

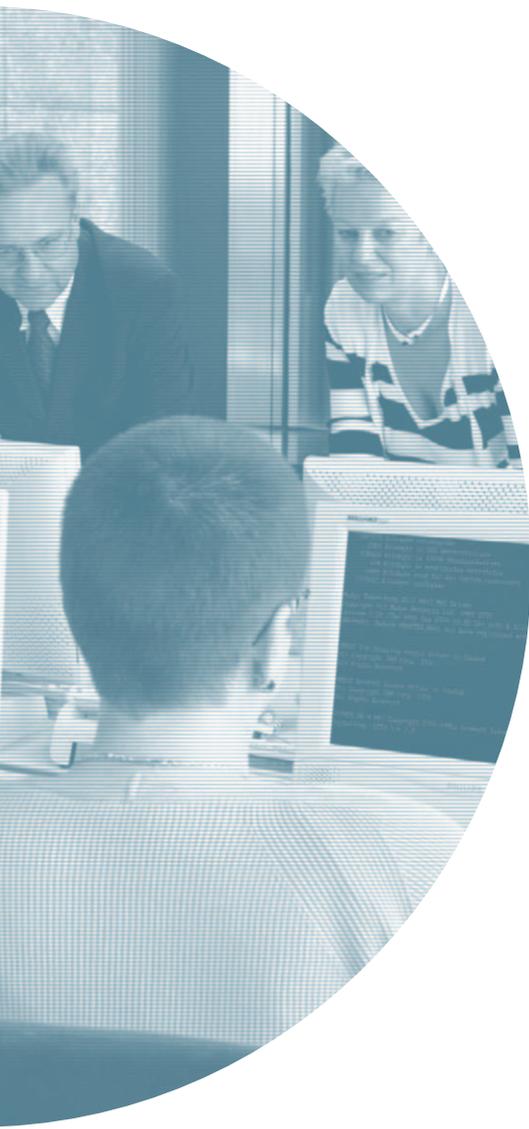
CCall - erfolgreich und gesund arbeiten im Call Center



EFFEKTIVE ARBEITSGESTALTUNG



VBG
Verwaltungs-
Berufsgenossenschaft



Einführung

Die Anforderungen an Call Center-Betreiber und Beschäftigte sind hoch: Um die Kundenorientierung und Position am Markt zu festigen, zählt im Tagesgeschäft der Call Center Qualität und Kosteneffizienz. Die Akzeptanz von Call Centern durch ihre Kunden und Auftraggeber kann nur erhalten werden, wenn Call Center-Betreiber regelmäßig hinterfragen, **ob** und **wie** die Qualität und Standards im Unternehmen gesichert werden.

„Ein Call Center ist immer nur so gut, wie es die Agenten sind.“

Diese Binsenweisheit ist Ansatzpunkt für dieses Infolinemodul. Es bietet sowohl für Call Center-Betreiber als auch für die Beschäftigten Konzepte, Informationen, Hilfestellungen und Anregungen für eine optimale – d. h. erfolgreiche und gesunde Gestaltung von Call Center Tätigkeiten. Nur wenn Agents gut ausgebildet und die Arbeitsbedingungen gut gestaltet sind, ist ein erfolgreiches Telefonieren auf hohem Qualitätsniveau langfristig möglich.

Die dargestellten Gestaltungshinweise sollen als Grundlage für eine Optimierung der Arbeitsbedingungen, die in jedem Call Center unterschiedlich sind, angesehen werden. Es wird gezeigt, welche Maßnahmen dazu beitragen, auf der Grundlage gesundheitsförderlicher Strukturen die Kompetenz der Beschäftigten zu erhöhen und damit zugleich die Produktivität zu fördern.

Ergänzende Erläuterungen zu den Gestaltungsvorschlägen und weiteren Ergebnisse finden Sie im *CCall Report „Call Center auf dem arbeitspsychologischen Prüfstand, Teil2: Arbeitsgestaltung, Belastung, Beanspruchung und Ressourcen“*.

Problemanalysen und Lösungsansätze

Im Mittelpunkt einer effektiven Arbeitsgestaltung steht die Förderung und Entwicklung des Einzelnen bei der Arbeit, die Entwicklung seiner Kompetenzen und seiner Persönlichkeit sowie die weitgehende Vermeidung von gesundheitlichen Beeinträchtigungen. Aus diesem Grund kommt der **Optimierung von Beanspruchungen** eine besondere Bedeutung zu. Nur bei einem Gleichgewicht zwischen den Anforderungen aus der Arbeitswelt und den Kompetenzen der Mitarbeiter können Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten erhalten und gefördert werden. Dabei müssen die engen Wechselbeziehungen zwischen Person, Organisation und Technik berücksichtigt werden. Notwendige Gestaltungsmaßnahmen sollten sich deshalb auf mehrere Aspekte der drei Teilsysteme beziehen und parallel durchgeführt werden - immer unter Einbezug aller betroffenen Beschäftigten.

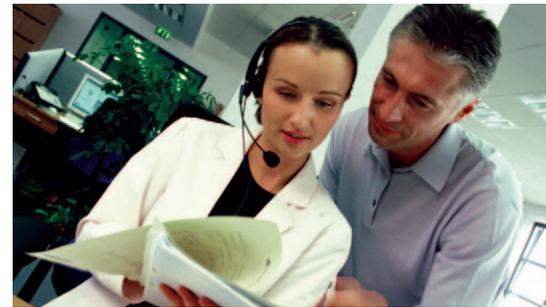
Die Vorschläge zu einer effektiven Arbeitsgestaltung beziehen sich auf drei inhaltliche Schwerpunkte:

□ **Arbeitsorganisation**

Die Arbeitsorganisation schafft Bedingungen für ein optimales Zusammenwirken von Mensch, Technik, Information und Organisation in einem Unternehmen, um die Aufgaben des Unternehmens möglichst effektiv zu erfüllen. Die Gestaltung der Arbeitsorganisation erfolgt immer auch in Abhängigkeit von den verschiedenen Zielen eines einzelnen Unternehmens. Aufbau- und Ablauforganisation im Unternehmen regeln Bereiche wie die Organisationsstruktur (z. B. Anzahl an Hierarchieebenen), Art und Umfang der Projekte, den Aufgabenzuschnitt für die Teams und Agenten sowie Kommunikationswege und Informationsbeziehungen im Call Center.

