

Praxis von Gefährdungsanalysen zu Psychischen Belastungen in Callcentern

Vortrag auf dem Seminar „Vom Callcenter in die Arbeitsunfähigkeit;
Gesundbleiben im Callcenter“

Veranstalter: ver.di b+b

Referent: Dr. Andreas Blume (BIT e.V., Bochum)

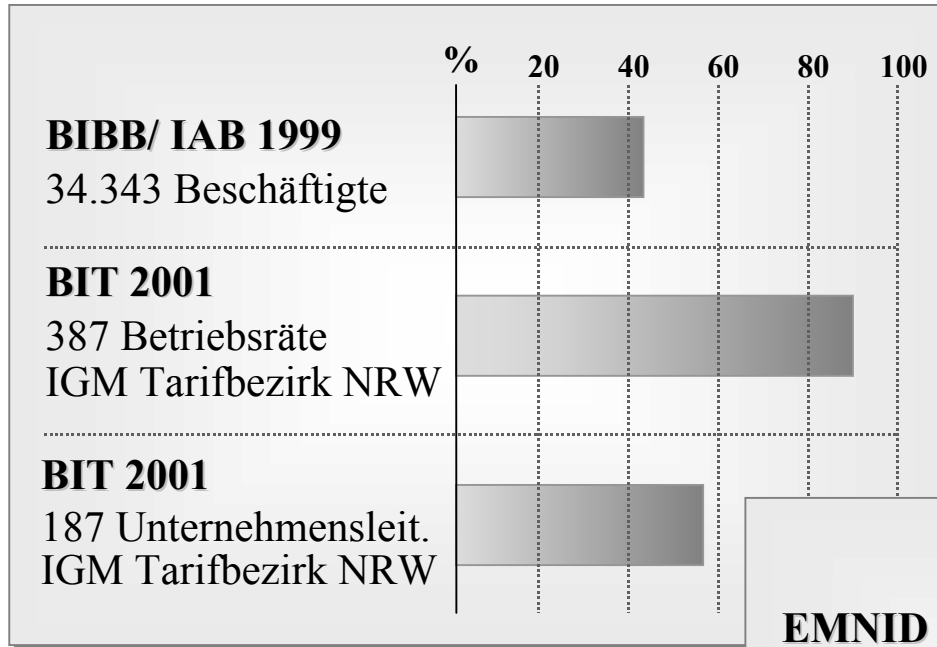
12. November 2003, Bremen



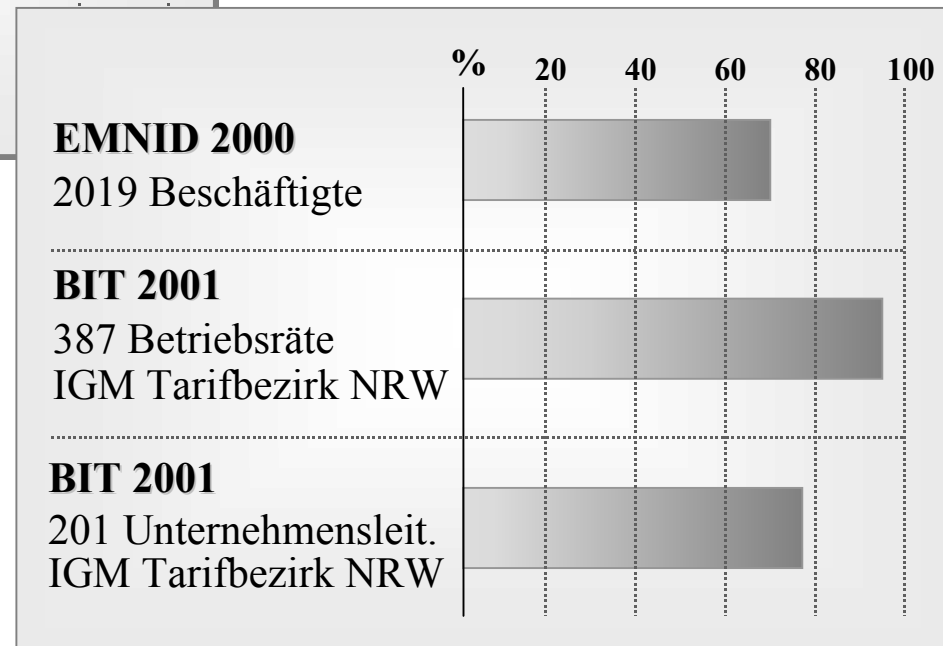
Gliederung:

- Psychische Belastungen nehmen zu. Ihre betrieblichen und volkswirtschaftlichen Kosten auch.
- Analyse und Abbau von psychischen Belastungen sind zwar gesetzlich vorgeschrieben, dennoch eher seltene betriebliche Praxis.
- Psychische Belastung und Beanspruchung - was ist das eigentlich? (zur ISO 10075 Teil I)
- Messen? Beurteilen? Zu Instrumenten und Verfahren.
- Ein praktisches Beispiel: das Verfahren BAAM® in einem CC.
- Einige betriebsübergreifende BAAM® - Ergebnisse für Callcenter-Agents.
- Wie ist die Praxisbremse lösbar?

Zunahme von Zeitdruck/ Stress



Belastung durch Zeitdruck/ Stress



**IAO 2000: 5 Mrd. Produktionsausfall
durch Arbeitsunfähigkeit
in Folge von Stress-Krankheiten
in Deutschland**



Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen

→ Untergrenze ermittelter Kosten für körperliche Belastungen	55 Mrd. DM
★ Für Krankheitsbehandlungen	29 Mrd. DM
★ durch Arbeitsunfähigkeit/ Fehlzeiten	26 Mrd. DM
→ Untergrenze der Kosten für psychische Belastungen	48 Mrd. DM
★ Für Krankheitsbehandlungen	22 Mrd. DM
★ durch Arbeitsunfähigkeit/ Fehlzeiten	26 Mrd. DM

Quelle: Forschungsprojekt Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2001)

Hauptgründe für Unengagiertheit: Managementverhalten

GALLUP- STUDIE 2002 FÜR DEUTSCHLAND:			
	2001	2002	Schlechtes Verhalten wg. Stress (2002)
Engagierte Mitarbeiter	16%	15%	25%
Unengagierte Mitarbeiter	69%	69%	26%
aktiv unengagierte Mitarbeiter	15%	16%	36%

GALLUP- STUDIE 2002 FÜR EUROPA:			
	Engagierte Mitarbeiter	Unengagierte Mitarbeiter	aktiv unengagierte Mitarbeiter
USA	30%	54%	16%
Großbritannien	17 %	63%	20%
Deutschland	15%	69%	16%
Frankreich	9%	63%	28%

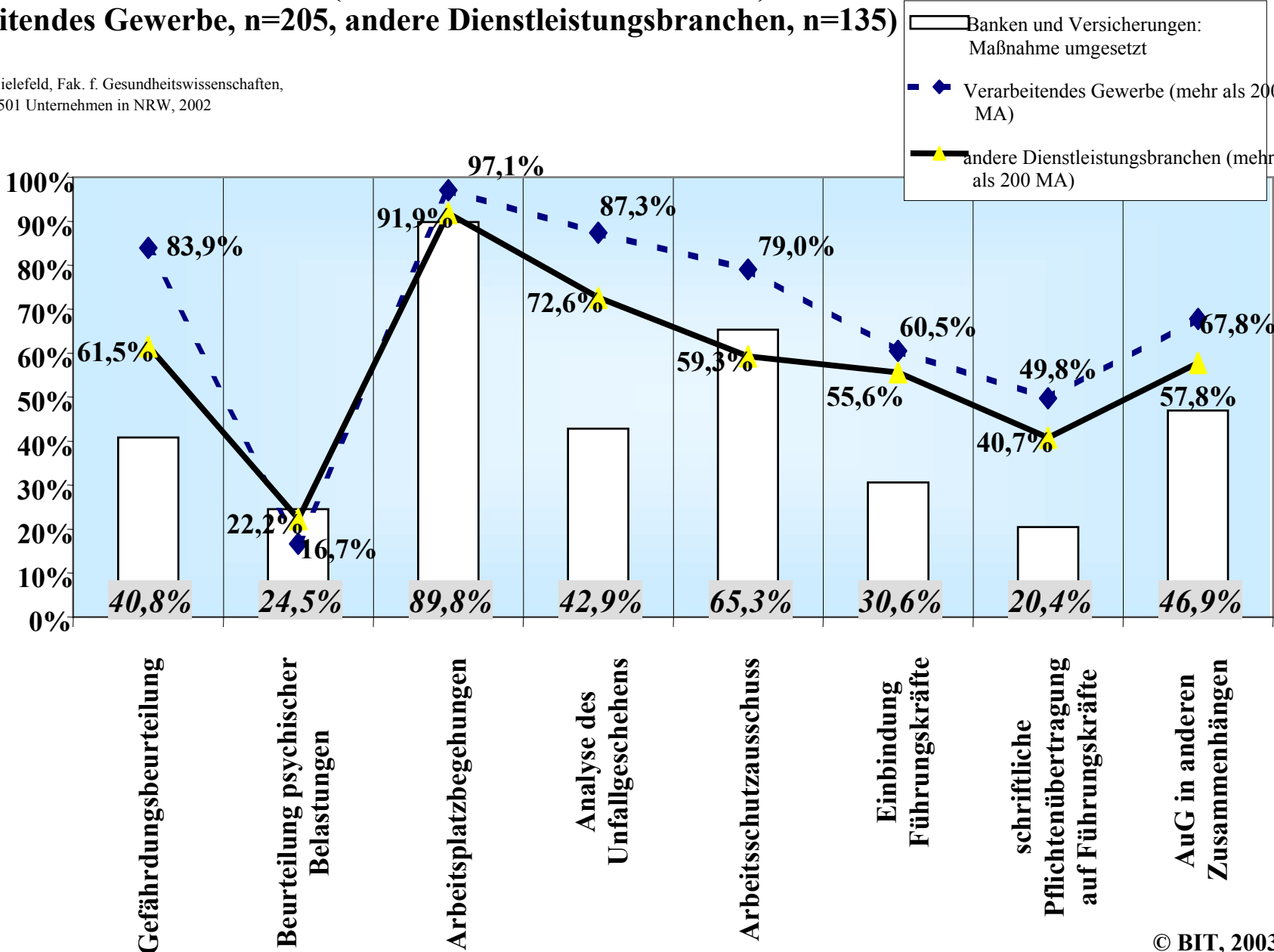
(Quelle: Gallup GmbH, Pressemitteilung 8/2002)

