

Kurzfassung der Beiträge und der Diskussion auf dem IUK-Workshop am 24.06.2002

Dr. Ursula Holtgrewe, TU Chemnitz: The good, the bad and the beautiful: Pfade und Schleifen der Dienstleistungsrationalisierung.

Skizziert wurden zwei klassische Pfade der Dienstleistungsrationalisierung: die „high road“ für professionelles Dienstleistungen und die „low road“ für einfache taylorisierte Dienstleistungen: Kundenbindung vs. Kostensenkung. Die Empirie der Dienstleistungsarbeit ist im Vergleich zu diesen idealtypischen Mustern weniger eindeutig: Die Rationalisierung vollzieht sich in Schleifen: Lösungen schaffen Folgeprobleme, die wieder mit anderen Mitteln bearbeitet werden. Solche Schleifen bewegen sich „elliptisch“ um die Pole Etablierung von Betriebsräten vs. Tarifflicht, Kompetenzaufbau vs. Dequalifizierung, Ausdifferenzierung von Leistungen und Vertriebswegen vs. McDonaldisierung. Reflexive Rationalisierung bewegt sich in einer Reihe von Dilemmata: ökonomische Kalküle vs. normative Erwartungen, Standardisierungsdruck vs. Aufmerksamkeit für Veränderungen, Kundenbetreuung vs. Selbstbedienung. Dabei wird Qualität auch von den Beschäftigten immer wieder eigensinnig definiert, interpretiert und gegen die Ergebnisorientierung verteidigt.

Angemerkt wird zu diesem Beitrag u.a., dass die Erfahrungen mit bestimmten Rationalisierungsformen tatsächlich gar nicht mehr ausgewertet werden kann, bis die jeweils nächste „Modewelle“ über die Organisation hereinbricht (Bsp. Deutsche Bank 24). Die Erfahrungen der Mitarbeiter und des middle management werden kaum berücksichtigt. Insofern ist der Begriff „reflexiv“ mit Vorsicht zu verwenden.

Susanne Bittner/Tina Lachner, IUK Institut Dortmund: Call Center zwischen Effizienz und Qualität – Konsequenzen für das Personalmanagement.

Dargestellt wurden die spezifischen Probleme der Arbeitsorganisation in Call Centern: das stark schwankende und kaum voraussehbare Anrufvolumen, der nicht immer einlösbare Wunsch nach fallabschließender Bearbeitung, die repetitive kurzzyklische Arbeit, der Wunsch der Unternehmen, die Unsicherheit, die mit der von den vorgesetzten nicht so leicht zu kontrollierenden Arbeits- und Interaktionssituation stets verbunden ist, bereits im Vorfeld zu reduzieren (durch Skripting, Personalauswahl, Monitoring, zunehmend durch Assessment Center). Während technische Kompetenzen und fach- oder produktbezogenes Wissen erlernbar seien, sind subjektive Voraussetzungen (soziale und persönliche Kompetenz) in der kurzen Anlernphase kaum vermittelbar. Das bewegt in Verbindung mit dem Qualitätsdruck die Call Center zu immer aufwändigeren Rekrutierungsstrategien.

Die Diskussion machte sich an der Frage fest, ob im Call Center tatsächlich eine tayloristische Arbeitsorganisation vorliegt und ob es sich dabei um Jedermann-/Jederfrau-Tätigkeiten handelt. Die erste Frage muss allein schon deshalb bejaht

werden, weil hier Kundenkontakte aus einem Gesamtkontext von Sachbearbeitung herausgelöst werden; allerdings sind diese herausgelösten interaktiven Tätigkeiten schwer zu standardisieren. Die zweite Frage wurde sehr unterschiedlich beurteilt: Die Einführung von Tests persönlicher Fähigkeiten und sehr individueller Fertigkeiten, bei dem viele BewerberInnen durchfallen, bedeutet nicht, dass es sich dabei nicht um Jedermann-/Jedefrau-Tätigkeiten handelt. Auch in der Akkordnäheri wurde früher Fingerfertigkeit getestet, nur wenige bestanden den Test. Heute werden eben Belastbarkeit und Fähigkeit zur Abgrenzung getestet. - Schließlich wurde ein typisch tayloristisches Paradox angeführt: je stärker die Vereinseitigung und Konzentration der Call Center Agents auf einen Kunden (z.B. im Outbound), desto höher ist der Routinisierungseffekt, desto geringer die Einarbeitungs- und Umstellungsverluste, desto höhere Erlöse pro Call werden potenziell erzielt – im Unterschied zum flexiblen Einsatz für viele wechselnde Kunden.

Inger Korflür, ISA Consult: Qualifizierter Service?! Produktionsorientierte Dienstleistungen im Maschinenbau.

