

Schriftenreihe der
Hans-Böckler-Stiftung

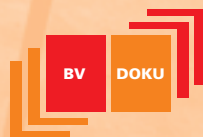
Leseprobe

Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Reinhild Reska

Call Center

Analyse und Handlungsempfehlungen



Hans **Böckler**
Stiftung

Fakten für eine faire Arbeitswelt.


BUND
VERLAG

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Abkürzungsverzeichnis	9
1. Rahmenbedingungen betrieblicher Gestaltung von Call Centern	11
2. Regelungsinhalte	15
2.1 Ziele und Leitlinien	15
2.2 Geltungsbereich	18
2.3 Begriffsdefinitionen	19
2.4 Dokumentation der Leistungsmerkmale	20
2.5 Daten- und Persönlichkeitsschutzregelungen	21
2.5.1 Umgang mit Daten	22
2.5.2 Leistungs- und Verhaltenskontrolle	26
2.6 Arbeits- und Betriebszeiten	32
2.6.1 Betriebszeiten und Schichtdienst	33
2.6.2 Flexible Arbeitszeit	34
2.6.3 Mehrarbeitsregelung	36
2.6.4 Pausen- und Urlaubsregelung	37
2.7 Arbeitsorganisation und Gesundheit	39
2.7.1 Teilautonome Gruppenarbeit	41
2.7.2 Mischarbeit	43
2.7.3 Bildschirmarbeitsplatz-Ergonomie	44
2.8 Qualifizierung der Beschäftigten	45
2.9 Entgeltstruktur und Aufgabenbereich	47
2.10 Bestandsschutz	50
2.11 Schlussbestimmungen	52

3. Mitbestimmungsrechte, -prozeduren und -instrumente	53
3.1 Mitbestimmungsrechte, Mitwirkungsrechte, Überwachungsrechte	53
3.1.1 Daten- und Persönlichkeitsschutz	53
3.1.2 Personelle Einzelmaßnahmen	55
3.1.3 Arbeitszeiten	56
3.1.4 Arbeitsorganisation und Gesundheitsschutz	57
3.1.5 Qualifizierung	59
3.1.6 Änderung der Arbeitspläne/Dienstpläne	60
3.1.7 Überwachung und Kontrolle der Einhaltung	61
3.1.8 Zugangsrecht	62
3.2 Hinzuziehung externen Sachverständigen	62
3.3 Konfliktlösungen	63
3.4 Gemeinsame Gremien	63
3.5 Direkte Beteiligung der Beschäftigten	65
3.5.1 Bekanntmachung der Betriebsvereinbarungen	65
3.5.2 Schulungen und Einblick in Daten	65
3.5.3 Recht auf Ablehnung der Überprüfung des Telefonverhaltens	67
3.5.4 Beendigung von Gesprächen	67
3.5.5 Wechsel in eine andere Abteilung	68
3.6 Rechte des Datenschutzbeauftragten	68
4. Offene Probleme	70
5. Zusammenfassende Bewertung	74
6. Beratungs- und Gestaltungshinweise	77
6.1 Gestaltungsraster	77
6.2 Ausgangspunkte für die gestaltende Einflussnahme durch die Interessenvertretung	84
6.3 Wesentliche rechtliche Grundlagen	87
7. Bestand der Vereinbarungen	91
Glossar	94
Literatur	99
Internet-Adressen	100
Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung	101
Stichwortverzeichnis	103

2. **Regelungsinhalte**

In den meisten der hier vorliegenden Vereinbarungen geht es im Allgemeinen um die Einführung und den Betrieb von Call Centern. Im Fokus stehen dabei der Einsatz einer ACD-Anlage und die damit verbundenen Bedingungen an die Arbeitsorganisation, die Qualifikationsanforderungen, die Entgeltstruktur und Arbeitszeit der Beschäftigten. Ein weiterer Schwerpunkt richtet sich auf den Bereich Datenschutz. Die einzelnen Schwerpunkte variieren zwar. Aber in vielen Vereinbarungen wird durch geeignete Regelungspunkte versucht, Stress im Call Center abzubauen sowie die Motivation und Qualifizierung der MitarbeiterInnen zu fördern.

