



IM DIALOG GEWINNEN

QUALIFIZIEREN – BETEILIGEN – GESTALTEN

Einführung

Das vorliegende Infolinemodul „Im Dialog gewinnen“ will einen Anreiz liefern, das Thema Mitarbeiterbeteiligung im Call Center aktiv aufzugreifen und im Unternehmen zu verankern. Es führt hin zu den Reports, die vertiefende Informationen bereitstellen und zu den Werkzeugen (Fragebogen, Qualifizierungskonzepte), die bei der Gestaltung eines Beteiligungsprozesses inhaltlich und methodisch unterstützen. Die Chancen werden skizziert, die Zusammenhänge von Partizipation, Arbeitszufriedenheit und Gesundheit beleuchtet.

Ökonomische Rahmenbedingungen, innerbetriebliche Ressourcen und vorhandene Bedürfnisse gilt es zu berücksichtigen. In angepassten Schritten lässt sich Dialog und Beteiligung erreichen, der Aufwand lässt sich je nach Umfang und Tiefe der Partizipation steuern. Ein unternehmensspezifischer Prozess stellt sicher, dass die Beteiligung der MitarbeiterInnen systematisch im Rahmen klarer Absprachen und Zielsetzungen erfolgt.

Im Infolinemodul werden einzelne Aspekte zu folgenden Themen aufgezeigt:

- Prozess- und Methodenkompetenz
- Arbeitsorganisation und Arbeitsmittelauswahl partizipativ gestalten
- Unterweisung im Dialog
- Übersicht über weiterführende Werkzeuge und Materialien.

Mitarbeiterorientierte Unternehmen halten mit motivierten, kompetenten und zufriedenen Agents die Verbindung zu zufriedenen Kunden. Je aktiver die MitarbeiterInnen sich in diesem Feld bewegen können, desto besser kann ein Call Center seine Chancen am Markt nutzen und seinen Erfolg steigern.

Partizipation

Kaum ein anderer Begriff in den Politik-, Sozial- oder Wirtschaftswissenschaften ist ähnlich stark ideologisch besetzt wie der Begriff Partizipation. Mal sind die durch Betriebs- oder Personalräte wahrgenommenen Mitbestimmungsrechte gemeint, mal Prozesse, wie sie in teilautonomen Arbeitsgruppen stattfinden, oder es geht einfach nur darum, ob MitarbeiterInnen sich die Farbe des Bürostuhls aussuchen dürfen.

Partizipation findet überall statt, wo sich Menschen in sozialen Zusammenhängen organisieren. Denn dann sind Entscheidungsprozesse notwendig, an deren Verlauf und Ergebnissen sie jeweils mehr oder weniger beteiligt sind. In diesem Sinne meint Partizipation übertragen auf Unternehmen also die **direkte Beteiligung von betroffenen MitarbeiterInnen** an Entscheidungen und Prozessen.

DER BEGRIFF

Formen der direkten Beteiligung sind vielfältig und unter vielen Namen geläufig. Anfang der 90er Jahre machten u.a. Beteiligungsformen wie Teamarbeit, Projektgruppen oder Qualitätszirkel von sich reden, nachdem herausgefunden worden war, wie gewinnbringend die Nutzung des Expertenwissens der MitarbeiterInnen bei Entscheidungsprozessen sein kann.

DIE FORMEN

Grundsätzlich können von einer partizipativen Unternehmenskultur sowohl die MitarbeiterInnen als auch die Unternehmen profitieren. Über positive Wirkungen wird in den verschiedensten Studien seit den 50er Jahren bis heute berichtet: Mit zunehmender Beteiligung von MitarbeiterInnen steigt deren **Arbeitszufriedenheit**, Fehlzeiten sowie Fluktuation nehmen ab, und nebenbei sind produktivitätssteigernde Wirkungen bei höherer Entscheidungs- und Produktqualität zu beobachten. Insbeson-

DER NUTZEN



dere aber für den Erfolg von Innovationen wird der Partizipation eine große Bedeutung zugeschrieben.

