

Prospektive Arbeitsgestaltung als Methode zur Reduktion von Fehlbeanspruchungsfolgen in neuen Arbeitsformen

R. SCHWEER, A. GENZ

Verwaltungs-Berufsgenossenschaft Dresden, Schützenhöhe 26, D-01109 Dresden,
ralf.schweer@ccall.de, andreas.genz@ccall.de

Call Center als neue Arbeitsform

Die Arbeitsgesellschaft befindet sich im Übergang von der Industrie- zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft. Der Auslöser und die Antriebskraft des immer weiter gehenden Wandels der Arbeitswelt sind vor allem die Entwicklung und die Verbreitung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien. Dieser Prozess mündet in einem tiefgreifenden Strukturwandel der Wertschöpfung westlicher Gesellschaften.

Deutschland ist mittlerweile eine Dienstleistungsgesellschaft mit einem Anteil von fast 70% Dienstleistungsarbeit (vgl. Statistisches Bundesamt, 2002). Selbst innerhalb des Dienstleistungssektors kommt es zu einer Verschiebung hin zu Tätigkeiten, die sich moderner Informations- und Kommunikationstechnik bedienen.

Ein fast prototypisches Beispiel für diese neuen Arbeits- und Organisationsformen sind Call Center. Sie übernehmen vielfältige Aufgaben vom Verkauf über das Management von Reklamationen bis hin zur Marktforschung. Diese Aufgaben sind natürlich nicht neu. Sie gibt es schon seit langer Zeit in allen Bereichen der Industrie. Neues und zentrales Element der Arbeit in einem Call Center ist die ausschließlich technikvermittelte direkte Kommunikation der Mitarbeiter mit den Kunden.

Eine ungünstige Arbeitsorganisation wirkt sich, wie in allen anderen Berufen auch, direkt auf die psychische Beanspruchung der Mitarbeiter aus. Problematisch daran ist, dass die Servicequalität durch eine Fehlbelastung der Mitarbeiter unmittelbar beeinträchtigt wird. Das heißt, dass der Qualität der Gestaltung von Arbeit im Call Center eine außerordentlich hohe Bedeutung zukommt. Genau aus diesem Grund haben viele Call Center Betreiber Bedenken, wenn Arbeitswissenschaftler eine Veränderung der Arbeitsorganisation vorschlagen. Ein ungünstiger Eingriff in den Workflow des Call Centers könnte die Existenz der Organisation gefährden.

Allerdings muss auch betont werden, dass die psychische Beanspruchung von Call Center Agenten oftmals sehr hoch ist (vgl. Abbildung 1; CCall 2001a; CCall 2001b). Demzufolge sind in vielen Unternehmen Veränderungen in der Arbeitsorganisation notwendig.

