

Gliederung des Forums

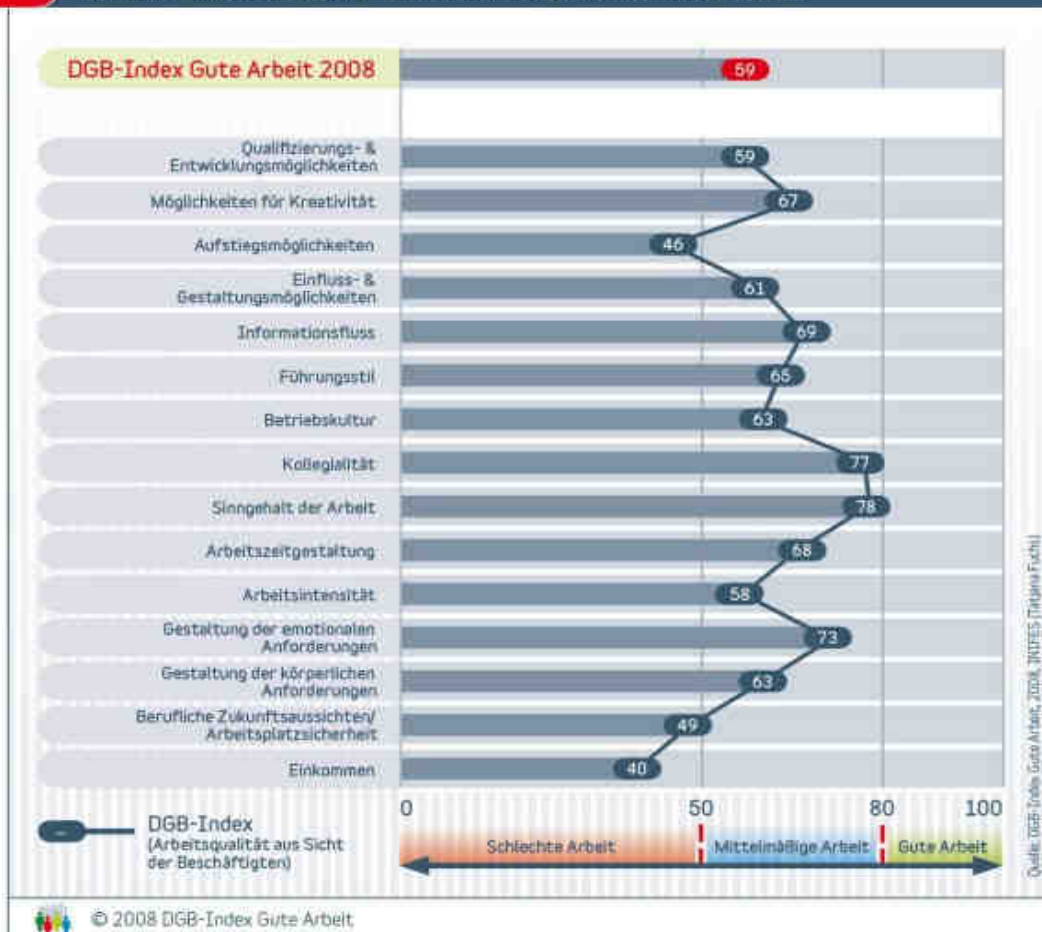
- Gesunde Führung:
 - Bedeutung für „Gute Arbeit“ und Nutzen für Betrieb
 - Führungsaufgaben und Managementkonzepte
 - Kennzeichen von „Gesunder Führung“ am Beispiel der strukturierten Mitarbeitergespräche
- Arbeitsorganisation:
 - Leitbild, Anforderungen und Beispiele
- Erwartungen von Betriebsräten bei „Gesunder Führung“ und guter Arbeitsorganisation in CallCentern
- Durchsetzungsmöglichkeiten für eine erfolgreiche Gestaltung

Moderation: Klaus Heß, TBS NRW

Gute Arbeit in Call Centern: Vision oder Illusion?

