



Foto: DIGITALVISION

Gesund im Call Center

Call Center-Arbeit ist komplex und belastet die Agents, psychisch und körperlich. Aktives Gesundheitsmanagement hilft, ihre Motivation und Leistungskraft zu stärken.

Der Erfolg eines Call Centers hängt wesentlich von der Motivation, der Leistungsfähigkeit und dem gesundheitlichen Potenzial der Mitarbeiter ab.

Leider spiegelt sich diese Erkenntnis in Führung, Organisation und Arbeitsumfeld nicht immer wider. Deutlich wird dies, wenn man die Zahlen der Krankenstände vieler Call Center betrachtet. Aktuellen Untersuchungen zufolge sind diese höher als in anderen betrieblichen Organisationseinheiten. Das hat gravierende Folgen, denn Fehltage sind nur die Spitze des Eisbergs: Minimierte Leistungsfähigkeit, fehlerhafte und lustlose Ausführung der gestellten Aufgaben, innere Kündigung und demzufolge hohe Fluktuation sind kostenträchtige Konsequenzen dieser vielen Krankheitstage.

Der ressourcenschonende Umgang mit der Gesundheit beginne bereits in der Auswahl der richtigen Mitarbeiter, erklärt

Alexandra Hans von der Bochumer Unternehmensberatung Hans & Grün Consulting. „Erforderlich sind exakte Anforderungsprofile und aussagefähige Auswahlverfahren. Telefonieren kann nicht jeder.“ Um täglich unter dem Druck der Verantwortung für das Gesprächsergebnis mit unbekannten, oft unzufriedenen Menschen zu kommunizieren, müssten Unternehmen passende Mitarbeiter auswählen.

Recruitment entscheidet

„Die Mitarbeiter müssen Situationen begreifen, denen sie noch nie gegenübergetreten sind und Anfragen, von denen ihnen nie mitgeteilt wurde, dass sie existieren.“ Um diesem Mangel an methodisch-inhaltlicher Ausbildung vorzubeugen, müssen Ausbildungspläne ständig aktualisiert und für den Fall fehlenden Wissens explizit genehmigte Vorgehensweisen geschult werden.

Trotz des Call Center-typischen hohen Zeitdrucks, des geringen Handlungsspielraums für die Mitarbeiter, der isolierten Situation und der emotionalen Dissonanz im Kundenkontakt bieten sich viele Chancen, die Belastungen durch eine gesunde Organisation der Abläufe zu verringern. Wichtig sei hier vor allem die Schichtplanung, sagt Hans. „Das Arbeiten in Schichten ist ein erheblicher Belastungsfaktor, es kann schwerwiegende Probleme im sozialen und familiären Umfeld verursachen sowie eine höhere Krankheitsanfälligkeit bedingen.“ Das habe eine Studie der Universität Marburg gezeigt. Call Center-Service sei aber ohne Schichtarbeit oft nicht machbar. Es komme auf die Personaleinsatzplanung an, eine gesunde Schichtplanung könne die Belastung gering halten.

Stressbewältigung ist wichtig

Ebenso wichtig sei ein gutes Betriebsklima. „Das hat nichts mit Betriebsfestseligkeit oder Zeit vertrödeln zu tun, aber viel mit Kommunikation, dem Umgang miteinander und dem Ton zwischen den Betriebsangehörigen“, führt Hans aus. „Hier sind die Führungskräfte gefragt, mit gutem Beispiel voranzugehen, zeitlich und organisatorisch Freiräume für eine Kultur der Kommunikation zu schaffen sowie Mitarbeiterinformation und -beteiligung umzusetzen.“ Kränkendes Verhalten, unprofessionelle Kritik, Hetze und Desinteresse seien Krankmacher, die Führungskraft stehe in der Verantwortung, diese Auswüchse zu bekämpfen. „Um Führung und Arbeitsorganisation wirksam im Arbeitsalltag umzusetzen, benötigen Führungskräfte Unterstützung durch eine gute Ausbildung

