



Soziale Mindeststandards in Callcentern: Qualität statt Kontrolle

Gerd Schweizer

Arbeitnehmerkammer Bremen
Mitbestimmung und Technologieberatung

Bürgerstr. 1
28195 Bremen

Tel. : 0421 - 36301 959

Fax : 0421 - 36301 999

Mail : gerd.schweizer@arbeitnehmerkammer.de

Web : <http://www.arbeitnehmerkammer.de/tbs>
<http://www.tbs-netz.de>
<http://www.brecci.de>





Vorarbeiten, Anknüpfungspunkte, Quellen





- o Leitbilder für die Arbeit im Call Center
„Tagung des Kooperationsbüros Multimedia und
Arbeitswelt 18. - 20.11.1998 in Bad Oeynhausen“
- o UNI-CallCenter-Charta
- o Beiträge der Callcenter-Fachtagungen 2003-2006
- o Kriterien des DGB-Index „Gute Arbeit“

Zum Thema Kontrolle auch:

- o Empfehlungen von Datenschutzbeauftragten
 - o Einigungsstellen, BVen
-

Verfahren der Leistungs- und Verhaltenskontrolle im Call Center

-  Echtzeit (Real Time/Live-) Informationen über den Status aktueller Arbeitsvorgänge am Supervisor-Arbeitsplatz oder offen sichtbar (Wall Boards)
 -  Gezielte Auswertungen von Daten der ACD-Anlage über verschiedene Zeiträume (Reports)

 -  Mithören von Gesprächen
 - offen (Monitoring)
 - heimlich (Silent Monitoring)
 -  Testanrufe (Mystery Calls)
 -  Aufzeichnung und Auswertung von Gesprächen
 -  Aufzeichnen und Auswertung von Tastaturanschlägen und Mausbewegungen
-

Sekundengenaue Überwachung

„Im Call-Center herrscht die bislang einmalige Situation, dass Mitarbeiter in jeder Sekunde **mit** und **ohne** ihr Wissen **formal** und **inhaltlich** überwacht werden können.“

Eckart Menzler-Trott/Christa Hasenmaile: Arbeitnehmer im Call-Center.
Bund-Verlag Frankfurt/M. 2001, S. 128f.

Leitbild Oeynhausen

Kooperationsbüros Multimedia und Arbeitswelt 18. - 20.11.1998 Bad Oeynhausen

„Qualitative Maßnahmen statt quantitative Messzahlen
Technische Kontroll- und Auswertungsmöglichkeiten
und der damit häufig verbundene hierarchisch
ausgeübte Leistungs- und Konkurrenzdruck haben
ihre bisherige herausragende „Steuerungsfunktion“
verloren. An die Stelle zweifelhafter quantitativer
Messzahlen treten qualitative Maßnahmen, die
wirklichen Servicezuwachs gewährleisten.“

Neues Leitbild erforderlich

Einschätzung:

- Das Leitbild der Call Center-Tagung des Kooperationsbüros Multimedia und Arbeitswelt „Qualitative Maßnahmen statt quantitative Messzahlen“ spiegelt die damalige Diskussion um den Sinn der Konzentration auf rein quantitative Kennzahlen und der Unterbewertung von qualitativen Gesprächsmerkmalen wider.
 - Der heutige Stand der Verfahren zum „Quality Monitoring“ findet darin noch keine Berücksichtigung.
-

Vorschläge für die Neuformulierung eines Leitbildes „Kompetenz statt Kontrolle“

Drei Grundprinzipien/Gesichtspunkte:

- Anspruch auf Humanisierung der Arbeitswelt
- Förderung des Grundrechts auf freie Entfaltung der Persönlichkeit (auch in der Arbeitswelt)
- Gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen

I) Recht auf freie Entfaltung der Persönlichkeit

Das Recht auf informationelle Selbstbestimmung

Aus der Urteilsbegründung des Bundesverfassungsgericht zum „Volkszählungsurteil“ vom 15.12.1983:

„Die freie Entfaltung der Persönlichkeit setzt unter den modernen Bedingungen der Datenverarbeitung den Schutz des einzelnen gegen unbegrenzte Erhebung, Speicherung, Verwendung und Weitergabe seiner persönlichen Daten voraus“

Das **Grundrecht auf freie Entfaltung der Persönlichkeit** umfaßt das Recht auf informationelle Selbstbestimmung:
Jeder einzelne hat das Recht, über die Preisgabe und Verwendung seiner Daten zu bestimmen.

Höchstrichterliche Grenzen

Was nie sein darf:

Durch die Verarbeitung personenbezogener Daten darf

kein ständiger Überwachungsdruck

und

kein vollständiges Abbild der Persönlichkeit

erzeugt werden !

