



Soziale Mindeststandards in Call Centern entwickeln und durchsetzen

Arbeitsorganisation im Team

Kundenorientierung geht am besten mit arbeitsgestalterischen Konzepten wie Arbeitsanreicherung, job rotation oder Gruppenarbeit, wodurch Aufgaben vielseitiger, Entscheidungs- und Zeitspielräume größer werden und Kommunikation gefördert wird. Vorteile ergeben sich durch eine höhere Zufriedenheit bei den Beschäftigten, Bindung und Identifikation mit dem Betrieb, weniger Fehlzeiten und mehr Arbeitsleistung, und mehr Selbstbestimmung.

Anforderungen an die Gestaltung

1. Handlungsspielräume und Autonomie erhöhen:

- Umfangreiche Aufgaben, Bearbeitung kann geplant werden
- Aufgabe bietet Gelegenheit zur Anwendung aller Kenntnisse und Fähigkeiten
- Angemessene Arbeitsmenge, grobe zeitliche Orientierung

2. Anforderungsvielfalt vergrößern:

- Häufig wechselnde, unterschiedliche Aufgaben/Vorgänge
- Unterschiedliche Anforderungen an Körperfunktionen und Sinnesorgane

3. Ganzheitlichkeit:

- ganzheitliche Arbeitseinheiten
- die Aufgabe enthält planende, ausführende und kontrollierende Elemente

4. Kommunikation und Kooperation

- Arbeit erfordert enge Zusammenarbeit mit anderen Stellen bzw. in der Gruppe
- gute Information und Mitsprache/Beteiligungsmöglichkeiten
- Soziale Rückendeckung von Vorgesetzten, von Kollegen und Kolleginnen

5. Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten

- Die Aufgaben enthalten Probleminhalte, die Qualifikationsanforderungen stellen bzw.
- den Erwerb neuer Qualifikationen erfordern

Die weitestgehende Lösung ist die Einrichtung von teilautonomen Gruppen mit umfassenden Kompetenzen für Pla-

nung, Ausführung und Kontrolle in ihrem Arbeitsbereich. Wir verstehen darunter feste verankerte Teams mit dauerhafter, partizipativer und weitgehend selbstständiger Bearbeitung einer Aufgabe im Team. Entscheidend ist die (Teil-) Autonomie mit (ggfs.) selbstständiger Arbeitsplanung, -erledigung und -kontrolle. Beschäftigte nur räumlich zusammensetzen ist eine Mogelpackung und keine Gruppenarbeit!

Merkmale von Gruppenarbeit

- Gruppe von 5-12 Beschäftigten, arbeiten fest (dauerhaft) als Gruppe zusammen.
- Sie ist eine eigenständige Einheit in der Unternehmenshierarchie.
- Sie erledigt/fertigt eine komplette Dienstleistung (Produkt) oder – realistischer – ein Teil davon.
- Sie bestimmt die Gestaltung des Arbeitsablaufs selbst (geringe Kontrolle von außen).
- Sie bestimmt einen Gruppensprecher. Der Gruppensprecher hat die Aufgabe Gruppenkonflikte zu moderieren, gemeinsame Entscheidungen vorzubereiten, bei Kapazitätsproblemen z.B. Krankheit oder Urlaub den Ausgleich mit den anderen Gruppen abstimmen, Abstimmen von Zielvereinbarungen, von neuen Anforderungen oder anderen Themen mit der Bereichsleitung.
- Sie wird geführt über Motivation und Zielvereinbarungen (z.B. Arbeitsqualität, Personalentwicklung) statt über Leistung und Kontrolle.
- Gruppenmitglieder verfügen über breite für das Aufgabenspektrum der Gruppe benötigte Qualifikationen.

Gesetzliche Grundlagen: Arbeitsschutzrecht und Mitbestimmung nutzen

Für die Gestaltung der Arbeitsorganisation und Gruppenarbeit im Call Center kann das Arbeitsschutzgesetz in Verbindung mit der Bildschirmarbeitsverordnung und das Betriebsverfassungsgesetz herangezogen werden. So kann die betriebliche Interessenvertretung nach § 91 BetrVG bei Änderungen des Arbeitsablaufes, die den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen (z.B. Normen) über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit offensichtlich widersprechen und so zu besonderen Belastungen der Beschäftigten führen, Maßnahmen zur Abwendung, Milderung oder zum Ausgleich der Belastung verlangen. Warum nicht das Initiativrecht wahrnehmen und Vorschläge zur Verbesserung

der Arbeitsorganisation machen? Nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG in Verbindung mit § 3 Bildschirmarbeitsverordnung muss der Arbeitgeber bei der Gefährdungsbeurteilung psychische Belastungen mit berücksichtigen: diese können insbesondere arbeitsorganisatorisch bedingt sein, beispielsweise durch eine sehr hohe Arbeitsteilung. Die betriebliche Interessenvertretung hat ein klares Mitbestimmungsrecht bei allen Maßnahmen, die die Sicherheit und den Gesundheitsschutz betreffen (§ 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG bzw. analog in den Personalvertretungsgesetzen). Sie kann initiativ werden und Verbesserungen einfordern (§ 91 BetrVG). Zusätzlich hat der Betriebsrat bei der Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte nach § 111ff. BetrVG. Soll Gruppenarbeit eingeführt werden, hat der Betriebsrat auch nach § 87 1 (13) eine Mitbestimmung.

