



Schicksal oder Herausforderung?

Stress im Call Center

Zeitdruck, Kostendruck, schwierige Kunden – nur drei Faktoren, die Call Center-Mitarbeiter stressen können. Doch was ist Stress eigentlich? Und wie können Call Center-Betreiber dieses unguete Gefühl wirksam bekämpfen?

Der „Stress ist ein Bazillus, der von Unsicheren in leitenden Stellungen auf die Mitarbeiter übertragen wird“ sagte der deutsche Schriftsteller Oliver Hassencamp einmal. Ist Stress im Call Center also ein Führungs- und Organisationsproblem? Und was ist Stress eigentlich?

Das Wort Stress leitet sich vom lateinischen *stringere* – anspannen – ab. Anspannung kann durchaus positiv sein. Eustress zum Beispiel macht auf-

merksam und leistungsfähig, wenn der Mensch motiviert und glücklich ist. Negativer Stress zeigt sich jedoch als unangenehme geistige und körperliche Anspannung. Dieser Distress besteht in wiederkehrenden negativen Reizen (Stressoren), die den Betroffenen überfordern. Stress kommt überall vor. Ccall, ein Projekt der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft, fand jedoch heraus, dass Call Center-Arbeit belastender sein kann als andere Tätigkeiten – Stressfaktoren wie Zeitmangel, sich wiederholende Tätigkeiten, Termindruck und Lärm könnten in Kombination mit fehlenden Handlungs- und Zeitspielräumen und dem Druck, immer freundlich und mitfühlend zu sein, zu einem wahren Stress-Cocktail werden. Eine Ccall-Studie besagt: Psychosomatische Beschwerden kommen bei Call Center-Mitarbeitern häufiger vor als bei Beschäftigten in anderen Arbeitsorganisationsformen – nachweisbar bei Blutdruck, Herzfrequenz und Adrenalinspiegel.

Typische Stressfaktoren

Die typischen Stressfaktoren im Call Center sind bekannt: Bewegungsarme Bildschirmarbeit, ganztägige Telefonieren im Großraumbüro, oft bei erhöhtem Geräuschpegel. Abläufe und Aufgaben sind schnell getaktet und meist fremdgesteuert durch eine ACD-Anlage. Hinzu kommen monotone Tätigkeiten, schwierige Kunden und engmaschige Kontrollen wie Mystery Calls, Tagesstatistiken und Gesprächsmitschnitte. Denn Erreichbarkeitsquote, Gesprächsdauer, Kompetenz und Service-Qualität müssen stimmen. Tanja Hartwig, Inhaberin des Trainingsinstituts Effektive Kundenbetreuung in Köln, betont, nicht nur mo-

Statement

„Meine Langzeit-Studie legt nahe, eine Firmenkultur in Call Centern zu schaffen, die Stressbewältigung als dynamische, prozessorientierte und kontinuierliche Aufgabe versteht.“

Prof. Dr. Axel Koch, Professor für Wirtschaftspsychologie an der SRH FernHochschule Riedlingen



notone Arbeiten könnten ein Stressfaktor für Mitarbeiter sein, sondern auch komplexe Aufgaben – vor allem, wenn die Arbeitsbereiche ohne Rücksicht auf individuelle Vorlieben und Fähigkeiten erweitert würden: Wer gut telefoniere, müsse nicht unbedingt auch gut E-Mails schreiben können. Uwe Ott, Abteilungsleiter KundenServiceCenter (KSC) der Generali Versicherungen, meint: „Einen eingeschränkten individuellen Handlungsspielraum, die engmaschige Kontrolle sowie Führungsfehler von Teamleitern und Managern in Call Centern würde ich als die treibenden Stressfaktoren bezeichnen.“