2.1 **Ziele und Leitlinien**

Bei der Einführung von Call Centern spielt oft die große Skepsis der Beschäftigten gegenüber betrieblichen Veränderungen eine zentrale Rolle. Die Angst um den Verlust des Arbeitsplatzes oder vor Versetzung steht dabei im Vordergrund. Aber auch eine mögliche Reduzierung der Arbeitsqualität mit Lohneinbußen und die Einführung von Schichtarbeit lassen den Zuspruch der Belegschaft eher sinken.

In einem Unternehmen wurden Ziele formuliert, um die Vorbehalte der MitarbeiterInnen auszuräumen. Dadurch sollen Anreize für einen Arbeitsplatzwechsel ins Call Center geschaffen und die Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten erhöht werden.

»Ziel dieser Betriebsvereinbarung ist es, eine langfristige Sicherung der Beschäftigung und Verbesserung der Kundenservicequalität unter Vermeidung von Nachteilen für die von der Reorganisations-

maßnahme betroffenen Beschäftigten zu erreichen, indem die primär nicht telefongestützten Kundenkontakte für die Bereiche Anzeigen und Vertrieb (schriftlich als Brief, Fax, E-Mail, Internet etc.) im Hause bearbeitet und belassen werden.

Im Zuge und in Folge der Einrichtung bzw. des Betriebs des Kunden Service Centers werden keine betriebsbedingten Kündigungen ausgesprochen.

Ziel der Bestandsschutzsicherung im Sinne dieser Betriebsvereinbarung ist es, die Vertragsbestandteile der Mitarbeiter/innen insbesondere hinsichtlich der Vergütung mindestens beim jetzigen Niveau und den Umfang der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit unverändert zu belassen.

Ziel der Beschäftigungssicherung im Sinne dieser Betriebsvereinbarung ist es, die Änderungen der Arbeitsgebiete ohne einen Verlust an Arbeitsqualität und Mitarbeiterqualifikation zu erreichen und die Mitarbeiter/innen fachlich weiter zu entwickeln. Persönlichen Neigungen und Fähigkeiten soll hierbei möglichst Rechnung getragen werden. Fehlbelastungen/-beanspruchungen sind nachweislich zu vermeiden.«

(Verlags- und Druckgewerbe, 080105/77/2002)

In den folgenden zwei Vereinbarungen werden insbesondere Ziele zum Daten- und Persönlichkeitsschutz formuliert, um Ängste bei MitarbeiterInnen auch vor den Überwachungsmöglichkeiten durch die ACD-Anlage auszuräumen.

»Es ist weder Ziel des Einsatzes dieses Call Centers, die Leistung und das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu kontrollieren, noch die Anzahl und die Wertigkeit der Arbeitsplätze zu verringern.«

(Kreditgewerbe, 080105/73/1999)

»Diese Betriebsvereinbarung soll dazu dienen, allen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern die Sicherheit zu geben, durch den Einsatz der Telefonanlage einschließlich ACD nicht in ihren Persönlichkeitsrechten betroffen zu sein.«

(Versicherungsgewerbe, 080105/80/2004)

Andere Vereinbarungen, die für bereits in Betrieb befindliche Call Center geschlossen wurden, stellen Ziele hinsichtlich der Arbeitsleistung und Arbeitsqualität auf.

»Qualitative Ziele

- optimale und möglichst fallabschließende telefonische Mitgliederbetreuung im Rahmen des vereinbarten Beratungsumfangs
- einheitlich hohe Gesprächs- und Servicequalität (durch kontinuierliche qualitätssichernde Maßnahmen)

Quantitative Ziele

- optimale Erreichbarkeit mit dem Ziel eines durchschnittlichen Service Levels von 80/20 (mindestens 80 % aller Anrufe werden innerhalb von 20 Sekunden angenommen)
- Reduzierung der »verlorenen Anrufe« durch Steuerung des Betriebs durch die Teamleiter (Gesprächsdauer, Pausen, Schichtanpassung, etc.)«

(Telekommunikationsdienstleister, 080105/84/2004)

Die Interessen der MitarbeiterInnen werden den Zielen der Kundenorientierung meistens untergeordnet. Dadurch kann der psychische Druck auf die Beschäftigten wachsen. Diese Arbeitsvorgabe stellt quantitative Ziele in den Vordergrund, die nichts über die Qualität der abgearbeiteten Anrufe aussagen. Die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen bleiben unberücksichtigt.