1

DGB-Index Gute Arbeit 2008 - So werden die Arbeitsdimensionen beurteilt



2

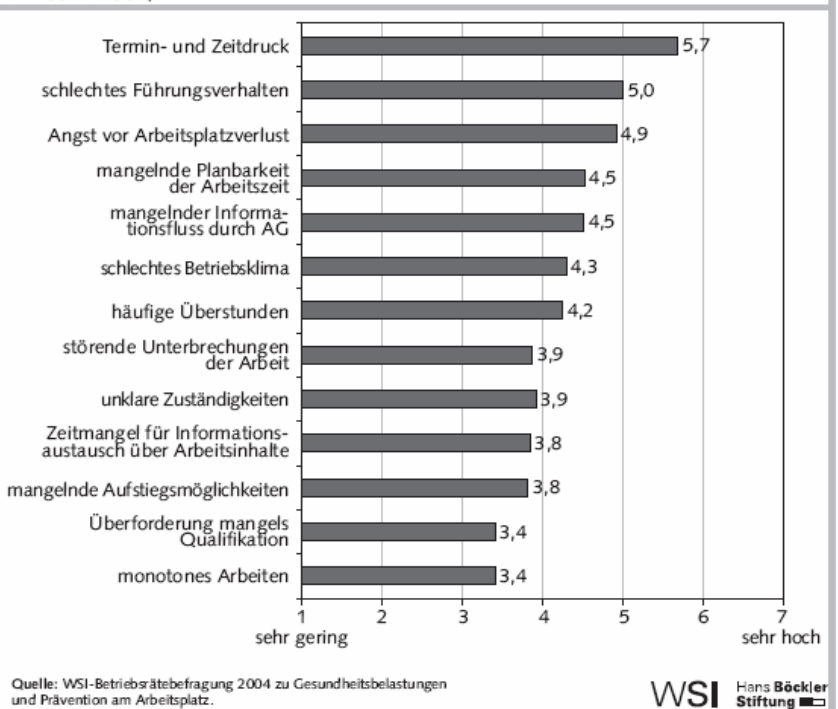


Betriebliche Belastungen nach Einschätzung von Betriebsräten:

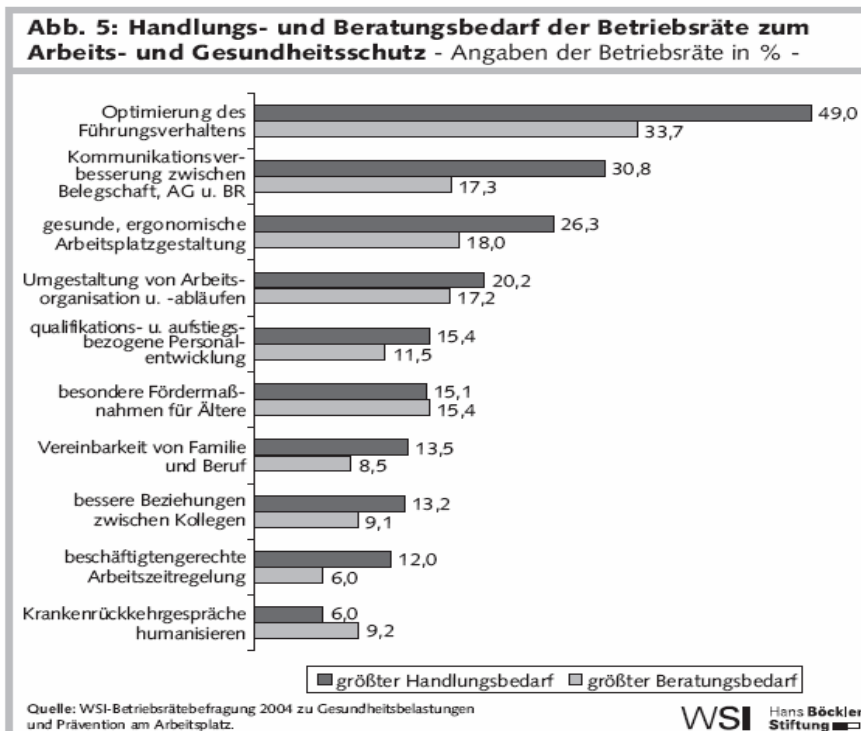
Schlechtes Führungsverhalten an 2. Stelle!

(Quelle: WSI-Betriebsrätebefragung von 2004 mit 3600 Betriebsräten aus 2146 Betrieben)

Abb. 1: Durchschnittliche Ausprägung einzelner Arbeitsbelastungen in den Betrieben - Einschätzungen der Betriebsräte (1 = sehr gering bis 7 = sehr hoch) -



Handlungs- und Beratungsbedarf der Betriebsräte



Gute Arbeit in Call Centern: Vision oder Illusion?