□ **Aufgabengestaltung**

Die Aufgabengestaltung beschäftigt sich mit der eigentlichen Arbeitstätigkeit, d. h. mit dem Telefonieren, weiteren Teiltätigkeiten, den Anforderungen und Voraussetzungen zur Erfüllung der Tätigkeit sowie den Folgen und Wirkungen von Tätigkeiten. Hinweise für die Art der Aufgabengestaltung ergeben sich aus



der Tätigkeit selbst (z. B. Art der Telefonie, Aufgabenspektrum, Anrufvolumen etc.). Auch Aspekte, wie Leistungs- und Zeitvorgaben bei Telefonaten, Tätigkeitsspielraum, Aufgabenvielfalt oder Rückmeldung von Arbeitsergebnissen charakterisieren die Aufgabengestaltung.

In vielen Call Centern wird die Aufgabengestaltung erheblich durch vertragliche Regelungen mit den Auftraggebern bestimmt. Dies sollte sowohl den Auftraggebern als auch Call Center-Betreibern bei den Vertragsverhandlungen bewusst sein.

▣ **Arbeitszeitgestaltung**

Die Festlegung von Betriebs- und Arbeitszeiten wird in Abhängigkeit von den Aufgaben und Zielen eines Unternehmens bestimmt. Unter Beachtung gesetzlicher Regelungen gilt es, optimale Arbeitszeitregelungen zu finden, die sowohl für Unternehmen als auch für Beschäftigte vertretbar sind.

Im Call Center umfasst die Arbeitszeitgestaltung z. B. die Festlegung von Erreichbarkeitszeiten für das Call Center, die Festlegung von Dienst-, Ruhe-, Pausen- und Urlaubszeiten für die Beschäftigten, die Schichtplangestaltung sowie den Umfang individueller Arbeitszeiten (z. B. Vollzeit oder Teilzeit, Jahres- oder Wochenarbeitszeiten).

BEANSPRUCHUNGS- MANAGEMENT

Das Beanspruchungsmanagement systematisiert die Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen zur effektiven Arbeitsgestaltung im Call Center. Es gliedert sich insgesamt in vier Phasen und kann sowohl bei einfachen als auch bei komplexen Gestaltungsprojekten angewandt werden.

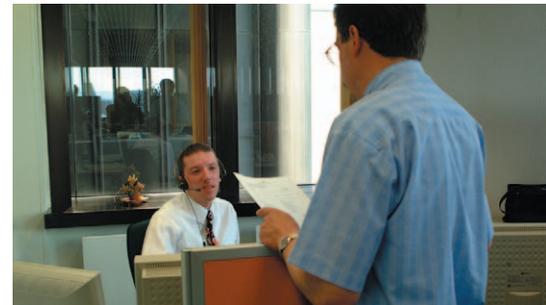


Phase 1: Problemanalyse und -bewertung

Wenig motivierte Mitarbeiter, unzufriedene Kunden und hohe Fehlzeiten sind nur einige Probleme, die im Call Center häufig auftreten. Je nach Unternehmen und Umfeld (Branche, Auftragslage, Beschäftigtenstruktur) gibt es für die verschiedenen Problemsituationen verschiedene Ursachen. So können z. B. Zeitdruck, häufig wechselnde Aufträge, geringe Aufgabenkomplexität oder -variabilität sowie eine geringe Qualifikation der Mitarbeiter zu qualitativen Einbußen bei den Arbeitsergebnissen, zu Störungen im Arbeitsablauf, zu Mitarbeiter- und Kundenunzufriedenheit oder zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen der Beschäftigten führen.

Probleme im Call Center und deren Ursachen können sehr vielschichtig und komplex sein. So kann ein Problem aus verschiedenen Ursachen resultieren oder eine Ursache ruft verschiedene Probleme hervor. Zum Beispiel kann eine unzureichende Qualifikation der Agenten (als eine Ursache) Probleme beim Telefonieren hervorrufen: Kunden werden möglicherweise mangelhaft beraten, Calls dauern unnötig lange oder es schleichen sich Fehler bei der Dateneingabe in die Kundendatei ein (mehrere Probleme). Diese Probleme können sowohl zu unzufriedenen Kunden, aber auch zu unzufriedenen Agenten führen (mehrere Auswirkungen). **Folgen dieser Problemketten sind nicht selten sinkende Motivation, Fehlzeiten, Stresserleben oder vermehrte körperliche Beschwerden bei den Agenten.**

Das Beispiel macht deutlich, dass es nicht möglich ist, für jedes Problem genau eine Ursache und eine entsprechende Auswirkung zu finden und diese durch eine einzelne Gestaltungsmaßnahme zu beheben. Die **Multikausalität** von verschiedenen Problemen sowie deren enge Wechselbeziehungen bedingen in der Regel mehrere parallele Gestaltungsmaßnahmen in unterschiedlichen Bereichen des Call Centers. So werden Veränderungen in der Arbeitsorganisation, wie beispielsweise die Aufhebung unter-



schiedlicher Bearbeitungslevels, die Einführung von Job-Rotation oder Team- bzw. Projektarbeit auch Veränderungen in den Arbeitsabläufen, Veränderungen in betrieblichen Informations- und Kommunikationsbeziehungen, Veränderungen in den Aufgabeninhalten sowie Veränderungen bezüglich der Qualifikation der Agenten bedingen.

Einen Überblick über verschiedene Problemschwerpunkte, mögliche Ursachen und deren Auswirkungen zeigt die Abbildung auf der folgenden Seite.

Für die effektive Arbeitsgestaltung sollte in einem ersten Schritt die **Problemsituation** im Call Center grob analysiert werden. Die Problemanalyse kann mehrstufig durchgeführt werden. Auf einer ersten Stufe erfolgt die Problembeschreibung durch das Call Center-Management sowie ausgewählte Call Center-Mitarbeiter (bzw. Interessenvertretung), in einer zweiten oder dritten Stufe werden schrittweise verschiedene Call Center-Beschäftigte, wie z. B. Agenten, Teamleiter, Techniker, Trainer und andere betriebliche Experten einbezogen.



