

Kooperationsstrukturen zur erfolgreichen und gesunden Arbeit bei Call-Centern

Detlef Braun & Andreas Genz

Das Projekt „CCall – erfolgreich und gesund arbeiten im Call Center“ hat das Ziel, die Arbeitsbedingungen in Call Centern zu verbessern. Es wird vom Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung gefördert und von der Verwaltungs- Berufsgenossenschaft koordiniert.

Mit dem Wandel der Arbeit haben sich nicht nur die Arbeitsformen, sondern auch Beratungskonzepte und das Projektmanagement verändert. Spielten früher statische Konzepte und Abschlußberichte die entscheidende Rolle in Projekten, so ist heute die Zielorientierung und die praktische Anwendbarkeit von Projektergebnissen in den Mittelpunkt getreten. Auch ist man im Arbeitsschutz vom Prinzip der Kontrolle und Sanktionierung abgekommen und hat sich dynamischeren Beratungskonzepten zugewandt, die ergebnisorientiert und in der Regel interdisziplinär arbeiten. Diesen Herausforderungen stellen sich auch die Berufsgenossenschaften.

Das Projekt CCall befindet sich mitten in dieser Entwicklung mit dem Auftrag, Ergebnisse schon während der Projektlaufzeit in die Öffentlichkeit zu transportieren und in den Unternehmen umzusetzen. Nur so bleibt man in der Branche glaubwürdig und öffnet die Türen der Zielgruppe, den Call Center Betreibern.

Der Customer Service und auch die Verkaufsförderung sind sehr dynamische Geschäftsfelder. Nach Ergebnissen des CCall- Projektes liegt die Wachstumsrate für Call Center Arbeitsplätze momentan bei 20%. Auch die Aufgabenstruktur der Call Center Mitarbeiter ändert sich erheblich. Die Entwicklung geht weg von der einfachen Telefonauskunft oder Bestellannahme hin zu hochwertigem Service und Verkaufsaufgaben unter Einbezug aller modernen Kommunikationsmöglichkeiten. Viele der Unternehmen sind Neugründungen, nutzen modernste Technologien und stehen unter einem enormen Kostendruck. Das Management ist nicht unbedingt an wissenschaftlichen Hintergründen interessiert, sondern an pragmatischen Lösungen. Zudem ist es äußerst schwierig, allgemeingültige Aussagen für die verschiedenen Call Center zu treffen. Was in einem Call Center gut und richtig ist, kann sich in einem anderen als katastrophale Empfehlung erweisen. Die Sensibilität der Betreiber für arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse hängt ebenfalls stark mit der Auftragslage zusammen. Relevant ist für viele Betreiber in erster Linie der Auftraggeber. Außerdem gibt es nicht viele Call Center, die einen Betriebsrat haben.

Was heißt das für CCall?

CCall hat den Anspruch fundierte Empfehlungen zu geben. Dabei liegt die Meßlatte der Empfehlungen vor allem bei der Praktikabilität als bei der wissenschaftlichen Absicherung. Dies heißt nicht, dass die Ergebnisse nicht

wissenschaftlich sein dürfen. Hier liegt der schmale Grat des Projekts, das einerseits eine Evaluierung der Empfehlungen nachweisen soll, andererseits projektbegleitend Ergebnisse in der Praxis umsetzen soll.

Diese Gratwanderung zwischen dem wissenschaftlichen Anspruch des Projektes und den Bedürfnissen der Anwender ist die wohl größte Herausforderung, der sich moderne Projekte zu stellen haben. Was haben wir davon, wissenschaftliche, aber praxisferne Ergebnisse in der Schublade verschwinden zu sehen, weil sie die Entscheider in den Unternehmen nicht wahrnehmen? Daraus folgt das unbedingte Erfordernis aktiv für die Projektergebnisse zu werben – aber nicht nur in den wissenschaftlichen Fachblättern und in einer Sprache die von den Anwendern, den Entscheidern verstanden wird. Hier ist der Konflikt zwischen praxisorientiertem Projektmanagement und wissenschaftlichen Institutionen spürbar und es bedarf vieler konstruktiver Auseinandersetzungen, um eine gemeinsame Lösung zu finden.

