

# Monitoring-Systeme Qualität im Call Center

STRATEGIE

EINSATZFELDER

TECHNIK

RECHT

# MONITORING

## Monitoring-Systeme Qualität im Call Center

### Qualität ist gefragt

Immer wieder zeigen es Studien und Tests: An der Qualität des Kundenservice im Call Center muss kontinuierlich gearbeitet werden. Doch angesichts eines stetig steigenden Kostendrucks in den Unternehmen müssen Serviceleistungen optimal gestaltet und kontinuierlich weiterentwickelt werden, um bezahlbar zu sein und zu bleiben. Neue Technologien ermöglichen dies in neuen Dimensionen. Eine vergleichsweise junge Technik zur Qualitätssicherung sind Qualitätsmonitoring-Systeme, die Telefongespräche und Bildschirmhalte wie eMails, Web-Chats und Web-Browsing sowie Eingaben des Agenten am Arbeitsplatz aufzeichnen und auswerten. Die Ergebnisse der Analysen sind die Basis für die gezielte Verbesserung der Qualität des Call Centers. Der Einsatz dieser Systeme bietet zahlreiche Vorteile, unterliegt aber auch einer Reihe von technischen, methodischen und rechtlichen Voraussetzungen. Hier möchte die vorliegende Broschüre dem Praktiker einen Überblick über die wesentlichen Themen und Rahmenbedingungen geben und als Orientierungshilfe dienen. Für die Umsetzung in der betrieblichen Praxis müssen die konkreten Lösungen den individuellen Voraussetzungen angepasst werden. Aufgrund der vielfältigen Einsatzmöglichkeiten greifen allgemeingültige „Rezepte“ nicht.

Qualitätssicherung im Call Center hat viele Facetten und Vorteile für alle Beteiligten:

- Kunden profitieren unmittelbar von verbessertem Service.
- Call Center-Mitarbeiter sind motivierter und leistungsfähiger, da Prozesse optimiert werden und der einzelne Mitarbeiter sich durch gezieltes Training weiterentwickeln kann.

- Der Call Center-Betreiber zieht doppelten Nutzen aus zufriedenen Kunden und zufriedenen Mitarbeitern und kann Prozesse und Abläufe im Call Center in vielfältiger Weise und kostengünstig optimieren.

### Sicherheit

#### Sicherheit für Kunde und Bank: Mitschneiden von Telefongesprächen im Finanzdienstleistungsbereich

Im Finanzdienstleistungsbereich besteht bei kurzfristigen und risikoreichen telefonischen Transaktionen ein erhebliches Interesse der Bank, dass solche Telefonate aufgezeichnet werden. Damit die Bank beweisen kann, dass der Kunde einen bestimmten Auftrag erteilt hat, legt sie vertraglich mit dem Kunden fest, dass Gespräche mitgeschnitten werden dürfen.

Eine explizite Aufzeichnungspflicht besteht z. B. im Wertpapierhandel. Ein Wertpapierdienstleistungsunternehmen hat bei der Erbringung von Wertpapierdienstleistungen die Aufträge zu dokumentieren. Dies sieht das Gesetz über den Wertpapierhandel (WpHG) in § 34 Abs. 1 vor. Bei telefonisch erteilten Aufträgen wird das Telefongespräch mitgeschnitten und archiviert, aufgezeichnet wird also der Auftrag und die diesbezüglich erteilten Anweisungen des Kunden. Darüber hinaus werden die Ausführung des Auftrags, der Name des Mitarbeiters, der den Auftrag des Kunden angenommen hat, die Uhrzeit der Erteilung und Ausführung des Auftrags sowie eine Reihe weiterer Einzelheiten festgehalten. Die Aufzeichnungen sind mindestens sechs Jahre ab dem Zeitpunkt ihrer Erstellung aufzubewahren (§ 34 Abs. 3 WpHG).

# 1. Vor- und Nachteile in der Praxis

Heute in der Praxis eingesetzt wird bislang meist das Mithören durch Trainer direkt am Platz des Agenten. Der Trainer kann so auf der Basis seines Eindrucks vom Gespräch Stärken und Schwächen des Agenten analysieren, ihm Feedback zu seiner Leistung geben und Trainingsmaßnahmen zur Weiterentwicklung planen. Bedingt durch die Methodik ergeben sich jedoch eine Reihe von Schwachpunkten: So kann der Trainer nur eine begrenzte Anzahl von Gesprächen mithören, deren Auswahl willkürlich und zufällig ist. Ein Nachvollziehen der Bewertung durch Dritte ist zudem nicht möglich, da die Gespräche nicht reproduzierbar sind. Auch die Dokumentation und Weiterverarbeitung der Bewertungsergebnisse ist aufwändig, da deren Erfassung in der Regel manuell erfolgt. Und nicht zuletzt kann die Anwesenheit des Trainers für den Agenten eine Stresssituation darstellen, so dass er die Kundengespräche nicht unbefangen führt.

Qualitätssicherung durch Mithören, wie es heute meist praktiziert wird, weist also Schwächen auf. Qualitätsmonitoring-Systeme können diese Schwachpunkte beseitigen. Sie ermöglichen die umfassende Analyse der Beziehung mit dem Kunden, die objektivere Bewertung der Agenten und die Auswertung definierter Leistungsmerkmale. Verschiedene Ebenen des Unternehmens profitieren von ihrem Einsatz:

- die Firmenleitung bei der Steigerung der Kundenzufriedenheit, des Umsatzes und dem Erschließen neuer Geschäftsfelder anhand der Analyse der Bedürfnisse der Kunden,
- das Marketing durch promptes Feedback zum Erfolg von Kampagnen und Informationen zur Markt- und Nachfrageentwicklung,
- der Kundenservice im Streben nach maximaler Effizienz und Produktivität der Agenten. Die Schwächen des eigenen Services werden aufgedeckt und können systematisch verbessert werden.