Die Problemanalysen und -bewertungen können bei Bedarf durch den Einsatz von wissenschaftlichen Arbeitsanalyseinstrumenten ergänzt werden. Dadurch wird es möglich, konkrete Aussagen zu Auswirkungen und Folgen der Telefonarbeit zu treffen und die entsprechenden Gestaltungsmaßnahmen für die Arbeit im Call Center abzuleiten. Für den Einsatz von Arbeitsanalyseinstrumenten im Call Center empfiehlt sich die Zusammenarbeit mit Arbeitspsychologen bzw. Arbeitswissenschaftlern und dem Betriebsarzt.

s. CCall Report „Call Center auf dem arbeitspsychologischen Prüfstand, Teil2: Arbeitsgestaltung, Belastung, Beanspruchung und Ressourcen“



AUS DEN AUFTRÄGEN

Nichterreichung des gewünschten Servicelevels

Ungleichmäßiger Arbeitsanfall

Schwankende Auftragslage

Qualifizierungsdefizite aufgrund schneller Auftragswechsel

AUS DEN AUFTRÄGEN

Leistungsdruck, Zeitdruck

Schlechter Informationsfluss

Ermüdende Tätigkeiten aufgrund gleichförmiger Aufgabenanforderungen

Geringe Handlungs- und Entscheidungsspielräume

Geringe finanzielle und/oder soziale Anerkennung

AUS DEM ARBEITSUMFELD

Schlechte Arbeitsumgebungsbedingungen (z. B. Zugluft, Lärm) und mangelhafte Arbeitsmittel

Fehlende Unterstützung von Kollegen

Geringes mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten

PROBLEME

Hohe Fehlzeiten

Hohe Fluktuation

Große Anzahl an Überstunden

Mangelndes Engagement der Beschäftigten

Erleben von Fehlbeanspruchungsfolgen

Beeinträchtigung des gesundheitlichen Wohlbefindens

Vermehrte körperliche Beschwerden

Aversion, Stresserleben gegenüber Kunden

Burnout

MÖGLICHE AUSWIRKUNGEN



Phase 2: Ableitung von Maßnahmen

Aus der Problemanalyse können jeweils Ursache, Relevanz und Dringlichkeit der verschiedenen Problembereiche abgeleitet werden. Die Problembewertung bildet die Grundlage für die Planung von Veränderungen.

Je detaillierter die Problemanalyse im Call Center durchgeführt wird, um so besser wird es gelingen, mögliche Gestaltungsmaßnahmen für die Problembeseitigung abzuleiten.

Nachfolgend werden für die Bereiche Arbeitsorganisation, Arbeitsaufgaben und Arbeitszeit effektive Arbeitsgestaltungsmaßnahmen für Call Center vorgestellt.

Die Gestaltungsempfehlungen stützen sich auf die Erfahrungen und Ergebnisse aus den arbeitspsychologischen Untersuchungen im Rahmen des CCall-Projektes. Sie berücksichtigen rechtliche Rahmenbedingungen sowie fundierte Erkenntnisse der Arbeitswissenschaft und des Arbeits- und Gesundheitsschutzes.

s. CCall Report „Call Center auf dem arbeitspsychologischen Prüfstand, Teil2: Arbeitsgestaltung, Belastung, Beanspruchung und Ressourcen“

Gestaltungsempfehlungen – Bereich Arbeitsorganisation

Die folgenden Gestaltungsvorschläge sollten immer in einen Gestaltungsprozess eingebunden sein. Da jedes Unternehmen vor einer anderen Ausgangs- und Problemlage steht, werden keine fertigen Problemlösungen beschrieben, sondern vielmehr einzelne Lösungsmöglichkeiten vorgestellt, die separat oder in Kombination miteinander angewandt werden können und somit zur Erreichung eines optimalen Belastungs- und Beanspruchungsmanagements im Call Center beitragen.



„Nur wer die Aufgaben und Ziele des Unternehmens kennt, kann seine Arbeit daran orientieren.“

- Organisationsstrukturen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten, Informationsbeziehungen, Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse etc. sollten in jedem Call Center klar und transparent gestaltet sein. Arbeitsaufgaben und Verantwortlichkeiten sind den einzelnen Arbeitsplätzen, Teams oder Arbeitsbereichen eindeutig zuzuordnen (z. B. durch Organigramme, Stellen- und Funktionsbeschreibungen).
- Personalführung und Personalpflege gehören zu den wichtigsten personal- und organisationsstrukturellen Aufgaben im Call Center. Call Center weisen aufgrund der schlanken Organisationsstrukturen nur geringe Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten für die Agenten auf. Um die Agenten dauerhaft an das Unternehmen zu binden, sollte ihnen eine Perspektive im Unternehmen aufgezeigt werden (z. B. Ausbildung zum Senior Agent, Mitarbeit in internen Projektgruppen, wie z. B. Mentoren-Team etc.).

GESTALTUNG VON ORGANISATIONSSTRUKTUR UND PROJEKTORGANISATION

„Nur wenn Aufgaben und Verantwortungen innerhalb der Organisation geklärt sind, kann Arbeit erfolgreich bewältigt werden.“

- Im Call Center müssen Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse eindeutig festgelegt werden. Besonders in flachen Hierarchien ist eine gute Balance aus Autonomie und direkter Führung wichtig. Hierzu gehört auch die Klärung von Verantwortlichkeiten innerhalb und zwischen den verschiedenen Teams oder Bearbeitungslevels.
- Die Anzahl der Mitglieder im Team darf nicht zu groß sein. Nur so können die Teamleiter neben administrativen bzw. organisatorischen Aufgaben auch mitarbeiterorientierte Führungsaufgaben leisten.

GESTALTUNG VON VERANTWORTUNGS- UND TEAMSTRUKTUREN

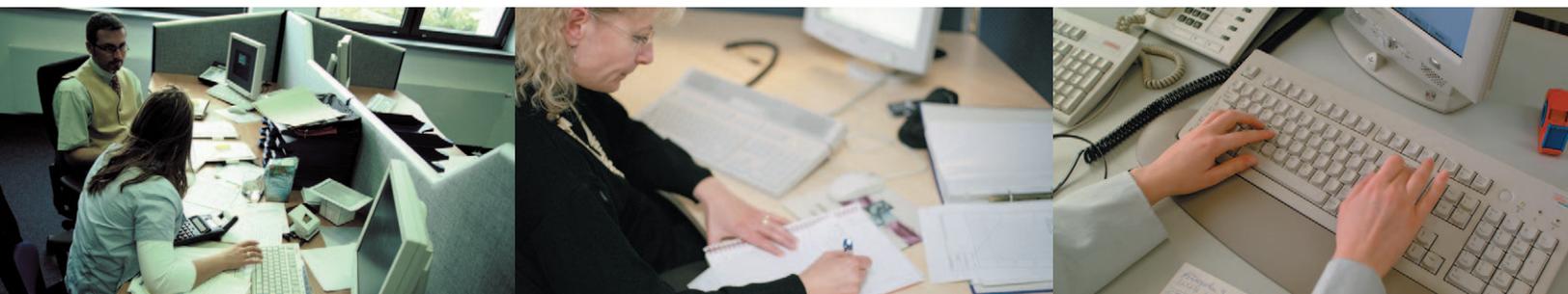


- Die Gründung von Personalvertretungen als Vertrauensgremium und Interessenvertretung der Beschäftigten im Call Center ist wichtig, um die Einflussnahme der Beschäftigten auf betriebliche und personale Belange zu optimieren und das Commitment der Beschäftigten zu erhöhen.

