

soCa

Präsentation für
Fachtagung Zukunft der Call Center mitbestimmen
Neue Herausforderungen für Betriebsräte
25.-27.10.2006



Das Projekt soCa

Das Projekt **soCa** war ein BMBF-Verbundprojekt

- ☎ der Arbeitnehmerkammer Bremen und
- ☎ der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft – ver.di




Ziele des Projektes **soCa**:

- ☎ Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Call- und Service-Centern durch die Entwicklung und Beschreibung sozialer Standards;
- ☎ Definition von sozialen Benchmarks, um einzelne Felder der Arbeitsgestaltung in Betrieben miteinander vergleichbar zu machen.

Laufzeit des Projekts: März 2002 bis Herbst 2005. Die Aufgaben und Tätigkeiten des Projekts werden vom Institut für soziales Benchmarking in Hamburg wahrgenommen.

- Als Benchmarking bezeichnet man in der Wirtschaft das Vergleichen und Bewerten von Leistungen, Prozessen und Praktiken anhand von Kennzahlen oder Indikatoren. (Benchmarks = Höhenmarken)
- Benchmarking ist ein Analyseinstrument, das zeigt, wo Unternehmen im Vergleich zu Wettbewerbern stehen und das ihnen Anregungen zur Verbesserung gibt.



-  An die Stelle betriebswirtschaftlicher Kennzahlen treten Leitsätze zur Gestaltung der Arbeit in Call- und Service-Centern
-  das Wissen der Beschäftigten und ihre Wahrnehmung werden ins Zentrum der Beurteilung gerückt
-  und werden zum Ausgangspunkt eines gezielten betrieblichen Kommunikations- und Verbesserungsprozesses



Soziales Benchmarking ist ein beteiligungsorientierter Bewertungsprozess mit dem Ziel

- ☎ die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern, Arbeitszufriedenheit, Motivation und Engagement der Beschäftigten zu erhöhen und
- ☎ damit die Serviceleistung zu verbessern und
- ☎ den Bestand des Unternehmens langfristig zu sichern.

- Wir nutzen ein verbreitetes Instrument für gewerkschaftliche Zwecke, als „Türöffner“
- Benchmarking wird zu einem sozialen Benchmarking als zusätzliches gewerkschaftliches Instrument humaner Arbeitsgestaltung weiterentwickelt. Die Beschäftigten selbst wurden bei der Entwicklung des Instruments einbezogen. Ihre Wahrnehmung ist der Ausgangspunkt des Benchmarkings.
- Arbeitnehmerorientierung und Nachhaltigkeit sind Grundgedanken des sozialen Benchmarkings:
Alle Akteure werden von Anfang an einbezogen, keine/r hat Informationsvorsprünge. Ideen zur Weiterarbeit werden gemeinsam entwickelt.

Was haben Beschäftigte selbst vom sozialen Benchmarking?

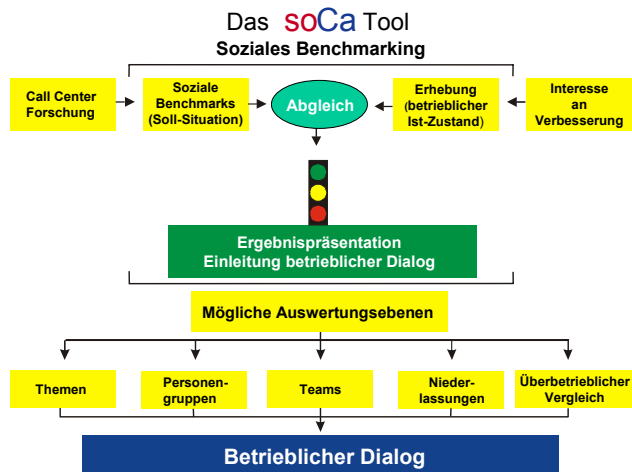
- **Sie erhalten die Möglichkeit, ihre Sichtweise über die Arbeitsbedingungen in ihrem Betrieb zu kommunizieren.**
- **Sie erhalten die Möglichkeit, konkreten Verbesserungsbedarf bei einzelnen Aspekten der Arbeitsbedingungen aufzuzeigen, aber auch deutlich zu machen, wo es gut läuft.**
- **Sie erhalten die Möglichkeit, an der Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen mitzuwirken.**

- **Die Auswertung der Erhebung ermöglicht den Vergleich zwischen der eigenen Beurteilung der Arbeitsbedingungen im CC mit der aus der Sicht der Beschäftigten.**
- **Relevante Handlungsfelder werden deutlich.**
- **Die Diskussion mit den Beschäftigten kann so systematisch und aus Beschäftigtenperspektive weiterentwickelt werden.**