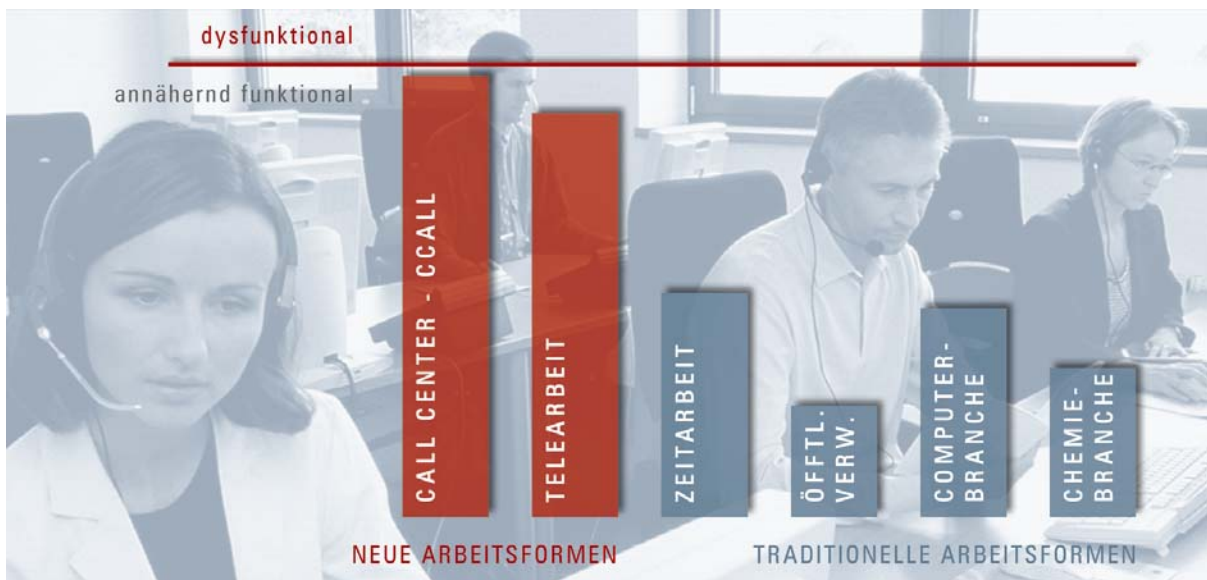


Abbildung 1

Vergleich von Belastungspotenzialen von Call Centern zu klassischen Arbeitsformen und Telearbeit

Ausweg prospektive Arbeitsgestaltung

Statt alte Erhebungsinstrumente in neuen Arbeitsformen anzuwenden, sollte sich die Arbeitswissenschaft den Unternehmern und ihren Bedürfnissen annähern.

Bezogen auf die schon beschriebenen Bedenken vieler Call Center Betreiber heißt das vor allem, die Folgen von Arbeitsgestaltungsmaßnahmen abschätzen zu können bevor sie umgesetzt werden. Auch dieser Gedanke ist nicht neu (vgl. Richter 2002). Allerdings beschränkte sich die Anwendung prospektiver Verfahren der Arbeitsgestaltung bisher nur auf das verarbeitende Gewerbe.

In dem Projekt „CCall – erfolgreich und gesund arbeiten in Call Centern“ (www.ccall.de), das von der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft koordiniert wurde, konnte der Ansatz der prospektiven Arbeitsgestaltung erstmals erfolgreich umgesetzt werden.

Problematik und Zielsetzung

Die Stadtparkasse Hannover plante die Gründung eines eigenen Inhouse-Call Centers. Dabei sollten den Mitarbeitern bereits bei der Inbetriebnahme des Call Centers gesunde und erfolgreiche Arbeitsplätze angeboten werden. Zusammen mit dem CCall Projekt bildete sich ein schlagkräftiges Kompetenznetzwerk, das von der Planungsphase über die Umsetzung bis zur kontinuierlichen Praxisbegleitung des Call Centers an dem Ziel arbeitete, ein nach wirtschaftlichen und Arbeitsschutzgesichtspunkten optimales Call Center zu gründen und zu betreiben.

Von Anfang an wurde daher ein ganzheitlicher Ansatz verfolgt, der sämtliche Prozesse und Organisationsstrukturen mit einbezog. Dies geschah u. a. deshalb, weil auch „klassische“ Arbeitsumgebungsfaktoren wie Lärm oder Klima psychische Belastungen darstellen können. Die Reduzierung psychischer Belastungen ist daher langfristig nur durch einen ganzheitlichen Ansatz effektiv.



Abbildung 2

Ganzheitlicher Gestaltungsansatz (Determinanten für ein Good-Practice Call Center)

Dabei wurde auf folgende Aspekte besonderer Wert gelegt:

Gestaltung der Arbeitsorganisation

Es sollte auf jeden Fall gewährleistet sein, dass durch die Tätigkeit bei den Mitarbeitern keine Fehlbeanspruchungsfolgen (nach DIN EN ISO 10 075-1) auftreten können. Die Tätigkeit mußte also abwechslungsreich und anspruchsvoll zugleich gestaltet werden, durfte keine häufigen Wiederholungen von Teilaufgaben beinhalten und sollte zugleich bei hohen Handlungsspielräumen auch eine körperliche Abwechslung beinhalten.