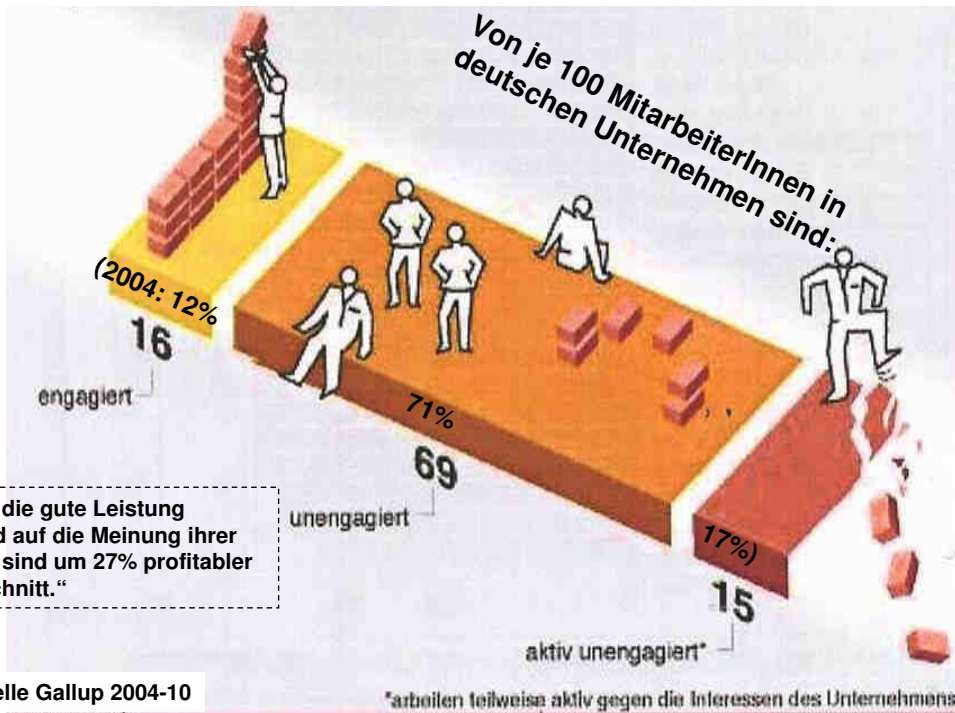
5

Betriebliches Gesundheitsmanagement WSI-Betriebsrätebefragung 2004

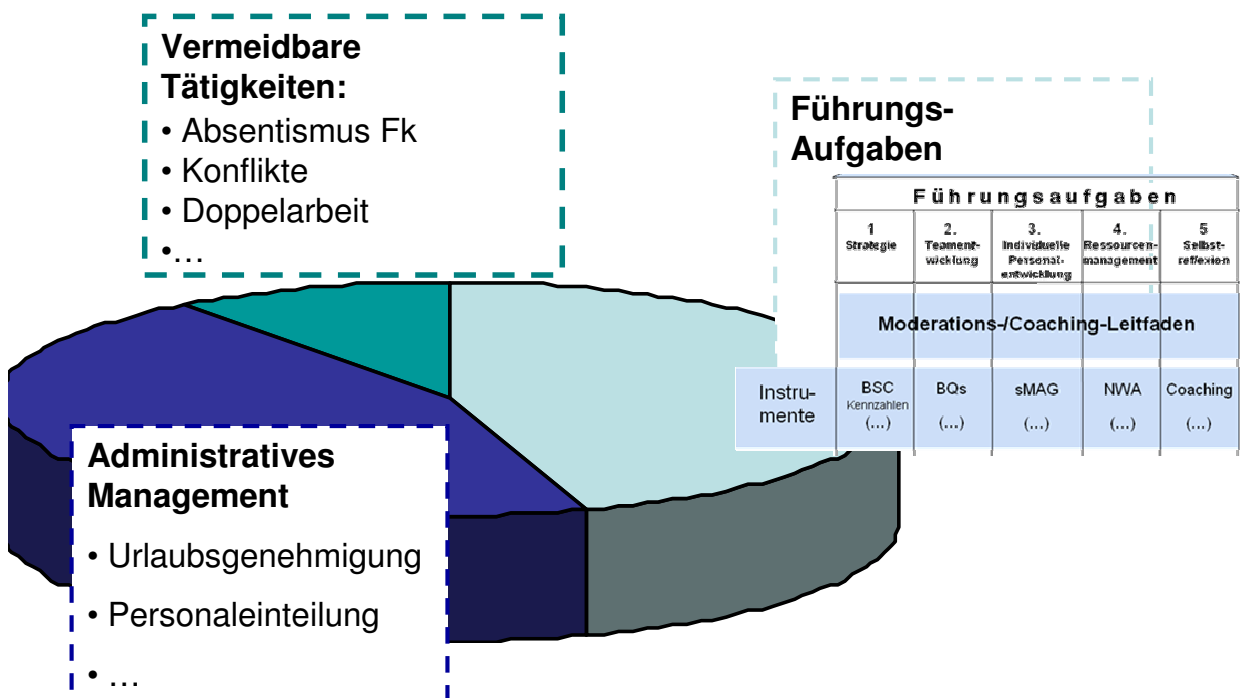
- **Handlungs- und Beratungsbedarfe aus Sicht der Betriebs- und Personalräte in der betrieblichen Gesundheitspolitik:**
 1. **Optimierung des Führungsverhaltens:** unangemessenes Führungsverhalten gilt als Hauptfaktor für psychische Belastungen am Arbeitsplatz
 2. **Verbesserung der Kommunikation zwischen Arbeitgeber, Betriebsrat und Belegschaft:** wirksamer Gesundheitsschutz erfordert die Integration der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen
 3. **Gesundheitsgerechte und ergonomische Arbeitsplatzgestaltung sowie Umgestaltung von Arbeitsorganisation und Arbeitsabläufen**
 4. **Qualifikations- und aufstiegsbezogene Personalentwicklung**

