

Neue technische Kontrollmöglichkeiten und Qualitäts- und Coaching-Ansätze – ein Widerspruch ?



Gerd Schweizer

Technologie-Beratungssystem (TBS)
der Arbeitnehmerkammer Bremen

Hillmannplatz 13-15
28195 Bremen







Tel. : 0421 - 36301 959

Fax : 0421 - 36301 999

Mail : gerd.schweizer@arbeitnehmerkammer.de

Web : <http://www.arbeitnehmerkammer.de/tbs>
<http://www.brecci.de>

Verfahren der Leistungs- und Verhaltenskontrolle im Call Center

-  Echtzeit (Real Time/Live-) Informationen über den Status aktueller Arbeitsvorgänge am Supervisor-Arbeitsplatz oder offen sichtbar (Wall Boards)
 -  Gezielte Auswertungen von Daten der ACD-Anlage über verschiedene Zeiträume (Reports)
-
-  Mithören von Gesprächen
 - offen (Monitoring)
 - heimlich (Silent Monitoring)
 -  Aufzeichnung und Auswertung von Gesprächen
 -  Aufzeichnen und Auswertung von Tastaturanschlägen und Mausbewegungen
 -  Testanrufe (Mystery Calls)

Technischer Fortschritt: Aufzeichnen und Auswerten 2002

„**COMGUARD-Modular** ist ein digitales Mehrkanal-Aufzeichnungsgerät, das sich besonders durch seine sehr ergonomische Bedienung auszeichnet. Die Speicherung erfolgt auf Festplatte und DAT. Damit ist es möglich, unmittelbar auf die letzten aufgezeichneten 390 Stunden zurückzugreifen.“

„Basisgerät

- Zwei DAT-Laufwerke mit 2 * 520 Stunden Aufzeichnungskapazität
- Schnellzugriff auf die letzten 390 Stunden (von Festplatte)
- Gezielte Gesprächssuche und einfache Wiedergabe“

Aus: Produktbeschreibung „**COMGUARD Modular**“ der ASC telecom AG

Technischer Fortschritt: Aufzeichnen und Auswerten 2004

„LDC Voice & Data Recorder ist ein leistungsfähiges System zur umfassenden Aufzeichnung von Gesprächs-, Fax- und Datenverkehr ...

- Bis zu 22 000 Stunden Gesprächsspeicher auf einer 80 GB Festplatte
- Tausende Stunden Speicherkapazität in Verbindung mit RAID- bzw. DVD-Speichersystemen
- Live Darstellung aller Aktivitäten auf den Leitungen “

Aus: Produktbeschreibung „**LDC Voice & Data Recorder**“ von Onsoft Technologies

Aufzeichnen und Auswerten: Verbindungsdaten ...

Detaillierte Verbindungsübersicht

- 📍 Nummer des Anrufers und des Angerufenen
- 📍 Vermittlungszeit und -Dauer
- 📍 Antwort-, Auslöse- und Adressierungszeit
- 📍 Abbruchgrund
- 📍 Auslösegrund und -status
- 📍 Auslösender Teilnehmer
- 📍 Rufrichtung und Dauer
- 📍 Einheiten

Schnelle und effiziente Suche nach:

- 📍 Datum, Uhrzeit
- 📍 Durchwahlen und MSNs
- 📍 gewählten Nummern
- 📍 Rufrichtung und -dauer
- 📍 Verbunden/nicht verbunden
- 📍 Grund, Fehlergrund
- 📍 Dynamische Suche nach den Rufen innerhalb der letzten Minuten, Stunden oder Tage

Aus: Produktbeschreibung „**LDC Voice & Data Recorder**“ von Onsoft Technologies

Automatisch Auswerten mit Spracherkennung

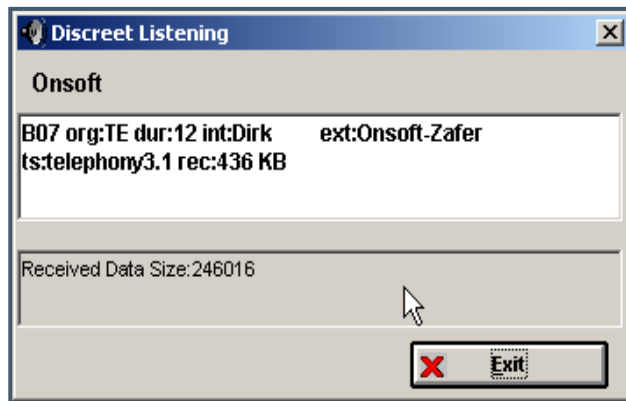
“Freedom Navigator Highlights:

- High-speed, phonetic audio search technology that doesn't require speech-to-text conversion
- Calls can be categorized into user-defined groups, providing easy identification of calls you wish to target for a search
- Up to 20 hours of audio can be searched in less than one second, or 72,000 times faster than real time
- Words or phrases can be identified with up to 98% precision, regardless of accents, dialects, or inexact spelling “

Aus: Produktbeschreibung „**Freedom Navigator**“ von Dictaphone Corporation

Heimlich lauschen – auch übers Internet

Online-Monitor und Diskretes Mithören



- **Live Darstellung aller Aktivitäten auf den Leitungen**
- **Beliebiges Mithören auch an entfernten Orten über LAN, WAN und Internet**

Aus: Produktbeschreibung „**LDC Voice & Data Recorder**“ von Onsoft Technologies

Von aussen (!) abrufbar:

„Die SNT Deutschland nutzt als Dienstleister ... die Möglichkeiten der Sprachaufzeichnung, um damit die Qualität im Kundenkontakt für ihre Auftraggeber transparent zu machen. ...

Der Auftraggeber erhält dann über die bLounge, dem Telemarketing-Kommunikationsportal der SNT, neben Detailinformationen zum abgewickelten Kundenkontakt auch **Zugriff auf das entsprechende Soundfile**. Er kann so genau nachvollziehen, ob das beim Dienstleister in Auftrag gegebene Kundengespräch genau nach seinen Vorstellungen und den zuvor getroffenen Vorgaben geführt wurde.“

Aus: CallcenterProfi 5/2002 S.48

Mithören: Warnung nur „auf Wunsch“

„13.1 Leistungsmerkmale des Supervisor-Platzes

Folgende Funktionen stehen dem Supervisor zur Verfügung:

Agentenmonitor – erlaubt dem Supervisor stumm **dem Gespräch des Agenten zuzuhören, ohne von den Gesprächsparteien bemerkt zu werden. Auf Wunsch** kann der Agent und – wenn gewünscht – auch der Anrufer durch ein Tonsignal **gewarnt** werden, um anzuzeigen, dass **das Gespräch überwacht wird**. Der mithörende Supervisor kann sich auch in die Verbindung einschalten und eine Konferenzschaltung herstellen. “

Aus: Xpresso Kontakt-Center-Lösung von Ctware Produktbeschreibung S. 18

Sekundengenaue Überwachung

„Im Call-Center herrscht die bislang einmalige Situation, dass Mitarbeiter in jeder Sekunde **mit** und **ohne** ihr Wissen **formal** und **inhaltlich** überwacht werden können.“

Eckart Menzler-Trott/Christa Hasenmaile: Arbeitnehmer im Call-Center.
Bund-Verlag Frankfurt/M. 2001, S. 128f.

Vorsprung durch Qualität

„Die Call Center-Branche hat in den letzten Jahren einen Kampf um Kunden erlebt, der **im Wesentlichen über den Preis** geführt wurde. Aufträge wurden tatsächlich um jeden Preis akquiriert. Dieser ruinöse Wettbewerb kommt langsam an sein Ende, **Anbieter und Auftraggeber entdecken die Qualität wieder. ...**

Qualität ist wichtig, nicht nur als Slogan. Und sie beruht zum größten Teil auf dem Können der Mitarbeiter. Das heißt: Die Sicherung und Verbesserung der Qualität ist ein essenzieller Bestandteil der Personalentwicklung in Unternehmen. “

Aus: TeleTalk 4/2004, S. 48

Qualität ist, wenn ... ? (I)

Qualität ist nicht eindeutig definiert:

Formale Kriterien

Einhaltung von Vorgaben, Abweichung von Gesprächsleitfäden,
„richtige“ Begrüßung ...

Unternehmensorientierte Gesichtspunkte

Erfolgreiches Verkaufsabschluss, genutzte Cross-Selling-
Gelegenheit, zurückgewonnene Kunden ...

Kundenorientierte Maßstäbe

Passgenaues Angebot, zufriedenstellende
Beschwerdebehandlung, vollständige Auskunft, verständliche
Beratung ...

