



TBS-Netz
arbeitsorientierte Beratung



Gute Arbeit im Call Center und im Kunden-Service durchsetzen!

++ Stabile Beschäftigungsverhältnisse ++ Qualifizierung und Ausbildung ++ Betriebliche Mitbestimmung ++ Gehalt / Tarifverträge ++ Arbeitszeit, Work Force Management und Work-Life-Balance ++ Leistungs- und Verhaltenskontrolle ++ Gesundheit und ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung ++ Ergonomie und Sicherheit ++ psychische Belastungen erkennen und minimieren ++ Gesunde Führung ++



Impressum

© und Herausgeber

Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V.

Westenhellweg 92 - 94

44137 Dortmund

www.tbs-nrw.de

ver.di Bundesverwaltung

ver.di - Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft

Bundesvorstand

Paula-Thiede-Ufer 10

10179 Berlin

www.verdi.de

TBS Netz c/o TBS NRW

Redaktion:

Anita Liebholz, Michael Anderke (TBS Hessen-Thüringen);

Klaus Heß, Karsten Lessing, Frank Steinwender (TBS NRW);

Gerd Schweizer (Arbeitnehmerkammer Bremen);

Thilo Baus (TBS Rheinland-Pfalz);

Klaus-Jürgen Drick (ver.di FB 1);

Sven Weiger (ver.di FB 9);

Ulrich Beiderwieden, Helge Biering (ver.di FB 13);

Frank Siebens (ver.di Betriebliche Mitbestimmung);

Grafik und Layout:

Elisabeth Fellermann, TBS NRW

© Bildnachweis:

Yvonne Bogdanski/fotolia.com

Die TBS NRW ist eine vom Minister für Arbeit, Integration und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen geförderte Einrichtung.

Verantwortlich:

Dr. Jürgen Grumbach

Dortmund, September 2014



TBS-Netz
arbeitsorientierte Beratung



**Gute Arbeit im
Call Center und im Kunden-Service
durchsetzen!**

Inhalt

Einleitung: Das Call Center-Prinzip frisst sich durch die Betriebe	5
1. Stabile Beschäftigungsverhältnisse	8
2. Qualifizierung und Ausbildung	12
3. Betriebliche Mitbestimmung	16
4. Gehalt / Tarifverträge	19
5. Arbeitszeit, Work Force Management und Work-Life-Balance	23
6. Leistungs- und Verhaltenskontrolle	27
7. Gesundheit und ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung	31
8. Ergonomie und Sicherheit	34
9. Psychische Belastungen erkennen und minimieren	38
10. Gesunde Führung	42

Einleitung: Das Call Center Prinzip frisst sich durch die Betriebe

Das buero-forum.de geht davon aus, dass ca. 18 Millionen Arbeitsplätze in Deutschland Bildschirmarbeitsplätze sind. Allein im Service-Center Bereich sind es nach aktuellen Angaben vom Hightech-Verband-Bitkom ca. 500.000 Beschäftigte. Der Call Center Verband Deutschland e.V. geht in einer aktuellen Studie (European Contact Center Benchmark, 2012) davon aus, dass allein in Europa 2 Millionen Stellen in der Call Center Branche in über mehr als 35.000 Callcentern beschäftigt sind. Davon sind 20% Outbound – aktiver Kundenanruf - und 79% In-bound-Aktivitäten - Kundenanrufe werden angenommen (vgl. <https://callcenter-verband.de/wp-content/uploads>).

In vielen Betrieben und Unternehmen der Dienstleistungsbranchen, im Handel, in Banken und Versicherungen, aber auch bei industrienahen Dienstleistungen und in kundennahen Abteilungen im Service, Vertrieb, Beratung und Bestellwesen vollziehen sich aktuell technisch-organisatorische Entwicklungen, wie wir sie seit den 90er Jahren in den Call Centern kennen gelernt haben.

Gekennzeichnet sind die organisatorischen Veränderungen dadurch, dass der telefonische Kontakt zum Kunden gebündelt wird und eine Sachbearbeitung am Telefon stattfindet, d. h. die SachbearbeiterInnen bearbeiten das Kundenanliegen während des Telefonats direkt am PC. Eine dauerhafte Zuordnung von Kunden zum Mitarbeiter gibt es nicht mehr. Die kundenbezogenen Informationen, die die Sachbearbeitung kennen muss, werden über eine entsprechende Software zur Verfügung gestellt. Technisch erfolgt die Zustellung der Telefonate in der Regel über eine automatische Anrufverteilungsanlage (ACD-Anlage) bzw. über eine Telefonanlage, die über eine ACD-Funktion verfügt. Gleichzeitig eröffnet die Technik die Möglichkeit, die Tätigkeiten der MitarbeiterInnen ständig zu überwachen - das „Monitoring“.

Diese arbeitsorganisatorischen und technischen Merkmale sind wesentliche Grundlage für die Arbeitsbedingungen in der Telefonie. Sie stellen aus unserer Sicht das „Call Center-Prinzip“ dar, das sich durch die Betriebe frisst.

Unsere Erfahrung zeigt, dass dem ersten Schritt, der telefonischen Kundenanlaufstelle nach Call Center Prinzipien, weitere Schritte folgen, wenn auch durchaus in unterschiedlichen Geschwindigkeiten. Dabei sind insbesondere nachfolgende sieben Wirkmechanismen erkennbar:

1. Die Geschäftsprozessoptimierung wird mit Nachdruck vorangetrieben. Der Geschäftsprozess beginnt mit der Kundenanfrage und reicht bis zur Feststellung der Kundenzufriedenheit. Kriterien zur Geschäftsprozessoptimierung sind dabei Effektivität (die richtigen Dinge tun) und Effizienz (die Dinge richtig tun). Messgrößen sind hier die vom Unternehmen definierten Ziele zur Messung von Effizienz und Effektivität, bezogen auf Wirtschaftlichkeit und Kundenzufriedenheit. Diese können sein
 - Bearbeitungsdauer/ Gesprächsdauer /Antwortzeiten,
 - Prozessdurchlaufzeiten oder
 - Servicelevel
2. Die Unternehmen integrieren die Bedienung und Verarbeitung aller vorhandenen Kontaktkanäle zu den Kunden. Die Mitarbeiter werden „optimal“ ausgelastet, indem alle Eingänge wie Telefon, eMail, Fax, Internet und soziale Netzwerke technisch in eine

„universal queue“ zusammengefasst und ihre Bearbeitung so auf die Mitarbeiter verteilt werden, dass sie permanent belastet sind. Ein integriertes Reporting wertet die Eingangs- und Bearbeitungsfrequenzen aus, um einen zielgenauen Personaleinsatz zu steuern.

- 3.** Für die Bausteine Prozessorientierung, Automatisierung und Selbstservice liefern Call Center die Blaupausen und Arbeitsprinzipien. „Prozessorientierung“ im Kundenservice und den Fachabteilungen im Unternehmen heißt dann:

- Betrachtung der Ablauforganisation
- Beschreibung der Kommunikationswege
- Sachliche und zeitliche Analyse der Abläufe
- Einrichtung von 1st, 2nd, 3rd level Bearbeitung
- Transparenz im Ablauf (Tracking)
- Messbarkeit der Ergebnisse

Einfache Prozessschritte werden automatisiert, wie z.B. die Dialogsteuerung am Telefon durch automatische Spracherkennung. Hinzu kommen Selbstbedienungstechnologien, z.B. durch Nutzung des Selbstservice Potentials des Internets, indem FAQs, Collaboration-Tools und virtuelle Assistenten eingebaut werden.

- 4.** Das workforce management wird getrieben durch stundengenaue flexible Vorhersagen des Arbeitsvolumens, dadurch werden Personalkapazität, Dienstpläne und Verteilung der Arbeitszeit bis hin zur Lage der Pausen flexibilisiert.
- 5.** In Abteilungen mit Kundenkontakt wird die Steuerung und Verteilung der Arbeit durch Einsatz von ACD/CTI-Anlagen und Workflowsystemen automatisiert und standardisiert.
- 6.** Die MitarbeiterInnen und die Kunden werden durch das Monitoring, die Dokumentation und Auswertung des Kundenkontakts durch CRM-Systeme „gescannt“, d. h. transparent gemacht. Das Bild vom gläsernen Mitarbeiter erlangt eine neue Aktualität.
- 7.** Führung wird als Führen mit Kennzahlen verstanden. Die Aufgaben der MitarbeiterInnen werden deutlich stärker ergebnisgetrieben. Die Messbarkeit des Prozessverlaufs und der Ergebnisse ist dafür grundlegende Voraussetzung. Die Kontrolle der MitarbeiterInnen wird immer engmaschiger.

Die Auswirkungen auf die MitarbeiterInnen sind gravierend. Der Handlungsspielraum der MitarbeiterInnen bei der Arbeit wird eingeschränkt. Der Arbeitsablauf wird immer stärker durch das technische System bestimmt. Die Abhängigkeit von einer funktionierenden Technik wird absolut. Fehler und Systemabstürze erhöhen die Belastung der MitarbeiterInnen. Die Kontrolle und Überwachung der einzelnen MitarbeiterInnen nimmt zu und Leistungsvergleiche der MitarbeiterInnen (nach manchmal sehr fragwürdigen Kriterien) gehören zum Arbeitsalltag. Die Leistung wird verdichtet und die Belastung der MitarbeiterInnen steigt.

Diese Auswirkungen sind im Übrigen nicht nur in selbständigen Call Centern spürbar, die als Dienstleister in Sachen „Telefonarbeit“ fungieren. Diese Erfahrungen machen auch KollegInnen in neugeschaffenen Abteilungen im Betrieb, wenn Call Center Organisationsformen und die entsprechende Technik eingeführt werden. Bemerkenswert ist dabei, dass nach unserer Wahrnehmung innerhalb von Unternehmen der Begriff des Call Centers vielfach vermieden wird, wenn es um die Einführung genau dieser organisatorischen und technischen Merkmale geht. Bei unternehmensinternen Umstrukturierungen ist eher von Kunden- oder Service-Centern, Kundenkontakt-Centern o. ä. die Rede. Möglicherweise will man dadurch dem typischen Call Center Image entgehen. Nichtsdestotrotz handelt es sich im Kern um gleiche organisatorisch-technischen Maßnahmen. Deshalb greifen im Wesentlichen auch dort die Erfahrungen und Hinweise, die in den folgenden Kapiteln/Themenblättern dargestellt werden.

„Vom Call Center lernen, heißt siegen lernen!“ hat es gar der Herausgeber eines führenden Magazins der Call Center Branche aus seiner Sicht auf den Punkt gebracht.

Aus Sicht der Arbeitnehmer und ihrer Interessenvertretungen heißt dies, sich die Erfahrungen der Betriebsräte in Call Centern nutzbar zu machen, egal ob es sich um die Weiterentwicklung eines bestehenden Call Centers handelt, oder um die komplette Neueinführung des Call Center Prinzips. Sie sind gefordert, die vorhandene Stellschrauben zu nutzen und funktionierende Regelungen zu entwickeln, um „Gute Arbeit“ im Call Center sicher zustellen.

Vor diesem Hintergrund wollen wir mit unserer Handreichung allen Interessenvertretungen ein Hilfsmittel bei der Wahrnehmung ihrer Mitbestimmungsrechte mitgeben. Sie soll zugleich nützlich für alle Beschäftigten sein, die sich für die Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen und der ihrer KollegInnen einsetzen wollen:

- indem sie „rote Linien“ aufzeigt, bei deren Unterschreitung spätestens die Alarmglocken läuten müssen, und
- indem sie durch positive Beispiele neue lohnenswerte Ziele für die Gestaltung der Arbeit aufzeigt.

Diese Handreichung baut auf den „Themenblättern“ für Mindeststandards in Call- und Servicecentern auf, die zusammen mit Beschäftigten und Betriebsräten entwickelt und als Leitlinien für die betriebliche Arbeit eingesetzt wurden. Sie wurde von Gewerkschaftern und arbeitnehmerorientierten BeraterInnen erarbeitet, die seit Jahren im Callcenter-Umfeld tätig sind.

Die Durchsetzung von Mindeststandards steht für viele Betriebsräte, insbesondere in externen Dienstleistungscallcentern, nach wie vor im Mittelpunkt ihrer Arbeit. Dies hat auch seine Bedeutung für Beschäftigte in anderen Betrieben, deren Arbeitsbedingungen deutlich besser sind und über diese Mindeststandards hinausgehen.

In der Konkurrenz zu den oben genannten Dienstleitern und im Zuge von Übernahmen solcher Unternehmen durch andere wird versucht, die Arbeitsbedingungen aller Beschäftigten nach unten „anzupassen“. Mindeststandards können solchen Endlosspiralen nach unten entgegenwirken.

Erfolge von Interessenvertretungen und Beschäftigten bei der Verbesserung der Arbeitsbedingungen und die oben beschriebene Ausweitung des „Callcenter-Prinzips“ auf viele andere Dienstleistungsbereiche wecken jedoch das Interesse an weitergehenden Zielen und qualitativ höheren Maßstäben für die Arbeitsgestaltung. Positive Beispiele mit dem Ziel, „Gute Arbeit“ für alle Beschäftigten in diesen Sektoren anzusteuern, ergänzen deshalb diese Überarbeitung. Insofern soll sie ihre Wirkung auch über die Betriebe hinaus entfalten, die sich als Call Center im engeren Sinne verstehen.

1. Stabile Beschäftigungsverhältnisse

Qualifizierte Beschäftigte – ex und hopp?

Call Center (oder auch Service Center) sind darauf angewiesen, mit effizienten und qualitativ hochwertigen Dienstleistungen bestehende Kunden zu halten und neue Kunden zu gewinnen. Dies kann nur gelingen, wenn selbständiges, teamorientiertes und mit fundiertem Fachwissen ausgebildetes Personal die Dialogprozesse steuert und die nachgelagerten Arbeitsabläufe sicher beherrscht.

Die Realität: Agents in unsicheren Arbeitsverhältnissen

Demgegenüber steht die Beobachtung, dass sich die Beschäftigten in Call Centern – insbesondere die Agents in sog. „freien“ Call Centern – oftmals in unsicheren, „prekären“ Arbeitsverhältnissen befinden: Befristete bzw. kapazitätsorientierte Arbeitsverhältnisse, Leiharbeit, geringfügige Beschäftigung („Mini-/Midijobs“), Teilzeitbeschäftigung, Beschäftigung mit geringem Festgehalt und hohem Anteil variabler Vergütung.

Zudem gibt es genügend Beispiele dafür, dass vermeintlich sichere Arbeitsplätze kurzfristig abgebaut werden, indem ganze Betriebe geschlossen, Betriebsteile ausgelagert bzw. Aufträge innerhalb des Unternehmens von Standort zu Standort verschoben werden und das zum Personalabbau oder zur Verschlechterung der Arbeitsbedingungen genutzt wird.

In der Folge heißt das zum einen, dass viele Beschäftigte trotz einer Arbeitsstelle in einem Call Center nicht genug für ihren Lebensunterhalt verdienen und deshalb auf einen Zweitjob bzw. auf Leistungen aus der Grundsicherung („Aufstocker“) angewiesen sind; zum anderen heißt es, dass noch mehr ständig mit der Bedrohung leben, kurzfristig ihren Arbeitsplatz zu verlieren.

Betriebliche und arbeitsmarktpolitische Ursachen

Dies passt nun gar nicht damit zusammen, dass an die Arbeit der Agents hohe Anforderungen gestellt werden, da ein Arbeitgeber doch das Ziel verfolgen sollte, qualifizierte Beschäftigte mit attraktiven Beschäftigungsbedingungen langfristig an sich zu binden. Aber zum einen gibt es Call Center-Betreiber, die die Strategie verfolgen, durch enormen Leistungsdruck und Kontrolle die Beschäftigten zu Höchstleistungen zu „motivieren“. Zum anderen tragen auch die arbeitsmarktpolitischen Vorgaben nur bedingt dazu bei, gesicherte Arbeitsverhältnisse durchzusetzen. Das ursprüngliche Argument zur „Duldung“ prekärer Arbeitsplätze war, sie ermöglichen lediglich die Abarbeitung von Auftragsspitzen, tatsächlich bedrohen sie jedoch massiv das unbefristete „Normal“-Arbeitsverhältnis. Als neuestes Mittel zur Reduzierung der Stammebelegschaft findet man bspw. derzeit verstärkt die Erledigung von Tätigkeiten über Werkverträge.

Die individuellen Folgen von prekärer Beschäftigung sind Demotivation, innere Kündigung und gesundheitliche Beeinträchtigungen bis hin zu Arbeitsunfähigkeit.

Im betrieblichen Umfeld handeln: sichere Arbeitsplätze verankern

Die betriebliche Interessenvertretung muss sich als Grundlage zunächst die Personal-, Personalbedarfs-, Personaleinsatz und Kapazitätsplanung vorlegen lassen. Insbesondere sind auf dieser Basis die Auswirkungen auf die Stammebelegschaft zu hinterfragen. Neben einem schleichenden Personalabbau können mit einem hohen Anteil prekärer Arbeitsverhältnisse auch weitere Nachteile verbunden sein, z.B. niedrigeres Entgelt bei

Teamprämien wie auch zusätzliche Arbeitsbelastungen des Stammpersonals durch immer wiederkehrenden Anlernaufwand neuer KollegInnen.

Diese Folgen können durch entsprechende Regelungen in einer Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung behandelt werden.

Regelungsziele in Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen im Einzelnen:

- Verpflichtung des Arbeitgebers zu einer vorausschauenden Personal- und Kapazitätsplanung aus Kurz-, Mittel- und Langfristperspektive;
- Pflicht zur regelmäßigen Information des Betriebsrats;
- Beratungsrechte des Betriebsrats auch beim Einsatz von Werkverträgen festschreiben
- Qualifizierungspflichten des Arbeitgebers gegenüber den Beschäftigten und weitere Maßnahmen zur Personalentwicklung (z.B. Stellenrotation, innerbetriebliche Karrierepfade)
- Beschränkung der Zahl der prekären Arbeitsverhältnisse (Leiharbeit, befristete Stellen, Beschäftigte auf Werkvertragsbasis etc.) bzw. ihres Anteils an der Gesamtbelegschaft
- Funktionale Beschränkung prekärer Arbeitsverhältnisse auf den Einsatz bei Auftragspitzen mit personellen betrieblichen Engpässen;
- kein Einsatz von flexibilitätsorientierten Arbeitsverhältnissen auf Kosten der Stammbeslegschaft
- Übernehmen der in Leiharbeit Beschäftigten bzw. der befristet Beschäftigten, z.B. nach Ablauf einer Einarbeitungsfrist bzw. nach Ablauf einer Kalenderfrist;
- Aufstockung der Teilzeit-Arbeitsverträge
- Insbesondere bei Leiharbeit: Weitgehende Gleichstellung mit der Stammbeslegschaft, z.B. Teilnahmemöglichkeit an Qualifizierungsmaßnahmen, Partizipation an betrieblichen Sozialleistungen, Umsetzung des Grundsatzes equal pay (Gleicher Lohn für gleiche Arbeit)
- Ausschluss von betriebsbedingten Kündigungen beim Einsatz von Leiharbeit bzw. kapazitätsorientierten Arbeitsverhältnissen
- Ausschluss von Fremdvergabe von eigen durchgeführten Tätigkeiten an Dienstleister via Werkvertrag.