GESUNDER GEHÖRSCHUTZ

Headsets gehören zur Standardausstattung eines Call Center-Mitarbeiters. Ohne die praktischen Mikrofon-Hörer-Kombinationen sind das Telefonieren und das gleichzeitige Eingeben von Kundendaten am PC nicht möglich. Zugleich sind Headsets ein wesentlicher Bestandteil des Gesundheitsmanagements, für die Agents wie für die Betreiber. Denn nur ein ergonomisch geformtes, leichtes Headset, dass weder drückt noch Kopfschmerzen hervorruft, schafft die Voraussetzung für mehr Wohlbefinden und für effektives Arbeiten. Daher sollten Headsets über eine flexible Anpassung an die Kopf- und Ohrform des Trägers, einen hohen Tragekomfort, eine optimale Klangqualität sowie eine benutzerfreundliche Handhabung verfügen. Hohe ergonomische Standards beim Headset-Kauf motivieren Mitarbeiter zu dauerhafter Leistungsfähigkeit und verbessern damit den professionellen Service.

Der aktive Gehörschutz und die Arbeitssicherheit im Call Center sind ein hochaktuelleres Thema: Lärm führt nicht nur zu Einbußen bei der Effizienz, sondern kann je nach Dauer Stress auslösen und damit

und entsprechende Kompetenzen“, erklärt Hans.

„Gerade in Call Centern gibt es vielfältige Formen von Stress“, sagt die Trainerin Tanja Hartwig genannt Harbsmeier von Effektive Kundenbetreuung aus Köln: hohes Call Volumen, schwierige Kundengespräche, Großräumbüros, kaum Privatsphäre und Verkaufsdruck. Dadurch bedingter Stress kann sich als psychische und

gesundheitsschädlich sein. Plötzlicher Lärm über das Telefon stellt bei Headsets eine große Bedrohung des Gehörs dar, da man sich ein Headset nicht so schnell reflexartig vom Ohr reißen kann wie einen Telefonhörer. Headset-Lösungen müssen deshalb mit Maßnahmen gegen akustische Schocks wie Geräuschspitzen von Faxgeräten ausgestattet sein (Acoustic Shock Protection).

Digitale Verstärker auf Basis digitaler Signalprozessoren sind ein Weg, den Agents effektiven Schutz vor lang anhaltender Geräuschbelastung und akustischen Schocks zu bieten. Indem der digitale Verstärker das ankommende Signal verstärkt und Hintergrundgeräusche, beispielsweise von Autos oder aus Großraumbüros, herausfiltert, wird eine hohe Klangqualität gewährleistet. Unternehmen erhalten außerdem ein großes Maß an Sicherheit, da der Verstärker die von der Novelle der europäischen Lärmschutzverordnung vorgesehenen strengeren Grenzwerte von 85 Dezibel (dB(A)) kontinuierlich misst und überwacht.

► NATHALIE SCHRANZ, GN NETCOM

körperliche Belastung auswirken und so die Krankenquote erhöhen. Am Ende stehe eine hohe Fluktuationsrate.

„60 bis 70 Prozent aller Erkrankungen beruhen auf psychischen Belastungen, häufig ist die Ursache negativer Stress“, erklärt Hartwig. Weil in Call Centern nicht immer die Umweltbedingungen geändert werden könnten, müsse man in Stressbewältigungs-Trainings als erstes auf jeden

The advertisement features a large black and white photograph of a person in a suit standing on a rocky cliff edge, looking down. Another person is visible in the background. A red banner with white text 'Erweitern Sie Ihr Wissen' is overlaid on the top right. The suXXes logo is in the top left, and event details are in the bottom left.

Mitarbeiter individuell eingehen und die Widerstandskraft bei jedem Einzelnen stärken.

„Es ist ratsam, mit präventiven und konkreten Konzepten zu arbeiten“, sagt Hartwig. Im Vorfeld müsse stets eine Analyse erfolgen, die klärt, welcher Stressstyp der jeweilige Agent ist. Dies sei notwendig, um so die passende Technik und Methode zur Stressbewältigung zu finden.

Einbindung im Arbeitsalltag

„Wichtig ist, dass die eingesetzten Methoden in den Call Center-Alltag integriert werden können und überall anwendbar sind.“ Hartwig nennt zum Beispiel Techniken wie die Muskelentspannung nach Jacobsen, autogenes Training, kleine Atem-

und Zentrierungsübungen. Auch Elemente aus der konzentrativen Meditation könnten bei der täglichen Stressbewältigung sinnvoll sein.

