

Erfolgreiches Contactcenter 2012

„Qualitätsmessung – Alles was Recht ist...“

Ute Spiegel

Fachanwältin für Arbeitsrecht und Partnerin

FRANZ
RECHTSANWÄLTE

Kaistraße 16 A, 40221 Düsseldorf

Tel.: 0211-157676-0 Fax: 0211-157676-76

spiegel@franzlegal.com

„Jesus hat Sie lieb!“

Der Fall

Arbeitsgericht Bochum (Urteil vom 08.07.2010 - 4 Ca 734/10)

Die Beklagte betreibt ein Call-Center. Der Kläger war als Telefonagent beschäftigt. Der Verlauf eines Telefongesprächs mit den Kunden ist den Mitarbeitern durch ein Standardkript vorgegeben. Die Beklagte überwacht die Verkaufstelefonate gelegentlich durch Supervisoren. Auf diese Weise erlangte sie Kenntnis davon, dass der Kläger bei mehreren Telefonaten abweichend von dem Standardkript mehrere Gespräch mit den Worten beendet: „*Jesus hat Sie lieb! Vielen Dank für Ihren Einkauf bei Q1 und einen schönen Tag!*“ Die Untersagung der Beklagten, eine solche Abschiedsformel zu gebrauchen, verweigerte der Kläger mit Hinweis auf seinen Glauben. Daraufhin kündigte die Beklagte das Arbeitsverhältnis mit dem Kläger außerordentlich.

Die Entscheidung

1. Instanz: Arbeitsgericht Bochum (Urteil vom 08.07.2010 - 4 Ca 734/10)

- ArbG Bochum: Die Kündigung ist unwirksam.
- Begründung: „Die vom Kläger bei der Verabschiedung von Kunden verwendete von seinem christlichen Glauben geprägte Verabschiedungsformel sei von der Beklagten hinzunehmen. Der Kläger schulde ihr **keinen bedingungslosen Gehorsam**. Vielmehr führe die Berücksichtigung seiner durch Art. 4 GG geschützten **Glaubensfreiheit** dazu, dass die im Direktionsrecht ihren Ausdruck findende **Unternehmerfreiheit** der Beklagten zurückstehen müsse. (...) Die bloße Befürchtung, es könne aufgrund des christlich geprägten Grußes zu Konflikten kommen, sei keine ausreichende Grundlage, um die religiösen Grundrechte des Klägers zu verdrängen. Was für das islamische Kopftuch gelte, habe erst Recht für den christlich geprägten Abschiedsgruß zu gelten.“

Die Entscheidung

2. Instanz: Landesgericht Hamm Westfalen (Urteil vom 20.04.2011 - 4 Sa 2230/10)

- Berufung vor dem LAG Hamm
- Prüfung: Rechtmäßigkeit einer außerordentlichen Kündigung mittels einer **2-stufigen Prüfung**:

1. Vorliegen eines wichtigen Kündigungsgrundes

→ nachhaltige rechtswidrige und schuldhafte Arbeitsverweigerung (+)

Die Weisung der Beklagten, Kundengespräche mit einer standardisierten Verabschiedungsformel zu beenden, ist vom **Direktionsrecht** gedeckt. Der Kläger konnte zu Überzeugung des Gerichts nicht darlegen, dass sein Glaube die von ihm verwendete religiöse Verabschiedungsformel erfordert. In der Bundesrepublik Deutschland gibt es zahlreiche gläubige Christen, die nach dem Kenntnisstand des Gerichts es jedoch nicht als verpflichtend ansehen, bei der Verabschiedung eine derartige religiöse Überzeugung kundzutun.

Die Entscheidung

2. Instanz: Landesgericht Hamm Westfalen (Urteil vom 20.04.2011 - 4 Sa 2230/10)

2. Interessenabwägung

- Für den Kläger spricht die lange Betriebszugehörigkeit (6 Jahre).
- Für die Beklagte spricht, dass sie keine andere Möglichkeit hatte, auf das Verhalten des Klägers mit einer außerordentlichen Kündigung zu reagieren. Die Beklagte zählt zu ihrem Kundenkreis nicht nur bekennende Christen, sondern auch Anhänger anderer Glaubensrichtungen.

3. **Ergebnis:** Die außerordentliche Kündigung ist wirksam.

Praxis: Der Arbeitgeber kann durch genaue Gesprächsvorgaben, die z.B. in einem Standardkript geregelt sein können, von seinem **Direktionsrecht** Gebrauch machen und dadurch die Gestaltungsfreiheit des Telefonagenten bei den Kundengesprächen einschränken.