Aus der Urteilsbegründung des Bundesverfassungsgericht zum
„Volkszählungsurteil“ vom 15.12.1983

§ 75 Betriebsverfassungsgesetz vom 22. Juni 2001

Grundsätze für die Behandlung der Betriebsangehörigen

Arbeitgeber und Betriebsrat haben **die freie Entfaltung der Persönlichkeit** der im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer zu **schützen** und zu **fördern**. Sie haben die Selbständigkeit und Eigeninitiative der Arbeitnehmer und Arbeitsgruppen zu fördern.

II) Anspruch auf Humanisierung der Arbeitswelt

„Als human werden Arbeitstätigkeiten bezeichnet, die die psychophysische **Gesundheit** der Arbeitstätigen nicht schädigen, ihr psychosoziales **Wohlbefinden** nicht – oder allenfalls vorübergehend – beeinträchtigen, ihren **Bedürfnissen und Qualifikationen** entsprechen, individuelle und/oder kollektive **Einflussnahme** auf Arbeitsbedingungen und Arbeitssysteme ermöglichen und zur **Entwicklung ihrer Persönlichkeit** im Sinne der Entfaltung ihrer Potentiale und Förderung ihrer Kompetenzen beizutragen vermögen“.

Eberhard Ulich, Arbeitspsychologie, Stuttgart 2005 S. 149

Überwachung am Arbeitsplatz widerspricht Humanisierung der Arbeitswelt

„Entscheidend für Art und Ausmaß psychischer Belastungen durch Call Center-Arbeit ist also der jeweils gegebene Umfang vorhandener **Handlungs- und Entscheidungsspielräume** ...

Solche Spielräume wirken sich prinzipiell **positiv** auf das Wohlbefinden aus und sind in der Lage, **Stresswirkungen** **>abzupuffern<**.“

„**Verstärkt** werden die ... **belastenden** **>Stressoren<** noch durch die technisch jederzeit mögliche **Überwachung** der Leistung und des Verhaltens während der Arbeit.“

Amela Isic in Coputer Fachwissen 10/1999 S.12-17

Silent Monitoring: Zweck ins Gegenteil verkehrt

"Zwar gewährleistet stilles Mithören Objektivität und eine zeitnahe Auswertung alltäglicher Gespräche, **erkauf**t werden diese Vorteile aber oft mit einem **Vertrauensverlust**, weil die Gefahr besteht, dass sich die Mitarbeiter durch stilles Mithören ständig überwacht fühlen. Dieses Gefühl kann zu **Stress** der Mitarbeiter und zu **Motivationsverlust** führen. Daraus kann eine **negative Rückkopplung auf die Servicequalität** des Call Centers resultieren. **Damit aber wird der ursprüngliche Zweck des Monitorings, die Qualitätsverbesserung, geradezu ins Gegenteil verkehrt.**"

Aus: TeleTalk, 10. Jahrgang, Heft 6/2002, S. 50

Überwachung am Arbeitsplatz demotiviert

„Vertrauen oder Kontrolle?

Von den Nachteilen der Überwachung von Angestellten

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser, so lautet eine Binsenweisheit. Aber ob Vorgesetzte damit gut beraten sind, wird von zwei Ökonomen aus Bonn und Zürich stark in Frage gestellt. In einem soeben veröffentlichten Diskussionspapier vertreten sie die These, dass Angestellte, die sich von ihrem Arbeitgeber übermäßig kontrolliert fühlen, dermassen **demotiviert** werden, dass sie im Gegenzug ihre **Leistung einschränken**. Der Grund dafür liegt im Urteil der Ökonomen darin, dass die Angestellten die **Kontrolle als Ausdruck des Misstrauens** auslegen.“

Neue Zürcher Zeitung, 25. August 2004

III) Überwachung am Arbeitsplatz bedroht Gesundheit

„Ein neuer **Bericht zum Thema Überwachung und Privatsphäre am Arbeitsplatz**, herausgegeben vom britischen Institut für die Rechte der Arbeitnehmer, behauptet, daß der zunehmend weitverbreitete Gebrauch von Technologien zur Beobachtung von Arbeitnehmern deren **psychische und physische Gesundheit beeinträchtigt**.