## 1.1 OBJEKTIVERE LEISTUNGSBEWERTUNG UND MOTIVATION DER MITARBEITER

Qualitätsmonitoring-Systeme ermöglichen es, die Agenten objektiv zu beurteilen, den Trainingsbedarf zu ermitteln und die Kriterien zu trainieren, die für die Erreichung der Ziele des Call Centers

beziehungsweise des Unternehmens wichtig sind. Zunächst müssen jedoch die Bewertungskriterien standardisiert und dokumentiert werden. Schon hierdurch wird höhere Objektivität erreicht. Im Unterschied zum Mithören hängt die Leistungsbewertung im jeweiligen Gespräch weniger von der „Tagesform“ des Agenten und des Trainers ab.

### 1.1.1 DIE SICHT DES TRAINERS

Für den Trainer haben Qualitätsmonitoring-Systeme eine Reihe von Vorteilen:

- Er muss nicht beim ersten Zuhören alle wesentlichen Aspekte eines Gesprächs erfassen.
- Er kann das Gespräch – zusammen mit dem Mitarbeiter – ein zweites Mal anhören.
- Er kann er Kollegen zur Beratung hinzuziehen und verschiedene Gespräche miteinander vergleichen.
- Er ist zeitlich unabhängig und kann seine Bewertungen besser planen.
- Er spart Zeit und ihm bleibt mehr Zeit zur Mitarbeiterschulung.

### 1.1.2 DIE SICHT DES AGENTEN

Für den Agenten bedeutet das Mithören häufig Stress: Innerhalb von wenigen Gesprächen soll er „unter Beobachtung“ seine Leistung unter Beweis stellen. Die wesentlichen Vorteile des Qualitätsmonitoring-Systems für ihn sind:

- Seine Leistung wird über die gesamte Arbeitszeit erfasst und bewertet, besonders gute oder schlechte Leistungen fallen weniger ins Gewicht.
- Die gesamte Interaktion wird aufgezeichnet. Und hierbei können zum Beispiel Schwierigkeiten mit dem EDV-System oder provozierende Aussagen eines besonders verärgerten Kunden mit dokumentiert werden.
- Die Bewertungskriterien sind standardisiert und dokumentiert und können für bestimmte Agentengruppen modifiziert werden.
- Jeder Mitarbeiter wird gezielt und individuell trainiert.
- Die Erreichung der persönlichen Ziele und die Karriereplanung hängen nicht von der subjektiven Bewertung des Vorgesetzten allein ab.

## 1.2 OPTIMIERUNG DER EDV-INFRASTRUKTUR

Ein wesentlicher Vorteil von Qualitätsmanagement-Systemen ist, dass auch eine Bewertung und Optimierung der technischen Systeme möglich ist. Alle Interaktionen werden aufgezeichnet – vom Telefonat über eMails, Web-Chats bis hin zu Bildschirmeingaben und Antworten des Systems. Diese Daten können ausgewertet werden und geben Antworten auf folgende Fragen:

- Ist die Anwendungsoberfläche so aufgebaut, dass die Agenten sie optimal bedienen können?
- Entspricht die Anwendungsoberfläche den Arbeitsabläufen der Praxis?
- Gibt es Engpässe in der Performance des IT- und Telekommunikations-Systems?
- Werden Gespräche und eMails an die richtigen Ansprechpartner weitergeleitet?

## 1.3 VERBESSERTE KUNDENORIENTIERUNG

Allerdings können die Agenten optimal trainiert sein und die EDV-Systeme reibungslos funktionieren – der Schlüssel zum Erfolg eines Unternehmens ist die Orientierung am Kunden. Bevor man aber die Wünsche der Käufer bedienen kann, muss man sie kennen. Die meisten Verbraucher sagen tatsächlich, was sie wollen. Prinzipiell verfügt jedes Call Center über diese Informationen. Wenn sie aber nicht erfasst oder auf eine Weise abgelegt werden, die die Auswertung unmöglich macht, bleibt dieses Wissen verborgen. Auch hier sorgt die Aufzeichnung aller Interaktionen dafür, dass keine Informationen verloren gehen und über intelligente Analyse-Tools für die Filterung und die Qualifizierung ausgewertet werden können. Anhand der Aufzeichnung kann detailliert nachvollzogen werden, warum ein Kunde verärgert ist. Manche Unternehmen erarbeiten Profile, wie sich Kunden verhalten, kurz bevor sie den Anbieter wechseln. Auf diese Weise sind sie in der Lage, dem Kundenschwund rechtzeitig entgegen zu wirken. Auch das Cross-Selling und Up-Selling wird unterstützt. Die Wünsche der Kunden nach neuen Produkten oder Verbesserungen an bestehenden Artikeln werden umgehend erfasst und in die Reports des Managements eingebunden.

## 1.4 ERREICHUNG DER UNTERNEHMENSZIELE

Qualitätsmanagement-Systeme bilden die Geschäftsziele – heruntergebrochen auf die Ziele des Call Centers – auf der Prozessebene ab. Allerdings muss das Management hierfür zunächst festlegen, welche Ziele mit welcher Priorität erreicht werden sollen. Wenn nicht klar ist, welches Ziel an erster Stelle steht, wird die Umsetzung von Maßnahmen schwierig:

- Ein Unternehmen, das das Ziel verfolgt, möglichst viel Umsatz zu erreichen, ergreift alle technischen und organisatorischen Maßnahmen, um Cross- und Up-Selling zu verbessern.
- Ein anderes Unternehmen, das seinen Kunden möglichst hochwertige und kompetente Beratung bieten will, tut alles, um die Agenten bestmöglichst zu schulen und ihnen umfassende Wissenslexika und vergleichbare Instrumente zur Verfügung zu stellen.
- Und auch der Maßstab der Qualitätskontrolle beider Unternehmen ist ganz unterschiedlich: Im ersten Fall wäre wichtigster Indikator der Umsatz, im zweiten Fall der Grad der Zufriedenheit der Kunden mit der Kompetenz der Beratung.