Diese Forderungen stellen für Interessenvertretungen aller Branchen eine große Herausforderung dar und sind oft - gerade in der Call Center-Branche - nicht einfach durchzusetzen. Denn die unsicheren Arbeitsverhältnisse bieten für profitorientierte Arbeitgeber viele Vorteile: Kostensenkung, Flexibilisierung, Reduzierung der Stammbeslegschaft und Druck auf die betriebliche Interessenvertretung. Die Lösungen kann ein Betriebs bzw. Personalrat kaum im Alleingang finden. Zum einen ist die Inanspruchnahme gewerkschaftlicher Unterstützung sowie möglicherweise externer Beratung notwendig. Zum anderen sind Forderungen zur Eindämmung der prekären Arbeitsverhältnisse auch und insbesondere an die Politik zu richten. Ziel der Interessenvertretung und der Politik muss es sein, die betrieblichen bzw. die rechtlichen Bedingungen so zu gestalten, dass ein Arbeitsplatz nicht zur „modernen Form der Sklaverei“ mutiert.

Die Erfolgsaussichten der Durchsetzbarkeit von entsprechenden Regelungen erhöhen sich, wenn der Arbeitgeber zeitgleich Maßnahmen durchsetzen möchte, die der erzwingbaren Mitbestimmung des Betriebsrates unterliegen, insbesondere soziale Angelegenheiten des § 87 BetrVG.

Gesetzliche Grundlagen:

- aus § 80 Abs. 2 Satz 1 BetrVG folgt, dass der Betriebsrat auch über den Einsatz prekärer Beschäftigter, wie Beschäftigte in Leiharbeit unterrichtet werden muss
- § 92 BetrVG verpflichtet den Arbeitgeber u.a., den Betriebsrat über die Personalplanung, insbesondere über den gegenwärtigen und zukünftigen Personalbedarf zu unterrichten. Der Betriebsrat hat das Recht, eigene Vorstellungen zur Personalplanung zu entwickeln und dem Arbeitgeber vorzuschlagen
- § 92 a BetrVG eröffnet dem Betriebsrat das Recht, Vorschläge zu Maßnahmen der Beschäftigungssicherung und -förderung zu machen, wobei der Arbeitgeber eine Ablehnung begründen muss.
- § 99 Abs. 1 BetrVG enthält die Informationspflicht des Arbeitgebers über die Auswirkungen personeller Einzelmaßnahmen
- § 99 Abs. 2 BetrVG gibt dem Betriebsrat das Recht, seine Zustimmung zur Einstellung und Versetzung z.B. von Leiharbeitsbeschäftigten zu verweigern; die Zustimmungsverweigerung ist allerdings auf das Vorliegen bestimmter Gründe beschränkt;
- § 102 BetrVG legt ein Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bei betriebsbedingten Kündigungen fest. Wenn der Abbau von Arbeitsplätzen unvermeidbar ist, muss der Arbeitgeber zunächst Betriebsfremde abbauen, bevor er die Stammelegschaft reduziert.
- § 87 Abs. 1 BetrVG zählt weitere Mitbestimmungsrechte auf, die auch beim Einsatz von Leiharbeit zu beachten sind, insbesondere
 - Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit einschließlich der Pausen sowie die Verteilung der Arbeitszeit auf einzelne Wochentage,
 - vorübergehende Verkürzung oder Verlängerung der betrieblichen Arbeitszeit.
- § 87 Abs. 1 BetrVG betrifft in Satz eins zu Fragen der Ordnung des Betriebs und des Verhaltens der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen neben Leiharbeitnehmern auch Werkvertragsfirmen bspw. in der Fragestellung des Zutritts zum Firmengelände.
- §§ 111, 112, 112a BetrVG geben dem Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht bei Betriebsänderungen; mit Interessenausgleich und Sozialplan können zwar die Nachteile nicht immer verhindert, zumindest jedoch abgefedert werden

Nur bei Leiharbeit:

- § 14 AÜG legt Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats beim Entleiher fest. Der Betriebsrat muss beispielsweise informiert werden über die Arbeitszeit bis hin zur Qualifikation der in Leiharbeit-Beschäftigten.
- § 10 AÜG regelt die individuelle Rechtsfolge bei unwirksamen Leiharbeitsverhältnissen. Dies ist der Fall, wenn das Zeitarbeitsunternehmen keine Erlaubnis nach § 1 AÜG hat. Dann kommt ein Arbeitsverhältnis zwischen Entleiher und Leiharbeit-Beschäftigtem zu Stande, der Leiharbeitnehmer gehört also künftig zur Stammelegschaft.
- § 1 AÜG besagt, die Überlassung darf nur vorübergehend erfolgen. Durch diese schwammige zeitliche Begrenzung entsteht laut BAG – auch bei nicht nur vorübergehender Überlassung – kein Anspruch des Arbeitnehmers auf eine Übernahme beim Entleiher. (BAG 10.12.2013, 9 AZR 51/13) Der Betriebsrat kann jedoch sein Zustimmungsverweigerungsrecht nutzen (§ 14 Abs. 3 Satz 1 AÜG, § 99 Abs. 2 Nr. 1 BetrVG) und kann verhindern, dass auf Dauerarbeitsplätzen Leiharbeitskräfte beschäftigt werden. (BAG 10.7.2013, 7 ABR 91/11)

- § 13 AÜG Auskunftsanspruch des/der LeiharbeiterIn an seinen Entleiher über die im Betrieb des Entleihers für einen vergleichbaren Arbeitnehmer des Entleihers geltenden wesentlichen Arbeitsbedingungen einschließlich Arbeitsentgelt.
- § 13 a und § 13b AÜG: Informationspflicht des Entleihers über freie Arbeitsplätze
 - Durch allgemeine Bekanntgabe an geeigneter, dem Leiharbeiter zugänglicher Stelle im Betrieb des Entleihers
 - Zugang des Leiharbeiters zu Gemeinschaftseinrichtungen oder -diensten, es sei denn, eine unterschiedliche Behandlung ist aus sachlichen Gründen gerechtfertigt
 - Dazu gehören insbesondere Kinderbetreuungseinrichtungen, Gemeinschaftsverpflegung und Beförderungsmittel
- Wahlrecht und Wählbarkeit von Leiharbeitskräften für den Betriebsrat

Best Practice: Die Schritte zum Erfolg

Das Betriebsverfassungsgesetz wie auch die Personalvertretungsgesetze bieten den Interessenvertretungen brauchbare Anspruchsgrundlagen, um Informationen einzufordern, eigene Vorstellungen zu entwickeln und diese mit dem Arbeitgeber zu beraten. In vielen Call Center-Betrieben geht dieser Anspruch schon allein deshalb ins Leere, da es keine Interessenvertretung gibt. Auch gewisse Mindeststandards aus den Gesetzen kann nur eine Interessenvertretung sicherstellen. Daher muss der erste Schritt sein:

Gründung eines Betriebs- bzw. Personalrats

Die Erfahrung zeigt, dass ein Betriebs- bzw. Personalrat in aller Regel die gesetzlich vorgeschriebene Informationspflicht des Arbeitgebers einfordern und durchsetzen muss. Der Betriebs-/Personalrat muss seinen Informationsbedarf klar definieren. Und er muss seinen Informationsanspruch ggf. mit dem nötigen Nachdruck verfolgen. Daher:

Anspruch auf Informationen durchsetzen

Der eigene Gestaltungsanspruch von Beschäftigung bzw. von Beschäftigungsverhältnissen muss abgesichert werden. Daher:

Initiative zeigen! Auf Abschluss einer regulierenden Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung drängen!

2. Qualifizierung und Ausbildung

Leitbild

Qualifikation und Motivation der Beschäftigten entscheiden wesentlich über den Erfolg eines Call Centers.

Qualifikation umfasst fachliche, kommunikative und soziale Kompetenz, die weit über eine schnell antrainierte Freundlichkeit hinausgeht.

Call Center bieten berufliche Perspektiven.

Anforderungen

Aus diesem Leitbild ergeben sich konkrete Anforderungen an die Unternehmen. Zunächst bedeutet es, dass die Unternehmen tatsächlich in Aus- und Weiterbildung investieren und dafür hinreichende Mittel zur Verfügung stellen.

Dabei sind für die Qualifikationsanforderungen die unterschiedlichsten Themenfelder zu berücksichtigen:

- Fachwissen
- Kommunikation
- Ausdrucksfähigkeit, Gesprächsführung, Freundlichkeit, Schnelligkeit
- Kundenorientierung, -betreuung, -bindung, -gewinnung
- Sicherheit, Gesundheitsschutz bei der Arbeit
- Bildschirmarbeit, Sprechkompetenz, Stressbewältigung
- Umgang mit schwierigen Kunden und Situationen
- Unternehmensspezifisches Wissen
- Struktur und Aufbau des Unternehmens
- Ansprechpartner vor Ort/ Fachbereich
- Betriebliche Prozessorganisation
- Qualitätssicherung
- Anwendung der eingesetzten technischen Systeme
- Projektarbeit
- Vermarktung von Dienstleistungen

Call Center ist nicht gleich Call Center. Das erforderliche Fachwissen für Call Center-Agents hängt davon ab, um welche Art von Call Center es sich handelt und welche Aufgaben erfüllt werden sollen. Eine Schadenssachbearbeitung für eine Versicherung setzt anderes Fachwissen voraus, als die Bestellannahme im Versandhandel oder der Verkauf einzelner Produkte. Fachliche Anforderungen wachsen mit der Breite der Auftragserfüllung.

Die Notwendigkeit guter Kommunikationsfähigkeiten ist bereits heute anerkannt. Entsprechende regelmäßige Weiterbildungsmaßnahmen sollten angeboten werden. Auch vertiefende Trainings z. B. zum Umgang mit schwierigen Kunden oder Situationen sind erforderlich. Neben den Sprach- und Ausdrucksfähigkeiten ist zu prüfen, in wie weit spezielle Fremdsprachenkenntnisse benötigt werden. Dann sollte auch dafür eine gezielte Förderung erfolgen.

Angesichts der hohen gesundheitlichen Gefährdungen im Call Center, gehört eine Qualifizierung zum Gesundheitsschutz zur erforderlichen Grundausbildung. Die muss den besonderen Belastungen im Call Center Rechnung tragen, z. B. in Form von Trainings zu einem Sprechen, das die Stimme schont, oder zur Stressbewältigung. Wichtig ist, dass die Führungskräfte im betrieblichen Gesundheitsmanagement einbezogen und geschult sind,

da sie durch ihre Aufgabenstellung und die Wahrnehmung ihrer eigenen Verantwortung - z. B. in Hinblick auf die Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation - die Entstehung aber auch die Vorbeugung gegen Stress erheblich beeinflussen (können).

Kundenorientierung, -betreuung, -bindung und -gewinnung ist nicht nur auf die Frage der Freundlichkeit und des direkten Umgangs mit Kunden am Telefon zu reduzieren. Hierzu gehört, dass die bestehenden Prozesse, die Gestaltung der Arbeitsorganisation und der Schnittstellen innerhalb des Betriebes auf den Kunden ausgerichtet werden. Im Falle einer externen Auftragsbearbeitung ist es wichtig, wie die Auftragserledigung in die Prozesse des Auftraggebers eingebunden ist, um eine effiziente Schnittstellenorganisation sicher zu stellen. Dieses spezielle auftragsgebundene Wissen ist in die Qualifizierungsmaßnahmen einzubinden.

Zu den Qualifikationsanforderungen gehört das unternehmensspezifische Wissen, angefangen von Strukturen und Ansprechpartnern bis hin zu Service-/ Servicelevel-Vereinbarungen und dem Umgang mit der Technik.

Da insbesondere in selbständigen Call Centern - der Call Center-Branche im engeren Sinne - das Projektgeschäft eine hohe Bedeutung hat, ist auch hier ein entsprechendes Wissen erforderlich. Die Ermittlung des Qualifikationsbedarfs ist für die Projektplanung unverzichtbar. Gleiches gilt insbesondere im sogenannten Dialog-Marketing in Hinblick auf die Vermarktung von Dienstleistungen.

Für alle Weiterbildungs- und Trainingsmaßnahmen ist zu beachten, dass es nicht nur interne Trainings geben sollte, sondern auch überbetriebliche Fortbildungsangebote, damit der betriebliche Blick erweitert wird. Außerdem können dadurch auch übergreifende Qualitätsstandards greifen.

Wichtig ist, dass sich die Aus- und Fortbildung nicht nur am kurzfristigen, aktuellen Bedarf, sondern auch an künftigen Entwicklungen orientiert.

Darüber hinaus gewinnt die Aus- und Fortbildung an Qualität, wenn sie als Teamaufgabe angesehen wird, d. h. dass Qualifikationsanforderungen in die betriebliche Praxis und die Arbeit der einzelnen Teams Eingang finden, sowie Qualifizierungsmaßnahmen kontinuierlich in Besprechungen einfließen. Qualifizierung ist dabei nicht auf kurze Briefings zu reduzieren, sondern Erfahrungsaustausch und gegenseitiges Lernen werden verankert.

Ausbildung zum Kaufmann/ zur Kauffrau im Dialogmarketing

Seit einigen Jahren gibt es die Ausbildung zum Kaufmann/ zur Kauffrau im Dialogmarketing, ein Ausbildungsgang der insbesondere von selbständigen Call Centern angenommen wurde. Die Erfahrungen mit diesem Ausbildungsgang bieten ein durchaus gemischtes Bild.

Zum einen gibt es positive Erfahrungen. KollegInnen, die diese Ausbildung absolviert haben, verfügen in der Tat über fundierte Kenntnisse und Erfahrung zu den verschiedensten Tätigkeiten im Call Center. Die breite Qualifikation macht sich bei ihrer Aufgabenerfüllung bemerkbar, sie sind vielseitig und flexibel einsetzbar und der Arbeitgeber nutzt ihre Kenntnisse über Prozesse und Zusammenhänge in der täglichen Arbeit.

Auf der anderen Seite vermissen diese KollegInnen des Öfteren eine entsprechende Anerkennung ihrer Leistung. Empfehlenswert ist, dass diese Leistung auch mit einer entsprechend höheren Grundvergütung honoriert wird. Darüber hinaus sollte die abgeschlossene Ausbildung auch zu Vorteilen bei der persönlichen Entwicklung führen, etwa durch eine vorrangige Berücksichtigung bei der Auswahl von Führungs- und Führungsnachwuchskräften.

Darüber hinaus können die Ausbildungsinhalte für den Kaufmann/ die Kauffrau für Dialogmarketing sehr gut als Orientierung/ als Checkliste genutzt werden, wenn es um die Weiterbildungsplanung für Quereinsteiger geht: Was bringen sie mit, was müssen sie dazu lernen?

Es gibt auch den Ausbildungsberuf Servicefachkraft für Dialogmarketing. Wegen der kürzeren Ausbildungszeit von 2 Jahren und des geringeren Ausbildungsumfanges ist er die schlechtere Alternative.

e-learning

Eine in Call Centern häufig genutzte Form der Weiterbildung ist das e-learning. Es bietet den Vorteil, dass jeder Einzelne nach Bedarf kurzfristig einzelne Lernmodule absolvieren kann und keine umfangreiche Terminabstimmung mit TrainerInnen und KollegInnen erfolgen muss. Trotzdem sollte auch hier darauf geachtet werden, dass entsprechende Zeitpuffer in die Einsatzplanung einfließen. E-learning ist nicht für alle Weiterbildungszwecke geeignet. Am besten nützt es noch bei der reinen Wissensvermittlung, deren Erfolg mit entsprechenden Tests überprüft werden kann. Bei Gesprächsführung und Kommunikation sind Training und Übungen in der Lerngruppe die bessere Alternative. Als Ergänzung zum e-learning sollte auf jeder Fall ein/ eine AnsprechpartnerIn zur für offen gebliebene Fragen zur Verfügung stehen. Dabei ist darauf zu achten, dass der-/diejenige nicht nur über das notwendige Wissen verfügt sondern auch in der Lage ist, ein Lernklima zu schaffen, das es ermöglicht entsprechende Fragen zu stellen.

Durchsetzungsmöglichkeiten: Mitbestimmungsrecht nutzen

Für die Betriebsräte greifen die Mitbestimmungsrechte des Betriebsverfassungsgesetzes (§§ 96 - 98), analog hierzu gibt es auch die entsprechenden Bestimmungen der Personalvertretungsgesetze.

Hervorzuheben ist das Initiativrecht der Betriebsräte gem. § 97 (2) BetrVG, das bei Tätigkeitsänderungen gilt, z. B bei der Veränderung der Arbeitsorganisation oder beim Einsatz neuer Technik bzw. Software und deren Veränderung. Insbesondere im kurzlebigen Projektgeschäft kann sich dazu der Betriebsrat jeweils einschalten.

Die Mitbestimmung greift in Hinblick auf die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs, die zeitliche Planung, die Art der Schulung, die Inhalte, die Durchführung und die TeilnehmerInnen.

Betriebsräte haben auch ein klares Mitbestimmungsrecht beim „Coaching“, das in vielen Fällen als Instrument der Weiterbildung benannt wird. Denn beim Coaching greifen zusätzlich auch Mitbestimmungsrechte in Bezug auf § 87 (1) 6 BetrVG (Leistungs- und Verhaltenskontrolle durch Mithören des Gespräches) bzw. § 94 BetrVG (Beurteilungsgrundsätze), da aufgrund des Coachings auch eine Beurteilung der Qualität der Leistung erfolgt.

Best Practice: auch kleine Schritte sind wirksam

Da Coaching in Call Centern weit verbreitet ist, kann es auch von der Interessenvertretung als Einstieg in das Thema genutzt werden. Mit diesem Anstoß kann auch die Grundlage für eine Weiterbildungsbedarfsanalyse gelegt werden. Coaching-Regelungen selbst können die Einsatzbedingungen näher beschreiben z. B. die Notwendigkeit einer rechtzeitigen Terminvereinbarung mit dem Agent oder dass die Führungskraft während des Coachings neben dem Agent sitzt und dass zum Zwecke des Coachings ohne Wissen des Agents keine Gespräche mitgehört werden dürfen. Es könnte „Coachingbogen“ vereinbart werden, der die Zielrichtung „Weiterbildung“ zum Ausdruck bringt und Grundlage für eine Dokumentation in Hinblick auf den Weiterbildungsbedarf darstellt. (s. a. Themenblatt Qualität statt Kontrolle)

Wichtig wäre es, einen Gesprächsmitschnitt und dessen Archivierung zu verhindern, da in der Regel dadurch das Umfeld für die Gesprächssituation nicht mehr nachvollzogen werden kann und deshalb die Gefahr von Fehlinterpretationen gegeben ist. Soweit dennoch

dokumentiert oder aufgezeichnet wird, unterliegen sie einer ausschließlichen Zweckbindung, etwa ausschließliche Nutzung durch Trainee und Trainer im Rahmen des Coachings.