Hierzu steht in den Arbeitswissenschaften die Methode der prospektiven Arbeitsgestaltung zur Verfügung, die vor der Prozessimplementierung eine Risikoabschätzung hinsichtlich des Auftretens von Fehlbeanspruchungsfolgen (nach DIN EN ISO 10 075-1) erlaubt. Anhand von empirisch bedeutsamen Faktoren, die sich immer wieder als grundlegend für die Entstehung von negativen Folgen aus der Arbeit gezeigt haben, kann mit einer hohen Wahrscheinlichkeit vorhergesagt werden, ob negative Folgen aus der Tätigkeit hervorgehen können oder nicht.

Die ersten Erhebungen im Rahmen der prospektiven Analyse wurden anhand von quantitativen und qualitativen Basisdaten durchgeführt, die aus dem Filialgeschäft der Stadtparkasse vorlagen. Anhand dieser Daten und der möglichen Aufgaben, die das Call Center übernehmen sollte, konnten spezifische Prozessplanungen beginnen, die zu diesem Zeitpunkt auch die Prüfung unterschiedlicher Alternativen erlaubten. Mittels eines Softwaretools wurden die für die Entwicklung von Fehlbeanspruchungsfolgen signifikanten Faktoren eingeschätzt und bewertet. Die Alternative mit den besten Vorhersagewerten wurde für die Umsetzung in die Praxis ausgesucht. Im Ergebnis ergaben sich keine Hinweise für das Auftreten von Fehlbeanspruchungsfolgen. Die Gestaltungslösung hinsichtlich der Aufgabenverteilung ist in Tabelle 1 aufgeführt.

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass die geplante Tätigkeit eine Mischarbeitsform darstellt, da der Anteil der Telefonie, der in manchen Call Centern über 80% der Arbeitszeit beträgt hier nur bei knapp 55% liegt, während Backofficearbeiten sowie andere telefonunabhängige Kommunikationstätigkeiten 45% ausmachen.

Schon hier wird klar, dass eine erfolgreiche und nachhaltige Umsetzung eine ständige Prozessbegleitung weit über die Implementation der Prozesse hinaus benötigt. Denn prospektive Arbeitsanalysen können lediglich Planungen vorgeben, die exakt in die Praxis umgesetzt werden müssen, um ihren stressreduzierenden Effekt höchstmöglich nutzen zu können.