Partizipation fördert die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten, ermöglicht mehr Handlungsspielraum, verbessert die innerbetriebliche Kommunikation und das Betriebsklima und sichert den sozialen Rückhalt. Hohe Arbeitsanforderungen lassen sich besser bewältigen.

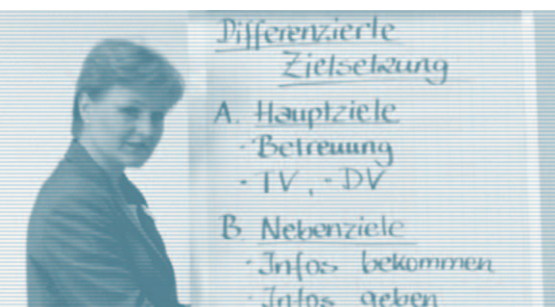
DIE ANWENDUNG

Das Ausmaß, in dem MitarbeiterInnen in Unternehmen beteiligt werden, vor allem aber auch beteiligt werden wollen, kann sehr verschieden sein.

Die arbeitspsychologische Forschung unterstellt Menschen ein **grundlegendes Bedürfnis nach Partizipation**. Dieses Bedürfnis ist nicht bei allen gleich und wird – neben den Gegebenheiten und der Kultur im Unternehmen – auch vom Wollen und vor allem auch vom Können des Einzelnen beeinflusst. Für eine angemessene Beteiligung muss also die erforderliche **Kompetenz** vorhanden sein.

QUALIFIZIERUNG

Für Unternehmen bedeutet dies: Damit sich die Partizipation zu einem **erfolgreichen Prozess** entwickelt, müssen den betrieblichen Akteuren die notwendigen Kenntnisse, aber auch die erforderlichen Methodenkompetenzen zur Verfügung stehen. Inhalte und Form einer Qualifizierung müssen daher spezifisch abgestimmt werden. Das Spektrum kann dabei von einer Qualifizierung zur partizipativen Gestaltung von Call Center Arbeit und Arbeitsplätzen für Call Center Agents bis hin zu Fortbildungsveranstaltungen über partizipative Gestaltung von Change-Management-Prozessen für Führungskräfte reichen.



Prozesskompetenz

In der Praxis wird vielfach übersehen, dass eine aktive Beteiligung von MitarbeiterInnen bei der Gestaltung von Arbeit gezielt initiiert und geplant werden muss. Dies muss als Prozess geschehen, in dem Strukturen, Rollen und Aufgaben, Ressourcen und spezifischer Qualifikationsbedarf aufeinander abgestimmt und so gestaltet werden, dass Beteiligung wirkungsvoll und nachhaltig umgesetzt wird. In welchem Umfang Beteiligungsprozesse gestaltet werden, hängt von den vorhandenen Erfahrungen ab sowie von den Ressourcen, die im Rahmen des Tagesgeschäftes zur Verfügung gestellt werden sollen. Eine realistische und betriebspezifische Planung und Gestaltung ist eine wesentliche Voraussetzung für die Verbesserung der beteiligungsorientierten Arbeitsgestaltung.

Die nachfolgenden Stichworte beleuchten wichtige Aspekte des Themas. Ratgeber für Führungskräfte und Betriebsräte sind die Qualifizierungskonzepte „Fit für Beteiligung im Call Center“, „Partizipation im Call Center mitgestalten“ und der Fragebogen zur Partizipation.



Problem

Nutzen eines solchen Verfahrens wird unterschätzt, der Aufwand überschätzt.

Lösung

Die **Chancen** und **Risiken** von Partizipation für den eigenen Betrieb sollten reflektiert und grob abgeschätzt werden. Dabei sollten **Kosten** und **Produktivität** beachtet werden.