Inhaltsübersicht

- A. Maßnahmen zur Qualitätsmessung
- B. Maßnahmen zur Qualitätssteigerung
- C. Inhalt und Umfang der Mitbestimmung des Betriebsrates
- D. Ausblick: Gesetzesentwurf zum Beschäftigtendatenschutz

Standort

- A. Maßnahmen zur Qualitätsmessung
- B. Maßnahmen zur Qualitätssteigerung
- C. Inhalt und Umfang der Mitbestimmung des Betriebsrates
- D. Ausblick: Gesetzesentwurf zum Beschäftigtendatenschutz

Mitarbeiterkontrolle

- **„Silent Monitoring“**
- **„Voice Recording“**
- **Überprüfung von Zielvorgaben und Kundenzufriedenheit**
 - „Mystery Calls“
 - allgemeine Kundenzufriedenheitsumfragen
- **Kontrolle durch technische Einrichtungen**
 - ACD-Anlagen (Automatic Call Distribution)

Silent Monitoring

- Verdecktes Mithören des mit dem anrufenden Kunden geführten Gesprächs durch unbemerktes Einschalten eines Supervisors oder Coaches in die Telefonanlage
- Eingriff in das allgemeine Persönlichkeitsrecht?
 - Schutzbereich umfasst auch das „Recht am eigenen Wort“
 - BVerfG: auch bei dienstlichen Telefonaten und auch im Verhältnis AN/AG
 - Eingriff liegt durch das Abhören vor
 - Rechtfertigung?

Rechtfertigung des Silent Monitoring?

- Einwilligung des Call Center Agents
 - wenn Einwilligung freiwillig ist und konkrete Maßnahme notwendig
 - legitimiert sind nur Maßnahmen, die unter Berücksichtigung der beiderseitigen Interessen notwendig sind
- Verhältnismäßigkeit (legitimes Ziel, geeignet, erforderlich)
 - Kollision Persönlichkeitsrecht AN ./.. Unternehmerfreiheit AG
 - Weniger einschneidende Mittel sind zwar das „**offene Mithören**“ und allgemeine Kundenzufriedenheitsumfragen. Diese sind aber **keine gleichwertigen Mittel**, weil sie nicht genauso effektiv sind.
- Angemessenheit
 - Rechtsprechung lässt „**heimliches Mithören**“ von Telefonaten **nicht** zu
 - Lösung für die Praxis: „**angekündigtes heimliches Mithören**“, d.h. die Callcenter-Mitarbeiter werden vorab allgemein auf die Kontrollen hingewiesen (sog. **verdecktes Mithören**)

Rechtfertigung des Silent Monitoring durch Begrenzung der Überwachungsintensität

- entscheidend für die Zulässigkeit ist die Erheblichkeit des Eingriffs
- dauerhaftes verdecktes Mithören ohne Begrenzung wird unzulässig sein

Praxis: Beschränkungen können zur Reduzierung des Überwachungsdrucks und damit zur Zulässigkeit führen

- Stichproben, Überwachungsintervalle statt dauerhafter Kontrolle
- vorherige Mitteilung an den Betroffenen von der Möglichkeit und dem Zweck der Überwachung sowie des Überwachungszeitraumes
- Einhaltung von angemessenen Zeitabständen zwischen den Überwachungsmaßnahmen (h.Lit.: 3-4 Wochen)
- klare Regelung der Verwertbarkeit

Voice Recording

- **Aufzeichnung** der Telefonate, um die Mitschnitte etwa an den Arbeitgeber weiterzugeben oder diese im Rahmen von Trainingsmaßnahmen zu verwenden
- **Eingriff in das Allgemeine Persönlichkeitsrecht?**
 - Hier ist der Eingriff in den Schutzbereich des Rechts am eigenen Wort noch erheblicher als beim Silent Monitoring!
 - **Die Einwilligung der Mitarbeiter ist zur Rechtfertigung des Eingriffs zwingend!**
 - **Praxis:** Bei unbefugter Aufzeichnung droht strafrechtliche Sanktionierung.
 - Die Verwertbarkeit der gewonnenen Erkenntnisse außer zur Qualitätskontrolle muss ausgeschlossen werden.
 - Dauerhaftigkeit der Aufzeichnung muss durch begrenzte Speicherzeiten (etwa 6 Monate) mit anschließender Löschungspflicht beschränkt werden.
 - Kreis der Beschäftigten mit Zugriffsrecht muss beschränkt werden.