GESTALTUNG VON ARBEITSMITTELN

„Nur zuverlässige und störungsfreie Arbeitsmittel sind eine effektive Hilfe beim Telefonieren.“

- Ergonomische und gesundheitsrelevante Aspekte sind bei der Auswahl von Arbeitsmitteln und -verfahren zu berücksichtigen. Arbeitsräume und Arbeitsplätze sind entsprechend der ergonomischen Richtlinien zu gestalten, z. B. nach Empfehlungen der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft für die Gestaltung von Bildschirm- und Büroarbeitsplätzen.
s. Infolinemodul „Arbeitsumgebung und Ergonomie“
- Die Auswahl von Hard- und Software ist auf Basis der Effektivität, der Aufgabenangemessenheit und der Einhaltung ergonomischer Kriterien zu treffen.
s. Infolinemodul „Softwareergonomie“
- Call Center-Beschäftigte sollten an der Auswahl von Arbeitsmitteln beteiligt werden. Beispielsweise können den Agenten verschiedene Headsets, Computertastaturen, Arbeitsmöbel etc. für eine Arbeitsprobe zur Verfügung gestellt werden.



„Eine klare und eindeutige Aufgabenverteilung verringert Missverständnisse und Fehler bei der Arbeit.“

- Die Arbeit sollte so organisiert werden, dass der vorgegebene Arbeitsumfang in der Regelarbeitszeit vom Agenten zu bewältigen ist. Ausfälle oder technische Störungen sind bei der Arbeitsplanung zu berücksichtigen. Das gilt auch für die Festlegung von Zielvorgaben oder für die Dimensionierung von elektronischen Warteschlangen.
- Arbeit muss widerspruchsfrei sein. Beispielsweise sind Agenten oft angehalten, Anrufe gleichzeitig schnell und bei höchster Qualität zu bearbeiten. Hier wird der Widerspruch zwischen Qualität und Quantität deutlich.
- Bei der Verteilung von Aufgaben (z. B. Inbound, Outbound, spezielles Projekt etc.) sollten individuelle Kompetenzen und Wünsche der Agenten berücksichtigt werden. Die Agenten sollten ihr bisher erworbenes Wissen (auch aus anderen Tätigkeiten) einbringen und weiter ausbauen können. Je sicherer und kompetenter sich die Agenten bei ihrer Aufgabe fühlen, desto erfolgreicher und zufriedener sind sie bei ihrer Arbeit.

GESTALTUNG DER ARBEITSVERTEILUNG UND DES AUFGABENZUSCHNITTS

„Nur wer informiert ist, wird – auch im Notfall – wissen, was getan werden muss.“

- Basis für ein effektives Informationsmanagement im Call Center ist die eindeutige Festlegung von Informations- und Kommunikationswegen in der Organisationsstruktur des Call Centers.
- Regelmäßige Teamsitzungen sichern den Informationsaustausch zwischen allen Hierarchieebenen des Call Centers. Zusätzlich verbessern computergestützte Systeme, wie z. B. Mail-Systeme, Informationstafeln im Intranet, Chat Rooms o. ä. einen schnellen Informationsabruf bzw. -austausch. Alle Mitarbeiter haben eine Bring- und Holschuld an Informationen.

GESTALTUNG DES INFORMATIONSMANAGEMENTS



- Wissensbasierte Systeme sollten zur Informationsgewinnung und zum Wissensabruf zur Verfügung gestellt werden, z. B. computergestützte Datenbanken, Prototypen und Funktionsbeschreibungen, insbesondere bei technischen Help-Desks, Ablaufalgorithmen, Flussdiagrammen.

GESTALTUNG VON SOZIALEN UND FINANZIELLEN ANERKENNUNGSSYSTEMEN

„Nur wer Anerkennung und Unterstützung erfährt, ist auch bereit, sich im Unternehmen mit seiner Leistung einzubringen.“

- Call Center sind ein wichtiger Schnittpunkt der Unternehmen zu ihren Kunden. Call Center sollten stärker in die allgemeinen Geschäftsprozesse der auftraggebenden Unternehmen integriert werden. Eine soziale und fachliche Anerkennung der Call Center-Tätigkeit muss sowohl durch die Führungskräfte des Call Centers als auch durch andere Unternehmensteile bzw. Auftraggeber erfolgen.
- Entlohnungssysteme müssen transparent sein. Variable Vergütungsanteile können in Abhängigkeit vom Aufgabenumfang, der Aufgabenkomplexität, von erreichten individuellen Leistungen oder Leistungen im Team festgelegt werden. Sehr wichtig ist hier, nicht nur quantitative Kriterien in die Bewertung einzubeziehen, sondern auch die Qualität der Telefonate zu berücksichtigen.
- Das Führungsverhalten von Call Center-Management, Projektleitung bzw. Teamleitung sollte aufgaben- und mitarbeiterorientiert sein. Führungskräfte müssen die Agenten unterstützen und bei Problemen in der Arbeit helfen. Empfehlenswert ist die Einrichtung von „Kummerkästen“, in denen die Agenten Probleme auch anonym äußern können.



