

„Gesunde“ Kostenreduktion im Call Center durch Aufgaben- und Tätigkeitsgestaltung

Mit der Optimierung von Prozessen und Software reduziert man vielfach in Call Centern die Wartezeiten von EndkundInnen wie auch Unternehmenskosten. Während auf diese Weise betriebswirtschaftliche Ziele mehr als erreicht werden, besteht die Gefahr, dass gleichzeitig psychische Belastungen für Beschäftigte ansteigen durch neu entstandene suboptimale Arbeitsstrukturen.

Die Vorteile guter arbeitspsychologischer Aufgaben- und Tätigkeitsgestaltung

Arbeitsaufgaben sind psychisch förderlich, wenn sie Planung, Vorbereitung, Ausführung und Kontrolle beinhalten. Vielfältige Anforderungen, Entscheidungsmöglichkeiten sowie Weiterbildung unterstützen die Persönlichkeitsentwicklung.

Typische Belastungskonstellationen im Call Center

In einem Unternehmen der Dienstleistungsbranche mit ca. 1200 MitarbeiterInnen sind im Call Center ca. 120 Personen beschäftigt. Deren Aufgaben sind gekennzeichnet durch psychisch beeinträchtigende Merkmale wie geistige Belastungen durch unvollständige Tätigkeiten und zusätzliche neue Eingabefelder in der Software, Qualifikationsprobleme durch fehlende Weiterbildung und Einstellung von unzureichend qualifiziertem Saisonpersonal.

Die Folgen waren Zeitdruck und enorme Mehrarbeit in nachgelagerten Abteilungen. Telefonie und Sachbearbeitung – in einem unzuträglichen Verhältnis voneinander getrennt - wirkten negativ auf Leistung, Fluktuation und Fehlzeiten (Hutchinson & Kinnie, 2000).

Die arbeits- und organisationspsychologische Forschung zeigt, dass für Call Center kurzzyklische Routineaufgaben und Mehrfachtigkeit mit hohen Anforderung an Aufmerksamkeit bzw. Konzentration (Scherrer, 2000) und Qualifikationsmängel (Debitz & Schulze, 2002) typisch sind. 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).

Win-Win-Situation durch Restrukturierung

Statt mit „kostenorientierten“ Prozessoptimierungen Belastungen zu verstärken (Scherrer, 2002), reduzierte 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 EDV-Qualifizierung der Agenten.

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.



Mag.ª Ulrike Amon-Glassl
INDIVIDUAL COACHING GmbH

www.ewoplass.at uag@individualcoaching.at