Voice Recording

- **Verstoß gegen das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG)?**
 - Die Regelungen des BDSG sind zu berücksichtigen, sofern eine digitale Aufnahmetechnik eingesetzt wird und eine Archivierung der Daten erfolgt.
 - Zulässigkeitsvoraussetzungen nach BDSG:
 - **Einwilligung**
 - oder
 - **Erforderlichkeit** der Aufzeichnung zur Wahrung berechtigter Interessen des AG und kein Überwiegen schutzwürdiger Interessen des AN (es gelten die gleichen Maßstäbe, wie bei der Frage nach dem Eingriff in das allgemeine Persönlichkeitsrecht des AN)

Überprüfung von Zielvorgaben und Kundenzufriedenheit

- Mystery Calls
 - Testanrufe, die von speziell geschulten Mitarbeitern ausgeführt werden, die sich als Kunde ausgeben
 - im Hinblick auf das Persönlichkeitsrecht des Mitarbeiters und den Datenschutz unproblematisch
 - aber: Überwachung der tatsächlichen Serviceleistungen ist nur eingeschränkt möglich; als dauerhafte Kontrollmaßnahme in der Praxis kaum durchführbar
- Allgemeine Kundenzufriedenheitsumfragen
 - rechtlich unproblematisch
 - aber: hoher administrativer Aufwand; Durchführungsschwierigkeiten im tatsächlichen Bereich mangels Bereitschaft der Kunden zur Teilnahme; eingeschränkter Aussagewert

Kontrolle durch technische Einrichtungen

- ACD (Automatic Call Distribution) -Anlage
 - Einteilung aller eingehenden Anrufe in geeigneter Form auf verfügbare Agenten
 - automatische Registrierung folgender Daten:
 - Uhrzeit von Beginn und Ende des eingehenden Anrufs
 - Zeitpunkt der Vermittlung an den Agentenplatz
 - übernehmender Agent
 - Zeitpunkt eines eventuellen Abbruchs des Telefonats durch den Kunden

Kontrolle durch technische Einrichtungen

- ACD (Automatic Call Distribution) -Anlage
 - erfasste Kennzahlen des Call Centers
 - Nachverfolgung von Kundenbeschwerden
 - Gesamtzahlen eingehender Anrufe
 - Belastung des einzelnen Agenten
 - abgebrochene Anrufe als Maß für unzufriedene Kunden, die zu lange warten mussten
 - Zeit, die Kunden in der Warteschlange warteten
 - Dauer der einzelnen Telefonate
 - Verteilung der Dauer der Telefonate auf einzelne Agenten

Kontrolle durch technische Einrichtungen

- Auswertung der durch die ACD-Anlage gewonnenen Daten
 - Leistungsüberprüfung
 - Im Callcenter stellt das Telefon das eigentliche Arbeitsmittel dar, so dass dem Arbeitgeber auch die Möglichkeit eingeräumt werden muss, die Verbindungsdaten für eine Leistungsüberprüfung auszuwerten.
 - Leistungskontrolle durch
 - Eingriff in das allgemeine Persönlichkeitsrecht des Mitarbeiters besteht nicht, da die Anlage nicht den Inhalt der Telefonate erfasst, sondern nur die Zahlen
 - im übrigen Rechtfertigung durch überwiegendes Interesse des Unternehmers an der Leistungskontrolle
 - Kein Verstoß gegen BDSG, da der Umgang mit den Daten für die Durchführung des Arbeitsverhältnisses erforderlich ist.

Standort

- A. Maßnahmen zur Qualitätsmessung
- B. Maßnahmen zur Qualitätssteigerung
- C. Inhalt und Umfang der Mitbestimmung des Betriebsrates
- D. Ausblick: Gesetzesentwurf zum Beschäftigtendatenschutz

Leistungsorientiert Vergüten Was heißt das?

Leistungsorientierte Vergütung ist ein Instrument, das

- durch die Kultivierung von monetären Anreizen
- die zielgerichtete Steuerung
- und die Optimierung von Verhaltensweisen der Mitarbeiter ermöglicht.

Möglichkeiten einer leistungs-/erfolgsabhängigen Vergütung

- Zielbestimmung: Welche Arbeits- und Verhaltensweisen sollen optimiert und honoriert werden, welche sollen reduziert werden?
 - Formulierung
 - Definition

} Von Zielen und Beurteilungskriterien
- Mitarbeiterleistungsbeurteilung: Ziele messbar machen: In welchem Maß erfüllen die Mitarbeiter die Zielvereinbarungen?
 - Messinstrumente (ACD-Anlage, Mystery Calls, Silent Monitoring, Voice Recording, Frage und Beurteilungsbögen)
 - Erhebung in Zyklen
- Vergütungssystem: Welche Prämienform ist geeignet (monetär/nicht monetär, Individual-/Gruppenprämie)?
 - Prämienform
 - Gewichtung

Zielbestimmung

- Mögliche Beurteilungskriterien für die Prämienberechnung
 - Vertragsabschlussquote
 - Bestimmte Anzahl an beantworteter Kundenanfragen
 - Anteil an Kundenerreichbarkeit
- (Die erforderlichen Daten können durch die ACD-Anlagen ermittelt werden.)