Generell ist über **Arten, Formen** und **Anwendungsbereiche** sowie deren Nutzen für Arbeitsergebnisse und beteiligte Personengruppen im Call Center zu informieren.

NUTZEN HERAUSARBEITEN



ZIELKLARHEIT HERSTELLEN

Problem

Es wird zu wenig Wert auf den Zielfindungsprozess gelegt.

Lösung

Die Ziele (mit Maßnahmen und Messkriterien zur Zielerreichung) sind interessengebunden zu ermitteln und im Rahmen des Aushandlungsprozesses im Konsens zu vereinbaren. Dabei sind die Zielrichtungen klar voneinander abzugrenzen, z. B. ob es um die **Akzeptanz** von **Entscheidungen** oder um **Mitentscheidung** geht.

BETRIEBLICHE LERNPROZESSE SICHERN

Qualifizierungsbedarf wird unterschätzt.

Qualifizierungsbedarf besteht in zweierlei Hinsicht:

1. Bezogen auf Führungskräfte, Agents und Experten:

Kommunikationsfähigkeiten, soziale Kompetenzen und Methodenkompetenz, veränderte bzw. neue Aufgaben, Rollen und Zuständigkeiten/Verantwortlichkeiten

2. Bezogen auf betriebliche Verfahren zur Gestaltung von Prozessen und Verfahren:

Informationen und Beratung organisieren, Prozesskompetenz und Projektmethoden aneignen/verbessern, das betriebliche Know-how und die Hilfe-zur-Selbsthilfe schrittweise und systematisch aneignen und erweitern bzw. verbessern.



Problem

Die Gestaltung betrieblicher Verfahren zur Initiierung und Umsetzung von Partizipationsprozessen wird vernachlässigt.

Lösung

Partizipation von Agents erfordert **Klarheit** über das Ausmaß der Mitwirkung an Veränderungen und über deren Ablauf.

Betriebsspezifische Verfahren werden möglichst im Konsens zwischen Verantwortlichen, Interessenvertretung, ExpertInnen, Agents und sonstigen Beteiligten erarbeitet. Es wird eine Mitarbeiterbefragung zum Thema Partizipation durchgeführt. Die tatsächliche Partizipation und der Veränderungswunsch werden ermittelt. Konkrete Umsetzungskonzepte und Maßnahmen werden entwickelt und auch organisatorisch verankert. Die Anwendung in der Praxis wird geplant und begleitet.

Transparenz, Akzeptanz und Verbindlichkeit sorgen für langfristige Wirksamkeit. Dazu sollte eine Lenkungsgruppe eingesetzt werden, die nicht nur bei der Konzeption der Verfahren entscheidend beteiligt ist, sondern auch bei den Umsetzungsprozessen, d.h. sie wertet Erfahrungen aus, sorgt ggf. für Anpassungen und prüft die Zielerreichung.

VERFAHREN KONZIPIEREN



Methodenkompetenz

Methodenkompetenz ist neben der Fach- und Sozialkompetenz eine wichtige Säule für die Erfüllung der betrieblichen Aufgaben im Call Center. Methoden dienen dabei der Unterstützung und Begleitung von Geschäfts- oder Partizipationsprozessen. Der Erfolg dieser Prozesse hängt davon ab, wie Methoden eingesetzt werden. In der betrieblichen Praxis ist die Relevanz des „richtigen Methodeneinsatzes“ oft nicht klar. Das Bewusstsein für die zwingend erforderliche Methodenqualifizierung ist nicht ausreichend vorhanden.

Grundlagenwissen zu verschiedenen Methoden sollte in jedem Call Center vorliegen, denn erst Methodenkompetenz schafft die Voraussetzungen für das Funktionieren von Partizipation. Der Methodenreader und das Workshopkonzept helfen dabei.

