

BTQ Info

Beratungsstelle der DAG für Technologiefolgen und Qualifizierung im Bildungswerk der DAG im Lande Hessen e.V.

Callcenter und Automatische Anrufverteilanlagen (ACD)

Hans Tammen



Beratungsstelle der DAG für Technologiefolgen und Qualifizierung im Bildungswerk der DAG im Lande Hessen e.V.



BTQ

Bildungswerk der DAG
im Lande
Hessen e. V.

BTQ Kassel

Akazienweg 22, 34117 Kassel
Tel: 0561/776004, Fax: 0561/776057

E-Mail: btqks@bwbtq.de
Web: <http://www.bwbtq.de>

Vi.S.d.P.: Regine Franz, Kassel



Gefördert vom Europäischen Sozialfonds und dem Land Hessen

Callcenter und Automatische Anrufverteilanlagen (ACD)

2. überarbeitete Auflage 1998
basierend auf einer Ausarbeitung mit freundlicher Unterstützung des RKW

Einleitung

Die Grenzen zwischen dem herkömmlichen Telefon und dem Computer verwischen. Insbesondere seit Ende der achtziger Jahre werden telefonische Kundenkontakte zunehmend durch computerisierte Telefonanlagen gesteuert. Diese „Automatischen Anrufverteilanlagen“, aus dem amerikanischen mit ACD (Automatic Call Distribution) abgekürzt, fanden zunächst insbesondere bei Ticketbuchungen, im Bestellwesen oder bei technischen Hotlines Verwendung. Inzwischen kann die ACD-Technik jedoch eingehende und ausgehende Telefonate steuern, sprachgesteuerte Systeme und elektronische Anrufbeantworter mit einbeziehen u.v.a.m., über Netzwerke ist auch die Ortsgebundenheit der Beteiligten nicht mehr notwendig. Die Telefonierenden werden in „Callcenter“¹ zusammengefaßt, die alle Aufgaben von Informations-Hotlines, Beschwerdemanagement, Auftrags- und Bestellannahmen, Reservierungszentralen, Direktvertrieben, Direct Banking, Marktforschung, Notfall- und Supportservice, Nachfaßaktionen, Customer-Care-Service, After-Sales-Service, Akquisition und aktive Kundenbetreuung² übernehmen. Moderne Anlagen werden so zu einem universellen Instrument für den Kundenkontakt, insbesondere weil auch diese Kommunikationsprozesse detailliert protokolliert und ausgewertet werden. Ebenso werden bestimmte Umstrukturierungen des Unternehmens erst dadurch möglich, daß die Anrufe z.T. weltweit über Netze geleitet werden können.

Marktforschungsinstitute und Unternehmensberatungen prognostizieren einen gewaltigen Wachstumsmarkt für Callcenter. Nach Frost & Sullivan sollen in Europa im Jahre 2002 fast 100.000 Callcenter (derzeit: 13.000) mit einem Marktvolumen von 5 Mrd. Dollar im Einsatz sein. Sollte diese Steigerungsrate zutreffen, werden Unternehmen mit intensivem telefonischen Kundenkontakt massive organisatorische Umstellungsprozesse zu erwarten haben.

...und die Beschäftigten?

Das britische Marktforschungsinstitut Datamonitor z.B. prognostiziert, daß bis 2001 einer von 100 Beschäftigten Europas in einem Callcenter arbeitet. Sollte es Recht behalten, müssen sich Beschäftigte und Betriebsräte auf Veränderungen einstellen, deren Umfang jetzt noch nicht abzusehen ist. Denn: Kaum eine EDV-Technik im Dienstleistungssektor verändert den Angestellten-Arbeitsplatz so wie die ACD-Technik, selten werden Beschäftigte so der sekundengenauen Steuerung der Arbeit unterworfen wie im Callcenter. Vielfach werden Vorstellungen und die hoch arbeitsteilige

¹ ...auch Service Center, Kundenservice-Zentrale, Customer Care Center, Communication Center o.ä. genannt. Der Begriff des „Callcenters“ ist jedoch zumindest in der Literatur am weitesten verbreitet und soll hier i.f. verwendet werden.

² Derartige Aufzählungen gibt es in der Literatur viele, sie könnten noch verlängert werden. Diese Liste ist aus: *Wiencke/Koke: Callcenter Praxis, Stuttgart 1997.*

Organisation der industriellen Fließband-Produktion auf das Callcenter übertragen - mit entsprechenden Folgen für die Beschäftigten.

Auf Betriebs- und Personalräte (zur Vereinfachung soll nachfolgend nur der Begriff des „Betriebsrates“ benutzt werden) kommen also vielfältige Aufgaben zu. Sie haben zu handeln und müssen ihre Aufmerksamkeit auf mancherlei Veränderungen richten. Der Betriebsrat muß sein Augenmerk auf Leistungs- und Verhaltenskontrolle, auf Fragen des Leistungsdrucks, der Qualifikation, der Rationalisierung und Umstrukturierung des Unternehmens und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten richten.

Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) räumt Betriebsräten bei der Einrichtung von Callcentern und bei automatischer Anrufverteilung (ACD) eine ganze Reihe von Mitbestimmungs- und Beratungsrechten ein. Das Bundesarbeitsgericht (BAG) hat bereits in den achtziger Jahren in einer Reihe von Urteilen die Mitbestimmung des Betriebsrats bei technischer Leistungs- und Verhaltenskontrolle (§ 87 Abs. 1 Ziff. 6 BetrVG) genauer ausgelegt. In Callcentern werden minutiöse Informationen über das Verhalten und die Leistung der Beschäftigten gesammelt, die andere EDV-Systeme weit in den Schatten stellen. Es gibt *kein* Unternehmen, das bei der Einführung von ACD-Systemen an diesem Mitbestimmungstatbestand, für den jahrelange Erfahrungen und eine ausgefeilte Rechtsprechung vorliegen, vorbeikommt.

Darüber hinaus ist der Betriebsrat bereits bei der Planung von technischen Anlagen, Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen zu informieren. Dies soll so rechtzeitig geschehen, daß *Vorschläge und Bedenken des Betriebsrates bei der Planung berücksichtigt werden können* (§ 90 BetrVG). Also: der Betriebsrat muß tatsächlich schon eingeschaltet werden, bevor das Unternehmen sich für die Anlage einer bestimmten Firma entschieden hat.

In Fragen des Gesundheitsschutzes wurden 1996 durch Verabschiedung des Arbeitsschutzgesetzes und der Bildschirmarbeitsverordnung zusätzliche Handlungsfelder für Betriebsräte eröffnet.

Die BTQ (Beratungsstelle der DAG für Technologiefolgen und Qualifizierung im Bildungswerk der DAG im Lande Hessen e.V.) berät seit Jahren Betriebsräte im Zusammenhang mit ACD-Anlagen, so daß wir inzwischen auf vielfältige Erfahrungen zurückgreifen können. Unsere Erfahrungen und die von Betriebsräten, mit denen wir uns im Beratungsprozeß und auf Seminaren auseinandergesetzt haben, sollen an dieser Stelle weitergegeben werden, damit andere davon profitieren können.

In Betriebsvereinbarungen wird zumeist das Ergebnis des Aushandlungsprozesses zwischen Unternehmen und Betriebsrat niedergelegt. Betriebsräte brauchen bei der Behandlung eines solchen Themas auch Formulierungsvorschläge, wie die Erkenntnisse auch in einer Betriebsvereinbarung umgesetzt werden können. Im folgenden haben wir daher die Systematik einer Betriebsvereinbarung gewählt, um die einzelnen Regelungstatbestände zu vermitteln. Wenn es möglich war, wurden Formulierungsvorschläge für die Betriebsvereinbarung gemacht, ansonsten in Klammern auf den zu regelnden Tatbestand hingewiesen. Es sei - wie üblich bei „Muster-Betriebsvereinbarungen“ - darauf

hingewiesen, daß diese Formulierungen nicht unhinterfragt übernommen werden sollten, sondern auch jeder einzelne Paragraph daraufhin abgeprüft werden muß, ob er für den jeweiligen Betrieb umsetzbar ist oder nicht.

Diese Broschüre stellt natürlich den *aktuellen* Stand dar. Die Technik, aber auch die Anforderungen der Unternehmen bringen ständig neue Aspekte in die Diskussion. Fragen werden neu gestellt und neue Antworten sind nötig. Für unsere Arbeit und damit auch für Betriebsräte, die wir beraten, sind Rückmeldungen zu dieser Broschüre und der beständige Austausch darüber, was in den Betrieben läuft notwendig.

Weiterführende Angebote

1. Fragen des Gesundheitsschutzes werden in dieser Broschüre nur angetippt. Hier sei neben anderen Angeboten der BTQ Kassel Mainz u.a. auf das 1997 von uns in Zusammenarbeit mit dem RKW entwickelte Konzept der **Arbeitsplatzanalyse nach Bildschirmarbeitsverordnung** hingewiesen, das bei uns nachgefragt werden kann.
2. Die Deutsche Angestellten-Akademie (DAA) in Hamburg hat zusammen mit der BTQ Kassel Mainz ein **Weiterbildungsangebot für Beschäftigte in Callcentern** entwickelt. Es ist die bundesweit erste Ausbildung ihrer Art, die auf die vielfältigen Anforderungen an die Beschäftigten zugeschnitten ist. Auskunft erteilen Joachim Niebisch (DAA Frankfurt/Offenbach), 069-9720070 und Dr. Horst Schmidt, DAA Hamburg, 040-35094211.
3. Im Oktober 1998 erscheint im Verlag C.H. Beck das Buch von Eckart Menzler-Trott zum Thema **Call Center Management für Unternehmen** mit vielen Praxisberichten und einem Beitrag von uns.

Systematik von Betriebsvereinbarungen

In der folgenden Betriebsvereinbarung zum Callcenter fehlen zunächst einige wichtige Punkte. Es empfiehlt sich, für alle EDV-Systeme geltende Regelungen in einer separaten BV zu regeln. Dies betrifft allgemeine Regelungen zum Einführungsprozeß von EDV-Systemen, zur Information des Betriebsrates, zu Kontrollrechten des Betriebsrates, Rechten der Beschäftigten, Zusammenarbeit mit dem Datenschutzbeauftragten u.a.m. Diese brauchen nicht neu bei jedem EDV-System vereinbart zu werden.

Gleiches betrifft den Gesundheitsschutz - auch hier sind in der Callcenter-Vereinbarung nur diejenigen Regelungen notwendig, die sich speziell mit dem Callcenter beschäftigen.

Vorschläge zu den genannten Rahmenvereinbarungen sind bei der BTQ Kassel Mainz erhältlich.

Kassel, den 15.5.1998

I: Allgemeine Regelungen

1. Geltungsbereich

Die folgende Betriebsvereinbarung gilt für alle Beschäftigte der Firma...
in den Callcentern der Standorte....

Sie gilt für das ACD-System...

Eine Systembeschreibung ist in Anlage X beigefügt und ist Bestandteil
dieser Betriebsvereinbarung. Die Systembeschreibung enthält
abteilungsbezogen die zur Anwendung kommende Hard- und Software.

Der Geltungsbereich muß festgelegt werden:

- **personell:** welche Personen sollen in den Geltungsbereich der Anlage einbezogen werden. Der Begriff "Beschäftigte" kann in Einzelfällen zu eng gefaßt sein, weil möglicherweise Personen einbezogen werden sollen, die nicht unter den Begriff "Beschäftigte" fallen („Freie“ Mitarbeiter, „Schein“-Selbständige). Es sollten *alle* Personen in der Formulierung einbezogen werden.
- **örtlich:** Die Geltung der Betriebsvereinbarung kann sich gerade bei Callcentern räumlich auf mehrere Betriebe oder Betriebsteile, aber auch nur auf einen Betriebsstandort beziehen.
- **sachlich:** Das ACD-System muß genau spezifiziert werden, um zu verhindern, daß bei Installation von Updates oder bei Änderung der Hard- und Software Auswirkungen auf die Beschäftigten möglich sind, die bei Abschluß der Betriebsvereinbarung ausgeschlossen wurden oder nicht beabsichtigt waren. Eine genaue Auflistung auch aller Zusatzmodule mit Versionsnummer der jeweiligen Software ermöglicht daher eine spätere Kontrolle der Betriebsvereinbarung. Die Systembeschreibung kann auch "Anlagenbeschreibung", "Produktschrift" o.ä. heißen.

2. Callcenter Gestaltung

(Regelungen über das betriebsortübergreifende Routing der Gespräche, aber auch zu Plätzen im Backoffice, zu Überlaufplätzen oder externen Dienstleistern.)

Betriebsräte werden durch Callcenter (ggf. verbunden mit anderen Techniken, die Arbeit technisch gesteuert verteilen, z.B. Workflow) mit Veränderungen der Unternehmensstruktur konfrontiert. Durch die Einrichtung von Corporate Networks und insbesondere das ISDN-Netz wird Unternehmen schließlich die Möglichkeit gegeben, ihre Calls oder Geschäftsvorgänge preiswert zu verschiedenen Standorten zu routen.

Durch die technische Steuerung der Anrufe macht es häufig keinen Sinn, bestimmte Arbeitskapazitäten vor Ort vorzuhalten. Diese können einerseits zentralisiert werden, Außenstellen und Filialen fallen weg oder verlieren bestimmte Aufgabenbereiche an die Zentrale. Andererseits kennen wir auch Fälle, bei denen Arbeit wiederum auf andere Bereiche ausgelagert wurde. Dies ist je nach Unternehmensanforderung anders.

Der Kunde merkt dies nur, wenn er (wie aus unserer Praxis bekannt) noch mal anruft, weil er seinen Regenschirm in der Filiale vergessen hat und der Anruf natürlich nicht dort landet, sondern im Callcenter an einem anderen Ort. Oder wenn er bei einer Ticketbuchung einer Luftfahrtgesellschaft nach 22 Uhr erst am Akzent merkt, daß der Agent auf einem anderen Kontinent sitzt. Auf diese Weise werden natürlich auch Wochenend- oder Nachtarbeitszuschläge umgangen, Telefonarbeit wird unabhängig von Zeit und Ort. So kommt das „virtuelle“ Callcenter in die Diskussion: technisch werden Arbeitsplätze, die sich an unterschiedlichen Orten befinden, zu einem Callcenter zusammengeschaltet. Auf der anderen Seite sollte die hierin zum Ausdruck kommende Globalisierung - seit einiger Zeit ja stark in der Diskussion - nicht überschätzt werden: nicht viele Arbeiten lassen sich tatsächlich sinnvoll in andere Länder oder gar Kontinente übertragen.

II: Gestaltung der Arbeit

3. Verteilalgorithmus

Ein einkommendes Gespräch wird jeweils an denjenigen Agenten geleitet, der nach seiner Freimeldung am längsten wartet.

Die Telefonanlage muß ermitteln, wer gerade frei ist und wem der nächste Anruf zugeleitet werden soll. ACD-Anlagen bieten dazu eine Vielzahl von Möglichkeiten, oftmals als „Verteilalgorithmus“ bezeichnet.

Falls das Callcenter unterschiedliche Aufgaben hat, für das auch unterschiedliche Qualifikationen der Beschäftigten notwendig sind, wird im ersten Schritt abgeprüft, ob für den jeweiligen Anruf auch Beschäftigte mit den notwendigen Qualifikationen angemeldet sind. Anrufe z.B. einer bestimmten Kundengruppe werden z.B. über ihre Zugangsnummer oder das Sprachdialogsystem identifiziert, für diese Anrufe ist eine bestimmte Qualifikation der Beschäftigten (Kenntnis über besondere Angebote, Fremdsprachenkenntnisse o.ä.) notwendig und im System hinterlegt. Eine ACD-Anlage kennt z.B. 100 verschiedene Qualifikationen oder Skills, von denen bis zu 20 einem Agenten zugewiesen werden können. Jede einzelne dieser Qualifikationen kann nun zusätzlich mit bis zu 10 verschiedenen Wertigkeiten versehen werden („kann sehr gut“, „kann gut“ usw.). Dies also wird zunächst abgeprüft: ist überhaupt jemand angemeldet, der diesen Anruf beantworten kann?