© BIT, 2003



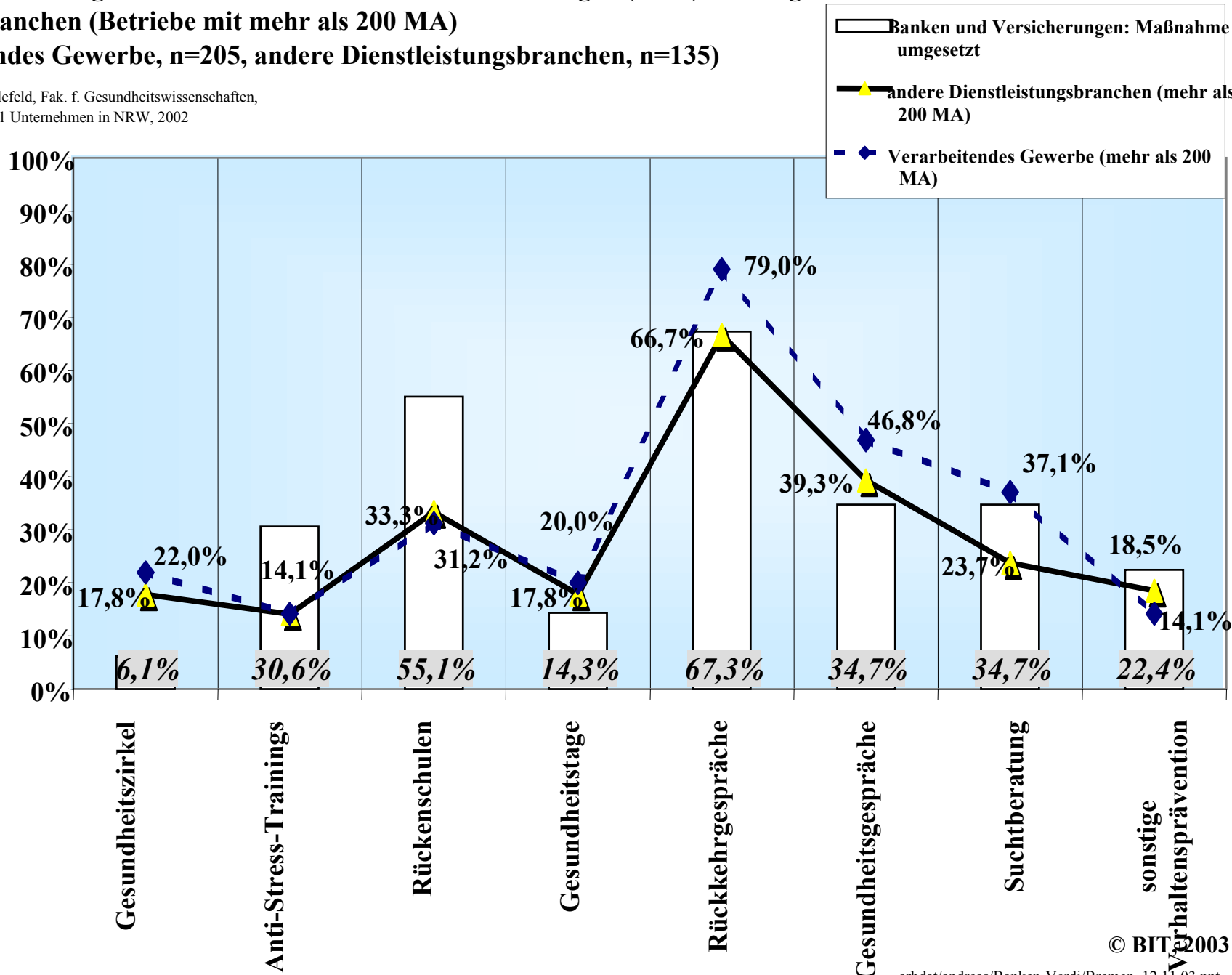
Stand der Umsetzung gesetzlicher AuG-Vorschriften: Banken und Versicherungen (n=49) im Vergleich zu anderen Branchen (Betriebe mit mehr als 200 MA) (Verarbeitendes Gewerbe, n=205, andere Dienstleistungsbranchen, n=135)

Quelle: BIT e.V./Uni Bielefeld, Fak. f. Gesundheitswissenschaften, Telefonbefragung mit 501 Unternehmen in NRW, 2002



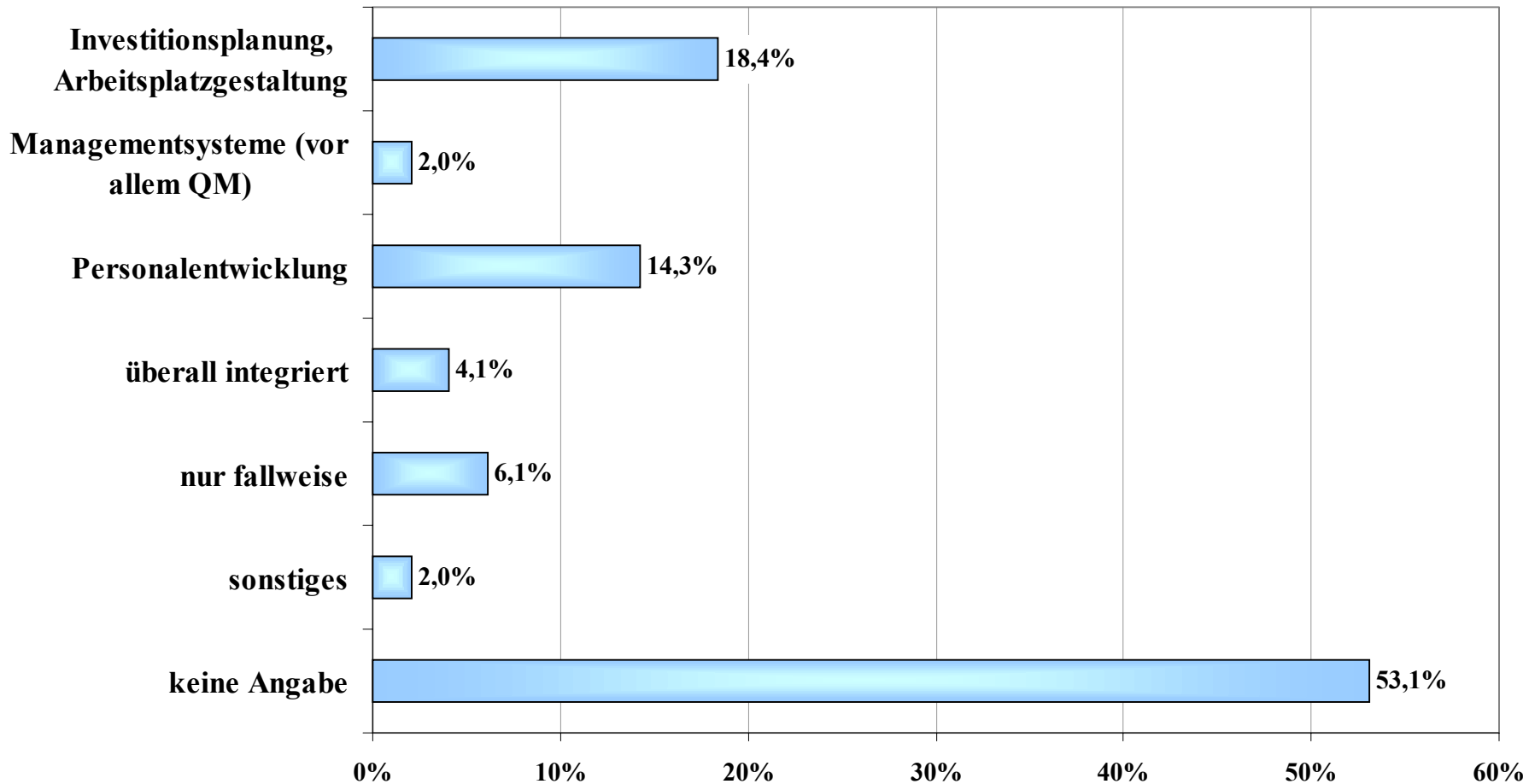
Vorhandene freiwillige Maßnahmen: Banken und Versicherungen (n=49) im Vergleich zu anderen Branchen (Betriebe mit mehr als 200 MA) (Verarbeitendes Gewerbe, n=205, andere Dienstleistungsbranchen, n=135)

Quelle: BIT e.V./Uni Bielefeld, Fak. f. Gesundheitswissenschaften,
Telefonbefragung mit 501 Unternehmen in NRW, 2002

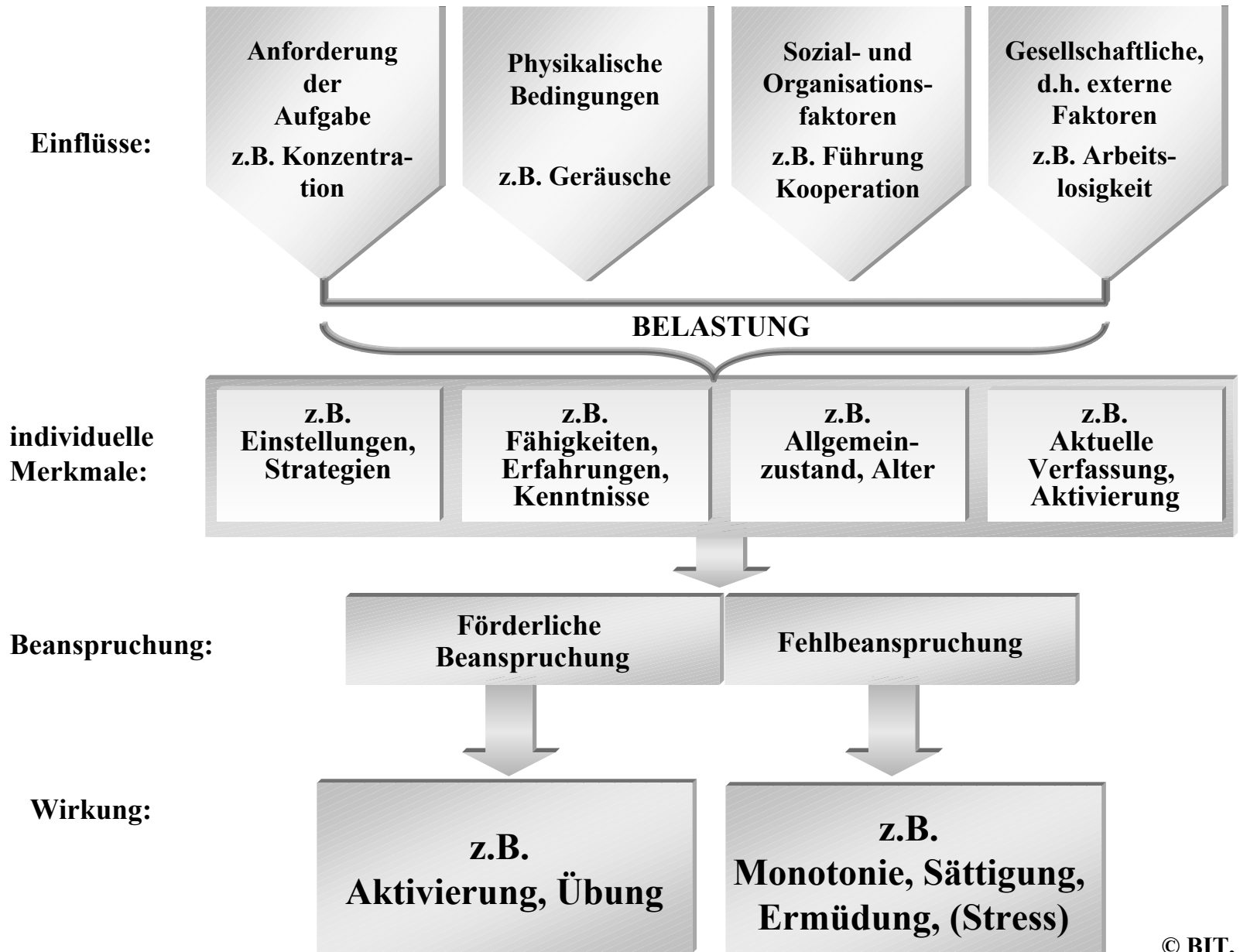


Berücksichtigung des AuG in anderen Managementbereichen: Banken und Versicherungen, n=49