METHODEN EFFEKTIV EINSETZEN

Problem	Lösung
Es wird nicht effektiv gearbeitet: Besprechungen dauern zu lange, führen nicht zu (den gewünschten) Ergebnissen, es wird immer wieder über die gleichen Probleme diskutiert, Ergebnisse werden nicht weiterverfolgt bzw. umgesetzt.	Ein effektiver Methodeneinsatz verlangt eine Qualifizierung der AnwenderInnen. Ermitteln Sie den Qualifizierungsbedarf und schaffen Sie das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer Qualifizierung. Dann erfolgt die Qualifizierung der AnwenderInnen hinsichtlich der richtigen methodischen Durchführung und der Vor- und Nachbereitung.



Problem

Die Methode für sich allein kann nicht wirken. Verschiedene Faktoren beeinflussen den Einsatz von Methoden. Unklare Ressourcen, fehlende Vereinbarungen und ein Mangel an Verbindlichkeit sind die zentralen Probleme in diesem Feld.

Lösung

Fehlende bzw. unklare Ressourcen können den Einsatz von Methoden erschweren oder verhindern. Wählen Sie nur solche Methoden, die im Rahmen der zur Verfügung stehenden Zeit, Räumlichkeiten und Mittel sinnvoll eingesetzt werden können. Klären Sie in einem ersten Schritt die Ressourcen (finanzielle, sachliche, personelle). Wählen Sie eine unter diesen Voraussetzungen geeignete Methode aus oder passen Sie Methode und Ressourcen an.

Ein Wirken von Methoden verlangt Vereinbarungen. So sind z. B. **Spielregeln** für den Umgang mit und in der Gruppe festzulegen.

Methoden und Verfahren brauchen **Verbindlichkeit und Transparenz**. Dazu sind Regelungen für den Umgang mit den Ergebnissen der Methode festzulegen (Umsetzung, Öffentlichkeit, Transfer, weiteres Vorgehen). Verschiedene Verfahren zur Schaffung von Verbindlichkeit (schriftliche Vereinbarungen, Visualisierung, etc.) können dabei zum Einsatz kommen.

RESSOURCEN UND RAHMENBEDINGUNGEN KLÄREN



GEEIGNETE METHODE AUSWÄHLEN

Problem

Die Methode führt nicht zum Ziel.

Lösung

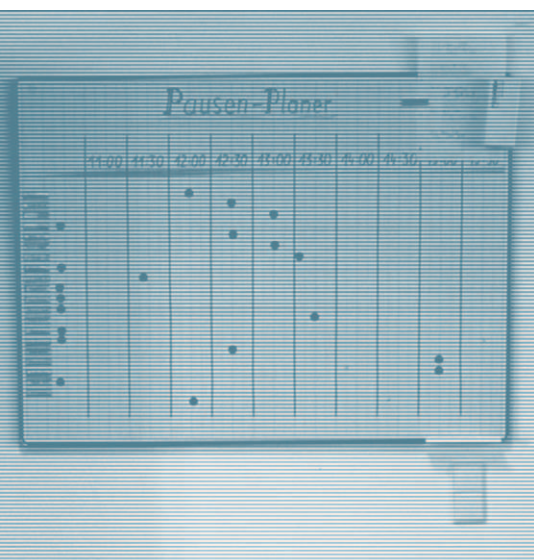
Häufig liegt ein Versagen der Methode an der **falschen Anwendung**. Deshalb ist das methodische Handwerkszeug (Gruppentechniken, Visualisierung, etc.) zu erlernen. Zielsetzung und Methode müssen zusammenpassen. Dazu ist zu vermitteln, welche Methode für welche Anlässe und welche Anwender geeignet ist.

Arbeitsorganisation partizipativ gestalten

Eine wesentliche Grundlage für ein effizientes Call Center ist eine rationelle Arbeitsorganisation. Kapazitätsplanung, Personaleinsatz, Schnittstellen zum Second Level, Qualifizierung, Schichtplanung und die Gesprächssteuerung gehören dazu. Dies stellt ein zentrales Element für erfolgreiches unternehmerisches Handeln dar und die Leitung eines Call Centers wird in diesem Handlungsfeld verantwortlich entscheiden wollen.