Ist dies nur eine Person, bekommt diese den nächsten Anruf. Sind es jedoch bereits zwei, muß das System nach einem weiteren technischen Verfahren entscheiden, wer den nächsten Anruf bekommt. So gibt es z.B. bei einer Anlage folgende Einstellungsmöglichkeiten, die jeweils für einen bestimmten Erfassungszeitraum eingestellt werden können:

- Kleinste Anzahl von Gesprächen
- Kleinste Summe aller Gesprächszeiten
- Kleinste durchschnittliche Gesprächsdauer
- Längste Zeit nach Ende des letzten Gespräches
- Längste Zeit nach Ende des letzten Gesprächsvorganges (Gespräch + manuelle Nachbearbeitungszeiten)
- Kleinste Gesamtdauer der Gesprächsvorgänge
- Kleinste durchschnittliche Dauer aller Gesprächsvorgänge
- Reihenfolge manuell festlegbar nach dem Agentenplan

Diese Reihe kann noch weitergeführt werden. Es wird deutlich, daß Parameter wie durchschnittliche Gesprächsdauer, Wartezeiten, Nachbearbeitungszeiten u.v.a.m. in die Gesprächssteuerung mit einbezogen werden können.

Ist dies alles jedoch sinnvoll? Wenn ein Kriterium für die Zuteilung von Gesprächen sein ist, demjenigen ein Gespräch zuzuleiten, der gerade am geringsten belastet wäre, wären die meisten der o.a. Einstellungen unsinnig. Daß etwa jemand innerhalb der letzten 4 Stunden die kürzeste *durchschnittliche* Gesprächsdauer hatte, sagt nichts über die aktuelle Belastung des Agenten aus: das letzte Gespräch kann ausnahmsweise besonders lang gewesen sein. Darüber hinaus kann die Anlage ohnehin keinerlei Informationen darüber liefern, wie aufreibend das letzte Gespräch gerade abgelaufen ist.

In den letzten Jahren hat sich zunehmend das Verfahren „Wer am längsten wartet“ durchgesetzt - technisch gesehen die „Längste Zeit nach Ende des letzten Gesprächsvorganges bzw. der Freimeldung“. Bei Callcentern, die nicht ständig unter Vollast fahren bzw. sehr unterschiedliches Anrufvorkommen haben, ist dieser Verteilalgorithmus zu empfehlen.

4. Nachbearbeitung

Nach Gesprächsende wird der Status des Agenten automatisch auf „Nachbearbeitung“ gesetzt. Der Agent meldet sich selbsttätig „frei“ am Ende der Nachbearbeitungszeit.

Ist das Gespräch mit dem Kunden beendet, ist der Geschäftsvorgang noch nicht abgeschlossen. Der Agent hat normalerweise noch einige nachbereitende Tätigkeiten auszuführen, in denen er nicht für weitere Anrufe erreichbar sein darf. Dazu können Einträge in die Kundendatenbank oder abschließende Gespräche mit dem Backoffice gehören. Zum technischen Ablauf der Nachbearbeitungszeit gibt es unterschiedliche Verfahren:

- Die Nachbearbeitungszeit wird technisch fest eingestellt. Die Beschäftigten haben nach Ende des Gesprächs noch eine feste Zeit, in denen die nacharbeitenden Tätigkeiten ausgeführt werden müssen. Je nach Tätigkeit „klingelt“ es bereits nach wenigen Sekunden, und das nächste Gespräch muß angenommen werden. Innerhalb dieser Zeit können die Beschäftigten jedoch auch die Pausentaste drücken (dann werden die Gespräche an jemand anderes weitergeleitet) oder durch Tastendruck die Nachbearbeitungszeit manuell verlängern oder sogar verkürzen.
- Die Nachbearbeitungszeit muß manuell genommen werden. Insbesondere dort, wo nur selten manuelle Nachbearbeitungen nötig sind, „klingelt“ es direkt nach dem Ende des letzten Gespräches. Ist eine Nachbearbeitung oder Pause notwendig, wird diese per Tastendruck genommen, nach deren Ende meldet sich der Agent „frei“.
- Nach dem Ende des Gespräches fällt die Anlage automatisch in den Status „Nachbearbeitung“, bis der Agent sich wieder „frei“ meldet und das nächste Gespräch annimmt.

Häufig hat sich das zuletzt beschriebene Verfahren durchgesetzt. Dies ist auch zu empfehlen.

5. Warteschlangen-Dimensionierung

Der Warteschlangen-Faktor darf den Wert X nicht übersteigen.

Dieser Faktor hat Einfluß auf das Arbeitstempo im Callcenter. Zumeist wird die Zahl der im Wartefeld parkenden Kunden abhängig von der Zahl der angemeldeten Agenten dimensioniert werden. Zusätzliche Anrufer hören dann das Besetzzeichen, den Hinweis, daß alle Plätze z.Zt. belegt seien oder werden zum Sprachsystem oder anderen Callcentern weitergeleitet. Je mehr Anrufer sich pro Agent in der Warteschlange befinden, um so höher ist natürlich der entsprechende Druck, das aktuelle Gespräch zu beenden. In der Praxis ist der Spielraum nach oben - also mehr Kunden warten zu lassen - allerdings begrenzt, die Kunden legen irgendwann einfach auf. Dieser Zeitpunkt ist (abhängig von der Branche oder vom Anliegen der Kunden) einigermaßen bestimmbar. Zur effektiven Personalauslastung gehört dann auch, die Warteschlange so einzustellen, daß der angepeilte Servicegrad (z.B. Annahmen von 80% aller Gespräche innerhalb von 30sec) gerade so erreicht wird.

Diesen Druck kann der Betriebsrat durch eine entsprechende Regelung begrenzen. Praktischerweise ergibt sich diese Grenze allerdings erst aus monatelanger Erfahrung im Umgang mit der Arbeit im Callcenter. Eine Betriebsvereinbarung sollte dem Rechnung tragen, indem dieser „Wert X“ auch nachgereicht werden kann.

III: Schutz der Gesundheit bei der Arbeit an Bildschirmen

6. Gesundheitsschutz

Für den Gesundheitsschutz gelten ansonsten die Regelungen der Betriebsvereinbarung zum Gesundheitsschutz vom...

Bildschirmarbeit nimmt beständig zu und Gesundheitsgefahren an Bildschirmarbeitsplätzen durch die eingenommene Zwangshaltung und die Augenbeanspruchung sind seit langem bekannt.

Das neue Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) und die aufgrund dieses Gesetzes Ende 1996 erlassene Bildschirmarbeitsverordnung (BildschArbV) versuchen dem nun Rechnung zu tragen und „Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten bei der Arbeit... zu sichern und zu verbessern“ (§ 1 ArbSchG). Darüber hinaus gibt dies dem Betriebsrat im Vergleich zur bisherigen Rechtslage weitreichendere Mitbestimmungsmöglichkeiten nach § 87 Abs. 1 Ziff. 7 BetrVG: Der Betriebsrat bestimmt mit bei „Regelungen über die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie über den Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften oder der Unfallverhütungsvorschriften“. Mit diesen beiden Regelwerken ist der „Rahmen der gesetzlichen Vorschriften“ erheblich ausgeweitet worden. Der Abschluß einer Betriebsvereinbarung zum Thema Gesundheitsschutz ist gerichtlich erzwingbar.

Regelungen des Gesundheitsschutzes werden am besten in einer separaten Betriebsvereinbarung getroffen. In Betrieben, die keine reinen Callcenter-Dienstleister sind, gibt es neben dem Callcenter noch andere Bildschirmarbeitsplätze, für die die vereinbarten Regelungen ebenso gelten müssen. Für genauere Informationen zum Gesundheitsschutz an Bildschirmarbeitsplätzen haben wir separate Informationsmaterialien und Broschüren im Angebot. An dieser Stelle soll nur ein auf den Betrieb eines Callcenters bezogener Überblick über die neue Rechtslage gegeben werden.

Ab wann gelten ArbSchG und BildschArbV?

Neue Arbeitsplätze haben bereits *bei der Einrichtung* dem im Anhang der BildschArbV geforderten Stand zu entsprechen. Dies betrifft viele verschiedene Regelungen zu Bildschirmgerät und Tastatur, sonstigen Arbeitsmitteln, Arbeitsumgebung und dem „Zusammenwirken Mensch-Arbeitsmittel“ (Software). So muß z.B. ausreichender Raum für wechselnde Arbeitshaltungen und -bewegungen vorhanden sein, was in größeren Callcentern häufig ein Problem ist.

Nach § 4 BildschArbV gilt die häufig genannte „Schonfrist“ bis zum 31.12.1999 nur für Bildschirmarbeitsplätze, die zum 20.12.1996 bereits in Betrieb waren - und auch das nur eingeschränkt. Diese „Schonfrist“ kann nämlich nicht gewährt werden, wenn die

Arbeitsplätze inzwischen wesentlich geändert wurden oder wenn Erkenntnisse über Gesundheitsgefährdungen vorliegen.

Beschäftigte im Sinne der BildschArbV

Die BildschArbV unterscheidet u.a. nach Maßnahmen für den *Arbeitsplatz* (Beurteilung der Arbeitsbedingungen, Gestaltung der Arbeitsplätze) und Maßnahmen für die *Beschäftigten* (Arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen, Pausenregelung). Da Beschäftigte nach § 2 BildschArbV definiert werden als die, „die gewöhnlich bei einem nicht unwesentlichen Teil ihrer normalen Arbeit ein Bildschirmgerät benutzen“, gibt es zuweilen Versuche, die Gültigkeit der BildschArbV anzuzweifeln. Gängige Argumente sind z.B., daß die Beschäftigten ja nicht nur mit dem PC arbeiten, sondern auch handschriftliche Formblätter ausfüllen. Oder daß sie nicht nur pausenlos auf den Bildschirm starren, sondern auch gelegentliche Blickwechsel vorkommen. Beliebte ist auch das Argument, es handele sich nur um Telefontätigkeit mit Bildschirmunterstützung.

Dies ist alles untauglich, abgesehen davon, daß damit ohnehin nur die Regelungen für Beschäftigte, nicht jedoch der ganzen BildschArbV angezweifelt werden könnten. Gerade im Callcenter ist die Bildschirmarbeit „normale Arbeit“. Die Verwaltungs-Berufsgenossenschaft definiert in ihren „Grundsätzen für arbeitsmedizinische Voruntersuchungen an Bildschirmarbeitsplätzen (G37)“: „Unter gewöhnlich bei einem nicht unwesentlichen Teil der normalen Arbeit sind Arbeiten zu verstehen, die z.B. ohne Bildschirm nicht zu erledigen sind.“ Die Faustregel lautet also: kann ich meine Arbeit auch mit abgeschaltetem Computer durchführen, bin ich kein Beschäftigter im Sinne der BildschArbV. Und dies ist in Callcentern kaum der Fall.

Beurteilung der Arbeitsbedingungen

Für *alle* Arbeitsplätze muß nach § 5 ArbSchG eine „Beurteilung der Arbeitsbedingungen“ durchgeführt werden. Arbeitsplätze dürfen dann zusammengefaßt beurteilt werden, wenn die Arbeitsbedingungen an diesen Geräten gleich sind. § 3 BildschArbV präzisiert diese Beurteilung jedoch „insbesondere hinsichtlich einer möglichen Gefährdung des Sehvermögens sowie körperlicher Probleme und psychischer Belastungen“. Gerade in Bezug auf psychische Belastungen ist eine Analyse nach der „Rasenmähermethode“ nicht statthaft.

Jedoch ist es möglich, gleichartige Bedingungen beispielhaft an einem Gerät zu beurteilen. Beispielsweise, wenn eine Arbeitsgruppe mit mehreren gleichen Bildschirmen ausgestattet wird. So könnte dann für die Zeichendarstellung oder die Dreh- und Neigbarkeit ein einzelner Bildschirm beispielhaft herangezogen werden. Blendfreiheit und Aufstellung des Bildschirms oder Störungen durch Straßenlärm, die ja bei jedem Arbeitsplatz anders sein können, müßten jedoch einzeln dokumentiert werden.

Qualifikation der Beschäftigten

Bereits bei der „Beurteilung der Arbeitsbedingungen“ wird als mögliche Gesundheitsgefährdung explizit die „unzureichende Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten“ genannt (§ 5 ArbSchG). Darüber hinaus verlangt nun das ArbSchG in § 12 die Unterweisung der Beschäftigten über Gesundheitsgefährdungen im Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit an Bildschirmarbeitsplätzen. Im einzelnen wird darauf in Abschnitt VIII „Schulung und Qualifikation“ eingegangen werden.

Arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen

Beschäftigte an Bildschirmarbeitsplätzen sind auf ihren Wunsch hin nach § 11 ArbSchG arbeitsmedizinisch zu untersuchen. § 6 BildschArbV präzisiert die Untersuchung der Augen und des Sehvermögens der Beschäftigten „vor Aufnahme ihrer Tätigkeit an Bildschirmgeräten, anschließend in regelmäßigen Zeitabständen sowie bei Auftreten von Sehbeschwerden, die auf die Arbeit am Bildschirmgerät zurückgeführt werden können“ durch eine fachkundige Person. Die Verwaltungs-Berufsgenossenschaft schreibt in den „Grundsätzen für arbeitsmedizinische Voruntersuchungen an Bildschirmarbeitsplätzen (G37)“ fest: Untersuchungen vor Aufnahme der Tätigkeit, Nachuntersuchungen alle fünf Jahre für Beschäftigte bis zum 40. Lebensjahr, darüber hinaus alle drei Jahre.

Nach § 3 ArbSchG dürfen Kosten für Maßnahmen des Arbeitsschutzes den Beschäftigten jedoch nicht auferlegt werden. Dies trifft z.B. dort zu, wo Augenärzte die Notwendigkeit für spezielle Sehhilfen („Bildschirmbrillen“) attestieren. Nach § 6 BildschArbV sind den Beschäftigten „im erforderlichen Umfang spezielle Sehhilfen für ihre Arbeit an Bildschirmgeräten zur Verfügung zu stellen, wenn die Ergebnisse einer Untersuchung... ergeben, daß spezielle Sehhilfen notwendig und normale Sehhilfen nicht geeignet sind“. Häufig zahlten diese Brillen die Krankenkassen, dies ist seit einigen Jahren immer weniger der Fall.

Arbeitsorganisatorische Maßnahmen, Bildschirmpausen

Bereits in Tarifverträgen aus den achtziger Jahren ist schon die berühmte „Bildschirmpause“ zu finden: so sollen Beschäftigte z.B. jede Stunde fünf oder zehn Minuten Pausen machen dürfen. Dies ist angesichts der immensen Beanspruchung sicherlich *eine* Möglichkeit, den Körper zu entlasten. Die BildschArbV fordert zum Schutz der Beschäftigten in § 5 jedoch weitergehende Maßnahmen: „Der Arbeitgeber hat die Tätigkeit der Beschäftigten so zu organisieren, daß die tägliche Arbeit an Bildschirmgeräten *regelmäßig durch andere Tätigkeiten oder durch Pausen* unterbrochen wird, die jeweils die Belastung durch die Arbeit am Bildschirmgerät verringern.“ Die Bildschirmarbeit im Callcenter muß also *regelmäßig* (damit reicht also nicht nur die obligatorische Mittagspause) unterbrochen werden. Arbeitsorganisatorische Maßnahmen, die Bildschirmarbeit mit anderen Tätigkeiten kombinieren, haben den Vorteil, daß der Körper unterschiedlich ausgelastet wird.

Oftmals ist das Callcenter jedoch örtlich ausgelagert oder ein eigenes Dienstleistungsunternehmen - im wesentlichen gibt es dort nur Bildschirmarbeit. Wenn es also schon keine anderen Tätigkeiten gibt, die die Beschäftigten ausüben können, muß über Pausenregelungen nachgedacht werden. In vielen Betriebsvereinbarungen und Tarifverträgen schon in den achtziger Jahren waren bezahlte Pausen für Bildschirmarbeit vereinbart: oftmals 5 oder 10 Minuten pro Stunde. Mit zunehmender Bildschirmarbeit in allen Betrieben ist diese Forderung wieder neu in das Bewußtsein der Beteiligten zu rücken. Hierbei sollte darauf geachtet werden, daß die Beschäftigten auch die Möglichkeit haben, sich zu bewegen, damit nicht nur Augen, sondern auch der Muskelapparat verändert wird.

Da es sich um eine Maßnahme des Gesundheitsschutzes handelt, dürfen die Kosten auch hier nicht den Beschäftigten auferlegt werden: es handelt sich also um *bezahlte* Pausen. Die Unternehmen werden zunehmend diese Leistungen zu tragen haben, was in einer Betriebsvereinbarung abgesichert werden sollte.

7. Beschränkung der Arbeitszeit

Beschäftigte dürfen nicht länger als X Stunden pro Tag im Callcenter eingesetzt werden.