Qualität ist, wenn ... ? (II)

Qualität ist relativ:

„Das optimale Qualitätsniveau ist relativ:
Relativ zum Angebot der Konkurrenz,
relativ zur Erwartung des Kunden
und vor allem
relativ zu den Kosten.“

Aus: CallcenterProfi 4/2002 S.26-29

Monitoring: Kontrollierte Freude

„Als Manager eines CALL Centers wissen Sie den Wert von Mitarbeitern zu schätzen, die Kunden **mit Freude** helfend zur Seite stehen und einen **angeborenen Sinn** für hervorragende Dienstleistungen haben.

Gerade diese Qualitäten sind bei der Personalwahl gefragt. Mitarbeiter, die diese Qualitäten verkörpern, werden **belohnt** und **gefördert**.“

„Diese persönlichen Fähigkeiten müssen **stetig kontrolliert** werden.“

Aus der Bedienungsanleitung von INSPIRATIONlite, Software der Fa. ASC telecom AG zum „Quality Monitoring“

Die Botschaft hör' ich wohl...

„Die Mitarbeiter sollen mit dem Einsatz des Quality Monitorings bei ihrer täglichen Arbeit **unterstützt** werden. Die Ergebnisse des Quality Monitorings dienen der **Kompetenzsteigerung** und der **individuellen Mitarbeiterförderung** durch Coaching und Training.“

Aus den AG-Unterlagen eines bundesweit tätigen Unternehmens
zur Vorbereitung einer Betriebsvereinbarung

... allein mir fehlt der Glaube

- Jeder Mitarbeiter hat Anspruch auf **qualifizierte Coachingmassnahmen**.
- Jeder Mitarbeiter hat Anspruch auf eine bestimmte Coachingdauer ...durch neutrale Coaches, die **ohne disziplinarische Folgen...** **Coaching- und Trainingsmassnahmen** einleitet.
- **Alle** Kontakte **aller** Mitarbeiter können zu **sonstigen berechtigten Zwecken**, die **weder** der Mitarbeiterentwicklung **noch** der Mitarbeiterbeurteilung dienen, **jederzeit und in jeder Anzahl** gemonitort werden.

Aus den AG-Unterlagen eines bundesweit tätigen Unternehmens
zur Vorbereitung einer Betriebsvereinbarung

Monitoringdaten – vielseitig verwendbar I

„Vielleicht möchten Sie einfach nur eine Rennliste publizieren, so dass **jeder Agent weiß, wo er steht**.

Vielleicht müssen Sie auch Stellen abbauen und verstehen, welche Mitarbeiter in den letzten Monaten durch Ihre Leistungen und Bewertungen überzeugt haben.“

Aus „Quality Monitoring Strategien“, Grundlagenpapier der ASC telecom AG zum „Quality Monitoring“

Monitoringdaten – vielseitig verwendbar II

Aus einem Arbeitsvertrag:

„Abhören, Mithören und Mitschneiden von Telefongesprächen

Sie erklären sich weiterhin ausdrücklich damit einverstanden, dass **die aufgezeichneten Telefonate** sowie die durch die Telefonanlage, bezogen auf den einzelnen Mitarbeiter/in, erhobenen Daten durch die XYZ-AG sowohl im Hinblick auf das **Dienstverhältnis** und Ihre **Leistungen** als auch im Hinblick auf **die übrigen betrieblichen Belange (!)** ausgewertet werden. “

§ 28 Bundesdatenschutzgesetz (BDSG)

Zweckbindung

Bei der Erhebung personenbezogener Daten sind die **Zwecke**, für die die Daten verarbeitet oder genutzt werden sollen, **konkret festzulegen**.

§ 28 (1) Satz 2

§ 75 Betriebsverfassungsgesetz

vom 22. Juni 2001

Grundsätze für die Behandlung der Betriebsangehörigen

Arbeitgeber und Betriebsrat haben **die freie Entfaltung der Persönlichkeit** der im Betrieb beschäftigten Arbeitnehmer zu **schützen** und zu **fördern**. Sie haben die Selbständigkeit und Eigeninitiative der Arbeitnehmer und Arbeitsgruppen zu fördern.

§ 3a Bundesdatenschutzgesetz (BDSG)

Datenvermeidung und Datensparsamkeit

Gestaltung und Auswahl von Datenverarbeitungssystemen haben sich an dem Ziel auszurichten, **keine** oder **so wenig** personenbezogene Daten **wie möglich** zu erheben, zu verarbeiten oder zu nutzen. Insbesondere ist von den Möglichkeiten der **Anonymisierung** und **Pseudonymisierung** Gebrauch zu machen, soweit dies möglich ist und der Aufwand in einem angemessenen Verhältnis zu dem angestrebten Schutzzweck steht.

