



Soziales Benchmarking

Das soCa-Buch: Soziale Gestaltung der Arbeit in Call Centern

176 Seiten | 2006 | EUR 12.80 | sFr 23.20

ISBN 3-89965-159-6

Kurztext: Diese Publikation schließt das gemeinsame langfristige Projekt soCa – soziale Gestaltung der Arbeit in in Call Centern – von Arbeitnehmerkammer Bremen und ver.di ab und fasst aktuelle Forschungsergebnisse zur Gestaltung von Arbeitsbedingungen in Call Centern und vergleichbaren Bereichen zusammen.

Nicht die Technik, sondern die Menschen führen ein Call-Center zum Erfolg. Die von den Arbeitsbedingungen

abhängige Zufriedenheit der Beschäftigten wirkt sich letztendlich auch positiv auf den unternehmerischen

Erfolg aus. Und werden gute Arbeitsbedingungen zu Standards etabliert, dann hat dies positive Signalwirkungen für die gesamte Branche.

Das Projekt "Soziale Gestaltung der Arbeit in Call-Centern" (soCa) will mit dem sozialen Benchmarking ein Modell partizipativer Gestaltung von Arbeitsbedingungen sein. Das Ziel ist es, mit dem Modell einer betrieblichen Dialogplattform ein Verfahren zu entwickeln, welches die Arbeitsgestaltung im Call-Center zum Thema macht und die Perspektive der Beschäftigten in den Mittelpunkt rückt.

Leseprobe 1

Einleitung

Als Ende der 1990er Jahre der Begriff Benchmarking aus vielen Management- und Beratermündern schallte, entstand in einigen Köpfen die Idee, den Begriff des Benchmarking auch für andere Zusammenhänge als den ursprünglich gemeinten zu nutzen. In diesem Kontext entstand die Idee des sozialen Benchmarking. Es greift den Gedanken des traditionellen Benchmarking auf, wie er in der betriebswirtschaftlichen Diskussion entwickelt wurde, und stellt ihn in einen erweiterten Kontext. Damit wird der traditionelle Ansatz des Benchmarking in eine andere Richtung gewendet: Die Beurteilung der Arbeitsbedingungen in Call-Centern durch die Beschäftigten und die Einleitung eines gemeinsamen betrieblichen Veränderungsprozesses unter Beteiligung aller betrieblichen Akteure. Der vorliegende Band stellt diesen Ansatz und seine Anwendungsmöglichkeiten vor.

Dieses Buch handelt auch von dem Projekt soCa, "soziale Gestaltung der Arbeitsbedingungen in Call-Centern". Der Ansatz des sozialen Benchmarking ist ein Ergebnis des soCa-Projektes. Das Buch ist aber kein Projektbericht im üblichen Sinne. Zwar werden einerseits Ergebnisse des soCa-Projektes im Verständnis des Projektes präsentiert, andererseits werden die Ergebnisse in ihrer kritischen Reflexion aus arbeitswissenschaftlicher Sicht präsentiert.

In den ersten drei Beiträgen werden unter der Überschrift "Soziales Benchmarking – Ein Ergebnis des soCa-Projektes" der Ansatz des sozialen Benchmarking und seine Entstehung aus der gewerkschaftlichen Diskussion zu der spezifischen Dienstleistungsarbeit in Call- und Service-Centern vorgestellt. Der Beitrag von Petra Höfers und Lothar Schröder, "Wie alles begann – oder: Was lange währt, wird endlich gut", ist mehr als ein trockener Bericht über die Entstehung eines Projektes. Die beiden maßgeblichen Autoren des Projektantrags, der die Grundlage des soCa-Projektes bildete, waren seit 1998 in der gewerkschaftlichen bzw. arbeitnehmerorientierten Diskussion über die Arbeit in Call- und Service-Centern aktiv. Sie zeichnen die Entwicklung dieses Diskussionsprozesses insbesondere aus der Sicht der Arbeitnehmerkammer Bremen und der ehemaligen Deutschen Postgewerkschaft (DPG) nach, die mit in die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) eingegangen ist. Dieser Prozess ist weniger eine Abfolge von Aktionen und Kongressen, sondern eher das Resultat einer gewachsenen Einsicht in die

Tatsache, dass die Tätigkeit der Arbeitnehmerorganisationen und der Interessenvertretungen unverzichtbar ist, aber durch Bündnisangebote an die Arbeitgeber ergänzt werden muss. Ein Ziel dieser Bündnisangebote kann es sein, zu gemeinsamen Zielen und Instrumenten für die Gestaltung von Arbeitsbedingungen zu kommen.