Die Arbeit im Callcenter ist darauf ausgerichtet, den ganzen Tag im Sitzen vor dem Bildschirm zu verbringen. Je nach Aufgabe und Organisation des Callcenters ist dies auch eine hoch streßbelastete Arbeit. Bildschirmarbeit und Arbeitsorganisation zusammen bedeuten starke Gesundheitsgefährdungen für die im Callcenter Beschäftigten. Vereinzelt tauchen bereits Forderungen auch auf Unternehmensseite auf, Arbeitszeiten im Callcenter zu beschränken. Wenn dies bedeutet, daß in der restlichen Arbeitszeit andere Tätigkeiten ausgeübt werden, ist dies sicherlich zu begrüßen.

Wenn allerdings Teilzeitarbeit gemeint ist, ist Vorsicht angeraten. Insbesondere bei reinen Callcenter-Dienstleistern kann Teilzeitarbeit für das Unternehmen interessant sein, da Teilzeitkräfte in der Regel produktiver sind. Es besteht das Risiko, daß die Unternehmen sich auf zwar hochproduktive, jedoch in kurzer Zeit ausgelaugte Belegschaften beschränken.

IV: Schutz der persönlichen Daten der Beschäftigten

8. Allgemeine Regelungen

Im Callcenter anfallende Daten dürfen nur zur Steuerung der Calls oder für anonymisierte Gruppenstatistiken und nicht zu Zwecken der Leistungs- und Verhaltenskontrolle, zum Leistungsvergleich oder zur Leistungsbemessung verarbeitet werden.

Warum ist die Speicherung von Daten der Mitarbeiter in Callcentern überhaupt ein besonderes Problem? Betriebliche EDV-Systeme, die personenbezogene Daten der Beschäftigten verarbeiten, gibt es genug - warum sich also noch besonders über Callcenter Gedanken machen?

Es sind *Menge* und *Art* der erfaßten Informationen, die den Unterschied machen. Damit eine technisch gesteuerte Verteilung der Anrufe überhaupt erst ermöglicht wird, muß die Telefonanlage genau über die Beschäftigten Bescheid „wissen“. Das betrifft zunächst natürlich den Status des Agenten: wird telefoniert oder nicht, ist die betreffende Person z.B. in der Pause (hat sie also die „Pausentaste“ gedrückt) oder in der Nacharbeit.

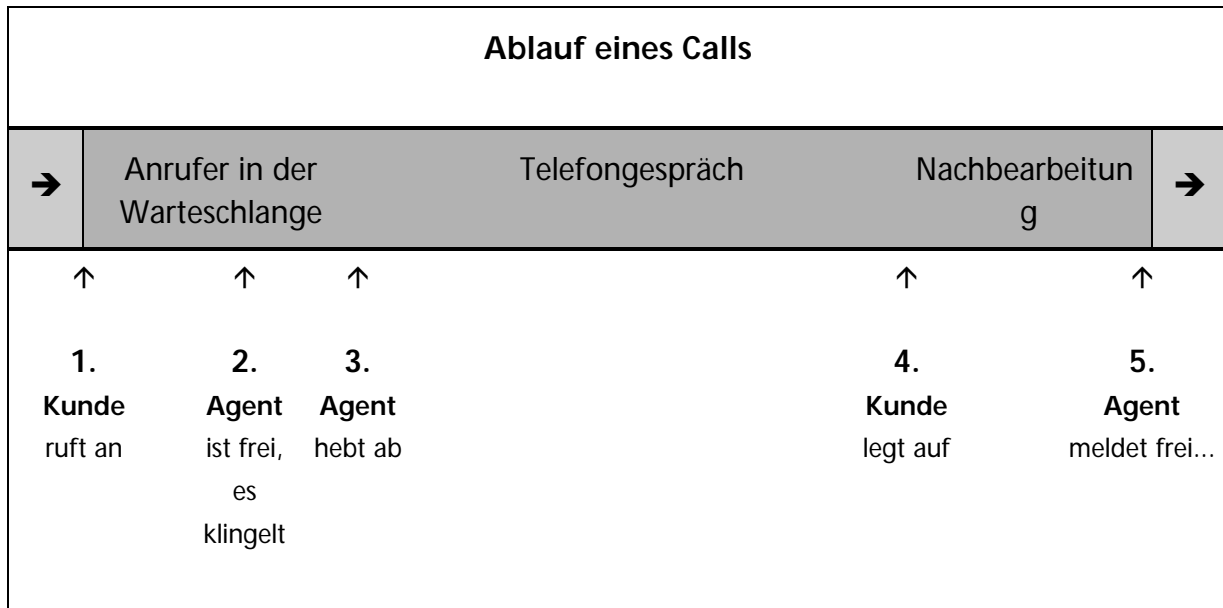
Darüber hinaus muß die Telefonanlage aber auch Informationen über das *Verhalten* haben. Schließlich muß sie ermitteln, wer gerade frei ist und wem der nächste Anruf vermittelt werden soll. Der „Verteilalgorithmus“ wurde bereits erwähnt und daß sich in den letzten Jahren oftmals das Verfahren „Wer am längsten wartet“ durchgesetzt hat. Ganz egal, welches Verfahren vorgezogen wird: in jedem Fall muß die Telefonanlage genau diese Informationen haben, um die Steuerung der Gespräche zum nächsten freien Arbeitsplatz vornehmen zu können. Aber wie macht sie das denn nun genau?

9. Speicherung der Daten

Es werden ausschließlich die in Anlage X abschließend aufgeführten personenbezogene Daten der Beschäftigten gespeichert.

(Zumeist nur Name, PIN-Nummer und die jeweilige Qualifikationsstufe oder „Skill“.)

Auf der folgenden Grafik haben wir einmal den Ablauf eines einzelnen Calls aus Sicht des Kunden und des Agenten dargestellt. Von links nach rechts ist der zeitliche Ablauf dargestellt: nach dem Anruf und dem Warten des Kunden kommt das Telefongespräch zustande, zu dem abschließend noch die sog. Nachbearbeitungszeit gehört. Darunter sind fünf verschiedene Aktionen aus technischer Sicht verzeichnet.



Unser Vorgang beginnt natürlich mit *Kunde ruft an*. Und schon werden die ersten Daten erfaßt und gespeichert:

- die vom Kunden angewählte Telefonnummer bzw. die Leitung, über die der Anruf hereinkommt,
- die Rufnummer des Kunden, falls diese im ISDN-Netz mit übertragen wurde,
- die Aktion: *Kunde ruft an*,
- und natürlich Datum und Uhrzeit dieser Aktion - sekundengenau der Beginn des Anrufs.

Daß hier personenbezogene Daten der Kunden gespeichert werden, sei nur am Rande angemerkt. Jedenfalls haben wir schon den **ersten Eintrag** in unserem Datenspeicher, und der Kunde wird zumeist einige Sekunden in der Warteschleife zubringen.

Ein Agent hat sich freigemeldet und ist je nach gewähltem Verteilalgorithmus als Ziel ermittelt worden: *Agent ist frei, es klingelt*. Damit haben wir den **zweiten Eintrag** in unserem Datenspeicher:

- PIN- oder LOGIN-Nr. bzw. Name des Agenten,
- die Aktion: *es klingelt*,
- und natürlich Datum und Uhrzeit dieser Aktion - sekundengenau der Beginn des Klingelns.

Der Hörer wird abgehoben bzw. der Agent schaltet sich in das Gespräch hinein: *Agent hebt ab*. Das ist der **dritte Eintrag**: wiederum mit allen Informationen, die das System braucht. Nun vergeht einige Zeit für das Gespräch, und der *Kunde legt auf*: das ist der **vierte Eintrag**.

Wie bereits beschrieben, sind normalerweise nach Gesprächsende noch nachbereitende Tätigkeiten auszuführen, in der sog. „Nachbearbeitungszeit“, über die bereits berichtet wurde. Zum technischen Ablauf der Nachbearbeitungszeit gibt es unterschiedliche

Verfahren, die jedoch immer in einem Statistikeintrag münden. In unserem Beispiel: *Agent meldet frei...* wir haben den **fünften Eintrag** wie in der Grafik dargestellt.

Diese Grafik ist allerdings stark vereinfacht: sie zeigt ja nur einen einfachen Call ohne weitere Besonderheiten. In der Praxis werden die Kunden oft weitervermittelt oder es werden Rückfragen getätigt. Jedes Weiterleiten, Parken, Halten usw. wird mit einem Eintrag im Datenspeicher versehen, ebenso wie das vorzeitige Auflegen noch in der Warteschleife. Und auch das Verhalten der Beschäftigten über die Gespräche hinaus wird gespeichert: An- und Abmeldung ins System, Bildschirm-, Toiletten- oder reguläre Pausen (tatsächlich: diese und noch weitere Pausen lassen Arbeitgeber oftmals differenzieren!) u.a.m. erzeugen **weitere Einträge**.

Diese Aktionen werden sekundengenau erfaßt: wer macht wann was - tausendfach am Tag. So entsteht ein lückenloses Protokoll aller Aktivitäten von Beschäftigten und Kunden. Der Begriff des „Agenten“, der in allen Handbüchern amerikanischer Callcenter-Produkte immer wieder auftaucht und im Wirtschafts-Englisch für den „Handelnden“ steht, hat leider nichts mit dem „Geheimagenten“ zu tun: geheim ist in diesem Kommunikationsprozeß tatsächlich gar nichts...

10. Nutzung der Daten

Personenbezogene Daten werden ausschließlich zur Steuerung der Calls verwendet. Personenbezogene Daten der Beschäftigten fließen nur in anonymisierter Form in Gruppenstatistiken ein.

Statistische Auswertungen erfolgen nicht personenbezogen, die zugelassenen Statistiken sind in Anlage X abschließend aufgeführt.

Die gespeicherten Daten werden zunächst dafür verwendet, die Verteilung der Anrufe zu steuern. Das betrifft nicht nur das Zustellen eines Anrufs an einen bestimmten Platz, sondern auch andere Steuerungsaufgaben. Dazu gehört z.B. bei hohem Anrufaufkommen das Routing von Anrufen zu anderen Gruppen, Überlaufplätzen oder Callcentern an anderen Orten. Oder die Dimensionierung des Wartefeldes: die Zahl der im Wartefeld parkenden Kunden kann abhängig von der Zahl der angemeldeten Agenten dimensioniert werden. Zusätzliche Anrufer hören dann das Besetzt-Zeichen oder den Hinweis, daß alle Plätze z.Zt. belegt seien.

Selbstverständlich können diese Daten aber auch für umfassende Informationen über das Kommunikationsverhalten aller Beteiligten Verwendung finden. Der Telefoncomputer kommt bereits zu vielen Ergebnissen, wenn er auf die gesammelten Einträge der Aktionsdaten nur die vier Grundrechenarten anwendet.

Kehren wir dazu noch einmal zu der Grafik zurück:

- Die Aktionen *1. Kunde ruft an* und *4. Kunde legt auf* (die Zeiten werden einfach voneinander subtrahiert) ergeben die Dauer des Gesprächs aus Kundensicht.
- Von *1. Kunde ruft an* bis *3. Agent hebt ab* ist die Zeit, die der Kunde in der Warteschleife verbracht hat.

- Die Aktionen *2. Agent ist frei, es klingelt* und *3. Agent hebt ab* ergeben die Dauer des Klingelns. Das ist also die Zeit, die der Agent brauchte, um auf den Ruf zu reagieren.
- Von *4. Kunde legt auf* bis *5. Agent meldet frei...* ist die Dauer der Nachbearbeitung.
- Von *3. Agent hebt ab* bis *5. Agent meldet frei...* die aufgewendete Arbeitszeit.

Nach dieser Methode können sämtliche Aktionsdaten miteinander in Beziehung gesetzt werden, Ergebnisse werden zumeist listenförmig oder in grafischer Form mit den wohlbekannten „Kurven und Torten“ erzeugt. Diese können auf den Bildschirmen der Supervisoren und bei den Beschäftigten selbst ausgegeben werden. Teile davon erscheinen auch am Telefonendgerät oder auf dem Wallboard (die Informationstafel, die häufig an der Wand vor den Augen der Agenten angebracht ist). Und natürlich werden bestimmte Statistiken ausgedruckt.

Derartige Auswertungen sind zumeist in großer Zahl beim Kauf der Anlage schon mitgeliefert. Bei der Einrichtung wird gleich eingestellt, welche Statistik wo erscheinen oder ausgedruckt werden soll. Da es sich um einfache Computerprogramme handelt, werden noch nicht vorhandene Statistiken entweder aus den mitgelieferten modifiziert oder neu programmiert. In der Regel existieren kurz nach der Einrichtung des Callcenters bereits eine Vielzahl von Auswertungsprogrammen, weil jede Abteilung ihre eigenen Wünsche einbringt und bei den neuen technischen Möglichkeiten - es geht ja „alles“ - plötzlich die Begehrlichkeiten wachsen.

Nutzen diese Statistiken etwas?

Die Statistiken bringen eine Vielzahl an Erkenntnissen, v.a. wann die Kunden anrufen, in welchen Bereichen dies geschieht und wohin sie weitervermittelt werden. Das ist sinnvoll, wenn es darum geht, den Personaleinsatz langfristig zu planen. Dazu können auch Statistiken über die Beschäftigten gehören, die die aufgewendete Arbeitszeit in unterschiedlichen Geschäftsbereichen bezogen auf saisonale Schwankungen quantifizieren können. Oder wenn sich z.B. in einem bestimmten Geschäftsbereich überdurchschnittlich viele Rückfragen in anderen Abteilungen ergeben, könnten die Beschäftigten im Callcenter weiterqualifiziert werden, um diese Rückfragen zu vermeiden.

Selbst für den Betriebsrat kann auch im Einzelfall eine nützliche Information abfallen: so wäre es denkbar, eine Information darüber zu bekommen, ob und wie lange die Beschäftigten nun ihre Bildschirmpausen nehmen und wie sich diese durchschnittlich über den Arbeitstag verteilen, um dies für Aktionen des Betriebsrates zum Gesundheitsschutz zu nutzen.

Vielen Statistiken sieht man jedoch die Problematik gar nicht an. Abgesehen von den im folgenden beschriebenen personenbezogenen Auswertungen sollte der Betriebsrat auch auf andere Statistiken ein Auge haben. Je nach Stimmungslage im Betrieb werden diese dazu verwendet, den Leistungsdruck im Callcenter zu verstärken. Eine Anzeige am Wallboard der durchschnittlich geleisteten Gespräche pro Stunde mag zunächst harmlos

sein - wird aber je nach Betriebsklima von Vorgesetzten dazu verwendet, Beschäftigte anzuspornen. Und Statistiken namens „Zahl der Jobs, die von den Agenten hätten bearbeitet werden können, wenn alle Agenten angemeldet gewesen wären und alle Jobs die durchschnittliche Jobdauer hätten“ nutzen wirklich nur der Disziplinierung.

Keine personenbezogenen Statistiken!

Völlig unnütz sind jedoch alle Statistiken, die Auswertungen bis auf einzelne Personen herunterbrechen und damit Rückschlüsse auf das Verhalten *einzelner* Beschäftigter zulassen. Auch nach jahrelanger Beratungstätigkeit konnte uns noch niemand den Sinn häufig gewünschter Auswertungen wie „Durchschnittliche Anzahl der Gespräche pro Stunde der Agentin Meier“ oder „Dauer der längsten Nachbearbeitungszeit bei Agentin Müller“ verdeutlichen. Natürlich: Argumente hörten wir genug, meistens wollten Vorgesetzte ihre Beschäftigten nur weiterqualifizieren, nach besten Kräften fördern und ohnehin nur das Beste...

Selbst wenn man das glauben wollte - diesen Argumenten liegt ein grundsätzliches Mißverständnis zugrunde, auf das wir immer wieder bei Computerauswertungen stoßen. Hier werden nämlich Qualität und Quantität verwechselt. Die Statistik liefert ausschließlich quantitative Informationen: Menge, Anzahl, Dauer oder Länge. Daraus lassen sich gar keine Schlüsse in Bezug auf die *Qualität* der Arbeit ziehen.

Was bedeutet es denn nun, wenn der eine durchschnittlich 3½, der andere 3 Minuten für die Gespräche braucht? Oder nur 20 statt 25 Gespräche die Stunde schafft? Zum einen kann es so sein, daß bei ihm Kunden angerufen haben, die länger brauchten. Oder er geht sorgfältiger vor. Vielleicht waren die Geschäftsvorgänge auch komplizierter, oder die Kunden haben mehr bestellt. Oder... oder.... Jedenfalls wissen wir immer noch nicht mehr, wenn wir diese *personenbezogenen* Zahlen kennen. Und die Statistiken versagen völlig bei der Frage, ob im Telefonverkehr überhaupt die richtigen und qualifizierten Antworten gegeben werden.

