

Kapitel 1

Leitbild

für die arbeitsorientierte
Gestaltung von Service Centern
der öffentlichen Verwaltung



Leitbild für die arbeitsorientierte Gestaltung von Service Centern der öffentlichen Verwaltung

Klaus Heß

Eine Reorganisation öffentlicher Dienste ist notwendig und möglich. Dabei können neue Kundenanforderungen berücksichtigt, öffentliche Dienstleistungen in wirtschaftlicher Leistungserbringung gesichert und ausgebaut werden und neue Zugangswege zur Verwaltung geschaffen werden. Um die Fehler der gewerblichen Service Center zu vermeiden, ist es notwendig, ein Leitbild für öffentliche Informations- und Beratungsdienste zu entwickeln, das die Aspekte innovativer Verwaltungssteuerung um eine partizipative Organisationsentwicklung und eine ganzheitliche Arbeitsgestaltung ergänzt. Dabei können die einzubeziehenden Bereiche Technik, Organisation und Personal je nach „Service-Center-Typ“ unterschiedlich gestaltet werden. Im Sinne eines präventiven Gesundheitsschutzes orientiert sich das arbeitsorganisatorische Leitbild an Kriterien der humanen Arbeitsgestaltung und insbesondere am Modell teilautonomer Gruppen mit qualifizierten Beschäftigten. Das hier dargelegte Leitbild bildet die Grundlage der unterschiedlichen Gestaltungskonzepte zur Entwicklung öffentlicher Beratungs- und Informationsdienste in den nachfolgenden Modulen der Handlungshilfe.

Inhalt

1.1	WARUM EIN LEITBILD?	3
1.2	KONZEPTE ÖFFENTLICHER INFORMATIONS- UND BERATUNGSDIENSTE	5
1.3	ARBEITSGESTALTUNG	8

1.1 Warum ein Leitbild?

In der Privatwirtschaft haben Call Center seit zehn Jahren einen regelrechten Boom erfahren. Zum einen strukturieren existierende Betriebe ihre Vertriebswege neu, sie reorganisieren ihre Schnittstelle zu den Kunden mit Hilfe neuartiger technisch organisatorischer Systeme und integrieren dabei Aufgaben der Telefonzentrale mit denen der Sachbearbeitung in einer eigenen Call-bzw. Service-Center-Abteilung. Andere Betriebsneugründungen bieten Call-Center-Dienstleistungen auf dem freien Markt an, ohne Festlegung auf eine bestimmte Branche. In beiden Fällen tritt die spezifische Dienstleistung, die ja bisher in Form qualifizierter Sachbearbeitung z.B. für Versicherungs- oder Bankaktivitäten, für den Vertrieb eines Handelsunternehmens oder für die Betreuung von Telekommunikationskunden erbracht wurde, in den Hintergrund. Im Zentrum stehen statt dessen standardisierte Tätigkeiten, welche mit angelernten Arbeitskräften erbracht werden können. Die Kosten pro Anruf spielen die entscheidende Rolle, die Steigerung der Gesprächsleistung ist das entscheidende Führungsziel. Um das schlechte Image der Branche, die hohe Fluktuation der Call-Center-Betriebe und die schlechte Dienstleistungsqualität entscheidend zu verbessern und eine langfristige Stabilisierung sicherzustellen, braucht es neue Leitbilder, die eine wirkliche Kunden- und Qualitätsorientierung, qualifizierte und motivierte Beschäftigte sowie eine beteiligungsorientierte Organisationsentwicklung zugrunde legen.

Die gewerblichen Call Center bieten keine Orientierung für qualitative Dienstleistungen

Ein Leitbild für innovative Informations- und Beratungsdienste der öffentlichen Hand zu entwickeln ist deshalb dringend erforderlich: so können die Fehler der gewerblichen Wirtschaft vermieden werden. Diese Fehler müssen heute nachträglich unter hohem Engagement der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen entweder in defensiver Form (z.B. für feste Arbeitsplätze, bessere Löhne, geregelte Arbeitszeiten, Gesundheitsschutz) oder in offensiver Form (z.B. in „teilautonomen Gruppen“ als Ziel der humanen Arbeitsgestaltung) beseitigt werden. Dieses Leitbild ist auch erforderlich, um die wechselseitigen Hemmnisse und Blockaden zu überwinden, die vielerorts noch in öffentlichen Betrieben notwendige Veränderungsprozesse behindern. Reorganisation ist zugleich notwendig und möglich:

