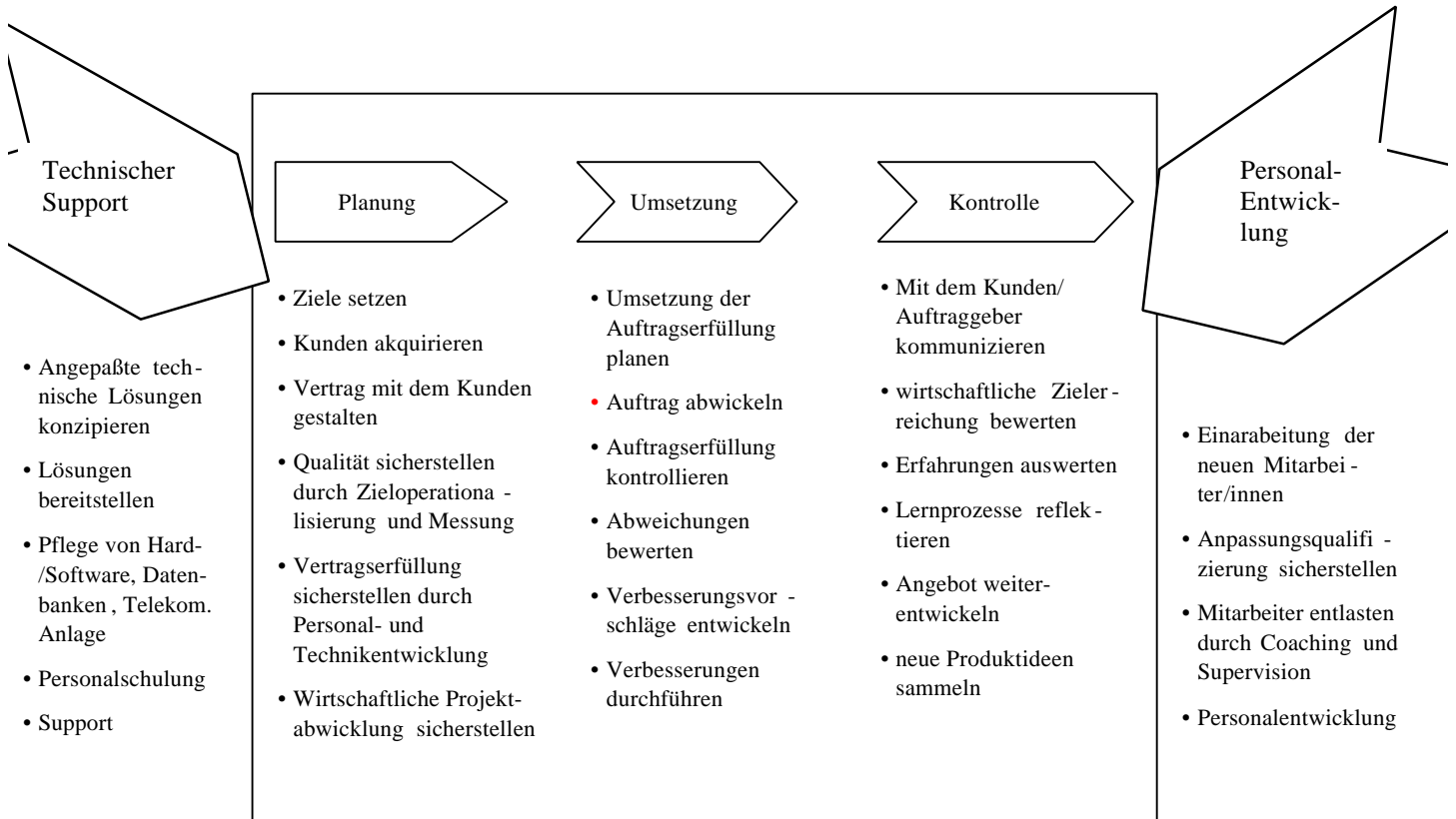




Merkmale einer menschengerechten Arbeitsorganisation

Merkmale guter Gestaltung	Merkmale schlechter Gestaltung
Kriterium: Handlungsspielraum/Autonomie	
<ul style="list-style-type: none">• Umfangreiche Aufgaben• Bearbeitung muss erst geplant werden• Aufgabe bietet Gelegenheit zur Anwendung aller Kenntnisse und Fähigkeiten• Angemessene Arbeitsmenge• Grobe zeitliche Orientierung	<ul style="list-style-type: none">• jeder einzelne Arbeitsschritt ist festgelegt, wie er bearbeitet werden muss• kein Ermessensspielraum• zu große Arbeitsmenge, kurze Fristen• Überstunden, Zeitdruck, Pausen durcharbeiten
Kriterium: Anforderungsvielfalt	
<ul style="list-style-type: none">• Häufig wechselnde, unterschiedliche Aufgaben• Unterschiedliche Anforderungen an Körperfunktionen und Sinne	<ul style="list-style-type: none">• gleichförmige, immer wiederkehrende Aufgaben• kurze Taktzeiten
Kriterium: Ganzheitlichkeit	
<ul style="list-style-type: none">• ganzheitliche Arbeitseinheiten• Aufgabe enthält kontrollierende, planende und ausführende Elemente	<ul style="list-style-type: none">• es werden nur Bruchstücke eines Vorgangs bearbeitet
Kriterium: Kommunikation und Kooperation	
<ul style="list-style-type: none">• Arbeit erfordert enge Zusammenarbeit mit anderen Stellen, in der Gruppe• Information und Mitsprache• Beteiligungsmöglichkeiten• Soziale Rückendeckung von Vorgesetzten, von KollegInnen	<ul style="list-style-type: none">• isolierte Einzelarbeit ohne Gelegenheit zu sozialem Kontakt• routinemäßige Weiterleitung von Aufträgen
Kriterium: Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	
<ul style="list-style-type: none">• Die Aufgaben stellen Anforderungen an den Qualifikationserwerb	<ul style="list-style-type: none">• isolierte Einzelarbeit ohne Gelegenheit zu sozialem Kontakt• routinemäßige Weiterleitung von Aufträgen