Das mag keine besonders aufregende Erkenntnis sein. Trotzdem war es in fast *jeder* unserer Beratungen so, daß längere Gesprächsdauer oder geringere Gesprächszahlen u.ä. als Zeichen von Minderleistung interpretiert wurden. Und das übrigens nicht nur von der Arbeitgeberseite, sondern von Beschäftigten und Betriebsräten ebenso.

In diesem Zusammenhang wird auch oft davon gesprochen, diejenigen herauszufiltern, die nicht arbeiten, sondern den ganzen Tag nur „faulenzten“. Mit diesen Statistiken könne man diesen Leuten endlich mal beweisen, wie sie sich auf Kosten anderer durchschlagen. Hier sollte man eher über das Betriebsklima (und vielleicht auch über Mobbing) reden.

Die ACD-Zahlen werden hier keine Hilfe sein, denn die Telefonanlage steuert die Gespräche ja nach technischen Gesichtspunkten. Meistens hat sich dann auch herausgestellt, daß die Kritik eher an inhaltlichen Kriterien ansetzt („hat oft keine Lust, die komplizierteren Fälle zu bearbeiten“) - und dazu bringt die Telefonanlage eben überhaupt keine Informationen.

Im übrigen arbeiten die Beschäftigten in Callcentern ja nicht in luftdichten Kabinen. Vielmehr werden schon allein aus Kostengründen die Betriebsräume so weit wie möglich ausgenutzt und die Beschäftigten nah beieinander plazierte. Hier arbeitet kaum jemand unbeobachtet - das ist dann auch die Situation, in der sich die persönlichen Verhältnisse der Beschäftigten untereinander entwickeln. Irgendwie kennen sich doch alle, Zu- und Abneigungen entstehen, Ängste und Konflikte, und die ganze Situation wird noch verkompliziert durch die Beziehungen zum Supervisor oder zum Vorgesetzten. Das ist nicht anders wie in anderen (Großraum-)Büros auch. Und wie so oft haben sich irgendwann alle jemanden „ausgeguckt“, gegen den sich alle Antipathien richten. In dieser Situation bringt ein Blick in die Statistiken („wieviel Gespräche hat der denn heute schon?“) überhaupt nicht weiter. Und: wenn nun mal die Zahl von 112 statt 130 Gesprächen am Tag keine Aussage über die *Leistung* des Betreffenden macht, nutzen die ACD-Statistiken auch den Beschuldigten nichts, um sich gegenüber Vorwürfen zu behaupten.

Gefahr durch personenbezogene Statistiken

Gefahren derartiger Statistiken sind jedoch viel größer als ihr Nutzen. Vorgesetzte lassen sich die Statistiken vorlegen, um dann einmal ein ernstes Gespräch mit denjenigen, deren Gesprächszahl zu niedrig sei, zu führen. Die Pause ist zu lang? Der Supervisor, der die Statusanzeigen der Beschäftigten auf ihrem Bildschirm hat, springt auf, um die betreffende Person zur Rede zu stellen. Kollege Meier hat schon mehrfach längere Gesprächszeiten als andere? Schon macht das Wort vom „Laberkopf“ die Runde.

Dies ist leider häufige Praxis in Callcentern. Sicherlich gibt es auch andere Erfahrungen. In den meisten Fällen dürften die Nachteile für die Beschäftigten jedoch überwiegen. Der Betriebsrat ist jedenfalls gut beraten, wenn er im Aushandlungsprozeß keinerlei personenbezogene Statistiken zuläßt.

11. Gruppenstatistiken

Statistische Auswertungen erfolgen erst ab einer Gruppengröße von 5 Personen. Es wird technisch sichergestellt, daß keine Auswertungen unterhalb dieser Gruppengröße erzeugt werden können. Fällt die Zahl der angemeldeten Agenten unter diesen Wert, werden diese Statistiken unterdrückt (oder einer anderen Gruppe zugerechnet).

Sondergruppen, die auch unterhalb dieser Grenze ausgewertet werden dürfen, sind in Anlage X abschließend aufgeführt. Es wird technisch sichergestellt, daß auch in diesem Fall ausschließlich Gruppenstatistiken erzeugt werden.

Trotzdem ergeben einige Statistiken, wie oben bereits angeführt, durchaus Sinn, z.B. wie lange die Kunden in der Warteschleife verbringen. Aber auch einige Auswertungen der Kommunikation von Beschäftigtengruppen sind nützlich, um z.B. Erkenntnisse über die notwendige Qualifikation der Agenten zu erhalten. Wie kann der Betriebsrat jedoch

den Nutzen einiger Auswertungen sicherstellen, ohne die Beschäftigten durch *personenbezogene* Auswertungen zu gefährden?

Callcenter-Agenten sind in der Regel in Gruppen zusammengefaßt. Diese sind häufig inhaltlich voneinander unterschieden, so daß z.B. die erste Gruppe die normalen Ticket-Bestellungen bearbeitet, die zweite dann die Bestellungen von VIP-Kunden. Läßt der Betriebsrat an dieser Stelle ausschließlich Statistiken für diese Gruppen zu, ist kein Personenbezug mehr möglich.

Das ist solange kein Problem, wie die Gruppen groß genug sind. Bei allen Anlagen kann man jedoch die Gruppengröße sogar bis auf „1“ herunter festlegen. Und dann haben wir auf dem Ausdruck nicht mehr die Kollegin Meier oder ihre PIN-Nummer stehen, sondern die ihrer „Gruppe“ - und da ist sie nicht mehr anonym.

Der Betriebsrat muß also darauf drängen, die *Mindestgröße* einer Gruppe zu definieren. In den Programmierungen für die Auswertungsstatistiken muß demnach noch eine Anweisung eingefügt werden, die die Statistik unterdrückt, wenn die Anzahl der angemeldeten Agenten diese Zahl unterschreitet. Soll die Statistik wieder erzeugt werden, muß der Supervisor weitere Agenten zu der Gruppe hinzu schalten.

Gruppengröße

Wie groß sollten Gruppen denn nun mindestens sein? Nun, so groß, daß der einzelne bei den Statistiken mit seinem Verhalten in der Gruppe verschwindet. Schauen wir uns dies doch mal an ein paar einfachen Zahlen an. Stellen wir uns vor, alle Personen in einer Gruppe arbeiteten vollkommen gleich, eine andere würde tatsächlich keinen einzigen Anruf bearbeiten. Besteht die Gruppe nun aus zwei Personen, macht sich dies im Durchschnitt in der Halbierung der Gruppen-„Leistung“ bemerkbar: der Durchschnitt aus 100% und 0% ist eben 50%. Wir sehen also immer noch eine deutliche Auffälligkeit der Gruppe, ausgelöst durch eine einzelne Person.

Bei drei Personen kommen wir auf einen Abfall auf 66,6% (Durchschnitt von 100%, 100% und 0%), bei vieren auf 75%, bei fünf auf 80%, bei sechsen auf 83%. Und hier sehen wir, daß der Unterschied ab vier Personen in einer Gruppe sich kaum noch bemerkbar macht. Die Mindestgröße sollte also vier, besser noch fünf Personen sein!

Zusätzliche Sicherheit gewinnen wir dadurch, daß dies ja ohnehin nur ein einfaches mathematisches Modell ist, was das Arbeitsleben nicht abbildet. Daß alle den ganzen Tag über gleich arbeiten, eine Person dagegen gar nicht, gibt es nicht. In der Praxis entstehen sehr unterschiedliche Zahlen, Ausreißer nach unten werden durch andere wieder wettgemacht. Kurzum: Leistung und Verhalten der einzelnen Beschäftigten verschwinden in der Gruppenstatistik.

Das heißt wiederum nicht, daß dies dann auch die Normalgröße sein sollte. Damit die Statistik nicht ausgeschaltet wird, wenn sich Agenten aus verschiedenen Gründen (Verschiedene Schichten, Urlaub, Krankheit) nicht anmelden und die Gruppengröße dann unter fünf sinkt, sollte die ACD-Gruppe natürlich immer entsprechend größer sein, um derartige Schwankungen abfangen zu können.

In manchen Bereichen geht es allerdings nicht - da wo die Gruppengröße aus betrieblichen Gründen immer sehr klein sein muß. Das betrifft grundsätzlich kleinere Callcenter, aber auch spezielle Sondergruppen, die aufgrund des geringen Anrufaufkommens nur mit weniger Personen besetzt sind. Das können inhaltliche Anforderungen sein, aber auch Betriebszeiten in den Morgen- oder Abendstunden oder an Wochenenden. Der Betriebsrat sollte, wenn er Auswertungen für diese speziellen Gruppen akzeptiert, trotzdem darauf achten, daß es in jedem Falle *Gruppenstatistiken* bleiben. Denn daß es nun doch einmal nur eine Person ist, die die „Gruppe“ bildet, wird eher die zeitlich begrenzte Ausnahme sein.

EXKURS: Eine Alternative - Ziehung der PIN-Nummern

Es gibt auch andere Verfahren, um die nötige Anonymität der Beschäftigten im technischen System zu gewährleisten. Warum müssen die Agenten sich eigentlich immer mit der gleichen PIN-Nummer anmelden? Wenn sich alle täglich unter einer anderen Nummer anmelden würden, wäre ein Personenbezug nur noch eingeschränkt möglich. Es lassen sich dann nur tagesaktuelle Informationen herstellen, da vermutlich bekannt ist, daß die Nummer 3140 heute mal Kollegin Müller ist. Aber schon morgen ist es jemand anders. Damit kann die Anlage aber keine längere personenbezogene Statistik mehr erzeugen: hinter der ausgedruckten monatlichen „Leistung“ der Nummer 3140 verbergen sich womöglich 20 verschiedene Personen. Eine „Monatsleistung“ ließe sich dann nur noch in einem viel zu aufwendigen Verfahren berechnen. Die zur Kollegin Müller gehörenden PIN-Nummern müßten täglich notiert und die entsprechenden Tageszahlen dann von Hand zusammengesucht und manuell berechnet werden.

Wir wissen von zwei Callcentern, in denen die „Ziehung der PIN-Nummern“ erfolgreich praktiziert wird. Bei Schichtbeginn greifen die Beschäftigten aus einem Korb die zur Verfügung stehenden PIN-Nummern und melden sich damit im System an. Bei Schichtende wird die Nummer wieder zurückgelegt.

Schwierigkeiten könnte es bei Callcentern mit einer hohen Qualifikationsdifferenzierung geben. Wenn die Anlage Calls zu jedem Beschäftigten gleichermaßen durchstellen kann, ist dies Verfahren problemlos anwendbar. Sind aber bereits zwei unterschiedliche Qualifikationsstufen im System hinterlegt, muß das Verfahren genauer beleuchtet werden. So kann es z.B. bei Buchungssystemen dazu kommen, daß alle Beschäftigten die „Normalkunden“, ein Teil der Beschäftigten jedoch zusätzlich die „VIP-Kunden“ bedienen soll. Für die letztere Gruppe gibt es eine spezielle Ausbildung, wer die mitgemacht hat, bedient auch die „VIPs“. Dies wird im System anhand der PIN-Nummer als „Skill“ hinterlegt, die Anlage „weiß“ dann, daß VIP-Anrufe auch an diesen Arbeitsplatz geleitet werden können.

Das ganze läßt sich natürlich von der Komplexität her auf die Spitze treiben: eine ACD-Anlage kennt z.B. 100 verschiedene Qualifikationen oder Skills, von denen bis zu 20 einem Agenten zugeteilt werden können. Jede einzelne dieser Qualifikationen kann nun zusätzlich mit bis zu 10 verschiedenen Wertigkeiten versehen werden („kann sehr gut“, „kann gut“ usw.). Wird derartiges ausgereizt, dürfte das o.g. Verfahren schwer durchzuführen sein.

Ist diese Differenzierung allerdings überschaubar, kann dieses Verfahren weniger Aufwand als das Ausschalten der Statistik für Gruppen mit maximal 5 Beschäftigten bedeuten. Denkbar ist auch, daß der Agent nach der Anmeldung mit wechselnden PIN-Nummern aus einem Menue die für ihn entscheidende Qualifikationsstufe auswählt.

Ein weiteres Problem tritt auf, wenn die Beschäftigten auch Privatgespräche führen dürfen, die von der Telefonanlage erfaßt und am Monatsende den Beschäftigten in

Rechnung gestellt werden. Um dies gewährleisten zu können, müssen diese Gespräche natürlich immer der gleichen Person zugeordnet werden können. Das läßt sich technisch nur dadurch lösen, indem es für die Abrechnung von Privatgesprächen zusätzlich PIN-Nummern gibt. Im ungünstigsten Fall müssen sich die Agenten aus dem System ab- und mit ihrer Privat-PIN wieder anmelden.

Schon allein um den Aufwand mit der Abrechnung zu sparen sind manche Unternehmen dazu übergegangen, das private Telefonieren z.B. per Pauschalbetrag abzurechnen oder eine bestimmte Anzahl Freieinheiten zu gewähren. Bei dem Modell „Pauschalbetrag“ wäre es also nicht mehr nötig, sich separat mit einer Privat-PIN anzumelden, denn die Gespräche müssen nun nicht mehr zugeordnet werden. Dabei tritt allerdings das Problem auf, daß die ansonsten übliche Anonymisierung der privat angewählten Zielnummern wegfällt, denn die Anlage differenziert ja nicht mehr nach „Privat-“ und „Dienstgesprächen“ - es sei denn, Unternehmen und Betriebsrat einigen sich darauf, daß bei sämtlichen Gesprächen die Zielnummern teilweise anonymisiert werden.

Es muß also schon genau überlegt werden, welchem Verfahren hier der Vorzug gegeben wird. Dies hängt sicherlich von der technischen Komplexität und ihrer Bewältigung ab. In der Hauptsache müssen Beschäftigte und Betriebsrat jedoch abwägen und entscheiden, welche der genannten Güter höher bewertet werden sollen.

12. Verknüpfung der Daten

Personenbezogene Daten der Beschäftigten dürfen nicht mit anderen internen Dateien oder EDV-Systemen verknüpft werden. Zugelassene Verknüpfungen sind in Anlage X abschließend aufgeführt.

Dies betrifft z.B. die Verknüpfung mit der Gehaltsabrechnung für die Bezahlung von Privatgesprächen. Vielfach ist es möglich, derartige Daten direkt in das Gehaltsabrechnungssystem zu übertragen und diese Summe direkt vom Gehalt einzubehalten oder per Lastschriftverfahren einzuziehen. Daten, die dazu übermittelt werden dürften, wären ausschließlich Name/Pers.-Nummer, der Zeitraum und die Gesamtsumme.

Arbeiten die Agenten parallel auch mit der Kundendatenbank (und lösen dort Buchungen o.a. aus), werden natürlich auch dort bei jedem Vorgang personenbezogene Daten der Beschäftigten erfaßt. Wie dies im Einzelnen funktioniert, hängt davon ab, wie die Verbindung programmiert wurde und wie weit die Integration von ACD-Anlage und Kundendatenbank fortgeschritten ist. Es muß nicht unbedingt sein, daß z.B. die Stammdaten des Agenten von der ACD-Anlage an das Buchungssystem übergeben werden. Vielfach ist gerade bei den heute noch vorliegenden Problemen der Programmierung von Schnittstellen derartiger Systeme gerade mal die Darstellung von ACD- und Datenbankmaske auf einem Bildschirm gelungen. In der Regel wird es so sein, daß Buchungssysteme, Kundendatenbanken u.ä. in einer separaten BV geregelt werden oder bereits sind.

13. Übermittlung der Daten

Personenbezogene Daten der Beschäftigten dürfen nicht an andere externe Stellen übermittelt werden. Zugelassene Übermittlungen sind in Anlage X abschließend aufgeführt.

Dies trifft z.B. zu im Falle eines „virtuellen“ Callcenters, das rechtlich gesehen zu verschiedenen Betrieben gehört. Oder bei Routings zu externen Dienstleistern, die ausschließlich diese Telefondienstleistungen anbieten.

14. Löschung der Daten

Personenbezogene Daten der Beschäftigten, die nicht zu den Stammdaten gehören, werden nach Ablauf von 24 Stunden in einem automatisierten Verfahren gelöscht.

Daten von Beschäftigten, die beim Arbeitgeber ausscheiden sind zu löschen, soweit sie nicht für eine weitere zulässige oder notwendige Verarbeitung erforderlich sind.

