

# TBS-Netz



**FACHTAGUNG**

**Gesund arbeiten im Call Center**

Gute Arbeitsgestaltung im Kunden- und Service-Center

Fachtagung für Interessenvertretungen im Kundenservicebereich und in Call Centern

18. – 21. Oktober 2011 in Düsseldorf

## Überwachungs- und Leistungsdruck durch Kennzahlen

Arbeitsmaterialien von  
Anita Liebholz,  
TBS Hessen  
Gerd Schweizer,  
Arbeitnehmerkammer Bremen

# Themen für die Arbeitsgruppe

- Überwachung - Gesundheit - Stress
- Zweck und Ziel von Kennzahlen
- Aussagekraft - Beeinflussung - Wirkung
- Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats  
- rechtliche Ansatzpunkte

# Überwachung am Arbeitsplatz bedroht die Gesundheit

- Ein Bericht zum Thema Überwachung und Privatsphäre am Arbeitsplatz, herausgegeben vom britischen Institut für die Rechte der Arbeitnehmer, behauptet, dass der zunehmend weitverbreitete Gebrauch von Technologien zur Beobachtung von Arbeitnehmern deren psychische und physische Gesundheit beeinträchtigt.
- Intensive Telefon- und Videoüberwachung, das Abfangen von E-Mails und die Kontrolle von Internetzugängen, sowie ständige Updates der Leistungsberichte können von simpler Unzufriedenheit zu Stress und Depressionen führen, ebenso wie zu zahlreichen physischen Problemen wie RSI (repetitive strain injuries) und chronischen Kopfschmerzen.

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

# Arbeiten in Call Centern: Befunde

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

# Kontrollen abbauen - Stress reduzieren

- Um diese Belastungen so weit wie möglich abzubauen, ... sollten den Mitarbeitern ausreichende Erholungs- und regelmäßige Bildschirmpausen zugestanden werden sowie die stresserzeugenden Verhaltens- und Leistungskontrollen weitestgehend abgebaut werden.
- Denn die Arbeit in Call-Centern muss nicht unbedingt „schlechte und ungesunde Arbeit“ bedeuten. Vielmehr hängt es vom „Geschäftsmodell“ des Betreibers ab und wie stark er z. B. seine Kontrollmöglichkeiten wirklich einsetzt und somit direkt Einfluss auf die psychische Belastung nimmt. Call-Center-Arbeit und gute Arbeitsbedingungen sollten grundsätzlich miteinander vereinbar sein.

Quelle: AOK Rheinland/Hamburg:

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

# Stress/ Stressoren als Belastung

- Was ist Stress?
  - Stress ist das Ergebnis psychischer Belastungen
  - Stress entsteht, wenn individuell eine als unangenehm empfundene Spannungssituation eintritt, die nicht vermieden oder nicht verändert werden kann
  - Er wirkt sich negativ auf den Körper auf, wenn er auf Dauer als belastend empfunden wird.
- Das persönliche Stressempfinden ist auch abhängig von der körperlichen und mentalen Verfassung, sowie von persönlichen Bedürfnissen.

# Kennzahlen und Stress

- Psychische Belastungen durch Kennzahlen können dadurch entstehen, dass sich MitarbeiterInnen durch Kennzahlen unter Druck gesetzt fühlen
- Was genau setzt unter Druck? z. B.:
  - Es findet ein ständige Überwachung und Kontrolle mit Hilfe von Kennzahlen statt
  - Es werden ständig (steigende) Anforderungen in Bezug auf Leistungsergebnisse an die MitarbeiterInnen gestellt
  - Es wird durch Kennzahlen die Personalbesetzung so gesteuert, dass tendenziell eine Unterbesetzung eingeplant ist