Tanja Marita Brinkmann zeichnet in ihrem Beitrag, "Call-Center: Stand der empirischen Forschung und theoretischen Diskussion", die Call-Center-Diskussion der letzten fünf Jahre nach und gibt einen Überblick in die aktuellsten Forschungsergebnisse. Die spezifische Dienstleistungsarbeit in Call- und Service-Centern hat sich in den letzten Jahren in viele unterschiedliche betriebliche Anwendungen differenziert, denen jedoch die Form der Dienstleistungsarbeit gemeinsam ist. Gleichzeitig hat dieser Differenzierungsprozess auch die Wahrnehmung der Arbeit und der Arbeitsbedingungen in Call- und Service-Centern gewandelt. Hierzu haben verschiedene Projekte des Bundesministeriums für Bildung und Forschung einen Beitrag geleistet.

Heinz-Josef Itkowiak und Hans-Joachim Schulz stellen den Ansatz des sozialen Benchmarking ausführlich vor. Dabei wird sowohl auf die Grundlagen des Ansatzes als auch auf den praktischen Einsatz in Unternehmen und Erfahrungen damit eingegangen.

Der zweite Teil des Buches steht unter der Überschrift: "Das soziale Benchmarking im Lichte arbeitswissenschaftlicher Fragestellungen". Gemeinsam ist den darunter versammelten sechs Beiträgen die Fragestellung, ob das Konzept des sozialen Benchmarking im Widerspruch zu vorhandenen und anerkannten arbeitswissenschaftlichen Ansätzen steht oder möglicherweise Perspektiven zu einer Erweiterung oder Neukonzeptionierung dieser Ansätze enthält. Diskutiert wird zudem die Frage, ob das Konzept des sozialen Benchmarking über den Bereich der Call- und Service-Center hinaus zur Anwendung kommen kann.

Dass die Einführung partizipativer Konzepte in Unternehmen in den 1990er Jahren ein Erfolg für Unternehmen wie für Gewerkschaften war, ist weitgehend unbestritten. Doch die Arbeitswelt in den Unternehmen hat sich seitdem durch den Einsatz neuer Managementkonzepte entscheidend gewandelt. Im Text von Edelgard Kutzner, "Soziales Benchmarking als Element partizipativer Arbeitsgestaltung", wird hinterfragt, ob der Ansatz des sozialen Benchmarking einen Beitrag zur Neugestaltung des Partizipationsansatzes der 1990er Jahre leisten und ob er den aktuellen Bedingungen gerecht werden kann.

Tanja Marita Brinkmann diskutiert in ihrem Beitrag, "Arbeitszufriedenheit, Mitarbeitermotivation und Arbeitsfähigkeit als Erfolgsfaktor interaktiver Dienstleistungen", eine zentrale Ausgangsthese des sozialen Benchmarking, derzufolge motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Qualitätssicherung und zum Unternehmenserfolg beitragen. Hierzu werden entsprechende Theorien und Ergebnisse aktueller Studien zur Mitarbeitermotivation und zur betriebswirtschaftlichen Relevanz so genannter weicher Faktoren aufgegriffen und anhand des spezifischen Charakters interaktiver Dienstleistungen besprochen, bei denen die unternehmerische Leistung im direkten Kundenkontakt erbracht wird und in ihrer Qualität unmittelbar vom Personal abhängig ist.

Der Ansatz der Mitarbeiterbefragung hat sich in den letzten Jahren als ein anerkanntes Verfahren zur Einbeziehung der Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Gestaltung der Arbeitsbedingungen durchgesetzt und wird von vielen Personal- und Organisationsentwicklungsabteilungen genutzt. Sven Hinrichs diskutiert in seinem Beitrag, "Soziales Benchmarking und Mitarbeiterbefragungen", die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der beiden Ansätze. Er fragt, ob der Ansatz des sozialen Benchmarking den anerkannten formalen und inhaltlichen Anforderungen an Mitarbeiterbefragungen gerecht wird und inwieweit er deren Möglichkeiten erweitert.