Gute Arbeit in Call Centern: Vision oder Illusion?

6



Gute Arbeit in Call Centern: Vision oder Illusion?

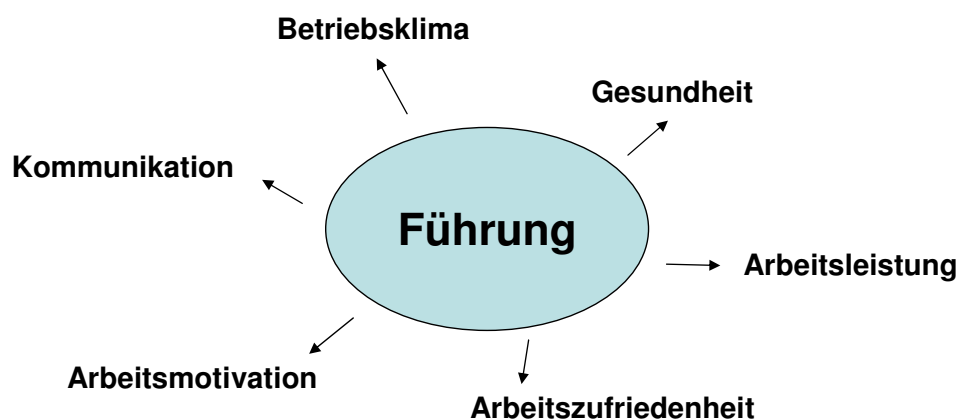


Gute Arbeit in Call Centern: Vision oder Illusion?

- Ziele definieren
- Organisieren
- Entscheiden
- Kontrollieren

- Beschäftigte entwickeln und fördern
 - Aufgaben der MA erweitern
 - Stärken der MA entwickeln und Motivation fördern
 - Effektive Zielvereinbarungs- und Entwicklungsgespräche führen
 - am richtigen Platz einsetzen
 - an Entscheidungen beteiligen
 - auf Beschwerden der MA angemessen reagieren
 - ...

- Führungskräfte als Vorbild



1. Strategie	2. Teamentwicklung	3. Individuelle Personalentwicklung	4. Innovationsmanagement	5. Ressourcenmanagement	6. Selbstreflexion
<p>Leitbild Balanced Score Card (BSC)</p> <p>Zielvereinbarungen</p> <p>Betriebsvereinbarung</p>	<p>Gruppenarbeit, Leistungsentgelt</p> <p>Beteiligungsqualifizierung (BQ)</p> <p>Gruppengespräche (GG)</p> <p>Jour Fix Teamsitzung</p>	<p>strukturierte Mitarbeitergespräche (sMAG)</p> <p>Qualifizierungsmatrix,</p>	<p>Prozessorganisation</p> <p>Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)</p> <p>Betriebliches Vorschlagswesen (BVW)</p>	<p>Prozessorganisation</p> <p>Kennzahlen</p>	<p>Führungskräfte-Coaching</p> <p>Selbstcheck</p> <p>360-Grad-Feedback</p>

● **Definition strukturierte Mitarbeitergespräche (sMAG)**

- Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in, die einheitlich im Hinblick auf Rahmen, Zielsetzung und Ablauf im Gesamtbetrieb durchgeführt werden
- in die Organisations- u. Personalentwicklung des Unternehmens eingebunden
- keine Disziplinalgespräche
- Instrument zur Dialogsteuerung MitarbeiterInnen - Vorgesetzten