Nach dem Bundesdatenschutzgesetz sind personenbezogene Daten zu löschen, sobald ihre Kenntnis für die Erfüllung des Zwecks der Speicherung nicht mehr erforderlich ist (BDSG § 35 Abs. 2 Ziff. 3). Das ist auch sinnvoll, denn es nutzt wenig, detaillierte Regelungen über den Ausschluß oder die Eingrenzung personenbezogener Statistiken zu verfassen, wenn diese auch nach Jahren noch „irgendwo“ im Speicher vorgehalten werden. In Betriebsvereinbarungen werden Löschrufen oftmals ganz übersehen oder es wird nur allgemein die Löschung „nach Wegfall ihres Zweckes“ angemahnt. Bei der Vielzahl von Auswertungen im Callcenter kann das natürlich sehr aufwendig sein. Im folgenden soll daher kurz skizziert werden, wie das Problem der Löschrufen überschaubar gelöst werden kann.

Wie lange sollten nun die Callcenter-Daten gespeichert bleiben? Da sind zunächst einmal die Ausgangsdaten zu nennen: jene Aktionen, aus denen Echtzeit-Anzeigen und Statistikauswertungen erst erzeugt werden. Sie werden manchmal nur im Arbeitsspeicher vorgehalten oder nach kurzer Zeit automatisch gelöscht, um den Festplattenspeicher nicht zu belasten. Ist dies der Fall, ist natürlich ein Problem bereits gelöst. Werden diese auf der Festplatte gespeichert, kommen Löschrufen von Minuten bis Stunden in Frage. Es kann allerdings vorkommen, daß bei kleinerem Anrufaufkommen auch diese Daten manuell vom Systemverwalter gelöscht werden sollen - darauf ist also zu achten.

Daraus werden in der Regel noch Auszüge oder Teilauswertungen gespeichert, um die Grundlage für spätere Auswertungen zu schaffen. Für den Betriebsrat ist es jedoch schwer kontrollierbar, wenn selbst Monats- oder gar Jahresstatistiken noch aus den personenbezogenen Daten der Beschäftigten erzeugt werden. Würde eine Jahresstatistik noch auf diese Daten zugreifen, müßten sie ja auch für den entsprechenden Zeitraum vorgehalten werden.

Grundsätzlich ist daher vorzuziehen, daß Auswertungen für *längere* Zeiträume aus denen für *kürzere* erzeugt werden können. So sollten bereits die Tagesdaten nur noch auf Gruppenebene vorliegen: sie beinhalten dann keine personenbezogenen Beschäftigten-Daten mehr. Es sollten allerdings auch alle Informationen vorgehalten werden, die für Wochen-, Monats- und andere Statistiken nötig sind. Die personenbezogenen Daten können dann innerhalb von wenigen Tagen gelöscht werden. Dies kann dann in einem automatisierten Verfahren erledigt werden, womit sich der Kontrollaufwand des Betriebsrates in vertretbaren Grenzen hält.

Kommen wir noch einmal auf den Ausgangspunkt dieses Kapitels zurück: Nach dem BDSG sind personenbezogene Daten zu löschen, sobald ihre Kenntnis für die Erfüllung des *Zwecks* der Speicherung nicht mehr erforderlich ist. Ist der Zweck nicht definiert, läßt sich strenggenommen kein Zeitpunkt für die Löschung bestimmen. Werden die Daten nach Ansicht des Betriebsrates zweckentfremdet verwendet, hat der Betriebsrat ohne vorherige Zweckbestimmung wenig Möglichkeiten, der Nutzung zu widersprechen. Der Zweck - also warum werden welche Daten gespeichert - sollte grundsätzlich in einer Betriebsvereinbarung festgelegt werden. Für das in diesem Kapitel beschriebene System hieße die Zweckbestimmung, daß personenbezogene Daten der Beschäftigten ausschließlich für die Erzeugung tagesaktueller Gruppendaten gespeichert werden. Am nächsten Tag ist der Zweck dann erfüllt und die Daten können gelöscht werden. Eine andere Nutzung der Daten wäre ein Verstoß gegen die Betriebsvereinbarung.

Stammdaten der Beschäftigten (PIN-Nummern, Namen, Qualifikationen o.ä.) sollen natürlich nicht täglich wieder gelöscht werden. Ihr Zweck ist allerdings nach dem Ausscheiden aus dem Betrieb erloschen, die Daten sollten nach Ablauf gesetzlicher Fristen gelöscht werden.

15. Zugriffsberechtigungen

Zugriff auf personenbezogene Daten der Beschäftigten erhalten ausschließlich die Systemadministratoren.

Anlage X enthält die Auflistung zugriffsberechtigter Personen.

Es nutzt gar nichts, detaillierte Regelungen über den Ausschluß oder die Eingrenzung personenbezogener Statistiken zu verfassen, wenn sich jeder Zugang zu diesen Daten verschaffen kann. In einer Betriebsvereinbarung sollte daher auch genau geregelt werden, welche Zugriffsberechtigungen vorliegen.

Dabei ist natürlich der oberste Grundsatz, dies so restriktiv wie möglich zu handhaben. Dies verlangt schon die Anlage zu § 9 Satz 1 des Bundesdatenschutzgesetzes. Dort ist in 10 Absätzen beschrieben, welche „technisch-organisatorischen Maßnahmen“ zu ergreifen sind, um den Zugriff Unbefugter auf personenbezogene Daten zu verhindern. Erinnern wir uns: um die Steuerung der eingehenden Gespräche nach technischen Gesichtspunkten vorzunehmen, muß die Telefonanlage Daten über das Verhalten der

Agenten erfassen und über einen gewissen Zeitraum speichern. Die Daten liegen also zunächst vor, sie werden nur durch die Betriebsvereinbarung eingeschränkt ausgewertet bzw. ausgedruckt. Die Betriebsvereinbarung nutzt nichts, wenn sich jeder diese Daten beschaffen könnte.

Bei jeder Anlage gibt es mindestens einen „Systemadministrator“ oder „-verwalter“, der Zugriff auf die gesamte Anlage hat und die Konfiguration vornimmt. Dieser hat jederzeit Zugang zu den personenbezogenen Daten und sollte auf die Einhaltung der Betriebsvereinbarung verpflichtet werden. Er darf niemandem Zugang zu den Daten verschaffen. Welche Stellen das sind, wo sie angesiedelt sind und wer im Vertretungsfall Zugriff erhält, sollte in der Betriebsvereinbarung niedergelegt sein.

Übrigens spricht nichts dagegen, daß sich Betriebsratsmitglieder als Systemverwalter schulen lassen, um die Kontrolle der Betriebsvereinbarung sicherstellen zu können. Dazu brauchen sie selbst zwar nicht diese General-Zugriffsberechtigung. Sie können sich jedoch die Anlage vorführen lassen und dem Systemverwalter die erforderlichen Anweisungen geben.

Unterhalb der Ebene des Systemverwalters ist der Zugriff (z.B. für Gruppenleiter, Supervisoren) natürlich auf erlaubte und in der Betriebsvereinbarung festgelegte (Gruppen-)Statistiken gestattet. Es ist aber nicht einzusehen, daß dort Personen „Zugang“ zu jenem Programmbereich haben, in dem die personenbezogenen Daten vorgehalten oder wo z.B. neue Statistikauswertungen programmiert werden. Allerdings kann dies aus organisatorischen Gründen im Einzelfall sinnvoll sein. Der Betriebsrat sollte dies jedoch genau prüfen und darauf achten, daß die Vergabe der Zugriffsberechtigungen äußerst restriktiv gehandhabt wird.

V: Online-Anzeigen

Online-Anzeigen gehören zu den Auswertungen und Statistiken. Die mit dem einzelnen Gespräch erhobenen Verbindungsdaten werden für drei verschiedene Zwecke verwendet. Sie dienen

- **aktuell** zur computergesteuerten Verteilung der Gespräche,
- **langfristig** für allgemeine statistische Auswertungen, darüber hinaus aber auch
- **kurzfristig** zur Information über aktuellen Zustand und Auslastung der Anlage.

Diese kurzfristigen Informationen müssen direkt abgelesen (und nicht erst ausgedruckt) werden können. Sie werden an drei verschiedenen Endgeräten dargestellt:

- auf dem Bildschirm des Supervisors,
- auf Bildschirm oder Telefondisplay des Agenten und
- auf dem Wallboard.

Bei einigen Anlagen werden diese Informationen am Bildschirm auch farbig unterlegt. So wird die Auslastung von Gruppen gern in Balkendarstellung mit Ampelfarben gezeigt: je nach Konfiguration bedeutet grün z.B. eine Auslastung bis zu 60%, bei Überschreitung verfärbt sich der Balken gelb und bei Erreichen von 85% der Auslastung rot. Andere Farbdarstellungen arbeiten z.B. so, daß sich nur die Schrift farblich verändert.

Online-Anzeigen lassen sich selbstverständlich auch für personenbezogene Agentendaten einrichten. So färbte sich in einem Callcenter die Anzeige rot, wenn bei einzelnen Agenten eine bestimmte Gesprächsdauer überschritten wurde. Das ist natürlich unsinnig, wenn nicht aus solchen und ähnlichen Anzeigen personelle Konsequenzen gezogen werden sollten - und davon ist in jedem Falle abzuraten.

16. Anzeigen am Supervisor-Arbeitsplatz

Anzeigen auf dem Bildschirm des Supervisors werden ausschließlich für die Steuerung der Anlage verwendet.

Am Bildschirm des Supervisors werden ausschließlich folgende aktuelle personenbezogene Daten der Agenten angezeigt:

- Stammdaten (ACD-Gruppe, Qualifikationen u.ä.)
- angemeldet, abgemeldet
- frei, besetzt, Nacharbeit, Pause

Eine besondere Rolle kommt den Supervisoren eines Callcenters zu. Eigentlich steuern sie die Anlage an den Stellen, an der Computer praktisch versagt: dort, wo eher Fingerspitzengefühl als Rechenverfahren gefordert ist. Sie überwachen die Zusammenstellung der ACD-Gruppen und ordnen z.B. bei Anrufspitzen belasteten Gruppen weitere Agenten zu. Die Aufgaben können je nach Callcenter vielfältig sein,

und den Supervisoren wird zumeist am Bildschirm ein umfangreicher Zugriff auf personenbezogene Statistiken ermöglicht.

Aber muß das auch so sein? Sicherlich müssen Supervisoren einen Überblick über die Arbeit im Callcenter haben: wie weit ist diese Gruppe ausgelastet, hat jene noch Kapazitäten frei? Dazu gehören Informationen, wieviel Gespräche welche Gruppe z.Zt. bearbeitet oder wieviel Kunden gerade bei jener Gruppe in der Warteschleife hängen sowie Informationen über abgewiesene Anrufe (wenn Kunden noch in der Warteschleife aufliegen). Der Supervisor sollte jedenfalls erkennen können, wo die Belastung liegt und dann dieser Gruppe weitere Agenten zuschalten.

Dazu kommen ebenfalls Informationen über das bisherige Anrufaufkommen, manchmal in Zeitabschnitten von 10 Minuten bis zu einer Stunde, verbunden mit einer „Vorhersage“, die aber zumeist eine Extrapolation der letzten Zeitabschnitte darstellt. Wichtig für den Supervisor ist, *aktuelle* Informationen über die Kommunikation auf den Bildschirm zu bekommen, um entsprechend reagieren zu können.

Die einzige personenbezogene Anzeige jedoch, die der Supervisor für seine Steuerungsfunktion braucht, ist die des aktuellen Zustandes des Agentenarbeitsplatzes. „Abgemeldete“, d.h. sich in der Pause befindende Agenten können ja keiner anderen Gruppe zugeteilt werden.

Ob dann allerdings deutlich werden muß, ob es sich um ein- oder ausgehende Gespräche handelt, ist schon wieder fraglich. Supervisoren sollten nicht entscheiden, welche Gespräche „wichtig“ sind und welche nicht - das sollten die Agenten grundsätzlich selbst. Vorsicht ist bei anderen Anzeigen, die diese Informationen auf Umwegen beschaffen, geboten. So können sich Supervisoren auch Informationen über den jeweiligen Anruf auf den Bildschirm holen, wobei natürlich der Name des Agenten mit angezeigt wird. Und schon liegen Informationen, welche Gesprächsart gerade durchgeführt wird, vor.

Es ist nicht ausgeschlossen, daß aufgrund der betrieblichen Organisation (z.B. wenn auch ausgehende Gespräche wie beim Predictive/Preview-Dialing automatisiert verteilt werden) derartige Statusdaten notwendig sein können. Der Betriebsrat sollte dies jedoch genau prüfen, ehe er diese Anzeige akzeptiert. Und nach wie vor gilt, daß gegen alle diese Anzeigen auf Gruppengröße nichts einzuwenden ist.

Vollkommen überflüssig sind die bekannten Anzeigen über die Tagesleistung einzelner: wieviel Prozent der angemeldeten Zeit jemand aktiv war, wie lange die durchschnittliche Gesprächsdauer in der letzten Stunde oder die Anzahl der heute insgesamt bearbeiteten Gespräche bei den einzelnen Beschäftigten war. Zumeist werden diese Informationen auch dem Supervisoren im „Agentenfenster“ angezeigt, zur Steuerung sind sie nicht nötig.

Auch für die Bildschirmanzeigen der Supervisoren gilt das allgemein über die Statistiken gesagte. Welche Konsequenz könnte der Supervisor denn auch daraus ziehen, daß Agentin Müller nur 56 Gespräche statt des Durchschnitts von 68 hat? Kann sie nun

einer überlasteten Gruppe zugeteilt werden oder nicht? Wir haben aufgrund dieser Zahlen nach wie vor keine Information über die tatsächliche Befindlichkeit des Agenten, oftmals dienen sie aber je nach Betriebsklima dazu, vermeintliche Minderleistungen zu konstatieren - und da sollte der Betriebsrat vorher einschreiten.

17. Online-Anzeigen am Agenten-Arbeitsplatz

Auf dem Agenten-Bildschirm der Agenten werden ausschließlich die folgenden aktuellen Statusinformationen angezeigt:

- (Informationen über die aktuelle Warteschlange)
- (Informationen über das aktuelle Gespräch)
- (Statusinformation: frei, besetzt, Nacharbeit, Pause)

Vielfach wird der Wunsch geäußert, daß wenigstens die Beschäftigten sich ihre personenbezogenen Statistiken auf ihren Bildschirm holen können. Doch auch hier gilt nach wie vor, daß sie gar nichts über die persönliche Leistung aussagen und eher schaden als nutzen. Auch wenn es vielfach anders gewünscht ist - auch die Beschäftigten sollten nicht der Illusion verfallen, daß sie heute mehr als gestern geleistet hätten, weil sie zwei Gespräche pro Stunde mehr verzeichnet haben. Angezeigt werden sollen deshalb ausschließlich Statusinformationen zum aktuellen Gespräch.

Vorsicht ist auch deshalb geboten, weil die Bildschirme (oder Telefondisplay-Anzeigen) im Callcenter normalerweise frei zugänglich sind. Werden derartige Anzeigen erlaubt, reicht ein Blick über die Schulter oder auf den benachbarten Bildschirm, um sich die nötigen Informationen über andere zu beschaffen.

18. Wallboards / Wandanzeigesysteme

Auf dem Wallboard werden ausschließlich der aktuelle Servicegrad, Anzahl der wartenden Gespräche und Informationen fachlicher Art dargestellt.

In fast allen Callcentern gibt es Wallboards oder Anzeigesysteme, die im Blickfeld der Agenten an der Wand angebracht werden. Auf ihnen werden in elektronischer Form Informationen angezeigt. Dies beginnt bei kleineren Displays mit vierstelligen numerischen Anzeigen und endet bei großen alphanumerischen Anzeigen mit textlichen Informationen und Zahlen über die aktuelle Auslastung des Callcenters. Zu den numerischen Anzeigen gehört zumeist der Servicegrad (auch Service-Level, Bedienquote, Kundenservicegrad u.ä. genannt: Verhältnis zwischen angenommenen und nicht angenommenen Gesprächen, auch innerhalb einer gewünschten Zeitspanne von z.B. 30 Sekunden) oder die Anzahl der in der Warteschleife stehenden Gespräche. Zu den alphanumerischen Anzeigen gehören zumeist Informationen fachlicher Art (wie z.B., daß eine bestimmte Ware ausverkauft ist).

Gegen derartige Informationen ist nichts einzuwenden. Darüber hinaus gibt es allerdings auch Anzeigen, die Leistungen suggerieren oder Druck erzeugen sollen. Dazu gehören Anzahl der Gespräche im Vergleich zum gestrigen Tag (oder einem anderen

Vergleichszeitraum), Anzahl der an- und abgemeldeten Agenten („die machen Pause, und ich habe jetzt Streß...“) oder die Anzahl der Gespräche, die abgearbeitet werden könnten, wenn alle angemeldet wären. Derartige Informationen sollten nicht am Wallboard angezeigt werden.

