausmaß der Entscheidungskompetenz zur Festlegung und Abgrenzung von Tätigkeiten oder Aufgaben. Die Größe des Entscheidungsspielraumes ist bestimmt durch das Ausmaß an Autonomie, die mit einer bestimmten Tätigkeit einhergeht.

den eigenständig Ziele setzen, Entscheidungen treffen und Planungen entwickeln dürfen. Der Handlungs- und Entscheidungsspielraum ist das zentrale Element gesundheitsförderlicher Arbeit und bezeichnet die Möglichkeit, im Rahmen der Arbeitstätigkeit selbständig Einfluss auf die Arbeitsausführung und die Arbeitsbedingungen ausüben zu können (vgl. Vieth 1995, S. 147). Diese Anforderungen erfüllen Merkmale vollständiger Tätigkeiten, wenn sie erstens neben Ausführungsfunktionen auch

- Vorbereitungsfunktionen (das Aufstellen von Zielen, das Entwickeln von Vorgehensweisen, das Auswählen zweckmäßiger Vorgehensvarianten),
- Organisationsfunktionen (Abstimmen der Aufgaben mit anderen Arbeitenden),
- Kontrollfunktionen (der Arbeitende kann sich Rückmeldungen über das Erreichen seiner Ziele verschaffen)

umfassen und zweitens Anforderungen auf verschiedenen Ebenen psychischer Regulation (sensumotorische Ebene, wissensbasierte Ebene, intellektuelle Ebene) beinhalten (vgl. Hacker 1999, S. 393).

Die vorgegebene Arbeitsaufgabe bestimmt das Ausmaß, in welchem sich der individuelle Handlungsvollzug dem Idealbild einer vollständigen Handlung annähert. Aus den Arbeitsaufgaben leiten sich somit entsprechende Handlungsanforderungen ab (vgl. Leitner u.a. 1993, S. 25). Die Arbeitsaufgabe stellt somit Handlungsanforderungen, d.h. Regulationserfordernisse<sup>55</sup>, und sie eröffnet und verschließt damit auch Regulationschancen, d.h. Spielräume für komplexes Handeln, die eigenständige Zielbildungen und Entscheidungen ermöglichen (vgl. Volpert 1987, S. 18). Höhere Regulationserfordernisse haben positive Auswirkungen auf die Kompetenz und Motivation der Individuen zur Bewältigung komplexer Handlungsanforderungen und werden positiv bewertet.

Die Vertreter der Handlungsregulationstheorie unterscheiden zwischen gesundheits- und persönlichkeitsförderlichen Anforderungen einerseits und Belastungen, die negativ auf Gesundheit und Wohlbefinden der Arbeitenden wirken, andererseits (vgl. Leitner u.a. 1993, Oesterreich, Leitner & Resch 2000, Oesterreich & Volpert 1999). Psychische Belastungen – im Unterschied zu Anforderungen – ergeben sich in dem Maße, wie bestimmte Durchführungsbedingungen einer Arbeitsaufgabe in Widerspruch zur Zielerreichung geraten. Eine wesentliche Form der psychischen Belastung wird in den Regulationsbehinderungen gesehen (vgl. ebd.). Sie können langfristig zu Beeinträchtigungen des Wohlbefindens und der psychosozialen Gesundheit führen (vgl. ebd.). Die negative Wirkung entsteht dabei aus der Störung der Handlungsregulation auf dem Weg zu einer Zielerreichung und dem daraus resultierenden bzw. erforderlichen erhöhten Handlungsaufwand. Entscheidend für das Erleben von Arbeitsstress ist somit die Behinderung bei der Erreichung eines Zieles (vgl. Höge 2001, S. 38).

---

55 Die Untersuchung von Regulationserfordernissen und damit jenes Spielraums für komplexes Handeln steht für die Handlungsregulationstheorie im Zentrum der Arbeitsanalyse. Die Erhöhung der Regulationserfordernisse und die Erweiterung des Spielraums ist damit auch die Hauptrichtung handlungspsychologisch begründeter Vorschläge zur Arbeitsgestaltung (vgl. Volpert 1987, S. 19).

Im Belastungskonzept der HRT wird ein entscheidender Unterschied zum transaktionalen Stressmodell deutlich. Psychischer Stress wird in modernen Theorien der Stressforschung, wie bereits aufgezeigt, in einer Interaktion von Person und Umwelt gesehen und als ein Ungleichgewicht zwischen Anforderungen an die Person und ihre Fähigkeiten bzw. ihre Ressourcen betrachtet (vgl. Greif, Bamberg & Semmer 1991). In handlungsregulationstheoretischen Modellen wird zwischen Anforderungen und Belastungen als Bedingungen von Arbeit unterschieden, wobei Belastungen als Ursachen von Beeinträchtigungen bzw. Schädigungen von Gesundheit gefasst werden (vgl. Glaser & Büssing 1996, S. 87). Die verschiedenen Formen der Belastungen werden hier bedingungsbezogen formuliert, d.h., sie werden in objektivierbaren Bedingungen der Arbeitssituation verankert (vgl. Semmer & Dunckel 1991, S. 58). Wie schon eingangs ausgeführt, gehen handlungstheoretische Stresskonzeptionen nicht nur von der Bedeutung individueller Bewertungsprozesse aus, sondern nehmen auch an, dass es Stressoren gebe, welche die Wahrscheinlichkeit der Stressentstehung erhöhen<sup>56</sup>.

Ein Stressor muss dann nicht zwangsläufig in jedem Individuum Stress auslösen, sondern für die jeweilige Population mit einer höheren Wahrscheinlichkeit von Stressreaktionen verbunden sein. Dadurch kann einerseits individuellen Unterschieden Rechnung getragen werden (nicht alle Individuen müssen mit Stress reagieren) und andererseits wird anerkannt, dass arbeitsbezogene Konstellationen bestehen, die bei vielen Menschen Stress auslösen und somit zum Gegenstand von Gestaltungsempfehlungen werden können (vg. Zapf & Semmer 2004, S. 1011).

### **3.2.2.2 Klassifikation von Arbeitsmerkmalen und stressrelevante Belastungsschwerpunkte**

In aktuellen handlungstheoretischen Konzepten zur Klassifizierung von Arbeitsmerkmalen und zur Ermittlung stressrelevanter Belastungsschwerpunkte am Arbeitsplatz wird auf der Basis handlungsregulationstheoretischer Annahmen zwischen Regulationsanforderungen, Regulationsmöglichkeiten (Ressourcen) und Regulationsproblemen (Stressoren) unterschieden (vgl. Frese & Zapf 1994, Semmer, Zapf & Dunckel 1999, Zapf 1993, Dunckel 1985). Da die Konzepte der Handlungsregulation die Zielgerichtetheit des Handelns betonen, werden Stressoren als Hindernisse oder Probleme im Zusammenhang mit der Handlungsregulation (im Kontext eines zielorientierten Arbeitshandelns) und Ressourcen als Unterstützung für die Zielverfolgung aufgefasst (Zapf & Semmer 2004, S. 1025). Die handlungstheoretische Klassifikation von Arbeitsmerkmalen ist in Abbildung 7 im Überblick dargestellt

---

<sup>56</sup> Stressoren werden als hypothetische Faktoren verstanden, die mit erhöhter Wahrscheinlichkeit „Stress“ (oder Stressempfindungen) auslösen (vgl. Greif, Bamberg & Semmer 1991, S. 13).

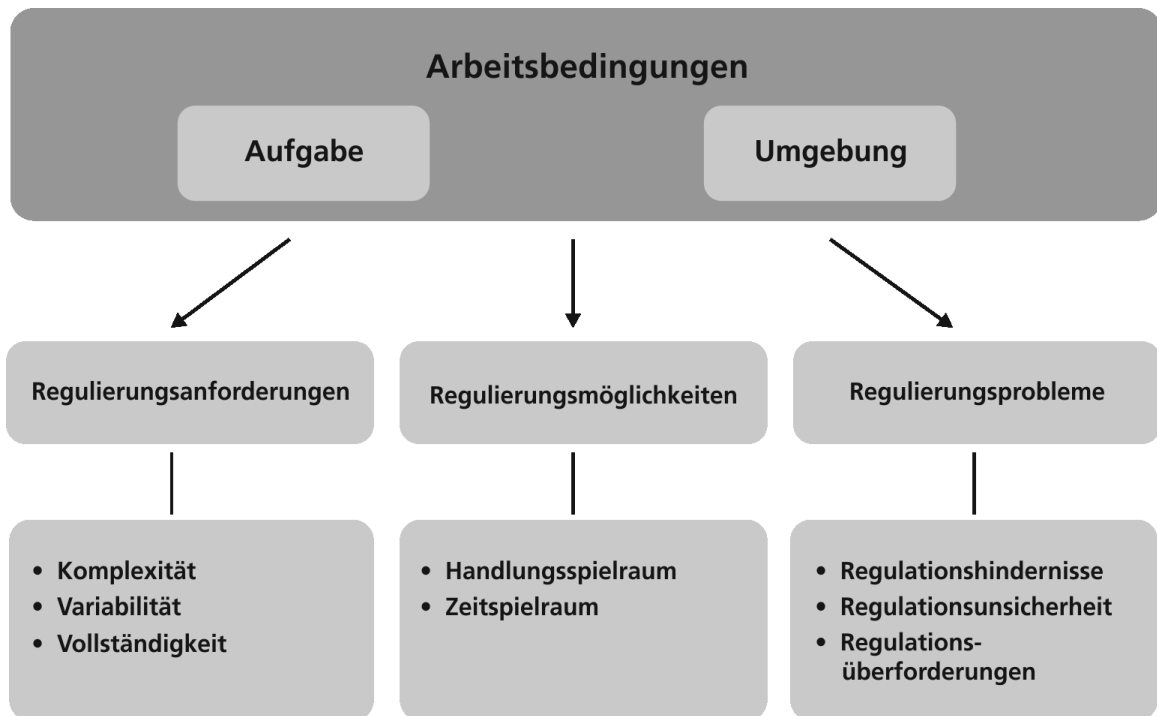


Abb. 7: Handlungstheoretische Klassifikation von Arbeitsmerkmalen nach Zapf (1993, vgl. Zapf & Semmer, 2004, S. 1025).

*Regulationsanforderungen* ergeben sich aus der unmittelbaren Arbeitsaufgabe und den damit verbundenen tätigkeitsspezifischen Arbeitsbedingungen. Aus Sicht der Handlungsregulationstheorie ist ein gewisses Maß an Anforderung nötig und sinnvoll, um das aktive Verfolgen von Zielen zu ermöglichen. Kernvariable der Regulationsanforderungen ist die Komplexität, aus der hervorgeht, inwieweit bei der Erledigung der Arbeit komplexe Ziele und Pläne erstellt und komplexe Entscheidungen getroffen werden müssen. Das entspricht dem Konzept der Vollständigkeit der Aufgaben (vgl. Zapf & Semmer 2004, S. 1026). Eine Reihe von Untersuchungen zeigt, dass steigende Anforderungen an die Regulation des Handelns (d. h. ausreichende Komplexität und Variabilität der Arbeit, Möglichkeiten zu arbeitsbezogener Kommunikation) positiv für die psychosoziale Gesundheit sind (vgl. Dunckel 1985, Semmer 1984). Erst durch höhere Regulationsanforderungen können menschliche Bedürfnisse und Fähigkeiten befriedigt werden (vgl. Hacker 1978, Volpert 1979). Entspricht die Komplexität einer Arbeitsaufgabe einigermaßen der Qualifikation des Beschäftigten, dann sind die Auswirkungen als positiv anzusehen im Hinblick auf die Arbeitszufriedenheit, den Selbstwert, der aus der Tätigkeit erwächst, die Identifikation mit der Arbeit und das Wohlbefinden (vgl. Zapf & Semmer 2004, S. 1028). Zu hohe Regulationsanforderungen können Stress hervorrufen. Das ist z.B. dann der Fall, wenn die Aufgabe zu schwierig bzw. zu komplex ist, zu viele Handgriffe erforderlich sind oder die Verantwortung für andere Personen oder Betriebsmittel sehr hoch ist. Übersteigt die Komplexität die Leistungsvoraussetzungen der Person, kommt es zur Überforderung und damit zur Beeinträchtigung des Befindens (vgl. ebd.). Auf der anderen Seite können Regulationsanforderungen auch zu niedrig ausgeprägt sein. Ist das der Fall,



erwachsen keine intellektuellen Anforderungen aus den Arbeitsaufgaben, womit negative Auswirkungen verbunden sind<sup>57</sup>. Zu niedrige oder zu hohe Regulationsanforderungen werden deshalb zu Stressoren, weil sie ein Ungleichgewicht zwischen den Anforderungen der Umwelt und den Möglichkeiten und Fähigkeiten der Person darstellen.

Kernvariable der *Regulationsmöglichkeiten* ist der Handlungsspielraum. Es wird davon ausgegangen, dass niedrige Regulationsmöglichkeiten mit geringem Wohlbefinden einhergehen. Umgekehrt sind die Auswirkungen auf das Befinden umso positiver, je höher die Regulationsmöglichkeiten sind, d.h., hoher Handlungsspielraum führt z. B. zu einem hohen Selbstwert und Zufriedenheit bei der Arbeit. Beeinträchtigungen des Befindens wären lediglich bei extrem hohen Ausprägungen zu erwarten (vgl. ebd.). Es wird zudem davon ausgegangen, dass Regulationsmöglichkeiten in Bezug auf Stressoren eine Pufferfunktion erfüllen, indem sie deren belastende Wirkungen abschwächen (ebd.)<sup>58</sup>.

*Regulationsprobleme* stellen in handlungstheoretischen Konzeption Belastungen bzw. Stressoren dar. Darunter werden Bedingungen verstanden, welche die Handlungsregulation in irgendeiner Form beeinträchtigen (ebd.). Regulationsbehinderungen erfordern zusätzlich zu den normalen Anforderungen von Arbeitenden einen regulatorischen Mehraufwand. Zu den Regulationsbeeinträchtigungen zählen Regulationshindernisse, Regulationsunsicherheit und Regulationsüberforderungen. Regulationshindernisse erschweren bzw. behindern das Erreichen des Handlungsziels und erfordern zusätzlichen Handlungsaufwand, z.B. Neubeginn oder Wiederholung von Arbeitsschritten (vgl. Leitner 1993). Typische Regulationshindernisse sind z.B. arbeitsorganisatorische Probleme oder Arbeitsunterbrechungen, Lärm am Arbeitsplatz<sup>59</sup> als spezielle Umweltbedingungen oder informatorische Erschwerungen. Die Beschäftigten werden dadurch gezwungen, mehr Energie in die Arbeit zu investieren, als eigentlich notwendig wäre. Unterbrechungen führen dazu, dass eine Aufgabe neu begonnen werden oder sich zumindest neu „hineingedacht“ werden muss (vgl. Höge 2001, S. 37). Zudem kosten solche Regulationshindernisse meist Zeit und diese Zeit muss an anderer Stelle kompensiert werden, indem z.B. schneller gearbeitet wird, um in der vorgegebenen Zeit fertig zu werden, oder Überstunden gemacht werden (vgl. Höge 2001, S. 37). Da das Erreichen des Handlungsergebnisses behindert wird, sind Regulationshindernisse potenziell stressauslösend. Es wird ange-

---

57 Typisch hierfür sind monotone Arbeitstätigkeiten, wie z.B. die klassische Fließbandarbeit.

58 Die Rolle der Ressourcen wird in einem gesonderten Kapitel dargestellt (Kap. 3.4.3).

59 Lärm kann auch bei Büroarbeit ein relevanter Stressor sein, wenn mehrere Menschen in einem Raum zusammen arbeiten (z.B. durch Telefongespräche oder sonstige Kommunikation anderer Personen in Mehrpersonenbüros). Die Schalleinwirkung kann zu psychischen (z.B. Verärgerung, Anspannung, Nervosität) und körperlichen Beeinträchtigungen führen (z.B. Erhöhung des Blutdrucks, Erhöhung von Stresshormonwerten, Veränderung der Atem- und Herzfrequenz). Das „Weghören-Wollen“ führt zu erheblichem Stress. Mit zunehmender Komplexität der zu bearbeitenden Aufgaben erhöht sich das Störpotenzial des Lärms und damit die Wahrscheinlichkeit von Stressreaktionen. Bei langjähriger täglicher Lärmbelastung ist aufgrund der damit verbundenen Stressreaktionen die Entstehung von Gesundheitsstörungen möglich, wie z.B. Herz-Kreislauf-Erkrankungen und Magen-Darm-Erkrankungen. Je stärker die Aufmerksamkeit durch Lärm gebunden wird, umso eher kommt es zu Beeinträchtigungen der Konzentration, da aufgabenrelevante Informationen nur ungenügend ausgewählt, betrachtet oder präsent gehalten werden können (Beeinträchtigung kognitiver Prozesse) (siehe hierzu die VDI-Richtlinie „Beurteilung von Lärm am Arbeitsplatz unter Berücksichtigung unterschiedlicher Tätigkeiten“ 2058, Blatt 3).

nommen, dass, je höher die Stressoren ausgeprägt sind, das psychische Befinden desto stärker beeinträchtigt wird (vgl. Zapf & Semmer 2004, S. 1028). Eine Untersuchung von Leitner u.a. (1993) zeigt, dass aufgrund von Regulationshindernissen notwendig gewordener Zusatzaufwand bei Büroangestellten u.a. zu psychosomatischen Beschwerden und Gereiztheit führte. In einer repräsentativen Erhebung von Volkholz (1977) wurde deutlich, dass gesundheitliche Beanspruchung und arbeitsbedingte Erkrankungen in dem Maße steigen, wie die Regulationshindernisse am Arbeitsplatz (insbesondere Umweltbelastungen wie Lärm, Hitze, Kälte) zunehmen.

Bei Regulationsunsicherheit besteht keine vollständige Sicherheit darüber, ob und wie das Arbeitsziel erreicht werden kann. Das kann in einem Missverhältnis zwischen den Leistungsvoraussetzungen einer Person einerseits (fehlende Fertigkeiten oder Fähigkeiten) und der Komplexität der erforderlichen Handlungsschritte andererseits begründet sein, womit eine qualitative Überforderung verbunden ist (vgl. Zapf & Semmer 2004, S. 1031). Stress ruft eine Situation insbesondere dann hervor, wenn die Folgen bei einem Fehler gravierend sind und unvermeidbare Unfälle oder Schäden größeren Ausmaßes drohen (vgl. Frieling & Sonntag 1999, S. 201). Zielunsicherheit liegt dann vor, wenn Ziele unklar oder vage formuliert (Rollenambiguität) oder widersprüchlich sind (Rollenkonflikt) (vgl. Semmer & Dunkel 1991, S. 72).

Regulationsüberforderungen beinhalten Schwierigkeiten, die Regulation in der entsprechenden Zeiteinheit zu leisten. Damit einher geht eine quantitative (Zeitdruck) oder informationale Überforderung des Arbeitsgedächtnisses während der Arbeitsausführung. Letzteres beinhaltet die Anforderung, zu viele Informationen gleichzeitig im Gedächtnis halten zu müssen (Konzentrationsnotwendigkeiten) (vgl. Zapf & Semmer 2004, S. 1031). Regulationsüberforderungen behindern die Beschäftigten nicht während einer bestimmten Phase der Ausführung der Arbeitshandlung, sondern wirken dauerhaft während der gesamten Arbeitshandlung auf die Person ein (vgl. Höge 2001, S. 37).

Praktische Anwendung findet das Modell im Konzept zur stressbezogenen Tätigkeitsanalyse von Semmer, Zapf und Dunkel (1999). Das von ihnen vorgeschlagene Instrument zur stressbezogenen Arbeitsanalyse (ISTA) kann sowohl auf Produktions- als auch auf Büroarbeitstätigkeiten angewendet werden. Mit Hilfe des Konzeptes sollen vor allem diejenigen Dimensionen oder Problembereiche der Arbeitstätigkeit identifiziert werden, für die empirisch belegt werden kann, dass sie als stressrelevant einzustufen sind, d.h. bei einer großen Zahl von Personen zu Stresserleben führen (vgl. Semmer & Dunkel 1991, S. 57). Der Schwerpunkt liegt auf den Aspekten der Arbeitstätigkeiten bzw. Arbeitsaufgabe, die zur Stressentstehung oder -vermeidung beitragen können. Semmer (1984) klassifiziert Stressoren (wie Merkmale der Arbeitsumwelt, Merkmale der Arbeitsaufgabe, Merkmale der Arbeitstätigkeit) danach, ob sie zu zusätzlichem Regulationsaufwand, Regulationsunsicherheit oder Zielunsicherheit führen (vgl. Frieling & Sonntag 1999, S. 201). Ebenso wird untersucht, inwieweit ausreichende qualitative Anforderungen (Komplexität, Variabilität, Kooperationserfordernisse) bestehen und inwieweit Ressourcen

(Handlungs- und Zeitspielraum, Partizipation, Kommunikationsmöglichkeiten, Kooperationsspielraum) vorhanden sind (vgl. Semmer, Zapf & Dunckel 1999, S. 181). Mit Hilfe des Verfahrens kann empirisch erhoben werden, welche Merkmale der Arbeitstätigkeit und welche Kombination von Merkmalen (Ressourcen wie Stressoren) für verschiedene Indikatoren von Gesundheit und Wohlbefinden bzw. deren Beeinträchtigung relevant sind (vgl. ebd., S. 179). Von Mehrfachbelastungen wird gesprochen, wenn an einem Arbeitsplatz mehrere Belastungsfaktoren gleichzeitig und dauerhaft auf einen Menschen einwirken (vgl. Dunckel 1991). Dabei ist die Gleichzeitigkeit der Wirkungen relevant. Kombinierte Belastungen können zu Wechselwirkungen führen, welche die Wirkung der Einzelgrößen verändern (vgl. Nobohm 1994, S. 124). Denkbar ist z.B. eine Wirkungsverstärkung oder ein kumulatives Zusammenwirken der Einzelgrößen, bei dem sich zwei oder mehrere Belastungsfaktoren in ihrer Wirkung gleichsinnig verstärken, so dass die Reaktion auf eine kombinierte Belastung stärker ausfällt (vgl. ebd., S. 125). In Tabelle 2 sind die verschiedenen Merkmale der stressbezogenen Arbeitsanalyse im Überblick dargestellt:

Tab. 2: Konzept zur stressbezogenen Arbeitsanalyse in Anlehnung an Semmer & Dunckel (1993), Semmer, Zapf & Dunckel (1999) (eigene Darstellung)

Regulationsanforderungen	Regulationsbeeinträchtigungen <sup>60</sup>	Ressourcen (Regulationsmöglichkeiten)
- Arbeitskomplexität <sup>61</sup>	- Zeitdruck und Konzentrations- und Aufmerksamkeitserfordernisse	- Zeit- und Handlungsspielraum
- Variabilität (Aufgabenvielfalt)	- Verantwortung	- Partizipation
- Kooperationserfordernisse	- Unsicherheit (z.B. unklare oder widersprüchliche Anweisungen)	- Kommunikationsmöglichkeiten
	- Arbeitsorganisatorische Probleme (z.B. Arbeitsunterbrechungen)	- Kooperationsspielraum
	- Zielkonflikte zwischen Qualität und Quantität	
	- Umgebungsbelastungen	
	- Einseitige körperliche Belastungen	
	- Kooperationsenge (Abhängigkeit von anderen)	

60 Unter Regulationsbeeinträchtigungen oder -hindernissen werden hier die Merkmalsbereiche Regulationsaufwand, Regulationsunsicherheit und Zielunsicherheit integriert.

61 Arbeitskomplexität wird als Regulationsanforderung betrachtet, welche die Fähigkeiten und Kenntnisse von Beschäftigten erfasst, die für die Tätigkeit erforderlich sind (vgl. Semmer, Zapf & Dunckel 1998).

Mit Hilfe des handlungsregulationstheoretischen Ansatzes der arbeitsbezogenen Stressanalyse können auch Bürotätigkeiten im Bereich des Kundenservice im Hinblick auf ihre stressverursachenden Arbeitsbedingungen analysiert werden. Allerdings wird der handlungsregulationstheoretische Ansatz dahingehend kritisiert, dass er sich ausschließlich auf die Arbeitsaufgabe als stressauslösende oder gesundheitsfördernde Bedingung bezieht. Dabei werden insbesondere vollständige Tätigkeiten mit entsprechenden Handlungs- und Entscheidungsspielräumen als gesundheitsförderlich betrachtet. Allerdings werden in dieser reduktionistischen Betrachtung aufgabenbezogener Anforderungen bzw. Belastungen wesentliche gesundheitsrelevante Arbeitsbedingungen nicht einbezogen. Bezugspunkt für die Entwicklung arbeitspsychologischer Handlungsmodelle mit ihren praktischen Implikationen der Arbeitsbewertung waren fordistisch geprägte Arbeitsstrukturen (vgl. Vieth 1995, S. 144). So stellt Wotschak (1985) fest, dass Personen mit erweiterten Handlungsspielräumen eine Erhöhung des wahrgenommenen Arbeitsdrucks sowie eine Verminderung der Erholungszeiten durch erhöhte Arbeitszeiten aufweisen. Es muss daher berücksichtigt werden, dass im Zuge der Umsetzung neuer Managementkonzepte (wie z.B. CRM) neue Anforderungen und Belastungen entstehen können, die es zu berücksichtigen gilt (vgl. Gerlmaier 2002, S. 112). Dazu gehören z.B. soziale Stressfaktoren sowie zunehmende Anforderungen an eigenverantwortliches Handeln (vgl. ebd.), die auch im Kontext kundenorientierter Arbeitsstrukturen zum Tragen kommen, wie am Beispiel von Dienstleistungsarbeit in der IT-Branche deutlich gemacht wurde (siehe Kap. 4.4.5). Darüber hinaus kann das technische System in kundenorientierten Arbeitsstrukturen mit CRM-Technologie zu einem potenziellen Stressor werden. Im Folgenden werden daher weitere Stressoren betrachtet, die in der modernen Arbeitswelt und auch in kundenorientierten Arbeitsstrukturen eine Rolle spielen können.

### 3.3 Erweiterte Betrachtung von Stressoren in der modernen Arbeitswelt

#### 3.3.1 Leistungsdruck in kontrolliert autonomen Arbeitsstrukturen

Die Realisierung von Kundenorientierung führt in bestimmten Dienstleistungsbereichen mit direktem Kundenkontakt zu „kontrolliert-autonomen“ Arbeitsstrukturen (vgl. Wotschak 1985, Vieth 1995). Diese zeichnen sich durch Entscheidungskompetenzen in dezentralen Arbeitsbereichen aus, doch werden sie von verstärkten zentralen Kontrollanstrengungen konkurrenziert und widersprüchlich überformt (vgl. Vieth 1995, S. 105). Solche übergreifenden Mechanismen wirken in die Autonomie hinein, ohne sie direkt zu beschränken. Sie verengen vielmehr die Bandbreite der Handlungsmöglichkeiten in einer Weise, dass die optimale Ausrichtung der Arbeitshandlungen auf das betriebliche Ziel selbst noch Aspekt der Autonomie ist (vgl. ebd., S. 108). Galt arbeitsplatzbezogene Autonomie bislang als Möglichkeit, den betrieblichen Leistungsanforderungen Grenzen zu setzen, wird diese Möglichkeit aufgrund übergreifender Kontrollmechanismen reduziert. Neue Technologien besitzen ein hohes Steuerungspotenzial für den Arbeitsprozess (ebd., S. 92). Dieses bezieht sich auf eine fortlaufende datengestützte Beobachtung und Auswertung des gesamten Arbeitsprozesses (vgl. Seltz & Hildebrandt 1985). Das Transparentmachen der Arbeitsprozesse im Zuge ihrer technologischen Integration dient vor allem der Ergebniskontrolle. Die Transparenz der Arbeitsprozesse erlaubt es dem Management, präzise Leistungsvorgaben zu machen und deren Einhaltung zu kontrollieren (vgl. Vieth 1995, S. 94). Eine erhöhte Selbstregulation geht daher fast immer mit einer Verschärfung des betrieblichen Leistungsanspruchs einher (vgl. ebd., S. 105). Anforderungen wie Zeit- und Leistungsdruck entstehen nicht durch unmittelbare und direkte, sondern durch vermittelte und indirekt wirkende Kontrollformen mit möglichen Folgen von Gesundheitsbeeinträchtigungen, psychischen oder psychosomatischen Störungen (vgl. ebd., S. 107).

#### 3.3.2 Soziale Stressoren

Es lassen sich soziale Stressoren hinsichtlich der Interaktionspartner unterscheiden. Das sind in erster Linie Vorgesetzte, Kollegen oder Klienten, d.h. Kunden, Patienten usw. (vgl. Zapf & Semmer 2004, S. 1033).

##### 3.3.2.1 Soziale Stressoren im Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten

Bei den sozialen Stressoren spielen kleine zwischenmenschliche Ärgernisse oder Spannungen mit Kollegen und Vorgesetzten eine Rolle (vgl. Zapf & Frese 1991, S. 168). So können z.B. Abneigungen gegen Kollegen bestehen, die in der Person und den Verhaltensweisen einzelner Beschäftigter begründet liegen können. Ebenso entstehen soziale Stressoren in der Interaktion am Arbeitsplatz, z.B. durch Missverständnisse oder Konflikte mit Kollegen (vgl. ebd., S. 167). Soziale Stressoren können nicht allein auf die Ebene der Beziehung reduziert werden,

sondern sind auch durch die Gestaltung der Arbeitsaufgabe oder die Arbeitsorganisation bedingt. Wenn z. B. eine hohe Arbeitsintensität und Hetze am Arbeitsplatz vorherrschen, fallen auch leichter einmal böse Worte (vgl. Euler 1977, zit. nach Zapf & Frese 1991, S. 169)<sup>62</sup>. Es kann auch sein, dass Mehrarbeit geleistet werden muss, weil ein Kollege nicht sorgfältig gearbeitet hat oder man von dessen Arbeitsgeschwindigkeit abhängig ist. Dies kann zu Reibereien und damit zu sozialem Stress führen (vgl. Zapf & Frese 1991, S. 170). Ebenso können Arbeitsunterbrechungen durch andere in stärkerem Maße mit aggressiven Gefühlen einhergehen als quantitative Überlastung (vgl. Grund & Semmer 1998).

Auch können das Betriebsklima und das daraus resultierende Verhalten der Führungskraft soziale Stressoren bedingen, z.B. in der Weise, dass bestimmte Mitarbeiter bevorzugt oder benachteiligt werden (vgl. Zapf & Frese 1991, S. 170). Ebenso können Belastungen, die bei der Erledigung der Arbeitsaufgaben im Umgang mit Vorgesetzten erlebt werden, zu Stress führen. Dazu gehören z.B. unfaires Verhalten von Vorgesetzten oder Anweisungen, die das Arbeiten der Mitarbeiter erschweren (vgl. Rimann & Udris 1996).

Untersuchungen, die konfliktbasierte Merkmale zu sozialen Stressoren betrachten, finden i. d. R. Zusammenhänge mit Variablen psychischen Befindens. Es gibt ebenso Hinweise darauf, dass soziale Stressoren von zentraler Bedeutung für die Entwicklung depressiver Symptome sind (vgl. Dormann & Zapf 1999, 2002, zitiert nach Zapf & Semmer 2004, S. 1033). Es muss berücksichtigt werden, dass soziale Konflikte gerade auch im Rahmen von Teamarbeitsstrukturen entstehen können. Teamarbeit ist in Unternehmen relativ weit verbreitet.

Auch im Rahmen kundenorientierter Arbeitsstrukturen mit direktem Kundenkontakt ermöglicht Teamarbeit, Kundenanliegen flexibler und schneller zu bearbeiten. Teamarbeit wird häufig vom Management zum Zwecke der Erzielung höherer Effizienz instrumentalisiert (vgl. Vieth 1995, S. 96). Die Teilnahme an Arbeitsgruppen ist meist nicht freiwillig. Diese weisen vielmehr Züge einer „zwanghaften Kohäsion“ auf (ebd.). Die Einführung von Teamarbeitsstrukturen kann mit verschärften Leistungsvorgaben verknüpft sein (vgl. Dohse, Jürgens & Malsch 1984, S. 465f.). Da die Gruppenleistung nur gemeinsam erbracht werden kann, wird die Gruppe darauf achten, dass die individuellen Beiträge zur Gruppenleistung ungefähr gleich sind (vgl. Vieth 1995, S. 100). Die gegenseitige Leistungskontrolle führt zu hohem Gruppendruck, wobei die Gruppe i. d. R. leistungsschwächere Mitglieder ausschließen wird (vgl. Fröhlich 1983, S. 538). Gruppenarbeit kann somit eine Dynamik entfalten, derzufolge sie zur „Quelle der Machtausübung und Agression, der Missachtung und Diskriminierung“ wird (vgl. Breisig 1990, S. 29). Sozialer Druck und ggf. damit einhergehende soziale Konflikte können für die Beschäftigten eine starke Stresssituation darstellen.

---

<sup>62</sup> Es ist aber auch möglich, dass die sozialen Stressoren die Arbeitsstressoren beeinflussen, z.B. wenn sich die Hetze oder Unfallgefahr am Arbeitsplatz durch ein schlechtes Betriebsklima erhöhen (vgl. Zapf & Frese 1991, S. 69).

### 3.3.2.2 Soziale Stressoren im Umgang mit Kunden

Beschäftigte, die in Dienstleistungsberufen arbeiten, verbringen einen Großteil ihrer Arbeit in der unmittelbaren Interaktion mit Kunden. Dabei können aus den Beziehungen zwischen Dienstleistern und Kunden soziale Belastungen erwachsen (vgl. Holz, Zapf & Dormann 2004, S. 285). Basierend auf konflikt-, aggressions- und austauschtheoretischen Betrachtungen haben Dormann & Zapf (2004) eine Reihe kundenbezogener sozialer Stressoren unterschieden. Dazu gehören außergewöhnliche Anforderungen (z.B. wollen einige Kunden immer eine besondere Behandlung oder fordern Dienstleister auf, etwas zu tun, was sie auch selbst machen können), persönliche Angriffe, überwiegend in Formen verbaler Aggression (z.B. von Kunden angeschrien werden oder mit Worten angegriffen werden), persönliche Aversionen (z.B. sind einige Kunden unfreundliche und unangenehme Menschen) und Abstimmungsschwierigkeiten (z.B. unklare oder widersprüchliche Wünsche der Kunden) (vgl. Zapf & Semmer 2004, S. 1041, Holz, Zapf & Dormann 2004, S. 285ff.). Kundenbezogene soziale Belastungen sind somit für die Entstehung von Stressreaktionen von Beschäftigten im Dienstleistungsbereich von Bedeutung. Zwischen kundenbezogenen Stressoren und Burnout-Dimensionen (emotionale Erschöpfung, Depersonalisation<sup>63</sup>, Gefühl reduzierten Leistungsvermögens) sind hohe Zusammenhänge belegt (vgl. ebd., S. 285f.).

Allerdings können Kunden nicht nur Quelle von Ärger und Stress sein, sondern auch von Freude und Befriedigung, wenn sie positiv oder empathisch mit dem Dienstleister umgehen (vgl. Nerding 1998). Auch können längerfristige Beziehungen zu Stammkunden für die Beschäftigten mit Wertschätzung und Anerkennung der eigenen Arbeit einhergehen (vgl. Voswinkel 2005).

Darüber hinaus ist für die Beschäftigten im Rahmen der Interaktion mit Kunden ggf. auch die Anforderung verbunden, die eigenen Gefühle als Bestandteil der Berufsrolle zu managen. Die Anforderung, die eigenen Gefühle zu managen, um nach außen in Mimik, Stimme und Gestik ein bestimmtes Gefühl zum Ausdruck zu bringen, unabhängig davon, ob das mit den inneren Empfindungen übereinstimmt, wird als Emotionsarbeit<sup>64</sup> bezeichnet (vgl. Hochschild 1983, zitiert nach Holz, Zapf & Dormann 2004, S. 286). Organisationen erwarten i.d.R. von ihren Mitarbeitern, dass sie den Kunden gegenüber bestimmte – meistens positive – Gefühle ausdrücken. So wird „Freundlichkeit“ zur Realisierung einer optimalen Kundenorientierung in Dienstleistungsberufen gezielt eingesetzt, um entsprechend positive Gefühlszustände bei Kunden zu erzeugen (vgl. ebd., S. 286). Obwohl das im Rahmen dieser Arbeit betrachtete Dienstleistungsunternehmen vor allem organisationale Kunden hat, müssen die im Kundenservice Beschäftigten ggf. auch hier Emotionsarbeit leisten, denn sie stehen mit bestimmten Rollenträgern des Kundenunternehmens (z.B. Geschäftsführer, Personalleiter, Mitarbeiter aus der Personalabteilung) in Kontakt. Emotionsarbeit kann anstrengend sein, da auf die eigenen

---

63 Depersonalisation beinhaltet, dass man sich von den Menschen, mit denen man berufsmäßig zu tun hat, innerlich distanziert (vgl. Holz, Zapf & Dormann 2004, S. 286).

64 Der Begriff der Emotionsarbeit wurde erstmals von Hochschild (1983) in ihrem Buch „The managed heart“ definiert.

Gefühle geachtet und diese ggf. gesteuert werden müssen (vgl. Hochschild 1990, S. 44). Hochschild untersuchte u.a. die Gefühlsarbeit von Stewardessen. So sollten die Stewardessen auch bei unfreundlichen Kunden ruhig und freundlich bleiben, während sie innerlich gekränkt oder wütend waren. Im Kundenservice, der meist im Rahmen des telefonischen Kontaktes zu den Kunden abgewickelt wird, spielt wohl das „surface acting“ eine Rolle<sup>65</sup>. Beim Oberflächenhandeln handelt es sich um eine rein äußere Darstellung von Gefühlen gegenüber den Kunden, wobei die Körpersprache oder der Gesichtsausdruck als aufgesetzt charakterisiert werden kann (vgl. ebd., S. 53f.). Es wird lediglich an der Oberfläche agiert ohne sich selbst dabei über die wahren Gefühle zu täuschen (vgl. Brehm 2001, S. 351). Der Gefühlsausdruck wird der Norm angepasst, nicht aber das empfundene Gefühl (vgl. Rastetter 1999, S. 375). Allerdings kann das Verhalten innere Fortsetzungen haben, indem sich durch das Verhalten auf längere Sicht auch das Gefühl ändert (vgl. ebd.). Emotionsarbeit kann Folgen für die Beschäftigten haben. So kann die Spannung zwischen dem, was die Betroffenen wirklich fühlen, und dem, was sie berufsbedingt fühlen sollen, über längere Zeit zu emotionalen Dissonanzen führen, die mit Stress einhergehen (vgl. ebd.). Dahinter steht die Annahme, dass es den Menschen nicht möglich sei, über längere Zeit andere Gefühle auszudrücken, als sie empfinden (vgl. ebd., S. 376). Emotionen entstehen spontan. Wenn aber spontan auftretende Gefühle (z.B. aufgrund von unerwünschtem Verhalten der Kunden) in positive Emotionsäußerungen umgewandelt werden, kommt es zu Divergenzen, die i.d.R. als unangenehm empfunden werden und auf Beseitigung drängen. Das ist aber nicht immer möglich, da die Beziehung zwischen Angestelltem und Kunden prinzipiell asymmetrisch ist. Es gehört zur beruflichen Anforderung des Angestellten, die emotionalen Bedürfnisse des Klienten zu erfüllen, während der Kunde das nicht tun muss. Daraus können sich für den Beschäftigten „emotionale Kosten“ ergeben (vgl. Brehm 2001, S. 352). So hat Hochschild (1990, zitiert nach Zapf u.a. 2000, S. 2) im Rahmen ihrer qualitativen Untersuchung festgestellt, dass Emotionsarbeit mit Medikamentenmissbrauch, Kopfschmerzen, Absentismus und sexuellen Störungen einhergeht. Spätere Studien haben bestätigt, dass emotionale Dissonanzen tatsächlich typische Begleiterscheinungen von Emotionsarbeit sind (vgl. Zapf u.a. 1999, S. 394). Die Forschung zeigt allerdings auch, dass Emotionsarbeit nicht immer problematisch oder gesundheitsschädlich sein muss (vgl. Rastetter 1999, S. 377f.). So unterscheiden sich Individuen z.B. darin, inwieweit sie ihren Gefühlen Ausdruck verleihen, wie gut sie Gefühle regulieren und ob sie vorgeschriebene Gefühle über eine lange Zeit zeigen können (vgl. Arvey u. a. 1998, Eisenberg 2000, zitiert nach Rastetter 2008, S. 40). Daher wird Emotionsarbeit in unterschiedlicher Weise geleistet und auch erlebt. Das Vorspielen von Gefühlen kann von den Beschäftigten auch als normaler Teil des Berufes akzeptiert werden. Auch Formen sozialer Unterstützung können dazu beitragen, dass Emotionsarbeit nicht mit Stress oder Gesundheitsbeeinträchtigungen einhergeht. So wurden auch positive Auswirkungen von Emotionsarbeit,

---

65 Es gibt unterschiedliche Strategien der Emotionsarbeit, die von den Beschäftigten angewendet werden können. Hochschild unterscheidet zwischen einem Oberflächenhandeln („surface acting“), bei dem Gefühle ohne innere Beteiligung lediglich dargestellt werden, und einem inneren Handeln („deep acting“), bei dem die eigenen Gefühle nach den Anforderungen der sozialen Situation manipuliert werden.



z.B. auf die Arbeitszufriedenheit, ermittelt (vgl. Adelman 1995). Korczynski konnte aufzeigen, dass in Call-Centern spontane Formen sozialer Unterstützung in Reaktion auf wütende Kunden auftraten, die als „Gemeinschaften der Bewältigung“ charakterisiert werden können (vgl. Korczynski 2008, S. 84f.). Soziale Unterstützung kann stressreduzierend wirken. Inwieweit Emotionsarbeit gesundheitsgefährdend ist, hängt auch vom Grad der Autonomie der Beschäftigten ab, über die sie im Hinblick auf den emotionalen Ausdruck bzw. im Umgang mit Gefühlen verfügen<sup>66</sup> (vgl. Korczynski 2002, S. 144). Ist ein gewisser Handlungsspielraum gegeben, besteht für die Beschäftigten durchaus auch die Möglichkeit, ihre eigenen Emotionsregeln in die Gestaltung der Interaktion einzubringen (z.B. unhöfliche Kunden warten zu lassen) (vgl. Cohen und Sutton 1998). Die konkrete Ausgestaltung von Kundenorientierung bleibt häufig den Beschäftigten überlassen, da enge Regeln nicht zu modernen Managementkonzepten (wie z.B. CRM) passen (vgl. Rastetter 2008, S. 27). Es stellt sich die Frage, welche Rolle Emotionsarbeit in kundenorientierten Arbeitskontexten spielt, die auf längerfristige Kundenbeziehung ausgerichtet sind, wie das in CRM-Konzepten der Fall ist.

### 3.3.3 Technikbedingte Stressoren (Computersystem)

Viele mit direktem Kundenkontakt verbundene Tätigkeiten im Dienstleistungsbereich sind durch ganztägige Bildschirmarbeit gekennzeichnet. Physische Belastungen ergeben sich dabei aus dem langem Sitzen, Zwangshaltungen und resultierender Bewegungsarmut. Verspannungen der Schulter-, Nacken- und Rückenpartien<sup>67</sup>, Kopfschmerzen und Augenbeschwerden<sup>68</sup> sind typische Kennzeichen längerer Bildschirmarbeit (vgl. Ulich 1998). Bewegungsarbeit ist in Verbindung mit gleichzeitiger emotionaler und mentaler Aktivierung der Grund psychosomatischer Beschwerden aufgrund von Bildschirmarbeit (vgl. ebd., S. 415). Darüber hinaus sind lange Antwortzeiten des Computers ein Stressor bei computergestützter Bildschirmarbeit (vgl. Johansson & Aronsson 1984). Eine Erklärung für die negative Wirkung langer Systemresponsezeiten sieht Semmer (1984) in der Unterbrechung eines Handlungsplanes. Mit einer unternehmensweiten Vernetzung der technischen Systeme können längere Systemresponsezeiten verbunden sein, insbesondere, wenn das IT-Umfeld (Speicherkapazität des Servers oder Leitungsverbindungen zwischen Standorten) nicht adäquat konfiguriert ist. Systemzusammenbrüche vergrößern zudem, besonders bei Großrechnern, den Zeitdruck (vgl. Frese 1991).

Einen weiteren Stressor stellt die durch den Computer mögliche automatische Daten- und Zeitprotokollierung aller Eingaben und damit verbunden die lückenlose Überwachung der

<sup>66</sup> Korczynski bezieht sich in dieser Feststellung auf Studien, die dieses Argument belegen (vgl. Morris und Feldmann 1996, Ashforth und Tomiuk 2000, Troyer u.a. 2000, Wharton 1993).

<sup>67</sup> In einer Studie zur Beschwerdesituation bei Bildschirmarbeit wurden 1065 Mitarbeiter an Labor-, Büro- und Fertigungsarbeitsplätzen mit Bildschirmarbeitsplätzen untersucht und befragt. Dazu wurde die Häufigkeit von Beschwerden in den Händen, Armen, Schultern und im Nacken erfragt. Dabei traten Nacken- und Schulterbeschwerden am häufigsten auf: Über 54% bzw. über 36% der Untersuchten gaben an, in den letzten 12 Monaten dort beeinträchtigt gewesen zu sein (vgl. Gebhardt u.a. 2006).

<sup>68</sup> Es konnte festgestellt werden, dass mit der Dauer der Bildschirmarbeit Augenbeschwerden zunehmen, wobei ältere Beschäftigte deutlich stärker über Beeinträchtigungen beim Sehen berichten als jüngere. In Bezug auf den mittleren Sehbereich (Entfernung vom 33 bis 55 cm) erwies sich der Tätigkeitsbereich als bedeutsam. Dabei spielt nicht nur die unmittelbare Tätigkeit am Monitor eine Rolle, sondern auch die ergonomischen Arbeitsbedingungen und der Handlungsspielraum sind von Bedeutung (vgl. Elsner & Seidler 1998).

Arbeit dar. In der Büroarbeit kann jeder Tastendruck, insbesondere im Rahmen vernetzter und zentralisierter Systeme, mitgezählt werden (vgl. Udris & Frese 1988, S. 439, Frese 1991).

Ein weiterer Stressfaktor ist Angst vor Arbeitsplatzverlust im Kontext verstärkter Rationalisierungsprozesse mit Hilfe neuer Technologien (vgl. Udris & Frese 1988, S. 439).

Auch die Softwareergonomie<sup>69</sup> kann ein Belastungsfaktor sein. Hurtienne und Prümper konnten aufzeigen, dass die ergonomische Qualität der Software einen direkten Einfluss auf Stress bzw. kurzfristige Beanspruchungen wie Gereiztheit<sup>70</sup> und Nicht-Abspannen-Können sowie auch auf langfristige Beanspruchungen wie psychosomatische Beschwerden hat (vgl. Prümper & Hurtienne 2007, S. 149f.). So konnte aufgezeigt werden, dass Beschäftigte mit einer ergonomisch schlechten Software eine ca. 3,3-mal höhere Wahrscheinlichkeit für erhöhte Gereiztheit aufweisen als Beschäftigte mit einer ergonomisch zufriedenstellenden Software. Ein weiterer, wenngleich schwächerer Zusammenhang besteht zwischen der softwareergonomischen Qualität und psychosomatischen Beschwerden (vgl. ebd., S. 166f.).

Bei der Beurteilung der Bildschirmarbeit sollten somit grundsätzliche Aspekte der Dialoggestaltung berücksichtigt werden. Defizite in den verschiedenen Merkmalsbereichen können jeweils im Zusammenhang mit Stresserleben und gesundheitlichen Beschwerden stehen. Tabelle 3 stellt die sieben Grundsätze der Dialoggestaltung nach DIN EN ISO 9241 Teil 10 dar, denen eine zentrale Rolle im Rahmen der ergonomischen Anforderungen der Bildschirmarbeitsverordnung zum Zusammenwirken von Mensch und Arbeitsmittel zukommt.

Tab. 3: Grundsätze der Dialoggestaltung nach DIN EN ISO 9241 Teil 10 in Anlehnung an Richenhagen, Prümper & Wagner (1998) (eigene Darstellung)

Grundsatz	Definition des Grundsatzes
Aufgabenangemessenheit	Ein Dialog ist aufgabenangemessen, wenn er den Benutzer unterstützt, seine Arbeitsaufgabe effektiv und effizient zu erledigen.
Selbstbeschreibungsfähigkeit	Ein Dialog ist selbstbeschreibungsfähig, wenn jeder einzelne Dialogschritt unmittelbar verständlich ist oder dem Benutzer auf Anfrage erklärt wird.
Steuerbarkeit	Ein Dialog ist steuerbar, wenn der Benutzer in der Lage ist, den Dialogablauf zu starten sowie seine Richtung und Geschwindigkeit zu beeinflussen, bis das Ziel erreicht ist.

<sup>69</sup> Unter Softwareergonomie ist die Anpassung der Eigenschaften der Software an das Arbeitshandeln des Menschen zu verstehen (vgl. Rundnagel 2008).

<sup>70</sup> Gereiztheit ist Ausdruck einer Stressreaktion (siehe Näheres dazu Kap. 3.4.1.1)

Grundsatz	Definition des Grundsatzes
Erwartungskonformität	Ein Dialog ist erwartungskonform, wenn er konsistent ist und den Merkmalen des Benutzers entspricht, z.B. seinen Kenntnissen aus dem Arbeitsgebiet, seiner Ausbildung und seiner Erfahrung sowie allgemein anerkannten Konventionen.
Fehlertoleranz	Ein Dialog ist fehlertolerant, wenn das beabsichtigte Arbeitsergebnis trotz erkennbar fehlerhafter Eingaben entweder mit keinem oder mit minimalem Korrekturaufwand seitens des Benutzers erreicht werden kann.
Individualisierbarkeit	Ein Dialog ist individualisierbar, wenn das Dialogsystem Anpassungen an die Erfordernisse der Arbeitsaufgabe sowie an die individuellen Fähigkeiten und Vorlieben des Benutzers zulässt.
Lernförderlichkeit	Ein Dialog ist lernförderlich, wenn er den Benutzer beim Erlernen des Dialogsystems unterstützt und anleitet.

Aufbauend auf den begrifflichen Grundlagen wurden im vorangehenden Kapitel allgemeine und arbeitsbezogene Stresstheorien sowie relevante Stressoren in der modernen Arbeitswelt dargestellt. Im folgenden Kapitel sollen die mittel- bis langfristigen Auswirkungen von Stress auf das Befinden der Beschäftigten beschrieben werden. Ein Kritikpunkt der konventionellen Stressmodelle bezieht sich auf deren primär pathogene Ausrichtung. Im Vordergrund der Analyse steht die Identifizierung von Belastungsfaktoren, welche die körperliche und psychische Gesundheit eines Individuums beeinträchtigen (vgl. Gerlmaier 2000, S. 113). Eine eher ganzheitliche und moderne Perspektive betrachtet auch die salutogenen, d.h. gesundheitsfördernden Potenziale in der Arbeitswelt (vgl. Antonovsky 1979, 1987, 1996). Im ressourcenorientierten Ansatz liegt ein verändertes Gesundheitsverständnis begründet. Gerade in kundenorientierten Arbeitsstrukturen, die sich auf der Basis moderner Managementkonzepte, wie CRM, herausbilden, können neben Belastungsfaktoren bzw. Stressoren für den einzelnen Beschäftigten auch Ressourcen erwachsen, die zur Gesundheitsförderung beitragen können. Im folgenden Kapitel wird daher auch auf den ressourcenorientierten Ansatz eingegangen. Das Kapitel schließt mit der Darstellung zentraler theoretischer Konzepte zu Motivation, Arbeitsengagement und Arbeitszufriedenheit, die als Aspekte des psychischen Befindens betrachtet werden können.

## 3.4 Arbeit und Gesundheit

### 3.4.1 Mittel- bis langfristige Auswirkungen von Stress

Im Folgenden sollen mögliche Auswirkungen von Stressfaktoren auf das psychische Befinden und auf die körperliche Gesundheit dargestellt werden.

Alltägliche Stresserlebnisse sind i.d.R. nicht automatisch schädlich. Stress wird erst dann schädlich, wenn er chronisch wird (vgl. Semmer & Udris 1995, S. 152). So konnte Frese (1991) in einer Untersuchung aufzeigen, dass Arbeitsbedingungen, die mit hoher Ausprägung psychischer Stressoren verbunden sind, über die Zeit hinweg betrachtet Auswirkungen auf psychosomatische Beschwerden haben (vgl. Semmer & Udris 1995, S. 152).

Eine entscheidende Bedingung chronischer „Stresskrankheiten“ sieht Semmer (2000) im Verlust von Kontrolle. Keinen Einfluss auf eine belastende Situation zu haben, erzeugt häufig das Gefühl des Ausgeliefert-Seins. Hier zeigt sich die herausragende Bedeutung des Handlungsspielraums. Demnach sind geringe Entscheidungsspielräume<sup>71</sup> bei hoher Arbeitsintensität (Zeitdruck, Arbeitsmenge) und reduzierter sozialer Unterstützung nicht nur wissenschaftlich erwiesene Risikokonstellationen für Herzinfarkte, sondern wahrscheinlich auch für Selbstwertverlust, verstärktes Auftreten von Depressionen und Muskel-Skelett-Beschwerden (vgl. Karasek & Theorell 1990, Lundberg & Johansson 2000). Dass chronischer Stress während der Arbeit ein erhöhtes Risiko für Beeinträchtigungen des psychosomatischen Befindens mit sich bringt, scheint trotz vielfältiger methodischer Messprobleme eine gesicherte Aussage zu sein (vgl. Semmer & Udris 1995, S. 154). Dennoch ist die Frage, inwieweit die Auswirkungen von Stress spezifisch sind, d. h. inwieweit bestimmte Stressoren bzw. bestimmte Stressor-Konstellationen auch spezifische Folgewirkungen begünstigen, bisher wenig geklärt. Es gibt jedoch Hinweise darauf, dass Aspekte des Arbeitsinhalts, z. B. eintönige Arbeit, qualitative Über- und Unterforderung sowie soziale Unterstützung eher Aspekte wie Ausprägung des Selbstbewusstseins, Depressivität und Zufriedenheit beeinflussen. Die „klassischen Stressoren“ wie Intensität, Umgebungsbelastungen, organisatorische Probleme, Konflikte usw. scheinen eher auf psychosomatische Beschwerden und Gereiztheit zu wirken (vgl. Warr 1987)<sup>72</sup>.

Mohr (1991) hat Indikatoren entwickelt, auf deren Grundlage das Befinden von Personen, die noch arbeitsfähig sind, erfasst werden kann. Dabei richtet sich das Erkenntnisinteresse vor allem vornehmlich auf den Bereich des „beeinträchtigten Befindens“ (ebd., S. 91). Der Zustand des „beeinträchtigten Befindens“ ist nicht notwendigerweise an eine normative Setzung von Krankheit ausgerichtet. Es lässt sich ein Spektrum an Befindensbeeinträchtigungen erfassen, die noch nicht als Erkrankungen definiert sind<sup>73</sup>. Allerdings können sich Erkran-

71 Der Entscheidungsspielraum beinhaltet Merkmale der Entscheidungsverantwortung und Qualifikationsmerkmale (vgl. Karasek & Theorell 1990).

72 Es liegen bislang wenige Erkenntnisse vor, inwieweit spezifische Stressoren bzw. Ressourcen mit spezifischen Befindensaspekten zusammenhängen. Tendenzen zeigen, dass Ressourcen (z.B. Kontrolle) und Regulationsanforderungen (Komplexität) stärker mit Variablen wertenden (evaluativen) Charakters wie z.B. Arbeitszufriedenheit und mit positivem Affekt (Selbstwert) zusammenhängen, Stressoren hingegen mit negativem Affekt (z.B. psychosomatische Symptome) (vgl. Warr 1990, zitiert nach Zapf und Semmer 2004, S. 1071).

73 Es kann jedoch angenommen werden, dass Befindensbeeinträchtigungen Vorläufer psychischer Störungen sind (vgl. Mohr 1991, S. 95).

kungen allmählich aus zunächst schwach ausgerichteten Befindlichkeitsstörungen entwickeln, wobei der Berücksichtigung beeinträchtigten Befindens eine präventive Funktion zukommt (vgl. ebd., S. 93). Mohr (1991) schlägt daher fünf Indikatoren psychischer Befindensbeeinträchtigungen vor: Angst, Depressivität, Störung des Selbstwertgefühls, psychosomatische Beschwerden und Gereiztheit/Belastetheit (später Irritation). Ebenso werden in der Literatur folgende Merkmalsbereiche langfristiger Befindensbeeinträchtigungen genannt: Beeinträchtigung des Wohlbefindens, kritisches Gesundheitsverhalten (Rauchen, Alkoholmissbrauch, Bewegungsmangel) und ein verringertes Aktivitätsniveau, z. B. fehlende Freizeitaktivitäten (vgl. Bamberg & Greif 1982, Janke 1976; Kornhauser 1965, Warr 1987). Da die Befindensmerkmale „Irritation“ und „psychosomatische Beschwerden“ in einer Vielzahl von Untersuchungen (vgl. Warr 1987; Zapf & Frese 1991) als bedeutsam erachtet werden, sollen sie im Folgenden näher beschrieben werden.

#### **3.4.1.1 Irritation**

Irritation beschreibt einen Zustand psychischer Befindensbeeinträchtigungen als Folge von Stresserleben (vgl. Mohr, Müller & Rigotti 2004). Der mit Irritation bezeichnete Zustand ist zwischen akutem und chronischem Stress bzw. zwischen psychischer Ermüdung und psychischer Erkrankung einzuordnen. Einerseits handelt es sich um mehr als psychische Ermüdung, wenn unter Ermüdung ein Zustand verstanden wird, der durch normale Ruhepausen wieder abgebaut wird. Gereiztheit bezeichnet einen psychischen Erschöpfungszustand, der so weit fortgeschritten ist, dass er in alltäglichen Belastungssituationen nicht abgebaut werden kann (vgl. Mohr 1991, S. 101). In einem solchen Stadium des Stresserlebens ist die Handlungsorganisation irritiert und die ungelöste Situation spitzt sich eher zu, als dass sich die Bedingungen hin zum Besseren ändern (vgl. Schröder 1996, S. 13, zitiert nach Mohr, Rigotti & Müller 2007, S. 11). Im Sinne von Hacker und Richter (1980) sind damit klinische Ausprägungsformen psychischer Ermüdung eingeschlossen. Diese aus den psychischen Anforderungen der Tätigkeit resultierenden Folgen unterscheiden sich von der „normalen psychischen Ermüdung“ dadurch, dass die vollständige Rückbildung von Funktions-, Befindens- und Leistungsbeeinträchtigungen innerhalb eines kurzen (meist 24-stündigen) Zyklus von Arbeit und Erholung nicht mehr möglich ist und sich habituelle Veränderungen herausbilden (vgl. Hacker & Richter 1980, zitiert nach Mohr 1991, S. 101). Das lässt sich dadurch erklären, dass die Regeneration psychischer Ressourcen notwendige Voraussetzung für die Bewältigung des Alltags ist: Konzentration, Aufmerksamkeit, Ruhe bewahren usw. Sind die psychischen Ressourcen erschöpft, können Alltagsaufgaben nicht mehr fehlerfrei bewältigt werden. Es werden nur noch diejenigen Handlungen ausgeführt, die weniger psychische Energie kosten: Statt Konzentration erfolgt eine Nichtbeachtung, statt initiativ zu sein ist man eher reaktiv. Je stärker der Erschöpfungszustand, desto weniger Alltagsaufgaben werden bewältigt, wobei auch die sozialen Beziehungen beeinträchtigt werden können (vgl. Mohr 1991, S. 102).

Es handelt sich allerdings noch nicht um eine psychische Erkrankung, weil noch keine Chronifizierung aufgetreten sein muss. Es kommt zu einer Dauermobilisierung, die ohne korrektive Maßnahmen im weiteren Verlauf zu psychovegetativen Reaktionsbildungen mit Krankheitswert führen kann (vgl. Schröder 1996, zitiert nach Mohr, Rigotti & Müller 2007, S. 11). Ursache ist eine anhaltende Zieldiskrepanz zwischen einem persönlich bedeutsamen Ziel (z. B. Selbstverwirklichung in der Arbeit) und internalen oder äußeren Regulationshindernissen. Kann dieses Ungleichgewicht nicht ausgeglichen werden, führt dies zu einer Erschöpfung psychischer Ressourcen.

Das Konstrukt „Irritation“ umfasst zwei von Klinger (1975, zit. nach Mohr, Müller & Rigotti 2004) genannte Reaktionsbemühungen auf eine Zieldiskrepanz: wiederkehrende Gedanken an (Arbeits-)Probleme, also (arbeitsbezogene) Ruminationen<sup>74</sup> (kognitive Irritation) im Sinne verstärkter Zielerreichungsbemühungen und Gereiztheitsreaktionen (emotionale Irritation) im Sinne einer Zielabwehr tendenz (vgl. Mohr, Rigotti & Müller 2007, S. 9). Eine wahrgenommene Diskrepanz zu einem persönlich bedeutsamen Ziel ist eine potenzielle Bedrohung basaler Bedürfnisse und damit der Persönlichkeit. Die erlebte Zieldiskrepanz ist eine Quelle psychischen Stresses. Das Ausmaß des Stresserlebens hängt ab von der individuellen Bedeutsamkeit des gefährdeten Ziels (vgl. Cropanzano, James & Citeria 1993, zitiert nach Mohr, Rigotti & Müller 2007, S. 10). Ruminationen dienen einer Reduktion der erlebten Zieldiskrepanz, indem eine Bewältigung der wahrgenommenen Probleme simuliert wird. Sie sind also im Sinne Klingers als verstärkte Zielerreichungsbemühungen anzusehen. Allerdings sind Ruminationen für die Zielerreichung eher kontraproduktiv: Sie verstärken bereits vorhandene negative Emotionen (vgl. Lyubomirsky & Nolen-Hoeksema 1995; Nolen-Hoeksema, McBride & Larson 1997). Bisher erfolglose Bewältigungsmechanismen werden wieder und wieder überdacht. Die Gedanken drehen sich wortwörtlich im Kreis. Zusammenhänge zwischen Rumination und der Entwicklung oder Verstärkung von Depressionen werden von verschiedenen Autoren beschrieben (vgl. Harrington & Blankenship 2002, Nolen-Hoeksema 2000, Nolen-Hoeksema & Harrell 2002; Nolen-Hoeksema, McBride & Larson 1997). Daneben wurden positive Korrelationen mit Alkoholabusus (vgl. Nolen-Hoeksema & Harell 2002), Angst (vgl. Harrington & Blankenship 2002), Erholungsunfähigkeit (vgl. Glynn, Christenfeld & Gerin 2002) sowie verminderter Schlafqualität (Thomson u.a. 2003) beobachtet (zit. nach Mohr, Rigotti & Müller 2007, S. 10). Gereiztheit (emotionale Irritation) als der zweite Aspekt von Irritation beschreibt eine milde Form verbal-aggressiven Verhaltens (vgl. Mohr, Müller & Rigotti 2004). Es fanden sich Zusammenhänge zwischen Gereiztheit und Depression sowie Gereiztheit und psychosomatischen Beschwerden.

Irritation kann als Indikator für bei der Arbeit vorliegende Belastungen (Stressoren) angesehen werden. Kognitive Irritation scheint eher mit der Arbeitsbelastung und Merkmalen der

---

74 Der Begriff „Rumination“ (engl.) bedeutet wiederkäuen. Dazu gehört z.B., dass Beschäftigte auch zu Hause immer wieder an die Arbeit denken.

Tätigkeiten verbunden zu sein. Eine hohe emotionale Irritation kann als Hinweis auf vorhandene soziale Stressoren gedeutet werden (vgl. Garst, Frese und Molenaar 2000, zitiert nach Mohr, Rigotti und Müller 2007, S. 19).

Darüber hinaus konnte emotionale Irritation als Mittler zwischen vorhandenen Belastungen und langfristiger psychischer Beeinträchtigung identifiziert werden (vgl. Dormann & Zapf 2002). Kognitive Irritation zeigt Zusammenhänge mit einer hohen Arbeitsmotivation und Engagement, während emotionale Irritation nicht oder negativ mit arbeitsbezogenen Einstellungen im Zusammenhang steht.

### **3.4.1.2 Psychosomatische Beschwerden**

Der Begriff „Psychosomatik“ steht für die Lehre des Zusammenhangs von körperlichen Beschwerden und seelischen Prozessen. Ausschlaggebender Faktor für die Entstehung psychosomatischer Beschwerden ist die Beteiligung der Psyche (vgl. Bräutigam & Christian 1975). Psychosomatische Beschwerden können daher unter dem Oberbegriff der psychischen Befindensbeeinträchtigungen eingeordnet werden. Diese entsprechen dem kognitiv-emotionalen Erleben einer verminderten Lebensqualität als langfristige Folge von alltäglichen und andauernden Stressoren (vgl. Mohr & Müller 2010). Psychische Befindensbeeinträchtigung ist somit nicht gleichzusetzen mit psychischer Krankheit. Psychosomatische Beschwerden werden als erlebtes körperliches Unwohlsein aufgefasst und setzen nicht notwendigerweise physiologische Beeinträchtigungen voraus. Die langfristige Wirkung von Stressoren trägt jedoch mit hoher Wahrscheinlichkeit dazu bei (vgl. ebd).

Theoretische Modelle psychosomatischer Störungen gehen davon aus, dass der Körper auf eine als Stress wahrgenommene Situation mit physiologischer Aktiviertheit reagiert. Körperliche Vorgänge werden durch die Wahrnehmung und Bewältigung einer Situation moderiert. Studien belegen die Bedeutung von psychischem Stress bei der Entstehung von verschiedenen somatischen Vorgängen (vgl. Mohr 1991, S. 107). Zu den psychosomatischen Beschwerden zählen z.B. Rückenschmerzen, Kopfschmerzen, Magen-Darm-Beschwerden, Schwindel, Nervosität.

Nachdem die möglichen Auswirkungen von Stress auf das psychische und psychosomatische Befinden von Personen aufgezeigt wurden, soll im Folgenden auf die ressourcenorientierte Perspektive eingegangen werden.

### **3.4.2 Salutogenese**

Anfang der 90er Jahre hat es in der medizinischen wie auch arbeitspsychologischen Forschung einen Paradigmenwechsel von einem pathogenetisch orientierten hin zu einem ressourcenorientierten Gesundheitsverständnis gegeben. Als ausschlaggebend für diese Entwicklung wird ein durch den Medizinsoziologen Antonowski (1979) entwickelter Forschungsansatz angese-

hen, der als „Salutogenese“<sup>75</sup> bezeichnet wird. Statt lediglich krankmachende Faktoren zu untersuchen, beinhaltet die Salutogenese eine Betrachtung von Faktoren bzw. Ressourcen, die eine Person gesund erhalten. Den zentralen Ausgangspunkt Antonowskis bildet die Kritik an der traditionellen pathogenetischen Sichtweise von Krankheit und Gesundheit, die das Augenmerk vor allem auf die Identifizierung von Risikofaktoren bzw. Stressoren legt. In der Salutogeneseforschung wird nicht die Frage gestellt „Was macht Menschen krank?“ oder „Was verursacht Stress?“. Nicht mehr die pathogenetische Frage steht im Vordergrund, sondern die Frage: Warum und wie bleiben Menschen trotz vielfältiger Belastungen und Krisen gesund, während andere Menschen krank werden? (vgl. Antonowsky 1979, 1987, zitiert nach Udris 1990, S. 453). Stressoren müssen in der Sichtweise Antonowskys nicht per se pathogenetisch sein. Stressoren und gleichzeitiges Vorhandensein von Ressourcen (z.B. soziale Unterstützung) können vielmehr zur Gesundheit beitragen (vgl. Antonowsky 1996).

Dieser Sichtweise liegt ein verändertes Verständnis von Gesundheit zugrunde. Gesundheit wird nicht mehr als dichotomes Modell beschrieben, in dem zwischen zwei einander ausschließenden Zuständen – Gesundsein oder Kranksein – unterschieden wird. Vielmehr wird ein Gesundheits-Krankheits-Kontinuum angenommen, bei dem Gesundheits- und Krankheitsaspekte gleichermaßen auftreten können (vgl. Antonowsky & Franke 1997). Ein Mensch ist selten vollständig gesund oder vollständig krank, sondern ist mehr oder weniger gesund oder mehr oder weniger krank. Gesundheit wird somit nicht als ein statischer Zustand, sondern vielmehr als ein dynamischer Entwicklungsprozess betrachtet, der immer wieder hergestellt werden muss. Gesundheit ist kein normaler, passiver Gleichgewichtszustand, sondern ein sich stets veränderndes, aktives und sich regulierendes Geschehen zwischen den Extremen „gesund“ und „krank“. In ähnlicher Weise definieren Riemann und Udris (1993, S. 10) Gesundheit als einen transaktional bewirkten Zustand eines dynamischen Gleichgewichtes zwischen dem Individuum, seinen autonomen Potenzialen wie Selbstorganisation und Selbsterneuerung in einer ökologischen Umwelt. Dieses Gleichgewicht ist abhängig von der Verfügbarkeit und der Nutzung von gesundheitsschützenden bzw. -wiederherstellenden Faktoren in der Person und in der Umwelt, die als innere und äußere Ressourcen bezeichnet werden (siehe hierzu Kap. 3.4.3).

Ausgangspunkt für die salutogenetischen Überlegungen Antonowskys ist die Beobachtung, dass in empirischen Studien, bei denen signifikante negative Effekte von Stressoren auf Gesundheit identifiziert wurden, nur ein Teil der Varianz der abhängigen Variablen (Gesundheit, Wohlbefinden) durch die unabhängige Variable (Stressor) erklärt werden konnte. Der weitaus größere Teil der untersuchten Personen, die dem Stressor ausgesetzt waren, wies keine substantielle Beeinträchtigung der Gesundheit oder des Wohlbefindens auf (vgl. Antonowsky & Franke 1997, S. 29, zitiert nach Höge 2001, S. 27). Die salutogenetische Sicht richtet sich somit auf den abweichenden Fall und auf die Frage, wie es einer Person gelingt,

---

75 „Salutogenese“ (original engl.: „salutogenesis“): abgeleitet aus lat. salus = Heil, griech. genesis = Entstehung.



Stressoren zu verarbeiten. Im Zentrum der Betrachtung stehen daher die Ressourcen, die ein Mensch mobilisieren kann, um mit belastenden, widrigen und widersprüchlichen Alltagserfahrungen produktiv umzugehen und nicht krank zu werden (vgl. Keupp 1994).

### 3.4.3 Ressourcen und ihre Wirkung

Im Unterschied zu den pathogenetisch orientierten Fragestellungen der Belastungsforschung nach den krankmachenden Bedingungen der (Arbeits-)Umwelt fragt die Ressourcenforschung nach den Bedingungen und der Aufrechterhaltung und Wiederherstellung von Gesundheit. Damit wird den Ressourcen eine zentrale Bedeutung zugesprochen. Im Unterschied zu Antonowsky, der als zentrale Ressource vor allem das Kohärenzerleben einer Person betrachtete, untersuchten Udris, Kraft & Mussmann (1991) sowohl personale Ressourcen als auch Ressourcen in der Umwelt der Person, die zur Aufrechterhaltung und Förderung der Gesundheit beitragen. Ressourcen werden als Hilfen und Schutzfaktoren für die Verhinderung von Krankheiten und/oder für die Erleichterung ihrer Bewältigung verstanden (vgl. Udris 1990, S. 453). Richter und Hacker (1998) definieren sie als Komponenten, die es erlauben, eigene Ziele anzustreben und unangenehme Einflüsse zu reduzieren. Ressourcen können das Auftreten von Stressoren vermeiden, ihre Ausprägung mildern oder ihre Wirkung verringern (vgl. Frese 1989, Semmer 1990). Sie können sich direkt, indirekt oder moderierend auf das Wohlbefinden bzw. die Gesundheit auswirken (vgl. Zapf & Semmer 2004, S. 1042f.). Der direkte Zusammenhang kann darin gesehen werden, dass bei den meisten Ressourcen ein positiver Zusammenhang mit Variablen der Gesundheit und des Wohlbefindens wie Arbeitszufriedenheit, Selbstwertgefühl oder dem Gefühl persönlicher Leistungserfüllung sowie ein negativer Zusammenhang mit psychischen und körperlichen Befindensbeeinträchtigungen belegt ist (vgl. ebd.). Ressourcen können die Gesundheit auch indirekt beeinflussen, indem sie Stressoren reduzieren (z.B. durch die Möglichkeiten, Aufträge abzulehnen oder Arbeitsunterbrechungen durch eingeschränkte Erreichbarkeit zu reduzieren). Eine moderierende oder puffernde Wirkung von Ressourcen meint, dass der Zusammenhang zwischen Stressoren und ihren möglichen Auswirkungen stärker ist, wenn entsprechende Ressourcen fehlen. Das bedeutet, dass Ressourcen als Moderatoren der Beziehung zwischen Stressoren und Stress bzw. Stressfolgen wirken (vgl. Semmer & Udris 1995, S. 152)<sup>76</sup>. Ein Moderatoreffekt liegt z.B. vor, wenn Ressourcen mehr Stressbewältigungsmöglichkeiten eröffnen. So kann eine Person bei einem hohen Handlungsspielraum selbst entscheiden, wann sie eine Pause macht, um sich zu erholen, oder vorzeitig eine Aufgabe abbrechen und zu einem späteren Zeitpunkt weiterarbeiten, wenn sie sich nicht mehr fit fühlt (vgl. Zapf und Semmer 2004, S. 1043). Eine Moderatorwirkung kann auch dadurch erfolgen, dass sich z. B. ein Handlungsspielraum auf die Bewertung einer Stresssituation auswirkt, d.h., der Gedanke, im Notfall die belastende Situation verlassen zu können, wäre ein Puffer gegen deren negative Wirkung (vgl. ebd.).

---

76 Ein Moderatoreffekt besteht somit, wenn die Beziehung zwischen zwei Variablen von einer dritten Variablen abhängt.

Es lassen sich innere (personale) und äußere Ressourcen unterscheiden. Personale (interne) Ressourcen sind habitualisierte, d.h. situationskonstante, aber zugleich flexible gesundheitserhaltende und -wiederherstellende Handlungsmuster sowie kognitive Überzeugungssysteme („belief systems“) einer Person (vgl. Udris u.a. 1992, S. 17). Zu den personalen Ressourcen zählen z.B. Merkmale wie Selbstwert und Selbstwirksamkeit, Kontrollkognitionen<sup>77</sup>, Optimismus, Hardiness<sup>78</sup>, Kohärenzerleben sowie Bewältigungskompetenzen bzw. Copingstile (vgl. Udris u.a. 1992, Zapf & Semmer 2004). Aber auch die berufliche Qualifikation, Problemlösekompetenzen und soziale Kompetenzen stellen interne Ressourcen dar (Zapf & Dormann 2006, S. 707). Zu den äußeren zählen vor allem organisatorische Ressourcen, wie Handlungsspielräume und soziale Unterstützung (vgl. Udris u.a. 1992, S. 15f.). Im Folgenden wird auf die äußeren Ressourcen eingegangen.

### 3.4.3.1 Handlungsspielraum und Kontrolle

Wie bereits aufgezeigt, können sich im Dienstleistungssetting im Zuge der Umsetzung des Managementkonzeptes CRM an der Kundenschnittstelle im Kontext kundenorientierter Arbeitsstrukturen erweiterte Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten im Umgang mit Kunden ergeben. Handlungsspielraum – oft wird auch von Kontrolle oder Autonomie gesprochen (vgl. Zapf & Dormann 2006, S. 708) – meint einerseits die horizontale Dimension des Tätigkeitsspielraumes, welche die Varietät der Arbeitsvollzüge erfasst, und andererseits die vertikale Dimension des Entscheidungs- und Kontrollspielraumes. Der Handlungsspielraum bezieht sich auf die Möglichkeit, die Situation nach eigenen Vorstellungen zu beeinflussen (vgl. Frese & Semmer 1991). Das reicht von der Möglichkeit, das Arbeitstempo je nach Müdigkeit und Motivation zu variieren, über die Möglichkeit, schwierige Dinge zu Zeiten zu erledigen, in denen man nicht gestört wird, usw. (vgl. ebd.). In diesem Zusammenhang wird auch von Kontrolle gesprochen, die immer dann vorliegt, wenn eine Person über Möglichkeiten verfügt, relevante Bedingungen und Tätigkeiten entsprechend eigenen Zielen, Bedürfnissen und Interessen zu beeinflussen (vgl. Zapf & Semmer 2004, S. 1045). Je mehr Kontrolle eine Person hat, desto mehr kann sie die Arbeitssituation selbst beeinflussen<sup>79</sup> (vgl. Frese 1989, Semmer 1990, zit. nach Zapf & Dormann 2006, S. 708). Handlungskontrolle liegt demnach z.B. vor, wenn die Möglichkeit besteht, verschiedene Arbeitsaufträge über den Tag zu verteilen oder weniger beanspruchende Tätigkeiten in Leistungstiefs zu legen und schwierige Aufgaben dann auszuführen, wenn Konzentration und Leistung leichtfallen.

---

77 Rotter (1966) unterscheidet in seinem Konzept des „Locus of Control“ zwischen internen und externen Kontrollüberzeugungen. Personen mit einer internen Kontrollüberzeugung glauben, dass sie auf Dinge und Ereignisse Einfluss ausüben und somit ihr Schicksal beeinflussen können. Hingegen glauben Personen mit externer Kontrollüberzeugung, dass sie geringen Einfluss auf die Gestaltung ihrer Umwelt ausüben können bzw. dass äußere Umstände über sie und ihr Schicksal bestimmen. Personen mit externalen Kontrollüberzeugungen sind nicht der Überzeugung, Kontrolle über eine Stresssituation zu haben, und reagieren mit höheren Stressempfindungen als Personen mit internalen Kontrollüberzeugungen (vgl. Frieling & Sonntag 1999, S. 520).

78 Der Begriff „Hardiness“ steht für Widerstandskraft bzw. Unempfindlichkeit. Personen mit hohem Hardiness-Wert sind durch drei Merkmale gekennzeichnet: Sie sehen Anforderung aus der Umwelt eher als Herausforderung denn als Bedrohung (Herausforderungen), Gegebenheiten ihrer Umwelt werden eher als beeinflussbar wahrgenommen (Locus of Control) und sie zeigen ein verstärktes Engagement bzw. fühlen sich stärker verpflichtet (Commitment) (vgl. Frieling & Sonntag 1999, S. 521).

79 Der Kontrollbegriff kann sich auch auf betriebliche Belange beziehen, wofür der Begriff „Partizipation“ steht. Er bezieht sich aber i.d.R. auf die unmittelbare Arbeit, wofür der Begriff des Handlungsspielraums steht (vgl. Semmer 1984).

Dem Handlungsspielraum wird insbesondere in handlungstheoretischen Konzepten eine bedeutende Rolle bei der gesundheitsfördernden Arbeitsgestaltung zugedacht (siehe Kap. 3.2.2). Das Vorhandensein von Freiheitsgraden stellt somit eine Ressource bei der Bewältigung von Arbeitsaufgaben dar. Eine große Zahl von Befunden hat ergeben, dass Kontrolle einen direkten Effekt auf verschiedene Aspekte psychischen Befindens hat, insbesondere (eine positive Beziehung) auf die Arbeitszufriedenheit und das Selbstwertgefühl (vgl. Zapf & Semmer 2004, S. 1045).

Ebenso finden sich Belege für indirekte Effekte von Kontrolle, d.h., diese führt zu einer Reduktion von Stressoren und wirkt sich so positiv auf das psychische Befinden aus. Kontrolle bzw. Handlungsspielräume ermöglichen, Stressoren zu vermeiden, sie zu reduzieren oder ganz zu beenden (vgl. Frese 1989, Semmer 1990). Darüber hinaus können durch die Erhöhung von Handlungsspielräumen bzw. Kontrolle die Stresseffekte abgepuffert werden, da sich die Bewältigungsmöglichkeiten verbessern. Allerdings wurden auch positive Zusammenhänge zwischen Stressoren und Handlungsspielraum festgestellt (vgl. Ward u.a. 1987). Dabei muss berücksichtigt werden, dass Handlungsspielraum bzw. Kontrolle oft mit zunehmender Verantwortung einhergeht, die sich negativ auf das Befinden auswirken kann (vgl. Zapf & Dormann 2006, S. 708).

### 3.4.3.2 Soziale Unterstützung

Soziale Unterstützung spielt in der arbeitspsychologischen Stressforschung eine wichtige Rolle. Auch in kundenorientierten Arbeitsstrukturen können an der Kundenschnittstelle Formen sozialer Unterstützung gegeben sein, insbesondere bei enger Zusammenarbeit der Beschäftigten in Teams. Unter sozialer Unterstützung sind Transaktionen von Ressourcen zwischen Mitgliedern eines sozialen Netzwerkes mit dem (impliziten oder expliziten) Ziel der Aufrechterhaltung bzw. Verbesserung des Wohlbefindens zu verstehen (vgl. Udris, Mussmann & Rimann 1992, S. 16). Sie kann von Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten, Ehe- oder Lebenspartnern und Freunden gewährt werden. Zu den Arten sozialer Unterstützung zählen die instrumentelle Hilfe (direkte Hilfeleistung, z.B. durch die Übernahme von Aufgaben oder bei der Lösung von Problemen), informationale (z.B. einen wichtigen Hinweis geben), emotionale (z.B. jemand tröstet, hört zu, zeigt Verständnis, beruhigt) und bewertungsbezogene soziale Unterstützung (jemand wird bei einer Entscheidung bestätigt oder das Selbstbewusstsein wird unterstützt) (vgl. Zapf & Dormann 2006, S. 708)<sup>80</sup>. Am Effektivsten ist die Wirkung sozialer Unterstützung durch Organisationsmitglieder und vor allem durch Vorgesetzte (vgl. Buunk 1990, Dormann & Zapf 1999, zitiert nach Zapf & Semmer 2004, S. 1050). Soziale Unterstützung kann eng mit der Arbeitsorganisation verschränkt sein. Erfahrungen zeigen, dass bei partizipativen Formen der Arbeitsgestaltung wie selbstregulierenden bzw. teilautonomen Arbeits-

---

80 Zapf und Dormann beziehen sich hier auf die Autoren Cohen & Wills (1985), Frese & Semmer (1991) sowie Kahn & Byosiere (1992).

gruppen soziale Unterstützungsprozesse, in die soziale Unterstützungsmöglichkeiten durch Kooperationserfordernisse und Kommunikationsmöglichkeiten quasi eingebaut und konstitutiver Bestandteil der Arbeitsorganisation sind (vgl. Udris, Mussmann & Rimann 1992, S. 16). Insgesamt betrachtet kann soziale Unterstützung eine positive Funktion für die Stressbewältigung, für die Prävention von Krankheiten und Befindensstörungen sowie (allgemeine) Aufrechterhaltung der Gesundheit haben (vgl. Cohen und Syme 1985, zitiert nach Udris 1990, S. 454). Wie der Handlungsspielraum hat auch die soziale Unterstützung eine direkte, eine indirekte und eine Pufferwirkung (vgl. Zapf & Dormann 2006, S. 708, Zapf & Semmer 2004 S. 1051ff.).

Es gibt verschiedene Belege für direkte Zusammenhänge verschiedener Arten sozialer Unterstützung mit psychischer Befindensbeeinträchtigung und Variablen des Wohlbefindens (vgl. Zapf & Semmer 2004, S. 1051)<sup>81</sup>. Ebenfalls wurden positive Effekte auf physiologische Parameter festgestellt (vgl. Lepore 1998, Uchino et al. 1996, zitiert nach Zapf & Semmer 2004, S. 1051). Soziale Unterstützung (z.B. instrumenteller oder informatorischer Art) kann auch hinsichtlich eines indirekten Effektes zu einer Verringerung von Stressoren, wie z.B. Zeitdruck, Unsicherheit oder Erschwernissen bei der Arbeit führen, was sich positiv auf die Gesundheit auswirkt<sup>82</sup> (vgl. ebd.).

Hinter dem Moderator- oder Puffereffekt steht die Überlegung, dass soziale Unterstützung vor allem dann nötig und wirksam ist, wenn eine belastende Situation vorliegt, in der sie als Puffer wirken kann. Dabei puffert sie die negativen Wirkungen von Stressoren ab. Puffereffekte sind insofern hilfreich, da die Stressoren oft nicht verändert werden können, wie das z.B. bei Zeitdruck der Fall ist. In dieser Hinsicht kann soziale Unterstützung positiv auf die Wahrnehmung und Bewertung der Stressoren wirken, die bei gleichen objektiven Merkmalen als weniger bedrohlich erscheinen oder die Bewältigungsfähigkeiten (Problemlösefähigkeiten) der Person verbessern (Zapf & Semmer 2004, S. 1051). Cohen und Wills (1985) formulieren in Bezug auf den Puffereffekt, dass die Unterstützung (z.B. instrumenteller Art) nur dann eine puffernde Wirkung entfalte, wenn die Art der erhaltenen Unterstützung auf die durch die Anforderung ausgelösten spezifischen Bedürfnisse abgestimmt sei („Matching“-Hypothese). Der Matching-Hypothese zufolge sind informationale und instrumentelle Unterstützung eher bei spezifischen Problemsituationen geeignet, in denen die Art der Hilfe einen besonderen Bezug hat (vgl. Barling u.a. 1988, zitiert nach Zapf und Semmer 2004, S. 1050). Diese Art der Unterstützung ist bei physischer Gesundheit besonders bedeutsam (vgl. Leppin & Schwarzer 1990, zitiert nach Zapf & Semmer 2004, S. 1050).

Die unterschiedlichen Arten sozialer Unterstützung stehen eng miteinander in Beziehung (vgl. Fenlason und Beehr 1994, zitiert nach Zapf & Semmer 2004, S. 1050). So kann instrumentel-

---

81 Die Autoren beziehen sich hier auf Beehr 1995, Cohen & Wills 1985, Kahn & Byosiere 1992, Viswesvaran, Sanchez & Fisher 1999).

82 So kann man von Kollegen Hilfe erhalten, falls man es zeitlich nicht schafft einen Arbeitsauftrag alleine zu bewältigen.

le Hilfe auch mit emotionaler verbunden sein (vgl. Barling, MacEwen & Pratt 1988, zitiert nach Zapf & Semmer 2004, S. 1050). Auch das Gefühl, geschätzt und für kompetent gehalten zu werden sowie ein wichtiges Mitglied der Gruppe zu sein, ist eine wichtige soziale Ressource (vgl. Sarason u.a. 1996, zitiert nach Zapf & Semmer 2004, S. 1050).

Nachdem die Ressourcen als gesundheitsfördernde Faktoren betrachtet und beschrieben wurden, wird im nächsten Abschnitt auch auf Arbeitsengagement und Arbeitszufriedenheit als gesundheits- und entwicklungsfördernde Folgen von Beanspruchung eingegangen.

### 3.4.4 Motivation, Engagement und Arbeitszufriedenheit

Die Arbeitszufriedenheit ist ein Aspekt des psychischen Befindens von Beschäftigten. Sie soll daher im Rahmen der Analyse des Befindens von Beschäftigten, die in auf Kunden ausgerichteten Arbeitsstrukturen an der Kundenschnittstelle arbeiten, auch untersucht werden. Zwischen Arbeitszufriedenheit und Gesundheit lassen sich Zusammenhänge ermitteln<sup>83</sup>. Auch soll betrachtet werden, inwieweit die Arbeitsstrukturen der an der Kundenschnittstelle Beschäftigten, die sich im Zuge einer Intensivierung der Kundenorientierung herausbilden, motivierend auf die Beschäftigten wirken. Motivation bzw. Engagement ist eng mit Arbeitszufriedenheit verbunden, denn die Befriedigung von Bedürfnissen macht zufrieden (vgl. Six & Kleinbeck 1989). Motivation ist der allgemeine Begriff für alle Prozesse, die der Initiierung, der Richtungsgebung und der Aufrechterhaltung physischer und psychischer Aktivität dienen (vgl. Gerrig & Zimbardo 2008, S. 414). Das Verhalten des Menschen ist nicht nur durch innere Triebe (Bedürfnisse) motiviert, sondern ebenso durch äußere Anreize (ebd., S. 416). Anreize sind Merkmale von Situationen (z.B. Arbeitsbedingungen), die Motive<sup>84</sup> anregen können.

Im Folgenden soll auf das Konzept des (Arbeits-)Engagements nach Schaufeli und Bakker (2003) sowie auf die Zweifaktorentheorie Herzbergs (1959) und das Job-Demand-Modell von Hackham and Oldham (1980) eingegangen werden.

Arbeitsbedingungen können als Motivatoren wirken und zur Arbeitszufriedenheit beitragen. So sind abwechslungsreiche, komplexe und interessante Tätigkeiten durchaus Arbeitsmerkmale, die motivieren können. Solche Tätigkeiten fördern in der Regel die intrinsische Motivation, d. h., man übt sie um ihrer selbst willen aus. Bei intrinsischer Motivation stellt die Aktivität oder deren Ziel eine unmittelbare Bedürfnisbefriedigung dar (vgl. Frey & Osterloh 2002, S. 24). Intrinsische Motivation ist eng mit Engagement verknüpft. Nach Schaufeli und Bakker (2003, S. 4f.) wird Engagement als ein positives, erfüllendes, arbeitsbezogenes psychi-

83 So wurde in einer Befragung von Beschäftigten einer Universitätsklinik ein signifikanter Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Rückenschmerzen ermittelt, d.h., je höher die Arbeitszufriedenheit war, desto weniger Rückenschmerzen traten auf (vgl. Kaluza u.a. 2002, zitiert nach Wüstner 2006, S. 140).

84 Motive sind Beweggründe für eine Handlung oder Haltung (vgl. <http://www.psychology48.com/deu/d/motiv/motiv.htm>, Zugriff am 23.06.2011). Neben Persönlichkeitsfaktoren, die für die Motivdisposition relevant sind, gibt es auch Situationsfaktoren, die bei der Motivierung eine Rolle spielen (vgl. [http://www.psychologie-seiten-archiv.psychologie-seiten.de/?Motivation:Eigenschaftstheorien\\_der\\_Motivation:Eigenschaftstheorien\\_der\\_Motivation\\_%3A\\_Motive](http://www.psychologie-seiten-archiv.psychologie-seiten.de/?Motivation:Eigenschaftstheorien_der_Motivation:Eigenschaftstheorien_der_Motivation_%3A_Motive); Zugriff am 23.06.2011).

ches Phänomen verstanden, das durch Vitalität, Hingabe und Absorbiertheit gekennzeichnet ist. Engagement beinhaltet eher einen überdauernden, affektiv-kognitiven Zustand als ein kurzfristiges positives Empfinden und bezieht sich nicht auf einzelne Ereignisse, bestimmte Individuen oder ein bestimmtes Verhalten, sondern auf die Beziehung zur Arbeit insgesamt. *Vitalität* ist gekennzeichnet durch Energiegeladenheit, Tatkraft, psychische Widerstandsfähigkeit und Durchhaltevermögen, auch wenn die Dinge bei der Arbeit einmal nicht so gut laufen. *Hingabe* meint eine hohe Involviertheit in die eigene Arbeit, Begeisterung, Inspiration, Herausforderung und Stolz auf die Arbeit. *Absorbiertheit* meint das konzentrierte sowie glückliche Aufgehen in der Arbeit, von dieser mitgerissen zu werden und sich nur schwer von ihr lösen zu können (vgl. Schaufeli & Bakker 2003, S. 4f.). Engagierte Mitarbeiter verfügen über Energie und Durchhaltevermögen, sind in der Arbeit stark involviert und gehen in ihr auf. Es lassen sich zudem Gründe anführen, warum Beschäftigte mit einem hohen Arbeitsengagement bessere Leistungen zeigen als Beschäftigte mit weniger Arbeitsengagement: So zeigen engagierte Beschäftigte positive Emotionen wie Zufriedenheit oder Begeisterung bei der Arbeit. Sie sind dadurch einerseits produktiver, da sie offener und optimistischer an die Arbeit herangehen und können andererseits besser erforderliche Arbeitsressourcen (z.B. soziale Unterstützung von Kollegen) und persönliche Ressourcen (z.B. eigene Selbstwirksamkeit) mobilisieren. Ebenso verfügen Personen mit einem hohen Arbeitsengagement auch eine gute psychische und physische Gesundheit und haben somit die körperlichen und psychologischen Voraussetzungen, um eine gute Arbeitsleistung zu zeigen (vgl. Bakker & Xanthopoulou 2009, zitiert nach Hahn & Dormann 2011, S. 529f.).

Theorien der (Arbeits-)Motivation lassen sich grob in zwei Herangehensweisen einteilen: in inhaltsorientierte und in prozessorientierte Konzepte (vgl. Camphell & Pritchard 1976, zit. nach Semmer & Udris 1995, S. 137). Erstere thematisieren Motiv-Inhalte bzw. die ihnen entsprechenden Merkmale der Arbeit. Prozessmodelle beschäftigen sich demgegenüber mit den Prozessen, welche die Art der Ausführung einer Handlung bestimmen (vgl. ebd.). Im Folgenden wird auf die inhaltsorientierten Modelle Bezug genommen.

In inhaltsorientierten Modellen wird die Motivationsproblematik von den Arbeitsbedingungen her betrachtet, die bestimmte Motivationen ansprechen (vgl. ebd., S. 138). Hierzu zählen z. B. die Zweifaktorentheorie von Herzberg (1966) und das Job-Characteristics-Modell von Hackman und Oldham (1980) (vgl. ebd.). Grundlage der Zwei-Faktoren-Theorie Herzbergs (1966) ist eine Studie, in der Beschäftigte über angenehme und unangenehme Arbeitssituationen befragt wurden<sup>85</sup>. Dabei stellt Herzberg fest, dass nur selten dieselben Ursachen (Faktoren) im Zusammenhang mit guten und schlechten Arbeitssituationen genannt wurden, d.h. in „guten“ Situationen andere Aspekte als in „schlechten“ aufgezählt wurden. Er interpretierte das Ergebnis so, dass Arbeitszufriedenheit und Arbeitsunzufriedenheit nicht Extrempunkte eines Kontinuums, sondern zwei

---

85 200 Techniker und Buchhalter wurden in teilstrukturierten Interviews mit Hilfe der Methode der kritischen Ereignisse zu angenehmen und unangenehmen Arbeitssituationen befragt (vgl. Holtbrügge 2007, S. 16).

voneinander unabhängige Dimensionen darstellten. Nach Herzberg wird Arbeitszufriedenheit durch sogenannte „Motivatoren“<sup>86</sup> (intrinsische Faktoren, Kontextfaktoren) bewirkt. Hierzu zählen die Arbeitsleistung, der Arbeitsinhalt, Anerkennung, Verantwortung, Aufstieg und Entfaltungsmöglichkeiten. Das Fehlen von „Motivatoren“ ist neutral, d.h., es führt nicht zur Unzufriedenheit (vgl. Semmer & Udris 1995, S. 138). „Hygienefaktoren“ (extrinsische Faktoren, Kontextfaktoren) stellen hingegen Faktoren dar, die lediglich Arbeitsunzufriedenheit verhindern können bzw. bei ihrem Fehlen Unzufriedenheit auslösen, aber keine positive Wirkung auf die Arbeitszufriedenheit haben. Zu den „Hygienefaktoren“ gehören Bezahlung, interpersonelle Beziehungen, Status, Ansehen, Führungsstil, physische Arbeitsbedingungen sowie Aspekte der Arbeitssicherheit. Die Untersuchung von Herzberg hat wesentlich zu der Erkenntnis beigetragen, dass z.B. das Arbeitsentgelt keinen nachweislichen Motivationsfaktor darstellt, sondern gerade die Arbeitsinhalte bzw. die „Anreicherung“ von Arbeitstätigkeiten als Motivatoren wirken und zur Arbeitszufriedenheit beitragen (vgl. Holtbrügge 2007, S. 16ff.). Soll keine starke Unzufriedenheit aufkommen, müssen die Hygienefaktoren für die Mitarbeiter im üblichen Maße gegeben sein, während Motivatoren als Anreize dienen, um die Zufriedenheit zu erhöhen und Einfluss auf die Leistung auszuüben (vgl. Hentze & Graf 2005, S. 25f.). Die Zwei-Faktoren-Theorie Herzbergs u. a. (1959) wurde vielfach kritisiert, wobei insbesondere konzeptionelle und methodische Schwachpunkte angeführt wurden (vgl. Kirchler 2008, S. 106). Trotz der Kritik inspirierte die Zwei-Faktoren-Theorie wichtige Forschungsarbeiten zur Arbeitsmotivation, wie z.B. Hackmans und Oldhams (1980) „job characteristics model“. Auch das Job-Characteristics-Modell hebt die Bedeutung der Arbeitsinhalte für das Entstehen von Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation hervor. Das Modell geht von der Frage aus, welche Gestaltungsmerkmale Arbeitsaufgaben und -tätigkeiten aufweisen müssen, um motivations- und leistungsanregend zu wirken (vgl. Schmidt & Kleinbeck 1999, S. 206). Der Ansatz postuliert, dass bestimmte Charakteristika der Arbeit (engl.: job characteristics) subjektive Wahrnehmungen und Vorstellungen erzeugen, die ihrerseits Zufriedenheits- und Motivationsprozesse anregen. Hinter dieser Konzeption zur Arbeitszufriedenheit steht die Auffassung, dass nicht ausschließlich innere Motivlagen über das Gefühl von Arbeitszufriedenheit entscheiden, sondern die Interaktion zwischen Person und Situation relevant ist (Kleinbeck u.a 1987, S. 451). Arbeitszufriedenheit ist letztlich das Ergebnis eines (kognitiven) Vergleichsprozesses, bei dem die vorgefundene Arbeitssituation (Ist) mit einem wünschenswerten Zustand (Soll) verglichen wird, wobei die Verwirklichung der eigenen Bedürfnisse eine Rolle spielt. Arbeitszufriedenheit ist somit das Ergebnis eines Vergleichs der erlebten Situation mit dem individuellen Anspruchsniveau. Zur theoretischen Ableitung solcher Aufgaben- und Tätigkeitsmerkmale greifen Hackman und Oldham (1976) auf das Konzept der intrinsischen Motivation zurück. Hackman und Oldham betonen in ihrem Modell insbesondere solche intrinsischen Anreize, die mit einer erfolgreichen bzw. effektiven Tätigkeitsausführung einhergehen, wie Gefühle des Stolzes,

---

86 Herzberg unterscheidet in seiner "Zwei-Faktoren-Theorie" zwischen Motivatoren bzw. Inhalts- oder Kontextfaktoren, die sich auf die Arbeit selbst beziehen, und "Hygiene-Faktoren", die sich nicht auf den Inhalt, sondern auf den Kontext der Arbeit beziehen (vgl. Semmer & Udris 1995, S. 138).

der Leistungszufriedenheit oder das Erleben eigener Kompetenz (vgl. Schmidt & Kleinbeck 1999, S. 206). Der erfolgreichen Tätigkeitsausführung wird somit eine instrumentelle Funktion für das Erreichen intrinsischer Anreize zugewiesen. Damit ist die Annahme verbunden, dass Personen von sich aus motiviert sind, ihre Arbeit gut zu erledigen, vorausgesetzt, dass sie in den Anreizen positive Wertqualitäten sehen (vgl. ebd.).