● **Allgemeine Ziele der sMAG PE**

- geben Hinweise über Potenziale, Leistungsverhalten / Leistung der MA
- zeigen möglichen Veränderungsbedarf im Unternehmen auf (z.B. im Hinblick auf mögliche Belastungssituationen)
- Geben Hinweise über Qualifizierungsbedarfe und Anforderungen an das Unternehmen
- Beitrag zur Stärkung der zielorientierten und vertrauensvollen Zusammenarbeit

• **Ziele sMAG PE plus**

- **geben Hinweise über psychische und physische Belastungen der MitarbeiterInnen sowie über die Zufriedenheit der MA im Hinblick auf Arbeit und Arbeitsbedingungen (zurückblickend, aktuell und perspektivisch)**
- **kein Ziel:**
 - „ausfragen“ nach Krankheiten und Beschwerden, die mit der Arbeit nichts zutun haben

• **Einsatzbereiche für sMAG PE plus Arbeitsfähigkeit**

- **in allen Betrieben und auf allen Ebenen**
- **Anlass: regelmäßiger, festgelegter Rhythmus oder bestimmtes Ereignis (z.B. Rückkehr an den Arbeitsplatz, neue Funktion, neuer Arbeitsplatz, Probezeit, Langzeiterkrankung)**

- Verhältnisprävention und Verhaltensprävention:
 - a. „Kommen Sie klar mit / Sind Sie zufrieden mit
 - Arbeitszeit
 - Arbeitsmittel,
 - Arbeitsorganisation,
 - Arbeitsumgebung,
 - Arbeitsklima (Vorgesetzte und KollegInnen)“
 - b. „Was kann ich als AG/Führungskraft tun, um Ihre Arbeitsfähigkeit zu erhalten und/oder zu fördern?“
 - c. „Wie schätzen Sie ihr eigenes arbeitsbezogenes Gesundheitsverhalten ein?“
- Rückmeldung an die direkten Vorgesetzten erfragen: „Kann ich etwas hinsichtlich meines Führungsverhaltens verbessern (z.B. Kommunikation, Beteiligung, Rückmeldung, Fürsorge, Förderung).“
- „Benötigen Sie Unterstützungsbedarf zur Verbesserung von bestimmten betrieblichen Gegebenheiten und / oder zur Abklärung von Beschwerden, Belastungen am Arbeitsplatz?“
- „Haben Sie Verbesserungsvorschläge, die die Arbeit oder das Klima aus Ihrer Sicht verbessern / erleichtern würden? Wer könnte dabei unterstützen (extern / intern)?“
- Verständigung über das Protokoll zwischen den Beteiligten

sMAG: Personalentwicklung plus Arbeitsfähigkeit

• Inhalte

- **PE / Fördergespräch:**
 - Rückblick und gegenwärtige Arbeitssituation
 - Entwicklungsmöglichkeiten (eigene Wünsche, Einschätzung des Vorgesetzten)
 - Vereinbarungen (Was, wer, wann)
 - Verbesserungen / Merkposten für Führungskraft („Welche Konsequenzen haben die Ergebnisse des Gespräches für mich; welche Aufgaben resultieren daraus?“)

- **plus Arbeitsfähigkeit** (Gesundheit, Motivation und Qualifikation)
 - Zufriedenheit mit
 - Arbeitsbedingungen (z.B. Arbeitsplatz, Arbeitsinhalte, Arbeitsorganisation Arbeitszeit)
 - Arbeitsklima (Zusammenarbeit mit KollegInnen und Vorgesetzten)
 - Qualifikation zur Erledigung der Arbeitsanforderungen
 - Zusammenhang zwischen möglichen Beschwerden / Krankheiten und den Arbeitsbedingungen
 - Vereinbarungen (Hilfestellungen, Veränderungen, Angebote) und Verbesserungsvorschläge (Was, wer, wann)