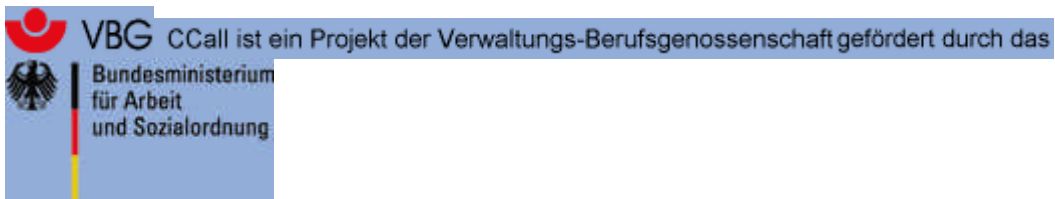
Erfolgreiches Projektmanagement vor diesem Spannungsfeld muss daher folgende Prämissen berücksichtigen:

1. Unbedingte Ausrichtung an den Bedürfnissen der Zielgruppe, nutzenorientiert
2. Aktives Marketing der Ergebnisse
3. Konsequenz auf die praktische Anwendbarkeit der Ergebnisse ausgerichtetes Projektmanagement

Ohne Fokussierung auf die Praxis und die Anwender von Forschungsergebnissen läuft die Wissenschaft Gefahr, in der Praxis nicht gehört zu werden.



**CCall -
erfolgreich und
gesund arbeiten im
Call Center**



Inhalte und Ziele

Das Projekt "CCall-erfolgreich und gesund arbeiten im Call Center" wird von der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft koordiniert und in Kooperation mit kompetenten [Partnern](#) aus den unterschiedlichsten Bereichen durchgeführt. Dabei bringen Experten aus Theorie und Praxis ihr Know-how und ihre Erfahrungen in das Projekt ein. Die einzelnen Partner widmen sich dabei intensiv bestimmten Schwerpunkten, die für die Call-Center-Branche relevant sind.

Call Center - Ein neues Arbeitsfeld

Die Anzahl der Call Center in Deutschland ist in den vergangenen Jahren sprunghaft angestiegen. Call Center stellen für Unternehmen eine immer wichtigere Schnittstelle zu ihren Kunden dar und haben für die Entwicklung von Marktchancen und das Bestehen im Wettbewerb eine erhebliche Bedeutung.

Arbeitsplätze in Call Centern sind neue kommunikationsintensive, IT-gestützte Arbeitsformen. Sie stellen spezifische Anforderungen an die Beschäftigten und müssen daher eine große Aufmerksamkeit erfahren, um die Gesundheit bei der Arbeit sicherzustellen.

In Kooperation mit Partnern von Unfallversicherungsträgern, Arbeitsschutzbehörden, Krankenkassen, Verbänden, Fach- und Forschungsstellen werden im Projekt CCall die charakteristischen Belastungen und Beanspruchungen sowie deren Folgen untersucht. Auf dieser Basis werden modellhafte Maßnahmen zur besseren Gestaltung dieser Arbeitsplatztypen und Arbeitsformen entwickelt. Nachhaltig wirksame Verbesserungen sollen durch Förderung der Kompetenz aller Beteiligten erzielt werden.

Beschreibung und Beurteilung der Ausgangssituation

Die Ausgangsanalyse dient der Erstellung eines differenzierten Bildes der Branche, das eine Kategorisierung verschiedener Call Center ermöglicht. Dieses Branchenbild soll über die Projektlaufzeit fortgeschrieben werden, um der Dynamik der Branche gerecht zu werden.

Ein zentrales Anliegen dieser Projektphase ist die Erfassung der Anforderungen in verschiedenen Call Centern. Sowohl sicherheitstechnische, arbeitsmedizinische als auch arbeitspsychologische Analysen werden durchgeführt.

Bereits in einer frühen Projektphase werden auf der Grundlage einer

arbeitswissenschaftlichen Beurteilung der Ausgangssituation praxisnahe Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen abgeleitet.

Maßnahmen für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit

Ziel der Maßnahmen ist es, arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren und mögliche negative Folgen zu verhüten. Das hierzu notwendige Maßnahmenspektrum ist breit angelegt. Es zielt auf alle Beteiligten in den Unternehmen (z.B. Agenten, Führungspersonal, Support). Dabei werden u.a. Maßnahmen zur Veränderung der Arbeitsorganisation, Arbeitsaufgabe und Arbeitsumgebung entwickelt. Mit der Verbesserung der Arbeitsbedingungen sollen auch die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen gefördert werden. Deshalb werden die Maßnahmen einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung unterzogen.