Die Arbeitsorganisation ist ebenso ein entscheidender Faktor für Agents im Call Center. Je nachdem, wie sie gestaltet ist, beeinträchtigt sie das Wohlbefinden, die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit. Sie hat Einfluss auf die Arbeitsmotivation und Zufriedenheit.

Zu den wichtigsten Anforderungen einer menschengerechten Gestaltung von Arbeit gehören nach gesicherten arbeitspsychologischen Erkenntnissen ein angemessener Handlungsspielraum, ein gewisses Maß an Abwechslung und eine ausreichende



soziale Rückendeckung. Dies spielt eine Rolle dabei, ob die Arbeitsanforderungen bei der täglichen Arbeit mit Kunden am Telefon gut bewältigt werden können oder zu überfordernden Stresszuständen führen.

Beschäftigte haben heute mehr denn je Interesse an der aktiven Einflussnahme auf die Gestaltung ihrer Arbeit. Unternehmen wollen sich entwickeln und auch künftig auf dem Markt bestehen. Hier liegt der Schlüssel für die Verknüpfung der Zielstellungen: Effizienz, Produktivität und Gesundheit. Die Beteiligung der MitarbeiterInnen an der Gestaltung der Arbeitsorganisation ermöglicht eine betrieblich „passende“ Verknüpfung.

Wissen zur Mitsprache und Mitgestaltung erhalten Agents und Führungskräfte durch Qualifizierung.



Problem

Bildschirmpausen und andere Erholungspausen sind fest im Schichtplan vorgegeben. Eine optimierte Besetzung des Call Centers und ein guter Servicelevel soll damit erreicht werden. Fallen hohe Gesprächsmengen an, werden Kurzpausen von einigen Agents nicht realisiert, um den Servicelevel zu halten.

Lösung

Agents steuern ihre Pausen selbst. Die gesetzlichen Bedingungen müssen dabei eingehalten werden, z. B. können Zeitkorridore eingerichtet werden. Eine Mindestbesetzungszahl wird je nach Tageszeit aufgrund der Erfahrungen festgelegt.

Es erfolgt eine Klärung des Vorgehens in den Teams. Kurzpausen können auf dieser Grundlage flexibel per Blickkontakt oder kurzer Abstimmung realisiert werden. Nach stressigen Gesprächen sollte den Agenten die Möglichkeit eingeräumt werden, eine Pause einzulegen.

Das Verfahren wird in den Teammeetings überprüft und ggf. den praktischen Erfordernissen angepasst.

PAUSEN BEWUSST EINLEGEN



ABWECHSLUNGSREICHE TÄTIGKEIT SCHAFFEN



Problem

Die Arbeitsaufgaben in einem Bestellannahme-Call-Center sind einförmig und ohne hohe inhaltliche Anforderungen. Agents äußern Interesse an Abwechslung, denn es treten Ermüdungserscheinungen auf. Die Leitung des Betriebes sieht keine Möglichkeit der Aufgabenveränderung. Die Aufträge sind vorgegeben.

Lösung

Verbesserungen lassen sich durch **Herauslösung von Zusatzaufgaben** und Erweiterung der Schnittstellen zu anderen Abteilungen verwirklichen (z.B.: Einarbeitung, Patenschaft mit Neuen, Kapazitätsplanung, Organisation von Besprechungen, Datenbank-Pflege). Vorschläge dazu werden gemeinsam in **Teambesprechungen** entwickelt. Die Mitarbeit in internen Projektgruppen oder Qualitätszirkeln sorgt für **Abwechslung** und schafft ebenso **Handlungsspielraum**. Agents erfahren Anerkennung und Motivation.

