

Arbeitskreis
»Produktivität von Dienstleistungsarbeit«
Produktivitätsszenario

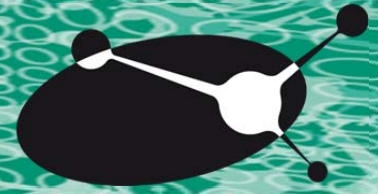
1. Definition von Dienstleistungsarbeit und Produktivität

Der Arbeitskreis »Produktivität von Dienstleistungsarbeit« ist Teil der strategischen Partnerschaft »Produktivität von Dienstleistungen«. Rund 15 Wissenschaftler und Praktiker aus dem geförderten und ungeförderten Bereich konzentrieren sich auf die Betrachtung der Dienstleistungsarbeit im Sinne der konkreten dienstleistenden Tätigkeit. Erörtert werden Ansatzpunkte für eine Steigerung der Produktivität von dienstleistenden Tätigkeiten aus Anbietersicht. Als wichtige Stellschrauben erweisen sich dabei die Herstellung von Transparenz über die jeweiligen autonomen, heteronomen und relationalen Komponenten in einer Dienstleistungstätigkeit sowie auf dieser Basis die Gestaltung der Arbeitsprozesse, die Gestaltung der Kommunikativität durch Unterstützung der Informations- und Emotionsverarbeitung sowie die Kompetenzentwicklung und Ausbildung von Dienstleistungsfähigkeit. Die zentralen Annahmen und die Ansatzpunkte zur Produktivitätsgestaltung des Arbeitskreises »Produktivität von Dienstleistungsarbeit« sind im Folgenden zusammengefasst.

Der Begriff der Dienstleistungsarbeit wird definiert als die Summe der geordneten Tätigkeiten eines Anbieters in einem auf Wertzuwachs ausgerichteten Prozess. Dienstleistungsarbeit wird eingesetzt als Mittel zur Erreichung der Ziele eines Abnehmers. Dieser ist selbst aktiv in den Erstellungsprozess einbezogen. Dienstleistungsarbeit des Anbieters ist damit effektive Arbeit für heteronome (fremdbestimmte, fremden Einflüssen unterliegende) Zwecke unter Einbeziehung heteronomer Mittel.

Diese Charakterisierung knüpft an die gewohnte Definition der Dienstleistung sowohl im produkt- als auch im personenbezogenen Bereich an. Dienstleistungen sind über die Merkmale der Immaterialität, der Nichtlagerbarkeit, der Individualität und der Integration des Kunden bestimmt. Betont wird dabei der Aspekt der gemeinsamen Gestaltung eines integrativen Leistungserstellungsprozesses, an dem beide, Anbieter und Abnehmer der Leistung, beteiligt und interdependent aufeinander bezogen sind. Dienstleistungen implizieren von daher im Gegensatz zur Produktion zahlreiche Aspekte der Kommunikation und der Kooperation mit dem sog. »externen Faktor« Kunde während des integrativen Leistungserstellungsprozesses. In der Produktion erfolgt die Arbeit relativ unbeeinflusst von externen Faktoren (Autonomie der Produktion), in der Dienstleistung reicht der Einfluss des externen Faktors unterschiedlich weit in den Arbeitsprozess hinein (Heteronomie der Dienstleistung).

Die sog. »line of visibility« oder »Sichtbarkeitslinie« trennt autonome und heteronome Anteile des Dienstleistungsprozesses. Dienstleistungsarbeit basiert auf dem zielgerichteten, prozessualen Zusammenspiel von Leistungen und Ressourcen des Anbieters und Leistungen und Ressourcen des Kunden. Seitens des Anbieters wird eine organisierte Infrastruktur vorgehalten, die Technik sowie ausgebildete und angeleitete Arbeitskräfte einschließt.