Gerade im Beschwerdemanagement und bei schwierigen Kundengesprächen ist es von Bedeutung, gelassen zu bleiben und positiv mit dem Kunden umzugehen. „Hier steht die Integration von Phasen der Konfliktbewältigung mit gesundem Stressmanagement im Vordergrund“, so Hartwig.

Elementar seien Methoden zur Stressbewältigung auch für Agents, die im Krisenmanagement arbeiten. Prävention sei notwendig, bei Bedarf auch Krisenintervention. „Dies betrifft etwa Mitarbeiter an medizinischen Hotlines oder Reise-Hotlines, die in Krisensituationen besonders gefordert sind.“ Nicht vergessen dürfe man

die Führungskräfte, die ebenfalls unter Stress litten.

Kaum eine berufliche Tätigkeit belastet die Stimme so wie die eines Call Center-Agent. Die Stimme ist das Instrument, das der Agent einsetzt, um den Kunden zu beraten, zu unterstützen und ihm eventuell auch etwas zu verkaufen. „Wie wichtig die Stimme ist, zeigt der Umstand, dass knapp 40 Prozent unseres Gesamteindrucks von ihr abhängen“, sagt der Logopäde Thomas Niemann von Sprechfreude.de. Zusammen mit der Körpersprache übernehme die Stimme in der Kommunikation den größten Anteil des menschlichen Ausdrucks.

Da Mimik und Gestik beim Telefonieren wegfallen, seien der Stimmklang und die Aussprache des Agent die wichtigsten Faktoren eines erfolgreiches Kundengesprächs.

„Am Telefon überzeugen daher nur klare, wohlartikulierte und geschulte Stimmen“, betont Niemann. Klinge die Stimme geizt, entwickle sich schnell ein ebenfalls gereiztes Gesprächsklima. Ist das Sprechtempo hoch oder ist die Aussprache nicht präzise, kommen Informationen nicht sofort beim Gesprächspartner an und müssen wiederholt werden.

„Darüber hinaus leiden ungeübte Call Center-Agents nachweislich häufig an Stimmbeschwerden wie Heiserkeit und Räusperzwang. Die Folgen sind Stimmerkrankungen mit Fehlzeiten, die den Unternehmen vermeidbare Kosten verursachen.“ Ein Stimmtraining bewirke beim Agenten einen bewussteren Einsatz von Stimme und Atmung. „Entsprechend geschulte Sprecher überzeugen am Telefon und verbessern den wirtschaftlichen Erfolg eines Call Centers“, ist Niemann überzeugt. Darüber hinaus seien die Mitarbeiter wegen der durch die Schulungen erweiterten Ausdrucksmöglichkeiten zufriedener am Arbeitsplatz.

Stimmtraining lohnt sich

„Dabei ist der Aufwand für Stimm- und Sprechschulungen überschaubar“, sagt Niemann. In einer eintägigen Einführung erfahren die Mitarbeiter die Grundlagen für eine ökonomische Atem- und Stimmführung sowie für eine verständliche Aussprache. Das ermögliche eine individuelle Analyse des eigenen Stimm-, Sprech- und Ausdrucksverhaltens. Zudem können auf dieser Grundlage mit dem Trainer spezielle Maßnahmen zur Verbesserung des Atmens und des Sprechens entwickelt werden.

Praktische Erfahrungen im Team und spezielle für den Call Center-Arbeitsplatz abgestimmte Übungen erhöhten dabei den Transfer in den Arbeitsalltag und optimierten den Umgang mit Stimmbelastungsfaktoren im Call Center. Ein Coaching am Arbeitsplatz bietet den Teilnehmern individuelle Unterstützung bei der Umsetzung dieser vereinbarten Maßnahmen. „Um sicherzustellen, dass das Training auch langfristig erfolgreich ist, sollten alle drei bis sechs Monate Auffrischungskurse angeboten werden“, sagt Niemann.