Durchsetzungsmöglichkeiten

Gruppenarbeit geht grundsätzlich mit allen Tätigkeiten im untenstehenden Kasten. Die Gruppe übernimmt damit Aufgaben von first und second level, von Teamleiter und vom Bereichsleiter.

Eine gute Arbeitsorganisation lässt sich im Interesse der Beschäftigten und des Arbeitgebers durchsetzen:

- Teamarbeit mit qualifizierten Beschäftigten ist präventiver Gesundheitsschutz, weil dadurch die Arbeitsorganisation als Hauptursache der Arbeitsbelastungen und –beanspruchungen im Call Center überwunden wird.
- Kundenorientierung und Servicequalität gerät in Widerspruch zur arbeitsteiligen Organisation, in der zwischen reinen Kurzauskünften und Datenerfassung (first level) und qualifizierteren Aufgaben (second level) strikt getrennt wird, und Beschäftigte nur zum Telefonieren qualifiziert werden
- Vorhandene Qualifikationspotenziale der Beschäftigten können in Teamarbeit besser ausgeschöpft, Entwicklungs- und Flexibilitätspotenziale besser genutzt werden.

Best Practice: auch kleine Schritte sind wirksam

Für Gruppenarbeit gibt es erprobte Beispiele:

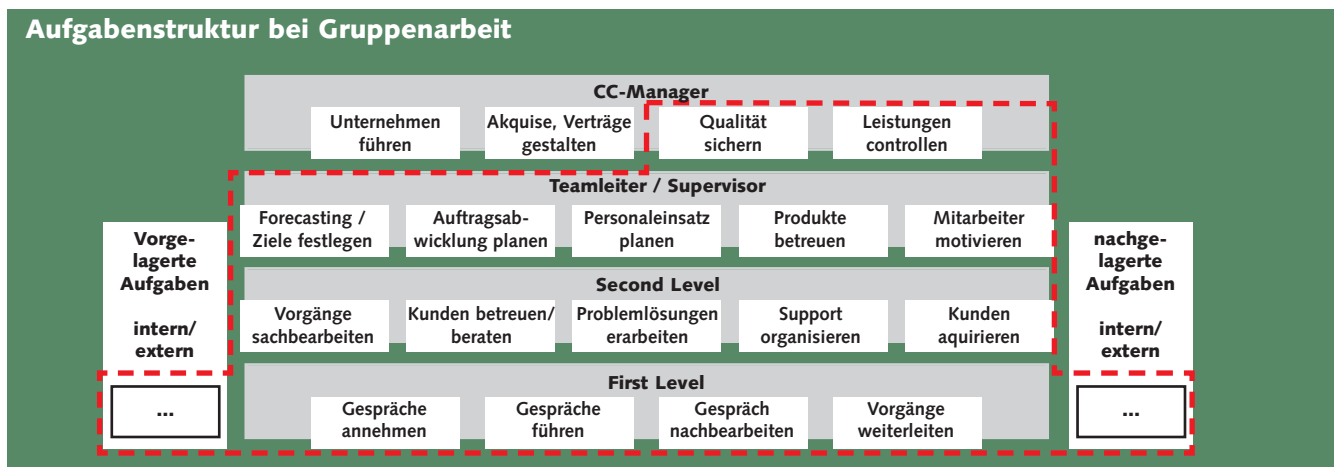
- Integration Sachbearbeitung und Telefon Call Center
- Qualitätssicherung in der Gruppe
- Beteiligung bei Software-Entwicklung

Gruppenarbeit ist oft schwer durchsetzbar, gute Voraussetzungen für ihr Gelingen sind:

- Die Zusammensetzung der Gruppe muss eine gute Mischung ergeben
- Die Gruppe muss stabil sein und ein gemeinsames Selbstverständnis besitzen
- Spielregeln für das Zusammenarbeiten sind unabdingbar
- Die Gruppe insgesamt und damit jeder einzelne müssen Verantwortung wahrnehmen

Gruppenarbeit kann erreicht werden durch Einzelmaßnahmen wie

- Integration von Einsatzplanung, Zeitgestaltung und -disposition (Schichtplan, Pausen) in das Team.
- Wechsel von Telefonservice und Nachbearbeitung bzw. Sachbearbeitung.
- Integration von Fax-, email- und Briefbearbeitung, um Zeitflexibilität als auch breite Qualifikationen zu erhalten
- Rotation zwischen Qualifikationsniveaus, z.B. zwischen first und second level, bis hin zur Integration
- Zeitsouveränität bei der Aufgabenerledigung (z.B. durch frei wählbare Nachbearbeitungszeiten).
- Wechsel von Arbeitsgängen
- Einfluss auf Arbeitsabläufe statt Standardisierung
- Organisierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) durch die Gruppenmitglieder.
- Realistische Leistungsvorgaben.



ver.di Bundesverwaltung
Fachbereich 13 Besondere Dienstleistungen
 - Branchenunabhängige Call Center -
 Paula-Thiede-Ufer 10 ■ 10179 Berlin
 Tel. 030/6956-2855 ■ Fax 030/6956-3949

weitere regionale Anschriften und Kontakte von ver.di unter:
http://besondere-dienste.verdi.de/wir_ueber_uns/landesbezirksfachbereiche

TBS Netz c/o TBS NRW
 Kurfürstenstr.10 ■ 40211 Düsseldorf
 Tel. 0211/179310-0 ■ Fax 0211/179310-29

Berater vor Ort von tbs-netz unter:
www.tbs-netz.de Menüpunkt: Infos und Service

www.tbs-netz.de

www.verdi.de