In Bezug auf e-learning ist zu überprüfen, inwieweit eine gelebte, funktionierende Praxis durch eine Betriebsvereinbarung festgehalten wird, um sie auch für die Zukunft abzusichern.

Der Ansatz, kleine und überschaubare Lerneinheiten zu schaffen, kann im Umgang mit Informationen und Arbeitsanweisungen zu neuen Produkten und Verfahren genutzt werden. Allein das Lesen dieser Informationen bindet einen großen Zeitanteil der Agents. Auch hierbei handelt es sich um Wissenserwerb und kann somit als Qualifizierungsmaßnahme eingestuft werden. Unter dieser Überschrift kann das Lesen von Informationen in eine Regelung zum e-learning einfließen, damit den Agents in der Folge entsprechende Zeitfenster zur Verfügung gestellt werden.

3. Betriebliche Mitbestimmung

Leitbild

Beschäftigte in Call Centern, ihre gewählten Betriebsräte und die gewerkschaftlichen Interessenvertreter sollen sich ohne Behinderung und Beschränkung im Betrieb betätigen können. Ihre Rechte aus dem Grundgesetz und anderen Rechtsnormen werden anerkannt und gewährt. Insbesondere dürfen für Beschäftigte, die ihre Rechte nutzen, keine Nachteile entstehen. Die Grundlage für die Arbeit von Betriebsräten ist das Betriebsverfassungsgesetz. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer dürfen auch in Konfliktsituationen nicht willkürlich den Entscheidungen des Arbeitgebers oder des Vorgesetzten ausgesetzt sein. Die ungestörte Einleitung und Durchführung von Betriebsratswahlen muss auch in Call Centern gewährleistet werden, da Betriebsräte in allen Betrieben mit mindestens fünf wahlberechtigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern gesetzlich vorgeschrieben sind.

Betriebsratsmitglieder genießen auch in Call Centern einen vom Gesetzgeber vorgesehenen besonderen Kündigungs- und Versetzungsschutz. Sie müssen für ihre Arbeit freigestellt werden, beziehen ihr Entgelt weiter und dürfen wegen ihres Amtes keine Nachteile erleiden. Weiter haben sie Anspruch auf bezahlte Freistellung für die Betriebsratsarbeit und für die Teilnahme an Schulungen. Dies gilt auch für teilzeitbeschäftigte Betriebsratsmitglieder.

Wie in vielen anderen Betrieben selbstverständlich haben Betriebsräte auch in Call Centern das Recht, Angelegenheiten des betrieblichen Alltags im Sinne der Beschäftigten zu regeln. Sie müssen z.B. darauf achten, dass Tarifverträge und andere Schutzbestimmungen eingehalten werden.

Betriebsräte dürfen die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer insbesondere unterstützen:

- bei Gesprächen mit Vorgesetzten;
- bei berechtigten Beschwerden;
- bei Prüfung der tariflichen Eingruppierung;
- bei Einstellungen und Versetzungen;
- im Falle einer Kündigung muss der Betriebsrat vorher angehört werden.

Betriebsräte bestimmen mit bei:

- Arbeitszeit- und Pausenregelungen, bei Überstunden;
- betrieblicher Lohngestaltung und Einführung von Leistungsentgelten;
- Urlaubsplanung und insbesondere -gewährung;
- Einführung und Anwendung neuer Technologien;
- betrieblichem Umwelt- und Gesundheitsschutz;
- betrieblichen Sozialeinrichtungen, z. B. Kantinen und Betriebskindergärten;
- der beruflichen Aus- und Weiterbildung.

Wichtige Mitbestimmungsrechte für Betriebsräte in Call Centern sind die nach § 87 Abs. 1 Nr. 2 und Nr. 10 BetrVG, die Arbeitszeit und Entgelt betreffen.

Bevor Betriebsräte hier eine Betriebsvereinbarung abschließen, um die Interessen der Beschäftigten zu sichern, haben sie zu prüfen, inwieweit die Tarifsperre des § 77 Abs. 3 BetrVG gilt. Denn Arbeitsentgelte und sonstige Arbeitsbedingungen, die durch Tarifvertrag geregelt sind oder üblicherweise geregelt werden, können nicht Gegenstand von Betriebsvereinbarungen sein.

Es sei denn, ein Tarifvertrag lässt den Abschluss ergänzender Betriebsvereinbarungen ausdrücklich zu.

Voraussetzungen für die Sperrwirkung nach § 77 Abs. 3 BetrVG sind:

- der Betrieb fällt unter einen Tarifvertrag
- der Betrieb fällt nicht unter einen Tarifvertrag, aber die Arbeitsbedingungen werden üblicherweise durch einen Tarifvertrag geregelt (Zur Tarifüblichkeit, vgl. Fitting¹, Kommentar zum BetrVG § 77 Rn. 90ff)

Rechtsfolge des § 77 Abs. 3 BetrVG

Die Sperrwirkung des § 77 Abs. 3 BetrVG erfasst die Regelungen, die ausdrücklich abschließend im TV geregelt sind.

Für die Mitbestimmungsrechte des § 87 BetrVG gilt insoweit nach dessen Abs1. S.1, dass die Betriebsräte nur mitzubestimmen haben, „soweit“ eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht. Dies haben die Betriebsräte vor Abschluss einer BV immer zu prüfen.

Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bei Fragen der Arbeitszeit

Zweck des Mitbestimmungsrechts nach § 87 Abs. 1 Nr.2 BetrVG ist es, die Interessen der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen an der Lage ihrer Arbeitszeit und damit zugleich der Freizeit für die Gestaltung ihres Privatlebens zur Geltung zu bringen und darauf zu achten, dass die Einteilung und Lage der Arbeitszeit eine sinnvolle Gestaltung der Freizeit überhaupt noch möglich machen (BAG 29.02.00 AP Nr. 81 zu § 87 BetrVG 1972 Arbeitszeit). Der Betriebsrat muss deshalb Arbeitszeitmodelle in Call Centern unter Berücksichtigung der Beschäftigten entwickeln. Stichworte sind hier Planbarkeit, Ausgewogenheit, Überschaubarkeit, Nachvollziehbarkeit.

Das Mitbestimmungsrecht bezieht sich auf Fragen der Arbeitszeit. Hierzu gehören: Arbeitsbereitschaft, Bereitschaftsdienst und Rufbereitschaft (Fitting, § 87 Rn. 96)

Die Dauer der wöchentlichen Arbeitszeit unterliegt nach h.M. nicht der Mitbestimmung (st. Rspr. des BAG 22.7.03, AP Nr. 108 zu § 87 BetrVG 1972, a.A. DKKW-Klebe, Kommentar zum BetrVG 13. Auflage, § 87 Rn. 88).

Mitbestimmungspflichtig ist/sind weiter:

- die Verteilung der wöchentlichen Arbeitszeit auf die einzelnen Wochentage bzw. der monatlichen Arbeitszeit auf die Monatstage (DKKW-Klebe, § 87 Rn. 74)
- das Mitbestimmungsrecht bei der Festlegung des Beginns und des Endes der täglichen Arbeitszeit, also der Dauer der täglichen Arbeitszeit (BAG 28.9.88 AP Nr. 29 zu § 87 BetrVG 1972 Arbeitszeit)
- die Frage, ob und an welchen Tagen kürzer bzw. länger gearbeitet wird (Fitting, § 87 Rn. 108)
- die Einrichtung arbeitsfreier Tage (Fitting, § 87 Rn. 109)
- die Einführung und Regelung von zulässiger Sonntagsarbeit(BAG 25.02.97 AP Nr. 72 zu § 87 BetrVG 1972)
- die Festlegung der zeitlichen Lage eines Ersatzruhetages (LAG Köln 24.09.98 AiB 99, 467)
- Einführung von gleitenden Arbeitszeiten, die Festlegung der Kernarbeitszeit, und des Gleitzeitrahmens (Fitting, § 87 Rn. 115)
- Pausenregelungen (zur Definition der Pause vgl. BAG 22.07.03 AP Nr. 108 zu § 87 BetrVG 1972 Arbeitszeit)
- Einführung von Schichtarbeit, Aufstellung des Schichtplans und die Grundsätze nach

¹ Wir beziehen uns hier wie an allen nachfolgenden Stellen auf die aktuelle 27. Auflage, 2014

denen einzelne Mitarbeiter den einzelnen Schichten zugeordnet werden (Fitting, § 87 Rn. 120,121, 122, 123)

- Bei Teilzeitarbeit kann der Betriebsrat bei der Dauer der wöchentlichen Arbeitszeit nicht mitbestimmen (BAG 22.7.03, AP Nr. 108 zu § 87 BetrVG 1972)
- Ansonsten gelten für Teilzeitbeschäftigte die genannten Grundsätze (Fitting, § 87 Rn. 124)

Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats bei Entgeltfragen nach § 87 Abs. 1 Nr.10 BetrVG.

Das Mitbestimmungsrecht der Betriebsräte besteht bei Fragen der betrieblichen Lohngestaltung, insbesondere der Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen und der Einführung und Anwendung von neuen Entlohnungsmethoden sowie deren Änderung. Es schützt die Beschäftigten vor einer einseitig an den Interessen des Arbeitgebers orientierten oder willkürlichen Lohngestaltung, sichert die Angemessenheit sowie Durchsichtigkeit des innerbetrieblichen Lohngefüges und wahrt die innerbetriebliche Lohngerechtigkeit (Fitting, § 87 Rn. 407). Es erstreckt sich aber nicht auf die Lohnhöhe (BAG GS 3.12.91 APO Nr. 51 zu § 87 BetrVG 1972 Einigungsstelle, a.A. DKKW- Klebe, § 87 Rn. 311).

Das Mitbestimmungsrecht sieht insbesondere folgende Regelungsmöglichkeiten für Betriebsräte vor:

- die Fragen der betrieblichen Lohngestaltung
- die Festlegung kollektiver abstrakter Regelungen für die Entlohnung (DKKW-Klebe, § 87 Rn. 298)
- die Grundsätze des Lohnsystems (Zeitlohn, Leistungslohn)
- die Bildung von Kriterien für ein angemessenes Verhältnis von Leistung und Lohn, also die Festlegung der materiellen Kriterien. (Fitting, § 87 Rn. 425)
- das Aufstellen eines detaillierten Entgeltsystems sowie die Bildung von Entgeltgruppen nach abstrakten Kriterien (BAG 22.06.10 – 1 AZR 853/08 – NZA 10, 1243)

Die Festlegung einer allgemeinen Vergütungsordnung bei einem tarifgebundenen Arbeitgeber ist allenfalls im Ausnahmefall erforderlich, wenn der Tarifvertrag keine Regelungen über die Höhe und Bemessung des Arbeitsentgelts enthält(BAG 14.12.93 AP Nr. 65 zu § 87 BetrVG 1972).

Bei tarifungebundenen Arbeitgebern ist es Aufgabe der Betriebsparteien, ein Vergütungssystem, also die Kriterien für die Lohnbemessung (Aufstellung von Lohngruppen, Festlegung der Mindestdifferenz zwischen den Lohngruppen) festzulegen (Fitting a.a.O. Rn. 426).

Zu Entlohnungsgrundsätzen gehört auch die Frage, ob in Zeit- oder Leistungslohn gearbeitet wird (Fitting a.a.O. Rn. 427).

Mitbestimmung besteht auch bei der Frage, welche Zeit als Nachtarbeit zuschlagspflichtig ist (BAG 21.09.93, AP Nr. 62 zu § 87 BetrVG 1972 Arbeitszeit).

Mitbestimmungsrecht umfasst sowohl die Aufstellung als auch die Änderung von Entlohnungsgrundsätzen (DKKW- Klebe, § 87 Rn. 310).

4. Gehalt / Tarifverträge

Leitbild: Kollektive Regelungen müssen her

Das Gehalt für die Arbeit im Call Center muss ein ausreichendes Auskommen ermöglichen ohne zusätzliche staatliche Zuwendungen zur Existenzsicherung. Bei der Berechnung sind alle Fähigkeiten und Kenntnisse sowie alle Anforderungen und Beanspruchungen zu berücksichtigen. Darüber hinaus werden weitere auch materielle Leistungen gewährt, die von den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern üblicherweise zur Guten Arbeit gerechnet werden (materiell z.B. Sonderzahlungen, vermögenswirksame Leistungen, Zuschläge für Mehrarbeit oder Arbeit zu ungünstigen Zeiten).

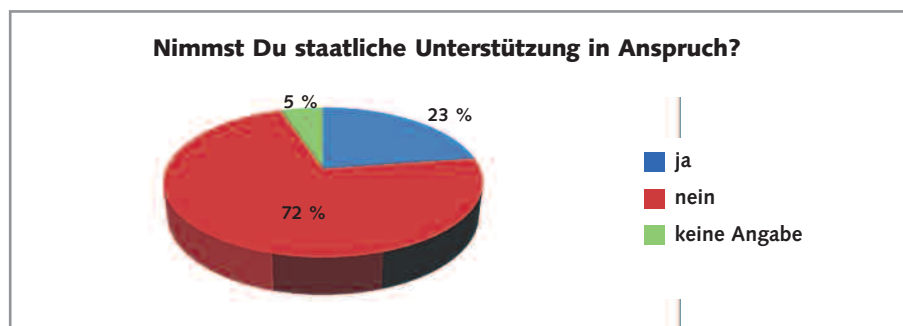
Es gilt: Alle Ansprüche werden kollektiv und vorzugsweise durch Tarifverträge gesichert.

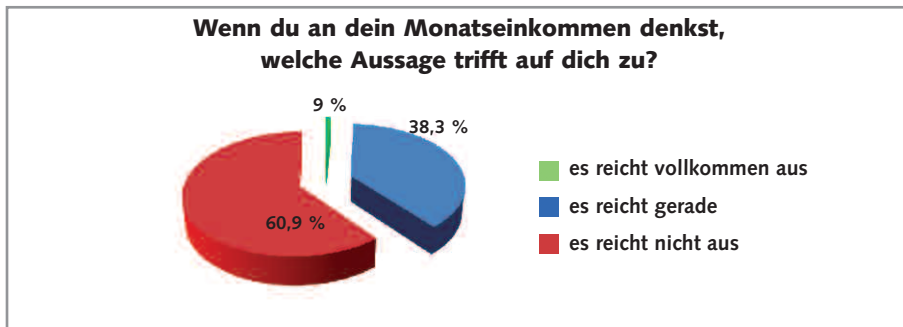
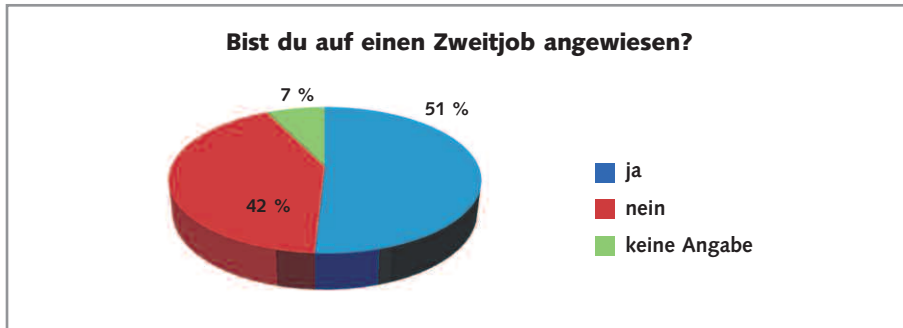
Gerade bei den freien ungebundenen Call Center-Dienstleistern ist das Einkommensniveau so gering, dass dort viele Beschäftigte auf ergänzende staatliche Leistungen (Hartz IV) angewiesen sind. Stundenlöhne von sechs bis sieben Euro sind keine Seltenheit. Selbst der jetzt durch Bundestag und Bundesrat verabschiedete gesetzliche Mindestlohn von 8,50 €, der zum 01. Januar 2015 in Kraft treten wird, kann für die Bezahlung im Call Center nur ein Zwischenstadium sein und unterbindet bisher gezahlte Dumpinglöhne. Der Wert der Arbeit in Call Centern ist deutlich höher. Dies auch in den Gehältern zu realisieren, das ist das Ziel von ver.di.

Nach Angaben der Bundesregierung (März 2013) liegt der Anteil der CC-Beschäftigten, die ein Entgelt unterhalb der offiziellen Niedriglohnschwelle von 10,36 € in der Stunde beziehen, bei 68,1%. Der Niedriglohnanteil ist damit dreimal so hoch wie in der Gesamtwirtschaft mit 20,6%. Tausende Beschäftigte stocken ihren Lohn durch Harz IV auf. In einer ver.di-Umfrage unter Call Center Beschäftigten, die auf Grundlage des DGB-Index GUTE ARBEIT durchgeführt wurde, gab es folgendes Ergebnis: **60,9 % urteilten „Das Einkommen reicht nicht aus“, nur 38,3 % gaben an „Es reicht gerade so“!** In einer weiteren Umfrage meinten 51 %, dass sie auf einen Zweitjob angewiesen sind und rd. 23 % erklärten, dass sie zusätzlich ergänzende Leistungen erhalten – das ist die Realität in Call Centern, davon sind mehrere hunderttausend Beschäftigte betroffen.

Weitere Umfrageergebnisse: So meinten 88,7 %, dass sie die Anerkennung ihrer Arbeit vermissen, 78,4 % fühlen sich nach der Arbeit leer und ausgebrannt, 68,7 % erleben ihre Arbeitssituation oft als frustrierend und 67,5 % vermissen eine richtige Erholung nach der Arbeit. Die Antworten geben Hinweise darauf, dass die Arbeit in Call Center nicht nur materiell verbessert werden muss, sondern die Arbeits- und Leistungsbedingungen verbessert werden müssen. Auch hierzu können Initiativen zur Verbesserung durch Tarifvertragsregelungen gestartet werden.

Reicht das Einkommen bei Dir aus?





Inhalte von Tarifverträgen

Die Themen, die Tarifverträge regeln, können hier nicht abschließend dargestellt werden. Zunächst muss der Blick auf Situation und Fakten des Betriebes und der Branche gerichtet werden. Bei Haus-, Unternehmens- oder Konzerntarifverträgen sind jeweilige Besonderheiten einzubeziehen. Letztendlich sind aber alle Arten von Forderungen – auch nicht materielle – möglich, wenn sie von der Belegschaft gewollt und unterstützt werden.