Die öffentlichen Verwaltungen müssen ein eigenes Leitbild für innovative Informations- und Serviceangebote entwickeln

1. Der öffentliche Dienst hat keine Alternative zur Veränderung. Reorganisation steht im Dreieck der Interessen von Bürgern, Behörde und Beschäftigten. Während die Behörde Effizienz- und Effektivitätsziele verfolgt, liegen die Interessen der Beschäftigten in sicheren Arbeitsplätzen und qualitativer und gesunder Arbeit. Demgegenüber stellen die externen Kunden, die Bürger und die Politik, neue und zusätzliche Anforderungen an die Qualität der Leistungserbringung und die Kostensenkung. Unter dem anhaltenden Kostendruck des gesamten öffentlichen Dienstes können Veränderungen nur im Rahmen der gegebenen Ressourcen stattfinden, zusätzliche Organisationseinheiten sind nicht finanzierbar.
2. Hemmnisse und Blockaden können überwunden werden, wenn Leitbilder gemeinsam entwickelt werden und wenn sie in integrierter Form alle Zielperspektiven beinhalten. Das Leitbild sollte wirtschaftliche Aspekte mit einer qualitativ guten Dienstleistung und gesunden Arbeitsplätzen vereinigen:

Dabei gilt es,

- a. Interessen von Kunden nach guter Leistung und von Beschäftigten an einer qualitativ guten Arbeit durch die Zielperspektive Qualifizierung und Beteiligung an der Arbeitsgestaltung auszudrücken, ohne dass die Wirtschaftlichkeit des Betriebes beeinträchtigt wird,
- b. Interessen der Bürger als Steuerzahler und des Betriebes an einer wirtschaftlichen Leistungserbringung in der Zielperspektive der Effektivität und Effizienz so unter Deckung zu bringen, dass es nicht zu einem erhöhten Leistungsdruck für die Belegschaft führt, und
- c. Interessen der Behörde und der Beschäftigten am Erhalt und Ausbau des öffentlichen Dienstes in einer Form zu organisieren, die auch noch gesellschaftlich getragen wird.

1.2 Konzepte öffentlicher Informations- und Beratungsdienste

Die Anforderungen der Bürger an öffentliche Telefondienstleistungen variieren nach Art der Dienstleistung, sind aber von der Tendenz her vergleichbar mit denen an gewerblichen Service Centern.

Ausgangspunkt ist die Analyse der Anforderungen aus Bürgersicht

So werden oft genannt: bessere Erreichbarkeit der Sachbearbeiter, schnellere Auskünfte, kürzere Informationswege, qualifizierte Auskünfte mit abschließender Bearbeitung auch am Telefon, Vermittlung der richtigen Ansprechpartner ohne Wartezeiten und Auskunft über den Bearbeitungsstand von Anträgen.

Die Konzepte öffentlicher Informations- und Beratungsdienste, die ausgehend von den Anforderungen zu entwickeln sind, sind aufzusetzen auf den Reformprozess, die sogenannte „neue Steuerung“, meist realisiert in einer Kosten-/ Leistungsrechnung, Qualitätsmanagement, Budgetierung, dezentraler Ressourcenverantwortung oder neuer Führungssysteme mit Zielvereinbarungen.

Service Center können in unterschiedlichen Verwaltungsstrukturen realisiert werden

Folgende betriebsorganisatorische Modelle zur Entwicklung von telefonischen Dienstleistungen sind für den öffentlichen Dienst zu unterscheiden:

1. Das zentrale Service Center als Fortentwicklung der früheren Telefonzentrale mit erweiterten Funktionen und höheren Qualitätsansprüchen. Ohne langes Warten erreicht der Bürger einen Ansprechpartner, erhält Direktauskünfte auf einfache Anfragen, kann Bestellungen durchführen und wird ansonsten qualifiziert und sicher an zuständige Sachbearbeiter vermittelt.
2. Das Fachbereichs-Service-Center für abgrenzbare Aufgabenbereiche: Es ist als Front-Office für Telefon und Publikumsverkehr eines Fachbereichs zuständig und erledigt mittelschwere Bürgeranliegen abschließend. Komplexe Anliegen können entweder vorbereitend erfasst und durch die Sachbearbeiter im Hintergrund anschließend effizient bearbeitet werden oder es wird unmittelbar vermittelt. Entschei-

dender Erfolgsfaktor ist das optimale Zusammenspiel zwischen Front-Office und Back-Office.

