

Anforderungen aus Sicht des Service Engineering an die Arbeitswissenschaft

Kyrill MEYER, Julia FRIEDRICH, Christian ZINKE

*Universität Leipzig, Institut für Angewandte Informatik
Hainstraße 11, D-04109 Leipzig*

Kurzfassung: Die heutigen Methoden systematischer Gestaltung von Dienstleistungsprozesse sowie der Gestaltung der Interaktionsarbeit können der Forderung „Gute Dienstleistungen – Gute Arbeit“ nicht nachkommen. „Das Ineinandergreifen von Service Engineering und Interaktionsarbeit ist wichtig, aber auch eine große, bislang nicht überzeugend gelöste Herausforderung“ (Bieber and Geiger 2014). Mit Blick auf die langfristigen Belastungsfolgen von Dienstleistungen ist bisher nicht klar, an welcher Stelle die Arbeitswissenschaft einzubeziehen ist. Weiterhin ungelöst sind Gestaltung des Dienstleistungssystems sowie der Arbeit des Menschen innerhalb oder mit diesen Systemen. Dieser Artikel gibt einen ersten Impuls für eine Verschränkung von Service Engineering und der Arbeitsgestaltung und formuliert Fragestellungen für die Ausgestaltung.

Schlüsselwörter: Service Engineering, Interaktionsarbeit, Weiterbildung

1. Einführung

Das Service Engineering ist ein Ansatz mittels dessen Dienstleistungen und Dienstleistungssysteme systematisch, effizient und wiederholbar (Fähnrich and Opitz 2006), mit Blick auf die Gewährleistung der Qualität und Produktivität der Leistungen, entwickelt werden (Richter and Tschandl 2017). Im deutschsprachigen Raum hat sich der Begriff der Dienstleistungsentwicklung (Service Engineering) unter Bezugnahme auf die ingenieurwissenschaftlich konstruktiven Vorgehensweisen der Güterproduktion in der Industrie entwickelt. Dem Service Engineering als interdisziplinäres Feld ist hierbei ein konstitutives bzw. systemisches Verständnis von Dienstleistungen zugrunde gelegt. Die zu gestaltenden Elemente sind die Potenziale, Prozesse, Ergebnisse sowie der Markt, welche mittels geeigneter Vorgehensweisen, Methoden und Werkzeugen modellhaft entwickelt werden (Bullinger and Schreiner 2006). Der Mensch wird in diesem Fall systemisch, als Element zur Gewährleistung der Umsetzbarkeit und Qualität der Dienstleistung, betrachtet. Aspekte der Arbeitsgestaltung oder „guten Arbeit“, die über eine prozessorientierte Sicht im Rahmen der Dienstleistungserbringung hinausgehen, beinhaltet das Service Engineering bisher nur unzureichend oder gar nicht.

Dem gegenüber hat die Interaktivität von Dienstleistungen in den letzten Jahren auch in der industriellen Produktion signifikant zugenommen. Dies ist auf verschiedenste Veränderung im Wirtschaftssystem zurückzuführen. Dieser Wandel wird durch die derzeitige wirtschaftliche Entwicklung (Industrie - Dienstleistung 4.0) weiter vorangetrieben (Bruhn and Hadwich 2017) und hat sehr großen Einfluss auf Dienstleistungen und die darin enthaltene Arbeit (Botthof and Hartmann 2015) durch:

- Digitalisierung: Zunehmend werden Prozesse und Interaktionen digitalisiert. Anders als das Produkt, welches im Allgemeinen einen digitalen Zwilling zur Seite

gestellt bekommt (Huber and Kaiser 2017), werden Dienstleistungen neue Medien als Mittel zur Erbringung von Dienstleistungen (bspw. soziale Netzwerke, Kommunikations- und Distributionsplattformen) zur Seite gestellt oder aber völlig neue Abläufe und Hilfestellung innerhalb der Arbeit (bspw. Assistenzroboter) entwickelt.