Regelungsbeispiele von Tarifverträgen in Call Centern können z.B. sein:

- Höhe und Struktur der Entgelte
- Struktur und Höhe von Leistungsentgelten
- Lohnfortzahlung im Krankheitsfall
- Höhe von Sonderzahlungen
- Regelung von Kündigungsfristen
- Regelungen zur Arbeitsplatzgestaltung
- Teilzeitarbeit und Rückkehr daraus
- Arbeitsbefreiung, Probezeit, Zeugnis usw.
- Bereitschaftszeiten, Herbeirufung
- Arbeitszeiten, Überstunden, Zuschläge
- Dauer des Urlaubs
- Haftungsbedingungen
- bezahlte Freistellung von der Arbeit
- Ansprüche für Weiterbildung
- Vereinbarungen zum Gesundheitsschutz
- Sonn- und Feiertagsarbeit
- Kündigungsschutzregelungen
- Zielvereinbarung und Monitoring

Im Vergütungs- oder Entgelttarifvertrag sind die jeweils besonderen Tätigkeitsmerkmale zu benennen und in einem Gruppenplan den verschiedenen Entgeltgruppen zuzuordnen. Die Tätigkeitsmerkmale sollen die Arbeit aller Beschäftigten im Geltungsbereich erfassen und nicht nur die Tätigkeiten der Call Center-Agentinnen und -Agenten (Kundenbetreuerinnen und Kundenbetreuer). Also nicht nur Inbound, Outbound, technischer Support, second-level, Teamleitung usw., sondern zum Beispiel auch Tätigkeiten der klassischen Verwaltung (Sekretariat, Sachbearbeitung, Personal, Marketing usw.) oder aus dem EDV-Bereich (Datenbankbetreuung, EDV-Technik usw.)

Sollen neben der Grundvergütung auch leistungsbezogene Entgelte gezahlt werden, empfiehlt sich die Regelung der Rahmenbedingungen (z.B. Bewertungsstruktur, Bonussystem und Anspruchssicherung).

Da die Callcenter-Betreiber keinen Tarifverband gebildet haben, sind die gezahlten Entgelte meist abhängig von regionalen Wettbewerbsbedingungen. Ein guter Organisationsgrad der Belegschaften hilft mehr durchzusetzen. Die Beispiele unten zeigen die Spannweite der ver.di-Tarifverträge. Während im 1. Beispiel ein Haustarifvertrag nach langem Arbeitskampf erstmals durchgesetzt werden konnte, handelt es sich im 5. Beispiel um ein Unternehmen in einem Konzern, der traditionell sehr gut organisiert ist und in dem regelmäßig in Tarifrunden Engelterhöhungen erstritten werden.

Reale Beispiele aus Call Centern mit ver.di-Tarifvertrag:

HTV	Qualität	Zeitraum	Grundvergütung		Stundenlohn
			monatlich	im Jahr	
1:		seit 10/2013	1.384,00		8,00
		ab 04/2014	1.427,25		8,25
		ab 10/2014	1.470,50		8,50
2:	als Einstieg		1.473,05		8,51
	nach 2 Jahren		1.517,25		8,77
	nach 4 Jahren		1.562,76		9,03
3:	Mindestvergütung			20.372,00	9,81
4:	als Einstieg			23.898,00	11,50
5:	TG 1 Einstieg (Service)	seit 1.4.2012	1.578,79		9,81
	TG 1 Endstufe = 9. BJ (Service)		1.664,14		11,29
	TG 2 Einstieg (Service u. Verkauf)		1.782,47		10,54
	TG 2 Endstufe = 12. BJ (Serv. u. Verk.)		1.961,84		12,43
	TG 3 Einstieg (Verk. m. Outbound)		1.924,90		12,19
	TG 3 Endst. = 12. BJ (Verk. m. Outbound)		2.095,58		13,28

HTV = Haustarifvertrag; TG = Tätigkeitsgruppe; BJ = Berufsjahr

In einem Rahmen- oder Manteltarifvertrag sind weitere materielle und sonstige Leistungen Ansprüche zu vereinbaren. Ansprüche müssen insbesondere dann vertraglich festgeschrieben werden, wenn sie besser als die gesetzlichen Regelungen sind wie kürzere Wochenarbeitszeiten oder längerer Urlaub. (Beispiel Urlaub: im Bundesurlaubsgesetz sind 24 Werktage – bezogen auf die 6-Tage-Woche, d.h. vier Wochen Urlaub – geregelt. Darauf haben alle Beschäftigten Anspruch. In vielen Tarifverträgen sind 30 Urlaubstage (bei 5-Tage-Woche) bzw. 36 Werktage vereinbart, das heißt dann tarifliche gesichert sechs Wochen Urlaub.

Rechtliche Grundlagen: Welche Rechtsvorschriften sind zu nutzen

Im Wesentlichen ergeben sich die Rechte der organisierten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und die Tätigkeit von ver.di zur kollektiven Regelung der Arbeitsbedingungen aus drei Vorschriften:

- Grundgesetz, Artikel 9 Zitat: „Das Recht, zur Wahrung und Förderung der Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen Vereinigungen zu bilden, ist für jedermann und für alle Berufe gewährleistet.“
- Tarifvertragsgesetz, 2 Zitat: „Tarifvertragsparteien sind Gewerkschaften, einzelne Arbeitgeber sowie Vereinigungen von Arbeitgebern.“
- Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) § 77, 3 Zitat „Arbeitsentgelte und sonstige Arbeitsbedingungen, die durch Tarifvertrag geregelt oder üblicherweise geregelt werden, können nicht Gegenstand einer Betriebsvereinbarung sein.“ sowie § 87, 1, 10 „Fragen der betrieblichen Lohngestaltung...“ und Nr. 11 „Festsetzung der Akkord und Prämiengrundsätze und vergleichbarer leistungsbezogener Entgelte...“

Durchsetzungsmöglichkeiten

Gute Tarifverträge werden nicht geschenkt, sondern müssen durch die Belegschaft erstritten werden. Deshalb ist der wichtigste Punkt zur Durchsetzung von Tarifforderungen der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Belegschaft. Gute Argumente allein reichen nicht, um gute Tarifiergebnisse zu erzielen. Eine Verhandlungskommission ist nur stark, wenn die Beschäftigten im Betrieb bereit sind, für ihre Forderungen Druck zu machen und notfalls auch zu streiken. Je mehr es sind, desto größer ist der Druck auf die Geschäftsführung.

Hilfreich ist es, wenn das Ziel „Tarifvertrag“ auch in den betriebsrätlichen Mitbestimmungsgremien verankert ist. Tarifverträge und Entgelte haben einen hohen Stellenwert und sollten ständig auf Betriebsversammlungen thematisiert werden. Die Einbindung der Beschäftigten kann zum Beispiel beginnen mit Umfragen nach dem Motto: „Was ist Euch wichtig?“

Gibt es eine große Bereitschaft im Betriebs- oder Personalrat, sich für einen Tarifvertrag einzusetzen, findet er Unterstützung bei der Sekretärin/beim Sekretär der zuständigen Gewerkschaft. Wird ein ausreichend hoher Organisationsgrad erreicht, wird ver.di eine Tarifkommission bilden, in denen aktive Mitglieder, gewerkschaftliche Vertrauensleute und Betriebsräte maßgeblich zusammenarbeiten. Sie werden mit den Mitgliedern im Betrieb über die Forderungen entscheiden und nehmen in der Regel auch an den Verhandlungen mit der Arbeitgeberseite direkt teil.

Best Practice: auch kleine Schritte sind wirksam

In einigen Call Centern gibt es bereits tarifvertragliche Regelungen (Beispiele siehe oben) – oft sind dies branchenspezifische Dienstleister oder Ausgründungen aus großen Unternehmen / Konzernen. Einen „Branchentarifvertrag“ für die freien, branchenunabhängigen Call Center gibt es aber noch nicht. Oft hilft es mit den kleinen aber brennenden Themen im Betrieb zu beginnen – ungerechte und belastende Arbeitspläne, hoher Arbeitsdruck usw. Auch einfache kollektive Aktionen der Belegschaften helfen die Bereitschaft zu erhöhen, sich für Verbesserungen im Betrieb einzusetzen. Sie stärken die Verhandlungsposition von Betriebs- und Personalräten bei der Erfüllung ihrer Aufgaben. Sie schaffen die Grundlage, um schließlich auch die Gehaltsfrage auf die Agenda zu setzen.

5. Arbeitszeit, Work Force Management und Work-Life-Balance

Leitbild:

Die gesetzlichen Anforderungen zur Arbeitszeitgestaltung werden selbstverständlich eingehalten.

Darüber hinaus werden über die gesetzlichen Mindestanforderungen hinausgehenden Eckpunkte der Arbeitszeitgestaltung angestrebt und durch kollektivrechtliche Vereinbarungen auf Tarifvertragsbasis und daraus folgende betriebsspezifische Regelungen gesichert.

Solche Vereinbarungen verknüpfen Arbeitszeitregelungen mit Anforderungen des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes, der Qualifizierung und der Arbeitsorganisation. Sie sorgen für einen fairen Interessenausgleich zwischen den Anforderungen an einen qualitativ hochwertigen, kundenorientierten Call Center Betrieb und den verschiedenen, individuellen Arbeitszeitinteressen der Beschäftigten. Beteiligungsorientierte Verfahren bringen die unterschiedlichen, aber nicht grundsätzlich widersprüchlichen Interessen bestmöglich in Einklang.

Für die KollegInnen ist es dabei wichtig, eine gelungene Work-Life-Balance zu erreichen, d. h. ein ausgewogenes Verhältnis von Arbeit und Privatleben zu gewährleisten.

Anforderungen an die Gestaltung

Wöchentliche Höchstarbeitszeit:

Einhaltung der tarifvertraglichen Wochenarbeitszeit, soweit ein Tarifvertrag existiert, ansonsten höchstens 40 Stunden/ Woche. Auch wenn gesetzlich höhere Wochenarbeitszeiten grundsätzlich möglich sind, ist zu berücksichtigen, dass es sich im Call Center um Arbeitsplätze mit einer sehr hohen gesundheitlichen Belastung handelt. Deshalb müssen mehr als 40 Stunden/ Woche die absolute Ausnahme sein. Angesichts der starken gesundheitlichen Belastungen ist sogar eine kürzere Wochenarbeitszeit von unter 40 Stunden angeraten. Zumindest die Telefonie-Zeit sollte begrenzt werden.

Tägliche Höchstarbeitszeit (bezogen auf reine Telefontätigkeit) 6 Stunden

Hier gilt es, die Arbeitsbelastung zwischen Telefonarbeit und anderen Tätigkeiten so zu verteilen, dass 6 Stunden reine Telefonarbeit nicht überschritten werden.

Größtmögliche Planbarkeit der Arbeitszeiten für die Beschäftigten mit einem Vorlauf von mindestens 4 Wochen (Grobplanung)

Angestrebt werden sollte ein sich wiederholender Schichtrhythmus, der auch eine längere Planbarkeit für Erholungs- und Regenerationsphasen sowie für Freizeitaktivitäten zulässt.

Verlässlichkeit und Verbindlichkeit der Arbeitszeitgestaltung für die Beschäftigten

Hier geht es um den tatsächlichen Einsatzplan für die tägliche Arbeit. Dieser muss, wenn er einmal erstellt ist, absolute Verlässlichkeit und Verbindlichkeit haben. Dies besonders für diejenigen Beschäftigten, die (familiäre und/oder andere) Verpflichtungen außerhalb der Arbeit haben. Die Ankündigungsfrist ist betrieblich zu regeln und darf nicht weniger als 4 Tage betragen. Für Abrufkräfte gibt es eine gesetzliche Regelung im § 12 TZBG (Teilzeit- und Befristungsgesetz).

Berücksichtigung der persönlichen Belange

Die Frage nach Vereinbarkeit von Familie und Beruf stellt sich bei der Personaleinsatzpla-

nung immer aufs Neue. Insbesondere Kolleginnen stehen für den Einsatz im Betrieb nur dann zur Verfügung, wenn zur gleichen Zeit eine Kinderbetreuung durch Kita oder Hort gegeben ist. Aber auch bei anderen KollegInnen gibt es private Interessen, die ihre Verfügbarkeit einschränken. Hier ist es wichtig, das Planungsverfahren so zu gestalten, dass für die Beschäftigten (KollegInnen) kein permanenter Rechtfertigungsdruck entsteht, z. B. dadurch, dass die KollegInnen zunächst die Zeiten melden, an denen sie auf keinen Fall zur Verfügung stehen. Hilfreich sind auch „Tauschbörsen“, die die KollegInnen in Eigenregie nutzen. Zusätzlich können finanzielle Ausgleiche für ungünstige Arbeitszeiten geschaffen werden.

Work Force Management - eingesetzte Technik

Bei Auswahl und Einsatz der Technik sollte durchgesetzt werden, dass die KollegInnen bereits zu Beginn des Planungsprozesses ihre Erfahrungen und Anforderungen einbringen können. Spätere Anpassungen sind verhältnismäßig teuer und fallen erfahrungsgemäß dann den Budgetlinien zum Opfer. Die Belange der Beschäftigten sind aber gleichrangig mit denen des Betriebes zu berücksichtigen, weil sie mit der Technik arbeiten müssen.

Home Office

Es kann ein Instrument zur Work Life Balance werden und muss dabei grundsätzlich freiwillig sein; alle betrieblichen Regelungen gelten weiterhin, dabei bedarf es besonderer Überlegungen, wie die Einhaltung der Arbeitszeitregelungen sicher gestellt werden kann.

Konkrete Pausenregelung

Für Pausenzeiten muss gelten, dass sie dem Beschäftigten einen echten „Erholungswert“ bieten müssen.

Einhaltung der (gesetzlich vorgeschriebenen) Bildschirmpausen

Bildschirmarbeit im Call-Center ist besonders arbeitsbelastend durch die Kombination aus Telefonarbeit und Arbeit am Bildschirm. Bildschirmarbeitspausen müssen daher bei dieser Art Tätigkeit selbstverständlich eingeplant werden.

Sinnvolle Steuerung der Ruf- und Anruffolge

Eine gewisse Kontinuität in der Arbeitsfolge eines Call Center-Beschäftigten führt zu einer geringeren „psychischen“ Arbeitsbelastung. Dies wird auch erreicht durch eine sinnvolle Verteilung von eingehenden und ausgehenden Telefonaten.

Fairer Umgang zwischen Arbeitgeber und Agents bei der Planung von Arbeitszeiten.

Nur eine angstfreie und menschenwürdige Atmosphäre sorgt dafür, dass die Beschäftigten ihre Arbeitszeitwünsche gleichberechtigt äußern können. Erst dann wird ein Ausgleich zwischen betrieblichen und persönlichen Belangen ermöglicht. Im Falle der Nicht-Einigung zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn ist eine Entscheidung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat herbeizuführen.

Kein „Durchreichen“ von Anforderungen seitens des Auftraggebers, die zu unfairen Bedingungen bei der Arbeitszeitgestaltung führen.

Ungünstige oder anderweitig belastende Arbeitszeiten werden häufig damit begründet, dass externe Auftraggeber auf die Erfüllung von mehr oder weniger zugesicherten vertrag-

lichen Bedingungen pochen. Eine unkritische Weitergabe solcher Anforderungen trägt nicht zu einem guten Betriebsklima bei. Gegebenenfalls müssen für den Konfliktfall Regelungen für den Ausgleich der Interessen vereinbart werden.

Einhaltung der Vorwärtsrotation bei Schichtwechsel (Früh-Spät-Nacht)

Dies ist keine gesetzliche Vorschrift, aber eine gesicherte arbeitsmedizinische Erkenntnis, die es gemäß arbeitsschutzrechtlicher Bestimmungen einzuhalten gilt.

Ruhezeit nach Nachtschicht (-block) mindestens 48 Stunden

Nach einem Block besonders belastender Nachtarbeit muss die darauf folgende Freizeit so bemessen sein, dass ein wirklicher Erholungseffekt auftritt. Dies ist erst bei mindestens 48 Stunden freier Zeit der Fall.

Mindestens 2 freie Wochenenden im Monat (Sa und So ganztägig ohne Arbeitszeit)

Freie Wochenenden haben neben dem Erholungswert einen besonderen psychologischen Stellenwert für die Beschäftigten.

Mindestens 30 „echte“ Urlaubstage im Jahr (= 5 Wochen Urlaub)

Urlaubszeiten müssen für die Beschäftigten einen echten Erholungswert besitzen, der nach arbeitswissenschaftlicher Erkenntnis erst bei einer ununterbrochenen freien Zeit von mindestens drei Wochen eintritt. Zwei etwas kürzere oder wenigstens ein langer Urlaubsblock im Jahresrhythmus müssen frühzeitig und verbindlich planbar sein.

Rechtliche Grundlagen: Arbeitsschutzrecht und Mitbestimmung nutzen

Gesetzliche Rahmenvorgaben zur Arbeitszeit sind im Arbeitszeitgesetz (ArbZeitG) geregelt. Die Einhaltung dieser gesetzlichen Bestimmungen sind Mindestbedingungen und damit selbstverständlich betrieblich einzuhalten.

Darüber hinaus lässt das Gesetz Handlungsspielräume zu, insbesondere was Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit betrifft. Hier greift auch das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats gem. § 87 (1) 2 und 3 BetrVG. Hinzu kommt ggf. das Beschwerderecht der MitarbeiterInnen auf Grundlage des § 84 BetrVG und die Anerkennung der Berechtigung der Beschwerde durch den Betriebsrat mit der Möglichkeit der Einigungsstelle gem. § 85 BetrVG.

Das Arbeitsschutzgesetz schreibt im § 5 die Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung (einschließlich der psychischen Belastungen) vor. In diesem Zusammenhang wird ausdrücklich auch auf die Arbeitszeit Bezug genommen. Die zuständigen Aufsichtsbehörden können die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung erzwingen. Leider besteht ein hohes Vollzugsdefizit. Dies macht es umso wichtiger, dass der Betriebsrat sich um die Einhaltung der gesetzlichen Vorschrift kümmert.

Durchsetzungsmöglichkeiten

Fragen der Arbeitszeitgestaltung unterliegen der erzwingbaren Mitbestimmung. Ein nicht vom Betriebsrat genehmigter Schichtplan ist ungültig. Ebenso bedarf die Veränderung eines genehmigten Einsatzplans der Zustimmung durch den Betriebsrat.

Dort, wo unterhalb der Grenzen des ArbZeitG aufgrund eines Tarifvertrages betriebliche Regelungen möglich sind, sind diese für einen fairen Interessenausgleich zu nutzen. Die oben genannten Gestaltungsanforderungen lassen sich in entsprechenden Betriebsverein-

barungen regeln, die auch Aspekte der Arbeitsorganisation und der Qualifizierung behandeln sollten.

Die in den Arbeitsschutz-Regelungen enthaltene Forderung nach der Einhaltung von gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen ist nur durch den Abschluss einer entsprechenden Betriebsvereinbarung durchsetzbar.

Außerdem kann die Interessenvertretung den Arbeitgeber notfalls gerichtlich zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung zwingen.

Best Practise

Eine Grobplanung, die mindestens 4 Wochen im Voraus besteht oder noch besser ein wiederkehrender zumindest grober Schichtrythmus. Dies trägt erheblich dazu bei, dass Arbeits- und Freizeit zumindest in einem überschaubaren Zeitraum verlässlich planbar sind und die Beschäftigten ihr Familienleben, ihre sozialen Kontakte (Freunde, Bekannte, sportliche Aktivitäten u. ä.) planbar gestalten können.

Eine Feinplanung mit einem Vorlauf von mindestens einer Woche sollte dann nur noch Änderungen enthalten, die +/- eine Stunde zu Beginn und Ende der Arbeitszeit nicht überschreiten.