3. Das Bürgerbüro-Service-Center als Verknüpfung des Bürgerbüros mit der Telefonauskunft. Zum einen wird die Funktion der qualifizierten Weiterentwicklung wahrgenommen, zum anderen werden wichtige und häufige Anlagen von Bürgern komplett bearbeitet – auf telefonischem Weg oder beim persönlichen Besuch. Das Bürgerbüro-Service-Center ist fachbereichsübergreifend für ein breites und heterogenes Aufgabenspektrum zuständig.

Bei der Planung ist das Service Center einzubetten in die vorhandenen Technikinfrastrukturen und -strategien

Zu diesen Grundformen gibt es weitere Mischformen, wie z.B. das zentrale Beschwerdetelefon oder anlassbezogene Service Center sowie insbesondere für kleinere Kommunen die Möglichkeit zum Betrieb eines interkommunalen Service Centers.

Neben der Organisation müssen auch die technischen Grundlagen berücksichtigt werden. Dabei sind integrierte Konzepte zu entwickeln, die das Service Center auf einer gemeinsamen Plattform mit anderen Technikstrukturen aufbauen. Eine Übersicht wird in der Tabelle (nächste Seite) gegeben.

Die dritte Ebene der Gestaltung ist neben Organisation und Technik das Personal.

Mit der Einführung neuer Bürgerdienstleistungen kommen auf die Beschäftigten neue Herausforderungen zu:

- veränderte (flexiblere) Arbeitszeiten,
- stärkere Kundenorientierung, verbesserter Service,
- hohe fachliche Kompetenzen bei gleichzeitig wachsenden Schlüsselqualifikationen (Sozial-, Methoden-, Kommunikations- und Medienkompetenzen),
- stärkere Offenheit für Veränderungen,
- flachere Hierarchien mit größerer Verantwortungsbreite,
- teamorientierte Arbeit.

Dabei ist die frühzeitige Beteiligung und die umfassende Information aller Beschäftigten und des Personalrates für den Ent-

wicklungsprozess sehr wichtig. Hierbei geht es um die fachspezifische und fachübergreifende Qualifizierung, die flexible Nutzung der Möglichkeiten des BAT und eine human orientierte und entwicklungsförderliche Arbeitsgestaltung.

Tab. 1: Übersicht zu aktuellen und zukünftigen Technikstrukturen

Bürgerinformationssystem - Vorinformationen und Verständnishilfen sind vom Bürger abrufbar über Internet, - Nachweis- und Wegweiserfunktion (Orientierungshilfe), - Anspruchsinformationen über Rechte, Verwaltungsleistungen und Pflichten, - Alltags- und Fachinformationen
Formularserver - leichte Erreichbarkeit von Formularen und Ausfüllhilfen (Formulare können abgerufen und ausgedruckt werden aber auch am Bildschirm ausgefüllt werden), - Ausfüllhilfen durch Menschen per Telefon oder multimediale Telepräsenz
Integriertes Zugangsmanagement: Single-Window-Zugang Bürger können zu einer Verwaltungsleistung über verschiedene Zugangskanäle nach Wahl wie z.B. Internet, E-Mail, Telefon oder persönlich gelangen
Interaktionsgestaltung - Optimale Kommunikation mit den zuständigen Stellen über den gesamten Vorgang, - Bürger kann vom PC zuhause aus Einsicht in den Bearbeitungsstand z.B. seines Bauantrages nehmen, Front-Office-Beschäftigte ebenfalls, - jeder Kooperationspartner einer bestimmten Dienstleistungserstellung kann sich über Bearbeitungsstand und -dauer informieren - Voraussetzung ist, dass von den Kooperationspartnern Dokumente gemeinsam gelesen und verändert werden können
Transaktions-Reengineering: optimale Durchführung des Vorgangs Nutzung der Informationstechnik für eine bessere Prozessgestaltung in einem ganzheitlichen Ansatz - Veränderung nicht nur binnenorientierter Prozesse, sondern auch von Zugang und Interaktion
Feedback / Bürgerbeteiligung Rückkopplungsprozesse zwischen Bürger und Verwaltung - Beschwerdemanagement - Ideenmanagement (positive Anregungen und Kritik der Bürger werden umgesetzt)
Virtuelle Verwaltung - Der Bürger kann auch Leistungen nachfragen, zu deren Erledigung Spezialisten über multimediale Verbindungen zugeschaltet werden - aus dem Dialog zwischen Sachbearbeiter und Bürger würde somit ein "Triolog" (z.B. über Videokonferenzen). Über einen virtuellen Zusammenschluss einer einzigen Organisation hinaus geht der Zusammenschluss unterschiedlicher Behörden auf Basis vernetzter Rechnersysteme, um gemeinsam eine bestimmte Aufgabe zu erledigen (neue interne Kooperationsformen jenseits von Behördengrenzen, beispielsweise auch realisierbar im "Lebenslagenkonzept". Dabei ist der Datenschutz zu beachten.