Um dieser Problematik vorzubeugen, wird in vielen Fällen neben der hohen Kundenzufriedenheit auch die Mitarbeiterzufriedenheit als Leitlinie angeführt. Dabei stehen oft eine abwechslungsreiche Arbeitsgestaltung und Aufgabenerweiterung im Vordergrund. Sie werden einerseits als wesentlich (auch) für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens und andererseits als mitarbeiterorientierte Methode zur Motivation der Beschäftigten gewertet.

Ein Betrieb hebt die Bedeutung von mitarbeiterorientierten Rahmenbedingungen hervor, die zur Erreichung der gesteckten Ziele erforderlich sind. Sie sollen vor allem zum Erhalt der physischen und psychischen Gesundheit der MitarbeiterInnen beitragen.

»Voraussetzung zum Erreichen dieser Ziele sind motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Deshalb werden nachfolgende Rahmenbedingungen definiert, die abwechslungsreiche Tätigkeiten ermöglichen, den langfristigen physischen und psychischen Gesundheitserhalt fördern und die Persönlichkeitsrechte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schützen.«

(Verlags- und Druckgewerbe, 080105/61/2001)

2.2 **Geltungsbereich**

In den meisten Vereinbarungen werden mit der Festlegung des Geltungsbereiches Arbeitsorte, Angestellte und Tätigkeiten des Call Centers gegenüber den übrigen Unternehmenseinheiten und Abteilungen abgegrenzt.

»Der Geltungsbereich dieser Einzelbetriebsvereinbarung umfasst den Bereich [...] und gilt für alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die nach dem jeweils gültigen Organigramm dem Call Center zugeordnet sind und Organisationseinheiten, die Call Center Tätigkeiten wahrnehmen.«

(Kreditgewerbe, 080105/73/1999)

In einem Fall wird explizit der Geltungsbereich mit der besonderen Vereinbarung für leistungsgewandelte Beschäftigte geregelt.

»Für schwerbehinderte Menschen und für gleichgestellte Menschen sind die Regelungen der Integrationsvereinbarung und des SGB IX anzuwenden.«

(Kreditgewerbe, 080105/78/2003)

Darüber hinaus ist in einer Vereinbarung festgelegt, dass befristet Beschäftigte, Praktikanten und Werkstudenten vom Geltungsbereich des Tarifvertrages ausgenommen sind. Für sie werden individuelle Regelungen unter dem Niveau der übrigen Belegschaft festgelegt. Das forciert eine »Zwei-Klassen-Belegschaft«. Hier ist in besonderem Maße die betriebliche Interessenvertretung gefordert, diese Prakti-

5. Zusammenfassende Bewertung

In allen für Call Center relevanten Handlungsfeldern treffen die ausgewerteten Vereinbarungen Regelungen, die sich bisweilen in ihrer Tragweite sehr unterscheiden. Wenn es um das sensible Feld der Leistungs- und Verhaltenskontrolle geht, finden sich in älteren Vereinbarungen daten- und persönlichkeitsrechtliche Formulierungen, die generell eine Leistungs- und Verhaltenskontrolle ausschließen. So ist die Handhabung der Reports eindeutig geregelt, wobei ausschließlich gruppenbezogene Auswertungen durchgeführt werden dürfen. Die Gruppengröße umfasst selten weniger als fünf MitarbeiterInnen. In Vereinbarungen jüngerer Datums hingegen lässt sich die Tendenz zur Aufweichung des Daten- und Persönlichkeitsschutzes nachweisen. Die Formulierung, dass nur Einzelauswertungen getätigt würden, die nötig seien, macht diesen Umstand nicht unproblematischer. In manchen Fällen wird ausdrücklich die vorherige Erlaubnis der betroffenen MitarbeiterInnen vorausgesetzt. Auch stellen einige Vereinbarungen sicher, dass aufgrund von Einzelauswertungen keine personellen Maßnahmen abgeleitet werden dürfen. Formulierungen hingegen, die betriebliche Interessenvertretung und/oder die Beschäftigten seien vor einer solchen Einzelauswertung lediglich zu informieren, ist äußerst bedenklich. Gerade weil in Call Centern mithilfe der ACD-Anlagen pausenlos personenbezogene Daten produziert werden, ist der sensible Bereich der datenschutz- und persönlichkeitsrechtlichen Regelungen von besonderer Brisanz. In diesem Zusammenhang sind richtigerweise in einigen Fällen Zugriffsberechtigungen geregelt worden, um den Zugang zu solchen Daten zu beschränken.