HANDLUNGSSPIELRÄUME EINRICHTEN

Nachbearbeitungszeit und Gesprächsannahme sind zur Einhaltung des Servicelevel fest vorgegeben. Agents bemängeln fehlende Handlungsspielräume und die enge EDV-Bindung ihrer Arbeit. Die Leitung sieht keine Möglichkeiten zur Veränderung, die anfallende Arbeitsmenge muss bewältigt werden.

Kennziffern werden in Meetings mit den Agents besprochen. Ziel ist es, Lösungen zu entwickeln, wie die **Kennziffern** verbessert werden können. Die Unternehmensleitung ermöglicht Testphasen, Servicelevel und andere Kennziffern werden ausgewertet. Auf der Grundlage der Testergebnisse werden in den Teams Erfahrungen bewertet und Lösungen modifiziert.

Arbeitsmittelauswahl partizipativ gestalten

Bei der Einrichtung von Arbeitsplätzen müssen Arbeitsmittel ausgewählt und Arbeitsplätze gestaltet werden. Software, Headsets, Bildschirme, Arbeitstische und Stühle gehören dazu. Für die Verantwortlichen stehen dazu beratend Fachkräfte für Arbeitssicherheit und BetriebsärztInnen zur Verfügung. In die Entscheidung fließen einerseits das Arbeitsschutzexpertenwissen ein und andererseits die Budgets und Kostenziele des Unternehmens.

Arbeitsmittel sollten den ergonomischen Anforderungen und dem Stand der Technik entsprechen. Sie müssen für den Betrieb ökonomisch tragbar und gleichzeitig für die Nutzer akzeptabel sein.

Unnötige Kosten lassen sich vermeiden, wenn Beschäftigte an der Auswahl und Gestaltung der Arbeitsmittel mitwirken. Unter den Bedingungen vorgegebener Budgets oder Zeithorizonte lassen sich Alternativen für die Entscheidungsfindung entwickeln. Die Transparenz des Vorgehens und die Partizipation der Beschäftigten trägt zur Erhöhung der Akzeptanz bei. Die Verknüpfung der täglichen Arbeitserfahrung, des Expertenwissens und der Leistungsziele verbessert die Entscheidungsqualität. Das Ausmaß, der Gegenstand und die Form der Mitwirkung der Beschäftigten werden vorab festgelegt.



HEADSETS AUSWÄHLEN

Problem

Es sollen neue Headsets beschafft werden. Die Agents sind mit den bisherigen unzufrieden, da sie insbesondere den **Tragekomfort** bemängeln. Technischer Standard und Qualität entsprechen den ergonomischen Anforderungen.

Lösung

Die Unternehmensleitung entscheidet, die Beschaffungsmaßnahme unter Mitwirkung der Agents durchzuführen. Als zukünftiges **Verfahren** wird verabredet:

1. Das Unternehmen entscheidet, dass die Agents die Auswahl treffen sollen. Sie legt das Kostenbudget und den Zeitrahmen fest. Dies wird mit dem Betriebsrat unter Wahrung der Mitbestimmungsrechte abgestimmt.
2. Die Führungskräfte werden mit der Umsetzung beauftragt. Die Beschäftigten werden darüber informiert.
3. Die Sicherheitsbeauftragten geben einen fachlichen Input, so dass die Anforderungen aus Sicht des Arbeitsschutzes gewahrt werden. Sie schlagen geeignete Produkte vor. Gemeinsam mit den Führungskräften und Agents werden Auswahlkriterien erarbeitet.
4. Headsets zum Testen werden vor der entgeltlichen Bestellung zur Verfügung gestellt.
5. Die Agents legen unter Beachtung des Budgets fest, welche Headsets angeschafft werden.