Die folgende Abbildung (Abb. 1) veranschaulicht zusammenfassend die drei Ebenen eines Leitbildes:

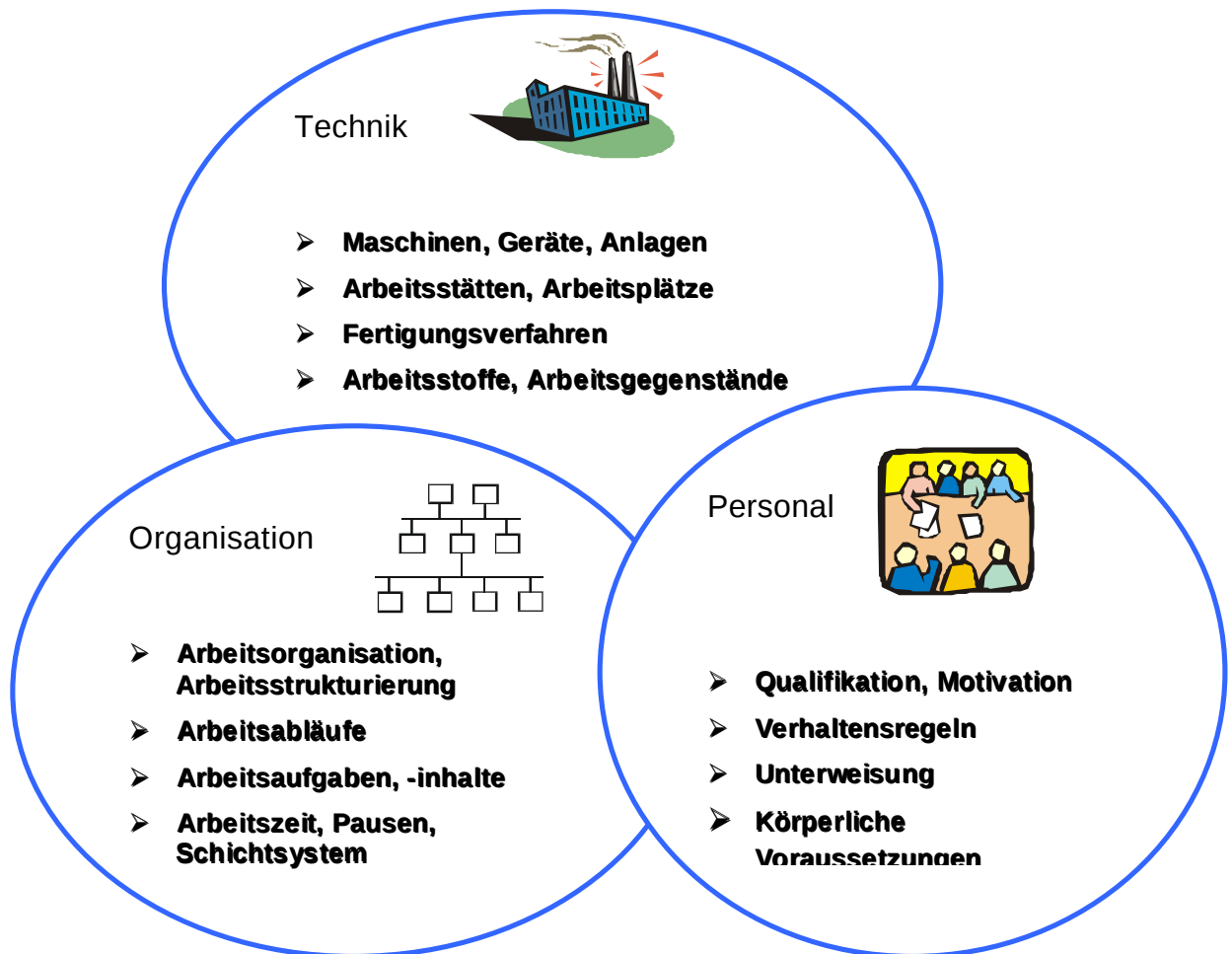


Abbildung 1: Ebenen des Leitbildes

1.3 Arbeitsgestaltung

Die Umsetzung eines solchen Leitbildes erfolgt über systematische Arbeitsgestaltung. Für diese Arbeitsgestaltung gibt es gute Gründe:

- Die tayloristische Arbeitsorganisation ist eine der Hauptursachen der Arbeitsbelastungen und -beanspruchungen im Call Center (vgl. Beutert & Heß 1999). Präventiver Gesundheitsschutz hat somit an der Arbeitsorganisation anzusetzen.

- Die geforderte Kundenorientierung und Servicequalität gerät in Widerspruch zu einer stark arbeitsteiligen Organisation, in der zwischen reinen Kurzauskünften und Datenerfassung (First Level) und qualifizierteren Aufgaben (Second Level) strikt getrennt wird, und Beschäftigte nur zum Telefonieren qualifiziert werden. Wenn die Betriebe mehr wollen als nur „Erreichbarkeit“, brauchen sie andere Strukturen.
- Vorhandene Qualifikations-, Entwicklungs- und Flexibilitäts-potentiale der Beschäftigten können in der vorgegebenen Arbeitsorganisation nicht ausgeschöpft werden. Notwendige und mögliche Potentiale für eine Prozeß- oder Produktinnovation liegen im Zuwachs von Entscheidungskompetenzen und besseren Kommunikations- und Kooperationsstrukturen, der Bündelung von interessanten und abwechslungsreichen Aufgaben und – damit verbunden – motivierten Beschäftigten; kurz: in einer beteiligungsorientierten Organibeteiligungorientierten Organisations- und Personalentwicklung, die die Beschäftigten als beste Experten ihrer Arbeit akzeptiert.

Bei der Arbeitsgestaltung legen wir Kriterien und Merkmale einer menschengerechten Arbeitsorganisation aus der Arbeitswissenschaft (Abb. 2) zugrunde. Ziel ist eine persönlichkeits- und gesundheitsfördernde Arbeit. Angemessen gestaltete Arbeitsaufgaben sollen:

Die Arbeitswissenschaft unterscheidet verschiedene Konzepte menschengerechter Arbeitsgestaltung

- die Ausführung der Aufgaben erleichtern,
- die Gesundheit und Sicherheit der Benutzer sicherstellen,
- ihr Wohlbefinden fördern,
- Möglichkeiten zur Entwicklung ihrer Fertigkeiten und Fähigkeiten im Rahmen der Aufgabenstellung vorsehen.

Für eine menschengerechte Arbeitsgestaltung sind grundsätzlich folgende arbeitsorganisatorische Modelle zu unterscheiden.

a) **Job Enlargement:**

Durch die (horizontale) Aufgabenerweiterung, z.B. Hinzunahme von Dokumentationstätigkeiten, Fax-, E-Mail- und

SMS-Bearbeitung, Vorbereitung von Kampagnen oder Telefonprogrammierung sind für die Mitarbeiter Belastungswechsel und Qualifizierungen, für die Betriebe gleichmäßigere Kapazitätsauslastungen möglich.

b) **Job Enrichment:**

Bei der (vertikalen) Aufgabenanreicherung werden planende, steuernde und kontrollierende Tätigkeiten wie Erstellung und Verbesserung von Gesprächsleitfäden, Auswertung von Statistiken, technischer Support, Personaleinsatz oder Coaching neuer Mitarbeiter in die Arbeitsaufgabe integriert. Handlungsspielräume der Agenten werden dadurch erhöht und Reibungsverluste abgebaut.

c) **Job Rotation:**

Durch den zeitlich befristeten Wechsel in andere Tätigkeitsfelder (z.B. zwischen Inbound und Outbound, ins Back-Office, in Trainingsaufgaben) ergeben sich Chancen zur Personalentwicklung, Qualifizierung und zur Verbesserung der Kommunikationskompetenz der einzelnen Mitarbeiter.

d) **(zeitlich befristete) Projektteams:**

Eine bereichsübergreifende Gruppe mit unterschiedlichen Qualifikationen löst durch selbstorganisierte Zusammenarbeit eine zeitlich befristete gemeinsame Aufgabe, wie Implementierung neuer Technologien, Qualitätszirkel, Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen ab.

e) **Teilautonome Gruppen:**

Eine Gruppe von Agenten erhalten eine dauerhafte gemeinsame Aufgabe, deren Planung, Umsetzung und Kontrolle sie selbst steuern.