In Anlehnung an die theoretischen Überlegungen von Deci (1975) ist im Modell von Hackham und Oldham das Entstehen einer intrinsischen Motivation an drei Bedingungen geknüpft:

- a) Die Personen müssen über das Wissen um die Ergebnisse ihrer Arbeit verfügen,
- b) sie müssen sich selbst als verantwortlich für die Ergebnisse ihrer Arbeit erfahren und
- c) ihre Arbeit als bedeutsam und sinnvoll erleben.

Diese drei Erlebniszustände („critical psychological states“) werden schließlich durch fünf Aufgaben- und Tätigkeitsmerkmale („job dimensions“) ausgelöst<sup>87</sup>:

1. Anforderungsvielfalt („skill variety“) beinhaltet das Ausmaß, in dem eine Arbeit die Ausführung verschiedenartiger Tätigkeiten ermöglicht, die den Einsatz verschiedenartiger Fähigkeiten und Fertigkeiten erfordern.
2. Ganzheitlichkeit („task identity“) umfasst das Ausmaß, in dem eine Arbeit die Erledigung von vollständigen bzw. ganzheitlichen Aufgaben ermöglicht, die durch ein sinnvoll erlebtes Ende gekennzeichnet sind.
3. Die Bedeutsamkeit der Aufgabe („task significance“) wird durch das Ausmaß bestimmt, in dem die eigenen Arbeitstätigkeiten Einfluss auf das Leben oder die Arbeit anderer Personen nehmen.
4. Autonomie („autonomy“) definiert das Ausmaß, in dem eine Arbeit Freiräume gewährt, den Arbeitsablauf nach eigenen Vorstellungen zu gestalten und geeignete Arbeitsverfahren zu entwickeln und auszuprobieren.
5. Rückmeldung („feedback“) bezieht sich auf das Ausmaß, in dem der Person durch die Ausführung der Arbeitstätigkeit selbst Informationen über die Effektivität der eigenen Arbeitsleistung erhält (vgl. Schmidt & Kleinbeck 1999, S. 206f.).

Diese fünf Merkmale haben Einfluss auf das subjektive Erleben von Personen und können sowohl Zufriedenheits- und Motivationsprozesse anregen als auch beobachtbare Verhaltensweisen, wie Abwesenheit und Fluktuation, beeinflussen.

Das Modell erlaubt zusätzlich zu den Kriteriumsvariablen<sup>88</sup> „allgemeine Arbeitszufriedenheit“, „intrinsische Arbeitsmotivation“, „Zufriedenheit mit den Entfaltungsmöglichkeiten“ sowie „Arbeitsleistung“ auch Vorhersagen von Fehlzeiten und Fluktuation. Abbildung 7 stellt die wesentlichen Annahmen des „Job-Characteristics-Modells“ dar.

---

<sup>87</sup> Die kritischen Zustände wirken steuernd auf Verhaltensweisen der Personen und rufen Zufriedenheits- und Motivationszustände hervor.

<sup>88</sup> Hierbei handelt es sich um diejenigen abhängigen Variablen, deren Auftreten erklärt werden soll.



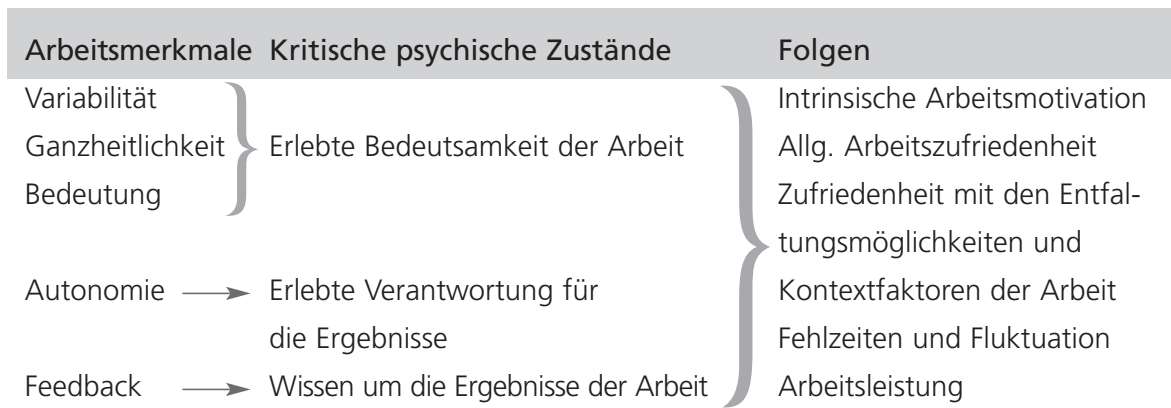


Abb. 8: Wesentliche Annahmen des „Job-Characteristics-Modells“ nach Hackman &amp; Oldham (1980)

Das „Job-Characteristics-Modell“ wurde in zahlreichen Studien überprüft und weitgehend bestätigt (vgl. Kirchler 2008, S. 341). Aufgaben, die nach dem Vorgaben des Modells neu gestaltet wurden, führten bei den Mitarbeitern zu einer höheren intrinsischen Motivation und Zufriedenheit. Ebenso nahmen Fehlstunden und Fluktuationsraten ab (vgl. ebd.). Hackman und Oldham (1980) unterscheiden z. B. neben der Zufriedenheit mit den Inhalten der Arbeit (Entfaltungsmöglichkeiten) die Zufriedenheit mit der Arbeitsplatzsicherheit, der Bezahlung, dem sozialen Klima und dem Vorgesetztenverhalten.

Demnach hat nicht nur die persönliche Wertigkeit und die Erreichbarkeit (Erwartung) eines Zieles einen Einfluss auf Arbeitsengagement und Motivation. Auch die Gestaltung der Tätigkeit hat, neben Folgen für das psychische und psychosomatische Befinden, Auswirkungen auf Engagement und Arbeitszufriedenheit.

Wie in Kap. 2.3.2 bereits aufgezeigt wurde, ist zur Realisierung von CRM eine kunden- bzw. prozessorientierte Organisationsstruktur durch die Abflachung von Hierarchien und Bildung selbständig handelnder Kundenbetreuungsteams, Erweiterung des Aufgabenspektrums (Rundumbetreuung von Kunden) sowie Verlagerung von Entscheidungskompetenzen und Verantwortung auf die an der Kundenschnittstelle Beschäftigten erforderlich. Darum ist zu vermuten, dass die Beschäftigten, die in solchen Arbeitsstrukturen arbeiten, ihre Arbeit als vielfältig und herausfordernd erleben, womit eine intrinsische Motivation bzw. ein berufliches Engagement, aber auch eine höhere Arbeitszufriedenheit einhergeht.

### 3.5 Fazit und Schlussfolgerungen für die eigene Arbeit

In Kap. 2 wurden die typischen Gestaltungsmerkmale kundenorientierter Arbeitsstrukturen und damit einhergehender Belastungen beschrieben. Es ist zu vermuten, dass die Beschäftigten im Rahmen kundenorientierter Arbeitsstrukturen mit Anforderungen und Belastungen konfrontiert sind (z.B. widersprüchliche Arbeitsanforderungen, Leistungsdruck, hoher quantitativer Arbeitsdruck, soziale Stressoren im Umgang mit Kunden oder Kollegen, technikbedingte Stressoren), die im Zusammenhang mit Stresserleben und ggf. Beschwerden der Beschäf-

tigten stehen. Gleichmaßen können die Beschäftigten in kundenorientierten Arbeitsstrukturen aber auch über berufliche Chancen (z.B. fachliche und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten) oder organisatorische (Handlungs- und Entscheidungsspielräume) sowie soziale Ressourcen (z.B. soziale Unterstützung durch Kollegen) verfügen, welche zur Aufrechterhaltung der Gesundheit beitragen können. In der Literatur werden zwar verschiedene Belastungen in kundenorientierten Arbeitsstrukturen beschrieben (siehe Kap. 2), aber deren mögliche Auswirkungen auf das Befinden der an der Kundenschnittstelle Beschäftigten bleiben eher unterbelichtet. An diesem Punkt soll in dieser Arbeit angesetzt werden. Es wird im Rahmen dieser Arbeit untersucht, wie sich kundenorientierte Arbeitsstrukturen im Tätigkeitsbereich des Kundenservice im Zuge der Umsetzung des Managementkonzeptes CRM in der unternehmerischen Praxis konkret ausgestalten und welche Belastungen und Beanspruchungen für die Beschäftigten damit verbunden sind<sup>89</sup>.

In Kap. 3 wurden die theoretischen Grundlagen und das Instrumentarium zur Analyse der Anforderungs- und Belastungssituation (Stressoren) sowie der Ressourcen in kundenorientierten Arbeitsstrukturen im Bereich des „Front-line-Service“ und deren Wirkung auf das Befinden der Beschäftigten dargestellt. Zur Untersuchung stressrelevanter Belastungsschwerpunkte und Ressourcen im Kontext kundenorientierter Arbeitsstrukturen an der Schnittstelle zu den Kunden kann auf das handlungsregulationstheoretische Konzept der stressbezogenen Arbeitsanalyse nach Semmer, Zapf & Dunckel (1999) Bezug genommen werden. Auf Basis des Modells können aufgabenbezogene Stressoren, aber auch Ressourcen in der Arbeit der im Bereich des „Front-line-service“ Beschäftigten differenziert untersucht werden. In handlungstheoretischen Konzeptionen stellen Regulationsbeeinträchtigungen oder Regulationshindernisse Belastungen bzw. Stressoren dar. Unter Regulationshindernissen werden Bedingungen verstanden, welche das zielorientierte Handeln in der Aufgabenerfüllung in irgendeiner Form beeinträchtigen. Dazu zählen z.B. Zeitdruck und Konzentrationsanforderungen, arbeitsorganisatorische Probleme (z.B. Arbeitsunterbrechungen), Umgebungsbelastungen (z.B. Lärm) oder Verantwortung. Ebenso lässt sich im Rahmen des Ansatzes untersuchen, inwieweit qualitative Anforderungen (z.B. Komplexität, Variabilität, Kooperationserfordernisse) in der Arbeit bestehen und Ressourcen (z.B. Handlungs- und Zeitspielraum, Partizipation) gegeben sind. Darüber hinaus werden im Rahmen der Arbeitssituation der an der Kundenschnittstelle Beschäftigten auch Stressoren wie Leistungsdruck, soziale Stressoren im Umgang mit Kunden<sup>90</sup>, Kollegen und Vorgesetzten sowie technikbedingte Stressoren (mangelnde Softwareergonomie) betrachtet, da diese Stressorenbereiche in kundenorientierten Arbeitsstrukturen an der Kundenschnittstelle eine gewisse Relevanz haben können. Die Analyse des Befindens der Beschäftigten in kundenorientierten Arbeitsstrukturen bezieht sich auf das Stresserleben („Irritation“)

---

89 In Kap. 2 wurden die Gestaltungsmerkmale kundenorientierter Arbeitsstrukturen und damit einhergehende Belastungen beschrieben.

90 Neben den Belastungen, die aus kundenorientierten Arbeitsstrukturen erwachsen, können für die Beschäftigten auch Belastungen aus der Interaktion mit Kunden, d.h. mit Rollenträgern der organisationalen Kunden, entstehen (z.B. in Form von verbaler Aggression).

und auf „psychosomatische Beschwerden“. Irritation bezeichnet einen Zustand psychischer Befindensbeeinträchtigungen als Folge von Stresserleben, der zwischen akutem und chronischem Stress bzw. zwischen psychischer Ermüdung und psychischer Erkrankung einzuordnen ist. Psychosomatische Beschwerden lassen sich als körperliches Unwohlsein kennzeichnen, mit dem noch nicht notwendigerweise physiologische Beeinträchtigungen verbunden sind. Es ist aber davon auszugehen, dass der Körper auf Stress mit physiologischer Aktiviertheit reagiert, wozu z.B. Nervosität, Rückenschmerzen, Kopfschmerzen, Magen-Darm-Beschwerden oder Schwindel gehören. Des Weiteren werden die Motivation bzw. das Arbeitsengagement und Aspekte der Arbeitszufriedenheit als weitere Merkmale des psychischen Befindens der an der Kundenschnittstelle Beschäftigten betrachtet. Kundenorientierte Arbeitsstrukturen können motivierend sein und Arbeitsengagement bewirken, wenn die Arbeit als abwechslungsreich und herausfordernd erlebt wird. Das Job-Characteristics-Modell hebt die Bedeutung der Arbeitsinhalte für das Entstehen von Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation hervor. Das Modell geht von der Frage aus, welche Gestaltungsmerkmale Arbeitsaufgaben und -tätigkeiten aufweisen müssen, um motivations- und leistungsanregend zu wirken (vgl. Schmidt & Kleinbeck 1999, S. 206). Dabei erzeugen bestimmte Charakteristika der Arbeit subjektive Wahrnehmungen und Vorstellungen, die ihrerseits Zufriedenheits- und Motivationsprozesse anregen.



#### **4. Empirische Studie: Kundenorientierte Arbeitsstrukturen und Befinden der Beschäftigten – am Beispiel der Umsetzung von CRM im Kundenservice**

In der empirischen Studie wurde untersucht, wie sich kundenorientierte Arbeitsstrukturen im Tätigkeitsbereich des Kundenservice im Zuge der Umsetzung des Managementkonzeptes CRM in der unternehmerischen Praxis konkret ausgestalten und welche Belastungen und Beanspruchungen für die Beschäftigten damit verbunden sind.

Die in Kap. 2 und 3 dargelegten theoretischen Grundlagen stellen eine wichtige Erkenntnisgrundlage zur empirischen Analyse kundenorientierter Arbeitsstrukturen sowie der Anforderungs- und Belastungssituation (Stressoren) und Ressourcen von Beschäftigten in kundenorientierten Arbeitsstrukturen im Bereich des „Front-Line-Service“ und deren Wirkung auf das Befinden der Beschäftigten dar. Wie schon in Kap. 1.2. ausgeführt, standen folgende zentrale Fragen im Mittelpunkt der Studie:

1. Inwieweit lassen sich kundenorientierte Arbeitsstrukturen im Bereich des Kundenservice als Konsequenz der Realisierung von CRM identifizieren, und wenn ja, wie sind diese Arbeitsstrukturen konkret gestaltet?
2. Mit welchen Anforderungen (Regulationsanforderungen), Belastungen bzw. Stressoren (Regulationshindernissen) sind die Beschäftigten in kundenorientierten Arbeitsstrukturen konfrontiert und über welche Ressourcen (Regulationsmöglichkeiten) verfügen sie?
3. Inwieweit gibt es einen Zusammenhang zwischen den in den kundenorientierten Arbeitsstrukturen vorzufindenden Belastungen bzw. Ressourcen und dem Befinden der Beschäftigten (Irritation, psychosomatische Beschwerden)?
4. Welche Belastungen entstehen aus der sozialen Beziehung zwischen den im Kundenservice Beschäftigten und den Kunden?
5. Wie motiviert und zufrieden sind die Beschäftigten in kundenorientierten Arbeitsstrukturen? Welche Zusammenhänge gibt es zwischen den Merkmalen kundenorientierter Arbeitsstrukturen und dem Arbeitsengagement bzw. der Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten?

Diese Fragen wurden auf Basis von drei unterschiedlichen methodischen Zugängen untersucht. In einem ersten Schritt wurde untersucht, ob und wie das Managementkonzept CRM in den entsprechenden kundenorientierten Arbeitsstrukturen im Bereich des Kundenservice zum Ausdruck kommt. Hierzu wurden Expertengespräche geführt. Im Anschluss daran wurde in einem zweiten Schritt auf Basis von teilstandardisierten Interviews betrachtet, wie die Beschäftigten die Arbeitsanforderungen in kundenorientierten Arbeitsstrukturen erleben, mit welchen psychischen Belastungen sie dort konfrontiert sind, über welche Ressourcen sie in solchen Strukturen verfügen und wie sich diese jeweils auf das Befinden der Beschäftigten auswirken. In einem dritten Schritt wurde, aufbauend auf den Ergebnissen der Interviewstudie, eine Fragebogenstudie durchgeführt, im Rahmen derer statistische Zusammenhänge zwischen

Anforderungen bzw. psychischen Belastungen und Ressourcen einerseits und Befindensbeeinträchtigungen bzw. psychischen Fehlbeanspruchungen (Irritation bzw. psychosomatische Beschwerden von in kundenorientierten Strukturen Beschäftigten) sowie Arbeitsengagement und Arbeitszufriedenheit andererseits untersucht.

## 4.1 Umsetzung des Managementkonzeptes CRM in kundenorientierte Arbeitsstrukturen

### 4.1.1 Beschreibung des Unternehmens

Wie schon in Kap. 1.4.1 ausgeführt, wurde eine Fallstudie in einem mittelständischen Unternehmen im Bereich des Textilservice durchgeführt. Die Dienstleistungen umfassen das Bereitstellen, Bringen, Holen, Waschen und Pflegen von Mehrweg-Textilsystemen (z.B. Berufskleidung) für Industrie, Handwerk, Gewerbe, Hotellerie, Gastronomie und Gesundheitswesen sowie das Instandhalten und Ersetzen von Produkten bzw. Produktteilen bei auftretendem Verschleiß. Die wiederaufbereiteten textilen Stoffe werden dem Kunden in einem fast neuwertigen Zustand zur Verfügung gestellt. Das Unternehmen erbringt für folgende Kundenbereiche Serviceleistungen:

- Druckereien,
- Kfz-Werkstätten,
- metallverarbeitende Betriebe,
- Maler- und Stuckateurbetriebe,
- Kommunen,
- Nahrungs- und Genussmittelindustrie,
- Lebensmittelhandel,
- Hotel- und Gastronomiebetriebe,
- Labore, Arztpraxen, Forschungsinstitute,
- Krankenhäuser.

Das Waschen der textilen Produkte (Maschinenputztücher, Berufskleidung usw.) und die Beratung der Kundenunternehmen im Bereich des Arbeitsschutzes sind zentrale Kompetenzen des Unternehmens. Zu den grundlegenden Kompetenzen des Unternehmens zählt neben dem Produkt-Know-how auch das technische Know-how. Eine hohe Produkt- bzw. Bearbeitungsqualität im Rahmen des Waschens bzw. der Pflege der Produkte wird durch neueste Technologie bzw. Anwendung eigener technischer Innovationen bis hin zu Erfindungen gewährleistet. So werden neue Betriebe bzw. Produktionsanlagen immer auf der Grundlage des neuesten technischen Wissens erbaut. Zu einer weiteren Kompetenz des Unternehmens zählt heute auch die Logistik. Dabei besteht die Leistung darin, die sich in großen Mengen im Umlauf befindenden Produkte bzw. Teile (z.B. zu waschende Berufskleidung und Putztücher) beim Kunden abzuholen, zu waschen und sie wieder in der gewünschten Menge zum vereinbarten Termin in den jeweiligen Unternehmen anzuliefern.

In den jeweiligen Gesellschaften des Unternehmens verantworten die angestellten Geschäftsführer das Betriebsergebnis. Die verschiedenen Standorte unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Größe, aber auch hinsichtlich der Produktbereiche. Die größeren Standorte beschäftigten zum Zeitpunkt der Erhebung ca. 250 bis 350 Mitarbeiter, die kleineren Standorte i.d.R. zwischen 100 und 200 Mitarbeiter. Die kleinsten Standorte, in denen außer der Vertriebsorganisation

nur noch eine kleine Verwaltungsorganisation existiert, sind in der Regel Standorte, die sich gerade im Aufbau befinden. Diese haben ca. 5 bis 15 Beschäftigte.

#### 4.1.2. Fragestellung I

Es sollte zunächst herausgearbeitet werden, ob und wie sich im Zusammenhang mit der Realisierung von CRM im betrachteten Dienstleistungsunternehmen Merkmale kundenorientierter Arbeitsstrukturen im Bereich des Kundenservice herausbilden und welche Anforderungen aus Sicht der Experten damit für die Beschäftigten verbunden sind. Dazu wurde u.a. folgenden Fragen nachgegangen:

- Welche unternehmerischen Ziele verfolgt das Unternehmen?
- Wie gestaltet sich die Wettbewerbssituation?
- Worin besteht die Wettbewerbsstrategie?
- Welche strategische Neuausrichtung<sup>91</sup> gibt es im Unternehmen?
- Welche konkreten Maßnahmen (organisatorisch, technisch, personenbezogen) wurden im Rahmen der strategischen Neuausrichtung realisiert?
- Wie haben sich die Anforderungen der Mitarbeiter im Kundenservice sowie deren Aufgabenprofile aus Sicht der Experten verändert?

#### 4.1.3 Methode I

##### 4.1.3.1 Leitfadengestützte Expertengespräche

Experten repräsentieren erfahrungsgestützte Wissensbestände, die das Funktionieren von sozialen Systemen bestimmen oder einen Einblick in diese haben (vgl. Liebold & Trinczek 2002, S. 41). Das Experteninterview richtet sich somit an einen Personenkreis, der in Bezug auf eine Forschungsfrage einen deutlichen Wissensvorsprung aufweist (vgl. ebd., S. 37). Es geht also um die Erschließung bestimmter exklusiver Wissensbestände (vgl. ebd., S. 41). Bei den betrieblichen Experten, die im Rahmen dieser Arbeit befragt wurden, handelt es sich um Personen, die richtungsweisende Entscheidungen im Unternehmen treffen, in Entscheidungen eingebunden waren oder diese verantwortlich begleitet oder umgesetzt haben. Es wurden drei Experteninterviews geführt, und zwar mit dem Hauptgeschäftsführer des Unternehmens, dem Personalleiter und dem Prozessmanager. Die Initiative zur Einführung von CRM im Unternehmen geht auf die Initiative des Hauptgeschäftsführers zurück. Der Prozessmanager begleitete zum Zeitpunkt der Interviews maßgeblich die Einführung der neuen CRM-Technologie in den jeweiligen Gesellschaften. Darüber hinaus stand während der gesamten Erhebungs- und Auswertungsphase der Expertengespräche im Unternehmen ein Ansprechpartner aus der Personalabteilung zur Verfügung, mit dem telefonisch oder per Mail alle auftretenden inhalt-

---

<sup>91</sup> Durch die abstrakte Frage nach der „strategischen Neuausrichtung“ sollten die Experten auf alle relevanten Aspekte im Zusammenhang mit der Einführung von CRM Bezug nehmen, nicht nur auf die technische Variante.



lichen Fragen im Nachgang der Interviews geklärt werden konnten.

Die Experteninterviews wurden leidfadengestützt geführt, d.h., sie waren thematisch strukturiert. Die Experten hatten trotzdem genügend Raum für freie Erzählpassagen mit eigenen Relevanzsetzungen. Der Leitfaden ist zwar Ausdruck von wissensbezogenen Vorannahmen über den thematischen Gegenstand, er ist aber andererseits aufgrund seiner relativen Offenheit geeignet, konzeptionelle Vorüberlegungen zu überwinden, so dass die Bedeutungsstrukturierung der sozialen Wirklichkeit durch die erzählende Gesprächsstruktur den Befragten überlassen bleibt (ebd., S. 42).

#### **4.1.3.2 Untersuchungsablauf**

Die Interviews hatten eine Dauer von 1,5 bis 2,5 Stunden. Die Gespräche wurden mit Tonbandgerät aufgezeichnet und transkribiert. Die Interviews fanden in den Büros der jeweiligen Experten statt und konnten ungestört geführt werden.

#### **4.1.3.3 Interviewleitfaden zur Durchführung der Expertengespräche**

Der Interviewleitfaden zur Durchführung der Expertengespräche umfasste verschiedene Themenbereiche, die in Tabelle 4 im Überblick dargestellt sind. Aus Vorgesprächen mit der Geschäftsführung war bekannt, dass es im Unternehmen Veränderungen gegeben hatte, die im Zusammenhang mit dem Managementkonzept CRM standen und in deren Mittelpunkt vor allem der Bereich des Kundenservices stand. Die betrieblichen Führungskräfte sollten zunächst beschreiben, in welcher Wettbewerbssituation sich das Unternehmen befindet und welche auf den Markt bezogene Ziele im Unternehmen verfolgt werden. Die Experten sollten auch aufzeigen, welche Wettbewerbsstrategie das Unternehmen am Markt verfolgt. Um zu erfahren, welche zentralen Veränderungen es in den letzten Jahren im Unternehmen gegeben hat, wurden die Experten zur „strategischen Neuausrichtung“ im Unternehmen befragt. Wie schon erwähnt, wurde dieser abstrakte Begriff bewusst gewählt, um die Neuerungen, die in den letzten Jahren im Unternehmen realisiert wurden, in ihrer Vielfalt zu erfassen. In diesem Zusammenhang wurden die Experten auch nach den Gründen der Veränderung und zu den Zielen der strategischen Neuausrichtung und Maßnahmen zu deren Umsetzung befragt. Ergänzend wurden die Experten im Einzelnen auch nach den organisatorischen und technischen Veränderungen sowie nach den Veränderungen in den Geschäftsprozessen und Arbeitsabläufen im Zusammenhang mit der strategischen Neuausrichtung gefragt. Aus Vorgesprächen im Unternehmen war bekannt, dass das Unternehmen ca. 30 Mio. Euro in eine neue Technologie investiert hatte. Hier war es wichtig zu erfahren, warum die neue IT eingeführt worden war und welche Ziele mit ihrer Einführung verfolgt wurden. Auch sollten die Experten berichten, ob die mit dem Einsatz der neuen Technologie angestrebten Ziele auch tatsächlich erreicht wurden. Die Experten wurden weiterhin gefragt, wie sich die Arbeitsanforderungen der im Kundenservice Beschäftigten verändert haben, welche Aufgaben und

Verantwortung die im Kundenservice Beschäftigten wahrnehmen und wie sich diese Aufgaben im Zuge der strategischen Neuausrichtung verändert haben. In diesem Zusammenhang wurde auch nach den Veränderungen der Beschäftigten im Kontakt zu den Kunden gefragt. Darüber hinaus sollten die Experten angeben, inwieweit sich die Qualifikationsanforderungen der Beschäftigten im Kundenservice verändert haben und welche Qualifizierungsmaßnahmen im Bereich der Kundenbetreuung durchgeführt wurden. Die Experten sollten zudem die strategische Neuausrichtung bzw. die neue Managementstrategie bewerten. Welche Erfolge oder Schwierigkeiten gab bzw. gibt es? Auch wurden die Experten zu den personalpolitischen Rahmenbedingungen wie Veränderungen in der Entlohnung im Kundenservice, Arbeitsplatzsicherheit<sup>92</sup> sowie Beteiligungsmöglichkeiten an betrieblichen Entscheidungen befragt. In Tabelle 4 sind die thematischen Schwerpunkte der Expertengespräche (Anhang 1) dargestellt.

Tab. 4: Interviewleitfaden zur Durchführung der Experteninterviews

Thematische Schwerpunkte	Einzelaspekte
<b>Unternehmensziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geschäftsziele</li> <li>- Umsatzziele</li> </ul>
<b>Wettbewerbssituation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Merkmale der Wettbewerbssituation in der Branche</li> <li>- Wettbewerbsposition</li> <li>- Ziele des Unternehmens auf dem Markt</li> </ul>
<b>Wettbewerbsstrategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Allgemeine Wettbewerbsstrategie</li> </ul>
<b>Managementstrategie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategische Neuausrichtung im Unternehmen</li> <li>- Einzelne Merkmale der strategischen Neuausrichtung</li> <li>- Gründe für die Veränderung</li> <li>- Ziele der strategischen Neuausrichtung</li> <li>- Maßnahmen zur Umsetzung der Ziele der strategischen Neuausrichtung</li> </ul>
<b>Wirkungen/ angestrebter Erfolg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erhoffte Wirkungen der strategischen Neuausrichtung</li> <li>- Messung des Erfolges/Kriterien</li> </ul>
<b>Strukturelle Veränderungen im Unternehmen im Zu- sammenhang mit der stra- tegischen Neuausrichtung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisatorische Veränderungen im Unternehmen</li> <li>- Veränderungen in den Geschäftsprozessen</li> <li>- Veränderungen in den Arbeitsabläufen</li> <li>- Technische Veränderungen</li> <li>- Funktion der neuen Informationstechnologie im Rahmen der strategischen Neuausrichtung</li> <li>- Gründe für die Einführung der neuen Software</li> </ul>

92 Arbeitsplatzsicherheit ist zwar nicht als Merkmal kundenorientierter Arbeitsstrukturen zu kennzeichnen, aber die Erkenntnisse sind im Rahmen der späteren Betrachtung von Arbeitsbelastungen bzw. Stressoren und Ressourcen der Beschäftigten wichtig.

Thematische Schwerpunkte	Einzelaspekte
Arbeitsanforderungen, Aufgaben, Verantwortung der Kundenbetreuer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veränderung der Arbeitsanforderungen der im Bereich des Kundenservice Beschäftigten</li> <li>- Aufgaben der Kundenbetreuer</li> <li>- Verantwortung der Kundenbetreuer</li> <li>- Veränderungen in den Aufgaben und in der Verantwortung der Beschäftigten</li> <li>- Veränderungen für die Beschäftigten im Umgang mit Kunden</li> </ul>
Qualifikation, Qualifikationsprozess	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten</li> <li>- Qualifizierungsmaßnahmen</li> </ul>
Zielerreichung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bewertung der neuen Managementstrategie (positiv, negativ)</li> <li>- Erfolge</li> <li>- Probleme/Schwierigkeiten</li> </ul>
Betriebliche Personalpolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veränderungen in der Entlohnung der im Kundenservice Beschäftigten</li> <li>- Arbeitsplatzsicherheit</li> <li>- Beteiligung der Kundenbetreuer an betrieblichen Entscheidungen</li> </ul>

#### 4.1.3.4 Auswertung

Bei der Auswertung der Experteninterviews wurde auf die manifesten Kommunikationsinhalte, d.h. auf die Aussagen der Befragten, die diese bewusst und explizit betrafen, Bezug genommen (vgl. Lamnek 1995, S. 205). Ziel der Auswertung der Experteninterviews war es, überindividuell gemeinsame Wissensbestände herauszuarbeiten (vgl. Meuser & Nagel 2002, S. 80). Die Vergleichbarkeit der Aussagen der Experten war durch die leitfadensorientierte Interviewführung möglich (vgl. ebd., S. 81). Die Aussagen der Experten wurden auf der Ebene des Einzelinterviews paraphrasiert und den Fragen bzw. Themen zugeordnet. Hierdurch wurde das Textmaterial des einzelnen Interviews thematisch geordnet und das Datenmaterial zugleich verdichtet. Im nächsten Schritt wurden die Aussagen der einzelnen Experten interviewübergreifend miteinander verglichen. Im Rahmen der vergleichenden Analyse wurden Gemeinsamkeiten und Differenzen bezüglich der Aussagen der Experten herausgearbeitet. Das Gemeinsame in den Aussagen der Befragten wurde – im Rekurs auf theoretische Wissensbestände – in eine Kategorie gefasst.

Im Rahmen der Analyse kundenorientierter Arbeitsstrukturen wurde auch auf betriebliche Dokumente zurückgegriffen, bei denen es sich z.B. um Verfahrensanweisungen und Arbeitsanweisungen für die Kundenbetreuungsteams, Teamziele der Kundenbetreuungsteams sowie Anforderungsprofile für die Personalauswahl der Beschäftigten handelt. In Tabelle 5 werden die Ergebnisse der Expertengespräche im Überblick dargestellt.

#### 4.1.4 Ergebnisse I

Tab. 5: Kategoriensystem als Ergebnis der Experteninterviews

Kategorien	Unterkategorien
Unternehmensziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortbestand des Unternehmens</li> <li>• Steigerung des Unternehmenswertes und Ausbau strategischer Gewinnvorgaben</li> <li>• Unternehmenswachstum und Marktdurchdringung</li> </ul>
Verdrängungswettbewerb	–
Kundenbindung als Wettbewerbsstrategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitativ hochwertige Dienstleistungen und Produkte</li> <li>• Cross-Selling auf Basis des Vollsortiments</li> </ul>
CRM als strategische Neuausrichtung im Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handlungsprinzip der „agierenden Kundenbetreuung“</li> <li>• Steuerung des Unternehmens durch Optimierungsziele</li> </ul>
Organisatorische Umsetzung des CRM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flächendeckende Teamstrukturen im Kundenservice und Teamziele</li> <li>• Verändertes Aufgabenprofil der Kundenbetreuer                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weiterentwicklung von Spezialisten zu Generalisten</li> <li>• „Agieren hin zum Kunden“</li> </ul> </li> <li>• Erweiterte Entscheidungsbefugnisse der Kundenbetreuer im Umgang mit Kunden</li> <li>• Höhere Verantwortung der Kundenbetreuer</li> <li>• Mitarbeiter als „Unternehmer im Unternehmen“</li> </ul>
CRM-Technologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmensweiter Aufbau des IT-Systems</li> <li>• Auf Kunden ausgerichtete Geschäftsprozesse und Prozessoptimierung</li> <li>• Unterstützung der agierenden Kundenbetreuung</li> <li>• Produktivitäts- und Umsatzsteigerungen</li> </ul>
E-Commerce	–
Führungskräfte als Teamcoachs	–
Qualifikationsanforderungen im CRM	–
Auf CRM ausgerichtete Qualifizierungsmaßnahmen	–
Prämienentlohnung und unternehmensweiter Wettbewerb	–
Arbeitsplatzsicherheit bei Erfüllung von Umsatzerwartungen	–
Beteiligung der Mitarbeiter im Rahmen von Qualitätsszirkeln	–

#### 4.1.4.1 Unternehmensziele

##### Fortbestand des Unternehmens

Ein klares unternehmerisches Ziel ist die langfristige Positionierung des Unternehmens auf dem Markt sowie der Fortbestand und der Erhalt der Arbeitsplätze. Dazu müssen Markt- bzw. Wettbewerbsentwicklungen und Kundenbedürfnisse frühzeitig erkannt und Produkte den Kundenerfordernissen angepasst werden.

##### Steigerung des Unternehmenswertes und Erreichung strategischer Gewinnvorgaben

Neben der Sicherung des langfristigen Fortbestandes des Unternehmens hat in wirtschaftlicher Hinsicht die Steigerung des Unternehmenswertes, d.h. die Rendite für die Geschäftsführung oberste Priorität.

„Das erste Ziel ist, (...), Steigerung des Wertes des Unternehmens (...), da gibt es eine Kennziffer, die den Unternehmenswert der letzten Jahre, die Rendite der letzten Jahre berücksichtigt mit der Rendite des jetzigen Jahres, des aktuellen Budgetjahres und eine Erwartung an die Zukunft, das heißt also die Steigerung dieses Unternehmenswertes (...).“ (Experteninterview 3, Z. 212-216)

Strategische Gewinnvorgaben sollen erreicht und ausgebaut werden. Die Unternehmensleitung legt jährliche Optimierungsziele fest (siehe näher Kap. 4.1.4.4 – Steuerung des Unternehmens durch Unternehmensziele, S. 105), die von jeder Gesellschaft zu erwirtschaften sind und im Kern auf die Erreichung von Renditezielen abzielen. Dabei können die Gesellschaften ihre eigenen Strategien wählen, um die Soll-Rendite zu erreichen, z.B. durch Kostenreduzierungen, höhere Produktpreise oder durch einen zusätzlichen Umsatz. Der Erhalt des Umsatzes mit Stammkunden (Bestandsumsatz) ist eine Zielgröße, die von jeder Gesellschaft zu erfüllen ist, um die bestehenden Marktanteile des Unternehmens und damit auch die Arbeitsplätze zu sichern.

##### Unternehmenswachstum und Marktdurchdringung

Wachstum ist für das Unternehmen von zentraler Bedeutung, um konkurrenzfähig zu sein, Marktanteile zu sichern, um so letztlich die Rendite steigern zu können. Ein hoher Marktanteil gewährleistet, dass ein entsprechend hoher Anteil des Marktvolumens auf das Unternehmen entfällt<sup>93</sup>. Durch weitere Marktdurchdringung sollen die Marktanteile erhöht werden, indem die Absatzmenge mittels der im Markt bestehenden Produkte weiter ausgebaut wird. Die Marktdurchdringung soll nicht nur durch Neuakquise von Kunden auf der Basis einer leistungsstarken Vertriebsorganisation erfolgen, sondern auch durch die Erhöhung der Produktverwendung bei den bestehenden Kunden gesteigert werden, um so Gewinnsteigerungen zu erzie-

---

<sup>93</sup> Die Erhöhung des Marktanteils erhöht die Möglichkeit der Gewinnsteigerung (vgl. Bloom & Kotler 1983, zitiert nach <http://wissen.harvardbusinessmanager.de/wissen/leseprobe/29862314/artikel.htm>; Zugriff am 23.06.2011). Unternehmen mit einem höheren Marktanteil haben geringere Stückkosten und einen höheren Gewinn als Unternehmen mit einem niedrigeren Marktanteil.

len. Bemessungsgrundlage für die Marktdurchdringung z.B. im Bekleidungsbereich ist die Anzahl eingekleideter Kundenmitarbeiter (eingekleideter Träger). Die Zahl der eingekleideten Kundenmitarbeiter soll deutlich erhöht werden.

„Weitere Marktdurchdringung, das ist sicherlich ein ganz elementares Ziel. (...) Also, eines unserer Marktziele ist es, unsere heutigen strategischen Gewinnvorgaben weiter zu konditionieren oder auch noch auszubauen, die Kunden, die wir haben, weiter auszubauen, das heißt, den Kunden, der heute nur einen Produktbereich hat, dass der morgen zwei und übermorgen drei Produkte von uns im Einsatz (...)“ (Experteninterview 3, Z. 182-190)

#### 4.1.4.2 Verdrängungswettbewerb

Der Markt des Textilservice in Deutschland ist sehr heterogen. Er teilt sich in wenige große und eine große Anzahl kleinerer Anbieter auf. Bei den kleineren Anbietern, wie z.B. chemischen Reinigungen, handelt es sich häufig um Familienunternehmen. Die Marktsituation im Textilmiet-service ist durch einen Verdrängungswettbewerb auf der Grundlage ruinöser Preiskalkulationen gekennzeichnet. Ruinöse Preiskalkulationen dienen dazu, die Auslastung der Betriebe zu erhöhen, indem neue Kunden gewonnen werden.

#### 4.1.4.3 Kundenbindung als Wettbewerbsstrategie

Da in der Textildienstleistungsbranche ein Verdrängungswettbewerb auf Basis ruinöser Preiskalkulationen vorherrscht, wird die Kundenbindung als zentrale Wettbewerbsstrategie angesehen. Kundenbindung wird darüber hinaus als wichtig angesehen, da das Geschäft durch notwendige Vorinvestitionen geprägt ist bzw. der vorherige Kauf von Textilsystemen für deren Vermietung notwendig ist. Um Gewinn zu erzielen, muss das Unternehmen einen Kunden drei bis fünf Jahre halten, da erst nach diesem Zeitraum die Kosten der Vertragsanbahnung und -führung amortisiert sind und die aufsummierte Absatzmenge die Gewinnzone erreicht. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit langfristiger Kundenbeziehungen als elementarer Aspekt des textilen Servicegeschäftes. Der Kundenbindung wird somit in bestimmten Produktbereichen ein strategisch zentraler Stellenwert im Wettbewerb eingeräumt, wobei insbesondere der Kundenservice eine wichtige Rolle spielt. Kundenbindung soll durch eine intensivierte Kundenorientierung erreicht werden. Kundenorientierung bedeutet nicht nur vermehrten Service durch Orientierung an den Kundenwünschen, sondern vor allem auch den Verkauf weiterer Dienstleistungen bzw. Produkte an den Kunden.

„[Kundenorientierung]<sup>94</sup> ist im Moment Hauptthema. Im Wettbewerb wird man dann gut da stehen, wenn man Richtung Kunde gut aufgestellt ist, im Kundendienst gut aufgestellt ist, im Service gut aufgestellt ist (...), aber auch mit neuen Konzepten, (...) dass man nicht nur die heutigen Produkte anbietet, sondern einfach mehr Produkte.“ (Experteninterview 3, Z. 15-19)

---

94 Die Einfügung in eckigen Klammern in diesem Zitat erfolgte durch die Verfasserin dieser Arbeit.

Der Aufbau von Kundenbeziehungen durch kompetente Mitarbeiter wird im Unternehmen als Wettbewerbsvorteil betrachtet.

„Wir sind noch dabei oder meinen auch schon entdeckt zu haben, was uns vom Wettbewerb unterscheidet, aufgrund dieser Stärken, die wir dort analysieren, wollen wir es ausbauen. (...) Praktisch gesprochen, die Qualifikation der Mitarbeiter und der Versuch, eine Kundenbeziehung, eine echte aufzubauen, ist einer der Wettbewerbsvorteile, die wir sehen, (...), und hier einfach zu versuchen, eine „persönliche Beziehung“ aufzubauen, die eben, wenn man so will, Preisschwächen, Preissenkungsschwächen aufheben kann, da sehen wir das große Potenzial und auch heute schon den Vorteil (...), dass wir hier in Mitarbeiterqualifikation mehr investieren als andere (...).“ (Experteninterview 2, Z. 96-107)

### **Qualitativ hochwertige Dienstleistungen und Produkte**

Das Unternehmen bietet qualitativ hochwertige Dienstleistungen im Bereich des Waschens und der Pflege von Produkten und eine hohe Qualität der textilen Produkte an, um Kunden an das Unternehmen zu binden. Qualität wird aber auch in der Service- und Beratungsleistung angestrebt, wobei auf Kundenwünsche, sofern ökonomisch noch rentabel, möglichst eingegangen wird. Servicequalität bedeutet somit, dass sich der Kunde auf die Lieferung einwandfreier Ware verlassen kann und die bestellten Artikel termingerecht und in der gewünschten Menge am vereinbarten Ort angeliefert werden. Zum Service gehört auch, dass der Kunde kompetente Ansprechpartner findet, wenn er Beratungsbedarf hat. Das beinhaltet z.B. die Beratung bei der Auswahl geeigneter Produkte (z.B. geeigneter Sicherheitsschuhe) bis hin zur Vorbereitung einer Zertifizierung.

### **Cross-Selling auf Basis des Vollsortimentes**

Das Vollsortiment spielt im Rahmen der Kundenbindung eine zentrale Rolle. Auf der Grundlage des Vollsortimentes sollen Gewinne gesteigert werden und letztlich eine weitere Marktdurchdringung erfolgen, indem die Potenziale von Stammkunden durch das Angebot von zusätzlichen Dienstleistungen bzw. Zusatzprodukten im Rahmen des Komplett-Service ausgebaut werden (Cross-Selling<sup>95</sup>). Auf der Grundlage des Komplett-Service aus einer Hand können die Kunden ihren Gesamtbedarf beim Anbieter decken. Dies trägt zur Steigerung des Umsatzes bei und kann zur Überlegenheit im Wettbewerb führen.

#### **4.1.4.4 CRM als strategische Neuausrichtung im Unternehmen**

Im Unternehmen hat es eine strategische Neuausrichtung gegeben, die vor einigen Jahren begonnen hat und zu strukturellen Veränderungen führte. Die Neuausrichtung diente dazu, das Unternehmen im Wettbewerb besser aufzustellen, die Umsatzziele zu erreichen und letzt-

---

<sup>95</sup> „Cross-Selling“ („über Kreuz verkaufen“) bedeutet die Ausschöpfung vorhandener Kundenbeziehungen für weitere Produktkäufe oder für die Nutzung weiterer Dienstleistungen eines Unternehmens durch zusätzliche Angebote (vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/cross-selling.html>; Zugriff am 23.06.2011).

lich den langfristigen Fortbestand des Unternehmens zu sichern. Die strategische Neuerung besteht vor allem in der Realisierung des Kundenbeziehungsmanagements. Durch das Management der Kundenbeziehung soll einerseits Kundenzufriedenheit und damit Kundenloyalität erreicht werden. CRM kann somit als spezifische Wettbewerbsstrategie und Strategie der Kundenbindung angesehen werden.

„Es gibt ja fünf Stufen, manche haben noch mehr Stufen, was Kundenbindung angeht. Eine ist nur die Betreuung, Beratung, die letzte Stufe ist eigentlich das Beziehungsmanagement, sprich, dass der Kunde sich einfach wohlfühlt, wenn Sie ihn bedienen und in höchstem Grad (...) zufrieden ist, dass unsere Bindung und unsere Beziehung zu ihm, dass er uns sogar mit Risiko für seinen eigenen Namen weiterempfiehlt. (...) Beziehungen heißen bei uns so, dass er sich bei uns wohlfühlt“ (Experteninterview 3, Z. 1010-1017)

Auf der anderen Seite werden ökonomisch rentable Kundenbeziehungen zur Steigerung der Unternehmensrentabilität angestrebt. Das Kundenbeziehungsmanagement kann somit auch als eine zentrale Strategie zur Erzielung von Umsatzsteigerungen angesehen werden.

### **Handlungsprinzip der „agierenden Kundenbetreuung“**

Im Rahmen des Kundenbeziehungsmanagements spielt im Unternehmen insbesondere das aktive Zugehen auf die Kunden eine zentrale Rolle. Heute wird die „agierende Kundenbetreuung“<sup>96</sup> im Rahmen des Kundenbeziehungsmanagements vor dem Hintergrund der Kundenbindung als vorrangiges Handlungsprinzip angesehen.

„Ja, ganz klar, das Prinzip der agierenden Kundenbetreuung muss das vorrangige Handlungsprinzip in unseren Betreuungsteams werden, wir müssen dazu kommen, dass die heutigen Betreuungsteammitglieder aufgrund ihrer enormen Kompetenzen und auch ihrer Qualifikationsbreite sich eben zu nahezu 100 % um diese agierenden Aufgaben kümmern können, das heißt, wir müssen diese Teams weitestgehend von einfacheren oder Routinetätigkeiten entlasten, die in der Regel alle im reagierenden Bereich angesiedelt sind (...).“ (Experteninterview 1, Z.1457-1473)

Unter der „agierenden“ Kundenbetreuung wird im Unternehmen nicht nur der mit einer Zufriedenheitsabfrage verbundene Serviceanruf verstanden, sondern auch alle Aktionen, die den Umsatz steigern und die Wertschöpfung erhöhen. Kernaspekt der „agierenden Kundenbetreuung“ ist der Verkauf von weiteren Dienstleistungen und Handelsprodukten an Stammkunden. Wurde früher in der Betreuungsorganisation primär betreut und beraten, so müssen die Mitarbeiter heute auf Basis des vorhandenen Kundenwissens im Rahmen des

---

<sup>96</sup> Die Bedeutung eines aktiven Zugehens auf die Kunden erkannte das Unternehmen sich aus früheren Zufriedenheitsuntersuchungen. Dabei wurde festgestellt, dass unzufriedene Kunden des Unternehmens leicht durch die Konkurrenz abgeworben werden können. Die zunehmende Aggressivität der Wettbewerber, welche die Kunden zu akquirieren versuchen, erforderte ein Handeln von Seiten des Unternehmens.



Komplettservice-Konzeptes (Vollsortiment) vor allem auch die Potenziale des Kunden erkennen und ausbauen, indem ihnen weitere Servicebereiche bzw. Produktbereiche angeboten werden.

„Deshalb haben wir ganz klar gesagt, wir müssen mehr über unsere Kunden wissen und wir müssen dann aktiver auf sie zugehen, (...) und (...) wir sind auch ein Vollsortimenter, also die Full-Service-Idee muss immer mehr zum Tragen kommen, und dazu muss man natürlich auch wissen, wie die Situation beim Kunden ist, und wir müssen dann aktiv auf ihn zugehen (...). Das sind so die zwei: a) diesen Kündigungen zuvorzukommen und b) eben diesen Ausbau des Kunden, die Potenziale, die der Kunde eben noch hat, partnerschaftlich mit ihm zu nutzen.“ (Experteninterview 1, Z.483-491)

Dazu gehört es, den Umsatz durch gezielte Ansprache der Kunden zu steigern, d.h. ihnen zusätzliche Dienstleistungen oder Handelsprodukte zu verkaufen und sie als Vollkunden zu gewinnen. Das Unternehmen möchte sich durch das agierende bzw. verkäuferische Handeln der Mitarbeiter im Kundenservice elementar von den Wettbewerbern unterscheiden. Aufgrund der schwierigen Marktsituation soll dies immer intensiver erfolgen. Zum „Agieren“ gehört auch das Wertschöpfungsmanagement, wobei aus Sicht des Unternehmens die Wirtschaftlichkeit von Kunden zu überprüfen ist und ggf. optimiert werden soll. Für die Mitarbeiter bedeuteten die strukturellen Veränderungen im Unternehmen insofern eine Umstellung, als sie nicht nur neue Aufgabengebiete erlernen mussten, sondern nun zusätzlich auch verkäuferische Aufgaben wahrnehmen müssen. Die von der Unternehmensleitung angestrebte „agierende Kundenbetreuung“ wird derzeit noch nicht vollständig umgesetzt.

„Da kam ein verkäuferisches Element dazu. Es waren bis dato die Mitarbeiter mehr Betreuer bzw. Abarbeiter, Sachbearbeiter, wurden dann Betreuer, Berater, müssen sie jetzt auch noch verkäuferisches Talent hineinbringen. Das heißt, dem Kunden etwas anbieten. Es ist schon ein Riesenunterschied, ob man bisher nur etwas bearbeitet hat, betreut hat, beraten hat, etwas Gutes für den Kunden getan hat oder ob man jetzt versucht, etwas zu verkaufen. Auf der anderen Seite, ich hab' ja ganz am Anfang vorher mal gesagt, wie sich der Markt verändert hat, (...), da kommt man heute nicht umhin, verkäuferisch zum Kunden immer tätig zu sein, selbst bei einem ganz normalen Betreuungsgespräch ist ein verkäuferischer Aspekt da (...). Klar sind noch nicht alle Mitarbeiter fit, wie wir es gern hätten (...).“ (Experteninterview 3, Z. 658-670)

### **Steuerung des Unternehmens durch Optimierungsziele**

Im Unternehmen wurden den einzelnen Gesellschaften vor einigen Jahren anstelle von Budgets Optimierungsziele vorgegeben. Mit Optimierungszielen kann das Unternehmen auf der Grundlage entsprechender Kennzahlen besser gesteuert werden, da Fehlewicklungen frühzeitig erkannt werden können. Das zentrale Optimierungsziel ist die Steigerung des Unternehmenswertes bzw. der Rendite. Die Optimierungsziele werden jährlich in Absprache mit den jeweiligen Geschäftsführern der Gesellschaft festgelegt und im Unternehmen veröffentlicht.

Sie richten sich im Kern auf das Management der Kundenbeziehung und beinhalten Vorgaben in Bezug auf die Kundenbindung und Kündigungsquote, den Umsatz mit Stammkunden bzw. den Verkauf von Arbeitsschutzartikeln und die Wirtschaftlichkeit von Dienstleistungen. Folgende Optimierungsziele<sup>97</sup> sollen durch die einzelnen Gesellschaften erreicht werden:

- Der Erhalt und Ausbau des Umsatzes mit Bestandskunden: Dazu gehört einerseits, dass Kündigungen von Kunden vermieden werden, bzw. eine Verlustquote von 0 % angestrebt wird. Zum Erhalt und Ausbau des Umsatzes mit Bestandskunden können in den einzelnen Standorten bestimmte Maßnahmen durchgeführt werden, wie z.B. die Vollkundengewinnung von Stammkunden durch Angebot von zusätzlichen Dienstleistungen (Cross-Selling<sup>98</sup>) oder Aktionen, bei denen den Kunden Angebote zur weiteren Einkleidung von Kundenmitarbeitern gemacht werden. Weitere Maßnahmen sind z.B. die Vermeidung von Preisreduzierungen und die Durchsetzung von Preiserhöhungen und Preisanpassungen.
- Zuverlässige Kundenbindung, wobei die Erreichung einer hohen Kundenloyalität von mehr als 92 % (z.B. durch Angebote zum Vollkunden) und von Kundenzufriedenheit (bewertet nach Punkten) auf der Grundlage des zielgerichteten Einsatzes der Kundenkontaktdatenbank, in der alle relevanten Kundendaten gespeichert werden, anzustreben ist. Ebenso soll die Reklamationsbearbeitung optimiert werden.
- Die Steigerung des Umsatzes mit dem Verkauf von Handelsprodukten (z.B. Arbeitsschutzartikel), wobei eine gezielte Kundenansprache, differenziert nach dem Bestellverhalten der Kunden, erfolgen soll. Besonders umsatzstarke Kunden oder Schlüsselkunden sollen mindestens dreimal pro Jahr kontaktiert werden. Es können auch weitere Maßnahmen, die sich auf die Kontaktfrequenz beziehen, durchgeführt werden.
- Im Rahmen von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen soll die Waschquote im Bereich der vermieteten Putztücher optimiert werden.

Darüber hinaus gibt es weitere Zielvorgaben, die sich auf die Mitarbeiter und die Organisation bzw. auf die Geschäftsprozesse beziehen:

- Im Bereich der Mitarbeiterqualifizierung soll eine systematische Umsetzung des ermittelten Bildungsbedarfs für alle Fach- und Führungskräfte erfolgen.
- Im Bereich der Organisationsentwicklung werden die Steigerung der Produktivität in allen administrativen Bereichen sowie eine Prozessoptimierung angestrebt.

Das Erreichen der Optimierungsziele wird im Rahmen des Controlling auf der Basis entsprechender Kennzahlen überprüft. Das Controlling bereitet zudem Kennzahlen für eine unternehmensspezifische Balanced Score Card auf. Die Gesellschaften melden die Daten vierteljährlich an die Geschäftsführung zurück. An Hand der Kennzahlen wird überprüft, ob die einzelnen

---

<sup>97</sup> Die Optimierungsziele konnten den firmeneigenen Dokumenten entnommen werden.

<sup>98</sup> Beim Cross-Selling geht es darum, den Umsatz dadurch zu erhöhen, dass Kunden durch Zusatzgeschäfte bzw. weitere Dienstleistungen an das Unternehmen vertraglich gebunden werden.

operativen Einheiten (z.B. der Kundenservice) die vorgegebenen Ziele erreicht haben. Ist das nicht der Fall, erfolgt eine Ursachenforschung und es werden Korrekturmaßnahmen eingeleitet. Darüber hinaus erfolgt auf der Basis der Kennzahlen ein unternehmensweites Benchmarking der operativen Einheiten. Es werden z.B. Kennziffern zur Kundenzufriedenheit, Reklamationsentwicklung und Umsatzentwicklung für die jeweiligen Standorte erhoben. Im Rahmen des Controlling können die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, wie der Umsatz mit Stammkunden oder der Umsatz mit Kaufartikeln, bis in einzelne Funktionsbereiche (wie z.B. den Bereich des Kundenservice) und dort bis auf die Ebene einzelner Arbeitsbereiche und Mitarbeiter ermittelt werden. So können die Produktivität eines bestimmten Arbeitsbereiches in Bezug auf den betreuten Umsatz pro Arbeitsbereich und die Anzahl der dort tätigen Personen erfasst werden. Auf diese Weise wird festgestellt, mit wie vielen Beschäftigten welcher Umsatz in den jeweiligen Arbeitsbereichen erarbeitet wird. Letztlich kann mit Hilfe der Kennzahlen überprüft werden, ob strategische Zielvorgaben erfüllt werden. Im Rahmen eines Benchmark werden die Leistungen der Abteilungen miteinander verglichen.

„Wir messen die Kundenzufriedenheit in Prozent, da gibt es ganz bestimmte Tabellen und es gibt Zeitreihen. Den Umsatz, den ein Team macht, können wir ganz genau ermitteln, auch den Zuwachs, auch hier die Zeitreihe; bei den Reklamationen ist es etwas schwieriger, da brechen die Zeitreihen durch die IT-Einführung (...), aber letztendlich haben wir hier immer Kennwerte mit Zeitreihen. Trägerzahl, die ein Team betreut, Trägerzahl, die ein Standort betreut, wie viel Köpfe hat ein Team (...). Hinzu kommt Neuakquise (...), da sieht man ganz schnell natürlich die Umsatzentwicklung (...). Also, ist nur der Auftrag geschrieben oder ist der Auftrag auch gemacht worden? Wie hoch ist Retourenquote, Reklamationsquote, etc.? Und daran messen wir dann wieder und sagen, gut, hier gibt es gute Teams, hier gibt es schlechte Teams, hohe Retouren, warum, falsch beraten oder war es ein mieses Produkt, es gibt unerwartete Renner-Produkte, die laufen überall (...), und da sind dann, ich schätz' mal grob, 70 Kennwerte (...), dort sieht man die Mitarbeiteraufteilung, Umsatzaufteilung, wir sehen Umsatzentwicklung, wir sehen Standortentwicklung, Anzahl Kunden je Team, Anzahl Verträge, alles Mögliche (...).“ (Experteninterview 2, Z. 540-565)

#### 4.1.4.5 Organisatorische Gestaltung des CRM

##### Flächendeckende Teamstrukturen im Kundenservice und Teamziele

Die Kundenbetreuung ist die zentrale Schnittstelle zum Kunden. Alle Informationen über die Kunden laufen dort zusammen. Für die Kunden ist der Mitarbeiter im Kundenservice Ansprechpartner für Anfragen oder Anliegen. Die Kundenbetreuung ist für die Planung, Vorbereitung und Durchführung der Kundendienstaktivitäten zuständig. Zu den klassischen Aufgaben im Bereich der Kundenbetreuung<sup>99</sup> zählen z.B. die Bearbeitung

- des Schrift- und Telefonverkehrs mit dem Kunden sowie des Posteingangs,

---

<sup>99</sup> Diese Informationen sind den Arbeitsanweisungen für die Beschäftigten im Kundenservice entnommen worden.

- von Kundenanfragen, Bestellungen,
- von Kundenbeschwerden und Kündigungen, von Mahnungen,
- von Neuverträgen, Anschlussverträgen, Mengenänderungen, Vertragsveränderungen,
- von Tourenlisten der Servicefahrer,
- ferner die Betreuung von Neukunden und Bestandskunden durch intensive Beratung,
- die Erstellung und Pflege relevanter in der EDV zu erfassenden Kundendaten.

Ein erster Schritt zur Optimierung der Kundenbeziehungen im Unternehmen war die flächen-deckende Einführung von Teamarbeit im Bereich der Kundenbetreuung an allen Standorten des Unternehmens. Dazu wurden Spezialabteilungen aufgelöst. Mitarbeiter, deren Büros räumlich nah beieinander lagen, wurden zu multifunktionalen Teams zusammengefasst. Ein Team besteht i.d.R. aus ca. drei Mitarbeitern im Innendienst und einem zugeordneten Außendienstmitarbeiter. Der Außendienstmitarbeiter betreut die Kunden vor Ort. Jedem Team ist ein bestimmtes Gebiet bzw. eine bestimmte Anzahl an Postleitzahlen zugeordnet. In diesem Gebiet muss das Team die Kunden in allen Produktbereichen beraten. Auf der Grundlage einer umfassenden Kompetenz der Kundenbetreuer soll der Kunde heute alle seine Anfragen von möglichst einem Ansprechpartner im Unternehmen bearbeitet bekommen. Unter dem Motto „one face to the customer“ oder „one team to the customer“ sollen dem Kunden jederzeit erreichbare und kompetente Ansprechpartner in den Kundenbetreuungsteams zur Verfügung stehen. Hatte der Kunde früher eine bestimmte Frage, musste er sich u.U. zu einem Produktspezialisten durchstellen lassen. „One team to the customer“ bedeutet, dass dem Kunden nur eine Telefonnummer als Sammelnummer und eine E-Mail-Adresse des Teams zur Verfügung steht. Im Rahmen von Teamarbeit sollen sich die Kundenbetreuer auf der Grundlage der Erweiterung ihrer Kompetenzen auch bei Krankheit und Urlaub von Kollegen gegenseitig vertreten und somit die Beratung der Kunden jederzeit sicherstellen.

Neben den „normalen“ Kundenbetreuungsteams wurden Großkundenteams (Key Account Teams) gebildet. Diese nehmen die gleichen Aufgaben wahr und haben die gleichen Entscheidungsbefugnisse wie die „normalen“ Kundenbetreuungsteams. Die Großkundenteams betreuen Schlüsselkunden (Key Accounts). Bei den Schlüsselkunden handelt es sich um Kunden mit substanzieller Bedeutung für das Unternehmen, wobei Kriterien wie z.B. Größe, Umsatz, Bekanntheitsgrad und Entwicklungspotenzial der Kunden entscheidend sind. Die Anzahl der pro Team und Mitarbeiter zu betreuenden Kunden ist im Vergleich zu den herkömmlichen Kundenbetreuungsteams geringer, so dass die Kunden intensiver betreut werden können. Durch Teamarbeit sollen letztlich aufgrund von Synergieeffekten ein schnellstmöglicher und kompetenter Service, eine höhere Produktivität sowie Umsatzsteigerungen erzielt werden.

Die Teams werden mit Zielen geführt, die aus den Optimierungszielen des Unternehmens abgeleitet und auf das Management der Kundenbeziehung ausgerichtet sind. Dazu gehören u.a. die schnelle Bearbeitung von Kundenanfragen bzw. -aufträgen und die Gewährleistung

eines schnellstmöglichen Service. Neben der sofortigen und kompetenten Bearbeitung von Kundenanliegen, durch die auf der Basis einer kundenorientierten Denk- und Handlungsweise ein Höchstmaß an Kundenzufriedenheit erreicht werden soll, sollen durch Teamarbeit vor allem Umsatzsteigerungen erzielt werden. Es gibt folgende Teamziele:

- Einhaltung von Verfahrensanweisungen zur termingerechten Bearbeitung von Kundenanfragen oder -aufträgen: Die Teams müssen sich für die Betreuung der Kunden an bestimmte Arbeits- und Verfahrensvorschriften halten. So muss z.B. die Annahmeprüfung des Vertrages spätestens am nächsten Tag nach Eingang des Vertrages erfolgen. Die Anlage des Vertrages im Programm, die Auftragsbestätigung für den Kunden sowie die Erstellung der Kundenakte sollen innerhalb von 5 Tagen erfolgen. Ebenso ist spätestens ein Tag nach Eingang einer Kündigung Kontakt zum Kunden aufzunehmen. Bei Reklamationen muss spätestens ein Tag nach Eingang der Beschwerde Kontakt zum Kunden aufgenommen und eine Lösungsstrategie angeboten werden.
- Aufbau und Erhalt einer langfristig erfolgreichen Kundenbeziehung und Kundenbindung bzw. Kundenloyalität: Hierzu soll das Team häufige Befragungen von Kunden bezüglich des Kundennutzens von Produkten und der allgemeinen Zufriedenheit durchführen.
- Erhöhung der Qualität der Kundenkontaktdaten, z.B. Erfassung von E-Mail-Adressen, wozu auch die gezielte Ansprache der Kunden gehört.
- Erhalt und Ausbau des Umsatzes mit Stammkunden: Hier haben die Teams bestimmte Umsatzziele zu erreichen. Dahinter steht das übergeordnete unternehmerische Ziel der Vollkundengewinnung, wobei weitere Bedarfe des Kunden erkannt werden sollen, um ihm entsprechende Angebote zu unterbreiten. Es sollen Zusatzverträge in einem frei wählbaren Servicebereich abgeschlossen oder zur Erhöhung der Wertschöpfung Depotveränderungen (betreffen die Anzahl der vom Kundenunternehmen gemieteten Textilien) vorgenommen werden.
- Rückholung von Kunden, die gekündigt haben, wobei ein maximaler Verlustwert (ergibt sich aus der Anzahl der Kunden, die gekündigt haben) in Euro festgelegt wird.
- Auseinandersetzung mit den Stärken und Schwächen des Unternehmens, wobei die Kundenbetreuer Vorschläge zur Verbesserung der Wettbewerbsposition des Unternehmens erarbeiten sollen: Dazu gehört es, z.B. Produktstärken, aber auch Produktschwächen zu identifizieren.
- Zu den formulierten Teamzielen gehören auch die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung<sup>100</sup> von Dienstleistungen und das Wertschöpfungsmanagement bzw. die Durchführung von Wertschöpfungsaktionen. Hierbei ist zu beurteilen, ob die mit dem Kunden vereinbarten Serviceleistungen noch wirtschaftlich sind.

---

<sup>100</sup> Die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung ist eine Fachkompetenz, die im Rahmen der Personalentwicklung als Seminar angeboten wird. Dort wird gezeigt, welche Parameter des Kunden im Rahmen EDV-gestützter Auswertungen wie verknüpft werden müssen, um eine Aussage über die Wirtschaftlichkeit des Kunden zu machen. Im Tagesgeschäft geht diese Betrachtung aber eher unter, weil sie relativ aufwendig ist. Meist schauen die Mitarbeiter im Kundenservice dann genauer nach, wenn man ein „schlechtes Gefühl“ im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit des Kunden hat.

Durch Teamarbeit sollen letztlich aufgrund von Synergieeffekten ein schnellstmöglicher und kompetenter Service, eine höhere Produktivität sowie Umsatzsteigerungen erzielt werden. So wird von Seiten der betrieblichen Experten die Teamleistung aufgrund von Synergieeffekten höher als die Summe der Einzelleistungen eingeschätzt. Ideen- und Wissensaustausch und gegenseitige Unterstützung können zu Leistungssteigerungen in qualitativer (z.B. kompetentere Betreuung, Verringerung von Fehlern) und quantitativer Hinsicht führen. Es wird angenommen, dass mehrere Kundenbetreuer, die in einem Team arbeiten, mehr Kunden betreuen und mehr Umsatz erzielen können als die gleiche Anzahl von Kundenbetreuern, die Einzelarbeit leisten.

„Und in letzter Konsequenz leistet ein Team mehr als der Einzelne. (...) Aus Kundenperspektive ist es ganz klar, ein Ansprechpartner für alle Fragestellungen, ständige Erreichbarkeit, weil eben immer einer ans Telefon geht, auch wenn mal einer auf Toilette ist oder in Urlaub ist oder kurzfristig krank ist, pünktlichere oder qualitativ höherwertige Arbeitsleistungen, weil eben nichts liegen bleibt, weil Fehler verhindert werden durch gegenseitige Unterstützung, das ist es also primär aus Kundenperspektive, „one face to the customer“, das eben kontinuierlich. Das kriegen Sie mit einem Gesicht nicht hin, sondern Sie müssen dem Kunden eben verdeutlichen, dass das Team das Gesicht ist. (...) Und es gibt sicherlich auch noch einen Nebennutzen, der ist durch die Brille des Unternehmers zu betrachten: Teams arbeiten natürlich auch ein Stück weit wirtschaftlicher als Einzelpersonen, denn die Teamdefinition heißt eben nicht  $1 + 1 = 2$ , sondern  $1 + 1 = 3$ , ganz klar.“ (Experteninterview 1, Z.1522-1542)

### **Verändertes Aufgabenprofil der Kundenbetreuer**

Im Zuge der Realisierung des Kundenbeziehungsmanagements im Unternehmen ist es zu einer Veränderung der Aufgaben- und Anforderungsprofile der Mitarbeiter im Kundenservice gekommen.

#### **► Weiterentwicklung vom Spezialisten zum Generalisten**

Mit Einführung der Teamarbeit haben sich die Mitarbeiter von Spezialisten zu „Generalisten“ weiterentwickelt. Dabei hat sich der Aufgabenumfang der Kundenbetreuer erweitert. Ein Mitarbeiter im Kundenservice, der die Kunden zuvor lediglich im Bereich „Putztuch“ betreut hat, muss sie nun auch im Bereich „Berufsbekleidung“ beraten und umgekehrt.

#### **► „Agieren hin zum Kunden“**

Früher wurde im Bereich der Kundenbetreuung lediglich auf Anrufe der Kunden reagiert. Dabei handelte es sich meist um eine Bestell- bzw. Reklamationsannahme. Zwar haben die Kundenbetreuer auch beim Kunden angerufen, aber es handelte sich meist um einen Rückruf auf eine vorangegangene Anfrage. Es wird nicht mehr darauf gewartet, dass der Kunde das Unternehmen anspricht, sondern der Kunde wird angesprochen. Damit verbunden ist auch eine Veränderung der Aufgabenstrukturen der Kundenbetreuer. Sie haben die Aufgabe, regel-

mäßig mit den Kunden zu telefonieren und eine Beziehung zu ihnen aufzubauen. I.d.R. erfolgt ein Serviceanruf beim Kunden nach Auslieferung und Ersteinsatz der Kleidung bzw. zur Erklärung der ersten Rechnung. Damit verbunden ist meist ein Zufriedenheitscheck. Neukunden werden 5 bis 10 Arbeitstage nach Erstellung der ersten Rechnung aktiv durch die Mitarbeiter im Kundenservice angesprochen. Beim Zufriedenheitscheck kann bereits entschieden werden, wann der nächste Anruf erfolgt. In der Regel sollte das nach 8 bis 12 Wochen der Fall sein. Diese Vorgehensweise wird in einem bestimmten Produktbereich für alle Kunden und in allen anderen Servicebereichen für alle guten Kunden und Kunden mit substanzieller Bedeutung, die aufgrund ihrer Größe und/oder Tätigkeit und/oder ihrer Perspektiven in Zukunftsbranchen aktiv betreut werden müssen, angewendet. Darüber hinaus sollen zur Erhöhung der Kundenloyalität im Tagesgeschäft weitere Befragungen von Kunden mit dem Ziel durchgeführt werden, den Nutzen, den der Kunde mit den Produkten verbindet, zu optimieren. Die Intensität und Häufigkeit der Betreuung von Kunden erfolgt auf der Grundlage einer Wertschöpfungsklassifizierung, wobei Kunden mit einer höheren Wertschöpfungseinstufung intensiver betreut werden. Es ist eine Neuerung im Unternehmen, Kunden entsprechend ihrer Wertschöpfung zu klassifizieren. Die Klassifikation der Kunden dient in erster Linie dazu, Maßnahmen der Betreuung von Kunden festzulegen. Die unternehmensspezifische Wertschöpfungseinteilung beinhaltet die Einteilung in X-Kunden, XX-Kunden, XXX-Kunden. Die Maßstäbe zur Klassifizierung der Kunden sind, wie bereits dargestellt wurde, in erster Linie der Umsatz, aber auch der Bekanntheitsgrad oder die Größe des Unternehmens. Dabei stehen im betrachteten Unternehmen die XXX-Kunden für hochwertige Kunden mit substanzieller Bedeutung. Es handelt sich i.d.R. um Kunden, mit denen das Unternehmen einen hohen Umsatz bzw. eine hohe Rendite macht. Diese Kunden müssen mindestens einmal pro Jahr vom Geschäftsführer besucht sowie drei weitere Male aktiv kontaktiert werden. Unter den XX-Kunden befinden sich „gute“ Kunden, die aufgrund ihrer Größe und/oder ihrer Perspektiven und/oder ihrer Tätigkeit in Zukunftsbranchen aktiv betreut werden müssen. Jeder XX-Kunde muss mindestens einmal pro Jahr vom Außendienst besucht werden und mindestens zweimal pro Jahr telefonisch durch den Innendienst kontaktiert werden. Unter den X-Kunden befinden sich kleinere Kunden, auf deren Bedürfnisse bzw. Wünsche ausschließlich reaktive Tätigkeiten erfolgen. Die „hochwertigeren“ Kunden werden intensiv im Rahmen der Großkundenteams betreut.

Wurde früher in der Betreuungsorganisation primär betreut und beraten, so müssen die Mitarbeiter im Rahmen des Komplett-Service-Konzeptes (Vollsortiment) heute die Potenziale des Kunden erkennen und ausbauen, indem ihm weitere Servicebereiche bzw. Produktbereiche angeboten werden. Das Unternehmen möchte sich durch das agierende bzw. verkäuferische Handeln der Mitarbeiter im Kundenservice elementar von den Wettbewerbern unterscheiden. Aufgrund der schwierigen Marktsituation soll dies immer intensiver erfolgen. Dabei kommt es heute nicht mehr nur darauf an, dem Kunden zusätzliche Produkte oder Dienstleis-

tungen anzubieten, sondern aufgrund der starken Konkurrenzsituation müssen die Kundenbetreuer mit Verkaufsargumenten arbeiten und u.U. Preisverhandlungen führen. Um in dieser Hinsicht „agieren“ zu können, müssen die Kundenbetreuer heute mehr über die Kunden wissen. Sie müssen Kenntnis darüber haben, worin Kundenbedürfnisse bestehen und welche Produkte und Dienstleistungen ihnen gezielt angeboten werden können. Die entsprechenden Daten müssen sie aus einer Datenbank herausziehen.

Verkaufsaktionen werden inhaltlich und hinsichtlich des Zeitpunktes ihrer Durchführung durch die Unternehmenszentrale festgelegt. Die einzelnen Gesellschaften besitzen derzeit keinen Einfluss auf die von der Zentrale festgelegten Aktionen und deren Zeitpunkte. Zukünftig sollen die Mitarbeiter im Kundenservice selbständig Kampagnen, d.h. Verkaufsaktionen, entwickeln, wobei diese Aufgabe zu einem bedeutenden Bestandteil ihrer Arbeit werden soll. Dabei müssen sie z.B. planen, welche Produkte und Dienstleistungen Bestandteil von Aktionen sein sollen und wer die relevanten Zielgruppen sind.

### **Erweiterte Entscheidungsbefugnisse der Kundenbetreuer im Umgang mit Kunden**

Den Teams bzw. den Kundenbetreuern sind Entscheidungsbefugnisse übertragen worden, die früher z.T. beim Geschäftsführer lagen. Die Kundenbetreuer führen selbständig Vertragsverhandlungen durch und treffen Entscheidungen über Vertragsverlängerungen und Vertragsänderungen. Auch können die Kundenbetreuer Preisänderungen auf der Basis vorgegebener Preislisten vornehmen bzw. in Preisverhandlungen mit dem Kunden treten. Preisveränderungen nach oben (z.B. bei Hochverschleißkunden) sind erwünscht und müssen nicht abgesprochen werden. Das ist eher weniger der Fall. Preisanpassungen nach unten erfolgen in der Regel auf Basis vorgegebener Mindestpreise. Sollen Preisanpassungen über die Mindestpreise hinaus vorgenommen werden, muss das mit dem Geschäftsführer abgesprochen werden. Möchte ein Kunde kündigen, kann der Kundenbetreuer beurteilen, ob die Kündigung für das Unternehmen „schmerzhaft“ ist. Vor diesem Hintergrund kann er z.B. auch eine Entscheidung zur Preissenkung zum Schutz vor der Abwanderung eines gewinnbringenden Kunden treffen. Vor dem Hintergrund der erweiterten Teamentscheidungs-befugnisse kann das Team bei Beschwerden von Kunden oder bei Gefahr der Abwanderung der Kunden zur Konkurrenz über die Gewährung von Gutschriften über bis zu 2.000 Euro pro Monat selbständig bestimmen.

Das Kundenbetreuungsteam ist an den meisten Standorten direkt dem Geschäftsführer unterstellt. In wenigen Gesellschaften sind Teams dem bzw. der „Leiter(in) der Kundenbetreuung“ unterstellt, der/die wiederum dem Geschäftsführer untergeordnet ist.

### **Höhere Verantwortung der Kundenbetreuer**

Die Teams haben die volle Verantwortung für einen Kunden. Das bedeutet, dass die Kundenbetreuer die von ihnen getroffenen Entscheidungen bzw. Problemlösungen im Umgang mit Kunden verantworten müssen. Darüber hinaus sind sie für die Erfüllung der



Teamziele und dabei vor allem für die Erreichung der Umsatzziele und die Erhöhung der Kundenwertschöpfung verantwortlich.

### **Mitarbeiter als „Unternehmer im Unternehmen“**

Durch die Aufgabenerweiterung und Übertragung von Verantwortung auf die Mitarbeiter im Kundenservice wird von diesen ein unternehmerisches Denken und Handeln gefordert. Sie werden zu kleinen „Unternehmern im Unternehmen“. Indem die Mitarbeiter im Kundenservice Ziele wie z.B. die Erhaltung bzw. den Ausbau des Bestandsumsatzes sowie die Vermeidung von Kündigungen zu erfüllen haben, werden sie unmittelbar mit dem Wettbewerbsdruck konfrontiert. Die Mitarbeiter im Kundenservice müssen entscheiden, ob sie Kündigungen akzeptieren oder im Rahmen bestimmter Vorgaben Preisnachlässe gewähren. Dabei müssen sie u.U. in intensive Diskussionen mit dem Kunden eintreten, indem sie Preisverhandlungen führen und mit Nutzenargumenten arbeiten.

„(...) es ist die große Herausforderung, den Leuten auch die Verantwortung beizubringen, damit sie damit leben. Früher kannten sie das nicht, so mit dem Kunden zu arbeiten, da waren sie Sachbearbeiter, heute sind sie wirklich verantwortlich, leben mit Zahlen, wissen, wo sie heute stehen, und kennen die Umsatzzahlen, kennen den Bestandsumsatz, kennen die einzelnen Optimierungsziele wieder, die für ihr Team gelten, geben sich selbst zum Teil die Ziele vor, entscheiden das, was sie machen wollen bei Kündigungen, kennen ihre Vollmachten, wann sie Preise nachgeben können, also, sie sind kleine Unternehmer im Unternehmen selbst.“ (Experteninterview 3, Z. 155-162)

Die Mitarbeiter im Kundenservice sollen auf Basis ihrer erweiterten Entscheidungsbefugnisse ihren Beitrag zur Zukunftssicherung und besseren Positionierung des Unternehmens auf dem Markt beitragen, indem sie die stammkundenbezogenen Umsätze steigern und Renditen erwirtschaften. Die Anforderung an das unternehmerische Handeln der Beschäftigten zeigt sich auch darin, dass die Kunden nicht mehr Kunden des Unternehmens, sondern vor allem des einzelnen Kundenbetreuers bzw. der Teams sind. Gerade in Zeiten einer allgemein schwierigen wirtschaftlichen Situation, in der viele Unternehmen die Mitarbeiterzahl abbauen, müssen sich die Mitarbeiter im Kundenservice anstrengen, ihren Kundenstamm zu halten und den Umsatz mit Stammkunden sogar auszubauen. Von ihrem Erfolg hängt auch die Sicherheit ihres eigenen Arbeitsplatzes ab. Sie erleben die Markt- und Wettbewerbssituation somit unmittelbar.

„Also, die Kundenbetreuung wird auch so geführt, dass der Kundenbetreuer einen gewissen Umsatz betreuen soll. Das rechne ich in Millionenbeträgen aus oder ein durchschnittlicher Kundenbetreuer sollte 1,4 Mio. Euro Umsatz betreuen in seinem Team. Dieser Umsatz ist abhängig natürlich von der Größenordnung der Gesellschaft. Eine größere Gesellschaft kann pro einzelnen Mitarbeiter einen höheren Umsatz betreuen, weil es mehr Bestandskunden gibt als bei einer kleineren Gesellschaft, wo viel Aufbauarbeit ist. Wenn wir feststellen sollten,

dass in einer Gesellschaft zu viele Kundenbetreuer da sind, müssten wir natürlich Kundenbetreuer (...) abbauen. (...). Jetzt ist es jedoch so, dass wir in den letzten Jahren an Umsatz gewachsen sind, quer Beet durch alle Gesellschaften, vernünftig gewachsen sind; wir hätten noch besser wachsen können, aber der Markt ist nun mal leider nicht so. Aber es hat dazu geführt, dass wir eigentlich kaum Mitarbeiter abgebaut haben (...).“ (Experteninterview 3, Z. 1052-1064)

Die Mitarbeiter im Kundenservice sollen mitdenken und Ideen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens einbringen. Hierzu müssen sie etwa die Wettbewerbssituation und den Markt beobachten und die Produktstärken und -schwächen erkennen. Da sie in direktem Kontakt mit den Kunden stehen, können sie aufgrund von Kundenhinweisen Empfehlungen dazu geben, auf welche Produktbereiche sich das Unternehmen zukünftig konzentrieren soll, in welchen Bereichen eher eine Diversifikation anzustreben ist und welche Trends es im Dienstleistungsbereich gibt.

#### 4.1.4.6 CRM-Technologie

Das Kundenbeziehungsmanagement lässt sich im engeren Sinne als eine IT-gestützte Geschäftsstrategie bezeichnen, die auf den systematischen Aufbau und die Pflege dauerhafter und profitabler Kundenbeziehungen zielt. Dazu wurde die Informationstechnologie gezielt auf die Erfordernisse des Kundenbeziehungsmanagements ausgerichtet. Es fand ein unternehmensweiter Aufbau eines neuen IT-Systems statt.

Bestandteile des IT-Systems sind ein CRM-Tool bzw. eine Kundenkontaktdatenbank sowie ein neues EDV-Programm zur Abwicklung aller kundenbezogenen Geschäftsprozesse. Dabei handelt es sich um ein SAP-Modul, welches in einer dem Unternehmen angepassten Version verwendet wird. Es ist das Verkaufs- und Vertriebsmodul des kaufmännischen Verwaltungsprogramms des Marktführers (bei betrieblicher Standardsoftware) SAP/R3. Durch die Kundenkontaktdatenbank wird die Dokumentation und Pflege aller den Kunden betreffenden Informationen mit dem Ziel der Erhöhung der Kundentransparenz gewährleistet. Die Datenbank dient der Verwaltung von Kontakt- und Kundendaten (elektronische Archivierung). In ihr werden alle relevanten Daten des Kunden gespeichert, so dass sich eine Kundenhistorie ergibt. Zu den gespeicherten Daten zählen neben den Stammdaten und der Telefon- und Faxnummer des Kunden auch seine E-Mail-Adresse, die Homepage und Unternehmensstruktur des Kunden. Ebenso dargestellt werden die Kontakte des Unternehmens zum Kunden, die Serviceanfragen des Kunden und damit verbundene Serviceaktivitäten, der Kundenstatus (z.B. Bestandskunde), die Wertschöpfungsklassifizierung des Kunden sowie ein Kommentarfeld, in das z.B. die Besonderheiten oder speziellen Wünsche des Kunden eingetragen werden können. Die Dateneingabe ist für die Mitarbeiter im Kundenservice heute im Vergleich zu früher wesentlich aufwendiger. Das IT-gestützte höhere Wissen über die Kunden soll einerseits dazu genutzt werden, um das Kundenbeziehungsmanagement zu optimieren und die

Kundenbeziehungen persönlicher zu gestalten. Stehen alle relevanten Daten in einer elektronischen Kundenakte sofort zur Verfügung, ist eine persönliche Ansprache des Kunden und eine kompetente, schnelle und zuverlässige Betreuung des Kunden möglich. Probleme sollen möglichst sofort gelöst werden. Schnellere Antwortzeiten bedeuten besseren Kundenservice und zufriedeneren Kunden. Aufgrund der genaueren und differenzierteren Informationen, die in der neuen IT erfasst werden, kann die Serviceerbringung besser beobachtet werden, können Fehler schneller erkannt und kann Reklamationen und Kündigungen vorgebeugt werden.

### **Unternehmensweiter Aufbau des IT-Systems**

Durch den unternehmensweiten Aufbau des IT-Systems können größere Kunden, die vom Unternehmen an mehreren Standorten betreut werden, überregional nach gleichem Muster abgebildet werden, wodurch sich die Kundentransparenz erhöht. Gab es früher einen überregionalen Kunden, wurde der Geschäftsprozess mit diesem nur regional und u.U. auf sehr unterschiedliche Weise an einem Standort abgebildet. Im neuen System kann standortübergreifend auf alle den Kunden betreffenden Informationen zugegriffen werden, wodurch eine schnelle und kompetente Beratung der Kunden erfolgen kann. Darüber hinaus können die Kundendaten gezielter für Verkaufsaktionen genutzt werden.

### **Auf Kunden ausgerichtete Geschäftsprozesse und Prozessoptimierung**

Die Basis für die Einführung des neuen SAP-Moduls war die Neugestaltung der Geschäftsprozesse, d.h., diese wurden von Grund auf neu modelliert, optimiert und in SAP abgebildet. Ziel der Prozessoptimierungen war es, die Geschäftsprozesse auf den Kunden auszurichten, um sie schneller und besser bedienen zu können.

„(...) wir sind in die EDV sehr stark eingestiegen, wir haben also ein Riesenprogramm losgetreten in Fragen einer zeitgemäßen EDV, die operative Systeme besser bildet. Dazu zählt einfach ein neues Prozess-Know-how, dass wir die Prozesse optimieren, den Prozess vom Kunden zu uns in den Betrieb und wieder zurück. Es sind Prozesse losgetreten worden, die wir in der Vergangenheit nicht kannten, weil wir einfach meinten, diese Prozesse dienen dem Kunden mehr (...). (...) [Wir] hatten in der Vergangenheit oder haben noch in einigen Gesellschaften ein altes EDV-Programm (...), heute sind wir mehr Logistiker (...), wollen noch näher am Kunden dran sein und die Prozesse, die wir haben, die bedeuten einfach, dass wir wesentlich schneller etwas erfassen können, umfangreicher erfassen können, um dann zum Kunden bessere Information zu haben und ihn im Endeffekt schneller, besser zu bedienen.“ (Experteninterview 1, Z. 258-275)

Dabei wurde festgelegt, welche Prozesse wann und in welcher Reihenfolge zu bearbeiten sind. Unnötige Arbeitsschritte wurden eliminiert und verbleibende Prozesse durch Automatisierung mit dem Ziel der Effizienzsteigerung bzw. Erhöhung der Produktivität optimiert. Eine Prozessoptimierung ist z.B. die Einführung eines Kundeninformationsblattes als EDV-Portallösung,

wodurch den Mitarbeitern im Kundenservice alle Informationen über den betreffenden Kunden schnell im Überblick zur Verfügung stehen. Im Kundeninformationsblatt werden Daten aus der Kundenkontaktdatenbank und SAP zusammengeführt. Der Mitarbeiter im Kundenservice soll am Telefon im Rahmen des Kundengesprächs Kundenanliegen bzw. Serviceanfragen und damit verbundene Kundendienstaktivitäten sofort eingeben. Bei Aktivitäten zum Kunden hin ruft der Kundenbetreuer im Kundeninformationsblatt zunächst alle relevanten Informationen zum Kunden ab, hat somit alle wichtigen Informationen auf einen Blick und kann daran sein Telefonat ausrichten. Durch die schnelle Übersicht über die relevanten Daten des Kunden können Kundenanliegen schneller und kompetenter bearbeitet werden. Im Kundeninformationsblatt werden folgende Informationen erfasst:

- Stammdaten,
- Wertschöpfungsklassifizierung des Kunden,
- Verträge,
- wöchentliche Umsätze in den verschiedenen Produktbereichen,
- Mahnstufe,
- Anzahl der Träger,
- Kontaktperson im Unternehmen,
- Serviceanfragen und Kundendienstaktivitäten.

Alle Serviceanfragen des Kunden (z.B. Bestellung eines Firmenemblems für die Kleidungsstücke oder neue Hosen für einen Träger) werden i.d.R. durch den Kundenbetreuer im Kundeninformationsblatt erfasst. Die Serviceanfrage wird dann automatisch in die Kundenkontaktdatenbank übertragen. Im Kundeninformationsblatt gelangt der Kundenbetreuer durch Klick auf einen Button sofort in das Programm SAP, in dem dann der Geschäftsprozess weiter verarbeitet wird. Dabei schreibt SAP automatisch einen Fertigungsauftrag an das Produktionssteuerungssystem. Der Kundenbetreuer gibt auf diese Weise automatisierte Arbeitsanweisungen an den Betrieb. Umgekehrt können auch andere Unternehmensbereiche, wie z.B. der Fuhrpark, sich in SAP über alle logistisch relevanten Daten informieren. Im neuen Programm hat sich auch die Art der Auftragssteuerung oder Anlage eines Depots in erheblichem Maße verändert. Die Geschäftsprozesse wurden im Programm z.T. kompletter abgebildet. Die Software ist jetzt wesentlich ausdifferenzierter, da für jeden Bearbeitungsschritt ein entsprechender Pfad hinterlegt ist. Das Programm ist dadurch sehr komplex und erfordert in den verschiedenen Prozessen relativ starre Bearbeitungsvorgänge, die nicht unterbrochen werden können. Ziel war eine Standardisierung der Prozesse und eine damit einhergehende Erhöhung der Transparenz kundenbezogener Aktivitäten.

## Unterstützung der agierenden Kundenbetreuung

Die IT soll vor allem die „agierende Kundenbetreuung“ unterstützen. Auf der Grundlage einer entsprechenden Datenbasis sollen Kundenpotenziale erkannt und mit rentablen Kunden Zusatzgeschäfte abgeschlossen und somit langfristige Kundenbeziehungen aufgebaut werden. Durch die Betrachtung des Potenzials des Kunden auf Basis der vorhandenen EDV-gestützten Informationen über ihn sind dessen Bedarfe an weiteren Dienstleistungen oder Produkten sichtbar. Der Kundenbetreuer soll auf dieser Grundlage dem jeweiligen Kunden auf dessen individuelle Bedürfnisse abgestimmte Angebote unterbreiten. Durch die Vernetzung der Systeme bzw. Programme können alle über den Kunden gesammelten Daten und Informationen aus der Kundenkontaktdatenbank sowie SAP in einem zentralen Business Warehouse zusammengeführt werden. Hierdurch kann mit bestimmten statistischen Methoden nach Kundengruppen gesucht werden, die über die gleichen Muster verfügen und die im Rahmen von Verkaufsaktionen (Kampagnen) gezielt angesprochen werden.

„Sie [die IT] soll Daten verwalten, viele, mehr komplexere Datenbestände verwalten können und damit natürlich auch Auswertungen zur Verfügung stellen können. Ganz klar. Also, das ist diese Anforderung: mehr über den Kunden wissen zu müssen, um ihn eben aktiv anrufen zu können, bedeutet eben einen deutlich höheren Datenbestand. Das soll diese Software können, komplexe Datenbestände verwalten und so einfach wie möglich auswerten können, um sie dann eben noch einfacher zur Verfügung zu haben. (...) Und sie soll natürlich diese unterschiedlichen Prozessabläufe, die in den einzelnen Unternehmensbereichen noch harmonischer zusammenführen. (...) Das ist im Grunde genommen wirklich ein Data Warehouse, so ist das auch konzipiert, wo eben in alle Richtungen alle Daten füreinander zur Verfügung stehen, damit man zukünftig jede Art von Auswertung, die man braucht, dann eben auch führen kann (...). Also, die Zielrichtung ist klar, zum einen eine bessere Aussagefähigkeit über die Wirtschaftlichkeit des Kunden zu haben, eine zweite Ausrichtung ist (...) - sagen wir mal so: Die Kernaussage ist das Stichwort Kampagnenmanagement<sup>101</sup> von CRM, also, wir wollen im Rahmen der agierenden Kundenbetreuung in Zukunft eigentlich neben der rein reaktiven, weiterhin reaktiven Arbeitsleistung, die wir für den Kunden erbringen, also einfach seine nächsten Warenlieferungen vorzubereiten, wollen wir im Grunde genommen Kampagnen fahren. (...) Also, diese agierende Kundenbetreuung gipfelt im Grunde genommen in diesem Thema, dass eine Kundenbetreuung in Zukunft im Grunde genommen eine Kampagnenmanagerin ist.“ (Experteninterview 1, Z. 878-920)

Aufgrund der standortübergreifenden Vernetzung von Daten können Kampagnen wesentlich besser aufeinander abgestimmt werden. Früher erfolgten diese unkoordiniert, so dass die

---

101 Im Rahmen von Kampagnen werden selektiv potenziell interessante Kunden mit dem Ziel angesprochen, Produkte und Dienstleistungen zu verkaufen. Das Kampagnenmanagement umfasst die Planung, Abwicklung und Verwaltung aller Aktivitäten, die bei der Durchführung einer Marketing- oder Verkaufsaktion anfallen. Das Kampagnenmanagement ist verantwortlich für das Aufsetzen, Umsetzen und Steuern von verschiedenen Inhalten über verschiedene Kommunikationskanäle, um beim Empfänger eine Aktion zu veranlassen. Dazu muss geplant werden, welche Botschaft beim Kunden vermittelt werden soll, wer die relevante Zielgruppe ist, welche Produkte und Dienstleistungen Bestandteil der Aktion sind und welche Medien sich für die Kampagne am besten eignen. Eine einheitliche, marketingrelevante und verfügbare Datenbasis ist die Grundvoraussetzung für die Auswahl von relevanten Kunden ([www.4managers.de/management/themen/kampagnenmanagement/](http://www.4managers.de/management/themen/kampagnenmanagement/), Zugriff am 09.06.2011).

Kunden u.U. innerhalb kurzer Zeit mit zu vielen Angeboten konfrontiert wurden. Die Aktionen werden nun inhaltlich und hinsichtlich des Zeitpunktes ihrer Durchführung durch die Unternehmenszentrale festgelegt. Zukünftig sollen die Kundenbetreuer in den jeweiligen Gesellschaften selbständig Kampagnen entwickeln, wobei das Kampagnenmanagement zu einem bedeutenden Bestandteil ihrer Arbeit werden soll.

### **Produktivitäts- und Umsatzsteigerungen**

Durch automatisierte Bearbeitungsprozesse soll Zeit eingespart werden, die für das Kerngeschäft der „agierenden Kundenbetreuung“ zur Verfügung steht. Durch die mit der IT gewonnenen Produktivitätssteigerungen sollen in der gleichen Zeit mehr Kunden pro Mitarbeiter betreut und dadurch mehr Umsatz erzielt werden. Mit der Investition in eine neue IT wurde im Unternehmen die 30%ige Umsatzsteigerung als klare Zielgröße festgelegt.

„Ja, das sind diese 30 %. (...) Aber das ist eine Berechnungsgröße, dass man gesagt hat, aufgrund der Geschwindigkeitsvorteile, aufgrund der Arbeit, die diese Software den Mitarbeitern wirklich abnimmt (...) möchte man 30 % mehr Träger oder auch 30 % mehr Umsatz oder 30 % mehr Kunden (...) mit derselben Mannschaft abwickeln können.“ (Experteninterview 1, S.17, Z.998-1005)

#### **4.1.4.7 E-Commerce**

Im Rahmen des E-Commerce werden über das Internet unmittelbare Handels- und Dienstleistungsbeziehungen zwischen Kunden und dem Unternehmen abgewickelt. E-Commerce umfasst jede Art von geschäftlicher Transaktion, bei der die Transaktionspartner im Rahmen von Leistungsanbahnung, -vereinbarung oder -erbringung elektronische Kommunikationsmedien einsetzen. Das Unternehmen verspricht sich hierdurch eine Optimierung des Kundenservices, eine Verbesserung des Informationsangebotes für die Kunden, damit verbundene Umsatzsteigerungen sowie eine Verringerung der Transaktionskosten, die im Rahmen der Abwicklung von Geschäftsprozessen entstehen. Im Rahmen des Online-Kundenportals können die Kunden z.B. Informationen über vereinbarte Dienstleistungen bzw. eigene Kundendaten, wie Abholtermine oder Trägerdaten, einsehen. Darüber hinaus können die Kunden 24 Stunden pro Tag über verschiedene Onlineformulare Träger- bzw. Mengenänderungen, Änderungen an der Bekleidung und Bestellungen vornehmen. Zum E-Commerce gehört auch der Verkauf von Arbeitsschutzartikeln. Im Onlineshop steht dem Kunden ein Katalog für Arbeitsschutzartikel zur Verfügung. Es ist auch möglich, dem Kunden einen eigens auf ihn zugeschnittenen Katalog mit individuellen Preisen zur Verfügung zu stellen, auf den er mit einem eigenen Passwort zugreifen kann. Bestandteil des E-Commerce ist auch die elektronische Abrechnung von Dienstleistungen.

#### 4.1.4.8 Qualifikationsanforderungen im CRM<sup>102</sup>

Die Kundenbetreuer müssen zur Bewältigung der Anforderungen des Kundenbeziehungsmanagements über ein erweitertes fachliches Wissen, spezifische EDV-bezogene Kenntnisse sowie über eine Reihe von fachübergreifenden Fähigkeiten verfügen.

##### **Erweiterte Fachkompetenz**

Die im Kundenservice Beschäftigten müssen heute über mehr Fachkompetenz und Produktwissen verfügen, da sie aufgrund des umfangreicheren Aufgabengebietes die Kunden in allen Produktbereichen betreuen müssen.

##### **Erweiterte EDV-Kenntnisse (SAP)**

Die Kundenbetreuer verfügen nicht nur über allgemeine EDV-Anwenderkenntnisse, sondern darüber hinaus auch über spezifische Anwenderkenntnisse im Umgang mit der Handelssoftware von SAP.

##### **Kommunikative Fähigkeiten**

Im Rahmen einer verstärkten Kundenorientierung des Unternehmens und aufgrund der Anforderungen an das Kundenbeziehungsmanagement müssen die Beschäftigten heute in stärkerem Maße als früher befähigt sein, den Kontakt mit den Kunden zu pflegen und eine Kundenbeziehung aufzubauen, indem sie z.B. die Zufriedenheit der Kunden mit Serviceleistungen hinterfragen, sich ggf. nach Verbesserungsmöglichkeiten erkundigen, fachkompetente Kundengespräche führen und Probleme partnerschaftlich lösen.

##### **Wirtschaftliches Denken und Handeln, Geschäftssinn und Wettbewerbswille**

Es wird heute von den Kundenbetreuern im Rahmen ihrer erhöhten Eigenverantwortung gefordert, dass sie wirtschaftlich denken und handeln. Mit Geschäftssinn sollen sie ständig darum bemüht sein, die Rentabilität eines Kunden zu erhöhen. Ein entsprechender Wettbewerbswille zeigt sich z.B. darin, dass sich die Kundenbetreuer ständig Gedanken darüber machen, wie sie Stammkunden für das Unternehmen erhalten und ggf. umsatzmäßig ausbauen können.

##### **Verkaufskompetenz**

Zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit der Kunden und letztlich zur Verbesserung der Rendite des Unternehmens müssen die Beschäftigten heute über verkäuferische Fähigkeiten verfügen. Haben die Kundenbetreuer früher „lediglich“ Kundenanliegen und ggf. Reklamationen der Kunden bearbeitet, so müssen sie heute Kundenbedürfnisse erkennen, ggf. erfragen und in

---

<sup>102</sup> Neben den Aussagen der Experten wurde in die Auswertung auch das im Unternehmen schriftlich festgehaltene betriebliche Anforderungsprofil zur Personalauswahl von Kundenbetreuern einbezogen.

der Lage sein, den Kunden entsprechende Angebote und Serviceleistungen in den verschiedenen Produktbereichen anzubieten.