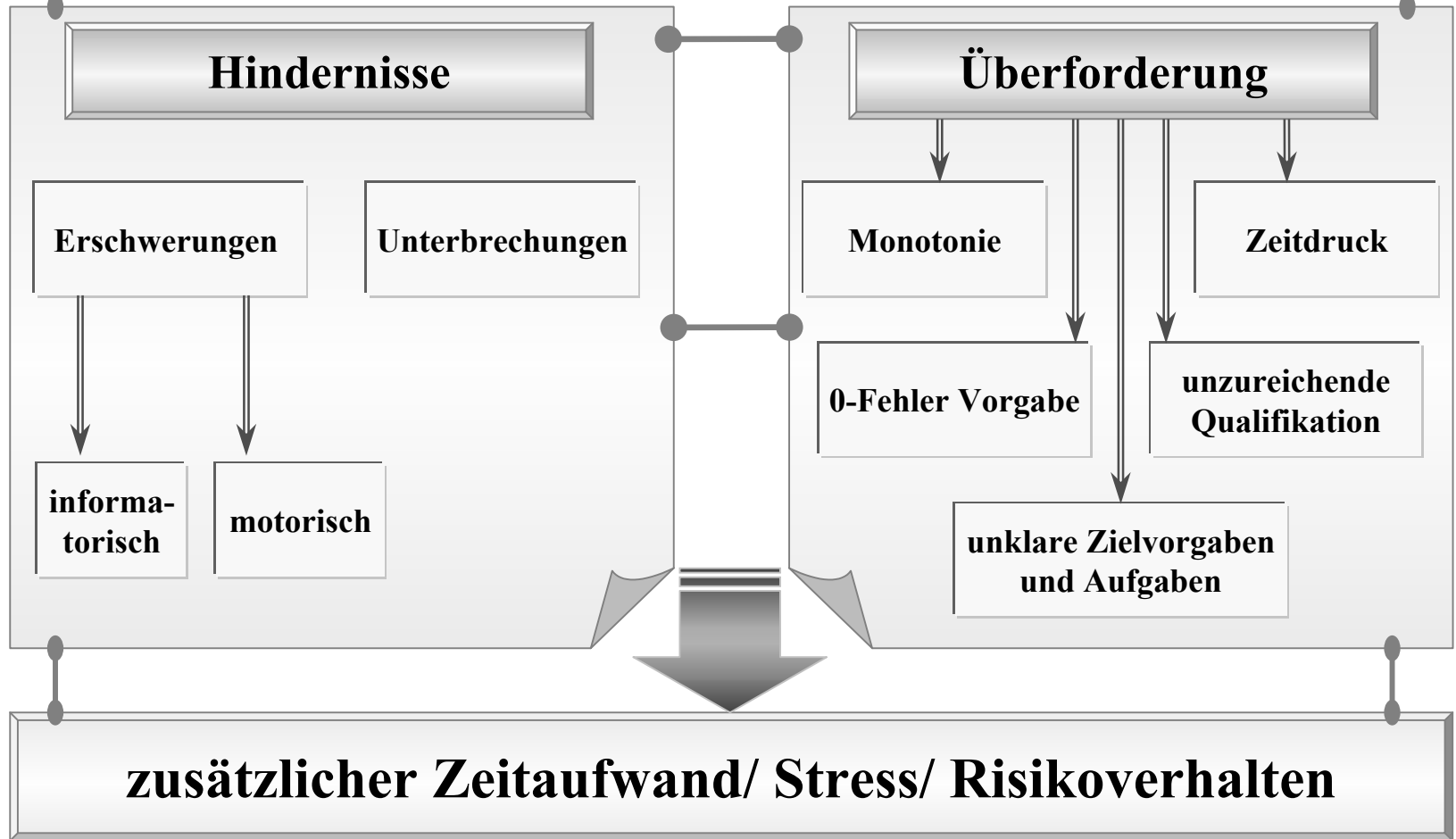
Quelle: BIT e.V./Uni Bielefeld, Fak. f. Gesundheitswissenschaften,
Telefonbefragung mit 501 Unternehmen in NRW, 2002



Psychische Belastung nach EN/ ISO 10075, Teil I



Woher kommen psychische Belastungen?



Instrumente zur Beurteilung psychischer Belastungen

Belastungen/ Verhältnisse		Indikatoren	Beanspruchung/ Personen	
„subjektiv“ (Mitarbeiter)	„objektiv“ (Experten)	betriebliche Daten	physiologische Diagnostik	Scalen
Orientierend/ Screening: <ul style="list-style-type: none"> - SAA - SIGMA - BAAM[®] - BEBA - etc, Feinanalysen: <ul style="list-style-type: none"> - BALY - BAAM[®] 	Feinanalysen: <ul style="list-style-type: none"> - TBS - TAI - ATAA - RHIA/ VERA 	<ul style="list-style-type: none"> - Fehlzeitenstatistik - Fluktuation (Zahl/ Gründe) - Frühverrentungen (Zahl/ Gründe) - Qualitätskennzahlen - Beschwerden/ Abmahnungen - Unfälle/ Beinaheunfälle/ Verbandsbuch - Diagnosedaten der Krankenkassen/ Beihilfe (N>50) - etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hautwiderstand - Cortisolkonzentra- tion - Flimmerverschmel- zungsfrequenz - Sättigungstests - Pulsfrequenz - Blutdruck - etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Risikotypen (z.B. nach Schaarschmidt) - MBI (Moslach/ Jackson) - BHD (W. Hacker/ S. Reinhold) - BAAM[®] (B5) - etc.

Ermittlung der Belastungen in der Arbeit

Analysetiefe nach DIN 10075,3	Analysetiefe vereinfacht	Abdeckungsgrad	Erhebungsmethode	Gegenstand
Orientierendes Verfahren	Grobanalyse	flächendeckend	Fragebogen	Belastung oder Beanspruchung
Übersichtsverfahren (Screening)			orientierendes Interview	Belastung oder Beanspruchung
			Checkliste	Belastung
Genaue Messung	Feinanalyse	exemplarisch	Beobachtungsinterview	Belastung
			moderierte Gruppenanalyse	Belastung oder Beanspruchung
			physiologische Messungen	Beanspruchung





BAAM®

Verfahren zur Beurteilung von Arbeitsinhalten, Arbeitsorganisation, Mitarbeiterführung und sozialen Beziehungen

Entwickelt von BIT e.V. in Zusammenarbeit mit
Perry Jordan • Büro für Arbeitsgestaltung & Betriebsorganisation • Dresden

Unterstützt aus Mitteln der Europäischen Gemeinschaftsinitiative ADAPT und des
Ministeriums für Arbeit, Soziales, Qualifikation und Technologie NRW



BAAM[®] Gesamtablauf: Phasen und Meilensteine



Erhebungsinstrumente des **BAAM**[®] -Verfahrens

Fragebögen + Moderierte Gruppenanalyse



Zur Orientierungsmessung Flächendeckendes Screening

- ✓ Stärken und Schwächen im Arbeitsbereich ermitteln
- ✓ psychische (Fehl-)Belastungen der Mitarbeiter und
- ✓ Erschwernisse für die Arbeitserledigung erheben
- ✓ für Zusammenhänge sensibilisieren
- ✓ Überblick über die Gesamtsituation des Arbeitsbereichs verschaffen

Zur Detailanalyse mit ausgewählten Mitarbeitern je Arbeitsplatztyp

- ✓ Ineffizienz und Fehlbeanspruchungen im Arbeitsbereich ermitteln und beurteilen
- ✓ Ursachen von Schwerpunktbelastungen im Arbeitsbereich bestimmen
- ✓ Lösungsvorschläge erarbeiten

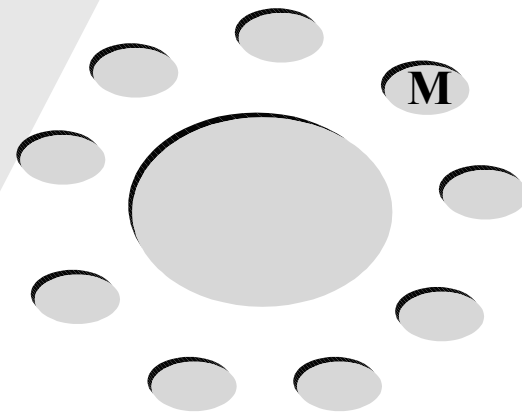
Beurteilungsbogen: Beurteilung der Mitarbeiterführung/der sozialen Beziehungen (B-4)

Arbeitsbereich:
Arbeitsplatz:

Nr.	Bewertungsmerkmal	A		B		c	
		Trifft überwiegend zu...	Trifft überwiegend nicht zu...	Dieser Umstand belastet mich.		Dieser Umstand erschwert die Erledigung der Aufgaben.	
				ja	nein	ja	nein
1	Die Vorgesetzten beteiligen ihre Mitarbeiter an den wesentlichen Fragen der Arbeit (Ziele, Arbeitsgestaltung, Arbeitsorganisation, Veränderungen).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	Die Vorgesetzten fördern und fördern die Mitarbeiter auf angemessene Weise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	Die Vorgesetzten verhalten sich bei Beurteilungen und Konflikten gegenüber allen Mitarbeitern fair.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4	Die Vorgesetzten verhalten sich verblich (Offenheit, respektvolles Mitarbeitergespräch, Fachkompetenz, Arbeitsschutz, Ehrlichkeit/Vertrauen, Entscheidungen treffen, Verantwortung übernehmen).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5	Die Vorgesetzten setzen sich für realistische Ziele, Anforderungen und Mittel ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6	Es wird dafür gesorgt, dass die Mitarbeiter in erforderlichem Maße für ihre Aufgaben angewiesen und qualifiziert werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7	Die Arbeitsabteilung lässt genug Spielraum für Privatleben (z.B. soziale Kontakte, Familie, Freizeitaktivitäten).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8	Im Arbeitsbereich herrscht eine offene Arbeitsatmosphäre. Die Kollegen unterstützen sich gegenseitig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9	Fehler und Probleme im Arbeitsbereich werden konsequent verfolgt, ohne dass nach "Sündenböcken" gesucht wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Persönliche Wünsche und Probleme werden von den Kollegen ernst genommen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1 Bitte für jedes Bewertungsmerkmal ankreuzen: "Trifft überwiegend zu" oder "Trifft überwiegend nicht zu"
2 Bitte beurteilen Sie, ob Sie durch diesen Umstand sich zu geringfügig belastet fühlen und/ob die Erledigung der Aufgaben erschwert wird.

B2-B4_NEU.xls © BIT e.V.