sMAG: Personalentwicklung plus Arbeitsfähigkeit

Betrieblicher Klärungsbedarf

- Abgrenzung, Einordnung und Notwendigkeit von weiteren Gesundheitsgesprächen (strukturierte oder unsystematische wie anlassbezogene Fehlzeitengespräche)? Welche Ziele werden dabei verfolgt?
- Grenzen des Gesundheitsgespräches (dienstliche – private Hintergründe; Blick auf die Arbeitskraft)
- Rhythmus und zeitlicher Anlass von Gesundheits- Arbeitsfähigkeitsgespräche
- Qualifizierung der Akteure für das Gespräch (Führungskräfte, Mitarbeiter)
- Sensibilisierung zum Thema der betrieblichen Akteure (Führungskräfte und Mitarbeiter: z.B. Grundqualifikation Gesundheit)
- Beteiligung der Interessenvertretung im gesamten Prozess
- Einführungsprojekt „sMAG PE plus“ / Handbuch / ausformulierte Fragen / Gesprächsleitfäden
- Dokumentation (z.B. nicht in Personalakte, Protokoll nur bei betrieblichen Zusammenhängen) ?
- Umgang mit Ergebnissen und Maßnahmen

Bsp. Formular PE plus Arbeitsfähigkeit

Mitarbeiter/innengespräch PE plus Arbeitsfähigkeit

Name Führungskraft:

Name Mitarbeiter/in:

Datum / Zeit:

I. Allgemeiner Rückblick und gegenwärtige Situation

Fragen	Notizen
Rückblick letztes Mitarbeiter-gespräch (Protokoll)	
Was lief gut, was nicht so gut in den letzten Monaten	
Zufriedenheit mit derzeitiger Arbeitssituation/-umfeld	
Zufriedenheit mit eigenen Fähigkeiten / Kompetenzen Selbsteinschätzung des Mitarbeiters im Hinblick auf das eigene arbeitsbezogene Gesundheitsverhalten	

II. Rückblick Arbeitsfähigkeit

Fragen	Notizen
Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen (Arbeitsplatz, Arbeitsmittel, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Arbeitsumgebung) („Waren oder sind Sie zufrieden mit“)	
Möglicher Zusammenhang zwischen Belastungssituation und Beanspruchung (körperlicher oder geistiger Art) („Sehen Sie oder ihr Arzt einen Zusammenhang zw. einer Beanspruchung - akut oder zurückliegend - und den Arbeitsbedingungen“)	
Zufriedenheit mit dem Arbeitsklima (Vorgesetztenverhalten und KollegInnen) („Wie sehen sie die Zusammenarbeit mit der Führungskraft und den Kollegen in der Vergangenheit?“)	

Gute Arbeit in Call Centern: Vision oder Illusion?

Bsp. Formular PE plus Arbeitsfähigkeit

Fortsetzung:

Entwicklungsmöglichkeiten und -interessen

Fragen	Notizen
Vorstellungen des/der Mitarbeiter/in zur zukünftigen beruflichen Entwicklung	
Einschätzung des Vorgesetzten / Möglichkeiten der PE / Qualifizierung	
Hinweise zur Verbesserung der allgemeinen Arbeitsbedingungen: -Arbeitsplatz, -mittel, -umgebung -Arbeitsorganisation und -aufgaben und Arbeitsumfang -Qualifizierung (erforderliche und gewünschte)	
Hinweise zur Verbesserung des Führungsverhaltens oder der Zusammenarbeit mit den KollegInnen („Kann ich etwas hinsichtlich meines eigenen Führungsverhaltens verbessern?“)	

III. Vereinbarungen

Was	Wer	Wann
PE-/Qualifizierungsmaßnahme durchführen		
Mithilfe zur Abklärung von Belastungsursachen bzw. – zusammenhängen (Expertenhilfe) („Benötigen Sie Unterstützungsbedarf zur Abklärung....“)		
„Haben Sie Verbesserungsvorschläge zu den Arbeitsbedingungen? Wer könnte dabei unterstützen?“		
Beispiele: Bildschirm erneuern Teamentwicklung		

IV. Ggf. Informationen über Geschehnisse während Fehlzeiten:

V: Verbesserungen / Aufträge für die Führungskraft

Gute Arbeit in Call Centern: Vision oder Illusion?

sMAG: Personalentwicklung plus Arbeitsfähigkeit

• Hinweise zur Einführung

- Einführung unter Beteiligung der Interessenvertretung und anderer Beauftragte / Fachkräfte vorzugsweise im Rahmen eines Einführungsprozesses
- Erstellung von Formblättern und Gesprächsleitfaden / Handbuch zur Durchführung von sMAG (z.B. Vorbereitung für FK und MA; Möglichkeiten und Grenzen von Fragen / Antworten)
- Abschluss einer Einzelbetriebsvereinbarung zu sMAG PE plus Arbeitsfähigkeit
- Qualifizierungskonzept für Führungskräfte; Grundqualifikation Gesundheitsförderung für FK und MitarbeiterInnen

sMAG: Personalentwicklung plus Arbeitsfähigkeit

Gesprächsleitfaden sMAG

(Kapitel 3 des sMAG-Handbuches)