§ 3a: Eingef. durch Art. 1 Nr. 5 G v. 18.5.2001 | 904 mWv 23.5.2001

Überwachung am Arbeitsplatz schafft Misstrauen I

„Vertrauen oder Kontrolle?

Von den Nachteilen der Überwachung von Angestellten

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser, so lautet eine Binsenweisheit. Aber ob Vorgesetzte damit gut beraten sind, wird von zwei Ökonomen aus Bonn und Zürich stark in Frage gestellt. In einem soeben veröffentlichten Diskussionspapier vertreten sie die These, dass Angestellte, die sich von ihrem Arbeitgeber übermässig kontrolliert fühlen, dermassen **demotiviert** werden, dass sie im Gegenzug ihre **Leistung einschränken**. Der Grund dafür liegt im Urteil der Ökonomen darin, dass die Angestellten die **Kontrolle als Ausdruck des Misstrauens** auslegen.“

Neue Zürcher Zeitung, 25. August 2004

Überwachung am Arbeitsplatz schafft Misstrauen II

Ergebnisse einer Studie der Internationalen Arbeitsorganisation

„ ‚Monitoring‘ gibt den Betroffenen das Gefühl, dass ihnen mißtraut wird und schafft eine Unternehmenskultur und Mentalität, die für beide Seiten destruktiv wird.“

Aus der Zusammenfassung von Manfred Burr in „Computer Fachwissen“

Silent Monitoring: Zweck ins Gegenteil verkehrt !

"Zwar gewährleistet stilles Mithören Objektivität und eine zeitnahe Auswertung alltäglicher Gespräche, **erkauft** werden diese Vorteile aber oft mit einem **Vertrauensverlust**, weil die Gefahr besteht, dass sich die Mitarbeiter durch stilles Mithören ständig überwacht fühlen. Dieses Gefühl kann zu **Stress** der Mitarbeiter und zu **Motivationsverlust** führen. Daraus kann eine **negative Rückkopplung auf die Servicequalität** des Call Centers resultieren. **Damit aber wird der ursprüngliche Zweck des Monitorings, die Qualitätsverbesserung, geradezu ins Gegenteil verkehrt."**

Aus: TeleTalk, 10. Jahrgang, Heft 6/2002, S. 50

Einbeziehung der Agents fördert Qualität I

„ Wenn die Agents die Entscheidung über das Mitschneiden von Gesprächen selbst fällen können, erhöht dies die Akzeptanz von Aufzeichnungen. So werden sie aktiv in die Qualitätssicherung einbezogen und können diese zu ihrem eigenen Anliegen machen.

Wenn Agents sehen, dass die Ergebnisse von aufgezeichneten Gesprächen in individuelle Schulungsmaßnahmen umgesetzt werden, erhöht dies die Motivation, sich selbst zu überprüfen.“

Aus: TeleTalk 5/2003, S. 38-39

Einbeziehung der Agents fördert Qualität II

„ Die Implementierung eines Systems zu einem selbständigen und eigenverantwortlichen Monitoring zur Qualitätssicherung kann daher **nur erfolgreich** sein, wenn die Mitarbeiter in den Veränderungsprozess **frühzeitig** mit **eingebunden** werden .“

Aus: TeleTalk 5/2003, S. 38-39

Überwachung am Arbeitsplatz bedroht Gesundheit I

Ergebnisse einer Studie der Internationalen Arbeitsorganisation

„Und nicht zuletzt berichtet die ILO-Studie, daß zunehmende Überwachungstechnik auch zu einer **Zunahme von Streß bei der Arbeit** führt.“

„Außerdem ... klagten elektronisch überwachte Arbeitnehmer mehr als nicht kontrollierte Vergleichsgruppen über **Muskel- und Knochenbeschwerden** und über **Kopfschmerzen!**“

Aus der Zusammenfassung von Manfred Burr in „Computer Fachwissen“

Überwachung am Arbeitsplatz bedroht Gesundheit II

„Ein neuer **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 Telephon- 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**.“

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

Überwachung am Arbeitsplatz bedroht Gesundheit III

„Entscheidend für Art und Ausmaß psychischer Belastungen durch Call Center-Arbeit ist also der jeweils gegebene Umfang vorhandener **Handlungs- und Entscheidungsspielräume** ...