### **Leistungsbereitschaft und -fähigkeit und berufliches Engagement**

Aufgrund der Anforderung, eigenverantwortlich zu handeln und im Rahmen der Teamarbeit Zielvorgaben zu erfüllen, wird von den Kundenbetreuern Leistungsbereitschaft und -fähigkeit gefordert. Zur Leistungsfähigkeit und -bereitschaft gehört auch, dass die Beschäftigten bereit und in der Lage sind, eine Vielzahl von Aufgaben zu bearbeiten, und auch kurzfristig bereit und fähig sind, Aufgaben zu übernehmen. Leistungswille zeigt sich z.B. darin, dass die Beschäftigten sich selbst Ziele und Qualitätsstandards setzen und nach Verbesserungen im Aufgabenfeld suchen. Ein entsprechendes berufliches Engagement wird für die Tätigkeit vorausgesetzt.

### **Fähigkeit zur Teamarbeit**

Es wird von den Mitarbeitern im Kundenservice gefordert, mit Kollegen im Team eng zusammenzuarbeiten und Konfliktsituationen zu bewältigen. Es wird als wichtig angesehen, dass die Beschäftigten eine positive Einstellung zur Teamarbeit haben. Dazu gehört die Fähigkeit, Konflikte wahrzunehmen, zu verbalisieren und zu diskutieren, wobei auch die Ursachen von Konflikten ergründet werden, um diese zu lösen.

#### **4.1.4.9 Auf CRM ausgerichtete Qualifizierungsmaßnahmen**

Der Mitarbeiterqualifizierung wird im Unternehmen ein zentraler Stellenwert eingeräumt. Die im Vergleich zur Konkurrenz höheren Investitionen in die Qualifikation der Mitarbeiter im Bereich des Kundenservice werden im Wettbewerb als wichtigstes Potenzial gegenüber der Konkurrenz betrachtet. Allerdings müssen sich die Investitionen rentieren und zu einem entsprechenden Umsatz führen. Der Qualifizierungsbedarf wird im Rahmen von Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gesprächen ermittelt.

Die Schulungen betreffen u.a. den Bereich des Produktwissens, aber auch die Gebiete des Beziehungsmanagements, wie z.B. Telefontraining (Führung von Telefongesprächen anhand eines Gesprächsleitfadens), Verkaufskompetenz, Wirtschaftlichkeitsbetrachtung oder Preiskalkulationen. In der Regel haben die Mitarbeiter über einen Zeitraum von 2 bis 3 Jahren im Durchschnitt an zwei Qualifizierungsmaßnahmen mit einem Schulungsaufwand von ca. 4 Schulungstagen pro Jahr teilgenommen. Hinzu kam die EDV-Schulung, die in einem definierten Zeitraum von 12 Wochen in der jeweiligen Gesellschaft berufsbegleitend stattfindet.

#### **4.1.4.10 Führungskräfte als Coachs der Teams**

Mit der gewachsenen Selbständigkeit der Kundenbetreuer im Umgang mit den Kunden hat sich auch das Rollenprofil der Führungskräfte bzw. Geschäftsführer der Gesellschaften verän-



dert. An vielen Standorten wurde die Führungsebene „Leitung der Kundenbetreuung“ abgeschafft. Die Geschäftsführer der Gesellschaften sind heute Dienstleister bzw. Berater der eigenverantwortlich handelnden Teams. Sie stehen lediglich bei Fragen, Unsicherheiten der Kundenbetreuer oder bei wichtigen Entscheidungen (z.B. Preisgestaltungen oder Umgang mit Preisanhebungen, Entlassung von Kunden aus Verträgen, individuell gestaltete Gutschriften) im Zusammenhang mit Kunden zur Verfügung.

#### **4.1.4.11 Prämiententlohnung und unternehmensweiter Wettbewerb**

In manchen Gesellschaften wurde im Rahmen der Teamarbeit eine Leistungsprämie eingeführt. Die Prämie wird gezahlt, wenn die Mitarbeiter im Kundenservice z.B. bestimmte Ziele hinsichtlich der Sicherung des Umsatzes mit Stammkunden und in der Generierung von Neuumsatz erreichen. Darüber hinaus gibt es einen unternehmensweiten Wettbewerb, der sich auf folgende Aspekte bezieht:

- die Einhaltung der internen Arbeitsanweisungen und Verfahrensvorschriften. Diese werden im Rahmen des Qualitätsmanagements durch Audits auf der Grundlage eines Fragenkataloges überprüft.
- Ergebnisse von Kundenbefragungen, die durch das Qualitätswesen in der Zentrale durchgeführt werden. Die Kunden werden nach der Zufriedenheit mit den Produkten und mit der Qualität der Dienstleistung (z.B. Wartezeiten, Lieferzeiten, Freundlichkeit) gefragt. Die Kundenbetreuungsteams sind verpflichtet, sich mit den Ergebnissen der Kundenbefragungen auseinanderzusetzen. Bei Kundenbeschwerden muss innerhalb von einem Tag Kontakt zum Kunden aufgenommen werden.
- Ebenso sind das Betriebsergebnis der jeweiligen Gesellschaft sowie die Entwicklung des mit Stammkunden erzielten Umsatzes Gegenstand des Wettbewerbs, bei dem eine Prämie gewonnen werden kann.

#### **4.1.4.12 Beteiligung der Mitarbeiter an betrieblichen Entscheidungen**

Die Mitarbeiter werden durch die Geschäftsführer der jeweiligen Gesellschaften über strategische Neuerungen (CRM, Veränderungen im Bereich der IT) im Unternehmen informiert. Dazu dienen z.B. die wöchentlich stattfindenden Qualitätszirkel, in denen die Geschäftsführer aus den in der Zentrale des Unternehmens stattfindenden Geschäftsführermeetings berichten. Darüber hinaus gibt es zentrale Informationsveranstaltungen, an denen alle Mitarbeiter der Gesellschaften teilnehmen und in denen diese über zentrale (strategische) Veränderungen im Unternehmen, wie z.B. CRM oder Veränderungen in Bezug auf neue Technologien, informiert werden.

Es gibt zwei Arten von Qualitätszirkeln: abteilungsspezifische, an denen in der Regel alle Mitarbeiter der Abteilung mit dem Fachvorgesetzten, meist auch der Geschäftsführer teilnehmen, und gesellschaftsübergreifende, an denen themenspezifisch Repräsentanten aus allen Fachbereichen teilnehmen. In den abteilungsspezifischen Qualitätszirkeln werden arbeitsbezo-

gene Probleme besprochen und die Beschäftigten auch über Inhalte und Neuerungen aus den Meetings der Geschäftsführer informiert. In den Qualitätszirkeln haben die Beschäftigten die Möglichkeit, Ideen zu entwickeln, Vorschläge einzubringen und zu diskutieren. Aus Mitarbeiterbefragungen im Unternehmen ist bekannt, dass sich die Beschäftigten nicht ausreichend informiert oder sich möglicherweise nicht ausreichend an Entscheidungsprozessen beteiligt fühlen. Allerdings wird die ausreichende Information über betriebliche Neuerungen von Seiten der betrieblichen Experten als „Holschuld“ der Mitarbeiter betrachtet.

„Die Qualitätszirkel sind eigentlich von ihrem Kern her Besprechungen von Problemsituationen. Das ist sicherlich von der Priorität her das Erste; wenn ein akutes Problem aufgetreten ist, wird es hier besprochen. Zweitens wird dort besprochen: Welche Prozesse haben wir heute beschrieben und funktionieren diese Prozesse noch (...)? Und drittens haben sie [die Geschäftsführung] die ganz klare Ausrichtung, Mitarbeiter über Dinge zu informieren bzw. Mitarbeitern eine Plattform zu geben, im Sinne der Holschulden Informationen einzufordern. Also, wir führen regelmäßig Mitarbeiterbefragungen durch und da gibt es halt unheimlich viele Mitarbeiter, die heute noch nicht erkannt haben, dass dieses mangelnde Informationsgefühl, was sie haben, dass das eben dadurch entsteht (...), dass viele Informationen nicht aktiv an sie herangetragen werden, aber auch u.a. dadurch entsteht, dass sie eben diese Qualitätszirkel nicht nutzen, um ihr Informationsbedürfnis zu stillen. Da kann jeder die Hand heben, da sitzt der Geschäftsführer (...). Aber auch das ist eben Kernelement der Qualitätszirkel, Informationen zu geben oder zu holen.“ (Experteninterview 1, S. 13, Z. 793-814)

Darüber hinaus wurden bestimmte Mitarbeiter aus den Gesellschaften an den Planungsprozessen der neuen IT beteiligt. Neben einer übergeordneten Projektgruppe, die sich aus dem Leiter der IT, dem Leiter des Bereiches des Unternehmensservice, dem kaufmännischen Geschäftsführer und dem Integrationsmanager zusammensetzte, gab es zwei weitere Projektgruppen. Die eine Projektgruppe befasste sich mit der Gestaltung der Kundenkontaktdatenbank, die andere mit der Planung von SAP<sup>103</sup>. Die Projektgruppen setzten sich aus Geschäftsführern bestimmter Gesellschaften, Kundenbetreuern und externen Beratern zusammen. Ausgewählte Kundenbetreuer konnten an der Gestaltung der Kundenkontaktdatenbank und der Beschreibung und Festlegung der EDV-bezogenen Gestaltung der Geschäftsprozesse im Rahmen von SAP mitwirken. Im Rahmen der Prozessentwicklung haben sie an der Erstellung eines Pflichtenheftes mitgewirkt, in dem die zentralen Prozesse festgelegt und beschrieben wurden. Die Mitarbeiter, die an den Planungsprozessen der neuen IT beteiligt wurden, wirkten auch als Multiplikatoren in den jeweiligen Gesellschaften und informierten die Kollegen aus dem Kundenservicebereich im Rahmen der Qualitätszirkel über Neuerungen. Der Großteil der

---

<sup>103</sup> Im Rahmen der Planung von SAP wurde in einem zweijährigen Prozess ein Fachkonzept entwickelt, das von den Geschäftsführern der jeweiligen Gesellschaften, Mitarbeitern aus der Zentrale und externen Beratern qualitätsgesichert wurde. Ebenso erfolgten Anmerkungen der unterstützenden Berater des Softwareherstellers. Bei einer anschließenden zweiten Version des Datenverarbeitungskonzeptes erfolgte eine erneute Überprüfung und Qualitätssicherung. Die daraus entstandene dritte Version wurde dann von SAP programmiert. Dieser Prozess umfasste einen Zeitraum von drei Jahren. Dabei wurden immer wieder die Realisierbarkeit, der Aufwand sowie die entstehenden Kosten mit dem Hersteller der Software diskutiert. Als ganz entscheidend stellte sich an diesem Punkt die durch das Investment der Software zu erwartende Rendite dar.

Beschäftigten wurde im Rahmen von gesellschaftsweiten Informationsveranstaltungen über die neue Informationstechnologie sowie durch Flyer informiert, spätestens aber im Rahmen von Workshops in den jeweiligen Gesellschaften zur Vorbereitung der Schulungen.

Die Führungskräfte sind sich bewusst, dass manche Kundenbetreuer sich im Zusammenhang mit der Einführung der neuen IT nicht ausreichend informiert fühlen. Das mangelnde Informationsgefühl, das manche Beschäftigte haben, liegt darin begründet, dass der Informations- und Einführungsprozess der neuen IT zu Beginn nicht optimal verlaufen ist.

#### **4.1.4.13 Arbeitsplatzsicherheit**

Nach Einschätzung der Experten gab es im Unternehmen in den letzten Jahren kaum Personalabbau. Das Unternehmen hat sich von einigen Mitarbeitern allerdings leistungsbedingt getrennt, wenn sie das neue IT-System nicht beherrschten oder den Umgang damit nicht lernen wollten. Es besteht Arbeitsplatzsicherheit, sofern die Umsatzerwartungen eintreffen. Der Umsatz des Unternehmens ist in den letzten Jahren stetig gestiegen.

„Ich geh' mal auf die jetzigen Marktrahmendaten ein und würde sagen, wenn die Beschäftigten die Politik aus unserem Hause so mit tragen, das heißt also Erwartung an die Gesellschaften mit tragen, sieht die Beschäftigungssituation gut aus, das heißt, ich kann zwar nie eine Garantie abgeben, das ist nicht möglich, aber ich kann eigentlich für die nächsten Jahre sagen, für die Unternehmen, die sich so aufgestellt haben, wie ich Ihnen beschrieben habe, dürfte es kaum ein Problem geben.“ (Experteninterview 3, Z. 1067-1072)

#### **4.1.5 Zusammenfassung: Kundenorientierte Arbeitsstrukturen im Kundenservice**

Ziel des vorangegangenen Kapitels war es, die Hintergründe der Einführung des Managementkonzeptes CRM und die damit verbundenen strukturellen Veränderungen im Kundenservice des betrachteten Unternehmen zu erfassen. Dabei sollten die zentralen Merkmale kundenorientierter Arbeitsstrukturen im Bereich des Kundenservice beschrieben werden, die sich im Zuge der Umsetzung des Kundenbeziehungsmanagements herausgebildet haben. Es konnten kundenorientierte Arbeitsstrukturen identifiziert werden. Kundenorientierte Arbeitsstrukturen stellen die Organisation der auf Kunden ausgerichteten Arbeitsprozesse in Unternehmen dar. Dazu zählen z.B. entsprechende Organisationsstrukturen, Aufgabenprofile, Zielvereinbarungen, Regeln im Umgang mit Kundenanliegen, betriebliche Qualifizierungskonzepte u.a., auf deren Grundlage im Bereich des Kundenservice kundenbezogen agiert wird. Der Begriff „kundenorientiert“ meint zweierlei: sowohl die Erfüllung von Kundenbedürfnissen, d.h. Kundenorientierung im eigentlichen Wortsinn, als auch die Realisierung von zusätzlichem Absatz im Sinne von Marktorientierung. Marktorientierung erfordert ggf. aber auch die effiziente Organisation von Dienstleistungsprozessen.

Durch die Umsetzung von CRM im Kundenservice soll das Unternehmen im Wettbewerb besser aufgestellt werden. Dabei spielt die langfristige Bindung der Kunden an das Unternehmen

– z.B. durch Verkauf weiterer Dienstleistungen bzw. „Cross-Selling“ – eine große Rolle, wodurch Kunden in ihrem Ertragspotenzial weiter ausgebaut werden. CRM zielt auf die Steigerung von Umsatz, Gewinn und Rentabilität, indem den Kunden des Unternehmens möglichst viele Dienstleistungen und Produkte („Cross-Selling“) verkauft werden. Die unternehmerischen Ziele im Zusammenhang mit dem Management der Kundenbeziehung spiegeln sich auch in den entsprechenden Arbeitsstrukturen wider.

In organisatorischer Hinsicht sind Kundenbetreuungsteams, die flächendeckend, d.h. an allen Standorten des Unternehmens im Kundenservice eingeführt wurden, für die Umsetzung des Kundenbeziehungsmanagements von zentraler Bedeutung und Merkmal kundenorientierter Arbeitsstrukturen. In den Teams werden alle Anliegen der Kunden durch die einzelnen Kundenbetreuer nach dem Motto „one face to the customer“ bearbeitet. Damit ist gemeint, dass der Kunde jederzeit erreichbare und kompetente Ansprechpartner in den Kundenbetreuungsteams hat, die ihn ganzheitlich, d.h. in allen Dienstleistungs- und Produktbereichen (z.B. Bekleidung, Putztücher, Handelsprodukte), betreuen. In kundenorientierten Arbeitsstrukturen kommt es somit zu einer Veränderung der Aufgabenprofile der im Kundenservice Beschäftigten. Dazu gehört die ganzheitliche Betreuung der Kunden, die mit einer Verbreiterung des Aufgabenumfangs der Beschäftigten einhergeht. Das beinhaltet im Kern die Weiterentwicklung des Kundenbetreuers vom Spezialisten zum Generalisten. Durch Teamarbeit sollen letztlich aufgrund von Synergieeffekten – die Teamleistung wird aufgrund der Möglichkeit des Wissensaustausches und gegenseitiger Unterstützung höher als die Summe der Einzelleistungen bewertet – nicht nur eine höhere Effizienz durch eine höhere Produktivität und schnellstmöglichen Service sowie Umsatzsteigerungen, sondern auch eine qualitativ höherwertige und kompetentere Kundenbetreuung sichergestellt und eine höhere Produktivität erzielt werden.

Ein weiteres Merkmal kundenorientierter Arbeitsstrukturen ist die qualitative Veränderung der Aufgaben der im Bereich des Kundenservice Beschäftigten durch die Umsetzung des Handlungsprinzips der „agierenden Kundenbetreuung“. Darunter wird im Unternehmen nicht nur der vermehrte, intensiviertere und systematisierte Kontakt zu den Kunden (z.B. durch Zufriedenheitsabfragen beim Kunden) verstanden, sondern darunter fallen vor allem auch umsatzsteigernde Maßnahmen und Verkaufsaktionen. Kernaspekt der „agierenden Kundenbetreuung“ ist der Verkauf von weiteren Dienstleistungen bzw. Handelsprodukten an Stammkunden. Wurde früher in der Betreuungsorganisation primär betreut und beraten, so müssen die Mitarbeiter heute im Rahmen des Komplettservice-Konzeptes (Vollsortiment) die Potenziale der Kunden erkennen und ausbauen, indem ihnen weitere Serviceleistungen bzw. Produktbereiche verkauft werden. Die Beschäftigten müssen infolgedessen ambivalente Handlungsanforderungen bewältigen. Das heißt, die Kundenbetreuer müssen die Kunden nicht nur effizient betreuen, sondern auch auf ihre Bedürfnisse eingehen.

Darüber hinaus kommt die Umsetzung des Kundenbeziehungsmanagements in erweiterten Entscheidungsbefugnissen und der Verantwortung der Kundenbetreuer zum Ausdruck. Den Teams bzw. den Kundenbetreuern sind Entscheidungsbefugnisse übertragen worden, die früher z.T. beim Geschäftsführer des jeweiligen Standortes lagen. Durch die erweiterten Entscheidungsbefugnisse und Kompetenzen der Beschäftigten können die Kunden kompetenter, flexibler und schneller betreut werden. Zu den Entscheidungsbefugnissen gehören z.B. selbständige Vertragsverhandlungen bzw. Entscheidungen über Vertragsverlängerungen und Vertragsänderungen, Preisverhandlungen mit den Kunden auf der Basis vorgegebener Preislisten, Entscheidung zur Preissenkung zum Schutz vor der Abwanderung eines gewinnbringenden Kunden, selbständige Gewährung von Gutschriften bis zu 2.000 Euro pro Monat. Das bedeutet zugleich, dass die Kundenbetreuer die von ihnen getroffenen Entscheidungen bzw. Problemlösungen im Umgang mit Kunden verantworten müssen.

Im Unternehmen wurden zudem gesellschaftsweit geltende Optimierungsziele aufgestellt, die sich im Kern am Management der Kundenbeziehung ausrichten. Die Optimierungsziele werden im Rahmen des Top-down-Prinzips in Form von Teamzielen auf die Teams im Bereich des Kundenservice heruntergebrochen. Die Optimierungsziele und damit auch die Teamziele richten sich einerseits auf die Gestaltung der Kundenbeziehung bzw. Befriedigung von Kundenbedürfnissen und andererseits auf den Umsatz. Zu den Teamzielen gehören z.B. die Einhaltung von Verfahrensanweisungen zur termingerechten Bearbeitung von Kundenanfragen oder -aufträgen, der Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen bzw. Kundenbindung, die Erhöhung der Qualität von Kundenkontaktdaten, der Erhalt und Ausbau des mit Stammkunden erzielten Umsatzes (z.B. durch Zusatzverträge oder Verkauf von Handelsprodukten), die Rückholung von Kunden sowie Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen von Dienstleistungen. Die Teamziele, die als indirekte Steuerungssysteme auf die Gestaltung des Kundenbeziehungsmanagements abzielen, können somit ebenfalls als Ausdruck auf Kunden ausgerichteter Arbeitsstrukturen betrachtet werden. Das Erreichen der Optimierungsziele wird im Rahmen des Controlling auf Basis der entsprechenden Kennzahlen überprüft. Durch das Controlling können die Kennzahlen wie Produktivität oder Umsatz mit Stammkunden oder mit Verkaufsartikeln bis in einzelne Funktionsbereiche (wie z.B. den Bereich des Kundenservice) und bis auf die Ebene der dort tätigen Mitarbeiter ermittelt werden.

Kundenorientierung zeigt sich somit nicht nur in einer Intensivierung des Kontaktes zu den Kunden bzw. in der Pflege von Kundenbeziehungen, sondern auch in einer Vermarktlichung des Kundenservice. Indem die Kundenbetreuer Ziele wie z.B. die Erhaltung bzw. den Ausbau des Umsatzes mit Stammkunden sowie die Minimierung der Kündigungsquote zu erfüllen haben, werden sie unmittelbar mit dem Wettbewerb konfrontiert. Auf der Aufgabenebene zeigt sich das – wie aufgezeigt – in den verstärkten Anforderungen, Dienstleistungen und Produkte des Unternehmens zu verkaufen. Die betrieblichen Entscheidungsträger erwarten

von den im Kundenservice Beschäftigten ein unternehmerisches Handeln. Dazu gehört auch, dass diese entscheiden müssen, ob sie Kündigungen akzeptieren oder im Rahmen bestimmter Vorgaben Preisnachlässe gewähren. Dabei müssen sie u.U. in intensive Diskussionen mit den Kunden eintreten, indem sie Preisverhandlungen führen und mit Nutzenargumenten arbeiten. Die Kundenbetreuer stehen vor allem in der Verantwortung, die Teamziele und vor allem Umsatzziele zu erreichen.

An manchen Standorten werden Leistungsprämien gezahlt, die sich u.a. auf die Sicherung des Umsatzes mit Stammkunden und Erzielung zusätzlichen Umsatzes (z.B. durch den Verkauf von Arbeitsschutzartikeln) beziehen. Auch der unternehmensweite Wettbewerb des Kundenservice ist Ausdruck kundenorientierter Arbeitsstrukturen, da er sich auf die Einhaltung der Verfahrensvorschriften, auf die Ergebnisse der Kundenbefragungen sowie auf die Ergebnisse der Umsatzentwicklung, z.B. auf die Entwicklung des Umsatzes mit Stammkunden bezieht.

Im Zuge der höheren Selbständigkeit der Kundenbetreuer an der Kundenschnittstelle hat sich auch das Rollenprofil der Führungskräfte verändert. Die Führungskräfte stehen den Beschäftigten als Berater zur Verfügung, wenn sie z.B. unsicher sind oder schwierige Entscheidungen im Umgang mit Kunden zu treffen haben.

Die Schaffung organisatorischer Arbeitsstrukturen zur Beteiligung von Mitarbeitern an betrieblichen Entscheidungen, wie z.B. Qualitätszirkel, können dann als kundenorientiert bezeichnet werden, wenn die Beschäftigten an der Optimierung kundenbezogener (auch IT-gestützter) Geschäftsprozesse, kundenbezogener Problemlösungen oder an der Gestaltung von Kundenbeziehungen mitwirken.

Zu den Charakteristika kundenorientierter Arbeitsstrukturen zählen auch Regeln in Form von Verfahrensanweisungen, die das Verhalten der Kundenbetreuer im Hinblick auf eine termingerechte Bearbeitung von Kundenanfragen oder -aufträgen steuern.

Kundenorientierte Arbeitsstrukturen im Bereich des Kundenservice kommen zudem durch ein IT-System zum Ausdruck, das CRM unterstützt. CRM lässt sich im engeren Sinn als eine IT-gestützte Geschäftsstrategie bezeichnen, die auf den systematischen Aufbau und die Pflege dauerhafter und profitabler Kundenbeziehungen zielt. Neu eingeführt wurden im Bereich des Kundenservice eine Kundenkontaktbank (KKD) und ein neues Handelsprogramm von SAP. Die Systeme sind miteinander vernetzt. Durch die Kundenkontaktdatenbank wird die Dokumentation und Pflege aller den Kunden betreffenden Informationen mit dem Ziel der Erhöhung der Kundentransparenz gewährleistet. Die Datenbank dient der Verwaltung von Kontakt- und Kundendaten (elektronische Archivierung). In ihr werden alle relevanten Daten des Kunden gespeichert, so dass sich eine Kundenhistorie ergibt. Basis für die Einführung der Handelssoftware war die Neugestaltung und Optimierung der Geschäftsprozesse. Ziel der Prozessoptimierung war, die Geschäftsprozesse stärker auf die Kunden auszurichten, um diese schneller und besser bedienen zu können, indem

unnötige Arbeitsprozesse beseitigt oder automatisiert werden (z.B. durch Einführung eines Kundeninformationsportals und die Möglichkeit Aufträge von dort per Mausklick direkt an die Produktion weiterzuleiten), wodurch Produktivitätssteigerungen erzielt werden sollen. Zentrale Funktion der IT ist einerseits die Unterstützung der „agierenden Kundenbetreuung“, indem auf Basis eines höheren Kundenwissens eine auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnittene, fachkompetente, schnelle und zuverlässige Kundenbetreuung möglich ist. Andererseits sollen durch die mit der IT angestrebten Produktivitätssteigerungen (durch Automatisierung einzelner Geschäftsprozesse) mehr Kunden pro Mitarbeiter betreut und – da jedes Kundengespräch auch ein potenzielles Verkaufsgespräch ist – auch 30 % mehr Umsatz erzielt werden. Die IT soll somit nicht nur der Verbesserung des Kundenservice und der Kundenzufriedenheit, sondern auch der Effizienz- und Umsatzsteigerung Rechnung tragen. Sie dient aber vor allem dazu, die „agierende Kundenbetreuung“ zu unterstützen, auf deren Datenbasis Kundenpotenziale erkannt und mit rentablen Kunden Zusatzgeschäfte abgeschlossen werden. Die erforderlichen Informationen hierzu holen sich die Kundenbetreuer aus der Kundenkontaktdatenbank. Die neu entstandenen IT-gestützten Arbeitsstrukturen zur Unterstützung und Optimierung des Kundenbeziehungsmanagements bedeuten für die Beschäftigten, dass sie nicht mehr nur während des Kundengesprächs Kundendaten in der Datenbank erfassen müssen, sondern auch verschiedene IT-gestützte und im Vergleich mit früher wesentlich komplexere Bearbeitungsprozesse zu beherrschen haben. Darüber hinaus bedeutet die Erweiterung der Kundenbetreuung durch E-Commerce für die Arbeit der Kundenbetreuer, dass diese nun auch vermehrt Online-Formulare zu bearbeiten haben. Das E-Commerce, das den Kunden einen noch schnelleren Service ermöglicht, kann somit auch als Merkmal einer kundenorientierten Arbeitsstruktur gekennzeichnet werden.

Mit der Etablierung kundenorientierter Arbeitsstrukturen verändern sich auch die beruflichen Anforderungsprofile der im Kundenservice Beschäftigten. Die Kundenbetreuer müssen zur Bewältigung der Anforderungen des Kundenbeziehungsmanagements über ein erweitertes fachliches Wissen, spezifische EDV-bezogene Kenntnisse sowie über eine Reihe von fachübergreifenden Fähigkeiten, wie z.B. Verkaufskompetenz, wirtschaftliches Denken und Handeln und Geschäftssinn, Leistungsbereitschaft und berufliches Engagement oder die Fähigkeit zur Teamarbeit, verfügen.

Damit die Kundenbetreuer in der Lage sind, die Anforderungen des Kundenbeziehungsmanagements im Bereich des Kundenservice zu erfüllen, wurden die betrieblichen Qualifizierungskonzepte entsprechend zugeschnitten. Neben der Vermittlung von Produkt- bzw. Fachwissen und EDV-Trainings wurden den Kundenbetreuern auch Schulungen wie z.B. Telefontraining, Verkaufskompetenz, Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen oder Preiskalkulationen angeboten. Die kundenorientierten Arbeitsstrukturen im Bereich des Kundenservice, die sich im Zuge der Umsetzung des Kundenbeziehungsmanagements im Unternehmen herausgebildet haben, sind in Abbildung 9 noch einmal im Überblick dargestellt.

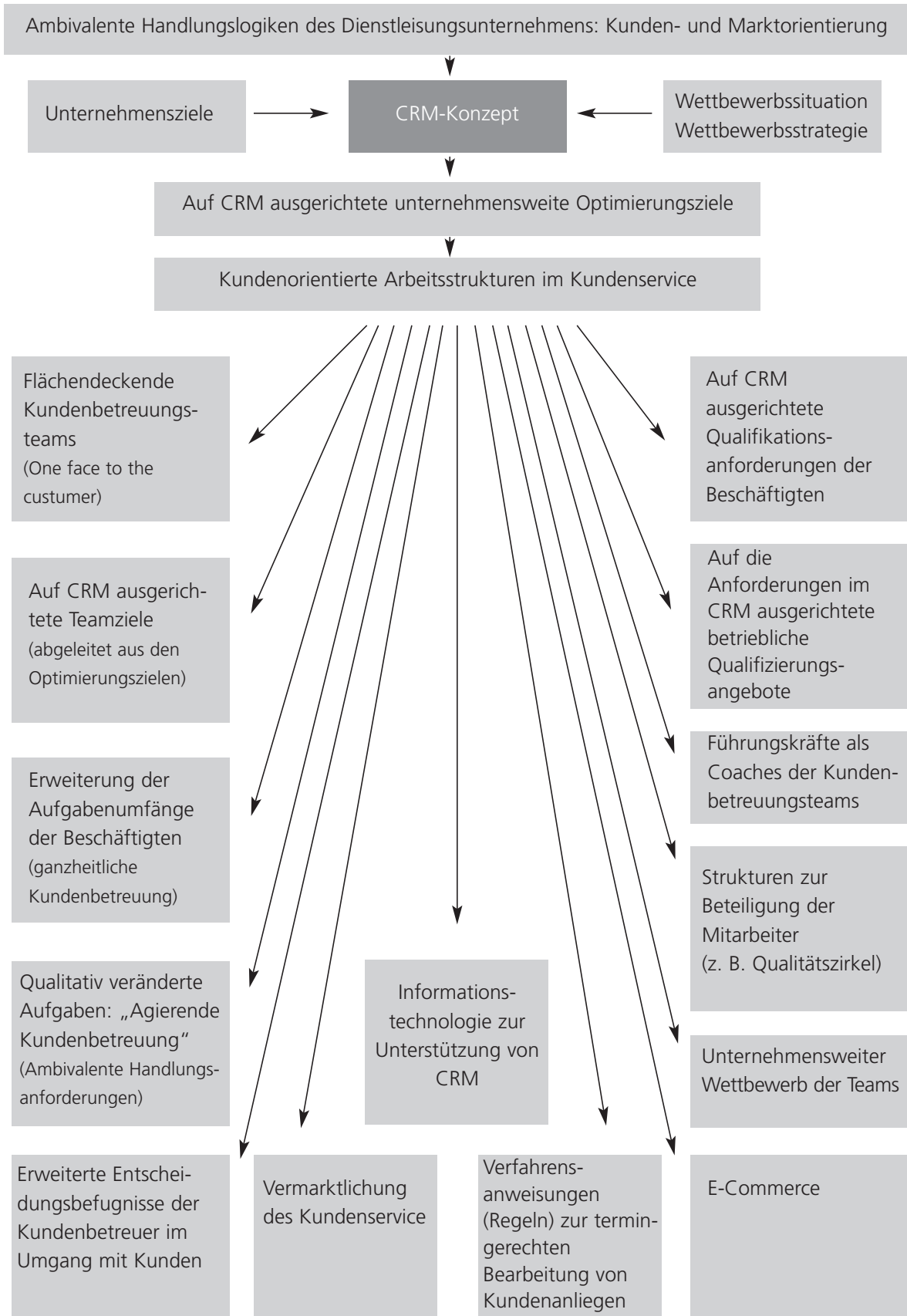


Abb. 9: Merkmale kundenorientierter Arbeitsstrukturen im Kundenservice (eigene Darstellung).



In einem ersten methodischen Schritt wurden aus Sicht der Experten die Charakteristika kundenorientierter Arbeitsstrukturen dargestellt, die sich mit Umsetzung des Managementkonzeptes CRM im Bereich des Kundenservice des betrachteten Unternehmens herausgebildet haben. Die verschiedenen Merkmale kundenorientierter Arbeitsstrukturen stellen für die Beschäftigten Arbeitsbedingungen und Arbeitsanforderungen dar, mit denen sie tagtäglich in ihrer Arbeit konfrontiert sind. Im Folgenden soll daher herausgearbeitet werden, was es für die Beschäftigten bedeutet, unter solchen Bedingungen zu arbeiten. Wie erleben sie die Arbeit in einem arbeitsstrukturellen Dienstleistungssetting an der Kundenschnittstelle, das in verstärktem Maße auf Kunden ausgerichtet ist? Mit welchen Belastungen bzw. Stressoren sind die Beschäftigten in kundenorientierten Arbeitsstrukturen an der Kundenschnittstelle konfrontiert und über welche Chancen bzw. Ressourcen verfügen sie? Diesen Fragen wird im Folgenden nachgegangen.

## **4.2 Psychische Belastungen, Ressourcen und Beanspruchungen von im Kundenservice Beschäftigten – eine Interviewstudie**

Im vorherigen Kapitel wurde aus Sicht der betrieblichen Experten aufgezeigt, durch welche Merkmale sich kundenorientierte Arbeitsstrukturen auszeichnen, die sich im Zuge der Umsetzung des Kundenbeziehungsmanagements im Bereich des Kundenservice herausgebildet haben, und warum es zur Herausbildung der Strukturen kam. Im Folgenden soll dargestellt werden, wie die Kundenbetreuer, die in den kundenorientierten Arbeitsstrukturen an der Schnittstelle zu den Kunden arbeiten, die Arbeits- und Leistungsanforderungen in den kundenorientierten Arbeitsstrukturen erleben. Hierzu wurden Interviews mit den Beschäftigten durchgeführt. Die zentralen Fragen der Interviewstudie werden im Folgenden noch einmal im Überblick dargestellt.

### **4.2.1 Fragestellung II**

Im Mittelpunkt der Interviewstudie standen folgende zentrale Fragen:

- Wie erleben die Beschäftigten die Arbeitsanforderungen im Kontext kundenorientierter Arbeitsstrukturen im Bereich des Kundenservice?
- Worin zeigt sich kundenorientiertes Handeln der Kundenbetreuer?
- Welche (psychischen) Belastungen erleben die Mitarbeiter in kundenorientierten Arbeitsstrukturen? Gehen bestimmte Arbeitsmerkmale kundenorientierter Arbeitsstrukturen bzw. psychische Belastungsfaktoren für die Kundenbetreuer mit Beanspruchungsfolgen wie z.B. Stress einher?
- Über welche Ressourcen verfügen die Beschäftigten im Kontext kundenorientierter Arbeitsstrukturen im Kundenservicebereich? Und wie wirken sich die Ressourcen aus?
- Wie gestaltet sich die Motivation und Arbeitszufriedenheit der Kundenbetreuer im Zusammenhang mit kundenorientierten Arbeitsstrukturen?
- Welche Belastungen erwachsen für die Kundenbetreuer aus den sozialen Beziehungen zu den Kunden?

### **4.2.2. Methode II**

Im Folgenden werden die Stichprobe, die Durchführung und Vorgehensweise bei der Auswertung der Interviews sowie der Interviewleitfaden zur Durchführung der Interviews näher dargestellt.

#### **4.2.2.1. Teilstandardisierte Interviews mit Kundenbetreuern**

Die Interviews mit den Kundenbetreuern erfolgten auf Basis eines teilstandardisierten Gesprächsleitfadens. Zu jedem Themenbereich wurden offene Fragen gestellt. Die Interviewten konnten hierdurch frei antworten und auf für sie persönlich bedeutsame Aspekte ihrer Arbeitssituation Bezug nehmen, die im Interviewleitfaden möglicherweise nicht berücksichtig

sichtigt wurden. Da das teilstandardisierte Interview den Interviewten gegenüber dem standardisierten Interview mehr Raum für eigene Formulierungen bietet, ermöglicht es somit einen tiefen und differenzierten Einblick in die Arbeitssituation der Kundenbetreuer.

#### **4.2.2.2 Stichprobe**

Es sind insgesamt 17 teilstandardisierte Interviews mit Kundenbetreuern geführt worden. Es handelt sich hierbei um eine Gelegenheitsstichprobe von Kundenbetreuern aus vier Standorten des Unternehmens. Die Teilnahme an den Interviews war freiwillig. Es wurde an den Standorten angefragt, ob die Kundenbetreuer Interesse hätten, an einem Interview teilzunehmen. Befragt wurden fünfzehn weibliche und zwei männliche Mitarbeiter. Die Kundenbetreuer waren zwischen 22 und 54 Jahren alt und zwischen zwei und 15 Jahren an ihrem jetzigen Arbeitsplatz beschäftigt. Die Mehrzahl der Befragten hat die mittlere Reife, drei Kundenbetreuerinnen besitzen das Abitur bzw. Fachabitur und ein Interviewpartner hat keinen Schulabschluss.

#### **4.2.2.3 Untersuchungsablauf**

Gespräche fanden vor Ort an den einzelnen Standorten des Unternehmens in einem ruhigen Raum statt. Den Interviewpartnern wurde zugesagt, dass ihre Anonymität gewahrt wird. Die Interviews hatten eine Dauer von 1,5 - 2,5 Stunden. Sie wurden mit dem Einverständnis der Befragten auf Tonband aufgezeichnet, transkribiert und anschließend inhaltsanalytisch ausgewertet.

#### **4.2.2.4 Interviewleitfaden**

Es wurde ein Interviewleitfaden (siehe Anhang 2) entwickelt, anhand dessen die Beschäftigten zu ihren Aufgaben, Arbeitsanforderungen und verschiedenen psychischen Belastungen bzw. Stressoren, aber auch zu Ressourcen in ihrer Arbeit befragt wurden. Indem die Beschäftigten auch zu Merkmalen ihrer Arbeit, wie z.B. ihren aktuellen Aufgaben und Veränderungen in ihren Aufgaben, allgemeinen Arbeitsanforderungen, zur Arbeitsorganisation, zu Entscheidungsbefugnissen und Verantwortung sowie dem Umgang mit der EDV befragt wurden, beschreiben die Kundenbetreuer aus ihrer Sicht zentrale Merkmale kundenorientierter Arbeitsstrukturen. Aus den strukturellen Merkmalen ihrer Arbeit können für die Kundenbetreuer verschiedene psychische Belastungen erwachsen, die im Zusammenhang mit dem Stresserleben und Befinden der Beschäftigten stehen können. Hierzu wurden die Kundenbetreuer in Anlehnung an das Konzept der stressbezogenen Arbeitsanalyse (siehe Kap. 3.2.2.2) nach bestimmten Dimensionen bzw. Problembereichen der Arbeitstätigkeit befragt, die stressrelevant sein könnten, wie z.B. Zeitdruck, Zielvorgaben, Handhabbarkeit der IT, Unsicherheit in der Arbeit, arbeitsorganisatorische Probleme, soziale Beziehungen zu Kollegen und Kunden oder Arbeitsplatzsicherheit. Ebenso wurden die Beschäftigten danach befragt,

wie sie die „agierende Kundenbetreuung“ erleben, aus der ambivalente Arbeitsanforderungen erwachsen können. Auch wurden die Beschäftigten explizit nach allgemeinen Belastungen in der Arbeit und gesundheitlichen Beschwerden befragt. Ebenso wurden die Kundenbetreuer nach Ressourcen in ihrer Arbeit, wie z.B. sozialer Unterstützung durch Kollegen oder Vorgesetzte, Handlungsspielräumen und Verantwortung sowie Weiterbildungsmöglichkeiten gefragt. Schließlich sollten die Beschäftigten die Zufriedenheit mit ihrer Arbeit sowie ggf. ihre gesundheitlichen Probleme beschreiben, die im Zusammenhang mit ihrer Arbeit stehen. Tabelle 6 zeigt die Themenschwerpunkte und den Aufbau des Interviewleitfadens im Überblick.

Tab. 6: Themenschwerpunkte und Aufbau des Interviewleitfadens

Themenbereich	Inhalte
Personenbezogene Daten	Alter, Schulabschluss, Berufsausbildung, Dauer der Betriebszugehörigkeit, vorherige Tätigkeit
Veränderungen in der Arbeit Aufgabenschwerpunkte	Auffällige Veränderungen in der Arbeit als Kundenbetreuer Aufgabenschwerpunkte, Tagesablauf, Veränderungen der Aufgaben
Arbeitsanforderungen	Allgemeine Anforderungen, Veränderungen in den Anforderungen
EDV	Anforderungen im Umgang mit der EDV, Veränderungen in der Arbeit durch Einführung der neuen EDV, Probleme und Schwierigkeiten, Beurteilung der EDV
Qualifizierungsmaßnahmen Qualifikation	Durchgeführte Schulungen, Bewertung der Qualifizierung Geforderte Kenntnisse und Fähigkeiten bzw. Können des Kundenbetreuers, Veränderungen der Qualifikationsanforderungen, Weiterbildungsbedarf
Arbeitsorganisation	Organisation der Arbeit im Team, Verteilung von Arbeitsaufgaben, Zuständigkeiten, Regelungen von Arbeitsabläufen und Störungen in den Arbeitsabläufen, Veränderung in der Organisation der Arbeit, Schwierigkeiten bzw. Probleme in der Arbeitsorganisation, Arbeitsunterbrechungen
Autonomie/Verantwortung	Entscheidungsmöglichkeiten in der Arbeit, Möglichkeiten der Arbeitseinteilung, arbeitsrelevante Entscheidungen, persönliche Verantwortlichkeiten, Veränderungen in den Entscheidungsbefugnissen und der Verantwortung, Folgen von Fehlern, Einschränkungen in der Arbeit

Themenbereich	Inhalte
Konzentration	Konzentrationsanforderungen, Situationen, in denen besondere Konzentrationsanforderungen erforderlich sind, Erleben von Konzentrationsanforderungen
Zeitdruck	Schilderung typischer Situationen, in denen Zeitdruck entsteht, Veränderung des Zeitdrucks im Vergleich zu früher, Ursache und Häufigkeit von Zeitdruck, Erleben von Zeitdruck
Unsicherheit	Arbeitssituationen, in denen Unsicherheit auftritt
Erholungsmöglichkeit	Pausenregelung, Ausfall von Pausen
Beziehung zu den Kunden	Anforderungen und Bewertung der „agierenden Kundenbetreuung“, Veränderungen in der Arbeit durch die „agierende Kundenbetreuung“, Einfluss der neuen IT auf den Umgang mit Kunden, Beziehung zu den Kunden, Probleme / Schwierigkeiten im Umgang mit Kunden
Beziehungen zu Kollegen	Zusammenarbeit mit Kollegen, Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit, Verhältnis zu Kollegen, Probleme und Konflikte, Unterstützung durch Kollegen
Beziehungen zu Vorgesetzten	Zusammenarbeit mit Vorgesetzten, Beziehung zum Vorgesetzten, Probleme in der Beziehung, Unterstützung durch den Vorgesetzten, Rückmeldung, Anerkennung
Zielvorgaben der Arbeit	Erleben der Zielvorgaben, Schwierigkeiten bei der Erreichung der Ziele, Leistungsdruck
Arbeitszeit	Regelung der Arbeitszeit, Veränderungen der Arbeitszeit, Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitszeit
Entlohnung	Prämienregelung, Zufriedenheit mit der Entlohnung, Beurteilung der Prämie und Entlohnung
Belastungen	Besondere Belastungen bei der Arbeit und deren Auswirkungen, Veränderungen von Belastungen und deren Ursachen
Gesundheitliche Beschwerden	Beschwerden im Zusammenhang mit der Arbeit
Motivation/ Arbeitsengagement	Spaß an der Arbeit, Bedeutung der Arbeit, persönliche Ziele in Bezug auf die Arbeit
Arbeitszufriedenheit	Zufriedenheit mit der Arbeit; Aspekte der Arbeit, die Unzufriedenheit hervorrufen
Arbeitsplatzsicherheit	Erlebte Arbeitsplatzsicherheit
Sorgen bei der Arbeit	Sorgen im Zusammenhang mit der Arbeit

#### 4.2.2.5 Auswertung

Die Auswertung der teilstandardisierten Interviews mit den Kundenbetreuern erfolgte in Anlehnung an Mayring. Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (1988) untersucht die manifesten Kommunikationsinhalte, d.h. Aussagen von Befragten, die diese bewusst und explizit treffen (vgl. Lamnek 1995, S. 205). Eine Grundform des Interpretierens ist die zusammenfassende Inhaltsanalyse (vgl. Mayring 2003, S. 58). Im Rahmen der zusammenfassenden Inhaltsanalyse ist es das Ziel, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben (vgl. ebd., S. 58). In Abbildung 10 ist das Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring dargestellt<sup>104</sup>.

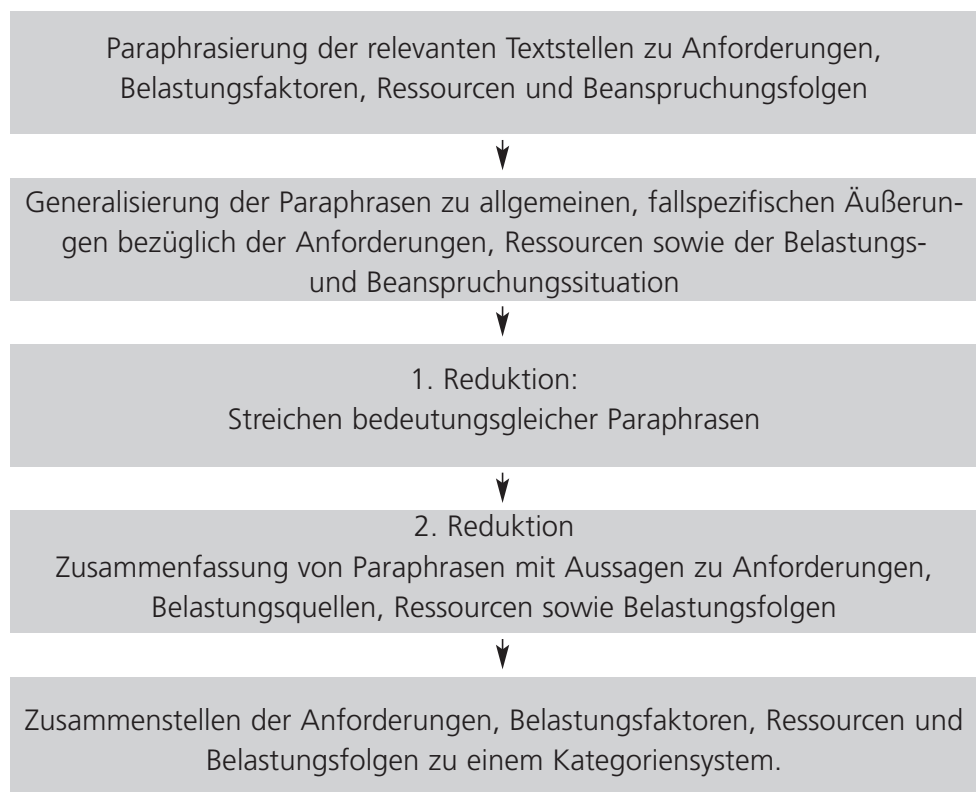


Abb. 10: Ablaufmodell einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring (2003) (eigene Darstellung)

#### 4.2.3 Ergebnisse II

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Interviews dargestellt. Dabei werden zunächst die allgemeinen Aufgaben und Anforderungen der Kundenbetreuung aus Sicht der Beschäftigten beschrieben. Im Anschluss daran werden die auf der Basis der aus den Interviews erarbeiteten konkreten Regulationsanforderungen, -probleme (Belastungen bzw. Stressoren) und -möglichkeiten (Ressourcen) dargestellt. Dabei sollen auch mögliche Zusammenhänge zwischen den

<sup>104</sup> In Abweichung von Mayring wurde in dieser Arbeit das Material nicht zeilenweise paraphrasiert, sondern die einzelnen Aussagen der Interviewten in ihrem Zusammenhang betrachtet. Hierdurch ist eine genaue Deutung der einzelnen Aussagen ihrem gemeinten Sinn nach möglich.

Belastungen und Beanspruchungsfolgen (z.B. Stress) näher betrachtet werden. Darüber hinaus wird die Motivation und Arbeitszufriedenheit der Kundenbetreuer vor dem Hintergrund ihrer Arbeit an der Kundenschnittstelle untersucht. Das Kategoriensystem ist zugleich Grundlage der Fragebogenkonstruktion.

#### 4.2.3.1 Allgemeine Aufgaben und Anforderungen im Kundenservice

##### „Agieren hin zum Kunden“

Aufgabe der Kundenbetreuung ist die Erledigung aller mit dem Mietsystem im Zusammenhang stehenden Anforderungen. Zur Abwicklung der Geschäftsprozesse gehören insbesondere die Anlage von Neuverträgen im System, die Gestaltung von Anschlussverträgen, die Bearbeitung von Depotreduzierungen und -erhöhungen sowie Ausstattungsveränderungen. Daneben müssen Angebote, Sonderrechnungen, Gutschriften, Mahnungen erstellt und Kündigungen bearbeitet werden. Weiterhin gehören die Bearbeitung von Anfragen und Bestellungen des Kunden sowie von Kundenbeschwerden und Reklamationen zu den Aufgaben der Kundenbetreuung. Auch die Bearbeitung der Tourenlisten und die Pflege der Kundenkontaktdatenbank (KKD) zählen zu den Aufgaben der Kundenbetreuer. Die Kundenbetreuer arbeiten i.d.R. in Teams. Jedes Team bearbeitet ein bestimmtes räumliches Gebiet auf Basis der Zuordnung entsprechender Postleitzahlen. Neben den erforderlichen Absprachen innerhalb der Teams sind die Kundenbetreuer auch Ansprechpartner für den Außendienst, die Servicefahrer, die Produktion, das Lager und andere Unternehmensmitarbeiter.

Die Kundenbetreuer müssen heute ambivalenten Anforderungen gerecht werden: Sie müssen zum einen die Kunden gut beraten und dabei auf deren individuelle Wünsche eingehen. Die Kunden wünschen neben optimalen bzw. auf ihre Bedarfe zugeschnittenen Serviceleistungen vor allem auch möglichst kostengünstige Dienstleistungen. Sie sind nach Meinung der Kundenbetreuer anspruchsvoller geworden, was meist eine individuelle und intensive Betreuung erfordert. Auf der anderen Seite müssen die Kundenbetreuer den Anforderungen des Unternehmens gerecht werden, indem sie wirtschaftlich handeln und den Gewinn des Unternehmens steigern. Sie sehen es für sich als ein Erfolgserlebnis an, wenn es ihnen gelingt, den einzelnen Kunden zufriedenzustellen und ihm zugleich auch weitere Produkte zu verkaufen, was als schwierig betrachtet wird. Hierzu müssen die Kundenbetreuer Verkaufsstrategien und -verhandlungen wählen, durch die ein Verhandlungsergebnis erzielt werden kann, bei dem sich beide Seiten im Vorteil fühlen (Win-win-Situation).

„Unsere Kunden wollen nicht einfach nur Kleidung, (...) sie wollen was sehen fürs Geld. Also, wollen sie Service sehen, wollen sie Beratung sehen, wollen gut beraten werden und wollen auch immer wieder Zugeständnisse haben. Und (...) Preisanpassungen durchsetzen, das ist heutzutage ein ganz, ganz schwieriges Thema. Der Kunde droht einem sofort mit Kündigung. (...) Und da aber irgendwo noch den Vorteil für [das Unternehmen]<sup>105</sup> raus-

zuholen und am Ende, wie soll ich sagen, selber als Sieger dazustehen, weil man halt, was weiß ich, mit der Kleidung 'ne Preisanpassung runtergegangen ist, dafür aber drei Fußmatten mehr verkauft hat an den Kunden, den Mittelweg zu finden, das ist Anspruch, also das ist, wo ich dann einfach auch sage, daran messe ich so ein bisschen mein Erfolgserlebnis. (...). Das (...) ist Anspruch, auch der Geschäftsleitung und dem Kunden gerecht zu werden, weil irgendwo muss man ja Gewinn erwirtschaften.“ (Interview 2, Z. 23-43)

Während früher eher die Sachbearbeitung im Vordergrund stand, stellt das „Agieren hin zum Kunden“ eine neue Ausrichtung im Bereich des Kundenservice dar und erfordert neben Kundenzufriedenheitsabfragen beim Kunden (z.B. nach der erbrachten Dienstleistung) und dem Aufbau eines persönlichen Kontaktes zum Kunden eine Bestandskundenbindung durch Anschlussverträge sowie die Aktivierung zusätzlichen Umsatzpotenzials bei Bestandskunden (Vollkundengewinnung), z.B. durch Verkauf von Handelsprodukten. Marktorientiertes Handeln in der Kundenbetreuung nimmt aus Sicht der im Unternehmen Beschäftigten einen immer größeren Stellenwert ein. Die Anforderung, die Umsätze zu steigern, ist in den entsprechenden Zielen der Teams festgeschrieben. Auch Anrufe der Kunden sollen möglichst dazu genutzt werden, die Kunden als Vollkunden zu gewinnen, indem die Kundenbetreuer mit ihnen Anschlussverträge abschließen und/oder ihnen Handelsprodukte, wie z.B. Arbeitsschutzartikel, verkaufen.

„Es ist noch mehr in die Richtung gegangen, dass wir auf den Kunden noch aktiver zugehen. Das (...) wurde immer mehr forciert, immer mehr direkt den Kunden ansprechen, das Geschäft ansprechen und, ja, um den Umsatz eben auch zu optimieren, zu steigern unter Umständen.“ (Interview 8, Z. 91-94)

„Heute soll man schon versuchen, den Kunden in ein kleines Gespräch zu verwickeln, vielleicht sogar mal nachzufragen, haben Sie neue Mitarbeiter eingestellt, brauch der nicht auch ein paar Arbeitsschuhe oder einen Helm oder einen Winterjacke, dass wir eben auf diesem Bereich noch zusätzlich Umsatz machen, das ist unsere Anforderung geworden, die sich so im Laufe der Zeit ergeben hat, dass wir da aktiv werden sollen, nicht drauf warten, dass der Kunde bestellt, sondern wir sollen, wenn wir den Kunden schon am Telefon haben, ihn darauf ansprechen.“ (Interview 17, Z. 495-501)

„Klar, es ist immer mehr die Ausrichtung, möglichst viel mehr Umsatz zu machen, wir haben jetzt auch die Ziele bekommen (...), ist die Ausrichtung auch ganz klar, dass wir wirklich zum Kunden agieren sollen (...), dass es früher wirklich 'ne reine Sachbearbeitung war, und jetzt sollen wir wirklich schon, es ist wirklich, der Kunde ruft an und wir müssen schon irgendwie feststellen können, wie viel Umsatz macht der, ist der wichtig für uns, das war früher auch mit dem alten System nicht möglich, (...). Jetzt ist es schon so, dass wir anhand des neuen Systems feststellen sofort, wie viel Umsatz macht der, wie viel Mitarbeiter sind da eingekleidet. Also, es ist halt einfach nur, wir sollen schon Richtung Umsatz gehen und zum Kunden agieren.“ (Interview 1, Z. 64-83)

---

105 Die Einfügung erfolgte durch die Verfasserin dieser Arbeit. Der Name des Dienstleistungsunternehmens kann aus Gründen der Anonymität nicht genannt werden.



Die Kundenbetreuer sollen zudem gezielte Verkaufsaktionen auf Basis der im System gespeicherten Kundeninformationen (z.B. Umsatz, derzeit eingekleidete Kundenmitarbeiter) durchführen und die Kunden dazu anrufen, auch wenn andere Aufgaben liegen bleiben. Die Kundenbetreuer benutzen zur Durchführung der Verkaufsaktionen einen Gesprächsleitfaden. Es wird neuerdings vom Unternehmen gefordert, die Kunden zukünftig vor Ort aufzusuchen, um ihnen weitere Produkte zu verkaufen.

„Indem wir zum Beispiel Aktionen durchführen, die resultieren ganz oben aus irgendwelchen Zielen, die werden runtergebrochen und man sagt so: Ab nächste Woche werden wir jetzt diese Liste von Kunden xy jeden einzelnen anrufen, ob er zufrieden ist, so was dann, oder ob die vielleicht Fußmatten wollen oder was, es wird ein Ziel festgelegt, sagen wir mal so, und auf Gedeih und Verderb, egal was da hinten grade brennt oder nicht brennt, wird das durchgezogen (betont), (...) anderes bleibt liegen, es muss logischerweise (...).“ (Interview 6, GK 1, Z. 953-960)

Die Kundenbetreuer sehen es heute vorrangig als ihre Aufgabe an, aktiver auf den Kunden zuzugehen, die Rentabilität des Kunden einzuschätzen und Möglichkeiten auszuschöpfen, ihm weitere Produkte anzubieten und zu verkaufen, was allerdings als schwierig und anstrengend eingeschätzt wird, da jeder Kundenbetreuer eine Vielzahl an Kunden zu betreuen hat.

„Wir müssen auf den Kunden zugehen und nicht er auf uns. Das bedeutet wirklich, wir müssen aktiver werden. Früher sind die Kunden mehr oder weniger von allein zu uns geströmt, kann man sagen, da hatte man gar nicht die Zeit, auf einen Kunden zuzugehen, weil sie kamen, und jetzt müssen wir auf den Kunden zugehen, weil wir ihn halten wollen, weil wir ihn gewinnen wollen. Und das hat sich extrem geändert (...). (...) ist schwierig, anstrengend. Weil, man hat also 300, 400 Kunden zu betreuen, und das macht es halt aus.“ (Interview 4, Z. 1090-1099)

„Im Moment ist es so, dass wir gar nicht so viel Zeit haben, um auf den Kunden zuzugehen, weil wir nur damit beschäftigt sind, zu reagieren. (...).Also würde ich mir wünschen, dass das eigentlich mein Hauptgeschäft wäre, ich möchte nicht, ich weiß, dass das dazu gehört, Reklamationen zu bearbeiten, aber ich würde mich freuen, wenn das nicht mehr nötig wäre, (...) und dass ich die Zeit hätte, lieber dem Kunden noch ein Angebot zu machen, dass er noch Fußmatten nimmt, würde ich viel schöner finden. Da würde ich auch mein Hauptaugenmerk drauf sehen (...).“ (Interview 5, Z. 838-855)

Nach Meinung der Kundenbetreuer ist die Anforderung, die Umsätze zu steigern, in den letzten Jahren immer mehr gestiegen. Die Unternehmenszentrale erwartet von den Kundenbetreuern vor allem, dass sie Umsatz generieren, indem aktiv verkauft wird. Die Kundenbetreuer sehen es allerdings auch als ihre zentrale und vorrangige Aufgabe an, zunächst die Kundenanfragen zu bearbeiten, was einen großen Teil des Tagesgeschäftes ausmacht. In der fehlenden Zeit sehen die im Bereich Kundenservice Beschäftigten das

Hauptproblem des agierenden bzw. auf den Kunden bezogenen Handelns. Verkaufsgespräche zu führen, erfordert eine entsprechende Vorbereitung, für die aber häufig die Zeit fehlt. In manchen Teams wurde die Anforderung, die Kunden agierend zu betreuen, zunächst so umgesetzt, dass sich die Kundenbetreuer eine Stunde pro Tag Zeit nahmen, Kunden aktiv anzurufen, um ihnen gezielt Handelsprodukte anzubieten. Allerdings wurde das nicht lange durchgehalten, da das Tagesgeschäft vorrangig bewältigt werden muss.

„Das Problem ist nur, ich komm wieder zurück an den Schreibtisch, habe fünf Mails bekommen, dass ich den Kunden zurückrufen soll, dann kommt eine Anfrage aus dem Lager, hier Mensch, wenn du das noch raus haben willst bis morgen, dann bitte schnell einen Lieferschein drucken, kann ich nicht den Hörer abnehmen und sagen, ‚Herr Meier, jetzt möchte ich mal ganz gern mit Ihnen über unsere Produkte sprechen, wir haben ja was ganz Tolles für Sie und das ist interessant für Sie‘, das kann ich nicht, weil ich im Grunde genommen mich vorher wirklich vorbereiten muss, und vielleicht ist der Kunde, vielleicht auch grade von einem anderen angesprochen worden und vielleicht will der auch keine Kontakte und, das ist alles so schwierig vorzubereiten und da fehlt uns die Zeit, leider ist es aber auch inzwischen so, dass das von der Zentrale auch nicht gehört werden will. (...) Und es gibt jetzt nicht noch so eine Schonzeit bei uns. Die wollen jetzt, die sehen jetzt einfach die Bestandsverluste und die wollen natürlich jetzt sehen, was kommt.“ (Interview 1, Z. 387-403)

„Zum Beispiel auch das aktive Telefonieren, man wird so geschult, den Kunden aktiv anzurufen, und was weiß ich, um einen Katalogartikel zu verkaufen. Ich hab' keine Zeit, (...) irgendeinen Kunden anzurufen (...). In der Zeit, wo ich zum Hörer greife, ruft mich schon der nächste Kunde an, der irgendwas von mir will, und das muss ja dann auch zu Ende [bearbeiten]<sup>106</sup>. Ich finde, man muss zuerst die Anfragen bearbeiten, als dass ich aktiv beim Kunden anrufen kann. Wenn der Kunde bei mir 'ne Anfrage startet oder irgendwas erledigt haben will, kann ich nicht sagen: ‚Okay, lieber Kunde, aber bitte erst morgen, weil heute muss ich erst mal die anderen Kunden anrufen.‘ Der will es so zeitnah wie möglich und vielleicht auch so preisgünstig wie möglich, das geht dann gar nicht, und ich kann da nicht aktiv bei irgendeinem Kunden anrufen, ich hab' keine Zeit dafür.“ (Interview 2, Z. 497-507)

Die Anforderung, zu verkaufen, wird von den Kundenbetreuern differenziert betrachtet. Einerseits sehen sie die betriebliche Notwendigkeit, aktiv zu verkaufen, haben aber andererseits die Sorge, dass die Kunden mit Anrufen überhäuft werden, da bereits andere Mitarbeiter des Unternehmens Kontakt zu den Kunden hatten. Hier müssen sie die Kunden mit Feingefühl ansprechen, damit diese am Telefon nicht gleich auflegen und offen für die Verkaufsargumente der Kundenbetreuer sind. Manche Kundenbetreuer erleben es dann als angenehmer, wenn sie im Rahmen der Kundenbetreuung bzw. -beratung weitere Produkte verkaufen oder Dienstleistungsverträge abschließen, als ein reines Verkaufsgespräch zu führen.

---

106 Die Einfügung erfolgte durch die Verfasserin dieser Arbeit.

„Zwiespältig. Einerseits ist es erforderlich, absolut erforderlich, wenn ich aber jetzt aus dem Privatbereich sehe, belastend. Weil die Kunden werden überhäuft mit Informationen, Anrufen, wie auch immer, wir sind ja wirklich das kleinste Licht einer Kette von Unternehmen, die irgendwie alle was an den Mann bringen wollen. (...). Na ja, gestern hat doch erst jemand angerufen, was wollen Sie schon wieder?. Ich hab' dem einen mal klipp und klar gesagt: ‚Passen Sie auf, es tut mir leid, es rufen zwar 20 Leute von uns am Tag an bei Ihnen, aber das ist mein Job und ich will meinen Job nicht verlieren. Deswegen ruf' auch ich Sie an. Und das hat irgendwo ihn doch sanft gestimmt, weil er konnte sich denken, dass das nicht von mir persönlich nur kam, dass das einfach so auferlegt ist, andererseits ist es auch angenehm, wenn ich drauf hingewiesen werde, ‚Azubis kommen, in acht Wochen ist es so weit, wir müssen die Kleidung bestellen‘. ‚Hach, gut, dass Sie es sagen, schön dass Sie“ – denkt derjenige gleich dran. Ist zweierlei. Aber man muss sehen, man kann den Unterschied schon da machen, ist es Betreuung oder Verkauf. Also, wenn ich den Kunden betreue, wie zum Beispiel mit den Azubis, wird es angenehmer aufgefasst, als wenn ich ihm 'ne Kiste Handschuhe verkaufe.“ (Interview 4, Z. 1113-1127)

Zusammenfassend betrachtet haben die Kundenbetreuer ambivalente Arbeitsanforderungen zu bewältigen. Auf der einen Seite müssen die Kundenbetreuer die Kunden, die anspruchsvoller geworden sind, intensiv und kompetent betreuen und ggf. individuelle Problemlösungen erarbeiten. Auf der anderen Seite erwartet das Unternehmen, dass die Kundenbetreuer in stärkerem Maße Umsatz generieren. Die Bewältigung der ambivalenten Arbeitsanforderungen muss somit von den Beschäftigten selbständig organisiert werden.

### **Kundenbetreuung auf Basis neuer IT-Lösungen**

Für die im Bereich des Kundenservice Beschäftigten hat sich vor allem mit der Einführung einer Kundenkontaktdatenbank, eines neuen Handels- und Vertriebsprogramms (SAP) und eines Kundeninformationsportals die EDV-gestützte Kundenbetreuung erheblich verändert. Bei einem Kundenkontakt ruft der Kundenbetreuer im Kundeninformationsblatt<sup>107</sup> zunächst alle relevanten Informationen über den Kunden ab, wie z.B. die Stammdaten des Kunden, die Verträge, die wöchentlichen Umsätze in den verschiedenen Produktbereichen, die Anzahl der Träger sowie die bisherigen Serviceanfragen und Kundendienstaktivitäten. Neue Serviceanfragen des Kunden (z.B. Bestellung eines Firmenemblems für die Kleidungsstücke oder neue Hosen für einen Träger) werden vom Kundenbetreuer direkt in das Kundeninformationsblatt eingegeben und automatisch in die Kundenkontaktdatenbank übernommen. Auch Kundenbeschwerden werden erfasst. Ruft ein Kunde an, sollen die Kundenbetreuer auf Basis der gespeicherten Kundendaten sofort feststellen, wie viel Umsatz der Kunde für das Unternehmen bringt bzw. wie wichtig er für das Unternehmen ist, wie viel Mitarbeiter eingekleidet sind und wie der

---

<sup>107</sup> Beim Kundeninformationsblatt handelt es sich um eine Prozessoptimierung in Gestalt einer Datenmaske bzw. eines EDV-Portals. Das Kundeninformationsblatt „holt“ sich die Daten aus der Kundenkontaktdatenbank und aus dem Handelsprogramm SAP und stellt alle relevanten Informationen über den Kunden in einer Übersicht zusammen.

Umsatz des Kunden gesteigert werden kann. Die Beschäftigten erleben diese Prozessoptimierung in Form des Kundeninformationsblattes als Vorteil, da alle relevanten Daten des Kunden auf einen Blick zu sehen sind und die Kundentransparenz gestiegen ist. Die Kundenbetreuer können im System sehen, welche Serviceanfragen ein Kunde gestellt hat, welche Serviceaktivitäten erfolgt sind und welcher Kollege sie bearbeitet hat. So können die Beschäftigten z.B. die geschäftlichen Transaktionen von Großkunden an verschiedenen Standorten nachvollziehen. Die Informationen dienen als Orientierungen für das nächste Gespräch mit dem Kunden. Vom Kundeninformationsblatt aus kann der Kundenbetreuer dann direkt in die Kundenkontaktdatenbank oder in SAP zur weiteren Auftragsabwicklung abspringen.

„Das (...) ‚KIP‘, das ist das Portal, mit dem ich halt eben den Prozess einleite. Ich gebe die Kunden-Nr. ein, tut sich eine Maske auf, da seh ich dann oben rechts den Umsatz, was der Kunde macht, was der hat, in der Mitte sehe ich dann die ganzen Serviceanfragen, die halt schon passiert sind, dass der Kunde zum Beispiel letzte Woche drei neue Jacken bestellt hat oder dass er vor einem Jahr mal die Preise reklamiert hat, das ist so das, was sich dann die KKD auch abspeichert, und das Portal zieht sich diese Daten aus der KKD [Kundenkontaktdatenbank]. Ich hab' die Möglichkeit, über das KIP eine Serviceanfrage anzulegen (...), oder über die KKD, weil gewisse Prozesse, wenn zum Beispiel der Kunde kündigt, kann ich nicht über das Portal abwickeln; (...) von diesem Portal kann ich dann zu SAP abspringen. Also, ich kann mir jetzt zum Beispiel eine Rechnung anzeigen lassen, (...), ich kann mir dann ansehen, wann der Kunde das nächste Mal beliefert wird, (...), wie viel Tücher er bekommt.“ (Interview 1, Z. 194-217)

Ebenso werden automatisierte Bearbeitungsprozesse, wie z.B. das Übertragen von Serviceanfragen in die Kundenkontaktdatenbank, als arbeitserleichternd bzw. zeitsparend erlebt. Allerdings ist der mit der neuen IT entstandene Aufwand an Datendokumentation erheblich größer und zeitaufwendiger geworden. Der Dokumentationsaufwand ergibt sich daraus, dass Kundendaten und durchgeführte Aktionen ständig in der Kundenkontaktdatenbank aktualisiert werden müssen und eine regelmäßige Datenpflege der Kundendepots (Kleidung, Embleme, Namensschilder) in SAP erforderlich ist. Werden alle Daten gut gepflegt, ist ein umfangreiches Wissen über den Kunden abrufbar.

An einem Standort müssen die Kundenbetreuer für statistische Zwecke eine Vielzahl scheinbar unsinniger Listen, z. B. über alle Kündigungen oder Datenschiefstände, erstellen und prüfen, was nicht nur zeitaufwendig ist, sondern auch zu Lasten kundenbezogener Aktivitäten geht. Als belastend erleben die Kundenbetreuer die Komplexität des Handelsprogramms SAP sowie die langen Systemresponsezeiten und die häufigen Systemabstürze. Diese Aspekte werden in Abschnitt 4.2.3.2 (mangelnde Softwaregestaltung) näher beschrieben.

## Qualifikationsanforderungen und -entwicklungen

Die Beschäftigten benötigen ein hohes Maß an Organisationsfähigkeit, Einsatzfreude und Belastbarkeit bzw. die Fähigkeit mit Stress umzugehen. Darüber hinaus sollten die Kundenbetreuer zur kooperativen Teamarbeit fähig sein. Im Zusammenhang mit fortlaufenden Veränderungsprozessen im Unternehmen wird Flexibilität, Lernbereitschaft und Offenheit für Neuerungen erwartet. Neben Fachkompetenz und Basiswissen über alle Produkte des Unternehmens benötigen die Kundenbetreuer ebenfalls gute EDV-bezogene Kenntnisse. Aufgrund der Anforderungen der „agierenden Kundenbetreuung“ müssen die Kundenbetreuer neben kommunikativen Fähigkeiten im Umgang mit Kunden auch die Fähigkeit zur aktiven Kundenansprache sowie Argumentationsfähigkeit besitzen. Vor dem Hintergrund des zunehmenden Wettbewerbs sollten die Kundenbetreuer über Verkaufstalent und Überzeugungsfähigkeit am Telefon verfügen, um den Anforderungen der „agierenden Kundenbetreuung“ Rechnung zu tragen.

„(...) man muss schon Besonderes leisten, sag' ich mal, um den Kunden am Telefon zu überzeugen, weil ich hab' nicht die Möglichkeit, die Kunden hier bei mir auf Arbeit einzuladen (...), ich muss ihn direkt am Telefon überzeugen (...), man muss einiges leisten und versuchen, auf seine Art und Weise den Kunden davon zu überzeugen, dass diese Dienstleistung toll ist und dass er die bei uns in Anspruch nehmen soll.“ (Interview 12, Z. 688-693)

Um die Kunden gut und kompetent zu beraten und auch Dienstleistungen und Produkte verkaufen zu können, wurden die Kundenbetreuer entsprechend qualifiziert. Die Interviewten berichten über ein vielfältiges Angebot an Schulungen.

„(...) wir werden permanent geschult und sehr regelmäßig einfach, jeder hat im Jahr fünf, sechs Schulungen und das wird am Jahresanfang dann auch festgelegt.“ (Interview 11, Z. 201-203)

So wurden in praxisbezogenen und intensiven Schulungen über mehrere Monate EDV-bezogene Grundkenntnisse leicht verständlich und nachvollziehbar vermittelt. Dadurch haben die Beschäftigten im Rahmen von Anwenderschulungen umfassende EDV-Kenntnisse im Umgang mit SAP erworben, die von manchem Kundenbetreuer als relevante Qualifikation auf dem Arbeitsmarkt betrachtet werden. Aufgrund der Qualifizierungsmaßnahmen verfügen die Kundenbetreuer heute nicht nur über ein Basiswissen über alle Dienstleistungs- und Produktbereiche des Unternehmens, sondern auch über textiles Fachwissen zur optimalen Beratung der Kunden. Die Kundenbetreuer verfügen heute über ein breites produktbezogenes Fach- und Spezialwissen. Darüber hinaus konnten sich die Kundenbetreuer kommunikative und soziale Kompetenzen aneignen, wie z.B. Verkaufen am Telefon, Argumentationsfähigkeiten und Fähigkeiten zur Konfliktbewältigung, durch die sie befähigt werden, kundenbezogen

zu agieren. Ebenso haben die Beschäftigten betriebswirtschaftliche Kompetenzen erworben, wie z.B. Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen im Rahmen des Wertschöpfungsmanagements, das Führen von Preisverhandlungen oder Mietpreisberechnungen. Auch haben die Beschäftigten z.T. juristische Kompetenzen, z.B. im Bereich des Vertragsrechts, erworben. Die Beschäftigten bewerten die Schulungen als umfangreich, gut und hilfreich.

#### 4.2.3.2 Regulationsanforderungen, -probleme, -möglichkeiten und das Befinden von im Kundenservice Beschäftigten

Das Klassifikationssystem als Ergebnis der teilstandardisierten Interviews mit den Kundenbetreuern ist in Tabelle 7 dargestellt.

Tab. 7: Klassifikationssystem auf der Grundlage der Interviewauswertung

Anforderungs- und Belastungsfaktoren sowie Ressourcen	Relevante Beanspruchungsfolgen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgabenvielfalt</li> <li>• Hohe Arbeitsmenge</li> <li>• Permanenter Zeitdruck durch Verfahrensanweisungen</li> <li>• Häufige Arbeitsunterbrechungen</li> <li>• Leistungsdruck</li> <li>• Softwaregestaltung:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komplexität und Starrheit der Bearbeitungsprozesse,</li> <li>• Wartezeiten durch Rechengeschwindigkeitsprobleme</li> <li>• geringe Fehlertoleranz</li> </ul> </li> <li>• Lärm im Großraumbüro</li> <li>• Hohe Konzentrationsanforderungen</li> <li>• Unfreundliches Kundenverhalten</li> <li>• Soziale Belastungen im Kundenbetreuungsteam</li> <li>• Ausfall von Pausen</li> <li>• Handlungsspielraum und Verantwortung</li> <li>• Soziale Unterstützung im Team</li> <li>• Unterstützendes Vorgesetztenverhalten</li> <li>• Partizipationsmöglichkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stress</li> <li>• Erschöpfung</li> <li>• Beeinträchtigung der Erholungsfähigkeit</li> <li>• Psychosomatische Beschwerden</li> <li>• Zukunftssorgen</li> <li>• Arbeitszufriedenheit und Motivation</li> </ul>

Im Folgenden werden die Kategorien näher beschrieben.

## Aufgabenvielfalt als Regulationsanforderung

Aufgabenvielfalt ist eine Regulationsanforderung. Sie ergibt sich aus der unmittelbaren Arbeitsaufgabe und den damit verbundenen tätigkeitsspezifischen Arbeitsbedingungen.

Die Kundenbetreuer sind in Teams für alle Produktbereiche des Unternehmens (z.B. Kleidungs- und Putztuchservice, Fußmatten, Arbeitsschutzartikel) zuständig. Ihr Aufgabenfeld hat sich in den letzten Jahren erheblich erweitert. Die Rundumbetreuung der Kunden erforderte eine Weiterentwicklung des Kundenbetreuers vom Spezialisten zum Generalisten. Die Erweiterung des Aufgabenfeldes der Kundenbetreuer dient dem im CRM verfolgten Ziel der flexiblen, schnellen und kompetenten Kundenbetreuung und ist ein typisches Merkmal kundenorientierter Arbeitsstrukturen. Jeder Kundenbetreuer soll alles können, um den Kunden „aus einer Hand“ schnell und kompetent zu betreuen („one face to the customer“). Dazu kommt eine Erweiterung der Produktpalette in den letzten Jahren. So werden den Kunden neben dem Kleidungs- und Putztuchservice auch Fußmatten und Arbeitsschutzartikel angeboten. Dadurch ergibt sich für die Kundenbetreuer die Anforderung, komplexes Wissen über eine Vielzahl von Produkten und Materialien (z. B. verschiedene Gewebearten) zu haben.

„Ja, wir sind ja halt Ansprechpartner für alles. Das hat früher mal (...) Spezialisten gegeben. Es gab halt (...) Leute, die waren für den Putztuchbereich zuständig ausschließlich. Und es gab den Bereich MAL [Handel] , ausschließlich. Und jetzt sind wir für alles zuständig (...).“ (Interview 1, Z. 1017-1025)

Dadurch, dass sich das Aufgabenprofil der Kundenbetreuer erweitert hat und sie die Kunden rundherum in allen Produktbereichen betreuen, erleben sie ihre Arbeit als umfangreich, vielseitig bzw. abwechslungsreich.

„Ja, natürlich sehr umfangreich, wo soll man da anfangen. Das geht los, ich krieg' einen Vertrag auf den Tisch, dann sind Sie verantwortlich, dass alles, was um den Kunden herum passiert, gut läuft. Dazu gehören ja 1000 Sachen, ob der Kunde neue Kleidung will oder andere Kleidung, ob er Putztücher will oder Fußmatten, ob er dazu noch Schuhe benötigt, na ja, und diese kleinen und großen Sorgen, die eben dazugehören. Also, sehr, sehr umfangreich und jeden Tag anders, vielschichtig.“ (Interview 5, Z. 30-35)

## Regulationsprobleme

Regulationsprobleme stellen in handlungsregulationstheoretischen Konzepten Belastungen bzw. Stressoren dar, die im Folgenden dargestellt werden.

- **Hohe Arbeitsmenge**

In kundenorientierten Arbeitsstrukturen werden die Kunden von den im Kundenservice Beschäftigten umfassend betreut. Jeder Kundenbetreuer soll möglichst alle Anfragen des Kunden bearbeiten, so dass der Kunde „aus einer Hand“ schnell und kompetent betreut wird.

Dadurch ist der von den Kundenbetreuern zu bearbeitende Aufgabenumfang größer geworden. Die Beschäftigten betreuen die Kunden in allen Dienstleistungs- und Produktbereichen des Unternehmens. Hinzu kommt, dass durch die Umstrukturierung der Kundenbetreuer-Teams Stellen eingespart wurden und der von den Beschäftigten zu betreuende Kundenstamm größer geworden ist. Das hat zur Folge, dass die Beschäftigten eine größere Menge an Telefonaten sowie Post-, E-Mail- und Faxeingang entgegenzunehmen und zu bearbeiten haben. Manche Kundenbetreuer geben an, dass sie im Vergleich zu früher heute fast die doppelte Anzahl an Kunden zu betreuen hätten. Aufgrund des erweiterten Aufgabenspektrums in Verbindung mit der zugleich in den letzten Jahren gewachsenen Anzahl an zu betreuenden Kunden ist die Arbeitsmenge gestiegen, was als belastend empfunden wird. Manche Kundenbetreuer sind unzufrieden darüber und erleben es als belastend, dass sie die Aufgaben aufgrund des hohen Arbeitsaufkommens nicht tagfertig bewältigen können. Wegen der hohen Anzahl zu betreuender Kunden und eingehender Kundenanrufe ist kaum Zeit zum Abarbeiten der Aufträge.

„(...) also, das Tagesgeschäft ist knallhart, da ist überhaupt keine Zeit, wir haben ja nicht mal die Möglichkeit, also alle eingehenden Gespräche, die es am Tage gibt, schaffen wir an dem gleichen Tag nicht abzuarbeiten. Ist so. Schiebst immer was vor dir her. (...). Weil der Tag völlig ausgelastet ist.“ (Interview 5, Z. 250-256)

„Na ja, und dann fängt man an, die Sachen abzuarbeiten, in der Hoffnung, dass man es bis zum Feierabend schafft, aber man schafft es nie. Also das, so lange, wie ich bei der (...) <sup>108</sup> bin, hatte ich noch keinen Tag, wo ich sagen kann, so, nun ist mein Schreibtisch leer, heute ist ruhig, und morgen fang ich mit Null an, diesen Stand hatte ich noch nie, solange ich dabei bin. Aber das ist, (...) eigentlich auch mit was, was ein bisschen belastend ist, ist unheimlich belastend (...).“ (Interview 7, Z. 62-68)

„Also, jeder hat seinen gewissen Anspruch an sich bzw. hab' ich den an mich, ich möchte schon irgendwo immer halbwegs tagfertig sein (...). Und wenn dann halt unter Umständen passiert, dass ich 20, 30 Verträge bekomme, und für einen Vertrag brauchen Sie eine halbe Stunde zum Anlegen, dann können Sie sich ausrechnen, wo das hinführt, und dann gibt es Druck. Also, dann ist das so, (...) und ich krieg' dann auch Stress, ich krieg' dann richtig Stress.“ (Interview 11, Z. 446-454)

Eine Kundenbetreuerin äußert, dass die hohe Anzahl an zu betreuenden Kunden dazu führe, dass sich die Kunden schlecht betreut fühlten, was sich negativ auf die Kundenzufriedenheit auswirke.

„Das wird jetzt halt einfach gesagt, die Kunden sind unzufrieden, fühlen sich schlecht betreut. Ja, aber warum ist es denn so? Weil viel weniger Leute viel mehr Kunden betreuen.“ (Interview 1, Z. 1271-1273)

---

108 Zur Wahrung der Anonymität des Unternehmens wurde dessen Name von der Verfasserin dieser Arbeit aus dem Zitat herausgenommen.



- **Permanenter Zeitdruck durch Verfahrensanweisungen**

Die Kunden erwarten nicht nur, dass qualitativ hochwertige Dienstleistungen erbracht werden, sondern auch, dass ihre Anliegen so schnell wie möglich bearbeitet werden, wodurch Kundenzufriedenheit sichergestellt wird. Die Kundenbetreuer sind daher bestrebt, die Anrufe oder E-Mails von Kunden möglichst am selben Tag zu bearbeiten.

„Das ist ja halt so, die Kunden sind zufrieden, wenn es schnell geht, freuen sich ja, wenn ich jetzt eine Bestellung eingabe, zum Beispiel, grad' MHL oder so ist ein gutes Beispiel, ich geb' das ein heute, da hat er die Ware morgen, geb' ich das einen Tag später ein, hat er es erst übermorgen. Der freut sich doch, wenn er anruft, ich geb' das ein, dann krieg' ich ein Feedback: ‚Oh, das ging aber schnell mit den Schuhen‘. Also, muss ich sagen, das freut mich, weil, wenn die Kunden zufrieden sind, kündigen sie nicht. Und wenn sie nicht kündigen, behalte ich meinen Job.“ (Interview 4, Z. 925-931)

In der Kundenbetreuung gibt es zudem Verfahrensanweisungen bzw. -regeln für die Bearbeitung von Kundenanfragen oder -aufträgen. Ziel der Verfahrensvorschriften ist es, Kundenanliegen so schnell wie möglich zu bearbeiten und so eine optimale Kundenbetreuung zu gewährleisten. Telefonische Anfragen der Kunden sollen möglichst sofort, spätestens am nächsten Arbeitstag beantwortet werden. Falls das nicht möglich ist, ist dem Kunden ein Zwischenbescheid zu geben, wobei ein Termin für die endgültige Beantwortung der Anfragen zu vereinbaren ist. Bei schriftlichen Anfragen ist dem Kunden der Eingang innerhalb eines Arbeitstages telefonisch zu bestätigen und ein Zeitrahmen für die Beantwortung der Anfrage zu vereinbaren. Verträge, Bestellungen, Reklamationen usw. müssen somit innerhalb bestimmter zeitlicher Fristen bearbeitet werden. Die Verfahrensvorschriften sind im Zusammenhang mit der im Unternehmen ausgegebenen CRM-Strategie zu sehen, Kundenanliegen schnell zu bearbeiten, Kunden zufriedenzustellen und möglichst lange an das Unternehmen zu binden. Die Verfahrensanweisungen dienen einerseits dazu, den Bedürfnissen der Kunden Rechnung zu tragen, auf der anderen Seite bedeuten sie zugleich Vorgaben, welche die Effizienz der Arbeit der Kundenbetreuer erhöhen. Insbesondere die Anforderung, die Kunden schnell und effizient zu betreuen, stellt aus Sicht der Kundenbetreuer eine permanente Belastung bzw. einen permanenten Termindruck dar.

„Man steht eigentlich ständig unter Zeitdruck (...), weil wir gewisse Anforderungen auch von [der Zentrale<sup>109</sup>] haben, also, innerhalb dieser Zeit muss der Neukunde, der Vertrag geschrieben sein und die Kleidung ausgeliefert sein. Und das beinhaltet die Fristen, an die muss man sich halten und deswegen ist man eigentlich ständig unter Zeitdruck.“ (Interview 4, Z. 873-878)

---

<sup>109</sup> Hier wurde vom Interviewten ursprünglich der Ort der Zentrale genannt und von der Verfasserin dieser Arbeit zur Gewährleistung der Anonymität ersetzt.

„Also, diese Anforderungen sind zum Beispiel da, also, mit der Zeitbegrenzung kommt aus dem Abwicklungsverfahren, sprich Kündigung oder Reklamation (...). Bei vielen definitiv ist es ganz klar, innerhalb der nächsten Tage und bei kleineren Reklamationen auch so schnell wie möglich korrigieren, wenn das länger liegt, das wird nicht gern gesehen, nein, also am besten auch den nächsten Tag dann reagieren. Na ja, das ist (...) nicht möglich. (...) Und da wird man dann so unter Druck gesetzt (...).“ (Interview 2, Z.166-177)

Manche Kundebetreuer setzen sich selbst unter Druck, da sie versuchen, jeden Anruf und jede E-Mail, die hereinkommt, noch am selben Tag zu bearbeiten. Auch Großkunden setzen die Kundenbetreuer unter Zeitdruck, wenn sie bestimmte Anliegen in der nächsten halben Stunde bearbeitet haben möchten. In diesem Fall müssen die Kundenbetreuer alle aktuellen Aufgaben beiseitelegen, um diesem Wunsch zu entsprechen. Da die von den Kundenbetreuern zu bearbeitende Menge an Telefonanrufen der Kunden in den letzten Jahren gestiegen ist, hat sich der Termindruck vor allem vor dem Hintergrund der Verfahrensvorschriften noch verstärkt.

„Na ja, du siehst ja jeden Tag deinen Papierhaufen auf dem Tisch, du siehst ja, was hinter jedem Blatt so steht oder stehen kann (...), es gibt ja Arbeitsanweisungen, wie man das zu erledigen hat (...). Ja, was machst du am besten oder was lässt du weg oder was machst du morgen oder übermorgen, was ist nicht so schlimm, was tut nicht so weh oder was hat die wenigsten Folgen, wenn du es liegen lässt, den Druck hast du permanent.“ (Interview 5, Z. 969-975)

Können Aufgaben aus bestimmten Gründen nicht zeitgerecht bearbeitet werden, müssen die Kundenbetreuer den Grund für das Audit dokumentieren, was ein zusätzlicher Arbeitsaufwand ist. Die Überprüfung der Einhaltung der Verfahrensanweisungen sind Bestandteile des Audits. Das hat zur Folge, dass die Kundenbetreuer unter der ständigen Anforderung arbeiten, die Kundenanliegen zeitgerecht zu bearbeiten. Aufgrund der Anforderung, die Verfahrensvorschriften einzuhalten, empfinden die Beschäftigten einen permanenten Zeitdruck, da sie sich bei Nichteinhaltung der Vorschriften ggf. rechtfertigen müssen.

„(...) weil, Sie müssen ein ganzes Jahr lang nach dieser Vorgabe arbeiten, wie eine Kündigung, in welcher Zeit, wann der Kunde anzurufen ist und weiß ich nicht was, und dieser Druck, der ist ja das ganze Jahr, der ist ja nicht nur die Sache an dem Tag des Audits, (...), aber meistens sind Sie derjenige, der am Pranger steht, warum haben Sie das nicht, warum haben Sie das nicht, sich wirklich an diesen Dingen aufzuhalten, (...) das wird nicht viel besser, das wird eher schlimmer.“ (Interview 6, Z. 164-113)

Seit Einführung der neuen EDV hat sich der Zeitdruck zusätzlich verstärkt, da die Systemprozesse aufwendiger als früher sind und bestimmte Aufgaben, wie z.B. die Erstellung einer Vertragsanlage, sehr viel mehr Zeit in Anspruch nehmen. Zudem wird die Systemgeschwindigkeit als langsamer beschrieben, wodurch häufig Wartezeiten auftreten, in denen

die Arbeit nicht fortgesetzt werden kann und dadurch Kundenanliegen nicht zügig bearbeitet werden können (siehe ➔ Softwaregestaltung).

Der Zeitdruck, d.h. die Anforderung, die Kundenanfragen entsprechend den Arbeitsanweisungen fristgerecht zu bearbeiten, bewirkt, dass sich manche Kundenbetreuer in der Arbeit wie getrieben fühlen und sich häufig keine Zeit für eine Mittagspause nehmen, diese vielmehr am PC verbringen. Das wirkt sich auch auf die Qualität der Kundenbetreuung aus, da sich die Kundenbetreuer für die Kunden im Beratungsgespräch nicht so viel Zeit nehmen können.

„Ja, ich esse meine Stulle am PC, es muss schnell gehen, es heißt immer, ‚ich geh mal schnell‘, das ist schon, ist wirklich, ‚ich geh mal schnell in die Produktion‘, ‚ich geh mal schnell zum Fax‘, also, das ist eigentlich bezeichnend, ‚ich geh mal schnell‘ (...), ‚ich muss schnell‘, ‚ich muss das noch schaffen‘.“ (Interview 5, Z. 653-658)

„(...) du bist hektisch, wir sehen, was gefordert wird, und wir sehen, das muss gemacht werden und das sollte möglichst schnell gemacht werden, aber Sie kommen einfach nicht dazu, weil eben das Telefon klingelt oder weil jemand neben Ihnen steht und 'ne Frage hat, oder weil der Außendienstmitarbeiter kommt, und da kommen die Fahrer nachmittags und wollen die Tourenbücher abrechnen, dann können Sie nicht den stehen lassen und sagen: ‚Nee, warte mal, ich mach‘ das jetzt erst mal zu Ende‘.“ (Interview 7, Z. 423-430)

„Dass man sich auch selbst, wie gesagt, ein Limit setzt oder ein Ziel setzt und dann das nicht ganz erreicht, und dann setzt man sich selber auch unter Druck, man will eben das viel schneller machen oder das will ich heute unbedingt noch erledigen, dann setzt man sich dann schon unter Druck.“ (Interview 7, Z. 685-688)

Einige Kundenbetreuer berichten von einem permanent schlechten Gewissen und einem Nicht-abschalten-Können nach der Arbeit und Schlafstörungen aufgrund der Sorge, Aufgaben nicht entsprechend den Verfahrensvorschriften bzw. nicht termingerecht erledigt zu haben (siehe auch ➔ Relevante Beanspruchungsfolgen sowie Effekte auf Motivation und Arbeitszufriedenheit).

„Man ist einfach müde, ich bin ein Mensch, der auch viel noch mit nach Hause nimmt, ich kann nicht hier aus dem Tor fahren und sagen, das war's, (...); mir fällt abends im Bett noch was ein, was ich vergessen hab'. Ich kann nicht abschalten (...).“ (Interview 14, Z. 620-624)

„Na, ist schon frustrierend, wenn einer abends nach Hause [kommt] und denkt, was hast du eigentlich den ganzen Tag hier gemacht, alles, was du dir vorgenommen hast, ist immer noch so. Ja, dass man permanent ein schlechtes Gewissen hat.“ (Interview 5, Z. 626-641)

- **Arbeitsunterbrechungen**

Arbeitsunterbrechungen sind Bestandteil der Kundenbetreuungstätigkeit, da die Kundenbetreuer permanent Kundenanrufe entgegennehmen müssen und es kein Back-Office<sup>110</sup> gibt, in dem Kollegen die Kundenanliegen hinter den Kulissen fachspezifisch bearbeiten. Es werden alle eingehenden Kundenanrufe von den Beschäftigten abschließend bearbeitet. Die Kunden wollen meist nicht am Telefon warten und möchten möglichst sofort mit „ihrem“ Kundenbetreuer sprechen. Das Tagesgeschäft wird vor allem vom Telefon bestimmt. Arbeitsunterbrechungen sind für die Kundenbetreuer ein Belastungsfaktor. Die Häufigkeit der Arbeitsunterbrechungen durch das Telefon steht im Zusammenhang mit der Verbreiterung der Aufgabenprofile der Kundenbetreuer – sie sind für alle Anfragen der Kunden zuständig – und mit der gestiegenen Anzahl der zu betreuenden Kunden. Neben Arbeitsunterbrechungen durch Kundentelefonate werden die Beschäftigten auch häufig durch Vorgesetzte, Kollegen sowie Mitarbeiter des Fuhrparks, des Lagers und der Produktion gestört. Obwohl Arbeitsunterbrechungen zur Tätigkeit der Kundenbetreuer gehören, werden sie von den Beschäftigten besonders dann als störend erlebt, wenn aufwendige und schwierige Arbeiten, wie z.B. die Anlage eines Neukunden im System oder die Bearbeitung von Reklamationen oder Größenaufnahmen (Berufskleidung), zu erledigen sind. Sie müssen sich dann immer wieder neu in ihre Aufgaben hineindenken. Die ständigen Arbeitsunterbrechungen bedeuten, dass die durchgehende Bearbeitung eines Auftrags von A bis Z nur selten möglich ist, wodurch das Tagespensum ggf. nicht immer bewältigt und Aufgaben nicht termingerecht bearbeitet werden können.

„(...) das Belastende ist für mich das Telefon, das geht allen so, wenn das Telefon viel klingelt. Man kommt einfach nicht dazu, das abzuarbeiten, und muss sich ständig Notizen machen, das ist für mich persönlich belastend.“

(Interview 17, Z. 1196-1198)

Häufige Arbeitsunterbrechungen werden als belastend empfunden, verstärken den ohnehin empfundenen Zeitdruck der Kundenbetreuer und führen zu der Anforderung, mehrere Aufgaben parallel zu bearbeiten. Dazu kommt, dass die Arbeit aufgrund unvorhergesehener, rasch zu bearbeitender Aufgaben kaum planbar ist.

„(...) im Grunde genommen können Sie sich abends zu Hause oder morgens beim Frühstück einen Plan machen, wie Sie denken, Ihren Arbeitstag gestalten zu wollen. Das ist so nicht realisierbar. Sie sind noch gar nicht richtig im Büro, und das Telefon hört nicht mehr auf zu klingeln. Sie schaffen unter Umständen wirklich nur noch, aufzuschreiben, was der Kunde will, aber die Abarbeitung, also beides parallel, Telefon, weitermachen und abarbeiten, ist manchmal unmöglich (...). Ich hab' mir heute vorgenommen, ich mache heute Kündigungen und ich

---

<sup>110</sup> Im Back-Office erfolgt die störungsfreie Bearbeitung von Aufgaben ohne direkte Verantwortung zum Kunden. Hier könnten komplexe Aufgaben, wie z.B. die Vertragsanlage oder die Bearbeitung von Erstbestellungen, bearbeitet werden.

schaffe bis Abend nicht eine Kündigung, weil den ganzen Tag das Telefon klingelt, unter Umständen auch Reklamationen (...). Sie können nicht einfach sagen, ich bin nicht da. Das geht nicht. Und Sie können auch nicht sagen, ich mache jetzt nur das (...). Sie haben auch natürlich nicht nur einen Vorgang in der Bearbeitung, wenn Sie Pech haben, sind das 5 und noch mehr Vorgänge (...).“ (Interview 6, Z. 77-92)

Arbeitsunterbrechungen erfordern Zeit und zusätzliche Konzentration, da sich die Beschäftigten immer wieder neu in die unterbrochene Arbeit hineindenken müssen. Aufgrund der häufigen Arbeitsunterbrechungen haben die Kundenbetreuer Schwierigkeiten, das Tagesgeschäft innerhalb der Arbeitszeit zu schaffen. Arbeitsunterbrechungen führen zu einer nervlichen Anspannung. Bei einigen Kundenbetreuern äußern sich Arbeitsunterbrechungen im Erleben von Stress.

„Das ist sehr störend, sehr störend und sehr zeitaufwändig, sich dann immer wieder neu in die Sache reinzudenken, und es koset Zeit und Nerven.“ (Interview 12, Z. 238-239)

„(...) das ist 'ne richtige Anspannung, die man erlebt. Manchmal, es gibt Tage, wo man auch ziemlich gelassen ist, wo man das auch gelassen hinnimmt. Die sind selten, die sind selten im Jahr, einfach weil jetzt. Das ist wie jetzt sag ich mal dieses Gespräch, würden wir jetzt dreimal unterbrochen werden, (...). Man verliert den Faden, man verliert einfach so dieses zügige Durcharbeiten oder wie auch immer, also es ist schwierig.“ (Interview 4, Z. 656-661)

„Das ist manchmal Stress. Also, eigentlich sogar recht häufig, (...) weil, wir können ja nicht sagen, der Kunde soll nicht anrufen, der soll uns keine Faxe mehr schicken, der Betrieb soll uns nicht mehr ansprechen (...).“ (Interview 1, Z. 578-582)

Um bestimmte Aufgaben in Ruhe bearbeiten zu können, wird das Telefon schon mal auf eine Kollegin umgestellt. Darüber hinaus wurden in manchen Teams telefonfreie Tage für Kundenbetreuer eingerichtet, damit diese ungestört arbeiten können. Die Kundenbetreuer können an ihrem telefonfreien Tag aufwendige Aufgaben in einem separaten Büro konzentriert und ungestört bearbeiten.

„Also, ich hab' zum Beispiel heute telefonfrei. Da kann ich mich auch mal in ein separates Büro setzen oder an meinem Platz sitzen bleiben und mein Telefon zum Kollegen umstellen. Und da kann ich dann gerade auch Prozesse, die ich so im normalen Tagesgeschäft nicht schaffe, also gar nicht schaffen würde, weil die eine halbe Stunde dauern und dann würde ich garantiert unterbrochen werden, zwei, drei, vier Mal, und die kann ich dann an dem Tag durchziehen (...).“ (Interview 2, Z.675-681)

- **Leistungsdruck**

In kundenorientierten Arbeitsstrukturen müssen die Beschäftigten kunden- und marktorientierte Leistungsziele erreichen, die sich einerseits sowohl auf den Aufbau und Erhalt langfristiger Kundenbeziehungen und Kundenbindung beziehen, aber andererseits vor allem auch auf den Ausbau des mit Stammkunden erzielten Umsatzes ausgerichtet sind. Es handelt sich im Kundenservice um vermarktlichte Arbeitsstrukturen, im Rahmen derer die Beschäftigten auf den Absatz bezogene Leistungsziele zu erreichen haben. Dazu gehört u.a. das Abschließen von Zusatzverträgen oder der Verkauf von Handelsprodukten. Kundenorientierte Arbeitsstrukturen zeigen sich somit auch in der beruflichen Anforderung, verstärkt Dienstleistungen oder Handelsprodukte zu verkaufen. Die Kundenbetreuer berichten, dass die Teamziele jährlich höher gesetzt würden, obwohl insbesondere die Umsatzziele im Jahr zuvor an manchem Standort nicht erreicht worden seien. Nach Meinung der Kundenbetreuer ist die Anforderung, die Umsätze zu steigern, in den letzten Jahren immer mehr gestiegen. Die Zielerreichung wird im Rahmen von Audits dreimal pro Jahr überprüft, wobei mindestens 95 % der Ziele von den Teams erreicht werden müssen. An einem Standort berichten die Kundenbetreuer, dass die Nichterreichung von Zielen zu einer Androhung von Konsequenzen, z.B. Schließen des Standortes führte, was gleichbedeutend mit dem Verlust von Arbeitsplätzen wäre.