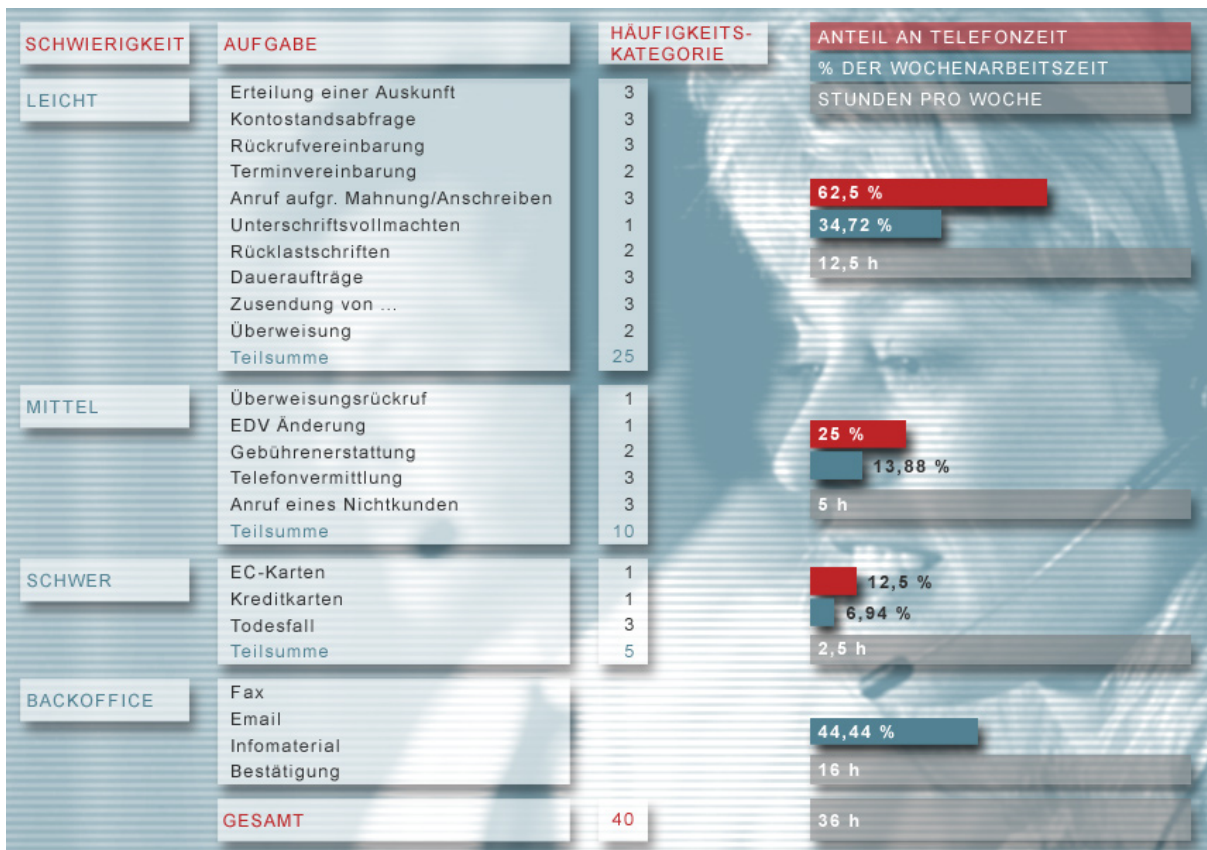


Tabelle 1

Geplante Aufgabenverteilung für die Umsetzung im Call Center

Daher wurde nach Eröffnung des Call Centers eine regelmäßige Befragung der Mitarbeiter durch das Projekt CCall vereinbart. Mit der Befragung der Mitarbeiter lässt sich dann letztendlich überprüfen, wie gut die Vorhersagen waren und ob Optimierungen nötig sind. Dazu ist in jedem Fall ein Längsschnittvorgehen vorzunehmen, da sich die Beschäftigungsdauer als ein signifikanter Aspekt für die Entstehung von negativen Folgen gezeigt hat.

Die erste Befragung der Mitarbeiter im KommunikationsCenter der Stadtsparkasse Hannover fand 3 Monate nach der Inbetriebnahme statt. Zur Überprüfung des Auftretens der in der Norm festgehaltenen Fehlbeanspruchungsfolgen wurde ein anerkanntes Messinstrument (BMS-II) eingesetzt. Die Ergebnisse, die in Abbildung 3 zu sehen sind, verdeutlichen, dass zu diesem Zeitpunkt keine Fehlbeanspruchungsfolgen bei den Mitarbeitern nachgewiesen konnten. Der Cut-off von 50 Punkten wird zu keinem Zeitpunkt unterschritten.