Vorgelegt wurden Erkenntnisse, die im Rahmen des Projekts „Multimedia im Maschinenbau“ gesammelt wurden. Es wurde davon ausgegangen, dass die neuen Technologien Treiber der Veränderung von Unternehmensstrategien sind und einen Druck auf die Branche in Richtung der Entwicklung neuer Problemlösungs- und Dienstleistungsangeboten ausüben (z.B. Multimedia schaffen neue Möglichkeiten, Online-Dokumentationen und –Betriebsanleitungen als Serviceprodukte anzubieten). Allerdings sind die meisten Unternehmen noch nicht so weit, dass sie bei ihren Betrachtungen von den technisch induzierten Veränderungen der Endprodukte ausgehen (z.B. Welche Folgen hat der Einsatz der Brennstoffzelle im Auto für die Zerspanungstechnik in der Autoindustrie und darüber vermittelt auf den Werkzeugmaschinenbau?) Derzeit zeigt sich gerade im NRW-Maschinenbau eine Wachstumsschwäche im Vergleich zu anderen Bundesländern. Der Trend zum Service wird von ganz neuen Anforderungsprofilen an die Beschäftigten begleitet, die jedoch noch kaum umgesetzt sind. An Stelle der Weiterbildung tritt tendenziell die patchworkartige Portfolio-Biografie, in der sich Mobilitätserfahrungen anreichern und verdichten.

Angemerkt wurde, dass Techniker, die die hier formulierten Anforderungen erfüllen können, die sich durch vorausschauendes und planendes Denken, gutes Zeitmanagement, Kundenorientierung usw. auszeichnen, rasch aus dem Service mit seinen schlechten Arbeitsbedingungen „fliehen“ würden. Doch sowohl für den Anbieter als auch für den Kunden scheint das Profil des Servicetechnikers eher ein nachrangiges Problem zu sein. So zeigen sich die Unternehmen eher bereit, auf der informationstechnischen Seite zu rationalisieren, was zu einem permanenten Anstieg der Komplexität der Arbeitssituation für die Mitarbeiter führt. Auch wurde die Frage gestellt, ob nicht gerade erfolgreiche Servicekonzepte auf der Reduzierung der kommunikativen Schnittstellen zum Kunden und auf zentralistischer Planung beruhen (z.B. Fahrstuhlwartung macht bis zu 70 % des Umsatzes der Fahrstuhlersteller aus und wird komplett zentral geplant).

Prof. Dr. Hans-Jürgen Weißbach, FH Fankfurt am Main: Gestaltung der Kundenschnittstelle bei einem Finanzdienstleister.

Berichtet wird aus einem Wissensmanagementprojekt bei einem Finanzdienstleister, der sich als Broker zwischen große Fonds- und Versicherungsgesellschaften und Makler, Anlageberater, Vermögensverwalter usw. schiebt. Er bündelt den Vertrieb, erwirkt damit größere Rabatte für die kleinen Agenturen, übernimmt die Provisionsabrechnung und z.T. auch die Depotverwaltung und die Information mit Produktkonditionen, AGB usw. - Probleme entstehen u.a. durch extrem unterschiedliche Größe, Vertragstypen und Know-how der Kunden sowie durch extreme Produkt- und Konditionsvielfalt und die steigende Zahl der Anfragen, die durch immer aktiveres Handling von Investmentdepots zunehmen. Das vorgeschaltete Call Center ist als First Line of Support überfordert; es soll künftig eine stärkere Bündelung, Filterung und Vorsortierung der Anfragen erfolgen. Dieses soll weitgehend technisch vorgenommen werden (durch ein Unified Messaging System und ACD). Zugrunde liegt diesem Versuch der „Harttechnisierung“ der Organisation ein Modell wie in der älteren Organisationssoziologie (Thompson): Standardisierung der Inputs, Behandlung der Anfragen verschiedener Kundenkategorien in strikt parallelen Prozessen usw.

Die „Harttechnisierung“ der Organisation des Kundenservice dienst – so zeigte die Diskussion – quasi zur Abgrenzung der kommunikativ überforderten Mitarbeiter gegenüber unzumutbaren Informationsansprüchen aus dem Außenraum. Ein „elektronischer Zaun“ übernimmt die Rolle der Grenzziehung und –stabilisierung und lässt Kunden selektiv passieren. Dafür handelt sich die Organisation möglicherweise das Image einer „seelenlosen Maschine“ ein.

Dr. Gerd Möll, Sozialforschungsstelle Dortmund: Neue Formen der Kooperation zwischen Industrie und Handel als Kontextbedingung von Service-Rationalisierung.

