



Praxisbeispiel Aufgabengestaltung in einem Call-Center nach EWOPCLASS® Befragung

Arbeitsaufgaben sind psychisch förderlich, wenn sie Planung, Vorbereitung, Ausführung und Kontrolle beinhalten. Vielfältige Anforderungen, Entscheidungsmöglichkeiten sowie Weiterbildung unterstützen die Persönlichkeitsentwicklung. Tätigkeiten sind psychisch beeinträchtigend, wenn die ständige Verrichtung routinehafter Teilabschnitte zu einseitigen Arbeitsanforderungen bzw. zu Über- oder Unterforderung führt.

In einem Unternehmen der Dienstleistungsbranche mit ca. 1200 MitarbeiterInnen sind im Call Center ca. 120 Personen beschäftigt. Deren Aufgaben sind durch folgende psychisch beeinträchtigende Merkmale gekennzeichnet: Geistige Belastungen durch unvollständige Tätigkeiten, Qualifikationsprobleme durch fehlende Weiterbildung und Einstellung von unzureichend qualifiziertem Saisonpersonal. Die Erhebung der psychischen Belastungen im Rahmen der Evaluierung gemäß ArbeitnehmerInnenschutzgesetz ergab den höchsten Handlungsbedarf in der Skala „Potentiale der Arbeitsgestaltung und Weiterentwicklungsmöglichkeiten“ – insbesondere bei den Items „Mein Aufgabenbereich umfasst einen größeren Bereich und nicht nur Teilschritte.“ und „Meine Arbeit ist herausfordernd und abwechslungsreich.“.

Die arbeits- und organisationspsychologische Forschung zeigt, dass für Call Center kurzzyklische Routineaufgaben und Mehrfachtätigkeit mit hohen Anforderungen an Aufmerksamkeit bzw. Konzentration (Scherrer, 2000) und Qualifikationsmängel (Debitz & Schulze, 2002) typisch sind. Die zumeist getrennten Aufgaben Telefonie und Sachbearbeitung wirken negativ auf Leistung, Fluktuation und Fehlzeiten (Hutchinson & Kinnie, 2000).

Bei ungünstigen Arbeitsstrukturen tritt negatives Befinden wie Ärger und Nervosität häufiger auf und kann langfristig zu Burnout, körperlichen Beeinträchtigungen und psychosomatischen Beschwerden führen (Wieland, Metz & Richter, 2002).

Auf Basis der arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse sollte gute Aufgaben- und Tätigkeitsgestaltung im Call Center folgende Kriterien erfüllen:

Statt mit „kostenorientierten“ Prozessoptimierungen Belastungen zu verstärken (Scherrer, 2002), reduziert man sie durch Schaffung vielfältiger, qualifizierter und vollständiger Aufgaben mittels Mischung von Front-Office/Telefonie (max. 60% nach Wieland, Metz & Richter, 2002) und Back-Office/Sachbearbeitung sowie durch Qualifizierung und Training der Agenten (Debitz & Schultze, 2002).

Im dargestellten Call Center wurden folgende Vorschläge zur Verbesserung der Aufgaben- und Tätigkeitsgestaltung gemacht: Einführung von Mischarbeit mit Telefonie und Sachbearbeitung, sowie Fremdsprachen- und EDV-Qualifizierung der Agenten. Die Maßnahmen wurden in der vorgeschlagenen Form für alle Agenten umgesetzt.

Die umgesetzten Veränderungen hatten positive Effekte auf die Ausführungsqualität der Tätigkeiten, da bei vollständigen und qualifizierten Aufgaben Leistung und Befinden steigen. Die Kosten sanken durch kürzere Nacharbeitszeiten, reduzierte Fluktuation und geringere Fehlzeiten.