VI: Befugnisse des Supervisors

19. Allgemeine Regelungen

(Auflistung der Supervisor-Befugnisse)

(Keine Veränderung der Dimensionierung der Warteschlange (also des Arbeitstempos)).

Über die Supervisoren und ihren Zugriff auf Statistiken ist bereits einiges gesagt worden. Zwischen ihnen und den Agenten drückt sich jedoch ein hierarchisches Verhältnis aus, zu dem noch etwas gesagt werden sollte. Gerade die Supervisoren haben es in der Hand, den Leistungsdruck im Callcenter zu erhöhen oder zu verringern. Sie sind wiederum dem Druck von oben ausgesetzt, Leistung zu bringen. Und Leistung heißt auch dort, wiederum auf die Zahlen zu schielen und höhere Gesprächszahlen als mehr Leistung zu interpretieren. Das, was wir jedoch für die Beschäftigten ausschließen können, kann hier nicht verhindert werden.

Dieser Druck wird entsprechend nach unten weitergegeben. Von daher sollte der Betriebsrat auch ein Auge auf die Kompetenzen der Supervisoren haben. Dies betrifft z.B. die Konfiguration des Wartefeldes. Die Anzahl der im Wartefeld stehenden Kunden wird zumeist dynamisch der Zahl der angemeldeten Agenten angepaßt. Wieviel Kunden jedoch pro freien Agenten im Wartefeld sein dürfen, bevor sie das Besetztzeichen hören, bedarf der manuellen Einstellung. Dies hängt natürlich von der jeweiligen Branche ab. Ob der Supervisor jedoch jederzeit diese Einstellung verändern darf, ist fraglich. Wenn die Zahl der wartenden Kunden den Beschäftigten beständig angezeigt wird, kann der Druck natürlich durch solche Maßnahmen entsprechend erhöht werden. Dies ist vergleichbar mit dem bereits beim Predictive Dialing erwähnten Faktor, der die Zahl parallel aufgebauter Gespräche pro freiem Agentenplatz angibt. Für diesen gilt das Vorgesagte entsprechend.

20. Zugriffsberechtigung

Der Supervisor hat außerhalb der oben geregelten Online-Anzeigen keinen Zugriff auf personenbezogene Daten der Beschäftigten.

Der Zugriff auf personenbezogene Daten der Beschäftigten im Rahmen von freien Datenbank-Abfragen wird technisch ausgeschlossen.

In der Regel werden Statistik-Auswertungen fest programmiert, hier kann problemlos festgelegt werden, welche es geben darf und welche nicht. Bei modernen Datenbanken gibt es aber auch die Möglichkeit, sich am Bildschirm Abfragen frei zu gestalten. Insbesondere wenn dies vom Supervisor frei definiert werden kann, muß der Zugriff auf Beschäftigten-Daten technisch ausgeschlossen werden.

EXKURS: Rollierende Supervisor-Systeme

Zumeist ist der Job des Supervisors die einzige (und auch geringe) Möglichkeit des Aufstiegs in einem Callcenter. Trotzdem muß es nicht so sein, daß die Supervisoren-Tätigkeit immer von den gleichen Personen ausgeübt wird.

Es gibt ein Callcenter, in dem der Betriebsrat ein rollierendes System für Supervisoren vereinbart hat. In festgelegten Abständen sollen alle Agenten einmal die Supervisoren-Tätigkeit ausüben und umgekehrt. Der Betriebsrat will der Tatsache entgegenwirken, daß Supervisoren nicht mehr den Druck am Agentenarbeitsplatz kennen: in diesem Callcenter soll es keine festen Supervisoren-Stellen geben.

Allerdings hat sich dann herausgestellt, daß die Beschäftigten, nachdem dies System zunächst sehr begrüßt wurde, diese Möglichkeit kaum nutzten. Trotzdem ist die Zielrichtung, der Wunsch nach Abbau der Hierarchien natürlich richtig und sollte auch für andere Callcenter ein bedenkenswertes Modell sein.

Ob dies auch für große Callcenter funktioniert, muß offen bleiben. Aber auch dort, wo vielleicht Supervisoren-Tätigkeiten mit mehr Erfahrung erforderlich sind, kann es Sinn machen, deutlich mehr Personen zu Supervisoren auszubilden als nötig. So könnte auch dort ein beständiger Wechsel zwischen Supervisoren- und Agententätigkeit durchgeführt werden.

VII: Gesprächsüberwachung

21. Abhören und Aufschalten

Abhören von Telefongesprächen sowie Aufschalten auf Telefongespräche ist untersagt. Es wird technisch sichergestellt, daß diese Leistungsmerkmale von niemandem benutzt werden können.

In unserer Praxis wird häufig die Frage gestellt, inwieweit es mit derartigen Anlagen möglich ist, Gespräche abzuhören und aufzuzeichnen. Natürlich ist dies technisch überhaupt kein Problem - die Rechtslage aber ist in diesem Land eindeutig dagegen:

Nach Art. 10 Abs. 1 GG ist das Post- und Fernmeldegeheimnis unverletzlich. Beschränkungen dürfen nur aufgrund eines Gesetzes angeordnet werden (z.B. der sog. „Lauschangriff“). Allerdings wird hier grundsätzlich nur das Verhältnis Staat/Bürger geregelt und nicht das zwischen Unternehmen/Beschäftigten. In neuerer Zeit ist hier jedoch auch Klarheit geschaffen worden: das Bundesverfassungsgericht hat 1991 eindeutig ausgeführt, *„Auch der Inhalt dienstlicher Gespräche unterliegt dem Schutz des allgemeinen Persönlichkeitsrechtes gegenüber dem Arbeitgeber“* (BVerfG, Beschluß v. 19.12.1991 - 1 BVR 382/85). Also: das heimliche Abhören und Aufzeichnen von dienstlichen Gesprächen durch das Unternehmen ist verboten!

Damit ist auch innerhalb eines Unternehmens eine Verletzung dieses Rechtes strafbar und stellt einen Straftatbestand nach § 201 des Strafgesetzbuches dar:

§ 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.*

(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 Abs. 1 Nr. 1 aufgenommene oder nach Abs. 2 Nr. 1 abgehörte nichtöffentlich gesprochene Wort eines anderen im Wortlaut oder seinem wesentlichen Inhalt nach öffentlich mitteilt...*

Vor einiger Zeit geisterten allerdings Meldungen durch die Presse, die genau das Gegenteil behaupteten: das Bundesarbeitsgericht sollte da entschieden haben, daß Arbeitgeber Telefongespräche der Beschäftigten abhören dürfen (BAG Beschluß v. 30.8.1995 - 1 ABR 4/95). Das stimmt tatsächlich - allerdings nur unter ganz bestimmten Einschränkungen, die im folgenden Kapitel (Schulung und Qualifikation) beschrieben

werden sollen. Aber auch nach diesem Urteil bleibt es dabei: heimliches Abhören und Aufzeichnen ist strafbar.

Aufschalten

Über das Abhören hinaus gibt es auch noch das sog. „Aufschalten“. Aufschaltende können sich in ein bestehendes Gespräch zwischen Kunden und Beschäftigten einschalten, dieses abhören und zusätzlich mitreden. Dies ist nicht mit der „Konferenzschaltung“ zu verwechseln, bei dem grundsätzlich die Freiwilligkeit aller am Kommunikationsprozeß teilnehmenden gewährleistet ist. Beim Aufschalten tritt ein Dritter aus eigener Kraft hinzu, ohne die beiden anderen um Erlaubnis zu bitten.

Üblicherweise weisen Vorgesetzte oder die Telefonzentrale Beschäftigte im Gespräch (z.B. bei internen Gesprächen oder Privatgesprächen) per Aufschalten auf ein externes oder anderes „wichtiges“ Gespräch hin mit dem Ziel, das laufende Gespräch zu unterbrechen. Dies kann im betrieblichen Prozeß durchaus Sinn machen, die Gefahr des Mißbrauchs ist jedoch groß. Im Callcenter macht dieses Leistungsmerkmal zumeist keinen Sinn und sollte abgeschaltet werden. Ansonsten sollte der Betriebsrat auch hier auf genaue Regelung der Nutzung achten. Das BAG hatte in einem Urteil 1973 bereits entschieden, daß dem Aufschaltvorgang ein deutlicher Hinweis vorausgehen muß (BAG, Urteil vom 1.3.1973 - 5 AZR 453/72).

Die Leistungsmerkmale „Abhören“ und „Aufschalten“ sind als technische Vorrichtung bei praktisch allen Anlagen eingerichtet. Daher sollte der Betriebsrat vereinbaren, derartige Leistungsmerkmale auch *technisch* auszuschließen und nicht nur festlegen, daß diese Merkmale nicht genutzt werden. Zumeist ist es nur ein geringer Programmieraufwand. Da in unserer Beratungspraxis häufig befürchtet wurde, daß jemand an dem in der Betriebsvereinbarung festgelegten Abhörverbot vorbei diese Leistungsmerkmale nutzen könnte („wie soll man das denn kontrollieren?“), ist ein technischer Ausschluß von Abhören/Aufschalten unbedingt ratsam.

VIII: Schulung und Qualifikation

22. Schulungsplan

Die Beschäftigten im Callcenter werden vor der Aufnahme ihrer Tätigkeit, bei Veränderungen im Aufgabenbereich, der Einführung neuer Arbeitsmittel sowie bei Einführung neuer Programme in der Anwendung der jeweiligen Programme geschult. Die Schulungen werden während der Arbeitszeit und auf Kosten des Arbeitgebers durchgeführt. Der Betriebsrat ist berechtigt, an diesen Schulungen teilzunehmen.

Die Schulungen umfassen ebenfalls Informationen über gesundheitliche Risikopotentiale sowie betriebliche und individuelle Maßnahmen des Gesundheitsschutzes.

Der Schulungsplan ist in Anlage X festgelegt.

Im Rahmen der Schulungen werden den Beschäftigten die im Zusammenhang mit der automatischen Anrufverteilung gültigen Betriebsvereinbarungen ausgehändigt.

Die Qualifikation ist ein Bereich, bei dem neue Anforderungen an die Beschäftigten gestellt werden. Das neue Arbeitsschutzgesetz nennt in § 5 als mögliche Gesundheitsgefährdung explizit die „unzureichende Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten“. Das Telefonieren gerade im Callcenter ist eine vielfach unterschätzte Aufgabe. Oftmals werden die Beschäftigten gerade mal in die Bewältigung der technischen Verfahren eingewiesen. Aber nicht nur die Kenntnis verschiedener Sprachen oder breitere fachliche Qualifikationen sind von Vorteil, wenn Beschäftigte in verschiedenen ACD-Gruppen angemeldet sein sollen. Auch rhetorisch-kommunikative Fähigkeiten zur kundenorientierten Gesprächsführung (aktives Zuhören, Fragetechniken, produktiver Umgang mit dem Ärger des Kunden u.ä.) gehören dazu, und diese lassen sich nicht mal eben durch eine Einweisung lernen.

Dazu gehören detaillierte Weiterbildungen. Wir können als BTQ dazu beraten und haben in Zusammenarbeit mit der Deutschen Angestellten-Akademie (DAA) ein Weiterbildungskonzept entwickelt (siehe Seite 4). Auch dies kann ein Beitrag dazu sein, Arbeit abzusichern.

Darüber hinaus verlangt nun das ArbSchG in § 12 die Unterweisung der Beschäftigten über Gesundheitsgefährdungen im Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit an Bildschirmarbeitsplätzen. Software-Schulungen haben in der Vergangenheit zumeist gerade den Aspekt der Gesundheitsgefährdung bei derartigen Tätigkeiten nicht berücksichtigt. Nach der neuen Rechtslage müssen die Beschäftigten auch über ihr gesundheitliches Risiko aufgeklärt werden. Und dies immer wieder: „Die Unterweisung

muß bei der Einstellung, bei Veränderungen im Aufgabenbereich, der Einführung neuer Arbeitsmittel oder einer neuen Technologie vor Aufnahme der Tätigkeit der Beschäftigten erfolgen. Die Unterweisung muß an die Gefährdungsentwicklung angepaßt sein und erforderlichenfalls regelmäßig wiederholt werden.“

Ebenfalls sollten die Beschäftigten über kollektivrechtliche Regelungen informiert werden.

23. Gesprächsüberwachung zur Kontrolle des Schulungserfolges

Während der Probezeit ist zu Ausbildungszwecken das Mithören von Gesprächen durch den Supervisor oder einen anderen erfahrenen Mitarbeiter als dessen Beauftragten erlaubt.

Zweck hierbei ist ausschließlich, dem neuen Mitarbeiter ein Gefühl der Sicherheit zu vermitteln und im Problemfall kompetente Unterstützung zu gewährleisten. Die Prüfung erstreckt sich ausschließlich auf korrekte Verfahrensweisen, das Auftreten im Telefongespräch und fachliche richtige Informationen.

Die Prüfung wird vorher angekündigt. Termin und kontrollierende Person werden einvernehmlich mit dem Beschäftigten festgelegt.

Das Mithören darf nur durch ein am Arbeitsplatz des betreffenden Mitarbeiters stattfindendes Einstecken des Sprechgerätes und nicht durch bloßes Aufschalten von einem anderen Bedienplatz aus erfolgen.

Das Bundesarbeitsgericht soll 1995 entgegen der üblichen Rechtsauffassung entschieden haben, daß Arbeitgeber Telefongespräche der Beschäftigten abhören dürfen (BAG Beschluß v. 30.8.1995 - 1 ABR 4/95). Dies stimmt nur sehr eingeschränkt und gilt ausschließlich für Ausbildungszwecke bei einem Callcenter.

Der Gesamtbetriebsrat eines Luftfahrtunternehmens hatte gegen einen Einigungsstellenbeschluß geklagt, der dem Arbeitgeber Abhören zu bestimmten Zwecken erlaubte. Hatte der Betriebsvereinbarungsentwurf noch unmißverständlich gelautet: § 5 Abs. 1 S. 1: *Das Aufzeichnen und Mithören von Gesprächen ist grundsätzlich unzulässig*³, entschied die Einigungsstelle dann:

§ 5 Abs. 2: Während der Probezeit ist zu Ausbildungszwecken das Mithören von Gesprächen durch den Supervisor oder einen anderen erfahrenen Mitarbeiter als dessen Beauftragten erlaubt. Hierbei kann sowohl der neue Mitarbeiter wie der Supervisor oder dessen Beauftragter bei Gesprächen gegenseitig mithören. Zweck hierbei ist ausschließlich, dem neuen Mitarbeiter ein Gefühl der Sicherheit zu vermitteln und im Problemfall kompetente Unterstützung zu gewährleisten. Das Mithören darf nur durch

³ Leitsätze und Wortlaut des BAG-Beschlusses in: *Computer und Recht* 3/1996, S. 155ff

ein am Arbeitsplatz des betreffenden Mitarbeiters stattfindendes Einstecken des Sprechgerätes und nicht durch bloßes Aufschalten von einem anderen Bedienplatz aus erfolgen.⁴

Dies hatte das BAG dann bestätigt:

*Eine Betriebsvereinbarung, die es dem Arbeitgeber erlaubt, externe Telefongespräche der Arbeitnehmer in deren Gegenwart zu Ausbildungszwecken mitzuhören, ist rechtlich nicht zu beanstanden.*⁵

Viel ist also von dem berüchtigten Abhörurteil nicht übriggeblieben: Abhören also nur während der Probezeit und v.a. im Beisein des Abgehörten. Heimliche Überwachung ist auch jetzt nicht erlaubt.

In jedem Fall ist auch eine derartige Überwachung mitbestimmungspflichtig nach § 87 Abs. 1 Ziff. 6 BetrVG - eine technische Anlage, die dazu bestimmt ist, Verhalten der Beschäftigten zu überwachen⁶. Sollte dieses „Mithören in der Probezeit“ - mehr ist es ja nicht mehr - vereinbart werden, sollten Betriebsräte auf genaue Festlegung des Verfahrens achten:

1. Im BAG-Beschluß ist nur von der „Probezeit“ die Rede, in der Urteilsbegründung wird zum Eingriff in das Persönlichkeitsrecht der Beschäftigten ausgeführt: *„Die Eingriffe erfolgen auch in der schonendsten Art, da sie auf die Probezeit beschränkt... sind.“* Die Probezeit ist ein im Arbeitsvertrag genau definierter Zeitraum, normalerweise ein halbes Jahr nach Aufnahme der Arbeit. Das sollte sich der Betriebsrat noch einmal bestätigen lassen, denn mehr läßt sich aus dem BAG-Beschluß nicht machen.
2. Auch über die Inhalte der Prüfung (den Ausbildungszweck) sollte eine Vereinbarung getroffen werden. Das betrifft sicherlich die korrekte Verfahrensweise und fachlich richtige Informationen sowie das Auftreten im Telefongespräch. Oft gehören dazu jedoch auch Kontrollen darüber, wie schnell ein solches Gespräch hätte beendet werden können. Hierbei ist es schwer, zwischen bloßem Arbeitsdruck und effektiver Gesprächsführung zu unterscheiden, der Betriebsrat sollte hier jedoch Grenzen ziehen.
3. Wie wird bei „Mithören“ verfahren? Die mithörende Person sollte sich am Arbeitsplatz befinden und nicht davon entfernt - „in deren Gegenwart“, wie es im BAG-Beschluß heißt. Wann beginnt die Überprüfung und wie lange dauert sie? Von welchen Personen kann die Überprüfung durchgeführt werden? Nach welchem Verfahren wird das Ergebnis der Prüfung festgehalten?