Das Erreichen von Umsatzzielen wird von den Kundenbetreuern als schwierig bewertet, wenn sie mit dem Tagesgeschäft voll ausgelastet sind und aufgrund der knappen Personalbesetzung wenig Zeit für Verkaufsgespräche oder für das Aushandeln neuer Verträge haben. Zudem erfordert der Verkauf von Zusatzartikeln eine bestimmte Vorbereitungszeit, die nicht immer vorhanden ist. Ist abzusehen, dass Umsatzziele nicht erreicht werden, müssen die Kundenbetreuer noch zusätzliche Verkaufsaktionen durchführen. Sie stehen dann unter dem Druck, den Kunden etwas verkaufen zu müssen.

„Ich merke einfach, dass wir unter Druck stehen, dass wir eigentlich auf den Kunden zugehen sollen, aber es halt oft genug nicht schaffen, und die, das ist halt schon seit Einführung der IT so gewesen, dass die Ausrichtung ganz klar ist, und uns brechen die Bestände weg und wir müssen jetzt endlich auf den Kunden zugehen. Wir müssen vorher wissen, was da beim Kunden los ist. Und wir müssen auch im Team dem Kunden was verkaufen können. Deshalb gehen wir auch in Schulungen so in die Richtung, aber das ist ein Druck, ist so, grade weil Zeitdruck da ist.“ (Interview 1, Z. 901-906)

Das Erreichen der Umsatzziele und das Verhindern von Kündigungen bzw. die Sicherung des Bestandumsatzes wird auch dann von den Beschäftigten als schwer beeinflussbar eingeschätzt, wenn sie keinen Einfluss darauf nehmen können, wenn ein Kunde aufgrund von Insolvenz kündigt oder aufgrund von Preisdumping von der Konkurrenz abgeworben wird. Kündigt ein größerer Kunde, ist das Erreichen der Umsatzziele gefährdet, wobei das Unternehmen viel Geld verlieren kann. Die Kundenbetreuer sind somit bestrebt, den Kunden

zu halten. Die Kundenbetreuer sind zudem mit der Anforderung konfrontiert, gegenüber den Kunden Preisanpassungen durchzusetzen. Es finden jährliche Preiserhöhungen von 4-5 % statt. Erhält der Kunde ein günstigeres Angebot von einem Wettbewerber, kündigt er möglicherweise. Allerdings haben die Kundenbetreuer die Möglichkeit, Preissperren für bestimmte Kunden zu setzen, von denen sie wissen, dass sie empfindlich auf Preiserhöhungen reagieren. Die Kundenbetreuer können ihren Kunden grundsätzlich nur die Preise anbieten, die auf einer Preisliste vorgegeben werden, d. h., sie können i.d.R. eine bestimmte Preisuntergrenze nicht unterschreiten. Nur in Ausnahmefällen können sie nach Rücksprache mit dem Geschäftsführer auf Preisvorstellungen der Kunden eingehen<sup>111</sup>.

„Es gibt schon immer Schwierigkeiten, die Ziele zu erreichen. Weil einfach unsere Gesellschaft so schnelllebig ist, und wie viele kleine Handwerksbetriebe müssen kündigen, also Insolvenz anmelden, Mitarbeiter entlassen, wie auch immer, das ist jedes Jahr ein Kampf. Die können nicht mehr zahlen, die Preise zahlen, keine Preisanpassungen durchsetzen (...), und insofern haben wir da immer Schwierigkeiten, jedes Jahr ein neuer Kampf, also Kampf darum im positiven Sinne (...), wir haben auch jedes Jahr aufs neue mit Wettbewerbern zu kämpfen, die einfach mit Dumpingpreisen rangehen, wo wir keine Chance haben, aber das ist immer wieder eine Herausforderung dahinter. Da stelle ich mich.“ (Interview 4, Z. 1205-1213)

Die Erwartungen, die Umsatzziele zu erreichen, lösen bei einigen Kundenbetreuern Leistungsdruck aus und führen dazu, dass sie möglichst jede Gelegenheit in Kundengesprächen nutzen, weitere Dienstleistungen oder Handelsprodukte zu verkaufen. Ebenso werden ggf. zusätzliche Aktionen durchgeführt.

„(...) dieser hohe Druck, Zahlen zu bringen, höchstmöglichen Umsatz zu machen, die Kündigungsquote niedrig zu halten, oder diese Ziele, (...), was ist mit den Kunden, die insolvent gehen. Ich finde, das ist etwas, was einen unterdrückt, weil das nicht realisierbar ist. Weil die Kunden, die insolvent gehen, oder der Kunde, der aus Altersgründen seine Firma schließt; hab' ich einen Bestandverlust, (...), muss ich mir was einfallen lassen, und das kann ich nicht.“ (Interview 3, Z. 444-449)

„...durch diese Zielvorgaben stellt man sich ein bisschen unter Druck und sagt, okay, sobald ich jetzt einen Kunden am Telefon habe, bin ich jetzt bestrebt, entweder ein Zusatzprodukt an den Mann zu bringen oder halt zu sagen, ich muss verkaufen, auf Teufel komm raus.“ (Interview 12, Z. 683-686)

Zusätzlicher Leistungsdruck entsteht, wenn der Vorgesetzte an einem Standort bei Nichterreichen der Umsatzziele die Sicherheit des Arbeitsplatzes in Frage stellt.

---

111 Dabei muss berücksichtigt werden, dass die Kundenbetreuer neben Unternehmern auch mit Repräsentanten des Kundenunternehmens in Kontakt stehen, wobei womöglich die Entscheidung, den Vertrag zu kündigen, nicht von diesen getroffen wird, sondern von anderen Entscheidungsträgern im Kundenunternehmen.

„Ah, ich hab' mir Externhilfe gesucht, wo ich einfach mal reden konnte, weil hier wurde auch ein Stück weit der Druck aufgebaut, wenn man das nicht mitträgt, wir unterhalten uns über Ihren Arbeitsplatz', und ich glaube, in der heutigen Zeit braucht man niemandem sagen, was das bedeutet (...).“ (Interview 3, Z. 299-305)

- **Mangelhafte Softwaregestaltung**

Im Kundenservice spielt die auf die Realisierung des Kundenbeziehungsmanagements ausgerichtete IT eine zentrale Rolle. Die Kundenbetreuer sollen in der Kundenkontaktdatenbank alle relevanten Kundendaten speichern, um die Kunden schnell und kompetent betreuen zu können, Kundenbeziehungen simulieren zu können und aktiv auf die Kunden zuzugehen, um ihnen gezielte Verkaufsangebote zu unterbreiten. Durch SAP sollen die Geschäftsprozesse nicht nur transparenter gestaltet, sondern durch Automatisierungsprozesse auch Produktivitätssteigerungen erzielt werden. Dadurch können die Beschäftigten mehr Kunden betreuen und infolgedessen auch mehr Umsatz erzielen. Die technischen Systeme sind miteinander vernetzt und unternehmensweit aufgebaut. Für die Kundenbetreuer gehen in der Arbeit mit der IT verschiedene Belastungen einher, die zum Stresserleben führen. Diese EDV-bezogenen Belastungsfaktoren werden im Folgenden dargestellt.

*Komplexität des Programms und Starrheit der Bearbeitungsprozesse*

Obwohl manche Bearbeitungsprozesse im heutigen EDV-System als einfacher und zeitsparender erlebt werden (z.B. die automatische Übertragung von im Kundeninformationsblatt eingegebene Serviceanfragen in die Kundenkontaktdatenbank), empfinden viele Kundenbetreuer dennoch das neue Handelsprogramm von SAP als sehr komplex. Wegen der Komplexität des Programms müssen die Kundenbetreuer darauf achten, die richtigen Prozesse auszuwählen. Aufgrund eben dieser Komplexität des neuen Systems wird die Arbeit z.T. als aufwendiger und umständlicher erlebt. Die Beschäftigten müssen sich heute durch eine Vielzahl an Masken klicken, um eine Ansicht aufzurufen.

Vor allem bei der Neuanlage von Verträgen, Vertragsänderungen oder -umrüstungen ist nach Meinung der Kundenbetreuer eine Vielzahl zusätzlicher Bearbeitungsschritte im System erforderlich, die im Vergleich zum alten System als zeitaufwendiger erlebt werden. Auch das Bearbeiten von Sonderwünschen ist teilweise sehr aufwendig. Für die nötigen Vertragsänderungen müssen im System viele, scheinbar unnötige und starre Bearbeitungsschritte durchgeführt bzw. eingehalten werden. Die Komplexität des Programms führt dazu, dass während des Gesprächs mit Kunden die Kundenanliegen und die dazu erforderlichen Dateneingaben nicht abschließend bearbeitet werden können, sondern meist noch entsprechende Nacharbeit im System erfordern.

„Na ja, dass wir komplexer rangehen müssen, dass du, wenn du eben früher ne Bestellung eingegeben hast, da hattest du deine Artikel-Nr. im Kopf gehabt, die hast du eingegeben und das war's. (...) Jetzt ist es so, (...) muss



ich erst den Vertrag gestalten, einpflegen, auch den Trägertyp, das sind zig Schritte, bis ich dahin komme, dass das, was ich früher gemacht habe, sagen wir mal in 10 Sekunden, mache ich jetzt in 5 Minuten oder so. (...).“

(Interview 5, Z. 77-93)

„Das ist komplexer geworden. (...) Es gibt vieles, (...), wo ich sage, das ist absolut unsinnig, ich will doch nur die Rechnung erstellen und muss nun da, da, da und da reingehen – ja – das ist einfach viel komplexer geworden.“

(Interview 3, Z. 153-157)

„(...) es ist aufwendiger, auf jeden Fall (...), bis man einen Neukunden vom System erfasst, doppelt so lang.“

(Interview 2, Z. 114-115)

Aufgrund der Komplexität des Systems, d.h. des Softwareprogramms SAP, müssen, vor allem bei seltenen Aktionen, häufig Lerneinheiten aufgerufen werden, um den entsprechenden Prozess in Erinnerung zu rufen. Das kostet wiederum Zeit. Gegenüber Vertragsanlagen und Änderungen des Vertrags gehen Folgearbeiten wie das Auslösen einer Bestellung schnell über die Bühne. Sind alle Daten hinterlegt (Kleidung, Farbe, Preis), muss nur noch die richtige Kleidergröße eingegeben werden, und die Bestellung wird ausgelöst. Manche Kundenbetreuer erleben den Umgang mit der EDV aufgrund von deren Komplexität teilweise als anstrengend bzw. stressig.

„(...) ist stressiger geworden, SAP (...) ist bedeutend umfangreicher, muss wesentlich mehr Schritte bedenken, die man bei der alten EDV ja nicht bedenken brauchte, (...) und ich ertappe mich immer wieder dabei, dass ich in die Lerneinheiten schauen muss, wie geht das, weil ich das jetzt vier Wochen nicht mehr gemacht habe, damit ich keinen Fehler mach'. Das ist wahnsinnig umfangreich von der EDV.“ (Interview 17, Z. 183-192)

„... dass man manches machen muss, wo man gar nicht weiß, warum man es macht, oder irgendwelche Häkchen pflegen muss, sag' ich mal, das ist ganz schön nervtötend.“ (Interview 3, Z. 169-171)

### *Wartezeiten durch Rechnergeschwindigkeits- und Systemprobleme*

Durch das neue System sollte Zeit eingespart werden. Doch je mehr Gesellschaften vernetzt sind, desto langsamer wird die EDV. Die Systemgeschwindigkeit wird von vielen Kundenbetreuern als zu langsam eingeschätzt. So wird z.B. berichtet, dass die Bearbeitung einer Bestellung längere Zeit dauere, bis sie vom System aufgenommen werde. Hierdurch entstehen für die Kundenbetreuer unnötige Wartezeiten, bis der Vorgang abgeschlossen ist. Das tatenlose Warten auf die EDV und „das Beobachten der Sanduhr“ setzen die Kundenbetreuer zusätzlich unter Druck, weil eine Menge Arbeit vor ihnen liegt und sie ohnehin schon unter Termindruck stehen. Die langen Antwortzeiten der EDV werden von einigen Kundenbetreuern auch als frustrierend erlebt, da ohne Computer nicht gearbeitet werden kann, Prozesse länger

dauern und so die Arbeit u.U. nicht tagfertig bewältigt wird. Auch können aufgrund von Programmfehlern und Systemabstürzen Vorgänge nicht zu Ende bearbeitet werden. Die Arbeit muss unterbrochen und der Computer neu gestartet werden. Es wird berichtet, dass das System bis zu dreimal täglich abgestürzt sei.

„Ja, (...), sie [die EDV<sup>112</sup>] ist relativ langsam, ich weiß nicht, ob die Programmierer dran gedacht haben, je mehr Leute ins Netz gehen, desto langsamer wird es (...), das wird von Mal zu Mal langsamer, langsamer, langsamer und dadurch noch mehr zeitaufwendiger (...) und (...) es stürzt auch oft ab, du musst dich halt neu anmelden, das tritt sehr verstärkt auf, im letzten Monat bin ich mindestens zweimal, dreimal täglich aus dem System (...) gekommen und jedes Mal das Neu-Anlegen, das ist so zeitaufwendig dann auch, das ärgert einen ja dann auch, man fängt immer von vorn an (...).“ (Interview 2, Z. 254-263)

Die langsame Systemgeschwindigkeit, Programmfehler und Systemabstürze verstärken den ohnehin aufgrund der hohen Arbeitsmenge vorhandenen Zeitdruck. Das führt bei manchen Kundenbetreuern zu Ärger, Frust, Nervosität und Stress.

„(...) wir sehen oftmals minutenlang die Sanduhr, wenn ich irgendwas abspeichere. Dann wird man nervös, ist ja auch so, dass am Telefon einer ist, ich kann mich ja nicht nur mit diesem Fall beschäftigen, sondern ich muss zwischendurch mal auch Telefon machen, das macht das ganze stressig.“ (Interview 17, Z. 240-247)

„Wenn ich eh schon so einen Haufen Arbeit auf dem Tisch habe und gewissen Termindruck habe, dann ist es furchtbar. (...) Dann werde ich nervös. Man setzt sich dadurch manchmal noch mehr unter Druck und macht vielleicht was schlimmer, was gar nicht so schlimm ist. Oder wenn man eine Sache bearbeitet und dann ruft ein Kundenberater an, der will jetzt auch noch schnell was wissen, und ‚Ja, mach doch, mach doch!‘, nee, da geht die blöde Eieruhr wieder los, kann einen unter Druck setzen.“ (Interview 3, Z. 164-190)

Die geringe Bearbeitungsgeschwindigkeit und Störungen des Systems wirken sich auch negativ auf Kundengespräche aus, da Kunden verärgert werden und länger auf eine Antwort warten müssen. Dabei äußerte eine Kundenbetreuerin, dass sie dem Kunden gegenüber eine Ausrede erfinde, um keine Schwächen des IT-Systems eingestehen zu müssen, was eine negatives Bild auf die Dienstleistungsorganisation werfen würde. Die Kundenbetreuer müssen die Kunden dann zurückrufen, was ein zusätzlicher Aufwand ist.

„Ich hab' einen Kunden am Telefon, der ist vielleicht sauer, und dann muss ich ihm sagen, ich hab' jetzt gerade Probleme im System, und da kann man ja auch nicht mit dem Kunden kommunizieren, dass der Kunde nicht irgendwie auf die Idee kommt, wir haben hier irgendwelche Schwächen im System. Das wäre ja dann auch noch schlecht, dass man da aufpassen muss und ich dem einfach sage, ‚ich hab' mich jetzt verklickt‘, wenn man

---

112 Die Einfügung erfolgte durch die Verfasserin dieser Arbeit.

es auf die eigene Kappe nimmt, ‚ich muss Sie ganz kurz bitten, ich mach' jetzt ganz kurz aus, muss neu starten'.“ (Interview 1, Z. 1220-1221)

Aufgrund der zeitaufwendiger abzuwickelnden Geschäftsprozesse im System sowie der Wartezeiten ist die mit der neuen IT angestrebte Zeitersparnis von 30 % aus Sicht vieler Kundenbetreuer nicht erreicht worden. Problematisch ist nach Meinung mancher Kundenbetreuer, dass, obwohl das Produktivitätsziel bislang nicht erreicht wurde, trotzdem Kundenbetreuer eingespart werden. Das bedeutet womöglich, dass die Kunden nicht mehr so intensiv betreut werden können, obwohl die Anforderungen der Kunden und der damit verbundene Betreuungsaufwand steigen.

„(...) sind da auf Ergebnisse gekommen von 30 %, die in der Kundenbetreuung gespart werden könnten an Arbeit, wenn die EDV dann funktioniert, das ist nicht so eingetreten, aber diese 30% stehen im Raum, denk' ich mal, und die Gesellschaften, die jetzt das SAP haben, wenn die Geschäftsführer (...), das heißt, sie müssen die Personalkosten in der Kundenbetreuung senken, da sind zwangsläufig die Teams kleiner geworden, Leute, die ausgelernt haben, haben erst mal einen Zeitvertrag bekommen, Zeitvertrag - ja dürfen dann gehen (...), zum Jahresende werden mehrere Leute entlassen bzw. bekommen die Verträge nicht verlängert. Ich denke mal, dass da ein Kostendruck vorhanden ist bei uns, dadurch sind die Teams automatisch kleiner geworden (...).“ (Interview 17, Z. 631-646)

### *Geringe Fehlertoleranz*

Die Interviewten berichten einerseits, dass Anwendungsfehler geringer würden, da fehlerhafte Eingaben in das System teilweise zurückgemeldet würden. Auf der anderen Seite schildern die Kundenbetreuer allerdings auch, dass sie sich aufgrund der Komplexität des Systems wesentlich stärker konzentrieren müssten, um die richtigen Arbeitsschritte auszuwählen und keine Fehler zu machen.

„Ich muss mich eigentlich in der ganzen Zeit meiner Arbeit besonders konzentrieren, weil halt dieses Programm, man macht einen Fehler in diesem Programm, man tut irgendwas falsch buchen, dann hat man einen ganz langen Rattenschwanz, den man beseitigen muss an Fehlern, und das ist sehr zeitaufwendig.“ (Interview 12, Z. 359-362)

Darüber hinaus beklagt eine Kundenbetreuerin, dass die Nachvollziehbarkeit aller Eingaben eines jeden Mitarbeiters im System belastend sei.

„Bei mir wird immer alles gemessen. Wenn ich sage, ich kann alles messen und ich kann auch über alles Statistiken machen, aber es kommt immer darauf an, von welcher Seite ich das Pferd aufzäume. Und es sind alles wie Fallen, die da gelegt werden (...). Das belastet einen sehr, und das ist auch ein Stück weit, denk' ich mal, dass viele die SAP nicht so gern haben, weil man ja wirklich nachweisen kann, wer hat wann welche Bestellung oder wie oft heute damit gearbeitet. Das wird gehasst.“ (Interview 3, Z. 283-288)

- **Lärm im Büro**

Ein weiterer Ausdruck für die auf Kunden ausgerichteten Arbeitsstrukturen an der Schnittstelle zu den Kunden ist die Arbeit in einem gemeinsamen Büroraum<sup>113</sup> im Zusammenhang mit Teamarbeit. Die Arbeit in einem Büroraum ermöglicht den Kundenbetreuern eine schnelle Kommunikation, um sich bei Kundenanfragen schnell abzustimmen und ggf. gemeinsam Problemlösungen für die Kunden zu finden. Einen Belastungsfaktor stellt dabei der hohe Lärmpegel dar. Er entsteht durch Telefonate der Kollegen mit Kunden sowie durch Gespräche der Kollegen untereinander. Lärm im Büro beeinträchtigt nicht nur die Konzentration, sondern wird von den Beschäftigten zudem als nervend und stressig erlebt und führt zu einer inneren Unruhe und Nervosität.

„Ja, wo ich mich dran gewöhnen musste, dass dieses Großkundenbüro, (...) wenn Sie mit sechs, sieben oder acht Mann da sitzen, jeder telefoniert, einer wird immer lauter als der andere, ja, (...) und du hast grade einen Kunden dran (...), find' ich unheimlich nervig, steht mir bis hier, wenn wir bis 17 Uhr arbeiten manchmal (...), dieses Drumrum, das ist einfach noch zu viel. (...) Du hast manchmal das Gefühl, du musst schreien (...). Ich sag' mal so, ich merk es, klar, es macht unruhig, ist so, man merkt es an der Farbe, du hast aber schöne Farbe jetzt, bist auf Betriebstemperatur, die vielleicht doch ein bisschen höher ist, als sie sein sollte (...), aber ich weiß, dass das meinem Blutdruck nicht unbedingt bekommt, (...), ich find' es belastend (...).“ (Interview 6, Z. 746-771)

Der Lärmfaktor bei der Arbeit im gemeinsamen Büro erschwert es den Kundenbetreuern, sich am Telefon auf die Anliegen der Kunden zu konzentrieren. Um aufwendige Aufgaben, wie z.B. die Anlage eines Neukunden im System, die Bearbeitung einer Kündigung oder Briefe an Kunden in Ruhe bearbeiten zu können, setzen sich die Kundenbetreuer, wenn möglich, in ein Einzelbüro. Das kann an den Tagen geschehen, an denen die Kundenbetreuer ihren telefonfreien Tag haben.

- **Konzentrationsanforderungen**

Konzentrationsanforderungen erwachsen aus den technisch-organisatorischen Arbeitsstrukturen in der Kundenbetreuung. Besondere Konzentration ist nach Angaben der Befragten im Umgang mit der EDV erforderlich. Vor allem die Bearbeitung von Geschäftsvorgängen in SAP erfordert nach Einschätzung der Befragten eine verstärkte Konzentration, da die Prozesse komplexer abgebildet sind. Bei komplexen Aufgaben, wie z.B. der Bearbeitung von Kündigungen, der Anlage eines Neukunden oder Umbuchungen im System, müssen die Kundenbetreuer mehr nachdenken und genau überlegen, was sie tun, um die richtigen Schritte in der EDV zu vollziehen und zeitaufwendig zu korrigierende fehlerhafte Eingaben zu vermeiden. Dafür ist eine ständige Konzentration nötig. Auch Arbeitsunterbrechungen erfordern eine erhöh-

---

<sup>113</sup> Die Arbeit im gemeinsamen Büro konnte als Ergebnis der Interviews mit den im Kundenservice Beschäftigten als ein weiteres Merkmal kundenorientierter Arbeitsstrukturen ermittelt werden.

te Konzentration, da ein erneutes Hineindenken in die unterbrochene Arbeit erforderlich ist. Darüber hinaus bewirkt die ständige Anforderung, die Arbeit so zu planen und zu organisieren, dass sie termingerecht (entsprechend den Verfahrensvorschriften) erledigt wird, permanente Denkanforderungen und konzentriertes Arbeiten. Eine Kundenbetreuerin gab an, abends länger zu bleiben, weil es tagsüber zu laut sei, um konzentriert arbeiten zu können.

„Durch die ständige hundertprozentige Bereitschaft, über-100-prozentige Bereitschaft, das Wissen oder das Gehirn auf dem Laufenden zu halten, ständig, stets reaktionsfreudig zu sein und reagieren zu können, und das ist für mich, es gibt eigentlich kaum einen Moment, diese Momente schaffe ich mir mittlerweile, indem ich in der Mittagspause das Betriebsgelände verlasse und spazieren gehe (...). Aber sonst bin ich nur am Denken und am Grübeln und Konzentrieren und Auf-die-Reihe-Bringen. Weil das ist ständige Prozessierung. (...) Die ständige Organisation, morgen muss ich das spätestens gemacht haben, übermorgen das.“ (Interview 4, Z. 856-871)

„(...) ich hab' es oftmals gemerkt, dass es sehr sehr schwierig ist, gerade wenn man in einem Vorgang ganz tief drin gesteckt hat, gearbeitet hat, und dann klingelt das Telefon und ein Kunde ist drin. Oftmals bin ich noch in dem Vorgang und gar nicht in dem Telefonat und muss dann aufpassen, dass ich den Faden des Kunden nicht verliere. Das ist dann oftmals schon so, so schwierig, ich denke mal, man muss in allen Dingen, die wir tun, ständig und stets konzentriert sein.“ (Interview 4, Z. 837-844)

Auswirkungen permanenter Konzentrationsanforderungen sind nach Angaben der Befragten Erschöpfungszustände am Abend.

„(...) man merkt an sich selber einfach, dass man sich ganz anders konzentriert, also, es ist einfach spürbar am Abend, sag' ich mal, also, man hat schon gewisse Erschöpfungszustände, also, auch von der Konzentration her ist es manchmal relativ schwierig, ich hab' dann meine Schwierigkeiten (...), die geistige Konzentration, die geistige, also ist schon enorm gestiegen.“ (Interview 11, Z. 250-254)

#### • Soziale Belastungen im Team

Für die flexible und schnelle Bearbeitung von Kundenanliegen sind Teamarbeitsstrukturen typischer Ausdruck kundenorientierter Arbeitsstrukturen. Teamarbeit kann soziale Ressourcen hervorbringen (siehe ➔ Abschnitt Regulationsmöglichkeiten), kann aber auch eine erhebliche Belastung für die Beschäftigten darstellen. Teamarbeit ermöglicht, dass Kunden zu jeder Zeit in allen Fragen betreut werden, da jedes Teammitglied alle Aufgaben bearbeiten kann. Die Teams betreuen i.d.R. ein bestimmtes räumliches Gebiet, das in Servicetouren eingeteilt ist. Die Kunden, die den Touren zugeordnet sind, werden dann auch von den Kundenbetreuern betreut. Obwohl ein Kundenbetreuer i.d.R. „seine“ Kunden betreut bzw. die Kunden meist beim selben Kundenbetreuer anrufen, kann ein Teamkollege in dessen Abwesenheit jederzeit die Betreuung der Kunden übernehmen. Die Kundendaten sind im System gespeichert.

Teamarbeit führt für die Beschäftigten allerdings auch zu Belastungen, da eng aufeinander bezogen gearbeitet werden muss und in Teams nicht selten ein erheblicher Konformitätsdruck besteht, der sich z.B. auf die Menge der von jedem Teammitglied zu bearbeitenden Aufgaben oder auch auf die generelle Bereitschaft, Aufgaben (z.B. die Bearbeitung der E-Mails von Kunden oder die täglich eingehende Post der Kunden) zu übernehmen, bezieht. Im arbeitsstrukturellen Setting an der Schnittstelle zu den Kunden müssen somit auch soziale Stressoren ins Blickfeld genommen werden. Obwohl die sozialen Beziehungen zwischen den Kundenbetreuern überwiegend positiv bewertet werden und über ein gutes, teilweise sogar herzliches Verhältnis zu Kollegen berichtet wird, schildern manche Kundenbetreuer allerdings auch, dass das Sozialklima durch Spannungen, Konflikte und fehlende Offenheit gekennzeichnet sei, was als belastend erlebt wird. Soziale Spannungen bzw. Konflikte entstehen dann, wenn Teammitglieder sich nicht in das Team integrieren oder vor dem Hintergrund des hohen Arbeitsdrucks nicht das gleiche Arbeitsengagement zeigen bzw. die gleiche Arbeitsleistung wie die anderen Kollegen erbringen.

Konflikte in den Kundenbetreuungsteams resultierten in der Vergangenheit konkret daraus, dass Aufgaben in den Teams nicht gerecht verteilt waren bzw. bestimmte Aufgaben, wie z.B. die Bearbeitung der Touren oder der eingehenden Post, nur von bestimmten Teammitgliedern übernommen wurden. Dies führte zu Ärger, Frust und Unmut. Die Teammitglieder beobachten sich gegenseitig darin, in welchem Umfang die einzelnen Teammitglieder zur Erreichung des Teamziels, insbesondere zu den Umsatzzielen, beitragen. Ist umgekehrt ein Mitarbeiter besonders engagiert, bringt z. B. viele Ideen ein, läuft er Gefahr, als Karrieremensch zu gelten und ausgegrenzt zu werden. Konflikte mit Kollegen werden zum Teil als sehr belastend und existenzbedrohend erlebt. Vereinzelt wird von Mobbing im Team berichtet.

„... diese Existenznöte spürt man von vielerlei Sicht, also wenn jemand engagierter ist, wenn jemand andere Ideen hat (...).“ (Interview 4, Z. 808-810)

„Es gab einfach Missverständnisse und na ja, wie soll ich sagen, es ist schwierig, also Missverständnisse zwischen Teammitgliedern an sich, (...). Also man hat immer nur mitgekriegt, dass es Gespräche gab und Auseinandersetzungen und da flogen die Türen (...), dann war plötzlich eine Kollegin gar nicht mehr da, (...), jeder zieht ja trotz allem so Parallelen, könnte das mir auch passieren, könnte es meine Existenz mal betreffen, was passiert hier, was kann man falsch machen, das es so weit eskaliert.“ (Interview 4, Z. 106-113)

„(...) also, ich bin auch schon ein Mobbing-Opfer gewesen und ich bin eigentlich auch nur noch hier, weil letztendlich die Geschäftsleitung meint, also, das so gesehen hat, wie ich das gesehen habe, und da letzten Endes für stark gemacht, dass das aufhört, und die Konsequenzen gezogen, und ich hab' zwei neue Kollegen bekommen (...).“ (Interview 11, Z. 495-499)

Aufgrund der Spannungen und Konflikte in den Teams hat es einige Teamumstrukturierungen in der Kundenbetreuung gegeben, bei denen die Teams personell anders zusammengesetzt wurden. Um Konflikte in den Teams zu reduzieren und die Arbeit aufgrund des hohen Arbeitsdrucks effizienter zu gestalten, haben manche Teams interne Regelungen bzw. Strukturen geschaffen, denen zufolge jedes Teammitglied an bestimmten Wochentagen spezielle Aufgaben übernimmt, wie z.B. die Tourenbearbeitung, die Bearbeitung der eingehenden Post, E-Mails oder Faxe. Ebenso gibt es in manchen Teams monatliche Aufgaben, wie z.B. das Überprüfen von Rechnungen, die an die Kunden hinausgehen, um Fehler zu vermeiden.

- **Unfreundliches Kundenverhalten**

Die Interaktion zwischen den Beschäftigten der Dienstleistungsorganisation und Kunden ist bei marktvermittelten Dienstleistungen von potenziellen Interessenkonflikten geprägt. Die Kunden möchten von den Leistungserbringern eine möglichst kostengünstige Leistung nach ihren Wünschen erhalten, und die Leistungserbringer möchten möglichst viel Dienstleistung für viel Geld und wenig Aufwand verkaufen. Die Beziehung zum Kunden wird von den Befragten unterschiedlich beschrieben. Ein Teil der Befragten berichtet von einem guten Verhältnis zu den Kunden, insbesondere dann, wenn sie seit Jahren in Kontakt mit demselben Kunden stehen. Es gibt Kunden, die täglich bei „ihrem“ Kundenbetreuer anrufen, um eine Bestellung aufzugeben.

„Gut, sehr gut, fast freundschaftlich eigentlich. Das ist der Vorteil bei den großen Kunden, sie haben eigentlich über Jahre hinweg die gleichen Ansprechpartner.“ (Interview 8, Z. 778-779)

Einige Kundenbetreuer äußern aber auch, dass die Kunden anspruchsvoller geworden und schwerer zufriedenzustellen seien als noch vor einigen Jahren. Bei vielen Kundenanrufen handelt es sich um Reklamationen oder Beschwerden über Lieferzeiten. Dabei reichen meist keine guten Worte mehr, die Kunden erwarten eine Gutschrift. Das Durchsetzen von Preisanpassungen erleben die Kundenbetreuer als besonders schwierig, da die Kunden häufig sofort mit Kündigung drohen. Diese haben eine niedrige Hemmschwelle bei Kündigungen, da sie von Wettbewerbern teilweise günstigere Preisangebote erhalten. Es muss berücksichtigt werden, dass die Interaktion zwischen den Beschäftigten und Kunden durch organisationsstrukturelle Zwänge gekennzeichnet ist, die zu Konflikten führen können. So sind die Kundenbetreuer an gewisse Vorgaben der Dienstleistungsorganisation gebunden, wie z.B. Lieferfristen, Preise, Kündigungsfristen oder Höhe der Gutschriften. Auch die Kunden, sofern sie Repräsentanten des Geschäftsunternehmens (z.B. Geschäftsführer, Einkäufer, Mitarbeiter der Personalabteilung) sind, sind ihrerseits möglicherweise an bestimmte Vorgaben gebunden, wie z.B. maximale Kosten der Dienstleistung, Qualitätsvorgaben oder Vertragslaufzeiten. Aus den eingeschränkten Verhandlungsspielräumen der Interaktionspartner können Konflikte erwachsen.

„Ja, dass man auf Unverständnis bzw. Unverständlichkeit von Kunden stößt, (...), die wollen es partout nicht einsehen, wenn man sagt, so und so läuft es, so muss es sein, und so schreibt es unser System vor, dass wir das dann so mit unserem Kunden machen, wollen viele nicht mitziehen, sag' ich mal, die stellen sich dumm.“

(Interview 9, Z.592-595)

Manche Kundenbetreuer berichten, dass sie es häufig mit unfreundlichen und sogar aggressiven Kunden zu tun haben. So werden die Kunden z.B. beleidigend, schreien die Kundenbetreuer an und „knallen“ den Hörer auf, wenn sie zu spät gekündigt haben und aus dem Vertrag nicht entlassen werden. Oder sie beschweren sich über den zu schnellen Verschleiß der Berufskleidung. Unfreundlich sind Kunden z.B. auch dann, wenn sie mit einer Preisanpassung nicht einverstanden sind. Die Kundenbetreuer werden von den Kunden für viele Dinge verantwortlich gemacht, für die sie ihrer Meinung nach nichts können.

Schwierigkeiten mit unfreundlichen oder gar aggressiven Kunden, wozu auch Beschwerden bei der Geschäftsführung gehören können, erleben die Befragten als frustrierend und solche Schwierigkeiten sind für sie mit Ärger und Stress verbunden. Auch wird von emotionalen Reaktionen auf aggressive Kunden, wie z.B. Weinen, berichtet.

„Na frustrierend, manchmal heule ich vor Wut hinterher. Ich kann nur heulen.“ (Interview 5, Z. 829-830)

„Na, du hast an jedem Tag mindestens einen oder zwei [Kunden] (...), ist eigentlich erschreckend, ist schon schlimm, wer heut' alles Geschäftsführer sein darf (...).“ (Interview 5, Z. 832-834)

„Das geht mir jetzt schon mehr unter die Haut. Also, ich mein', mein Pelz ist schon etwas dünner geworden (...); wenn ein Kunde sehr am Telefon unwirsch ist, nimmt man es persönlich, obwohl man gar nicht, gar nichts dafür kann (...); also, ich rege mich manchmal schon auf, rede (...), manchmal schon zu Hause mit meinem Mann, dass der manchmal schon schimpft: ‚Lass mich jetzt mit deiner [Firma<sup>114</sup>] zufrieden'. (...).“ (Interview 7, Z. 433-439)

„Und das ist dann schon, das zehrt auch, weil man dann auch wirklich sehen muss, weil der Kunde hat auch gar kein Problem damit, mal schnell ein zweiseitiges Schreiben aufzusetzen und einfach auch Sachverhalte anders darzustellen. Da wird dann zimal der Name eines Kollegen genannt, der hat mit dem Kunden noch nie gesprochen. Aber das letzte Mal hatte er Kontakt mit ihm. Und der Kunde sagt, ach ja, ich hab' jetzt Ihren Namen im Gedächtnis, und ist manchmal auch Stress (...).“ (Interview 1, Z. 958-963)

Lediglich eine Kundenbetreuerin berichtet, dass sie den Kunden gegenüber andere Gefühle zeigen müsse, als sie innerlich empfinde. So falle es ihr z.B. schwer, freundlich zu bleiben, obwohl sie von Kunden angeschrien werde. Es wird in diesem Zusammenhang aber nicht von Stress berichtet.

---

<sup>114</sup> Der Name des Unternehmens kann zur Wahrung der Anonymität hier nicht genannt werden. Die Einfügung erfolgte durch die Verfasserin dieser Arbeit.



„Jetzt kriegst du ein Reklamationsschreiben, wirst angeschrien am Telefon, die wollen ihren Frust ablassen, (...), der Umgangston wird immer rauer. Muss ich feststellen, dass es um das Sachliche gar nicht mehr geht, und du musst manchmal ganz schön schlucken und du darfst ja nicht so antworten, wie du manchmal gern möchtest, sondern du musst ja immer freundlich und höflich und so sein, was einem manchmal ganz schön schwerfällt (...).“ (Interview 5, Z. 822-827)

Andere Kundenbetreuer thematisieren die Anforderung, die eigenen Gefühle zu regulieren bzw. Emotionsarbeit leisten zu müssen, nicht.

- **Ausfall von Pausen**

Die Wochenarbeitszeit der Beschäftigten beträgt 40 Stunden. Da das Telefon bis 17 Uhr besetzt sein muss, wird in zwei Schichten gearbeitet. Die Frühschicht beginnt je nach Gesellschaft zwischen 7 Uhr und 7.30 Uhr und endet zwischen 15 Uhr und 16 Uhr. Die Spätschicht beginnt zwischen 8.30 Uhr und 9 Uhr und endet um 17 Uhr. Aufgrund der hohen Arbeitsmenge erscheinen einige Kundenbetreuer auch zur Spätschicht schon um 7 Uhr. Teilweise werden Überstunden geleistet, um die Arbeit zu bewältigen. Den Kundenbetreuern stehen eine Frühstückspause von 15 Minuten und eine Mittagspause von 30 Minuten zur Verfügung. Ein Teil der Kundenbetreuer gibt an, in den Pausen den Arbeitsplatz nicht zu verlassen und am Computer zu essen. Das hängt auch damit zusammen, dass rauchfreie Pausen- und Essensräume fehlen. Klingelt das Telefon, wird die Arbeit unterbrochen. Es wird auch berichtet, dass Pausen gänzlich ausfallen, wenn viel Arbeit vorliegt und Kundenanliegen zeitgerecht bearbeitet werden müssen. Im Zusammenhang mit dem Ausfall von Pausen werden Einschränkungen der Erholungsfähigkeit und Erschöpfung genannt.

„Das war schon, war schon immer so (...), weil man daran glaubt, wenn ich keine Pause, meine Pause nicht mache, hab' ich wieder 10 oder 15 Minuten, wo ich dann meine Arbeit erledigen kann. Wenn die Pause kürzer ist, hab' ich 10 Minuten, 15 Minuten mehr, meine Arbeit zu erledigen (...).“ (Interview 7, Z. 736-739)

„Soweit ich weiß, haben wir Mittagspause, allerdings kenn' ich kaum jemanden, der die auch einhält. Also, im Grunde genommen arbeiten wir ohne Pause. Es kommt schon mal vor, dass wir uns beim externen Catering irgendwo Mittag bestellen, dass wir uns mal 'ne Mittagspause gönnen, aber ansonsten arbeiten wir die Pause schon durch, und die Zeit brauchen wir auch irgendwo, weil wir irgendwo fertig werden wollen (...).“ (Interview 9, Z. 374-378)

Um zu gewährleisten, dass die Beschäftigten ausreichend Erholungspausen haben, ist es in einigen Gesellschaften vorgeschrieben, den Arbeitsplatz in der Mittagspause zu verlassen.

- **Belastendes Vorgesetztenverhalten**

Ein Großteil der Befragten bemängelt, dass gute Arbeitsleistungen zu wenig gelobt würden und sie lediglich bei Fehlern Rückmeldung erhielten. An einem Standort wird das Vorgesetztenverhalten als belastend erlebt, da die Führungskraft noch dem alten Rollenmuster verhaftet ist. So fühlen sich die dort tätigen Kundenbetreuer durch disziplinarische Vorschriften, herabwürdigende Umgangsformen gerade den jüngeren Kundenbetreuern gegenüber und übermäßige Kontrolle eingeschränkt, womit ein erheblicher psychischer Druck verbunden ist. Der Vorgesetzte wird als Aufpasser erlebt. Diese Verhaltensweise der Vorgesetzten harmonisiert nicht mit der gestiegenen Selbständigkeit der Kundenbetreuer und wird daher als beeinträchtigend bzw. unpassend erlebt.

„(...) aber so dieses Oberlehrerhafte, so ‚Sie wissen schon, dass Sie zu Mittag nicht aus dem Gelände gehen dürfen‘. Das (...) sind schon Sachen (...), einfach diese Daseinsberechtigung [der Führungskraft]<sup>115</sup> an sich zu halten, ist schwierig.“ (Interview 4, Z. 1033-1037)

## **Ressourcen (Regulationsmöglichkeiten)**

Ressourcen unterstützen die Beschäftigten, mit Belastungsfaktoren und mit Stressoren umzugehen. Ressourcen können das Auftreten von Stressoren vermeiden, ihre Ausprägung mildern oder ihre Wirkung verringern.

- **Handlungs- und Entscheidungsspielräume in der Kundenbetreuung und Verantwortung**

Kundenorientierte Arbeitsstrukturen beinhalten auch Ressourcen, die sich positiv auf das Befinden der Beschäftigten auswirken können. So wurden die Beschäftigten zur Umsetzung des Kundenbeziehungsmanagements mit Handlungs- und Entscheidungsbefugnissen ausgestattet, um die Kunden flexibler, kompetenter und schneller betreuen zu können. Die Befragten geben an, dass sie die Reihenfolge der Aufgabenbearbeitung im Allgemeinen selbst bestimmen können. Handlungsspielräume in der Bearbeitung von Kundenanliegen ermöglichen, dass die Kundenbetreuer sich einteilen können, wann sie im Tagesverlauf bestimmte Aufgaben bearbeiten. Das ist insofern für die Kundenbetreuer entlastend, als z.B. komplexere oder anstrengendere Aufgaben dann bearbeitet werden können, wenn weniger Kundenanrufe eingehen. Die Kundenbetreuer sind dabei allerdings an Termine und Zeitvorgaben für bestimmte Aufgaben – entsprechend der Verfahrensvorschriften – gebunden. Das bedeutet, dass sie in der Bearbeitung der Aufgaben Prioritäten entsprechend den terminlichen Vorgaben setzen müssen.

„Also, ich kann eigentlich sagen, dass ich meine Arbeit komplett so einteilen kann unter gewissen Vorgaben (...), weil es gibt Prioritäten, also (...), wenn ein Kleidungsvertrag reinkommt, muss der innerhalb von zwei Tagen ange-

---

115 Die Einfügung durch die Verfasserin dieser Arbeit.

legt sein, innerhalb von fünf Tagen (...) muss die Größenaufnahme durchgeführt sein usw., also, da sind richtige Zeitvorgaben, die wir einhalten müssen, wie oft wir einen Kunden anrufen müssen oder wann wir einen Kunden anrufen müssen, wenn zum Beispiel ne Kundenbefragung reinkommt, muss man die innerhalb von einem Tag beantworten oder eine Kündigung, muss man sofort anrufen innerhalb von zwei Arbeitstagen, also, wenn das heute reinkommt, spätestens morgen, also, das sind Zeitvorgaben. Aber innerhalb dieser Zeitvorgaben kann ich mich organisieren, wie ich will.“ (Interview 4, Z. 671-679)

Die Beschäftigten verfügen nach eigener Einschätzung über einen relativ großen Entscheidungsspielraum. So können die Kundenbetreuer im Umgang mit dem Kunden z.B. über Rabatte und Gutschriften je nach Gesellschaft zwischen 250 bis 1.000 Euro pro Monat entscheiden. Bei größeren Reklamationen des Kunden und damit verbundenen finanziellen Gutschriften müssen die Kundenbetreuer den Geschäftsführer in die Entscheidung einbinden. Sie überprüfen die vom Vertrieb abgeschlossenen Verträge, bessern diese bei Bedarf nach, bearbeiten selbständig Verträge mit Kunden oder nehmen Vertragsveränderungen vor, wozu auch Preiskalkulationen gehören. Liegen Preisangebote unterhalb der vorgegebenen Mindestpreise, müssen die Kundenbetreuer Rücksprache mit dem Geschäftsführer halten. Die Kundenbetreuer können auch entscheiden, ob sie Kunden auf deren Wunsch aus Verträgen entlassen, womit für das Unternehmen allerdings ein Umsatzverlust verbunden ist. Durch die erweiterten Entscheidungsbefugnisse sollen die Kundenbetreuer dem Kunden gegenüber als kompetente Ansprechpartner auftreten.

„(...) wir haben schon sehr viel Entscheidungsfreiheit (...). Die Geschäftsführung sagt zwar immer, wir sollen den Kunden gegenüber vermitteln, dass es nichts über uns gibt. Damit wir die 100-prozentige Kompetenz auch ausstrahlen. Wir entscheiden das, und nicht irgendein anderer. Und so sollen wir das auch den Kunden darlegen.“ (Interview 2, Z. 712-720)

„(...) also, früher hab' ich einfach nur Bestellungen eingegeben (...). Jetzt muss ich richtig Verträge prüfen, (...) oder wenn ich mit Kunden Preisgespräche führe, wir nehmen mal an, er ist mit der Preiserhöhung irgendwo nicht einverstanden oder wir haben Hochverschleißkunden, (...) da muss ich auch schon mal Preise neu kalkulieren, das heißt, ich muss prüfen, wie sind die Rücklaufquoten, was verschleißt er letztendlich wirklich, könnte ich ihm jetzt vielleicht 'ne andere Art von Kleidung geben, ich muss mich viel mehr mit den Sachen auseinandersetzen, mir viel mehr Infos auch holen und ja - ausrechnen, sag' ich jetzt mal, Auswertung fahren, und kalkulieren, was müssen wir in Rechnung stellen (...).“ (Interview 3, Z. 86-97)

Die Kundenbetreuer bewerten die Möglichkeit, selbständig Entscheidungen zu treffen, i.d.R. positiv. Sie erleben es als vorteilhaft, dass sie nicht wegen jeder Angelegenheit zum Vorgesetzten gehen müssen. Durch die Entscheidungsbefugnisse können sie dem Kunden gegenüber als kompetente Ansprechpartner auftreten. Durch die Möglichkeit, bei Reklamationen der Kunden Gutschriften bis zu einer bestimmten Höhe zu gewähren, können sie insbesondere schwierige

oder aggressive Kunden beruhigen und so eine Konfliktsituation für beide Seiten positiv regulieren. Darüber hinaus bewirken Entscheidungsspielräume eine Identifikation mit der eigenen Arbeit.

„Ich find' es toll. Weil es dazu beiträgt, dass ich mich noch mehr identifizieren kann mit meinem Job, und es ist immer ein Stück weit so, dass man an sich arbeiten muss, wenn einem etwas aufgetragen wird, mit dem man sich überhaupt nicht identifizieren kann, und das umsetzt, und dieses Selbst-Entscheiden, das verbindet mich noch viel mehr mit meinem Arbeitsplatz, als wenn es nicht so wäre.“ (Interview 16, Z. 746-750)

Darüber hinaus können sie weitere Verkaufsaktionen selbständig planen und durchführen. Ein Team hat sich z.B. einen separaten Raum eingerichtet, in dem sich jedes Teammitglied für bestimmte Zeiten zurückziehen kann, um Kunden anzurufen und ihnen z.B. Handelsprodukte des Unternehmens zu verkaufen. Solche Aktionen werden von den Teams immer dann durchgeführt, wenn sie merken, dass zusätzlicher Umsatz gemacht werden muss, um das Teamziel zu erreichen.

Keinen Einfluss haben die Mitarbeiter auf Umsatzziele und Preiserhöhungen, was zu Argumentationsproblemen den Kunden gegenüber führt. Hier haben die Kundenbetreuer, wie schon erwähnt, die Möglichkeit, bei bestimmten Kunden Preissperren zu setzen, wodurch sich die Dienstleistung für diese nicht verteuert. Preiserhöhungen können allerdings zu Konflikten mit Kunden und schließlich zu Kündigungen führen. Das erschwert es den Kundenbetreuern, ihre Umsatzziele zu erreichen und auch die Kündigungsquote niedrig zu halten. Darüber hinaus bekommen die Kundenbetreuer zu bestimmten Zeiten Vorgaben aus der Zentrale, denen zufolge sie bestimmte Verkaufsaktionen durchzuführen haben. Die Beschäftigten können aber selbständig darüber entscheiden, wie sie die Aktionen bzw. die zu erreichenden Umsatzziele durchführen wollen.

„Also, worauf ich keinen Einfluss habe, sind zum Beispiel die Preiserhöhungen (...); das Einzige, worauf ich Einfluss nehmen kann, ich kann für diesen Kunden (...) eine Preissperre setzen. Das heißt, dass der nicht angehoben wird. Aber es wird halt auch immer mal über unsere Köpfe entschieden, wie man die Preise anziehen kann, ja, und dann sitzt man da und ist so weit, dass man dem Kunden gegenüber argumentieren (...), und es wird definitiv ein Problem gesehen deswegen und ich kann vielleicht drei oder vier Kunden nennen, die ich davon ausnehmen würde (...). Das sind alles solche Sachen da, da habe ich keinen Einfluss, oder auch auf die Zielsetzung. Es sind Ziele, die werden vorgegeben und die müssen (...) auch umgesetzt werden. Das sind die groben Ziele, meinerwegen: ‚Sorgen Sie dafür, dass 20 neue Kunden dazukommen mit Fußmatten‘, und ohne uns eigentlich zu sagen, wie wir das machen, also über Kundenbetreuer oder Fahrer und, ah, schriftlich, telefonisch und in welchen Aktionen das laufen soll.“ (Interview 2, Z. 805-837)

Vereinzelt sehen Kundenbetreuer ihre Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten im Umgang mit Kunden auch darin begrenzt, dass sie ihnen keine individuellen Lösungen anbie-

ten können. So müssen z.B. Kunden, die Berufskleidung mieten, für mindestens drei Jahre an das Unternehmen gebunden werden.

„Eingeschränkt, ja, ich würde schon gewisse Dinge jetzt so von mir mal anders machen, was mir aber jetzt eine Arbeitsanweisung bzw. eine Vorschrift verbietet und ja, da ist man schon sehr eingeschränkt, also, man kann jetzt nicht irgendwie kreativ sein und sagen, wir probieren mal die Lösung bei dem Kunden und die Lösung bei dem Kunden, das ist schon sehr vorgeschrieben, eine Linie, und an die hat sich jeder mit möglichst wenig Ausschlag nach links und rechts zu halten. (...) Also, es gibt immer für jedes bisschen, sag' ich jetzt mal, was ein Kunde haben kann, gibt es Vorschriften und Arbeitsanweisungen, an die wir uns zu halten haben. Also, da kreativ sein oder sagen, okay, ich finde jetzt 'ne individuelle Lösung für einen Kunden, gibt es nicht. (...) Alle Kunden werden gleich behandelt, nach einem gleichen Schema, und man kann nicht großartig ausweichen.“ (Interview 9, Z. 266-271)

Die mit der Entscheidungsfreiheit verbundene Verantwortung wird von einem Großteil der Befragten hoch eingeschätzt. Die Kundenbetreuer fühlen sich für eine korrekte, fehlerfreie und termingerechte Auftragsbearbeitung, eine fachkompetente Kundenberatung und vor allem für die Kundenbindung verantwortlich, d.h. dafür, dass die Kunden nicht kündigen, sondern dem Unternehmen treu bleiben.

Das eigenverantwortliche Handeln macht den meisten Kundenbetreuern Spaß, da es für den einzelnen Kundenbetreuer Möglichkeiten persönlicher Entwicklung beinhaltet. Das führt auch dazu, dass die Kundenbetreuer engagierter in der Betreuung der Kunden sind.

Manche Kundenbetreuer erleben die auf sie übertragene Verantwortung allerdings auch als Belastung. Das liegt darin begründet, dass sie bestimmten Zwängen ausgesetzt sind. Sie müssen bestimmte Umsatzziele erreichen und tragen die Verantwortung dafür, dass Kunden nicht kündigen, verfügen aber nur über begrenzte Handlungsmöglichkeiten, um diese Ziele zu erreichen. Kündigungen können die Kundenbetreuer nicht verhindern, wenn die Preise deutlich über denen der Konkurrenz liegen oder wenn die Kunden insolvent sind. Die Kundenbetreuer werden somit direkt mit dem Markt konfrontiert, können den Kunden aber nur in begrenztem Maße Preiszugeständnisse machen.

„Besonders belastend find' ich manchmal, ja, die Verantwortung, die man so hat, ich hätte manchmal gern noch jemand, nicht gleich (...) meinen Geschäftsführer hinter mir, sondern noch jemand anderes, weil, wir haben eine unheimliche Verantwortung (...). Es ist schwer. Ich sag' jetzt mal: Uns bricht ein Kunde weg. Wir haben hier bestimmte Vorgaben, preislich, wie weit wir gehen können oder was unsere Verträge hergeben, aber wenn ich dann manchmal sehe, was uns für Kunden wegbrechen (...), dass wir gegenüber unseren Wettbewerbern ca. 20 % über dem Preis liegen. So was belastet mich sehr, weil, ich sag' mal, letztendlich sind das unsere Kunden, die wegbrechen. (...) Aber letztendlich, wir müssen vom Strich wieder belegen, hallo, ich hab' hier aber gerade 1000 Träger verloren, diese 1000 Träger machen aber auch mal eben 1000 Euro im Monat aus, das muss ich wieder verantworten.“ (Interview 3, Z. 804-816)

„(...) ich bin Kundenbetreuerin, ich bin kein Geschäftsführer, bin kein Abteilungsleiter, bin einfach die ausführende Person, und dadurch, dass wir uns ziemlich viele Entscheidungen, die werden uns ja nicht abgenommen, die werden uns zugeschoben. Wir kriegen noch mehr Verantwortung (...), das belastet mich mehr, das ist nicht von Vorteil. Sicherlich, von Vorteil ist es sozusagen, dass ich nicht sagen muss, ich nehme erst mal Rücksprache mit dem und mit dem (...), sondern selber sagen kann, den Preis kann ich für dich machen. Aber wenn der Kunde sagt, das reicht mir nicht (...), dann krieg' ich ein Problem (...).“ (Interview 2, Z. 807-814)

Die Verantwortung wird jedoch als weniger belastend erlebt, wenn die Kundenbetreuer im Team soziale Unterstützung erhalten. Eine Kundenbetreuerin gab an, die innere Unruhe habe sich gebessert, seitdem die Verantwortung auf alle Teammitglieder verteilt sei und sie sich von den beruflichen Anforderungen nicht mehr so stark vereinnahmen lasse. Besonders ungünstig ist die erlebte Verantwortung, wenn die Kundenbetreuer keine Unterstützung durch ihren Vorgesetzten erhalten und sich allein gelassen fühlen. Fühlen sich die Beschäftigten vom Vorgesetzten unterstützt und können sie sich mit Fragen oder Problemen an ihn wenden, sind ein hoher Entscheidungsspielraum und hohe Verantwortung keine Belastung.

- **Soziale Unterstützung im Team**

Teamarbeit im Rahmen der Kundenbetreuungstätigkeit ist nicht nur Quelle sozialer Stressoren bis hin zum Mobbing, sondern sie beinhaltet auch soziale Ressourcen.

Der Großteil der interviewten Kundenbetreuer erlebt soziale Unterstützung durch die Kollegen im Team. So berichten die Kundenbetreuer, dass sie sich auf ihr Team verlassen und bei Fragen oder Unsicherheiten an ihre Kollegen wenden können. Dabei werden Informationen bzw. Wissen ausgetauscht, Entscheidungen gemeinsam getroffen oder es wird gemeinsam nach Problemlösungen gesucht. Die Kundenbetreuer können somit im Rahmen von Teamarbeit von den Kollegen lernen, z.B., wie sie ihre Arbeit organisieren. Auch beraten sich die Kundenbetreuer z.B. bei Reklamationen gegenseitig. Diese Kenntnisse oder Problemlösungen helfen den Kundenbetreuern bei einer fachlich kompetenten Betreuung der Kunden. Prozesse der sozialen Unterstützung in Kundenbetreuungsteams bedeuten somit auch eine fachlich kompetentere Kundenbetreuung. Auch werden im Team Kunden „getauscht“, wenn z.B. eine Kundenbetreuerin mit einem aus ihrer Sicht schwierigen Kunden nicht zurechtkommt. Ebenso wird in gut funktionierenden Teams über die Erlebnisse mit unfreundlichen oder aggressiven Kunden gesprochen, was zum Stressabbau beiträgt. Soziale Unterstützung stellt vor allem dann eine Ressource dar, wenn die Kollegen einander ab und zu Arbeit abnehmen oder jeder die Arbeiten übernimmt, die er besonders gut und gern macht. Das erhöht die Arbeitseffizienz in den Teams und ermöglicht die schnellere Bearbeitung von Kundenanliegen. In den Teams werden auch Verkaufsaktionen gemeinsam geplant, um Teamziele zu erreichen.

„(...) wenn ich jetzt eine etwas kompliziertere Sache habe, dann frag' ich halt, Mensch, wie macht man das, und dann erklären die mir das kurz (...). Das heißt, wichtig im Team ist – natürlich macht jeder alles, aber jeder ist für den anderen da. Das heißt, ich kann fragen und ich krieg dann auch 'ne Antwort und keine Häme und es wird geholfen. Man weiß, was bei dem einen innerhalb von drei Minuten erledigt ist, wo ich vielleicht drei Stunden dran sitze, weil es mir nicht so liegt, dann hilft der aus, das ist klar, das ist kein Problem.“ (Interview 8, Z. 300-306)

„Wir können offen miteinander umgehen, ich kann auch mal sagen: ‚Och, ich weiß jetzt nicht, wie das geht‘, und wo mein Kollege vielleicht sagt: ‚Hatte ich vor einer Weile, komm her, ich mach das und du machst du das für mich, weil du kannst das einfach besser‘. Also, wir in unserem Team brauchen keine Angst zu haben, mal zu sagen, ich kann das nicht, weil ich weiß nicht, wie das geht.“ (Interview 3, Z. 556-560)

Die Verteilung bestimmter Aufgaben auf Teamkollegen an bestimmten Wochentagen (z.B. Tourenbearbeitung, die Entgegennahme und Verteilung der eingehenden Post sowie der Mails), die Einrichtung telefonfreier Tage und die Möglichkeit, das Telefon auf Teamkollegen umzustellen, ermöglicht dem Kundenbetreuer, sich aus dem Tagesgeschäft zeitweise zurückzuziehen und Aufgaben in Ruhe zu bearbeiten.

#### • **Unterstützendes Vorgesetztenverhalten**

Mit der gewachsenen Selbständigkeit der Kundenbetreuer hat sich auch das Rollenprofil der Führungskräfte bzw. Geschäftsführer der Gesellschaften verändert. Die Führungskräfte stehen den Kundenbetreuern heute eher als Berater bei schwierigen Entscheidungen, Fragen oder Unsicherheiten zur Verfügung. Die Unterstützung der Vorgesetzten gibt den Kundenbetreuern fachliche Sicherheit bei der Betreuung der Kunden.

„Ja, dadurch, dass wir sehr viel Freiheiten haben, er uns die Freiheiten natürlich auch lässt, er natürlich auch sagt, ihr entscheidet. Ja gut, wenn ich Unterstützung brauche, wie wir vorhin gesagt haben, wenn mal ein Fehler passiert ist oder wenn wirklich mal 'ne größere Entscheidung ansteht, dann kann ich auch zu ihm hingehen und dann wird der das sicherlich auch entscheiden.“ (Interview 8, Z. 566-570)

An wenigen Standorten gibt es noch eine Leiterin bzw. einen Leiter der Kundenbetreuer. Ansonsten sind die Geschäftsführer der jeweiligen Gesellschaft die Ansprechpartner für die im Bereich des Kundenservice Beschäftigten. Das Vorgesetztenverhalten wird von den Befragten größtenteils positiv beurteilt, wenn die Führungskraft neben ihrer Beratungsfunktion ein offenes Ohr für Probleme der Mitarbeiter hat, verständnisvoll ist und mit Fehlern konstruktiv umgeht sowie Lösungswege aufzeigt. Es wird allerdings in Einzelfällen auch berichtet, dass sich Kundenbetreuer bei schwierigen Entscheidungen alleine gelassen fühlen. Die Vorgesetzten begründen das meist damit, dass die Kundenbetreuer selbständig entscheiden und Verantwortung übernehmen sollen.

- **Partizipationsmöglichkeiten**

Über Neuerungen fühlen sich die Kundenbetreuer ausreichend informiert. Die wöchentlich stattfindenden Teamsitzungen, in denen die Beschäftigten z.B. über neue Produkte informiert werden, und die Qualitätszirkel, die der Optimierung von Arbeitsprozessen und EDV-bezogenen Prozessen sowie dem Informationsaustausch zwischen den Beschäftigten dienen, beurteilen die Befragten positiv. Im Rahmen der Qualitätszirkel wird über Verbesserungsmöglichkeiten der Software, Arbeitsabläufe oder Problemlösungen für Kunden diskutiert. Bestimmte Kundenbetreuer aus den jeweiligen Standorten konnten in Vertretung ihrer Kollegen an Projektgruppen bei der Planung der neuen IT (z.B. bei der Prozessgestaltung) mitwirken und Verbesserungsvorschläge einbringen. Allerdings kritisieren einige Kundenbetreuer, dass sie als Anwender nicht in die Gestaltung der Software einbezogen wurden. Darüber hinaus wirken die Beschäftigten an einem Standort im Rahmen von Workshops an neuen Lösungen zur Optimierung der Kundenbetreuung und letztlich der Aufrechterhaltung der Kundenbindung mit. Dabei geht es um die Frage, wie die Dienstleistung so optimiert werden kann, dass die Kunden diese für sich – gerade auch im Vergleich mit der Konkurrenz – als Gewinn erleben und dass sie aktiver und umfangreicher betreut werden können. Ziel ist es, die Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden.

„ (...) ein Projekt erarbeitet, was können wir tun, damit wir für unsere Kunden einen Mehrwert darstellen können, dass wir unsere Kunden besser, aktiver und umfangreicher betreuen können, als das hier ein anderer Textildienstleister machen kann. Da wurden mehrere Workshops einberufen, wo sich jedes Team seine Gedanken machen soll, was können wir machen, um speziell jetzt Kundenbindungen aufrechtzuerhalten (...).“ (Interview 12, Z. 704-709)

## **Relevante Beanspruchungsfolgen**

Im Folgenden werden die einzelnen Beanspruchungsfolgen aus der Sicht der Interviewten dargestellt. Stress, Erschöpfung oder Erholungsunfähigkeit sind als Fehlbeanspruchungen zu verstehen. Ebenso wird die Wirkung der Arbeitsbedingungen auf die Arbeitszufriedenheit und Motivation der Beschäftigten dargestellt.

- **Stress**

Viele der befragten Kundenbetreuer berichten über Stress am Arbeitsplatz. Er wird verursacht durch unterschiedliche psychische Belastungsfaktoren, die auf die Kundenbetreuer einströmen und die im Zusammenhang mit den Arbeitsbedingungen an der Schnittstelle zu den Kunden bzw. kundenorientierten Arbeitsstrukturen zu sehen sind. Diese beinhalten vor allem ein erweitertes Aufgabenspektrum der Kundenbetreuer in Verbindung mit einer gestiegenen Anzahl zu betreuender Kunden, der Einhaltung von Verfahrensvorschriften bzw. vorhandenem Termindruck, häufigen Arbeitsunterbrechungen als strukturelles Merkmal der Arbeit der Kundenbetreuer sowie zeit-



kostenden komplexen EDV-bezogenen Bearbeitungsprozessen, langen Wartezeiten und Störungen des EDV-Systems. Daneben beschreiben einige Kundenbetreuer den hohen Geräuschpegel im Großraumbüro nicht nur als konzentrationsstörend, sondern auch als „nervend“, womit eine innere Unruhe einhergeht. Bei manchen Kundenbetreuern führt Leistungsdruck zu Stress. Darüber hinaus gehen soziale Konflikte in manchen Kundenbetreuungsteams bis hin zu Prozessen sozialer Ausgrenzung (Mobbing) mit Stress einher.

Auch erleben die Kundenbetreuer im Rahmen der Interaktion mit Kunden hin und wieder das unfreundliche und teilweise aggressive Kundenverhalten als stressig.

„Also, man, wir alle stehen irgendwie in letzter Zeit unter Stress. (...) Das ist Wahnsinn. So viele unterschiedliche Dinge auch, weil wir auch eine breite Produktpalette betreuen, das ist die Kleidung, es sind die Putztücher, es sind die Fußmatten, Handtuchrollen, Kaufprodukte. Und dann bekommt man so seltene Ableger wie Ölauffangmatten und Wischmobs, wo ich jetzt auch nicht soviel Ahnung von habe und wo der Kunde mich anruft und fragt, in welchen Breiten gibt's die Wischmobs, das weiß ich nicht. Und da muss ich erst mal nachgucken, das ist einfach durch diese vielen Anforderungen, die von allen Seiten kommen, stehen wir alle unter Strom.“  
(Interview 1, Z. 773-787)

„(...) wir haben auch wieder festgestellt, dass die Arbeit ein bisschen stressiger ist, sehr viel lärmelasteter als vorher (...). Und ja, mehr Arbeit, mehr Stress.“ (Interview 12, Z. 20-22)

„Das ist manchmal Stress. (...) Weil, wir können ja nicht sagen, der Kunde soll nicht anrufen, der soll uns keine Faxe mehr schicken, der Betrieb soll uns nicht mehr ansprechen (...). Aber es gibt halt auch Kollegen, die stellen sich rein ins Team und sprechen alle an: ‚Hört mal zu...‘, und das wird man auch nie ändern können, dass halt das ganze Team mit etwas beschäftigt wird (...).“ (Interview 1, Z. 573-589)

„Der Stress zeigt sich, wenn man nach (...) 5 sagt, ich hau' ab! Manchmal arbeitet man bis halb 6, 6, (17.30/18.00 Uhr) (...), dass man bisschen schlechter gelaunt ist, wenn man nach Hause kommt, ich bin dann nicht sehr gesprächig, ich brauch' dann 'ne halbe Stunde oder Stunde, um das abzubauen (...).“ (Interview 17, Z. 1222-1226)

Bei Befragten, die weniger Stress in ihrer Arbeit erleben, ist anzunehmen, dass es ihnen persönlich besser gelingt, mit den beschriebenen psychischen Belastungsfaktoren umzugehen, oder dass sie im Team oder durch Vorgesetzte soziale Unterstützung erfahren, wodurch Stress abgepuffert wird. Das Erleben von Stress in der Arbeit ist bis zu einem gewissen Grad normal. Jeder Beschäftigte muss ab und zu Arbeitssituationen, in denen er gefordert ist, meistern, was mit Stress einhergeht. Problematisch ist, wenn Stress ein Dauerzustand ist und die Beschäftigten auch nach der Arbeit nicht abschalten können oder Schlafstörungen haben, da sie an die Arbeit denken müssen. Eine Kundenbetreuerin berichtet, dass sie zur Stressbewältigung nach der Arbeit ins Fitnessstudio gehe.

- **Erschöpfung**

Nach der Arbeit sind viele der befragten Kundenbetreuer müde und abgespannt. Manche Kundenbetreuer geben an, dass sie abends „fix und fertig“ seien und auch keine Lust mehr auf Freizeitaktivitäten hätten. Ursachen von Erschöpfungszuständen sind nach Aussagen der Beschäftigten vor allem permanente Konzentrationserfordernisse und Stress, der, wie dargestellt, durch unterschiedliche Belastungsfaktoren verursacht wird. Die Erschöpfung ist im Zusammenhang mit den Arbeitsstrukturen an der Kundenschnittstelle zu sehen. Höhere Konzentrationsanforderungen sind nicht nur erforderlich bei Dateneingaben in das komplexer gewordene EDV-System, sondern auch bei häufigen Arbeitsunterbrechungen sowie der permanenten Anforderung, die vielen Aufgaben so zu organisieren, dass sie termingerecht fertiggestellt werden. Ebenso erfordert der ständige Lärmpegel bei der Arbeit im gemeinsamen Büro eine höhere Konzentration. Zur Erschöpfung trägt auch die ständige Bereitschaft der Kundenbetreuer, auf Kundenanliegen schnell zu reagieren, bei.

„Ich steige abends ins Auto, nach dem Tag, ich muss mich wirklich echt konzentrieren, dass ich ordentlich Auto fahre, ist wirklich so. Das ist sicherlich, ich komme nach Hause, setz' mich an den Tisch, mein Mann bringt mir einen Kaffee, dann kipp' ich meistens zur Seite und schlafe. Bis zum Abendbrot, dann ess' ich Abendbrot, dann leg' ich mich wieder zur Seite, dann ist Zeit, ins Bett zu gehen (...); aber dass ich sagen könnte, ich hätte jetzt Lust, irgendwo mal auszugehen, hab' ich nicht, ich bin wie ein Rentner, wirklich. Das wird eigentlich immer schlimmer (...).“ (Interview 6, Z. 114-122)

„... abends, wenn ich zu Hause bin, bin ich kaputt [...] vom Kopf her, wenn ich irgendjemand noch zuhören muss, aus meinem privaten Bereich oder so, kurz nach der Arbeit, geht gar nicht, [...] weil ich so viel gehört habe über das Telefon und so viel im Kopf rumschwirrt.“ (Interview 12, Z. 367-370)

„Also, ich bin einfach abends fix und fertig.“ (Interview 11, Z. 256)

„Das merkt man auch, wenn man abends hier rausgeht [...], dann ist man abends erst mal so platt [...]. Es ist 'ne gewisse Erschöpfung, muss ich wirklich sagen, so erst mal, dann auch so 'ne Leere im Kopf (...).“ (Interview 4, Z. 846-853)

„Ja, ich, abends, wenn ich zu Hause bin, ich bin kaputt, als ob ich acht Stunden auf dem Bau gearbeitet habe (...).“ (Interview 12, Z. 367-368).

„Und abends bin ich dann auch so kaputt, wenn dann die Anspannung weg ist und wenn ich dann ganz viel Stress habe, dann flackert immer mein Augenlid, dann merke ich immer, so, jetzt ist es so weit, jetzt einen Gang zurück, einmal durchatmen.“ (Interview 14, Z. 615-618)

- **Beeinträchtigung der Erholungsfähigkeit**

Ständige Gedanken an die Arbeit, selbst in der Nacht oder am Wochenende, sind ein Zeichen eingeschränkter Erholungsfähigkeit. Viele der Befragten klagten über Durchschlafschwierigkeiten und Schwierigkeiten, nach der Arbeit abzuschalten. Einige Interviewte geben an, dass sie nachts aufwachten, wenn Aufgaben liegen geblieben seien oder sie Sorgen hätten, diese Aufgaben nicht termingerecht entsprechend den Verfahrensanweisungen in der Kundenbetreuung bearbeitet zu haben. Die Beeinträchtigung der Erholungsfähigkeit ist somit vor allem im Zusammenhang mit den organisationsinternen Regeln in Form von Verfahrensanweisungen zu sehen, welche die Arbeit der Kundenbetreuer im Umgang mit Kundenanliegen strukturieren. Auch am Wochenende wird an die Arbeit gedacht.

„Man ist einfach müde, ich bin ein Mensch, der auch viel noch mit nach Hause nimmt, ich kann nicht hier aus dem Tor fahren und sagen, das war's, ich beneide die Leute, die es können, ich kann es nicht, mir fällt abends im Bett noch was ein, was ich vergessen hab'. Ich kann nicht abschalten, (...).“ (Interview 14, Z. 620-623)

„(...) wenn ich noch wichtige Sachen offen liegen habe, auf dem Platz, ist es teilweise auch schon vorgekommen, dass ich unruhig schlafe in der Nacht, weil ich ständig daran denke, das muss noch gemacht werden und da hängt besonders viel dran (...).“ (Interview 12, Z. 370-373)

„(...) ich mach' halt nicht mehr so viele Überstunden, weil ich einfach gemerkt hab, dass ich nach Hause gekommen bin und nicht abschalten konnte. Dass ich also auch manchmal nachts aufgewacht bin, und ‚Oh Gott, das musst du noch machen, das musst du noch machen!.'“ (Interview 1, Z. 106-110)

„(...) vor drei Monaten hab' ich so einen Schnitt gemacht, weil ich einfach gemerkt habe, ich komme nicht zur Ruhe, da sind viele meiner Freunde, die sind so auf dem Laufenden gewesen, was bei mir in der Firma mal läuft, weil ich abends alles los werden musste, das war wirklich grauenvoll und ich hab', ich war nicht die Einzige, da gab es Kollegen, die haben Magengeschwüre und sind einfach wirklich völlig ausgepowert.“ (Interview 1, Z. 418-422)

- **Psychosomatische Beschwerden**

Die häufigsten Beschwerden, die von den Kundenbetreuern im Zusammenhang mit der Arbeit berichtet werden, sind neben Schlafstörungen vor allem Kopfschmerzen, Verspannungen in Rücken und Nacken sowie Magen- und Verdauungsprobleme. Weiterhin wird über Migräne, Schweißausbrüche, Ruhelosigkeit, Nervösität und Unkonzentriertheit geklagt. Nach Aussagen der Kundenbetreuer sind die Beschwerden teilweise Folgen von Stress. Eine Kundenbetreuerin berichtet, dass sie im Urlaub, wenn der ganze Stress abfalle, immer erkältet sei. Eine andere Mitarbeiterin hatte einen Hörsturz aufgrund einer zeitweise zu hohen Arbeitsbelastung.

„(...) wir haben Kollegen, die auch die gleichen Probleme hatten, halt auch nachts Schweißausbrüche und Schlaflosigkeit, und auch nervös und, ja, dann wird man auch so unkonzentriert, hab' ich auch viel gehört von anderen Kollegen, so Unsicherheit, das ist unschön. Ich hab' auch unheimlich viel geraucht Anfang des Jahres (...).“ (Interview 1, Z. 1189-1199)

„(...) ich war dieses Jahr allein zweimal in Behandlung wegen einer Magenschleimhautentzündung, also ich bin halt krank, ich habe ziemlich starke Kopfschmerzen und habe Magenprobleme und bin eigentlich so fix und fertig, wenn ich abends nach Hause komme, dass ich es grad' noch so aufs Sofa schaffe, und dann krieg' ich vielleicht noch 'ne halbe Stunde von meiner Umwelt mit und dann ist nichts mehr mit mir anzufangen, also das ist halt traurig.“ (Interview 2, Z. 181-206)

„Lärm (und dass man) hier über 100 % da sein muss, dass man wirklich hoch konzentriert ist, was mich fertig macht, ist doch, man telefoniert und erstellt nebenbei eine Kundenkarte (...) und nebenbei hört man noch von einem Kundenbetreuer, dass irgendwas nicht funktioniert. Also, wenn Sie das mit Stress in Verbindung bringen – also, der Arzt hat (gesagt), am Magen merkt man den Stress (...) (und) dass mir auf Arbeit der Kopf weh tut.“ (Interview 2, Z. 1254-1258)

„Ja, Kopfschmerzen sehr viel, Schlafstörungen teilweise in der Nacht, wenn jetzt besondere Ereignisse mal auf Arbeit vorliegen, was schon des Öfteren vorkam.“ (Interview 12, Z. 767-768)

#### • Zukunftssorgen

Einige Kundenbetreuer äußern Sorgen in Bezug auf ihre Arbeit. Diese beziehen sich vor allem auf die Gesundheit und die Anforderungen im Beruf sowie auf die Arbeitsplatzsicherheit. Bezüglich der beruflichen Anforderungen besteht vereinzelt die Sorge, dem Arbeitsdruck auf Dauer nicht standhalten zu können und gesundheitliche Probleme zu bekommen.

„Na, (...) eine Zeitlang hab' ich gedacht, also, dass ich das gesundheitlich nicht sehr lange durchstehe (...), also, diese Sorge hat man eigentlich immer.“ (Interview 2, Z. 1325-1327)

Manche Kundenbetreuer erleben den Wettbewerbsdruck unmittelbar, so dass sie die Nichterreichung von Umsatzzielen bzw. das „Wegbrechen“ von Kunden in direktem Zusammenhang mit der Sicherheit ihres Arbeitsplatzes sehen. Die Kundenbetreuer sehen z.B., dass die Preise ihres Unternehmens höher als die der Wettbewerber sind und Kunden aufgrund der hohen Preise kündigen, allerdings selbst keinen Einfluss auf die Vorgaben der Zentrale haben. So befürchten die Kundenbetreuer, dass vermehrte Vertragskündigungen die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes gefährden. Sie sehen es als ihre Aufgabe an, selbst etwas für die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes zu tun. Das liegt darin begründet, dass die Beschäftigten eine höhere Selbständigkeit in der Betreuung der Kunden haben, verbunden mit der Verantwortung, bestimmte

Umsatzziele zu erreichen. Die Sorge um den Arbeitsplatz wird vereinzelt auch in der Einführung des neuen Computersystems gesehen, da Arbeitsplätze aufgrund einer Automatisierung von Arbeitsvorgängen wegfallen könnten. Die Angst vor Arbeitsplatzverlust wird teilweise auch durch das Vorgesetztenverhalten geschürt.

„Ja, wichtig ist, zu seinen Zusagen zu stehen, dass wir ein wirtschaftliches Ergebnis erzielen, in den letzten Jahren hat das ein bisschen stagniert, und ich hoffe schon, dass wir dieses Jahr vielleicht einen kleinen Schritt wieder im Umsatz nach vorn machen können, dass wir mehr Ertrag erwirtschaften, und daran hab' ich schon Interesse, weil es eben bedeutet, dass man einen relativ sicheren Arbeitsplatz hat (...).“ (Interview 17, Z. 1246-1251)

„(...) ich denke immer für mich ein ziemliches Stück weiter (...), was mein Berufliches angeht, guck' ich schon in die Zukunft, in die Ferne, und da sehe ich einfach für mich nicht unbedingt die rosigsten Zeiten, was die Firma angeht. (...) Im Endeffekt kann es ganz schnell passieren, (...) dass durch das Computersystem sich viele Plätze erübrigen.“ (Interview 4, Z. 790-799)

„...ich hör' das mal ab und zu einfach von Mitarbeitern oder selbst von Abteilungsleitern oder wie auch immer, es stehen genug draußen vor der Tür, die auf den Job warten.' Und das macht Existenzangst und man setzt sich selber unter Druck.“ (Interview 4, Z. 777-779)

„Ja, dass die Belastung im Allgemeinen höher geworden ist, (...); wir sind mit dem Personal nicht mehr so geworden, aber das empfinde ich als Belastung (...), man sieht, das Unternehmen wächst (...), aber mit der gleichen Anzahl Leute und (...) dadurch wird ja jeder Einzelne mehr belastet, das... , die Steigerung kommt ja nicht von allein, die Leute tun ja was dafür, also muss ich mich mehr strecken und ich muss mehr geben, um..., und das belastet, ist vielleicht nicht der richtige Ausdruck, aber muss man mehr und mehr und mehr tun, (...), dass es weiter steigt und dass man seinen Arbeitsplatz erhalten kann..., ein paar mehr Umsatz.“ (Interview 7, Z. 949-956)

#### • Motivation und Arbeitszufriedenheit

Den Kundenbetreuern macht ihre Arbeit Spaß. Grund dafür ist das weit gefächerte Aufgabenspektrum, das die Befragten als abwechslungsreich und interessant erleben. Gerade kundenorientierte Arbeitsstrukturen an der Kundenschnittstelle, die durch ein ganzheitliches Aufgabenspektrum sowie Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten in der Kundenbetreuung, verbunden mit einer entsprechenden Verantwortung, gekennzeichnet sind, stellen eine Herausforderung dar und bieten den Beschäftigten Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten. Auch macht vielen Kundenbetreuern der Umgang mit ihren Kunden Spaß. Die Kundenbetreuer sind in der Mehrzahl intrinsisch motiviert, was sich auch darin zeigt, dass sie die unternehmerischen Ziele (z.B. die Bestandskundenbindung durch Treueverträge/Anschlussverträge, die Aktivierung zusätzlichen Umsatzpotenzials bei Bestandskunden) zu ihren eigenen machen. Das liegt vor allem darin begründet, dass die Beschäftigten in höherem Maße selbständig agieren und

Verantwortung zu übernehmen haben. Mit der Selbständigkeit und übertragenen Verantwortung ist auch ein berufliches Engagement verbunden.

„...dieses eigenverantwortliche Arbeiten macht mir einfach Spaß und (...) ich (...) merke, dass ich auch an vielen Sachen wachse, (...) auch immer wieder dazulernen kann.“ (siehe Interview 1, Z. 1204-1205)

„Also, die Arbeit an sich, wie gesagt, macht mir immensen Spaß, ich kann mich hier auch ziemlich gut entfalten, wenn es auch nur in meinem eigenen Arbeitsbereich an sich manchmal geht, aber ich geh' gern auf Arbeit, ich gehe wirklich gern auf Arbeit (...). Wirklich, die Abwechslung und jeden Tag die neue Herausforderung, gewisse Anforderungen grad' von Kunden oder von der Geschäftsleitung zu erfüllen und oftmals auch wirklich zu erfüllen und Lösungsansätze, neue, zu finden oder Angebote zu machen und die Bestellung danach zu bekommen ist klasse, wenn es läuft.“ (Interview 4, Z. 1317-1327)

Arbeitszufriedenheit ist das Ergebnis eines (kognitiven) Vergleichsprozesses, bei dem die vorzufundene Arbeitssituation (Ist) mit einem wünschenswerten Zustand (Soll) verglichen wird, wobei die Verwirklichung der eigenen Bedürfnisse eine Rolle spielt. Arbeitszufriedenheit ist somit das Ergebnis eines Vergleichs der erlebten Situation mit dem individuellen Anspruchsniveau. Die Beschäftigten sind in unterschiedlichem Maße mit ihrer Arbeit zufrieden. Die Beschäftigten, die mit ihrer Arbeit „gut“ zufrieden sind (sie ordnen sich auf einer Zufriedenheitsskala von 1-6 bei 2 ein), geben als Grund dafür an, dass sie in ihrer Arbeit über mehr Entscheidungsmöglichkeiten und Verantwortung verfügen, das Aufgabenfeld als weitgefächert und interessant erlebt wird und sie auch mit der Entlohnung zufrieden sind. Die Abwechslung in der Arbeit beinhaltet jeden Tag eine neue Herausforderung, wodurch auch ihre Initiative gefragt ist. Zufrieden sind die Kundenbetreuer mit der festen Kundenzuordnung, wodurch oft ein gutes Verhältnis zu den Kunden aufgebaut werden kann. Auch die guten Beziehungen zwischen den Kollegen in manchen Teams tragen zur Arbeitszufriedenheit der Kundenbetreuer bei. Kundenbetreuer, die ihre Arbeitszufriedenheit eher mittelmäßig einstufen (also bei drei bis vier auf der Zufriedenheitsskala), geben als Gründe dafür vor allem die häufigen Arbeitsunterbrechungen an, wodurch Aufgaben nicht abgearbeitet werden können und vieles nebenbei erledigt wird. Auch sind die Kundenbetreuer mittelmäßig mit ihrer Arbeit zufrieden, wenn zu wenig Zeit besteht, Kunden zufriedenstellend zu betreuen, was in der hohen Anzahl zu betreuender Kunden begründet liegt.

„Das wird jetzt halt einfach gesagt, die Kunden sind unzufrieden, fühlen sich schlecht betreut. Ja, aber warum ist es denn so? Weil viel weniger Leute viel mehr Kunden betreuen. Aber dieses Argument zähl nicht und das macht mich unzufrieden.“ (Interview 1, Z. 1271-1274)

Eher mittelmäßig zufrieden sind ebenfalls die Kundenbetreuer, welche die Arbeitslast als zu hoch empfinden, was zu einer stärkeren Ermüdung und sogar Erschöpfung führt oder dazu, dass sie mit dem Verhältnis zu den Arbeitskollegen oder zu Vorgesetzten nicht zufrieden sind. Unzufrieden sind manche Kundenbetreuer vor allem dann, wenn sie Aufgaben nicht termingerecht fertigstellen können.

#### 4.2.3.3 Diskussion der Interviewergebnisse

Im Rahmen der Interviews mit Kundenbetreuern wurde der Frage nachgegangen, worin sich kundenorientiertes Handeln zeigt, wie die Beschäftigten die Arbeitsanforderungen in kundenorientierten Arbeitsstrukturen im Kundenservice des betrachteten Unternehmens erleben, welche (psychischen) Belastungen in kundenorientierten Arbeitsstrukturen vorzufinden sind und welche Beanspruchungsfolgen, wie z.B. Stress oder Beschwerden, damit einhergehen und über welche Ressourcen die Beschäftigten verfügen. Auch wurde betrachtet, wie motiviert und zufrieden die im Kundenservice Beschäftigten mit Blick auf kundenorientierte Arbeitsstrukturen sind.

Die Kundenbetreuer sind an der Schnittstelle zu den Kunden nicht nur mit Kundenanforderungen konfrontiert, sondern sie arbeiten auch in Organisations- bzw. Arbeitsstrukturen, die in stärkerem Maße auf die Kunden ausgerichtet sind und an ihr Handeln im Umgang mit Kunden bestimmte Arbeits- und Leistungsanforderungen stellen. In kundenorientierten Arbeitsstrukturen wird das Handeln der Beschäftigten auf veränderte Weise strukturiert. Die Interviewergebnisse zeigen, dass kundenorientierte Arbeitsstrukturen, die sich im Zusammenhang mit der Umsetzung des Kundenbeziehungsmanagements (CRM) identifizieren lassen, mit einer Reihe von psychischen Belastungsfaktoren bzw. Stressoren (Regulationshindernissen) einhergehen, die zu negativen Beanspruchungsfolgen wie Stress, Erschöpfung, Beeinträchtigung der Erholungsfähigkeit und psychosomatischen Beschwerden führen. Aus dem empirischen Datenmaterial wird ersichtlich, dass das Erleben von Stress weniger damit zu tun hat – wie später noch genauer aufgezeigt wird –, dass die Beschäftigten mit ambivalenten Handlungsanforderungen umzugehen haben, wie es in der Literatur zur Dienstleistungsarbeit häufig betont wird. Vielmehr resultieren Stress und damit im Zusammenhang stehende Befindensbeeinträchtigungen vor allem aus anderen Charakteristika des strukturellen Settings kundenorientierter Arbeit. Stress für die Kundenbetreuer kann allerdings auch aus der unmittelbaren Interaktion mit Kunden erwachsen, wenn diese wütend oder aggressiv sind. Dabei muss berücksichtigt werden, dass auf die Interaktion zwischen den Beschäftigten und Kunden auch organisationsstrukturelle Zwänge einwirken, die zu Konflikten führen können. So sind die Kundenbetreuer in ihrem Handeln an gewisse Vorgaben der Dienstleistungsorganisation gebunden, wie z.B. Preise, Vertragsgestaltung, Lieferfristen, Höhe der Gutschriften. Auch die Repräsentanten des Kundenunternehmens sind ihrerseits an Vorgaben der Organisation gebunden, wie z.B. Kosten der Dienstleistung, Qualitätsvorgaben oder Vertragslaufzeiten. Aus

den eingeschränkten Verhandlungsspielräumen der Interaktionspartner können Konflikte erwachsen.

Vor allem aber scheinen bestimmte, auf Kunden ausgerichteten Arbeitsstrukturen an der Kundenschnittstelle das Stresserleben und Befinden der im Kundenkontakt Beschäftigten maßgeblich zu beeinflussen. Kundenorientierte Arbeitsstrukturen beinhalten allerdings nicht nur Belastungsquellen, sondern sie bringen auch Ressourcen (Regulationsmöglichkeiten) hervor, die ebenfalls zu betrachten sind und die das Stresserleben und das Befinden der Beschäftigten positiv beeinflussen können. Die verschiedenen organisatorisch-technischen Merkmale kundenorientierter Arbeitsstrukturen im Zusammenhang mit psychischen Belastungen, aber auch Ressourcen sowie die Zusammenhänge zu den Beanspruchungen der Beschäftigten werden im Folgenden zusammenfassend beschrieben.

Ein auf die Kunden ausgerichtetes organisatorisches Arbeitsmerkmal ist z.B. Teamarbeit. Diese ermöglicht eine schnelle, flexible und ganzheitliche Betreuung der Kunden in allen Produktbereichen nach dem Prinzip „one face to the customer“. Dabei hat jeder Kunde einen Ansprechpartner, der sich um alle seine Probleme kümmert. Die Teams bearbeiten eigenverantwortlich das gesamte Aufgabenspektrum im Bereich der Kundendienstaktivitäten, wobei jedes Teammitglied alle Aufgaben im Team ausführt. Die Kundenbetreuungsteams sollen nicht nur schnellstmöglichen Service und kompetente Bearbeitung der Kundenanliegen sowie langfristige Kundenbeziehungen sicherstellen, sondern auch die Umsätze mit Stammkunden durch Zusatzverträge und Verkauf von Handelsprodukten steigern. Ebenso sollen die Teams gewährleisten, dass die Kündigungsquote niedrig ist, wobei ein maximaler Verlustwert angestrebt wird. Aus Teamarbeitsstrukturen können erhebliche Belastungen für die Beschäftigten erwachsen. So wird in manchen Teams über ein belastendes Sozialklima berichtet, das durch Spannungen bzw. Konflikte und fehlende Offenheit gekennzeichnet ist und mit Stress für die beteiligten Teammitglieder einhergehen kann. Konflikte entstehen, wenn Teammitglieder sich nicht in das Team integrieren oder vor dem Hintergrund des hohen Arbeitsdrucks nicht das gleiche Arbeitsengagement zeigen bzw. die gleiche Arbeitsleistung wie andere Kollegen erbringen. Konflikte in den Teams resultierten in der Vergangenheit daraus, dass die Aufgaben in den Teams nicht gerecht verteilt waren bzw. bestimmte Aufgaben, wie z.B. die Bearbeitung der Touren oder der täglich eingehenden Post der Kunden, nur von bestimmten Teammitgliedern übernommen wurden. Ist ein Teammitglied allerdings besonders engagiert, bringt z.B. viele Ideen ein, läuft es Gefahr, als Karrieremensch zu gelten und ausgegrenzt zu werden. Konflikte mit Kollegen werden zum Teil als sehr belastend und existenzbedrohend erlebt. In vielen Teams gab es in der Vergangenheit Konflikte, die auch zu Teamumstrukturierungen im Bereich der Kundenbetreuung geführt haben. Vereinzelt wird von Mobbing im Team berichtet. Teamarbeit bringt allerdings auch Ressourcen hervor, wie in diesem Kapitel später noch dargestellt wird.



Ein weiteres Merkmal kundenorientierter Arbeitsstrukturen ist die umfassende bzw. ganzheitliche Betreuung der Kunden in allen Dienstleistungs- und Produktbereichen. Dadurch hat sich das Aufgabenfeld der Kundenbetreuer erweitert und ist umfangreicher geworden. Die Kundenbetreuer sind heute für alle Produktbereiche des Unternehmens zuständig, um die Rundumbetreuung der Kunden zu gewährleisten. Für die Beschäftigten bedeutet das, dass sie vielfältige Aufgaben zu bewältigen haben. Die Betreuung der Kunden „aus einer Hand“ ist auf das im CRM verfolgte Ziel der Steigerung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zurückzuführen, wobei den Kundenbedürfnissen durch eine flexible, kompetente und schnelle Kundenbetreuung Rechnung getragen wird. Die Vielseitigkeit der Aufgaben wird von den Beschäftigten positiv bewertet. Die Arbeit gefällt den Betreuern, da sie aus deren Sicht abwechslungsreich und interessant ist. Mit der Aufgabenvielfalt gehen für die Kundenbetreuer allerdings auch Nachteile einher, denn das erweiterte Aufgabenspektrum führt in Verbindung mit einem in den letzten Jahren immer mehr gewachsenen Kundenstamm vor dem Hintergrund einer aus Sicht der Kundenbetreuer knappen Personalbemessung und der damit einhergehenden Zunahme von Telefonaten, Post, E-Mail und Faxeingang zu einer starken mengenmäßigen Arbeitsbelastung, was für die Kundenbetreuer mit Stress verbunden ist. Durch die knappe Personalbemessung und Erweiterung des Aufgabenspektrums der Kundenbetreuer wird von Seiten des Unternehmens somit auch den Effizianzorderungen Rechnung getragen.

Auch Verfahrensanweisungen in der Kundenbetreuung sind Ausdruck kundenorientierter Arbeitsstrukturen. Verfahrensanweisungen stellen organisationsinterne Regeln zur Bearbeitung von Kundenanfragen oder -reklamationen dar. Die Vorschriften in Form von Arbeitsanweisungen sind im Zusammenhang mit der CRM-Strategie zu sehen und zielen vor allem darauf, die Kundenanliegen so schnell wie möglich zu bearbeiten, Kunden zufrieden zu stellen und möglichst lange an das Unternehmen zu binden. Obwohl diese Verfahrensanweisungen einerseits den Kundenbedürfnissen Rechnung tragen, dienen sie andererseits der Effizienzsteigerung. Für die Beschäftigten bedeutet die Einhaltung der Verfahrensanweisungen bzw. der damit verbundenen Effizianzorderungen eine erhebliche Belastung in Form von Zeitdruck. Aufgrund der Verfahrensvorschriften müssen die Kundenbetreuer Verträge, Bestellungen, Reklamationen u.s.w. innerhalb bestimmter Zeitvorgaben bearbeiten. Vor dem Hintergrund der ohnehin hohen Anzahl in den Teams zu betreuender Kunden wird dadurch ein permanenter Termindruck mit der Folge von Stress erzeugt. Der Termindruck verstärkt sich dadurch, dass die Einhaltung der Arbeitsanweisungen und Verfahrensvorschriften im Rahmen von Audits überprüft wird. Können Termine nicht eingehalten werden, müssen die Kundenbetreuer das entsprechend dokumentieren bzw. nachweisen, was mit einem zusätzlichen Arbeitsaufwand verbunden ist. Die Verfahrensvorschriften führen bei einigen Kundenbetreuern zu einem hektischen Arbeiten, einer inneren Unruhe und Nervosität auf-

grund der ständigen Sorge, die Aufgaben nicht termingerecht bewältigen zu können. Um das Arbeitspensum dennoch zu schaffen, verbringen manche Kundenbetreuer die Mittagspause am PC, arbeiten die Pause durch oder nehmen sie nicht voll in Anspruch.

Im Unternehmen wurden gesellschaftsweit geltende Optimierungsziele aufgestellt, die sich im Kern auf das Management der Kundenbeziehung, d.h. auf die agierende Kundenbetreuung, ausrichten und auf die Teams in Form von Teamzielen heruntergebrochen werden. Die Teamziele können als strukturelle Vorgaben betrachtet werden, die der optimalen Steuerung der auf die Kunden ausgerichteten Tätigkeiten und Aufgaben im Team dienen. Sie steuern somit das Handeln der Kundenbetreuer im Umgang mit Kunden. Teamziele bzw. die ihnen zugrundeliegenden Zielvereinbarungen sind somit ebenfalls Merkmal kundenorientierter Arbeitsstrukturen. Die Teamziele richten sich einerseits auf die Gestaltung der Kundenbeziehung, d.h. auf die Befriedigung von Kundenbedürfnissen und die Gewährleistung von Kundenzufriedenheit. Dazu gehören z.B. die Einhaltung von Verfahrensanweisungen zur schnellen Bearbeitung von Kundenanfragen, -aufträgen oder -reklamationen oder regelmäßige Anrufe bei Kunden, um deren Zufriedenheit mit der Dienstleistung zu erfragen. Andererseits beziehen sich die Ziele vor allem auf Umsatzsteigerungen, d.h. den Erhalt und Ausbau des durch Stammkunden erzielten Umsatzes, Zusatzverträge mit Kunden, den Verkauf von Handelsprodukten oder die Minimierung der Kündigungsquote.