Was passiert, wenn das Wissen der Beschäftigten tatsächlich wertgeschätzt wird und als entscheidender Erfolgsfaktor im betrieblichen Handeln einen herausragenden Stellenwert zugeschrieben bekommt? Wenn engagierte Mitarbeiter und effizient genutztes Wissenskapital über die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen bestimmen und dann unter Umständen andere "Renditen" erwarten? Hans L. Endl geht in seinem Beitrag, "Soziales Benchmarking im Rahmen von Wissensbilanzen", diesen Fragen nach.

In den Beiträgen von Alexander Frevel und Lothar Schröder wird ein Blick in die Zukunft geworfen. Der Ansatz des sozialen Benchmarking wurde für die Dienstleistungsform in Call- und Service Centern entwickelt. Hieraus ergibt sich die Frage, ob sich der Ansatz auf andere Formen der interaktiven Dienstleistung übertragen lässt. Alexander Frevel zeichnet erste Erfahrungen mit der Anwendung des sozialen Benchmarking in der ambulanten Pflege sowie im öffentlichen Personennahverkehr nach und formuliert Voraussetzungen für die Übertragung des sozialen Benchmarking auf andere Dienstleistungsbereiche. Das Buch schließt mit dem Beitrag "Soziales Benchmarking und Call-Center-Arbeit: eine Zukunftsvision" von Lothar Schröder. Der Autor nimmt seine Leserinnen und Leser mit ins Jahr 2013 und entwirft eine Vision über die Zukunft des sozialen Benchmarking und die Arbeit und Arbeitsbedingungen in Call-Centern.

Inhalt:

Einleitung (Leseprobe)

Soziales Benchmarking – Ein Ergebnis des soCa-Projektes

Petra Höfers / Lothar Schröder

Wie alles begann – oder: Was lange währt, wird endlich gut

Tanja Marita Brinkmann

Call-Center: Stand der empirischen Forschung und theoretischen Diskussion

Heinz-Josef Itkowiak / Hans-Joachim Schulz

Der Ansatz des sozialen Benchmarking

Das soziale Benchmarking im Lichte arbeitswissenschaftlicher Fragestellungen

Edelgard Kutzner

Soziales Benchmarking als Element partizipativer Arbeitsgestaltung

Tanja Marita Brinkmann

Arbeitszufriedenheit, Mitarbeitermotivation und Arbeitsfähigkeit als Erfolgsfaktoren interaktiver Dienstleistungen

Sven Hinrichs

Soziales Benchmarking und Mitarbeiterbefragungen

Hans L. Endl

Soziales Benchmarking – ein Schritt zur Wertschätzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Alexander Frevel

Übertragbarkeit des sozialen Benchmarking

Lothar Schröder

Soziales Benchmarking und Call-Center-Arbeit: eine Zukunftsvision

Anhang

Erhebungsbogen für die Beschäftigten

Das Institut für soziales Benchmarking

Autorenreferenz

Tanja Marita Brinkmann, Diplom-Sozialpädagogin, ehemalige Mitarbeiterin des Projekts soCa

Hans L. Endl, Dr., Hauptgeschäftsführer der Arbeitnehmerkammer Bremen

Alexander Frevel, Vorsitzender von Arbeit und Zukunft e.V., Sozialökonom

Sven Hinrichs, Mitarbeiter der Beratungsstelle für Technologiefolgen und Qualifizierung in Niedersachsen

Petra Höfers, Arbeitnehmerkammer Bremen, Leiterin des Betriebs- und Personalrätezentrums, ehemals Projektleiterin von soCa

Heinz-Josef Itkowiak, ver.di Bildungswerk Hamburg e.V., ehemals Mitarbeiter des Projekts soCa

Edelgard Kutzner, Dr., Sozialforschungsstelle Dortmund

Lothar Schröder, ver.di Bundesverwaltung, Leiter des Fachbereichs Telekommunikation

Dr. Hans-Joachim Schulz, ver.di Bundesverwaltung, Bereich Innovations- und Technologiepolitik, ehemals Projektleiter von soCa

Quelle: <https://www.vsa-verlag.de/nc/detail/artikel/soziales-benchmarking/>