⁴ Auszüge aus dem Spruch der Einigungsstelle und ausführliche Würdigung des BAG-Beschlusses in: *Computer-Fachwissen für Betriebs- und Personalräte 4/96*, S. 28ff durch Grimberg und Klein: Die BAG-Abhör-Entscheidung (1 u. 2).

⁵ Leitsatz

⁶ vergl. Fitting u.a.: *Handkommentar zum Betriebsverfassungsgesetz*, 18. Auflage München 1996, § 87 Rn 194.

4. Es sollte eine Ankündigungsfrist vereinbart werden, damit überraschende Kontrollen ausgeschlossen sind. Dies kann auch beinhalten, daß Beschäftigte die Kontrolle auch einmal verweigern und den Zeitpunkt verschieben können.
5. Auch hier gilt, Freiwilligkeit und Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten zu stärken.

IX: Weitere Regelungen

24. Predictive / Preview Dialing

Für die Regelung von Outbound-Gesprächen werden ausschließlich Verfahren eingesetzt, die den Beschäftigten ausreichende Vorbereitung auf den Call ermöglichen.

Alternative: Die Beschäftigten werden nicht länger als vier Stunden täglich in Predictive-Dialing-Verfahren eingesetzt.

Der Einsatz als Swinging-Agent erfolgt bei Predictive-Dialing-Verfahren ausschließlich für Überläufe im Ausnahmefall.

Im Predictive-Dialing-Verfahren werden pro freiem Agentenarbeitsplatz nicht mehr als X Gespräche ausgebaut.

Beim Telefonmarketing werden ausgewählte Kunden angerufen, um ihnen neue Produkte zu unterbreiten. Dies kann deutlich effektiviert werden, in dem die Telefonanlage auch hier die Steuerung der Calls übernimmt. Der Kunde kommt erst in einer Stunde wieder oder ist noch eine Woche in Urlaub? Ein anderer hat seit über einem Jahr nichts mehr bestellt? Der Kunde ist normalerweise in der Zeit von 17 bis 19 Uhr erreichbar? Wenn dies alles für hunderte oder tausende Adressen organisiert werden soll, macht es natürlich Sinn, dies im System zu hinterlegen und den Computer mit der Steuerung zu beauftragen. Dies sind die sog. „Outbound-Gespräche“.

Unterschieden wird zumeist zwischen „Predictive“ und „Preview Dialing“. Beim Preview Dialing erscheint zunächst eine Maske mit den für den Vorgang notwendigen Informationen auf dem Bildschirm des Agenten, oder er kann sich diese aus einer Liste mit den nächsten Vorgängen auswählen. Der Wählvorgang wird erst nach dem Anschauen der Maske („Preview“) auf Knopfdruck des Agenten ausgelöst. Grundsätzlich ist diese Arbeitsweise vorzuziehen - der Agent entscheidet über die Anrufe und wieviel Pause er gerade nötig hat.

Ganz anders sieht es beim Predictive Dialing aus: hier entscheidet allein die Maschine: ist der Zeitpunkt gekommen, wird automatisch gewählt und der Anruf dem nächsten freien Agenten zugestellt. Einen Vorteil hat diese Verfahrensweise: die Anlage kann natürlich erkennen, ob die Leitung besetzt ist oder gar ein Faxgerät angeschlossen ist und stellt solche Anrufe gar nicht erst durch. Dadurch kann natürlich Arbeitszeit eingespart werden. Auf der anderen Seite ist diese Arbeitsweise jedoch häufig hoch streßbelastet.

Für den Betriebsrat gibt es zwei Möglichkeiten: einerseits sollte der Verzicht auf Predictive Dialing-Verfahren erwogen werden, andererseits kann die Teilnahme an

diesen Verfahren zeitlich beschränkt werden. So wurde z.B. für ein Callcenter einer bekannten Bank eine Zeitbeschränkung vereinbart.

Der Druck bei Predictive-Dialing-Verfahren hängt auch stark von der Anzahl parallel aufgebauter Gespräche ab. Technisch wird festgelegt, wieviel Gespräche pro freiem Agentenplatz aufgebaut werden können. Eine Zahl von 100 würde besagen, daß pro freiem Agentenplatz ein Gespräch aufgebaut wird. Eine Zahl von 200 würde dagegen bedeuten, daß pro freiem Agentenplatz jeweils zwei Gespräche parallel aufgebaut werden sollen - da ja nicht alle Gespräche zustande kommen werden, können zusätzliche Gespräche (also eine höhere Zahl als 100) also Sinn machen. Jedoch: der Druck steigt natürlich auch mit diesem Faktor, auf den Betriebsrat ein Auge haben sollte.

„Swinging Agents“ führen aus- und eingehende Gespräche gleichzeitig. Sie werden z.B. dort eingesetzt, wo die Zahl der ausgehenden Gespräche noch nicht so hoch ist. Sie können aber auch flexibel je nach aktuellen Bedürfnissen des Callcenters eingesetzt werden, indem überlaufende Gespräche (sowohl eingehende und ausgehende) im Bedarfsfalle zu ihnen geleitet werden. Freiwilligkeit in diesem Prozeß sollte sichergestellt sein.

Im übrigen werden ausgehende Calls gleichermaßen statistisch ausgewertet wie eingehende Calls: bezogen auf Leitungen, spezielle Kampagnen, ACD-Gruppen wie auch einzelne Personen. Und diese Statistiken sollten auch genauso behandelt werden: personenbezogene Auswertungen sollten nicht zugelassen werden.

25. Gesprächsabbruch durch Beschäftigte

Bei Belästigungen und insbesondere bei obszönen Anrufen ist es den Beschäftigten freigestellt, Gespräche abubrechen.

Zumeist gibt es die Anweisung, daß der Kunde aufzulegen habe. Unterbrechungen des Gesprächs durch den Agenten sind untersagt. Dies endet natürlich dort, wo Kunden Beschäftigte beleidigen und insbesondere bei obszönen Anrufen. Von Beschäftigten wurde z.B. berichtet, daß sie schon wüßten, wenn ein obszöner Anruf kommt: wird mehrfach wortlos aufgelegt, wenn männliche Agenten am Apparat sind, kann die nächste Frau damit rechnen, belästigt zu werden.

In solchen Fällen zu unterbrechen, ist sicherlich in den meisten Callcentern problemlos. Frauen sollten sich jedoch nicht legitimieren müssen, ab wann sie derartiges als Bedrohung empfinden oder nicht. Damit hier kein Zweifel aufkommt, sollte in der Betriebsvereinbarung das Recht festgeschrieben werden, jederzeit ein Gespräch abbrechen zu können, wenn hier die Grenzen überschritten werden.

26. Aufzeichnung von Drohanrufen

Die Aufzeichnung von Drohanrufen erfolgt ausschließlich durch die Beschäftigten und zum Zwecke der Identitätsfeststellung der Anrufer.

Es wird technisch sichergestellt, daß der Zugriff auf die Aufzeichnung und das Anhören derselben nur im Beisein des Betriebsrates erfolgen kann.

Die Aufnahme wird nach Wegfall ihres Zweckes sofort gelöscht.

Zur Aufnahme von Drohanrufen gibt es in manchen Unternehmen Aufzeichnungsanlagen, die z.B. die letzten Minuten des Gespräches digital aufzeichnen. Nach Ablauf dieser Minuten wird die Aufzeichnung neu überspielt, im Falle eines Drohanrufes bleibt diese Aufzeichnung jedoch per Knopfdruck erhalten, um die Identität des Anrufers feststellen zu können. Nun dürfte es kein Unternehmen geben, das eine derart dauernde Bedrohungslage hat, in dem zunächst alles aufgenommen werden muß. Hier werden Persönlichkeitsrechte der Anrufenden verletzt (siehe insbesondere auch den Abschnitt über das „Abhören“ im Callcenter). Die Datenschutzbeauftragten lehnen diese Praxis daher ab.⁷

Die gezielte Aufzeichnung des Drohanrufs ist jedoch gerechtfertigt. In ACD-Systemen gibt es z.B. „Bomben-Buttons“, mit dem die Gesprächsaufzeichnung bei Bombendrohungen gestartet werden kann. Dies sollte ausschließlich durch die Beschäftigten ausgelöst werden, damit niemand anders die Möglichkeit bekommt, ihre Gespräche zu anderen Zwecken aufzuzeichnen. Auch hier sollte Zweck, Einsatz und Verwendung solcher Mechanismen in der Betriebsvereinbarung festgelegt werden, um Mißbrauch zu verhindern. Insbesondere darf der Zugriff technisch nur im Beisein des Betriebsrates ermöglicht werden, um zweckfremde Verwendung ausschließen zu können.

27. Privatgespräche

Das Führen von privaten Telefonaten wird vom Callcenter-Arbeitsplatz aus ermöglicht. Die Verarbeitung der dabei anfallenden personenbezogenen Daten der Beschäftigten richtet sich nach der (...*aktuellen Betriebsvereinbarung zu Telefonanlagen*).

Auf dem Supervisor-Bildschirm wird das Privatgespräch nicht als solches gekennzeichnet.

Für Beschäftigte in Callcentern stehen manchmal separate Telefonapparate für das Führen von Privatgesprächen zur Verfügung. Dies ist aus technischen Gründen meistens nicht notwendig, sondern soll Privatgespräche eher einschränken helfen. Das ist

⁷ Siehe z.B. den 15. Tätigkeitsbericht des Hamburgischen Datenschutzbeauftragten 1996.

allerdings nicht einzusehen. Wer vor allen Augen zu einem bestimmten Telefonapparat gehen muß, muß sich auch schnell vor anderen und dem Supervisor legitimieren.

Der Betriebsrat sollte sich daher für das Recht, am Arbeitsplatz telefonieren zu dürfen, einsetzen. Vorausgesetzt, es gibt nicht das in diesem Beitrag beschriebene System variabler PIN-Nummern, kann die Zuordnung und Abrechnung von Privatgesprächen problemlos durch die Anlage erfolgen. Zumeist wählen die Beschäftigten eine spezielle Nummer vorweg oder drücken auf eine separate Taste, und das Gespräch wird dem persönlichen Abrechnungskonto zugeschrieben. Nach der Rechtslage hat die Speicherung der privat angerufenen Zielnummer anonymisiert zu erfolgen. Entweder wird die Zielnummer gar nicht gespeichert, oder es werden - wenn die Beschäftigten ihre Abrechnung kontrollieren wollen - die letzten Ziffern unterdrückt. Das ist übrigens nicht anders als bei anderen betrieblichen Telefonanlagen auch und in vielen Betrieben per Betriebsvereinbarung geregelt.

Auch diese Daten (Personenkennzeichen, Datum, Gebühreneinheiten, teilanonymisierte Zielnummer) brauchen nicht lange vorgehalten werden. Zweckbestimmung wäre ausschließlich die monatliche Gebührenabrechnung, mindestens dafür müssen die Daten vorgehalten werden. Für Einsprüche der Beschäftigten gibt es noch einmal vier Wochen Zeit, die Löschfrist läge dann bei maximal zwei Monaten.

Es ist darüber hinaus zu klären, ob Privatgespräche als solche auf dem Supervisor-Bildschirm angezeigt werden sollen oder nicht. Das mag oftmals so üblich sein, dazu gibt es aber eigentlich keine Notwendigkeit, wie bereits im Kapitel über die Kompetenzen des Supervisors beschrieben wurde.

28. Arbeitszeiten

Arbeitszeiten im Callcenter sind...

Die Aufgaben des Callcenters verlangen in der Regel den Personaleinsatz auch außerhalb der normalen Arbeitszeit. Spät- oder Nacharbeit oder Arbeit an Wochenenden sind üblich, dies berührt die Arbeitszeit-Regelung im Betrieb. Hier muß genau überprüft werden, welche tariflichen Regelungen existieren. Gilt der Samstag im Tarifvertrag z.B. *nicht* als Normalarbeitstag, sind Zuschläge für den Samstag zu zahlen.

29. Leistungsorientierte Bezahlung, Zuschläge

Mit Einführung des Callcenters werden keinerlei leistungsorientierte Bezahlungssysteme vorgesehen oder Prämienzahlungen aufgrund von statistischen Auswertungen des ACD-Systems vorgenommen.

Bei folgenden Arbeiten werden Zuschläge gezahlt:...

Wenn die Telefonanlage nun so schön protokollieren kann, was die Beschäftigten denn „leisten“, kommen zumeist recht schnell Vorstellungen auf, diese Informationen auch für das Entlohnungssystem zu nutzen. Es könnten ja Prämien für Beschäftigte, die mehr

Gespräche als andere führen, bezahlt werden. Oder es wird gleich ein leistungsorientiertes Entlohnungssystem eingeführt, bei dem verschiedene von der Anlage erfaßte Parameter in die Entlohnung einfließen. V.a. in den USA, aber auch hierzulande gibt es Firmen, die ihre Beschäftigten nach Anzahl der geleisteten Gespräche bezahlen.

Das mag in Industriebetrieben durchaus Sinn machen. Es dürfte einigermaßen zu berechnen sein, Schweißpunkte zu setzen oder Bleche auf Hebeldruck zu verformen. Dort handelt es sich um technische Anlagen, bei denen, wenn sie störungsfrei laufen, wiederkehrende Prozesse einigermaßen genau standardisierbar sein können.

Im Dienstleistungssektor, insbesondere im Callcenter, ist dies jedoch völlig anders. Hier hat man es mit Menschen zu tun, die nicht so einfach in ein Raster zu bringen sind. Weder im positiven noch im negativen Sinne sind über die Telefonstatistiken Aussagen über Leistung der Beschäftigten zu bekommen - und schon gar nicht für Entlohnungssysteme.

Auch hier ist der Schaden größer als der Nutzen. Zum einen leisten solche Systeme der Entsolidarisierung der Beschäftigten Vorschub. Streß und Leistungsdruck - über den im Callcenter ohnehin oft geklagt wird - erhöhen sich. Zum anderen wird das Verhalten der Beschäftigten stärker daran ausgerichtet, Zahlenvorgaben zu erfüllen - die Qualität bleibt dabei auf der Strecke:

1. Im Bestellwesen werden Gespräche zu einem Dienstleister geroutet, der seine Beschäftigten nach Anzahl der Gespräche bezahlt. Kunden beschwerten sich über die hohe Zahl an „technischen Störungen“ - Abbruch des Gespräches mittendrin. Es scheint so auszusehen, daß dies vielfach bei langen Bestellungen (wo also die Gespräche länger dauern) auftritt...
2. Die Sachbearbeiterinnen aus der Reklamationsabteilung bekommen neuerdings aus dem Callcenter häufiger Anrufe durchgestellt. Bei einfachen Reklamationen entscheidet der Agent aus dem Callcenter, bei komplizierteren Fällen (bei denen auch Reklamationen zurückgewiesen werden), das Backoffice. Nun wird jede Gelegenheit wahrgenommen, Fälle weiter zu vermitteln - das Gespräch könnte ja länger dauern...
3. In einem anderen Fall auch aus dem Bereich Reklamationen wurden zunehmend Warenrücknahmen vorgenommen, wo dies früher abgelehnt werden mußte. Kein Wunder: die Gesprächsdauer lies sich dadurch verkürzen...

Auch komplexere Systeme, wie z.B. die Gesprächszahl mit der Höhe des Bestellwertes zu verbinden, bringen nicht weiter: die Beschäftigten geben nur noch ungenügende Informationen über Produkte, denn dies nutzt den Vorgaben nichts. Erfahrungen dazu gibt es genug, denn auch ohne derartige Bezahlungssysteme werden in Callcentern oftmals Vorgaben gemacht, daß die Beschäftigten sich z.B. an 20 Gesprächen pro Stunde orientieren sollten. Interessant ist dabei, daß es sich fast ausschließlich um die Anzahl der Gespräche handelt und andere Parameter kaum vorgegeben werden.