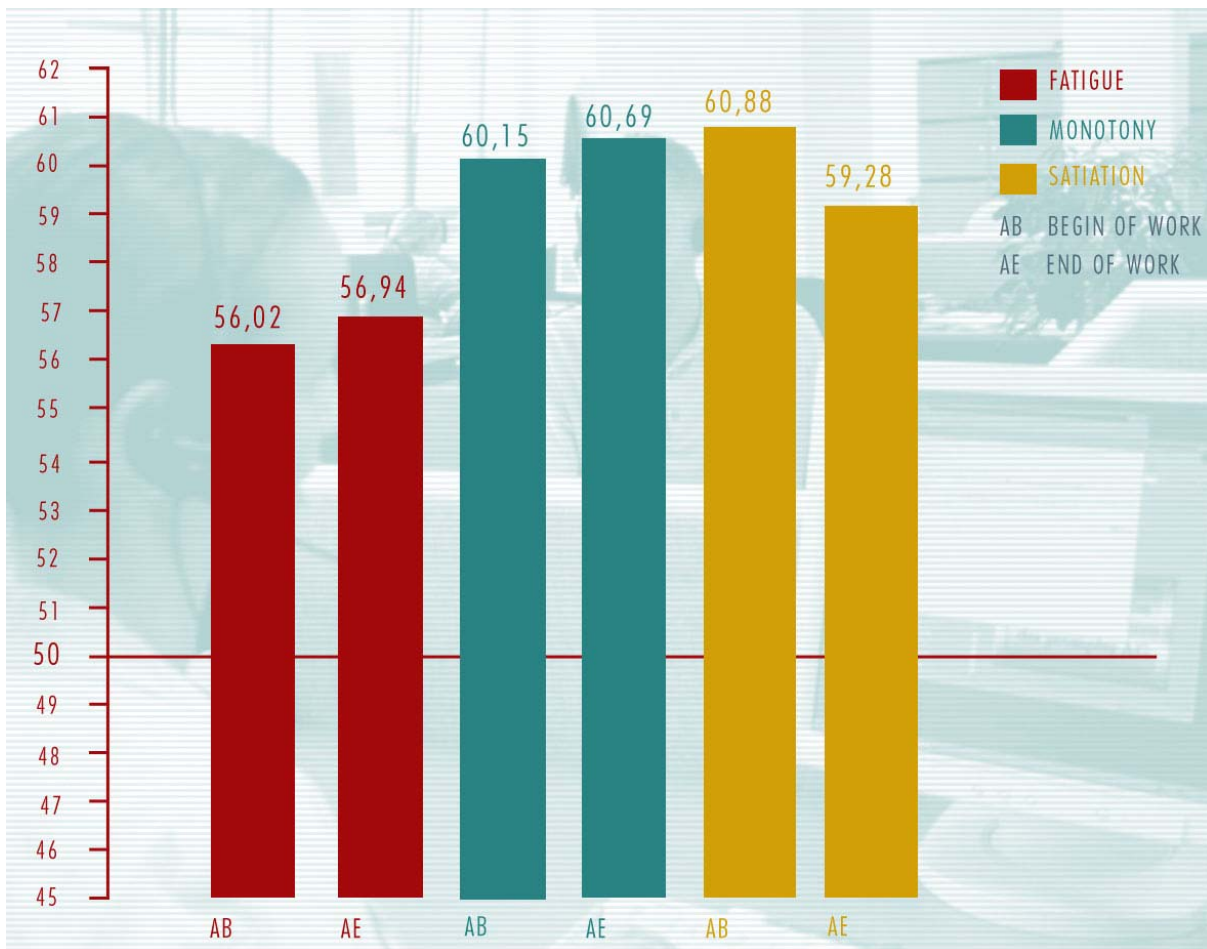


Abbildung 3

Fehlbeanspruchungsfolgen bei den Mitarbeitern nach 3 Monaten

Etwa 1 Jahr nach der Inbetriebnahme des KommunikationsCenters wurden die Messungen wiederholt und wiederum zeigten sich keine Hinweise für Fehlbeanspruchungsfolgen (s. Abbildung 4). Um kummulative Effekte über den Wochenverlauf ausschließen zu können, wurde diese Erhebung über eine gesamte Arbeitswoche durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass keine abfallenden Werte über die Woche zu beobachten sind. Demnach können kummulative Beanspruchungseffekte ausgeschlossen werden.



Abbildung 4
Fehlbeanspruchungsfolgen bei den Mitarbeitern nach 1 Jahr

Hieraus lässt sich schlussfolgern, dass die prospektiven Prozessanalysen und -planungen wesentlich zu einer beanspruchungsoptimalen Gestaltung des KommunikationsCenters beigetragen haben. Die weiteren Planungen beabsichtigen die Umsetzung einer kontinuierlichen Überprüfung der Ergebnisse sowie der Implementierung von Instrumenten zur Früherkennung von Überbeanspruchungen und Streß. Diese sollen direkt in das Computersystem des Unternehmens integriert werden. Dadurch wird eine kontinuierliche Erhebung im Längsschnitt möglich.

Insgesamt berücksichtigen die Gestaltungen weitere für den Gesundheitsschutz relevante Aspekte:

Job Rotation

Die Leitung von Arbeitsgruppen sieht auf der gleichen Hierarchieebene ein Rotationssystem vor.