- Individualisierung: Neue industrielle Ansätze gewinnen ihre Innovationskraft aus dem Angebot von massenindividualisierten Produkten. Dies hat zur Folge, dass auch Dienstleistungen zunehmend individualisiert angeboten werden müssen - sie werden kundenspezifischer und flexibel angepasst an das System in dem diese zur Anwendung kommen sollen.
- Flexibilisierung: Um diese Anpassbarkeit vollziehen zu können werden Prozesse dynamischer und interaktiver. Kommunikation ist der Schlüssel um die notwendigen Information aus dem Ökosystem beziehen zu können, welche für die Erbringung der Dienstleistung notwendig ist.

Der Faktor Mensch und dessen Interaktion wird durch diese Trends weiter an Bedeutung gewinnen (Russwurm 2013). Grund hierfür ist die notwendige Schaffung von Alleinstellungsmerkmalen, welche durch kundenspezifische Interaktionsarbeit realisiert werden kann. Damit wird für alle Dienstleistungen die Frage, wie die Qualität der Dienstleistung innerhalb dieser hoch-individuellen Dienstleistungen systematisch gesichert werden kann, sehr aktuell. Mit der Abhängigkeit von vielen individuellen Faktoren steigt die Schwierigkeit der Standardisierung (Turowski 2001). Diese Problemstellungen sind im Bereich der personenbezogenen Dienstleistungen weitgehend bekannt. Eine Vielzahl individueller Aspekte wie Fähigkeiten, Empathie, Sympathie oder Spontanität aber auch Motivation und Engagement der Akteure entscheiden - bei gleichzeitiger Wahrung übergeordneter qualitativer Erbringungskriterien - über den Erfolg dieser Dienstleistung. Neben der Kundenzufriedenheit ist dabei auch die Arbeitszufriedenheit des ausführenden Dienstleisters auf lange Sicht entscheidend (Snipes et al. 2005). Die Arbeitsgestaltung nimmt in diesem Zusammenhang einen hohen Stellenwert ein, ist jedoch bisher zu wenig integriert.

2. Interaktionsarbeit im digitalen Zeitalter

Die Relevanz personenbezogener Dienstleistungen ist in unserer sich strukturell wandelnden, alternden Gesellschaft von ungebrochener Relevanz. Um dem strukturellen Wandel zu begegnen, sind Methoden zur systematischen Entwicklung bzw. Anpassung personenbezogener Dienstleistungen nötig. Die zuvor beschriebene Weiterentwicklung von Dienstleistungen führt dabei auch zu einem Umbruch auf dem Gebiet der Interaktionsarbeit (eine erweiterte Übersicht bspw. in Böhle 2017).

Die Umgestaltung von Dienstleistung lässt sich etwa am Beispiel der häuslichen Pflege illustrieren. Typisch für jede Art der Interaktionsarbeit ist das gemeinsame Definieren von realistischen Zielen, also ein Abgleich von Vorstellungen des Dienstleistungsnehmers und der generellen Machbarkeit. Dabei ist jede Dienstleistungserbringung anders, abhängig von den Rahmenbedingungen. Die hohe Varianz der sozialen Interaktion der beteiligten Akteure führt also zu einer Unstetigkeit der Dienstleistung und macht diese nur in sehr geringem Maße standardisierbar. Nichtsdestotrotz müssen moderne Dienstleister den Anforderungen ihrer Auftraggeber an Flexibilisierung (Pflegeverhalten angepasst auf den physischen und psychischen Zustand des Patienten) und Individualisierung von Pflegetätigkeiten (Inanspruchnahme von pflegerischen Zusatzleistungen entsprechend Zustand des Patienten) nachkommen.