# Belastungen durch Kennzahlen

- Belastungen können entstehen z. B. durch
  - das Gefühl, ständig beobachtet und kontrolliert zu werden
  - Ständig steigende Anforderungen
  - Die Anzeige der Kunden in der Warteschleife
  - Den ständigen Vergleich mit anderen KollegInnen und Call Centern
  - Die Notwendigkeit, mehr durch mehr Leistung zu verdienen
  - Die Notwendigkeit, sich rechtfertigen zu müssen, dass man den Durchschnitt der anderen/ die Vorgabe nicht erreicht hat

# Ziel und Zweck von Kennzahlen

- Steuern des Call Centers und des Personals
  - Um die Effizienz und die Effektivität zu steigern
    - Durch die Art und Weise wie die Kennzahlen zur Steuerung gestaltet werden, wird ein Arbeitsdruck erzeugt. (80/20)
    - Es ist durch die Kennzahl vorprogrammiert, dass kein Leerlauf entsteht, sondern einen Warteschlange, die dem Mitarbeiter signalisiert, dass er sich beeilen muss, um den wartenden Kunden zu bedienen und zufriedenzustellen
  - Um die Leistung der MitarbeiterInnen zu erhöhen
  - Mit Hilfe von Kennzahlen werden die Leistungen der KollegInnen überwacht
- Benennen von Leistungsanforderungen
- Bewerten von Leistungen

## **Subjektive Einschätzungen zum Thema Kennziffern**

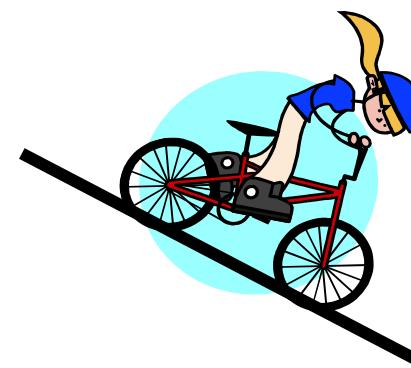
- Was ist im Bewusstsein unserer Kolleginnen und Kollegen? z. B.
- Kennzahlen sind objektiv und unangreifbar
- Einzelne KollegInnen beweisen, dass sie mehr Leistung erbringen können, sie sind darauf stolz und hoffen auf eine Karriere
- Andere Betriebe erbringen mehr Leistung
  - Wir sind nicht mehr konkurrenzfähig
  - Wir müssen der Gefahr des Outsourcing begegnen

Es gibt keine Obergrenze eines angemessenen Gewinns/Profits  
Es gibt keine festgelegten Leistungsobergrenzen

**Ein Fahrradfahrer fährt 30 km/h:  
Ist das eine gute oder eine schlechte Leistung?**



Welche Leistungsbedingungen habt Ihr bei Euch im Call Center?



## Der/ die MitarbeiterIn

- Kommunikative Fähigkeiten
  - Formulierungsfähigkeit
  - ergebnisorientierte Gesprächsführung
  - Kontakt zum Kunden herstellen
- Wissen um die eingesetzten technischen Systeme
- Wissen um die internen Prozesse und deren Nutzung
- Fachwissen
- Einsatz- und Leistungsbereitschaft, Engagement
  - Geschwindigkeit der Gesprächsannahme, Schnelligkeit seiner Reaktion
  - Einteilung von Telefonie-Zeiten und anderen Tätigkeiten
  - Zeitpunkt und Dauer der Pausen

## **Das Unternehmen schafft Leistungsbedingungen**

- Die Arbeitsorganisation und die Befugnisse der MitarbeiterInnen
- Kapazitätsplanung und Personaleinsatzplanung
- Kampagnenplanung
- Andere Tätigkeiten der MitarbeiterInnen
  - Schulung, Besprechungen, Informationsbeschaffung
- Qualität des Adress-/ Datenmaterials
- Art der technischen Unterstützung
  - Sicherheit der Systeme
  - Anzahl der Störungen, Systemabstürze und Systemausfälle
  - Reaktionszeiten des Systems
  - Bedienerfreundlichkeit
- Gesundheitsmanagement und Motivation
- Transparenz