Solche Spielräume wirken sich prinzipiell **positiv** auf das Wohlbefinden aus und sind in der Lage, **Stresswirkungen** **>abzupuffern<**.“

„**Verstärkt** werden die ... **belastenden >Stressoren<** noch durch die technisch jederzeit mögliche **Überwachung** der Leistung und des Verhaltens während der Arbeit.“

Amela Isic in Coputer Fachwissen 10/1999 S.12-17

Bildschirmarbeitsverordnung Anhang

Anhang über an Bildschirmarbeitsplätze zu stellende Anforderungen

Zusammenwirken Mensch - Arbeitsmittel

22. Ohne Wissen der Benutzer darf keine Vorrichtung zur qualitativen oder quantitativen Kontrolle verwendet werden.

Verordnung über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit an Bildschirmgeräten (BildscharbV) vom 4. Dezember 1996 (BGBl. I S. 1841)

Leitbilder für die Arbeit im Callcenter I

vorge stellt auf der Call Center-Tagung des „Kooperationsbüros
Multimedia und Arbeitswelt“ am 18.-20.11.1998 in Bad Oeynhausen

Leitbild

Technische Kontroll- und Auswertungsmöglichkeiten und der damit häufig verbundene hierarchisch ausgeübte Leistungs- und Konkurrenzdruck haben ihre bisherige herausragende "Steuerungsfunktion" verloren. An die Stelle zweifelhafter quantitativer Meßzahlen treten qualitative Maßnahmen, die wirklichen Servicezuwachs gewährleisten.

Anforderungen

- Schutz vor Leistungs- und Verhaltenskontrolle;
- Persönlichkeitsrechte beachten;
- offener Umgang mit Reports und deren Interpretation;
- Training und Supervision statt technischer Kontrolle;
- Beschäftigte beeinflussen Rahmenbedingungen;
- Call-Monitoring nur zu vorher vereinbarten Bedingungen

Leitbilder für die Arbeit im Callcenter II

UNI-Mindestnormen für Call Center

Beaufsichtigung, elektronische Überwachung und Schutz der Privatsphäre

Überwachung ist nur gestattet, wenn deren Ziel bekannt und akzeptabel ist.

Die eingeholten Daten dürfen nur für diesen Zweck verwendet werden.

Die Angestellten müssen wissen, dass sie überwacht werden, bzw. überwacht werden können.

Mithören kann zufällig geschehen, darf aber keineswegs ständig erfolgen.

Angestellte müssen Zugang zu aufgezeichneten Daten haben und nicht korrekte Angaben richtig stellen können.

Aufzeichnungen müssen nach einer bestimmten Zeit zerstört werden.

Union Network International Call Center Charta

§ 87(1) 6 Betriebsverfassungsgesetz

vom 22. Juni 2001

Mitbestimmungsrechte

(1) Der Betriebsrat hat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, in folgenden Angelegenheiten mitzubestimmen:

....

6. Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen;

....

§ 28 Bundesdatenschutzgesetz (BDSG)

Erforderlichkeit und Interessenabwägung

(1) Das Erheben, Speichern, Verändern oder Übermitteln personenbezogener Daten oder ihre Nutzung als Mittel für die Erfüllung eigener Geschäftszwecke ist zulässig

1. wenn es der Zweckbestimmung eines Vertragsverhältnisses oder vertragsähnlichen Vertrauensverhältnisses mit dem Betroffenen dient,

2. soweit es zur Wahrung **berechtigter Interessen der verantwortlichen Stelle erforderlich** ist und kein Grund zu der Annahme besteht, daß das **schutzwürdige Interesse des Betroffenen** an dem Ausschluß der Verarbeitung oder Nutzung überwiegt, ...

§ 28 (1) Satz 1

§ 4/4a Bundesdatenschutzgesetz (BDSG)

§ 4 Zulässigkeit der Daten- erhebung, -verarbeitung und -nutzung

- (1) Die Erhebung, Verarbeitung und Nutzung personenbezogener Daten sind nur zulässig, soweit dieses Gesetz oder eine andere Rechtsvorschrift dies erlaubt oder anordnet oder der Betroffene eingewilligt hat.

§ 4a Einwilligung

- (1) Die Einwilligung ist nur wirksam, wenn sie auf der freien Entscheidung des Betroffenen beruht. Er ist auf den vorgesehenen Zweck der Erhebung, Verarbeitung oder Nutzung sowie, soweit nach den Umständen des Einzelfalles erforderlich oder auf Verlangen, auf die Folgen der Verweigerung der Einwilligung hinzuweisen.

„Freiwillige“ Zustimmung?