Das Ergebnis ist ein gewichteter Kriterienkatalog für die Beurteilung der Agentengespräche. Anhand elektronischer Fragebögen wird im Anschluss an eine Interaktion ausgewertet, welche Kriterien erfüllt werden. Beispielsweise könnte analysiert werden, welche Produkte der Kunde gekauft hat oder ob im Fall einer Reklamation ein verärgertes Verbraucher am Ende des Gespräches zufriedener war. Auch weitere Wünsche oder Anmerkungen können auf diese Weise erfasst werden. Die entsprechenden Analyse-Tools des Qualitätsmanagement-Systems vernetzen diese Informationen mit anderen Kennzahlen aus dem Unternehmen und stellen die Ergebnisse graphisch dar. Hierbei können die Auswertungen entweder individuell zusammengestellt oder nach vordefinierten Regeln automatisch vom System erstellt und an die zuständigen Stellen im Unternehmen weitergeleitet werden. Als Beispiel könnten folgende Informationen zusammengestellt werden:

- Anzahl und Prozentsatz/ Segment der Kunden, die das Unternehmen in der letzten Woche verloren hat,
- die Gründe dafür in Kategorien,
- Umsatz mit Produkt A in Relation zu Produkt B,
- ROI der letzten Werbekampagne,
- Zielerreichung in Prozent der verschiedenen Agentengruppen,
- Anzahl und Art der von Kunden vorgeschlagenen Verbesserungen,
- Leistungsverbesserung der Agenten,
- Scorecards, die die Unternehmensziele in Abhängigkeit des tatsächlichen Erreichungsgrades darstellen,
- direkte Weiterleitung von kritischen Gesprächen, um zeitnah entgegenzuwirken.

## 2. Die Technik

### 2.1 CALL CENTER-AUFBAU

Ein Call Center verfügt typischerweise über eine Telekommunikations-Anlage, die die eingehenden Gespräche zu den Telefonen der Mitarbeiter schaltet. Integriert in die Telekommunikations-Anlage oder als externes System ist zusätzlich eine ACD-Anlage (Automatic Call Distribution) installiert. Die ACD-Anlage steuert die Telekommunikations-Anlage so, dass diese eingehende Gespräche genau dem richtigen Agenten zuweist. Die Regeln, die für die Zuweisungen in der ACD-Anlage hinterlegt sind, basieren auf Verfügbarkeit und Kenntnissen der Agenten sowie auf den Inhalten der eingehenden Gespräche. Die Inhalte der eingehenden Gespräche können dabei z. B. durch vorgeschaltete Sprachcomputeranwendungen oder anhand verschiedener Einwahlnummern unterschieden werden.

Weiteres Arbeitsmittel des Agenten sind EDV-Anwendungen. Hierfür hat er Zugriff auf entsprechende Applikationen, die zum einen dem Agenten Informationen liefern, und zum andern das Eingabemedium für den Agenten bilden. Die Verbindung zwischen der EDV und dem Telefon bildet die sogenannte CTI (Computer Telephony Integration). Die CTI verarbeitet Befehle und gibt diese an die ACD-Anlage weiter, und umgekehrt liefert die CTI die gesprächsrelevanten Informationen für externe Systeme zur weiteren Verarbeitung. So übernimmt die EDV-Anlage die CTI-Informationen und erkennt z. B. an der Anrufernummer den Kunden. Als Ergebnis bekommt der Agent nicht nur das Telefongespräch auf seinen Anschluss geschaltet, sondern

gleichzeitig wird der entsprechende Kundendatensatz an seinem Bildschirm automatisch geöffnet.

### 2.2 AUFBAU EINES QUALITYMONITORING-SYSTEMS

Ein Qualitätsmonitoring-System schaltet sich ebenfalls an die CTI-Schnittstelle an und erhält auf diesem Weg alle gesprächsrelevanten Daten. Eine weitere Schnittstelle kann an die EDV-Anlage angeschlossen werden, um mit den Gesprächsdaten weitere Informationen wie Kundennamen oder Transaktionsnummern zu verknüpfen. Auf dem Markt sind auch Systeme verfügbar, die diese Informationen über eine Schnittstelle zur Verfügung stellen. Das Qualitätsmonitoring-System weiß nun über diese Informationen, welcher Agent wo sitzt, welcher Kunde gerade anruft, welche Mitarbeiterfähigkeiten gerade benötigt werden und vieles mehr.

Auf Basis dieser Kriterien oder einfach nach Zeitplänen wird nun entschieden, ob ein Gespräch zu Qualitätssicherungszwecken aufgezeichnet wird oder nicht. Die Verbindung zum Telefongespräch erfolgt durch die eigentliche Sprachaufzeichnung. Diese Sprachaufzeichnung wird parallel auf das Telefongespräch geschaltet und zeichnet die Gespräche wie etwa ein Kassettenrecorder auf. Anhand der hinterlegten Algorithmen wird darüber hinaus festgelegt, wie lange ein Gespräch gespeichert bleibt, und was alles damit geschieht. Geht es etwa um Qualitätssicherungszwecke, wird das Gespräch über die mitgelieferte Softwareapplikation an den zuständigen Qualitätsmitarbeiter weitergeleitet. Dieser aktiviert einen Mediaplayer und kann sich damit in aller Ruhe das Gespräch anhören. Wurden Bildschirmhalte mit aufgezeichnet, werden diese simultan mit dem Gespräch wiedergegeben.