B - Bank/ CC **Datenschutz bei der Auswertung von Gesundheitsdaten (B5)** **Grundgesamtheiten und Clusterung von Antworten**



Spielregeln

- ✓ **Nur anonyme Erfassung**
- ✓ **Bei $N > 20$: nur zusammengefasste Antworten (Clusterung in die drei Fragegruppen)**
- ✓ **Bei $N > 10$: nur zusammengefasste Antworten (1 Gesamtcluster)**
- ✓ **Bei $N < 10$: keine Auswertung**
- ✓ **Abweichungen nur mit Zustimmung der Mitarbeiter/Arbeitnehmervertretung!**
- ✓ **Die Daten verbleiben beim Betriebsarzt als externem Berater.**

Bei mehr als 50 Mitarbeitern:
z.B.: 53% leiden an Schlafstörungen
48 % haben Rücken- und Nackenbeschwerden

Bei mehr als 20 Mitarbeitern:
z.B.: 35% gaben
„körperliche Beschwerden“ an

Bei mehr als 10 Mitarbeitern:
nur: X gaben
„arbeitsbedingte Beschwerden“ an

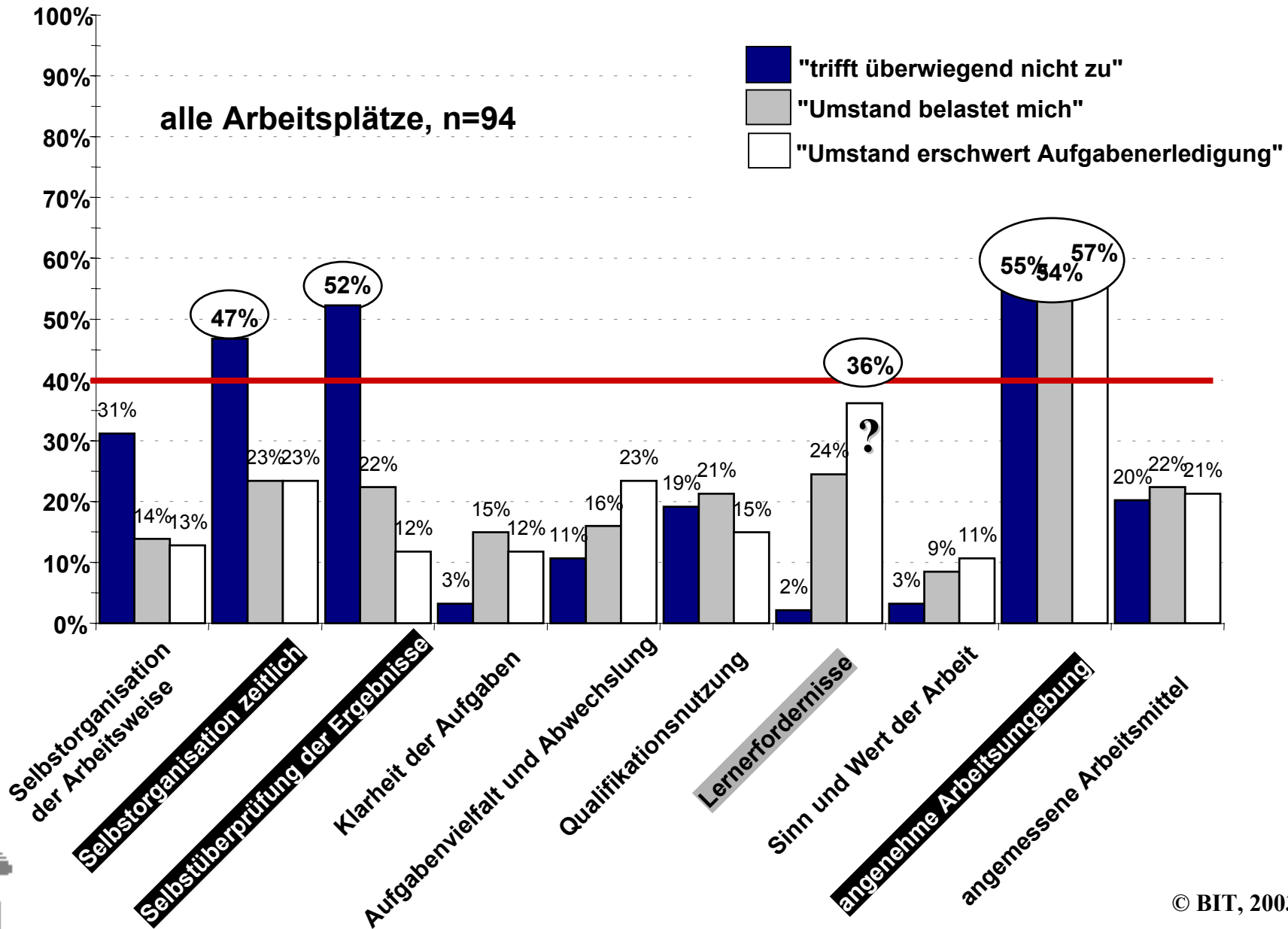
$N < 10$
keine Auswertung

Verfahrensdurchführung: Generelle Spielregeln

- Teilnahme der Beschäftigten erfolgt freiwillig
- Vertraulichkeit der Informationen im BAAM®-Verfahren
- Protokolle und Informationen müssen von den Beteiligten freigegeben werden
- Datenschutz und Anonymität ist sicherzustellen
- Vor und nach Durchführung der Maßnahme sind alle Beteiligten zu informieren und die Entscheidungen zu begründen
- Die Entscheidungen zum Vorgehen und zu Maßnahmen fallen im Konsens (praktischer Steuerkreis)

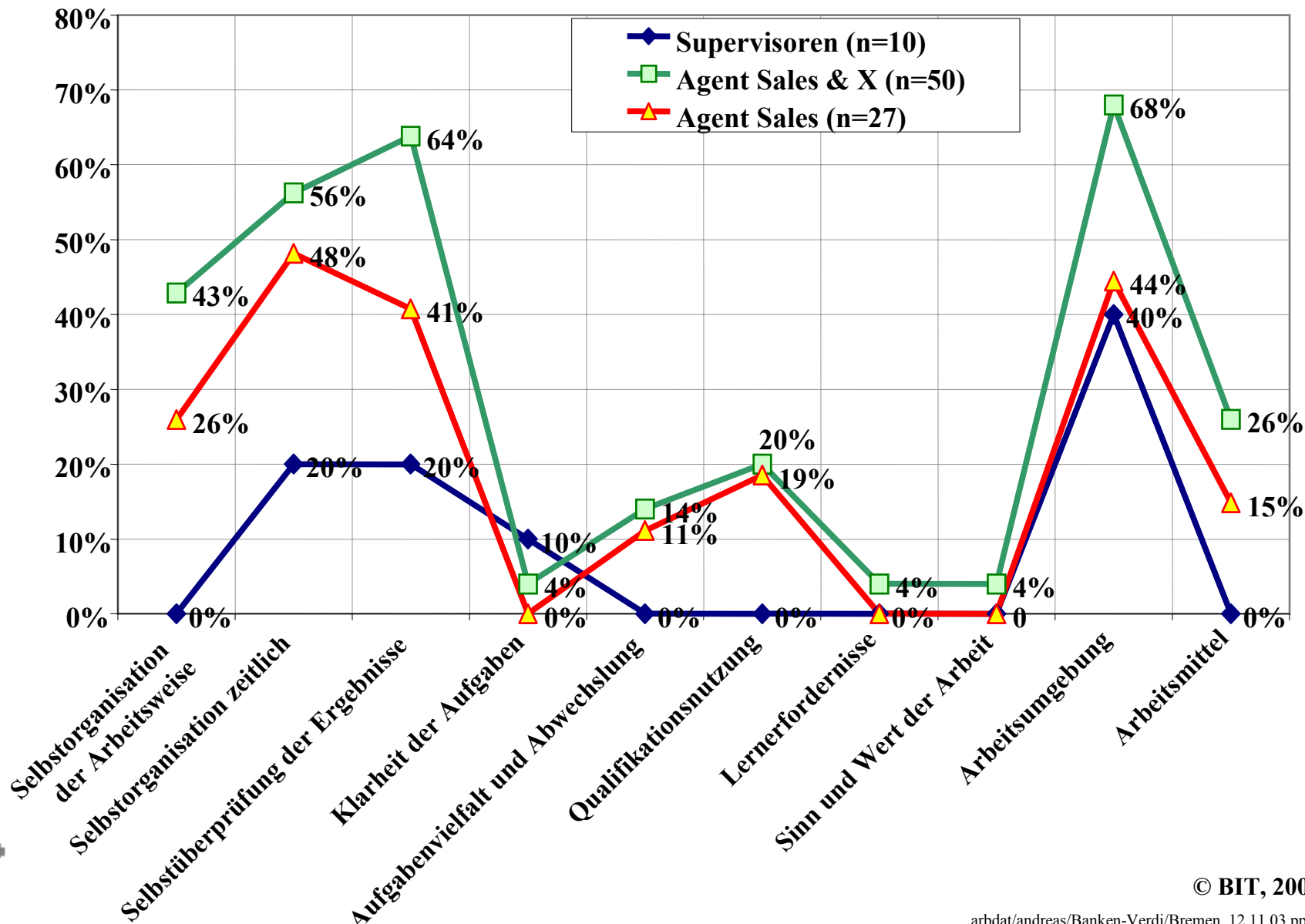
B - Bank/ CC Ergebnisse:

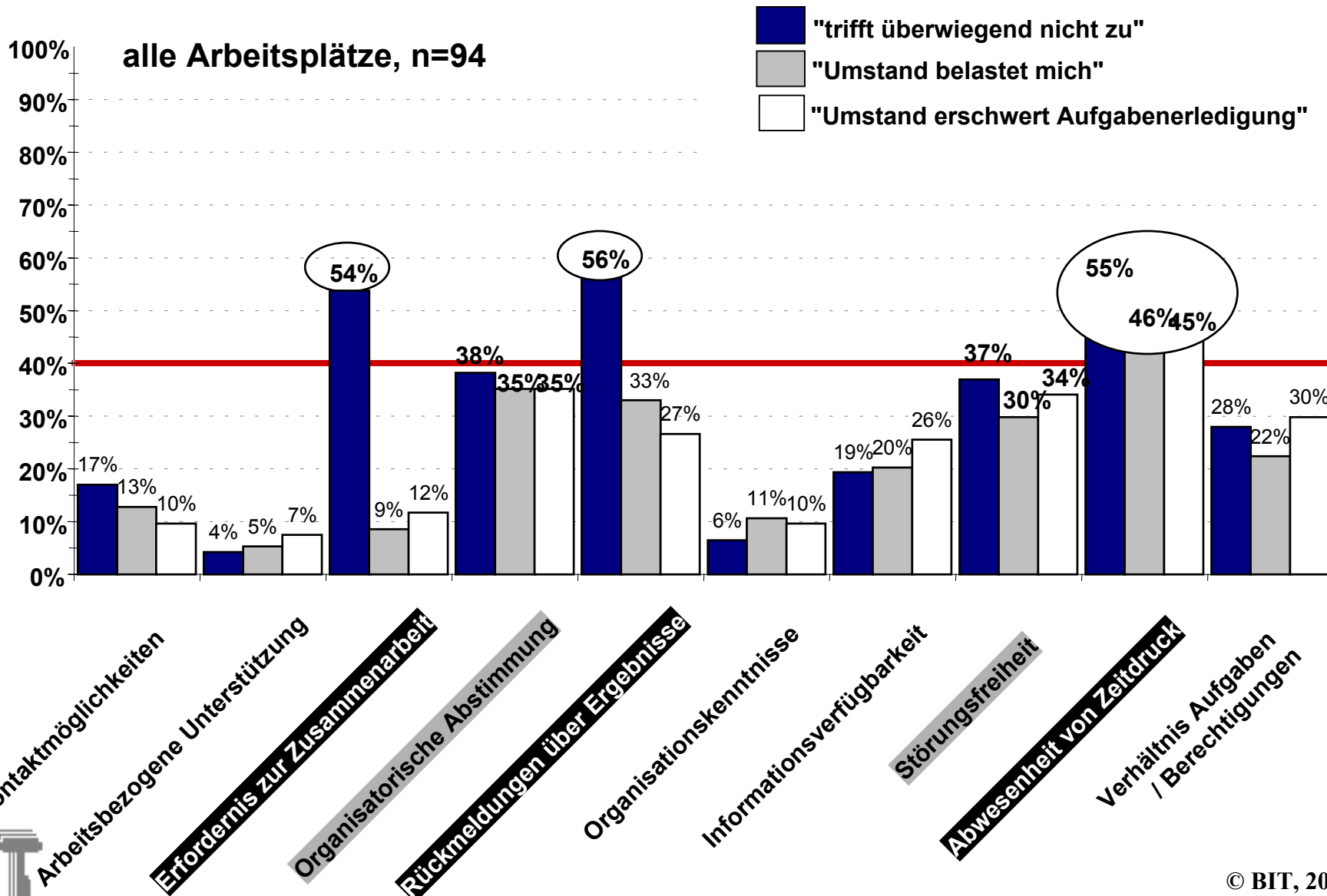
Defizite im Bereich der Arbeitsinhalte, Arbeitsumgebung, Arbeitsmittel (B-2)