Die anbieterseitig bereitgestellten Faktoren tragen dazu bei, dass auf Veranlassung und bei Einsatz von bereitzustellenden externen Faktoren seitens des Abnehmers ein Dienstleistungsprozess ausgelöst wird, der zur mehr oder weniger erfolgreichen Herstellung eines von beiden Akteuren angestrebten Zielzustandes führt.

Produktivität beschreibt klassischer Weise die meist mengenmäßige Ergiebigkeit des Einsatzes von Arbeit und Technik in wertender Perspektive. Hinsichtlich der Dienstleistungsarbeit beschreibt Produktivität allgemein das bewertete Verhältnis des Inputs (Leistungen des Anbieters unter Ausnutzung der mehr oder weniger wie erwartet bereitgestellten Ressourcen des Kunden) zum Output (Zustand der Zielerreichung). Produktivität wird dabei über zeitliche und kostenmäßige Parameter des Throughputs (Leistungserstellungsprozess) bestimmt. Dieser Throughput umfasst die autonom und heteronom gesteuerten Prozesse, die innerhalb des gesamten Systems der Dienstleistungsarbeit interdependent verknüpft ablaufen.

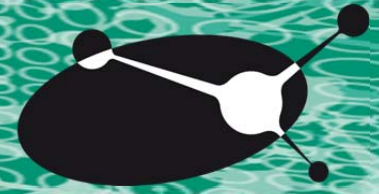
2. Wertschöpfung in Prozessen der Dienstleistungsarbeit

Dienstleistungsarbeit erfolgt in organisierten Prozessen. Prozesse besitzen einen Anfang und ein Ende, sie haben eine raumzeitliche Ausdehnung über verschiedene Stellen hinweg und sie setzen sich aus einzelnen Komponenten zusammen, die wechselseitig aufeinander bezogen sind. Diese Komponenten umfassen Tätigkeiten, Technik- und Materialeinsatz, Organisation und Überwachung. Dienstleistungsprozesse weisen darüber hinaus die Besonderheit auf, dass der Kunde an verschiedenen sogenannten Kundenkontaktpunkten in unterschiedlicher Weise in Teile des Arbeitsprozess oberhalb der line of visibility einbezogen ist. Dienstleistungsprozesse sind Tätigkeitsfolgen, die Kundenwert schaffen. Die Wertschöpfung wird in der Regel über monetäre Kennzahlen (»added value«) angezeigt, wobei es in prozessanalytischer Sicht darum geht, z.B. über eine Wertstromanalyse gesteuert, Input und Output derart zu gestalten, dass a) der Output den Input übersteigt (keine Blindleistung) und b) das Verhältnis von Input zu Output möglichst optimiert wird (hohe Produktivität). Im autonomen Anteil der Dienstleistung kann durch Prozessverbesserungen (»lean management of processes«) die Wertschöpfung erhöht werden, im heteronomen Bereich der Ressourcenbereitstellung für den Dienstleister kann durch verbesserte Kommunikativität (Informations- und Emotionsverarbeitung: lean management of relations) Wertschöpfung betrieben werden.

3. Einflussfaktoren auf Dienstleistungsarbeit

Dienstleistungsarbeit dient der Überführung eines defizitären Ausgangszustandes in einen verbesserten Endzustand seitens des Kunden, wodurch in Abhängigkeit von der Gestaltung der Prozesse und den organisatorischen Rahmenbedingungen ein mehr oder weniger hohes Maß an Wertschöpfung entsteht. Für den Bereich der Dienstleistungsarbeit gilt: Wertschöpfung ist kontextabhängig, ist abhängig von den Ressourcen oder externen Faktoren, die der Kunde unterschiedlich befähigt und bereitwillig zur Verfügung stellt (in geringem Umfang etwa wegen Scham im Krankenhaus, um sich beim Rechtsanwalt nicht selbst zu belasten oder aus mangelndem Wissen z.B. bei komplexen technischen Prozessen) und deren Bereitstellung durch rationale und emotionale Interaktion durch den Anbieter gefördert oder gemindert wird.