Zusätzlich öffnet sich eine Maske mit einem Bewertungsbogen, den das Call Center-Management zuvor erstellt hat. Der Mitarbeiter füllt die Kriterien des Bewertungsbogens aus. Diese Daten werden in einer zum System gehörenden Datenbank gespeichert und können anschließend vom Call Center-Management ausgewertet werden.

Das Call Center-Management erstellt nun Berichte, die Aufschluss darüber geben, wie das gesamte Call Center oder einzelne Gruppen und Agenten arbeiten und wo Schulungsbedarf besteht. Während der Bewertungen wird auch analysiert, ob die EDV-Infrastruktur und die Applikationen den Gesprächs-

anforderungen genügen. Auf Grund dieser Auswertungen können ebenfalls direkt Maßnahmen ergriffen werden.

### 2.3 TECHNISCHE LEISTUNGSMERKMALE

Qualitätsmonitoring-Systeme sollten folgende wesentliche technische Anforderungen erfüllen:

- **Anschaltmöglichkeit an unterschiedlichste Call Center-Infrastrukturen,**
- **Aufruf und Abspielen der Gespräche über PC oder Netzwerk,**
- **Ablage aller Dialogmitschnitte direkt und ohne manuellen Aufwand in bestehenden Standard-basierenden Speichersystemen,**
- **Visualisierung aller aufgezeichneten Interaktionen sowie Identifizierung neuer Entwicklungen oder Abweichungen über ein intuitiv verständliches System,**
- **Auswertung von Gesprächen, eMails und interaktiven Web-Dialogen hinsichtlich ihrer Stärken, Schwächen und Trends,**
- **Sammlung des entsprechenden Wissens, um die Arbeit des Call Centers systematisch zu optimieren,**
- **Auswertung nach den wichtigsten Kennzahlen des Unternehmens auf einen Blick,**
- **hohe Flexibilität bei der Festlegung der Auswertungskriterien,**
- **Zugriff auf die Auswertungen über das Internet,**
- **automatisches Erkennung und Weiterleitung von kritischen Kundeninteraktionen.**

Zudem sollte das Qualitätsmonitoring-System skalierbar sein und nicht nur einen, sondern mehrere Standorte einbinden können. Wichtig ist auch, dass es sich flexibel an die unternehmenseigene Infrastruktur anpassen lässt und dass der Anbieter die entsprechende Erfahrung in Sachen Implementierung nachweist.

### 2.4 ZUGRIFFSRECHTE UND BENUTZERVERWALTUNG

Die Qualitätsmonitoring-Systeme verfügen über unterschiedliche Filesysteme und Datenbanken. Diese Datenbanken sind selbstverständlich vor unerlaubten Zugriffen geschützt. Hierzu wird je nach Unternehmen eine besondere Passwort-Verwaltung oder Sicherheitshierarchie eingesetzt. Manche Unternehmen greifen auch auf die von Microsoft zur Verfügung gestellten Sicherheitsalgorithmen zurück, die sogar die Verwendung von so genannten SmartCards erlauben.

Wichtig ist festzulegen, wer Zugriff auf welche Daten hat. So kann zum Beispiel ein Agent seine eigenen Gespräche und Bewertungen abrufen und seine Bewertung im Vergleich zu seiner Gruppe oder dem gesamten Call Center einsehen. Die individuellen Bewertungen seiner Kollegen sieht er jedoch nicht. Ein Coach darf Mitarbeiter bewerten, die Gesamtauswertung kann er jedoch nicht einsehen. Nur der Call Center-Manager hat Zugriff auf alle Daten.

Bei Call Center-Dienstleistern ist zudem das Merkmal der Mandantenfähigkeit wichtig: So kann etwa einem Kunden der Zugriff auf Aufzeichnungen und Auswertungen seiner Projekte gewährt werden, die Daten anderer Kunden sind ihm selbstverständlich jedoch nicht zugänglich. Methodik und Kriterien des Qualitätsmanagements können für unterschiedliche Projekte und Kunden unterschiedlich gestaltet und über das System gesteuert werden. Hierbei erlauben die zu den Gesprächsaufzeichnungen erfassten Gesprächsdatensätze wie Rufnummern, Kundennummer oder Mitarbeiter dem Call Center die genaue Zuordnung von Aufzeichnungen zu bestimmten Vorgängen.

## 3. Schritte des Qualitätssicherungsprozesses

### 3.1 ZIELDEFINITION

Grundvoraussetzung ist für jedes Unternehmen, sich ein genaues Bild darüber zu verschaffen, in welchen Bereichen die Qualität gesteigert werden kann. Dies erfolgt typischerweise zuerst im Brainstorming über die eigenen Ziele, das auf der Basis folgender Fragen vorgenommen werden kann:

- **Wie sollte ein Gespräch mit den Kunden ablaufen?**
- **Was sind Besonderheiten im Gesprächsablauf?**
- **Welche Agenten haben welche Kenntnisse und Fähigkeiten?**
- **Worauf müssen die Agenten besonders achten?**
- **Was sind die Schlüsselfaktoren unserer Produkte?**

### 3.2 DIE UMSETZUNG

Die gängigen Qualitätsmonitoring-Systeme zeichnen je nach Einsatzgebiet entweder alle Gespräche oder nur einen Teil der geführten Gespräche als

Voicefile auf. Es muss im Vorfeld definiert werden, welche Gespräche aufgezeichnet und welche ausgewertet werden. Zusätzlich können weitere Elemente, z. B. interne Rückfragen der Agenten, aufgezeichnet werden, um den gesamten Verkaufsprozess rekapitulieren zu können. Zur reinen Gesprächsaufzeichnung werden wie oben beschrieben über die Telefon- und Computeranlage weitere Informationen wie etwa Rufnummer, Kundennummer, Vorgangsnummer oder Agentenkennung in der Datenbank gespeichert. Abrufbar ist somit das Voicefile mit ergänzenden Informationen.