Ein weiterer Wandel vollzieht sich darüber hinaus mit der zunehmenden Entwicklung digitaler Lösungen (Digitalisierung) zur Unterstützung und Dokumentation von personenbezogenen Dienstleistungsprozessen (Meyer et al. 2014). Dieser bietet einerseits die Möglichkeit, durch Effizienzsteigerung den Auswirkungen des durch den Strukturwandel bedingten personellen Mangels entgegen zu wirken, hat andererseits aber signifikanten Einfluss auf die Arbeitsgestaltung. Die häusliche Pflege eines Patienten etwa, erfordert den Austausch medizinisch relevanter Informationen zwischen Pflegekräften, Ärzten, Apothekern und Angehörigen. Technische Hilfsmittel wie Plattformen zum Wissensaustausch oder digitale Medikationspläne können hilfreiche Werkzeuge sein, um diese Kommunikation zu unterstützen.

Ungeachtet dieser modernen Herausforderungen ist die Zusammenarbeit zwischen Dienstleister und Kunden/Klienten, also die soziale Interaktion der beteiligten Akteure, weiterhin das zentrale Element der Interaktionsarbeit. Materielle oder immaterielle Objekte werden als Hilfsmittel und nicht als zentraler Inhalt der Arbeit betrachtet. Bei der Neugestaltung oder Optimierung digital gestützter Dienstleistungskonzepte muss deshalb auch zukünftig der Mensch als Ausgangspunkt und zentrales Element im Fokus stehen.

Es ist festzuhalten, dass Digitalisierung einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitsgestaltung von Interaktionsarbeit hat. Während einerseits der personelle Aufwand durch technische Unterstützung gesenkt werden kann, erhöht sich zugleich der individuelle Interaktionsgrad. Digitalisierung ist dadurch nicht gleichzusetzen mit einer Senkung der Arbeitsbelastung und einer automatischen Steigerung der Arbeitszufriedenheit. Im Hinblick auf die nachhaltige Gestaltung effizienter und erfolgreicher Dienstleistungen, in der Digitalisierung nicht zur Barriere wird, werden existierende Methoden der Arbeitsgestaltung relevant für die Dienstleistungswissenschaft. Auch Indikatoren zur Messung der Arbeitszufriedenheit wie physiologische und psychologische Belastung sowie organisatorische Aspekte der Arbeitsgestaltung, insbesondere in Bezug auf die Ausgestaltung der Mensch-Maschine-Interaktion sind hierbei zu berücksichtigen.

Der skizzierte Wandel führt letztlich dazu, dass Interaktionsarbeit immer wissensintensiver wird. Neben geänderten rechtlichen und sozialen Anforderungen, die an Dienstleister gestellt werden, müssen den beteiligten Akteuren auch der Umgang mit neuen technischen Hilfsmitteln sowie geänderte Anforderungen an Arbeitsabläufe vermittelt werden. Fort- und Weiterbildungsangebote sind deshalb essentiell für die Interaktionsarbeit, um für die Arbeitnehmer attraktiv und damit letztlich auch effektiv zu sein.

3. Synergien entwickeln und nutzen

Um die Welten der Interaktionsarbeit und des Service Engineerings zusammen zu bringen ist es notwendig eine gemeinsame Sprache zu entwickeln und gemeinsame Konzepte zu nutzen. Eines dieser Konzepte ist Wissen. Mit zunehmender Komplexität der Dienstleistungssysteme, werden diese Systeme wissensintensiver, das heißt für eine Vielzahl von individuellen Dienstleistungen muss spezifisches Kontextwissen vorhanden sein bzw. zur Verfügung gestellt werden. Damit wird für die Entwicklung flexibler interaktiver Dienstleistungen die Ressource Wissen zu einem zentralen Baustein, um die Anpassungsfähigkeit zu gewährleisten. Gleichzeitig ist Wissen, als die Summe der Kenntnisse und Fähigkeiten eines Menschen, auch ein zentrales

Konzept wenn es um den Erhalt und die Entwicklung des individuellen Arbeitsvermögens innerhalb der Interaktionsarbeit in den Arbeitswissenschaften geht.