Unterweisung im Dialog

Ein erfolgreiches Call Center benötigt leistungsfähige und gesunde MitarbeiterInnen. Arbeits- und Gesundheitsschutz gehören deshalb selbstverständlich zu den Steuerungsaufgaben des Betriebes. Gesundheitsgerechtes Verhalten am Arbeitsplatz will allerdings gelernt sein, Information und Aufklärung sind dafür zentrale Grundlagen, die auch der Gesetzgeber in Form der „Unterweisung“ einfordert. Sie wirken präventiv, Gesundheitsstörungen, frühzeitige Ermüdung und arbeitsbedingte Erkrankungen werden vermieden.

Schwerpunkte der Unterweisungen im Call Center sind das Sprechen und Hören, das Sitzen, das Sehen am Bildschirm und der Umgang mit Stress, sie lassen sich direkt mit den jeweiligen betrieblich spezifischen Aufgaben am Arbeitsplatz verbinden.

Eine wichtige Führungsaufgabe ist es, die veränderte Rolle von Beschäftigten in der Praxis zu stärken. Wissen und Bewusstsein befördert die Selbstverantwortung und Selbststeuerung, wenn ein entsprechender Handlungsrahmen vorhanden ist. Führungskräfte sind als Verantwortliche gleichzeitig Unterstützer der Agents. Die Verbindung ihrer Weisungskompetenz mit einer Ausrichtung auf dialogorientierte und partizipative Gestaltung von Unterweisungen verspricht am nachhaltigen Erfolg.



Problem

„Unterweisungen müssen kurz und knapp sein, sonst hört keiner zu“. Dieses Rezept ist gängig und führt doch nicht zum Erfolg.

Lösung

„So lang wie nötig, so kurz wie möglich“ sollte stattdessen die Empfehlung lauten. Call Center Agents sind aufgrund ihrer Tätigkeit kommunikative Formen gewohnt und verfügen hier über Kompetenz. **Zielgruppengerecht** mit besserem Lernerfolg sind:

ÜBERZEUGEND SEIN



Problem

Lösung

- ❑ **dialogische Formen** der Unterweisung, in die konkrete Erfahrungen aufgenommen werden in Verbindung mit der gemeinsamen Erarbeitung von Ergebnissen, statt konsumtives Lernen.
- ❑ **Eingehen auf Bedingungen am Arbeitsplatz.** Das Thema psychische Belastungen im Call Center erfordert in besonderer Weise das Einbringen der persönlichen subjektiven Bewertungen. Vertrauen muss dazu geschaffen werden.
- ❑ **offenes Ansprechen möglicher Gefahren** in einer für Laien verständliche Sprache und eine enge Verknüpfung von Gesundheitsgefahren und Maßnahmen herstellen:
z. B. die Bildschirmaufstellung für eine **entspannte Kopfhaltung** als Schritt zur Vermeidung von Schulter-Nacken-Schmerzen oder **viel Trinken** zur Befeuchtung der Stimmbänder, um Stimmstörungen zu vermeiden.



Problem

Unterweisungen beinhalten oft mehr einen Soll-Gesundheitsschutz als den betrieblichen Ist-Stand. Es werden nur überbetrieblich gültige Informationen weitergegeben und diese nicht auf den Betrieb und die Arbeitsplätze angepasst, weil Zeit und Personal fehlen. Agents finden keinen direkt umsetzbaren Nutzen für sich, Desinteresse kommt auf. Die Wirksamkeit wird so begrenzt.

Lösung

Allgemein gültige Informationen sind eine gute **Grundlage** für die Erarbeitung **betriebs-, tätigkeits-undarbeitsplatzspezifischer Inhalte** von Unterweisungen. Auch der **Stand des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes** sollte darin repräsentiert sein.

So lassen sich Grundwissen zur Wirkung von Lärm auf die Sprachverständigung und die Psyche mit Informationen über betriebliche Maßnahmen zur Lärmdämmung, regelmäßigen Lärmmessungen, zu den Funktionen von Headsets, Pausenregelungen und -räumen verbinden.