Gestaltungsempfehlungen – Bereich Aufgabengestaltung

„Nur wer unterschiedliche Fähigkeiten und Fertigkeiten besitzt, kann in kritischen Situationen flexibel und sicher reagieren.“

- Generell sind Arbeitstätigkeiten „ganzheitlich“ zu gestalten, d. h., die Agenten sollten neben dem eigentlichen Telefonieren ihre Arbeit selbst vorbereiten, organisieren und kontrollieren. Ideal ist es, wenn der Agent die Möglichkeit hat, das Kundenanliegen von der ersten Kontaktaufnahme bis zum Abschluss zu bearbeiten. Ein solches Vorgehen ermöglicht **Mischtätigkeiten**, d. h. Arbeitsaufgaben mit verschiedenen Tätigkeitsanteilen, wie z. B. Inbound- und Outboundtelefonie, Backoffice- oder Sachbearbeitungstätigkeiten, Datenpflege, Qualitätssicherung, Controlling. Die verschiedenen Tätigkeiten und Aufgaben sollen inhaltlich und organisatorisch zusammenhängen.
- Stark einförmige, monotone bzw. sich häufig wiederholende Gespräche, die das menschliche Leistungsvermögen nur unvollständig nutzen (z. B. wiederkehrende Auskunftsdienste, Bestellannahmen etc.), sind in ihren zeitlichen Anteilen an der Gesamtarbeit zu minimieren. Sie sollten mit komplexeren Tätigkeiten kombiniert werden bzw. zur Bearbeitung an technische Systeme übergeben werden (z. B. Systeme mit Spracherkennung).
- Extrem enge zeitliche Bindungen bei der Telefonarbeit sind zu vermeiden. Den Agenten müssen angemessene Bearbeitungs- und Nachbearbeitungszeiten zugestanden werden. Gegebenenfalls sollten Nachbearbeitungszeiten bei Notwendigkeit vom Agenten selbst verlängert werden können. Elektronische Warteschlangen sollten angemessen dimensioniert und durch den Agenten in kurzer Zeit abzuarbeiten sein.
- Möglichkeiten für Projektarbeit mit Selbstorganisation durch Arbeitsgruppen oder Teams sind zu fördern. Für einzelne Projekte können Aufgaben der Vorbereitung, Planung, Organisation, Ausführung und Kontrolle vom Team oder der Projektgruppe übernommen werden (z. B. Mentoren-Team etc.).

ERWEITERUNG VON TÄTIGKEITSPIELRÄUMEN



GESTALTUNG VON AUFGABENVIELFALT UND AUFGABENWECHSEL

„Nur wer angemessen gefordert ist und Möglichkeiten auf Abwechslung hat, erreicht optimale Leistung und bleibt aktiv und gesund.“

- Können Arbeitsaufgaben nicht als Mischstätigkeit gestaltet werden, sind systematische Tätigkeits- oder Arbeitsplatzwechsel innerhalb eines Arbeitstages oder zeitlich befristet im Call Center vorzusehen.
- Der Wechsel kann **horizontal** zwischen Aufgaben oder Aufträgen mit unterschiedlicher Komplexität bzw. unterschiedlichen Anforderungen stattfinden (z. B. Wechsel zwischen verschiedenen Telefonprojekten im Inbound oder Outbound).
- Der Wechsel kann **vertikal** zwischen Aufgaben oder Aufträgen mit unterschiedlicher Komplexität und unterschiedlichen Anforderungen stattfinden (z. B. Wechsel zwischen Telefonie und projektplanenden Tätigkeiten oder Aufgaben der Qualitätssicherung etc.).
- Ein Wechsel von Tätigkeiten ermöglicht die Qualifizierung der Mitarbeiter für verschiedene Aufgaben und erhöht die Flexibilität des Personaleinsatzes im Call Center.

GESTALTUNG VON INTERNEN KOMMUNIKATIONS- MÖGLICHKEITEN

„Nur wer Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten bei der Arbeit besitzt, kann auch in schwierigen Situationen mit Hilfe und Unterstützung rechnen.“

- Insbesondere bei komplexen Telefondienstleistungen (z. B. Help-Desk für umfangreiche technische Produkte) sollte ein regelmäßiger Informationsaustausch zwischen den Agenten eingerichtet werden bzw. fachliche Ansprechpartner zur Verfügung stehen.
- Die Bearbeitung von vollständigen Aufträgen oder Projekten in Teams oder Projektgruppen fördert eine direkte Kommunikation und Kooperation zwischen den Agenten bzw. zwischen dem Management und den Agenten des Call Centers.

- Pausenzeiten sind so zu organisieren, dass die Möglichkeit zur Herstellung von sozialen Kontakten zwischen den Agenten besteht. Pausenzeiten sind daher gleichzeitig mehreren Agenten in separaten Pausen- oder Teamräumen zu ermöglichen.
- Regelmäßige Teamsitzungen dienen auch der Verbesserung von internen Kommunikationsmöglichkeiten.

„Nur wer die eigenen Fehler kennt, kann sich verbessern.“

- Fehlende Rückmeldungen zur Tätigkeitsausführung und den erreichten Arbeitsergebnissen können zu sinkender Arbeitsqualität, Unzufriedenheit, Motivationsverlust oder Orientierungsdefiziten bei den Beschäftigten führen. Rückmeldungen an die Mitarbeiter zu Quantität und Qualität der Auftragserfüllung sollten daher regelmäßig gegeben werden.
- Grundlage für die Rückmeldungen müssen eindeutig definierte Aufgaben mit realistischen Zielen und entsprechende Qualitätskriterien sein (z. B. die Festlegung eines bestimmten Servicelevels, die Anzahl an positiven Kundenkontakten, die Vorgabe von konkreten Verkaufszahlen etc.). Es ist wichtig, nicht nur quantitative sondern auch qualitative Zielkriterien zu definieren (z. B. Kundenzufriedenheit).
- Positive und negative Rückmeldungen zur Auftragsbearbeitung sind den Agenten regelmäßig, schnell und detailliert zu geben (d. h. kein übermäßiges Loben bzw. Ermahnen).
- Rückmeldungen können in schriftlicher oder mündlicher Form bezogen auf eine Gruppe von Beschäftigten (Teams) oder auf einzelne Beschäftigte erfolgen. Besonders bei schriftlichen Rückmeldungen ist darauf zu achten, dass die Anonymität einzelner Beschäftigter gewahrt bleibt. Auch Code-Nummern können auf Dauer „geknackt“ werden und sollten daher von Zeit zu Zeit neu unter den Beschäftigten verteilt werden.

RÜCKMELDUNGEN ZUR TÄTIGKEITSAUSFÜHRUNG UND DEN ARBEITSERGEBNISSEN



- Kundenbeschwerden sind Rückmeldungen von Kunden. Sie sollten systematisch erfasst und als Chance gewertet werden, da sich hier oft gute Anregungen für die Gestaltung und Organisation von Tätigkeiten und Abläufen ergeben. Beispielhaft seien Schulungsmaßnahmen bei unzureichendem Produktwissen der Agenten oder die Verbesserung des Informationsaustausches mit dem Hersteller eines fehlerbehafteten Produktes genannt.