STRATEGISCHE PARTNERSCHAFT PRODUKTIVITÄT VON DIENSTLEISTUNGEN



Der Leistungserstellungsprozess weist autonome (interne Ressourcen), heteronome (externe Ressourcen) und relationale (interaktive Ressourcen) Komponenten auf, die simultan unter Aspekten der Wirtschaftlichkeit, Zweckdienlichkeit sowie der Sicherheit, Zumutbarkeit und der Zufriedenheit für Mitarbeiter und Kunden aufeinander abzustimmen und zu optimieren sind.

Die folgende Abbildung 1 verdeutlicht wichtige Faktoren, die auf den Prozess der Dienstleistungsarbeit einwirken. Im Kernbereich vollzieht sich ein interaktiver, prozessualer Austausch zwischen Anbietern und Kunden, der in eine koordinierende und steuernde Organisation eingebettet ist und sich aus der Verknüpfung von internen Potenzial- und Verbrauchsfaktoren (autonom), externen Faktoren (heteronom) und relationalen Ressourcen ergibt (Kommunikation, Austausch, Gefühls- und Emotionsarbeit). Dieser interaktive prozessuale Austausch wird durch materielle und soziale Rahmenbedingungen wie interne Arbeitsorganisation, Prozessgestaltung und Technikeinsatz erleichtert oder erschwert, wodurch sich die prozessuale Wertschöpfung und auch die Produktivität der Dienstleistungsarbeit jeweils unterschiedlich gestalten können. Weitere Bedingungen ergeben sich durch das gesellschaftlich-regulatorische Umfeld, in das die Dienstleistungsorganisation eingebettet ist.

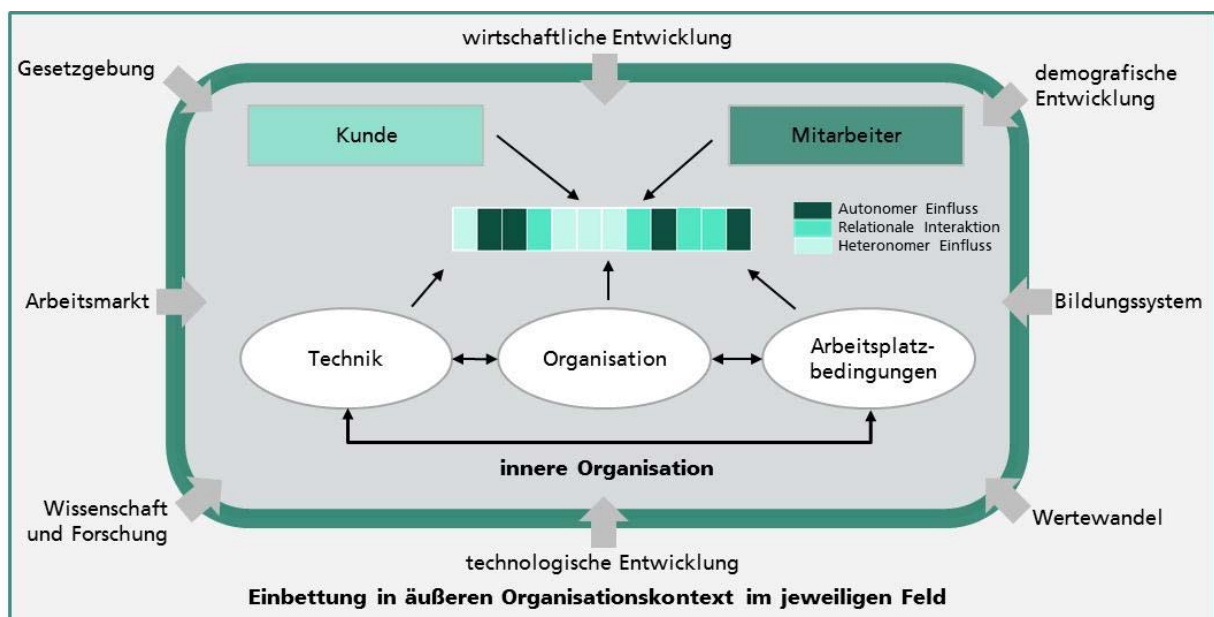
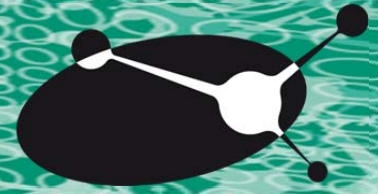