In der Datenbank kann nun direkt nach einem bestimmten Gespräch oder nach Besonderheiten eines Gespräches gesucht werden. Alternativ kann das Qualitätsmonitoring-System besondere Gespräche an Hand von hinterlegten Algorithmen aufspüren und automatisch an die verantwortlichen Personen im Unternehmen weiterleiten bzw. den Zugriff ermöglichen. Kriterien der Gesprächssuche sind z. B. Kundennummern, Transaktionsvolumen, Stornos oder auch Stressfaktoren wie zum Beispiel Gespräche, bei denen eine Rückfrage beim Supervisor erfolgte oder die ins Backoffice weiterverbunden wurden. Gerade den letzten beiden Fällen kommt in der Praxis eine hohe Bedeutung zu: Weiterverbundene oder auf Halten gelegte Gespräche, die eventuell in Verbindung mit den Bildschirminhalten aufgezeichnet werden, geben Hinweise auf die Qualität und zeigen direktes Verbesserungspotential auf, wie z. B.:

- **Ist der Agent ausreichend für die anfallenden Kundenfragen geschult?**
- **Haben die Agenten ausreichende Handlungsspielräume, etwa um Rabatte und Kulanzleistungen einzuräumen?**
- **Hat der Agent Zugriff auf alle wichtigen Informationen wie z. B. Lieferstatus, aktuelle Börsenkurse?**
- **Müssen die Programme und Tools geändert, verbessert oder ergänzt werden?**
- **Muss der Agent zwischen unterschiedlichen Applikationen wechseln und findet nur schwer oder zeitaufwändig die richtige?**
- **Stimmt die Rechnerleistung oder ist diese zu gering und zu langsam?**
- **Gibt es beim Zugriff auf das Netzwerk Probleme mit dem Server?**

In diesen Beispielen wird deutlich, dass hier vorwiegend die Abläufe und Organisationsstrukturen analysiert und optimiert werden.

Die Agentenbewertung ist eine weitere Instanz der Qualitätssicherung. Die für das Unternehmen wichtigen, agenten- und gesprächsbezogenen Kriterien werden zusammengetragen und in unterschiedlichen Bewertungsbögen erfasst. Je nach Agentenprofil und Kampagne werden unterschiedliche Bewertungsbögen erstellt. Bewertungsbögen sind Auflistungen von Kriterien mit der Möglichkeit, die Kriterien zu bewerten und Kommentare anzufügen. Am Ende eines jeden Bewertungsbogens wird die Summe gebildet.

Die Bewertung wird in eine hierfür vorgesehene Datenbank eingetragen, die nun wiederum durch zusätzliche Applikationen ausgewertet werden kann und Aufschluss gibt über zentrale Fragen, die zum Beispiel lauten können:

- **Wie sind Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter im Call Center?**
- **Ist der gewünschte Level erreicht?**
- **Beherrschen die Agenten ihre Programme und Tools?**
- **Wie ist die Leistung der einzelnen Mitarbeitergruppen untereinander vergleichbar?**
- **Wo ist konkreter Schulungsbedarf?**
- **Welche Trainer haben welche Agenten bewertet, wie oft und mit welchem Ergebnis?**

Die Darstellung der Ergebnisse kann auch in Form von Scorecards in Verbindung mit der Gesprächsauswertung erfolgen. Diese Scorecards zeigen in einer graphischen Darstellung auf, welche Qualitätslevel tatsächlich erreicht wurden und bringen diese in Zusammenhang mit den von der Firmenleitung angestrebten Business Indikatoren.

Selbstverständlich ist Qualitätssicherung ein stetiger Prozess, der immer wieder bewertet werden muss und an dem kontinuierlich gearbeitet wird.

## 4. Rechtliche Voraussetzungen

Das Aufzeichnen von Telefongesprächen ist erlaubt, wenn die Betroffenen – also der Kunde und der Call Center-Agent – zugestimmt haben. Die Zustimmung muss der Aufzeichnung vorausgegangen sein (Einwilligung); sie kann nicht nachträglich (Genehmigung) besorgt oder erteilt werden. Die Genehmigung einer bereits erfolgten Aufzeichnung ist nichtig.

Mitschneiden zu Ausbildungs- und Schulungszwecken im Call Center kann unter verschiedenen rechtlichen Gesichtspunkten Stolperfallen bieten:

### 4.1 STRAFRECHTLICHE ASPEKTE

Wird trotz fehlender Einwilligung eines Betroffenen aufgezeichnet, geschieht dies unbefugt im Sinne des §201 Abs.1 Strafgesetzbuch (StGB). Die Vorschrift schützt die „Vertraulichkeit des Wortes“ und droht eine Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder eine Geldstrafe an. Bereits der Versuch steht unter Strafe, der allerdings milder bestraft werden kann als die vollendete Tat.

Theoretisch können die dem Call Center-Betreiber gehörenden und eingesetzten Tonträger sowie Abhörgeräte auf Anordnung eines Gerichts eingezogen werden. In einem solchen Fall geht das Eigentum an den Sachen auf den Staat über.