## Der Kunde und der Zufall

- Anrufzeitpunkt der Kunden bzw. die Erreichbarkeit des Kunden
- Durch den Kunden beeinflusste Gesprächsdauer
  - Der Kunde ist umständlich und erzählt unwesentliches
  - Der Kunde spricht und reagiert langsam
  - Der Kunde ist erregt/ aggressiv
- Durch die zufällige Verteilung von gutem Datenmaterial auf die Einzelnen
  - Kundendaten im Outbound
- Die zufällige Verteilung von Anfragen in Bezug auf ihre Dauer und Arbeitserfordernisse
- Durch die zufällige Anwesenheit und Einsatzplanung beim Auftreten von technischen Störungen

# Die Wirkung von Kennzahlen

- Die KollegInnen selbst messen sich an den Kennzahlen
- Sie wissen, dass sie an Kennzahlen gemessen werden. Dadurch fühlen sie sich vielfach unter Druck gesetzt.
- Sie wissen nicht nur, dass ihre Leistung ständig durch die Technik überwacht wird. Sie wissen auch, dass für jede Zeiteinheit Daten gesammelt werden, die zur Messung ihrer Leistung und zur Leistungsbewertung herangezogen werden.

# Überlegungen des Betriebsrats im Zusammenhang mit Kennzahlen

- Ist die Kennzahl geeignet, das zu messen, was sie messen soll?
- Welche Gegebenheiten werden durch die Kennzahl berücksichtigt, welche nicht? Was fließt alles ein?
  - Was liegt in der Mitarbeiterverantwortung?
  - Was liegt in der Unternehmensverantwortung?
  - Was ist von Zufall gesteuert?
- Welche Kennzahlen dürfen vor diesem Hintergrund erhoben werden? Welche Zeitintervalle sollten festgelegt werden?
- Wann ist die Belastungsgrenze in Bezug auf den Wert der Kennzahl erreicht bzw. überschritten? Was kann realistisch erreicht werden?

Notwendig ist eine Auseinandersetzung mit den Kennzahlen über ihre Aussagekraft und Einflussfaktoren

## **Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts**

### **Was nie sein darf:**

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

Aus der Urteilsbegründung des zum „Volkszählungsurteil“ vom 15.12.1983

## **Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats**

- Mitbestimmungsrechte bei der Auswahl und beim Einsatz von Kennzahlen nutzen
- Gefährdungsbeurteilung mit dem besonderen Schwerpunkt „Kennzahlen“ durchführen
- Arbeitszeit- und Pausengestaltung zur Entlastung nutzen
  - z. B. kurze Bildschirmpausen über den Tag verteilt verankern
- Im Zusammenhang mit Beurteilungssystemen auch Regelungen zur Verantwortung des Unternehmens treffen
- Bei Kennzahlen zur Leistungsvergütung auch die Beeinflussung durch den Arbeitgeber transparent machen und bei der Höhe der Leistungsvergütung mit berücksichtigen

## Zusammenfassung der Rechtslage

- Mitbestimmung bei Einführung und Einsatz der Technik;  
§ 87 (1) 6 BetrVG
  - Einsatz der Call Center Technologie, insbesondere der ACD-Anlage
  - Personaleinsatzplanungstool
    - Zusätzliche Mitbestimmung bei Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit; § 87 (1) 2 BetrVG
- Mitbestimmung beim Arbeits- und Gesundheitsschutz;  
§ 87 (1) 7 BetrVG
  - Gefährdungsbeurteilung gem. § 5 Arbeitsschutzgesetz
  - § 3 Bildschirmarbeitsverordnung
- Mitbestimmung zu weiteren Anwendungsbereichen von Kennzahlen
  - Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilung; § 94 BetrVG
  - Flexible Vergütung; § 87 (1)10 und 11 BetrVG