Aus dem 22. Jahresbericht des **Landesbeauftragten für den Datenschutz** der Freien Hansestadt Bremen vom 31. März 2000, S. 83 - 84 :

16.2. Mithören und Aufzeichnen von Telefongesprächen in Call-Centern

„Auch eine vertragliche **Einwilligungserklärung der Beschäftigten könnte unwirksam sein**, weil die Einwilligung offensichtlich aufgrund des Abhängigkeitsverhältnisses des Mitarbeiters zu seinem Arbeitgeber unter faktischem Zwang und demnach nicht ohne jeden Zweifel erteilt wird.“

Zulässigkeit des Mithörens (I)

nach Ansicht des Landesbeauftragten für den Datenschutz Bremen

Nicht zu den Abhöranlagen i. S. des 201 Abs. 1 Satz 1 StGB zählen
übliche und von der Post zugelassene Mithöreinrichtungen
(Bundesgerichtshof in seinem Urteil vom 08. Oktober 1993 (2 StR 400/93)).

Unter der Voraussetzung, dass

- ausschließlich derartige Mithöreinrichtungen eingesetzt werden,

wäre das Mithören **unter Beachtung der nachstehenden Vorgaben**
datenschutzrechtlich zulässig:

- Es darf keine permanente Überwachung der Arbeitnehmer stattfinden und
- sie darf nicht heimlich erfolgen;
- Nur in der Einarbeitungsphase und dann
- nur stichprobenweise bzw. in regelmäßigen Abständen

Zulässigkeit des Mithörens (II)

nach Ansicht des Landesbeauftragten für den Datenschutz Bremen

Der Vorgesetzte sollte

- mitzuhörende Gespräche vorher ankündigen und
- nur in Gegenwart des Mitarbeiters mithören und
- unmittelbar danach mit ihm eine Auswertung vornehmen.

Erforderlich ist auch,

- das Verfahren über das Mithören zur Qualitätssicherung festzulegen und
- innerbetrieblich zu veröffentlichen.

Zusammenfassung aus der Website

<http://www.datenschutz-bremen.de/recht/callcenter.htm>
und dem 22. Jahresbericht vom 31. März 2000

„Stellschrauben“ für betriebliche Regelungen I

Inhaltliche Begrenzungen:

- Zweckbindung von Datenerhebung und -verarbeitung festlegen
(Qualitätssicherung, Qualifikationsbedarf, Leistungsbewertung, ...)
- Konsequenzen aus Erkenntnissen festlegen
(Katalog zulässiger Maßnahmen):
Anspruch auf Qualifizierungsmaßnahmen, Überarbeitung von Scripten, bessere Software, realistische Vorgaben, ...)
- Festlegung von Kriterien und Konsequenzen unter Beteiligung von Agents und BR

„Stellschrauben“ für betriebliche Regelungen II

- **Technische Begrenzungen**
Insbesondere erlaubte/untersagte Verfahren und Technologien
- **Personelle Begrenzungen**
Funktionstrennung: Systemadministration – Operative Leitung – Qualifizierung/Coaching ...
- **Begrenzung der Datenbasis**
Statistiken verdichten; möglichst große Personengruppen auswerten
- **Zeitliche Begrenzungen**
Art des Zeitraums (z.B. Probezeit), Dauer, Häufigkeit, Frist für Vorankündigung
- **Zugriffs- und Verwertungsbeschränkungen**
z.B. Anwesenheit des Betroffenen bei Auswertung, Hinzuziehung eines BR-Mitglieds, Verbot nicht vereinbarter Auswertungen

Praxisbeispiel

- **Agent startet** Aufzeichnung selbst
- **Nur Agent** hat **Zugriff** auf Aufzeichnung
- **Agent** selbst **gibt Gespräche** für andere (z.B. Trainer) **frei**
- **Verpflichtung zur Aufzeichnung** einer bestimmten Zahl von Gesprächen pro Woche (hier: zwei)
- Ausgewählte Gespräche werden **im Team mit Trainer besprochen**
- **Qualitätsworkshop** mit Produktentwicklern
- **Löschen der Aufzeichnung** nach Besprechung
- **Ergebnisbericht** des Trainers an Unternehmensleitung **ohne Mitarbeiterbeurteilungen**

„Qualität durch Mitschnitt“. In: TeleTalk 5/2003, S. 38-39

Leistung- und Verhaltenskontrolle

Hier werden Sie geholfen:

Bundesweites TBS-Netz www.tbs-netz.de



Regionales Arbeitnehmernetzwerk www.brecci.de