Intensive Telefon- und Videoüberwachung, das Abfangen von E-mails und die Kontrolle von Internetzugängen, sowie ständige Updates der Leistungsberichte können von simpler **Unzufriedenheit** zu **Streß** und **Depressionen** führen, ebenso wie zu zahlreichen **physischen Problemen** wie RSI (repetitive strain injuries) und **chronischen Kopfschmerzen**.“

Heise online, <http://www.heise.de>

Überwachung am Arbeitsplatz: psychische und körperliche Beeinträchtigungen

Ergebnisse einer Studie der Internationalen Arbeitsorganisation

„Und nicht zuletzt berichtet die ILO-Studie, daß zunehmende Überwachungstechnik auch zu einer **Zunahme von Streß bei der Arbeit** führt.“

„Außerdem ... klagten elektronisch überwachte Arbeitnehmer mehr als nicht kontrollierte Vergleichsgruppen über **Muskel- und Knochenbeschwerden** und über **Kopfschmerzen!**“

Aus der Zusammenfassung von Manfred Burr in „Computer Fachwissen“

Bildschirmarbeitsverordnung Anhang

Anhang über an Bildschirmarbeitsplätze zu stellende Anforderungen

Zusammenwirken Mensch - Arbeitsmittel

22. Ohne Wissen der Benutzer darf keine Vorrichtung zur qualitativen oder quantitativen Kontrolle verwendet werden.

Verordnung über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit an Bildschirmgeräten (BildscharbV) vom 4. Dezember 1996 (BGBl. I S. 1841)

Vorschläge für die Neuformulierung eines Leitbildes „Kompetenz statt Kontrolle“

Qualitativ hochwertige Dienstleistungen werden von selbständig agierenden, mit Handlungsspielräumen und Entscheidungskompetenzen ausgestatteten Beschäftigten erbracht. Verfahren zur Überwachung von Leistung oder Verhalten verfolgen akzeptable Zwecke und dienen vorrangig zur Weiterentwicklung der Beschäftigten und der Verbesserung der betrieblichen Rahmenbedingungen. Sie werden so eingesetzt, dass Druck auf die Beschäftigten vermieden wird und kein Klima der Lenkung, Gängelung und Unselbständigkeit entsteht, das nicht nur humaneren Arbeitsbedingungen, sondern auch den angestrebten Qualitätszielen entgegen wirkt.

Vorschläge für die Neuformulierung eines Leitbildes „Kompetenz statt Kontrolle“

Das Grundrecht auf freie Entfaltung der Persönlichkeit (auch in der Arbeitswelt) wird respektiert. Dies bedingt, dass durch die Verarbeitung personenbezogener Daten kein ständiger Überwachungsdruck und kein vollständiges Abbild der Persönlichkeit erzeugt wird!

Vorschläge für die Neuformulierung eines Leitbildes „Kompetenz statt Kontrolle“

Erkenntnisse zur humanen Gestaltung von Arbeit werden auch im Blick auf psychisch belastende Arbeitsbedingungen berücksichtigt. Damit wird vermieden, dass übermäßige Kontrolle im Zusammenhang mit mangelnden Gestaltungsmöglichkeiten der eigenen Arbeitsbedingungen und fehlenden Entscheidungsspielräumen krank macht!

Anforderungen (1)

1. **Überwachung ist nur gestattet, wenn deren Ziel bekannt und akzeptabel ist und keine Alternativen zur Verfügung stehen.**
 - Beispiele für Ziele: Qualifikationsbedarf ermitteln, Qualitätssicherung, Leistungsbewertung/Eingruppierung, Beweissicherung
 2. **Die eingeholten Daten dürfen nur für den vereinbarten Zweck verwendet werden.**
 3. **Training und Supervision statt technischer Kontrolle.**
 - Zur Anwendung kommen positive, fördernde Maßnahmen wie Coaching und Qualifizierungsangebote, nicht repressive und/oder abwertende wie Sanktionen oder Androhung von Einkommensverlusten.
 - Mithören/Auswertung nur durch qualifizierte Coaches/Monitorer
-

Anforderungen (2)

4. **Beschäftigte beeinflussen Rahmenbedingungen; Call-Monitoring darf nur zu vorher vereinbarten Bedingungen stattfinden**
 - Es werden nur erlaubte/vereinbarte Verfahren und Technologien eingesetzt, alle anderen sind untersagt
 - Festlegung von Kriterien und Konsequenzen der Maßnahmen unter Beteiligung von Agents und BR (Katalog zulässiger Maßnahmen)
 - Konsequenzen aus Erkenntnissen festlegen
 5. **Die Angestellten müssen wissen, dass sie überwacht werden, bzw. überwacht werden können.**
 - Frist für Vorankündigung
 - Anzeige des Mithörens oder Side-by-Side-Coaching
 - Verfahren, bei denen Agents selbst die Aufzeichnung starten
-

Anforderungen (3)

- 6. Erfassung von Gesprächsdaten, Mithören und Aufzeichnen dürfen nur in dem für die vereinbarten Zwecke absolut unvermeidbaren Ausmass erfolgen.**
 - 7. Schutz vor übermäßiger Leistungs- und Verhaltenskontrolle.**
 - Anonymisierung oder Pseudonimisierung von (unvermeidbaren?) Einzeldaten
 - größere Organisationseinheiten aus vorgelagerten kleineren / Mindestgruppengrößen
 - 8. Angestellte müssen Zugang zu aufgezeichneten Daten haben und nicht korrekte Angaben richtig stellen können.**
-