Wenn Unterweisende zudem offen mit vorhanden Diskrepanzen zwischen Wunsch und Wirklichkeit umgehen und sachlich über Entscheidungsvorgänge, Budgetgrenzen und Planungszeiträume informieren, dann können gemeinsame Übergangs- und Ausgleichmaßnahmen entwickelt werden. Das wirkt entlastend für die Agents.

AUF DIE BETRIEBLICHE LAGE EINGEHEN



UNTERWEISUNGEN INTEGRIEREN UND MEHR BEDEUTUNG GEBEN

Problem

Gesundheitsgefahren sind in Call Centern nicht unbedingt direkt wahrnehmbar. Zeit ist rar und Agents sind nicht einfach disponibel. Stress gehört sozusagen zum Geschäft. Aus diesen Gründen finden Unterweisungen selten oder gar nicht statt. Andererseits sind Krankenstände merkliche Kostenfaktoren, insbesondere dann, wenn die Ausbildung und Erfahrung der Agents nicht so schnell ersetzbar ist.

Lösung

Führungskräfte stärken den **Stellenwert** von Unterweisungen. Sie integrieren sie in den täglichen Ablauf, machen sie dadurch wirksam und zeitlich „verkraftbar“ z. B.:

1. Verbindung mit Ausbildung: Ergonomisches Sitzen wird in die Grundausbildung der Agents eingebaut.

2. Verbindung mit Teamsitzungen: Beseitigung von belastenden Arbeitsabläufen (z. B. Stress durch fehlende Information oder EDV-Störungen) sind in Teambesprechungen bearbeitbar. Schriftliche Kurzinfos können verteilt werden. Betriebsarzt/ärztin oder Sicherheitsbeauftragte kommen bei Bedarf hinzu.

3. Durchführung mit Führungskräften: Führungskräfte führen die Unterweisungen durch. Sie werden durch den Betriebsarzt/ärztin und die Fachkraft für Arbeitssicherheit beraten.

4. Betriebliche Aktionen: Ein Infotag in der Kantine oder im Eingangsbereich z. B. zum „Sprechberuf Agent“ ermöglichen Information und Erfahrungsaustausch in Pausen oder unproduktiven Zeiten. Krankenkassen, Berufsgenossenschaften oder Verbände unterstützen mit Material und Fachkompetenz.



Anhang

Tools und Materialien zur Partizipation

„Basics für Agents“

Qualifizierungskonzept für Call Center Agenten

„Organisation und Arbeitszufriedenheit“

Qualifizierungskonzept für Führungskräfte im Call Center

„Partizipation im Arbeitsschutz“

Qualifizierungskonzept für ArbeitsschutzexpertInnen

„Gesunde Arbeitsbedingungen – (mit) uns geht´s besser?“

Workshop zur Analyse und Maßnahmenentwicklung in Call Centern

Partizipation & Prozesskompetenz: „Fit für Beteiligung im Call Center“ – Wege zur Gestaltung eines Partizipationsprozesses im Call Center

„Partizipative Methoden für Call Center auswählen und richtig einsetzen“

Methodenreader zum Einsatz in Call Centern

„Partizipation im Call Center mitgestalten“

Qualifizierung für Betriebsräte

„Fragebogen zur direkten Partizipation im Büro (FdP-B)“

Reports

„Partizipation im Call Center“

„Qualifizierung zur Partizipation im Call Center“

Weitere Informationen finden Sie unter www.ccall.de.



Impressum

Herausgeber

Verwaltungs-Berufsgenossenschaft, Hamburg

Koordination

CCall-Projektteam

Texte

Anita Liebholz, Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen e. V., Offenbach

Regine Rundnagel, Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen e. V., Offenbach

Regine Romahn, Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e. V., Oberhausen

Sabine Riechel, IQ Consult GmbH, Düsseldorf

Andrea Lohmann, bao - Büro für Arbeits- und Organisationspsychologie GmbH, Berlin

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