Professor Dr. Axel Koch, Professor für Wirtschaftspsychologie an der SRH FernHochschule Riedlingen und Diplom-Psychologe, schrieb seine Dissertation zum Thema „Stressoren und Stressabbau im Call Center“. In einem Langzeitforschungsprojekt bei Inbound-Call Centern über zwei Jahre definierte er typische stressauslösende Arbeitsplatzmerkmale und erkannte als Grundproblem vieler Call Center deren Arbeitsorganisation: „Einerseits ist die Situation für Inbound-Agents in vielen Call Centern

problematisch, andererseits wird mit dieser Arbeitsorganisation ein hoher Servicelevel und große Effizienz erzielt. Deshalb haben die Betreiber wenig Interesse daran, diesen Zustand zu ändern, solange es augenscheinlich gut läuft. Produktivität und Umsatzerwartungen haben Vorrang.“ Der operative Alltag von Call Centern lasse zeitlich kaum zu, dass Teamleiter und Mitarbeiter Probleme erörtern und Lösungen entwickeln. Zwar hätten Arbeitspsychologie, Stressforschung und betriebliche Gesundheitsförderung längst Konzepte zur Stressreduzierung vorgelegt – die würden aber in der Praxis zu selten genutzt. Professor Koch rät deshalb dringend zu turnusmäßigen Zeitfenstern im Call Center-Alltag, zu denen Stressprobleme strukturiert besprochen und bearbeitet werden: „Meine Langzeit-Studie legt nahe, eine Firmenkultur in Call Centern zu schaffen, die Stressbewältigung als dynamische, prozessorientierte und kontinuierliche Aufgabe versteht.“ Schließlich schadet Stress nicht nur den Mitarbeitern, sondern auch dem Betrieb, betont Sabine Groszer, Marketingspezialistin und Gründungsmitglied des Instituts für körperorientiertes Selbstmanagement (IKOS) aus Düsseldorf: „Ein betriebliches Gesundheitsmanagement ist wichtig, allein schon um Krankheitsfälle und Produktivitätsverluste zu vermeiden.“ Tanja Hartwig ergänzt: „Stress führt zu einer Erhöhung der Krankenquote und letztlich zu einer höheren Fluktuation. Das zeigen Reportings der Krankenkassen und interne Auswertungen. Inzwischen weiß man, dass 60 bis 70 Prozent aller Erkrankungen psychische Belastungen zugrunde liegen.“ Sie rät, zur Präven-



Statement

„Nach dem Motto ‚Wir machen Betroffene zu Beteiligten‘ dürfen Mitarbeiter und Teams ihre Belange zu Sprache bringen, anschließend entwickeln wir individuelle Lösungen.“

Julia Hildebrand, Leiterin der strategischen Personalentwicklung bei der buw Holding GmbH in Osnabrück



tion zunächst ein gesundheitsförderndes Arbeitsumfeld zu schaffen, inklusive Motivation, Kommunikation und Unterstützung durch die Führungskräfte.

Gute Arbeitsbedingungen schaffen

Beim KundenServiceCenter (KSC) der Generali Versicherungen beginnt Anti-Stress-Management schon bei der Rekrutierung der Mitarbeiter, so Abteilungsleiter Uwe Ott: „Am Anfang steht ein professioneller Rekrutierungsprozess. Nicht jeder ist geeignet, in einen Service Center tätig zu sein. Vieles ist trainierbar, aber weiche Faktoren wie Freundlichkeit, Offenheit, Serviceorientierung, Spaß am Umgang mit Menschen und Teamfähigkeit müssen vorhanden sein!“ Genauso professionell wie die Mitarbeiter werden auch die Führungskräfte ausgewählt und ausgebildet: „Die Führungskräfte sorgen letztlich dafür, dass die Mitarbeiter unter Nutzung vielfältiger Unterstützungsmaßnahmen ihre Leistungen voll – und ohne Stress – entfalten können!“ Anschließend werden die Mitarbeiter systematisch weiter entwickelt und stets gemäß ihren derzeitigen Kompetenzen eingesetzt, um Über- oder Unterforderung zu vermeiden. Der Wirtschaftspsychologe Professor Dr. Johannes Siegrist vom Institut für medizinische Soziologie an der Heinrich-Heine Universität in Düsseldorf, nannte 2007 in seinem Vortrag „Investition in gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen erhält Arbeitsfähigkeit und Motivation“ weitere Rahmenbedingungen, um Stress entgegenzuwirken: Personen seien vor allem