Anforderungen (4)

- 9. offener Umgang mit Reports und deren Interpretation.**
 - keine Beurteilung ausschließlich auf Basis des Monitorings
 - 10. Aufzeichnungen müssen nach einer bestimmten Zeit zerstört werden.**
 - Aufbewahrung nur, solange gesetzliche oder vertragliche Bestimmungen dies erfordern
-

Praxisbeispiel

- **Agent startet** Aufzeichnung selbst
- **Nur Agent** hat **Zugriff** auf Aufzeichnung
- **Agent** selbst **gibt Gespräche** für andere (z.B. Trainer) **frei**
- **Verpflichtung zur Aufzeichnung** einer bestimmten Zahl von Gesprächen pro Woche (hier: zwei)
- Ausgewählte Gespräche werden **im Team mit Trainer besprochen**
- **Qualitätsworkshop** mit Produktentwicklern
- **Löschen der Aufzeichnung** nach Besprechung
- **Ergebnisbericht** des Trainers an Unternehmensleitung **ohne Mitarbeiterbeurteilungen**

„Qualität durch Mitschnitt“. In: TeleTalk 5/2003, S. 38-39

Spruch einer Einigungsstelle

- Keine dauerhafte Überwachung
- Aufzeichnungen zum Abschluss von Rechtsgeschäften erlaubt
- Aufzeichnungen zum Coaching: pro Person höchstens 4 x 4 zusammenhängende Arbeitsstunden im Quartal
- Gespräche bleiben 40 Tage lang gespeichert
- Zeitpunkt ist mindestens einen Monat vorher anzukündigen
- Offenes Monitoring frühestens zehn Tage nach einem Coaching
- Auswertung unmittelbar nach der Aufzeichnung oder am nächsten Arbeitstag
- Danach sind sämtliche Aufzeichnungen zu löschen
- Bei Auswertung wg. begründetem Verdacht eines Gesetzesbruchs muss Betriebsrat beteiligt werden

login, Ausgabe September 2002 (Projekt fidi direct in ver.di)

Zulässigkeit des Mithörens (1) (Landesbeauftragter für den Datenschutz Bremen)

Nicht zu den Abhöranlagen i. S. des 201 Abs. 1 Satz 1 StGB zählen **übliche und von der Post zugelassene Mithöreinrichtungen** (Bundesgerichtshof in seinem Urteil vom 08. Oktober 1993 (2 StR 400/93)).

Unter der Voraussetzung, dass

- ausschließlich derartige Mithöreinrichtungen eingesetzt werden,

wäre das Mithören **unter Beachtung der nachstehenden Vorgaben** datenschutzrechtlich zulässig:

- Es darf keine permanente Überwachung der Arbeitnehmer stattfinden und
- sie darf nicht heimlich erfolgen;
- nur in der Einarbeitungsphase und dann
- nur stichprobenweise bzw. in regelmäßigen Abständen

Zulässigkeit des Mithörens (2) (Landesbeauftragter für den Datenschutz Bremen)

Der Vorgesetzte sollte

- mitzuhörende Gespräche vorher ankündigen und
- nur in Gegenwart des Mitarbeiters mithören und
- unmittelbar danach mit ihm eine Auswertung vornehmen.

Erforderlich ist auch,

- das Verfahren über das Mithören zur Qualitätssicherung festzulegen und
- innerbetrieblich zu veröffentlichen.

Zusammenfassung aus der Website
<http://www.datenschutz-bremen.de/recht/callcenter.htm>
und dem 22. Jahresbericht vom 31. März 2000

Zulässigkeit des Mithörens (3) (Landesbeauftragter für den Datenschutz Bremen)

„Erforderlich ist auch, das Verfahren über das Mithören zur Qualitätssicherung festzulegen und innerbetrieblich zu veröffentlichen.“
(LDSB Bremen)

Ablaufschema Qualitätsverfahren

- (Qualitäts-) Ziele definieren
- Toleranzrahmen festlegen
- Abweichungen messen
- Ursachen analysieren
- Maßnahmen treffen
- Erfolg kontrollieren

Qualität statt Kontrolle

- Durchsetzungsmöglichkeiten, best practice, Regelungsbeispiele
 - o Qualitätsanspruch und Bedingungen für Qualität einfordern und im Betrieb durchsetzen
 - o Gute Vereinbarungen und akzeptable Verfahren verbreiten, „Schwarze Schafe“ anprangern
 - o „Bündnispartner“ mit gleichen Interessen einbeziehen (Kunden/Verbraucherverbände)
 - o Betriebliche und gesellschaftliche Unterstützer (Datenschützer, Arbeitsschutz, Qualitätsbeauftragte,...)