

---

## Coaching und Qualitätssicherung

**Call Center Tagung**  
**18.03. – 20.03.2013**  
**Workshop 4c**

Referentin: Anita Liebholz

20.03.2013

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

## Thema des Workshops

- 
- Coaching und Qualitätssicherung werden den Betriebsräten gerne als Einheit genannt.
  - Doch geht mit Silent Monitoring, side-by-side Coaching oder Mystery Calls auch immer eine direkte Überwachung der KollegInnen einher.
  - Wird dadurch der Druck auf die KollegInnen erhöht oder werden dadurch auch positive Impulse gegeben, z. B. in Richtung auf eine bessere Qualifizierung?
  - Welche Erfahrungen haben die TeilnehmerInnen dazu gemacht?
  - Wie könnten dazu Regelungen aussehen?

20.03.2013

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

2

## Ziel des Coaching



- Eine Betriebsvereinbarung sollte eine Ziel- und Zweckbestimmung enthalten.
- Diese sollte deutlich machen, worum es geht, z. B.

**Das Coaching dient der Qualitätssicherung und hat das Ziel, den individuellen Schulungsbedarf festzustellen und ggf. andere Unterstützungsmaßnahmen zu entwickeln.**

- Der Arbeitgeber stellt dar, woran genau er die Qualität und das Leistungsniveau festmacht
- Der Betriebsrat prüft, ob das angemessen ist, ob das zur Zielsetzung passt und ob damit bestimmte Gesundheitsgefährdungen / Belastungen verbunden sind

## Mögliche Arten des Coaching



- Side-by-Side-Monitoring
  - Es findet direkt am Arbeitsplatz des Agents statt. Der Coach klinkt sich mittels eines Headsets in die Telefonanlage ein, damit er dem kompletten Gesprächsverlauf folgen kann.
  - Side-by-Side-Monitoring zeichnet sich durch die Nähe des Coaches zum Agent aus. Der Coach hat die Möglichkeit, direkt nach dem Telefongespräch Verbesserungsvorschläge und Lob anzubringen. Es gibt eine direkte Verknüpfung zwischen Gespräch und Feedback.
  - Die Gesamtsituation ist Agent und Coach präsent.
- Silent Monitoring
  - Der Coach hört das Gespräch mit, ohne dass es der Agent weiß.
  - Die Situation im Moment der Aufnahme ist weder für Coach noch Agent präsent.

## Mögliche Arten des Coaching



- Voice-Recording
  - Die Telefongespräche werden mittels eines externen Aufnahmegerätes aufgenommen. Die gesamten Gespräche werden zu einem späteren Zeitpunkt vom Coach ausgewertet.
  - Die Situation im Call Center ist bei der Auswertung für Coach noch Agent präsent.
- Mystery Call
  - Unter Mystery Calls werden Verfahren zur Erhebung der Beratungsqualität beim telefonischen Kundenkontakt zusammengefasst, bei denen fiktive Kunden eingesetzt werden.
  - Der Mitarbeiter weiß im Moment des Anrufes nicht, dass der Anrufer zu Testzwecken anruft.

## Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts



IT-Systeme „produzieren“ eine Menge an personenbezogenen Daten, die ein umfassendes Persönlichkeitsprofil ermöglichen.

### Was nie sein darf:

Durch die Verarbeitung personenbezogener Daten darf kein ständiger **Überwachungsdruck**  
und  
kein vollständiges **Abbild der Persönlichkeit**  
erzeugt werden

Aus der Urteilsbegründung zum „Volkszählungsurteil“ vom 15.12.1983

## Rechtliche Basis



- Mitbestimmungsrecht in Bezug auf das Coaching
  - Gem. § 94 BetrVG
    - Personalfragebögen und Beurteilungsgrundsätzen
  - gem. § 87. 1. 6. BetrVG
    - Technische Überwachung
  - Bei Maßnahmen der Berufsbildung gem. §§ 96-98 BetrVG
    - Einigungsstelle im Rahmen des § 97 (2) und 98 (4) BetrVG
    - Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs und Durchführung der Weiterbildung

20.03.2013

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

7

## Eckpunkte für eine Betriebsvereinbarung festlegen



- Was ist das Ziel der Vereinbarung?
- Wenn das Ziel die Qualitätssicherung ist
  - Wie ist die Qualität beschrieben? Wie wird sie gemessen?  
Woran wird sie festgemacht? Gibt es eine Checkliste?
- Welche Maßnahmen sollen zur Qualitätssicherung durchgeführt werden?
- Wie sieht der Coaching-Ablauf/ die Durchführung aus?
- Wer führt die Beurteilung/ Bewertung durch? Wer nimmt teil?
- Welche Voraussetzungen müssen die Coaches erfüllen?