Die Planungen sollten dem Betriebsrat so rechtzeitig vorgelegt werden, dass bei Bedarf noch Rücksprache mit den KollegInnen möglich ist.

Eine verlässliche Urlaubsplanung mit einer gerechten Verteilung zwischen denen, die (z.B. wegen schulpflichtigen Kindern) auf bestimmte Urlaubszeiten angewiesen sind, und denen, bei denen dies nicht der Fall ist, sollte selbstverständlich sein. Urlaubszeiten sind Zeiten der Regeneration und des Auftankens. Möglichkeiten, auch längere Urlaubszeiten (mehr als 3 Wochen am Stück) zu realisieren, tragen zu einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit bei.

Die Erfüllung von Arbeitszeitwünschen kann man messen. Ein hoher Erfüllungsgrad, bei dem auch die Erfüllung oder Nichterfüllung gerecht auf die einzelnen Beschäftigten verteilt wird, ist ein guter Indikator für Mitarbeiterzufriedenheit.

6. Leistungs- und Verhaltenskontrolle

Wohl an wenigen Arbeitsplätzen ist die technische Überwachung der Beschäftigten so lückenlos möglich wie im Call Center. Dienstleistungen werden hier vollständig unter Einsatz digitaler Technik erbracht, sodass alle Arbeitsvorgänge protokolliert, aufgezeichnet, gespeichert und ausgewertet werden können. Von der Anzeige des aktuellen Status am Supervisor-Arbeitsplatz über statistische Auswertungen, das Mithören und Aufzeichnen von Gesprächen bis zu Mystery Calls – das Instrumentarium zu Kontrolle und Überwachung lässt keine Arbeitgeberwünsche offen.

Der umfassende Einsatz dieser Kontrollverfahren erzeugt ein Klima der Lenkung, Gängelung und Unselbständigkeit, das nicht nur die Beschäftigten belastet, sondern auch die als Begründung für diese Maßnahmen oft genannten Qualitätsziele konterkariert: wer sich ständig kontrolliert und bevormundet fühlt, wird demotiviert; der ständige Überwachungsdruck führt zu Stress, Unzufriedenheit und letztlich zu Qualitätseinbußen.

Dieser Praxis stellen wir ein an Arbeitnehmerinteressen orientiertes Leitbild entgegen:

Leitbild: Qualität durch kompetente Beschäftigte

Qualitativ hochwertige Dienstleistungen werden von selbständig agierenden, mit Handlungsspielräumen und Entscheidungskompetenzen ausgestatteten Beschäftigten erbracht. Verfahren zur Überwachung von Leistung oder Verhalten verfolgen akzeptable Zwecke und werden vorrangig zur Förderung und Weiterentwicklung der Beschäftigten und der Verbesserung der betrieblichen Rahmenbedingungen genutzt. Sie werden so eingesetzt, dass Druck auf die Beschäftigten vermieden wird und kein Klima der Lenkung, Gängelung und Unselbständigkeit entsteht. Im Gegenteil dient ihr Einsatz den Zielen humanerer Arbeitsbedingungen und den betrieblich angestrebten Qualitätszielen.

Das Grundrecht auf freie Entfaltung der Persönlichkeit (auch in der Arbeitswelt) wird respektiert. Dies bedingt, dass durch die Verarbeitung personenbezogener Daten kein ständiger Überwachungsdruck und kein vollständiges Abbild der Persönlichkeit erzeugt werden dürfen!

Erkenntnisse zur humanen Gestaltung von Arbeit werden auch im Blick auf psychisch belastende Arbeitsbedingungen berücksichtigt. Damit wird vermieden, dass übermäßige Kontrolle im Zusammenhang mit mangelnden Gestaltungsmöglichkeiten der eigenen Arbeitsbedingungen und fehlenden Entscheidungsspielräumen krank macht!

Anforderungen an die Gestaltung

1. Qualifizierung durch Training und Supervision statt technischer Kontrolle.

- Zur Anwendung kommen positive, fördernde Maßnahmen wie arbeitsplatznahes („side-by-side“) Coaching und Qualifizierungsangebote, nicht repressive und/oder abwertende wie Sanktionen oder Androhung von Einkommensverlusten
- Mithören und Auswertung erfolgt nur nach Ankündigung und durch qualifizierte Coaches/Monitorer

2. Überwachung ist nur gestattet, wenn deren Ziel bekannt und akzeptabel ist und keine Alternativen zur Verfügung stehen.

- Nutzungsbeispiele können sein: Kapazitäts- und Einsatzplanung, Qualifikationsbedarf ermitteln, Qualitätssicherung, Leistungsbewertung/Eingruppierung, Beweissicherung

3. Erfassung von Gesprächsdaten, Mithören und Aufzeichnen dürfen nur für die vereinbarten Zwecke und in dem dafür absolut unvermeidbaren Ausmaß erfolgen.

- Es sind technisch-organisatorische Maßnahmen (Rollen- und Rechtekonzept, Vier-Augen-Prinzip, Protokollierung, Verwertungsverbot) festzulegen, die die Zweckbindung sicherstellen

- Jeder Kennzahl, für die Daten im Call Center Reporting erhoben oder ausgewertet werden, muss ein definiertes Ziel entsprechen
 - Zwecke für Mithören und Aufzeichnen sind in jedem Einzelfall vorab festzulegen, zu dokumentieren und transparent zu machen
- 4. Die Nutzung von Kennzahlen und Call-Monitoring dürfen nur zu vorher vereinbarten Bedingungen stattfinden, die von den Beschäftigten beeinflusst werden können.**
- Ziele und Kennzahlen zu deren Messung werden vorab mit den Führungskräften sowie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vereinbart
 - Es werden ausschließlich vereinbarte Verfahren und Technologien eingesetzt, das heißt alle anderen sind untersagt
 - Kriterien und Konsequenzen der Maßnahmen werden unter Beteiligung von Agents und betrieblicher Interessenvertretung (Katalog zulässiger Maßnahmen) festgelegt.
- 5. Die Agents müssen gegebenenfalls wissen, dass sie überwacht werden, bzw. überwacht werden können.**
- Die Fristen für die Vorankündigung, maximale Dauer und Häufigkeit und feste Zeiträume werden vereinbart
 - Anzeige des Mithörens (optisch oder akustisch), sofern es der Agent will, oder Side-by-Side-Coaching
 - Verfahren, bei denen Agents selbst die Aufzeichnung starten
- 7. Schutz vor übermäßiger Leistungs- und Verhaltenskontrolle.**
- Auswertungen, die sich auf Einzelarbeitsplätze oder auf Einzelpersonen beziehen bzw. einen direkten Rückschluss erlauben, sind nach Möglichkeit auszuschließen
 - Alternativen zur Individualisierung: Anonymisierung oder Pseudonymisierung von Einzeldaten
 - Mindestgruppengrößen festlegen, größere Auswertungseinheiten aus vorgelagerten kleineren bilden
- 8. Agents müssen Zugang zu aufgezeichneten Daten haben und nicht korrekte Angaben richtig stellen können.**
- Die Agents haben ein jederzeitiges Auskunftsrecht beim Teamleiter über die aktuellen Bewegungsdaten
- 9. Offener Umgang mit Reports und deren Interpretation.**
- Die Teams besprechen gemeinsam die Reports, ziehen Schlussfolgerungen und ergreifen Maßnahmen
- 10. Keine Beurteilung ausschließlich auf Basis des Monitorings.**
- Die Qualitätskriterien des Monitorings geben nur erste Hinweise, die durch zusätzliche, mitbestimmte Maßnahmen vertieft werden
- 11. Aufzeichnungen müssen nach einer bestimmten Zeit endgültig gelöscht werden.**
- die Aufbewahrung ist nur zulässig, solange sie für vorher festgelegte Zwecke unbedingt erforderlich ist oder gesetzliche Bestimmungen dies verlangen

Rechtliche Grundlagen: Datenschutzrecht und Mitbestimmung nutzen

Das Datenschutzrecht, v. a. das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) bzw. die Landesdatenschutzgesetze (LDSG) und das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) bieten gute rechtliche Grundlagen, arbeitnehmerorientierte Gestaltungsvorschläge in die Praxis umzusetzen. Dazu kommen spezielle Rechtsvorschriften aus dem Strafrecht und dem Arbeitsschutzrecht:

Recht auf freie Entfaltung der Persönlichkeit - auch im Betrieb

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

(Grundgesetz Artikel 2 - Volkszählungsurteil - BDSG/LDSG – diverse Urteile des Bundesarbeitsgerichts)

„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.“

(BetrVG § 75 Abs. 2)

Vertraulichkeit des Wortes

Unbefugtes Abhören und Aufzeichnen von Gesprächen ist strafbar

(Strafgesetzbuch (StGB) § 201)

Schutz vor übermäßiger Leistungs- und Verhaltenskontrolle

Mitbestimmung bei technischen Einrichtungen, die das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer überwachen

(BetrVG § 87 Abs. 1 Nr. 6)

Arbeits- und Gesundheitsschutz

„Ohne Wissen der Benutzer darf keine Vorrichtung zur qualitativen oder quantitativen Kontrolle verwendet werden“

(Bildschirmarbeitsverordnung (BidscharbV) Anhang Nr. 22)

Durchsetzungsmöglichkeiten: Rechte einfordern, Überzeugungsarbeit leisten

Wer es ernst meint mit qualitativ hochwertigen Dienstleistungen im Kundeninteresse, braucht keine Überwachung und Bevormundung, sondern qualifizierte, motivierte Beschäftigte im Call Center. Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen sollten daher die Betreiber an deren eigenem Qualitätsanspruch messen und die Bedingungen für qualitätsorientierte Arbeit einfordern und im Betrieb durchsetzen. Dabei können potenzielle betriebliche Unterstützer einbezogen werden: Datenschutzbeauftragte, Arbeitsschutzverantwortliche, Qualitätsbeauftragte,...

Gute Betriebsvereinbarungen, die diesen Ansatz widerspiegeln, und aus Arbeitnehmersicht akzeptable, in der Praxis erprobte Verfahren sollten veröffentlicht, diskutiert und in den Dialog mit den Arbeitgebern eingebracht werden.

Überwachung ohne Grenzen?







Die technische Entwicklung erleichtert es, Telefonanlagen standortunabhängig und unternehmensübergreifend einzusetzen. Es kommt vermehrt zu Konstellationen, wo Telekommunikationssysteme von Call Centern und Auftraggebern auf verschiedenste Weise miteinander verbunden oder sich gegenseitig zur Verfügung gestellt werden. Für Beschäftigte und Interessenvertretungen wird es damit schwieriger zu erkennen, wer auf welche Weise auf Beschäftigtendaten zugreifen kann, und entsprechende Regelungen zu kontrollieren und durchzusetzen. Dies ändert jedoch nichts daran, dass der Arbeitgeber für die Einhaltung der Datenschutzrechte seiner Beschäftigten verantwortlich bleibt und die Mitbestimmungsrechte der Interessenvertretung ggf. vertraglich mit dem Auftraggeber absichern muss. Dass dies gegenüber dem Auftraggeber faktisch oft schwer durchzusetzen ist, entbindet den Arbeitgeber nicht davon, dass er gegenüber seinen Beschäftigten verpflichtet ist, geltendes Recht einzuhalten.

Best Practice: auch kleine Schritte sind wirksam

Praxisbeispiel: Agents starten die Aufzeichnung selbst

- Agents zeichnen eine vereinbarte Zahl von Gesprächen pro Woche auf
- Die Agents starten die Aufzeichnung von Gesprächen selbst
- Nur die Agents haben Zugriff auf ihre eigenen Aufzeichnungen
- Der Agent selbst gibt Gespräche für andere (z.B. Trainer) frei
- Ausgewählte Gespräche werden im Team mit dem Trainer besprochen
- Danach finden Qualitätsworkshops mit den Produktentwicklern statt
- Die Aufzeichnungen werden nach der Besprechung gelöscht
- Der Trainer gibt einen Ergebnisbericht ohne Mitarbeiterbeurteilungen an die Unternehmensleitung

Instrumente 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)
-  Testanrufe (Mystery Calls)
-  Aufzeichnung und Auswertung von Gesprächen
-  Aufzeichnen und Auswertung von Tastaturanschlägen und Mausbewegungen

„Datenschleuder“ ACD-Anlage

Durch die in Call Centern eingesetzten Informations- und Kommunikationssysteme fallen bei jedem Arbeitsschritt eine Vielzahl von Daten und Einzelinformationen an. Sie können in Echtzeit, d.h. ohne Zeitverzögerung, oder nachträglich elektronisch erfasst, gespeichert und ausgewertet werden. Die ACD-Anlage und die damit verbundenen Systeme registrieren und verarbeiten im Rahmen von Auswertungsberichten („Reports“) in etwa folgende Daten und Informationen:

- Anzahl der eingegangenen Anrufe;
- Anzahl der nicht angenommenen bzw. abgebrochenen Anrufe („Lost Calls“), einschließlich der durchschnittlichen Wartezeit vor dem Einhängen;
- Anzahl der Überläufe aus und in andere Warteschleifen;
- Service-Level, d.h. die Zahl derjenigen Anrufe, die innerhalb eines definierten Zeitraums angenommen werden;
- Beginn, Ende und Dauer eines Gesprächs;
- Zeit zwischen Klingeln und Annahme des Gesprächs;
- durchschnittliche Gesprächsdauer und durchschnittliche Nachbearbeitungszeit;
- Anzahl der bearbeiteten Anrufe pro Agent;
- durchschnittliche Wartezeit auf einen Anruf;
- Zahl der weitervermittelten Anrufe;
- Dauer der Pausen und Abwesenheitszeiten der einzelnen Agents usw..

7. Gesundheit und ganzheitliche Gefährdungsbeurteilung

Die Zahlen der Krankenkassen belegen es: Der Krankenstand unter Call Center-Beschäftigten liegt mit 6,4% deutlich über dem allgemeinen Bundesdurchschnitt von 3,36%. Während Beschäftigte im Bundesdurchschnitt 12,3 Tage im Jahr krankheitsbedingt fehlten, liegt der Durchschnitt der Fehltag bei Call-Center-Beschäftigten bei 24 Tagen (TK Gesundheitsreport).

Gesundheitliche Beschwerden von Call Center Agents häufen sich in den Bereichen

- **Verspannungszustände der Nacken-und Rückenmuskulatur**
- **Heiserkeit, belegte Stimme**
- **Ohrenschmerzen, Ohrensausen**
- **Sehprobleme, Augenbrennen**
- **Bluthochdruck**
- **„Stress“-erleben**
- **Monotonieerleben**
- **Konzentrationsstörungen, Erschöpfungszustände**
- **Depressive Zustände, Suizidgedanken**
- **Sinnkrise, Einsamkeitserleben,**
- **Mangelnde Selbstachtung, Gefühle von Fremdbestimmung**
- **Schlafstörungen**

(Dr. Engelhardt-Schaden, zitiert nach Horst, Bundesministerium für Arbeit und Soziales).

Als Ursache der genannten gesundheitlichen Beschwerden wirken zumeist auch berufsspezifische Stressoren im Call Center:

- **Großraumbüros mit besonderen Anforderungen an Raumklima, Beleuchtung und Akustik**
- **keine fest zugeordneten Arbeitsplätze (Desksharing)**
- **ehrgeizige Zielvorgaben (zwischen 60 und 250 Telefonate täglich)**
- **Zeitdruck, Pausenverzug, hohe Konzentration**
- **strukturierter Gesprächsablauf, kaum Handlungsspielräume, begrenzte Reaktionsmöglichkeiten, hoher fremdbestimmter Arbeitsanteil**
- **einseitige körperliche Belastungen (Sitzen und Sprechen)**
- **Belastungen der Stimme**
- **häufig emotionale Erschöpfung der Agents**
- **Belastung durch Schichtdienst**
- **Behinderungen durch unergonomische Software**
 - z.B. Auffinden von relevanten Bildschirmanzeigen aus sehr klein geschriebenen, ungruppierten Zeichenkolonnen
 - z.B. erhöhter Arbeitsaufwand durch wiederholte Eingaben
 - z.B. müssen lange Antwortzeiten durch systembedingte Gesprächspausen überspielt werden
 - z.B. sind die für einen Aufgabenbereich benötigten Felder und Funktionen auf mehrere Fenster verteilt
 - Flexibilität der Gesprächsführung durch starre Folgen von Eingabemasken eingeschränkt

Gute Arbeit im Call Center und im Kunden-Service durchsetzen!

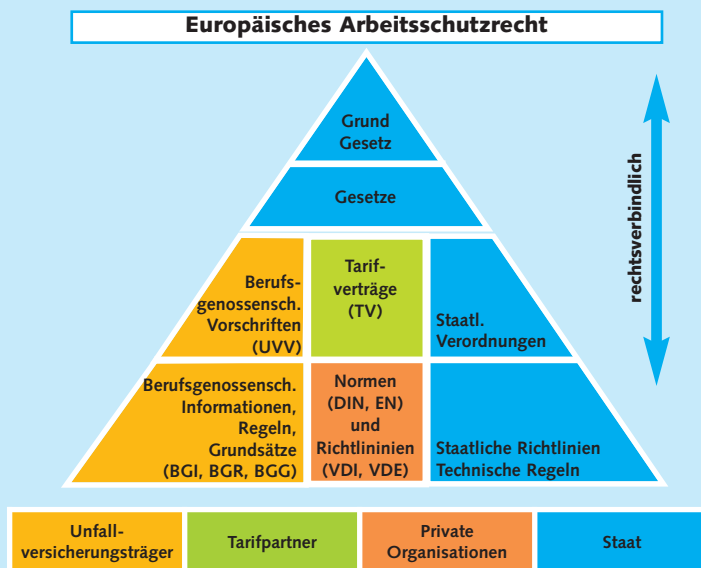
Gesundheit und Leistungsfähigkeit im Call Center werden deshalb sowohl durch physische (Stimme, Augen, Muskel- und Skelettsystem) als auch durch psychische Faktoren beeinflusst.