Das Aufgabenprofil der Beschäftigten hat sich nicht nur vom Umfang her, sondern auch qualitativ verändert. Die Typik der Aufgabenstruktur der im Kundenservice Beschäftigten lässt sich als kundenorientiert charakterisieren. Die Kundenbetreuer sollen heute zunehmend zum Kunden hin „agieren“ (agierende Kundenbetreuung). Neben regelmäßigen Zufriedenheitsabfragen, die dem Aufbau einer Kundenbeziehung dienen, sollen durch ein aktives Zugehen auf den Kunden vor allem die Bestandskundenbindung durch Sicherung von Anschlussverträgen sowie die Aktivierung zusätzlichen Umsatzpotenzials bei Bestandskunden, z.B. durch Verkauf von Handelsprodukten, erreicht werden. Hierzu sollen die Betreuer die Kunden aktiv ansprechen und ihnen weitere Dienstleistungen und Produkte verkaufen. Um den Kunden bestimmte Handelsprodukte verkaufen zu können und die Kundenwertschöpfung zu erhöhen, ist es aus Sicht der Kundenbetreuer wichtig, einen persönlichen Kontakt zu den Kunden aufzubauen. Die Kundenbetreuer müssen ambivalenten Anforderungen gerecht werden: Sie müssen eine fachlich kompetente und für den Kunden zufriedenstellende Kundenbetreuung gewährleisten und dabei ggf. auch auf den Kunden zugeschnittene Problemlösungen finden. Auf der anderen Seite müssen sie den Anforderungen des Unternehmens gerecht werden, indem sie Umsätze steigern. Die Beschäftigten sehen in den ambivalenten Handlungsanforderungen, d.h. der Erfüllung von Kundenbedürfnissen auf der einen Seite und Marktorientierung, also der Absatzsicherung auf der anderen Seite, keinen Widerspruch. Für viele der

befragten Beschäftigten ist das aktive Zugehen auf die Kunden mit dem Ziel der Umsatzsteigerung ein akzeptierter Bestandteil ihrer Arbeitsrolle. Manche Kundenbetreuer sehen es sogar als erforderlich an, noch aktiver auf die Kunden zuzugehen, um zusätzlichen Umsatz zu generieren. Es stellt sich heraus, dass die ambivalenten Handlungsanforderungen im Rahmen der qualifizierten Kundenbetreuung selbst nicht im Zusammenhang mit dem Beanspruchungserleben der Beschäftigten (z.B. Stress) stehen. Dabei wird in der Literatur (vgl. Holtgrewe & Voswinkel 2002, Sauer 2002) die Handlungskompetenz der Beschäftigten bzw. deren Fähigkeit, mit komplexen Anforderungen umzugehen, unterschätzt. Für das Belastungsgeschehen im Bereich des Kundenservice spielen eher andere Faktoren eine Rolle. Dazu gehören u.a. Zielvorgaben, wie z.B. das Erreichen eines bestimmten Umsatzes oder die Minimierung der Kündigungsquote. Hieraus erwachsen vermarktlichte Arbeitsstrukturen, im Rahmen derer die Beschäftigten auf den Markt bzw. auf die Kunden ausgerichtete Leistungsziele auf Basis marktökonomischer Kennzahlen zu erreichen haben. Dabei erleben die Kundenbetreuer vor allem auch deshalb Leistungsdruck, weil sie entsprechende Zielvorgaben (z.B. Bestandskundenbindung durch Anschlussverträge, Aktivierung zusätzlichen Umsatzpotenzials bei Bestandskunden, Verkauf von Handelsprodukten) zu erfüllen haben. Die zu erreichenden Umsatzziele werden jährlich höher gesetzt. Entscheidend für das Belastungserleben ist allerdings, über welche Ressourcen die Beschäftigten im Rahmen kundenorientierter Arbeitsstrukturen verfügen. Die entsprechenden Ressourcen (z.B. zeitliche Spielräume, auf den markt- bzw. auf die Kunden bezogene Handlungsoptionen, wie z.B. Möglichkeiten der Preisgestaltung) unterstützen die Mitarbeiter dabei, die Leistungsanforderungen zu bewältigen. So beschreiben die Kundenbetreuer, dass sie mit dem Tagesgeschäft und somit mit der klassischen Kundenbetreuung voll ausgelastet seien und wenig Zeit für Verkaufsgespräche hätten, die eine entsprechende Vorbereitung erforderten<sup>116</sup>. Auch schätzen die Kundenbetreuer die zu erreichenden Ziele teilweise als begrenzt beeinflussbar ein, wenn Kunden aufgrund der schwierigen Marktsituation in Insolvenz gehen oder von der Konkurrenz durch Preisunterbietung abgeworben werden. Aufgrund der Preiserhöhungen des Unternehmens, die von den Kundenbetreuern nicht zu beeinflussen sind, kann es ebenfalls zu Kündigungen kommen. Das Problem liegt somit in den begrenzten Einflussmöglichkeiten der Beschäftigten, die marktökonomischen Ziele zu erreichen. Die Kundenbetreuer sind unmittelbar mit dem Marktdruck konfrontiert, wodurch auch ihre Handlungsmöglichkeiten eingegrenzt sind. Leistungsdruck kann durchaus aus der Schwierigkeit erwachsen, die unterschiedlichen Handlungsanforderungen (Bewältigung des Tagesgeschäftes bzw. Eingehen auf die Kundenbedürfnisse einerseits und die Anforderung, Dienstleistungen und Produkte zu verkaufen andererseits) miteinander zu vereinbaren. Allerdings ist, wie schon erwähnt, nicht die

---

<sup>116</sup> Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass einzelne Kundenbetreuer die fehlenden zeitlichen Ressourcen als Ausrede benutzen, um die Rolle des Verkäufers nicht übernehmen zu müssen, da sie sich in dieser nicht wohl fühlen. Allerdings haben das die Beschäftigten nicht explizit geäußert, sodass ihre Aussagen auch nicht dahingehend interpretiert werden sollten.

Ambivalenz der Handlungsanforderungen an sich der Belastungsfaktor, sondern die fehlenden zeitlichen Ressourcen, den ambivalenten Anforderungen gleichermaßen gerecht zu werden. Anders ausgedrückt, lassen sich die unterschiedlichen Handlungsanforderungen gut bewältigen, wenn die erforderlichen zeitlichen Ressourcen zur Verfügung stehen.

Kundenorientierte Arbeitsstrukturen kommen weiterhin darin zum Ausdruck, dass die Beschäftigten im Front-Office arbeiten und zu jeder Zeit reaktionsbereit sein und die Anrufe der Kunden entgegennehmen sowie Kundenaufträge abschließend bearbeiten müssen. Es gibt an vielen Standorten im Kundenservice kein Back-Office, indem komplexe Arbeitsprozesse (z.B. Anlage von Neuverträgen im System) ohne direkten Kontakt zum Kunden störungsfrei bearbeitet werden können. Arbeitsunterbrechungen sind zwar einerseits typischer Bestandteil der Kundenbetreuungstätigkeit und Folge einer auf Kunden ausgerichteten Arbeitsorganisation, stellen aber andererseits einen Belastungsfaktor dar. Das Tagesgeschäft der Beschäftigten wird vor allem durch das Telefon bestimmt. Die Häufigkeit der Arbeitsunterbrechungen muss einerseits im Zusammenhang mit der Verbreiterung der Aufgabenprofile der Kundenbetreuer gesehen werden – diese sind für alle Anfragen der Kunden zuständig und müssen alle Kundengespräche entgegennehmen – und andererseits im Zusammenhang mit der hohen Anzahl zu betreuender Kunden. Arbeitsunterbrechungen werden von den Kundenbetreuern als störend erlebt, da sie sich immer wieder neu in die unterbrochenen Arbeiten hineindenken müssen. Sie werden vor allem dann als störend erlebt, wenn ein hohes Arbeitspensum zu bewältigen ist und komplexe Aufgaben, die eine hohe Konzentration erfordern, zu bearbeiten sind. Arbeitsunterbrechungen führen meist zur Anforderung der parallelen Aufgabebearbeitung, womit entsprechende Konzentrationsanforderungen einhergehen. Dadurch steigt die nervliche Anspannung der Kundenbetreuer, da aktuelle Aufgaben u.U. nicht zu Ende bearbeitet werden können und das Tagespensum u.U. nicht geschafft wird.

CRM ist vor allem auch eine IT-gestützte Geschäftsstrategie, die in starkem Maße auf die Kunden ausgerichtet ist bzw. dem Aufbau und der Pflege dauerhafter und profitabler Kundenbeziehungen dient. Zentraler Bestandteil der technischen Infrastruktur von CRM ist eine Kundenkontaktdatenbank, in der alle relevanten Kundendaten und -informationen gespeichert werden sowie ein Handelsprogramm von SAP, das der Abwicklung aller kundenbezogenen Geschäftsprozesse dient. Durch die Kundenkontaktdatenbank wird die Dokumentation und Pflege aller relevanten Kundendaten mit dem Ziel der Erhöhung der Kundentransparenz gewährleistet. Die Datenbank dient der Verwaltung von Kontakt- und Kundendaten (elektronische Archivierung). Das gestiegene Wissen über die Kunden soll dazu genutzt werden, das Kundenbeziehungsmanagement zu optimieren und die Kundenbeziehungen persönlicher zu gestalten. Stehen alle Daten zur Verfügung, ist auf der einen Seite eine persönliche Ansprache der Kunden auf Basis der bislang stattgefundenen kundenbezogenen Aktivitäten

bzw. der Geschäftsprozesse und eine kompetente, schnelle und zuverlässige Betreuung der Kunden möglich. Dadurch kann ein besserer Kundenservice gewährleistet werden. Auf Basis der Kundendaten kann aber auch aktiv auf die Kunden zugegangen werden, um ihnen gezielte Verkaufsangebote zu unterbreiten. Darüber hinaus sollen durch SAP auch Automatisierungsprozesse ermöglicht und Produktivitätssteigerungen erzielt werden. Dadurch können mehr Kunden betreut und infolgedessen auch mehr Umsatz erzielt werden<sup>117</sup>. Das ist in der Praxis allerdings nicht erreicht worden. Vielmehr gehen für die Kundenbetreuer im Umgang mit der IT verschiedene Belastungen einher, die in den Merkmalen der IT begründet liegen und zum Stresserleben führen. Die Komplexität des Handelsprogramms von SAP (starre und aufwendige Bearbeitungsschritte), die langen Antwortzeiten aufgrund der langsamen Systemgeschwindigkeit, die Systemstörungen und -abstürze sowie die geringe Fehlertoleranz der Software verstärken den ohnehin vorhandenen Termindruck und führen bei manchen Kundenbetreuern zu Stress. Die langen Antwortzeiten und Störungen des Systems wirken sich auch negativ auf Kundengespräche aus, da Kunden vertröstet werden und länger auf eine Antwort warten müssen. Die Kundenbetreuer müssen den Kunden gegenüber Ausreden finden, um die Dienstleistungsorganisation nicht in einem schlechten Licht erscheinen zu lassen. Aufgrund der aus Sicht der Kundenbetreuer zeitaufwendig abzuwickelnden IT-gestützten Geschäftsprozesse wird die vom Unternehmen angestrebte Produktivitätssteigerung von 30 % nicht erreicht. Dabei sehen die Kundenbetreuer die Gefahr, dass im Unternehmen von falschen Voraussetzungen ausgegangen und Personal in den Teams auch zukünftig weiter eingespart werde, mit der Folge einer aufgrund der hohen Anzahl zu betreuender Kunden in Zukunft stärkeren arbeitsmäßigen Belastung.

Typisch für kundenorientierte Arbeitsstrukturen ist auch die Arbeit der Beschäftigten in einem gemeinsamen Büro, die mit Teamarbeit einhergeht. Das ermöglicht den Kundenbetreuern schnelle Absprachen oder gemeinsame kundenbezogene Problemlösungen. Der Lärmpegel im Büro stellt dabei allerdings einen Belastungsfaktor für die Kundenbetreuer dar. Die Geräuschkulisse, die durch Telefonate der Kollegen mit Kunden sowie durch Gespräche der Kollegen untereinander entsteht, beeinträchtigt nicht nur die Konzentration, sondern wird von den Beschäftigten zudem als nervend erlebt und führt zu einer inneren Unruhe und Nervosität. Manche Kundenbetreuer berichten, dass ihre Konzentration bei Kundengesprächen durch den Lärm beeinträchtigt sei.

Weiterhin fühlen sich die Kundenbetreuer durch hohe Konzentrationsanforderungen beansprucht, die durch die Merkmale kundenorientierter Arbeitsstrukturen in der Kundenbetreuung bedingt sind. Konzentrationsanforderungen sind einerseits auf das anspruchsvollere und

---

<sup>117</sup> Durch eine schnellere Abwicklung der Geschäftsprozesse kann dem Kunden schneller eine Rechnung gestellt und Umsatz erwirtschaftet werden.

komplexe Handelsprogramm SAP zurückzuführen. Die Kundenbetreuer müssen sich zur Vermeidung von Fehlern stärker konzentrieren, um die richtigen Prozesse auszuwählen und die einzelnen Prozesse korrekt zu bearbeiten. Ebenso führt die geringe Fehlertoleranz des Systems bei den Kundenbetreuern zu entsprechenden Konzentrationsanforderungen, um zeitaufwendige Korrekturen zu vermeiden. Vermehrte Konzentrationsanforderungen resultieren aber auch aus häufigen Arbeitsunterbrechungen und der permanenten Anforderung, die Vielzahl an Aufgaben so zu organisieren, dass sie entsprechend den Arbeitsanweisungen und Verfahrensvorschriften termingerecht fertiggestellt werden. Auch die Arbeit im gemeinsamen Büro erfordert aufgrund von Telefonaten und Gesprächen der Kollegen mit Kunden erhöhte Konzentration. Konzentrationsanforderungen tragen zur Ermüdung bzw. Erschöpfung der Kundenbetreuer bei.

Auf der interaktionalen Ebene erleben die Kundenbetreuer das unfreundliche und teilweise sogar aggressive Kundenverhalten als stressig. Allerdings berichten die im Kundenservice Beschäftigten auch über freundliche Kunden, wobei sie die längerfristigen Beziehungen zu Kunden hervorheben. Nur sehr vereinzelt berichten die Kundenbetreuer in den Interviews darüber, die eigenen Gefühle regulieren bzw. Emotionsarbeit leisten zu müssen. Es ist denkbar, dass die Kundenbetreuer das Vorspielen von Gefühlen den Kunden gegenüber als normalen Teil ihrer Arbeit akzeptieren. Denkbar ist auch, dass soziale Unterstützung im Team bzw. die Möglichkeit, mit Kollegen über das Verhalten der betreffenden Kunden zu sprechen und dadurch gemeinschaftlich zu bewältigen, hilft, mit aggressivem Kundenverhalten umzugehen.

Kundenorientierte Arbeitsstrukturen bringen aber auch soziale Ressourcen hervor. So werden z.B. im Rahmen von Teamarbeit Formen sozialer Unterstützung mobilisiert, die belastungsreduzierend wirken können. Die Teammitglieder tauschen in gut funktionierenden Teams Informationen aus, es wird gemeinsam nach Problemlösungen für Kunden gesucht, es werden Aufgaben übernommen, wenn Kollegen überlastet sind, oder es werden Verkaufskaktionen gemeinsam geplant. Auch beraten sich die Kundenbetreuer gegenseitig bei schwierigen Entscheidungen, wie z.B. dem Umgang mit Kundenreklamationen, was ihre Sicherheit im Umgang mit Kunden stärkt. Ebenso wird es von Teammitgliedern als belastungsreduzierend erlebt, wenn Verantwortung, z.B. in Bezug auf die Erreichung von Umsatzzielen, auf mehrere Personen verteilt wird oder Problemlösungen für die Kunden gemeinsam mit Kollegen erarbeitet werden. Auch ein Sozialklima, das durch den offenen Umgang der Teammitglieder mit Problemen und Unsicherheiten bei der Betreuung der Kunden gekennzeichnet ist, kann belastungsreduzierend wirken.

Eine soziale Ressource, insbesondere im Kontext selbstorganisierten Handelns, ist auch die Unterstützung durch die Vorgesetzten bzw. die Geschäftsführer. Mit der zunehmenden Selbständigkeit der Kundenbetreuer im Umgang mit Kunden hat sich das Aufgabenprofil der Führungskräfte verändert. Sie haben heute eher eine beratende Funktion, d.h., sie unterstüt-

zen die Kundenbetreuer bei schwierigen Entscheidungen, Fragen oder Unsicherheiten im Umgang mit Kundenanliegen. Das Verhalten der Vorgesetzten wird von den Befragten größtenteils positiv beurteilt, insbesondere, wenn sie ein offenes Ohr für die Probleme der Mitarbeiter haben und Lösungswege bei schwierigen Entscheidungen, wie z.B. der Entlassung von Kunden aus Verträgen oder Preisgestaltungen, aufzeigen. An einem Standort wird das Vorgesetztenverhalten als belastend erlebt, da es noch dem alten Rollenmuster verhaftet ist und mit disziplinarischen Vorschriften und übermäßiger Kontrolle verbunden ist.

Kundenorientierte Arbeitsstrukturen beinhalten auch organisationale Ressourcen. Zur Umsetzung des Kundenbeziehungsmanagements wurden den Beschäftigten im Bereich des Kundenservice Entscheidungsbefugnisse übertragen, durch die sie flexibler, schneller und kompetenter auf Kundenanfragen reagieren können. So können sie z.B. Verträge und Vertragsänderungen auf der Basis vorgegebener Preislisten gestalten, Gutschriften bis zu einer bestimmten Höhe gewähren oder Aktionen zur Generierung zusätzlichen Umsatzes selbständig planen und umsetzen. Die Kundenbetreuer erleben es als angenehm, dass sie nicht wegen jeder Angelegenheit zum Vorgesetzten gehen müssen. Aufgrund ihrer Entscheidungsbefugnisse können sie gegenüber den Kunden als kompetente und selbstbewusste Ansprechpartner auftreten. Entscheidungsbefugnisse haben auch eine belastungsreduzierende Funktion. Durch die Möglichkeit, bei Reklamationen Gutschriften in bestimmter Höhe zu gewähren, können die Mitarbeiter gerade auch schwierige oder aggressive Kunden „beruhigen“. Darüber hinaus erhöhen Entscheidungsspielräume die Identifikation mit der eigenen Arbeit. Keinen Einfluss haben die Mitarbeiter auf Preiserhöhungen des Unternehmens, die zu Kündigungen der Kunden führen und die Zielerreichung gefährden können. Bei bestimmten, wichtigen Kunden, können die Kundenbetreuer jedoch Preissperren setzen. Die Kundenbetreuer verfügen nach eigener Einschätzung über Handlungsspielräume in der Bearbeitung von Kundenanfragen oder -aufträgen, d.h., sie können sich einteilen, wann sie im Tagesverlauf bestimmte Aufgaben bearbeiten. Das ist insofern entlastend, als z.B. komplexere oder anstrengendere Aufgaben dann bearbeitet werden können, wenn weniger Kundenanrufe eingehen. Allerdings sind dem Handlungsspielraum Grenzen gesetzt, da sich die Kundenbetreuer die Arbeit so einteilen müssen, dass sie Aufgaben entsprechend den vorgegebenen Arbeitsanweisungen und Verfahrensvorschriften termingerecht erledigen.

Viele Kundenbetreuer erleben aufgrund der höheren Selbständigkeit in der Betreuung der Kunden auch eine hohe Verantwortung in ihrer Arbeit, wodurch sie persönliche Entwicklungsmöglichkeiten sehen. Vereinzelt wird die gestiegene Verantwortung im Umgang mit Kunden, vor allem aufgrund der zu erfüllenden Zielvorgaben, als belastend gesehen.

Im Rahmen kundenorientierter Arbeitsstrukturen hat sich auch das berufliche Qualifikationsprofil der im Kundenservice Beschäftigten verändert. Das der Tätigkeit innewohnende Quali-

kationspotenzial bzw. die Möglichkeit der persönlichen Weiterentwicklung im Rahmen kundenorientierter Arbeitsstrukturen in Verbindung mit den betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen stellen ebenfalls organisationale Ressourcen dar. Durch die Vielzahl der betrieblich angebotenen Qualifizierungsmaßnahmen konnten sich die Kundenbetreuer die entsprechenden Fähigkeiten zur Bewältigung der Aufgaben aneignen und ihr Qualifikationsprofil erweitern. So verfügen sie nicht nur über ein umfangreiches Produktwissen, sondern haben auch ihre EDV-Kenntnisse erweitert und Anwenderwissen im Umgang mit einem Handelsprogramm von SAP erworben. Ebenso haben sie sich Verkaufskompetenzen (z.B. Argumentationsfähigkeiten, Preisverhandlungen) sowie betriebswirtschaftliches Wissen (z.B. Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen, Mietpreisberechnungen) aneignen können.

Auch Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten im Rahmen beteiligungsorientierter Arbeitsstrukturen (z.B. Qualitätszirkel) können als organisationale Ressourcen betrachtet werden. Die Beschäftigten haben im Rahmen von wöchentlich stattfindenden Teamsitzungen und auch in Qualitätszirkeln die Möglichkeit, an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen, wie z.B. der Optimierung von Arbeitsprozessen oder der IT, mitzuwirken. Voraussetzung dafür ist, dass die Partizipationschancen von den Beschäftigten dazu genutzt werden können, die eigenen Arbeitsbedingungen zur Erhaltung und Förderung der Gesundheit bzw. des Wohlbefindens zu verbessern und nicht allein der Realisierung unternehmerischer Interessen dienen. Die Mitwirkungsmöglichkeiten können dazu beitragen, Stress zu minimieren, indem Arbeitsabläufe oder die Arbeit mit der IT z.B. störungsfreier gestaltet werden. Darüber hinaus wirken die Beschäftigten an einem Standort in Workshops mit, in denen sie nach neuen Lösungen zur Optimierung der Kundenbetreuung und Kundenbindung suchen, z.B., wie die Kunden mit Blick auf die Konkurrenz aktiver und umfangreicher betreut werden können.

Viele der befragten Kundenbetreuer berichten über Stress am Arbeitsplatz. Er wird verursacht durch verschiedene psychische Belastungsfaktoren, die teilweise auch gleichzeitig in Form von Mehrfachbelastungen auf die Kundenbetreuer einströmen und die im Zusammenhang mit den Arbeitsbedingungen an der Schnittstelle zu den Kunden bzw. kundenorientierten Arbeitsstrukturen zu sehen sind. Stress resultiert vor allem aus dem erweiterten Aufgabenspektrum der Kundenbetreuer in Verbindung mit einer gestiegenen Anzahl zu betreuender Kunden, der Einhaltung von Verfahrensvorschriften bzw. Zeitdruck, häufigen Arbeitsunterbrechungen, zeitkostenden komplexen EDV-bezogenen Bearbeitungsprozessen sowie aus den langen Wartezeiten und Störungen des EDV-Systems. Daneben beschreiben einige Kundenbetreuer den hohen Geräuschpegel im Großraumbüro nicht nur als konzentrationsstörend, sondern auch als „nervend“, womit eine innere Unruhe einhergeht. Bei manchen Kundenbetreuern führt Leistungsdruck zu Stress. Darüber hinaus gehen soziale Konflikte in Kundenbetreuungsteams bis hin zu Prozessen sozialer Ausgrenzung (Mobbing) für die betroffenen Beschäftigten mit Stress einher.



Bei Befragten, die weniger Stress in ihrer Arbeit erleben, ist anzunehmen, dass sie besser persönliche Ressourcen (z.B. Widerstandskraft, Selbstwert, Optimismus, Bewältigungskompetenzen) mobilisieren können oder über soziale und/oder organisationale Ressourcen verfügen, wodurch Stress abgepuffert wird.

Im Zusammenhang mit den festgestellten Belastungsfaktoren konnten weitere Beanspruchungsfolgen ermittelt werden. Neben Stress sind auch häufige Gedanken an die Arbeit, selbst in der Nacht oder am Wochenende, ein Zeichen eingeschränkter Erholungsfähigkeit. Viele der Befragten klagten über Durchschlafschwierigkeiten und Schwierigkeiten, nach der Arbeit abzuschalten. Die Beeinträchtigung der Erholungsfähigkeit ist vor allem im Zusammenhang mit den Verfahrensanweisungen zu sehen, welche die Arbeit der Kundenbetreuer im Umgang mit Kundenanliegen reglementieren, sowie auch der hohen Anzahl zu betreuender Kunden. Die Interviewten geben an, dass sie nachts aufwachen, wenn Aufgaben liegen geblieben sind bzw. sie diese nicht fristgerecht bearbeitet haben. Vereinzelt denken Kundenbetreuer auch am Wochenende an die Arbeit.

Viele Kundenbetreuer berichten von einer Ermüdung bzw. Erschöpfung am Ende des Arbeitstages. Manche Kundenbetreuer geben an, dass sie abends „fix und fertig“ seien und auch keine Lust mehr auf Freizeitaktivitäten hätten. Es wird auch über eine „Leere im Kopf“ geklagt. Ursache hierfür sind Stress und permanente Konzentrationserfordernisse. Wie bereits aufgezeigt, sind höhere Konzentrationsleistungen aufgrund des neuen IT-Systems sowie aufgrund häufiger Arbeitsunterbrechungen und der permanenten Anforderung, die vielen Aufgaben so zu organisieren, dass sie termingerecht, entsprechend den Verfahrensanweisungen, fertiggestellt werden, in verstärktem Maß erforderlich. Ebenso erfordert der ständige Lärmpegel bei der Arbeit im Raumverband eine höhere Konzentration. Vereinzelt wird auch berichtet, dass Erschöpfungszustände nach der Arbeit aufträten, wenn Pausen ausgefallen seien.

In den Interviews berichten manche Kundenbetreuer im Zusammenhang mit ihrer Arbeit auch über Beschwerden, wie z.B. Kopfschmerzen, Verspannungen im Rücken und Nacken-, Magen- und Verdauungsprobleme, Nervosität, Ruhelosigkeit, Schweißausbrüche, Unkonzentriertheit, Migräne und Hörstürze. Die Beschwerden sind nach Aussagen der Kundenbetreuer teilweise die Folge von Stress.

Auch Motivation und Arbeitszufriedenheit sind Aspekte des psychischen Befindens von Beschäftigten. Kundenorientierte Arbeitsstrukturen, d.h. Aufgabenvielfalt in der Kundenbetreuung, Entscheidungsspielräume und Verantwortung im Umgang mit Kunden, wirken motivierend und fördern das Arbeitsengagement. Trotz der beschriebenen Belastungen macht den Kundenbetreuern ihre Arbeit Spaß, da die Arbeit als abwechslungsreich und interessant bewertet wird. Die Aufgabenvielfalt, die Möglichkeit, eigene Entscheidungen in der Kunden-

betreuung zu treffen, und die damit verbundene Verantwortung werden als berufliche Herausforderung erlebt. Die Kundenbetreuer sind in der Mehrzahl intrinsisch motiviert, was sich auch darin zeigt, dass sie die unternehmerischen Ziele (z.B. die Bestandskundenbindung durch Anschlussverträge oder Aktivierung zusätzlichen Umsatzpotenzials bei Bestandskunden) zu ihren eigenen Zielen machen. Dabei haben die Beschäftigten anscheinend die ihnen vom Management zugedachte Rolle – wie kleine Unternehmer im Unternehmen zu handeln – angenommen. Die Selbständigkeit und Verantwortung der Kundenbetreuer im Umgang mit den Kunden fördert nicht nur die Identifikation mit der Arbeit, sondern auch das berufliche Engagement.

Die Beschäftigten sind mit ihrer Arbeit allerdings in unterschiedlichem Maße zufrieden. Hier vergleichen die Beschäftigten die Ansprüche, die sie an ihre Arbeit haben (Soll), mit der Arbeitssituation, die sie tatsächlich vorfinden (Ist). Beschäftigte, die mit ihrer Arbeit zufrieden sind, führen als Grund das weitgefächerte und interessante Aufgabenfeld, die vermehrten Entscheidungsmöglichkeiten und Verantwortung oder das gute Verhältnis zu den Kunden bzw. zu Kollegen an. Kundenbetreuer, die eher mittelmäßig oder weniger mit ihrer Arbeit zufrieden sind, geben als Grund dafür die häufigen Arbeitsunterbrechungen oder die fehlende Zeit an, die Kunden zufriedenstellend zu betreuen, was im Zeitdruck und in der hohen zu bewältigenden Arbeitsmenge begründet liegt. Ebenfalls eher mittelmäßig zufrieden sind die Kundenbetreuer, welche die Arbeitslast als zu hoch empfinden oder das Verhältnis zu den Arbeitskollegen oder zu Vorgesetzten als nicht gut bewerten. Unzufriedenheit entsteht bei manchem Kundenbetreuer auch dann, wenn Aufgaben aufgrund des hohen Arbeitspensums nicht tagfertig bewältigt werden können.

Manche Kundenbetreuer machen sich Zukunftssorgen in Bezug auf den Erhalt ihrer Gesundheit und die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes. Die Beschäftigten machen sich Sorgen darüber, dem Arbeitsdruck bzw. der hohen Anzahl zu betreuender Kunden und dem permanenten Termindruck in der Kundenbetreuung auf Dauer nicht standhalten zu können. Hinzu kommt, dass sie aufgrund ihrer Verantwortung, bestimmte Umsatzziele zu erreichen, unmittelbar mit dem Wettbewerbsdruck konfrontiert sind. Dabei sehen sie die Gefahr der Nichterreichung von Umsatzzielen bzw. des „Wegbrechens“ von Kunden in direktem Zusammenhang mit der Sicherheit ihres Arbeitsplatzes, wobei sie zugleich begrenzte eigene Handlungsmöglichkeiten sehen.

Im vorangegangenen Kapitel wurde herausgearbeitet, mit welchen Regulationsanforderungen (Aufgabenvielfalt) und Regulationshindernissen (psychischen Belastungen bzw. Stressoren) die im Kundenservice Beschäftigten im Zusammenhang mit kundenorientierten Arbeitsstrukturen konfrontiert sind. Erfasst wurde aber auch, über welche Regulationsmöglichkeiten

(Ressourcen) die Beschäftigten verfügen. Es konnten verschiedene psychische Belastungen, aber auch Ressourcen ermittelt werden. Ebenso wurde die Motivation und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten im Zusammenhang mit kundenorientierten Arbeitsstrukturen dargestellt. In der anschließenden Fragebogenstudie sollen die Zusammenhänge zwischen den psychischen Belastungen (Regulationshindernissen) sowie Ressourcen (Regulationsmöglichkeiten) und dem Befinden der Beschäftigten bzw. Fehlbeanspruchungsfolgen (Irritation, psychosomatische Beschwerden) statistisch überprüft werden. Hier interessieren vor allem die Beziehungen zwischen der quantitativen Arbeitsbelastung<sup>118</sup>, Leistungsdruck, Arbeitsunterbrechungen, Konzentrationsanforderungen, Lärm und sozialen Stressoren (belastendes Vorgesetztenverhalten, belastendes Sozialklima, aggressives Kundenverhalten<sup>119</sup>) einerseits und dem Befinden der Beschäftigten andererseits. Da in der Interviewstudie die Softwaregestaltung als Stressor identifiziert wurde, sollen auch Zusammenhänge zwischen der Softwaregestaltung und dem Befinden der Beschäftigten untersucht werden. Hier sind besonders die Aufgabenangemessenheit, die Steuerbarkeit und die Fehlertoleranz der EDV relevant. Ebenso sollen die Zusammenhänge zwischen dem aggressiven Kundenverhalten und dem Befinden der Beschäftigten betrachtet werden. In der Fragebogenstudie werden zudem auch die Zukunftssorgen der im Kundenservice Beschäftigten erhoben, also z.B. die Sorge, die Gesundheit nicht erhalten zu können oder arbeitslos zu werden.

Ebenso wird der Zusammenhang zwischen Ressourcen in der Arbeit (Handlungsspielraum, Zeitspielraum, sozialen Ressourcen) und dem Befinden der Beschäftigten näher betrachtet. Weiterhin sollen Zusammenhänge zwischen Regulationanforderungen (Aufgabenvielfalt, Arbeitskomplexität, Verantwortung ) sowie Ressourcen (z.B. Handlungsspielraum) einerseits und Arbeitsengagement andererseits untersucht werden. Auch sollen z.B. Zusammenhänge zwischen verschiedenen Regulationsanforderungen und Regulationsmöglichkeiten (Ressourcen) einerseits und der Arbeitszufriedenheit andererseits überprüft werden.

---

118 Die Skala quantitative Arbeitsbelastung umfasst das Arbeitsvolumen (hier: die Anzahl der zu bearbeitenden Kundenanliegen) sowie Zeitdruck (hier: vor allem die Erfordernisse, Verfahrensvorschriften einzuhalten).

119 Emotionsarbeit wurde im Fragebogen nicht erhoben, da sie sich in den Interviews mit den Beschäftigten nicht als relevanter Stressor herauskristallisierte. In den Interviews hatte lediglich eine Kundenbetreuerin geäußert, dass Gefühle wie Ärger unterdrückt werden müssen, wenn Kunden unfreundlich sind.



### 4.3 Zusammenhänge zwischen psychischen Belastungen, Ressourcen und dem Befinden von im Kundenservice Beschäftigten – eine Fragebogenstudie

Die Fragebogenstudie soll Aufschluss darüber geben, ob es zwischen den in den Interviews ermittelten Aufgabenanforderungen (Regulationsanforderungen), Belastungen (Regulationshindernissen) und Ressourcen (Regulationsmöglichkeiten) sowie den ermittelten Befindensbeeinträchtigungen, Arbeitsengagement und Arbeitszufriedenheit statistisch relevante Zusammenhänge gibt.

#### 4.3.1 Fragestellung III

1. Welche Zusammenhänge gibt es jeweils zwischen Regulationsanforderungen (Aufgabenvielfalt, Arbeitskomplexität<sup>120</sup>, Verantwortung<sup>121</sup>), Belastungen (Stressoren) sowie Ressourcen (Zeitspielraum, Handlungsspielraum, soziale Unterstützung durch Kollegen, positives Sozialklima usw.), die in kundenorientierten Arbeitsstrukturen ermittelt wurden, und psychischer Fehlbeanspruchung (Irritation, psychosomatischen Beschwerden)?
2. Welche Zusammenhänge gibt es zwischen Regulationsanforderungen, Stressoren sowie Ressourcen einerseits und Arbeitsengagement sowie Arbeitszufriedenheit andererseits?
3. Welcher Zusammenhang besteht zwischen Zukunftssorgen und psychischer Fehlbeanspruchung (Irritation, psychosomatischen Beschwerden) der Kundenbetreuer?
4. Gibt es Unterschiede im Befinden (Irritation, psychosomatische Beschwerden) und in den Kontextfaktoren der Arbeitszufriedenheit (Arbeitsplatzsicherheit, der Bezahlung, dem sozialen Klima und dem Vorgesetztenverhalten) zwischen hoch belasteten (hohe Ausprägung in den Merkmalen quantitative Arbeitsbelastung, Arbeitsunterbrechungen und Konzentrationsanforderungen) und weniger belasteten (geringe und mittlere Merkmalsausprägung) Kundenbetreuern?

Um die Fragen zu beantworten, wurden Hypothesen und Unterhypothesen auf der Grundlage der Interviewergebnisse sowie unter Berücksichtigung theoretischer Zusammenhänge formuliert.

#### 4.3.2 Hypothesen

Hypothese 1 soll den Zusammenhang zwischen den sich aus der Arbeitsaufgabe ergebenden Regulationsanforderungen und dem Befinden der Kundenbetreuer prüfen. Eine Reihe von Untersuchungen zeigen, dass steigende Anforderungen an die Regulation des Handelns (d. h. ausreichende Komplexität und Variabilität der Arbeit, Möglichkeiten zu arbeitsbezogener Kommunikation) positiv für die psychosoziale Gesundheit sind (vgl. Dunckel 1985, Semmer

---

<sup>120</sup> Es wird ergänzend zur Aufgabenvielfalt in der anschließenden Fragebogenstudie auch die Komplexität der Arbeit der Kundenbetreuer untersucht. Es ist aber zu vermuten, dass die Arbeitskomplexität in der Arbeitssituation der im Kundenservice Beschäftigten eine Rolle spielt. Die Skala Arbeitskomplexität erfasst die Fähigkeiten und Kenntnisse der Beschäftigten, die für die Tätigkeit erforderlich sind. So wird z.B. erfasst, wie komplex die von den Beschäftigten zu treffenden Entscheidungen sind oder wie häufig schwierige Arbeitsaufträge zu bearbeiten sind.

<sup>121</sup> Verantwortung wird hier als eine neutrale Regulationsanforderung gesehen. Verantwortung resultiert aus den Anforderungen der Arbeitsaufgabe und wird, unter der Voraussetzung, dass diese bewältigt werden kann, zunächst nicht als schädlich betrachtet.

1984). Erst durch höhere Regulationsanforderungen können menschliche Bedürfnisse und Fähigkeiten befriedigt werden (vgl. Hacker 1978, Volpert 1979).

### **Regulationsanforderungen und Befindensbeeinträchtigungen**

#### **Hypothese 1: Regulationsanforderungen**

Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen den Regulationsanforderungen und den Merkmalen der psychischen Fehlbeanspruchung. D. h., eine hohe Ausprägung der Regulationsanforderungen geht mit niedrigen Werten in den Merkmalen der psychischen Fehlbeanspruchung einher.

Es besteht jeweils ein negativer Zusammenhang zwischen

- **Aufgabenvielfalt,**
- **Arbeitskomplexität,**
- **Verantwortung**

und den Merkmalen psychischer Fehlbeanspruchung (Irritation, psychosomatische Beschwerden).

### **Stressoren (Regulationshindernisse) und Befindensbeeinträchtigungen**

Die Hypothesen 2, 3, 4 und 5 sollen überprüfen, ob tätigkeitsspezifische Stressoren, eine unergonomische Softwaregestaltung, Lärm bei der Arbeit im gemeinsamen Büro und soziale Stressoren im Zusammenhang mit psychischen Fehlbeanspruchungsfolgen (Irritation, psychosomatische Beschwerden) bei den im Bereich des Kundenservice Beschäftigten stehen.

#### **Hypothese 2: Tätigkeitsspezifische Stressoren**

Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen tätigkeitsspezifischen Regulationsproblemen einerseits und den Merkmalen der psychischen Fehlbeanspruchung andererseits. D. h., eine hohe Ausprägung der Regulationsprobleme geht mit hohen Werten in den Merkmalen der psychischen Fehlbeanspruchung einher.

Es besteht jeweils ein positiver Zusammenhang zwischen

- **quantitativer Arbeitsbelastung,**
- **Arbeitsunterbrechungen,**
- **Konzentrationsanforderungen,**
- **Leistungsdruck**

und den Merkmalen der psychischen Fehlbeanspruchung (Irritation, psychosomatische Beschwerden).

### **Hypothese 3: Technik/Software**

Es besteht jeweils ein negativer Zusammenhang zwischen Merkmalen der Softwaregestaltung wie

- **Aufgabenangemessenheit,**
- **Steuerbarkeit,**
- **Fehlertoleranz**

und den Merkmalen psychischer Fehlbeanspruchung (Irritation, psychosomatische Beschwerden). D.h., niedrige Werte in der Beurteilung der Software gehen mit einer hohen Ausprägung von Irritation einher.

### **Hypothese 4: Umgebungsbedingungen (Lärm)**

Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen **Lärm** am Arbeitsplatz und den Merkmalen der psychischen Fehlbeanspruchung (Irritation, psychosomatische Beschwerden). D. h., eine hohe Ausprägung von Lärm geht mit hohen Werten in den Merkmalen der psychischen Fehlbeanspruchung (Irritation, psychosomatische Beschwerden) einher.

### **Hypothese 5: Soziale Stressoren**

Es besteht jeweils ein positiver Zusammenhang zwischen den sozialen Stressoren

- **aggressives Kundenverhalten**
- **belastendes Sozialklima**
- **belastendes Vorgesetztenverhalten**

und den Merkmalen der psychischen Fehlbeanspruchung (Irritation, psychosomatische Beschwerden). D. h., eine hohe Ausprägung der sozialen Stressoren geht mit hohen Werten in den Merkmalen der psychischen Fehlbeanspruchung einher.

### **Hypothese 6: Zukunftssorgen**

Es besteht jeweils ein positiver Zusammenhang zwischen

**Zukunftssorgen** und den Merkmalen psychischer Fehlbeanspruchung (Irritation, psychosomatische Beschwerden). D.h., eine hohe Ausprägung von Zukunftssorgen geht mit hohen Werten in den Merkmalen der psychischen Fehlbeanspruchung einher.

### **Regulationsmöglichkeiten (Ressourcen) und Befindensbeeinträchtigungen**

Handlungsspielraum und soziale Unterstützung sind die in der Literatur am häufigsten genannten Ressourcen. Die Hypothesen 6 und 7 sollen überprüfen, ob es einen Zusammenhang zwischen organisationalen und sozialen Ressourcen und Beeinträchtigungen der psychischen und psychosozialen Gesundheit der Kundenbetreuer gibt.

#### **Hypothese 7: Organisationale Ressourcen**

Es besteht jeweils ein negativer Zusammenhang zwischen den organisationalen Ressourcen

- Handlungsspielraum,
- Zeitspielraum,
- Partizipation an Entscheidungen

und den Merkmalen der psychischen Fehlbeanspruchung (Irritation, psychosomatische Beschwerden),

d.h., eine hohe Ausprägung der Regulationsmöglichkeiten geht mit niedrigen Werten in den Merkmalen der psychischen Fehlbeanspruchung einher.

#### **Hypothese 8: Soziale Ressourcen**

Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen den sozialen Ressourcen

- soziale Unterstützung durch Kollegen,
- soziale Unterstützung durch Vorgesetzte,
- mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten
- positives Sozialklima

und den Merkmalen der psychischen Fehlbeanspruchung (Irritation, psychosomatische Beschwerden), d. h., eine hohe Ausprägung der sozialen Ressourcen geht mit niedrigen Werten in den Merkmalen der psychischen Fehlbeanspruchung einher.

### **Arbeitsengagement und Arbeitszufriedenheit**

Aus den Interviews und der Literatur (vgl. Herzberg 1966, zit. nach Semmer & Udris 1995, Hackman & Oldham 1980, Kleinbeck 1994) geht hervor, dass vor allem Arbeitsinhalt, Entfaltungsmöglichkeiten und Partizipation wichtige Motivatoren sind. Dagegen wird Arbeitsunzufriedenheit durch die „Hygienefaktoren“ Bezahlung, interpersonelle Beziehungen, Status, Ansehen, Führungsstil, physische Arbeitsbedingungen sowie Aspekte der Arbeitssicherheit bestimmt. Die Hypothesen 8 und 9 sollen nun Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen und Arbeitsengagement einerseits und Zufriedenheit mit den Entfaltungsmöglichkeiten andererseits überprüfen.



### **Hypothese 9: Arbeitsengagement**

**Hypothese 9a:** Es existiert ein positiver Zusammenhang zwischen den Regulationsanforderungen

- Aufgabenvielfalt
- Arbeitskomplexität
- Verantwortung

und dem Arbeitsengagement. D. h., eine hohe Ausprägung von Regulationsanforderungen geht mit hohem Arbeitsengagement einher.

**Hypothese 9b:** Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen den Regulationsmöglichkeiten (Ressourcen)

- Handlungsspielraum,
- Partizipation

und dem Arbeitsengagement. D.h., eine hohe Ausprägung der Regulationsmöglichkeiten (Ressourcen) geht mit einem hohen Arbeitsengagement einher.

### **Hypothese 10: Zufriedenheit mit den Entfaltungsmöglichkeiten der Arbeit**

Es besteht jeweils ein positiver Zusammenhang zwischen den Arbeitsmerkmalen

- Aufgabenvielfalt,
- Arbeitskomplexität
- Handlungsspielraum,
- Verantwortung

und der Zufriedenheit mit den Entfaltungsmöglichkeiten.

D. h., eine hohe Ausprägung der Arbeitsanforderungen geht mit hoher Zufriedenheit mit den Entfaltungsmöglichkeiten der Arbeit einher.

### **Hypothese 11: Arbeitszufriedenheit insgesamt<sup>122</sup>**

**Hypothese 11a:** Es besteht jeweils ein positiver Zusammenhang zwischen den Arbeitsmerkmalen

---

<sup>122</sup> Die Arbeitszufriedenheit insgesamt wurde durch Mittelwertbildung aus den Teilskalen Zufriedenheit mit der Bezahlung, Zufriedenheit mit der Arbeitsplatzsicherheit, Zufriedenheit mit den Entfaltungsmöglichkeiten, Zufriedenheit mit dem sozialen Klima sowie Zufriedenheit mit dem Vorgesetztenverhalten ermittelt. Die Voraussetzungen für die Ermittlung der Arbeitszufriedenheit insgesamt waren gegeben, da die Teilskalen signifikant miteinander korrelieren.

- Handlungsspielraum,
- Verantwortung,
- Partizipation an Entscheidungen

und der Arbeitszufriedenheit insgesamt. D. h., eine hohe Ausprägung der Arbeitsmerkmale geht insgesamt mit einer hohen Arbeitszufriedenheit einher.

**Hypothese 11b:** Es besteht jeweils ein positiver Zusammenhang zwischen den sozialen Ressourcen

- positives Sozialklima
- Unterstützung durch Kollegen
- Unterstützung durch Vorgesetzte
- mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten

und der Arbeitszufriedenheit insgesamt. D. h., eine hohe Ausprägung der Arbeitsmerkmale geht mit einer hohen Arbeitszufriedenheit insgesamt einher.

**Hypothese 11c:** Es besteht jeweils ein negativer Zusammenhang zwischen den Regulationsproblemen

- quantitative Arbeitsbelastung,
- Leistungsdruck

und der Arbeitszufriedenheit insgesamt. D. h., eine hohe Ausprägung der Regulationsanforderungen geht mit einer niedrigen Arbeitszufriedenheit insgesamt einher.

**Hypothese 11d:** Es besteht jeweils ein negativer Zusammenhang zwischen den sozialen Stressoren

- belastendes Sozialklima,
- belastendes Vorgesetztenverhalten,
- aggressives Kundenverhalten

und der Arbeitszufriedenheit insgesamt.

D. h., eine hohe Ausprägung der sozialen Stressoren geht mit einer niedrigen Arbeitszufriedenheit insgesamt einher.

### **Vergleich hoch belasteter und weniger belasteter Personen**

Hypothese 12 soll dem Aspekt Rechnung tragen, dass Stressoren in der Arbeit vor allem aufgrund ihrer dauerhaften und kombinierten Wirkung negative Auswirkungen auf das Wohlbefinden haben können (vgl. Dunckel 1985). Vor diesem Hintergrund wurde die Stichprobe in Personen mit hoher und Personen mit geringer Belastung hinsichtlich der drei Stressoren quantitative Arbeitsbelastung, Arbeitsunterbrechungen und Konzentrationsanforderungen unterteilt. Es soll geprüft werden, ob Unterschiede zwischen diesen beiden Personengruppen bezüglich der psychischen und psychosomatischen Gesundheit und der Zufriedenheit mit den Entfaltungsmöglichkeiten und den Kontextfaktoren der Arbeit bestehen.

#### **Hypothese 12: Vergleich hoch belasteter und weniger belasteter Personen**

Es besteht ein signifikanter Unterschied zwischen hoch belasteten und weniger belasteten Personen hinsichtlich ihrer psychischen und psychosomatischen Gesundheit und der Zufriedenheit mit den Entfaltungsmöglichkeiten und den Kontextfaktoren der Arbeit.

**Hypothese 12a:** Hoch belastete Personen weisen signifikant höhere Werte bei den Merkmalen der psychischen Fehlbeanspruchung (Irritation, psychosomatische Beschwerden) auf als weniger belastete Personen.

**Hypothese 12b:** Hoch belastete Personen weisen signifikant geringere Werte bei den Merkmalen der Zufriedenheit mit den Entfaltungsmöglichkeiten und den Kontextfaktoren der Arbeit auf als weniger belastete Personen.

### **4.3.3 Methode III**

Im Folgenden werden die Stichprobe, das Untersuchungsdesign, die Konstruktion des Fragebogens, die im Fragebogen verwendeten Verfahren sowie die Methoden der Datenauswertung beschrieben.

#### **4.3.3.1 Stichprobe**

In die Berechnungen flossen 50 Fragebögen von Kundenbetreuern aus fünf Standorten des Unternehmens ein. Die Teilnehmerzahl pro Standort lag zwischen sechs und fünfzehn Personen. Die Teilnehmer waren zwischen 20 und 56 Jahren alt. Das mittlere Alter lag bei 35 Jahren. Für die Branche typisch überwiegt der Frauenanteil (82 %) deutlich. Der Großteil der Beschäftigten hat die mittlere Reife (60 %), 32 % besitzen das Abitur und 8 % haben einen Hauptschulabschluss. Eine abgeschlossene Lehre haben 84 % der Befragten, die Meisterprüfung haben 6 % absolviert, ebenso viele besitzen einen Fachschulabschluss und 10 % haben einen (Fach-)Hochschulabschluss. Der Großteil der Beschäftigten (60 %) ist seit mehr als zehn Jahren berufstätig, 4 % sind seit weniger als einem Jahr berufstätig, jedoch ist keiner der

Teilnehmer noch in der Ausbildung. An ihrem jetzigen Arbeitsplatz sind 36 % der Befragten seit mehr als 10 Jahren tätig. Ebenfalls 36 % sind zwischen einem und fünf Jahren an ihrem jetzigen Arbeitsplatz tätig, 20 % zwischen sechs und zehn Jahren. Nur 8 % sind seit weniger als einem Jahr an ihrem jetzigen Arbeitsplatz tätig. Von den Befragten sind 22 % mit der Betreuung von Großkunden beauftragt, 78 % betreuen den „normalen“ Kundenstamm. An allen Standorten wird seit mehr als einem Jahr mit der neuen IT gearbeitet.

#### 4.3.3.2 Untersuchungsdesign

Es wurde eine Felduntersuchung mit einmaliger standardisierter Befragung mittels Fragebogen anhand einer Stichprobe von 50 Kundenbetreuern des Unternehmens durchgeführt. Der Untersuchung liegt folgender Variablenplan (Tabelle 8) zugrunde:

Tab. 8: Variablenplan

Unabhängige Variablen	Abhängige Variablen
<p><b>Regulationsanforderungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgabenvielfalt</li> <li>• Aufgabenkomplexität</li> <li>• Verantwortung</li> </ul> <p><b>Regulationshindernisse</b> Stressoren aus der Arbeitsaufgabe und -organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantitative Arbeitsbelastung</li> <li>• Konzentrationsanforderungen</li> <li>• Arbeitsunterbrechungen</li> <li>• Leistungsdruck</li> </ul> <p>Soziale Stressoren</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Belastendes Vorgesetztenverhalten</li> <li>• Belastendes Sozialklima</li> <li>• Aggressives Kundenverhalten</li> </ul> <p>Umgebungsbelastungen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lärm am Arbeitsplatz</li> </ul> <p><b>Regulationsmöglichkeiten (Ressourcen)</b> Organisationale Ressourcen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Handlungsspielraum</li> <li>• Zeitspielraum</li> <li>• Partizipation</li> </ul> <p>Soziale Ressourcen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte</li> <li>• Mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten</li> <li>• Soziale Unterstützung durch Kollegen</li> <li>• Positives Sozialklima</li> </ul>	<p><b>Psychische Befindensbeeinträchtigungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Irritation</li> <li>• Psychosomatische Beschwerden</li> </ul> <p><b>Zufriedenheit mit den Entfaltungsmöglichkeiten und den Kontextfaktoren der Arbeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsplatzsicherheit</li> <li>• Bezahlung</li> <li>• Soziales Klima</li> <li>• Vorgesetztenverhalten</li> <li>• Entfaltungsmöglichkeiten</li> </ul> <p><b>Arbeitsengagement</b></p> <p><b>Zukunftssorgen</b></p>

### 4.3.3.3 Konstruktion des Fragebogens

Aufbau und Gestaltung des Fragebogens<sup>123</sup> orientieren sich an dem Kategoriensystem, das die Interviewauswertung ergeben hat. Zu Beginn des Fragebogens werden zunächst soziodemographische Daten (Fragen 1 bis 9) erfasst:

- Bereich (Kundenbetreuungsteam/ Großkundenteam)
- Teamgröße
- Zeitpunkt der Einführung der neuen Software
- Alter
- Geschlecht
- Schul- und Berufsbildung
- Dauer der Berufstätigkeit
- Dauer der Tätigkeit am jetzigen Arbeitsplatz.

Tabelle 9 gibt einen Überblick über die in dieser Arbeit verwendeten Verfahren, Skalen und die im Fragebogen zugeordneten Fragen.

Tab. 9: Verfahrensüberblick, verwendete Skalen und zugeordnete Fragen im Fragebogen

Verfahren	Erfasste Konstrukte/Skalen
ISTA – Instrument zur stressbezogenen Arbeitsanalyse, Version 6.0 (Semmer, Zapf & Dunckel 1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitskomplexität (Frage 10 bis 14)</li> <li>• Arbeitsunterbrechungen (Frage 34 bis 38)</li> <li>• Konzentrationsanforderungen (Frage 28 bis 32)</li> <li>• Handlungsspielraum (Frage 15 bis 19)</li> <li>• Zeitspielraum (Frage 23 bis 27)</li> <li>• Partizipation (Frage 33)</li> </ul>
KFZA - Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse (Prümper, Hartmannsgruber & Frese 1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantitative Arbeitsbelastung (Frage 39 bis 40)</li> </ul>
Eigene Skala	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsdruck (Frage 42)</li> </ul>
Eigene Skala	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwortung (Frage 43)</li> </ul>
SALSA – Salutogenetische subjektive Arbeitsanalyse (Rimann & Udris 1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgabenvielfalt (Frage 20 bis 22)</li> <li>• Belastendes Vorgesetztenverhalten (Frage 61, 63, 66)</li> <li>• Belastendes Sozialklima (Frage 73, 75, 77)</li> <li>• Positives Sozialklima (Frage 71, 72, 74, 76)</li> <li>• Mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten (Frage 60, 62, 64, 65, 67)</li> <li>• Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte (Frage 68 bis 70).</li> <li>• Soziale Unterstützung durch Arbeitskollegen (Frage 78 bis 80)</li> <li>• Lärm (Frage 44)</li> </ul>

123 Der vollständige Fragebogen befindet sich im Anhang 3 dieser Arbeit.

Verfahren	Erfasste Konstrukte/Skalen
CSS (Dormann 2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbal aggressive Kunden (Frage 81 bis 85)</li> </ul>
Benutzerfragebogen ISONORM 9241/10 (Prümper & Anft 1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Software-Ergonomie (Aufgabenangemessenheit, Steuerbarkeit, Fehlertoleranz) (Frage 45 bis 59)</li> </ul>
Irritation (Mohr & Rigotti, 2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Irritation (Frage 86 bis 93)</li> </ul>
Psychosomatische Beschwerden (Mohr & Müller 2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psychosomatische Beschwerden (Frage 103 bis 122)</li> </ul>
JDS - Job Diagnostic Survey (Hackman & Oldham 1980)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zufriedenheit mit den Entfaltungsmöglichkeiten und Kontextfaktoren der Arbeit                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sicherheit am Arbeitsplatz (Frage 128, 137),</li> <li>- Sozialen Klima (Frage 131, 134, 138),</li> <li>- Vorgesetztenverhalten (Frage 132, 135, 140),</li> <li>- Entlohnung (Frage 129, 135)</li> <li>- Entfaltungsmöglichkeiten (Frage 130, 133, 136, 139)</li> </ul> </li> </ul>
UWES – Work Engagement Scale / 9-Item Version (Schaufeli & Bakker 2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsengagement (Frage 94 bis 102)</li> </ul>
Fragebogen zur Erfassung der beruflichen und persönlichen Situation (Rimann, Udris, Kraft & Mussmann 1992)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zukunftssorgen (Frage 125 bis 127)</li> </ul>

#### 4.3.3.4 Beschreibung der Verfahren

Der ISTA ist ein arbeitspsychologisches Verfahren von Semmer, Zapf & Dunckel (1998) zur Abschätzung von Belastungsschwerpunkten (Dunckel, 1999). Es wurden sechs Skalen entnommen. Die Skala *Arbeitskomplexität* erfasst Fähigkeiten und Kenntnisse, die für die Tätigkeit erforderlich sind. Unter *Arbeitsunterbrechungen* werden Belastungen infolge häufiger Unterbrechungen durch Kunden, Kollegen, Vorgesetzte oder Eilaufträge verstanden. *Konzentrationsanforderungen* umfassen Vigilanzanforderungen<sup>124</sup> und die Belastung des Kurzzeitgedächtnisses. Die Skalen *Handlungsspielraum* und *Zeitspielraum* fragen nach Möglichkeiten der Entscheidung über Vorgehensweise und Reihenfolge der Aufgabenbearbeitung und nach dem Einfluss der Beschäftigten auf die Zeiteinteilung. *Partizipation* beschreibt den Einfluss auf Urlaubspläne, Arbeitszeit, Anschaffungen u. a. Jede Skala wird durch fünf Items abgebildet. Als Antwortformat lag eine fünfstufige Skala vor. Die interne Konsistenz der Skalen des ISTA liegt zwischen  $\alpha = .63$  und  $\alpha = .81$ <sup>125</sup> (vgl. Semmer, Zapf & Dunckel 1999, S. 194). Die interne Konsistenz der Skala Arbeitsorganisatorische Probleme (Arbeitsunterbrechung) liegt bei  $\alpha = .63$  und wird von den Autoren gerade noch als hinreichend betrachtet. Als befriedigend

<sup>124</sup> Vigilanz steht für Daueraufmerksamkeit

<sup>125</sup> Die angegebenen Werte des Cronbachs Alpha beziehen sich auf die Version des ISTA nach Zapf u.a. (1983).

bis gut werden die übrigen Skalen hinsichtlich ihrer Konsistenz bewertet (vgl. ebd., S. 195). Beim KFZA (Prümper, Hartmannsgruber & Frese, 1995) handelt es sich um eine Sammlung ausgewählter Items aus bewährten Instrumenten zur psychologischen Arbeitsanalyse. Der KFZA ermöglicht als „Screening-Instrument“ einen ökonomischen Einsatz. Die Skala *quantitative Arbeitsbelastung* wird durch zwei Items abgebildet: anfallendes Arbeitsvolumen und Zeitdruck. Die Beantwortung erfolgte auf einer fünfstufigen Skala. Die interne Konsistenz der Skala „Quantitative Arbeitsbelastung“ beträgt  $\alpha = .70$  (vgl. Prümper, Hartmannsgruber & Frese 1995, S. 129). Die interne Konsistenz der Skala wird von den Autoren als zufriedenstellend bewertet (vgl. Prümper, Hartmannsgruber & Frese 1995, S. 129).

Die Items Leistungsdruck und Verantwortung wurden selbst entwickelt. Das Antwortformat umfasst eine fünfstufige Skala.

Der SALSA von Rimann und Udris (1996) basiert auf dem Konzept der Salutogenese und dient der Erfassung klassischer Belastungsfaktoren und Gesundheitsressourcen. Es wurden sieben Skalen entnommen. Die Skala *Aufgabenvielfalt* erfasst die qualitative Vielfalt der anfallenden Aufgaben. Die Skalen *belastendes Sozialklima* und *belastendes Vorgesetztenverhalten* sprechen Belastungen an, die bei der Erledigung der Arbeitsaufgaben im Umgang mit Arbeitskollegen bzw. im Umgang mit Vorgesetzten erlebt werden. Die Skala *positives Sozialklima* beinhaltet gegenseitiges Interesse, Vertrauen, Offenheit und Humor im Umgang mit Kollegen bei der Arbeit. Die Skala *mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten* erfasst den Grad, in dem der/die Vorgesetzte dem/der Angestellten bei der Arbeit zugänglich ist, respektvoll und fair gegenübertritt und Feedback zu der geleisteten Arbeit gibt. Die Skalen *soziale Unterstützung durch Vorgesetzte* und *soziale Unterstützung durch Arbeitskollegen und -kolleginnen* erfassen den Grad, in dem Vorgesetzte bzw. Kollegen bereit sind, einem ‚ein offenes Ohr‘ zu leihen und bei Problemen zu helfen. Bis auf die Skalen „positives Sozialklima“ (4 Items) und „mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten“ (5 Items) werden alle Skalen durch drei Items abgebildet. Die Beantwortung der Items erfolgte auf einer fünfstufigen Skala. Das Einzelitem zur Erfassung von *Lärm am Arbeitsplatz* wurde ebenfalls dem SALSA entnommen. Das im SALSA vorgesehene sechsstufige Antwortformat wurde in ein fünfstufiges Format umgewandelt. Die Abstufungen „kommt nicht vor“ und „sehr gering“ des sechsstufigen Formats wurden zusammengefasst. Die Testautoren geben eine Reliabilität der Skalen von  $\alpha = .60$  bis  $\alpha = .90$  an. Es handelt sich, den Autoren zufolge, um ausreichend bis sehr gut homogene Skalen (vgl. Udris & Rimann 1999, S. 413)<sup>126</sup>. Da bei der vorliegenden Anwendung des Verfahrens das Antwortformat verändert wurde, wurden die Reliabilitäten für dieses veränderte Antwortformat anhand der vorliegenden Stichprobe neu berechnet. Es ergeben sich Alpha-Werte von .73 bis .85. Die Reliabilitäten der Skalen können somit – in Anlehnung an die Bewertungen der Testautoren – als befriedigend bis gut bewertet werden.

---

<sup>126</sup> „Wie die Ergebnisse (...) zeigen, handelt es sich um befriedigende bis sehr gute Skalen (Alpha-Werte über .60 deuten auf eine ausreichende, Werte über .70 auf hinreichende und Werte über .80 auf eine gute Homogenität hin). Das Kriterium der Reliabilität kann also als erfüllt gelten“ (Udris & Rimann 1999, S. 413).

Die Beurteilung der EDV erfolgte mit Hilfe der Skalen *Aufgabenangemessenheit*, *Steuerbarkeit* und *Fehlertoleranz* des Benutzerfragebogens ISONORM 9241/10 (Prümper & Anft, 1993). Der Fragebogen stellt eine Operationalisierung der Grundsätze der Dialoggestaltung nach DIN EN ISO 9241 Teil 10 dar. Alle Skalen werden durch fünf Items erfasst, zu denen die Beschäftigten eine siebenstufige Bewertung zwischen --- und +++ abgeben sollten. Die Konsistenzanalyse bestätigte eine gute innere Konsistenz der einzelnen Skalen. Die Alpha-Werte reichen von .81 bis .89 (vgl. Prümper 1997, S. 256).

Zur Erfassung der Häufigkeit des Umgangs mit aggressiven Kunden wurde die Skala *verbal aggressive Kunden* (4 Items) aus dem Fragebogen zur Erfassung von kundenbezogenen sozialen Stressoren (CSS) von Dormann (2003) eingesetzt. Das Verfahren wurde an mehr als 3000 Personen getestet. Als Antwortformat wurde eine fünfstufige Skala verwendet. Die Angabe zu dem von den Testautoren ermittelten Reliabilitätswert für die Skala war nicht zugänglich. Auf Basis der vorliegenden Stichprobe wurde ein Reliabilitätswert von  $\alpha = .87$  berechnet.

Der Fragebogenteil zur Erfassung von *Irritation* stammt von Mohr & Rigotti (2010). Irritation wird durch zwei Subskalen abgebildet. *Kognitive Irritation* beschreibt den Aspekt des „Nicht-abschalten-Könnens“ und wird über drei Items operationalisiert. *Emotionale Irritation* enthält negative emotionale Verhaltensäußerungen (mürrisch, gereizt reagieren usw.) und wird durch fünf Items erfasst. Zur Beantwortung der Items lag eine siebenstufige Skala vor. Je nach Stichprobe beträgt der Cronbachs Alpha-Wert für die Skala Irritation zwischen .81 und .91 (vgl. Mohr & Rigotti (2010). Die interne Konsistenz für Emotionale Irritation reicht je nach Stichprobe von  $\alpha = .80$  bis  $\alpha = .90$  und für Kognitive Irritation von  $\alpha = .75$  bis  $\alpha = .91$  (Mohr, Rigotti & Müller 2007, S. 25). Die Skala zur Erfassung *psychosomatischer Beschwerden* von Mohr und Müller (2010) wird durch 20 Items mit fünfstufiger Skalierung abgebildet. Die interne Konsistenz der Skala psychosomatische Beschwerden liegt den Testautoren zufolge für verschiedene Stichproben zwischen  $\alpha = .70$  und  $\alpha = .93$  und kann als befriedigend bis sehr gut beurteilt werden (vgl. Mohr & Müller 2010).

Die 14 Items zur *Zufriedenheit mit den Entfaltungsmöglichkeiten und den Kontextfaktoren der Arbeit* (Zufriedenheit mit Arbeitsplatzsicherheit, Bezahlung, soziales Klima, Vorgesetztenverhalten) sind dem Job Diagnostic Survey (JDS) von Hackman & Oldham (1980) entnommen. Die Beantwortung der Items erfolgte auf einer siebenstufigen Skala. Die Reliabilitäten der Skalen des JDS reichen von  $\alpha = .53$ <sup>127</sup> bis  $\alpha = .82$  (vgl. Schmidt u.a. 1995, zitiert nach Schmidt & Kleinbeck 1999, S. 218).

Die Skala zum *Arbeitsengagement* stammt von Schaufeli & Bakker (2003). Es handelt sich um die deutsche Kurzversion der Utrecht Work Engagement Scale (UWES), die 9 Items umfasst. Als Antwortformat besteht aus einer siebenstufigen Skala. Die Reliabilitätswerte der Skalen reichen von  $\alpha = .79$  bis  $\alpha = .89$ . Sie übertreffen, den Autoren zufolge, deutlich den anerkannten

---

127 Der Reliabilitätswert von  $\alpha = .53$  bezieht sich auf die Skala "Zufriedenheit mit dem sozialen Klima". Im allgemeinen wird bei diesem Wert nicht von einer reliablen Skala ausgegangen. Das bedeutet, dass die mit dieser Skala berechneten Zusammenhangsanalysen in dieser Arbeit mit Vorsicht zu interpretieren sind.



Reliabilitätswert von  $\alpha = .70$  (vgl. Schaufeli & Bakker 2003, S. 26). Die internen Konsistenzen des UWES-9 wurden auch in einer länderübergreifenden Untersuchung<sup>128</sup> (10 Länder) überprüft und als ausreichend eingeschätzt. „Furthermore, internal consistencies of the scores from the three short scales were sufficient in almost 10 countries that were included in the database. In fact, in only 3 of 30 cases (10 %), Cronbach's alpha was slightly lower than 70., in 7 cases (23 %), values of alpha ranged between .70 and .80, whereas in the remaining 27 cases (67 %), alpha exceeded .80“ (Schaufeli, Bakker & Salanova 2006, S.712)

Die Skala *Zukunftssorgen* wurde von Rimann, Udris, Kraft und Mussmann (1992) entwickelt. Die Skala stammt aus dem Fragebogen zur Erfassung der beruflichen und persönlichen Situation von Menschen. Erfasst werden z.B. Sorgen bezüglich der Verschlechterung der eigenen Gesundheit oder des Verlusts der Arbeitsstelle. Die Skala umfasst 8 Items. Es wurden 3 Items aus dem Befragungsinstrument übernommen. Das Antwortformat beinhaltet eine 4-stufige Skala. Die Reliabilität der Skala liegt den Testautoren zufolge bei  $\alpha = .73$  (vgl. Rimann u.a. 1992). Da die im Rahmen dieser Studie angewendete Skala deutlich verkürzt wurde, wurde die Reliabilität für diese veränderte Skala anhand der vorliegenden Stichprobe ebenfalls neu berechnet. Dabei ergab sich ein Alpha-Wert von .52. Die Reliabilitätswert der Skala hat sich deutlich verringert. Allerdings liegt das Ausmaß der Verschlechterung des Alpha-Wertes in einem durchaus normalen Rahmen, da die Reliabilität auch von der Anzahl der Items abhängt und die Skala ja deutlich gekürzt wurde. Das bedeutet allerdings, dass die im Rahmen dieser Arbeit berechneten Ergebnisse der Zusammenhangsanalysen mit dieser Skala mit Vorsicht zu interpretieren sind, da nicht von einer reliablen Erhebung des entsprechenden Merkmals ausgegangen werden kann.

#### 4.3.3.5 Methoden der Datenauswertung

Zur Überprüfung der Zusammenhänge zwischen Regulationsanforderungen, -hindernissen und -möglichkeiten einerseits und Befindensbeeinträchtigungen (Irritation, psychosomatische Beschwerden), Arbeitsengagement und Arbeitszufriedenheit andererseits werden Korrelationsanalysen gerechnet (Fragestellung 1 bis 3). Ein Maß für die Stärke und die Richtung des Zusammenhangs zweier Variablen ist der Korrelationskoeffizient. Der Korrelationskoeffizient drückt die Stärke des Zusammenhangs in einer Zahl zwischen -1 und +1 aus. Ein positiver Wert deutet auf einen positiven Zusammenhang hin, ein negativer Wert auf einen negativen Zusammenhang. Eine Korrelation von 0 zeigt an, dass keine Beziehung zwischen den Variablen besteht und eine Korrelation von 1 kennzeichnet einen perfekten (positiven oder negativen) Zusammenhang zwischen den Variablen. Der Betrag des Korrelationskoeffizienten ist umso größer, je stärker der Zusammenhang zwischen den Variablen ist. Es wurden einerseits Korrelationen auf Basis des Korrelationskoeffizienten Pearsons für intervallskalierte Variablen sowie Korrelationen mit dem Rangkorrelationskoeffizienten Spearmans Rho für ordinalskalierte

---

<sup>128</sup> Deutschland war auch Teil der internationalen Studie (vgl. Schaufeli & Salanova 2007, S. 704).

te Variablen berechnet. Spearmans Rho wird genauso wie Pearsons Korrelationskoeffizient berechnet, mit dem Unterschied, dass nicht die ursprünglichen Variablenwerte, sondern die Rangwerte zugrunde liegen<sup>129</sup>.

Zur Erfassung der Auswirkungen signifikanter Unterschiede zwischen hoch belasteten und wenig belasteten Personen auf psychische Fehlbeanspruchung (Irritation, psychosomatische Beschwerden) und Aspekte der Arbeitszufriedenheit (Fragestellung 4) wurden Mittelwertsvergleiche zwischen den Extremgruppen mit Hilfe von T-Tests durchgeführt. Beim T-Test handelt es sich um ein statistisches Verfahren, mit dessen Hilfe aus den in der Stichprobe beobachteten Werten mit bestimmten Wahrscheinlichkeiten Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit<sup>130</sup> gezogen werden können (Brosius 2010, S. 219). Zur Erfassung der Auswirkungen signifikanter Unterschiede zwischen hoch belasteten und weniger belasteten Personen auf die psychische und psychosoziale Gesundheit und Aspekte der Arbeitszufriedenheit wurde die Stichprobe geteilt. Kundenbetreuer mit einer hohen Ausprägung auf den Merkmalen quantitative Belastung, Arbeitsunterbrechungen und Konzentrationsanforderungen wurden der Gruppe der hoch belasteten Personen zugeordnet. Die Gruppe der gering belasteten Personen bilden alle Personen, die in keinem der drei Merkmalsbereiche eine hohe Belastungsstufe aufweisen. Personen, die sowohl hohe als auch niedrige Ausprägungen auf den drei Merkmalen aufwiesen, wurden der Restgruppe zugeordnet. Voraussetzung für den T-Test ist die Annahme der Normalverteilung der Variablen sowie die Varianzhomogenität der Mittelwerte. Überprüft wurde die Normalverteilung der abhängigen Variablen als graphische Überprüfung über Histogramme mit eingezeichneter Normalverteilungskurve<sup>131</sup>. Allerdings sind diese Überprüfungen aufgrund der kleinen Fallzahl nur bedingt aussagekräftig. Es zeigen sich in den Diagrammen zwar teilweise erkennbare Abweichungen von der Normalverteilungsform, die aber meist in einer schiefen Verteilung bestehen und relativ unkritisch bezüglich der Gültigkeit der Signifikanztestung im T-Test ist. Die Modellannahme homogener Varianzen wurde mittels des Levene-Tests<sup>132</sup> überprüft (siehe näher Kap. 4.3.4.3).

### 4.3.4 Ergebnisse III

#### 4.3.4.1 Deskriptive Datenauswertung

Im Folgenden soll die Ausprägung der erfassten Faktoren im Überblick dargestellt werden. Wie in den Verfahrensanweisungen der verwendeten Verfahren empfohlen, wurden für alle Skalen

---

129 Bei der Berechnung der Rangkorrelationen werden zunächst die Variablenwerte in Rangwerte umgewandelt. In jeder Variablen erhält der kleinste Wert den Rang 1, der nächstgrößte Wert den Rang 2 usw. Auf Basis der erstellten Rangwerte wird dann der Korrelationskoeffizient Spearmans Rho ermittelt (vgl. Brosius 2008, S. 511).

130 Die Grundgesamtheit beinhaltet im vorliegenden Fall alle Kundenbetreuer in der Textildienstleistungsbranche, die unter ähnlichen Bedingungen (Einführung von CRM im Kundenservice, Arbeit in kundenorientierten Arbeitsstrukturen) arbeiten wie diejenigen in der vorliegenden Stichprobe).

131 Eine rechnerische Überprüfung mit dem Kolmogorov-Smirnov-Test ist bei der vorliegenden kleinen Fallzahl von nur N = 21 Fällen in den beiden Extremgruppen nicht sinnvoll.

132 Der Levene-Test untersucht, ob die Varianz der betrachteten Variablen in den beiden Fallgruppen gleich ist (vgl. Brosius 2008, S. 474).

Mittelwerte<sup>133</sup> berechnet. Für eine bessere Veranschaulichung werden zudem Häufigkeiten dargestellt. Dazu wurden die Daten anhand von Vergleichsstichproben in Gruppen mit unterdurchschnittlicher (geringer), durchschnittlicher (mittlerer) und überdurchschnittlicher (hoher) Ausprägung auf dem entsprechenden Merkmal eingeteilt. Für die Version 6.0 des ISTA (Semmer, Zapf & Dunckel 1998), die Skalen des Benutzerfragebogens ISONORM 9241/10 (Prümper & Anft 1993) und die Skalen zur Zufriedenheit mit den Kontextfaktoren der Arbeit des JDS (Hackman & Oldham 1980) liegen keine Vergleichswerte vor. Um sich dennoch einen Überblick über die Ausprägung der Merkmale zu verschaffen, wurde die Stichprobe anhand inhaltlicher Überlegungen in Gruppen geringer, mittlerer und hoher Ausprägung geteilt. So wurde bei den fünfstufigen Skalen (des ISTA) ein mittlerer Bereich von 2,5 - 3,5 und bei den siebenstufigen Skalen zur Erfassung der Zufriedenheit mit den Kontextfaktoren der Arbeit des JDS ein mittlerer Bereich von 3 - 5 festgelegt. Zur Beurteilung der Softwareergonomie wurde auf der siebenstufigen Skala, die von -3 bis +3 reicht, der mittlere Bereich von -1,9 bis +1,9 festgelegt. Um einen Überblick über die Ausprägung der Kontextfaktoren der Arbeit (JDS) zu erhalten, erscheint die Berechnung von Mittelwerten ausreichend.

• **Bewertung der Regulationsanforderungen**

In Tabelle 10 sind die Mittelwerte und Normwerte der Regulationsanforderungen im Überblick dargestellt. Allerdings liegt nur für Aufgabenvielfalt ein Normwert vor.

Tab. 10: Mittelwerte und Normwerte der Regulationsanforderungen

Regulationsanforderungen	Mittelwerte/Standardabweichungen	Normwert
Aufgabenvielfalt	M = 3.15 (SD = .47)	M = 3.25 (SD = .97)
Arbeitskomplexität	M = 3.15 (SD = .47)	–
Verantwortung	M = 4.30 (SD = .93)	–

**Aufgabenvielfalt**

Die Tätigkeit ist im Durchschnitt durch eine mittlere Aufgabenvielfalt (M = 3.21; SD = .47) gekennzeichnet. Der Mittelwert ist vergleichbar mit dem Mittelwert (M = 3.25; SD = .97) der Vergleichstichprobe von 955 Beschäftigten aus Dienstleistungsbetrieben (Rimann & Udriș, 1996). Insgesamt schätzt der Großteil der befragten Personen (98 %) die Aufgabenvielfalt mittel (durchschnittlich) ein. Lediglich 2 % bewerten die Aufgabenvielfalt als überdurchschnittlich hoch (siehe Abbildung 11). Zur Erhebung der Aufgabenvielfalt wurden die Kundenbetreuer u.a. gefragt, ob die Arbeit abwechslungsreich sei. Das trifft für 58 % der Befragten eher bis völlig zu. Für fast ein Drittel der Befragten (30 %) trifft das teilweise und für 12 % der Befragten trifft das eher nicht bis überhaupt nicht zu.

<sup>133</sup> Die Skalenbildung erfolgte, indem für jeden Fall (jede befragte Person) die einzelnen Itembeantwortungen aufsummiert und dann durch die Anzahl der Items geteilt wurde. So entsteht der Skalenwert für die einzelne Person. Dabei handelt es sich um die mittlere Beantwortung aller Items, die zu der Skala gehören, beantwortet durch die einzelne Person. Liegt der Skalenwert als neue Variable in der Datendatei vor, lässt sich der Mittelwert berechnen. Dabei werden dann alle Skalenwerte über alle Fälle der Stichprobe aufsummiert und durch die Fallzahl (Stichprobenumfang) geteilt.

## Arbeitskomplexität

Die zu bearbeitenden Aufgaben sind im Durchschnitt von einer mittleren Komplexität ( $M = 2.91$ ;  $SD = .49$ ) geprägt. 24 % der Befragten schätzen die Arbeitskomplexität der Tätigkeit gering, 62 % mittel und 14 % hoch ein (siehe Abbildung 11). Zur Ermittlung der Aufgabenvielfalt wurden die Kundenbetreuer u.a. befragt, wie oft sie besonders schwierige Aufträge erhielten. 26 % der Befragten gaben an, dass sie mehrmals in der Woche besonders schwierige Arbeitsaufträge erhielten, 40 % erhalten diese etwa einmal in der Woche, 22 % einmal im Monat, 10 % einmal im Jahr und 2 % erhalten diese praktisch nie.

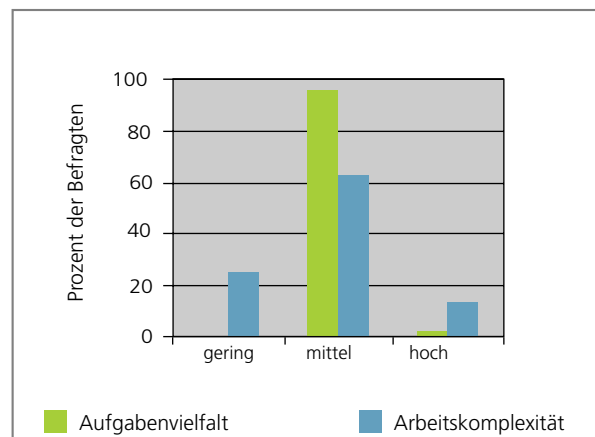


Abb. 11: Aufgabenvielfalt und Arbeitskomplexität (Häufigkeiten)

## Verantwortung

Die Befragten haben im Durchschnitt eher eine große Verantwortung ( $M = 4.30$ ;  $SD = 0.93$ ). Für 54 % der Befragten trifft es völlig zu, dass sie in ihrer Arbeit eine hohe Verantwortung erleben. Für 28 % trifft das eher, für 14 % teilweise zu. Für jeweils 2 % der Befragten trifft das eher nicht bzw. überhaupt nicht zu (siehe Abbildung 12).

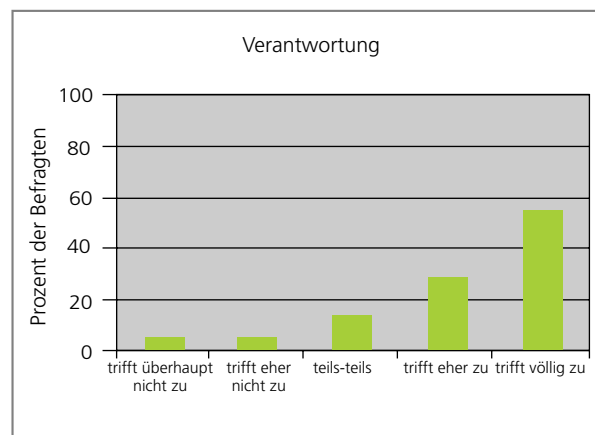


Abb. 12: Verantwortung (Häufigkeiten)

### • Bewertung der Regulationshindernisse

In Tabelle 11 sind die Mittelwerte und Normwerte der organisationalen Stressoren dargestellt. Für die Merkmalsbereiche Arbeitsunterbrechungen, Konzentrationsanforderungen und Leistungsdruck lagen keine Normwerte vor.

Tab. 11: Mittelwerte und Normwerte der organisationalen Stressoren

Organisationale Ressourcen	Mittelwerte/Standardabweichungen	Normwerte
Quantitative Arbeitsbelastung	3.75 (SD = .81)	3.55 (SD = .87)
Arbeitsunterbrechungen	3.72 (SD = .5)	-
Konzentrationsanforderungen	3.75 (SD = .81)	-
Leistungsdruck	3.60 (SD = 1.0)	-

### Quantitative Arbeitsbelastung

Im Durchschnitt wird die quantitative Arbeitsbelastung manchmal bis oft hoch eingeschätzt ( $M = 3.75$ ;  $SD = .81$ ). Dieser Mittelwert ist mit dem Mittelwert der Normstichprobe ( $M = 3.55$ ;  $SD = .87$ ) (vgl. Prümper, Hartmannsgruber & Frese, 1995) vergleichbar. Insgesamt weist der Großteil der Befragten (64 %) eine mittlere Arbeitsbelastung auf. Jedoch ist fast ein Drittel der Kundenbetreuer (30 %) quantitativ stark belastet. Lediglich 6 % sind quantitativ nicht oder nur wenig belastet (siehe Abbildung 13). Zur Ermittlung der quantitativen Arbeitsbelastung wurden die Beschäftigten z.B. gefragt, ob sie häufig unter Zeitdruck stünden. Das trifft für 60 % der Befragten überwiegend bis völlig zu, für 36 % mittelmäßig und für 4 % wenig.

### Arbeitsunterbrechungen

Im Durchschnitt gaben die Befragten an, dass sie bei ihrer Arbeit gelegentlich (etwa 1 x pro Tag) bis oft (d.h. ein bis mehrmals pro Tag) unterbrochen würden ( $M = 3.72$ ,  $SD = .50$ ). Der Großteil der Kundenbetreuer (72 %) wird oft bei der Arbeit unterbrochen. Weitere 24 % der Befragten werden gelegentlich und 4 % werden selten bei der Arbeit unterbrochen (siehe Abbildung 13). Die Unterbrechungen erfolgen zu einem großen Teil durch Kunden, aber auch durch Kollegen. Auf die Frage, wie häufig es vorkomme, dass an mehreren Aufgaben gleichzeitig gearbeitet und zwischen den Aufgaben hin zu her gesprungen werden müsse, gaben 72 % der Befragten an, dass das oft (mehrmals pro Tag) bis sehr oft (mehrmals pro Stunde) der Fall sei, bei 18 % tritt das gelegentlich (etwa 1-mal pro Tag) auf und bei 6 % selten (etwa 1-mal pro Woche) und bei 4 % sehr selten bzw. nie.

### Konzentrationsanforderungen

Die Konzentrationsanforderungen der Kundenbetreuer sind im Mittel gelegentlich (d.h. etwa 1-mal pro Tag) bis oft (d.h. ein bis mehrmals pro Tag) hoch ( $M = 3.61$ ;  $SD = .62$ ). 6 % der Befragten

schätzen die Konzentrationsanforderungen als gering und 38 % als mittelmäßig ein. Über die Hälfte der Befragten (56 %) schätzen die Konzentrationsanforderungen als sehr hoch ein (siehe Abbildung 13). Die Beschäftigten wurden u.a. gefragt wie häufig es vorkomme, dass sie sich bei der Arbeit so konzentrieren müssen, dass Störungen zu zusätzlichem Aufwand führen (z.B. Eingaben oder Berechnungen von vorn machen). Dabei gaben 64 % der befragten Kundenbetreuer an, dass das oft (mehrmals pro Tag) bis ständig vorkomme, bei 28 % kommt es gelegentlich (etwa 1-mal pro Tag) und bei 8 % selten (etwa 1-mal pro Woche) vor. Auch wurden die Beschäftigten befragt, wie oft sie bei ihrer Arbeit mehrere Dinge gleichzeitig im Kopf haben müssten. 90 % der Kundenbetreuer müssen das oft (mehrmals pro Tag) bis sehr oft (mehrmals pro Stunde), 8 % gelegentlich (etwa 1-mal pro Tag) und 2 % sehr selten bzw. nie.

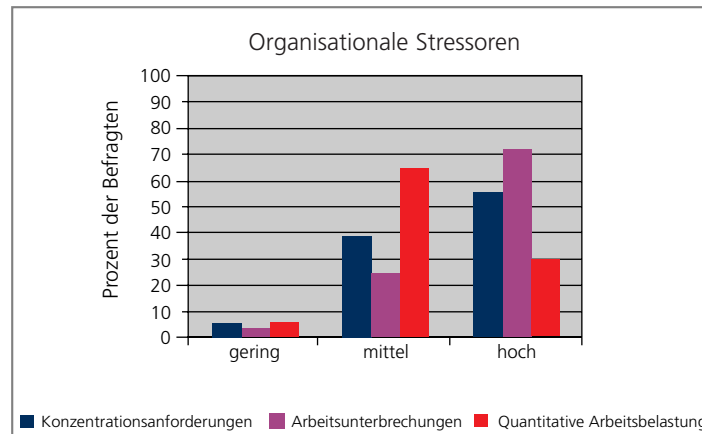


Abb. 13: Organisationale Stressoren (Häufigkeiten)

### Leistungsdruck

Im Durchschnitt stehen die Befragten teilweise bzw. eher unter einem hohen Leistungsdruck ( $M = 3,60$ ;  $SD = 1.0$ ). Für die meisten Befragten (60 %) trifft es eher bis völlig zu, dass sie unter einem hohen Leistungsdruck. Für 26 % der Befragten trifft das teilweise zu und für 14 % der Befragten trifft das eher nicht bzw. überhaupt nicht zu (Abbildung 14).

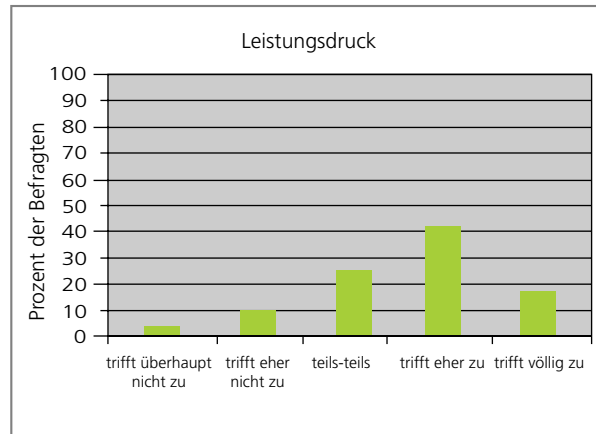


Abb. 14: Leistungsdruck (Häufigkeit)

## Software

In Tabelle 12 sind die Mittelwerte, Standardabweichungen und Normwerte zur Beurteilung der Softwareergonomie dargestellt.

Tab. 12: Mittelwerte und Normwerte der Softwareergonomie

Softwareergonomie	Mittelwerte/Standardabweichungen	Normwerte <sup>134</sup>
Aufgabenangemessenheit der Software	M = - 0.11 (SD = 1.21)	M = 0.97 (SD = 1.36)
Steuerbarkeit der Software	M = - 0.18 (SD = .91)	M = 1.08 (SD = 1.35)
Fehlertoleranz der Software	M = - 0.88 (SD = .92)	M = 0.49 (SD = 1.34)

Die Aufgabenangemessenheit (M = -0.11; SD = 1.21) und die Fehlertoleranz der EDV (M = -0.18; SD = .93) liegen im Durchschnitt im mittleren Bereich. Die Steuerbarkeit der EDV wird im Durchschnitt leicht negativ bewertet (M = -0.88; SD = .92)<sup>135</sup>. Die Mittelwerte der Normstichprobe liegen für Aufgabenangemessenheit der Software bei 0.97 (SD = 1.36). Die Steuerbarkeit der EDV wird im Durchschnitt leicht negativ bewertet (M = -0.88; SD = 92). Die Mittelwerte aller Merkmalsbereiche der vorliegenden Stichprobe liegen somit deutlich unter den Mittelwerten der Normstichprobe von 4.500 Nutzern. Wie in Abbildung 15 dargestellt, bewerten 12 % der Befragten die Aufgabenangemessenheit als gering. 86 % der Befragten stufen diese als mittelmäßig ein und 2 % bewerten sie als hoch. Die Steuerbarkeit der Software wird im Durchschnitt von 4 % der Befragten als gering, von 94 % als mittel und von 2 % als hoch bewertet. 16 % der Befragten bewerten die Fehlertoleranz im Durchschnitt als gering und 84 % als mittelmäßig. Kein Befragter stuft die Fehlertoleranz als hoch ein.

<sup>134</sup> Die Normwerte wurden auf Basis einer Stichprobe von 4.500 Nutzern und insgesamt 78 Programmen berechnet. Die Mittelwerte sind lediglich als Benchmark heranzuziehen. Um die Software in ihrer ergonomischen Qualität zu bewerten, gilt der Richtwert von 1.0 pro Skala gemäß den ergonomischen Anforderungen laut DIN EN ISO 9241-110.

<sup>135</sup> Auf der siebenstufigen Skala, die von -3 (trifft überhaupt nicht zu) bis +3 (trifft sehr stark zu) reicht, wurde der mittlere Bereich von -1,9 bis +1,9 festgelegt.

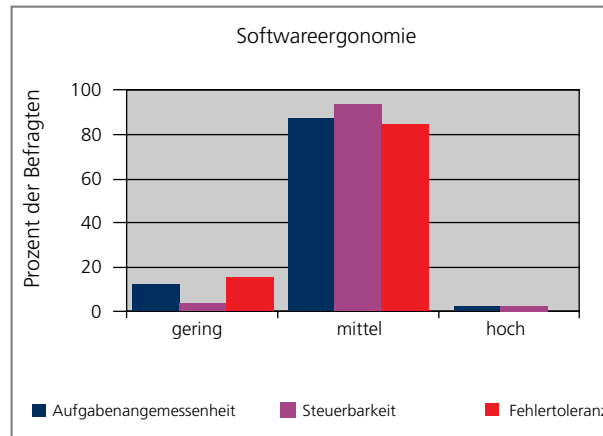


Abb. 15: Softwareergonomie (Häufigkeiten)

### Lärm am Arbeitsplatz

Die Belastung durch Lärm am Arbeitsplatz wird im Durchschnitt mittel bis ziemlich stark, jedoch nicht sehr stark ( $M = 3.86$ ;  $SD = .93$ ) eingeschätzt. Für den Belastungsfaktor Lärm liegt kein Normwert vor. Insgesamt geben 6 % eine „ziemlich geringe“, jeweils 32 % der Befragten eine „mittlere“ und „ziemlich starke“ und 30 % eine „sehr starke“ Belastung durch Lärm am Arbeitsplatz an (Abbildung 16). Die Antwortmöglichkeit „kommt nicht vor oder ist sehr gering“ wurde von keinem der Befragten gewählt.

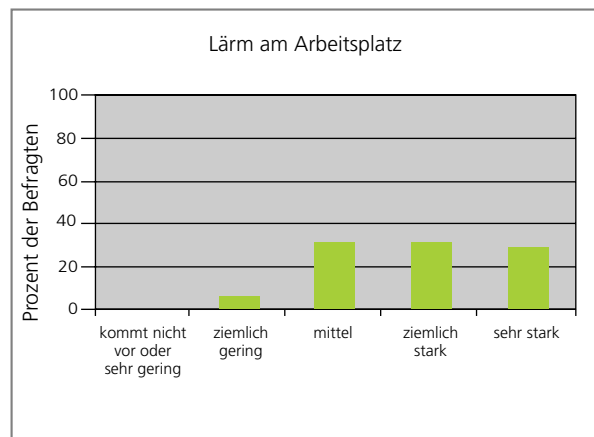


Abb. 16: Lärmbelastung am Arbeitsplatz (Häufigkeiten)

In Tabelle 13 sind die Mittelwerte und Normwerte der sozialen Stressoren im Überblick dargestellt.

Tab. 13: Mittelwerte und Normwerte der sozialen Stressoren

Soziale Stressoren	Mittelwerte/Standardabweichungen	Normwerte
Belastendes Vorgesetztenverhalten	$M = 2.45$ ( $SD = .78$ )	$M = 2.3$ ( $SD = .93$ )
Belastendes Sozialklima	$M = 2.17$ ( $SD = .84$ )	$M = 3$ ( $SD = .99$ )
Umgang mit aggressiven Kunden	$M = 2.21$ ( $SD = .66$ )	-



### **Belastendes Vorgesetztenverhalten**

Das Vorgesetztenverhalten wurde insgesamt von 12 % der Befragten als nicht belastend, von 74 % als teilweise belastend und von 14 % als stark belastend eingeschätzt. Der Mittelwert von 2.45 (SD = .78) ist vergleichbar mit dem Mittelwert (M = 2.3; SD = .93) der Normstichprobe (Rimann & Udris, 1996). Die Beschäftigten wurden u.a. gefragt, ob der Vorgesetzte ihnen das Arbeiten durch seine Anweisungen erschwere. Für 12 % der Befragten trifft das eher bis völlig zu. Für 42 % trifft das eher nicht und für 10 % trifft das überhaupt nicht zu (Abbildung 17).

### **Belastendes Sozialklima**

Belastend ist das Sozialklima im Durchschnitt eher nicht (M = 2.17; SD = .84)<sup>136</sup>. Der Mittelwert ist etwas niedriger als der Mittelwert (M = 3; SD = .99) der Normstichprobe (Rimann & Udris, 1996). Von den befragten Kundenbetreuern schätzen 58% das Sozialklima als nicht belastend ein. Immerhin 32 % beurteilen das Sozialklima als teilweise belastend und 10 % als stark belastend (Abbildung 17). In Bezug auf das belastende Sozialklima wurden die Kundenbetreuer u.a. befragt, ob es häufig Spannungen am Arbeitsplatz gebe. Darauf antworteten 16 % der Befragten, dass das eher bis völlig zutreffe. Für 66 % der Befragten trifft das eher bis überhaupt nicht zu. Für 18 % der Befragten trifft es teilweise zu.

### **Umgang mit aggressiven Kunden**

Im Mittel müssen sich die Befragten kaum mit aggressiven Kunden auseinandersetzen (M = 2.21; SD = .66). Insgesamt gibt der Großteil der Befragten (74 %) an, dass er in geringem Umfang mit aggressiven Kunden zu tun habe (Abbildung 17). Für 22 % der Befragten trifft es mittelmäßig zu, dass sie mit aggressiven Kunden zu tun haben. Lediglich 4 % geben an, dass das Auftreten aggressiver Kunden in höherem Maße auf sie zutreffe. Schaut man sich die Bewertung des Kundenverhaltens genauer an, so geben z.B. lediglich 4 % der befragten Kundenbetreuer an, dass es völlig zutreffe, dass sie mit Kunden zu tun hätten, die sie persönlich mit Worten angriffen. Für 18 % trifft das mittelmäßig zu, für 50 % wenig und für 28 % trifft das gar nicht zu.

---

<sup>136</sup> Hier muss allerdings berücksichtigt werden, dass in den Kundenbetreuungsteams des Kundenservice an den unterschiedlichen Standorten des betrachteten Unternehmens schon einige personelle Umsetzungen bzw. Umstrukturierungen der Teams vorgenommen wurden, da sich manche Teammitglieder nicht verstanden. In der vorliegenden Stichprobe wurden somit die Kundenbetreuer befragt, die in den umstrukturierten Teams arbeiten.

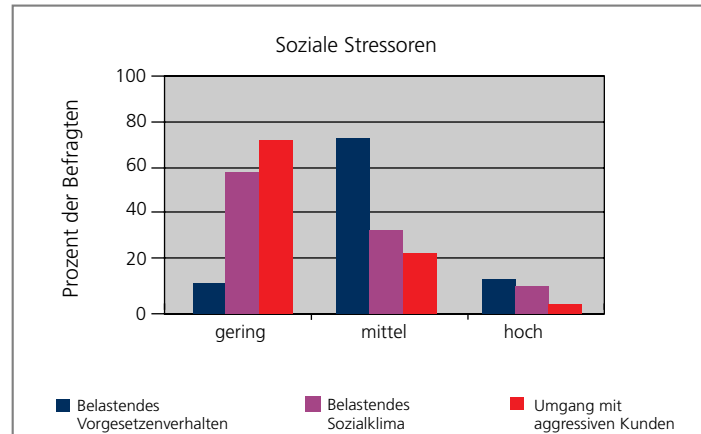


Abb. 17: Soziale Stressoren (Häufigkeiten)

• **Bewertung der Regulationsmöglichkeiten (Ressourcen)**

In Tabelle 14 sind die verschiedenen Mittelwerte der erhobenen organisationalen Ressourcen sowie der jeweilige Normwert im Überblick dargestellt. Für die Merkmalsbereiche Handlungs- und Zeitspielraum und Partizipation liegen keine Normwerte vor.

Tab. 14: Mittelwerte und Normwerte der organisationalen Ressourcen

Organisationale Ressourcen	Mittelwerte/Standardabweichungen	Normwert
Handlungsspielraum	M = 3.15 (SD = .52)	-
Zeitspielraum	M = 3.08 (SD = .73)	-
Partizipation	M = 2.93 (SD = .69)	-

**Handlungsspielraum**

Mit einem Mittelwert von 3.15 (SD = .52) auf der Skala Handlungsspielraum verfügen die Beschäftigten über einen mittleren Handlungsspielraum. Der Großteil der Befragten (66 %) gibt an, einen mittleren Handlungsspielraum zu haben. 26 % verfügen nach eigenen Angaben über einen hohen, 8 % über einen geringen Handlungsspielraum (Abbildung 18). Zur Ermittlung des Handlungsspielraums wurden die Beschäftigten z.B. gefragt, ob sie die Reihenfolge der Arbeitsschritte bzw. der zu bearbeitenden Aufgaben selbst festlegen könnten. 80 % der Befragten können ziemlich bis sehr viel selbst festlegen, 12 % etwas und 8 % ziemlich wenig. Auch wurden die Beschäftigten z.B. gefragt, wie viele Möglichkeiten zu eigenen Entscheidungen ihnen die Arbeit bietet. Dazu gaben 82 % der Befragten an, dass sie ziemlich viele bis sehr viele solcher Möglichkeiten hätten, 12 % haben einige Möglichkeiten zu eigenen Entscheidungen und 8 % ziemlich wenige.

**Zeitspielraum**

Mit einem Mittelwert von 3.08 (SD = .73) auf der Skala Zeitspielraum verfügen die Kundenbetreuer über einen mittleren Zeitspielraum. Insgesamt berichten 16 % über einen geringen, 58 % über einen mittleren und 26 % über einen hohen Zeitspielraum (Abbildung 18). In

Bezug auf den Zeitspielraum wurden die Beschäftigten u.a. befragt, ob sie ihren Arbeitstag selbstständig einteilen könnten. 36 % der Befragten können das sehr weitgehend, 32 % ziemlich weitgehend und 24 % etwas. Für 6 % trifft das wenig und für 2 % sehr wenig zu.

### Partizipationsmöglichkeiten

Dem über alle Standorte gemittelten Wert von 2.93 (SD = .69) zufolge werden die Kundenbetreuer nicht nur informiert, sondern können auch Vorschläge machen. Sie werden im Durchschnitt aber nicht an Entscheidungen beteiligt. Insgesamt verfügen 20 % der Befragten über wenig, 62 % über mittlere und 18 % über hohe Einflussmöglichkeiten (Abbildung 18). Befragt nach dem Einfluss auf die Gestaltung des eigenen Arbeitsplatzes, gaben 12 % der befragten Kundenbetreuer an, dass sie einen großen Einfluss auf Entscheidungen hätten, 22 % werden an Entscheidungen beteiligt, 50 % können Vorschläge machen, 4 % werden nur informiert und 12 % haben keinerlei Einfluss auf die Gestaltung des eigenen Arbeitsplatzes.

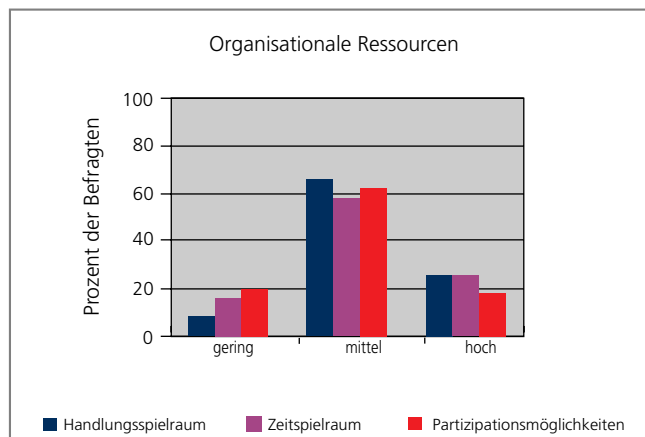


Abb. 18: Organisationale Ressourcen (Häufigkeiten)

In Tabelle 15 sind die Mittelwerte und Normwerte der sozialen Ressourcen im Überblick dargestellt.