Dem Umgang mit betrieblichen Wissen, welches eine der wichtigsten Ressourcen von Dienstleistungsunternehmen ist, kommt eine Schlüsselrolle bei der Betrachtung unternehmerischen Erfolgs zu. Wissensmanagement ist deshalb zum zentralen Thema moderner Dienstleistungsforschung geworden (Kleinaltenkamp and Frauendorf 2003). Ein in diesem Zusammenhang noch unzureichend beleuchtetes Feld ist die betriebliche Weiterbildung. Sie dient dem Ressourcenerhalt und -aufbau und ist dadurch letztlich wesentlich für den Erhalt der Gesundheit und Arbeitszufriedenheit der Arbeitnehmer.

Klassische Ansätze der Wissensvermittlung wie Seminare, Mentoring, aber auch digitale Weiterbildungsprogramme wie Schulungssoftware, erfüllt nur zum Teil die Anforderungen an eine moderne betriebliche Weiterbildung im Sinne eines Service Engineerings. Es sind neue Ansätze des Service Engineering zu erproben, welche auf die Erneuerung der Weiterbildung durch Einbindung (digitaler) kollaborativer Aspekte abzielt. Ergänzend zur klassischen Weiterbildung ist Lernen und Anwenden in den Arbeitsalltag zu integrieren. Hierbei ist ein besonderes Augenmerk auf die Vereinbarkeit von Arbeit und Weiterbildung sowie die Motivation der Mitarbeiter zu legen. Weiterhin sind die Prozesse neu zu denken und so zu gestalten, dass eine systematische Wissensvermittlung mitbedacht ist und sich entsprechend in den Modellen wiederfindet. Insbesondere Externalisierung und Sozialisierung, also der Umwandlung von impliziten in explizites Wissen, werden hierbei ein weitaus höherer Stellenwert eingeräumt als bisher.

4. Ausblick

Um den Anforderungen an die Komplexität von Dienstleistungen auch im Bereich der Interaktionsarbeit nachzukommen, müssen Mitarbeiter befähigt werden, sich der Heterogenität einer kundenindividualisierten Leistungserbringung zu stellen. Um die Dienstleistung gleichzeitig nach entsprechenden Vorgaben in Bezug auf Qualität, Zeit/Kosten und Prozessablauf zu erbringen, benötigen sie Wissen. Entscheidenden Einfluss auf die Dienstleistungserbringung hat dementsprechend die Arbeitsgestaltung, weil mittels dieser erfolgskritische Kontexte beschrieben werden. Wissensvermittlung und Arbeitsgestaltung müssen deshalb Teil des Engineering-Prozesses werden.

Vor dem Hintergrund der hier ausgeführten Diskussion lassen sich einige Fragestellungen für die zukünftige wissenschaftliche Arbeit an der Schnittstelle zwischen Service Engineering und Arbeitsgestaltung im Rahmen der Interaktionsarbeit wie folgt formulieren:

- Wie können stark auf eine individualisierte Leistungserbringung fokussierte Abläufe unter Berücksichtigung der Elemente der Interaktion modellhaft im Rahmen des Service Engineerings beschrieben werden?
- Welche technischen Hilfsmittel und Instrumenten müssen geschaffen werden, um das notwendige Wissen zu transportieren, Flexibilität sowie Individualisierung zu ermöglichen und gleichzeitig arbeitsgestalterisch nicht be-, sondern entlastend auf die beteiligten Menschen zu wirken?
- Wie lassen sich technische Lösungen für solch nicht nur hochkomplexe sondern eben auch unetliche, weil situative und von subjektivem Handeln geprägte, Dienstleistungen entwickeln?

- Wie können Einstiegshürden für die Arbeit in und die Nutzung von IT-basierten Dienstleistungssystemen für die beteiligten Menschen minimiert werden und welche Aspekte lassen sich hier bereits als Teil des Designs / Engineerings der Leistung berücksichtigen?
- Wie können Arbeitsabläufe lernfördernd gestaltet werden? Bieten neue Ansätze des digital learning eine Chance für Interaktionsarbeit?