Vollständige Arbeit

Der Eingang eines Vorgangs kann vom Agenten fallabschließend bearbeitet werden.

Handlungsspielräume

Es wurde versucht, die Handlungsspielräume möglichst groß zu gestalten, so dass der Agent sich aussuchen kann, welche Tätigkeiten er - bei ansonsten ausreichender Personaldeckung - übernehmen möchte. Er ist frei darin, wie er telefonieren will. Es gibt keine Scripte auf dem Bildschirm. Es besteht die Möglichkeit, sich in bestimmten Bereichen zum Produktexperten zu entwickeln.

Partizipation

Die Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen hat eine große Bedeutung im Unternehmen. In Zusammenarbeit mit dem Personalrat, aber auch den im Call Center beschäftigten Agenten werden auch Anschaffungen von Arbeitsmitteln abgestimmt.

Kurzpausensysteme

Die Mitarbeiter des Call Centers können nach jeder Arbeitsstunde eine 10-minütige Bildschirmpause einlegen, in der sie sich möglichst vom Arbeitsplatz entfernen. Hiermit soll eine körperliche Abwechslung genauso erreicht werden wie eine Reduzierung der Stimm- und Augenbelastung.

Gestaltung der Arbeitsumgebung und Arbeitsmittel

Die Gestaltung der Arbeitsplätze sollte den Standards genügen, aber auch individuelle Wünsche berücksichtigen. Von Anfang an stand die Entscheidung fest, für die Einrichtung der Bildschirmarbeitsplätze nur mit Flachbildschirmen zu arbeiten. Die Einrichtung des Call Centers erfolgte nicht als Großraumbüro, da sich in arbeitswissenschaftlichen Studien in Call Centern

zeigte, dass psychische Belastungen mit der zunehmenden Anzahl von Mitarbeitern im Raum, der Lärmbelastungen und anderen aus der Arbeitsumgebung stammenden Faktoren deutlich zunehmen kann. Der Lärmpegel wurde durch eine versetzte Sitzordnung und eine Schallschutzwand auf einem Maß deutlich unter 60 dB(A) gehalten. Aufgrund der Ausgestaltung als Bildschirmarbeitsplätze wurde entsprechend der deutschen Bildschirmarbeitsverordnung die Möglichkeit einer Bildschirmpause eingeräumt. Hinsichtlich der klimatischen Bedingungen war der Einbau einer Klimaanlage erforderlich, die bei entsprechender Regelung die Luftfeuchtigkeit im (auch für die Stimme) optimalen Bereich zwischen 50 und 65% halten kann. Hierbei wurde also nicht nur an die bekannten Risiken für Ermüdung, Konzentrationsschwächen und die Entstehung von Erkältungskrankheiten gedacht, sondern auch an die Belastungen, die das Raumklima für die Stimme darstellen kann. Da es sich bei der Tätigkeit des Call Center Agenten um einen Sprechberuf handelt, wurde neben der optimalen Klimatisierung des Raumes auch für eine Möglichkeit gesorgt, die Agenten auch während der Arbeitszeit mit Getränken zu versorgen. Dementsprechend wurden Trinkwasserstationen eingerichtet, an denen Agenten sich mit Wasser versorgen können. Dies ermöglicht neben der regelmäßigen Befeuchtung der Stimmlippen auch eine körperliche Abwechslung.

Gestaltung auf Mitarbeiterebene

Aus der Arbeitswissenschaft weiß man, dass das Zusammenspiel von verhältnis- und verhaltenspräventiven Maßnahmen optimale Ergebnisse beim Gesundheitsschutz und bei der Gesundheitsförderung erzielt.

Aus diesem Grunde wurden verhaltenspräventive Maßnahmen in den besonders vulnerablen Bereichen im Call Center angeboten. Hierzu gehören Präventionsmaßnahmen für muskulo-skelettale Beschwerden, Stimmbeschwerden und Stressmanagementtrainings.

Während das Präventionsprogramm für die muskulo-skelettalen Beschwerden regelmäßig angeboten wird, werden die beiden anderen Programme in Form von einmaligen Basisseminaren angeboten, denen nach einiger Zeit immer wieder Fresh-ups folgen, die die bereits gelernten Inhalte wieder auffrischen.

