
Thesen zu Leistungs- und Verhaltenskontrollen im Call Center: Neue technische Kontrollmöglichkeiten und Qualitäts- und Coaching-Ansätze – ein Widerspruch?

1. Technische Entwicklungen wie höhere Speicherkapazitäten, effektivere Sprachkomprimierungsverfahren, Software zur Aufzeichnung von Tastatur- und Mausbenutzung und ihre Kombination mit den im Überfluss vorhandenen quantitativen Gesprächsdaten schaffen eine neue Dimension der qualitativen, auf den Gesprächsinhalt bezogenen Kontrolle von Leistung und Verhalten der Beschäftigten.
2. Diese technischen Voraussetzungen kommen den seit einiger Zeit vermehrt zu beobachtenden Strategien von Unternehmen entgegen, die sich unter veränderten Marktbedingungen von der Konkurrenz eher durch höhere Qualität als durch geringere Kosten (bei externen Dienstleistern auch: günstigere Preise) absetzen wollen.
3. Die darauf begründeten Verfahren werden häufig als „Quality Monitoring“ bezeichnet. Allerdings gibt es kein einheitliches Verständnis darüber, was eigentlich unter der Qualität von Callcenter-Dienstleistung zu verstehen ist. Weitgehende Einigkeit besteht demgegenüber bei Betreibern und ihnen nahestehenden Beratern darin, dass auf den Gesprächsinhalt bezogene Kontrollverfahren unabdingbar sind.
4. Die Vielfältigkeit der Auswertungsmöglichkeiten und ihre variable Nutzbarkeit weckt bzw. verstärkt die Begehrlichkeit von Arbeitgebern und Vorgesetzten, diese Daten für verschiedene Zwecke zu verwenden. Das Qualitätsargument wird oft zum Vehikel für andere, den Arbeitnehmern weniger leicht vermittelbare Absichten.
5. Das dabei entstehende umfassende elektronische Abbild des Arbeitnehmers und seiner Tätigkeit widerspricht dem Leitbild der freien Entfaltung der Persönlichkeit, dem Arbeitnehmerinteresse an der Begrenzung von (maschineller) Leistungs- und Verhaltenskontrolle, den Anforderungen aus dem BDSG nach Datensparsamkeit und Datenvermeidung, aber auch allen humanen Ansätzen der Arbeitsgestaltung, die von einem mündigen Arbeitnehmer ausgehen.
6. Für die Erbringung qualitativ hochwertiger Dienstleistungen notwendig wären selbständig agierende, mit Handlungsspielräumen und Entscheidungskompetenzen ausgestattete Beschäftigte. Das mit dem extensiven Einsatz der geschilderten qualitativen Kontrollverfahren entstehende Klima der Lenkung, Gängelung und Unselbständigkeit steht aber nicht nur humaneren Arbeitsbedingungen, sondern auch den erklärten Qualitätszielen entgegen.
7. Dies widerspricht sowohl den Arbeitnehmer- als auch den Kundeninteressen, aber mittel- und langfristig auch den Interessen der Betreiber, sofern sie ihre eigenen Zusagen bzgl. Qualität der Dienstleistung und ihre Aussagen über die notwendige Imageverbesserung der Branche ernst nehmen.
8. Verfahren mit dem Ziel der Qualitätsverbesserung werden nur dann erfolgreich sein, wenn sie für die Agents nachvollziehbar auf positive, fördernde Maßnahmen wie Coaching und Qualifizierungsangebote setzen und nicht auf repressive und/oder abwertende wie Sanktionen oder Androhung von Einkommensverlusten.
9. Von zentraler Bedeutung für die Wirksamkeit dieser Verfahren ist die umfassende Einbeziehung der Beschäftigten, die von diesen Verfahren betroffen sind und sie umsetzen und ihren Erfolg gewährleisten sollen.
10. Der Zusammenhang zwischen Stress und anderen Folgen psychisch belastender Arbeitsbedingungen einerseits und mangelnden Gestaltungsmöglichkeiten der eigenen

Arbeitsbedingungen und fehlenden Entscheidungsspielräumen andererseits ist arbeitsmedizinisch nachgewiesen: Kontrolle macht krank!

11. Es gibt daher genügend Gründe, Leistungs- und Verhaltenskontrollen unter Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen einzuschränken. Arbeitnehmerorientierte Leitbilder dazu existieren und werden unter Berücksichtigung aktueller Entwicklungen weiterentwickelt.
12. Datenschutzgesetze und das Betriebsverfassungsgesetz bieten gute rechtliche Grundlagen, diese in die Praxis umzusetzen. Ein Überblick über die Gesetzeslage und die Rechtsprechung zeigt allerdings, dass sich weder ein absolutes Verbot noch eine generelle Erlaubnis für Mithören bzw. Aufzeichnen ableiten lässt. Über die Zulässigkeit entsprechender Verfahren wird deshalb im Einzelfall anhand einer Abwägung zwischen zu begründenden Arbeitgeber- und Beschäftigteninteressen zu entscheiden sein.
13. Der Darlegung der beabsichtigten Verfahren zur Qualitätsverbesserung und ihrer konkreten Ausgestaltung kommt deshalb besondere Bedeutung zu. Die Einführung solcher Verfahren löst im übrigen umfassende Mitbestimmungsrechte aus, die über die Mitbestimmung bei technischer Leistungs- und Verhaltenskontrolle und Arbeitnehmerdatenschutz weit hinausreichen können.
14. Unterhalb dieser grundsätzlichen Festlegungen auf der Ebene der Zwecksetzung und Verfahren existieren zahlreiche Stellschrauben, mit deren Hilfe diese Systeme im Sinne von Arbeitnehmerinteressen eingestellt und feinjustiert werden können.
15. Arbeitnehmerorientierte Beratungseinrichtungen, Gewerkschaften und Netzwerke von Beschäftigten und Interessenvertretungen unterstützen Betriebsräte und die Beschäftigten dabei, diese Erkenntnisse in die Praxis umzusetzen.