Call Center - Einflussfaktoren auf Gesundheit und Leistungsfähigkeit bei der Arbeit



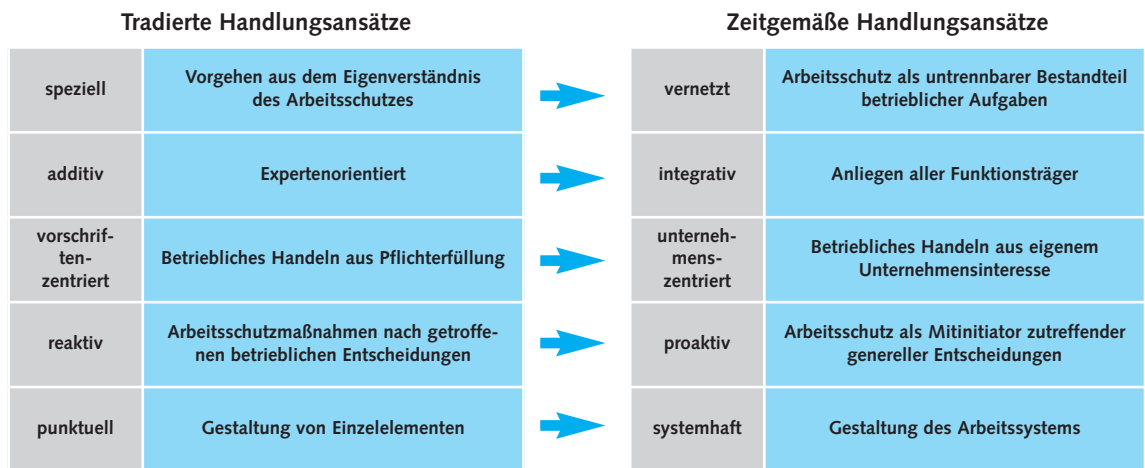
Quelle: A&G spezial 9/02

Die Grundpflichten der Unternehmen für den Arbeits- und Gesundheitsschutz ergeben sich im europäischen Arbeitsrecht durch eine Kombination von Gesetzen, Tarifverträgen, Normen und berufsgenossenschaftlichen Regelwerken. Nach dem Arbeitsschutzgesetz hat der Arbeitgeber durch eine Gefährdungsbeurteilung regelmässig die notwendigen Maßnahmen des Arbeitsschutzes zu ermitteln, zu dokumentieren, umzusetzen und ihre Wirksamkeit zu überprüfen.



Neues Leitbild des Arbeitsschutzgesetzes in Call Centern

Leitgedanke für Prävention im betrieblichen Arbeitsschutz ist, ein umfassendes Verständnis von Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit – weg von der Betrachtung einzelner Risiken durch „Experten“ am Arbeitsplatz (wenn – dann - Logik) hin zu einer **„ganzheitlichen Betrachtung und Sichtweise“** im sozialen Gesamtsystem (prozess- und beteiligungsorientiert) (vgl. Schaubild).



Quelle: DGUV BG/GUV 80.0; Die Fachkraft für Arbeitssicherheit Zeitgemäßer Arbeitsschutz, 2012

„Die Richtlinie 89/391 hat den praktischen Ansatz für Sicherheit und Gesundheitsschutz von Arbeitnehmern in den Mitgliedstaaten geändert, indem sie eine integrierte Prävention festlegt, die eine kontinuierliche Verbesserung der Sicherheits- und Gesundheitsbedingungen erfordert. Die Verantwortung des Arbeitgebers, die Präventionsgrundsätze sowie die Unterrichtung, Unterweisung, Anhörung und ausgewogene Beteiligung der Arbeitnehmer sind die Eckpfeiler, auf denen der neue Ansatz für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz beruht“ (vgl. EU-Kommission 2004, sowie EG Rahmenrichtlinie 89/391 über Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz).

8. Ergonomie und Sicherheit

Belastungen und Einflussfaktoren am Bildschirmarbeitsplatz in Call Centern

Andauernde Bildschirmarbeit ist mit gesundheitlichen Belastungen verbunden. Physische Belastungsstörungen im Call Center entstehen überwiegend aus den räumlichen, organisatorischen, akustischen Rahmenbedingungen sowie der technischen Ausstattung (z. B. fehlende Headsets) und der Gestaltung der Arbeitsumgebungsbedingungen (Hitze, Zugluft, fehlende Luftfeuchtigkeit, schlechte Lüftung und Blendung).

Typische **Belastungen am Bewegungsapparat** werden hervorgerufen durch einseitige Körperhaltungen, Haltungs- und Bewegungsmängel, ständiges Sitzen, falsche bzw. fehlerhafte Positionierung des Bildschirms und der Tastatur, Mängel in der Software-Ergonomie, fehlende höhenverstellbare Schreibtische sowie zu geringe Raumdimensionierung.

Folgende physische Beanspruchungsfolgen sind für die Call Center Tätigkeit berufstypisch: Rückenschmerzen, Spannungszustände der Nacken- und Rückenmuskulatur, Schulter- und Armbelastungen. Zusätzlich können gesundheitliche Fehlbeanspruchungen in Bezug auf Bluthochdruck, Schlafstörungen sowie psychosoziale Belastungsstörungen auftreten. Zu geringe relative Luftfeuchte bewirkt, dass die Schleimhäute von Augen, Nase, Rachen und die Atemwege austrocknen bzw. gereizt werden. Die Folgen sind Erkältung, temporäre oder andauernde Heiserkeit, belegte Stimme, Ohrenschmerzen, Ohrensausen, Sehprobleme, Augenbrennen (vgl. Folienvortrag von Andreas Horst, BMAS, auf der CallCenter Tagung 2013).

Sprache und Stimme sind besonders wichtig. Das kontinuierliche Sprechen in Call Centern wird als unangenehm und belastend empfunden. Diese Belastungsquellen intensivieren sich durch die konzentrierte Sprecharbeit, hohen Lärmpegel und Geräuschbelastungen sowie die Beanspruchung der Stimme. Außerdem ist auch Lufttrockenheit sowie Flüstern schlecht für die Stimme (wenn die akustischen Bedingungen im Call Center nicht stimmen). Deshalb sollten Call Center Agenten ihre Stimme professionell trainieren.

Lärm- und Geräuschbelastung. Die Arbeit in Call Centern ist gekennzeichnet durch die Telefonate, die Anzahl der Kundenkontakte sowie der damit verbundenen Gesprächsdauer und unmittelbarer Lärmbelastung für die Beschäftigten. Die akustische Raumgestaltung gewinnt zunehmend an Bedeutung und muss bei der Neu- und Umgestaltung von Call Centern beachtet werden. Maßnahmen zur Verbesserung der Raumakustik sind deshalb unabdingbar (vgl. DIN EN ISO 3382-3:2012-05, Akustik - Messung von Parametern der Raumakustik - Teil 3: Großraumbüros).

Raumnutzungskonzepte und die akustische Raumgestaltung sollten bei der Planung der Wände und Decken sowohl deren Raumgröße als auch deren Beschaffenheit berücksichtigen (vgl. BGI/ GUV-I 792-310, Akustische Raumgestaltung von Call Centern, Berlin 2009).

Die **Arbeitsstättenverordnung** enthält grundsätzliche Anforderungen und Bestimmungen. Dazu gehören die Umgebungsfaktoren (Lärm, Klima, Beleuchtung usw.), die Anforderungen an Verkehrs- und Fluchtwege sowie die Gestaltung von barrierefreien Arbeitsplätzen.

Gute Arbeit als Leitmotiv für die Gestaltung der Arbeitsplätze im Call Center

Prävention als Maßstab: Arbeitsschutz ist mehr als Unfallschutz und die Vermeidung von Berufskrankheiten. Prävention bedeutet vorausschauend alle betrieblichen und überbetrieblichen Anstrengungen im Rahmen des gesetzlichen Arbeitsschutzes und der

Gesundheitsförderung, hervorzuheben und zu beachten. Die Gestaltung eines wirksamen und vorbeugenden Arbeits- und Gesundheitsschutzes wird damit für die Beschäftigten im Call Center immer wichtiger. Gute Arbeit als gewerkschaftlicher Leitgedanke ist das Markenzeichen für die Gesamtheit guter Arbeitsbedingungen, aller Arbeitsprozesse und -abläufe, sowie der Beteiligung von Interessenvertretung und Beschäftigten. Die Gefährdungen werden nach § 5 Arbeitsschutzgesetz ganzheitlich beurteilt. Hinzu kommen die Vorschriften des § 3 der Bildschirmarbeitsplatzverordnung. Berücksichtigt werden alle Faktoren u.a. mechanische, elektrische, thermische und psychische Belastungen, sowie Ansatzpunkte von Verhältnisprävention & Verhaltensprävention.

Verhältnisprävention setzt an den Arbeitsbedingungen, der Arbeitsorganisation und der Arbeitsplatzumgebung an, die für die Beschäftigten in demselben Arbeitsbereich gleich sind (bspw. Bildschirmarbeitsplätze im Kunden-Servicecenter). Die Verantwortung für die gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen liegt überhaupt beim Arbeitgeber. Soweit er bei den Maßnahmen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz einen Ermessensspielraum hat, muss er die Mitbestimmung der Arbeitnehmervertretung beachten. Kollektive Regelungen unterstützen also beide Betriebsparteien darin, ihre Verantwortung und ihre Aufgaben zu erfüllen,

Verhaltensprävention geht vom einzelnen Beschäftigten aus und hat zum Ziel, das vom Menschen selbst bestimmte Risikoverhalten am Arbeitsplatz zu vermeiden und zu minimieren. Maßnahmen zur Verhütung von Unfällen und Gesundheitsgefahren bei der Arbeit zielen deshalb auf das gesundheitsgerechte Verhalten der Beschäftigten. Aufklärungskampagnen sowie Maßnahmen zur Vermittlung von Bewältigungsstrategien, Entspannungstechniken und Zeitmanagement zählen dazu. Diese Maßnahmen können einen zusätzlichen Beitrag zur Förderung von persönlichen Ressourcen der individuellen Gesundheitskompetenz leisten.

Ergonomie und menschengerechte Gestaltung von Arbeitsplätzen

Gute Arbeit durch Ergonomie: Der Begriff der Ergonomie beschreibt die Wissenschaft der menschlichen Arbeit. Man versteht darunter die Anpassung der Arbeitsbedingungen an den Menschen und nicht umgekehrt. Ergonomie umfasst Mensch-Maschine-Interaktion wie z. B. die Software-Ergonomie, Arbeitsmittelgestaltung, Eingabegeräte, Arbeitsumgebungsgestaltung sowie die Arbeitsorganisation (vgl. DIN EN ISO 9241-410:2012-12).

Ziel einer menschengerechten Gestaltung der Arbeit ist es, dass die Beschäftigten in produktive und effektive Arbeitsprozesse eingebunden sind, dadurch individuelle Handlungsspielräume entfalten, Fähigkeiten erwerben und mit anderen ihre Persönlichkeit erhalten und entwickeln können. Es geht dabei um die schädigungslosen, ausführbaren, erträglichen und beeinträchtigungsfreien Arbeitsbedingungen. Beispiele sind: Verringerung und Beseitigung von Beanspruchungen, Verhütung von Unfällen, Verhinderung von Gesundheitsschäden sowie die Erhöhung und Förderung der Motivation der Beschäftigten. Eine Forderung zur Arbeitsgestaltung ist deshalb: Arbeitsplätze müssen an den Menschen und seine Aufgaben angepasst sein und nicht umgekehrt. Die Belastung bei der Arbeit soll gemindert und die Leistungsfähigkeiten des Menschen am Arbeitsplatz verbessert werden. Ihre Leistungsreserven dürfen nicht frühzeitig aufgebraucht oder gar verschlissen werden. Arbeitsbedingungen sind mithin so zu gestalten, dass sie ihre Arbeitskraft für ein Arbeitsleben (und darüber hinaus) zur Verfügung stellen können.

Möglichkeiten der Durchsetzung von ergonomischen Gestaltungsmaßnahmen: Die ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen ist nicht nur bei der Einrichtung und Veränderung von Bildschirmarbeitsplätzen von Bedeutung (Beteiligung nach §§ 90, 91 BetrVG). Bereits bei vorhandenen Arbeitsplätzen ist es sinnvoll, die Gesamtheit aller Einflüsse bei der Arbeit, die auf den Beschäftigten im Call Center (negativ) einwirken können, zu beurteilen, zu prüfen um entsprechende Maßnahmen einzuleiten.

Gestaltungsanforderungen an die Bildschirmarbeitsplätze und der Softwareergonomie

Die **Bildschirmarbeitsverordnung** ist eine wichtige Grundlage bei der Konkretisierung von ergonomischen Gestaltungsanforderungen. In dieser Verordnung werden allgemeine Mindestanforderungen an die Gestaltung der Arbeit mit Bildschirmgeräten beschrieben. Sie richten sich auf die Gestaltung des gesamten Bildschirmarbeitsplatzes und den Gesundheitsschutz der Beschäftigten insbesondere in Hinblick auf Sehvermögen und die psychischen Belastungen.

Die **Bildschirmkurzpausen nach § 5 BildscharbV** sind wichtiger denn je, wenn es um den Erhalt und Förderung der individuellen Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten am Arbeitsplatz geht. Der Arbeitgeber ist verantwortlich dafür, dass die Arbeit der Beschäftigten durch andere Tätigkeiten bzw. durch Pausen unterbrochen wird. Nach Prof. Oppolzer erweisen sich bereits zusätzliche Erholzeiten von 5 - bis 10 Minuten je Stunde als gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnis – als „lohnende“ Investition zur Erhöhung der Leistungssteigerung und tragen zudem zum körperlichen und psychischen Wohlbefinden der Beschäftigten bei. Arbeitswissenschaftler und Mediziner sind einer Meinung – Arbeiten ohne regelmäßige Pausen ist gesundheitsschädlich (vgl. Oppolzer, Menschengerechte Gestaltung der Arbeit durch Erholzeiten, Studie im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung, Hamburg 2006).

Die **Augenuntersuchung** entsprechend § 6 BildscharbV beinhaltet die Untersuchung der Augen und des Sehvermögens. Aus der ArbMedVV ergibt sich die Verpflichtung des Arbeitgebers, eine Brille zur Verfügung zu stellen, wenn die Untersuchung die Notwendigkeit einer Bildschirmbrille ergeben hat (Verordnung zur arbeitsmedizinischen Vorsorge; ArbMedVV). Sie ist eine persönliche Schutzausrüstung (PSA; Benutzungsverordnung § 2 Bereitstellung und Benutzung), bei der es sich um eine Maßnahmen des Arbeitsschutzes handelt. Daher muss der Arbeitgeber nach § 3 Abs. 3 ArbSchG die Kosten der für notwendig befundenen speziellen Sehhilfe tragen (BAG-Urteil vom 10. 3. 1976, Aktenzeichen: 5 AZR 34/75 und BAG-Urteil vom 18. 8. 1982, Aktenzeichen: 5 AZR 493/80 Zulässigkeit der Kostenbeteiligung der Beschäftigten). Das bedeutet allerdings, dass die Brille Eigentum des Arbeitgebers ist und nur am Arbeitsplatz zur Verfügung gestellt werden muss. Übernommen werden die Kosten für alles, was im Brillenrezept verschrieben wurde, einschließlich eines Gestells (nach Wahl des Arbeitgebers). Eine Kostenbeteiligung ist nur zulässig, wenn die Bildschirmbrille auch privat genutzt werden darf.

Software-Ergonomie

Software-Ergonomie gewinnt zunehmend an Bedeutung. Ziel ist die Anpassung der Software an die individuellen Eigenschaften der damit arbeitenden Beschäftigten. Die Software-Ergonomie gehört zu den Mindestanforderungen, die die BildscharbV an die Gestaltung von Bildschirmarbeit stellt. Sie ist in der Norm DIN EN ISO 9241-110 geregelt. Folgende sieben Gestaltungsgrundsätze fallen unter den Regelungsbereich: Aufgabenangemessenheit, Selbstbeschreibungsfähigkeit, Steuerbarkeit, Erwartungskonformität, Fehlertoleranz, Individualisierbarkeit und Lernförderlichkeit. Unzureichende und mangelhafte Umsetzung der Gestaltungsgrundsätze sowie der Softwaregestaltung führt zu erhöhtem Ärger, Frustration, Zeitverlust und Ressourcenverschwendung. Letztlich schaden sie der Effizienzsteigerung und der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Softwaremängel entstehen in den allermeisten Fällen schon bei der Entwicklung und Programmierung und sind in Folge schwer zu korrigieren. Umso wichtiger ist es, bereits in der Planung auf die Gebrauchstauglichkeit und Benutzerfreundlichkeit einer Software hinzuwirken.

Instrumente und Prüfverfahren zur Prüfung der Software-Ergonomie Im Rahmen des prozessualen Arbeitsschutzgesetzes besteht die Möglichkeit, dass Software-Anwendungen hinsichtlich vorgegebener Kriterien mit dem Fragebogen ISONORM 9241/10 überprüft werden können (vgl. dazu Ergonomie-Prüfer zur Beurteilung von Büro- und Bildschirmarbeitsplätzen nach ABETO unter: www.abeto-online.de). Bei der Auswahl der Methoden- und Prüfverfahren sollte beachtet werden, dass die Beschäftigten an diesem Prozess beteiligt sind. Dies kann durch unterschiedliche Beteiligungsverfahren in Form von – teilstrukturierten – Fragebögen und Checklisten, durch Befragung der Beschäftigten in Form von Workshops und Arbeitsgruppen, teilnehmende Beobachtung sowie durch weitere repräsentative Prüfmethoden (Laborversuche) durchgeführt werden. Auf jeden Fall sollen die Beurteilungskriterien an den tatsächlichen Arbeitsbedingungen gemessen werden können.

Mitbestimmung und Ansatzpunkte für die Interessensvertretung Sowohl bei der Gefährdungsbeurteilung als auch bei der Ergonomie Prüfung hat der Betriebsrat weitreichende Mitbestimmungsmöglichkeiten (nach § 3 BildschArbV / § 5 ArbSchG). Außerdem hat der Betriebsrat das Recht einen externen Sachverständigen zur Unterstützung nach dem Betriebsverfassungsgesetz zu beauftragen (§ 80 Abs. 3 BetrVG). Diese Optionen in Form von Beteiligungsmöglichkeiten sollten Betriebsräte weitgehend nutzen, um geeignete Prüfverfahren und Methoden durchzusetzen. Darüber hinaus kann auch auf der Grundlage der Mitbestimmungsrechte nach BetrVG § 87 (1) 7 eine entsprechende Betriebsvereinbarung abgeschlossen werden, in der alle Handlungs- und Gestaltungsgrundsätze sowie Verfahrensschritte präzisiert und festgehalten werden.