Fixgehalt und variable Leistungszulage

- Bei den eher geringen Gehältern von Call Center Agenten ist der Spielraum für den variablen Vergütungsanteil eng bemessen.
- In der Praxis hat sich ein Anteil der variablen Vergütung von 20% bis 30% bewährt.
- Berechnung und Auszahlung von Fixgehältern und variablen Zusatzleistungen sollten unabhängig voneinander gestaltet werden.

Prämienformen

- **absolutes Modell:** vor jeder Erhebung für jedes Leistungsziel wird festgelegt, welcher Erreichungsgrad wie hoch honoriert wird

Vorteile:

- hohe Transparenz und Verständlichkeit für die Mitarbeiter

- **relatives Modell:** die Höhe der ausgeschütteten Prämie richtet sich nicht nach der de facto erbrachten Leistung des Mitarbeiters, sondern danach, wie gut seine de facto erbrachte Leistung im Vergleich zu der Leistung der anderen Mitarbeiter ist.

Vorteile:

- Die Gesamtsumme der Prämien ist für die Geschäftsleitung besser zu kalkulieren als beim absoluten Modell.
- Die Prämie hängt nicht von Faktoren ab, die nicht in der Macht des Mitarbeiters stehen (z.B. Konjunkturunbrüche).

Sonderzuwendungen

➤ Bsp.: Anwesenheitsprämien

- Der Arbeitgeber möchte in seinem Betrieb die Fehlzeiten der Mitarbeiter verringern und seinen Mitarbeitern eine so genannte „Anwesenheitsprämie“ gewähren.
- Mit einer Anwesenheitsprämie erhält der Arbeitnehmer über das übliche Arbeitsentgelt hinaus eine Sondervergütung für den Fall, dass er während eines bestimmten Zeitraumes ununterbrochen arbeitet.
- Gestaltungsformen:
 - jeder Fehltag führt zum Verlust eines Teils der Sondervergütung (z.B. Weihnachtsgeld) oder
 - pro Anwesenheitstag erhält der Arbeitnehmer einen prozentualen Zuschlag zum Arbeitsentgelt

Sonderzuwendungen

➤ Bsp.: Anwesenheitsprämien

■ Was ist zu beachten?

- Leistung zum laufenden Entgelt oder als Einmalzahlung?
Rechtssicherer ist es, die Anwesenheitsprämie als **Einmalzahlung** und nicht mit dem lfd. Arbeitsentgelt auszuschütten, da nach der Rspr. eine Zahlung im Rhythmus des laufenden Arbeitsentgelts regelmäßig selber als lfd. Arbeitsentgelt einzuordnen und damit nicht kürzbar ist.
- **§ 4a EFZG**: Kürzung auch für krankheitsbedingte Fehlzeiten ist zulässig, aber: Die Kürzung darf für jeden Tag der Arbeitsunfähigkeit infolge Krankheit ein Viertel des Arbeitsentgelts, das im Jahresdurchschnitt auf einen Arbeitstag entfällt, nicht überschreiten.
- **AGG**: Anwesenheitsprämie kann Altersdiskriminierung darstellen; Erfordernis eines sachlichen Grundes; aber: Rechtfertigung i.d.R. zu bejahen

Standort

- A. Maßnahmen zur Qualitätsmessung
- B. Maßnahmen zur Qualitätssteigerung
- C. Inhalt und Umfang der Mitbestimmung des Betriebsrates
- D. Ausblick: Gesetzesentwurf zum Beschäftigtendatenschutz

Beteiligungsrechte des Betriebsrates

➤ Stufen der Mitbestimmung

Zwischenstufe

Zustimmungsrechte

- Zustimmung ist für die Wirksamkeit erforderlich, kann aber ersetzt werden
- kein Initiativrecht des BR
- z.B. § 99 BetrVG, § 103 BetrVG

2. Stufe

Mitwirkungsrechte

- AG bleibt allein entscheidungsbefugt
- Anhörungsrecht; Beratungsrechte; Widerspruchsrechte
- z.B. § 102 BetrVG

1. Stufe

Reine Informationsrechte

- z.B. § 90 BetrVG

3. Stufe

Mitbestimmung i.e.S.