- Vorbereitung:
- Gesprächszielsetzung, -inhalte
- Rahmenbedingungen
- Einladung
- Durchführung:
- Gesprächsauftakt
- Hauptteil des Gespräches
- Vereinbarungen
- Protokollierung
- Nachbereitung, -verfolgung

Ziel:

- o einheitliche Durchführung der Gespräche sicher stellen

Vorgehen zur Erstellung:

- o Das Projektteam verabschiedet eine Vorlage des Leitfadens
- o In den Seminaren wird anhand dieses Leitfadens die Gesprächsdurchführung geübt und ggfs. noch Verbesserungen daran vorgenommen
- o Der Leitfaden wird als verbindliche Richtlinie im sMAG-Handbuch deklariert
- o Jede Führungskraft führt ihre Gespräche dementsprechend durch

Eckpunkte BV (sMAG PE plus Arbeitsfähigkeit)

Einzel-Betriebsvereinbarung zu sMAG PE plus

- Präambel und Geltungsbereich (Sachlich, Räumlich, Persönlich, Zeitlich)
- Grundsätze und Ziele
- Einsatzbereiche
 - Anlass, Rhythmus, Zeitlicher Rahmen
 - Thema: PE plus Arbeitsfähigkeit, keine Beurteilung
- Verfahren
 - Beteiligte Personen
 - Zeitlicher Ablauf und Rahmenbedingungen
 - Voraussetzungen (Funktions- und Aufgabenbeschreibung des MA) und Rahmenbedingungen (Kultur, Kommunikation und Information im Betrieb)
 - Inhalte (z.B. Leitfragen, Feedback, persönliche berufliche Entwicklung)
 - Rolle und Aufgaben der Führungskräfte, Qualifizierung der Führungskräfte und MA
 - Art und Umfang der Dokumentation
 - Verfügbare Ressourcen (Budget, Personal, Infrastruktur)
 - Gesprächsleitfaden (u. a. Grenzen des Gespräches)
 - Evaluation
 - Erstellung eines Handbuchs
- Vereinbarung zur Durchführung eines Einführungsprojektes
- Umgang mit den Ergebnissen / Maßnahmen
- Informations- und Beteiligungsrechte der Interessenvertretung
- Sanktionen

Arbeitsorganisation: Leitbild

- Kundenorientierung geht 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
 - Aufgaben vielschichtiger und abwechslungsreich gestalten;
 - Abkehr von stark arbeitsteiligen Konzepten und kurzaktiven Arbeitsvorfällen;
 - Servicegruppen und / oder Teams erhalten Kompetenzen und Entscheidungsbefugnisse.

Handlungsspielraum/Autonomie

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

Anforderungsvielfalt

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

Ganzheitlichkeit

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

Kommunikation und Kooperation

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

Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten

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

Erprobte Beispiele für Gruppenarbeit:

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



Soll ich mich / Sollen wir uns an dem Projekt beteiligen??

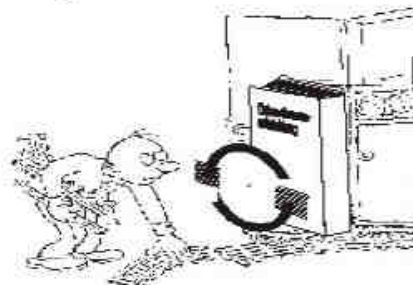
Variante 1:
Arbeitgeber machen lassen,
auf ihn vertrauen



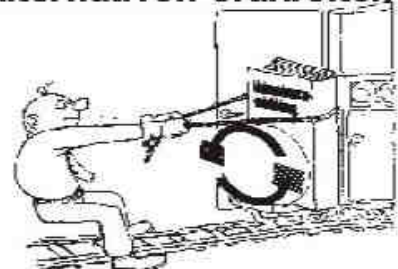
Variante 2:
Mit allen Mitteln
aufhalten



Variante 3:
Mitgestalten



Variante 4:
Initiieren,
Alternativen erarbeiten



- ☑ **mitgestalten** (aktive Einflussnahme in den Prozess; u.a. Klärung von Ressourcen und Kompetenzen)
- ☑ **bewerten / das Ergebnis beeinflussen** (Ist der Weg der Richtige? Gibt es Alternativen?)
- ☑ **Kontakte aufbauen** (z.B. Netzwerke initiieren zum Austausch mit anderen Betriebsräten und Betrieben)
- ☑ **verhandeln** (Verfahren und Methoden mit dem Arbeitgeber verhandeln, z.B. Betriebsvereinbarungen aushandeln)
- ☑ **unterstützen** (von Arbeitgeberideen und Initiativen bei der Gestaltung und Organisation des Prozesses)
- ☑ **vermitteln** (zwischen Geschäftsleitung / Leitbild und Beschäftigten)

