

8

Arbeitsgestaltung im Call Center

Tipps zum Aufbau
einer Projektgruppe

CALL CENTER TOOL



Einführung

In vielen Call Centern wird festgestellt, dass Gestaltungsmaßnahmen erforderlich sind, um gesundheitsgerechte, beanspruchungsgünstige und lernförderliche Arbeitsbedingungen und Tätigkeitsinhalte zu schaffen. Dabei ist es unerlässlich, die Tätigkeiten umfassend zu analysieren und neben dem Expertenwissen die Kenntnisse, Erfahrungen und Einschätzungen der in den entsprechenden Arbeitsbereichen beschäftigten Mitarbeiter zu berücksichtigen.

Gestaltungslösungen, die ausschließlich von Experten oder Expertenteams entwickelt und eingeführt werden, können insbesondere im Umgestaltungsprozess zur Folge haben, dass die fachlich fundierten und gut gemeinten Veränderungskonzepte auf Skepsis und wenig Akzeptanz bei den Beschäftigten stoßen.

Aus diesem Grund ist es erfolgversprechender und im Sinne der Gesundheitsförderung, Gestaltungsmaßnahmen zusammen mit den Mitarbeitern zu entwickeln und einzuführen. Hierbei ist es empfehlenswert, die Projektgruppenarbeit zu nutzen.

Ziel der Projektgruppenarbeit ist es demzufolge, die betrieblichen Akteure aktiv in den Analyse- und Gestaltungsprozess einzubeziehen.

Projektgruppenstruktur

Die personelle Zusammensetzung einer Projektgruppe kann unterschiedlich sein. Verschiedene Formen, wie z.B. primär auf der Ebene der Agents, primär auf der Ebene der Führungskräfte oder gemischte Strukturen, sind möglich.

Empfehlenswert sind Projektgruppenstrukturen, wo die Beschäftigten die Hauptakteure sind. Auf diese Weise wird gewährleistet, dass Maßnahmen zur Gestaltung der Arbeit und der Arbeitsbedingungen den tatsächlichen Erfordernissen und Bedürfnissen der Beschäftigten entsprechen. In der Abbildung 1 ist das Konzept der Projektgruppenstruktur auf Mitarbeiterebene dargestellt.

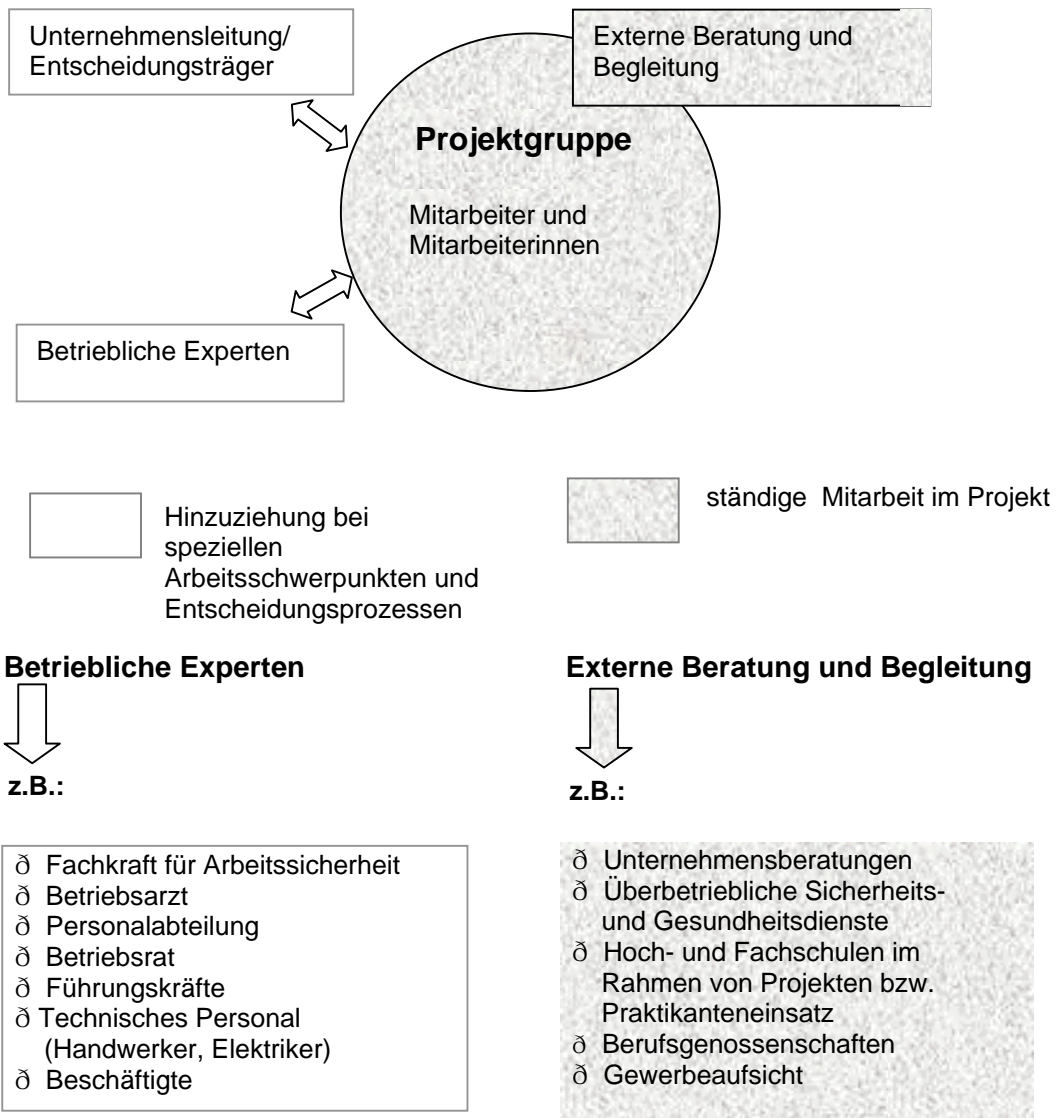


Abb. 1: Projektgruppenstruktur

- J Die Projektgruppe besteht aus Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen einzelner Teams oder Abteilungen
- J Entsprechend der betrieblichen Gegebenheiten sollten 1-3 Beschäftigte aus jedem Team oder Abteilung in der Projektgruppe mitwirken
- J Eine günstige Projektgruppengröße sind 10 – 15 Personen