- keine alleinige Entscheidungsbefugnis des AG
- keine gerichtl. Ersetzung möglich
- Initiativrecht des BR
- z.B. § 87 Abs. 1 BetrVG

Mitbestimmung des Betriebsrates

- **Die verschiedenen Bereiche der Mitbestimmung**
 - Mitbest. in personellen Angelegenheiten (§§ 92 ff. BetrVG)
 - Mitbest. in wirtschaftlichen Angelegenheiten (§ 110 BetrVG)
 - **Mitbest. in sozialen Angelegenheiten** (§§ 87 ff. BetrVG)
 - freiwillige Mitbestimmung (§ 88 BetrVG)
 - **erzwingbare Mitbestimmung** (§ 87 BetrVG)
 - Regelung kann nur vom Arbeitgeber und dem Betriebsrat gemeinsam getroffen werden
 - kein bloßes Vetorecht
 - Kommt eine Einigung nicht zustande, entscheidet die Einigungsstelle
 - Voraussetzung ist ein genereller Regelungsgegenstand
 - **Katalog § 87 Abs. 1 Nrn. 1 - 13 BetrVG**
- **Ausübung: i.d.R. durch Betriebsvereinbarung**

Mitbestimmung im Call Center

Praxisbeispiele:

- Mitbestimmung bei der Arbeitnehmerüberwachung
 - Beteiligungspflicht nach **§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG?**
 - „technische Überwachungseinrichtungen“:
 - Aufschaltanlagen, auch ACD-Anlage (+)
 - Geräte zur Telefondatenerfassung (+)
 - nicht mitbestimmungspflichtig: sog „side-by-side-Coaching“
 - Erfassung von Daten (+)
 - Bestimmung der technischen Einrichtung zur Überwachung
 - Silent Monitoring (+), Voice Recording (+)
 - ACD-Anlage (+). Es ist nicht erforderlich, dass der Arbeitgeber ausschließlich den Zweck der Arbeitnehmerkontrolle verfolgt

Mitbestimmung im Call Center

Praxisbeispiele

- Mitbestimmung bei der Einführung von Prämien
 - **Bsp.: Einführung von Betriebstreueprämien**
 - Beteiligungspflicht nach § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG?
 - vermögenswerte Arbeitgeberleistung (+), erfasst werden auch einmalige Sonderzahlungen
 - mitbestimmungspflichtig ist nur die Festlegung abstrakt-genereller Grundsätze, nicht die individuelle Lohngestaltung
 - nicht mitbestimmungspflichtig ist die lohnpolitische Entscheidung über die Lohn- und Gehaltshöhe, also auch die Höhe der Sonderzahlung

Der Abschluss von Betriebsvereinbarungen

Eine Betriebsvereinbarung ist ein Vertrag zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat, der nicht nur Rechte und Pflichten zwischen den Betriebsparteien begründet, sondern auch (wie ein Gesetz oder Tarifvertrag) verbindliche Normen für alle Arbeitnehmer eines Betriebes formuliert.

- Rechtsgrundlage: § 77 BetrVG
- Schriftformerfordernis
- Regelungsinhalt können alle Fragen sein, bei denen dem Betriebsrat ein gesetzliches Mitbestimmungsrecht zusteht (Unterscheidung: erzwingbare / freiwillige Betriebsvereinbarung)
- Sperre bei abschließender gesetzlicher oder tariflicher Regelung, auch bei „Tarifüblichkeit“, Ausnahme: Öffnungsklausel im Tarifvertrag (§ 77 Abs. 3 BetrVG)
- Günstigkeitsprinzip
- Nachwirkung

Der Abschluss von Betriebsvereinbarungen

- mögliche Regelungsinhalte im Call Center -

Beispiel 1: Leistungs- und Verhaltenskontrolle

„Mystery Calls“

Durch eine externe – vorab beauftragte – Agentur werden typische Mitgliederanliegen an die Call Center-Mitarbeiter/innen herangetragen. Die in diesem Gespräch auffälligen Stärken und Schwächen werden auf einem, zuvor mit dem Betriebsrat abgestimmten Bewertungs-bogen notiert. Am Ende des Gesprächs gibt sich der Anrufer als Mitarbeiter der Agentur zu erkennen.

Der Abschluss von Betriebsvereinbarungen - mögliche Regelungsinhalte im Call Center -

Beispiel 2: Zielvereinbarung für variable Vergütung

- Durch die Zielvereinbarung wird eine Verknüpfung zwischen Erreichen der vereinbarten Ziele und dem Entgelt hergestellt.
- Zielvereinbarungen betreffen die betriebliche Lohngestaltung und unterliegen damit grundsätzlich der Mitbestimmung des Betriebsrates nach § 87 Abs. 1 Nr. 10 BetrVG.
- Die Entscheidung, **ob** ein Zielvereinbarungssystem festgelegt werden soll, ist mitbestimmungsfrei.
- Die Entscheidung, **wie** das Zielvereinbarungssystem ausgestaltet werden soll (Bewertungsmethoden, Zielgrößen, etc.) unterliegt der Mitbestimmung des Betriebsrates.