B - Bank/ CC **Arbeitsinhalte, Arbeitsumgebung, Arbeitsmittel:**

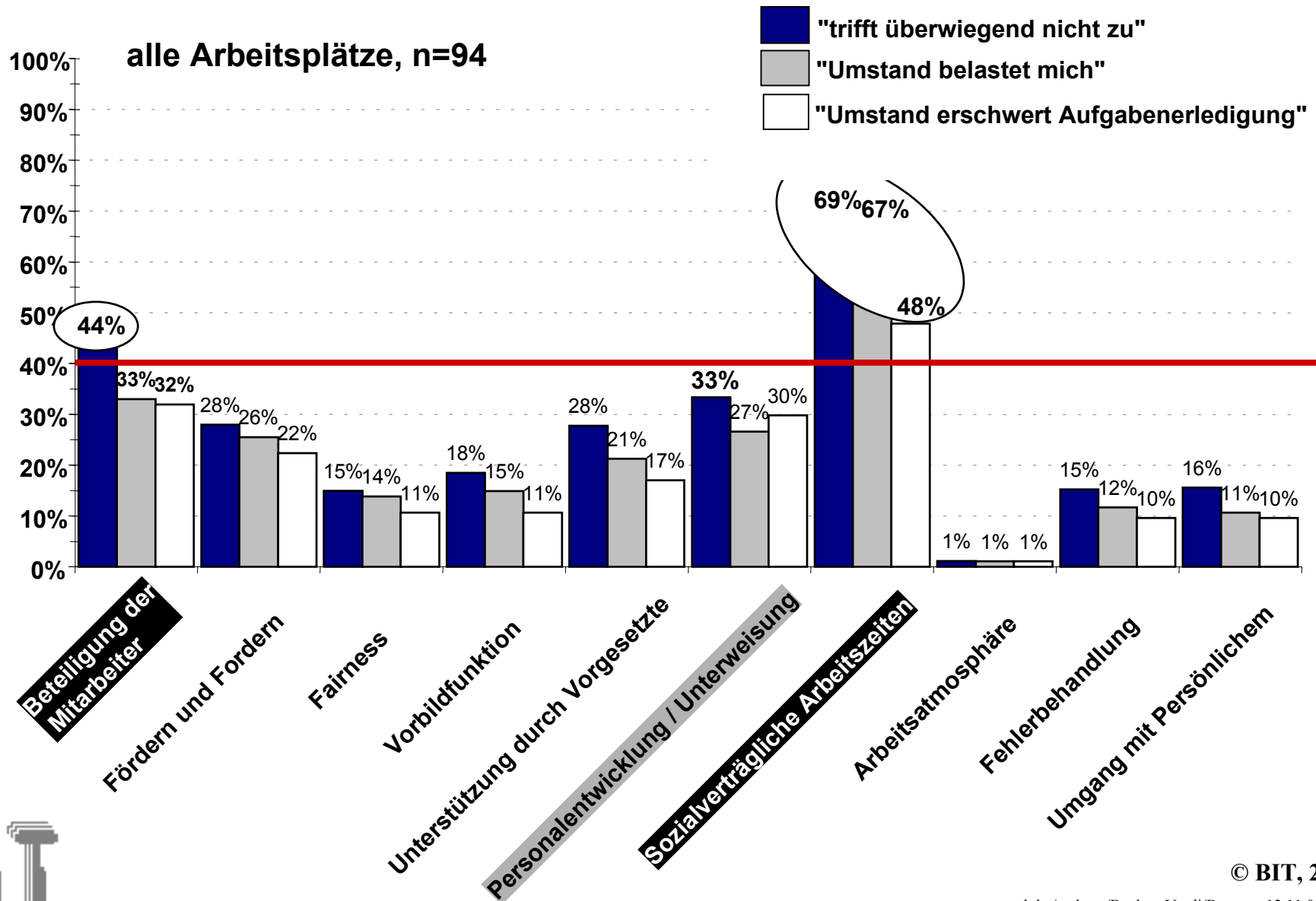
Anteil von Nennungen: „trifft überwiegend nicht zu“, Vergleich dreier Arbeitsplatztypen





B - Bank/ CC Ergebnisse:

Defizite im Bereich der Mitarbeiterführung / sozialen Beziehungen (B-4)



B - Bank/ CC Ergebnisse: gesundheitliche Beschwerden:

„trifft zu“ + „führe ich auf die Arbeit zurück“

alle Arbeitsplätze, n=94

(in Klammern, nur „trifft zu“)

Beschwerden im Rücken- und Schulter-Nacken-Bereich



Beschwerden an den Gliedmaßen (Beine, Arme)



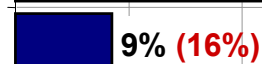
Beschwerden im Magen-Darm-Bereich



Beschwerden im Kopfbereich (Stirn, Augen, Ohren)



Herz-Kreislauf- bzw. Atembeschwerden



Probleme mit der Stimme



Erleben: müde, erschöpft, kaputt



Erleben: gelangweilt, schlapp, träge



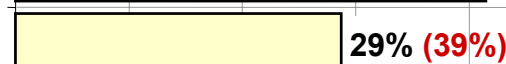
Erleben: gereizt, verstimmt, verärgert



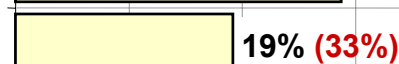
Erleben: nervös, angespannt, gestresst



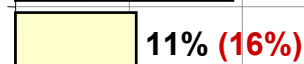
Ich habe Probleme, mich nach der Arbeit zu erholen.



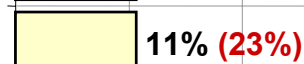
Ich habe Schlafstörungen.



Ich habe Ess- bzw. Verdauungsstörungen.



Ich bin anfällig für Erkältungskrankheiten.



0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% BIT, 2003

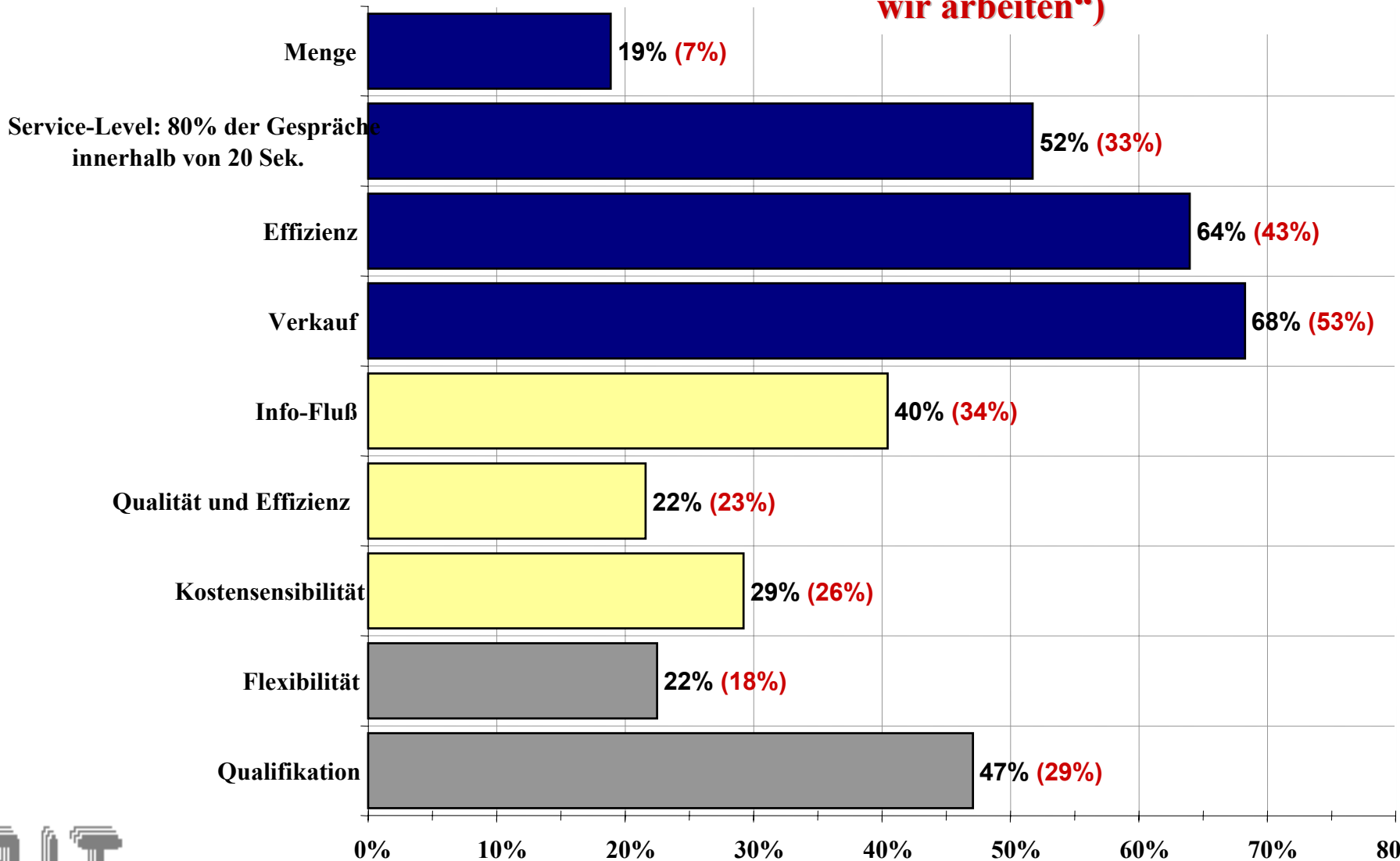


B - Bank/ CC Ergebnisse: Zielerreichung:

„weniger erreicht“

(alle Arbeitsplätze, n=94)

(in Klammern: „daran sollten wir arbeiten“)



B - Bank/ CC (Dokumentationsbeispiele)

Ergebnisse der moderierten Gruppenanalyse vom XX.XX.2002					Beschlüsse des Steuerkreises, XX.XX.2002				
Problem	Ursache	Lösungsidee	Auswirkung der Lösung	Priorität: 1 = hoch 2 = mittel 3 = gering	Maßnahme	Federführend	M.-Art ¹	End-Termin	Nachweisart ²
B4-7: Arbeitszeiten: Freizeitaktivitäten, Fortbildungen usw. sind nicht mit der Arbeitszeitregelung vereinbar. Fahrtzeiten werden länger durch ungünstige Arbeitszeiten (betrifft vor allem Mitarbeiter aus Essen).	Die Lage der Arbeitszeit (Spät- und Mittelschicht) ist nach der Einführung von PEP oft ungünstig. Die Flexibilität wird eingeschränkt durch die festen Pläne. Es gibt zu wenig Möglichkeiten, die individuellen Bedürfnisse in den Schichtplan einzubauen. Die Gruppe hat keinen Einfluss mehr auf die Lage der Arbeitszeit.	Änderung des Schichtplans; Möglichkeit der Übernahme von festen Spätdiensten an bestimmten Tagen (nicht von allen gewünscht); mehr Spielraum für die Gruppe bzw. den Einzelnen bei der Festlegung der Arbeitszeiten.	Mehr Mitarbeiterzufriedenheit, Erhalt der Gesundheit, höhere Motivation, mehr Verkaufserfolge.	1	s. Sales				
B3-4 / B3-10/ B6-9: Organisatorische Abstimmung: Kunden wollen Hilfestellung, die nicht im Verantwortungsbereich der Agents liegen. Konsequenz: Keine Hilfe für den Kunden.	<p>a) Kein Kontakt zu den anderen Fachabteilungen erlaubt (z.B. Nachforschungen usw.). Es dürfen nur E-Mails geschickt werden. Die Regel ist, dass der Supervisor das übernehmen soll.</p> <p>b) <i>Standorte haben unterschiedliche Arbeitsweisen (z.B. bei Spareinlagenkündigung, Aufhebung einer Kartensperre): führt zur Verwirrung von Mitarbeitern und Kunden</i></p> <p>c) Kunden mit Internet-Krediten erhalten keine Nachricht über den Eingang des Antrages.</p> <p>d) <i>Unzureichende und/oder verspätete Informationen über gesetzliche Änderungen oder neue Richtlinien (z.B. Dispo-Kreditvergabe).</i></p> <p>e) Brokerage-Infos und -Reklamationen kommen an, obgleich die Agents nicht dafür zuständig sind und keinen Zugriff auf diese Konten haben. Auf den Kundenmitteilungen der Postbank wird jedoch die Tel.-Nr. der Agents angegeben.</p>	<p>a) Mitteilung über die Rückstände in den Kontoführungsabteilungen der Niederlassungen;</p> <p>b) <i>Information über unterschiedliche Arbeitsweisen der Standorte;</i></p> <p>c) Mitteilung über Bearbeitungsdauer und Zuständigkeiten bei Internet-Krediten.</p> <p>d) <i>Ansprechpartner in den Fachabteilungen benennen.</i></p> <p>e) Angabe der richtigen Telefonnummern auf den Mitteilungen an die Kunden.</p>	Mehr Mitarbeiterzufriedenheit, höhere Kundenzufriedenheit und bessere Kundenbindung, weniger Spannungen mit anderen Abteilungen	1-	<p>a) s. Sales</p> <p>b) Information wird weiter gegeben an XXX, Rückmeldung über weiteres Vorgehen wird eingeholt; Prozesse der Vereinheitlichung laufen</p> <p>c) S. b); an NN (Vertretung) Frau XXX</p> <p>d) Ansprechpartner in den Fachabteilungen sollen benannt haben</p> <p>e) Es gibt die Anweisung, bei Problemen nach Leipzig weiterzuleiten bzw. die geschulten Infos weiterzugeben; Es wird nachgefragt, was mit dem Thema gemeint ist</p>		<p>a) C</p> <p>b) C</p> <p>c) C</p> <p>d) A/ B</p> <p>e) A</p>		

¹ Maßnahmeart: A=eigenständig umsetzbar im und durch Arbeitsbereich, B=muss noch detailliert und ausgearbeitet werden,

C=muss noch mit anderen (z.B. Fachbereichen, Zentrale) abgestimmt werden, F=Problem bzw. Maßnahme bezieht sich direkt auf Führungsverhältnis

² Nachweisart: I.=Regelüberprüfung, z.B. mit BAAM-Fragebogen, II.=direkte Befragung zur Maßnahme nach Umsetzung, III=Einschätzung durch Experten bzw. durch Messungen



B - Bank/ CC (Dokumentationsbeispiele)

Ergebnisse der moderierten Gruppenanalyse vom XX.XX.2002					Beschlüsse des Steuerkreises, XX.XX.2002				
Problem	Ursache	Lösungsidee	Auswirkung der Lösung	Priorität: 1 = hoch 2 = mittel 3 = gering	Maßnahme	Federführend	M.-Art ¹	End-Termin	Nachweisart ²
B3-9: Zeitdruck: Dieser wird als hoch empfunden	Vor allem nach emotional belastenden Gesprächen warten schon wieder die nächsten Kunden, obwohl „man da mal durchatmen muss“	Möglichkeit zu Kurzpausen, vor allem wenn vorher sehr schwierige Gespräche („Telefonseelsorge“, wütende Kunden etc.) waren	Abbau von emotionalem Stress	3 (könnte in der Gruppe eigenständig geregelt werden)	Bestehende Regelungen werden noch einmal den Supervisoren mitgeteilt.		A/F		SV-Gespräch (II.)
B2-3/ B3-5: Selbstüberprüfung der Ergebnisse, insbesondere in Bezug auf Verkaufserfolge bei Verschickung von Unterlagen wird als Problem genannt	Agents wissen oft nicht, ob Verkäufe wirklich getätigt wurden; Verkaufsergebnisse können nicht auf Einzelnen zurückgeführt werden, wenn Verträge verschickt werden müssen (nur Gruppenauswertungen) Keine Rückmeldungen von Fachabteilungen, was aus dem Gespräch weiter geschieht / geschehen ist	Nachfassaktionen systematischer durchführen; aber: Zeit dafür muss da sein, geht aber nur nachmittags / früher Abend	Bessere Verkaufszahlen, höhere Motivation	3	Keine Maßnahmen bzgl. Individueller Zuordnung in nächster Zeit. Gespräche laufen bereits auf zentraler Ebene, wie das Problem Vertriebschlüssel gelöst werden kann, Thema ist aber sehr komplex und nur längerfristig zu lösen Es läuft bereits ein Projekt zur Vorgangsverfolgung Infos an Mitarbeiter über den Stand der Dinge; Ideen von Mitarbeitern sollen aufgenommen werden.		A/C		
B2-1: Selbstorganisation der Arbeitsweise ist oft nicht gegeben	Vieles ist vorgegeben, z.B. Maskengestaltung. Es gibt mehrere Info-Systeme (Wo-ist-Was-Ordner; Info-Mappe zu Organisation, Abläufen, Neuerungen...): Es ist nicht immer klar, was wo zu finden ist. Das führt dazu, dass man oft nach Informationen suchen muss.	a) Selbstgestaltung von Benutzeroberflächen b) Jeder Anwender soll sich die Ordner selber zusammenstellen dürfen	Zeitersparnis	3	<ul style="list-style-type: none"> • Info an Mitarbeiter, dass Investitionen in Software z.Zt. nicht möglich sind, wg. kommendem Intranet; • Individualisierung nicht möglich, da Aktualisierung schwer zu gewährleisten ist; • Möglichkeit prüfen, FAQ-Ordner extra, auch auf lokaler Festplatte einzurichten (Problem der Aktualisierung); • Neue Unterweisung für Mitarbeiter, die Schwierigkeiten mit Wo-ist-was haben, anbieten • IT – Arbeitsgruppe soll Möglichkeiten der Ordnergestaltung bewerten (z.B. prüfen, ob mit 10% der Infos 90% der Anfragen gelöst werden können) 		B A B		

Maßnahmeart: A=eigenständig umsetzbar im und durch Arbeitsbereich, B=muss noch detailliert und ausgearbeitet werden,

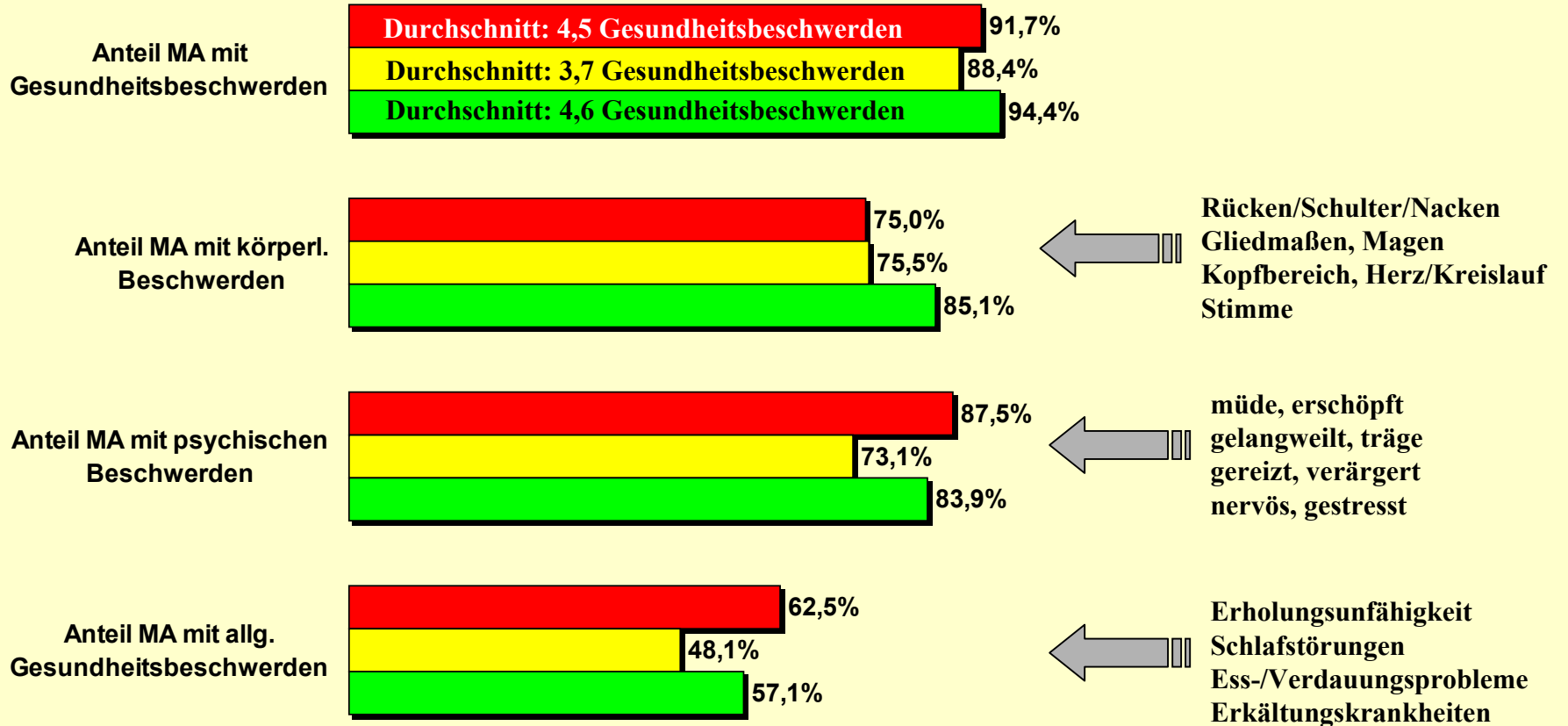
C=muss noch mit anderen (z.B. Fachbereichen, Zentrale) abgestimmt werden, F=Problem bzw. Maßnahme bezieht sich direkt auf Führungsverhältnis

