
Kompetenz statt Kontrolle



Fördern durch Monitoring?

Übersicht

- Bestandsaufnahme unter dem Gesichtspunkt „Gute Arbeit“
- Alternativen und „Best Practise“
- Rechtliche Grundlagen und Handlungsoptionen für die Interessenvertretung

Funktionen des DGB-Index

- Kriterien und Maßstäbe, was unter „Guter Arbeit“ zu verstehen ist und woran sie gemessen werden kann
- Erhebungsinstrument, mit dem der Status quo in Branchen und Betrieben festgestellt und verglichen werden kann
- Mittel der betrieblichen Interessenvertretung, um Handlungsbedarf zu ermitteln und Schwerpunkte für eine zielgerichtete Arbeit festzulegen

DGB-Index: ein ganzheitlicher Ansatz

Drei „Teil-Indizes“:







- Ressourcen
- Belastungen
- Einkommen und Sicherheit

Leitbild „Kompetenz statt Kontrolle“

Drei Grundprinzipien/Gesichtspunkte:

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

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 Mausebewegungen

I) 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 Telephon- 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“

Arbeiten in Call Centern: Befunde

- Gesundheitsbericht der AOK Rheinland/Hamburg für 2006: Krankenstand des Durchschnitts ihrer Versicherten: **4,75 %**, Call Center Betriebe: **5,75 %**
 - Call Center Beschäftigte leiden **deutlich häufiger** an psychischen Erkrankungen, an Atemwegs-, Verdauungs- und Rückenerkrankungen als der Durchschnitt der AOK-Versicherten
 - Psychische Störungen haben als einzige Erkrankungsart in den vergangenen Jahren zugenommen - in Call Centern sind hierzu **doppelt so viele** Fallzahlen zu verzeichnen als sonst
 - Auch im Gesundheitsreport der Techniker Krankenkasse 2008 führen die „Telefonist(inn)en“ die Berufsgruppen mit **gehäuften Diagnosen** psychischer Störungen an
-

Kontrolle ist psychisch belastend

Der psychische Druck in Call-Centern ist sehr hoch, ...

Darüber hinaus können Gespräche jederzeit unbemerkt durch die Vorgesetzten abgehört werden und auch die genommene Pausenzeit kann ohne Probleme technisch nachvollzogen und kontrolliert werden.

Mit Sicherheit dienen diese und andere Methoden, wie externe Testanrufe, der Qualitätssicherung, andererseits führen diese wiederum zu einer Dauer-Anspannung bei den Angestellten.

AOK Rheinland/Hamburg: Gesundheitsbericht der AOK-Versicherten der Call-Center-Branche im Rheinland 2006 S. 44

Kontrollen abbauen – Stress reduzieren

Um diese Belastungen so weit wie möglich abzubauen, ... sollten den Mitarbeitern ausreichende Erholungs- und regelmäßige Bildschirm-pausen zugestanden werden sowie die **stresserzeugenden Verhaltens- und Leistungskontrollen weitestgehend abgebaut** werden.

Denn die Arbeit in Call-Centern muss nicht unbedingt „schlechte und ungesunde Arbeit“ bedeuten. Vielmehr hängt es vom „**Geschäftsmodell**“ des Betreibers ab und wie stark er z.B. seine **Kontrollmöglichkeiten** wirklich einsetzt und somit direkt Einfluss auf die **psychische Belastung** nimmt. Call-Center-Arbeit und gute Arbeitsbedingungen sollten grundsätzlich miteinander vereinbar sein.

AOK Rheinland/Hamburg: Gesundheitsbericht der AOK-Versicherten der Call-Center-Branche im Rheinland 2006, S. 45 bzw. 48

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)

Schweiz: Überwachungsverbot im Arbeitsschutzgesetz

Art. 26 der Verordnung 3 zum Arbeitsgesetz, SR 822.113:

- 1 Überwachungs- und Kontrollsysteme, die das Verhalten der Arbeitnehmer am Arbeitsplatz überwachen sollen, dürfen nicht eingesetzt werden.
- 2 Sind Überwachungs- oder Kontrollsysteme aus andern Gründen erforderlich, sind sie insbesondere so zu gestalten und anzuordnen, dass die Gesundheit und die Bewegungsfreiheit der Arbeitnehmer dadurch nicht beeinträchtigt werden.

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.

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

Leitbild „Kompetenz statt Kontrolle“: Humanisierung der Arbeitswelt

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 Unterstützung der Beschäftigten. 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.

Leitbild „Kompetenz statt Kontrolle“: Freie Entfaltung der Persönlichkeit

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!

Leitbild „Kompetenz statt Kontrolle“: Gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen

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!

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)

III) 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.

Gesetzliche Grundlagen

Recht auf freie Entfaltung der Persönlichkeit (auch im Betrieb) Durch die Verarbeitung personenbezogener Daten darf kein ständiger Überwachungsdruck und kein vollständiges Abbild der Persönlichkeit erzeugt werden	GG Art. 2 BVerfG Volkszählungsurteil BDSG BetrVG § 75
Vertraulichkeit des Wortes Unbefugtes Abhören und Aufzeichnen von Gesprächen ist strafbar	Strafgesetzbuch § 201 (StGB)
Schutz vor übermäßiger Leistungs- und Verhaltenskontrolle Mitbestimmung bei technischen Einrichtungen, die Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer überwachen	BetrVG § 87 (1) Nr.6
Arbeits- und Gesundheitsschutz Keine Vorrichtung zur Kontrolle ohne Wissen der Benutzer	BildscharbV Anhang Nr.22

§ 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.

§ 28 Bundesdatenschutzgesetz (BDSG)

Zweckbindung

Bei der Erhebung personenbezogener Daten sind die **Zwecke**, für die die Daten verarbeitet oder genutzt werden sollen, **konkret festzulegen**.

§ 28 (1) Satz 2

Strafgesetzbuch § 201 (StGB)

Verletzung der Vertraulichkeit des Wortes

(1) Mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder mit Geldstrafe wird bestraft, wer unbefugt

1. das nichtöffentlich gesprochene Wort eines anderen auf einen Tonträger aufnimmt oder
2. eine so hergestellte Aufnahme gebraucht oder einem Dritten zugänglich macht.

Strafgesetzbuch § 201 (StGB)

Verletzung der Vertraulichkeit des Wortes

(2) Ebenso wird bestraft, wer unbefugt

1. das nicht zu seiner Kenntnis bestimmte nichtöffentlich gesprochene Wort eines anderen mit einem Abhörgerät abhört oder
2. das nach Absatz 1 Nr. 1 aufgenommene oder nach Absatz 2 Nr. 1 abgehörte nichtöffentlich gesprochene Wort eines anderen im Wortlaut oder seinem wesentlichen Inhalt nach öffentlich mitteilt.

§ 87(1) 6 Betriebsverfassungsgesetz vom 22. Juni 2001

Mitbestimmungsrechte

(1) Der Betriebsrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, in folgenden Angelegenheiten mitzubestimmen:

....

- 6. Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen;**

....

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

Gute Arbeit in Call Centern Kompetenz statt Kontrolle! Fördern durch Monitoring?

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