Der Abschluss von Betriebsvereinbarungen - mögliche Regelungsinhalte im Call Center -

Beispiel 2: Zielvereinbarung für variable Vergütung

Aufbau einer möglichen Betriebsvereinbarung:

- § 1 Geltungsbereich
- § 2 Festlegung der Ziele
- § 3 Wertung der Zielerreichung
- § 4 Feststellung der Zielerreichung
- § 5 Fälligkeit der variablen Vergütung
- § 6 Ziel-Anpassungsgespräch

Der Abschluss von Betriebsvereinbarungen

- mögliche Regelungsinhalte im Call Center -

Beispiel 2: Zielvereinbarung für variable Vergütung

§ 1 Geltungsbereich

„Diese Betriebsvereinbarung gilt für alle Mitarbeiter/innen des Kundenservicezentrums. Sie gilt nicht für leitende Angestellte im Sinne des § 5 Abs. 3 BetrVG.“

§ 2 Festlegung der Ziele

„Die Zielvorgaben werden für die Mitarbeiter [*alternativ*: und das Team/und die Abteilung] jährlich spätestens bis Ende November für das folgende Kalenderjahr durch den Arbeitgeber festgelegt und schriftlich niedergelegt.“

Der Abschluss von Betriebsvereinbarungen

- mögliche Regelungsinhalte im Call Center -

Beispiel 2: Zielvereinbarung für variable Vergütung

§ 3 Wertung der Zielerreichung

„Die Ziele setzen sich aus [3] Zielkomponenten zusammen, die für die Zielerreichung und die daran anknüpfende Höhe der variablen Vergütung wie folgt gewichtet werden:

- Das Unternehmensziel umfasst den durch den Arbeitgeber festzulegenden Zieljahresumsatz und wird mit ...% gewichtet.
- Das Team-/Abteilungsziel umfasst das für das Team/die Abteilung definierte Erfolgsziel und wird mit ...% gewichtet.
- Das individuelle Ziel umfasst das für den einzelnen Mitarbeiter durch den Team-/Abteilungsleiter festgelegte Ziel und wird mit ...% gewichtet.

Der Abschluss von Betriebsvereinbarungen

- mögliche Regelungsinhalte im Call Center -

Beispiel 2: Zielvereinbarung für variable Vergütung

§ 3 Wertung der Zielerreichung

Sofern das Ziel einer jeden Zielkomponente zu 100 % erreicht wird, beträgt die variable Vergütung ... % des mtl. Bruttogrundgehaltes. Voraussetzung für die Entstehung der variablen Vergütung ist eine Zielerreichung von mindestens ...% in jeder Zielkomponente. Die Höhe der variablen Vergütung richtet sich nach folgenden Zielerreichungsstufen:

- 0 % bis 50 % → 0 % vom Maximalbonus
- 50 % bis 60 % → ... % vom Maximalbonus
- 60 % bis 70 % → ... % vom Maximalbonus
- etc.“

Der Abschluss von Betriebsvereinbarungen - mögliche Regelungsinhalte im Call Center -

Beispiel für eine Berechnung der variablen Vergütung:

Ein Call Center Mitarbeiter bekommt bei einer Zielerreichung von 100% einen Bonus von einem Bruttomonatsgehalt. Ein Bruttomonatsgehalt beträgt € 1.500. Der Bonus besteht aus 3 Komponenten: dem Unternehmensziel (Gewichtung 20%), dem Abteilungsziel (Gewichtung 40%) und dem Mitarbeiterziel (Gewichtung 40%). Das Unternehmensziel wurde zu 100%, die Zielvorgaben der Abteilung zu 80% und die des Mitarbeiters zu 60% erreicht.