Merkmale guter Gestaltung	Merkmale schlechter Gestaltung
Kriterium: Handlungsspielraum/Autonomie	
• Umfangreiche Aufgaben • Bearbeitung muss erst geplant werden • Aufgabe bietet Gelegenheit zur Anwendung aller Kenntnisse und Fähigkeiten • Angemessene Arbeitsmenge • grobe zeitliche Orientierung	• jeder einzelne Arbeitsschritt ist festgelegt, wie er bearbeitet werden muss • kein Ermessensspielraum • zu große Arbeitsmenge, kurze Fristen • Überstunden, Zeitdruck, Pausen durcharbeiten • gezwungen sein Gespräche anzunehmen
Kriterium: Anforderungsvielfalt	
• Häufig wechselnde, unterschiedliche Aufgaben • Unterschiedliche Anforderungen an Körperfunktionen und Sinne	• gleichförmige, immer wieder kehrende Aufgaben • kurze Taktzeiten
Kriterium: Ganzheitlichkeit	
• ganzheitliche Arbeitseinheiten • Aufgabe enthält kontrollierende, planende und ausführende Elemente	• es werden nur Bruchstücke eines Vorgangs bearbeitet
Kriterium: Kommunikation und Kooperation	
• Arbeit erfordert enge Zusammenarbeit mit anderen Stellen, in der Gruppe • Information und Mitsprache • Beteiligungsmöglichkeiten • Soziale Rückendeckung von Vorgesetzten und Kollegen	• isolierte Einzelarbeit ohne Gelegenheit zu sozialem Kontakt • routinemäßige Weiterleitung von Aufträgen
Kriterium: Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	
• Die Aufgaben stellen Anforderungen an den Qualifikationserwerb • Bereitstellung betrieblicher Weiterbildungsmöglichkeiten	• routinemäßige Weiterleitung von Aufträgen • keine Rückmeldung über Arbeitsvorgang • keine Einarbeitungs- und Aufstiegsmöglichkeiten

Abbildung 2: Merkmale guter und schlechter Gestaltung

Alle aufgeführten Gestaltungsansätze vergrößern die Handlungs- und Entscheidungskompetenzen für die Beschäftigten. Während die Gestaltungsmaßnahmen a.) bis c.) auf der Ebene von Einzelarbeitsplätzen durch hinzukommende Arbeitsaufgaben realisiert werden können, verlangt die teilautonome Gruppenarbeit eine Reorganisation der bestehenden Arbeitsorganisation, d.h. eine Anpassung der betrieblichen Aufbau- und Ablauforganisation. Umgekehrt sind in der Form der Gruppenarbeit auch die Einzelmaßnahmen a) bis c) mit enthalten. Wenn im Folgenden das Leitbild der teilautonomen Gruppe dargestellt wird, erschließen sich die anderen Gestaltungsmaßnahmen auch als Teilschritte hin zu diesem weitest gehenden Gestaltungsziel.

Die teilautonome Gruppe ist das weitgehendste Konzept entwicklungsförderlicher Arbeitsgestaltung

Unter teilautonomen Gruppen mit umfassenden Kompetenzen für Planung, Ausführung und Kontrolle in ihrem Arbeitsbereich sollen feste, als institutionelle Einheiten im Rahmen der Arbeitsorganisation verankerte Teams mit dauerhafter, partizipativer und weitgehend selbstständiger Bearbeitung einer Aufgabe verstanden werden. Entscheidend ist das qualitative Moment der (Teil-)Autonomie mit – je nach Ausprägungsgrad – selbstständiger Arbeitsplanung, -erledigung und -kontrolle. In Abgrenzung von einer Mogelpackung, bei der nur Beschäftigte räumlich zusammengesetzt werden, legen wir für Gruppenarbeit im Service Center folgende Kennzeichen zugrunde:

- ◆ Arbeiten fest (dauerhaft) als Gruppe zusammen,
- ◆ Die Gruppe ist eine eigenständige Einheit in der Unternehmenshierarchie,
- ◆ Sie erledigt/fertigt eine komplette Dienstleistung (Produkt) oder – realistischer – einen Teil davon,
- ◆ Sie bestimmt die **Gestaltung des Arbeitsablaufs** selbst (geringe Kontrolle von außen),
- ◆ Von außen: Definition von Grenzbedingungen(z.B. Ziele, Qualitätsstandards),
- ◆ Keine interne Hierarchie, aber i.d.R. ein **Gruppensprecher**, der vom Team gewählt wird. Aufgabe des Gruppensprechers ist es, Gruppenkonflikte zu moderieren, gemeinsame Ent-

scheidungen vorzubereiten und bei Kapazitätsproblemen den Ausgleich mit den anderen Gruppen abzustimmen.,

- ◆ Bereichsleitung: Führung über Motivation und Zielvereinbarungen (z.B. Arbeitsqualität, Personalentwicklung) statt über Leistung und Kontrolle,
- ◆ Gruppenmitglieder verfügen - im Ideal – über die ganze Bandbreite der für das Aufgabenspektrum der Gruppe benötigten Qualifikationen.

Um teilautonome Gruppen zu entwickeln, sind verschiedene Wege und Einzelmaßnahmen möglich:

- ◆ Integration von Einsatzplanung, Zeitgestaltung, Disposition (Schichtplan, Pausen, Verteilung der Arbeitszeit in das Team),
- ◆ Wechsel von Telefonservice und nicht telefonorientierter Nachbearbeitung bzw. Sachbearbeitung,
- ◆ Integration von Fax-, E-Mail- und Briefbearbeitung, um sowohl unterschiedliche Puffer für Rückmeldung und Zeitflexibilität als auch zu Qualifikationsbedürfnissen zu erhalten,
- ◆ Rotation zwischen verschiedenen Qualifikationsniveaus, z.B. halbjährlich zwischen First und Second-Level, bis hin zur Integration,
- ◆ Zeitsouveränität bei der Aufgabenerledigung (z.B. durch frei wählbare Nachbearbeitungszeiten im Anschluss an die Telefonate),
- ◆ Wechsel von Arbeitsgängen,
- ◆ Einfluss auf Arbeitsabläufe (Standardisierung bremsen bzw. sinnvoll einrichten),
- ◆ Organisation eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) durch die Gruppenmitglieder,
- ◆ Realistische Leistungsvorgaben für die Gruppe.

Die oben dargestellten Merkmale können eine Hilfe zur Systematisierung und praktischen Umsetzung eines arbeitnehmerorientierten Leitbildes sein. Dabei werden die Gestaltungsspielräume erheblich von den Rahmenbedingungen beeinflusst. Für die Beschäftigten spielt die Gestaltung der Arbeitsorganisation sicherlich erst dann eine Rolle, wenn grundlegende Fragen wie gesicherte Arbeitsverhältnisse, dauerhafte Beschäftigung und angemessene Entlohnung geregelt sind.

Das Kapitel "Leitbild für die arbeitsorientierte Gestaltung von Service Centern der öffentlichen Verwaltung" wurde im Auftrag der Projektleitung des Projektes Ver-T-iCall erstellt. Es ist gleichzeitig Bestandteil der gemeinsamen Handlungshilfe "Gesünder Arbeiten im Call Center" der Projekte CCall und Ver-T-iCall. Ferner ist dieses Kapitel im Internet unter <http://www.ver-t-icall.de> verfügbar.

Projektleitung:

Bergische Universität - GH Wuppertal
Fachbereich 14 - Sicherheitstechnik /
Fachgebiet Arbeitssicherheit/Ergonomie
Prof. Dr.-Ing. Bernd H. Müller
Dipl.-Psych. Kai Seiler
Gaußstraße 20
42097 Wuppertal

Ver-T-iCall - Projektmanagement:

Institut ASER e.V.
Dr. Rainer Tielsch
Corneliusstraße 31
42329 Wuppertal

Kontakt:

Internet: <http://www.ver-t-icall.de>
E-Mail: aser1@uni-wuppertal.de
Telefon: 0202 / 73 10 00
Telefax: 0202 / 73 11 84

Wuppertal, im Oktober 2002

Das Projekt Ver-T-iCall wurde gefördert aus Mitteln des



und unterstützt durch das