Praktische Umsetzung der Maßnahmen

Die abgeleiteten Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Call Centern werden modellhaft erprobt. Neben allgemeinen Handlungshilfen, die auf eine Vielzahl von Call Centern zutreffen, ist es besonders wichtig, auf die Individualität der Unternehmen einzugehen.

Zur Gewährung einer permanenten Erfolgskontrolle wird die praktische Umsetzung der Maßnahmen wissenschaftlich begleitet. Somit können erfolgreiche Maßnahmen ausgewählt und zur Verfügung gestellt werden.

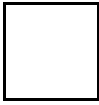
Wissenstransfer und Nachhaltigkeit

Eines der Hauptziele des Projekts ist es, die erarbeiteten Ergebnisse und Gestaltungsempfehlungen von Beginn an und kontinuierlich über das Projekt hinaus zur Verfügung zu stellen.

Aus diesem Grunde wird bei der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft eine Kommunikationsplattform eingerichtet. Hier können Informationen abgerufen und Anregungen eingebracht werden.

Die Nachhaltigkeit der Projektergebnisse wird durch die Einbindung in die Präventionsarbeit der Unfallversicherungsträger und deren Zusammenarbeit mit anderen Institutionen gewährleistet. Dies dient der Weiterentwicklung der Ergebnisse in der Praxis.

Partner



Amt Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik

Das Amt für Arbeitsschutz und Sicherungstechnik in Neuruppin verfolgt das Konzept des ergebnisorientierten, kooperativen Arbeitsschutzes in Call Centern. Zentrales Anliegen ist es, den an der Untersuchung beteiligten Unternehmen speziell auf sie zugeschnittene Gestaltungsvorschläge zu unterbreiten. Ein wichtiger Ansatzpunkt liegt dabei im Bereich der Verhaltensprävention. Ein Schwerpunkt ist die Evaluierung verschiedener verhaltenspräventiver Maßnahmen. Für die Untersuchung von Gestaltungserfordernissen kommt ein selbst entwickeltes Screeningverfahren zum Einsatz, das im Verlaufe des Projektes weiter verbessert und überprüft wird.

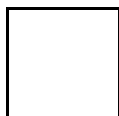


<http://www.abovegmbh.de>

<http://www.schubert-eisfeller.de>

Above GmbH / SchubertEisfeller

Die Arbeitsgemeinschaft Above GmbH / SchubertEisfeller beschäftigt sich mit dem Thema "Arbeitsplätze für Leistungsgewandelte in Call Centern". Die Projektarbeiten verfolgen das Ziel, zu zeigen, dass bei geeigneter Einrichtung, Arbeits(-zeit)organisation und Qualifizierung Leistungsgewandelte als Call Center Mitarbeiter in den Arbeitsprozess integriert bzw. wieder eingegliedert werden können. Dazu werden Konzepte für die geeignete Personalauswahl, -entwicklung, die angepasste Arbeitsorganisation und die Gestaltung der Arbeitsmittel und -umgebung entwickelt, exemplarisch umgesetzt und erprobt.



Institut für Arbeitswissenschaft und Unternehmensoptimierung

Das Institut für Arbeitswissenschaft und Unternehmensoptimierung bearbeitet den Bereich der Software-Ergonomie. Hier werden in einem ersten Schritt die verbreitetsten Softwarelösungen für Call Center identifiziert. Mit Hilfe objektiver Kriterienkataloge wird die Software hinsichtlich softwareergonomischer Kenngrößen bewertet. Basierend auf den Ergebnissen dieser Benchmarks werden Gestaltungserfordernisse abgeleitet. Diese Gestaltungserfordernisse werden mit Rückgriff auf die speziellen Anforderungen der Unternehmen und der Call Center Agents in einer Modifikation bereits realisierter Softwarelösungen umgesetzt und betrieblich erprobt.

Des Weiteren wird ein Katalog mit softwareergonomischen Gestaltungsanforderungen erstellt. Ziel ist es, Investitionsentscheidungen durch die Auswahl optimaler Softwarelösungen (in Bezug auf Geschäftsprozesse, Kunden- und Beschäftigtenanforderungen) in Call Centern zu erleichtern.