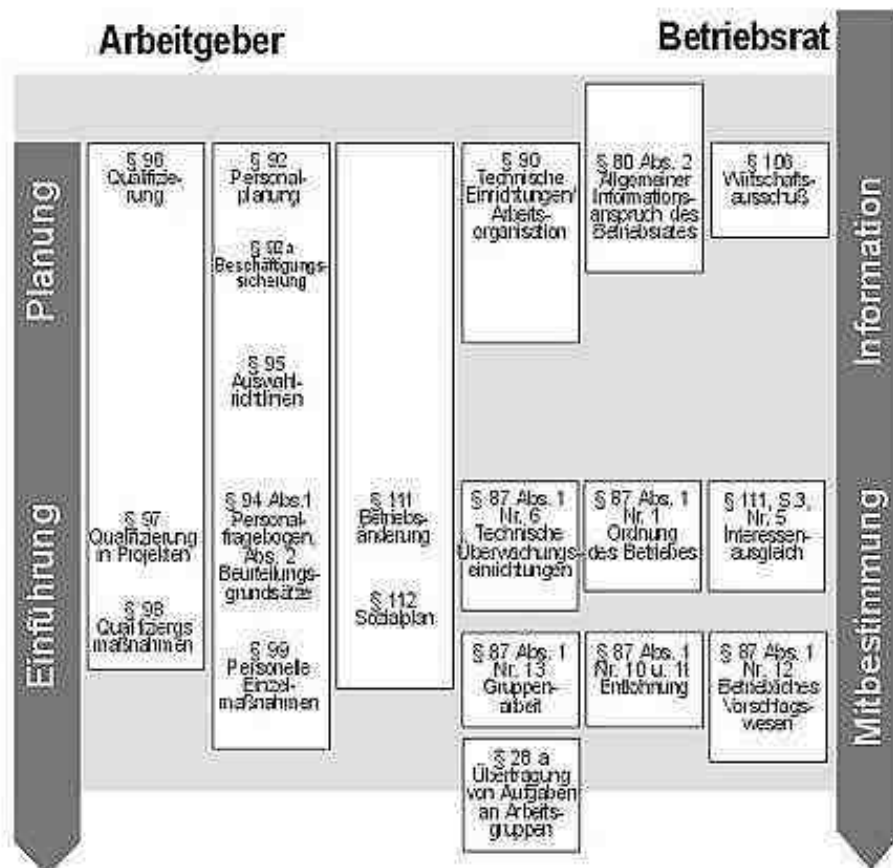
- Direktionsrecht des Arbeitgebers bei Arbeitsorganisation, entzieht sich direkter Mitbestimmung, außer bei Auswirkungen => indirekte Mitbestimmung
- § 91 BetrVG: Betriebsrat kann bei Änderungen des Arbeitsablaufes, die den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen (z.B. Normen) über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit offensichtlich widersprechen und so zu besonderen Belastungen der Beschäftigten führen, Maßnahmen zur Abwendung, Milderung oder zum Ausgleich der Belastung verlangen.
- § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG i.V.m. § 3 BildscharbV.: der Arbeitgeber muß bei der Beurteilung psychische Belastungen mit berücksichtigen (sind arbeitsorganisatorisch bedingt, z.B. durch eine sehr hohe Arbeitsteilung nach tayloristischem Vorbild).
- Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte nach § 111ff. BetrVG: (Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden)

Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrates

Die „schärfste Waffe“ des Betriebsrates ist das Gespräch. Das Gespräch mit den Beschäftigten ebenso wie das mit der Geschäftsleitung.

Durch Gespräche kann festgestellt werden:

- Wie steht es in unserem Betrieb um die Führungsqualität (Analyse)?
- Was brauchen wir in unserem Betrieb für Veränderungen (Strategie)?
- Was müssen wir tun, um die Veränderungen im Betrieb zu realisieren (Umsetzung)?
- Was ist durch die Veränderungen positiv bewirkt worden (überprüfen der Wirksamkeit, Evaluierung)?



- 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 Flexibilitätspotentiale besser genutzt werden.