ERWEITERUNG VON ENTSCHEIDUNGSKOMPETENZEN UND VERANTWORTUNGSINHALTEN

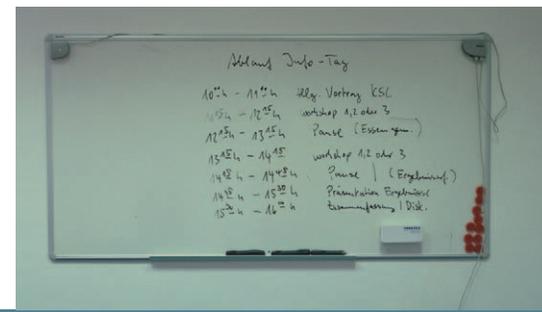
„Nur wer Kompetenzen hat und Entscheidungen treffen kann, wird dafür auch die Verantwortung übernehmen.“

- Eigenverantwortliches und vorausschauendes Arbeiten und Handeln aller Beschäftigten im Call Center sollte gefördert werden. Positiv wirkt hierbei die Gestaltung von Misch Tätigkeiten bzw. ein regelmäßiger Tätigkeits- oder Arbeitsplatzwechsel. Den Beschäftigten wird auf diese Weise der inhaltliche Zusammenhang der Arbeitstätigkeit deutlich. Dadurch wird eine bessere Identifikation mit der Arbeit ermöglicht.
- Durch selbstorganisierte Projekt- oder Teamarbeit werden nicht nur Tätigkeitsspielräume geschaffen, sondern auch Entscheidungskompetenzen und die Übernahme von Verantwortung bei den Call Center-Beschäftigten gefördert.
- Entscheidungen zur Auftragsbearbeitung oder zum Arbeitsablauf sollten dort getroffen werden, wo die Aufgaben zu erfüllen sind. Daher sollten die Agenten bei der Festlegung von Anzahl, Dauer und Häufigkeit der zu bearbeitenden Calls und bei der Festlegung von Bearbeitungs- bzw. Nachbearbeitungszeiten beteiligt werden.
- Teams oder Arbeitsgruppen sollten für die Erreichung der gemeinsam festgelegten Ziele oder Teilziele die Verantwortung übernehmen.

„Nur wenn Leistungs- und Zeitvorgaben angemessen gesetzt sind, ist ein erfolgreiches und gesundes Arbeiten möglich.“

- Leistungs- und Zeitvorgaben sind nötig, um den Beschäftigten Ansprüche und Anforderungen aus den zu bearbeitenden Aufträgen zu kommunizieren.
- Leistungs- und Zeitvorgaben müssen angemessen und unter Einbezug der Agenten gesetzt werden. Sie dürfen weder zu hoch noch zu niedrig sein.
- Kriterien für Leistungsvorgaben sind transparent und für die Agenten nachvollziehbar zu gestalten.
- Gehäufte Überstunden oder Mehrarbeit der Agenten sind ein Hinweis auf unangemessene Zeitvorgaben.

GESTALTUNG VON LEISTUNGS- UND ZEITVORGABEN



„Nur wer qualifiziert ist, kann dem Kunden kompetente Hilfe anbieten.“

- Qualifikation und kontinuierliche Fort- und Weiterbildung der Call Center-Beschäftigten ist als fester Bestandteil in die Unternehmensentwicklung zu integrieren. Ein bestimmter Anteil an bezahlter Arbeitszeit sollte den Beschäftigten für den Kompetenz- und Wissenserwerb zur Verfügung gestellt werden.
- Eine ausreichende Grundqualifikation in fachlichen, kommunikativen sowie in Marketing-Kompetenzen sollte bereits bei der Personalauswahl beachtet werden. Bei einzelnen Defiziten müssen die Agenten umfassend geschult werden.
- Der Qualifikations- und Weiterbildungsbedarf bei den Agenten sollte durch eine systematische Weiterbildungsbedarfsanalyse regelmäßig erfasst werden.

GESTALTUNG VON ENTWICKLUNGS- UND LERNCHANCEN BEI DER ARBEIT



- Projekt- oder auftragsbegleitende Qualifizierungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten sind wichtig für eine erfolgreiche und qualifizierte Telefonie. Sie sollten daher auch unabhängig vom individuellen Schulungsbedarf des einzelnen Agenten bestehen.
- Eine regelmäßige projektunabhängige Qualifizierung kann durch ein reguläres Weiterbildungsprogramm im Call Center gesichert werden.
s. Infolinemodule „Im Dialog gewinnen“, „Stimmig arbeiten im Call Center“, „Get fit for work“
- Die Bewältigung emotionaler Anforderungen im Kundenkontakt ist ein wichtiges Thema. Hier können individuelle Bewältigungs- aber auch generelle Kommunikationsstrategien im Umgang mit schwierigen oder konfliktbehafteten Gesprächen trainiert werden. Hilfreich ist auch die Vermittlung von Kenntnissen zum Konfliktmanagement oder von Entspannungstechniken.
- Tätigkeits- bzw. Arbeitsplatzwechsel innerhalb des Call Centers fördern den Erwerb neuer Kompetenzen. Agenten haben auf diese Weise die Möglichkeit, Aufgaben unabhängig von der Telefonie zu übernehmen, wie z. B. die Einarbeitung neuer Mitarbeiter oder die Vorbereitung einzelner Schulungsmaßnahmen. Es ist auch denkbar, dass ausgewählte Personen einzelne Team-schulungen selbst durchführen.



Gestaltungsempfehlungen – Bereich Arbeitszeitgestaltung

Die Rahmenbedingungen für die Gestaltung von Arbeitszeiten sind in Deutschland gesetzlich geregelt. Die gesetzlichen Bestimmungen werden durch eine Reihe arbeitswissenschaftlicher Empfehlungen und Erkenntnisse ergänzt, die darauf abzielen, Arbeits- und Pausenzeiten leistungs- und gesundheitsförderlich zu gestalten.