🎤

Statement

„Einen eingeschränkten individuellen Handlungsspielraum, die engmaschige Kontrolle sowie Führungsfehler von Teamleitern und Managern in Call Centern würde ich als die treibenden Stressfaktoren bezeichnen.“

Uwe Ott, Abteilungsleiter KundenServiceCenter (KSC) der Generali Versicherungen



dann gestresst, wenn sie sich ohne angemessene Entschädigung stark verausgaben. Der Weg aus dieser so genannten Gratifikationskrise: Mehr Kontrolle und größere Entscheidungsspielräume, Einflussnahme, Anerkennung, angemessene Entlohnung, eine Beschäftigung, die zu den Skills passt, Weiterbildungs-, Karriere- und Einflussmöglichkeiten. Um sich wiederholende Teilarbeit zu vermeiden seien Job Enrichment und Job Enlargement sinnvoll, also mehr Abwechslung und mehr vollständige Tätigkeiten. Job Rotation könne belastende Tätigkeiten zeitlich begrenzen. Bei der buw Holding GmbH in Osnabrück wird Monotonie mit Mehrfach Tätigkeiten bekämpft, sagt Julia Hildebrand, Leiterin der strategischen Personalentwicklung: „Die Aufgaben reichen von mündlicher und schriftlicher Verkauf- und Beratungskommunikation mit paralleler Datenbankbedienung bis hin zu technischem Support oder der Entgegennahme von Kundenbeschwerden.“

Freilich: Jeder reagiert auf Stressfaktoren anders. Tanja Hartwig erläutert: „Außer den bekannten allgemeinen Stressoren gibt es jeweils individuelle Stressfaktoren bei den Mitarbeitern. Stress ist immer privat und arbeitsbedingt.“ Individuelle Stresskonzepte sind deshalb laut Wirtschaftspsychologe Professor Koch gefragt – dazu müsse der Stresstyp des Mitarbeiters bestimmt werden, um passende Methoden zur Stressbewältigung zu finden. Marketingberaterin Sabine Groszer setzt auf Hilfe zur Selbsthilfe: „Eine innovative Methode am Markt für betriebliches Gesundheitswesen ist die so genannte „Effiziente Körperdynamik“, die Methoden aus dem Umfeld der Künste, des Sprechens und der Rehabilitation umfasst. Sie entlastet Körper und Geist und wirkt auch präventiv Stresserscheinungen entgegen.“ Das Ziel: Selbstmanagement vor, während und nach einem schwierigen Telefonat. Im Bewegungsmanagement gehe es dabei um Körperkoordination in der sitzenden Tätigkeit und darum,



Statement

„Neben Anti-Stress-Seminaren und Coachings für unsere Kundenbetreuer werden Teamleiter zum Thema Stressmanagement speziell ausgebildet in der Reihe ‚Führungskraft als Coach‘.“
Uwe Bendorf, Abteilungsleiter Service Center der Deutschen BKK in Wolfsburg