Prävention muskulo-skelettaler Beschwerden

Im Programm gegen die muskulo-skelettalen Beschwerden sind insbesondere aktive Übungen zum Muskelaufbau, aber auch Dehnübungen enthalten. Ziel ist also, langfristig und dauerhaft Übungen zur Verfügung zu stellen, die das Auftreten von Beschwerden des Muskelapparates reduzieren und

die Mitarbeiter selbständig in die Lage versetzen, etwas zu tun. Dazu gehören auch Relaxationsmethoden wie die Progressive Muskelentspannung. Die Programme werden wöchentlich durchgeführt.



Abbildung 5

Übungen zum Muskelaufbau (Verhaltenspräventionsprogramm)

Stimmtraining

Agenten sind überdurchschnittlich von Sprech- und Stimmbeschwerden betroffen. Um diesen vorzubeugen, ist der optimale Umgang mit der eigenen Stimme unerlässlich. Im Stimmtraining werden neben der Funktion der Stimme und der Sprache Übungen präsentiert, die die Stimme vor langem Einsatz aufwärmen und damit einen schonenderen Umgang ermöglichen. Aber auch einfache Regeln, wie das regelmäßige Trinken oder der Hinweis, die Stimme nicht unnatürlich im Kundengespräch zu nutzen, sensibilisieren die Agenten für den Umgang mit ihrem wichtigsten Arbeitsmittel.

Stressmanagement

Im Rahmen dieses Programms werden Möglichkeiten des persönlichen Umgangs mit Belastungen aufgezeigt. Insbesondere die Arbeit mit Emotionen wird in Dienstleistungstätigkeiten immer wichtiger. Der Ausdruck von Gefühlen der Freundlichkeit gegenüber dem Kunden stimmt nicht

immer mit der eigenen Gefühlslage überein. Durch diese emotionale Dissonanz können über längere Zeit Symptome des Burnouts auftreten, die sich in der Regel durch emotionale Erschöpfung manifestieren. Den Agenten zu befähigen, Gefühle auf angemessene Weise auszusprechen oder auch die Hilfe des Kollegen oder Teamleiters in schwierigen Gesprächen hinzu zu holen oder diese weiter zu leiten, stellen wirksame Bewältigungsstrategien dar. Diese Strategien werden jedoch nicht nur diskutiert, sondern auch umgesetzt.

Fazit

Die prospektive Arbeitsgestaltung mit anschließender kontinuierlicher Überprüfung der Nachhaltigkeit hat sich als hervorragendes Mittel für den Aufbau einer gesunden und erfolgreichen Arbeitsorganisation gezeigt. Der Arbeitsschutz kann über solche innovativen Ansätze leicht Eingang in die Unternehmen finden und das Ziel, Stress zu reduzieren, effektiv erreichen.

Die Möglichkeit, vor der Inbetriebnahme von Unternehmen die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Stress und Fehlbeanspruchungsfolgen (nach DIN EN ISO 10075) vorhersagen zu können und betriebliche Prozesse beanspruchungsoptimal gestalten zu können, ist ein Trumpf für den Arbeitsschutz.

Literatur

CCall (2001a). Call Center auf dem arbeitspsychologischen Prüfstand. Teil 1: Verfahren, Tätigkeitsmerkmale und erste Ergebnisse zur psychischen Belastung. CCall-Report 3. Hamburg: Verwaltungs-Berufgenossenschaft.

CCall (2001b). Call Center auf dem arbeitspsychologischen Prüfstand. Teil 2: Arbeitsgestaltung, Belastung, Beanspruchung & Ressourcen. CCall-Report 11. Hamburg: Verwaltungs-Berufgenossenschaft.

Richter, P., Debitz, U. & Schulze, F. (2002). Diagnostik von Arbeitsanforderungen und kumulativen Beanspruchungsfolgen am Beispiel eines Call Centers. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 56, (1-2), 67-76.

Statistisches Bundesamt (2002). www.destatis.de