20.03.2013

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

8

## Eckpunkte für eine Betriebsvereinbarung festlegen



- Welche Schlüsse dürfen aus dem Coaching gewonnen werden? Welche Maßnahmen sind möglich, welche nicht?
- Wer erhält welche Informationen aus dem Coaching?
- Was wird aufgehoben/dokumentiert? Wie lange? Was wird wann vernichtet?
- Wer erhält Zugang zur Dokumentation?
- Welche Rechte haben die MitarbeiterInnen im Rahmen dieses Ablaufs?
- Welche Rechte hat der Betriebsrat?

## Verfahrensregelungen



- Festlegung von Coaching Terminen und deren Häufigkeit
  - Entweder regelmäßiger Rhythmus, oder Jahresplanung oder vorherige Terminabstimmung mit dem Betriebsrat
  - Beginn und Ende des möglichen Überwachungszeitraums kommunizieren
  - Für welchen Mitarbeiterkreis, welche Gruppe ist ein Coaching geplant?
- Vorankündigung des Termins (1Tag? 3 Tage?) für die MitarbeiterInnen
  - Muss der Termin mit dem Agent vereinbart werden oder kann er angeordnet werden?
- Welche Gespräche dürfen in welcher Form für das Coaching herangezogen werden?
  - Geht es um bestimmte Skills? Wenn Gespräche aufgezeichnet werden, wer sucht die zu beurteilenden Gespräche aus? Der Agent? Der Coach? Der Zufall?

# Verfahrensregelungen



- Wer führt das Coaching durch?
  - Führungskräfte, Trainer, erfahrene KollegInnen, Interne, Externe
  - Wie sind sie in Bezug auf die Aufgabe ausgebildet?
  - Was sollen sie beachten?
- Was fließt noch in die Bewertung der Gespräche ein? Wie weit wird bei der Beurteilung das betriebliche Umfeld bei der Leistungserbringung berücksichtigt?
  - Gab es eine Überlastsituation? Gab es technische Probleme?
- Wie werden die Ergebnisse dokumentiert?
- Was genau wird dokumentiert? Gibt es einen Coachingbogen? Wie sieht er aus? Welche Informationen müssen darauf festgehalten werden?
- Wie werden vereinbarte Maßnahmen festgehalten und kontrolliert?
  - Für die Umsetzung der Maßnahmen ist das Unternehmen verantwortlich

20.03.2013

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

11

# Verfahrensregelungen



- Wie und wo werden die Ergebnisse aufbewahrt? Kommen sie in die Personalakte? Bleiben sie in der Abteilung? Wie lange? Erhält der Agent eine Kopie?
- Welche Informationen erhalten Dritte?
  - z. B. die Führungskräfte sind, um einen Verbesserungsprozess anzustoßen
  - Die Weiterbildungsabteilung zur Organisation von Schulungen
  - ...
- Welche Rechte haben die MitarbeiterInnen im Umgang mit den Ergebnissen?
  - Wie schnell muss ein Feedbackgespräche erfolgen?
    - So schnell, dass die betriebliche Situation noch präsent ist, z. B. am gleichen Tag, maximal bis zu 3 Tage später
  - Kann der Agent Einspruch gegen die Bewertung erheben oder eine Gendarstellung machen?
  - Kann er eine bestimmte Qualifizierungsmaßnahme einfordern?

20.03.2013

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

12

## Verfahrensregelungen



- Was passiert, wenn man sich nicht einigt? Wird dann überhaupt etwas dokumentiert? Wird das Coaching wiederholt?
- Gibt es eine entsprechende Clearingstelle für Streitfälle? Kann der Agent diese einschalten?
- Welche Konsequenzen ergeben sich aus den Feststellungen? Was ist zulässig? Was nicht?
  - ✓ ■ Weiterbildungsmaßnahmen
  - ✗ ■ Abmahnungen
  - ✗ ■ Versetzungen/ Kündigungen

20.03.2013

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

13

## Verfahrensregelungen



- Welche Rechte des Betriebsrats sind zu wahren?
  - Darf er Coaching-Ergebnisse einsehen oder nur mit Erlaubnis des Agents?
  - Wie weit muss er über vereinbarte Weiterbildungsmaßnahmen informiert werden im Rahmen seines Mitbestimmungsrechts?
  - Wann gelten Weiterbildungsmaßnahmen als genehmigt?
  - Wie weit erhält er Übersichten über durch das Coaching angestoßenen durchgeführte bzw. noch offene Maßnahmen?
- Wie weit werden Folgemaßnahmen dokumentiert, z. B. durchgeführte Weiterbildung?

20.03.2013

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen

14

---

**Vielen Dank**