In jedem Fall nutzen solche Vorgaben nichts und schaden nur. Sie bilden nicht die tatsächliche „Leistung“ ab und sollten daher weder als Zielvorgabe genutzt werden noch in Lohn- und Gehaltsbestandteile münden. Und wenn die Vorgabe bedeutet, daß ein Gespräch z.B. nicht länger als drei Minuten dauern sollte, wird auch genau das erreicht - und nicht mehr.

Aber auch andere Fragen der Entlohnung werden berührt, z.B. durch die Arbeit an Wochenenden oder nachts. Auch hat die Arbeit im Callcenter oftmals den Einsatz von Teilzeitkräften oder sozialversicherungsfrei Beschäftigten zur Folge.

30. Telearbeit

Die Einführung von Telearbeit für Tätigkeiten im Zusammenhang mit dem Callcenter bedarf der besonderen Betriebsvereinbarung. Arbeiten werden dazu ausschließlich an Betriebsangehörige (keine „freien“ MitarbeiterInnen) vergeben.

Veränderungen der Arbeitsplätze können sich im Bereich der Telearbeit abspielen. Wenn die Telekom nunmal den Unternehmen per ISDN digitale Leitungen bis zur Wohnung ihrer Beschäftigten zur Verfügung stellt, sind zumindest technisch gesehen Callcenter unter Einbeziehung von zuhause arbeitenden Beschäftigten möglich. Zunehmend kommen dabei auch ungeschützte Arbeitsverhältnisse in Frage, bei denen sog. „Scheinselbständige“ auf eigene Rechnung und eigenes Risiko im „virtuellen“ Callcenter arbeiten.

Für eine Anwendung in der Breite gibt es - zumindest aus unserer Sicht - z.Zt. nur wenig Belege. Der Einsatz von womöglich scheinselfständigen TelearbeiterInnen für Routineaufgaben macht natürlich nicht überall Sinn und wird voraussichtlich weniger durch die technischen Möglichkeiten, sondern eher durch unternehmensinterne Anforderungen (z.B. an die Qualifikation) diktiert. In jedem Fall ist das aber eine Entwicklung, die der Betriebsrat im Blick behalten muß.

Telearbeit sollte aufgrund der Komplexität der zu berücksichtigenden Anforderungen auf jeden Fall in einer separaten Betriebsvereinbarung geregelt werden. Dazu gehören Fragen der Arbeitsplatzgestaltung, Haftung, Arbeitszeitkontrolle, Entlohnung, des Datenschutzes, aber auch der Rückkehrmöglichkeiten in den Betrieb (Freiwilligkeit) u.a.m. In den letzten Jahren sind zunehmend Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen zu diesem Thema abgeschlossen worden. Wichtigster Merkposten für Betriebsräte ist die Tatsache, daß es sich um Vereinbarungen zur „Alternierenden Telearbeit“ handelt - die Beschäftigten arbeiten nur zeitweise zuhause. Den Rest der Arbeitszeit verbringen sie im Büro und sind dort in den normalen Ablauf integriert. Inwieweit dieses Modell auch für Callcenter-Varianten sinnvoll ist, kann z.Zt. noch nicht empirisch belegt werden. Der Grundgedanke - der Individualisierung von Beschäftigten entgegenzuwirken und sie nicht aus den betrieblichen und kollegialen Verhältnissen zu entfernen - ist natürlich richtig und sollte auch bei Einrichtung von Callcentern nicht außer Acht gelassen werden. Und: diese Beschäftigten sind immer noch Angestellte des

Betriebes, alle arbeitsvertraglichen und kollektiven Rechte bleiben dadurch prinzipiell gewahrt.

31. Schlußregelung

Diese Betriebsvereinbarung tritt zum... in Kraft. Sie kann mit einer Frist von... zum... gekündigt werden.

Betriebsvereinbarung Callcenter

I: Allgemeine Regelungen

1. Geltungsbereich

Die folgende Betriebsvereinbarung gilt für alle Beschäftigte der Firma... in den Callcentern der Standorte....

Sie gilt für das ACD-System...

Eine Systembeschreibung ist in Anlage X beigefügt und ist Bestandteil dieser Betriebsvereinbarung. Die Systembeschreibung enthält abteilungsbezogen die zur Anwendung kommende Hard- und Software.

2. Callcenter Gestaltung

(Regelungen über das betriebsortübergreifende Routing der Gespräche, aber auch zu Plätzen im Backoffice, zu Überlaufplätzen oder externen Dienstleistern.)

II: Gestaltung der Arbeit

3. Verteilalgorithmus

Ein einkommendes Gespräch wird jeweils an denjenigen Agenten geleitet, der nach seiner Freimeldung am längsten wartet.

4. Nachbearbeitung

Nach Gesprächsende wird der Status des Agenten automatisch auf „Nachbearbeitung“ gesetzt. Der Agent meldet sich selbsttätig „frei“ am Ende der Nachbearbeitungszeit.

5. Warteschlangen-Dimensionierung

Der Warteschlangen-Faktor darf den Wert X nicht übersteigen.

III: Schutz der Gesundheit bei der Arbeit an Bildschirmen

6. Gesundheitsschutz

Für den Gesundheitsschutz gelten ansonsten die Regelungen der Betriebsvereinbarung zum Gesundheitsschutz vom...

7. Beschränkung der Arbeitszeit

Beschäftigte dürfen nicht länger als X Stunden pro Tag im Callcenter eingesetzt werden.

IV: Schutz der persönlichen Daten der Beschäftigten

8. Allgemeine Regelungen

Im Callcenter anfallende Daten dürfen nur zur Steuerung der Calls oder für anonymisierte Gruppenstatistiken und nicht zu Zwecken der Leistungs- und Verhaltenskontrolle, zum Leistungsvergleich oder zur Leistungsbemessung verarbeitet werden.

9. Speicherung der Daten

Es werden ausschließlich die in Anlage X abschließend aufgeführten personenbezogene Daten der Beschäftigten gespeichert.

(Zumeist nur Name, PIN-Nummer und die jeweilige Qualifikationsstufe oder „Skill“.)

10. Nutzung der Daten

Personenbezogene Daten werden ausschließlich zur Steuerung der Calls verwendet. Personenbezogene Daten der Beschäftigten fließen nur in anonymisierter Form in Gruppenstatistiken ein.

Statistische Auswertungen erfolgen nicht personenbezogen, die zugelassenen Statistiken sind in Anlage X abschließend aufgeführt.

11. Gruppenstatistiken

Statistische Auswertungen erfolgen erst ab einer Gruppengröße von 5 Personen. Es wird technisch sichergestellt, daß keine Auswertungen unterhalb dieser Gruppengröße erzeugt werden können. Fällt die Zahl der angemeldeten Agenten unter diesen Wert, werden diese Statistiken unterdrückt (oder einer anderen Gruppe zugerechnet).

Sondergruppen, die auch unterhalb dieser Grenze ausgewertet werden dürfen, sind in Anlage X abschließend aufgeführt. Es wird technisch sichergestellt, daß auch in diesem Fall ausschließlich Gruppenstatistiken erzeugt werden.

12. Verknüpfung der Daten

Personenbezogene Daten der Beschäftigten dürfen nicht mit anderen internen Dateien oder EDV-Systemen verknüpft werden. Zugelassene Verknüpfungen sind in Anlage X abschließend aufgeführt.

13. Übermittlung der Daten

Personenbezogene Daten der Beschäftigten dürfen nicht an andere externe Stellen übermittelt werden. Zugelassene Übermittlungen sind in Anlage X abschließend aufgeführt.

14. Löschung der Daten

Personenbezogene Daten der Beschäftigten, die nicht zu den Stammdaten gehören, werden nach Ablauf von 24 Stunden in einem automatisierten Verfahren gelöscht.

Daten von Beschäftigten, die beim Arbeitgeber ausscheiden sind zu löschen, soweit sie nicht für eine weitere zulässige oder notwendige Verarbeitung erforderlich sind.

15. Zugriffsberechtigungen

Zugriff auf personenbezogene Daten der Beschäftigten erhalten ausschließlich die Systemadministratoren.

Anlage X enthält die Auflistung zugriffsberechtigter Personen.

V: Online-Anzeigen

16. Anzeigen am Supervisor-Arbeitsplatz

Anzeigen auf dem Bildschirm des Supervisors werden ausschließlich für die Steuerung der Anlage verwendet.

Am Bildschirm des Supervisors werden ausschließlich folgende aktuelle personenbezogene Daten der Agenten angezeigt: — Stammdaten (ACD-Gruppe, Qualifikationen u.ä.) — angemeldet, abgemeldet — frei, besetzt, Nacharbeit, Pause

17. Online-Anzeigen am Agenten-Arbeitsplatz

Auf dem Agenten-Bildschirm der Agenten werden ausschließlich die folgenden aktuellen Statusinformationen angezeigt: — (Informationen über die aktuelle Warteschlange) — (Informationen über das aktuelle Gespräch) — (Statusinformation: frei, besetzt, Nacharbeit, Pause)

18. Wallboards / Wandanzeigesysteme

Auf dem Wallboard werden ausschließlich der aktuelle Servicegrad, Anzahl der wartenden Gespräche und Informationen fachlicher Art dargestellt.

VI: Befugnisse des Supervisors

19. Allgemeine Regelungen

(Auflistung der Supervisor-Befugnisse)

(Keine Veränderung der Dimensionierung der Warteschlange (also des Arbeitstempos).

20. Zugriffsberechtigung

Der Supervisor hat außerhalb der oben geregelten Online-Anzeigen keinen Zugriff auf personenbezogene Daten der Beschäftigten.

Der Zugriff auf personenbezogene Daten der Beschäftigten im Rahmen von freien Datenbank-Abfragen wird technisch ausgeschlossen.

VII: Gesprächsüberwachung

21. Abhören und Aufschalten

Abhören von Telefongesprächen sowie Aufschalten auf Telefongespräche ist untersagt. Es wird technisch sichergestellt, daß diese Leistungsmerkmale von niemandem benutzt werden können.

VIII: Schulung und Qualifikation

22. Schulungsplan

Die Beschäftigten im Callcenter werden vor der Aufnahme ihrer Tätigkeit, bei Veränderungen im Aufgabenbereich, der Einführung neuer Arbeitsmittel sowie bei Einführung neuer Programme in der Anwendung der jeweiligen Programme geschult. Die Schulungen werden während der Arbeitszeit und auf Kosten des Arbeitgebers durchgeführt. Der Betriebsrat ist berechtigt, an diesen Schulungen teilzunehmen.

Die Schulungen umfassen ebenfalls Informationen über gesundheitliche Risikopotentiale sowie betriebliche und individuelle Maßnahmen des Gesundheitsschutzes.

Der Schulungsplan ist in Anlage X festgelegt.

Im Rahmen der Schulungen werden den Beschäftigten die im Zusammenhang mit der automatischen Anrufverteilung gültigen Betriebsvereinbarungen ausgehändigt.

23. Gesprächsüberwachung zur Kontrolle des Schulungserfolges

Während der Probezeit ist zu Ausbildungszwecken das Mithören von Gesprächen durch den Supervisor oder einen anderen erfahrenen Mitarbeiter als dessen Beauftragten erlaubt.

Zweck hierbei ist ausschließlich, dem neuen Mitarbeiter ein Gefühl der Sicherheit zu vermitteln und im Problemfall kompetente Unterstützung zu gewährleisten. Die Prüfung erstreckt sich ausschließlich auf korrekte Verfahrensweisen, das Auftreten im Telefongespräch und fachliche richtige Informationen.

Die Prüfung wird vorher angekündigt. Termin und kontrollierende Person werden einvernehmlich mit dem Beschäftigten festgelegt.

Das Mithören darf nur durch ein am Arbeitsplatz des betreffenden Mitarbeiters stattfindendes Einstecken des Sprechgerätes und nicht durch bloßes Aufschalten von einem anderen Bedienplatz aus erfolgen.

IX: Weitere Regelungen

24. Predictive / Preview Dialing

Für die Regelung von Outbound-Gesprächen werden ausschließlich Verfahren eingesetzt, die den Beschäftigten ausreichende Vorbereitung auf den Call ermöglichen. *Alternative:* Die Beschäftigten werden nicht länger als vier Stunden täglich in Predictive-Dialing-Verfahren eingesetzt.

Der Einsatz als Swinging-Agent erfolgt bei Predictive-Dialing-Verfahren ausschließlich für Überläufe im Ausnahmefall.

Im Predictive-Dialing-Verfahren werden pro freiem Agentenarbeitsplatz nicht mehr als X Gespräche ausgebaut.

25. Gesprächsabbruch durch Beschäftigte

Bei Belästigungen und insbesondere bei obszönen Anrufen ist es den Beschäftigten freigestellt, Gespräche abzubrechen.

26. Aufzeichnung von Drohanrufen

Die Aufzeichnung von Drohanrufen erfolgt ausschließlich durch die Beschäftigten und zum Zwecke der Identitätsfeststellung der Anrufer.

Es wird technisch sichergestellt, daß der Zugriff auf die Aufzeichnung und das Anhören derselben nur im Beisein des Betriebsrates erfolgen kann.

Die Aufnahme wird nach Wegfall ihres Zweckes sofort gelöscht.

27. Privatgespräche

Das Führen von privaten Telefonaten wird vom Callcenter-Arbeitsplatz aus ermöglicht. Die Verarbeitung der dabei anfallenden personenbezogenen Daten der Beschäftigten richtet sich nach der (...*aktuellen Betriebsvereinbarung zu Telefonanlagen*).

Auf dem Supervisor-Bildschirm wird das Privatgespräch nicht als solches gekennzeichnet.

28. Arbeitszeiten

Arbeitszeiten im Callcenter sind...

29. Leistungsorientierte Bezahlung, Zuschläge

Mit Einführung des Callcenters werden keinerlei leistungsorientierte Bezahlungssysteme vorgesehen oder Prämienzahlungen aufgrund von statistischen Auswertungen des ACD-Systems vorgenommen.

Bei folgenden Arbeiten werden Zuschläge gezahlt:...

30. Telearbeit

Die Einführung von Telearbeit für Tätigkeiten im Zusammenhang mit dem Callcenter bedarf der besonderen Betriebsvereinbarung. Arbeiten werden dazu ausschließlich an Betriebsangehörige (keine „freien“ MitarbeiterInnen) vergeben.

31. Schlußregelung

Diese Betriebsvereinbarung tritt zum... in Kraft. Sie kann mit einer Frist von... zum... gekündigt werden.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	3
Weiterführende Angebote	6
I: Allgemeine Regelungen	7
1. Geltungsbereich	7
2. Callcenter Gestaltung	7
II: Gestaltung der Arbeit	9
3. Verteilalgorithmus	9
4. Nachbearbeitung.....	10
5. Warteschlangen-Dimensionierung	11
III: Schutz der Gesundheit bei der Arbeit an Bildschirmen	12
6. Gesundheitsschutz.....	12
7. Beschränkung der Arbeitszeit	15
IV: Schutz der persönlichen Daten der Beschäftigten	16
8. Allgemeine Regelungen	16
9. Speicherung der Daten	16
10. Nutzung der Daten.....	18
11. Gruppenstatistiken.....	21
EXKURS: Eine Alternative - Ziehung der PIN-Nummern	24
12. Verknüpfung der Daten	25
13. Übermittlung der Daten	26
14. Löschung der Daten.....	26
15. Zugriffsberechtigungen	27
V: Online-Anzeigen	29
16. Anzeigen am Supervisor-Arbeitsplatz.....	29
17. Online-Anzeigen am Agenten-Arbeitsplatz.....	31
18. Wallboards / Wandanzeigesysteme.....	31
VI: Befugnisse des Supervisors	33
19. Allgemeine Regelungen	33
20. Zugriffsberechtigung.....	33
EXKURS: Rollierende Supervisor-Systeme	34
VII: Gesprächsüberwachung	35
21. Abhören und Aufschalten	35
VIII: Schulung und Qualifikation	37
22. Schulungsplan	37
23. Gesprächsüberwachung zur Kontrolle des Schulungserfolges.....	38
IX: Weitere Regelungen	41
24. Predictive / Preview Dialing.....	41
25. Gesprächsabbruch durch Beschäftigte	42
26. Aufzeichnung von Drohanrufen	43
27. Privatgespräche	43
28. Arbeitszeiten	44
29. Leistungsorientierte Bezahlung, Zuschläge	44
30. Telearbeit	46
31. Schlußregelung.....	47
Betriebsvereinbarung Callcenter	48
Inhaltsverzeichnis	52