■ Unternehmensziel (Anteil 20%) zu 100%	= € 300,-
■ Abteilungsziel (Anteil 40%) zu 80%	= € 480,-
■ Mitarbeiterziel (Anteil 40%) zu 60%	= € <u>360,-</u>
Bonusanspruch insgesamt:	= € 1.140,-

Der Abschluss von Betriebsvereinbarungen

- mögliche Regelungsinhalte im Call Center -

Beispiel 2: Zielvereinbarung für variable Vergütung

§ 4 Feststellung der Zielerreichung

„Die Feststellung des Grades der Zielerreichung erfolgt durch den Arbeitgeber innerhalb von einem Monat nach Feststellung und Vorliegen des Jahresabschlusses.“

§ 5 Fälligkeit der variablen Vergütung

„Der sich nach der Feststellung der Zielerreichung für den einzelnen Mitarbeiter ergebende Zielerreichungsbonus wird mit der darauf folgenden Gehaltsabrechnung ausgezahlt.“

Der Abschluss von Betriebsvereinbarungen

- mögliche Regelungsinhalte im Call Center -

Beispiel 2: Zielvereinbarung für variable Vergütung

§ 6 Ziel-Anpassungsgespräch

„Auf Verlangen des Mitarbeiters wird ein Zielanpassungsgespräch geführt, wenn sich aufgrund nicht voraussehbarer Umstände die Zielvereinbarung als unzumutbar herausstellt. Voraussetzung des Zielanpassungsgesprächs ist eine unverzügliche schriftliche Mitteilung während des laufenden Zielvereinbarungszeitraumes. Ein Anspruch auf Zielanpassung ist hiermit nicht verbunden.“

Standort

- A. Maßnahmen zur Qualitätsmessung
- B. Maßnahmen zur Qualitätssteigerung
- C. Inhalt und Umfang der Mitbestimmung des Betriebsrates
- D. **Ausblick: Gesetzesentwurf zum Beschäftigtendatenschutz**

Beschäftigtendatenschutz

Entwurf eines Gesetzes zur Regelung des Beschäftigtendatenschutzes

- Gründe für die gesetzliche Neuregelung:
 - Gegenwärtig existieren nur wenige spezifische gesetzliche Vorschriften zum Schutz personenbezogener Daten von Beschäftigten.
 - Für zahlreiche Fragen der Praxis zum Beschäftigtendatenschutz bestehen keine speziellen gesetzlichen Regelungen.

- Gesetzgeberische Ziele des Beschäftigtendatenschutzes:
 - Klare gesetzliche Regelungen soll die Rechtssicherheit für Arbeitgeber und Beschäftigte erhöhen.
 - Beschäftigte sollen vor der unrechtmäßigen Erhebung und Verwendung ihrer personenbezogenen Daten geschützt werden.
 - Informationsinteresse des Arbeitgebers soll berücksichtigt werden.

Beschäftigtendatenschutz

- Umsetzung des Gesetzes zum Beschäftigtendatenschutz durch Änderung des Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG):
 - § 32 BDSG regelt die Datenerhebung für Zwecke des Beschäftigungsverhältnisses. Diese Vorschrift soll durch die Regelungen der **§ 32a bis § 32l BDSG-Entwurf** ergänzt werden.
 - § 32i BDSG-Entwurf regelt die Nutzung von Telekommunikationsdiensten:
 - § 32i Absatz 1 BDSG-Entwurf regelt die Zugriffsmöglichkeiten auf Verbindungsdaten.
 - § 32i Absatz 2 BDSG-Entwurf regelt das Mithören von dienstlichen Telefonaten (sog. „**Call-Center“-Paragraph**“).

§ 32i Absatz 1 BDSG-Entwurf

Zugriffsmöglichkeiten auf Verbindungsdaten

- § 32i Absatz 1 regelt den Umgang mit den bei der Nutzung von Telekommunikationsdiensten anfallenden Daten (z.B. Telefonnummer, Kennung der Anschlüsse, Beginn und Ende der jeweiligen Verbindungen).
- Solche Daten dürfen nur ausgewertet werden, wenn sie zur ausschließlichen dienstlichen Nutzung anfallen und soweit sie erforderlich sind
 - zur Gewährleistung des ordnungsgemäßen Betriebs von Telekommunikationsnetzen/diensten (§ 32i Abs. 1 S. 1 Nr. 1) oder
 - zu Abrechnungszwecken (§ 32i Abs. 1 S. 1 Nr. 2) oder
 - zu einer stichprobenartigen oder anlassbezogenen Leistungs- oder Verhaltenskontrolle (§ 32i Abs. 1 S. 1 Nr. 3)und keine schutzwürdigen Interessen des Beschäftigten entgegenstehen.
- Wenn keiner dieser Gründe vorliegt, gilt der datenschutzrechtliche Grundsatz: „Was nicht erlaubt ist, ist verboten.“