In einem weiteren Feld zeichnen sich Tendenzen zu individueller betrieblicher Regelung ab. Da viele Call Center keinem Tarif unterliegen, regeln sie ihre Entlohnungssysteme einzelbetrieblich. Generell sind Call Center im Niedriglohnsektor angesiedelt, insbesondere der First Level- bzw. Inbound-Bereich.

In manchen Vereinbarungen wurden Bonifikationssysteme für die MitarbeiterInnen entwickelt. Kritisch dabei ist, dass die Anzahl der geführten Gespräche nichts über deren Qualität aussagt. Außerdem fördern individuelle Sonderzahlungen nicht unbedingt ein gutes Betriebsklima.

Positiv sind einige Beispiele im Zusammenspiel einer abwechslungsreicheren Aufgabengestaltung und dem Gesundheitsschutz zu bewerten. Häufig wird schon in den Vereinbarungszielen darauf verwiesen, dass interessante Tätigkeiten mit größerem Handlungs- und Entscheidungsfreiraum zur besseren Mitarbeiterzufriedenheit führen. Demzufolge trägt auch das zur Gesundheit der Beschäftigten und zur Reduzierung des Krankenstandes bei. Die Formulierung solcher Ziele reicht jedoch nicht aus. Es müssen die organisatorischen Rahmenbedingungen dafür geschaffen werden.

Zwei Vereinbarungen haben umfangreiche Pläne für die Einführung bzw. den Übergang zur Mischarbeit entwickelt. Durch Anreicherung der Arbeitsaufgaben soll ein größerer Planungs- und Entscheidungsfreiraum für Beschäftigte gesichert werden. Eine Ausweitung der Tätigkeiten verschafft den Beschäftigten mehr Kompetenz, insbesondere im fachlichen Bereich ihres Aufgabenfelds.

Diesbezüglich sind die zwei erwähnten Vereinbarungen auch im Bereich Qualifizierung vorbildlich. Personalentwicklung soll persönliche Fähigkeiten und Neigungen der MitarbeiterInnen berücksichtigen und die Übernahme eines erweiterten Aufgaben- und Kompetenzbereiches gewährleisten.

Der Bereich Ergonomie ist in vielen Fällen umfassend geregelt. Meistens findet eine Orientierung an bereits bestehenden gesetzlichen Verordnungen statt. Beispielsweise bei der Büroraumeinrichtung und der Bildschirmarbeitsplatzgestaltung.

Wenige Regelungen werden zum Thema Bestandsschutz getroffen. Bei Einführung eines Call Centers sind diese Regelungen oft die einzige Möglichkeit, Beschäftigte aus dem Stammunternehmen dazu zu bewegen, in das Call Center zu wechseln. Eine Rückkehrmöglichkeit in eine Fachabteilung wird damit sichergestellt. Das fördert jedoch auch die Zwei-Klassen-Beschäftigung. Denn für die meisten der neu Eingestellten bestehen diese Sonderregelungen nicht.

Einige Vereinbarungen enthalten Regelungen zur Teilnahme von betrieblichen Interessenvertretungen und Beschäftigten an Lenkungs- und anderen Call Center-Arbeitsgruppen. Diese ermög-

lichen eine Berücksichtigung von Interessen aller betrieblicher Akteure und fördern Zusammenarbeit der verschiedenen Gremien. Relativ wenige Vereinbarungen treffen Regelungen über die Rechte eines Datenschutzbeauftragten. In Call Centern mit laufender Produktion und Auswertung von Daten ist die Aufgabe eines solchen Beauftragten von großer Wichtigkeit. Er bietet auch fachliche Unterstützung bei der Arbeit der betrieblichen Interessenvertretungen. Des Öfteren finden sich Regelungspunkte einzelner Rechte von MitarbeiterInnen. Dazu gehört neben dem Recht auf Qualifizierung in einigen Fällen auch, das Abhören von Kundengesprächen ablehnen zu dürfen. Generell ist die Formulierung von expliziten Mitarbeiterrechten zu begrüßen. Sie sollten aber keinesfalls als Ersatz betrieblicher Interessenvertretungen dienen.