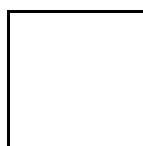
TBS - Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen e.V.

Die Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen e.V., Offenbach entwickelt und erprobt Konzepte und Bausteine zur Qualifizierung von Call Center Agenten, Teamleitern, Trainern, Betriebsräten und Fachkräften für Arbeitssicherheit. Im Mittelpunkt der Qualifizierung stehen die Themen Partizipation, Prozesskompetenz, Arbeitsorganisation, Arbeitszufriedenheit und Gesundheit.



Tekomedia Telekommunikations- und Multimediaservices GmbH

"Pasecco: Prävention von Atem- und Stimmbeeinträchtigungen und -schädigungen in Call Center Organisationen" Zielsetzung der Arbeiten im Projekt ist die Entwicklung und Erprobung von Gestaltungs- und Trainingskonzepten zur Prävention von Stimmstörungen.



Universität Magdeburg, Institut für Arbeitswissenschaft – IAF

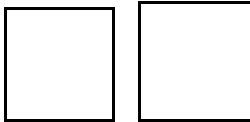
Das Institut für Arbeitswissenschaften, Fabrikautomatisierung und Fabrikbetrieb an der Otto-von-Guericke Universität in Magdeburg konzentriert sich auf die Durchführung von Arbeits-, Arbeitswirkungs- und Bewältigungsanalysen. Ausgehend von den Analyseergebnissen, die in den am Projekt beteiligten Call Centern erfasst wurden, werden Gestaltungs- und Präventionsmaßnahmen umgesetzt und evaluiert. Besondere Bedeutung hat dabei die konsequente Beteiligung der Mitarbeiter und des Managements bei der Erarbeitung von Gestaltungs- und Präventionsmaßnahmen. Dadurch wird eine noch bessere Abstimmung der Gestaltungsmaßnahmen an die Bedürfnisse der Mitarbeiter und die Erfordernisse des Unternehmens erreicht.



RKW - Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.

Der RKW-Verband legt den Schwerpunkt seiner Projektarbeit auf die Erhebung und Verknüpfung arbeitsmedizinischer und psychologischer Variablen, um zu ermitteln, wie sich Arbeitsbelastungen "physiologisch", "psychologisch" oder "verhaltensmäßig" auswirken. Ein Schwerpunkt der arbeitspsychologischen Analysen sind emotionale Belastungen und Beanspruchungen, die im Call Center aber auch in vielen Dienstleistungsberufen, gehäuft auftreten.

Auf der Basis der Analysen werden Gestaltungsempfehlungen erarbeitet und ihre Wirkung auf die Mitarbeiterzufriedenheit und auf ökonomische Indikatoren überprüft.



Verband der Universitäten Wuppertal, Potsdam, Dresden



Der Verband der arbeitspsychologischen Lehrstühle der Universitäten Wuppertal, Potsdam und Dresden untersucht zunächst die spezifischen Belastungen und Beanspruchungen an Call Center Arbeitsplätzen. Nach der Isolierung möglicher Dysfunktionen werden individuelle Gestaltungsmaßnahmen in den Call Centern implementiert und auf ihre Wirksamkeit untersucht. Weiterhin beschäftigt sich der Verband mit den Themen Optimierung des Wissensmanagements in Call Centern sowie der Personalauswahl und -qualifizierung.



**Hauptverband der gewerblichen
Berufsgenossenschaften:**
BGAG, BIA, BGZ

Der HVBG beteiligt sich mit seinen Instituten BGAG und BIA sowie seiner Abteilung BGZ am Projekt und hat koordinierende und fachspezifische Aufgaben übernommen.

Das BG Institut Arbeit und Gesundheit - BGAG (Dresden) koordiniert das Thema Psychologie, erhebt Daten zu speziellen Aspekten und führt Daten aus dem gesamten Projekt zusammen. Es begleitet darüber hinaus das Thema Ökonomie. Das BG Institut für Arbeitssicherheit - BIA (Sankt Augustin) untersucht und berät beteiligte Call Center und auch Ausstatter zu den Themen Akustik/lärm, Raumklima, Ergonomie und Beleuchtung.