² Nachweisart: I.=Regelüberprüfung, z.B. mit BAAM-Fragebogen, II.=direkte Befragung zur Maßnahme nach Umsetzung, III=Einschätzung durch Experten bzw. durch Messungen

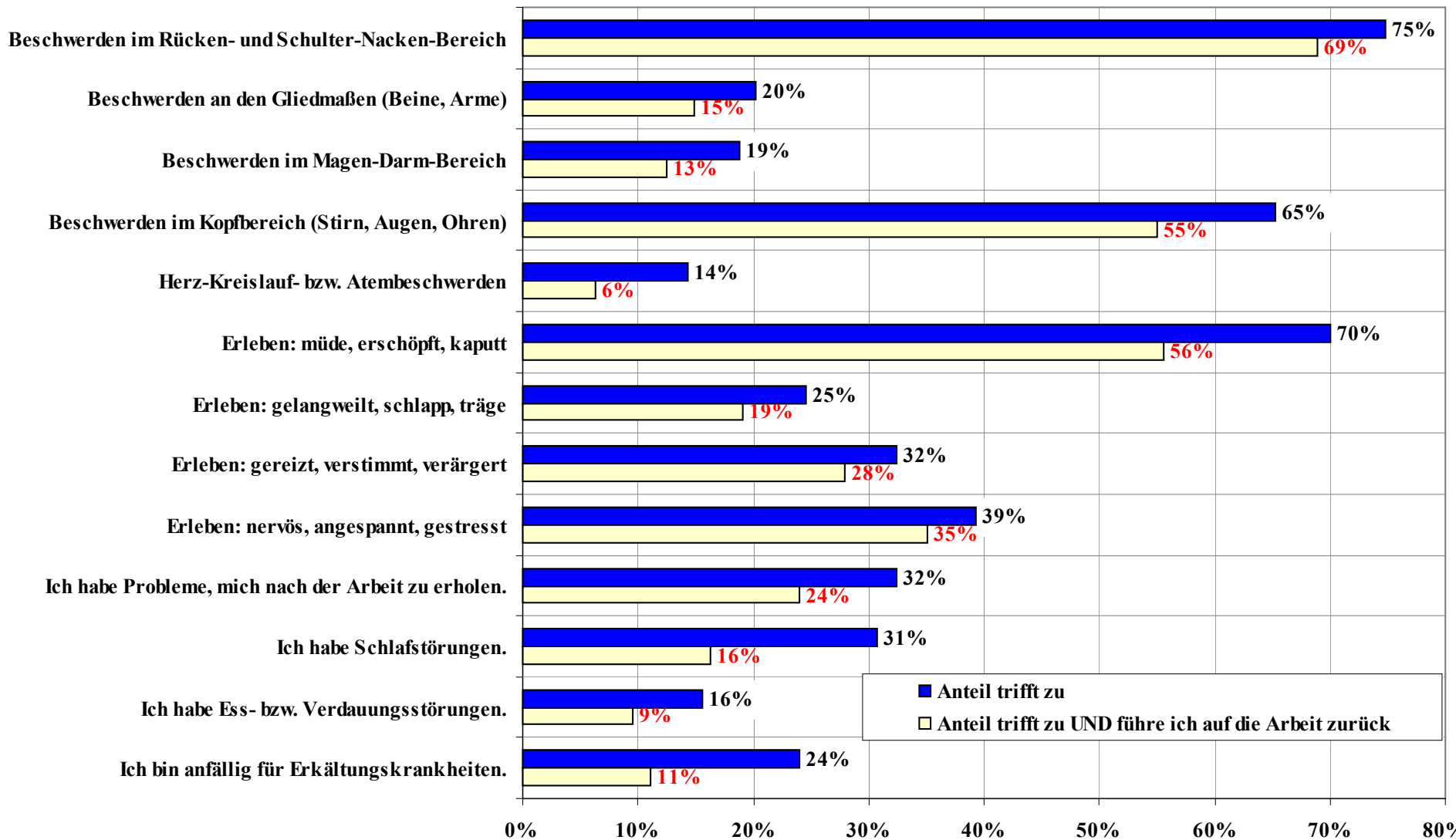


Gesundheitliche Situation bei CC-XY im Vergleich zu anderen Unternehmen: Anteil von Beschäftigten mit Gesundheitsbeschwerden

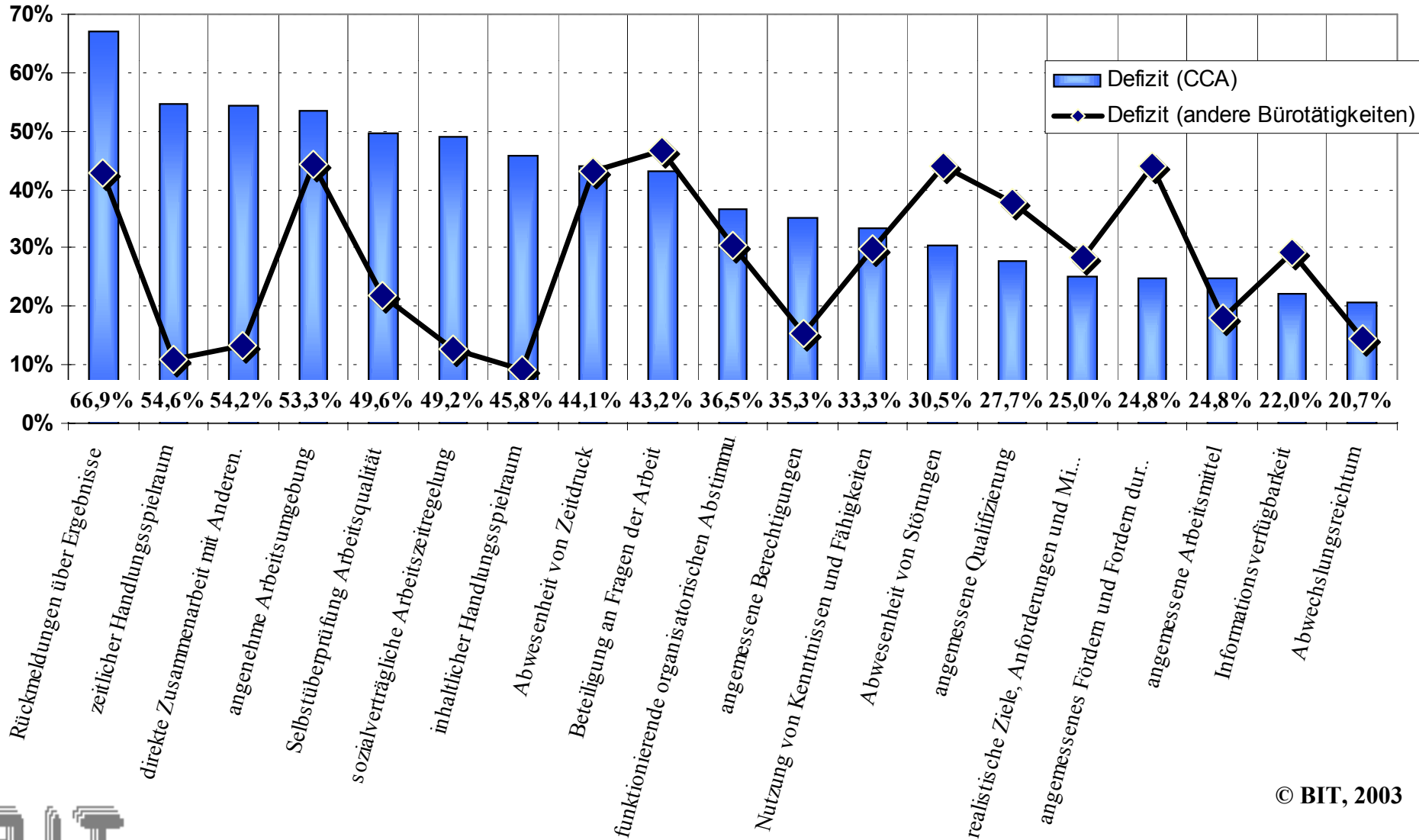
■ CC-XY (n=24)
■ zum Vergleich: andere Betriebe (n=457)
■ zum Vergleich: andere Call-Center (n=161)



Anteile gesundheitlicher Beschwerden (Call-Center-Agents, n=121)