Tab. 15: Mittelwerte und Normwerte der sozialen Ressourcen

Soziale Ressourcen	Mittelwerte/Standardabweichungen	Normwert
Soziale Unterstützung durch Kollegen	M = 3.98 (SD = .72)	M = 3.46 (SD = .83)
Positives Sozialklima	M = 3.93 (SD = .63)	M = 3.46 (SD = .72)
Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte	M = 3.34 (SD = .9)	M = 3.38 (SD = 1.02)
Mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten	M = 3.23 (SD = .71)	M = 3.45 (SD = .94)

### **Positives Sozialklima**

Im Mittel wird das Sozialklima eher positiv eingeschätzt ( $M = 3.93$ ;  $SD = .63$ ). Der Mittelwert der Normstichprobe (Rimann & Udris, 1996) liegt etwas niedriger bei 3.46 ( $SD = .72$ ). Insgesamt beurteilen 46 % das Sozialklima stark positiv, 50% mittelmäßig positiv und 4% wenig positiv (Abbildung 19). Danach befragt, ob das gegenseitige Vertrauen zwischen den Kollegen so groß sei, dass offen über alles, auch über ganz persönliche Dinge, geredet werden könne, gaben 52 % der Beschäftigten an, dass das eher bis völlig zutreffe. Für 40 % trifft das teilweise zu und für 8 % eher nicht bis überhaupt nicht.

### **Soziale Unterstützung durch Kollegen**

Soziale Unterstützung von den Kollegen erhalten die Kundenbetreuer im Mittel ziemlich viel, jedoch nicht „völlig“ ( $M = 3.98$ ,  $SD = .72$ ). In der Normstichprobe (Rimann & Udris, 1996) liegt der Mittelwert bei 3.46 ( $SD = .83$ ). Insgesamt erfahren 44 % starke Unterstützung, 52 % teilweise Unterstützung und 4 % keine Unterstützung durch die Kollegen (Abbildung 19). Es wurde u.a. gefragt, wie sehr die Beschäftigten durch ihre Arbeitskollegen aktiv unterstützt würden, so dass sie es bei der Arbeit leichter hätten. Hier antworteten 16% der Befragten, dass es völlig zutrifft, bei 46% trifft das ziemlich zu, bei 26% einigermaßen, bei 6% wenig und bei 2% gar nicht.

### **Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte**

Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte erhalten die Kundenbetreuer im Mittel „einigermaßen“ ( $M = 3.34$ ,  $SD = .9$ ). Der Mittelwert der Normstichprobe (Rimann & Udris, 1996) liegt bei 3.38 ( $SD = 1.02$ ). Die Mehrzahl der Kundenbetreuer (76 %) erhält mittelmäßig Unterstützung. Jeweils 12 % der Befragten erfahren viel Unterstützung bzw. keine Unterstützung durch Vorgesetzte (Abbildung 19). Schaut man sich die soziale Unterstützung durch den Vorgesetzten genauer an, so können sich z.B. 16 % der Befragten völlig auf ihre Vorgesetzten verlassen, bei 46 % ist das ziemlich der Fall, bei 26 % einigermaßen und bei ca. 6 % bzw. ca. 4 % wenig bis gar nicht.

### **Mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten**

Der Großteil der Befragten (82 %) schätzt das Vorgesetztenverhalten als „teilweise mitarbeiterorientiert“ ein. Lediglich 4 % beurteilen das Vorgesetztenverhalten als „stark mitarbeiterorientiert“. Als „nicht mitarbeiterorientiert“ wird das Vorgesetztenverhalten von 14 % bewertet (Abbildung 19). Der Mittelwert auf dieser Skala liegt bei 3.23 ( $SD = .71$ ) und ist somit vergleichbar mit dem Mittelwert (3.45;  $SD = .94$ ) der Normstichprobe (Rimann & Udris, 1996). Schaut man sich das Vorgesetztenverhalten genauer an, so trifft es z.B. für 38 % der Befragten eher nicht bis überhaupt nicht zu, dass der Vorgesetzte ihnen bei der Erledigung der Aufgaben helfe. Für 38 % trifft das teilweise zu und für 22 % trifft es eher bis völlig zu.

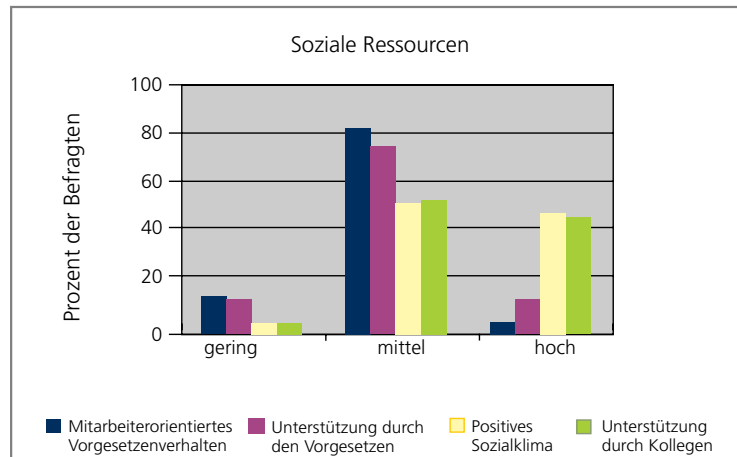


Abb. 19: Soziale Ressourcen (Häufigkeiten)

### • Bewertung der Beanspruchungsfolgen

In Tabelle 16 sind die Mittel- und Normwerte des Stresserlebens sowie der psychosomatischen Beschwerden der Kundenbetreuer dargestellt.

Tab. 16: Mittelwerte und Normwerte des Stresserlebens und der psychosomatischen Beschwerden

Fehlbeanspruchung	Mittelwerte/Standardabweichungen	Normwerte
Irritation	M = 3.52 (SD = 1.36)	M = 3.1 (SD = 1.21)
Psychosomatische Beschwerden	M = 2.15 (SD = 0.67)	M = 2.27 (SD = 0.75)

### Irritation

Der Mittelwert aller Personen auf der Skala „Irritation“ liegt bei 3.52 (SD = 1.36) und somit etwas über dem Mittelwert einer Normstichprobe aus 4030 Personen verschiedener Berufsgruppen (Mohr, Rigotti & Müller, 2005), welcher bei 3.1 (SD = 1.21) liegt. 28 % der Befragten weisen eine starke (überdurchschnittliche), 60 % eine mittlere (durchschnittliche), und 12 % keine oder eine geringe (unterdurchschnittliche) Ausprägung auf der Skala „Irritation“ auf (Abbildung 20). U.a. danach befragt, ob es ihnen schwerfalle, nach der Arbeit abzuschalten, gaben 38 % der Befragten an, dass ihnen das größtenteils bis völlig schwerfalle. Für jeweils 14 % trifft das mittelmäßig zu, für 16% wenig und für 18% trifft es größtenteils bzw. überhaupt nicht zu. Die Beschäftigten wurden zur Erhebung des Stresserlebens auch gefragt, ob sie auch zu Hause an Schwierigkeiten bei der Arbeit denken müssten. Das trifft für 34 % der Befragten größtenteils bis völlig zu, für 18 % trifft es etwas und für 4 % mittelmäßig zu. Für weitere 18 % trifft das wenig zu und für 14 % bzw. 2 % trifft es größtenteils nicht bzw. überhaupt nicht zu.

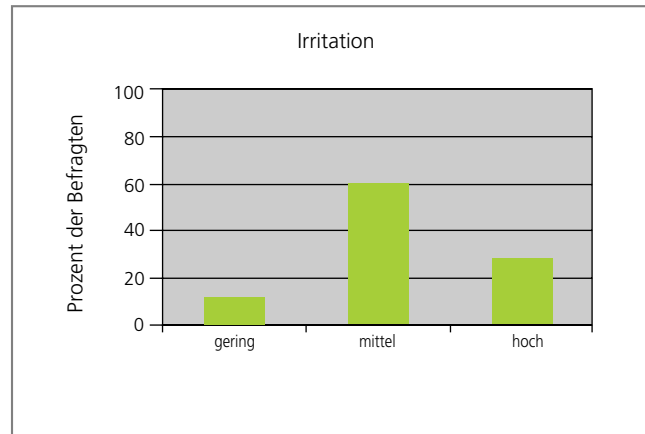


Abb. 20: Irritation (Häufigkeiten)

### Psychosomatische Beschwerden

Der Mittelwert aller Personen auf der Skala „psychosomatische Beschwerden“ liegt bei 2.15 (SD = 0.67). Im Durchschnitt haben die Beschäftigten somit alle paar Monate körperliche Beschwerden. Der Mittelwert ist vergleichbar mit dem Mittelwert (2.27; SD = 0.75) der Vergleichsstichprobe von 932 männlichen Beschäftigten der Stahl- und Elektroindustrie (Mohr, 1991), da er im Bereich von dessen Standardabweichung (SD = 0.75) liegt. Die Häufigkeit psychosomatischer Beschwerden der Beschäftigten sind in den Abbildungen 21 und 22 im Überblick dargestellt. Schaut man sich die Beschwerden an, die bei den Kundenbetreuern alle paar Tage bzw. fast täglich auftreten, so sind folgende Ergebnisse festzustellen (Mehrfachnennungen waren möglich):

- 40 % (N = 20) haben Nackenschmerzen<sup>137</sup>,
- 32 % (N = 16) haben Rückenschmerzen,
- 30 % (N = 15) haben Schulterschmerzen,
- 28 % (N = 14) haben Kopfschmerzen,
- 26 % (N = 13) ermüden schnell,
- 24 % (N = 12) haben Schlafstörungen (Einschlaf- oder Durchschlafschwierigkeiten),
- 22 % (N = 11) spüren es am ganzen Körper, wenn sie sich über etwas aufregen,
- ca. 20 % (N = 10) sind den ganzen Tag über müde und zerschlagen,
- 18 % (N = 9) spüren, dass ihr ganzer Körper verkrampft ist,
- 18 % (N = 9) der Kundenbetreuer sind nervös,
- 16 % (N = 8) spüren bei geringer Aufregung Herzklopfen,
- 16 % (N = 8) haben Konzentrationsstörungen,
- 12 % (N = 6) haben einen empfindlichen Magen,

<sup>137</sup> Hohe psychische Belastungen können zur Somatisierung der Muskel-Skelett-Beschwerden führen, die meist Spannungsschmerzen der Muskulatur auslösen. Das gilt z.B. für Nackenschmerzen bei sitzenden Tätigkeiten (vgl. Hartmann & Spallek 2009, S. 431). Individuelle Faktoren wie Depressivität, Müdigkeit, Angst um die Gesundheit und erlebter Stress bei der Arbeit mit verminderter Erholungsfähigkeit haben einen besonderen Einfluss auf Rückenschmerzen, insbesondere im Schulter-Nacken-Bereich (vgl. Toomingas u.a. 1997, zitiert nach Hartmann & Spallek 2009, S. 431). Ebenso sind Beziehungen zwischen Muskel-Skelett-Symptomen und Arbeitsplatzfaktoren (monotone Arbeit, hohe empfundene Arbeitsbelastung, Zeitdruck) nachgewiesen (vgl. Bongers u.a. 1993, zitiert nach Hartmann & Spallek 2009, S. 432).

- 10 % (N = 5) haben Sodbrennen,
- 8 % (N = 4) bekommen bei geringer körperlicher Anstrengung Atemnot,
- 8 % (N = 4) haben ein Völlegefühl,
- 8 % (N = 4) ist übel,
- 4 % (N = 2) der Kundenbetreuer haben plötzlich Schweißausbrüche.

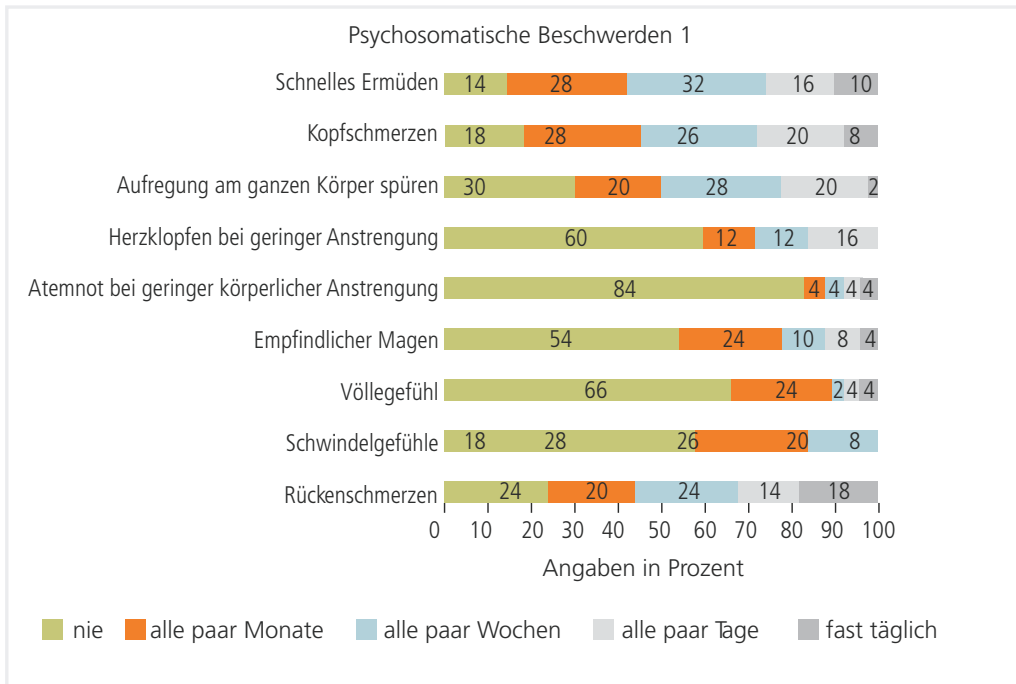


Abb. 21: Häufigkeit des Auftretens psychosomatischer Beschwerden (1)

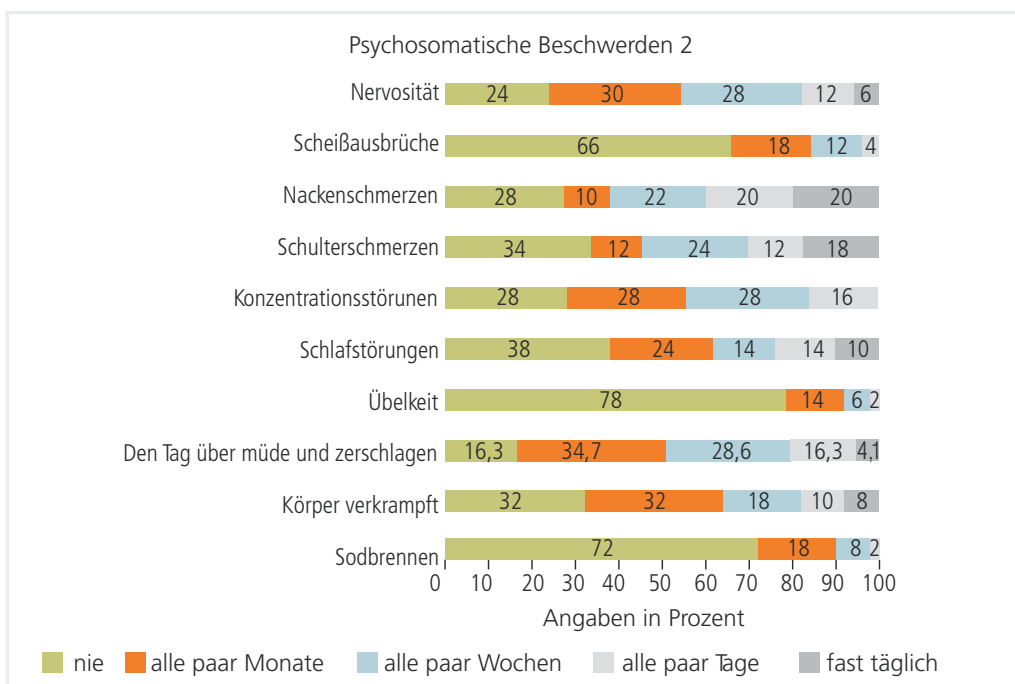


Abb. 22: Häufigkeiten des Auftretens psychosomatischer Beschwerden (2)

## Arbeitsengagement

Mit einem Mittelwert von 3.31 (SD = 1.21) sind die Kundenbetreuer im Durchschnitt „regelmäßig“ engagiert. Dieser Mittelwert ist vergleichbar mit dem Mittelwert (M = 3.74) einer Normstichprobe aus 9.679 Personen (vgl. Schaufeli & Bakker 2003), da er im Bereich von dessen Standardabweichung (SD = 1.17) liegt. Insgesamt sind 8 % der Befragten hoch bzw. überdurchschnittlich, 64 % durchschnittlich und 28 % gering bzw. unterdurchschnittlich engagiert (siehe Abbildung 23). Die Beschäftigten wurden u.a. befragt, ob sie von ihrer Arbeit begeistert seien. Hier antworten 4 % der Befragten, dass das immer der Fall sei. 46 % sind häufig bis sehr häufig von ihrer Arbeit begeistert und 16 % regelmäßig. 28 % der Befragten sind ab und zu von ihrer Arbeit begeistert und 6 % fast nie bzw. nie. Auch wurden die Beschäftigten befragt, ob sie von ihrer Arbeit mitgerissen würden. Immerhin 42 % der Befragten gaben an, dass das bei ihnen häufig bis sehr häufig der Fall sei, und bei 4 % ist es immer der Fall. Bei 12 % der Befragten ist das regelmäßig der Fall und bei 26 % ab und zu. 16 % werden fast nie bzw. nie von ihrer Arbeit mitgerissen.

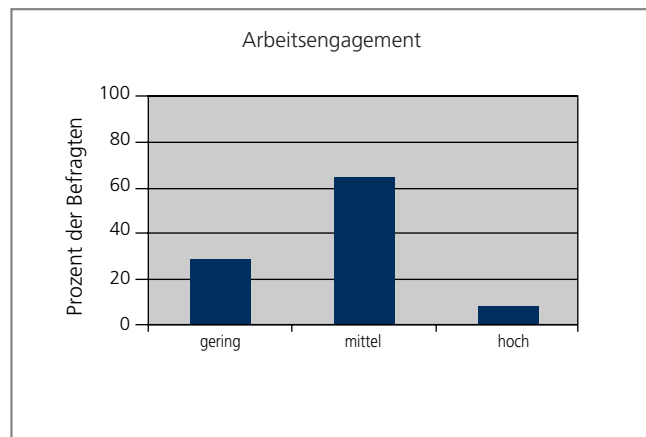


Abb. 23: Arbeitsengagement (Häufigkeiten)

## Zufriedenheit mit den Entfaltungsmöglichkeiten und den Kontextfaktoren der Arbeit sowie Arbeitszufriedenheit insgesamt

In Tabelle 17 werden die Mittel- und Normwerte für die Zufriedenheit mit den Entfaltungsmöglichkeiten und den Kontextfaktoren der Arbeit sowie der Arbeitszufriedenheit insgesamt im Überblick dargestellt.

Tab. 17: Mittelwerte und Normwerte der Zufriedenheit mit den Entfaltungsmöglichkeiten und den Kontextfaktoren der Arbeit sowie der Arbeitszufriedenheit insgesamt

Arbeitszufriedenheit	Mittelwerte/Standardabweichungen	Normwert
Zufriedenheit mit der Arbeitsplatzsicherheit	M = 5.15 (SD = 1.19)	-
Zufriedenheit mit dem sozialen Klima	M = 5.28 (SD = .95)	-



Arbeitszufriedenheit	Mittelwerte/Standardabweichungen	Normwert
Zufriedenheit mit den Entfaltungsmöglichkeiten	M = 5.14 (SD = 1.02)	-
Zufriedenheit mit der Bezahlung	M = 3.73 (SD = 1.52)	-
Zufriedenheit mit dem Vorgesetztenverhalten	M = 4.73 (SD = 1.49)	-
Arbeitszufriedenheit insg.	M = 4,71 (SD = .93)	-

Mit der Arbeitsplatzsicherheit (M = 5.15; SD = 1.19), dem sozialen Klima (M = 5.28; SD = .95) und den Entfaltungsmöglichkeiten (M = 5.14; SD = 1.02) sind die Beschäftigten im Mittel ein wenig zufrieden. Weder zufrieden noch unzufrieden sind die Kundenbetreuer mit der Bezahlung (M = 3.73; SD = 1.52) und dem Vorgesetztenverhalten (M = 4.28; SD = 1.49). Mit ihrer Arbeit sind die Beschäftigten insgesamt in der Tendenz eher ein wenig zufrieden (M= 4.71; SD = .93) (siehe Abbildung 24).

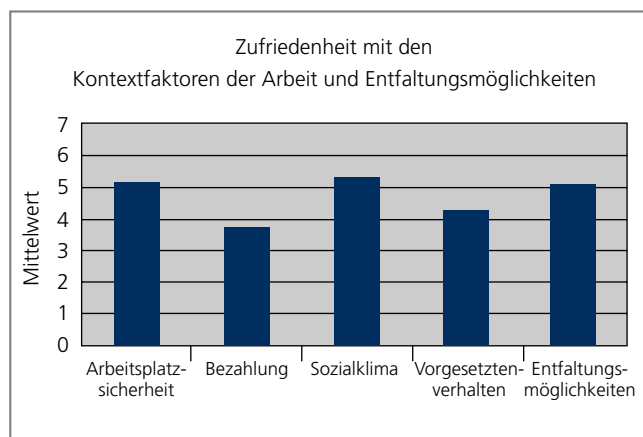


Abb. 24: Zufriedenheit mit Kontextfaktoren und Entfaltungsmöglichkeiten der Arbeit (Mittelwerte)

## Zukunftssorgen

Die Befragten haben im Durchschnitt, wenn sie an die nächsten fünf Jahre denken, ab und zu Zukunftssorgen (M = 2.0; SD = .69). 44 % der befragten Kundenbetreuer machen sich unterdurchschnittlich oft Sorgen um ihre Zukunft. 42 % denken durchschnittlich oft mit Sorge an ihre Zukunft und 14 % haben überdurchschnittlich häufig Zukunftssorgen<sup>138</sup> (Abbildung 25). So wurden die Beschäftigten z.B. danach befragt, ob sie sich Sorgen darüber machen, dass sie ihre Gesundheit nicht erhalten können. 28,6 % der Befragten machen sich selten/praktisch nie, 42,9 % ab und zu, 12,2 % oft und 14,3 % sehr häufig Sorgen darüber, dass sie ihre Gesundheit nicht würden erhalten können.

<sup>138</sup> Bei den Zukunftssorgen wurde der mittlere Bereich auf der Skala von 1 (selten/praktisch nie) bis 4 (sehr häufig) von 2 bis 2,99 definiert.

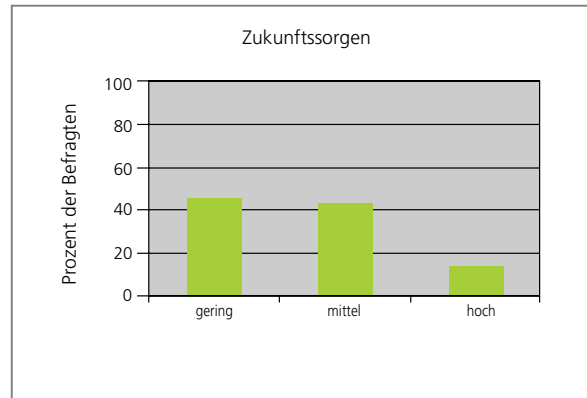


Abb. 25: Häufigkeit des Auftretens von Zukunftssorgen

#### 4.3.4.2. Zusammenhänge zwischen Belastungen und Ressourcen und Befinden der Beschäftigten

Die Ergebnisse der Korrelationsanalysen sind in Tabelle 18 dargestellt.

Tab. 18: Korrelationen (Pearson, Spearmans Rho, gerundet)

Variablen	Irritation	Psychosomatische Beschwerden	Engagement	Zufriedenheit mit Entfaltungsmöglichkeiten	Arbeitszufriedenheit ges.
Aufgabenvielfalt	-.01	-.17	.37**	.32*	-
Arbeitskomplexität	-.15	-.08	.27	.32*	-
Verantwortung	.16	-.05	.38**	.37**	.30*
Quantitative					
Arbeitsbelastung	.43**	.39**	-	-	-.37**
Leistungsdruck	.32*	.38*	-	-	-.33*
Arbeits-					
unterbrechungen	.13	.28**	-	-	-
Konzentrations-					
anforderungen	.15	.21	-	-	-
Aufgabenange-					
messenheit (EDV)	-.38**	-.38**	-	-	-
Steuerbarkeit (EDV)	-.37**	-.46**	-	-	-
Fehlertoleranz (EDV)	-.42**	-.36**	-	-	-
Lärm	.17	.39**	-	-	-
Aggressives					
Kundenverhalten	.38**	.39**	-	-	-.52**
Belastendes Vor-					
gesetztenverhalten	.33*	.24	-	-	-.36**

Variablen	Irritation	Psychosomatische Beschwerden	Engagement	Zufriedenheit mit Entfaltungsmöglichkeiten	Arbeitszufriedenheit ges.
Belastendes Sozialklima	.25	<b>.43**</b>	-	-	-.28
Handlungsspielraum	-.07	<b>-.37**</b>	<b>.29*</b>	<b>.30*</b>	<b>.29*</b>
Zeitspielraum	-.22	<b>-.24*</b>	-	-	<b>.30*</b>
Partizipation an Entscheidungen	-	-	.25	.28	<b>.43**</b>
Unterstützung durch die Kollegen	-.23	<b>-.31*</b>	-	-	<b>.42**</b>
Unterstützung durch den Vorgesetzten	<b>-.48**</b>	-.27	-	-	<b>.58**</b>
Mitarbeiterorient. Vorgesetztenverhalten	<b>-.34*</b>	-.20	-	-	<b>.46**</b>
Positives Sozialklima	-.14	<b>-.30*</b>	.22	-	.26
Zukunftssorgen	<b>.41**</b>	<b>.42**</b>	-	-	-

\*\* Korrelation ist auf dem 0,01-Niveau signifikant (zweiseitig); \* Korrelation ist auf dem 0,05-Niveau signifikant (zweiseitig)  
 Zu den nicht mit Werten belegten Feldern wurden keine Hypothesen formuliert.

### Hypothese 1

Wie Tabelle 18 ausweist, korrelieren Arbeitskomplexität und -vielfalt und Verantwortung entgegen Hypothese 1 in dieser Stichprobe nicht signifikant mit Irritation (-.15/-.01) und psychosomatischen Beschwerden (-.08/-.17).

### Hypothese 2

Aus Tabelle 18 wird ersichtlich, dass der Faktor quantitative Arbeitsbelastung hoch signifikant positiv mit Irritation (.43\*\*) und psychosomatischen Beschwerden (.39\*\*) korreliert. Es handelt sich um einen mittelstarken Zusammenhang. Des Weiteren konnte ein hoch signifikanter positiver Zusammenhang zwischen Arbeitsunterbrechungen und psychosomatischen Beschwerden (.28\*\*) nachgewiesen werden, jedoch nicht mit Irritation. Die Stärke des Zusammenhangs ist als schwach einzustufen. Leistungsdruck korreliert signifikant positiv mit Irritation (.32\*) und hoch signifikant positiv mit psychosomatischen Beschwerden (.38\*\*). Es handelt sich um mittelstarke Korrelationen. Entgegen der Hypothese 2 stehen die Konzentrationsanforderungen in keinem signifikanten Zusammenhang mit Irritation (.15) und psychosomatischen Beschwerden (.21). Auch Verantwortung korreliert nicht signifikant mit Irritation

(.16) und psychosomatischen Beschwerden (-.05). Hypothese 2 wird somit nur teilweise gestützt.

### **Hypothese 3**

Zwischen der Softwaregestaltung und Irritation bzw. psychosomatischen Beschwerden gibt es signifikante Zusammenhänge (siehe Tabelle 18). So korreliert Irritation jeweils hoch signifikant negativ mit Aufgabenangemessenheit (-.38\*\*), Steuerbarkeit (-.37\*\*) sowie mit Fehlertoleranz der Software (-.42\*\*). Ebenso stehen psychosomatische Beschwerden jeweils in einem hoch signifikant negativen Zusammenhang mit Aufgabenangemessenheit (-.38\*\*), Steuerbarkeit (-.46\*\*) sowie Fehlertoleranz der EDV (-.36\*\*). Die Stärke der Zusammenhänge liegt im mittleren Bereich. Hypothese 3 wird somit gestützt.

### **Hypothese 4**

Zwischen Lärm und psychosomatischen Beschwerden konnte ein hoch signifikant positiver Zusammenhang (.39\*\*) nachgewiesen werden. Dabei handelt es sich um einen mittleren Zusammenhang. Kein signifikanter Zusammenhang konnte zwischen Lärm und Irritation ermittelt werden (.17). Hypothese 4 wird somit teilweise unterstützt.

### **Hypothese 5**

Aus Tabelle 18 wird ersichtlich, dass aggressives Kundenverhalten hoch signifikant positiv mit Irritation (.38\*\*) und mit psychosomatischen Beschwerden (.39\*\*) korreliert. Es handelt sich um mittelstarke Zusammenhänge. Das belastende Vorgesetztenverhalten korreliert signifikant positiv mit Irritation (.33\*), jedoch nicht mit psychosomatischen Beschwerden (.24). Der signifikante Zusammenhang liegt im mittleren Bereich. Weiterhin besteht ein hoch signifikanter positiver Zusammenhang zwischen belastendem Sozialklima und psychosomatischen Beschwerden (.43\*\*), wobei es sich um einen mittelstarken Zusammenhang handelt. Keine signifikante Korrelation besteht zwischen belastendem Sozialklima und Irritation (.25). Allerdings korreliert das belastende Sozialklima signifikant positiv mit emotionaler Irritation (.36\*). Hypothese 5 wird somit teilweise unterstützt.

### **Hypothese 6**

Zukunftssorgen korrelieren hoch signifikant mit Irritation (.41\*\*) und mit psychosomatischen Beschwerden (.42\*\*) (siehe Tabelle 18). Die Stärke der Zusammenhänge liegen im mittleren Bereich. Hypothese 6 kann somit unterstützt werden.

### **Hypothese 7**

Wie aus Tabelle 18 zu ersehen ist, korreliert im Bereich der organisationalen Ressourcen der Handlungsspielraum hoch signifikant negativ mit psychosomatischen Beschwerden (-.37\*\*),

jedoch nicht mit Irritation. Der Zusammenhang ist mittelstark. Der Zeitspielraum korreliert ebenfalls signifikant negativ mit psychosomatischen Beschwerden (-.24\*) wobei die Stärke dieses Zusammenhangs als schwach einzuschätzen ist. Handlungs- und Zeitspielraum korrelieren nicht signifikant mit Irritation (-.07/- .22). Hypothese 7 wird somit teilweise gestützt.

### **Hypothese 8**

Hinsichtlich der sozialen Ressourcen korreliert die soziale Unterstützung durch Kollegen signifikant negativ mit psychosomatischen Beschwerden (-.31\*), aber nicht mit Irritation (-.23). Die Unterstützung durch den Vorgesetzten korreliert hoch signifikant negativ mit Irritation (-.48\*\*), jedoch nicht mit psychosomatischen Beschwerden (-.27). Die Korrelationen liegen im schwachen bis mittleren Bereich. Für das mitarbeiterorientierte Vorgesetztenverhalten konnte eine hoch signifikant negative Korrelation mit Irritation (-.34\*\*) ermittelt werden, aber nicht mit psychosomatischen Beschwerden (-.20). Es handelt sich um einen mittleren Zusammenhang. Das positive Sozialklima hingegen korreliert signifikant negativ mit psychosomatischen Beschwerden (-.30\*), aber nicht mit Irritation (-.14). Hypothese 8 wird somit teilweise unterstützt.

### **Hypothesen 9a und 9b**

Wie Tabelle 18 zu entnehmen ist, korrelieren Aufgabenvielfalt (.37\*\*), Verantwortung (.38\*\*) und Handlungsspielraum (.29\*) hoch signifikant bzw. signifikant positiv mit Arbeitsengagement. Die Stärke des Zusammenhangs zwischen Aufgabenvielfalt und Verantwortung einerseits und Arbeitsengagement andererseits liegt im mittleren Bereich. Der Zusammenhang zwischen Handlungsspielraum und Arbeitsengagement ist schwach. Kein signifikanter Zusammenhang besteht zwischen Partizipation an Entscheidungen und Arbeitsengagement. Die Hypothese 9 kann somit teilweise unterstützt werden.

### **Hypothese 10**

Entsprechend der Hypothese 10 korrelieren Aufgabenvielfalt (.32\*), Arbeitskomplexität (.32\*) sowie Handlungsspielraum (.30\*) signifikant positiv mit der Zufriedenheit mit den Entfaltungsmöglichkeiten. Zwischen Verantwortung und Zufriedenheit mit den Entfaltungsmöglichkeiten besteht ein hoch signifikanter Zusammenhang (.37\*\*). Die Stärke des Zusammenhangs liegt im mittleren Bereich. Die Hypothese 10 kann somit unterstützt werden.

### **Hypothese 11 a, 11b, 11c, 11d**

Handlungsspielraum (.29\*) und Verantwortung (.30\*) korrelieren ebenfalls signifikant positiv mit der Arbeitszufriedenheit insgesamt. Der Zusammenhang ist mittelstark. Ebenso steht die Partizipation an Entscheidungen in einem hoch signifikant positiven Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit insgesamt (.43\*\*). Hypothese 11a kann somit gestützt werden. Auch die

Unterstützung durch Kollegen (.42\*\*), die Unterstützung durch Vorgesetzte (.58\*\*) sowie das mitarbeiterorientierte Vorgesetztenverhalten (.46\*\*) korrelieren hoch signifikant positiv mit der Arbeitszufriedenheit insgesamt. Die Stärke der Zusammenhänge liegen im mittleren bis relativ starken Bereich. Hingegen korreliert das positive Sozialklima nicht signifikant mit der Arbeitszufriedenheit insgesamt (.26). Hypothese 11b kann somit nur teilweise gestützt werden. Auf der anderen Seite korreliert die quantitative Arbeitsbelastung hoch signifikant negativ (-.37\*\*) und Leistungsdruck signifikant negativ (-.33\*) mit der Arbeitszufriedenheit insgesamt. Die Stärke der Zusammenhänge liegt im mittleren Bereich. Hypothese 11c kann somit gestützt werden. Ebenso stehen das belastende Vorgesetztenverhalten (-.36\*\*) sowie das aggressive Kundenverhalten (-.52\*\*) in einem hoch signifikant negativen Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit insgesamt. Die Stärke des Zusammenhangs zwischen dem belastenden Vorgesetztenverhalten und Arbeitszufriedenheit liegt im mittleren Bereich, während das aggressive Kundenverhalten recht stark mit der Arbeitszufriedenheit korreliert. Kein signifikanter Zusammenhang besteht zwischen belastendem Sozialklima und der Arbeitszufriedenheit insgesamt (.28). Hypothese 11d kann somit nur teilweise gestützt werden.

#### **4.3.4.3. Vergleich hoch belasteter und weniger belasteter Personen**

Zur Erfassung der Auswirkungen signifikanter Unterschiede zwischen hoch belasteten und wenig belasteten Personen auf Irritation, psychosomatische Beschwerden und Aspekte der Arbeitszufriedenheit (Hypothese 12) wurden Mittelwertsvergleiche durchgeführt. Die Feststellung, ob Personen hoch oder niedrig belastet sind, bezog sich auf die drei Merkmale quantitative Arbeitsbelastung, Arbeitsunterbrechungen und Konzentrationsanforderungen. Zur Durchführung des Mittelwertsvergleiches wurden in einem ersten Schritt jeweils die Ausprägungen in den drei Kriterien quantitative Arbeitsbelastung, Arbeitsunterbrechungen und Konzentrationsanforderungen in drei Belastungsstufen (gering, mittel, hoch) kategorisiert. Alle drei Merkmalsbereiche wurden im Fragebogen auf einer 5-stufigen Antwortskala (codiert von 1 bis 5) abgefragt. Die Belastungseinstufungen erfolgten so, dass die Stufe 1 (gering belastet) den Wertebereich von 1 bis 2,5, die Stufe 2 (mittel belastet) von über 2,5 bis 3,5 und die Stufe 3 (hoch belastet) von über 3,5 bis 5 umfasste. In einem zweiten Schritt wurden die Personen zur Bestimmung ihres Belastungsgrades über alle Merkmalsbereiche (quantitative Arbeitsbelastung, Arbeitsunterbrechungen und Konzentrationsanforderungen) hinweg in drei Gruppen eingeteilt. Der Gruppe 1 (hoch belastet) wurden alle Personen zugeordnet, die sich in allen drei Merkmalsbereichen in der Stufe 3 befanden. Zusätzlich wurden noch zwei Personen nach inhaltlichen Überlegungen in diese Kategorie eingeordnet, welche die Kombination von hohen quantitativen Arbeitsbelastungen und einer hohen Rate an Arbeitsunterbrechungen aufwiesen, aber nur mittlere Konzentrationsanforderungen hatten. Die Gruppe der gering belasteten Personen (Gruppe 2) bilden alle Personen, die in keinem der drei Merkmalsbereiche die höchste Belastungsstufe 3 aufweisen. Personen, die sowohl über hohe als auch niedrige

Ausprägungen in den drei Merkmalen verfügen, wurden der Restkategorie zugeordnet (Gruppe 2). Für den Gruppenvergleich resultieren Fallzahlen von  $N = 9$  in der Gruppe der gering belasteten Personen und  $N = 12$  in der Gruppe der hoch belasteten Personen. 29 Personen konnten keiner der beiden Gruppen zugeordnet werden. Der Mittelwertvergleich bezüglich der neun Parameter erfolgte über T-Tests für unabhängige Stichproben. Wie schon in Kap. 4.3.3.5 dargestellt, wurde die Modellannahme der Normalverteilung der abhängigen Variablen als graphische Überprüfung über Histogramme mit eingezeichneter Normalverteilungskurve überprüft. Aufgrund der kleinen Fallzahl sind diese Überprüfungen allerdings nur bedingt aussagekräftig. Es zeigen sich in den Diagrammen zwar teilweise erkennbare Abweichungen von der Normalverteilungsform, die aber meist in einer schiefen Verteilung bestehen, die relativ unkritisch bezüglich der Gültigkeit der Signifikanztestung im T-Test ist. Die Modellannahme homogener Varianzen wurde mittels des Levene-Tests überprüft. Hier zeigten sich ausnahmslos keine signifikanten Varianzunterschiede zwischen den Gruppen, so dass von hinreichend homogenen Varianzen ausgegangen werden kann<sup>139</sup>. Die Ergebnisse der insgesamt neun T-Tests sind in der folgenden Tabelle dargestellt:

Tab. 19: Mittelwertvergleiche für hoch belastete und gering belastete Kundenbetreuer

	Belastung	N	Mittelwert	Standard-abweichung	Sign.	T	df																																																																																
Irritation	gering	9	3,25	1,52	.058	2,021	19																																																																																
	hoch	12	4,58	1,48				Kognitive Irritation	gering	9	3,67	1,55	<b>.026</b>	2,421	19	hoch	12	5,36	1,62	Emotionale Irritation	gering	9	3,00	1,72	.140	1,540	19	hoch	12	4,12	1,59	Psychosomatische Beschwerden	gering	9	1,96	,86	<b>.037</b>	2,240	19	hoch	12	2,61	,47	Zufriedenheit mit der Arbeitsplatzsicherheit	gering	9	5,89	,93	.178	1,399	19	hoch	12	5,17	1,32	Zufriedenheit mit der Bezahlung	gering	9	4,44	1,26	<b>.002</b>	3,499	19	hoch	12	2,58	1,16	Zufriedenheit mit dem sozialen Klima	gering	9	5,22	1,11	.758	0,312	19	hoch	12	5,06	1,29	Zufriedenheit mit dem Vorgesetztenverhalten	gering	9	4,41	1,65	.269	1,139	19
Kognitive Irritation	gering	9	3,67	1,55	<b>.026</b>	2,421	19																																																																																
	hoch	12	5,36	1,62				Emotionale Irritation	gering	9	3,00	1,72	.140	1,540	19	hoch	12	4,12	1,59	Psychosomatische Beschwerden	gering	9	1,96	,86	<b>.037</b>	2,240	19	hoch	12	2,61	,47	Zufriedenheit mit der Arbeitsplatzsicherheit	gering	9	5,89	,93	.178	1,399	19	hoch	12	5,17	1,32	Zufriedenheit mit der Bezahlung	gering	9	4,44	1,26	<b>.002</b>	3,499	19	hoch	12	2,58	1,16	Zufriedenheit mit dem sozialen Klima	gering	9	5,22	1,11	.758	0,312	19	hoch	12	5,06	1,29	Zufriedenheit mit dem Vorgesetztenverhalten	gering	9	4,41	1,65	.269	1,139	19	hoch	12	3,56	1,73								
Emotionale Irritation	gering	9	3,00	1,72	.140	1,540	19																																																																																
	hoch	12	4,12	1,59				Psychosomatische Beschwerden	gering	9	1,96	,86	<b>.037</b>	2,240	19	hoch	12	2,61	,47	Zufriedenheit mit der Arbeitsplatzsicherheit	gering	9	5,89	,93	.178	1,399	19	hoch	12	5,17	1,32	Zufriedenheit mit der Bezahlung	gering	9	4,44	1,26	<b>.002</b>	3,499	19	hoch	12	2,58	1,16	Zufriedenheit mit dem sozialen Klima	gering	9	5,22	1,11	.758	0,312	19	hoch	12	5,06	1,29	Zufriedenheit mit dem Vorgesetztenverhalten	gering	9	4,41	1,65	.269	1,139	19	hoch	12	3,56	1,73																				
Psychosomatische Beschwerden	gering	9	1,96	,86	<b>.037</b>	2,240	19																																																																																
	hoch	12	2,61	,47				Zufriedenheit mit der Arbeitsplatzsicherheit	gering	9	5,89	,93	.178	1,399	19	hoch	12	5,17	1,32	Zufriedenheit mit der Bezahlung	gering	9	4,44	1,26	<b>.002</b>	3,499	19	hoch	12	2,58	1,16	Zufriedenheit mit dem sozialen Klima	gering	9	5,22	1,11	.758	0,312	19	hoch	12	5,06	1,29	Zufriedenheit mit dem Vorgesetztenverhalten	gering	9	4,41	1,65	.269	1,139	19	hoch	12	3,56	1,73																																
Zufriedenheit mit der Arbeitsplatzsicherheit	gering	9	5,89	,93	.178	1,399	19																																																																																
	hoch	12	5,17	1,32				Zufriedenheit mit der Bezahlung	gering	9	4,44	1,26	<b>.002</b>	3,499	19	hoch	12	2,58	1,16	Zufriedenheit mit dem sozialen Klima	gering	9	5,22	1,11	.758	0,312	19	hoch	12	5,06	1,29	Zufriedenheit mit dem Vorgesetztenverhalten	gering	9	4,41	1,65	.269	1,139	19	hoch	12	3,56	1,73																																												
Zufriedenheit mit der Bezahlung	gering	9	4,44	1,26	<b>.002</b>	3,499	19																																																																																
	hoch	12	2,58	1,16				Zufriedenheit mit dem sozialen Klima	gering	9	5,22	1,11	.758	0,312	19	hoch	12	5,06	1,29	Zufriedenheit mit dem Vorgesetztenverhalten	gering	9	4,41	1,65	.269	1,139	19	hoch	12	3,56	1,73																																																								
Zufriedenheit mit dem sozialen Klima	gering	9	5,22	1,11	.758	0,312	19																																																																																
	hoch	12	5,06	1,29				Zufriedenheit mit dem Vorgesetztenverhalten	gering	9	4,41	1,65	.269	1,139	19	hoch	12	3,56	1,73																																																																				
Zufriedenheit mit dem Vorgesetztenverhalten	gering	9	4,41	1,65	.269	1,139	19																																																																																
	hoch	12	3,56	1,73																																																																																			

Deskriptiv zeigen sich in allen vier Kriterien der psychischen und psychosomatischen Beanspruchung höhere Mittelwerte und in allen fünf Kriterien der Arbeitszufriedenheit geringere Mittelwerte bei den hoch belasteten Personen im Vergleich zu den gering belasteten Personen. Signifikant waren allerdings bei der vorliegenden geringen Fallzahl nur drei der neun

<sup>139</sup> In fast allen Fällen waren die Varianzunterschiede sehr deutlich nicht signifikant. Nur in einem Fall, bei der Zufriedenheit mit der Arbeitsplatzsicherheit, ergibt sich mit  $p = .097$  eine Irrtumswahrscheinlichkeit von knapp unter 10%. In diesem Fall kann bei den vorliegenden kleinen Fallzahlen eine Varianzinhomogenität nicht ganz ausgeschlossen werden, auch wenn sie in den Daten nicht nachgewiesen werden kann.

Unterschiede. Die Unterschiede in der kognitiven Irritation und bei den psychosomatischen Beschwerden sind auf dem 5 %-Niveau und die Unterschiede bei der Zufriedenheit mit der Bezahlung auf dem 1 %-Niveau gegen Zufall abgesichert.

### **Hypothese 12a**

Wie aus Tabelle 19 hervorgeht, weisen hoch belastete Personen eine höhere Ausprägung auf den Merkmalen der psychischen und psychosomatischen Gesundheit (Irritation, psychosomatische Beschwerden) auf als weniger belastete Personen. Dieser Gruppenunterschied gilt auch für die Subskalen „kognitive Irritation“ und „emotionale Irritation“. Tabelle 19 zeigt, dass dieser Unterschied für die Subskala „kognitive Irritation“ signifikant wird ( $t = 2,421$ ;  $df: 21$ ;  $p = .026$ ). Ebenso haben hoch belastete Kundenbetreuer signifikant höhere psychosomatische Beschwerden ( $t = 2,240$ ;  $df: 21$ ;  $p = .037$ ) als weniger belastete. Hypothese 12a wird somit gestützt.

### **Hypothese 12b**

Tabelle 19 zeigt weiterhin, dass hoch belastete Kundenbetreuer in allen Aspekten der Zufriedenheit mit den Entfaltungsmöglichkeiten und den Kontextfaktoren der Arbeit geringere Mittelwerte aufweisen als weniger belastete Kundenbetreuer. Für den Faktor „Zufriedenheit mit der Bezahlung“ ist der Gruppenunterschied auf einem  $\alpha$ -Niveau von 0.01 signifikant ( $t = 3,499$ ;  $df: 21$ ;  $p = .002$ ). Hypothese 12 b wird also teilweise unterstützt.

#### **4.3.4.4 Zusammenfassung und Diskussion der statistischen Ergebnisse**

Ziel des statistischen Teils dieser Arbeit war die Bestätigung der in den Interviews im Rahmen kundenorientierter Arbeitsstrukturen gefundenen Zusammenhänge zwischen Regulationsanforderungen, -hindernissen und -möglichkeiten einerseits und Fehlbeanspruchung (Irritation, psychosomatische Beschwerden) sowie Arbeitsengagement und Arbeitszufriedenheit) andererseits. Weiterhin wurden hoch belastete und weniger belastete Personen hinsichtlich der Ausprägung von Beanspruchungsfolgen verglichen. Um einen Überblick zu schaffen, wurden die Daten zunächst deskriptiv ausgewertet. Hier zeigte sich z.B., dass die Kundenbetreuer ihre Verantwortung eher als hoch erleben. Arbeitsunterbrechungen, vor allem durch Kundenanrufe, erfolgen in der Arbeit der Kundenbetreuer gelegentlich (etwa einmal pro Tag) bis oft (mehrmals pro Tag), ebenso wie das Erfordernis an Konzentration. Die Lärmbelastung der Kundenbetreuer im Büro ist im Durchschnitt mittel bis ziemlich stark. Die Kundenbetreuer stehen teilweise bis eher unter einem hohen Leistungsdruck. Obwohl die Mittelwerte der Aufgabenangemessenheit und Fehlertoleranz der Software in der vorliegenden Stichprobe im mittleren Bereich liegen – die Steuerbarkeit wird sogar leicht negativ bewertet –, so liegen sie doch deutlich unter den Mittelwerten der Normstichprobe und vor allem deutlich unter dem Richtwert, der den ergonomischen Anforderungen nach DIN EN ISO 9241-110 entspricht. Die übrigen Merkmalsbereiche liegen im mittleren Bereich.



## Regulationsanforderungen

Die Ergebnisse der Korrelationsanalysen zeigen keine signifikant negativen Zusammenhänge zwischen Regulationsanforderungen (Aufgabenkomplexität, Aufgabenvielfalt, Verantwortung) und den Merkmalen der psychischen Fehlbeanspruchung (Irritation, psychosomatische Beschwerden). Ursache hierfür kann die geringe Varianz der Regulationsanforderungen sein. So liegen die Standardabweichungen der Merkmale bei .49 (Aufgabenkomplexität) und bei .47 (Aufgabenvielfalt). Das bedeutet, dass die Kundenbetreuer im Allgemeinen die gleichen Aufgaben haben bzw. die Komplexität und Vielfalt der Tätigkeit gleich wahrnehmen. Es ist denkbar, dass negative Zusammenhänge zwischen Regulationsanforderungen und Befindensbeeinträchtigungen aufgrund der geringen Unterschiede in der Stichprobe nicht sichtbar werden.

## Regulationshindernisse

### ► Organisationale Stressoren

Bezüglich der erhobenen Regulationshindernisse zeigen die Ergebnisse hoch signifikante Zusammenhänge zwischen quantitativer Arbeitsbelastung und den Merkmalen der psychischen Fehlbeanspruchung (Irritation, psychosomatische Beschwerden). Auch die Interviewergebnisse zeigen, dass Termindruck in Verbindung mit einer hohen Arbeitsmenge (Anzahl der zu betreuenden Kundenanliegen) für die Beschäftigten mit Stress verbunden ist. In Bezug auf den quantitativen Arbeitsdruck ist das Stresserleben (Irritation) als Folge einer anhaltenden Zieldiskrepanz zwischen einem persönlichen bedeutsamen Ziel (z.B. Termineinhaltung und tagfertige Aufgabenbewältigung) und Hindernissen in der Zielerreichung (hohe Anzahl an zu bearbeitenden Kundenaufträgen sowie Termindruck aufgrund von Verfahrensweisungen) zu sehen. Die Folge sind wiederkehrende Gedanken an die Arbeit und damit verbundene Gereiztheitsreaktionen. Es kann hier angenommen werden, dass psychosomatische Beschwerden als Folge der Irritation auftreten. Auch Leitner u.a. (1993) fanden Zusammenhänge zwischen einem erhöhten Arbeitsaufwand aufgrund von Regulationshindernissen und psychosomatischen Beschwerden sowie Irritation.

Ebenso korreliert Leistungsdruck signifikant mit Irritation sowie hoch signifikant mit psychosomatischen Beschwerden. Das deckt sich mit den Interviewergebnissen, denen zufolge die Beschäftigten über Leistungsdruck berichten. Die signifikanten Zusammenhänge lassen sich daraus erklären, dass die Leistungsanforderungen, die an die Kundenbetreuer gestellt werden, in den letzten Jahren stetig gestiegen sind. Die Beschäftigten müssen nicht nur den Bedürfnissen der Kunden Rechnung tragen und terminorientiert arbeiten, sondern auch marktorientierte Leistungsziele, d.h. vor allem Umsatzziele, erreichen, z.B. durch das Abschließen von Zusatzprodukten, den Verkauf von Handelsprodukten oder das Niedrighalten von Kündigungen. Insbesondere die ökonomischen Ziele (Umsatzziele) werden jährlich höher gesetzt. Der Leistungsdruck resultiert für die Beschäftigten auch daraus, dass das Erreichen der Umsatzziele

dadurch erschwert ist, dass sie mit dem Tagesgeschäft voll ausgelastet sind und wenig Zeit für Verkaufsgespräche und das Aushandeln neuer Verträge besteht. Zusätzlicher Druck wird dadurch erzeugt, dass die Kundenbetreuer keinen Einfluss darauf haben, wenn Kunden aufgrund von Insolvenz kündigen oder von der Konkurrenz aufgrund niedrigerer Preise abgeworben werden, und letztlich die Gefahr sehen, dass sie ihre Ziele nicht erreichen<sup>140</sup>. Die Erreichung der Teamziele wird mehrmals im Jahr im Rahmen von Audits überprüft. Das kann mit einem akuten bis chronischen Stresserleben und psychosomatischen Beschwerden einhergehen.

Die Ergebnisse zeigen weiterhin, dass Arbeitsunterbrechungen signifikant mit psychosomatischen Beschwerden korrelieren, jedoch nicht mit Irritation. Den Aussagen der Interviews zufolge stehen aber häufige Arbeitsunterbrechungen im Zusammenhang mit Stress. Gemeint sind hier möglicherweise akute Stressreaktionen. Der mit Irritation bezeichnete Zustand ist aber zwischen akutem und chronischem Stress einzuordnen. Irritation beschreibt also eine längerfristige Folge von permanentem, akutem Stresserleben, das eine gedankliche Auseinandersetzung mit der Arbeit (kognitive Irritation) und Gereiztheitsreaktionen (emotionale Irritation) einschließt. Die statistische Auswertung deutet nun darauf hin, dass sich häufige Arbeitsunterbrechungen bei den Kundenbetreuern längerfristig nicht in Form von Irritation äußern, sondern sich eher auf körperlicher Ebene, also in psychosomatischen Beschwerden, ausdrücken. Möglicherweise scheinen die Beschäftigten die Arbeitsunterbrechungen als Bestandteil ihrer Arbeit hinzunehmen. Dennoch machen sich Arbeitsunterbrechungen anscheinend körperlich bemerkbar. Denkbar ist auch, dass Arbeitsunterbrechungen eher in Kombination mit anderen Belastungsfaktoren, wie z.B. quantitativer Arbeitsbelastung, zu Stress führen. Aus den Interviews ist ersichtlich, dass häufige Arbeitsunterbrechungen gerade in Verbindung mit einem permanenten Termindruck (aufgrund der Anforderung, Verfahrensvorschriften einhalten zu müssen) und einer hohen Anzahl an zu bearbeitenden Kundenanliegen (hohe Arbeitsmenge) als belastend erlebt wird<sup>141</sup>. Des Weiteren korrelieren Konzentrationsanforderungen nicht signifikant mit den Merkmalen der psychischen Fehlbeanspruchung (Irritation, psychosomatische Beschwerden). Möglicherweise haben Konzentrationsanforderungen nur in ihrer kombinierten Wirkung mit Lärm oder anderen Stressoren einen Einfluss auf das Befinden (vgl. Dunckel 198, Sozialnetz Hessen 2006). Darauf deuten auch die Ergebnisse der Interviewstudie hin, wonach die Konzentration vor allem durch Lärm, Arbeitsunterbrechungen, die mangelnde Softwareergonomie und die Anforderungen der termingerechten Bewältigung der Aufgaben vor dem Hintergrund einer hohen Arbeitsmenge erschwert wird<sup>142</sup>.

---

140 An einem Standort führte das Nichterreichen von Umsatzziele zur Androhung der Führungskraft, den Standort zu schließen, was zur Sorge der Beschäftigten, den Arbeitsplatz zu verlieren, führt.

141 Weitere Auswertungen zeigen, dass Arbeitsunterbrechungen signifikant positiv mit der quantitativen Arbeitsbelastung (hoher Zeitdruck und hohe Arbeitsmenge) korrelieren (.56\*\*), wobei die Korrelation als relativ stark einzuschätzen ist.

142 Entsprechend konnte in weiteren statistischen Auswertungen ermittelt werden, dass die Konzentrationsanforderungen hoch signifikant negativ mit Steuerbarkeit der EDV (-.41\*\*), Fehlertoleranz (-.31\*\*) signifikant negativ mit Aufgabenangemessenheit der EDV (-.25\*) sowie hoch signifikant positiv mit quantitativer Arbeitsbelastung (.56\*\*), Lärm (.48\*\*) sowie Arbeitsunterbrechungen (.53\*\*) korrelieren.

### ► Softwaregestaltung

Die Ergebnisse der Korrelationsanalysen zeigen, dass es hoch signifikante Zusammenhänge zwischen der Softwaregestaltung und den Merkmalen der psychischen Fehlbeanspruchung (Irritation, psychosomatische Beschwerden) gibt. So gehen niedrige Ausprägungen auf den Merkmalen Aufgabenangemessenheit, Steuerbarkeit und Fehlertoleranz der Software mit hoher Irritation und psychosomatischen Beschwerden einher. Dies stimmt mit den bisherigen Forschungsergebnissen überein, wonach Korrelationen zwischen der Qualität der Computersoftware und Irritation sowie psychosomatischen Beschwerden nachgewiesen wurden (vgl. Hurtienne & Prümper 2007, S. 166f.). Auch machen die Interviewergebnisse deutlich, dass die Software als Stressor anzusehen ist. Die Computersoftware scheint für die beruflichen Anforderungen, die an die Kundenbetreuer gestellt werden, eher weniger geeignet zu sein. Dadurch, dass die Software aus Sicht der Kundenbetreuer teilweise kompliziert zu bedienen ist, überflüssige Eingaben erfordert, eine unnötig starre Einhaltung von Bearbeitungsschritten sowie unnötige Unterbrechungen der Arbeit (z.B. unnötiges Warten wegen Rechnerproblemen oder Systemabstürzen) erzwingt und bei Fehlern einen relativ hohen Korrekturaufwand erfordert, scheint sie dem Ziel der Beschäftigten, die Kunden flexibel und schnell zu beraten, eher weniger zu entsprechen. Das geht mit Stresserleben und in der Folge mit psychosomatischen Beschwerden einher.

### ► Umgebungsbedingungen (Lärm)

Lärm korreliert hoch signifikant mit psychosomatischen Beschwerden, jedoch nicht mit Irritation. Auch die Interviewergebnisse zeigen, dass psychosomatische Beschwerden sich als Folge von Lärm u.a. in einer inneren Unruhe und Nervösität zeigen. Lärm führt anscheinend nicht zu einer bewussten gedanklichen Auseinandersetzung der Beschäftigten mit ihren Arbeitsbedingungen, sondern wirkt sich eher auf das körperliche Befinden der Beschäftigten aus. Auch Volkholz (1977) konnte zeigen, dass gesundheitliche Beanspruchung und arbeitsbedingte Erkrankungen in dem Maße steigen, wie Umweltbelastungen (Lärm, Hitze, Kälte) zunehmen. Es ist denkbar, dass Lärm zwar in der unmittelbaren Arbeitssituation zu kurzfristigen Stressreaktionen führt, aber nicht zu länger andauerndem Stresserleben, das eine gedankliche und bewusste Auseinandersetzung mit den Arbeitsbedingungen auch nach der Arbeit und Gereiztheitsreaktionen beinhaltet. Irritation ist aber, wie schon erwähnt, nicht mit akutem Stress gleichzusetzen, sondern ist als eine längerfristige Folge von permanentem, akutem Stresserleben zu sehen. Langjährige tägliche Lärmbelastung kann allerdings zu Gesundheitsstörungen führen, wie z.B. Herz-Kreislaufkrankungen und Magen-Darm-Erkrankungen. Darüber hinaus wirkt Lärm, wie die Interviewergebnisse zeigen, störend und beeinträchtigend bei der Ausübung der Tätigkeit, wenn sie die Aufmerksamkeit von der Tätigkeit ablenken. Je stärker die Aufmerksamkeit durch Lärm gebunden wird, desto eher kommt es zu Beeinträchtigungen der Konzentration. Insgesamt wird die Ausführung von Handlungen mental (durch

erhöhte Anstrengungen, vermehrte Steuerung und Kontrolle) und durch wiederholte Durchführung von Handlungsschritten aufwendiger und damit beanspruchender (VDI-Richtlinien 2058, Blatt 3).

#### ► Soziale Stressoren

Aggressives Kundenverhalten korreliert hoch signifikant mit Irritation und mit psychosomatischen Beschwerden. Auch in den Interviews berichten Kundenbetreuer über Konflikte mit Kunden. So schreien manche Kunden die Mitarbeiter an, beleidigen sie oder „knallen“ den Hörer auf. Damit geht Stress einher. Berichtet wird auch von Weinen als Reaktion auf aggressives Kundenverhalten. Stress resultiert wahrscheinlich aus der von den Kundenbetreuern erlebten Diskrepanz zwischen der Unfreundlichkeit oder gar Aggressivität der Kunden und ihrem Wunsch bzw. Bestreben, die Kunden zufriedenzustellen und fachlich kompetent zu betreuen. Ein Problem in diesem Zusammenhang ist, dass die Kundenbetreuer an gewisse Vorgaben der Organisation (z.B. Kündigungsfristen, Preise, Höhe der Gutschriften) gebunden sind, weshalb sie nur begrenzt den Wünschen der Kunden entgegenkommen können. Die Kundenbetreuer müssen auch damit rechnen, dass sich Kunden an höherer Stelle, d.h. beim Geschäftsführer beschweren. Manche Kundenbetreuer setzen sich auch nach der Arbeit zu Hause mit dem Verhalten der Kunden auseinander. Mit dem Stresserleben als Folge aggressiven Kundenverhaltens gehen auch psychosomatische Beschwerden einher. So wird z.B. von manchen Beschäftigten in den Interviews berichtet, dass aggressives Kundenverhalten ihnen „unter die Haut“ gehe oder „an ihnen zehre“.

Die Ergebnisse der Korrelationsanalysen zeigen weiterhin, dass das belastende Sozialklima signifikant mit emotionaler Irritation (Gereiztheit), nicht aber mit kognitiver Irritation, korreliert und hoch signifikant mit psychosomatischen Beschwerden. Während kognitive Irritation eher mit belastenden Merkmalen der Tätigkeit verbunden ist, kann emotionale Irritation eher als Hinweis auf vorhandene soziale Stressoren gesehen werden (vgl. Mohr, Rigotti & Müller 2007, S. 19). Emotionale Irritation kann dabei als Mittler zwischen vorhandenen Belastungen und langfristiger psychischer Beeinträchtigung identifiziert werden (vgl. Dormann & Zapf 2002). Im Rahmen von Teamarbeit besteht die ständige Anforderung an das Teammitglied, sich an soziale Normen und Standards der Gruppe anzupassen. Bringt ein Teammitglied nicht die gleiche Leistung wie die übrigen Gruppenmitglieder oder erfüllt es nicht bestimmte Erwartungen oder Anforderungen der Gruppe, können Konflikte entstehen. So achten die Gruppenmitglieder z.B. untereinander genau darauf, wer im Team welche Aufgaben in welchem Umfang übernimmt. Quelle des Stresserlebens für die Betroffenen ist, dass soziale Konflikte dem Bedürfnis des Einzelnen nach Anerkennung und Wertschätzung in der Gruppe zuwiderlaufen. Bei länger andauerndem Stress kann ein belastendes Sozialklima mit psychosomatischen Beschwerden einhergehen.

Es konnte ebenfalls ein signifikanter Zusammenhang zwischen belastendem Vorgesetztenverhalten und Irritation festgestellt werden. Das lässt sich möglicherweise dadurch erklären,

dass manche Vorgesetzte (die Leiter von Kundenbetreuungsteams oder der Geschäftsführer am jeweiligen Standort) noch im alten Rollenkonzept verhaftet sind und noch nicht die neue Rolle des beratenden Coachs ausfüllen. So stehen z.B. Arbeitsanweisungen des Vorgesetzten, die zudem ggf. das Arbeiten der Kundenbetreuer erschweren, im Kontrast zum zunehmend vom Unternehmen geforderten selbständigen Arbeitshandeln und zur gestiegenen Verantwortung der Beschäftigten. Stress entsteht dadurch, dass sich die Beschäftigten in ihrem selbständigen Arbeitshandeln und in ihrer Kompetenz beeinträchtigt fühlen. Zwar steht das belastende Vorgesetztenverhalten im Zusammenhang mit Stress, aber es steht anscheinend nicht in Verbindung mit körperlichen Beschwerden. Möglicherweise ist das Stresserleben infolge des belastenden Vorgesetztenverhaltens noch nicht so stark chronifiziert, dass es zu körperlichen Beschwerden gekommen ist.

#### ► Vergleich hoch belasteter und weniger belasteter Personen

Zur Ermittlung signifikanter Unterschiede zwischen hoch belasteten und wenig belasteten Personen im Hinblick auf die psychischen und psychosomatischen Beschwerden sowie Aspekte der Arbeitszufriedenheit wurden Mittelwertvergleiche durchgeführt. Die Ergebnisse der Mittelwertvergleiche zeigen, dass hoch belastete Kundenbetreuer signifikant höhere Ausprägungen auf den Merkmalen der psychischen Fehlbeanspruchung (kognitive Irritation, psychosomatische Beschwerden) aufweisen als weniger belastete Kundenbetreuer. Damit scheint bei den hoch belasteten Personen vor allem die Kombination der Merkmale Konzentrationsanforderungen, Arbeitsunterbrechungen und quantitative Arbeitsbelastung einen Stressor darzustellen, der mit Befindensbeeinträchtigungen verbunden ist. Dieses Ergebnis stützt die bisherigen Forschungsergebnisse, wonach vor allem die kombinierte Wirkung mehrerer Stressoren über einen längeren Zeitraum mit negativen Beanspruchungsfolgen einhergeht (vgl. Dunkel 1985). Die Ergebnisse der Mittelwertvergleiche zeigen weiterhin, dass hoch belastete Personen in allen Aspekten der Arbeitszufriedenheit (Arbeitsplatzsicherheit, Bezahlung, Vorgesetztenverhalten, soziales Klima, Entfaltungsmöglichkeiten) geringere Werte aufweisen als weniger belastete Kundenbetreuer. Die Zufriedenheit mit den verschiedenen Aspekten der Arbeit ist also bei hoch belasteten Kundenbetreuern geringer als bei weniger belasteten Kundenbetreuern. Signifikant ist der Gruppenunterschied für das Merkmal Zufriedenheit mit der Bezahlung. Demnach sind Kundenbetreuer, die ihre Arbeitsbelastung hoch einschätzen, also eine hohe Verausgabung aufweisen, mit ihrer Entlohnung deutlich unzufriedener als Kundenbetreuer, die ihre Arbeitsbelastung gering einschätzen. Dieses Ergebnis lässt sich anhand des Modells der „Effort-Reward-Imbalance“ von Siegrist (2002) erklären. Anstrengungen und Gratifikationen stehen bei den hoch belasteten Kundenbetreuern in keinem ausgeglichenen Verhältnis. Solch ein Ungleichgewicht zwischen Anstrengungen und Gratifikationen kann über längere Zeit gesundheitsbeeinträchtigende Auswirkungen haben (vgl. Siegrist 2002).

## Regulationsmöglichkeiten

### ► Organisationale Ressourcen

Handlungs<sup>143</sup>- und Zeitspielraum<sup>144</sup> korrelieren hoch signifikant mit psychosomatischen Beschwerden, aber nicht mit Irritation. Das deutet darauf hin, dass Handlungsspielraum eher eine Ressource auf körperlicher Ebene, weniger zur Reduzierung von Stress ist. Je höher der Handlungs- und Zeitspielraum der Beschäftigten, desto weniger ermüden diese schnell, haben weniger Kopfschmerzen und Schwindel, Konzentrationsstörungen, Nacken-, Schulter- und Rückenschmerzen oder sind weniger den ganzen Tag über müde und zerschlagen usw. Handlungs- und Zeitspielraum ermöglicht es den Beschäftigten, sich die Arbeit im Tagesverlauf einzuteilen und z.B. schwierige oder komplexe Aufgaben dann zu bearbeiten, wenn sie über eine hohe Leistungs- und Konzentrationsfähigkeit verfügen, weniger Kundenanrufe eingehen oder einfachere Aufgaben in Phasen eines Leistungstiefs zu legen. Nach Dunckel (1985) stellen vor allem Handlungsspielräume wichtige Ressourcen im Zusammenhang mit arbeitsbezogenem Stress dar. Da dem theoretischen Konzept zufolge Stresserleben den psychosomatischen Beschwerden vorgeschaltet ist, hätte man auch einen signifikanten Zusammenhang zwischen Handlungs- und Zeitspielraum und Irritation erwarten können. Handlungs- und Zeitspielraum sind als Ressourcen aber anscheinend nicht geeignet, um stressbedingte Zielerreichungsbemühungen (kognitive Irritation) der Beschäftigten, die u.a. in einem Nicht-Abschalten-Können nach der Arbeit zum Ausdruck kommen, sowie Gereiztheitsreaktionen (emotionale Irritation) zu reduzieren<sup>145</sup>.

Es muss zudem angemerkt werden, dass die Beschäftigten in den Interviews angaben, dass sie sich zwar ihre Arbeit zeitlich einteilen könnten, sich dabei aber an Verfahrensanweisungen und somit an zeitliche Fristen zur Bearbeitung von Kundenanliegen halten müssten, wodurch sie in der Bearbeitung der Kundenanfragen bzw. -aufträge Prioritäten zu setzen gezwungen seien. Demnach verfügen sie über begrenzte Zeitspielräume. Ebenso äußerten die Beschäftigten in den Interviews, dass sie permanent unter Zeitdruck stünden und das „kundenbezogene Agieren“ (z.B. täglich eine Stunde mit Kunden telefonieren, um Handelsprodukte zu verkaufen) nur schwer realisieren könnten, da sie mit dem Tagesgeschäft voll ausgelastet seien. Es stellt sich auch die Frage, inwieweit die im Kundenservice Beschäftigten die Art der Aufgabenbearbeitung beeinflussen können, wenn z.B. die Bearbeitung von Kundenaufträgen in SAP eine starre Einhaltung von Bearbeitungsschritten erfordert bzw. die EDV-gestützten Geschäftsprozesse relativ standardisiert sind<sup>146</sup>. Wie groß ist also der Handlungs- und Zeitspielraum der an der Kundenschnittstelle Beschäftigten

143 Der Handlungsspielraum umfasst die Möglichkeit, die Reihenfolge der Arbeitsschritte (Aufgaben) selbst festzulegen, eigene Entscheidungen zu treffen oder selbst zu bestimmen, auf welche Art und Weise die Arbeit zu erledigen ist.

144 Der Zeitspielraum beinhaltet die Möglichkeit der Kundenbetreuer, ihre Arbeitsgeschwindigkeit selbst zu bestimmen, selbst zu entscheiden, wie lange sie an einer Sache arbeiten, oder den Arbeitstag selbständig einzuteilen.

145 Allerdings entspricht die Stärke des Korrelationskoeffizienten (-.22) für den Zusammenhang von Zeitspielraum und Irritation ungefähr der Stärke des Zusammenhangs der signifikanten Korrelation zwischen Zeitspielraum und psychosomatischen Beschwerden (-.24\*). Bei einer größeren Stichprobe könnte der Zusammenhang zwischen Zeitspielraum und Irritation signifikant werden.

146 Wenn die Kundenbetreuer also im Fragebogen angeben, dass sie über einen hohen Handlungs- und Zeitspielraum verfügen, dann muss hinterfragt werden, ob in solchen standardisierten arbeitspsychologischen Konstrukten die komplexe Arbeitssituation der Kundenbetreuer in kundenorientierten Arbeitsstrukturen an der Kundenschnittstelle realitätsnah erfasst wird.

tatsächlich? Auch wenn manche Kundenbetreuer in der Fragebogenerhebung angeben, dass sie über hohe Zeit- und Handlungsspielräume verfügen, so stellt sich doch die Frage, wie diese Ergebnisse zu werten sind. Es ist denkbar, dass die Erfassung solcher zentralen arbeitspsychologischen Konzepte wie Handlungs- und Zeitspielraum im Fragebogen schwierig ist, da die Arbeitssituation der an der Kundenschnittstelle Beschäftigten komplex ist. Auf der anderen Seite geht aus den Interviews hervor, dass die Beschäftigten über ziemlich hohe Entscheidungskompetenzen<sup>147</sup> verfügen, die für sie eine Ressource darstellen können. Die Beschäftigten prüfen heute Verträge, bearbeiten diese selbständig, wozu auch Preisverhandlungen mit den Kunden und Preiskalkulationen gehören, oder nehmen selbständig Vertragsveränderungen oder -verlängerungen vor. Möchte ein Kunde kündigen, können die Kundenbetreuer beurteilen, ob die Kündigung für das Unternehmen „schmerzhaft“ ist. In diesem Handlungskontext können sie zum Schutz vor Abwanderung eines Kunden Entscheidungen zur Preissenkung treffen, müssen sich aber an vorhandene Preislisten halten, die Mindestpreise beinhalten. Ebenso können die Kundenbetreuer bei Reklamationen selbständig über Gutschriften für die Kunden entscheiden. Durch die Entscheidungsbefugnisse können sie dem Kunden gegenüber als kompetente Ansprechpartner auftreten. Durch die Möglichkeit, bei Reklamationen der Kunden Gutschriften bis zu einer bestimmten Höhe zu gewähren, können sie insbesondere schwierige oder aggressive Kunden beruhigen und so eine Konfliktsituation für beide Seiten positiv regulieren. Darüber hinaus können die Entscheidungskompetenzen im Umgang mit Kunden aufgrund der persönlichen Entfaltungsmöglichkeiten in der Arbeit (siehe hierzu näher die Abschnitte Arbeitsengagement und Zufriedenheit mit den Entfaltungsmöglichkeiten der Arbeit sowie Zufriedenheit mit der Arbeit insgesamt) auch eine Identifikation mit der eigenen Arbeit bewirken. Auch das kann sich positiv auf das körperliche Befinden auswirken.

Es ist dennoch anzumerken, dass die komplexe Arbeitssituation der Kundenbetreuer in kundenorientierten Arbeitsstrukturen an der Kundenschnittstelle mit den im Fragebogen verwendeten arbeitspsychologischen Konstrukten wie Handlungs- und Zeitspielraum schwierig zu erfassen ist und dass sie noch eine differenzierte bzw. genauere Analyse erfordert.

#### ► Soziale Ressourcen

Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte korreliert hoch signifikant negativ mit Irritation, ebenso steht das mitarbeiterorientierte Vorgesetztenverhalten in einem signifikant negativen Zusammenhang mit Irritation. Beide Ressourcen korrelieren jedoch nicht signifikant mit psychosomatischen Beschwerden. Hingegen steht das positive Sozioklima in einem signifikant negativen Zusammenhang mit psychosomatischen Beschwerden. Auch soziale Unterstützung durch Kollegen korreliert lediglich signifikant negativ mit psychosomatischen Beschwerden. Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte und ein mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhal-

---

<sup>147</sup> Zur Ermittlung des Handlungsspielraums wurden die Kundenbetreuer im Fragebogen auch danach befragt, über wie viele Möglichkeiten sie verfügen, eigene Entscheidungen zu treffen.

ten haben anscheinend eher einen positiven Einfluss auf das Stresserleben der Kundenbetreuer als auf das körperliche Befinden. Die Interviewergebnisse zeigen, dass soziale Unterstützung durch Vorgesetzte insofern psychisch entlastend wirken kann, als die Kundenbetreuer bei schwierigen Entscheidungen nicht allein gelassen werden und ihnen dadurch Verantwortung abgenommen wird. Hier werden also für die Beschäftigten ggf. relevante Arbeitsprobleme gelöst. Das Gleiche scheint auch für das mitarbeiterorientierte Vorgesetztenverhalten zu gelten, das dadurch gekennzeichnet ist, dass der Vorgesetzte daran interessiert ist, dass es seinen Mitarbeitern gut geht, und auch bei der Erledigung der Aufgaben hilft. Die Effektivität sozialer Unterstützung insbesondere durch Vorgesetzte ist belegt (vgl. Buunk 1990, Dormann & Zapf 1999). Allerdings wurden in Studien auch positive Effekte auf physiologische Parameter festgestellt (vgl. Lepore 1998, Uchino u.a. 1996). Greif u.a. (1991) konnten zeigen, dass sich in Belastungssituationen die Unterstützung von Kollegen und Vorgesetzten in einer Verminderung gesundheitlicher Beschwerden darstellt. Es ist denkbar, dass die Kundenbetreuer auf die soziale Unterstützung durch Vorgesetzte und das mitarbeiterorientierte Vorgesetztenverhalten eher mit der Psyche reagieren als somatisch bzw. dass die körperlichen Wirkungen eher verzögert auftreten.

Soziale Unterstützung durch Kollegen und ein positives Sozialklima stehen anscheinend eher im Zusammenhang mit niedrigen psychosomatischen Beschwerden. Aktive Unterstützung von Kollegen bei der Aufgabenbewältigung hat offenkundig einen direkten Einfluss auf das körperliche Befinden der Beschäftigten. D.h., hohe Werte im Bereich der sozialen Unterstützung führen dazu, dass die Kundenbetreuer z.B. weniger schnell ermüden, in geringerem Maß nervös sind oder weniger an Konzentrations- oder Schlafstörungen oder an einem empfindlichen Magen leiden. Das gilt in ähnlicher Weise auch für das positive Sozialklima. Durch soziale Unterstützung durch Kollegen und ein positives Sozialklima erleben die Beschäftigten eine „soziale Geborgenheit“ im Team, d.h., je mehr sich die Kollegen aktiv unterstützen, je mehr sie untereinander freundlich sind und offen über Probleme sprechen usw., desto weniger psychosomatische Beschwerden haben sie. Man fühlt sich nicht allein gelassen und kann mit der Unterstützung der Kollegen rechnen, was sich somit positiv auf das Befinden auswirkt. Die soziale Unterstützung durch Kollegen führt aber offenkundig nicht zur Beeinflussung des Stresserlebens der Beschäftigten, da nicht immer auf die Unterstützung der Kollegen gerechnet werden kann bzw. diese anscheinend nicht geeignet ist, um den aus der Arbeit resultierenden Stress bzw. die Irritation dauerhaft zu reduzieren.



## **Arbeitsengagement**

Es konnte ein hoch signifikanter positiver Zusammenhang zwischen Aufgabenvielfalt und Verantwortung einerseits und Arbeitsengagement andererseits ermittelt werden. Ebenso korreliert Handlungsspielraum signifikant positiv mit Arbeitsengagement. Kein Zusammenhang konnte hingegen zwischen Partizipation an Entscheidungen und Arbeitsengagement ermittelt werden. Die Interviewergebnisse haben gezeigt, dass durch die Aufgabenvielfalt die Arbeit als abwechslungsreich erlebt wird, dadurch Spaß macht und mit einer intrinsischen Motivation einhergeht. Der positive Einfluss einer hohen Aufgabenvariabilität auf das Arbeitsengagement wird auch im Modell von Hackman und Oldham (1980) postuliert. In den Interviews wurde deutlich, dass das eigenverantwortliche Handeln für manche Kundenbetreuer Möglichkeiten persönlicher Entwicklung beinhaltet. Das führt sehr wahrscheinlich auch dazu, dass die Kundenbetreuer engagierter in der Betreuung der Kunden sind. Sobald Mitarbeitern z.B. Möglichkeiten gegeben werden, selbständig zu entscheiden (Handlungsspielraum), werden sie in stärkerem Maße gefordert, was mit beruflichem Engagement einhergeht. Kein signifikanter Zusammenhang wurde allerdings zwischen Partizipation und Arbeitsengagement ermittelt. Der Zusammenhang zwischen Arbeitsengagement und Partizipation wurde jedoch in der Literatur nachgewiesen (vgl. Kleinbeck 1994). Die statistischen Ergebnisse zeigen, dass die Kundenbetreuer zwar im Durchschnitt über Neuerungen im Unternehmen informiert werden und Vorschläge machen können, sie werden aber nicht an Entscheidungen beteiligt, was anscheinend das Arbeitsengagement nicht fördert. Sehr wohl aber gehen Partizipationsmöglichkeiten mit der Arbeitszufriedenheit insgesamt einher, was u.a. im Folgenden dargestellt wird.

## **Zufriedenheit mit den Entfaltungsmöglichkeiten der Arbeit und Zufriedenheit mit der Arbeit insgesamt**

Verantwortung, Arbeitskomplexität und Aufgabenvielfalt korrelieren hoch signifikant positiv mit der Zufriedenheit mit den Entfaltungsmöglichkeiten. Auch Handlungsspielraum steht in einem signifikant positiven Zusammenhang mit der Zufriedenheit mit den Entfaltungsmöglichkeiten. Die Möglichkeit, eigene Entscheidungen zu treffen (Handlungsspielraum), schwierige Aufgaben zu bearbeiten (Aufgabenkomplexität), Verantwortung zu übernehmen, und abwechslungsreiche Arbeit (Aufgabenvielfalt) fördern jeweils das Arbeitsengagement. Handlungsspielraum, Verantwortung und die Möglichkeit, an Entscheidungen zu partizipieren (z.B. im Rahmen von Teambesprechungen), stehen zudem jeweils in einem signifikant positiven Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit insgesamt. D.h., je höher der Handlungsspielraum, die erlebte Verantwortung und die Partizipation an Entscheidungen jeweils ausgeprägt sind, umso höher ist insgesamt die Zufriedenheit mit der Arbeit. Durch die Arbeitsmerkmale erleben die Beschäftigten ihre Arbeit als Herausforderung, wobei die positive Bewältigung der Aufgaben das Selbstwertgefühl stärkt. Ergebnisse aus verschiedenen

Befunden bestätigen, dass der Handlungsspielraum einen direkten Effekt auf verschiedene Aspekte psychischen Befindens hat, u.a. auch eine positive Beziehung zur Arbeitszufriedenheit (vgl. Zapf & Semmer 2004, S. 1045) aufweist.

In einem hoch signifikant positiven Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit insgesamt stehen jeweils auch die Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte sowie das mitarbeiterorientierte Vorgesetztenverhalten. Durch soziale Unterstützung durch Kollegen sowie ein mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten erhalten die Beschäftigten nicht nur fachliche Unterstützung, sondern erleben auch ein Gefühl der Wertschätzung und Anerkennung. Kein signifikanter Zusammenhang konnte zwischen positivem Sozialklima und der Arbeitszufriedenheit insgesamt ermittelt werden. Ein positives Sozialklima an sich, das durch Freundlichkeit oder Offenheit geprägt ist, scheint in der vorliegenden Stichprobe offenbar für die Arbeitszufriedenheit weniger bedeutsam zu sein als die Erfahrung der aktiven Zuwendung durch Kollegen oder Vorgesetzte.

Umgekehrt steht die quantitative Arbeitsbelastung in einem hoch signifikant negativen Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit insgesamt, d.h. eine hohe quantitative Arbeitsbelastung (hohe Anzahl an zu bearbeitenden Kundenaufträgen und Zeitdruck) geht mit einer niedrigen Arbeitszufriedenheit einher, während ein hoher Leistungsdruck signifikant negativ mit Arbeitszufriedenheit insgesamt korreliert. Die Interviewergebnisse zeigen, dass die Beschäftigten unter dem permanenten Druck stehen, die Arbeiten rechtzeitig zu erledigen und schnell zu arbeiten. Das beeinträchtigt die Arbeitszufriedenheit. Darüber hinaus ist es für die Beschäftigten unbefriedigend, wenn sie ihr Tagespensum nicht schaffen bzw. Kundenanfragen oder -aufträge nicht termingerecht bearbeiten. Auch kommt es vor, dass Kunden bei einer hohen mengenmäßigen Belastung zeitlich nicht so intensiv betreut werden können, wie es sich die Kundenbetreuer manchmal wünschen, um Kundenzufriedenheit sicherzustellen, was sich negativ auf die Arbeitszufriedenheit auswirkt. Der signifikante Zusammenhang zwischen hohem Leistungsdruck und niedriger Arbeitszufriedenheit lässt sich dadurch erklären, dass die Kundenbetreuer z.B. immer vor der Herausforderung stehen, die Leistungsziele zu erreichen und insbesondere den Kunden etwas zu verkaufen bzw. den Umsatz zu steigern.

Ebenso korrelieren aggressives Kundenverhalten sowie belastendes Vorgesetztenverhalten jeweils hoch signifikant negativ mit der Arbeitszufriedenheit insgesamt. Begegnen die Kunden den Mitarbeitern mit Unfreundlichkeit oder Aggressivität, dann haben die Beschäftigten ein wesentliches Arbeitsziel nicht erreicht, wodurch ihre Arbeitszufriedenheit beeinträchtigt wird. Eine zentrale Aufgabe der Kundenbetreuer besteht ja gerade darin, Kunden zufriedenzustellen. Da die Kundenbetreuer relativ selbstständig und verantwortungsvoll arbeiten, wird auch ein belastendes Vorgesetztenverhalten (z.B. erschwerende Anweisungen) als mangelnde Anerkennung und Wertschätzung von Seiten der Beschäftigten interpretiert, was die Arbeitszufriedenheit negativ beeinträchtigt.

Überraschend ist, dass das belastende Sozialklima (z.B. Spannungen am Arbeitsplatz, Kollegen

verstehen keinen Spaß) nicht signifikant mit der Arbeitszufriedenheit insgesamt korreliert. Da das belastende Sozialklima mit psychosomatischen Beschwerden im Zusammenhang steht, wäre hier ebenfalls eine signifikante Korrelation mit der Arbeitszufriedenheit zu erwarten gewesen.

Im vorangegangenen Kapitel sollten auf Basis einer standardisierten Befragung u.a. Zusammenhänge zwischen den in kundenorientierten Arbeitsstrukturen vorzufindenden Regulationsanforderungen, psychischen Belastungen (Regulationshindernissen) sowie Ressourcen (Regulationsmöglichkeiten) einerseits und dem Befinden der Beschäftigten bzw. Fehlbeanspruchungsfolgen (Irritation, psychosomatischen Beschwerden) andererseits statistisch überprüft werden. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass eine Reihe von psychischen Belastungen (Leistungsdruck, Arbeitsunterbrechungen, Lärm, belastendes Sozialklima) sowie Ressourcen (Handlungsspielraum, Zeitspielraum, Unterstützung durch Kollegen, positives Sozialklima) mit psychosomatischen Beschwerden einhergehen, jedoch nicht mit Irritation. Umgekehrt korrelieren bestimmte Arbeitsmerkmale (belastendes Vorgesetztenverhalten, soziale Unterstützung durch Vorgesetzte und mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten) zwar negativ mit Irritation, aber nicht mit psychosomatischen Beschwerden. Unter Umständen wirken sich verschiedene Regulationshindernisse und Regulationsmöglichkeiten (Ressourcen) unterschiedlich auf das Befinden der im Kundenservice Beschäftigten aus. Einige Arbeitsmerkmale scheinen sich eher körperlich in Form von Beschwerden zu äußern, andere eher auf der psychischen Ebene. Bestimmte psychische Belastungsfaktoren (quantitativer Arbeitsdruck, Merkmale der Software, aggressives Kundenverhalten, Zukunftssorgen) gehen sowohl mit Irritation als auch mit psychosomatischen Beschwerden einher.

### **Zukunftssorgen**

Zukunftssorgen korrelieren hoch signifikant positiv mit Irritation und mit psychosomatischen Beschwerden. Die Zukunftssorgen beziehen sich z.B. auf die Sorge, in den nächsten fünf Jahren den Anforderungen im Beruf nicht mehr gewachsen zu sein oder die Gesundheit nicht erhalten zu können. Stress resultiert hier möglicherweise aus der von den Beschäftigten wahrgenommenen Diskrepanz zwischen den für sie bedeutsamen Zielen, also der Bewältigung der beruflichen Anforderungen und Erhaltung ihrer Gesundheit, und deren potenzieller Bedrohung, z.B. aufgrund des Leistungsdrucks<sup>148</sup>. Die Reaktionen der Beschäftigten auf diese Zieldiskrepanz sind wiederkehrende Gedanken an die (Arbeits-)Probleme und Gereiztheitsreaktionen. Leistungsdruck resultiert für die Beschäftigten aus den Zielvorgaben (z.B. Bestandskundenbindung durch Anschlussverträge, Aktivierung zusätzlichen Umsatzpotenzials bei Bestandskunden, Generierung von Umsatz mit Handelsprodukten, Niedrighalten der Kündigungsquote), wobei die Beschäftigten unmittelbar mit dem Wettbewerb konfrontiert

---

<sup>148</sup> Weitere Auswertungen zeigen, dass Leistungsdruck hoch signifikant mit der Sorge, den Anforderungen im Beruf in den nächsten fünf Jahren nicht mehr gewachsen zu sein, korreliert (.39\*\*) sowie in einem signifikanten Zusammenhang mit der Sorge steht, die Gesundheit in den nächsten fünf Jahren nicht erhalten zu können (.34\*).

werden. Beschäftigte, die hohe Werte im Bereich der Zukunftssorgen haben, haben auch hohe Werte bei den psychosomatischen Beschwerden.

Im Folgenden werden die methodische Vorgehensweise sowie die Ergebnisse dieser Arbeit abschließend diskutiert. Aus den Ergebnissen sollen schließlich einige Schlussfolgerungen für die Arbeit der Beschäftigten im „Front-line Service“ abgeleitet werden.

## 5. Gesamtdiskussion

In dieser Arbeit wurde im Rahmen der Fallstudie ein multimethodisches Vorgehen gewählt, bei dem qualitative und quantitative Erhebungsverfahren eingesetzt wurden. Die Erhebungsinstrumente sollen abschließend diskutiert werden. Ebenso sollen im Folgenden alle Ergebnisse zusammengeführt, abschließend diskutiert und Schlussfolgerungen gezogen werden.

### 5.1 Diskussion der methodischen Vorgehensweise und der Erhebungsinstrumente

Im Rahmen der vorliegenden Fallstudie wurden verschiedene methodische Verfahren angewendet: leitfadengestützte Expertengespräche, teilstandardisierte Interviews mit Kundenbetreuern sowie eine standardisierte Befragung von Kundenbetreuern an verschiedenen Standorten des Unternehmens und eine Dokumentenanalyse. Die Anwendung unterschiedlicher Methoden im Rahmen der Fallstudie hat sich als nützlich erwiesen, da ein multimethodisches Vorgehen zu breiteren und profunderen Erkenntnissen führen kann (vgl. Lamnek 2008, S. 291). Die Expertengespräche ermöglichten es, die Hintergründe der Einführung von CRM im Unternehmen zu verstehen und zu rekonstruieren, welche kundenorientierten Arbeitsstrukturen sich an der Front der Dienstleistungsorganisation herausbilden und welche Anforderungen für die Beschäftigten damit einhergehen. Durch die Experteninterviews konnten viele neue und unerwartete Erkenntnisse in Bezug auf die unternehmerische Strategie am Markt und deren arbeitsstrukturelle Realisierung an der Kundenschnittstelle gewonnen werden.

Diese Erkenntnisse flossen u.a. in die Konstruktion der teilstandardisierten Leitfäden zur Durchführung der Interviews mit den im Kundenservice Beschäftigten ein. Dadurch konnten die Beschäftigten u.a. gezielt nach den Anforderungen bzw. Belastungen im Kontext kundenorientierter Arbeitsstrukturen gefragt werden (z.B. den veränderten Aufgabenstrukturen, der höheren Selbständigkeit im Umgang mit Kunden sowie den Anforderungen der „agierenden Kundenbetreuung“ oder dem Umgang mit der neuen IT sowie veränderten Anforderungen im Umgang mit Kunden usw.). In den Interviews mit den Kundenbetreuern konnte schließlich analysiert bzw. rekonstruiert werden, wie diese ihre Arbeit im Zusammenhang mit der Intensivierung der Kundenorientierung und gerade in Bezug auf die damit verbundenen Merkmale kundenorientierter Arbeitsstrukturen erleben, welche Belastungen und Ressourcen damit verbunden sind und wie sich diese auf sie auswirken. Im Unterschied zu standardisierten Erhebungsinstrumenten liegt der Vorteil qualitativer Interviews gerade darin, die Arbeitssituation der im Kundenservice Beschäftigten tiefergehend und in ihrer Komplexität zu erfassen. Interviews geben die Möglichkeit, Nachfragen zu stellen, wodurch die Ursachen von Belastungen und deren Folgen für das Befinden von Beschäftigten (Stresserleben, gesundheitliches Befinden, Motivation, Arbeitszufriedenheit) – im Zusammenhang mit den auf Kunden ausgerichteten strukturellen Bedingungen ihrer Arbeit – möglichst genau und differenziert erfasst werden können. Durch Experteninterviews, aber auch durch die Interviews mit den Beschäftigten konnte somit aus ver-

schiedenen Perspektiven ein schlüssiges Bild der Arbeitssituation der an der Kundenschnittstelle Beschäftigten, des Belastungsgeschehens sowie zu möglichen Ursachen des Stresserlebens der Beschäftigten gewonnen werden. Die ursächlichen Zusammenhänge zwischen kundenorientierten Arbeitsstrukturen, Belastungen bzw. Stressoren, Ressourcen sowie den Beanspruchungsfolgen können in Interviews sicherlich sehr viel differenzierter als in standardisierten Erhebungsinstrumenten ermittelt werden. Darüber hinaus liefern qualitative Daten i.d.R. die notwendigen Interpretationsmöglichkeiten für quantitative Daten.

Qualitative Interviews können es allerdings nicht leisten, das Ausmaß der erlebten Belastungen bzw. Stressoren, die verfügbaren Ressourcen sowie mögliche Fehlbeanspruchungen zu quantifizieren. Hierin liegt die Stärke quantitativer Methoden. Die Quantifizierung von psychischen Belastungen, Ressourcen sowie des Befindens der Beschäftigten, aber auch die Erfassung statistischer Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Merkmalsbereichen war somit Ziel der anschließenden standardisierten Befragung der im Kundenservice Beschäftigten<sup>149</sup>.

Bei der Konstruktion des Fragebogens wurde im Rahmen dieser Arbeit Wert darauf gelegt, solche Instrumente und Skalen (Merkmalsbereiche) zu verwenden, welche die Themenbereiche abbilden, die in den Interviews relevant waren. Der Fragebogen wurde zwar auf Basis der Kategorien der Interviewauswertung konstruiert, dennoch besteht bei der Kombination qualitativer und quantitativer Methoden immer die Gefahr von divergierenden und heterogenen Ergebnissen (vgl. Lamnek 2008, S. 291). Eine mögliche Ursache liegt darin, dass die im Fragebogen erfassten Merkmalsbereiche (Skalen) von den Befragten unterschiedlich interpretiert werden können oder deren Arbeitssituation nicht spezifisch und differenziert genug erfasst wird. Gerade bei standardisierten Erhebungsinstrumenten ist es schwierig, auf branchenspezifische oder tätigkeitsbezogene Besonderheiten einzugehen, da durch die Standardisierung diese Besonderheiten gerade herausfallen.

Im Interview erschließt sich durch die Möglichkeit des Nachfragens oft erst, wie eine Äußerung des Interviewten zu verstehen ist oder wie eine Frage von den Interviewten verstanden wurde. Bei Fragebögen weiß man nie, wie eine Frage vom Befragten aufgefasst wird bzw. zu welchen Assoziationen sie beim Befragten führt. Es fehlt der Gesprächskontext bzw. das Feedback. Obwohl sich in der vorliegenden Arbeit die Interviewergebnisse mit den Ergebnissen der standardisierten Befragung in vielen Bereichen decken, können strukturell angelegte Probleme der Kombination qualitativer und quantitativer Methoden auch in der vorliegenden Arbeit nicht vollständig ausgeschlossen werden. Das gilt insbesondere für die im Rahmen dieser Arbeit im Fragebogen verwendeten arbeitspsychologischen Konstrukte Handlungs- und Zeitspielraum. Solche theoretischen Konstrukte im Fragebogen können die Komplexität der Arbeitssituation der Beschäftigten in kundenorientierten Arbeitsstrukturen an der Kundenschnittstelle mögli-

---

<sup>149</sup> Es wurden in der Befragung i.d.R. bereits entwickelte und standardisierte Erhebungsinstrumente verwendet, die testtheoretisch hinsichtlich der Gütekriterien überprüft sind. In dieser Arbeit wurde sich daher auf die Überprüfung der testtheoretischen Gütekriterien durch die Testautoren verlassen und keine eigene testtheoretische Überprüfung durchgeführt. Das standardisierte Erhebungsinstrument soll daher hier nicht im Hinblick auf testtheoretische Kennwerte diskutiert werden.

cherweise nicht vollständig erfassen (zur näheren inhaltlichen Begründung siehe im folgenden Kap. 5.2 den Abschnitt „Organisationale Ressourcen im Kontext selbststeuernden Handelns in der Kundenbetreuung“).

## 5.2 Diskussion der Ergebnisse

In der vorliegenden Fallstudie wurde der Kundenservicebereich eines innovativen Dienstleistungsunternehmens im Bereich der Textildienstleistungsbranche, in dem das Customer Relationship Management (CRM) umgesetzt wurde, untersucht. Das Unternehmen hat mit der Einführung von CRM einen für die Branche innovativen Weg zur Intensivierung von Kundenorientierung an der Kundenschnittstelle beschritten. CRM ist eine neue Strategie der Kunden- bzw. Marktorientierung, bei der die Beziehung zu den Geschäftskunden<sup>150</sup> in den Mittelpunkt der unternehmerischen Aktivitäten gestellt wird. Wie in Kap. 1.2 ausgeführt, wurde in dieser Arbeit der Frage nachgegangen inwieweit sich im Zusammenhang mit der Umsetzung des Customer Relationship Management (CRM) kundenorientierte Arbeitsstrukturen<sup>151</sup> an der Kundenschnittstelle identifizieren lassen und wenn das der Fall ist, welche Belastungen für die Beschäftigten damit einhergehen und über welche Ressourcen sie in kundenorientierten Arbeitsstrukturen verfügen. Dahinter verbirgt sich die Annahme, dass sich eine intensivierte Kundenorientierung auch in den entsprechenden kundenorientierten Arbeitsstrukturen im Kundenservice widerspiegelt, aus denen für die Beschäftigten bestimmte Anforderungen bzw. Belastungsstrukturen resultieren. Dazu sollten somit auch die in kundenorientierten Arbeitsstrukturen vorzufindenden Belastungen sowie Ressourcen im Zusammenhang mit dem Befinden der Beschäftigten betrachtet werden. Es wurde auch untersucht, wie motiviert und zufrieden die im Kundenservice Beschäftigten sind und in welchem Zusammenhang dies mit den Merkmalen kundenorientierter Arbeitsstrukturen steht. Der Begriff „kundenorientiert“ meint zweierlei: die Erfüllung von Kundenbedürfnissen, d.h. Kundenorientierung im eigentlichen Sinn, sowie Marktorientierung im Sinne der Realisierung von Absatzzielen. Marktorientierung zeigt sich aber auch in der Sicherstellung effizienter Dienstleistungsprozesse.