Aus Sicht der Einzelhandelsunternehmen ist ein Kunde nur dann „lohnend“, wenn er nicht auf bestimmte Marken fixiert ist, sondern möglichst viel in e i n e m Laden kauft. In diesem Zusammenhang gewinnt das Konzept des Efficient Consumer Response an Bedeutung: Hier geht es um das Zusammenwirken der Handelsketten mit Produzenten und Logistik zwecks Erhebung, Auswertung und Austausch von Kundendaten bezüglich bestimmter Warengruppen. Ziel ist z.B. eine effiziente Regalgestaltung zwecks Erhöhung des Erfolgs bei der Produktneueinführung, zeigen doch Analysen, dass die Service- und Logistikqualität auf dem Weg vom Hersteller zum Regal stufenweise sinkt. Aus Sicht der Markenartikler ist z.B. das Entstehen von Bestandslücken im Regal ein großes Problem (out of stocks). Hier soll eine bessere Steuerung durch Auswertung der Abverkaufszahlen gewährleistet werden. Das Problem scheint am dringlichsten für Vollsortimenter zu sein, weniger für Discounter. Dabei übernimmt die Industrie einen Teil der Dispositionstätigkeit des Handels. Es handelt sich um eine strategische, nicht interaktive Verwendung des Kundenwissens (z.B. Nutzung des Wissens über typische Entscheidungsbäume, die beim Griff des Kunden ins Regal ablaufen).

Die Diskussion ließ offen, ob es nicht doch mehr lokale Spielräume für Gestaltung und Optimierung des Sortiments gibt und ob nicht die Regalgestaltung gelegentlich auch mit Wild-West-Methoden erfolgt (aktive Verdrängung) – ob das rationale Modell also auf die Handelspraxis anwendbar sei.

Dr. Barbara Weißbach, IUK Institut Dortmund: Der „Spaltpilz“ in der Serviceorganisation? Thesen zu den Grenzen „leaner“ Servicemodelle im Maschinenbau.

Wenn mit Service Geld verdient werden soll, muss er als Profit Center betrieben werden. Das führt zur unternehmerischen und organisatorischen Verselbstständigung des Servicebereichs gegenüber dem Neumaschinenvertrieb. Diese Überlegungen – so die Ergebnisse aus verschiedenen Beratungsprojekten – treffen jedoch auf eine Spartenorganisation, die bereits in Profit Centers oder Business Units gegliedert ist. Für KMU ist eine weitere Verdoppelung der Organisation durch Ausgliederung des Service kaum noch möglich; aber auch bei größeren Unternehmen führt diese Ausgliederung zu Koordinationsproblemen und ggf. auch zu einer Kannibalisierung des Neumaschinenvertriebs durch unkoordinierten Ersatzteilvertrieb. KMU sind wiederum auf lokale Servicepartner angewiesen, die jedoch oft mit Ersatzteilpiraten kooperieren. Im Folgenden werden 6 Typen von Serviceorganisation vom All inclusive-Service über den Umbauspezialisten von Altmaschinen bis hin zum „Wilderer“, der auch Fremdmaschinen jeder Art repariert, vorgestellt. Relativ erfolgversprechend scheint der Rückgriff von zwei selbstständigen Bereichen (Neumaschinenkonstruktion und Ersatzteilgeschäft / Engineering / Umbaukonstruktion) auf eine gemeinsame Produktion zu sein, die als Cost Center geführt wird. Im Feld erfordert das jedoch ein koordiniertes Vorgehen (mixed teams). Doch auch in diesem Modell bleibt offen, wer nun den Montageservice vor Ort durchführt.

In der Diskussion entstand die Frage, in welchem Umfang die Kunden Macht ausüben können, um Beratungs- und Engineeringleistungen gratis abfordern zu können. Je schwächer der Anbieter global aufgestellt ist, desto größer die Chance des Kunden, ihn in der Abnahmephase zu endlosen Nachbesserungen zu zwingen- und desto schwieriger wird diese Phase für ihn logistisch. Eine Taylorismusgefahr zeichnet sich im Maschinenbau hingegen kaum ab: eher kann man die Situation dadurch charakterisieren, dass dort Traditionswelten zusammenbrechen (z.B.: „Es wird auch künftig immer wieder genug Kunden für uns in Deutschland geben“). Nur knapp 10 % der Mitarbeiter eines global agierenden Anlagenbauers sind bereit, sich im Ausland einsetzen zu lassen.

Gemeinsame und weitergehende Fragen sollen auf einem Nachfolgeworkshop diskutiert werden, so z.B. die Frage nach der Abgrenzungsfähigkeit gegenüber dem Kunden als wichtige Dienstleistungsqualifikation und nach der Verwendung von CRM-Systemen als Vehikel zur Stabilisierung von durch elektronische Medien (email usw.) bedrohten Organisationsgrenzen:

Dr. Hans-Jürgen Weißbach