§ 32i Absatz 1 BDSG-Entwurf

Folgen der Neuregelung für die Praxis der Call-Center

- Nach dem Entwurf ist es dem Arbeitgeber nicht möglich, **Verbindungsdaten zur Feststellung der Auslastung und Anrufzuteilung** zu erheben. Die flexible Einsatzsteuerung fällt nicht unter die Regelung des § 32i Abs. 1 Nr. 1 BDSG-Entwurf. Nach der Gesetzesbegründung sollen durch diese Regelung nur Schäden von den (Telefon-)Anlagen (z.B. Einsatz eines Anti-Virusprogramms) abgewendet werden können.
- Ebenso wenig kann eine **Datenerhebung zur Provisionsberechnung** erfolgen:
 - Durch § 32i Abs. 1 Nr. 2 (*Datenerhebung für Abrechnungszwecke*) wird nur eine Auswertung legitimiert, wenn diese zur Kostenabrechnung (z.B. Zuordnung angefallener Kosten) erfolgt.
 - § 32i Abs. 1 Nr. 3 erlaubt nur stichprobenartige oder anlassbezogene Leistungs- oder Verhaltenskontrollen, nicht aber eine dauernde Auswertung von Verbindungsdaten, die für Abrechnungszwecke aber erforderlich wären.
- **Fazit:** Ein sinnvolles Kapazitätsmanagement und eine leistungsorientierte Vergütung wären mit der Neuregelung nicht mehr möglich.

§ 32i Absatz 2 BDSG-Entwurf

Mithören von dienstlichen Telefonaten

- § 32i Absatz 2 **Satz 1** BDSG-Entwurf regelt das **offene Mithören**.
- § 32i Absatz 2 **Satz 2** BDSG-Entwurf regelt das **verdeckte Mithören**.
- § 32i BDSG-Entwurf regelt nicht das **Aufzeichnen von Telefonaten**

§ 32i Absatz 2 **Satz 1** BDSG-Entwurf

Offenes Mithören von dienstlichen Telefonaten

Dieses ist auch weiterhin unter folgenden Voraussetzungen zulässig:

- Nutzung der Telefondienste zu ausschließlich beruflichen oder dienstlichen Zwecken
 - berechtigtes Interesse des Arbeitgebers
(-) z.B. bei Gesprächen mit dem Betriebsrat
 - vorherige Unterrichtung des Beschäftigten und des Gesprächspartners
 - Einwilligung des Beschäftigten und des Gesprächspartners
- ⇒ Das offene Mithören (z.B. zu Schulungszwecken) ist somit auch nach dem BDSG-Entwurf möglich.

§ 32i Absatz 2 **Satz 2** BDSG-Entwurf

Verdecktes Mithören von dienstlichen Telefonaten

Danach können Telefonate auch ohne Kenntnis des Arbeitnehmers unter folgenden Voraussetzungen mitgehört werden:

- Nutzung der Telefondienste zu ausschließlich beruflichen oder dienstlichen Zwecken
- Telefondienste sind wesentlicher Inhalt der Arbeitsleistung
(+) bei Call-Centern
- Beschäftigte müssen vorab darüber informiert werden, dass sie in einem eingegrenzten Zeitraum mit einer Kontrolle zu rechnen haben (eine Einwilligung ist nicht erforderlich)
- Gesprächspartner (Kunden) müssen über die Möglichkeit des Mithörens informiert werden und darin eingewilligt haben
- Mithören darf nur stichprobenartig zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle erfolgen
- Arbeitgeber muss den Beschäftigten unverzüglich nach dem Mithören darüber informieren

§ 32i Absatz 2 **Satz 2** BDSG-Entwurf

Folgen der Neuregelung für die Praxis der Call-Center

- Der Arbeitgeber sollte die private Nutzung des Telefons ausschließen. Nur bei einer ausschließlichen dienstlichen Nutzung der Telefonanlage darf eine Verhaltens- und Leistungskontrolle durchgeführt werden.
- Das „angekündigte“ heimliche Mithören bleibt unter den Voraussetzungen des § 32i Abs. 2 Satz 2 BDSG-Entwurf weiterhin möglich. Jedoch muss der Gesprächspartner dem Mithören zuvor zugestimmt haben.
- Das „unangekündigte“ heimliche Mithören ist durch § 32i Abs. 2 Satz 2 BDSG-Entwurf weiterhin unzulässig.
- Ebenso ist das Aufzeichnen von Gesprächen durch die §§ 32 ff. BDSG-Entwurf nicht geregelt, weshalb es unzulässig sein dürfte.

Hinweis: Es bleibt abzuwarten, inwieweit der Gesetzesentwurf umgesetzt wird. Es gibt erhebliche Vorbehalte aus der Wissenschaft und Wirtschaft. Änderungen sind daher nicht ausgeschlossen.

Erfolgreiches Contactcenter 2012

„Qualitätsmessung – Alles was Recht ist...“