Perspektiven: Nutzen für Arbeitgeber

- ☎ **Der gesamtwirtschaftliche Schaden, der in der Bundesrepublik in 2001 durch unengagierte Mitarbeiter entstand, betrug 225 Millionen Euro.**
Gallup Organisation (2001)
- ☎ **Im Gegensatz zu Finanz- und Sachwerten kann die Konkurrenz immaterielle Werte – u.a. Personal – nur schwer imitieren. Das macht sie zu einer wichtigen Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile.**
Robert S. Kaplan & David P. Norton (Harvard Business Magazin, 2004)
- ☎ **Unternehmen, die 2002 bei einer Befragung der Unternehmensberatung Price-Waterhouse-Coopers angaben, eine integrierte Personalstrategie zu besitzen, hatten einen um rund 35 Prozent höheren Umsatz.**
Zeitschrift Teletalk, 04-2004
- ☎ **Unzufriedenheit am Arbeitsplatz verdoppelt das Risiko von Herz- und Kreislaufkrankheiten sowie depressiven Leiden.**
Internationaler Kongress für Verhaltensmedizin, Sept. 2004 in Mainz

Das soCa-Tool Soziales Benchmarking und betrieblicher Dialog



- Gütemerkmal:** Ein *Merkmal* ist ein charakteristisches Zeichen oder Kennzeichen zum Ausdruck von Eigenschaften. Als *Gütemerkmal* bezeichnen wir übergeordnete Kriterien, z.B. "Rechtskonformität", "Kunden-/ Mitarbeiterfreundlichkeit" und "Transparenz".
- Faktor:** Ein *Faktor* ist ein bestimmendes Element oder ein maßgeblicher Umstand. Die *Faktoren* beschreiben einzelne Aspekte, die innerhalb eines Gütemerkmals zu bewerten sind.
- Indikator:** Ein *Indikator* ist ein Anzeiger für untersuchte Sachverhalte oder Eigenschaften von Tatsachen oder Prozessen. Die *Indikatoren* sind zu beachtende Aspekte des jeweiligen Faktors. Sie stellen die kleinste Gliederungseinheit dar und sollen die Grundlage für den Fragenkatalog sein, der dann in der Praxis zur Anwendung kommt.

**Metapher:
Straßenverkehr**

Verkehrssicherheit

funktionsfähige Bremsen

dicke Bremsbeläge



Soziale Gestaltung der Arbeit heißt ...

Arbeits-
gestaltung

☎ **Handlungs- und Entscheidungsspielräume bei der Arbeit**

Arbeits-
organisation

☎ **Kooperationsmöglichkeiten bis hin zur Teamarbeit**

Führung

☎ **Partizipation und Unterstützung der Beschäftigten**

Unternehmens-
kultur

☎ **eine Kultur der Anerkennung und Wertschätzung**

Soziale Gestaltung der Arbeit heißt ...

Lohn und
Leistung

☎ **transparente und leistungsgerechte Entlohnung**

Arbeits-/
Gesundheits-
schutz

☎ **Arbeit darf nicht krank machen**

Personal-
entwicklung

☎ **Einarbeitung, Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten**

Unternehmens-
strategie

☎ **durch die Entwicklung des Unternehmens Beschäftigung sichern**

Interessen-
vertretung

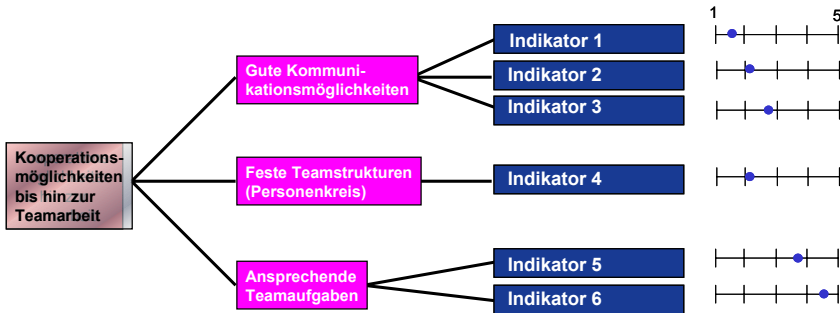
☎ **gute Arbeit mit und durch die Interessenvertretung**

Leitsatz:

Qualitätsmerkmale:

Indikatoren:

Zustimmungsgrad:



soCa Erhebung

III. Bitte bearbeiten Sie nun die Aussagen zum Bereich Arbeitszeit

		trifft voll zu	trifft weitgehend zu	trifft teils/teils zu	trifft weitgehend nicht zu	trifft überhaupt nicht zu	k.A.
18.	Die Lage der Arbeitszeit der einzelnen Teammitglieder wird in den Teams festgelegt.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19.	Die Beschäftigten nehmen Einfluss auf die Lage ihrer Arbeitszeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20.	Auf persönliche Bedürfnisse bei der Arbeitszeitgestaltung wird Rücksicht genommen. [1]	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21.	Die Gestaltung der Arbeitszeit stellt eine Belastung dar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bitte bewerten Sie nun den Bereich Arbeitszeit insgesamt:

		sehr gut	gut	befriedigend	ausreichend	mangelhaft	k.A.
Z3.	Ich bewerte den Bereich Arbeitszeit in meinem Betrieb insgesamt als:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

«< speichern & zurück

speichern & weiter >>

Fortschritt: 24%

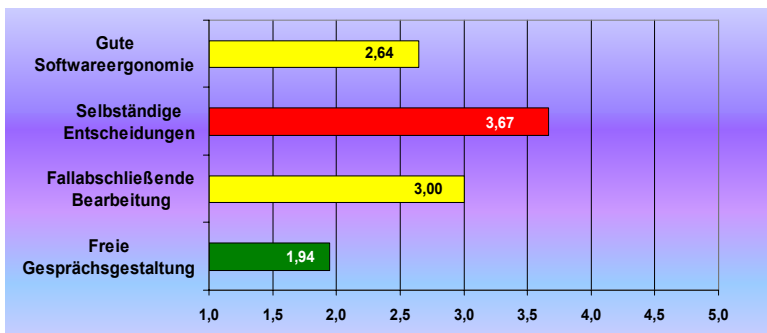
Die Auswertung zeigt Stärken und Verbesserungspotentiale auf.



Stärken
☎ grüner Bereich

Stärken mit Einschränkung
☎ gelber Bereich

Verbesserungspotential
☎ roter Bereich



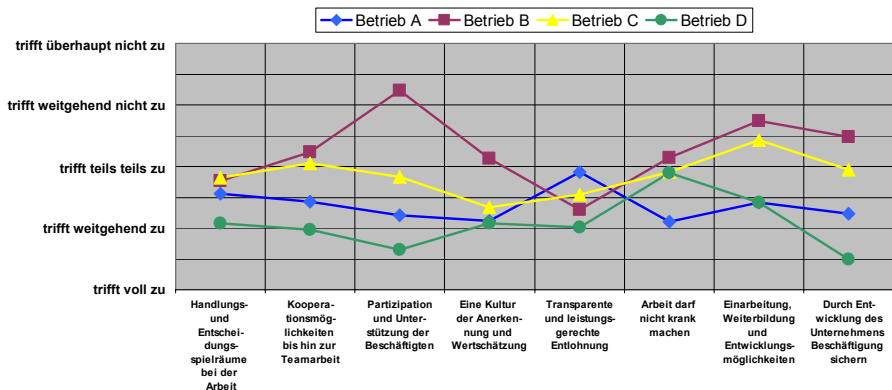
- **Präsentation der zusammengefassten Ergebnisse im Betrieb vor allen Beteiligten**
- **Moderierte Diskussion**
 - **Stimmigkeit des dargestellten Bildes**
 - **Priorisierung betrieblicher Themen**
 - **Identifizierung erster Handlungsansätze**
 - **Feedback und Verabredung der nächsten Schritte**
- **Diskussionsergebnisse werden verschriftlicht und zugesandt**

- **Datenschutz: Unsicherheit der Beschäftigten über gespeicherte Daten – Datenerfassung wurde transparenter gestaltet**
- **„Gesundheitszirkel“ zur Bearbeitung von Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes wurde eingerichtet**
- **Unterforderung der Teams: Übertragung von mehr Eigenverantwortung (z.B. Gestaltung der Arbeitszeit, der Auswertung von Betriebskennzahlen (Servicelevel u.a.) und der Planung von Qualifizierungsmaßnahmen)**
- **Ein Maßnahmenkatalog zur Qualifizierung der direkten Vorgesetzten hinsichtlich Gesprächsführung, Coaching u.a. wurde in Angriff genommen**

Ziele des überbetrieblichen Dialogs

- Kritische Bereiche der Arbeitsgestaltung auffinden
- Überbetrieblicher Probleme identifizieren
- erfolgreiche Beispiele - successful practice - ermitteln
- Empfehlungen/Hilfsmittel zur Verfügung stellen

4 Unternehmen im Vergleich Ein Beispiel





**soCa - Das Institut für soziales
Benchmarking**

soCa Institut für soziales Benchmarking

Heinz-Josef Itkowiak

Besenbinderhof 60

20097 Hamburg

Tel. 040 37511154

Fax 040 37511155

E-Mail: info@soca-online.de

Internet: www.soca-online.de



© soCa www.soca-online.de



soCa-Präsentation_23

soCa



Danke für Ihre Aufmerksamkeit.