- Die generelle Regelung von Arbeitszeiten im Call Center sowie die Gestaltung von Schichtplänen sollte immer auf transparenten Grundsätzen beruhen und unter Mitwirkung der Beschäftigten bei gleichberechtigter Berücksichtigung von betrieblichen und persönlichen Interessen erfolgen.
- Arbeitszeit- und Schichtpläne werden in der Regel mit Hilfe EDV-gestützter Kundenfrequenzanalysen erstellt. Auf dieser Grundlage wird der Besetzungsbedarf ermittelt, aus dem die Schichtlagen und Schichtdauern für die Teams oder Arbeitsbereiche abgeleitet werden sollten. Die Ermittlung des benötigten Besetzungsbedarfes ist möglichst mit einem mehrwöchigen Vorlauf zu realisieren.
- Die Umsetzung der Bedarfsvorgaben in konkrete personelle Einsatzpläne sollte eigenverantwortlich „vor Ort“ durch die Mitarbeiter in den Teams oder Arbeitsbereichen gesteuert werden. Dadurch werden den Agenten direkte Wunsch- und Tauschmöglichkeiten für die Schichtdienste ermöglicht.
- Führen saisonale oder Auftragsschwankungen zu Abweichungen der tatsächlich geleisteten Arbeitszeit von der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit, ist die Führung von persönlichen Zeitkonten für die Mitarbeiter zu empfehlen. Wenn das Anrufaufkommen nachlässt, kann zuvor geleistete Mehrarbeit ausgeglichen werden.

GESTALTUNG VON ARBEITSZEITREGELUNGEN



- Die Teilung des Arbeitstages in zwei oder mehrere Abschnitte durch lange Unterbrechungen ist zu vermeiden.
- Um ein ausgewogenes Kosten-Nutzen-Verhältnis für die Teilzeit-Beschäftigten zu erzielen (z. B. Anfahrt, Einplanung in den Tagesablauf etc.), sollten Arbeitseinsätze nicht unter vier Arbeitsstunden täglich dauern.

GESTALTUNG VON PAUSENREGELUNGEN

Gerade Tätigkeiten mit hohem Zeitdruck und Arbeitsaufkommen führen zu verstärkter Ermüdung bei den Beschäftigten. Um die Konzentration und Leistungsfähigkeit der Agents zu erhalten, ist eine vorausschauende Pausenplanung nötig. Für die spezielle Situation im Call Center empfehlen sich, neben den durch das Arbeitszeitgesetz vorgeschriebenen Pausen, vor allem Kurzpausensysteme.

- Kurzpausen erhalten kurz- und langfristig die Leistungsfähigkeit der Agenten. Kurzpausen im Call Center sollten eine Mindestdauer von 5 min aufweisen und täglich in regelmäßigem Rhythmus eingelegt werden. Die Pausen sollten den Beschäftigten als bezahlte Arbeitsunterbrechungen gewährt werden und bewusst der Entspannung von Augen und Muskeln dienen. Außerdem erhalten Kurzpausen die Leistungsfähigkeit der Stimme.
s. Infolinemodul „Stimmig arbeiten im Call Center“
- Mehrere kurze Pausen sind wirkungsvoller als wenige längere Pausen. Eine Geschäftsleitung die versucht, Zeiten für Kurzpausen zu sparen, wird wenig erfolgreich sein. Im Zweifelsfall nehmen sich die Beschäftigten ihre Pausenzeiten selbst (z. B. durch „Trödeln“, Nebenbeschäftigung, zusätzliche Raucherpause).
- Eine aktive Pausengestaltung, z. B. durch Pausengymnastik oder körperliche Bewegung, hat einen positiven Einfluss auf die körperliche und geistige Leistungsfähigkeit der Beschäftigten.
s. Infolinemodul „Get fit for work“, CCall Tool „Locker vom Hocker“



- Ein Sammeln von Kurzpausen zur Verkürzung der Arbeitszeit ist zu unterbinden.
- Separate Pausenräume und eine zeitgleiche Pausenorganisation für mehrere Beschäftigte fördern Kommunikation und Information zwischen den Agenten.

Phase 3: Umsetzung der Maßnahmen

Die empfohlenen Gestaltungsmaßnahmen für Call Center müssen hinsichtlich der Passung zu den konkreten Problemen und Ursachen vor Ort überprüft und bewertet werden. Die Auswahl an Gestaltungsmaßnahmen ist immer entsprechend der Problemlage und unter Berücksichtigung der vorhandenen Veränderungsmöglichkeiten im betreffenden Call Center durchzuführen.

In die Planung und Umsetzung von Gestaltungsmaßnahmen sind frühzeitig alle betroffenen Call Center-Mitarbeiter einzubeziehen, z. B. durch die Bildung von Projektgruppen. Damit wird die Akzeptanz für die Gestaltungsmaßnahmen bei den Beschäftigten sowie eine Lösung entsprechend der Problemspezifik im Call Center gewährleistet.

Die Umsetzung von Veränderungen sollte möglichst schrittweise erfolgen. Aufgrund der komplexen Zusammenhänge zwischen verschiedenen Problemen und deren Ursachen führen in der Regel Veränderungsmaßnahmen in einem Bereich auch zu Veränderungen in den anderen Bereichen.

s. CCall Report „Call Center auf dem arbeitspsychologischen Prüfstand, Teil2: Arbeitsgestaltung, Belastung, Beanspruchung und Ressourcen“





Phase 4: Evaluation

In der Evaluationsphase wird eine Erfolgsbewertung der Gestaltungsmaßnahmen empfohlen. Die erreichten Ergebnisse werden mit den Gestaltungszielen aus der Phase der Problemanalyse und -bewertung verglichen. Bei fehlender oder mangelhafter Zielerreichung sind notwendige Korrekturen in den Zielen, im Vorgehen oder in der Maßnahme selbst durchzuführen. Korrekturen können sich auf den gesamten Umsetzungsprozess von Maßnahmen beziehen, aber auch zu einer vollständig neuen Problemanalyse und -bewertung führen.

Fazit

Veränderungsmaßnahmen im Call Center sind immer abhängig von den zugrunde liegenden Zielstellungen des Unternehmens und können somit aus verschiedenen Blickrichtungen betrachtet werden. Zum einen kann der Fokus auf die Veränderung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens, zum anderen auf die Veränderung der Humanität der Arbeit gerichtet sein.

Erfolg des Unternehmens und Gesundheit der Beschäftigten sind jedoch **keine** gegensätzlichen Pole, die sich gegenseitig ausschließen („entweder-oder“). Vielmehr sind es zwei Faktoren, die voneinander abhängen und sich gegenseitig bedingen.

Nur wenn die Bedürfnisse aller Beteiligten berücksichtigt werden, d. h. wenn Erfolg und Gesundheit im Call Center beachtet werden, ist auch der Erfolg des Unternehmens langfristig garantiert.

Faustregeln für die Gestaltung von Call Center-Tätigkeiten

Der **Schlüssel zum Erfolg** für erfolgreiche Arbeit und gesunde sowie zufriedene Mitarbeiter liegt eindeutig in der Art und Weise, wie die Arbeit im Unternehmen gestaltet ist!