Abbildung 1: Einflüsse auf Dienstleistungsarbeit

4. Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung

Damit liefert die Abbildung 1 auch einen Ansatz für systematische Maßnahmen zur Steigerung der Produktivität von Dienstleistungsarbeit. Voraussetzung hierfür sind die Transparenz von Komponentenstruktur (autonom, heteronom, relational), Prozessstruktur und Wertschöpfungsstruktur. Auf der Basis einer Analyse von Prozesseinheiten der Dienstleistungsarbeit können ihre autonomen, heteronomen und relationalen Komponenten beschrieben werden. Ermittelt werden kann zudem der Einfluss von personellen, materiellen und sozialen Rahmenbedingungen auf diese Komponenten im Sinne einer Ist-Analyse. Darauf aufbauend



lassen sich Maßnahmen zur Verbesserung planen, gestalten und evaluieren, wobei sich jede Verbesserung an messbaren Produktivitäts-, aber auch Zumutbarkeits- und Zufriedenheitszielen zu orientieren hat. Dabei sind allerdings auch Widerstand und Skepsis einzukalkulieren, weil gerade Standardisierung und Technisierung oftmals mit Befürchtungen von Kompetenz- oder gar Arbeitsplatzverlusten verbunden sind.

Ansätze für eine Steigerung der Produktivität im traditionellen Sinne liegen vor allem im Bereich der autonomen Dienstleistungsarbeit unterhalb der line of visibility. Zu prüfen ist, wie sehr die line of visibility in Richtung auf eine Ausdehnung autonomer bzw. der Ausschaltung heteronomer Komponenten verschoben und damit der Einfluss des externen Faktors reduziert werden kann. Oberhalb dieser Trennlinie, in der der externe Faktor zum Tragen kommt, können Produktivitätszuwächse durch die Verbesserung von Interaktion und Kommunikation sowie durch eine Restrukturierung der materiellen und technischen Interaktionsbedingungen (technische, soziale und organisationale Ergonomie) erzielt werden.

Ansätze für eine Steigerung der Produktivität liegen außerdem in der Einwirkung auf die heteronome Komponente im Sinne der Beeinflussung von Kundenverhalten bzw. der situationsbezogenen angemessenen Nutzung des Kundenverhaltens. Ansatzpunkte hierfür sind die Typisierung von Prozesseinheiten der Dienstleistungsarbeit und möglichen Kundentypen sowie die Zuordnung von sinnvoll erreichbaren Produktivitätsniveaus im jeweiligen Kontext.

Die Mitglieder des Arbeitskreises »Produktivität von Dienstleistungsarbeit«:

Dr. Martin Beckmann, Prof. Dr. Manfred Bornewasser, Prof. Dr. Ricarda Bouncken, Dr. Peter Brandt, Hendrik Flöttmann, Christian Großkathöfer, Florian Kicherer, Alexander Knickmeier, Dr. Michael Krause, Dr. Thomas Mühlbradt, Günter Raffel, Andrea Rößner

Die Arbeitskreisleitung:

Walter Ganz (Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO), Patrick Theis (Drees & Sommer AG)

Die Arbeitskreisbetreuung am Fraunhofer IAO:

Dr. Anne-Sophie Tombeil

Der Link zum Produktivitätsszenario »Dienstleistungsarbeit«:

http://www.service-productivity.de/?page_id=49