Gesetzliche Grundlagen und Rechtsvorschriften (Auswahl)

- Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)
- Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)
- Bildschirmarbeitsverordnung (BildscharbV)
- Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV)
- BGI 650 Bildschirm und Büroarbeitsplätze
- BGI 7004 Klima im Büro
- BGI 827 Sonnenschutz im Büro
- BGI 786 Sehhilfen am Bildschirmarbeitsplatz
- BGI 5050 Büroraumplanung
- DIN EN ISO 9241 Ergonomische Anforderungen für Bürotätigkeiten mit Bildschirmgeräten
- DIN EN ISO 3382-3:2012-05 Akustik
 - Messung von Parametern der Raumakustik - Teil 3: Großraumbüros

9. Psychische Belastungen erkennen und minimieren

Branchenübergreifend nehmen die psychischen Belastungen und Beanspruchungen zu, was aktuelle Fakten noch einmal belegen:

- Behandlungskosten psychischer Erkrankungen in Höhe von 26,7 Mrd. € jährlich
- 59,2 Mio. Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund psychischer Störungen, das entspricht einer Zunahme von mehr als 80 % seit 1997
- Verlust der Arbeitsproduktivität aufgrund psychischer Erkrankungen in Höhe von 8 Mrd. €
- Berentung wegen Erwerbsminderung 2011: 41,0 % der insgesamt zuerkannten Berentungen gehen auf psychische Störungen zurück (ohne Sucht und Psychosen), insgesamt 73.273 Fälle
- das Durchschnittsalter bei Berentung auf Grund psychischer Störungen beträgt 48 Jahre (Quelle: BMAS auf der TBS-Netz-Call Center Tagung 2013)

Dabei sind die Betriebe gesetzlich verpflichtet, bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen nach § 5 des Arbeitsschutzgesetzes die Sicherheits- und Gesundheitsbedingungen auch hinsichtlich psychischer Belastungen zu ermitteln und zu beurteilen. Dies ist erforderlich seit der Novellierung des Arbeitsschutzgesetzes in 2013, ausserdem jedoch schon immer aufgrund der einschlägigen Regelwerke

- Bildschirmarbeitsverordnung (seit 1996)
- Berufsgenossenschaft (BGI) 650: „Leitfaden für Büroarbeitsplätze“,
- DIN EN ISO 10075: „Ergonomische Grundlagen bzgl. psychischer Arbeitsbelastungen“ und „Humankriterien der Arbeit“ oder das „Prinzip der vollständigen Tätigkeit“

Trotzdem haben die meisten Betriebe die Durchführung der Gefährdungsbeurteilungen begrenzt auf Themen des klassischen Arbeitsschutzes wie Büromobiliar, Lichtmessungen, Raumgrößen, Fluchtwege, Unfallgefahren. Faktoren der Arbeitstätigkeit wurden selten berücksichtigt. Nur knapp 20 % der Betriebe berücksichtigen die psychischen Belastungen in ihrer Gefährdungsbeurteilung. Dass „Psychische Belastungen“ bisher in der betrieblichen Arbeitsschutzpraxis unzureichend behandelt werden, hat verschiedene Gründe:

- die mangelnde Akzeptanz arbeitsbedingter psychischer Belastungen im Betrieb
- der geringe Verpflichtungsdruck und fehlende Handlungsoptionen für Arbeitgeber
- die hohe Komplexität des Themas: Verbindung von Arbeitsinhalt, Arbeitsorganisation, Arbeitsumgebungsfaktoren und sozialen Beziehungen wird als schwierig handhabbar erlebt und lässt sich nicht durch Ingenieure und Messgeräte messen

Vor diesem Hintergrund haben die staatlichen Aufsichtsbehörden und die Unfallversicherungsträger seit 2012 eine gemeinsame deutsche Arbeitsschutzstrategie mit dem Schwerpunkt „Psychische Belastungen“ gestartet. Dabei werden unter den Faktoren für eine Gefährdungsbeurteilung explizit auch psychische Belastungen genannt:

- 10.1** ungenügend gestaltete Arbeitsaufgabe (z.B. überwiegende Routineaufgaben, Über- und Unterqualifikation)
- 10.2** ungenügend gestaltete Arbeitsorganisation (z.B. Arbeiten unter hohem Zeitdruck, wechselnde und /oder lange Arbeitszeiten, häufige Nachtarbeit, kein durchdachter Arbeitsablauf)
- 10.3** ungenügend gestaltete soziale Bedingungen (z.B. fehlende soziale Kontakte, ungünstiges Führungsverhalten, Konflikte)
- 10.4** ungenügend gestaltete Arbeitsplatz- und Arbeitsumgebungsbedingungen (z.B. Lärm, Klima, räumliche Enge, unzureichende Wahrnehmung von Signalen und Prozessmerkmalen, unzureichende Softwaregestaltung)

9. Psychische Belastungen erkennen und minimieren

Zur Klarstellung wurde auch das aktuelle Arbeitsschutzgesetz dahingehend präzisiert, dass sich eine Gefährdung insbesondere ergeben kann durch (.....)

- 4. die Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken,
- 5. unzureichende Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten,
- **6. psychische Belastungen bei der Arbeit.**

Gute Praxis Beispiel 1: Will der Betriebsrat sich mit dem Thema beschäftigen, prüft er zuerst einmal die betrieblichen Voraussetzungen und macht sich einen realistischen Handlungsplan.

Orientieren

- Schritt 1: Informationen einholen
- Schritt 2: Sich ein Bild von der betrieblichen Situation verschaffen, auch Beschäftigte befragen
- Schritt 3: Selbstverständnis und Ziele im Umgang mit psychischen Belastungen klären

Strukturen schaffen

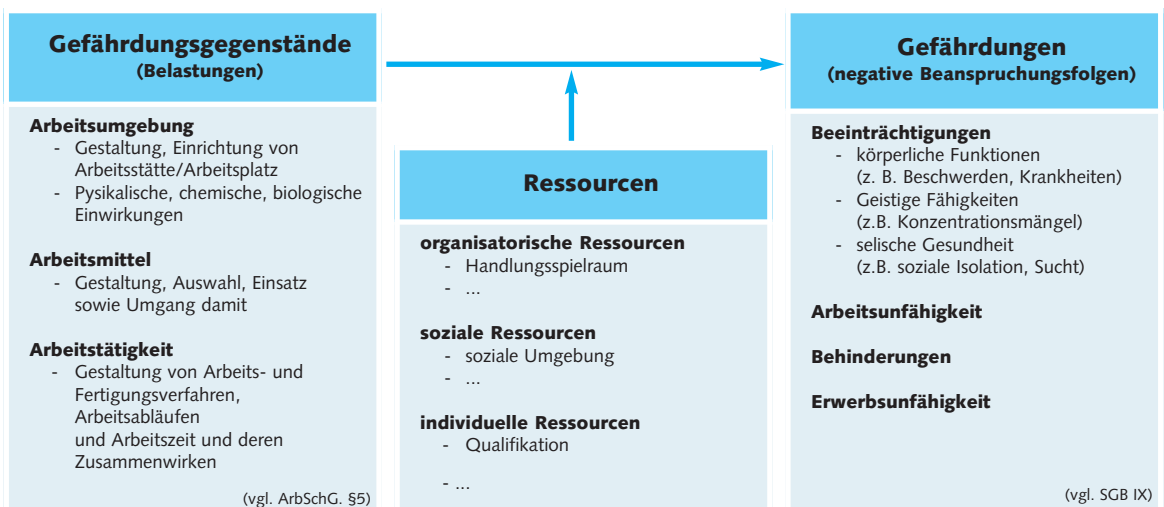
- Schritt 4: Die Beschäftigten informieren und mit ins Boot holen
- Schritt 5: Bündnispartner im Betrieb suchen
- Schritt 6: Unterstützung von außen organisieren
- Schritt 7: Rechtliche Beteiligungsmöglichkeiten klären

Umsetzen

- Schritt 8: Mitbestimmungsrechte nutzen und den Arbeitgeber in die Verantwortung nehmen
- Schritt 9: Regelungspunkte für eine Vereinbarung entwerfen
- Schritt 10: Mit dem Arbeitgeber eine gemeinsame Vorgehensweise vereinbaren
- Schritt 11: Psychische Belastungen analysieren und Handlungsbedarfe ableiten
- Schritt 12: Maßnahmen entwickeln und Umsetzung planen
- Schritt 13: Umsetzung und Wirksamkeit der Maßnahmen kontrollieren

(vgl. „Psychische Belastungen – Schritt für Schritt zum Erfolg: Wie Interessenvertretungen das Thema „psychische Belastungen“ im Betrieb aufgreifen können“, TBS NRW, Heft 77).

Handlungs- und Durchsetzungsmöglichkeiten



Wissenschaft und Rechtsprechung unterscheiden Belastungen und Beanspruchungen. Während die Arbeitsbedingungen als „Belastungen“ auf die Beschäftigten objektiv einwirken, wird die „Beanspruchung“ als subjektive Auswirkung beim Individuum gesehen, die in Abhängigkeit von seinen Voraussetzungen und Bewältigungsstrategien („Ressourcen“) zu unterschiedlichen gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen kann. Bei ungenügenden Ressourcen führen selbst niedrige Belastungen zu hohen Beanspruchungen. Alle drei Stell-schrauben sind deshalb gleichermaßen im Blick zu halten.

Gute Praxis Beispiel 2: Der Betriebsrat analysiert die Hemmnisse im Betrieb und entwickelt praktische Ansatzpunkte zu ihrer Überwindung

Mögliche Hemmnisse	Ansatzpunkte zu ihrer Beseitigung
Arbeitgeber erkennt nicht das „Problem“ im Unternehmen	Vorlage Gesundheitsstatus, AU-Meldungen, Auswertungen aus BEM, Häufung von Qualitätsproblemen, Rückgang Produktivität, Mitarbeiterzufriedenheit
Arbeitgeber weiß nicht was „tun“	Mitarbeiter bereits bei der Problemanalyse einbeziehen => Gesundheitszirkel, Befragung; Beratungsangebote durch staatlichen Arbeitsschutz und Berufsgenossenschaften („gemeinsame Arbeitsschutzstrategie Schwerpunkt Psychische Belastungen“)
Arbeitgeber hält bisherige Ansätze (ASA, SiFa, klassische Gefährdungsbeurteilung) für ausreichend	Analyse der Arbeitsumgebung nicht ausreichend, Stressoren und Ressourcen in der Arbeit selbst müssen analysiert werden, Beanspruchungen lassen sich nur subjektiv ermitteln; bereits vorliegende Erkenntnisse können aber mit einbezogen werden
Kritische Bewertung des hohen Aufwandes, keine zusätzlichen Mittel vorhanden	5% Ausfallzeiten kosten mehr als 50.000€ Investition in Gesundheitsschutz, Einbeziehung von Krankenkassen für betriebliche Konzepte
Mitarbeiterbefragung kann zu unkontrollierbaren Ergebnissen führen => Angst vor Kontrollverlust	Betriebsrat bietet an, vorab gemeinsame Spielregeln (Höhe des Budgets, Umgang mit den Ergebnissen, Art der Maßnahmen) zu vereinbaren
Zusatzaufwand für den Betriebsrat kaum zu stemmen	Gefährdungsanalyse hilft übrige Betriebsratsarbeit zu priorisieren, erfolgreicher Gesundheitsschutz erhöht die Wertschätzung des BR in der Belegschaft
Notwendige Kompetenzen im BR nicht vorhanden	Recht auf Hinzuziehung eines externen Sachverständigen/Betriebsratsberater nach §80(3) BetrVG

Durchsetzungsmöglichkeiten: Arbeitsschutzgesetz und Mitbestimmung nutzen

Nach § 87 (1) Nr. 7 BetrVG hat der Betriebsrat, soweit eine gesetzliche oder tarifliche Regelung nicht besteht, in allen Regelungen über die Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten sowie über den Gesundheitsschutz im Rahmen der gesetzlichen Vorschriften oder der Unfallverhütungsvorschriften mitzubestimmen, und damit auch bei der Methode der Gefährdungsbeurteilung, wer sie durchführt, wann und wie häufig sie durchgeführt wird sowie bei den durchzuführenden Maßnahmen. Dies umfasst auch das Initiativrecht, selbst einen Fragebogen oder andere Methoden vorzuschlagen, wie die Psychischen Belastungen gemessen und verringert werden.

Gute Praxis Beispiel 3: Der Betriebsrat schließt mit dem Arbeitgeber eine Betriebsvereinbarung zur Gefährdungsbeurteilung mit Schwerpunkt „Psychische Belastungen“ ab, die Regelungen zu folgenden Themen (Mindestanforderungen) enthält:

- **Steuerungskreis**
Zusammensetzung, Aufgaben, Beschlussfassung, Qualifizierung
- **Information und Beteiligung der Beschäftigten**
- **Ablaufphasen und Verfahren der Gefährdungsbeurteilung**
Ablaufphasen (Grob-,Feinanalyse), Methode(n) oder Kriterien, ggf. Frist, Anlässe für wiederholte Durchführung
- **Hinzuziehung Externer**

9. Psychische Belastungen erkennen und minimieren

- Datenerhebung, Anonymität, Datenschutz
- Führungskräfte

Kompetenzentwicklung, spezielle Feinanalyse und Maßnahmen

(ausführlicher dargestellt in TBS Handlungshilfe „Psychische Belastungen“). Ins Zentrum seiner Vereinbarung mit dem Arbeitgeber stellt der BR das Vorgehensmodell mit den betrieblichen Ablaufphasen:

Voraussetzungen im Betrieb schaffen:

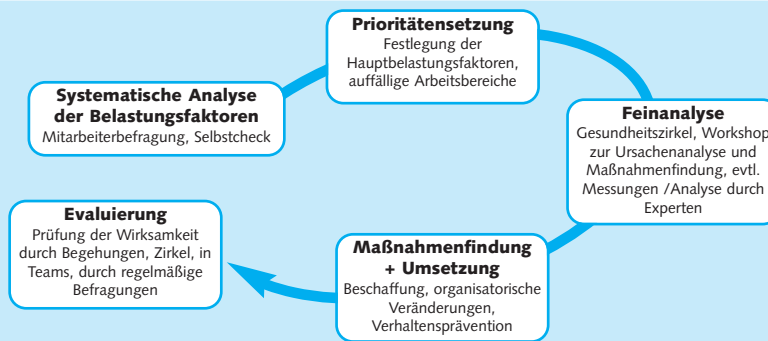
Positive Zielsetzung des Unternehmens zum Gesundheitsschutz / Abstimmung Unternehmensleitung - Betriebsrat / Abstimmung über Ziele, Konzept, Verfahren und Verfahrenssteuerung

Steuerungsgruppe / Arbeitsschutzausschuss:

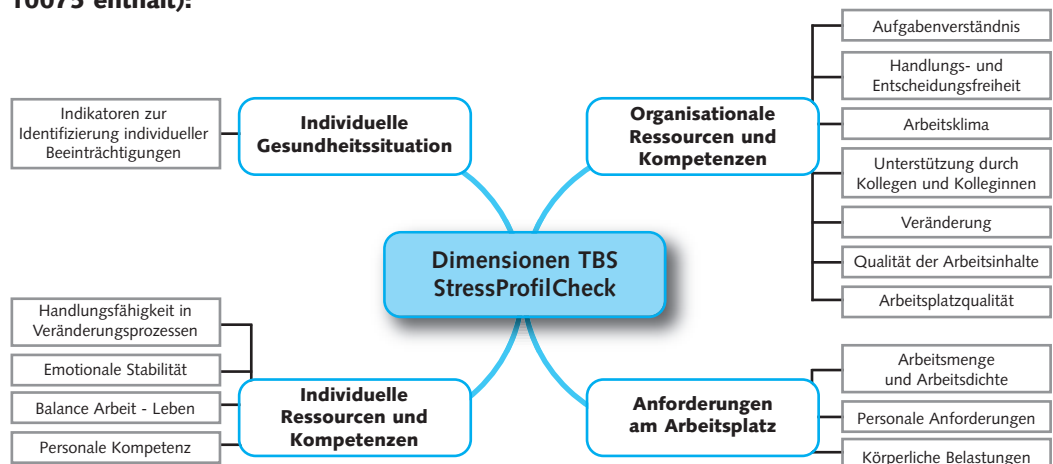
Konkretisierung Verfahren, Zeitplanung, Verantwortlichkeiten, Ablaufsteuerung

Analyse IST-Zustand / Bestandsaufnahme

Informationen: Krankenstand, Fluktuation, Aufgabenbeschreibung etc. - ExpertInnen



Gute Praxis Beispiel 4: Der Betriebsrat vereinbart mit dem Arbeitgeber die Ermittlung der psychischen Belastungen und Beanspruchungen durch eine Mitarbeiterbefragung (z.B. mit dem StressProfilCheck, der sich besonders für personalisierte Dienstleistungen eignet und die Dimensionen nach DIN EN ISO 10075 enthält):



Mit dieser Methode lassen sich die entscheidenden Stressoren im Betrieb identifizieren und damit vielleicht das Branchenbild (siehe Seite 31) konkret mit Zahlen unterfüttern bzw. auch nach Abteilungen, Teams, Altersgruppen, Funktionsgruppen im Unternehmen differenzieren, um im nächsten Schritt den direkten Handlungsbedarf und Verbesserungsmaßnahmen anzugehen.

10. Gesunde Führung



Das Führungsverhalten beeinflusst die wesentlichen Arbeitsbeziehungen; es bestimmt nicht nur „weiche“ Faktoren wie Arbeitszufriedenheit und Motivation, sondern auch die Arbeitsleistung. Dass im negativen Fall sogar die Produktivität der Firma sinken kann, zeigt das Ergebnis der jährlichen Studie des Beratungsunternehmens Gallup zur emotionalen Bindung von Mitarbeitern an ihren

Brötchengeber. Dabei liegt der Anteil der hochmotivierten Angestellten seit 2001 bei 15 Prozent nahezu unverändert, um acht Punkte auf 61 Prozent geschrumpft ist die Gruppe der Menschen, die Dienst nach Vorschrift machen, weil sie nur eine geringe emotionale Bindung haben. Um neun Punkte auf 24 Prozent ist die Gruppe derjenigen gewachsen, die innerlich bereits gekündigt hat und in der Freizeit aktiv den Betrieb sabotiert. Diese immerhin 8,4 Millionen Menschen in Deutschland mit schlechter Motivation fühlen sich nicht anerkannt, erhöhen die Fehlzeiten am Arbeitsplatz, bringen messbar weniger Ideen. Nach Gallup gingen den deutschen Unternehmen bis zu 138 Milliarden Euro durch fehlendes Engagement verloren. „Unternehmen die Gute Leistung anerkennen und auf die Meinung ihrer Mitarbeiter Wert legen, sind um 27% profitabler als der Durchschnitt.“ (nach Gallup). Die Hauptursache für innerliche Kündigungen sei die schlechte Personalführung. Viele Vorgesetzte seien auch nicht entsprechend ausgebildet und die Führungskräfte kriegen selten einen Spiegel vorgehalten.

Bei einer Betriebsrätebefragung des WSI mit 3600 Betriebsräten aus 2146 Betrieben sahen auch die befragten Betriebsräte schlechtes Führungsverhalten an 2. Stelle bei den Belastungsfaktoren direkt hinter Termin- und Zeitdruck und sogar noch vor der Angst vor Arbeitsplatzverlust!

Dabei kommt im Gesundheitsschutz, beim Abbau von Belastungen und im Aufbau eines betrieblichen Gesundheitsmanagement gerade den Führungskräften eine entscheidende Rolle zu: „als Vorbild, Vorreiter, Initiator und Unterstützer“ (BKK 2004). Gesunde Führung heißt in diesem Sinne, „die Chancen eines mitarbeiter- und gesundheitsgerechten, partnerschaftlichen Führungsstils aktiv zu nutzen“ (ebd.). Gerade auch für die betriebliche Gesundheitspolitik ist das Führungsverhalten entscheidend; hier stellen sich die folgenden Führungsaufgaben:

im Gesundheitsmanagement

- **Vermittlung von Wissen zu Gesundheit und Sicherheit**
 - Wissen um Ursachen, Bedingungen und Erscheinungsformen von Gesundheit und Arbeitsleben
 - für alle MitarbeiterInnen (vor allem Risikogruppen wie Schwangere, ältere MA, Jugendliche, Behinderte)
 - Plakate, Broschüren, Vorträge zu gesundheitsrelevanten Themen
- **Entwicklung von Einstellungen zu Gesundheit**
 - Ernährung, eigenes Körperbewusstsein, Einstellung zu Sport und Freizeit
 - Thema der betrieblichen Gesundheitsaufklärung
 - Unternehmen kann Meinungen, Überzeugungen und Normen ausbilden

im betrieblichen Gesundheitsmanagement

- **Entwicklung des Gesundheits- und Sicherheitsverhaltens**
 - Möglichkeiten zum gesundheitsgerechten Verhalten müssen geschaffen werden (z.B. Schutzmaßnahmen, rauchfreie Zonen, Pausen, Fitnessräume, Entspannungskurse ...)