„Es ist längst bekannt, dass der Arbeitsplatz im Call Center mehr ist als ein einfacher Bildschirmarbeitsplatz“, so Sandra und Michael Stüve von der Unternehmensberatung Hcd Human Call Center-

Design aus Münster, wie die anderen Befragten Partner im Kompetenz-Netzwerk „Gesund im Call Center“. Dabei belasteten die Agents nicht nur der hohe Zeitdruck und die Verantwortung im Kundengespräch. Auch ständiges falsches Sitzen und Bewegungsmaßnahmen führten kurzfristig zu Ermüdungserscheinungen und Schmerzen im Hals-, Nacken-, Schulter- und Rückenbereich. „Langfristig sind Muskelerkrankungen, Durchblutungsstörungen und Schäden der Wirbelsäule nicht auszuschließen.“

Diesen Beschwerden begegne man in erster Linie mit ergonomischem, auf die Arbeitsaufgabe abgestimmtem Mobiliar sowie mit regelmäßigen, professionell durchgeföhrten Sitz- und Ergonomie-Coachings. Das Sitzen allein ist jedoch nicht die einzige Belastung, aktuellen Studien zufolge beeinträchtigt auch das laute, künstlich beleuchtete Großraumbüro mit zugigen Klimaanlagen nachhaltig die Atemwege und die Stimmen der Mitarbeiter.

„Das Arbeitsumfeld gilt dann als gesundheitsfördernd, wenn es den Raum und seine Einflussfaktoren Akustik, Klima, Beleuchtung, Arbeitsplatzgestaltung sowie Farb- und Materialgebung als Ganzes betrachtet“, erklärt Sandra Stüve. Die gesetzlichen Vorgaben und Richtlinien dienen dabei als Mindestmaß. „In enger Anlehnung an die Aufbau- und Ablauforganisation des jeweiligen Call Centers muss ein individuelles Raum- und Arbeitsplatzkonzept entwickelt werden.“

Basis für ein ganzheitliches Arbeitsplatzkonzept ist die Nutzung der vorhandenen Fläche. Sie bestimmt nicht nur die zukünftige Geräuschkulisse, die Klimatisierung und die Beleuchtung des Gruppenbüros, sondern trägt wesentlich zur Umsetzung arbeitsorganisatorischer Abläufe bei und fördert die gezielte Bewegung im Raum. „Geschickt positionierte Technik-, Stauraum- und Informationspools laden etwa dazu ein, sich kurz vom Arbeitsstuhl zu erheben“, so Stüve. Auch der Gang zum Teamleiter in kurzer Distanz und ein Aus-



FOTO: GN NETCOM

Immer freundlich zu den Kunden, stets zuvorkommend – Call Center-Arbeit belastet die Agents. Ganzheitliches Gesundheitsmanagement stärkt die Motivation.

tausch mit ihm im Stehen beuge dem drohenden Bewegungsmaßnahmen vor.

Viele Qualitätssicherungskonzepte basieren darauf, dass Coaches direkt am Arbeitsplatz mithören und Tipps geben. Maßgeschneiderte Flächenkonzepte stellen für diese Besprechungen Feedback-Kojen, die in Sichtweite der Teamarbeitsplätze ein abschließendes Gespräch des Trainers mit einem oder mehreren Agents ermöglichen. Sitzbälle oder Stehtische in diesen Kojen stellen sicher, dass die Mitarbeiter ihre Körperhaltung verändern und den Rücken entlasten.

Nicht zu vergessen seien die Pausenräume. „Sie sind ein weiterer Baustein eines gesunden und damit wirtschaftlichen Flächenmanagements“, führt Stüve aus. Ein heller, großzügiger und farblich gestalteter Pausenbereich lade zur informellen Kommunikation ein und verbessere das Betriebsklima.

Eine gesunde Arbeitsumgebung, in der die Agents motiviert an ihre Arbeit gehen, ist mehr als nur ein den Vorschriften entsprechend ergonomisch eingerichteter Arbeitsplatz. Gesundheitsmanagement ist ein ganzheitliches Thema, dass alle Elemente der Call Center-Tätigkeit betrifft. Es beginnt bei der Auswahl der Mitarbeiter und geht über die Personaleinsatzplanung und die Arbeitsplatzgestaltung bis hin zu Formen der Stressbewältigung und des regelmäßigen Stimmtrainings. Das alles kostet sicher Geld, aber Unternehmen erhalten dafür auch etwas: Gesunde und loyale Mitarbeiter, die bereit sind, zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beizutragen.

► CHRISTOPH PAUSE