Arbeitsweise und Organisation

- J In Absprache mit dem Management ist ein Zeitlimit für die Dauer von Projektgruppensitzungen festzulegen.
(Sitzungsdauer z.B. 1 bis 1,5 Stunden)
- J Es wird empfohlen, die erste Projektgruppensitzung dazu zu nutzen, Regeln der Zusammenarbeit zu diskutieren und zu vereinbaren. Diese „Spielregeln“ sind gemeinsam in der Gruppe zu erarbeiten, zu visualisieren und jedem Projektgruppenmitglied auszuhändigen.

Spielregeln

- **Jeder sollte aktiv mitarbeiten**
- **Keine falsche Zurückhaltung – jede Meinung ist wichtig**
- **Toleranz gegenüber anderen Meinungen üben**
- **Fairness**
- **Es gibt keine richtigen und keine falschen Äußerungen**
- **Keine verletzenden Abwertungen**
- **Kurze sachliche Argumente (Zeit)**
- **Ausreden lassen – zuhören**
- **Vertraulichkeit**
- **es wird gemeinsam entschieden, welche Gedanken zunächst in der Projektgruppe verbleiben und was nach außen getragen wird**
- **Der Moderator bekommt etwas Zeit zum visualisieren**
- **Dauer einer Sitzung ca. 1 h bis 1.5 h**
- **Ein Projektgruppenmitglied informiert regelmäßig über den Fortgang der Zeit**
- **In den letzten 10 Minuten werden Termin und Inhalte der nächsten Sitzung besprochen und Verantwortlichkeiten festgelegt**

(erarbeitet in einer Projektgruppensitzung)

Abb.2: Beispiel für vereinbarte Spielregeln

- J Die Projektgruppenleitung wird von einem Mitarbeiter oder einer Mitarbeiterin übernommen

- J · Die Erreichung einer optimalen Zeitausnutzung erfordert eine gründliche Vor- und Nachbereitung der Treffen. Inhaltliches und methodisches „Input“ kann die externe Begleitung liefern
- J · Vertreter des Betriebsrates kontinuierlich zu den Sitzungen einladen
- J · Fach- und Führungskräfte beteiligen sich problemorientiert an Ergebnispräsentationen und Entscheidungsfindungsprozessen
- J · Nicht nur aufgrund des begrenzten Zeitvolumens für die Projektgruppensitzungen ist es erforderlich, die Zeiten zwischen den Sitzungen dazu zu nutzen, Probleme und Lösungsansätze projektgruppenübergreifend zu diskutieren. Auf diese Weise können die Erfahrungen und Meinungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Projektgruppenarbeit einfließen und es erhöhen sich die Chancen, von der Mehrheit akzeptierte Gestaltungskonzepte zu entwickeln.
- J · Des weiteren eignen sich die Zeiträume zwischen zwei Projektsitzungen, um ggf. Feinanalysen durchzuführen bzw. Lösungskonzepte in Pilotbereichen zu testen und zu diskutieren.
- J · Ein Projektgruppentreffen sollte mindestens einmal im Monat stattfinden (z.B. alle 2 bis 5 Wochen)

Erfolgskriterien für die Projektgruppenarbeit

- J · Identifikation des Managements mit dem Projekt (Akzeptanz, aktive Beteiligung, fachliche und finanzielle Unterstützung)
- J · Regelmäßige Durchführung von Projektgruppensitzungen
- J · Festlegung von Sitzungsregeln (Berücksichtigung von Aspekten der gegenseitigen Toleranz und Akzeptanz, Vertraulichkeit)
- J · Festlegung von Verantwortlichkeiten
- J · Alle Beteiligten haben eine klare Vorstellung von der Zielstellung der Projektgruppenarbeit
- J · Schaffung eines offenen vertrauensvollen Klimas (Vereinbarung von Spielregeln,
- J · Fachliche, methodische und kritische externe Begleitung der Projektgruppenarbeit, insbesondere in der Anfangsphase

- J · Vertrauen gegenüber externer Projektbegleitung
- J · Projektgruppenleitung und Koordination nach Möglichkeit im Unternehmen belassen
- J · Aktive Beteiligung aller Projektgruppenmitglieder durch Aufgabenverteilung, Durchschaubarkeit, Beeinflussbarkeit
- J · Regelmäßige Information der Belegschaft und des Managements über Teilergebnisse der Projektgruppenarbeit
- J · Schnelle Umsetzung kleiner Veränderungen (Im Unternehmen sicht- und spürbare Veränderungen schon während der Projektphase)



Projektleitung

Verwaltungs-Berufsgenossenschaft
Deelbögenkamp 4
22297 Hamburg
Internet:www.vbg.de



CCall-Projektteam

Verwaltungs-Berufsgenossenschaft
Bezirksverwaltung Bergisch-Gladbach
Kölner Str.20
51429 Bergisch-Gladbach
Internet:www.ccall.de
E-Mail:info@ccall.de