- **Gesundheitsgerechte Gestaltung von Arbeit und Organisation**

- richtige Gestaltung von Arbeit und Organisation (Arbeitsaufgaben, Arbeitsumwelt, Arbeitsmittel, Arbeitsorganisation) durch regelmäßige Aktivitäten wie Begehungen, Besprechungen, Teamsitzung etc. und Auswertung der Maßnahmen

- **Schaffung sozialer Bedingungen**

- soziale Sicherheit im Betrieb (z.B. Altersversorgung), Chancengleichheit in der beruflichen Karriere, Entlohnung ...

So wird in der zitierten WSI-Betriebsräte-Befragung auch der grösste Handlungsbedarf gesehen in

- Optimierung des Führungsverhaltens
- Verbesserung der Kommunikation zwischen Arbeitgeber, Betriebsrat und Belegschaft
- Gesundheitsgerechte und ergonomische Arbeitsplatzgestaltung sowie Umgestaltung von Arbeitsorganisation und Arbeitsabläufen
- Qualifikations- und aufstiegsbezogene Personalentwicklung

„Gesunde Führung“ auf das Verhalten einzelner Führungskräfte zu reduzieren wäre zu kurz gedacht und würde sie auch überfordern. Sondern das Unternehmen muss die entsprechende Management-, Unterstützungs- oder Steuerungssysteme aufbauen bzw. bestehende Leitbilder, Kennzahlen, Strukturen etc. gesundheitsgerecht fortentwickeln. Die Abbildung zeigt einige der üblichen betrieblichen Managementsysteme.

1. Strategie	2. Teamentwicklung	3. Individuelle Personalentwicklung	4. Innovationsmanagement	5. Ressourcenmanagement	6. Selbstreflexion
Leitbild Balanced Score Card (BSC)	Gruppenarbeit, Leistungsentgelt	strukturierte Mitarbeitergespräche (sMAG)	Prozessorganisation	Prozessorganisation	Führungskräfte-Coaching
Zielvereinbarungen	Beteiligungsqualifizierung (BQ)	Qualifizierungsmatrix,	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)	Kennzahlen	Selbstcheck
Betriebsvereinbarung	Gruppengespräche (GG)		Betriebliches Vorschlagswesen (BVW)		360-Grad-Feedback
	Jour Fix Teamsitzung				

Betriebliches Fallbeispiel: Gute Führung und Motivation am Beispiel einer Konzern-Vereinbarung für den Kundenservice

In diesem Fallbeispiel ergriff der Betriebsrat die Initiative, um eine neue Führungsphilosophie zu etablieren und Fehlverhalten von Führungskräften zu ahnden, ohne dabei die Marktsituation und betriebliche Notwendigkeiten auszublenden. Ursprünglich wollte der Arbeitgeber 17 individuelle Absatz- und Produktivitätsziele (KPI) einführen und dabei –wie üblich- eine „bessere“ Überwachung, eine ständige Beobachtung der Arbeitsabläufe, mehr Arbeits- und Verkaufsdruck, eine Steigerung der Produktivität und Reduzierung der Kosten sowie eine „Gestaltung“ der variablen Vergütung durchsetzen. Die Interessenvertretung forderte bessere Arbeitszeitmodelle, ganzheitlichen Gesundheitsschutz, An-

hebung der Wochenarbeitszeit von Teilzeitbeschäftigten und die Rückholung ausgelagerter Arbeit. Gemeinsam wurde eine Neue Führungsphilosophie vereinbart:

- Positives Führen soll für die Belegschaft erlebbar sein
- Öffentliche Darstellung und Führungshandeln sollen übereinstimmen
- Schluss mit Phrasen und Sprechblasen
- Handlungs- und Entscheidungskompetenz der „unteren“ Führungskräfte sollten gestärkt werden
- Bei Verstoß durch Führungskräfte sollten Sanktionen erfolgen.

Die Umsetzung brauchte allerdings Zeit:

- Die Geschäftsführung musste 100% überzeugt werden.
- Einige Führungskräfte mussten umdenken und sich anders verhalten
- Beschäftigte mussten lernen sich zu wehren und aktiv auf die Führungskräfte zuzugehen

Die Teamleiter wurden durch die Geschäftsführung aufgefordert, den Beschäftigten gegenüber mit Respekt, Anstand und Fairness statt mit Sanktionen bei Arbeitsfehlern aufzutreten, des Weiteren Eigenverantwortung zuzulassen und zu fördern. In allen Betriebsversammlungen, aber auch den internen Veranstaltungen mit den Team- und Abteilungsleitern machen die Mitglieder der Geschäftsführung dies in ihren Beiträgen öffentlich. In der Vereinbarung zur „Führungsphilosophie“ ist auch schriftlich geregelt, dass Vorgesetzte, die dagegen verstoßen, sanktioniert werden können. Als erste Konsequenzen wurde ein Pilot „Musterbrecher“ (weg von bisherigen Prozessen, hin zu mehr Eigenverantwortung) aufgesetzt und erste Führungskräfte abgelöst. Drei Jahre nach Start der Verhandlungen zeigen sich bereits positive Auswirkungen auf Arbeitsklima und Gesundheitssituation und der Kennzahlendruck wurde stetig reduziert. Gemeinsames Fazit: Zwei Absatz- und Produktivitätsziele (KPI's) sind ausreichend. Der Weg hat sich gelohnt, es braucht aber noch Zeit bis zur Zielerreichung!

Durchsetzungsmöglichkeiten

Die „schärfste Waffe“ des Betriebsrates ist das Gespräch, das Gespräch mit den Beschäftigten ebenso wie das mit der Geschäftsleitung. Durch Gespräche kann festgestellt werden:

- Wie steht es in unserem Betrieb um die Führungsqualität (Analyse)? Welche Management-Systeme sind implementiert?
- Was brauchen wir in unserem Betrieb für Veränderungen (Strategie)? Müssen Management-Systeme verändert, ein Betriebliches Gesundheitsmanagement aufgebaut, eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt werden?
- Was müssen wir tun, um die Veränderungen im Betrieb zu realisieren (Umsetzung)? Müssen Führungskräfte oder Mitarbeiter geschult, ein Coaching-System aufgebaut werden?
- Was ist durch die Veränderungen positiv bewirkt worden (Überprüfen der Wirksamkeit, Evaluierung)? Hat sich die Qualität der Führungskräfte verbessert?

Rechtliche Grundlagen: Arbeitsschutzgesetz und Mitbestimmung nutzen

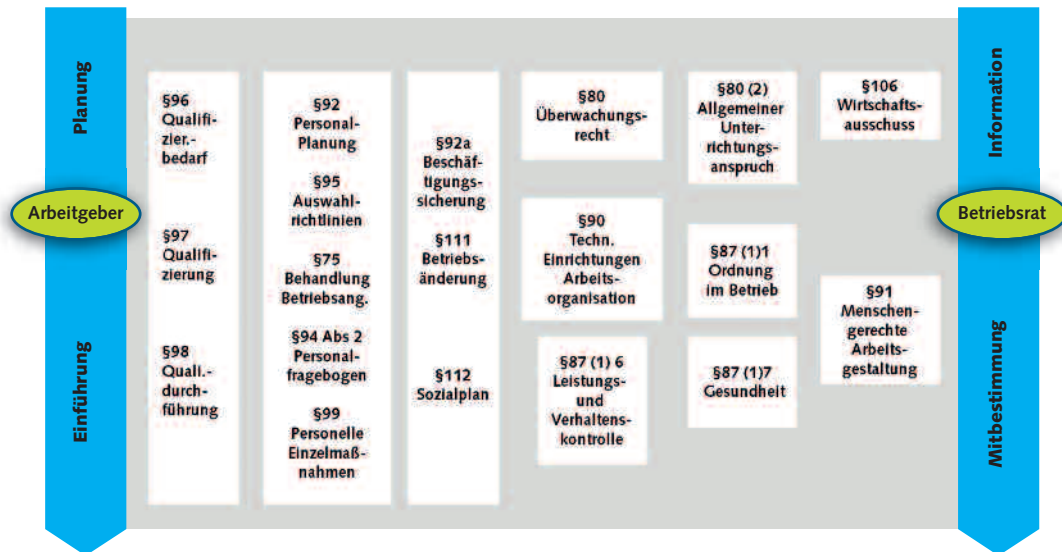
Zur Durchsetzung stehen den Interessenvertretungen vielfältige Informations-, Beratungs- und Mitbestimmungsrechte nach dem BetrVG offen. Die Abbildung schlüsselt diese Rechte in die Form der Beteiligung (Information bzw. Mitbestimmung) und in die Themen

Qualifizierung, Personelle Massnahmen, Reorganisation, allgemeiner Informations- und Beratungsanspruch, spezifische Mitbestimmungsrechte. In all diesen Bereichen hat der Betriebsrat auch Initiativrechte:

... für die Qualifizierung von Führungskräften, Richtlinien für ihre Auswahl und ihre Beurteilung, §95

... für die Aufstellung einer Balanced Score Card (BSC) oder strategischer Kennzahlen nach §87 (1) 1

... für die Durchführung von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen nach § 94 (1) und (2) sowie § 96.



Fallbeispiel 2: Das strukturierte Mitarbeitergespräch als Fördergespräch plus Arbeitsfähigkeit

Inhalte

Personalentwicklung/Fördergespräch

- Rückblick und gegenwärtige Arbeitssituation
- Entwicklungsmöglichkeiten (eigene Wünsche, Einschätzungen des Vorgesetzten)
- Vereinbarungen (Was, wer, wann)
- Verbesserungen / Merkposten für Führungskraft ((Welche Konsequenzen haben die Ergebnisse des Gesprächs für mich; welche Aufgaben resultieren daraus?)

plus Arbeitsfähigkeit (Gesundheit, Motivation und Qualifikation)

- Zufriedenheit mit
 - Arbeitsbedingungen (z.B. Arbeitsplatz, Arbeitsinhalte, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit)
 - Arbeitsklima (Zusammenarbeit mit KollegInnen und Vorgesetzten)
 - Qualifikation zur Erledigung der Arbeitsanforderungen
- Zusammenhang zwischen möglichen Beschwerden / Krankheiten und den Arbeitsbedingungen
- Vereinbarungen (Hilfestellungen, Veränderungen, Angebote) und Verbesserungsvorschläge (was, wer, wann)

Fallbeispiel 3: Controlling der Führungskräfte Qualität

Integration der Führungskräftequalität in die Mitarbeiterbefragung	...hat sich nach dem Führungskräfte-Coaching...				
Fragen:	... deutlich verbessert	... verbessert	... gleich geblieben	... verschlechtert	... deutlich verschlechtert
<ul style="list-style-type: none"> • Ist das Leitziel erreicht worden? • Hat sich die Zusammenarbeit verbessert? 					
Bei Fehlern wird nach Ursachen und Verbesserungsmöglichkeiten gesucht und nicht in erster Linie nach Schuldigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter haben die Möglichkeit, Kritik sachlich und klar auszusprechen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führungskräfte greifen Kritik konstruktiv auf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter erhalten von ihren Führungskräften konstruktive und motivierende Rückmeldung über die Qualität ihrer Arbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führungskräfte sorgen für Arbeitszufriedenheit in ihrem Verantwortungsbereich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter wirken an der Festlegung ihres Aufgabenbereiches mit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maßnahmen gegen Überforderung am Arbeitsplatz werden ergriffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wichtige Kontaktdaten

TBS-Netz

Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V.

Westenhellweg 92 - 94, 44137 Dortmund, Telefon: 0231 / 24 96 98-0, Fax: 0231 / 24 96 98-42
tbs-hauptstelle@tbs-nrw.de, www.tbs-nrw.de

Arbeitsnehmerkammer Bremen

Bürgerstraße 1, 28195 Bremen, Telefon: 04 21 / 36 30 19 56, Fax: 04 21 / 36 30 19 99
mitbestimmung@arbeitsnehmerkammer.de, www.arbeitsnehmerkammer.de/mitbestimmung

Technologieberatungsstelle beim DGB Hessen-Thüringen e.V.

Wilhelm-Leuschner-Straße 69 - 77, 60329 Frankfurt am Main, Telefon: 069 / 85 00 32 - 0
Fax: 069 / 85 00 32 - 10, tbs.frankfurt@tbs-hessen-thueringen.de, www.tbs-hessen-thueringen.de

TBS gGmbH Rheinland-Pfalz

Kaiserstraße 26 - 30, 55116 Mainz, Telefon: 0 61 31 / 28 83 50, Fax: 0 61 31 / 22 61 02
info@tbs-rheinlandpfalz.de, www.tbs-rheinlandpfalz.de

ver.di - Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft

Paula-Thiede-Ufer 10, 10179 Berlin

ver.di-Fachbereiche (Bundesebene):

- | | |
|---|---|
| • FB 01 – Finanzdienstleistungen | http://fidi.verdi.de/ |
| • FB 02 – Ver- und Entsorgung | http://ver-und-entsorgung.verdi.de/ |
| • FB 03 – Gesundheit, Soziale Dienste, Wohlfahrt und Kirchen | http://gesundheit-soziales.verdi.de/ |
| • FB 04 – Sozialversicherung | http://sozialversicherung.verdi.de/ |
| • FB 05 – Bildung, Wissenschaft und Forschung | http://biwifo.verdi.de/ |
| • FB 06 – Bund und Länder | http://bund-laender.verdi.de/ |
| • FB 07 – Gemeinden | http://gemeinden.verdi.de/ |
| • FB 08 – Medien, Kunst und Industrie | http://medien-kunst-industrie.verdi.de/ |
| • FB 09 – Telekommunikation, Informationstechnologie, Datenverarbeitung | http://tk-it.verdi.de/ |
| • FB 10 – Postdienste, Speditionen und Logistik | http://psl.verdi.de/ |
| • FB 11 – Verkehr | http://verkehr.verdi.de/ |
| • FB 12 – Handel | http://handel.verdi.de/ |
| • FB 13 – Besondere Dienstleistungen | http://besondere-dienste.verdi.de/ |

TBS-Netz arbeitsorientierte Beratung

Seit gut 30 Jahren unterstützen die gewerkschaftsnahen Technologieberatungsstellen Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen bei der sozialverträglichen Gestaltung des Strukturwandels. Wir beraten und qualifizieren in den Themenfeldern Technikgestaltung, Arbeitsorganisation, Gesundheitsschutz und Betriebswirtschaft. Wir sind flächendeckend in nahezu allen Regionen Deutschlands mit eigenen Beratungsstellen vertreten.

Beratungsangebote für Interessenvertretungen

- Leistungs- und Verhaltenskontrolle mit ACD-Systemen regeln!
- Personaleinsatzplanung mitarbeiterorientiert ausrichten!
- Büroräume ergonomisch gestalten!

Schulungen und Fachtagungen

- zu Leiharbeit/Zeitarbeit, Grundlagen Datenschutz
- Call Center Fachtagung zum Erfahrungsaustausch
- Fachtagung psychische Belastungen

www.tbs-netz.de

Broschüren/Handlungshilfen/Infomaterialien

- Innovative Call Center Gestaltung
- Web 2.0 - Soziale Netze im Betrieb
- Psychische Belastungen - Schritt für Schritt zum Erfolg

Kontakt: TBS Netz c/o TBS NRW, Dortmund, Tel. 0231 / 24 96 98-0
Aktuelle Informationen über Seminare und Beratungsangebote im Internet

Jede Menge gute Gründe, warum Sie in der Gewerkschaft sein sollten:

Wir erreichen was:

Das bessere Leben wird mit Tarifpolitik wahr. Nix ist umsonst. Nichts regelt sich automatisch.

Eine starke und durchsetzungsfähige Gewerkschaft ist unverzichtbar.

Gesicherte Einkommen, bessere Arbeitsbedingungen, verdienter Urlaubsanspruch, soziale Absicherung im Krankheitsfall und Alter, Gesundheitsschutz und Arbeitnehmerrechte – all das hat gewerkschaftliche (Tarif)-politik durchgesetzt und wird von uns gesichert und ausgebaut. Es gilt, Tarifpolitik ist Realpolitik. Realpolitik können wir beeinflussen. Je stärker ver.di ist, desto mehr können wir rausholen.

Wir leisten was:

- ver.di Mitglieder in Betriebsräten sowie in Jugend- und Auszubildendenvertretungen stellen sicher, dass Tarifverträge und Gesetze/Vorschriften eingehalten und umgesetzt werden, die wir durchgesetzt und erkämpft haben.
- ver.di unterstützt personell und materiell die Arbeit ihrer betrieblichen Interessenvertreter/-innen. Beratung, Schulung und Unterstützung lassen wir uns einiges kosten.
- Betriebe ohne Mitbestimmung sind uns ein Gräuel. Deshalb fördern wir wo immer nötig die Wahl und Einrichtung von neuen Betriebsräten und Jugend- und Auszubildendenvertretungen (JAV).
- ver.di gibt Sicherheit im Beruf. ver.di Mitglieder können sich auf ein bewährtes Netz gegenseitiger Unterstützung verlassen.
- Unsere Beratung und tatkräftige Unterstützung am Arbeitsplatz und ortsnah durch die Bezirke und Fachbereiche gibt Rückenwind im Berufsleben.
- Wenn Recht und Hilfe nötig ist, greift der umfassende, kostenlose Rechtsschutz in Arbeits- und Sozialgerichtsverfahren – wenn es sein muss, bis in die letzte Instanz.
- **Wenn alle Stricke reißen, Forderungen nur durch Arbeitskampf durchgesetzt werden können, erhalten ver.di Mitglieder ein ordentliches Streikgeld.**

Wir bieten was:

ver.di bietet ihren Mitgliedern unter anderem drei ganz besondere Leistungen:

- Mehr Wissen als andere: Gestalten, beeinflussen, mitreden, weiterkommen. Für ver.di Mitglieder ist das kein Problem. Sie erhalten vielfältige Informationen aus erster Hand und können die ganze Palette der Bildungsangebote nutzen – Weiterbildungsakademien, Seminare und Tagungen.
- Alle ver.di Mitglieder sind bei Freizeitunfällen versichert. Die Prämie ist im Beitrag enthalten.
- Maßgeschneiderter Mitgliederservice: Vorsorgen, Versichern, Bauen, Kommunizieren, Einkaufen und Reisen – ver.di Mitglieder haben Anspruch auf spezielle Exklusivleistungen und Vergünstigungen durch namhafte Anbieter.



<https://mitgliedwerden.verdi.de/>

Überreicht durch ...