Die zum Zeitpunkt der Erhebung im Unternehmen umgesetzte CRM-Strategie ist das Ergebnis eines mehrjährigen Prozesses, der schließlich in bestimmten Charakteristika struktureller, auf die Kunden bzw. den Markt ausgerichteter Arbeitsmerkmale im Bereich des Kundenservice mündete<sup>152</sup>. Die Ergebnisse der Fallstudie geben Hinweise darauf, dass das Stresserleben von an der Kundenschnittstelle Beschäftigten in dem auf die Kunden ausgerichteten organisations- bzw. arbeitsstrukturellen Setting begründet liegt. Im Zuge der Umsetzung des Customer Relationship Management an der Kundenschnittstelle bilden sich auf Kunden ausgerichtete Arbeitsstrukturen heraus. Dazu gehören z.B. Kundenbetreuungsteams, damit einhergehend die Arbeit mehrerer Beschäftigter in einem gemeinsamen Büro, Regeln in der Bearbeitung von Kundenanliegen, auf Kunden ausgerichtete Aufgabenprofile, Zielvereinbarungen, die sich auf das Management der Kundenbeziehung ausrichten, oder auf CRM abgestimmte betriebliche Qualifizierungskonzepte. Mit den unterschiedlichen Charakteristika kundenorientierter Arbeitsstrukturen gehen eine Reihe psychischer Belastungsfaktoren einher, die sich negativ auf das

150 Bei den Kunden des betrachteten Unternehmens handelt es sich um Geschäftskunden aus unterschiedlichen Branchen, wie z.B. Industrie, Hotelgewerbe und Gastronomiebetriebe, Lebensmittelhandel, Krankenhäuser.

151 In dieser Arbeit ging es u.a. darum, die auf die Kunden ausgerichteten Arbeitsstrukturen, die sich im Zuge der Umsetzung von CRM an der Kundenschnittstelle herausgebildet haben, in ihrer Vielfalt und Verschiedenheit zu erfassen.

152 Der Kundenservice im Unternehmen ist dezentral organisiert, d. h. an verschiedenen Standorten des Unternehmens vorhanden.



Befinden (Irritation, psychosomatische Beschwerden) der Beschäftigten auswirken. Die auf Kunden ausgerichteten Strukturen bringen aber auch Ressourcen hervor, die sich positiv auf die Gesundheit, Motivation und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten auswirken. Das Vorhandensein von Ressourcen trägt dazu bei, dass die Beschäftigten in geringerem Maße über Irritation oder psychosomatische Beschwerden klagen. Irritation und Befinden können auch als psychische Fehlbeanspruchungen bezeichnet werden. Irritation beschreibt einen Zustand psychischer Befindensbeeinträchtigungen als Folge von Stresserleben (vgl. Mohr, Müller & Rigotti 2004). Der Zustand der Irritation ist zwischen akutem und chronischem Stress einzuordnen. Es kommt zu einer Dauermobilisierung, die ohne korrektive Maßnahmen zu psychovegetativen Krankheiten führen kann. Psychosomatische Beschwerden beinhalten ein körperliches Unwohlsein, ohne dass physiologische Beeinträchtigungen vorliegen müssen. Die langfristige Wirkung von Stressoren trägt jedoch mit hoher Wahrscheinlichkeit dazu bei (vgl. Mohr & Müller 2005).

Die unterschiedlichen Merkmale kundenorientierter Arbeitsstrukturen, die aus ihnen hervorgehenden Stressoren, aber auch Ressourcen sowie deren Zusammenhänge zum Befinden der Beschäftigten, werden im Folgenden noch einmal im Zusammenhang dargestellt und diskutiert. Neben den Belastungen aus dem strukturellen Setting an der Kundenschnittstelle wurden ergänzend auch die Belastungen betrachtet, die sich aus der Interaktion mit den Kunden ergeben.

## **Kundenorientierte Arbeitsstrukturen, psychische Belastungsfaktoren und Beanspruchungsfolgen**

### **Kundenbetreuungsteams als Quelle sozialer Stressoren und Instrument der Arbeitsintensivierung**

Teamarbeit ist typisches Merkmal kundenorientierter Arbeitsstrukturen an der Kundenschnittstelle. Sie ermöglicht einen besseren Informationsfluss, schnellere Absprachen und eine entsprechend höhere Flexibilität zur Lösung kundenbezogener Probleme. Da jeder Kundenbetreuer alle Aufgaben in einem Team bearbeitet, können die Geschäftskunden rundherum betreut werden. Die Kunden müssen sich also nicht an unterschiedliche Kundenbetreuer wenden. Aus Sicht der Kundenbetreuer muss Teamarbeit differenziert bewertet werden. Sie bringt Stressoren, aber auch Ressourcen mit sich, worauf später noch eingegangen wird. Es ist festzustellen, dass in manchen Kundenbetreuungsteams ein belastendes Sozialklima vorzufinden ist, das durch Spannungen bzw. Konflikte und mangelnde Offenheit gekennzeichnet ist und mit emotionaler Irritation (Gereiztheit) sowie mit psychosomatischen Beschwerden einhergeht. Im Rahmen von Teamarbeit müssen sich die Beschäftigten an die Normen und Standards der Gruppe anpassen, wobei Konformitätsdruck entsteht. Teammitglieder beobachten, in welchem Umfang die einzelnen Teammitglieder zur Erreichung der Teamziele (z. B. Umsatzziele) beitragen, wie hoch die Bereitschaft ist, bestimmte Aufgaben zu übernehmen, wie viel oder wie effizient gearbeitet wird.

Konflikte entstehen, wenn Teammitglieder menschlich nicht miteinander harmonieren, sich nicht engagieren bzw. nicht die vom Team geforderte Arbeitsleistung erbringen. Vereinzelt gingen die Konflikte so weit, dass Teammitglieder nicht mehr miteinander arbeiten konnten und infolgedessen das Team oder sogar das Unternehmen verlassen mussten<sup>153</sup>. Es hat aufgrund von Konflikten in den Kundenbetreuungsteams einige Umstrukturierungen gegeben. Kooperationschwierigkeiten bei Teamarbeit scheinen ein relevantes Problem zu sein. Der alltägliche Umgang mit der gemeinsamen Arbeit, wechselseitige Abstimmungsprozesse oder die Einigung auf ein einheitliches und gerechtes Vorgehen werden von Teammitgliedern sehr häufig als problematisch eingestuft. So treten z.B. Meinungsverschiedenheiten schon bei der Aufgabenverteilung auf (vgl. Martin & Purwin 2001, S. 17)<sup>154</sup>. Im Rahmen von Teamarbeit kommen nicht nur sachliche Konflikte zum Vorschein, sondern auch konfliktreiche persönliche Unverträglichkeiten. Anlass von Meinungsverschiedenheiten sind nicht selten die unterschiedlichen Fähigkeiten der Gruppenmitglieder<sup>155</sup> (vgl. ebd., S. 19).

Darüber hinaus muss Teamarbeit an der Kundenschnittstelle allerdings auch als ein Instrument der Arbeitsintensivierung betrachtet werden, da sich die Anzahl der in den Teams zu betreuenden Kunden nach Einschätzung der Beschäftigten bei gleicher oder verringerter Personalbesetzung in den Teams verdoppelt hat, wodurch die Produktivität in der Kundenbetreuung gesteigert wird. Teamarbeit soll daher nicht nur die Qualität der Kundenbetreuung steigern und letztlich die Kundenzufriedenheit sicherstellen, sondern zugleich auch ein effizientes Arbeitshandeln gewährleisten, wodurch der Arbeitsdruck, der auf den Teammitgliedern lastet, Konflikte ggf. befördert.

### **Arbeit von mehreren Kundenbetreuern in einem Büro und Bürolärm**

Eng verbunden mit Teamarbeit und ein weiteres Merkmal kundenorientierter Arbeitsstrukturen an der „Front“ der Dienstleistungsorganisation ist die Arbeit von mehreren Teammitgliedern (zwischen drei bis fünf Personen) in einem Büro. Durch die Arbeit im gemeinsamen Büro können sich die Mitarbeiter bei der Bearbeitung von Kundenanliegen schnell untereinander abstimmen und ggf. gemeinsam Problemlösungen zur Beantwortung von Kundenanfragen erarbeiten. Allerdings führt die Arbeit von mehreren Personen in einem Büro zu einer Lärmbelastung – aufgrund von Telefonaten der Kollegen mit Kunden oder von Gesprächen der Kollegen untereinander –, die von den Beschäftigten als störend erlebt wird. Es konnte ein Zusammenhang zwischen Bürolärm und psychosomatischen Beschwerden (z.B. innere

153 Einzelne Beschäftigte haben sogar von Mobbing in den Teams berichtet. Es kann an dieser Stelle allerdings nicht mit Sicherheit gesagt werden, ob es sich tatsächlich um Mobbing handelte, da hierzu keine eigenständige Untersuchung durchgeführt wurde. Unter Mobbing werden feindselige Handlungen verstanden, die in systematischer Weise gegenüber betroffenen Personen ausgeführt werden. Dementsprechend wird Mobbing als „eine konfliktbelastete Kommunikation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen verstanden, bei der die angegriffene Person unterlegen ist, und von einer oder einigen Personen systematisch, oft und während längerer Zeit mit dem Ziel und/oder dem Effekt des Ausstoßes aus dem Arbeitsverhältnis direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfunden“ (Leymann 1995, S. 18).

154 In der Studie, auf die hier Bezug genommen wird, wurde von den Autoren zwar Gruppenarbeit in der Fertigung und Montage untersucht, es ist aber davon auszugehen, dass die Ergebnisse auch auf andere Formen von Teamarbeit, wie z.B. im Büro, übertragbar sind.

155 Die Autoren kommen zu dem Fazit, dass Gruppenarbeit alles andere als reibungslos funktioniert (vgl. Martin & Purwin 2001, S. 21).

Unruhe, Nervosität) ermittelt werden. Darüber hinaus geht der hohe Lärmpegel im Büro für die Beschäftigten auch mit Konzentrationsschwierigkeiten einher. So erschwert es der Lärm, sich auf die eigenen Telefonate mit Kunden zu konzentrieren oder komplexe Aufgaben zu bearbeiten.

### **Permanenter Termindruck aufgrund von Verfahrensanweisungen**

Gerade bei Geschäftskunden bzw. Kundenunternehmen (z. B. Industrieunternehmen, Hotels, Krankenhäusern) ist die schnelle und pünktliche Lieferung von Bestellungen oder gereinigter Berufskleidung für die Arbeitstätigkeit ihrer Mitarbeiter von zentraler Bedeutung. Es gibt im Kundenservice Verfahrensanweisungen bzw. Regeln zur Bearbeitung von Kundenanfragen, -aufträgen oder -reklamationen, die als Bestandteil eines optimalen Kundenbeziehungsmanagements und Ausdruck kundenorientierter Arbeitsstrukturen zu betrachten sind. Verfahrensanweisungen stellen sicher, dass Kundenanliegen zur Zufriedenheit der Kunden möglichst schnell bearbeitet werden.

Allerdings schränken diese betrieblichen Vorgaben die Kundenbetreuer in ihrem selbständigen Handeln ein. Diese nach Korczynski als „bürokratische Regeln“ zu bezeichnenden Vorgaben tragen zwar einerseits den Kundenbedürfnissen nach einer schnellen Betreuung Rechnung, führen aber andererseits bei den Kundenbetreuern zu der Anforderung, schnell und effizient zu arbeiten, womit ein permanenter Termindruck im Kundenservice einhergeht<sup>156</sup>. Termindruck ist somit in erster Linie auf die im CRM relevanten Verfahrensanweisungen zur schnellen bzw. termingerechten Bearbeitung von Kundenanliegen in Verbindung mit der hohen Anzahl zu betreuender Kunden zurückzuführen<sup>157</sup>. Dabei setzen sich die Kundenbetreuer selbst unter Druck, da sie versuchen, möglichst jeden Anruf und jede E-Mail noch am selben Tag zu bearbeiten. Können Aufgaben aus bestimmten Gründen nicht termingerecht bearbeitet werden, müssen die Kundenbetreuer den Grund dafür für das Audit dokumentieren, was zusätzlich Zeit kostet. Es ist nicht die hohe Anzahl zu bearbeitender Kundenanliegen oder -aufträge an sich, die zu Zeitdruck (Termindruck) führt<sup>158</sup>, sondern es sind die Regeln, welche die Kundenbetreuer anleiten, die Kundenanliegen bis zu einem bestimmten Zeitpunkt zu bearbeiten. Kommt noch eine hohe Arbeitsmenge, d.h. eine hohe Anzahl an zu betreuenden Kunden, dazu, verstärkt sich der Termin- bzw. Zeitdruck. Der Zeitdruck bewirkt, dass sich viele Kundenbetreuer in der Arbeit wie getrieben fühlen. Entsprechend zeigte sich in der statistischen Datenauswertung, dass die quantitative Arbeitsbelastung, die sich aus Zeitdruck und hoher Arbeitsmenge zusammensetzt, mit Irritation und psychosomatischen Beschwerden einhergeht. Der Zeitdruck kann dadurch verstärkt werden, dass die Kundenbetreuer sich ggf. auf individuelle Kundenbedürfnisse ein-

---

156 In Anlehnung an Korczynski kann festgestellt werden, dass durch die Regeln an der Kundenschnittstelle nicht nur der Kundenautorität, sondern auch den Effizienzzielen des Managements Rechnung getragen wird. Die Einhaltung dieser Regeln wird u.a. im Rahmen von Audits kontrolliert.

157 Wie schon an anderer Stelle ausgeführt, wurden mit der personellen Umstrukturierung der Teams Stellen eingespart, wodurch der von den Beschäftigten zu betreuende Kundenstamm in den letzten Jahren erheblich größer geworden ist. Aufgrund des erweiterten Aufgabenspektrums und der gewachsenen Anzahl zu betreuender Kunden haben die Kundenbetreuer ein hohes Arbeitspensum zu bewältigen.

158 Denn gäbe es die Verfahrensanweisungen nicht, könnten sich die Kundenbetreuer mehr Zeit zur Bearbeitung der Kundenanliegen lassen.

stellen müssen, was womöglich eine zeitaufwendige Beratung erfordert. Sie dürfen aber nicht zu viel Zeit für das Beratungsgespäch mit einzelnen Kunden verwenden, um terminorientiert und effizient zu arbeiten. Das kann sich negativ auf die Qualität der Kundenbetreuung auswirken. Allerdings führen die ambivalenten Handlungsanforderungen (hier: Kunden- und Effizienzorientierung) entgegen der Annahme von Korczynski nicht zu Stress<sup>159</sup>. Das Eingehen auf die Kundenbedürfnisse kostet zwar Zeit, aber die zentrale Quelle von Stress sind die Reglementierungen. Das terminorientierte Arbeiten nach Verfahrensanweisungen führt in Verbindung mit der hohen Anzahl zu bearbeitender Kundenanliegen zu einem Nicht-Abschalten-Können nach der Arbeit sowie Schlafstörungen aufgrund der Sorge, dass bestimmte Aufgaben womöglich nicht termingerecht bearbeitet worden seien.

### **Arbeitsunterbrechungen als Folge qualifizierter Kundenbetreuung im Front-Office**

Im Kundenbeziehungsmanagement sollen möglichst dauerhafte und persönliche Beziehungen zu Kunden aufgebaut werden. Daher ist der Bereich des Kundenservice im Unternehmen so organisiert, dass die Kunden möglichst von ihrem persönlichen Ansprechpartner im Unternehmen am regionalen Standort betreut werden, dieser also für alle Anfragen seiner Kunden zuständig ist und diese möglichst schnell und fachlich kompetent abschließend bearbeitet. Die ständige Reaktionsbereitschaft der Kundenbetreuer, Kundenanrufe entgegenzunehmen, in Verbindung mit der qualifizierten und abschließenden Bearbeitung der Kundenanliegen im Front-Office sind somit typisches Merkmal kundenorientierter Arbeitsstrukturen. Die qualifizierte Bearbeitung der Kundenanliegen (z.B. die Bearbeitung von Reklamationen oder Vertragsveränderungen) kann während des Telefonats mit Kunden nicht immer abgeschlossen werden, sondern erfordert ggf. eine Nachbearbeitung. In der Zwischenzeit kommen aber schon wieder die nächsten Kundenanrufe. Arbeitsunterbrechungen liegen somit ursächlich in der spezifisch kundenorientierten Organisation des Kundenservice begründet, in der die Kundenbetreuer alle Anfragen ihrer Kunden annehmen und auch abschließend bearbeiten. Hinzu kommt, dass sich das Aufgabenspektrum der Kundenbetreuer erweitert hat und die zu betreuende Kundenanzahl gestiegen ist. Die Folge sind häufige Arbeitsunterbrechungen durch Telefonanrufe der Kunden. Die Kundenbetreuer können sich zwar in ein Büro zurückziehen, um komplexere Aufgaben in Ruhe zu bearbeiten, i.d.R. allerdings an ihrem telefonfreien Tag. Arbeitsunterbrechungen gehen mit psychosomatischen Beschwerden einher<sup>160</sup>. Häufige Arbeitsunterbrechungen werden von den Kundenbetreuern besonders dann als störend erlebt, wenn sie aufwendige oder schwierige Arbeiten (z.B. die Anlage von Neukunden im System oder die Bearbeitung von Reklamationen) zu bewältigen haben. Unterbrechungen der Arbeit verstärken zudem den ohnehin vorhandenen

---

159 Korczynski (2001, 2002) hat aufgedeckt, dass die widersprüchlichen Logiken der Effizienz- und Kundenorientierung auch auf der Arbeitsebene der Beschäftigten wiederzufinden sind, wobei er schlussfolgert, dass die von den Beschäftigten zu bewältigenden widersprüchlichen Handlungsanforderungen (quantitative Arbeitsbelastung vs. Eingehen auf Kundenbedürfnisse) mit Stress einhergehen. Auch Holtgrewe und Voswinkel (2002, S. 110f.) stellen fest, dass den Beschäftigten in Dienstleistungsunternehmen die praktische Lösung der widersprüchlichen Handlungsanforderungen der Kunden- und Marktorientierung zugewiesen wird.

160 Arbeitsunterbrechungen führen aber nicht zu Irritation, da die Beschäftigten die Arbeitsunterbrechungen wohl als Teil ihrer Arbeit sehen und nicht problematisieren.

Zeitdruck und erfordern zusätzliche Konzentration, da sich die Beschäftigten immer wieder neu in die Arbeit hineindenken müssen. Häufig führen Arbeitsunterbrechungen zur Notwendigkeit einer parallelen Aufgabenbearbeitung, die ein konzentriertes Arbeiten erfordert.

### **Leistungsdruck im Zusammenhang mit Zielvereinbarungen und Vermarktlichung des Kundenservice**

Ziel von CRM ist nicht nur die Steigerung der Kundenzufriedenheit, sondern im Rahmen des kundenwertschöpfenden Denkens auch die Erhöhung der Profitabilität der Kundenbeziehung. Dabei wurden kundenorientierte Arbeitsstrukturen geschaffen, die einerseits in einer höheren Autonomie der Kundenbetreuer im Umgang mit Kunden und andererseits in einer Vermarktlichung des Kundenservice zum Ausdruck kommen<sup>161</sup>.

Um die Kunden flexibel, schnell und kompetent zu betreuen, sind den Beschäftigten mehr Entscheidungsbefugnisse übertragen worden, die früher beim Geschäftsführer des jeweiligen Standortes lagen. Dazu gehören z.B. selbständige Vertragsverhandlungen bzw. Entscheidungen über Vertragsverlängerungen und Vertragsänderungen, Preisverhandlungen mit den Kunden auf der Basis vorgegebener Preislisten, Entscheidungen zur Preissenkung zum Schutz vor der Abwanderung eines gewinnbringenden Kunden und über die Gewährung von Gutschriften über bis zu 2000 Euro pro Monat. Darüber hinaus sollen die Beschäftigten selbst Strategien entwickeln, wie sie durch gezielte Verkaufsaktionen Umsatzsteigerungen erzielen. Die Autonomie der Beschäftigten ist nach Vieth (1995) allerdings als kontrolliert zu bezeichnen. Die Teams werden im Top-Down-Verfahren mit Zielvereinbarungen geführt, die aus den Optimierungszielen des Unternehmens abgeleitet und auf das Management der Kundenbeziehung ausgerichtet sind. Die Teamziele richten sich sowohl auf die Bedürfnisse der Kunden (z.B. zügige bzw. termingerechte Bearbeitung von Kundenanliegen nach Verfahrensvorschriften, Sicherstellung einer hohen Kundenzufriedenheit) als auch die Realisierung ökonomischer Ziele des Unternehmens (Bestandskundenbindung durch Treueverträge/Anschlussverträge, Aktivierung zusätzlichen Umsatzpotenzials bei Bestandskunden, Reduzierung von Kündigungen, Erhöhung der Wertschöpfung durch Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen). Die Erreichung der Teamziele wird im Rahmen des Controllings bzw. im Rahmen von Audits auf Basis der entsprechenden Kennzahlen (Kundenzufriedenheit, Umsatzentwicklung, Produktivität) überprüft. In manchen Gesellschaften werden den Teams auch Leistungsprämien gezahlt. Durch die Zielsysteme sowie Kontrollmechanismen wird die Bandbreite der Handlungsmöglichkeiten der Beschäftigten so kanalisiert, dass die optimale Ausrichtung der Arbeitshandlungen auf die betrieblichen Ziele des CRM selbst noch Aspekt der Autonomie ist<sup>162</sup>. Da die Kundenbetreuungsteams durch

---

161 Auch Sauer (2002, S. 15) stellt fest, dass durch Strategien der Dezentralisierung und Vermarktlichung die Unternehmensgrenzen gegenüber den Kunden so weit geöffnet werden, dass der Markt in das Unternehmen hereingeholt wird, wobei aber nicht auf indirekte Steuerungssysteme auf Basis entsprechender Kennziffern verzichtet wird.

162 Sauer (2002, S. 16) zufolge geht im Rahmen moderner Dienstleistungsarbeit die Subjektivierung der Leistungsverausgabung und Leistungsregulierung im Rahmen der Selbstorganisation mit einer Objektivierung und Internalisierung von Leistungskriterien (Kennziffern, Quote u.Ä.) einher. In ähnlicher Weise stellen Flecker & Hofbauer (1998, S. 113, zitiert nach Holtgrewe & Voswinkel 2002, S. 113) fest, dass die in solchen Arbeitsstrukturen geforderte Subjektivität als überschießendes Flexibilitätspotenzial funktional ist, aber gerade deswegen kontrolliert wird.

Zielvereinbarungen auf Basis marktbezogener Kennzahlen (z.B. Umsatz, Kündigungsquote, Wertschöpfung, terminorientierte Bearbeitung der Kundenanliegen) gesteuert werden, ist zugleich eine Vermarktlichung des Kundenservice festzustellen. Der Prozess der Vermarktlichung des Kundenservice ist für das betrachtete Unternehmen umso bedeutsamer, als die finanziellen Potenziale von Geschäftskunden ausgeschöpft werden sollen. Das entspricht dem generellen Trend der Vermarktlichung von Dienstleistungsarbeit in unterschiedlichen Dienstleistungsbereichen (vgl. Pohlmann & Grewer 2003, S. 296). Dabei werden die Kundenbetreuer unmittelbar mit den Marktanforderungen konfrontiert und so in den durch CRM angestrebten Prozess der Wertsteigerung des Unternehmens einbezogen. Mit der höheren Selbständigkeit der Beschäftigten geht auch die volle Verantwortung der Kundenbetreuer für die Kunden einher, d.h., sie müssen die von ihnen getroffenen Entscheidungen gegenüber der Geschäftsführung verantworten. Als kleine „Unternehmer im Unternehmen“ sind die Kundenbetreuer nicht nur für alle Belange der Kunden verantwortlich und müssen geeignete Maßnahmen zur Sicherung und der Erhöhung der Kundenzufriedenheit sowie zur Kundenbindung ergreifen, sondern sie müssen vor allem die Potenziale jedes Kunden erkennen und ausbauen und so den „Beitrag“ jedes Kunden zum Unternehmensgewinn maximieren. Hierdurch hat sich das Aufgabenprofil der Kundenbetreuer, als weiteres Merkmal kundenorientierter Arbeitsstrukturen, auch qualitativ verändert. Die Beschäftigten müssen nun in stärkerem Maße auf die Kunden bezogen „agieren“. Das beinhaltet einerseits, dass die Beschäftigten nach bestimmten Vorgaben die Zufriedenheit der Kunden mit der Dienstleistung erfragen sollen, aber auch zunehmend Vertriebsaufgaben übernehmen müssen, indem sie jedes Kundengespräch dazu nutzen sollen, den Kunden zusätzliche Dienstleistungen/Produkte zu verkaufen. Schon Korczynski (2002, S. 113) stellte fest, dass es in Tätigkeitsbereichen „an der Front“ der Dienstleistungsorganisation eine starke Restrukturierung hinsichtlich der Integration der Verkaufstätigkeit in den Service gegeben hat. Gerade bei Geschäftskunden besteht die Möglichkeit, Verkaufspotenziale auszuschöpfen. Als Folge der Zielvorgaben und Aufgabenstrukturen haben die Kundenbetreuer ambivalente Handlungsanforderungen zu bewältigen: Sie müssen nicht nur effizient arbeiten, sondern auch auf die Bedürfnisse der Kunden eingehen und ihnen zusätzliche Dienstleistungen/Produkte verkaufen. Für viele der Kundenbetreuer ist es aber selbstverständlich und akzeptierter Bestandteil ihrer Arbeitsrolle, dass sie ambivalenten Handlungsanforderungen der Kunden- und Marktorientierung gerecht werden müssen. So sehen sie es für sich als Erfolgserlebnis an, wenn es ihnen gelingt, die einzelnen Kunden zufriedenzustellen und ihnen zugleich weitere Produkte zu verkaufen. Manche Kundenbetreuer sehen es sogar vorrangig als ihre Aufgabe an, aktiver auf den Kunden zuzugehen, um Möglichkeiten auszunutzen, den Kundenumsatz zu steigern, wodurch sie zur Sicherheit ihres Arbeitsplatzes beitragen. Die ambivalenten Handlungsanforderungen (Sich-Einstellen auf Kundenbedürfnisse und Marktorientierung mit dem Zweck der Absatzsteigerung) an sich stellen für die Beschäftigten keinen Stressor dar. Anscheinend sind die Beschäftigten durchaus in der Lage, komple-

xe Handlungsanforderungen zu bewältigen, insbesondere, wenn es sich um qualifizierte Dienstleistungsarbeit mit Entscheidungsspielräumen an der Kundenschnittstelle handelt. In der Literatur wird möglicherweise die Handlungskompetenz von Dienstleistungsbeschäftigten hinsichtlich der Bewältigung komplexer Anforderungen unterschätzt. Allerdings erwächst aus den Zielvorgaben<sup>163</sup> und insbesondere auch aus der zunehmenden Ökonomisierung der Kundenorientierung, die zu vermarktlichen Arbeitsstrukturen im Bereich des Kundenservice führt, Leistungsdruck, der mit Irritation und psychosomatischen Beschwerden einhergeht. Zwar entwickeln die Mitarbeiter vor dem Hintergrund indirekter Steuerung ein eigenes unternehmerisches Interesse an der Zielerfüllung<sup>164</sup> und Ergebnisreichung, aber andererseits erleben sie Leistungsdruck, die Ziele zu erreichen, vor allem vor dem Hintergrund, dass die zu erreichenden Umsatzziele jährlich gestiegen sind. Dieser Zusammenhang ist auch vor dem Hintergrund zu sehen, dass die Erreichung der Teamziele in Audits dreimal pro Jahr überprüft wird. Wie schon ausführlich in Kap. 4.2.3.3 beschrieben, ist für das Stresserleben durchaus entscheidend, über welche Ressourcen die in kundenorientierten Arbeitsstrukturen Beschäftigten verfügen. Die entsprechenden Ressourcen (z.B. zeitliche Spielräume) unterstützen Mitarbeiter dabei, die Leistungsanforderungen zu bewältigen. Der von den Mitarbeitern erlebte Leistungsdruck ist somit nicht nur durch die Leistungsvorgaben bedingt, sondern auch im Zusammenhang mit fehlenden zeitlichen Ressourcen, ambivalente Handlungsanforderungen miteinander zu vereinbaren (Bewältigung des Tagesgeschäftes bzw. Eingehen auf die Kundenbedürfnisse und die Anforderung, Dienstleistungsprodukte zu verkaufen), zu sehen. So beschreiben die Kundenbetreuer, dass sie mit dem Tagesgeschäft voll ausgelastet seien und wenig Zeit für Verkaufsgespräche hätten, die zudem eine entsprechende Vorbereitung erforderten. Hinzu kommt, dass die Kundenbetreuer die Umsatzentwicklung und Kündigungsquote nur begrenzt beeinflussen können, wenn Kunden aufgrund der schwierigen Marktsituation in Insolvenz gehen, von der Konkurrenz durch Preisunterbietung abgeworben werden oder sie Kunden einfach nicht dazu bringen können, weitere Handelsprodukte des Unternehmens zu erwerben.

### **Mangelnde Softwareergonomie im Zusammenhang mit einer komplexen auf CRM ausgerichteten Informationstechnologie**

Kundenbezogene Arbeitsstrukturen sind nicht nur durch organisatorische Gestaltungsmaßnahmen und Regeln, sondern auch durch den Einsatz einer komplexen und auf die Anforderungen

---

163 Die Leistungsziele beziehen sich nicht nur auf die Erreichung ökonomischer Zielvorgaben (Erhalt und Ausbau des Umsatzes mit Stammkunden, minimaler Verlustwert an Kündigungen), sondern auch auf die Einhaltung von Verfahrensanweisungen oder die Sicherstellung von Kundenloyalität und Kundenzufriedenheit.

164 Vgl. hierzu auch Wilde u. a. (2010, S.149). Schon Pongratz & Voß (2000, S. 235) haben festgestellt, dass erweiterte Selbststeuerungsmöglichkeiten im Hinblick auf verpflichtende Zielvorgaben dazu führen, dass die Beschäftigten lernen, im Sinne des Unternehmens zu denken und zu handeln und einen entsprechend disziplinierenden Zwang über sich selbst auszuüben. Autonomiegewinne führen häufig zu einer hohen Akzeptanz bei den Beschäftigten, die dazu führt, dass sie die leistungspolitischen Arrangements mittragen (vgl. Moldaschl 1997, S. 236). Die Beschäftigten identifizieren sich mit ihrer Arbeit, die sie als abwechslungsreich erleben, bei der sie Kompetenzerfahrungen machen und Entwicklungsmöglichkeiten erleben (vgl. ebd.). Auch identifizieren sie sich mit den von ihnen akzeptierten Zielen (vgl. ebd., S. 213 f.). Schon begrenzte Zugeständnisse an ökonomischen Anforderungen ausgerichtet Selbstregulation können das gewünschte unternehmerische Verhalten der Beschäftigten stimulieren (vgl. ebd., S. 213f.). Dabei geht es allerdings weniger um die entspannte Kreativität menschlicher Selbstentfaltung, sondern um maximale Leistung, selbstgesetzte Arbeitsverdichtung, Hektik und Stress (vgl. ebd.).

des CRM zugeschnittenen Informationstechnologie gekennzeichnet. Die Informationstechnologie spielt im Managementkonzept CRM eine zentrale Rolle. Die unternehmensweit aufgebaute Technologie besteht aus einer Kundenkontaktdatenbank, in der alle Kundenkontaktdaten, Serviceanfragen und kundenbezogenen Aktivitäten gespeichert werden, sowie aus einer Handelssoftware von SAP, die der Abwicklung der Geschäftsprozesse dient. Zentrale Funktion der IT ist einerseits die Unterstützung der „agierenden Kundenbetreuung“, indem auf Basis eines höheren Kundenwissens eine auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnittene, fachkompetente, schnelle und zuverlässige Kundenbetreuung möglich ist. Andererseits sollen durch die mit der IT angestrebten Produktivitätssteigerungen<sup>165</sup> mehr Kunden pro Mitarbeiter betreut und – da jedes Kundengespräch auch ein potenzielles Verkaufsgespräch ist – dadurch auch mehr Umsatz erzielt werden. Die IT soll somit nicht nur der Verbesserung des Kundenservice und der Kundenzufriedenheit, sondern auch der Effizienz- und Umsatzsteigerung Rechnung tragen. Basis für die Einführung der Handelssoftware war die Neugestaltung und Optimierung der Geschäftsprozesse. Darin kommt die Kundenorientiertheit der IT zum Ausdruck. Ziel der Prozessoptimierung war, die Geschäftsprozesse stärker auf die Kunden auszurichten, um diese schneller und besser bedienen zu können, indem unnötige Arbeitsprozesse beseitigt oder automatisiert wurden (z.B. durch Einführung eines Kundeninformationsportals und die Möglichkeit, Aufträge von dort per Mausclick direkt an die Produktion weiterzuleiten), wodurch Produktivitätssteigerungen erzielt werden sollten. Darüber hinaus wurden die Geschäftsprozesse in SAP wesentlich kompletter abgebildet, mit der Folge, dass das neue Softwareprogramm komplex ist und relativ starre Bearbeitungsprozesse beinhaltet. Die neue Software in Verbindung mit der Kundenkontaktdatenbank diente dem Ziel, die Transparenz kundenbezogener Aktivitäten zu erhöhen, mit der Folge einer stärkeren Standardisierung der Geschäftsprozesse.

Mit Einführung einer auf CRM abgestimmten IT hat sich für die Kundenbetreuer die EDV-gestützte Bearbeitung der Geschäftsprozesse verändert<sup>166</sup>. So hat sich einerseits der Aufwand zur Erfassung kundenbezogener Daten erheblich gesteigert. Gerade bei Geschäftskunden müssen verschiedene Kontaktdaten erhoben und in der Kundenkontaktdatenbank gepflegt werden. Ebenso werden alle kundenbezogenen Geschäftsaktivitäten erfasst. Die IT ist andererseits nicht optimal auf die Anforderungen der Arbeit der Kundenbetreuer zugeschnitten, was in einer mangelnden Bewertung der Softwareergonomie<sup>167</sup> durch die Befragten zum Ausdruck kommt<sup>168</sup>. Die Qualität der Softwareergonomie liegt deutlich unter dem empfohlenen Richtwert der Norm EN ISO 9241-10 (Grundsätze der Dialoggestaltung). Dabei konnte ein Zusammenhang zwischen der ergonomischen Qualität der Softwaregestaltung und psychischer Fehlbeanspruchung

---

165 Produktivitätssteigerungen sollen vor allem durch Prozessoptimierungen und Automatisierungsprozesse erreicht werden.

166 CRM trägt zu einer Informatisierung der Dienstleistungsarbeit an der Kundenschnittstelle bei. Die Beschäftigten nehmen die Informatisierung ihrer Arbeit durch neue Software-Tools wahr. Durch diese Software-Tools wird ihre Arbeit strukturiert und standardisiert (vgl. Baukowitz 2006, S. 299).

167 Unter der Softwareergonomie ist die Anpassung der Eigenschaften der Software an das Arbeitshandeln des Menschen zu verstehen (vgl. Rundnagel 2008).

168 Es gibt allerdings auch automatisierte Bearbeitungsprozesse im EDV-System, die von den Beschäftigten als einfach und zeitsparend erlebt werden. Hierzu zählt z.B. das Kundeninformationsblatt, das der Kundenbetreuer während des Telefongesprächs mit Kunden aufruft und in dem alle relevanten Kundendaten in einer Übersicht dargestellt sind. Hier werden u.a. auch alle Serviceanfragen des Kunden erfasst, die automatisch in der Kundenkontaktdatenbank gespeichert werden.



(Irritation, psychosomatische Beschwerden) ermittelt werden. So sind niedrige Ausprägungen in den Merkmalen Aufgabenangemessenheit, Steuerbarkeit, Fehlertoleranz mit hohem Stresserleben und psychosomatischen Beschwerden verbunden. Die Software ist nach Einschätzung der Befragten kompliziert zu bedienen und erfordert bei bestimmten Arbeitsprozessen überflüssige Eingaben (mangelnde Aufgabenangemessenheit). Auch erzwingt die Software teilweise eine starre Einhaltung von Bearbeitungsschritten, sie hat langsame Antwortzeiten und führt zu unnötigen Unterbrechungen der Arbeit aufgrund von Programmabstürzen (mangelnde Steuerbarkeit). Die langsame Systemgeschwindigkeit bewirkt, dass für die Kundenbetreuer Wartezeiten entstehen, bevor ein Vorgang abgeschlossen werden kann. Zudem ist die Software so gestaltet, dass fehlerhafte Eingaben ins System einen mehr oder weniger hohen Korrekturaufwand erfordern (mangelnde Fehlertoleranz).

Hinzu kommt, dass die angestrebten Produktivitätsziele von 30 % nicht erreicht werden. Dieses Phänomen ist als „Produktivitätsparadox der IT“ (vgl. Solows 1987) bekannt. Es besagt, dass sich trotz des Einsatzes von Computern die erhoffte Produktivität nicht zeigt. Ob Informations- und Kommunikationstechnologie produktiv wird, hängt in zentraler Weise davon ab, ob sie so gestaltet wird, dass Menschen nutzbringend damit arbeiten können (vgl. Prümper & Hurtienne 2007, S. 150f.). Entscheidend für die Produktivität ist somit die Frage, wie effektiv und effizient die Benutzer in ihrem konkreten Arbeits(um)feld ihre Ziele erreichen können. Dabei geht es um eine möglichst ideal auf die praktischen Aufgaben zugeschnittene Software, die eine schnelle und fehlerfreie Erledigung der Aufgaben ermöglicht, z.B. ohne unnötige Arbeitsschritte oder Eingaben (vgl. Müller, Hurtienne & Prümper 2008, S. 20).

Die aus Sicht der Beschäftigten langsame Systemgeschwindigkeit und Systemabstürze verstärken den ohnehin in der Kundenbetreuung vorherrschenden Zeitdruck und wirken sich zudem negativ auf Kundengespräche aus, da Kunden verärgert und vom Kundenbetreuer ggf. zurückgerufen werden müssen.

### **Belastendes Vorgesetztenverhalten im Kontext selbststeuernden Handelns**

Mit der höheren Selbständigkeit und Verantwortung der Kundenbetreuer im Umgang mit Kunden haben sich auch die Aufgaben der Führungskräfte verändert. Diese sind heute Berater der eigenverantwortlich handelnden Kundenbetreuer und unterstützen diese bei Fragen oder ggf. bei schwierigen Entscheidungen im Umgang mit den Kunden, müssen aber gleichzeitig auf die Einhaltung der Zielvereinbarungen achten. Sie sollen keine direkten Überwachungsfunktionen mehr wahrnehmen, indem sie z.B. nicht mehr über jede Preis- oder Vertragsgestaltung oder zu gewährende Gutschrift entscheiden. Sind die Vorgesetzten allerdings noch dem alten Rollenmodell verhaftet und geben Arbeitsanweisungen, nehmen direkte Kontrollfunktionen wahr oder behandeln die Kundenbetreuer nicht respektvoll, wird das Vorgesetztenverhalten vor dem Hintergrund der relativ selbständig agierenden Kundenbetreuer zu einem Stressfaktor (Irritation). Das ist vor allem dann der Fall, wenn die Führungskraft als „Aufpasser“

agiert und sich die Kundenbetreuer durch disziplinarische Vorschriften oder eine übermäßige Kontrolle in ihrem selbständigen Handeln und ihrer Kompetenz eingeschränkt fühlen. Auch andere Untersuchungen zeigen, dass ergebnisorientierte Steuerungssysteme von den Mitarbeitern besonders dann als belastend erlebt werden, wenn sie von einem direktiven und kontrollierenden Führungsverhalten begleitet sind (vgl. Wilde u.a. 2010, S. 150). Dabei widersprechen hierarchische Eingriffe der Vorgesetzten den Prinzipien ergebnisorientierter Steuerung (vgl. ebd., S. 149). Die Vorgesetzten können allerdings auch unterstützend wirken, worauf später noch eingegangen wird.

### **Aggressives Kundenverhalten und Vorgaben der Dienstleistungsorganisation<sup>169</sup>**

Viele Kundenbetreuer berichten über ein gutes Verhältnis zu den Geschäftskunden, was auch darin begründet liegt, dass sie längerfristige Beziehungen zu Kunden pflegen. Dabei werden die Beziehungen zu langjährigen Kunden des Unternehmens wertgeschätzt. Manche Kundenbetreuer erfahren durch die positive Rückmeldung der Kunden Anerkennung ihrer Arbeit. Es kann aus den Interaktionsprozessen mit Kunden allerdings auch Stress erwachsen. So ist auch ein aggressives Kundenverhalten vorzufinden, das für die Beschäftigten mit Irritation und mit körperlichem Unwohlsein (psychosomatischen Beschwerden) verbunden ist. Das aggressive Kundenverhalten hat seine Ursache u.a. in Konflikten, die auch aus den strukturellen Bedingungen der Kundenbetreuung erwachsen können. Dazu zählen bestimmte Vorgaben der Dienstleistungsorganisation, wie z.B. Preiserhöhungen<sup>170</sup>, Kündigungsfristen, Lieferfristen oder die Höhe der Gutschriften. Die Interaktionen zwischen den Beschäftigten und Kunden sind somit in einen organisatorischen Kontext eingebettet. Die Kunden werden am Telefon unfreundlich bzw. aggressiv, wenn sie z.B. höhere Preise bezahlen müssen, aus Verträgen nicht entlassen werden oder Gutschriften aus Sicht der Kunden zu niedrig ausgestellt werden. Lediglich eine Kundenbetreuerin berichtete in der Interviewstudie, dass es schwierig sei, mit unfreundlichen Kunden umzugehen, da der eigene Ärger über das Verhalten der Kunden „heruntergeschluckt“ werden müsse. In einem solchen Fall wird ggf. Emotionsarbeit geleistet, da die Kundenbetreuer freundlich bleiben müssen, obwohl sie innerlich anders empfinden. In den Interviews wurde allerdings nur vereinzelt geäußert, dass im Umgang mit unfreundlichen Kunden Gefühle wie Ärger unterdrückt und somit die eigenen Gefühle kontrolliert werden müssen. Das kann darin begründet liegen, dass die interviewten Beschäftigten berichten, dass sie langfristige Kontakte zu Kunden pflegen, die sie als positiv und wertschätzend charakterisieren. Hier müssten weitere Untersuchungen zeigen, ob Emotionsarbeit bei auf Dauer angelegten Kundenbeziehungen als Stressor zu sehen ist und zu Befindensbeeinträchtigungen führt.

---

169 Obwohl die aus der Interaktion zwischen den im Kundenservice Beschäftigten und den Kunden erwachsenden Belastungen, wie z.B. aggressives Kundenverhalten, unabhängig von kundenorientierten Arbeitsstrukturen zu betrachten sind, stellt doch auch aggressives Kundenverhalten einen Stressfaktor dar, der ebenfalls zu betrachten ist. Allerdings sind die Interaktionsprozesse in organisatorische Strukturen eingebettet, die Einfluss auf das Handeln der Beschäftigten nehmen. Dieser Zusammenhang zwischen Interaktionsprozessen und Organisation von Dienstleistungsarbeit wurde auch im Forschungsprojekt „Dienstleistung als Interaktion“ (vgl. Dunckel, Szymenderski & Voß 2004, Böhle & Glaser 2006) untersucht.

170 So müssen die Kundenbetreuer bei den Kunden von Zeit zu Zeit Preisanpassungen durchsetzen, in deren Folge sie auch Kunden verlieren. Bei bestimmten, für sie wichtigen Kunden dürfen sie allerdings Preissperren setzen.

### **Mehrfachbelastungen im Kundenservice**

Wie deutlich wird, liegen in kundenorientierten Arbeitsstrukturen eine Vielzahl von psychischen Belastungsfaktoren vor, die auf die Beschäftigten einwirken und zu Fehlbeanspruchungen wie Irritation und/oder psychosomatischen Beschwerden führen. Dabei wurden speziell auch Belastungsfaktoren in ihrer kombinierten Wirkung untersucht, wobei deutlich wurde, dass Kundenbetreuer, die in den Merkmalsbereichen quantitative Arbeitsbelastung, Arbeitsunterbrechungen, Konzentrationsanforderungen hoch belastet sind, signifikant höhere Ausprägungen in den Merkmalen der psychischen Fehlbeanspruchung (Irritation, psychosomatische Beschwerden) aufweisen als weniger belastete Kundenbetreuer. Damit scheint vor allem die Kombination der Belastungsfaktoren im Zusammenhang mit dem Stresserleben und körperlichen Befindensbeeinträchtigungen zu stehen. Ebenso sind in den Merkmalsbereichen hoch belastete Kundenbetreuer mit ihrer Bezahlung signifikant unzufriedener als weniger belastete.

### **Sorge um den Erhalt der Gesundheit und des Arbeitsplatzes (Zukunftssorgen)**

Die im Kundenservice Beschäftigten haben die Sorge, dass sie in den nächsten Jahren, den beruflichen Anforderungen nicht mehr gewachsen seien bzw. ihre Gesundheit nicht erhalten können. Zukunftssorgen stehen im Zusammenhang mit Irritation und psychosomatischen Beschwerden. Das hängt mit hoher Wahrscheinlichkeit damit zusammen, dass die Beschäftigten permanent unter Termindruck stehen, eine gestiegene Anzahl an Kunden betreuen, häufig in ihrer Arbeit unterbrochen werden, was mit einer parallelen Aufgabebearbeitung einhergeht, die permanente Konzentrationsanforderungen an die Beschäftigten stellt und unter Leistungsdruck stehen. Darüber hinaus entsteht bei den Beschäftigten die Sorge, dass bei Nichterreichen der Umsatzziele ihr Arbeitsplatz gefährdet ist. Das liegt darin begründet, dass die Kundenbetreuer aufgrund der vermarktlichten Arbeitsstrukturen im Kundenservicebereich unmittelbar mit dem Wettbewerb konfrontiert sind. Sie sehen es als ihre Aufgabe an, durch die Erreichung der Umsatzziele und Niedrighalten der Kündigungsquote der Geschäftskunden zur Sicherheit ihres eigenen Arbeitsplatzes beizutragen. Die Kundenbetreuer nehmen aber wahr, dass sie z.B. auf Kündigungen der Geschäftskunden wenig Einfluss haben, wenn die Preise höher als die der Wettbewerber sind oder sie die Geschäftskunden aufgrund von Insolvenzen verlieren.

### **Ressourcen in kundenorientierten Arbeitsstrukturen und Beanspruchungsfolgen**

Mit kundenorientierten Arbeitsstrukturen gehen für die Beschäftigten nicht nur Stressoren, sondern auch Chancen bzw. Ressourcen einher, die sich positiv auf das psychische und körperliche Befinden auswirken können.

### **Soziale Ressourcen durch Teamarbeit und unterstützendes Vorgesetztenverhalten**

Teamarbeit ist nicht nur Quelle sozialer Stressoren, sondern sie bringt in gut funktionierenden

Teams auch soziale Ressourcen wie soziale Unterstützung durch Kollegen und ein positives Sozialklima hervor. Bei Prozessen der sozialen Unterstützung werden in den Teams z.B. Informationen ausgetauscht, Aufgaben von Kollegen übernommen, bei der Lösung von kundenbezogenen Problemen geholfen oder gemeinsame Entscheidungen getroffen. Auch unterstützen sich die Kollegen ggf. bei aggressiven Kunden emotional. Das positive Sozialklima ist durch gegenseitiges Vertrauen und Offenheit gekennzeichnet, wodurch es möglich ist, auch über persönliche Dinge im Team zu sprechen und die Bereitschaft vorhanden ist, einander bei der Erledigung von Aufgaben zu helfen. Soziale Unterstützung durch Kollegen und ein positives Sozialklima stehen in einem positiven Zusammenhang mit dem körperlichen Befinden der Beschäftigten. Nicht nur beim positiven Sozialklima, sondern auch bei sozialer Unterstützung scheint das Gefühl der sozialen Geborgenheit eine Rolle zu spielen, was mit niedrigeren psychosomatischen Beschwerden einhergeht. Die Beschäftigten fühlen sich nicht allein gelassen und können sich in bestimmten Situationen an die Kollegen wenden. Die sozialen Ressourcen beeinflussen allerdings nicht das Stresserleben (Irritation). Hier kann als Erklärung die „Matching“-Hypothese von Cohen und Mills (1995) weiterhelfen. Sicherlich können soziale Unterstützung und ein positives Sozialklima in bestimmten Arbeitssituationen durchaus entlastend wirken. Aber es ist zu vermuten, dass Ressourcen wie soziale Unterstützung durch Kollegen und ein positives Sozialklima aufgrund psychischer Belastungsfaktoren, wie z.B. hoher Anforderungen durch terminorientierte Arbeiten und einer zugleich hohen Anzahl zu betreuender Kunden, einer mangelnden Softwareergonomie oder Lärm, nur bedingt hilfreich sind. Hingegen geht eine hohe soziale Unterstützung der Führungskräfte<sup>171</sup> mit niedriger Irritation einher. Die Unterstützung durch Führungskräfte scheint für die Beschäftigten gerade im Zusammenhang mit Anforderungen relativ selbständigen Handelns in der Kundenbetreuung eine wichtige Rolle zu spielen. Mit der gestiegenen Autonomie ist auch eine entsprechende Verantwortung verbunden. Die Kundenbetreuer möchten gerade im Umgang mit Kunden keine Fehler machen, da Beschwerden die Folge wären. Sie erleben es als psychisch entlastend, dass sie bei schwierigen Entscheidungen nicht allein gelassen werden und durch eine kompetente Person unterstützt werden. Dadurch wird ihnen Verantwortung abgenommen. Die Unterstützung durch Vorgesetzte ist umso bedeutsamer, als manche Führungskräfte ihre Mitarbeiter dazu anhalten, Entscheidungen selbständig zu treffen und nicht so häufig zu ihnen zu kommen. Auch das mitarbeiterorientierte Vorgesetztenverhalten, das dadurch gekennzeichnet ist, dass der Vorgesetzte daran interessiert ist, dass es seinen Mitarbeitern gut geht und auch bei der Erledigung der Aufgaben hilft, beeinflusst das Stresserleben positiv. Ein mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten kann z.B. auch durch die kurzfristige Bereitstellung personeller Ressourcen (z.B. durch den Einsatz von Praktikanten oder Aushilfskräfte bzw. Springer), welche die Kundenbetreuer in ihrer Arbeit entlasten, zum Ausdruck kommen.

---

171 Bei den Führungskräften handelt es sich - bis auf wenige Standorte des Unternehmens, an denen es noch Leiter der Kundenbetreuung gibt - in der Regel um die Geschäftsführer der jeweiligen Gesellschaft.

## **Organisationale Ressourcen im Kontext selbststeuernden Handelns in der Kundenbetreuung**

Durch die beruflichen Anforderungen im Kontext kundenorientierter Arbeitsstrukturen, aber auch durch die Anforderungen der auf CRM ausgerichteten betrieblichen Qualifizierungsangebote und -maßnahmen als weiteres Merkmal kundenorientierter Arbeitsstrukturen hat sich das berufliche Qualifikationsprofil der Kundenbetreuer erweitert. Die betrieblichen Qualifizierungsangebote ermöglichen es den Beschäftigten, ihre Qualifikationen in der Weise zu erweitern, dass sie den vielfältigen Anforderungen, die im Zuge der Umsetzung von CRM an der Kundenschnittstelle von den Beschäftigten gefordert werden, gerecht werden können. Die Qualifizierungsmaßnahmen stellen somit auch eine organisationale Ressource dar. Neben einem breiten Basiswissen über alle Produktbereiche des Unternehmens haben die Beschäftigten spezifische EDV-Kenntnisse (z.B. SAP) erwerben können. Darüber hinaus mussten sich die Kundenbetreuer kommunikative Kompetenzen (z.B. aktive Kundenansprache, Pflege des Kundenkontaktes), Verkaufsfähigkeiten (z.B. Verkaufen am Telefon, Preisverhandlungen, Argumentationsfähigkeit) sowie betriebswirtschaftliche Kompetenzen (z.B. Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen, Mietpreisberechnungen) aneignen. Ebenso mussten die Beschäftigten soziale Fähigkeiten, wie z.B. Kooperationsfähigkeiten oder Fähigkeiten zum Umgang mit Konflikten, für die Arbeit im Team erwerben. Auch mussten die Kundenbetreuer lernen, unternehmerisch zu agieren. Die erworbenen Fähigkeiten verbreitern nicht nur das Qualifikationsprofil der Beschäftigten, sondern auch ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt.

Es wurde auch untersucht, inwieweit die Beschäftigten im Rahmen kundenorientierter Arbeitsstrukturen über organisationale Ressourcen, wie z.B. Handlungs- und Zeitspielräume, verfügen. Wie bereits dargestellt, wurden den im Kundenservice Beschäftigten im Rahmen der Umsetzung des Managementkonzeptes CRM Entscheidungskompetenzen übertragen, die früher beim Geschäftsführer der jeweiligen Gesellschaft lagen. Die Beschäftigten empfinden ihre Entscheidungskompetenzen als ziemlich hoch. Als Vergleichsmaßstab dienen für sie die früher an sie gestellten Anforderungen, bei denen sie z.B. ausschließlich Sachbearbeitungsaufgaben, wie z.B. in das System einzugebende Bestellungen, auszuführen hatten. Heute bearbeiten die Beschäftigten selbständig Kundenverträge, wozu auch Preisverhandlungen mit den Kunden und Preiskalkulationen gehören. Sie entscheiden über Gutschriften für Kunden bei Reklamationen oder setzen, im Falle betrieblicher Preiserhöhungen, Preissperren für bestimmte Kunden, um deren Abwanderung zur Konkurrenz zu verhindern. Der Handlungsspielraum und insbesondere die Entscheidungskompetenzen stellen für die Beschäftigten eine Ressource dar. Aufgrund der Entscheidungsbefugnisse, welche die Kundenbetreuer meist positiv bewerten, können sie den Kunden gegenüber als kompetente Ansprechpartner auftreten und insbesondere schwierige oder aggressive Kunden beruhigen und so eine Konfliktsituation für beide Seiten positiv regulieren (z.B. durch die Vergabe von Gutschriften). Darüber hinaus bewirken die Entscheidungsspielräume, dass die Beschäftigten ihre Arbeit als Herausforderung erleben und

sich in ihrer Arbeit engagieren (→ siehe im nächsten Abschnitt „Engagement und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten in kundenorientierten Arbeitsstrukturen“).

Im Rahmen der Analyse des Handlungsspielraums wurde auch betrachtet, inwieweit die an der Kundenschnittstelle Beschäftigten in der Lage sind, die Reihenfolge der zu bearbeitenden Kundenanliegen über den Tag zu verteilen bzw. weniger beanspruchende Aufgaben in Leistungstiefs zu legen oder schwierige Aufgaben dann auszuführen, wenn Konzentration und Leistung leichtfallen oder sie nicht gestört werden. Im Rahmen der Analyse des Zeitspielraums wurde erfasst, inwieweit die Beschäftigten z.B. ihre Arbeitsgeschwindigkeit selbst bestimmen, inwieweit sie selbst bestimmen können, wie lange sie an einer Sache arbeiten, oder ihren Arbeitstag selbständig einteilen können. Es konnte festgestellt werden, dass der Handlungsspielraum in einem signifikant negativen Zusammenhang mit psychosomatischen Beschwerden der Kundenbetreuer steht, d.h., ein hoher Handlungsspielraum geht mit niedrigen psychosomatischen Beschwerden einher. Auch konnte ermittelt werden, dass der Zeitspielraum in einem signifikant negativen Zusammenhang mit psychosomatischen Beschwerden steht. Kundenorientierte Arbeitsstrukturen erfordern und ermöglichen somit eine gewisse Kompetenz im Umgang mit Kunden, aber auch organisatorische und zeitliche Flexibilität in der Bearbeitung von Kundenanliegen, woraus für die Beschäftigten entsprechende Handlungs- bzw. Entscheidungsspielräume sowie Zeitspielräume erwachsen, die sich positiv auf das körperlichen Befinden auswirken können. In den Interviews gaben die Kundenbetreuer allerdings an, dass sie nur über begrenzte zeitliche Spielräume verfügen bzw. sich ihre Arbeit zwar einteilen können, aber zugleich Prioritäten setzen müssen, um den Verfahrensanweisungen entsprechend Kundenanliegen termingerecht zu bearbeiten. Die Beschäftigten haben sogar häufig geäußert, dass sie mit dem Tagesgeschäft voll ausgelastet seien, permanent unter Zeitdruck stünden und kaum Zeit für die Durchführung von Verkaufsaktionen (agierende Kundenbetreuung) hätten. Es stellt sich also die Frage wie groß der Zeitspielraum der Beschäftigten tatsächlich ist. Ebenso muss auch hinterfragt werden, inwieweit die im Kundenservice Beschäftigten z.B. die Art und Weise der Auftragsbearbeitung beeinflussen können, wenn sie z.B. in der EDV-gestützten Bearbeitung von Kundenaufträgen an relativ starre Bearbeitungsschritte gebunden und somit in ihrer Arbeit mit standardisierten Arbeitsprozessen konfrontiert sind. Es ist daher kritisch anzumerken, dass die komplexe Arbeitssituation der Kundenbetreuer in kundenorientierten Arbeitsstrukturen an der Kundenschnittstelle mit den im Fragebogen verwendeten arbeitspsychologischen Konstrukten wie Handlungs- und Zeitspielraum möglicherweise nicht differenziert genug erfasst werden kann. Hier müssten die Instrumente ggf. noch stärker an die Arbeitssituation der in kundenorientierten Arbeitsstrukturen Beschäftigten angepasst werden. Eine hilfreiche Funktion können hier auch Arbeitsplatzbeobachtungen – durch entsprechend geschulte Beobachter – haben, um den tatsächlichen Handlungs- und Zeitspielraum in der konkreten Arbeitssituation der Beschäftigten zu erheben.

## Engagement und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten in kundenorientierten Arbeitsstrukturen

Arbeitszufriedenheit ist ein Aspekt des psychischen Befindens. Sie kann die Gesundheit von Beschäftigten positiv beeinflussen (Kaluza u.a. 2002). Die Arbeitszufriedenheit ist das Ergebnis einer kognitiven Bewertung, bei der die vorgefundene Arbeitssituation (Ist-Zustand) mit einem wünschenswerten Zustand (Soll-Zustand) verglichen wird. Dabei spielt die Realisierung persönlicher Bedürfnisse eine Rolle. Arbeitszufriedenheit ist somit das Ergebnis eines Vergleichs der erlebten Situation mit dem individuellen Anspruchsniveau. Arbeitsbedingungen können als Motivatoren wirken und zur Arbeitszufriedenheit beitragen. In dieser Arbeit wurde auch die Motivation bzw. das Arbeitsengagement der Beschäftigten an der Kundenschnittstelle erfasst (vgl. Schaufeli & Bakker 2003). Arbeitsengagement beinhaltet einen auf die Arbeit bezogenen positiven und erfüllenden psychischen Zustand, der durch Vitalität (z.B. Energiegeladenheit, Tatkraft, Durchhaltevermögen), Hingabe (z.B. Begeisterung, Arbeit wird als Herausforderung erlebt und Stolz auf die Arbeit) und Absorbiertheit (glückliches Aufgehen in der Arbeit) gekennzeichnet ist (vgl. ebd., S. 4f.). Motivation und Engagement sind eng mit Arbeitszufriedenheit verbunden, denn die Befriedigung von Bedürfnissen macht zufrieden (vgl. Six & Kleinbeck 1989).

Durch die in kundenorientierten Arbeitsstrukturen vorzufindenden vielfältigen Aufgaben im Rahmen der Rundumbetreuung der Kunden, die Entscheidungskompetenzen im Rahmen der Kundenbetreuung sowie die damit einhergehende Verantwortung können sich die Kundenbetreuer nicht nur fachlich, sondern auch persönlich weiterentwickeln. Dadurch, dass die Arbeit von den Beschäftigten als abwechslungsreich erlebt wird und sie selbständiger gegenüber den Kunden agieren können, macht ihnen die Arbeit trotz bestimmter Stressfaktoren Spaß. Aufgabenvielfalt, Handlungsspielraum und die damit einhergehende Verantwortung tragen zum beruflichen Engagement und zur Zufriedenheit mit den mit der Arbeit verbundenen Entfaltungsmöglichkeiten bei. Auch die durch die vielfältigen Anforderungen bedingte Arbeitskomplexität (z.B. das Treffen komplexer Entscheidungen) geht mit einer Zufriedenheit mit den Entfaltungsmöglichkeiten einher.

Die Arbeitszufriedenheit insgesamt wird durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst. Handlungsspielraum, Zeitspielraum, Verantwortung, Möglichkeiten der Partizipation an Entscheidungen, die Unterstützung durch Kollegen sowie ein unterstützendes und mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten stehen jeweils in einem positiven Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit insgesamt. In verschiedenen Befunden anderer Studien wird bestätigt, dass Handlungsspielraum einen direkten Effekt auf verschiedene Aspekte psychischen Befindens hat, insbesondere eine positive Beziehung zur Arbeitszufriedenheit und zum Selbstwertgefühl (vgl. Zapf & Semmer 2004, S. 1045). Zeitspielraum ermöglicht es, die Arbeit ohne Hetze zu erledigen, wobei auch eigene Qualitätsansprüche an die Arbeit realisiert werden können<sup>172</sup>. Auch die in der

---

<sup>172</sup> Allerdings bedarf es – wie schon im letzten Abschnitt „Organisationale Ressourcen im Kontext selbststeuernden Handelns in der Kundenbetreuung„ ausgeführt – einer genaueren Analyse, wie groß der Handlungs- und Zeitspielraum der Beschäftigten tatsächlich ist.

Arbeit erlebte Verantwortung, die sich in kundenorientierten Arbeitsstrukturen nicht nur darauf bezieht, im Rahmen erweiterter Entscheidungsbefugnisse fehlerfrei zu arbeiten, sondern auch die Zielvorgaben (Sicherstellung von Kundenzufriedenheit und -loyalität, Einhaltung von Verfahrensanweisungen, Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen, Erhalt und Ausbau des mit Stammkunden erzielten Umsatzes, minimaler Verlustwert an Kündigungen) zu erreichen, fordert heraus und geht – bei positiver Bewältigung – mit Arbeitszufriedenheit einher. Die erfolgreiche Bewältigung anspruchsvoller Aufgaben macht zufrieden.

Auch die Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten stehen in einem positiven Zusammenhang zur Arbeitszufriedenheit insgesamt. In Verbindung mit Teamarbeit und höheren Entscheidungsbefugnissen besteht im Rahmen von Teambesprechungen und Qualitätszirkeln für die Beschäftigten auch die Möglichkeit, an der Optimierung der Kundenbetreuung (z.B. durch Maßnahmen zur Kundenbindung), der Verbesserung von Arbeitsabläufen in den Teams sowie an der Optimierung der IT mitzuwirken.

Gerade im Rahmen des relativ selbständigen Handelns der in der Kundenbetreuung Beschäftigten wird die soziale Unterstützung durch Teamkollegen, aber auch durch die Vorgesetzten als wertvoll erlebt und macht zufrieden, insbesondere wenn z.B. mit schwierigen Kunden umgegangen wird, individuelle Problemlösungen für Kunden erforderlich sind oder verantwortungsvolle Entscheidungen zu treffen sind. Durch die Unterstützung und Zuwendung der Kollegen und Vorgesetzten sowie durch ein mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten erfahren die Beschäftigten zudem Wertschätzung und Anerkennung in ihrer Arbeit, was mit Arbeitszufriedenheit einhergeht. Allerdings beeinträchtigen die quantitative Arbeitsbelastung, Leistungsdruck, ein aggressives Kundenverhalten sowie ein belastendes Vorgesetztenverhalten jeweils die Arbeitszufriedenheit negativ. Aufgrund der permanenten Anforderung, bei einer zugleich gestiegenen Anzahl zu betreuender Kunden terminorientiert zu arbeiten, stehen die Kundenbetreuer ständig unter dem Druck, schnell zu arbeiten, was die Arbeitszufriedenheit beeinträchtigt<sup>173</sup>. Auch der durch die vorgegebenen Ziele gegebene hohe Leistungsdruck geht mit einer niedrigen Arbeitszufriedenheit einher. So stehen die Kundenbetreuer ständig vor der Herausforderung, Kunden zu halten und ihnen weitere Dienstleistungen oder Produkte zu verkaufen.

Die negative Beziehung zwischen der Arbeitszufriedenheit und aggressivem Kundenverhalten lässt sich dadurch erklären, dass Letzteres von den Kundenbetreuern als Ausdruck einer fehlenden Wertschätzung durch die Kunden interpretiert wird und sie zudem ein zentrales berufliches Ziel – die Sicherstellung von Kundenzufriedenheit – nicht erreichen. Die Beschäftigten im Kundenservice sind heute, stärker denn je, gefordert, den Bedürfnissen anspruchsvoller Kunden Rechnung zu tragen. Aggressives Kundenverhalten entsteht gerade dann, wenn die Beschäftigten die Erwartungen der Kunden nicht erfüllen können, u.a. auch deshalb, da sie an

---

173 Hier wird noch einmal der Widerspruch deutlich: Die Beschäftigten verfügen auf der einen Seite über Zeitspielraum und stehen auf der anderen Seite unter Zeitdruck. Die Beschäftigten können sich zwar die Arbeit bis zu einem bestimmten Grad selbständig einteilen, müssen sich aber dennoch an zeitliche Vorgaben (entsprechend der Verfahrensanweisungen) halten, was umso schwieriger ist, wenn täglich eine hohe Anzahl an Kunden zu betreuen ist. Wie schon an anderer Stelle ausgeführt, sind die im Fragebogen erfassten Skalen 'Handlungs- und Zeitspielraum' möglicherweise nicht differenziert genug, um die komplexe Arbeitssituation der Beschäftigten zu erfassen.



strukturelle Vorgaben der Dienstleistungsorganisation, wie z.B. Vertragslaufzeiten, Kündigungsfristen, Preise oder Höhe von Gutschriften, gebunden sind.

Die Beeinträchtigung der Arbeitszufriedenheit durch ein belastendes Vorgesetztenverhalten muss vor allem im Zusammenhang mit der gestiegenen Selbständigkeit und Kompetenz der Kundenbetreuer gesehen werden. Vor allem Anweisungen der Vorgesetzten werden von den Kundenbetreuern als Eingriff in den eigenen Freiraum und als mangelnde Anerkennung und Wertschätzung interpretiert.

Die Analyse des organisationsstrukturellen, auf die Kunden bzw. auf den Markt ausgerichteten Dienstleistungssettings an der Kundenschnittstelle, das sich im Zuge der Umsetzung des Managementkonzeptes CRM herausgebildet hat, und der damit einhergehenden befindensrelevanten Belastungen, aber auch Ressourcen, war Gegenstand dieser Arbeit. Es wurde aufgezeigt, dass die Kundenbetreuer in dem auf die Kunden zugeschnittenen Dienstleistungssetting mit Stressoren verschiedenster Art konfrontiert sind, aber auch über Ressourcen verfügen. Auch aus der Interaktion mit Kunden erwachsen, insbesondere durch ein aggressives Kundenverhalten, Stress und psychosomatische Beschwerden. Allerdings erfahren die Beschäftigten durch ein positives Feedback der Kunden auch Wertschätzung und Anerkennung, wobei es sich häufig um längerfristige Kundenbeziehungen handelt. Wie sich das Befinden der einzelnen Beschäftigten in kundenorientierten Arbeitsstrukturen darstellt, hängt davon ab, mit welchen und wie vielen Stressoren sie gleichzeitig konfrontiert sind, in welcher Intensität diese Stressoren auf sie einwirken, über welche Ressourcen sie verfügen und in welchem Ausmaß. Auch hängen das Erleben von Stress und das Auftreten psychosomatischer Beschwerden davon ab, wie die Beschäftigten mit den auf sie einwirkenden Belastungen individuell umgehen.

Zusammenfassend betrachtet, bringen kundenorientierte Arbeitsstrukturen im „Front-Line Service“ eine Arbeitssituation hervor, in der die Beschäftigten auf der einen Seite nicht nur schnell (effizient) und unternehmerisch, d.h. vor allem gewinnbringend, an der Kundenschnittstelle handeln müssen, womit für sie Stress und ggf. auch psychosomatische Beschwerden einhergehen, sondern die auf der anderen Seite auch mit einer höheren Autonomie und Verantwortung im Umgang mit Kunden sowie einer abwechslungsreichen Arbeit einhergeht und mit persönlichen Entfaltungsmöglichkeiten und Herausforderungen verbunden ist. Diese von den Beschäftigten als herausfordernd erlebte Arbeit geht mit Arbeitsengagement und Arbeitszufriedenheit einher.

Eine zentrale Frage im Zusammenhang mit Fallstudien ist, ob die durch sie gewonnenen Erkenntnisse verallgemeinerbar sind. Die Stärke der Fallstudie wird häufig im Entdeckungszusammenhang gesehen, wobei bestimmte im jeweiligen Fall beobachtbare Zusammenhänge verallgemeinert werden. Dabei geht es vor allem darum, neue Erkenntnisse zu gewinnen (vgl. Heimerl 2007, S. 391). In der vorliegenden Fallstudie wurden nicht nur qualitative, sondern auch quantitative Daten erhoben. Der typische Geltungsanspruch qualitativer Sozialforschung liegt in ihrer

exemplarischen Verallgemeinerung (vgl. Wahl, Honig und Greavenhorst 1992, zitiert nach Lamnek 2008, S. 186). Dabei stehen kollektiv geteilte Sichtweisen im Mittelpunkt (vgl. Lamnek 2008, S. 185). Eine Generalisierung erfolgt über typische Fälle, wobei es darum geht, das Allgemeine im Besonderen zu finden (vgl. ebd.). Trotz der Berücksichtigung der Situations- und Kontextgebundenheit der Ergebnisse sind Generalisierungen dennoch möglich (vgl. ebd., S. 187). Quantitative Daten streben danach, vermittelt über Signifikanzaussagen, von der vorliegenden Stichprobe auf die Grundgesamtheit zu schließen bzw. zu verallgemeinern. Die hier relevante Grundgesamtheit stellen alle Beschäftigten in Deutschland dar, die im Verwaltungsbereich von Dienstleistungsunternehmen im Bereich des Kundenservice arbeiten und von ähnlichen organisatorischen Veränderungen infolge einer intensivierten Kundenorientierung betroffen sind wie die Beschäftigten in der vorliegenden Stichprobe, d.h. z.B. über entsprechende Entscheidungsspielräume und Verantwortung oder ähnliche Aufgabenstrukturen usw. verfügen. Es ist allerdings trotz statistischer Signifikanzen nicht ganz unproblematisch, aus einer Befragung von 50 Beschäftigten auf eine Grundgesamtheit zu schließen. Betrachtet wurden in der vorliegenden Fallstudie zudem die Arbeitsbedingungen von Beschäftigten einer bestimmten Branche. Die Arbeitsbedingungen im Bereich der Textildienstleistungsbranche können sich von denen anderer Branchen unterscheiden. Die vorliegende Studie hat somit eher einen sondierenden Charakter, so dass allzu starke Verallgemeinerungen hier nicht beansprucht werden sollten. Es ist allerdings denkbar, dass sich die Ergebnisse auch auf Beschäftigte, die im Bereich des Kundenservice von Dienstleistungsunternehmen anderer Branchen arbeiten, in dem eine Intensivierung der Kundenorientierung, z.B. durch die Umsetzung des Managementkonzeptes CRM, stattgefunden hat, übertragen lassen. Die zukünftige Forschung sollte überprüfen, ob sich der in dieser Arbeit gewählte Ansatz, d.h. die Betrachtung kundenorientierter Arbeitsstrukturen, die sich im Zuge einer Intensivierung von Kundenorientierung an der Kundenschnittstelle herausbilden, im Zusammenhang mit der Analyse des Befindens von Beschäftigten als fruchtbar erweist. Vorstellbar wäre die Durchführung weiterer Fallstudien in anderen Branchen mit einem kleinen Erhebungsumfang, aber mit einem Mix verschiedener Methoden. Denkbar wäre aber auch eine Fragebogenstudie in unterschiedlichen Branchen mit größeren Fallzahlen und stärkerem Repräsentativitätsanspruch.

## 6. Schlussfolgerungen

Aus den Erkenntnissen der Studie lassen sich Empfehlungen ableiten, wie kundenorientierte Arbeitsstrukturen an der Kundenschnittstelle zu gestalten sind, um Stressoren zu reduzieren bzw. zu beseitigen und psychische Fehlbeanspruchungen zu vermeiden. Dabei ist gerade die Kenntnis von Merkmalen der Arbeitsstrukturen an der Kundenschnittstelle hilfreich. Den Beschäftigten müssen auch Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, um Stress zu reduzieren. Es geht also letztlich darum, das strukturelle Setting an der Kundenschnittstelle so zu gestalten, dass die an die Beschäftigten gestellten Anforderungen und die ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen ausbalanciert sind, denn gesundheitliche Gefahren resultieren aus Diskrepanzen zwischen Anforderungen und verfügbaren Ressourcen (vgl. Wilde u.a. 2010, S. 16).

### Arbeit in Kundenbetreuungsteams

In Kundenbetreuungsteams können, wie aufgezeigt, sehr schnell sachbezogene oder persönliche Konflikte entstehen. Gerade im Rahmen von Servicearbeit ist es wichtig, Konflikte frühzeitig zu lösen, damit die Kundenbeziehungen nicht darunter leiden. Daher ist es wichtig, die Teammitglieder schon vor Einführung von Teamarbeit auf ihre neue Rolle als Mitglieder von Teams durch Trainings bzw. Workshops vorzubereiten und ihnen erforderliche soziale Kompetenzen zu vermitteln<sup>174</sup>. Dazu gehört der Erwerb von kommunikativen Fähigkeiten sowie Kooperationsfähigkeiten. Das Erlernen kommunikativer Fähigkeiten erfordert, die Grundfunktionen zwischenmenschlicher Kommunikation zu verstehen sowie Formen der Kommunikationsstörung zu erkennen und zu vermeiden. Basis für eine gelungene Kooperation ist die Verständigung der Gruppenmitglieder über die gemeinsam zu erreichenden Gruppenziele, die Vorgehensweisen, die individuellen Aktivitäten und die Art des Austausches individueller Informationen (vgl. Hurtz 1996, S. 87). Ebenso sollten schon vor Beginn der Teamarbeit Teamschulungen durchgeführt werden. Im Rahmen von Teamschulungen lernen die Teammitglieder, das Verhalten einer Gruppe zu beobachten und zu bewerten, Gruppenregeln zu erarbeiten, Gruppenprozesse zu erkennen und zu analysieren, Konflikte in einer Gruppe zu erkennen und gemeinschaftlich zu lösen sowie Kooperationsformen zu erarbeiten (vgl. ebd., S. 92f.) Darüber hinaus sollte für jeden Standort im Unternehmen ein Mediator<sup>175</sup> ausgebildet werden, der im Falle des Auftretens eines Konfliktes in einem Team bei der Konfliktlösung unterstützend helfen kann. Die Teammitglieder können sich im Falle eines Problems oder Konfliktes im Team somit nicht nur an die Führungskraft, sondern auch an den Mediator wenden, der bei der Konfliktlösung professionell hilft. Zur positiven Entwicklung des Sozialklimas in den Teams sollte schon bei der Personalauswahl darauf geachtet werden, dass Teammitglieder nicht nur aufgrund ihres Engagements und ihrer Leistungsbereitschaft und -fähigkeit, sondern auch aufgrund ihrer Persönlichkeit bzw. sozialen Kompetenz zueinander passen.

174 Die Arbeit in Teams erfordert von den Beschäftigten Persönlichkeitsmerkmale und Fähigkeiten, die in arbeitsteiligen Formen der Arbeitsorganisation nicht gefordert waren (vgl. Hurtz 1996, S. 81).

175 Bei der Mediation handelt es sich um ein Verfahren zur außergerichtlichen Konfliktlösung, das sowohl in der Familie, aber auch in Unternehmen eingesetzt werden kann. Dabei erarbeiten die Betroffenen die Lösung für den Konflikt selbstständig. Bei der Lösung des Problems werden die Beteiligten durch einen Mediator unterstützt, der den Verlauf der Gespräche steuert (vgl. Thiel & Widder 2003, S. 12). Der Mediator nimmt während der gesamten Mediation eine neutrale Position ein. Er unterstützt die Beteiligten mit gezielten Fragen bei der Einigung (vgl. ebd., S. 29).

### Selbststeuerndes Handeln und Führungsverhalten

Die Führungskräfte sollten von betrieblicher Seite aus auf die Führung von Gruppen bzw. auf ihre Rolle als beratende Akteure vorbereitet bzw. ausgebildet werden. Wie aufgezeigt wurde, werden ergebnisorientierte Steuerungssysteme von den Mitarbeitern besonders dann als belastend erlebt, wenn sie von einem direktiven und kontrollierenden Führungsverhalten begleitet sind. Die Führungskräfte sollten vor dem Hintergrund sich selbst steuernder Gruppen Kontrolle zurücknehmen und Handlungsfreiheiten gewähren<sup>176</sup>. Dazu ist es eine wesentliche Aufgabe der Führungskräfte, den einzelnen Teams Gestaltungsspielräume zu eröffnen<sup>177</sup>. Auch die Führungskräfte sollten zudem darin qualifiziert werden, Gruppenprozesse zu erkennen und zu analysieren, sowie Fähigkeiten zur Konflikterkennung und -bewältigung erlernen. Dadurch können sie bei auftretenden Konflikten in den Teams frühzeitig eingreifen und zur Konfliktlösung beitragen. Eine zentrale Aufgabe von Führungskräften im Zusammenhang mit indirekten Steuerungssystemen ist die gesundheitsfördernde Führung. Gerade vor dem Hintergrund indirekter Steuerungssysteme haben die Führungskräfte die Aufgabe, ihre Mitarbeiter nicht nur bei der Leistungserbringung zu unterstützen, sondern auch auf deren Gesundheit zu achten. Gesundheitsförderliches Führen zeigt sich nicht nur in einem mitarbeiterorientiertem Führungsstil, sondern auch in der gesundheitsförderlichen Gestaltung von Arbeitstätigkeiten, wozu z.B. Zeitpuffer oder die stressfreie Erreichbarkeit und Flexibilität der Ziele gehören<sup>178</sup> (→ siehe dazu im nächsten Abschnitt „Abstimmung von Leistungszielen und Ressourcen“). Zur Belastungsoptimierung sollte in den Teams, z.B. im Rahmen der wöchentlichen Qualitätszirkel, nicht nur über die Optimierung der Kundenbetreuung und von Arbeitsprozessen gesprochen werden, sondern auch ein regelmäßiger Austausch über (Leistungsdruck) und dessen Bewältigungsmöglichkeiten erfolgen<sup>179</sup>.

### Abstimmung von Leistungszielen und Ressourcen

Zur Reduzierung des Leistungsdrucks sollten Zielvorgaben im Hinblick auf ihre Erreichbarkeit bzw. Beeinflussbarkeit durch die Mitarbeiter im Kundenservice überprüft werden. Ebenso müssen ggf. notwendige Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, um die Ziele erreichen zu können<sup>180</sup>. Dazu gehört z.B. auch, dass für die „agierende Kundenbetreuung“, d.h. zur Durchführung von Verkaufsaktionen auf Basis von Kundentelefonaten, den Beschäftigten erforderliche Zeiten (pro Tag oder pro Woche) zur Verfügung gestellt werden. Voraussetzung dafür ist allerdings eine entsprechende Personalbemessung (siehe dazu auch die Ausführungen im nächsten Abschnitt), um das Tagesgeschäft zu bewältigen sowie Kampagnen durchzuführen. Die Mitarbeiter im Kundenservice haben aufgrund der in der Textildienstleistungsbranche schwierigen Marktsituation nicht immer die Möglichkeit, den Kunden zusätzliche Dienstleistungen oder Produkte zu verkaufen. Aufgrund dessen sollte das auch im System der Leistungssteuerung berücksichtigt werden, indem z.B. Ziele flexibel an veränderte ökonomische Rahmenbedingungen angepasst werden<sup>181</sup>.

176 Vgl. auch Wilde u.a. (2010, S. 150)

177 Vgl. Hurtz (1996, S. 82)

178 Vgl. Wilde u.a. (2010, S. 150)

179 Vgl. Krause (2011)

180 So stellte auch Wilde (2010, S. 149) fest, dass Ziele und Ressourcen in Einklang zu bringen sind.

181 Vgl. hierzu auch Krause (2011)

### Arbeits- und Zeitstudien für kundenbezogene Arbeitsprozesse

Zur Verringerung des Zeitdrucks sollte durch Arbeits- und Zeitstudien der zeitliche Aufwand bei Normalleistung für die jeweiligen Arbeitsvorgänge bzw. Geschäftsprozesse exakt ermittelt werden. Die Ermittlung der Normalleistung<sup>182</sup> sollte auch unter Berücksichtigung der EDV-gestützten Arbeitsvorgänge bzw. Geschäftsprozesse erfolgen. Dadurch kann nicht nur die Komplexität bestimmter EDV-gestützter Arbeitsvorgänge erfasst, sondern auch durch die Software bedingte Störungen zeitlich berücksichtigt werden. Auf Basis der Bestimmung der Normalleistung kann eine ausreichende Personalbemessung in den Teams ermittelt werden, durch die alle anfallenden Arbeitsvorgänge ohne Überbelastung bewältigt werden können. Dabei sollte auch überprüft werden, ob die Einhaltung der Verfahrensanweisungen, bei denen Kundenanliegen innerhalb enger zeitlicher Fristen zu erledigen sind, bei Normalleistung mit der bestehenden Anzahl von Mitarbeitern pro Team bewältigt werden kann. Auch sollte der durch Arbeitsunterbrechungen sich ergebende zusätzliche zeitliche Aufwand bei der Bewältigung der Arbeitsaufgaben berücksichtigt werden, um den damit verbundenen zeitlichen Druck, der sich insbesondere durch das Erfordernis, Verfahrensanweisungen einzuhalten, einstellt, zu reduzieren. Ebenso ist zur Vorbeugung arbeitsbedingter Ermüdung und zur Gewährleistung der Erholungsmöglichkeit an allen Standorten auf die Einhaltung der Pausen, in denen der Arbeitsplatz verlassen werden sollte, zu achten.

### Erhöhung der Gebrauchstauglichkeit der Software

Eine auf die Anforderungen des CRM ausgerichtete komplexe und standardisierte Handelssoftware erhöht zwar auf der einen Seite die Transparenz der Geschäftsprozesse, wird aber auf der anderen Seite von den Beschäftigten nicht als arbeitserleichternd erlebt. Die Software sollte auf die praktischen Aufgaben der Kundenbetreuung zugeschnitten werden und eine schnelle und störungsfreie Erledigung der Aufgaben ermöglichen, etwa ohne überflüssige Schritte oder Eingaben (vgl. Müller, Hurtienne & Prümper 2008, S. 21). Zwar wurden bestimmte Mitarbeiter aus dem Bereich des Kundenservice im Rahmen von Projektarbeit in die Neugestaltung der Geschäftsprozesse einbezogen, aber anscheinend wurden dabei die ergonomischen Anforderungen an die Software mit Blick auf die aufgabenbezogenen praktischen Erfordernisse der Kundenbetreuung nicht in ausreichendem Maße berücksichtigt. Hierzu eignen sich Verfahren, die bei betrieblichen SAP-Installationen für eine bestmögliche Passung zwischen konkreten Aufgaben, Benutzern und Software sorgen (vgl. ebd.). Das Modell des „Usability<sup>183</sup> Management bei SAP-Projekten“ (ebd.) stellt Methoden und Instrumente für eine bessere, benutzerorientierte Standardsoftware-Einführung zur Verfügung<sup>184</sup>. Das Modell verzahnt Usability und Benutzerorientierung mit den geschäfts- und arbeitsprozessorientierten Aktivitäten der SAP-eigenen Einführungsmethodik

182 Die Normalleistung ist ein Leistungsbereich, der zwischen 95 % und 105 % liegt. Sie wird bei Zeitaufnahmen durch Arbeits- und Zeitstudienfachleute ermittelt. Die Normalleistung kann von jedem in erforderlichem Maße geeigneten, geübten und voll eingearbeiteten Arbeitnehmer auf Dauer erbracht werden, sofern er die für die persönlichen Bedürfnisse und auch Erholung vorgegebenen Zeiten einhält und die freie Entfaltung seiner Fähigkeiten nicht behindert wird (REFA, Verband für Arbeitsstudien 1972, S. 136).

183 Usability meint Gebrauchstauglichkeit (vgl. Müller, Hurtienne & Müller 2008, S. 21).

184 Das Modell des Usability Management bei SAP-Projekten verzahnt Usability und Benutzerorientierung mit den geschäfts- und arbeitsprozessorientierten Aktivitäten der SAP-eigenen Einführungsmethodik (vgl. Müller, Hurtienne & Prümper 2008, S. 21). Eine detaillierte Beschreibung des Vorgehensmodells sowie einzelner Methoden findet man bei Abele, Hurtienne & Prümper (2007).

(ebd.). In dem Einführungsmodell werden ergonomische Projektziele als messbare Erfolgskriterien festgelegt und verschiedene Personengruppen und Funktionsträger (Benutzerbeteiligung) beteiligt. Durch die Analyse der Arbeitsabläufe und Arbeitsbedingungen am Arbeitsplatz der zukünftigen Nutzer werden softwareergonomische Anforderungen für die Gestaltung der künftigen Arbeit mit der SAP-Software abgeleitet, die erfüllt werden müssen, um die Usability-Ziele zu erreichen (Anforderungsanalyse). Schließlich erfolgt die konkrete Planung einzelner Arbeitsprozesse und Softwaredialoge unter ergonomischen Gesichtspunkten. Durch die anschließende Evaluation werden die Aufgaben durchgespielt, wobei Fehler oder Schwachstellen frühzeitig erkannt und behoben werden können (Soll-Konzeption). Hierdurch wird sichergestellt, dass die SAP-Software unternehmensspezifisch so angepasst wird, dass ihre Nutzung im Arbeitsalltag nach der Inbetriebnahme des Systems effektiv, effizient und zufriedenstellend möglich ist (Realisierung). Die im Arbeitsalltag sichtbaren Usability-Mängel werden laufend erfasst und behoben (Golive & Optimierung) (vgl. ebd., S. 21ff.).

### **Senkung der Lärmbelastung**

Zur Senkung der Lärmbelastung bei Arbeiten im Büro sollten schalldämpfende Stell- oder Trennwände zur Geräuschdämmung zwischen den Arbeitsplätzen angebracht werden. Ebenso stellen schallabsorbierendes Deckenmaterial oder eine Wandverkleidung mit Dämm-Material mögliche Lärmschutzmaßnahmen im Büro dar<sup>185</sup>. Darüber hinaus sollten alle Standorte über Einzelbüros verfügen, in die sich die Mitarbeiter im Kundenservice bei Bedarf zum konzentrierten Arbeiten und zur Minimierung von Arbeitsunterbrechungen zurückziehen können.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass das arbeitsstrukturelle Setting an der Kundenschnittstelle im Zuge einer intensivierten Form der Kundenorientierung so zu gestalten ist, dass die Beschäftigten die Anforderungen einer intensivierten Kunden- bzw. Marktorientierung im Rahmen von CRM ohne psychische Fehlbeanspruchung bewältigen können. Dabei sollten ihnen auch die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Neben sozialen Ressourcen wie z.B. sozialer Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte, einem positiven Sozialklima sowie einem gesundheitsförderlichen Vorgesetztenverhalten ist es vor allem wichtig, dass die Beschäftigten über erweiterte zeitliche Ressourcen verfügen, um die Arbeit in kundenorientierten Arbeitsstrukturen trotz Verfahrensanweisungen und einer hohen Anzahl zu betreuender Kunden im Rahmen einer Normalleistung bewältigen zu können. Die zeitlichen Ressourcen ermöglichen es den Beschäftigten dann auch eher, die marktbezogenen Leistungsziele (durch den Verkauf von Dienstleistungen und Handelsprodukten) zu erreichen und zugleich eine qualitativ gute und kompetente Kundenbetreuung sicherzustellen. Auch die flexible Anpassung der Zielsysteme, insbesondere umsatzbezogener Ziele, an die ökonomischen Rahmenbedingungen (z.B. hohe Insolvenzquoten von Unternehmen) reduziert den Leistungsdruck. Im Rahmen erweiterter Partizipationsmöglichkeiten sollten die Beschäftigten die Möglichkeit erhalten, Belastungsaspekte mit in die Teambesprechungen bzw. Qualitätszirkel

---

<sup>185</sup> Vgl. hierzu auch Wittig-Goetz (2011)

einzubringen, um ihre Arbeitsfähigkeit auf Dauer zu erhalten. Neben einer sorgfältigen Personalauswahl, die sicherstellt, dass Mitarbeiter im Bereich des Kundenservice eingestellt werden, die sowohl über die erforderliche Fachkompetenz und Leitsungsbereitschaft als auch über die erforderliche Teamfähigkeit verfügen, ist es wichtig, die Teammitglieder frühzeitig für Teamarbeit zu qualifizieren. Auch die ergonomische Gestaltung von Softwaresystemen ist für eine schnelle und störungsfreie Kundenbetreuung stressreduzierend, ebenso wie die Möglichkeit, ohne größere Lärmbelastung in einem Gruppenarbeitsbüro zu arbeiten.





## 7. Literaturverzeichnis

- Abele, P., Prümper, J. & Hurtienne, J. (2007): Usability Management bei SAP-Projekten. 1. Aufl., Wiesbaden: Vieweg+Teubner Verlag.
- Adams, J. S. (1980): Interorganizational Processes and Organization Boundary Activities. In: Staw, B. M.; Cummings, L. L. (Hg.): Research in Organizational Behavior, 2. Greenwich (Connecticut), S. 321-355.
- Adelmann, P. K. (1995): Emotional labor as a potential source of job stress. In: Sauter, S. L. & Murphy, L. R. (Hg.): Organizational risk factors for job stress. Washington: American Psychological Association, S. 371-381.
- Ahlers, E. & Trautwein-Kalms, G. (2002): Entwicklung von Arbeit und Leistung in IT-Unternehmen. Betriebsratsinformationen aus erster Hand. Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung.
- Antonovsky, A. (1979): Health, stress, and coping. New perspectives on mental and physical well-being. San Francisco: Jossey-Bass.
- Antonovsky, A. (1987): Unraveling the mystery of health. How people manage stress and stay well. San Francisco: Jossey-Bass.
- Antonovsky, A. (1996): The salutogenic model as a theory to guide health promotion. In: Health Promotion International, 11 (1), S. 11-18.
- Antonovsky, A. & Franke, A. (1997): Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen: DGVT-Verlag.
- Antonovsky, A. (1979): Health, stress and coping. New perspectives on mental and physical well-being. San Francisco: Jossey-Bass.
- Antonovsky, A. (1987): Unraveling the mystery of health. San Francisco: Jossey-Bass.
- Arbeitsgruppe SubArO (Hg.) (2005): Ökonomie der Subjektivität – Subjektivität der Ökonomie. Berlin: edition sigma.
- Arvey, Richard D., Renz, Gary L. & Watson, Thomas W. (1998): Emotionality and Job Performance: Implications for Personnel Selection. In: Research in Personnel and Human Resources Management, 16, S. 103-147.
- Ashforth, Blake E. & Tomiuk, M. (2000): Emotional Labour and authenticity: views from service agents. In: Fineman, S.: Emotions in organisations. London: Sage, S. 184-203.
- Badura, B., Klose, J. & Macco, K. (Hg.) (2010): Fehlzeiten-Report 2009. Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern, Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Berlin: Springer.
- Baethge, M. (1991): Arbeit, Vergesellschaftung, Identität – Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. In: Soziale Welt, 42 (1), S. 6-20.
- Bahn Müller, R. (2002): Wandel in der Leistungsentlohnung: Ausmaß, Ziele, Formen. In: Sauer, D. (Hg.): Dienst-Leistung(s)-Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen. München, S. 35-60.

- Bamberg, E. & Greif, S. (1982): Stress: Bedrohung der Gesundheit oder subjektiver Begriff? In: Psychosozial, 5 (1), S. 8-28.
- Bamberg, U. (2002): Normung zur psychischen Belastung – aus Sicht der Arbeitnehmer. In: DIN-Mitteilungen, Nr. 8, S. 529-533.
- Bamberg, E. (2004): Stress bei der Arbeit und Maßnahmen der Stressreduktion: Aktuelle Konzepte und Forschungsergebnisse. In: Arbeit, 13 (3), S. 264-277.
- Barling, J., MacEwen, K. E. & Pratt, L. I. (1988): Manipulating the type and the source of social support: An experimental investigation. In: Canadian Journal of Behavioral Science, 20 (2), S. 140-153.
- Baukrowitz, A. (2006): Informatisierung und Industrialisierung der Dienstleistungsarbeit. In: Baukrowitz, A. (Hg.): Informatisierung der Arbeit – Gesellschaft im Umbruch. Berlin: edition sigma, S. 299-301.
- Beehr, T. A. (1995): Psychological stress in the workplace. London: Routledge.
- Behr, K., Krimmer, H., Rauschenbach, T. & Zimmer, A. (2008): Die vergessene Elite. Führungskräfte in gemeinnützigen Organisationen. Weinheim: Juventa-Verlag.
- Bender, G. (2002): Entstandardisierte Formen der Leistungsbeurteilung – Ein Beispiel und vier Thesen. In: Sauer, D. (Hg.): Dienst-Leistung(s)-Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen. München, S. 21-34.
- Böhle, F. & Glaser, J.(Hg.) (2006): Arbeit in der Interaktion – Interaktion als Arbeit. Arbeitsorganisation und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Bongers, P. M., Winter, C. R., Kompier M. A. J. & Hildebrandt V. H. (1993): Psychosocial factors at work and musculoskeletal disease. In: Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 19 (5), S. 297-312.
- Bräutigam, W. & Christian, P. (1975): Psychosomatische Medizin. Stuttgart: Thieme Verlag.
- Brehm, M. (2001): Emotionsarbeit und emotionale Kompetenz. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt). Zeitschrift für Ausbildung und Hochschulkontakt, 30 (7), S. 350-354.
- Breisig, T. (1990): It's team time. Kleingruppenkonzepte in Unternehmen. Köln: Bund-Verlag.
- Brose, H.-G. (Hg.) (2000): Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft. Frankfurt/Main: Campus-Verlag.
- Brosius, F. (2008): SPSS 16. Das mitp-Standardwerk. Heidelberg: REDLINE
- Brosius, F. (2010): SPSS 18 für Dummies. 1. Aufl., Weinheim: Wiley-VCH.
- Bruhn, M. (1999): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. 4., überarb. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, M. (2002): Customer-Relationship-Management – die personellen und organisatorischen Anforderungen. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 71 (3), S. 132-140.
- Bruhn, M. (2007): Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM). 3., überarb. Aufl., München: Dt. Taschenbuch-Verlag.

- Bruhn, M. (2009): Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung. In: Hinterhuber, Hans H. & Matzler, K. (Hg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung. 6. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 34-68.
- Büssing, A. (1992): Organisationsstruktur, Tätigkeit und Individuum. Bern: Huber.
- Buunk, B. P. & Schaufeli, W. B. (1999): Reciprocity in interpersonal relationships: An evolutionary perspective on its importance for health and well-being. In: Stroebe, W. & Hewstone, M. (Hg.). *European Review of Social Psychology*, 10, Chichester: Wiley, S. 259-291.
- Campbell, J. P. & Pritchard, R. D. (1976): Motivation theory in industrial and organizational psychology. In: Dunnette, M. D. (Hg.): *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, S. 63-130.
- Cannon, W. B. (1914): The emergency function of the adrenal medulla in pain and major emotions. *American Journal of Physiology*. In: *American Journal of Physiology*, 33 (2), S. 356-372.
- Cohen, R. C. & Sutton, R. J. (1998): Clients as a source of enjoyment on the job: How hairstylists shape demeanor and personal disclosures. In: *Advances in qualitative organization research*, 1, S. 1-32.
- Cohen, S. (1980): Aftereffects of stress on human performance and social behavior: A review of research and theory. In: *Psychological Bulletin*, 88 (1), S. 82-108.
- Cohen S. & Syme S.L. (1985): Issues in the application and study of social support. In: Cohen S., Syme S.L. (Hg.): *Social Support and Health*. Orlando, FL: Academic Press, S. 3-22
- Cohen, S. & Wills, T. A. (1985): Stress, social support, and the buffering hypothesis. In: *Psychological Bulletin*, 98 (2), S. 310-357.
- Cox, T., Griffiths, A. & Rial-González, E. (2005): Zum Stand der Erforschung von arbeitsbedingtem Stress. Luxemburg: Amt für Amtl. Veröff. der Europäischen Gemeinschaft.
- Cropanzano, R., James, L. & Criteria, M. (1993): A goal hierarchy model of personality, motivation, and leadership. In: *Research in Organizational Behavior*, 15, S. 267-322.
- Cummings, M., Greene, A. L. & Karraker, K. H. (Hg.) (1991): *Life-span development psychology: Perspectives on stress and coping*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Deci, E. L. (1976): *Intrinsic motivation*. 2. printing. New York: Plenum Press.
- DIN EN ISO 10075-1 (2000): *Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung. Teil 1: Allgemeines und Begriffe*. Herausgegeben vom Deutschen Institut für Normung e.V. Berlin: Beuth.
- Dohse, K., Jürgens, U. & Malsch, T. (1984): Vom „Fordismus“ zum „Toyotismus“? – Die Organisation der industriellen Arbeit in der japanischen Automobilindustrie. In: *Leviathan*, 12 (4), S. 448-477.
- Dormann, C. (1999): *Modeling unmeasured third variables in longitudinal studies on organizational stress. The case of social stressors at work, irritation, and depression*. Unveröff. Dissertation. Universität Frankfurt, Fachbereich Psychologie.
- Dormann, C., & Zapf, D. (1999): Social support as a moderator between social stressors and

- depression. In: *Journal of Applied Psychology*, 84 (6), S. 874-884.
- Dormann, C.; Zapf, D. (2002): Social stressors at work, irritation, and depressive symptoms: Accounting for unmeasured third variables in a multi-wave study. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75 (1), S. 33-58.
- Dormann, C., Zapf, D. & Isic, Amela (2002): Emotionale Arbeitsanforderungen und ihre Konsequenzen bei Call Center-Arbeitsplätzen. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 46 (4), S. 201-215.
- Dormann, C. (2003): Kurzdokumentation zu den Skalen zur Erfassung von kundenbezogenen Sozialen Stressoren (CSS). Frankfurt am Main: Johann Wolfgang Goethe Universität Frankfurt.
- Dragano, N. (Hg.) (2007): Arbeit, Stress und krankheitsbedingte Frührenten. Zusammenhänge aus theoretischer und empirischer Sicht. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Dunckel, H. (1985): Mehrfachbelastungen am Arbeitsplatz und psychosoziale Gesundheit. Frankfurt: Peter Lang.
- Dunckel, H. (1991): Mehrfachbelastung und psychosoziale Gesundheit. In: Greif, S., Bamberg E. & Semmer, N. (Hg.): *Psychischer Streß am Arbeitsplatz*. Göttingen: Hogrefe, S. 154-164.
- Dunckel, H. (Hg.) (1999): *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren*. Zürich: Vdf-Hochschulverlag.
- Dunkel, W. & Voß, G. G. (Hg.) (2004): *Dienstleistung als Interaktion. Beiträge aus einem Forschungsprojekt. Altenpflege, Deutsche Bahn, Call Center*. 1. Aufl., München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Dunkel, W., Szymenderski, P. & Voß, G. G. (2004): *Dienstleistung als Interaktion. Ein Forschungsprojekt*. In: Dunkel, W. & Voß, G. G. (Hg.): *Dienstleistung als Interaktion. Beiträge aus einem Forschungsprojekt. Altenpflege, Deutsche Bahn, Call Center*. 1. Aufl., München und Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Ehlscheid, C. (Hg.) (2001): „Das regelt schon der Markt!“. Marktsteuerung und Alternativkonzepte in der Leistungs- und Arbeitszeitpolitik. Hamburg: VSA-Verlag.
- Eisenberg, N. (2000): Emotion, regulation, and moral development. In: *Annual Review of Psychology*, 51 (1), S. 665-697.
- Eisenhardt, K. M. (1989): Building Theories from Case Study Research. In: *The Academy of Management Review*, 14 (4), S. 532-550.
- Elsner, G., Seidler, A., Feinweber, R. (1998): Betriebsärztliche Untersuchungen bei Bildschirmarbeitern. In: *Zentralblatt für Arbeitsmedizin*, 48, S. 330-337.
- Euler, H. P. (1977): *Das Konfliktpotential industrieller Arbeitsstrukturen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Fenlason, K. J. & Beehr, T. A. (1994): Social support and occupational stress: Effects of talking to others. In: *Journal of Organizational Behavior*, 15 (2), S. 157-175.