5. Literatur

- Bieber D, Geiger M (eds) (2014) Personenbezogene Dienstleistungen im Kontext komplexer Wertschöpfung // Zusammenfassung und Ausblick – Herausforderungen für die Innovationspolitik: Anwendungsfeld „Seltene Krankheiten“. Springer VS, Wiesbaden
- Böhle F (2017) Weiterführende Konzepte und Untersuchungen. In: Boehle F (ed) Arbeit als Subjektivierendes Handeln: Handlungsfähigkeit bei Unwägbarkeiten und Ungewissheit. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden, pp 867–876
- Botthof A, Hartmann EA (2015) Zukunft der Arbeit in Industrie 4.0. Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg
- Bruhn M, Hadwich K (2017) Dienstleistungen 4.0 - Erscheinungsformen, Transformationsprozesse und Managementimplikationen. In: Bruhn M, Hadwich K (eds) Dienstleistungen 4.0: Geschäftsmodelle - Wertschöpfung - Transformation. Band 2. Forum Dienstleistungsmanagement. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden, pp 1–39
- Bullinger H-J, Schreiner P (2006) Service Engineering: Ein Rahmenkonzept für die systematische Entwicklung von Dienstleistungen. In: Schneider K, Bullinger H-J, Scheer A-W (eds) Service Engineering: Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen. Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg, pp 53–84
- Fährnich K-P, Opitz M (2006) Service Engineering: Entwicklungspfad und Bild einer jungen Disziplin. In: Schneider K, Bullinger H-J, Scheer A-W (eds) Service Engineering. Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg, pp 85–112
- Huber D, Kaiser T (2017) Wie das Internet der Dinge neue Geschäftsmodelle ermöglicht. In: Reinheimer S (ed) Industrie 4.0: Herausforderungen, Konzepte und Praxisbeispiele. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden, pp 17–27
- Kleinaltenkamp M, Frauendorf J (2003) Wissensmanagement im Service Engineering. In: Bullinger H-J, Scheer A-W (eds) Service Engineering: Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen. Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg, pp 371–389
- Meyer T, Bienzeisler B, Klingner S (2014) 3.2. 2 Perspektiven einer informationstechnologischen Unterstützung personenbezogener Dienstleistungen. Personenbezogene Dienstleistungen im Kontext komplexer Wertschöpfung: Anwendungsfeld „Seltene Krankheiten“:134
- Richter HM, Tschandl M (2017) Service Engineering - Neue Services erfolgreich gestalten und umsetzen. In: Bruhn M, Hadwich K (eds) Dienstleistungen 4.0: Konzepte - Methoden - Instrumente. Band 1. Forum Dienstleistungsmanagement. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden, pp 157–184
- Russwurm S (2013) Software: Die Zukunft der Industrie. In: Sandler U (ed) Industrie 4.0: Beherrschung der industriellen Komplexität mit SysLM. Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg, pp 21–36
- Snipes R, L. Oswald S, Latour M, Armenakis A (2005) The Effects of Specific Job Satisfaction Facets on Customer Perceptions of Service Quality: An Employee-Level Analysis 58:1330–1339. doi: 10.1016/j.jbusres.2004.03.007
- Turowski K (2001) Spezifikation und Standardisierung von Fachkomponenten. Wirtschaftsinf 43:269–281. doi: 10.1007/BF03252672

Danksagung: Dieser Publikation liegen Arbeiten zugrunde, welche im als Teil des Forschungs- und Entwicklungsprojekts SBDigital im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit“ [FKZ 02L15A070, Laufzeit: 01.04.2017 bis 31.03.2020] vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut wird.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

ARBEIT(s).WISSEN.SCHAF(F)T
Grundlage für Management & Kompetenzentwicklung

64. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

FOM Hochschule für
Oekonomie & Management gGmbH

21. – 23. Februar 2018

GfA Press

Bericht zum 64. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 21. – 23. Februar 2018

FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Dortmund: GfA-Press, 2018

ISBN 978-3-936804-24-9

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet, den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

USB-Print:

Prof. Dr. Thomas Heupel, FOM Prorektor Forschung, thomas.heupel@fom.de

Screen design und Umsetzung

© 2018 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de