#### § 201 Verletzung der Vertraulichkeit des Wortes

- (1) Mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder mit Geldstrafe wird bestraft, wer unbefugt**
  - 1. das nichtöffentlich gesprochene Wort eines anderen auf einen Tonträger aufnimmt (...)**
- (4) Der Versuch ist strafbar.**
- (5) Die Tonträger und Abhörgeräte, die der Täter oder Teilnehmer verwendet hat, können eingezogen werden. (...)**

§ 201 Abs. 1 StGB ist ein so genanntes Antragsdelikt, d. h. Call Center-Betreiber müssen erst dann mit Ermittlungen durch Strafverfolgungsbehörden rechnen, wenn ein Betroffener innerhalb von drei Monaten einen Strafantrag bei der Staatsanwaltschaft, den Behörden und Beamten des Polizei-

dienstes oder den Amtsgerichten schriftlich oder zu Protokoll gestellt hat. Die 3-Monats-Frist beginnt mit Ablauf des Tages, an dem der Antragsberechtigte von der Tat und der Person des Täters Kenntnis erlangt hat. Antragsberechtigt ist sowohl der externe Gesprächspartner (Kunde) wie auch der Call Center-Agent. In der Praxis dürften entsprechende Strafanträge durch Kunden eher unwahrscheinlich sein, da diese meist keine Kenntnis vom Mitschneiden haben.

Das Vergehen nach § 201 Abs. 1 Nr. 1 StGB verjährt nach Ablauf von fünf Jahren. Die Verjährungsfrist beginnt, sobald die Tat beendet ist.

Ist einem Call Center-Agenten bewusst, dass die Einwilligung eines Kunden nicht vorliegt und zeichnet er das Gespräch trotzdem auf, kann sich der Agent nach den Umständen des Einzelfalles – neben dem Call Center-Betreiber – entweder als Mittäter oder als Gehilfe ebenfalls strafbar gemacht haben.

### 4.2 DATENSCHUTZRECHTLICHE ASPEKTE

Ergänzend finden sich Regelungen zur Frage der Zulässigkeit des Mitschneidens von Telefongesprächen im Bundesdatenschutzgesetz (BDSG). Danach ist die Erhebung, Verarbeitung und Nutzung personenbezogener Daten nur zulässig, soweit dies eine Rechtsvorschrift erlaubt bzw. anordnet oder der Betroffene einwilligt (§ 4 BDSG).

Ein Telefongespräch ist unabhängig vom Inhalt immer personenbezogen, sodass nur in dem im BDSG erlaubten Umfang Daten erhoben, verarbeitet und genutzt werden dürfen. Eine Erlaubnisnorm, die das Mitschneiden von Telefongesprächen z. B. zu Ausbildungszwecken gestattet, findet sich weder im BDSG noch in einem anderen Gesetz. Daher kommt es hier – genauso wie im oben bereits angesprochenen strafrechtlichen Bereich – auf die Einwilligung (§ 4a BDSG) des Betroffenen an.

#### 4.2.1 EINWILLIGUNG

Die Vorschrift des § 4a BDSG setzt für eine wirksame Einwilligung voraus, dass diese auf der freien Entscheidung des Erklärenden beruht. Dieser muss sich der Bedeutung und Tragweite der von ihm verlangten Einwilligung bewusst sein. Wichtig: Der Zustimmungende muss wissen, dass sein Einverständnis erforderlich ist.

Der Betroffene ist zudem auf den vorgesehenen Zweck der Erhebung (z. B. Qualitätskontrolle), Verarbeitung oder Nutzung sowie, soweit nach den Umständen des Einzelfalles erforderlich oder auf Verlangen, auf die Folgen der Verweigerung der Einwilligung hinzuweisen. Eine Einwilligung, die auf Grundlage unvollständiger oder fehlerhafter Hinweise gegeben wird, ist regelmäßig unwirksam.

Die Einwilligung bedarf der Schriftform (Unterschrift!). Bei regelmäßig bestehenden Geschäftsbeziehungen kann es sinnvoll sein, sich die schriftliche Einwilligung des Kunden zu besorgen. Aufgrund der einmalig eingeholten schriftlichen Erklärung können alle zukünftigen Telefongespräche – bis auf Widerruf – aufgezeichnet werden.

**Achtung:** Soll die Einwilligung zusammen mit anderen Erklärungen schriftlich erteilt werden, ist sie besonders hervorzuheben. „Versteckte“ Einwilligungsklauseln (z. B. in den Allgemeinen Geschäftsbedingungen) sind nichtig.

Vom Grundsatz der Schriftform gibt es Ausnahmen, etwa bei Vorliegen besonderer Umstände (z. B. Eilbedürftigkeit), die eine andere Form angemessener erscheinen lassen. Bei der Vielzahl von Kundenkontakten, die Call Center in der Regel täglich bewältigen müssen, ist die Einholung von schriftlichen Einwilligungserklärungen völlig unpraktikabel und unangemessen. Die Einwilligung des Kunden kann daher auch mündlich oder durch schlüssiges (konkludentes) Handeln erklärt werden.

Die Einwilligung des Kunden sollte so konkret wie möglich nachgewiesen werden können. Es bestehen verschiedene Möglichkeiten, die Einwilligung auf „rechtlich sauberem“ Weg zu erhalten, sodass sie im Streitfall zu Beweis Zwecken vorgelegt werden kann.