- Fineman, S. (2000): *Emotions in organisations*. London: Sage.
- Flecker, J. & Hofbauer, J. (1998): Capitalising on Subjectivity – The 'New Model Worker' and the Importance of Being Useful. In: Thompson, P. & Warhurst, Ch. (Hg.): *Workplaces of the Future*. Basingstoke/London, S. 104-123.
- Frei, F. & Udrys, I. (Hg.) (1990): *Das Bild der Arbeit*. Bern: Huber.
- Frenkel, S., Korczynski, M. & Shire, K. A., u.a. (Hg.) (1999): *On the front line. Organization of work in the information economy*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Frese, M., Semmer, N. K. (1991): Streßfolgen in Abhängigkeit von Moderatorvariablen: Der Einfluß von Kontrolle und sozialer Unterstützung. In: Greif, S., Bamberg, E. & Semmer, N. (Hg.): *Psychischer Streß am Arbeitsplatz*. Göttingen: Hogrefe, S. 135-153.
- Frese, M. & Zapf, D. (1994): Action as the core of work psychology. A German approach. In: Triandis, H. C., Dunnette, M. D. & Hough, L. M. (Hg.): *Handbook of industrial and organizational Psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press., 4, S. 271-287.
- Frese, M. (1989): Theoretical models of control and health. In S. L. Sauter, J. J. Hurrell Jr & C. L. Cooper (Hg.): *Job control and worker health*. New York, NY: Wiley, S. 108-128.
- Frese, M. (1991): Streßbedingungen in der Arbeit und psychosomatische Beschwerden: eine kausale Interpretation. In: Greif, S., Bamberg E. & Semmer, N. (Hg.): *Psychischer Streß am Arbeitsplatz*. Göttingen: Hogrefe, S. 120-132.
- Frey, B. S. & Osterloh, M. (2002): *Managing Motivation. Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können*. 2., aktualisierte und erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Frieling, E. & Sonntag, K. (1999): *Lehrbuch Arbeitspsychologie*. 2., vollst. überarb. und erw. Aufl., Bern: Huber.
- Fröhlich, D. (1983): Machtprobleme in teilautonomen Arbeitsgruppen. In: Neidhard, F. (Hg.): *Gruppensoziologie. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderband 25, Opladen*, S. 532-551.
- Fuchs, W. u.a. (1978): *Lexikon zur Soziologie*, 2. verb. und erw. Auflage, Opladen: Westdeutscher Verlag
- Garst, H., Frese, M & Molenaar, P. C. M.: The temporal factor of chance in stressor-strain relationships: A growth-curve model on a longitudinal study in East Germany. In: *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), S. 417-438.
- Gebhardt, H. (2006): *Beschwerden und Erkrankungen der oberen Extremitäten an Bildschirmarbeitsplätzen*. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW, Verlag für Neue Wissenschaft.
- Gerlmaier, A. (2002): *Neue Selbständigkeit in der Informationsgesellschaft. Ein Vergleich von Anforderungen und individuellen Ressourcenpotenzialen bei autonom-flexiblen und arbeitsteiligen Arbeitsformen im IT-Bereich*. Dissertation. Dortmund.
- Gerlmaier, A. (2005): Projektarbeit – terra incognita für den Arbeits- und Gesundheitsschutz. In: *WSI Mitteilungen*, 58 (9), S. 498-503.

- Gerrig, R. J., Zimbardo, P. G. & Graf, R. (2008): Psychologie, 18., aktualisierte Aufl., München: Pearson Studium.
- Glaser, J. & Büssing, A. (1996): Widersprüchliche Anforderungen in der Arbeitstätigkeit, Zusatzaufwand und psychischer Streß. Konzepte und Überprüfung eines Vermittlungsmodells. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 40 (2), S. 87-91.
- Glynn, L. M., Christenfeld, N. & Gerin, W. (2002): The role of rumination in recovery from reactivity: Cardio-vascular consequences of emotional states. In: Psychosomatic Medicine, 64 (5), S. 714-726.
- Greif, S., Bamberg E. & Semmer, N. (Hg.) (1991): Psychischer Streß am Arbeitsplatz. Göttingen: Hogrefe.
- Grund, S. & Semmer N. K. (1998): Situative Erfassung von Stress am Arbeitsplatz. Vortrag auf dem 41. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, Dresden. Veranstaltung vom 27. September - 1. Oktober 1998.
- Hacker, W. (1978): Allgemeine Arbeits- und Ingenieurspsychologie. 2. Aufl., Bern: Hans Huber.
- Hacker, W. & Richter, P. (1980): Psychische Fehlbeanspruchung. Psychische Ermüdung. Monotonie, Sättigung und Streß. Berlin: Deutscher Verlag der Wissenschaften.
- Hacker, W. & Richter, P. (1984): Psychische Fehlbeanspruchung. Berlin: Springer.
- Hacker, W. (1998): Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Wissens-, Denk- und körperlicher Arbeit. 1. Aufl., Bern: Huber.
- Hacker, W.: Regulation und Struktur von Arbeitstätigkeiten. In: Hoyos, C. Graf & Frey, D. (Hg.) (1999): Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch. Weinheim: Psychologie Verlags Union, S. 385-397.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976): Motivation through the design of work: test a theory. In: Organizational Behavior and Human Performance, 16 (2), S. 250-279.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980): Work redesign. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Harms, V. (1999): Kundendienstmanagement. Dienstleistung, Kundendienst, Servicestrukturen und Serviceprodukte. Aufgabenbereiche und Organisation des Kundendienstes. Herne: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe. Betriebswirtschaft in Studium und Praxis.
- Harrington, J. A. & Blankenship, V. (2002): Ruminative thoughts and their relation to depression and anxiety. In: Journal of Applied Social Psychology, 32 (3), S. 465-485.
- Hartmann, B. & Spallek, M. (2009): Arbeitsbezogene Muskel-Skelett-Erkrankungen. Eine Gegenstandsbestimmung. In: Arbeitsmed.Sozialmed.Umweltmed., 44 (8), S. 423-436.
- Hartfiel, G. & Hillmann, K.-H. (Hg.) (1982): Wörterbuch der Soziologie, 3. Auflage, Stuttgart: Alfred Kröner Verlag
- Heimerl, P. (2007): Fallstudien als forschungsstrategische Entscheidung. In: Buber, R. & Holzmüller, H. H. (Hg.): Qualitative Marktforschung. 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 381-400.
- Helmke, S., Uebel, M. F. & Dangelmaier, W. (2008): Grundsätze des CRM Ansatzes. In: Uebel, M.

- F., Helmke, S. & Dangelmaier, W. (Hg.): Effektives Customer Relationship Management. Instrumente, Einführungskonzepte, Organisation. 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 3-23.
- Hentze, J. & Graf, A. (2005): Personalerhaltung und Leistungsstimulation, Personalfreistellung und Personalinformationswirtschaft. 7., überarb. Aufl., Bern: Haupt. Online verfügbar unter <http://www.utb-studie-book.de/9783825206505/1/0>.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959): The motivation to work. New York: Wiley.
- Herzberg, F. (1966): Work and the nature of work. Cleveland: OH. Holland.
- Hochschild, A. R. (1983): The managed heart. Commercialization of human feeling. Berkeley: Univ. of California Press.
- Hochschild, A. R. (1990): Das gekaufte Herz. Zur Kommerzialisierung der Gefühle. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Höge, T. (2001): Arbeitsbelastung, salutogene Persönlichkeit und Beanspruchung. Dissertation. München.
- Holding, D. (1983): Fatigue. In: Hockey, G. R. J. (Hg.): Stress and fatigue in human performance. Chichester: Wiley, S. 145-168.
- Holtbrügge, D. (2007): Personalmanagement. 3. überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-540-73261-7>.
- Holtgrewe, U. & Kerst, C. (2002): Zwischen Kundenorientierung und organisatorischer Effizienz – Callcenter als Grenzstellen. In: Soziale Welt, 53 (2), S. 141-159.
- Holtgrewe, U. & Voswinkel, S. (2002): Kundenorientierung zwischen Mythos, Organisationsrationalität und Eigensinn der Beschäftigten. In: Sauer, D. (Hg.): Dienstleistung(s)-Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen. München, S. 99-118.
- Holtgrewe, U. (2003): Gute und schöne Dienstleistung, Gestaltung der Grenzstellen und der Kunden. In: Jacobsen, H. & Voswinkel, S. (Hg.): Dienstleistungsarbeit – Dienstleistungskultur. SAMF-Arbeitspapier. Cottbus/Dortmund, S. 64-76.
- Holtgrewe, U. (2004): Dienstleistungsarbeit und Dienstleistungsgesellschaften: Arbeitshandeln, Organisationen, Institutionen. Antrittsvorlesung als Privatdozentin an der Fakultät für Gesellschaftswissenschaften der Universität Duisburg-Essen am 04.04.2004.
- Holz, M., Zapf, D. & Dormann, C. (2004): Soziale Stressoren in der Arbeitswelt: Kollegen, Vorgesetzte und Kunden. In: Arbeit, 13 (3), S. 278-291.
- Homburg, C. & Sieben, F. (2000): Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebener Aktivismus. Management Know How, Nr. 52, Universität Mannheim.
- Homburg, C., Becker, A. & Hentschel, F. (2008): Der Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Kundenbindung. In: Bruhn., M. & Homburg, C. (Hg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. 6.

- Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 103-134.
- Huffstadt, K. (2004): Personal und Arbeit im CRM-Geschäftsmodell. 1. Aufl., Lohmar: Eul-Verlag.
- Hurtienne, J. & Prümper, J. (2002): Software-Ergonomische Bewertung und Gestaltung von SAP R/3. In: CoPers e-HR Personalarbeit, Nr. 2, S. 32-37.
- Hurtz, A. (1996): Qualifizierung für Gruppenarbeit. Theoretische Konzepte und ihre Umsetzung in der betrieblichen Praxis. In: Antoni, Conny H. (Hg.): Gruppenarbeit in Unternehmen. Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven. 2. Aufl., Weinheim: Beltz Psychologie-Verl.-Union, S. 81-99.
- Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF), Internationales Institut für empirische Sozialökonomie (INIFES), Institut für Sozialforschung (IfS), Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI) (Hg.) (1997): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung. Schwerpunkt Reorganisation 1996. München/Berlin: edition sigma.
- Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF), Internationales Institut für empirische Sozialökonomie (INIFES), Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI) (Hg.) (1998): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997. Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten. Berlin: edition sigma.
- Irrgang, J. (2009): Leitfaden Kundenservice. Excellenter Service in allen Phasen des Kundenkontakts, Offenbach: GABAL Verlag
- Janke, W. (1976): Psychophysiologische Grundlagen des Verhaltens. In: Kerekjarto, M. v. (Hg.): Medizinische Psychologie. 2. Aufl., Berlin: Springer, S. 1-101.
- Johansson, G. & Aronsson, G. (1984): Stress reactions in computerized administrative work. In: Journal of Occupational Behaviour, 5, S. 159-181.
- Kahn, R. L. & Byosiere, P. (1992): Stress in organizations. In: Dunnette, M. D. & Hough, L. M. (Hg.): Handbook of industrial and organizational psychology. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press., S. 571-650.
- Kalkowski, P. (2002): Neue Steuerungsinstrumente – Überwindung der Bürokratie oder Bürokratie im neuen Gewand? Zur betrieblichen Arbeitsregulation in der Telekommunikation. In: Arbeit, 11 (2), S. 129-142.
- Kaluza, J. & Töpferwein, G. (2002): Hilfen bei der Sterbebegleitung. In: Mitteilungen Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege, Nr. 3, S. 10-11.
- Karasek, R. (1979): Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. In: Administrative Science Quarterly, 24 (2), S. 285-308.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990): Healthy work. Stress, productivity and the reconstruction of working life. New York: Basic Books.
- Kerr, N. L. (1983): Motivation losses in task-performing groups: A social dilemma analysis. In: Journal of Personality & Social Psychology, (45 (4), S. 819-828.
- Kerr, N. L. (1983): The dispensability of member effort and group motivation losses: Free rider effects. In: Journal of Personality & Social Psychology, 44 (1), S. 78-94.



- Keupp, H. (1994): Gesundheitsförderung und psychische Gesundheit. In: Arnold, E. & Sonntag, U. (Hg.): Ethische Aspekte psychosozialer Arbeit. Tübingen: Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie, S. 159-169.
- Kirchler, E. (2008): Arbeits- und Organisationspsychologie. 2., korr. Aufl., Wien: facultas.wuv. Online verfügbar unter <http://www.utb-studi-e-book.de/9783825226596/1/0>.
- Kleemann, F., Matuschek, I. & Voß, G. G. (2002): Subjektivierung von Arbeit. Ein Überblick zum Stand der soziologischen Diskussion. In: Moldaschl, M. & Voß, G. G. (Hg.): Subjektivierung von Arbeit. München/Mehring, S. 53-100.
- Kleinbeck, U. (1994): Mitarbeitermotivation in der Personalpflege. In: Kastner, Michael (Hg.): Personalpflege. Der gesunde Mitarbeiter in einer gesunden Organisation. München: Quintessenz, S. 48-54.
- Kleemann, F. & Matuschek, I. (2003): Immer Anschluss unter dieser Nummer. Rationalisierte Dienstleistung und subjektivierete Arbeit in Call Centern. Berlin: edition sigma.
- Kleinbeck, U., Graumann, C. F. & Birbaumer, N. (Hg.) (1987): Arbeitspsychologie. Göttingen: Hogrefe Verlag für Psychologie.
- Klinger, E. (1975): Consequences of commitment to and disengagement from incentives. In: Psychological Bulletin, 82 (1), S. 1-25.
- Korczynski, M. (2000): Service Work in Consumer Capitalism: Customers, Control and Contradictions. In: Work, Employment & Society, 14 (4), S. 669-687.
- Korczynski, M., Shire, K., Frenkel, S. & Tam, M. (2000): Service Work in Consumer Capitalism: Customers, Control and Contradictions. In: Work, Employment & Society, 14 (4), S. 669-687.
- Korczynski, M. (2001): The contradictions of Service Work: Call Centre as Customer-Oriented Bureaucracy. In: Sturdy, A. (Hg.): Customer Service. Empowerment and entrapment. Basingstoke: palgrave, S. 79-102.
- Korczynski, M. (2002): Human Resource Management. New York: palgrave.
- Korczynski, M. (2007): Service work, social theory, and collectivism: a reply to Brook. In: Work, Employment & Society, 21 (3), S. 577-588.
- Korczynski, M. (2008): Critical Perspectives on Service Work. In: Korczynski, M. (Hg.): Service work: Critical perspectives. New York, NY: Routledge, S. 1-10.
- Korczynski, M. (2008): Understanding the Contradictory Lived Experience of Service Work. In: Korczynski, M. (Hg.): Service work: Critical perspectives. New York, NY: Routledge, S. 73-90.
- Kornhauser, A. (1965): Mental health of the industrial worker. New York: Wiley.
- Krause, A. (2011): Herausforderung für BGF der Zukunft: Höchstleistung durch innovative Managementtechniken und ihre Nebenwirkungen. Dreiländertagung. Veranstaltung vom 25.03.2011 in St. Gallen. Veranstalter: Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Kühl, S. (Hg.) (2002): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch-Verlag.

- Kühl, S. (2002): Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur. 1. Aufl., Weinheim: Wiley.
- Lamnek, S. (1995): Qualitative Sozialforschung. Band 2. Methoden und Techniken. München: Psychologie-Verl.-Union.
- Lamnek, S. (2008): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. 4., vollst. überarb. Aufl., Weinheim: Beltz PVU.
- Laux, L. (1983): Psychologische Stresskonzeptionen. In: Thoma, H. (Hg.): Theorien und Formen der Motivation. 1. Aufl., Göttingen: Verlag für Psychologie Hogrefe, S. 453-535.
- Lazarus, R. S. (1966): Stress and emotion. Psychological stress and the coping process. New York: McGraw Hill.
- Lazarus, R. S. & Launier, R. (1981): Streßbezogene Transaktionen zwischen Person und Umwelt. In: Nitsch, J. R. (Hg.): Stress. Bern, Stuttgart, Wien: Huber, S. 213-258.
- Lazarus, R. S. & Folkmann, S. (1984): Stress, appraisal and coping. New York: Springer.
- Lazarus, R. S. (1999): Stress and emotion. A new synthesis. New York: Springer.
- Leidner, R. (1993): Fast food, fast talk. Service work and the routinization of everyday life. Berkeley, Calif.: Univ. of California Press.
- Leitner, K., Lüders, E., Greiner B., Ducki, A., Niedermeier, R. & Volpert, W. (1993): Analyse psychischer Anforderungen und Belastungen in der Büroarbeit. Das RHIA/VERA-Büroverfahren. Handbuch und Manual. Göttingen: Hogrefe.
- Leopore, S. J. (1998): Problems and prospects for the social support-reactivity hypothesis. In: Annals of Behavioral Medicine, 20 (4), S. 257-269.
- Leppin, A.; Schwarzer, R. (1990): Social support and physical health: An updated meta-analysis. In: Schmidt, L. R., Schwenkmezger, P., Weinman, J. & Maes, S. (Hg.): Health psychology: Theoretical and applied aspects. London: Harwood, S. 185-202.
- Leymann, H. (1995): Der neue Mobbing-Bericht. Hamburg: Rowohlt
- Liebold, R. & Trinczek, R. (2002): Experteninterview. In: Kühl, Stefan (Hg.): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch-Verlag, S. 33-71.
- Litzcke, S.M. & Schuh, H. (2007): Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz. 4. vollständig überarbeitete Auflage, Berlin/Heidelberg: Springer Medizin Verlag Heidelberg.
- Luczak, H. & Rohmert, W. (1997): Belastungs-Beanspruchungs-Konzepte. In: Luczak, H. & Volpert, W. (Hg.): Handbuch Arbeitswissenschaft. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, S. 326-332.
- Luhmann, N. (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin.
- Lundberg, U. & Johansson, G. (2000): Stress and health risks in repetitive work and supervisory monitoring work. In: Baks, R. W. & Boucsein, W. (Hg.): Engineering Psychophysiology. Hillsdale, NJ: Erlbaum, S. 339-359.
- Lyubormisky, S. & Nolen-Hoeksema, S. (1995): Effects of self-focused rumination on negative thinking and interpersonal problem solving. In: Journal of Personality & Social Psychology,

- 69 (1), S. 176-190.
- Martin, A. & Purwin, J. (2001): Soziale Fähigkeiten in Arbeitsgruppen. Eine empirische Studie zur Ermittlung der Kooperationsfähigkeit. Bericht der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V. Berlin. Bericht Nr.5.
- Mayring, P. (1988): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz Verlag.
- Mayring, P. (1995): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Flick, U., Kardoff, E. von, Keupp, H., Rosenstiel, L. von & Wolff, S. (Hg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. 2. Aufl., Weinheim: Beltz Verlag, S. 209-213.
- Mayring, P. (2003). Qualitative Inhaltsanalyse. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- McEwen, B. S. (1998): Protective and damaging effects of stress mediators. *The New England Journal of Medicine*, 338 (3), S. 179.
- Meffert, H. (2000): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Menz, W. & Siegel, T. (2002): Repolitisierung der Leistungsfrage? In: Sauer, D. (Hg.): Dienstleistung(s)-Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen. München, S. 79-96.
- Meuser, M. & Nagel, U. (2005): ExpertenInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Bogner, A. (Hg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 2. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 71-93.
- Minssen, H. (2006): Arbeits- und Industriesoziologie. Eine Einführung. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Moghaddam, B. & Jackson, M. (2004): Effect of stress on prefrontal cortex function. In: *Neurotoxicity Research*, 6 (1), S. 73-78.
- Mohr, G. (1991): Fünf Konstrukte psychischer Befindensbeeinträchtigungen bei Industriearbeitern: Auswahl und Entwicklung. In: Greif, S.; Bamberg E.; Semmer, N. (Hg.): Psychischer Streß am Arbeitsplatz. Göttingen: Hogrefe, S. 91-118.
- Mohr, G., Müller, A. & Rigotti, T. (2004): Irritation – die Erfassung psychischer Befindensbeeinträchtigungen. Gütekriterien und Normwerte & 15 Sprachversionen. Berichte aus der Arbeits- und Organisationspsychologie am Institut Psychologie II der Fakultät für Biowissenschaften, Pharmazie und Psychologie. Leipzig: Universität Leipzig. Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie.
- Mohr, G., Rigotti, T. & Müller, A. (2005): Irritation – ein Instrument zur Erfassung psychischer Beanspruchung im Arbeitskontext. Skalen- und Itemparameter aus 15 Studien. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 49 (1), S. 44-48.
- Mohr, G., Rigotti, T. & Müller, A. (2007): Irritations-Skala zur Erfassung arbeitsbezogener Beanspruchungsfolgen. Manual. Göttingen u.a.: Hogrefe.

- Mohr, G. & Rigotti, T. (2010): Irritation (Gereiztheit). In: Glöckner-Rist (Hg.): Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen. ZIS Version 14.00. Bonn: GESIS.
- Mohr, G. & Müller, A. (2010): Psychosomatische Beschwerden im nichtklinischen Kontext. In: Glöckner-Rist (Hg.): Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen. ZIS Version 14.00. Bonn: GESIS.
- Moldaschl, M. (1997): Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In: Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung. Schwerpunkt Moderne Dienstleistungswelten. München/Berlin: edition sigma, S. 197-250.
- Moldaschl, M.: Internalisierung des Marktes – Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft. In: Minssen, H. (Hg.) (2000): Begrenzte Entgrenzungen – Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin: edition Sigma, S. 205-224.
- Moldaschl, M. & Voß, G. G. (Hg.) (2002): Subjektivierung von Arbeit. Arbeit, Innovation und Nachhaltigkeit. Band 2. München/Mehring: Reiner Hampp Verlag.
- Morris, J. & Feldmann, D. (1996): The dimensions, antecedents and consequences of emotional labour. In: *Academy of Management Review*, 21 (4), 986-1010.
- Müller, C., Hurtienne, J. & Prümper, J. (2008): Standardsoftware – benutzbar und gebrauchstauglich! In: *Computer und Arbeit*, 17(5), S. 20-24.
- Nachreiner, F. (2002): Normung im Bereich der psychischen Belastung – die Normen der Reihe DIN EN ISO 10075. In: *DIN-Mitteilungen*, H. 8, S. 519-524.
- Nerdinger, F. W. (1998): Die Bedeutung empathischer Kooperation in Dienstleistungsbeziehungen. In: Spieß, E. (Hg.): *Formen der Kooperation*. Göttingen, S. 81-94.
- Nerdinger, F. W.; Blickle, G.; Schaper, N. (2008): *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Berlin/Heidelberg: Springer Medizin Verlag Heidelberg.
- Neuberger, O. (1996): Die wundersame Verwandlung der Belegschaft in Unternehmerschaft mittels der Kundschaft. Zum Kult der Kundenorientierung. In: *Augsburger Beiträge zu Organisationspsychologie und Personalwesen*, H. 18, S. 1-52.
- Nolen-Hoeksema, S., McBride, A. & Larson, J. (1997): Rumination and psychological distress among bereaved partners. In: *Journal of Personality & Social Psychology*, 72 (4), S. 855-862.
- Nolen-Hoeksema, S. (2000): The role of rumination in depressive disorders and mixed anxiety/depressive symptoms. In: *Journal of Abnormal Psychology*, 109 (3), S. 504-511.
- Nolen-Hoeksema, S. & Harrell, Z. A. (2002): Rumination, depression, and alcohol use: Tests of gender differences. In: *Journal of Cognitive Psychotherapy*, 16 (4), S. 391-403.
- Notbohm, G. (1994): Mehrfachbelastungen und Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz. In: Gros, Eckhard (Hg.): *Anwendungsbezogene Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie. Eine Einführung*. Göttingen: Verl. für Angewandte Psychologie, S. 123-150.
- Oesterreich, R. & Volpert, W. (1987). Handlungstheoretisch orientierte Arbeitsanalyse. In U. Kleinbeck & J. Rutenfranz (Hg.), *Arbeitspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie. D/III/1*. Göttingen: Verlag für Psychologie, S. 43-73.

- Oesterreich, R. & Volpert, W. (1999): Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen. Konzepte, Ergebnisse und Werkzeuge der Arbeitsgestaltung. Bern: Huber.
- Oesterreich, R., Leitner, K. & Resch, M. (1999): Analyse psychischer Anforderungen und Belastungen in der Produktionsarbeit. Das Verfahren RHIA/VERA-Produktion. Handbuch. Göttingen: Hogrefe.
- Pattloch, A. (2003): Customer Relationship Management in Organisationen. Ein Modell der Strukturierung. Dissertation: Universität Saarbrücken.
- Plath, H.-E. & Richter, P. (1984): Ermüdung, Monotonie, Sättigung, Streß (BMS). Verfahren zur skalierten Erfassung erlebter Beanspruchungsfolgen. Berlin: Deutscher Verlag der Wissenschaft.
- Pohlmann, M. & Grewer, H.-G. (2003): Dienstleistungsarbeit im Zeichen von Vermarktlichung und neuer Leistungsorientierung. In: Pohlmann, M., Sauer, D., Trautwein-Kalms, G. & Wagner, A. (Hg.): Dienstleistungsarbeit: auf dem Boden der Tatsachen. Befunde aus Handel, Industrie, Medien und IT-Branche. Berlin: edition sigma, S. 295-305.
- Pongratz, H. J.; Voß, G. G. (1997): Fremdorganisierte Selbstorganisation. Eine soziologische Diskussion aktueller Managementkonzepte. In: Zeitschrift für Personalführung, 11 (1), S. 30-53.
- Pongratz, H. J. & Voß, G. G. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Zur Entgrenzung der Ware Arbeitskraft. Vortrag in der Sektion Industrie- und Betriebssoziologie auf dem Kongreß für Soziologie vom 14.-18.09.1998 in Freigau im Breisgau.
- Pongratz, H. J. & Voß, G. G. (2000): Vom Arbeitnehmer zum Arbeitskraftunternehmer – Zur Entgrenzung der Ware Arbeitskraft. In: Minssen, Heiner (Hg.): Begrenzte Entgrenzungen – Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin, S.225-247.
- Pongratz, H. J. & Voß, G. G. (2004): Arbeitskraftunternehmer – Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. 2. unveränderte Auflage. Berlin: edition sigma.
- Prümper, J. & Anft, M. (1993): Die Evaluation von Software auf Grundlage des Entwurfs zur internationalen Ergonomie-Norm ISO 9241 Teil 10 als Beitrag zur partizipativen Systemgestaltung – ein Fallbeispiel. In: Rödiger, K. H. (Hg.): Software-Ergonomie '93 – Von der Benutzeroberfläche zur Arbeitsgestaltung. Stuttgart: Teubner, S. 145-156.
- Prümper, J., Hartmannsgruber, K. & Frese, M. (1995): KFZA. Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 39 (3), S. 125-132.
- Prümper, Jochen (1997): Der Benutzerfragebogen ISONORM 9241/10: Ergebnisse zur Reliabilität und Validität. In: Liskowsky, R. & Velichkovsky, B. M. (Hg.): Software-Ergonomie '97. Usability Engineering: Integration von Mensch-Computer-Interaktion und Software-Entwicklung. Fachtagung des German Chapter of the ACM, der Gesellschaft für Informatik (GI) und der Technischen Universität Dresden vom 3. bis 6. März 1997 in Dresden. Stuttgart: Teubner, S. 253-273.
- Prümper, J. & Hurtienne J. (2007): Hauptsache Computerarbeit!? Durch Usability-Management

- zu mehr Wohlbefinden, Gesundheit und Produktivität. In: Fischer, J.; Nullmeier, E. (Hg.): *Hauptsache Arbeit?! Frankfurt/Main: Peter Lang Internationaler Verlag der Wissenschaften, S. 149-173.*
- Raab, G. & Lorbacher, N. (2002): *Customer relationship management. Aufbau dauerhafter und profitabler Kundenbeziehungen. Arbeitshefte Führungspsychologie, 46. Heidelberg: I.H. Sauer Verlag.*
- Rastetter, D. (1999): *Emotionsarbeit. Stand der Forschung und offene Fragen. In: Arbeit, 8 (4), S. 374-388.*
- Rastetter, D. (2008): *Zum Lächeln verpflichtet. Emotionsarbeit im Dienstleistungsbereich. Frankfurt/New York: Campus Verlag.*
- Reichert, M. & Pihet, S. (2000): *Job newcomers coping with stressful situations: A micro-analysis of adequate coping and well-being. In: Swiss Journal of Psychology, 59 (4), S. 303-316.*
- Refa-Verband für Arbeitsstudien (1972): *Methodenlehre des Arbeitsstudiums. Teil 2: Datenermittlung. München: Carl Hanser Verlag.*
- Richenhagen, G., Prümper, J. & Wagner, J. (1998): *Handbuch Bildschirmarbeit: mit einer Kommentierung der neuen Bildschirmarbeitsverordnung. 2. Aufl., Neuwied: Luchterhand.*
- Richter, P. & Hacker, W. (1997): *Belastung und Beanspruchung. Heidelberg: Asanger.*
- Richter, P. & Hacker, W. (1998): *Belastung und Beanspruchung. Streß, Ermüdung, Burnout im Arbeitsleben. Heidelberg: Assanger.*
- Rieder, K., Poppitz, A., & Dunkel, W. (2002): *Kundenorientierung und Kundenkontrolle im Zugbegleitdienst. In: WSI-Mitteilungen, 55 (9), S. 505-509.*
- Rimann; M. & Udris, I. (1996): *Subjektive Arbeitsanalyse: Der Fragebogen SALSA. In: Strohm, U. & Ulich, E. (Hg.): Ganzheitliche Betriebsanalyse unter Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation. Stuttgart: vdf Hochschulverlag, S. 1-10.*
- Rimann, M., Udris, I., Kraft, U. & Mussmann, C. (1992): *Arbeit und Gesundheit. Befragung zur beruflichen und persönlichen Situation. Eidgenössische Technische Hochschule Zürich. Institut für Arbeitspsychologie.*
- Rimann, M. & Udris, I. (1993): *Belastungen und Gesundheitsressourcen im Berufs- und Privatbereich. Eine quantitative Studie. Forschungsbericht Nr. 13 Zürich: Eidgenössische Technische Hochschule. Institut für Arbeitspsychologie.*
- Rohmert, W. & Rutenfranz, J. (1975): *Arbeitswissenschaftliche Beurteilung der Belastung und Beanspruchung an unterschiedlichen industriellen Arbeitsplätzen. Bonn: Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung.*
- Rohmert, W. (1984): *Das Belastungs-Beanspruchungs-Konzept. In: Zeitschrift Arbeitswissenschaft, 38 (4), S. 193-200.*
- Rotter, J. (1966). *Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcements. Psychological Monographs, 80 (5), S. 1-28.*
- Rundnagel, R. (2008): *Software-Ergonomie und Benutzungsfreundlichkeit. Online verfügbar*

- unter [http://www.ergo-onli-ne.de/site.aspx?url=html/software/grundlagen\\_der\\_soft-ware\\_ergon/software\\_ergonomie.htm](http://www.ergo-onli-ne.de/site.aspx?url=html/software/grundlagen_der_soft-ware_ergon/software_ergonomie.htm), zuletzt aktualisiert am 09.10.2008.
- Sarason, I. G., Brock, B. R. & Pierce, G. R. (1996): Social support: Current status, current issues. In: Spielberger, I. G., Sarason, J. M. T., Brebner, E., Greenglass, E.; Laungani, P. & O’Roark, A. M. (Hg.): Stress and emotion: Anxiety, anger, and curiosity. Waschington, DC: Taylor & Francis, S. 3-27.
- Sauer, D. & Döhl, V. (1997): Die Auflösung des Unternehmens? – Entwicklungstendenzen der Unternehmenreorganisation in den 90er Jahren. In: IfS – Frankfurt a.M., INIFES – Stadtbergen, ISF – München, SOFI – Göttingen (Hg.): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996. Schwerpunkt Reorganisation. Berlin, S. 19-70.
- Sauer, D. (2002): Einleitung: Kundenorientierung – ein Leitbild moderner Dienstleistungsarbeit? In: Sauer, D. (Hg.) (2002): Dienst-Leistung(s)-Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen. München, S. 9-17.
- Sauer, D. (2003): Einleitung: Arbeit, Leistung und Interessenhandeln in der „tertiären“ Organisation. Dienstleistungsarbeit als Forschungsfeld. In: Pohlmann, M., Sauer, D., Trautwein-Kalms, G. & Wagner, A. (Hg.): Dienstleistungsarbeit: auf dem Boden der Tatsachen. Befunde aus Handel, Industrie, Medien und IT-Branche. Berlin: edition sigma, S. 15-25.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2003): Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Preliminary Manual. Valencia: Utrecht University, Occupational Health Psychology Unit.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2007): Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Preliminary Manual. Valencia: Utrecht University, Occupational Health Psychology Unit.
- Schmidt, K. H. & Kleinbeck, U. (1999): Job Diagnostic Survey (JDS – deutsche Fassung). In: Dunkel, Heiner (Hg.): Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren. Zürich: Vdf-Hochschulverlag, S. 205-230.
- Schönflug, W. (1987): Beanspruchung und Belastung bei der Arbeit – Konzepte und Theorien. In: Kleinbeck, U.; Graumann, C. F.; Birbaumer, N. (Hg.): Arbeitspsychologie. Göttingen: Hogrefe Verl. für Psychologie, S. 130-184.
- Schröder, H. (1996): Psychologische Interventionsmöglichkeiten bei Stressbelastungen. In: Reschke, K. (Hg.): Intervention zur Gesundheitsförderung für Klinik und Alltag. Regensburg: Roderer Verlag, S. 7-26.
- Schuler, H., Brandstätter, H. & Bungard, W. u.a. (Hg.) (1995): Lehrbuch Organisationspsychologie. Nachdr. der 2., korr. Aufl., Bern: Huber.
- Schuler, H. (2004): Lehrbuch Organisationspsychologie. Bern.
- Schuler, H. (Hg.) (2006): Lehrbuch der Personalpsychologie. 2., überarb. und erw. Aufl., Göttingen: Hogrefe.
- Schweikart, R. & Franzke, A. (1999): Umriss einer Soziologie der Dienstleistungsarbeit. Online verfügbar unter [http://wwwm.htwk-leipzig.de/~schweika/Soziologie/ Soziologie\\_der\\_Dienstleistungsarbeit](http://wwwm.htwk-leipzig.de/~schweika/Soziologie/Soziologie_der_Dienstleistungsarbeit).

- Seltz, R & Hildebrandt, E. (1995): Produktion, Politik und Kontrolle – Arbeitspolitische Varianten am Beispiel der Einführung von Produktionsplanungs- und Steuerungssystemen im Maschinenbau. In: Naschold, F. (Hg.): Arbeit und Politik. Gesellschaftliche Regulierung der Arbeit und soziale Sicherung. Frankfurt/M.; New York: Campus, S. 91-123.
- Semmer, N. K. (1984): Streßbezogene Tätigkeitsanalyse. Weinheim und Basel: Beltz.
- Semmer, N. K. (1990): Stress und Kontrollverlust. In: Frei, F. & Udris, I. (Hg.): Das Bild der Arbeit. Bern: Huber, S. 190-207.
- Semmer, N. K. & Dunckel, H. (1991): Streßbezogene Arbeitsanalyse. In: Greif, S.; Bamberg E.; Semmer, N. (Hg.): Psychischer Streß am Arbeitsplatz. Göttingen: Hogrefe, S. 57-90.
- Semmer, N. & Udris, I. (1995): Bedeutung und Wirkung von Arbeit. In: Schuler, H., Brandstätter, H. & Bungard, W.; Greif, S., Ulich, E. & Wilpert, B. (Hg.): Lehrbuch Organisationspsychologie. Nachdr. der 2., korr. Aufl., Bern: Huber, S. 133-165.
- Semmer, N. K., Zapf, D. & Dunckel, H. (1998): ISTA – Instrument zur Streßbezogenen Arbeitsanalyse. Version 6.0. Bern, Frankfurt, Flensburg.
- Semmer, N., Zapf, D. & Dunckel, H. (1999): Instrument zur Streßbezogenen Tätigkeitsanalyse (ISTA). In: Dunckel, H. (Hg.): Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren. Zürich: Vdf-Hochschulverlag, S. 179-204.
- Semmer, N. K. (2000). Control at work. Issues of specificity, generality, and legitimacy. In W. J. Perrig & A. Grob (Hg.): Control of human behaviour, mental processes, and consciousness (S. 555-574). Mahwah: Erlbaum.
- Seyle, H. (1950): Streß. Montreal: Acta Inc.
- Seyle, H. (1953): Einführung in die Lehre des Adaptionssyndroms. Stuttgart: Thieme.
- Seyle, Hans (1956): Stress of life. New York: McGraw-Hill.
- Seyle, H. (1957): Streß beherrscht unser Leben. Düsseldorf: Econ.
- Seyle, H. (1988): Streß. Bewältigung und Lebensgewinn. 2. Aufl., München: R. Piper und Co. Verlag.
- Shire, K. A. (2005): Die Gestaltung der Kundeninteraktionen in wissensbasierter Dienstleistungsarbeit: eine empirische Studie. In: Jacobsen, H. & Voswinkel, S. (Hg.): Der Kunde in der Dienstleistungsbeziehung. Beiträge zur Soziologie der Dienstleistung. 1. Aufl., Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften, S. 219-239.
- Siegrist, J. (2002): Effort-reward Imbalance at Work and Health. In: Perrewé, P. L.; Ganster, D. C. (Hg.): Research in Occupational Stress and Well being. Bd. 2: Historical and current perspectives on stress and health. 1. Aufl., Amsterdam: JAI. S. 261-291.
- Simon, W. & Piroh, S. (2002): Moderne Managementkonzepte von A – Z. Strategiemodelle, Führungsinstrumente, Managementtools. Offenbach: GABAL Verlag.
- Six, B. & Kleinbeck, U. (1989): Motivation und Zufriedenheit in Organisationen. In: Roth, E. (Hg.): Enzyklopädie der Psychologie: Organisationspsychologie (D/III/3). Göttingen: Hogrefe, S. 348-398.



- Solow, R. M. (1987): 'W'd better watch out'. In: New York Times, 12. Juli, S. 36.
- Sozialnetz Hessen (2006): Büroraumkonzepte: Großraumbüro. Online verfügbar unter [www.sozialnetz-hessen.de](http://www.sozialnetz-hessen.de).
- Springer, R. (2001): Flexible Standardisierung. Innovation für Arbeit, Arbeitswissenschaft und Arbeitspolitik. In: Ehlscheid, C. (Hg.): „Das regelt schon der Markt!“. Marktsteuerung und Alternativkonzepte in der Leistungs- und Arbeitszeitpolitik. Hamburg: VSA-Verlag, S. 10-36.
- Tacke, V. & Wagner, G. (2005): Die Publikumsrolle des Kunden und die Semantik der Kundenorientierung. Eine differenzierungstheoretische Analyse. In: Jacobsen, H. & Voswinkel, S. (Hg.): Der Kunde in der Dienstleistungsbeziehung. Beiträge zur Soziologie der Dienstleistung. 1. Aufl., Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften, S. 127-148.
- Thompson, D. K., Mehlsen, M. Y., Christensen, S. & Zachariae, R. (2003): Rumination – relationship with negative mood and sleep quality. In: Personality & Individual Differences, 34 (7), S. 1293-1301.
- Thiel, S. & Widder, W. (2003): Konflikte konstruktiv lösen. Ein Leitfaden für die Teammediation. München: Luchterhand.
- Toomingas, A., Theorell T., Michelsen H. & Nodermar R. (1997): Association between self-rated psychosocial work conditions and musculoskeletal symptoms and signs. In: Scandinavian Journal of Work Environment and Health, 23 (2), S. 130-139.
- Trautwein-Kalms, G. & Ahlers, E. (2002a): Software/IT-Dienstleistungen: Der Markt, die Kunden, die Arbeit. In: Sauer, Dieter (Hg.): Dienst-Leistung(s)-Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen. München, S. 207-223.
- Trautwein-Kalms, G. & Ahlers, E. (2002b): Innovative Dienstleistungen und die Suche nach neuen Gestaltungsansätzen in der Leistungspolitik. In: WSI Mitteilungen, 55 (9), S. 524-531.
- Trautwein-Kalms, G. & Ahlers, E. (2003): High Potentials unter Druck – Gestaltung der Arbeits- und Leistungsbedingungen von Software-Experten und IT-Dienstleitern. In: Pohlmann, M., Sauer, D., Trautwein-Kalms, G. & Wagner, A. (Hg.): Dienstleistungsarbeit: auf dem Boden der Tatsachen. Befunde aus Handel, Industrie, Medien und IT-Branche. Berlin: edition sigma, S. 243-294.
- Troyer, L., Mueller, C. & Osinsky, P. (2000): 'Who's the boss?'. In: Work and Occupations, 27 (3), S. 406-427.
- Uchino, B. N., Cacioppo, J. T. & Kiecolt-Glaser, J. K. (1996): The relationship between social support and physiological processes: A review with emphasis on underlying mechanism and implications for health. In: Psychological Bulletin, 119 (3), 488-531.
- Udris, I. & Frese, M.: Belastung, Streß, Beanspruchung und ihre Folgen. In: Frey, D., Hoyos, C. Graf & Stahlberg, D. (Hrsg) (1988): Angewandte Psychologie. München-Weinheim: Psychologie-Verlag-Union, S. 428-447 .
- Udris, I. (1990): Organisationale und personale Ressourcen der Salutogenese. Gesund bleiben trotz oder wegen Belastung? In: Zeitschrift gesamte Hygiene, 36 (8), S. 453-455.

- Udris, I., Kraft, U. & Mussmann, C. (1991): Warum sind gesunde Menschen gesund? Forschungsbericht des Projektes Salute Nr. 1. Zürich: ETH.
- Udris, I., Kraft, U., Muhlheim, M., Mussmann, C. & Riemann, M. (1992): Ressourcen der Salutogenese. In: Schröder, H.; Reschke, K. (Hg.): Psychosoziale Prävention und Gesundheitsförderung. Regensburg: Roderer, S. 85-103.
- Udris, I., Kraft, U., Mussmann, C. & Rimann, M. (1992): Arbeiten, gesund sein und gesund bleiben: Theoretische Überlegungen zu einem Ressourcenkonzept. In: Psychosozial, 15 (4), S. 9-22.
- Udris, I. & Frese, M. (1999): Belastung und Beanspruchung. In: Hoyos, C. Graf, Frey, D. (Hg.): Arbeits- und Organisationspsychologie, Weinheim, S. 429-445.
- Udris, I. & Rimann, M. (1999): SAA und SALSA: Zwei Fragebögen zur subjektiven Arbeitsanalyse. In: Dunkel, H. (Hg.): Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren. Zürich: Vdf-Hochschulverlag, S. 397-419.
- Ulrich, E. (2005): Arbeitspsychologie. 6., überarb. und erw. Aufl., Zürich: vdf Hochschulverl. an der ETH Zürich.
- Van Maanen, J.; Gideon, K. (1989): 'Real feelings': Emotional, Expression and Organizational Culture. In: Research in Organizational Behavior, 11, S. 43-103.
- VDI 2058 Blatt 3: (1997): Beurteilung von Lärm am Arbeitsplatz unter Berücksichtigung unterschiedlicher Tätigkeiten. Berlin: Beuth Verlag.
- Vieth, P. (1995): Kontrollierte Autonomie. Neue Herausforderungen für die Arbeitspsychologie. Heidelberg: Asanger.
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. & Fisher, J. (1999): The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. In: Journal of Vocational Behavior, 54 (2), S. 314-334.
- Volkholz, V. (1977): Belastungsschwerpunkte und Praxis der Arbeitssicherheit. Bonn: Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung.
- Volpert, W. (1979): Der Zusammenhang von Arbeit und Persönlichkeit aus handlungstheoretischer Sicht. In: Groskurth, P. (Hg.): Arbeit und Persönlichkeit. Reinbek/Hamburg: Rowohlt, S. 21-46.
- Volpert, W. (1987): Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. In: Kleinbeck, U., Graumann, C. F. & Birbaumer, N. (Hg.): Arbeitspsychologie. Göttingen: Hogrefe Verl. für Psychologie, S. 1-42.
- Voß, G. G. & Pongratz, Hans J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50 (1), S. 131-158.
- Voss-Dahm, D. & Lehndorff, S. (2003): Lust und Frust in moderner Verkaufsarbeit. Beschäftigungs- und Arbeitszeittrends im Einzelhandel. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik. Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik, Nr. 2003-02.
- Voss-Dahm, D. (2002): Der Einfluß unterschiedlicher Einkaufs- und Verkaufsstrategien des

- Einzelhandels auf die Arbeits- und Leistungsanforderungen von Beschäftigten. In: Sauer, D. (Hg.): Dienst-Leistung(s)-Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen. München, S. 163-180.
- Voss-Dahm, D. (2003): Zwischen Kunden und Kennziffern – Leistungspolitik in der Verkaufsarbeit des Einzelhandels. In: Pohlmann, M., Sauer, D.; Trautwein-Kalms, G. & Wagner, A. (Hg.): Dienstleistungsarbeit: auf dem Boden der Tatsachen. Befunde aus Handel, Industrie, Medien und IT-Branche. Berlin: edition sigma, S. 67-111.
- Voswinkel, S. (2005): Der funktionale und der personale Kunde. In: Jacobsen, H. & Voswinkel, S. (Hg.): Der Kunde in der Dienstleistungsbeziehung. Beiträge zur Soziologie der Dienstleistung. 1. Aufl., Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften, S. 81-100.
- Voswinkel, S. & Korzekwa, A. (2005): Welche Kundenorientierung? Anerkennung in der Dienstleistungsarbeit. Berlin: edition sigma.
- Wagner, H. (2002): Leistungspolitik im flexiblen Kapitalismus – Eine Zukunftsfrage für Gewerkschaften. In: Sauer, D. (Hg.): Dienst-Leistung(s)-Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen. München, S. 61-77.
- Wahl, K., Honig, M. S. & Gravenhorst, L. (1982): Wissenschaftlichkeit und Interessen. Zur Herstellung subjektivitätsorientierter Sozialforschung, Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Ward, C. H. & Eisler, R. M. (1987): Type A behavior, achievement striving, and a dysfunctional self-evaluation system. In: Journal of Personality & Social Psychology, 53, S. 318-326.
- Warr, P. (1987): Work unemployment and mental health. Oxford: Clarendon Press.
- Weiss, M. (2002): Kundenorientierung im Dienstleistungsfeld Software/EDV-Dienstleistungen. In: Sauer, Dieter (Hg.): Dienst-Leistung(s)-Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen. München, S. 199-206.
- Wharton, A. (1993): The affective consequences of service work. Managing emotions on the job. In: Work and Occupations, 20 (2), S. 205-232.
- Wieland-Eckelmann, R. (1992): Kognition, Emotion und psychische Beanspruchung. Theoretische und empirische Studien zu informationsverarbeitenden Tätigkeiten. Göttingen: Hogrefe.
- Wilde, B., Dunkel, W., Hinrichs, S. & Menz, W. (2010): Gesundheit als Führungsaufgabe in ergebnisorientiert gesteuerten Arbeitssystemen. In: Badura, B., Klose, J., Macco, K. & Schröder, H. (Hg.): Fehlzeiten-Report 2009. Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern; Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Berlin: Springer, S. 147-155.
- Wittig-Goetz, U. (2011): Lärmschutz und Raumgestaltung. Online verfügbar unter [http://www.ergo-online.de/site.aspx?url=html/arbeitsorganisation/call\\_center/laermschutz\\_und\\_raumgestaltun.htm](http://www.ergo-online.de/site.aspx?url=html/arbeitsorganisation/call_center/laermschutz_und_raumgestaltun.htm), Zugriff am 28.07.2011
- Wolf, E. E. (2001): Konzeption eines CRM-Anreizsystems. München: Rainer Hampp Verlag.
- Wotschak, S. (1985): Neue Konzepte der Arbeitsgestaltung – Dispositionsspielräume und

- Arbeitsbelastung. In: Naschold, F. (Hg.): Arbeit und Politik. Gesellschaftliche Regulierung der Arbeit und soziale Sicherung. Frankfurt/M.; New York: Campus, S. 241-266.
- Wüstner, K. (2006): Arbeitswelt und Organisation. Ein interdisziplinärer Ansatz. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler /GWW Fachverlage GmbH Wiesbaden. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8349-9047-1>.
- Yin, R. K. (1994): Case Study Research. Design and Methods. London/New Delhi: Sage Publications.
- Zapf, D., Bamberg, E., Dunckel, H., Frese, M., Mohr, G., Rückert, D. & Semmer, N. (1983): Dokumentation der Skalen des Forschungsprojektes „Psychischer Stress am Arbeitsplatz - hemmende und fördernde Bedingungen für humanere Arbeitsplätze“. Universität Osnabrück, Fachbereich Psychologie.
- Zapf, D. & Frese, M. (1991): Soziale Stressoren am Arbeitsplatz. In: Greif, S., Bamberg E. & Semmer, N. (Hg.): Psychischer Streß am Arbeitsplatz. Göttingen: Hogrefe, S. 168-183.
- Zapf, D. (1993): Stress-oriented job analysis of computerized office work. In: The European Work and Organizational Psychologist, 3 (2), S. 85-100.
- Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H. & Isic, A. (1999): Emotion Work as a Source of Stress: The Concept and Development of an Instrument. In: European Journal of Work and Organizational Psychology, 8 (3), S. 371-400.
- Zapf, D., Seifert, C., Mertini, H., Holz, M., Vondran, E., Isic, A. & Schmutte, B. (2000): Emotionsarbeit in Organisationen und psychische Gesundheit. In: Musahl, H.-P. & Eisenhauer, T. (Hg.): Psychologie der Arbeitssicherheit. Beiträge zur Förderung von Sicherheit und Gesundheit in Arbeitssystemen. Heidelberg: Asanger.
- Zapf, D. & Semmer N. K. (2004): Stress und Gesundheit in Organisationen. In: Schuler, H., Birbaumer, N. & Graumann, C. F. (Hg.): Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe, S. 1007-1112.
- Zapf, D. & Dormann, C. (2006): Gesundheit und Arbeitsschutz. In: Schuler, H. (Hg.): Lehrbuch der Personalpsychologie. 2., überarb. und erw. Aufl., Göttingen: Hogrefe, S. 700-728.
- Zerres, M. (Hg.). (2004): CRM in Banken. Aufzeigen von Grundstrukturen und Entwicklung eines CRM-adäquaten Organisationsmodells. Sozialökonomischer Text, Nr. 113. Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik.

## 8. Anhang

### 8.1 Anhang 1

#### Interviewleitfaden Experteninterview

##### Managementstrategie

- Welche (strategische) Neuausrichtung hat es im Unternehmen gegeben?
- Was sind die zentralen Merkmale der strategischen Veränderung?
- Worin besteht die strategische Veränderung im Einzelnen?
- Warum haben Sie das Customer-Relationship-Management (CRM) im Unternehmen eingeführt?
- Was war der Anlass bzw. der Auslöser für die Einführung von CRM?
- Was bedeutet Customer-Relationship-Management?
- Was beinhaltet das CRM im einzelnen?
- Was waren die Gründe für die Veränderung? Was war der Anlass?
- Welche Ziele verbinden Sie mit der Neuausrichtung (CRM)?
- Mit welchen Maßnahmen sollen die Ziele erreicht werden?
- Wie wurden Sie auf die neue Strategie (CRM) aufmerksam?
- Wer hat die Neuausrichtung initiiert?
- Wann wurde die neue Strategie (CRM) im Unternehmen eingeführt?

##### Planungsprozess

- Wie kam es zu der Entscheidung einer Neuausrichtung des Unternehmens?
- Was lief bei der Planung gut? Welche Schwierigkeiten gab es?

##### Wirkungen/angestrebter Erfolg

- Welche Wirkungen erhoffen Sie sich von der Neuausrichtung?
- Wann ist für Sie ein Erfolg gegeben?
- Wie messen Sie den Erfolg der Veränderung? An Hand welcher Kriterien messen Sie den Erfolg der Veränderung?

##### Software

- Welche neue Software wurde eingeführt?
- Welche Funktion hat die Software im Rahmen der strategischen Neuausrichtung?
- Was soll die neue Software leisten (im Vergleich zur alten)?
- Warum wurde die neue Software eingeführt?
- Wann wurde die neue Software eingeführt?
- Welche Ziele sollen mit der neuen Software erreicht werden?
- Welche Wirkungen erhoffen Sie sich von der Software?

- Wer war bei der Planung der Software beteiligt?

### **Wettbewerbssituation**

- Wodurch ist der Markt bzw. Wettbewerb in Ihrer Branche gekennzeichnet?
- Wie ist Ihre derzeitige Wettbewerbsposition?
- Welche Ziele verfolgen Sie auf dem Markt?
- Welche Wettbewerbsstrategie verfolgen Sie?
- Wodurch soll die Wettbewerbssituation verbessert werden?
- Welche unternehmerischen Ziele verfolgen Sie?
  - Welche Geschäftsziele verfolgen Sie?
  - Welche Umsatzziele streben Sie an?
- Welche Rolle spielt die Software bei der Erreichung der Umsatzziele?

### **Einführungsprozess (Veränderungsprozess)**

- Wie wurde das neue Konzept (CRM, Software) eingeführt? Bitte beschreiben Sie den Einführungsprozess?
- Wer war an der Einführung (Umsetzung) des neuen Konzeptes beteiligt?
- Inwieweit wurden Mitarbeiter an der Einführung des neuen Konzeptes beteiligt?
- Wer hat den Veränderungsprozess durchgeführt?
- Wie beurteilen Sie den Veränderungsprozess? Was war positiv?
- Gab es Schwierigkeiten bei der Umsetzung? Wenn ja: Welcher Art waren sie?
- Was hat sich im nachhinein als wichtig bei der Einführung (Umsetzung) des neuen Konzeptes herausgestellt? Was hat man im Vorfeld nicht bedacht?

### **Strukturelle Veränderungen im Unternehmen**

- Welche strukturellen Veränderungen brachte die strategische Neuausrichtung (CRM, Software) mit sich?
- Welche Bereiche im Unternehmen sind von den Veränderungen betroffen?
- Inwieweit haben sich die Geschäftsprozesse im Unternehmen verändert?
- Inwieweit haben sich organisatorische Veränderungen im Unternehmen bzw. Veränderungen in der Organisation ergeben (an den jeweiligen Standorten)?
- Inwieweit hat sich die Ablauforganisation verändert?
- Gibt es Veränderungen in den einzelnen Arbeitsabläufen?
- Welche Veränderungen haben sich mit der strategischen Neuausrichtung (CRM, Software) im kaufmännischen Bereich, technischen Bereich, der Produktion, im Lagerbereich und Fuhrpark (Servicefahrer) ergeben?

### **Veränderungen für Beschäftigte**

- Welche Beschäftigten sind von den Veränderungen betroffen?
- Welche Veränderungen gibt es für die Beschäftigten in den verschiedenen Unternehmensbereichen?
- Wie haben die Beschäftigten auf die Veränderungen reagiert? Wie haben die Beschäftigten die Veränderungen wahrgenommen?
- Welche Schwierigkeiten/Probleme haben die Beschäftigten mit den Veränderungen?

### **Arbeitsanforderungen/Aufgaben/Verantwortung**

- Wie haben sich die Arbeitsanforderungen der Beschäftigten im Bereich der Kundenbetreuung (Produktion) verändert?
- Welche Aufgaben haben die Beschäftigten im Rahmen der Kundenbetreuung?
- Wie haben sich die Aufgaben der Beschäftigten im Bereich der Kundenbetreuung im Vergleich zu früher verändert?
- Welche Veränderungen ergeben sich für die Beschäftigten im Kontakt zum Kunden?
- Welche Verantwortung haben die einzelnen Kundenbetreuer?
- Inwieweit hat sich die Verantwortung der Beschäftigten im Bereich der Kundenbetreuung verändert?

### **Altersstruktur/Qualifikation/Qualifizierungsprozess**

- Wie ist die Altersstruktur der Beschäftigten im Bereich der Kundenbetreuung?
- Wie ist die Qualifikationsstruktur der Beschäftigten in der Kundenbetreuung? (technischer Bereich?)
- Inwieweit haben sich die Anforderungen an die Qualifikation (Wissen, Können, Fähigkeiten) der Beschäftigten verändert?
- Worin wurden die Mitarbeiter qualifiziert?
- Wie lief der Qualifizierungsprozess der Beschäftigten ab?
- Welchen Zeitraum umfasste die Qualifizierung?

### **Zusammenarbeit zwischen den Kollegen**

- Gibt es Veränderungen in der Zusammenarbeit zwischen den Beschäftigten in den verschiedenen Unternehmensbereichen? Wenn ja: Wie sehen diese aus?

### **Aktuelle Situation**

- Wie bewerten Sie die aktuelle Situation seit Einführung der neuen Managementstrategie (Software)? Was ist positiv? Was ist negativ?
- Welche Ziele haben Sie erreicht? Welche Erfolge konnten Sie verzeichnen?
- Woran messen Sie den Erfolg (Kriterien)? Wie messen Sie die Wirkungen?

- Was haben Sie noch nicht erreicht?
- Welche aktuellen Probleme/Schwierigkeiten gibt es?

### **Rahmenbedingungen**

- Inwieweit hat sich die Entlohnung der Beschäftigten verändert?
- Wurde in der Vergangenheit Personal abgebaut?
- Wie schätzen die Arbeitsplatzsicherheit ein?
- Gibt es befristete Arbeitsverträge?

### **Teamarbeit im Bereich der Kundenbetreuung**

- Warum wurde Teamarbeit eingeführt?
- Welche Ziele werden mit Teamarbeit verfolgt?
- Wann wurde Teamarbeit im Unternehmen eingeführt?
- Welche Aufgaben haben die Teams im Rahmen der Kundenbetreuung?
- Welche Aufgabe hat der einzelne Mitarbeiter im Team?
- Welche Erfahrungen haben Sie mit Teamarbeit gemacht?
- Inwieweit haben sich die Aufgaben der Teams mit Einführung der neuen Software verändert?
- Welche Verantwortung hat ein Team?
- Inwieweit hat sich die Verantwortung der Teams mit Einführung des CRM bzw. der neuen Software verändert?
- Welche Aufgaben haben die Teamleiter?
- Hat sich die Teamarbeit bewährt?
- Welche Ziele konnten mit Teamarbeit realisiert werden?
- Welche Probleme bzw. Schwierigkeiten gibt es im Rahmen von Teamarbeit?



## 8.2 Anhang 2

### Interviewleitfaden Beschäftigte im Kundenservice

#### Persönliche Daten

- Wie alt sind Sie?
- Was haben Sie für einen Schulabschluss?
- Welche Berufsausbildung haben Sie?
  - Falls keine Berufsausbildung: Wie haben sich für diese Aufgabe qualifiziert?
- Seit wann arbeiten Sie als Kundenbetreuer im Unternehmen?
- Welche Tätigkeit haben Sie vor vorher ausgeübt?

#### Veränderungen im Unternehmen

Es hat im Unternehmen einige Veränderungen gegeben?

- Welche auffälligen Veränderungen hat es in Ihrer Arbeit in den letzten Jahren gegeben?

#### Aufgaben

- Was sind Ihre Aufgabenschwerpunkte in der Kundenbetreuung?
- Bitte erzählen Sie mal wie ein Arbeitstag bei Ihnen abläuft, d.h., was Sie von morgens bis abends ganz konkret tun?
- Was hat sich in Ihren Aufgaben im Vergleich zu früher verändert?

#### EDV

- Was hat sich in Ihrer Arbeit mit Einführung der neuen EDV verändert?
- Inwieweit haben sich die Arbeitsabläufe mit Einführung der neuen EDV verändert?
- Wie beurteilen Sie die neue EDV?
- Was ist positiv?
- Welche Probleme oder Schwierigkeiten gibt es im Umgang mit der neuen EDV?
- Wenn Probleme vorhanden sind:
  - Wie erleben Sie das?
  - Was sollte an der EDV verbessert werden?

#### Einführungsprozess der neuen EDV

- Wie sind Sie über die neue Software informiert worden?
- Inwieweit sind Sie an der Gestaltung der neuen Software beteiligt worden?
- Wie beurteilen Sie den Einführungsprozess der neuen EDV?
  - Was war gut?
  - Was war negativ?
- Was sollte am Einführungsprozess verbessert werden?

### **Qualifizierung**

- Worin sind Sie (in den letzten Jahren) geschult worden?
- Wie beurteilen Sie die Qualifizierung?
  - Was war an der Qualifizierung positiv?
  - Was war negativ?
- Hatten Sie ausreichend Zeit zur Umsetzung des Gelernten?
- Wenn nein: warum nicht?
- Was sollte in der Qualifizierung verbessert werden?

### **Qualifikation**

- Welche Anforderungen werden in Ihrer Arbeit an Sie gestellt?
- Haben sich die Anforderungen im Vergleich zu früher verändert?
  - In welcher Hinsicht?
  - Wie wirkt sich das auf Sie aus?
- Über welche Fähigkeiten bzw. Wissen oder Können sollte ein Kundenbetreuer verfügen?
- Haben sich die Anforderungen an Ihre Fähigkeiten bzw. an Ihr Wissen und Können im Vergleich zu früher verändert?
- Haben sich Ihre Fähigkeiten und Kenntnisse aufgrund des Umgangs mit der neuen Software verändert?
  - Wenn ja: warum?
- In welchen Situationen oder bei welchen Aufgaben haben Sie den Eindruck, dass Ihnen bestimmte Fähigkeiten (oder Wissen) fehlen?
- Was würden Sie gerne noch lernen?

### **Arbeitsorganisation**

- Wie wird die Arbeit im Team organisiert?
- Wie verteilen sich die Aufgaben zwischen den Kollegen im Team?
  - Gibt es Aufgaben für die bestimmte Kollegen zuständig sind?
- Hat sich in der Organisation der Arbeit im Vergleich zu früher etwas verändert?
  - Wenn ja: Was?
- Welche Schwierigkeiten bzw. Probleme gibt es in der Arbeitsorganisation?

### **Arbeitsunterbrechungen**

- Kommt es vor, dass Sie in Ihrer Arbeit unterbrochen werden?
  - Wenn ja:
    - Was ist der Grund?
    - Wie häufig kommt das vor?

### **Autonomie**

- Inwieweit können Sie sich Ihre Arbeit selbst einteilen?
- Über was können Sie in Ihrer Arbeit selbständig entscheiden?
  - Alternativ: Welche Möglichkeiten haben Sie bei der Gestaltung der Kundenbeziehung?
- Hat sich in der Möglichkeit, Dinge selbständig zu entscheiden im Vergleich zu früher etwas verändert?
  - Wenn ja: In welcher Hinsicht?
- Wenn mehr Entscheidungsmöglichkeiten vorhanden sind:
  - Wie beurteilen Sie die vermehrten Entscheidungsmöglichkeiten?
  - Was ist positiv?
  - Was ist negativ (schwierig)?
- Worauf haben Sie in Ihrer Arbeit keinen Einfluss?
- Wofür werden Sie in Ihrer Arbeit verantwortlich gemacht?
- Kommt es vor, dass Ihnen Fehler passieren?
  - Wenn ja: In welchen Situationen?
  - Was passiert, wenn Sie Fehler machen?
- Welche Ideen können Sie in Ihrer Arbeit einbringen?
- Wodurch fühlen Sie sich in Ihrer Arbeit eingeschränkt?
- Worauf hätten Sie gerne weiteren Einfluss? Worüber würden Sie gerne selbständig entscheiden?

### **Unsicherheit**

- Gibt es Arbeitssituationen, in denen Sie unsicher sind?
  - Wenn ja: In welchen Situationen?
  - Bitte beschreiben Sie eine Situation.

### **Konzentration**

- In welchen Situationen müssen Sie sich in Ihrer Arbeit besonders konzentrieren?  
Bitte geben Sie mir ein Beispiel.
- Wie häufig müssen Sie sich konzentrieren?
- Wie macht sich das bei Ihnen bemerkbar?

### **Zeitdruck**

- Kommt es vor, dass in Ihrer Arbeit Zeitdruck entsteht?  
Wenn ja:
  - Wodurch entsteht der Zeitdruck?
  - Bitte schildern Sie eine typische Situation.
- Wie oft entsteht Zeitdruck?

- Wie erleben Sie den Zeitdruck?
- Wie wirkt sich das auf Sie aus?
- Hat sich hinsichtlich des Zeitdrucks im Vergleich zu früher etwas verändert?
  - Wenn ja: Warum?

### **Pausen**

- Wie sieht Ihre Pausenregelung aus?
- Kommt es vor, dass Pausen ausfallen?
  - Wenn ja: Warum?
  - Können Sie diese nachholen?

### **Kollegen**

- Bei welchen Aufgaben müssen Sie eng mit Ihren Kollegen zusammenarbeiten?
- Wie ist die Beziehung der Kollegen untereinander?
- Was ist positiv?
- Gibt es zwischenmenschliche Probleme oder Konflikte mit Ihren Kollegen?
  - Wenn ja:
    - Wann treten Probleme auf?
    - Bitte geben Sie mir ein Beispiel.
    - Wie häufig kommt das vor?
    - Wie erleben Sie das?
- Erfahren Sie in Ihrer Arbeit durch die Kollegen Unterstützung?
  - Wenn ja: Welche?
  - In welchen Situationen?

### **Vorgesetzte**

- Welche Aufgaben hat Ihr Vorgesetzter?
- Wie kommen Sie mit Ihrem Vorgesetzten aus?
  - Was ist positiv?
  - Welche Schwierigkeiten oder Probleme gibt es in der Beziehung zum Vorgesetzten?
  - Wie zeigen sich die konkret? Bitte geben Sie mir ein Beispiel.
  - Wie erleben Sie das?
  - Wie wirkt sich das auf Sie aus?
- Welche Unterstützung erfahren Sie durch den Vorgesetzten?
  - Wenn ja: Welche?
- Inwieweit bekommen Sie Rückmeldungen über Ihre Arbeitsleistung?
  - Wenn ja:
    - Worin bekommen Sie Rückmeldung?

- Wie häufig?
- Welche Anerkennung erfahren Sie im Hinblick auf Ihre Arbeit?

### **Kundenbeziehung**

- Was hat sich in Ihrer Arbeit seit Einführung der agierenden Kundenbetreuung verändert?
- Wie beurteilen Sie die agierende Kundenbetreuung?
  - Was ist positiv?
  - Welche Schwierigkeiten gibt es?
- Was hat sich im Umgang mit den Kunden seit Einführung der neuen EDV im Vergleich zu früher verändert?
  - Was ist positiv? Welche Schwierigkeiten gibt es?
- Wie erleben Sie den Umgang mit den Kunden?
- Welche Probleme oder Schwierigkeiten gibt es im Umgang mit Kunden?
- Wie häufig gehen Sie mit schwierigen Kunden um?

### **Zusammenarbeit mit anderen Bereichen**

- Mit welchen anderen Bereichen arbeiten Sie zusammen?
- Hat sich in der Zusammenarbeit mit anderen Bereichen im Vergleich zu früher etwas verändert?
- Wenn ja:
  - Warum?
- Wie läuft die Zusammenarbeit mit den anderen Bereichen?
  - Was läuft in der Zusammenarbeit mit anderen Bereichen gut?
  - Was läuft weniger gut? Welche Schwierigkeiten gibt es?
- Was sollte sich in der Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen verbessern?

### **Betriebliche Informationsflüsse**

- Inwieweit werden Sie über Neuerungen im Unternehmen informiert?
- Wie beurteilen Sie die betrieblichen Informationen?
- Über was würden Sie gerne noch mehr informiert werden?

### **Arbeitszeit**

- Wie ist Ihre Arbeitszeit geregelt?
- Hat es Veränderungen in Ihrer Arbeitszeit gegeben?
- Wenn ja: Woran liegt das?
- Welchen Einfluss haben Sie auf die Gestaltung Ihrer Arbeitszeit?

### **Zielvorgaben**

- Welche Zielvorgaben gibt es in Ihrer Arbeit?

- Wie erleben Sie die Zielvorgaben?
  - Gibt es Leistungsdruck?
  - Wenn ja: warum?
- Inwieweit erreichen Sie die Ziele?
- Gibt es Schwierigkeiten die Ziele zu erreichen?
  - Wenn ja: Warum?

### **Entlohnung**

- Gibt es Prämien oder monetäre Anreize?
- Wenn ja:
  - Woraus setzt sich die Prämie zusammen?
- Wie beurteilen Sie die monetären Anreize bzw. Prämien?
- Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Entlohnung?

### **Belastungen**

- Was ist an ihrer Arbeit besonders belastend?
- Wie wirken sich die Belastungen auf Sie aus?
- Hat sich in den Belastungen im Vergleich zu früher etwas verändert?
  - Wenn ja:
    - Was hat sich verändert?
    - Was sind die Gründe?

### **Gesundheitliche Beschwerden**

- Haben Sie gesundheitliche Beschwerden, die im unmittelbaren Zusammenhang mit Ihrer Arbeit stehen?
- Wenn ja:
  - Welche?
  - Worin sehen Sie die Ursachen für diese Beschwerden?

### **Motivation**

- Wie gefällt Ihnen Ihre Arbeit?
- Welche Bedeutung hat Ihre Arbeit für Sie?
- Welche persönlichen Ziele verfolgen Sie in Ihrer Arbeit?
- Was ist Ihnen in Ihrer Arbeit für die nächste Zeit wichtig?

### **Arbeitszufriedenheit**

- Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeit?
- Bitte ordnen Sie sich auf einer Skala von 1- 6 (Schulnoten) ein.

- Warum ordnen Sie sich dort ein?
- Gibt es Dinge, mit denen Sie in Ihrer Arbeit besonders unzufrieden sind?
- Wenn ja: Welche?
- Was sollte getan werden, damit Sie zufriedener sind?

### **Arbeitsplatzsicherheit**

- Als wie sicher erleben Sie Ihren Arbeitsplatz?

Abschließend (optional):

- Gibt es Dinge, die Ihnen in Bezug auf Ihre Arbeit Sorgen machen?
- Haben wir alle Punkte besprochen, die Ihnen wichtig sind? Gibt es sonst noch etwas, das wir erwähnen müssen?

### 8.3 Anhang 3

#### Fragebogen zur Erfassung von Anforderungen, psychischen Belastungen, Ressourcen, Beanspruchungsfolgen sowie Arbeitsengagement und Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten im Kundenservice

Im folgenden Fragebogen werden Sie zu verschiedenen Aspekten Ihrer Arbeit befragt. Es geht dabei um Ihre persönliche Situation und Ihr Erleben, deshalb gibt es keine richtigen und falschen Antworten. Die Befragung ist völlig anonym, d. h. an keiner Stelle ist die Angabe Ihres Namens erforderlich. Bitte füllen Sie den Fragebogen vollständig aus und entscheiden Sie sich für die Alternative, die am ehesten zutrifft. Es ist jeweils nur ein Kreuz möglich.

Zunächst werden ein paar allgemeine Daten zu Ihrer Person erhoben.

1. In welchem Bereich arbeiten Sie?

Kundenbetreuungsteam

Großkundenteam

2. Wie viele Personen arbeiten insgesamt in Ihrem Team?

\_\_\_\_\_ Personen

3. Wann fand an Ihrem Standort die Umstellung auf die neue Software statt?

\_\_\_\_\_ Monat, \_\_\_\_\_ Jahr

4. Wie alt sind Sie?

\_\_\_\_\_ Jahre

5. Geschlecht

Mann

Frau

6. Welchen Schulabschluss haben Sie?

Keinen Abschluss



Sonderschule	( )
Hauptschule	( )
Realschule/Mittlere Reife	( )
Abitur/Fachabitur	( )

#### 7. Welche Berufsausbildung haben Sie?

Keinen Abschluss	( )
Abgeschlossene Lehre	( )
Meisterprüfung oder Fachschulabschluss	( )
Fachhochschul- oder Hochschulabschluss	( )

#### 8. Wie lange sind Sie schon berufstätig?

noch in der Ausbildung	( )
weniger als 1 Jahr	( )
1 Jahr bis 5 Jahre	( )
6 Jahre bis 10 Jahre	( )
mehr als 10 Jahre	( )

#### 9. Wie lange sind Sie schon an Ihrem jetzigen Arbeitsplatz?

noch in der Ausbildung	( )
weniger als 1 Jahr	( )
1 Jahr bis 5 Jahre	( )
6 Jahre bis 10 Jahre	( )
mehr als 10 Jahre	( )

Im Folgenden sollen Sie zu Ihren **Arbeitsbedingungen** Stellung nehmen. In einigen Fragen wird die Arbeit von Person **A** der Arbeit von Person **B** gegenübergestellt. Sie sollen entscheiden, ob Ihr Arbeitsplatz genau oder ähnlich des Arbeitsplatzes von Person **A** bzw. **B** ist. Ist Ihre Arbeit weder wie die von Person **A** noch wie die von Person **B**, kreuzen Sie "zwischen **A** und **B**" an.

10. Kollege/in **A** muss bei seiner/ihrer Arbeit sehr **komplizierte** Entscheidungen treffen.

Kollege/in **B** muss bei seiner/ihrer Arbeit nur sehr **einfache** Entscheidungen treffen.

Welcher der beiden Arbeitsplätze ist Ihrem am ähnlichsten?

- genau wie der von A ( ) 1  
ähnlich wie der von A ( ) 2  
zwischen A und B ( ) 3  
ähnlich wie der von B ( ) 4  
genau wie der von B ( ) 5

11. Wie oft erhalten Sie **Aufträge**, die besonders schwierig sind?

- praktisch nie ( ) 1  
ein paar mal im Jahr ( ) 2  
etwa einmal im Monat ( ) 3  
etwa einmal in der Woche ( ) 4  
mehrmals in der Woche ( ) 5

12. Können Sie in Ihrer Arbeit **Neues dazulernen**?

- sehr wenig ( ) 1  
ziemlich wenig ( ) 2  
etwas ( ) 3  
ziemlich viel ( ) 4  
sehr viel ( ) 5

13. Kollege/in **A** bearbeitet Aufgaben, bei der er oder sie **genau überlegen** muss, was im Einzelnen zu tun ist.

Kollege/in **B** bearbeitet Aufgaben, bei denen **sofort klar** ist, was zu tun ist.

Welcher der beiden Arbeitsplätze ist Ihrem am Ähnlichsten?

- genau wie der von A ( ) 1  
ähnlich wie der von A ( ) 2  
zwischen A und B ( ) 3  
ähnlich wie der von B ( ) 4  
genau wie der von B ( ) 5

14. Kollege/in **A** bearbeitet Aufgaben, bei der er oder sie zuerst **genau planen** muss, um die Aufgaben ausführen zu können.

Kollege/in **B** bearbeitet Aufgaben, bei denen **keine Planung** erforderlich ist.

Welcher der beiden Arbeitsplätze ist Ihrem am ähnlichsten?

- genau wie der von A ( ) 1
- ähnlich wie der von A ( ) 2
- zwischen A und B ( ) 3
- ähnlich wie der von B ( ) 4
- genau wie der von B ( ) 5

15. Wenn Sie Ihre Tätigkeit insgesamt betrachten, inwieweit können Sie die **Reihenfolge der Arbeitsschritte (verschiedene Aufgaben)** selbst festlegen?

- sehr wenig ( ) 1
- ziemlich wenig ( ) 2
- etwas ( ) 3
- ziemlich viel ( ) 4
- sehr viel ( ) 5

16. Wie viel **Einfluss** haben Sie darauf, welche Arbeit Ihnen zugeteilt wird?

- sehr wenig ( ) 1
- ziemlich wenig ( ) 2
- etwas ( ) 3
- ziemlich viel ( ) 4
- sehr viel ( ) 5

17. Wenn man Ihre Arbeit insgesamt betrachtet, wie viel **Möglichkeiten zu eigenen Entscheidungen** bietet Ihnen Ihre Arbeit?

- sehr wenig ( ) 1
- ziemlich wenig ( ) 2
- etwas ( ) 3
- ziemlich viel ( ) 4
- sehr viel ( ) 5

18. Können Sie selbst bestimmen, auf **welche Art und Weise** Sie Ihre Arbeit erledigen?

- sehr wenig ( ) 1
- ziemlich wenig ( ) 2

- etwas ( ) 3
- ziemlich viel ( ) 4
- sehr viel ( ) 5

19. Inwieweit sind ausschließlich Sie selbst für die **Kontrolle** Ihres **Arbeitsergebnisses** zuständig?

Ich bin zuständig für die Kontrolle...

- von allen Arbeitsergebnissen ( ) 1
- von den meisten Arbeitsergebnissen ( ) 2
- von einem Teil der Arbeitsergebnisse ( ) 3
- von wenigen Arbeitsergebnissen ( ) 4
- gar nicht ( ) 5

20. Es gibt fast **jeden Tag** etwas **anderes** zu tun.

- trifft überhaupt nicht zu ( ) 1
- trifft eher selten zu ( ) 2
- teils - teils ( ) 3
- trifft eher zu ( ) 4
- trifft völlig zu ( ) 5

21. Diese Arbeit ist **abwechslungsreich**.

- trifft überhaupt nicht zu ( ) 1
- trifft eher selten zu ( ) 2
- teils - teils ( ) 3
- trifft eher zu ( ) 4
- trifft völlig zu ( ) 5

22. Bei dieser Arbeit muss **man immer das Gleiche** tun.

- trifft überhaupt nicht zu ( ) 1
- trifft eher selten zu ( ) 2
- teils - teils ( ) 3
- trifft eher zu ( ) 4
- trifft völlig zu ( ) 5

23. Wie lange können Sie während der Arbeitszeit Ihren **Arbeitsplatz verlassen** (z. B. einen Kaffee holen)?

- gar nicht ( ) 1
- bis zu 5 Minuten ( ) 2
- mehr als 5, bis zu 15 Minuten ( ) 3
- mehr als 15, bis zu 30 Minuten ( ) 4
- mehr als 30 Minuten ( ) 5

24. Wie sehr können Sie Ihre **Arbeitsgeschwindigkeit** selbst bestimmen?

- sehr wenig ( ) 1
- ziemlich wenig ( ) 2
- etwas ( ) 3
- ziemlich viel ( ) 4
- sehr viel ( ) 5

25. Wie lange können Sie sich von Ihrer **Arbeit abwenden** und irgendetwas anderes dazwischen schieben (z. B. eine Pause), ohne mit Ihrer eigentlichen Arbeitsaufgabe in Verzug zu geraten?

- bis zu 5 Minuten am Tag ( ) 1
- mehr als 5, bis zu 15 Minuten am Tag ( ) 2
- mehr als 15, bis zu 30 Minuten am Tag ( ) 3
- mehr als 30 Minuten, bis zu 1 Stunde am Tag ( ) 4
- mehr als 1 Stunde am Tag ( ) 5

26. Inwieweit können Sie **selbst bestimmen, wie lange** Sie an einer Sache arbeiten?

- sehr wenig ( ) 1
- ziemlich wenig ( ) 2
- etwas ( ) 3
- ziemlich viel ( ) 4
- sehr viel ( ) 5

27. Können Sie Ihren Arbeitstag selbstständig einteilen?

- sehr wenig ( ) 1

- ziemlich wenig ( ) 2  
etwas ( ) 3  
ziemlich viel ( ) 4  
sehr viel ( ) 5

28. Wie häufig kommt es vor, dass Sie sich bei der Arbeit so **konzentrieren** müssen, **dass Störungen zu zusätzlichem Aufwand führen** (z. B. Zahlen und Namen noch mal nachschlagen, Eingaben oder Berechnungen von vorn machen)?

- sehr selten/nie ( ) 1  
selten (etwa 1 x pro Woche) ( ) 2  
gelegentlich (etwa 1 x pro Tag) ( ) 3  
oft (mehrmals pro Tag) ( ) 4  
ständig ( ) 5

29. Müssen Sie Informationen für kurze Zeit im Kopf behalten, die man sich **schwer merken kann** (z. B. Stückzahlen, Namen, Tabellenschlüssel, Adressen, Dateinamen, Ordner, Register usw.)?

- sehr selten/nie ( ) 1  
selten (etwa 1 x pro Woche) ( ) 2  
gelegentlich (etwa 1 x pro Tag) ( ) 3  
oft (mehrmals pro Tag) ( ) 4  
ständig ( ) 5

30. Wie oft müssen Sie bei Ihrer Arbeit viele Dinge gleichzeitig im Kopf haben?

- sehr selten/nie ( ) 1  
selten (etwa 1 x pro Woche) ( ) 2  
gelegentlich (etwa 1 x pro Tag) ( ) 3  
oft (mehrmals pro Tag) ( ) 4  
sehr oft (mehrmals pro Stunde) ( ) 5

31. Kommt es vor, dass Sie eine Zeit lang aufpassen müssen, ohne dass etwas passiert und dann müssen Sie **sofort reagieren**?

- sehr selten/nie ( ) 1  
selten (etwa 1 x pro Woche) ( ) 2

- gelegentlich (etwa 1 x pro Tag) ( ) 3
- oft (mehrmals pro Tag) ( ) 4
- sehr oft (mehrmals pro Stunde) ( ) 5

32. Wie oft gibt es Momente in Ihrer Arbeit, die für kurze Zeit höchste Konzentration erfordern?

- sehr selten/nie ( ) 1
- selten (etwa 1 x pro Woche) ( ) 2
- gelegentlich (etwa 1 x pro Tag) ( ) 3
- oft (mehrmals pro Tag) ( ) 4
- sehr oft (mehrmals pro Stunde) ( ) 5

33. Wieviel Einfluss haben Sie auf Ihre Arbeitssituation?

	ich habe keinerlei Einflussmöglichkeiten	ich werde nur informiert	ich kann Vorschläge machen	ich werde bei der Entscheidung beteiligt	ich habe großen Einfluss auf die Entscheidung
a. bei der Aufstellung der <b>Urlaubspläne</b>					
b. bei der Planung der <b>Arbeitszeit</b> (Schichten und Überstunden)					
c. auf die <b>Pausengestaltung</b>					
d. auf die Möglichkeiten zur <b>Weiterbildung</b>					
e. bei der <b>Einstellung</b> neuer Kollegen/ Kolleginnen					
f. bei der <b>Anschaffung bzw. Planung</b> neuer Softwaresysteme					
g. auf die <b>Ausgestaltung</b> meines Arbeitsplatzes					

34. Wie häufig werden Sie durchschnittlich bei Ihrer Arbeit von Ihrem/Ihrer Vorgesetzten unterbrochen (z. B. wegen einer Auskunft)?

- sehr selten/nie ( ) 1
- selten (etwa 1 x pro Woche) ( ) 2
- gelegentlich (etwa 1 x pro Tag) ( ) 3
- oft (mehrmals pro Tag) ( ) 4
- sehr oft (mehrmals pro Stunde) ( ) 5

35. Wie häufig werden Sie durch andere **Kollegen/Mitarbeiter** bei Ihrer Arbeit unterbrochen?

- sehr selten/nie ( ) 1
- selten (etwa 1 x pro Woche) ( ) 2
- gelegentlich (etwa 1 x pro Tag) ( ) 3
- oft (mehrmals pro Tag) ( ) 4
- sehr oft (mehrmals pro Stunde) ( ) 5

36. Wie häufig werden Sie durch **Kunden** bei Ihrer Arbeit unterbrochen?

- sehr selten/nie ( ) 1
- selten (etwa 1 x pro Woche) ( ) 2
- gelegentlich (etwa 1 x pro Tag) ( ) 3
- oft (mehrmals pro Tag) ( ) 4
- sehr oft (mehrmals pro Stunde) ( ) 5

37. Kommt es vor, dass Sie **aktuelle Arbeiten unterbrechen** müssen, weil etwas Wichtiges dazwischen kommt?

- sehr selten/nie ( ) 1
- selten (etwa 1 x pro Woche) ( ) 2
- gelegentlich (etwa 1 x pro Tag) ( ) 3
- oft (mehrmals pro Tag) ( ) 4
- sehr oft (mehrmals pro Stunde) ( ) 5

38. Wie häufig kommt es vor, dass Sie an **mehreren Aufgaben gleichzeitig** arbeiten müssen und zwischen den Arbeitsaufgaben hin und her springen?

- sehr selten/nie ( ) 1
- selten (etwa 1 x pro Woche) ( ) 2
- gelegentlich (etwa 1 x pro Tag) ( ) 3
- oft (mehrmals pro Tag) ( ) 4
- sehr oft (mehrmals pro Stunde) ( ) 5

39. Ich stehe häufig unter **Zeitdruck**.

- fast nie ( ) 1
- selten ( ) 2



- manchmal ( ) 3  
oft ( ) 4  
fast immer ( ) 5

40. Ich habe **zuviel Arbeit**.

- trifft überhaupt nicht zu ( ) 1  
trifft eher selten zu ( ) 2  
teils - teils ( ) 3  
trifft eher zu ( ) 4  
trifft völlig zu ( ) 5

41. Wie viele **Überstunden** haben Sie im letzten Monat geleistet?

\_\_\_\_\_ Stunden

42. Ich stehe unter hohem **Leistungsdruck** (z. B. aufgrund von Zielvorgaben).

- trifft überhaupt nicht zu ( ) 1  
trifft eher selten zu ( ) 2  
teils - teils ( ) 3  
trifft eher zu ( ) 4  
trifft völlig zu ( ) 5

43. Diese Arbeit erfordert **große Verantwortung**.

- trifft überhaupt nicht zu ( ) 1  
trifft eher selten zu ( ) 2  
teils - teils ( ) 3  
trifft eher zu ( ) 4  
trifft völlig zu ( ) 5

44. Wie stark ist an Ihrem Arbeitsplatz die Belastung durch **Lärm** (Telefongespräche anderer Kollegen, Gespräche zwischen Kollegen)?

- kommt nicht vor oder ist sehr gering ( ) 1  
ziemlich gering ( ) 2  
mittel ( ) 3

ziemlich stark  
sehr stark

( ) 4  
( ) 5

Bitte beurteilen Sie Ihre **Software** anhand folgender Aussagen.

Die Software...	---	--	-	- / +	+	++	+++	Die Software...
45. ist kompliziert zu bedienen.								ist unkompliziert zu bedienen.
46. bietet nicht alle Funktionen, um die anfallenden Aufgaben effizient zu bewältigen.								bietet alle Funktionen, um die anfallenden Aufgaben effizient zu bewältigen.
47. bietet schlechte Möglichkeiten, sich häufig wiederholende Bearbeitungsvorgänge zu automatisieren.								bietet gute Möglichkeiten, sich häufig wiederholende Bearbeitungsvorgänge zu automatisieren.
48. erfordert überflüssige Eingaben.								erfordert keine überflüssigen Eingaben.
49. ist schlecht auf die Anforderungen der Arbeit zugeschnitten.								ist gut auf die Anforderungen der Arbeit zugeschnitten.
50. bietet keine Möglichkeit, die Arbeit an jedem Punkt zu unterbrechen und dort später ohne Verluste wieder weiterzumachen.								bietet die Möglichkeit, die Arbeit an jedem Punkt zu unterbrechen und dort später ohne Verluste wieder weiterzumachen.
51. erzwingt eine unnötig starre Einhaltung von Bearbeitungsschritten.								erzwingt keine unnötig starre Einhaltung von Bearbeitungsschritten.
52. ermöglicht keinen leichten Wechsel zwischen einzelnen Menüs oder Masken.								ermöglicht einen leichten Wechsel zwischen einzelnen Menüs oder Masken.
53. ist so gestaltet, dass der Benutzer nicht beeinflussen kann, wie und welche Informationen am Bildschirm dargeboten werden.								ist so gestaltet, dass der Benutzer beeinflussen kann, wie und welche Informationen am Bildschirm dargeboten werden.
54. erzwingt unnötige Unterbrechungen der Arbeit (z.B. unnötiges Warten wegen Rechnerproblemen oder Systemabstürzen)								erzwingt keine unnötigen Unterbrechungen der Arbeit (z. B. unnötiges Warten wegen Rechnerproblemen oder Systemabstürzen)
55. ist so gestaltet, dass kleine Fehler schwerwiegende Folgen haben können.								ist so gestaltet, dass kleine Fehler keine schwerwiegenden Folgen haben können.
56. informiert zu spät über fehlerhafte Eingaben.								informiert sofort über fehlerhafte Eingaben.
57. liefert schlecht verständliche Fehlermeldungen.								liefert gut verständliche Fehlermeldungen.
58. erfordert bei Fehlern im Großen und Ganzen einen hohen Korrekturaufwand.								erfordert bei Fehlern im großen und ganzen einen geringen Korrekturaufwand.
59. gibt keine konkreten Hinweise zur Fehlerbehebung.								gibt konkrete Hinweise zur Fehlerbehebung.

Im Folgenden finden Sie eine Reihe von Aussagen bzw. Fragen zu Ihrem **Vorgesetzten**. Kreuzen Sie wieder **jeweils** die für Sie zutreffende Antwort an.

	trifft über- haupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils- teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
60. Der/die Vorgesetzte schenkt dem, was ich sage Beachtung.					
61. Wenn ein Fehler passiert, findet der/die Vorgesetzte ihn immer bei uns, nie bei sich.					
62. Der Vorgesetzte ist daran interessiert, dass es seinen/ihren Mitarbeiter/innen gut geht.					
63. Der/die Vorgesetzte erschwert einem das Arbeiten durch seine/ihre Anweisungen					
64. Der/die Vorgesetzte hilft mir bei der Erledigung der Aufgaben.					
65. Man hat leicht Zugang zum Vorgesetzten.					
66. Der/die Vorgesetzte behandelt einen unfair.					
67. Der/die Vorgesetzte lässt einen wissen, wie gut man seine Arbeit macht.					
	<b>gar nicht</b>	<b>wenig</b>	<b>eingermäßig</b>	<b>ziemlich</b>	<b>völlig</b>
68. Wie sehr können Sie sich auf Ihren Vorgesetzten verlassen, wenn in der Arbeit Probleme auftauchen?					
69. Wie sehr ist Ihr Vorgesetzter bereit, Ihre Probleme in der Arbeit anzuhören?					
70. Wie sehr unterstützt Ihr Vorgesetzter Sie aktiv, so dass Sie es in der Arbeit leichter haben?					

Nun folgen einige Aussagen bzw. Fragen zu Ihren Kollegen.

	trifft über- haupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils – teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
71. Das gegenseitige Vertrauen ist bei uns so groß, dass wir offen über alles, auch ganz persönliche Dinge, reden können.					
72. Die Leute, mit denen ich zusammenarbeite, sind freundlich.					
73. Man muss mit Leuten zusammenarbeiten, die keinen Spaß verstehen.					
74. Die Leute, mit denen ich zusammenarbeite, helfen mir bei der Erledigung der Aufgaben.					
75. Es gibt häufig Spannungen am Arbeitsplatz.					
76. Die Leute, mit denen ich zusammenarbeite, interessieren sich für mich persönlich.					
77. Man muss ausbaden, was die anderen falsch machen.					
	<b>gar nicht</b>	<b>wenig</b>	<b>eingermäßig</b>	<b>ziemlich</b>	<b>völlig</b>
78. Wie sehr können Sie sich auf Ihre Arbeitskollegen und -kolleginnen verlassen, wenn in der Arbeit Probleme auftauchen?					
79. Wie sehr sind Ihre Arbeitskollegen und -kolleginnen bereit, Ihre Probleme in der Arbeit anzuhören?					
80. Wie sehr unterstützen Ihre Arbeitskollegen und -kolleginnen Sie aktiv, so dass Sie es in der Arbeit leichter haben?					

Schätzen Sie nun bitte ein, wie Ihre **Kunden** sind.

Ich habe mit Kunden zu tun...	trifft gar nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittelmäßig zu	trifft überwiegend zu	trifft völlig zu
81. mit denen man streitet.					
82. die einen wegen jeder Kleinigkeit fertig machen.					
83. die einen persönlich mit Worten angreifen.					
84. die an einem herummeckern.					
85. die uns anschreien.					

Im Folgenden werden Sie nach **Auswirkungen** bzw. nach dem **Erleben Ihrer Arbeit** befragt. Bitte geben Sie an, ob bzw. wie oft Sie folgende körperliche Beschwerden bei sich wahrnehmen.

	trifft gar nicht zu	trifft nicht zu	trifft wenig zu	trifft mittelmäßig zu	trifft etwas zu	trifft zu	trifft fast völlig zu
86. Es fällt mir schwer, nach der Arbeit abzuschalten.							
87. Ich muss auch zu Hause an Schwierigkeiten bei der Arbeit denken.							
88. Wenn andere mich ansprechen, kommt es vor, dass ich mürrisch reagiere.							
89. Selbst im Urlaub muss ich manchmal an Probleme meiner Arbeit denken.							
90. Ich fühle mich ab und zu wie jemand, den man als Nervenbündel bezeichnet.							
91. Ich bin schnell verärgert.							
92. Ich reagiere gereizt, obwohl ich es gar nicht will.							
93. Wenn ich müde von der Arbeit nach Hause komme, finde ich durch nichts Erholung.							
	<b>nie</b>	<b>fast nie</b>	<b>ab und zu</b>	<b>regelmäßig</b>	<b>häufig</b>	<b>sehr häufig</b>	<b>immer</b>
94. Bei meiner Arbeit bin ich voll überschäumender Energie.							
95. Beim Arbeiten fühle ich mich fit und tatkräftig.							
96. Ich bin von meiner Arbeit begeistert.							
97. Meine Arbeit inspiriert mich.							
98. Wenn ich morgens aufstehe, freue ich mich auf meine Arbeit.							
99. Ich fühle mich glücklich, wenn ich intensiv arbeite.							
100. Ich bin stolz auf meine Arbeit.							
101. Ich gehe völlig in meiner Arbeit auf.							
102. Meine Arbeit reißt mich mit.							

Bitte geben Sie an, ob bzw. wie oft Sie folgende **körperliche Beschwerden** bei sich wahrnehmen.

	nie	alle paar Monate	alle paar Wochen	alle paar Tage	fast täglich
103. Ermüden Sie schnell?					
104. Haben Sie Kopfschmerzen?					
105. Spüren Sie es am ganzen Körper, wenn Sie sich über etwas aufregen?					
106. Spüren Sie bei geringer Anstrengung Herzklopfen?					
107. Bekommen Sie bei geringer körperlicher Anstrengung Atemnot?					
108. Haben Sie einen empfindlichen Magen?					
109. Haben Sie ein Völlegefühl?					
110. Verspüren Sie Schwindelgefühle?					
111. Haben Sie Rückenschmerzen?					
112. Sind Sie nervös?					
113. Haben Sie plötzlich Schweißausbrüche?					
114. Haben Sie Nackenschmerzen?					
115. Haben Sie Schulterschmerzen?					
116. Spüren Sie, dass Ihr ganzer Körper verkrampft ist?					
117. Haben Sie Sodbrennen?					
118. Haben Sie Konzentrationsstörungen?					
119. Haben Sie Schlafstörungen (Einschlaf- oder Durchschlafschwierigkeiten)?					
120. Ist Ihnen übel?					
121. Fühlen Sie sich den Tag über müde und zerschlagen?					
122. Haben Sie Sehbeschwerden bei oder nach der Bildschirmarbeit (z. B. Tränen, Juckreiz, Brennen)?					

123. Haben Sie andere Beschwerden, die bisher nicht genannt wurden? Wenn ja, welche?

---



---



---

124. Waren Sie in den letzten 12 Monaten wegen Krankheit oder Unfall krankgeschrieben?

Ja ( )                      Wie viele Tage waren das insgesamt? \_\_\_\_\_ Tage  
 Nein ( )

Wenn Sie an die nächsten 5 Jahre denken, worüber machen Sie sich **Sorgen**?

Ich mache mir Sorgen, dass...	sehr häufig	oft	ab und zu	selten/ praktisch nie
125. ich meine Gesundheit nicht erhalten kann.				
126. ich arbeitslos werde.				
127. ich den Anforderungen im Beruf nicht mehr gewachsen bin.				

Bitte geben Sie abschließend an, wie **zufrieden** Sie mit bestimmten Aspekten Ihrer Arbeit sind?

Wie zufrieden sind Sie mit...	ausser- ordent- lich unzu- frieden	unzu- frieden	ein wenig unzu- frieden	weder zu- frieden noch unzu- frieden	ein wenig zu- frieden	zu- frieden	ausser- ordent- lich zu- frieden
128. der Sicherheit Ihres Arbeitsplatzes?							
129. dem Lohn/Gehalt und den Sozialleistungen?							
130. den Möglichkeiten, sich durch die Arbeit persönlich weiterzuentwickeln?							
131. den Leuten, mit denen Sie sprechen und zusammenarbeiten?							
132. der Behandlung durch Ihre Vorgesetzten?							
133. mit dem Gefühl, durch Ihre Arbeit etwas Wertvolles zu leisten?							
134. der Möglichkeit, während der Arbeit andere Leute kennen zu lernen?							
135. dem Umfang an Unterstützung und Anleitung durch Ihren Vorgesetzten.							
136. dem Ausmaß, in dem man Sie gerecht dafür entlohnt, bezogen auf das, was Sie für Ihre Firma leisten?							
137. dem Maß an selbstständigen Denk- und Handlungsmöglichkeiten, die Sie bei Ihrer Arbeit einsetzen können?							
138. den Zukunftsaussichten in Ihrer Firma, d. h. mit der Sicherheit Ihres Arbeitsplatzes in der zukünftigen Entwicklung der Firma?							
139. den Möglichkeiten, während der Arbeit anderen Leuten zu helfen?							
140. dem Ausmaß, in dem Ihre Arbeit Sie persönlich herausfordert?							
141. der Qualität des Führungsstils in Ihrer Firma?							

**Bemerkungen**

**Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!**





## Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die eingereichte Arbeit selbständig verfasst habe und nur die angegebenen Hilfsmittel benutzt und wörtlich oder inhaltlich übernommene Stellen als solche gekennzeichnet habe.

---

Bielefeld, 04.10.2011

---

Unterschrift