Effektiv gestaltete Arbeit im Call Center zeichnet sich aus durch

- einen **Telefonie-Anteil**, der **nicht über 60%** der Arbeitszeit liegt. Andernfalls droht bei den Call Center - Agenten Fehlbeanspruchung und damit einhergehend eine geringere Servicequalität.
- **gut gestaltete Aufgabenbedingungen** (dazu gehören z. B. angemessene Arbeitsanforderungen, Tätigkeitsspielräume, optimale Leistungs- und Zeitvorgaben etc.). Andernfalls erhöht sich das Risiko für Burnout und allgemeine gesundheitliche Beschwerden bei den Beschäftigten.
- ein **gutes Verhältnis von Telefonie- und Sachbearbeitungs-tätigkeit (Mischarbeit)**. Reine Telefontätigkeiten (Inbound oder Outbound) führen gegenüber Mischarbeitsplätzen zu weniger Arbeitsmotivation und Wohlbefinden bei den Call Center-Agenten. Mischarbeit sollte Anteile an Inbound-, Outbound- und Backoffice-Tätigkeiten sowie Aufgaben mit komplexen und einfachen Anforderungen enthalten.
- die **Partizipation und Mitbestimmung der Agenten** bei wichtigen Entscheidungen zur Arbeitstätigkeit (z. B. bei der Festlegung von Arbeitsaufgaben und -abläufen, bei der Festlegung von Zeit- und Zielvorgaben, bei der Festlegung von Kriterien zur Leistungserfassung und -bewertung, bei der Auswahl von Arbeitsmitteln wie Headsets, bei der Festlegung von Dienst- und Urlaubsplänen etc.).



- **Qualifizierung und Training** der Agenten **gleichberechtigt im fachlichen** (produkt- und aufgabenbezogen) **und sozial-kommunikativen Bereich.**

Agenten müssen dem Kunden nicht nur über das Produkt oder die Dienstleistung Auskunft geben können, sondern auch über allgemeine Kommunikations-, Konfliktbewältigungs- oder persönliche Entspannungsstrategien verfügen.

- ein regelmäßiges **Kurzpausensystem** von mindestens 5 Minuten pro Arbeitsstunde. Regelmäßige Kurzpausen beugen negativen Beanspruchungen wie Sättigungs-, Ermüdungs-, Monotonie-, Stresserleben oder gesundheitlichen Beschwerden vor, ohne zu Leistungseinbußen zu führen.



Anhang

Gesetzesvorgaben / Richtlinien

ISO 6385: *Ergonomic principles of the design of work systems*
(EN 26385/DIN 33400)

Grundlegende Leitlinien für die Gestaltung von Arbeitssystemen bzgl. Arbeitsaufgabe, Arbeitsmittel, Arbeitsumgebung, Arbeitsablauf, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Vermeidung von Überforderung und Unterforderung

ISO 10 075: *Ergonomic principles to mental work load*
(DIN 33405):

Teil 1: Begriffsdefinitionen (Fehlbeanspruchungen: Ermüdung, Monotonie, Sättigung, Vigilanz, herabgesetzte Wachsamkeit),
Teil 2: Gestaltungsprinzipien zur Vermeidung / Abbau von Fehlbeanspruchungen

Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)

Mit dem 1996 in Kraft getretenen Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) wurde entsprechend den Vorgaben der Europäischen Union eine umfassende Rechtsgrundlage für die Umsetzung von Sicherheit und Gesundheitsschutz in Unternehmen geschaffen. Im ArbSchG werden die Grundpflichten der Arbeitgeber sowie die Rechte und Pflichten der Beschäftigten festgelegt.

Nach § 5 des Arbeitsschutzgesetzes ist jeder Arbeitgeber der Bundesrepublik Deutschland verpflichtet, eine Gefährdungsbeurteilung in seinem Unternehmen durchzuführen.

Die nach § 6 des Gesetzes anzufertigende Dokumentation muss Aussagen über das Ergebnis der Gefährdungsbeurteilung, über die festgelegten Maßnahmen des Arbeitsschutzes, deren Durchführung und über das Ergebnis der Überprüfung beinhalten.



Arbeitszeitgesetz (ArbZG)

Zweck des Gesetzes ist es, die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer bei der Arbeitszeitgestaltung zu gewährleisten und die Rahmenbedingungen für flexible Arbeitszeiten zu verbessern sowie den Sonntag und die staatlich anerkannten Feiertage als Tage der Arbeitsruhe und der seelischen Erhebung zu schützen.

Das Gesetz enthält Regelungen zur werktäglichen Arbeitszeit, zu Ruhepausen, Ruhezeiten, zur Nacht- und Schichtarbeit sowie zur Sonn- und Feiertagsruhe.

Bildschirmarbeitsverordnung (BildschArbV)

Die Verordnung von 1996 beinhaltet Vorschriften zur Vorsorge, zum Arbeitsablauf und zu Pausen. Diese gelten für alle Beschäftigten, „die gewöhnlich bei einem nicht unwesentlichen Teil ihrer normalen Arbeit ein Bildschirmgerät benutzen“ (§ 2).

Nach § 5 der Verordnung hat der Arbeitgeber die Tätigkeit so zu organisieren, dass die Arbeit an Bildschirmgeräten regelmäßig durch andere Aufgaben (Mischarbeit) oder durch Pausen unterbrochen wird.

Weitere Informationen finden Sie unter www.ccall.de.

Impressum

Herausgeber

Verwaltungs-Berufsgenossenschaft, Hamburg

Koordination

CCall-Projektteam

Texte

Dipl.-Psych. Elke Timm, Bergische Universität Gesamthochschule Wuppertal

Prof. Dr. Rainer Wieland, Bergische Universität Gesamthochschule Wuppertal

Dipl.-Psych. Uwe Debitz, TU Dresden

Prof. Dr. Peter Richter, TU Dresden

Dipl.-Inform. Frank Schulze, TU Dresden

Dipl.-Psych. Ute Baumgart, Universität Potsdam

Prof. Dr. Anna-Maria Metz, Universität Potsdam

Gestaltung

Anja Peukert, Dresden

Bettina Schmiedel, Dresden

Fotos

C. Borland/PhotoLink

Nikolaus Brade, Halle

Joachim Giesel, Hannover

Jo Kirchherr, Köln

Jürgen Männl, Dresden



CCall-Projektteam

Verwaltungs-Berufsgenossenschaft

Bezirksverwaltung Dresden

Schützenhöhe 26

01099 Dresden

Internet: www.ccall.de

E-Mail: info@ccall.de