Aufgabenspektrum im Call Center



Aufgabenstruktur bei Gruppenarbeit

OCManager

Unternehmen
führen

Akquise, Ver-
träge gestalten

Qualität
sichern

Leistungen
controllen

Teamleiter/ Supervisor

Forecasting/
Ziele festlegen

Auftragsabwick-
-lung planen

Personalein-
satz planen

Produkte
betreuen

Mitarbeiter
motivieren

Second Level

Vorgänge
sachbearbeiten

Kunden be-
treuen/ beraten

Problemlösun-
gen erarbeiten

Support
organisieren

Kunden
akquirieren

First Level

Gespräche
annehmen

Gespräche
führen

Gespräch
nachbearbeiten

Vorgänge
weiterleiten

Vorgela-
gerte
Aufgaben

intern/
extern

...

Nachgela-
gerte
Aufgaben

intern/
extern

...



Gestaltungsmaßnahmen in den Fallstudien

	Medizingüter- produzent	Versorger	Direktbank
Ganzheitliche Aufgabe Aufgabe des Teams enthält planende, ausführende und kontrollierende Tätigkeiten	x	x	-
Vielfältige Aufgabe Aufgabe des Teams enthält Anforderungen an unterschiedliche Körperfunktionen und Sinnesorgane	x	x	x
Selbststeuerung			
Gruppensprecher	-	-	-
Gruppensitzungen	x	x	-
Übergreifende Kooperation	x	x	-
Personaleinsatzplanung	Wochenarbeits- zeit	zentral /für Gruppe	zentral / für MA
Optimierungsaufgaben	x	-	-
Arbeitsgruppen	-	Qualitätszirkel	Arbeitsgruppen
Integration Organisations- und Personalentwicklung	-	Job Rotation	Internes Trainings- konzept





Voraussetzungen zur Einführung von Gruppenarbeit

Rahmenbedingung	Realisierung
<p>Das Call Center ist in die Gesamtorganisation des Unternehmens räumlich eingebunden:</p> <ul style="list-style-type: none">• Es gibt mehrere Call Center Teams• Es gibt Front- und Backofficebereiche	<p>Die räumliche Nähe unterstützt den Austausch von Mitarbeiter /innen und Aufgaben zwischen den Bereichen, erhöht die Personalkapazitäten und verbessert die Möglichkeiten der Selbststeuerung in der Gruppe.</p> <p>Die räumliche Nähe unterstützt die interne Qualifizierung durch Job Rotation, Patenschaften sowie Training durch Fachkollegen.</p>
<p>Die Arbeitszeit weist Regelmäßigkeiten auf</p>	<p>Regelmäßige Arbeitszeiten, d.h. für alle Mitarbeiter/innen gleiche Arbeitszeiten oder regelmäßige Schichten (ohne Nacharbeit) begünstigen eine Personaleinsatzplanung durch die Gruppe.</p>
<p>Schnittstellen bestehen</p> <ul style="list-style-type: none">• Zum Backoffice• zur Weiterbildung• zum EDV-Support• zum Vertrieb• zur Qualitätssicherung	<p>Interne Schnittstellen begünstigen die Anreicherung und Erweiterung der Teamaufgabe durch die sukzessive Neugestaltung der Zusammenarbeit an den Schnittstellen.</p> <p>Die räumliche Nähe unterstützt dabei die Realisierung der erforderlichen Aushandlungsprozesse.</p>
<p>Möglichkeit zur bereichsübergreifenden Kommunikation besteht</p>	<p>Die Zusammenarbeit mit anderen Bereichen erhöht die Transparenz über Abläufe und Produkte und macht deutlich, wie die Einbindung des Call Centers in die Geschäftsprozesse verbessert werden kann.</p>
<p>Moderation findet statt</p>	<p>Die Qualität der Zusammenarbeit im Team und in bereichsübergreifenden Arbeitsgruppen wird durch eine entsprechende Qualifizierung der Führungskräfte und Mitarbeiter/innen sichergestellt.</p>
<p>Kundenkommunikationsgestaltung wird als Wettbewerbsfaktor gesehen</p>	<p>Das Aktionsfeld des Call Centers ist nicht beschränkt auf das defensive Inboundgeschäft; über das Outboundgeschäft werden neue Gestaltungsoptionen (verkehrsunabhängige Tätigkeiten) gewonnen.</p> <p>Das Ziel durch eine qualitativ hochwertige Kundenkommunikationsgestaltung Wettbewerbsvorteile zu realisieren, ist gegeben. Die Zielverfolgung wird durch geeignete Kennzahlen unterstützt und die Zielfindungsprozesse beteiligungsorientiert gestaltet.</p>
<p>Der Betriebsrat ist in die Unternehmensentwicklung einbezogen</p>	<p>Eine gute Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung begünstigt die Realisierung von Entwicklungsoptionen.</p> <p>Eine lernförderliche Unternehmenskultur erleichtert dabei die Realisierung Realisierung neuer Handlungsfelder</p>