körperlichen Spannungszustände zu beobachten und zu verändern. Im Stressmanagement analysieren die Agents laut Grosser ihre Stress- und Reaktionsmuster, erlernen neue Strategien für alltägliche Aktivitäten und steigern ihre Souveränität in neuen und wiederkehrenden Gesprächssituationen. Professor Axel Koch schränkt ein: „Hilfe zur Selbsthilfe ist nicht für jeden Mitarbeiter geeignet. Mancher braucht permanente Unterstützung.“ Die gewährleistet zum Beispiel ein ständig präsenter Gesundheitsmanager. Hartwig berichtet: „Die Deutsche Post Service GmbH bildet seit 2009 Gesundheitscoaches aus. Die Ausbildung wurde vom Stimmtrainer Thomas Niemann von sprechfreude.de und der Bewegungstrainerin Ulla Twenhövel vom Trainingsinstitut Effektive Kundenbetreuung übernommen. Zielgruppe sind Multiplikatoren an den jeweiligen Standorten, die durch Supervision begleitet werden. Sie werden über den richtigen Einsatz der Stimme informiert sowie über Techniken zur Verbesserung der Bewegung am Arbeitsplatz.“

Betroffene sind Beteiligte

Ein erfolgreiches Gesundheitsmanagement zeichnet sich laut Julia Hildebrand von buw durch Ganzheitlichkeit und eine hohe Bedarfsorientierung aus: „Nach dem Motto ‚Wir machen Betroffene zu Beteiligten‘ dürfen Mitarbeiter und Teams ihre Belange zu Sprache bringen, anschließend entwickeln wir individuelle Lösungen.“ buw bietet außerdem eine große Auswahl freiwilliger Maßnahmen an, vom Ergonomicoaching über Vorsorgeuntersuchungen bis hin zu Rückenschule und Massagen. Das Besondere: Die Mitarbeiter werden über ihre beruflichen Vorerfahrungen ins Anti-Stress-Konzept eingebunden. Die Arbeitsgruppe Ernährung wird etwa von einer Ökotrophologin geleitet und die Stimmtrainings werden von einer Diplom-Sprechwissenschaftlerin konzipiert und umgesetzt. Die Vivento Customer Services GmbH in Bonn setzt seit 2008 Gesundheitsmanager ein, die jeweils für mehrere Standorte zuständig sind und „die Mitarbeiter in regelmäßigen Maßnahmen Schritt für Schritt zu eigenverantwortlichem ge-

sundheitsbewusstem Handeln führen“, so Gesundheitsmanagerin Dagmar Hogrefe-Richter, zuständig für die Call Center in München und Regensburg. Außerdem lernen die Führungskräfte in der Seminar- und Workshopreihe „Führen und Gesundheit“, wie sie auf Belastungssignale Ihrer Mitarbeiter besser reagieren oder den Umgang mit schwierigen Gesprächen trainieren können. Auch bei der Deutschen BKK in Wolfsburg, eine der größten gesetzlichen Krankenkassen in Deutschland, hat man erkannt, wie wichtig die Einbindung der Führungskräfte ist. Uwe Bendorf, Abteilungsleiter Service Center, sagt: „Neben Anti-Stress-Seminaren und Coachings für unsere Kundenbetreuer werden unsere Teamleiter zum Thema Stressmanagement speziell ausgebildet in der Coaching-Reihe ‚Führungskraft als Coach‘.“

Stress ist nie allein ein Führungs- und Organisationsproblem, sondern hat immer auch mit der individuellen Persönlichkeit des Mitarbeiters zu tun. Doch Call Center, die gute Rahmenbedingungen für ihre Mitarbeiter schaffen und ihre Führungskräfte ins Anti-Stress-Management einbinden, sind auf dem richtigen Weg. Einige Call Center-Betreiber gehen allerdings weiter: Sie bieten individuelle Stresstrainings an und begleiten die Mitarbeiter durch eigens ausgebildete Gesundheitsmanager. Vielleicht ein Vorbild für viele Call Center-Manager, die Stress noch immer als unabwendbares Schicksal des Call Center-Alltags hinnehmen. ■

Steffanie Gohr



Beim Call Center-Dienstleister buw gibt es diverse Gesundheitsprogramme und Anti-Stress-Aktivitäten: Das Angebot reicht vom „Schnittchen-Tag“, über Gymnastik, den Smoothie-Day bis hin zur Rückenschule.