## Beispiel

Eine Möglichkeit wäre, dem Mitschnitt des Gesprächs eine Bandansage voranzustellen:  
**"Wir weisen darauf hin, dass Gespräche zur Qualitätskontrolle unserer Mitarbeiter aufgezeichnet und/oder mitgehört werden können. Telefonmitschnitte erfolgen ausschließlich zum Zwecke der Verbesserung unseres Services. Die aufgezeichneten Daten werden (anonymisiert und) unmittelbar nach dem Gespräch zwischen Call Center-Agenten und Trainer gelöscht."**

In der Praxis könnte der Ablauf so aussehen, dass, nachdem der Kunde zugestimmt hat, die Aufnahme gestartet wird und anschließend der Hinweis erneut erfolgt. Am Ende des Hinweises wird der Kunde wieder gefragt, ob er mit der Aufzeichnung des Telefongesprächs einverstanden ist. Auf diese Weise lässt sich die nun aufgezeichnete Einwilligungserklärung des Kunden im Streitfall gut beweisen. Diese „doppelte Befragung“ ist jedoch eher unpraktikabel.

Eine Lösungsmöglichkeit bei Outbound-Gesprächen wäre, dass der Mitarbeiter den Kunden fragt, ob er mit der Aufzeichnung einverstanden ist und die Aufzeichnung erst startet, wenn der Kunde dies bejaht. Diese Befragung könnte auch über eine dem Dialer nachgeschaltete Sprachcomputeranwendung erfolgen; denn gerade im Outbound werden sehr oft Dialer zur automatischen Anwahl der Kunden eingesetzt.

Es sollte auch überlegt werden, ob die moderne Technik die Probleme einer doppelten Befragung vereinfachen könnte. So könnten Kunden befragt werden, ob sie einer Aufzeichnung zustimmen. Diese Frage und die Antwort des Kunden wird in einem flüchtigen Speicher festgehalten. Die Inhalte dieses temporären Speichers können nur ausgelesen werden, wenn der Kunde die Frage nach seinem Einverständnis in die Aufzeichnung mit einem eindeutigen „JA“ beantwortet hat. Bei einem Stromausfall oder anderen Systemfehlern würde der flüchtige Speicher automatisch gelöscht. Diese Variante würde möglicherweise den gesetzlichen Vorgaben zwar nicht einhundertprozentig entsprechen, wäre aber eine denkbare praktische Lösung. Das Gespräch wird nur dann aufgezeichnet, wenn beide Teilnehmer, Kunde und Mitarbeiter, es erlauben.

Bei der Erhebung, Verarbeitung oder Nutzung besonderer Arten personenbezogener Daten (Angaben über rassische und ethnische Herkunft, politische Meinungen, religiöse oder philosophische Überzeugungen, Gewerkschaftszugehörigkeit, Gesundheit oder Sexualleben) muss sich die Einwilligung darüber hinaus ausdrücklich auf diese Daten beziehen (§ 4a i.V.m. § 3 Abs. 9 BDSG). Entsprechend müsste daher der Text im o. g. Beispiel angepasst werden.

Im Zusammenhang mit der Frage der Zulässigkeit des Mitschneidens von Telefongesprächen sind auch die allgemeinen datenschutzrechtlichen Grundsätze zu beachten, die sich ebenfalls aus dem BDSG ergeben. Hierzu gehört insbesondere der Grundsatz der Datenvermeidung und Datensparsamkeit (§ 3a BDSG). Der Grundsatz ist eine Konkretisierung des allgemeinen Verhältnismäßigkeitsgrundsatzes. Hierdurch soll die Erhebung, Verarbeitung oder Nutzung personenbezogener Daten so weit wie möglich vermieden und dadurch Gefahren für das informationelle Selbstbestimmungsrecht des Betroffenen von vornherein minimiert werden. Zwar können Kundenanrufe theoretisch auch mitgehört werden, was eine Datenansammlung vermeiden würde, jedoch ist diese Variante für die Qualitätssicherung wenig praktikabel.

Es muss jedoch berücksichtigt werden, dass durch das Qualitätsmonitoring-System keine zusätzlichen Kundendaten gespeichert werden, sondern die zu den Gesprächen abgespeicherten Daten sämtlich in den Kundendatenbanken der Statistiken der ACD-Anlage enthalten sind. Die zusätzlich generierten Daten beziehen sich in erster Linie auf das Verhalten der Mitarbeiter.

Wichtige Bestimmungen sind außerdem:

- **Bestellung eines betrieblichen Datenschutzbeauftragten (§ 4f-g BDSG)**
- **Meldepflicht (§§ 4d-e BDSG)**
- **Beachtung des Datengeheimnisses (§ 5 BDSG)**
- **Rechte des Betroffenen (insb. Auskunftsrecht, § 34 BDSG, Recht auf Berichtigung, Löschung und Sperrung von Daten, § 35 BDSG)**

Eine Übersicht, welche Auswirkungen das aktuelle Bundesdatenschutzgesetz auf das Direktmarketing hat, bietet der DDV-Best Practice Guide Nr. 3 "BDSG 2001" (2. Auflage). Der Guide kann im "Shop" der DDV-Website ([www.ddv.de](http://www.ddv.de)) kostenfrei bestellt werden. Empfehlenswert ist darüber hinaus das im Datakontext-Fachverlag erschienene Buch von Prof. Peter Gola, "Datenschutz im Call Center", 2001, ISBN 3-89577-222-4.

#### 4.2.2 SANKTIONEN

Datenschutzaufsichtsbehörden kontrollieren die Ausführung des BDSG. Sie sind daher befugt, Prüfungen und Besichtigungen von Grundstücken und Geschäftsräumen während der Betriebs- und Geschäftszeiten zu veranlassen sowie dort Prüfun-

gen und Besichtigungen vornehmen zu lassen. Sie können geschäftliche Unterlagen einsehen, u. a. auch die gespeicherten personenbezogenen Daten und die Datenverarbeitungsprogramme. Bei Verstößen gegen Datenschutzbestimmungen können die Aufsichtsbehörden Geldbußen bis maximal 250.000 Euro verhängen.