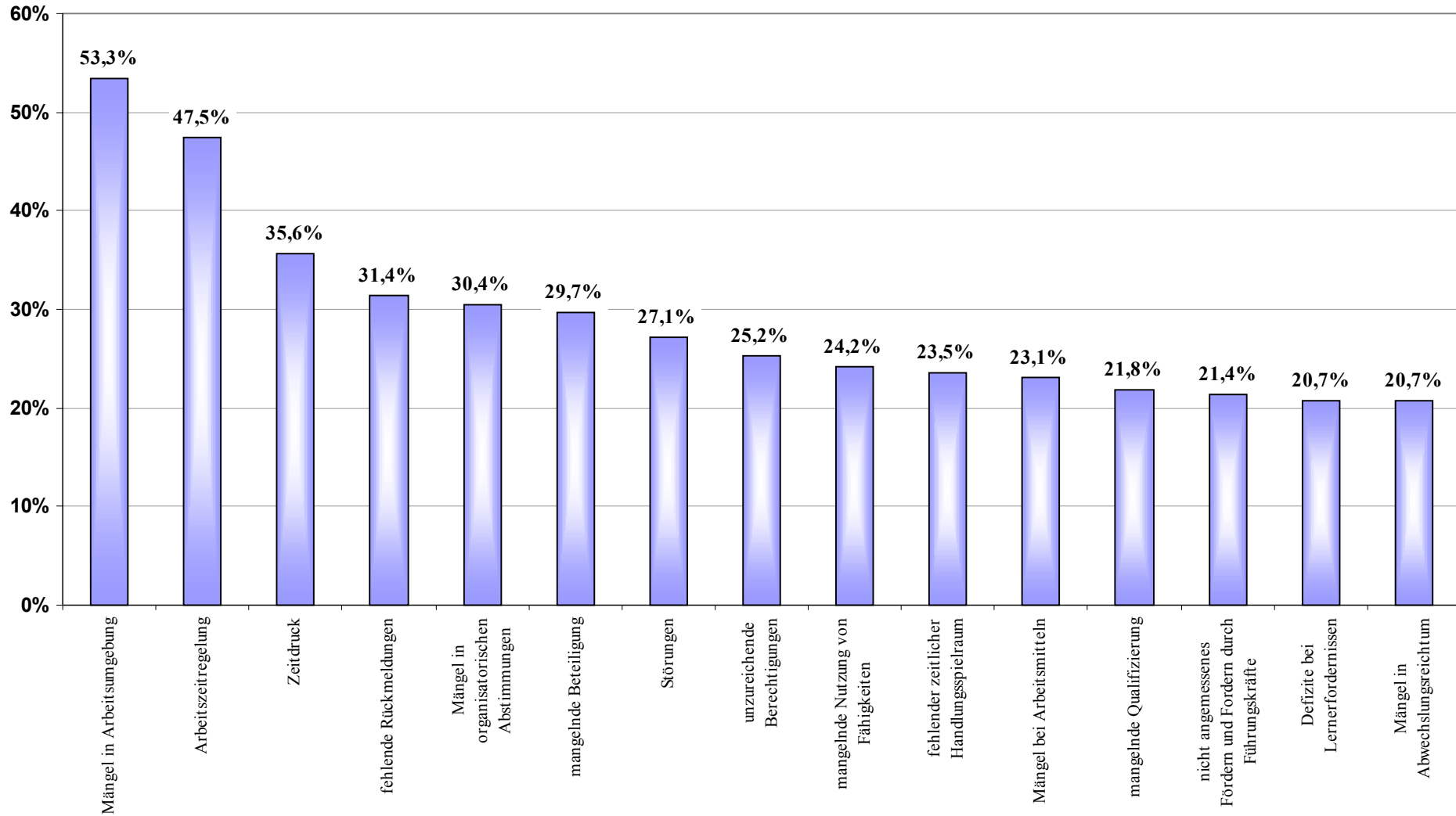
Defizite* der Arbeitsgestaltung bei Call-Center-Agents (n=121) im Vergleich mit anderen Bürotätigkeiten (n=241); Quelle: BIT e.V., BAAM-Datenbank 2003



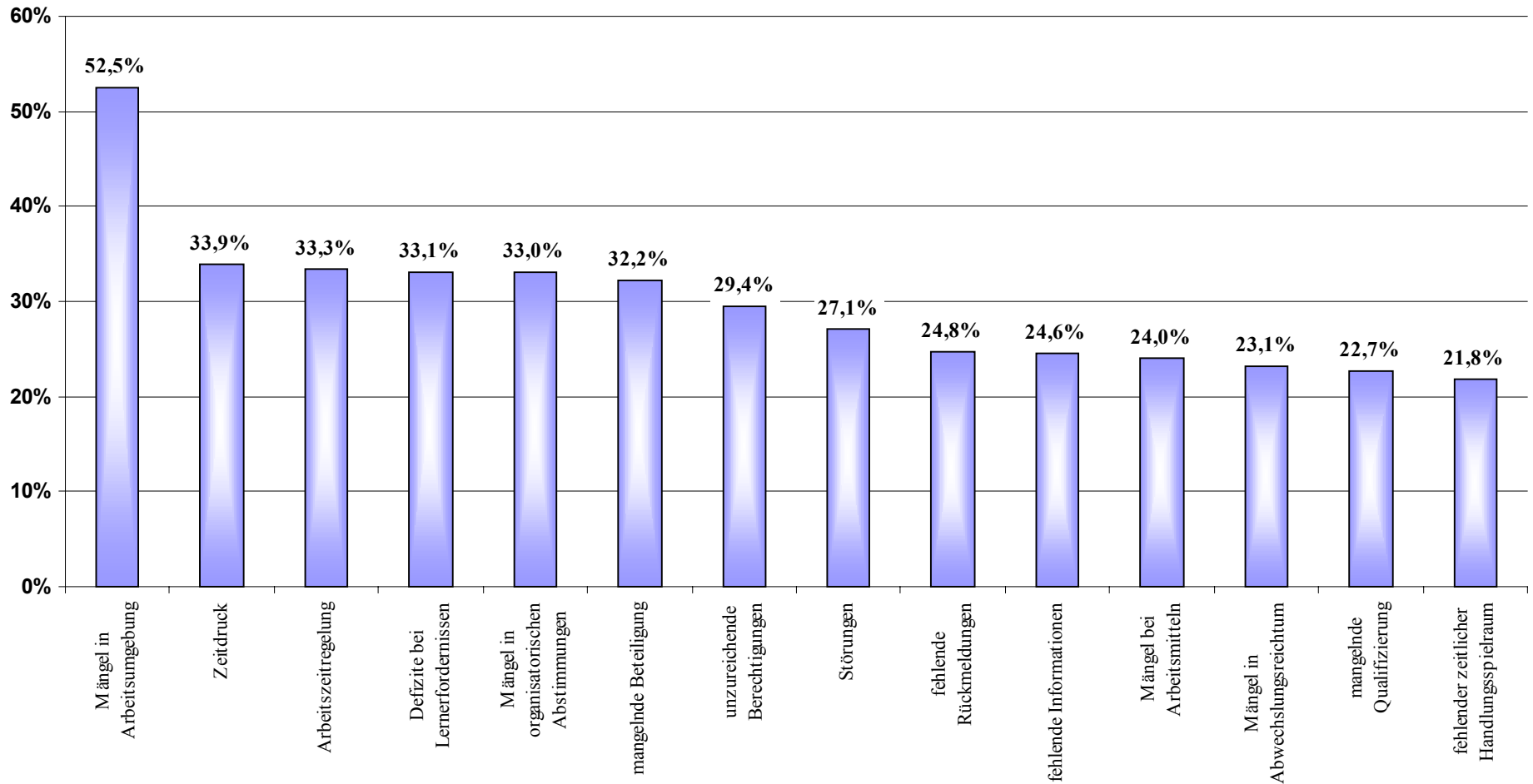
* Defizit = als "überwiegend nicht zutreffend" genannt



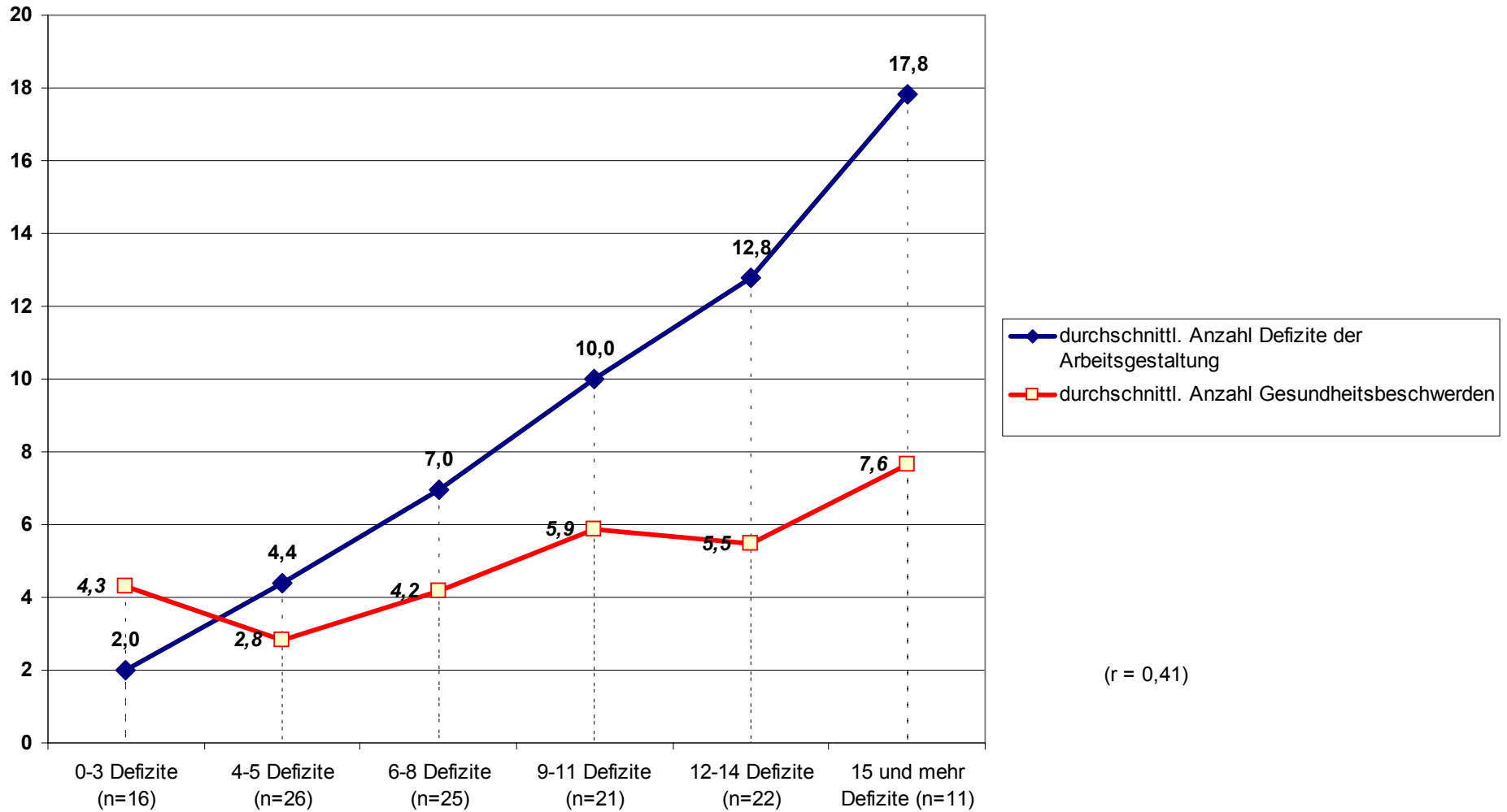
Wodurch fühlen sich Arbeitnehmer belastet? (BAAM-Datenbank, Call-Center-Agents, n=121)



Die "Top-Effizienzbremsen" aus Sicht der Mitarbeiter (Call-Center-Agents, n=121)



Defizite der Arbeitsgestaltung und Gesundheitsbeschwerden (Call-Center-Agents, n=121)



($r = 0,41$)

Praxisbremse lösen!

z.B.

- die Angst vor Thematisierung und Bearbeitung psychischer Belastungen abbauen durch:
 - ◆ nicht die Personen, sondern die Arbeitsbedingungen werden beurteilt
 - ◆ es geht nicht um „Wellness“, sondern um belastungsärmere und somit effizientere Arbeit

z.B.

- die Unklarheit und Unsicherheiten gegenüber Verfahren und Instrumenten abbauen:
 - ◆ Ziele und Instrumente müssen zusammenpassen
 - ◆ Beteiligung der Mitarbeiter schafft Akzeptanz und praxisgerechte Lösungen/ Maßnahmen
 - ◆ klare und verbindliche Verfahrensregeln vereinbaren

z.B.

- Initiativrechte (insbesondere 87.1 7 BetrVG) nutzen