#### 4.3 MITARBEITER / BETRIEBSRAT

Neben der Beachtung der straf- und datenschutzrechtlichen Regelungen kommen im Innenverhältnis zwischen Call Center-Agent und Call Center-Betreiber außerdem die arbeitsrechtlichen Bestimmungen zum Tragen.

Mit Eintritt in das Arbeitsverhältnis verzichtet der Call Center-Agent nicht automatisch auf sein allgemeines Persönlichkeitsrecht, das verfassungsrechtlich in Art. 1 und Art. 2 Grundgesetz (GG) geschützt ist. Das Persönlichkeitsrecht des Call Center-Agenten ist nicht verletzt, wenn der Agent im Arbeitsvertrag oder in einer separaten Vereinbarung sein Einverständnis in das Mitschneiden von Telefongesprächen erteilt hat.

Sonderregelungen gelten in Betrieben mit Betriebsrat:

Der Betriebsrat hat ein zwingendes Mitbestimmungsrecht über die Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu kontrollieren (§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG). Aufgrund dieses Mitbestimmungsrechtes kommt es häufig zu einer so genannten Betriebsvereinbarung. Die Betriebsvereinbarung ist bindend und kann nicht durch einzelarbeitsvertragliche Regelungen umgangen werden. Regelungen zum Einverständnis der Call Center-Agenten können in die Betriebsvereinbarung aufgenommen werden.

Nach einem Beschluss des Bundesarbeitsgerichtes vom 30.08.1995 (Az. I ABR 4/95) muss das arbeitgeberseitige Interesse am Mithören/Mitschneiden das Interesse des Arbeitnehmers am Unterbleiben derartiger Maßnahmen überwiegen. Dies ist dann anzunehmen, wenn das Mithören/Mitschneiden zu Schulungs- bzw. Ausbildungszwecken erfolgt und auf dienstliche Gespräche beschränkt ist.

Die Betriebsvereinbarung sollte auf folgende Regelungen näher eingehen:

- **Ziele des Monitoring**
- **Art und Weise des Monitoring**
- **Eingesetzte Technik**
- **Zeitpunkt und Dauer des Monitoring**
- **Zugriff auf die Aufzeichnungen und Auswertungen**
- **Dauer der Speicherung von Aufzeichnungen und Auswertungen**
- **Regelung bei privaten Gesprächen der Agenten**
- **Konsequenzen und Eskalationsprozess für die Mitarbeiter**

Ein Arbeitnehmer kann seine Einwilligungserklärung in die Gesprächsaufzeichnung in der Regel widerrufen. Eine Ausnahme besteht allerdings dann, wenn die Einwilligung immanenter Bestandteil des Arbeitsvertrages oder der Betriebsvereinbarung ist und mit dem Widerruf der Einwilligung auch der Vertrag hinfällig wäre. Der Widerruf der Einwilligung kann hier nur mit der Kündigung des Vertrages einhergehen. Bei dem Call Center einer Bank beispielsweise ist die Aufzeichnung der Kundengespräche unverzichtbar. Der Widerruf der Einwilligungserklärung wäre für den Arbeitgeber gegebenenfalls Anlass, dem Arbeitnehmer fristlos zu kündigen.

Ein Call Center, das mit personenbezogenen Daten zu tun hat, muss dafür sorgen, dass eine sichere Datenverarbeitung gewährleistet ist. Deshalb darf nur befugten Personen der Zugang zu den Datenverarbeitungsgeräten gestattet werden. Es sollte außerdem sichergestellt sein, dass die Mitschnitte nach Beendigung der Gesprächsanalyse zwischen Agent und Trainer/Coach bzw. nach Ablauf einer bestimmten Frist, die abhängig von den betrieblichen Gegebenheiten verbindlich vereinbart werden sollte, wieder gelöscht werden. Ohnehin ist anzunehmen, dass eine Gesprächsanalyse möglichst zeitnah vorgenommen wird, denn nur dann ist dem Agenten das Gespräch noch präsent.

- **Wer erhält welche Information?**
- **Wo werden die Daten aufbewahrt?**
- **Wer hat Zugriff auf die Daten?**
- **Wer löscht die Daten?**  
(Trainer im Beisein des Agenten?)
- **Wie wird die Löschung dokumentiert?**

Generell ist der Einsatz von Qualitätsmonitoring-Systemen erlaubt und sinnvoll, sofern der Anrufer und der Agent zugestimmt haben und der Betriebsrat seine Einwilligung gegeben hat. Wer auf der sicheren Seite sein will, sollte die oben angesprochenen Grundsätze strikt beachten. Anzuraten ist außerdem, in ausnahmslos allen Fällen sowohl den Zeitpunkt eines Gesprächsmitschnitts wie dessen Löschung zu dokumentieren, um im Falle rechtlicher Ermittlungstätigkeiten argumentieren zu können, dass hier eine Handlung vorliegt, deren Unwertgehalt unterhalb der Schwelle der Strafbarkeit nach § 201 StGB liegt.

### An dieser Publikation haben mitgewirkt:

Thorsten Beck, Oskar Hildenbrand,  
Bettina Höfner, Muriel Justaume

### Impressum

Stand: Februar 2003

#### Herausgeber:

DDV Deutscher Direktmarketing Verband e.V.  
Hasengartenstraße 14  
65189 Wiesbaden  
Telefon: 0611/9 77 93-0  
Fax: 0611/9 77 93-99  
eMail: info@ddv.de  
Internet: www.ddv.de

#### Gestaltung:

SWK Semnar & Wolf Kommunikation GmbH  
Hainer Weg 48  
60599 Frankfurt am Main  
eMail: semnar&wolf@swk-ffm.de

#### Druck:

M-Druck Schneider  
Wiesenstraße 12  
65344 Eltville