

Agile Vorgehensmodelle in Serviceorganisationen

Carsten Wiesbaum, esentri AG
Ingo Sobik, esentri AG

Was für eine Assoziation springt Ihnen als erstes in den Sinn, wenn Sie an die Begriffe Deutschland und Service denken? Bei vielen Menschen ist es der Begriff „Servicewüste“, der das völlige Fehlen akzeptabler Dienstleistungen beschreibt. In diesem Artikel möchten die Autoren mögliche Gründe für diese Wahrnehmung der Gesellschaft aufzeigen und beschreiben, wie agile Denkweisen und Vorgehensmodelle helfen können, die Servicequalität zu verbessern.

Deutschland ist für einiges bekannt. Seien es unsere Autos, die deutsche Pünktlichkeit oder die Gewissenhaftigkeit, mit der Aufgaben erledigt werden. Ein Bereich, in dem die Deutschen aber so gar nicht zu glänzen scheinen, ist der Dienstleistungs- und Sektorservice. Nicht umsonst gab es die Wortschöpfung der „Servicewüste“, welche die gefühlte Qualität der Services in Deutschland beschreibt. Dies ist umso erstaunlicher, wenn man sich den aktuellen Anteil des Dienstleistungssektors an der Bruttowertschöpfung Deutschlands im Jahr 2018 anschaut. Dieser hat einen Anteil von knapp 68% [1]. Das produzierende Gewerbe, das die hierzulande und im Ausland geschätzten deutschen Produkte erzeugt, war 2018 lediglich für gut ein Viertel (25,8%) der deutschen Bruttowertschöpfung verantwortlich. Im Zeitraum von 1991 bis 2018 ist dieser Anteil sogar um 5% gefallen, wohingegen der Anteil des Dienstleistungssektors um etwa 6% gestiegen ist.

Der Trend scheint sich somit entgegengesetzt unserer historisch starken Wirtschaftsbereiche hin zu den eher schwach ausgeprägten Sektoren zu entwickeln. Grund genug sich darüber Gedanken zu machen, wie wir aus der Servicewüste eine Service-Oase machen können. Aber wie ist die Servicewüste überhaupt entstanden? Diese Frage ist weder einfach noch allgemeingültig zu beantworten. Im Arbeitsalltag haben die Autoren jedoch ein wiederkehrendes Muster bei Serviceorganisationen erlebt, welches ein Aspekt für den aktuellen Stand der Servicequalität darstellen kann.

Das Ziel von Serviceorganisationen ist häufig, einen möglichst stabilen Prozess zu erreichen. Dieser wird kontinuierlich auf Durchsatz und die Reduzierung der Kosten für die Verarbeitung eines Kundenanliegens optimiert. Bei dieser Optimierung sind die einzelnen Prozessschritte klar vorgegeben. Im Optimalfall liegen außerdem digitale und strukturierte Eingangsdaten vor. Somit kann die komplette Behandlung eines Kundenanliegens automatisiert werden. Häufig fehlen jedoch bestimmte Daten, oder sie liegen nicht in einer geeigneten Form vor. In diesen Situationen greifen die Mitarbeiter der Organisationen ein. Diese haben klare Vorschriften, wie Kundenanliegen abzuarbeiten sind. Es ist sogar häufig so, dass es klare Zeitvorgaben und zu erfüllende Quoten für jeden einzelnen Mitarbeiter gibt. Die Erreichung der Zielvorgaben und Quoten wird oft mit KPIs (Key Performance Indicator) überwacht und zur Bewertung von Leistungen (Mitarbeiter, Team, Abteilung) und weiteren Optimierungsmöglichkeiten genutzt. Als Ergebnis arbeiten Mitarbeiter oft, um den Prozess und seine KPIs zu bedienen. Dabei treten der Kundenfokus und die zufriedenstellende Bearbeitung des Kundenanliegens oft in den Hintergrund.

Die Grundprinzipien dieser Art der Unternehmensführung sind allgemein hin als Scientific Management [2] oder auch Taylorismus bekannt. Seine ersten Werke zu dem Thema veröffentlichte Frederick W. Taylor im Kontext des produzierenden Gewerbes zu Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts. Dabei gab es eine direkte Korrelation zwischen der produzierten Menge und dem

möglichen Umsatz eines Unternehmens. Die Grundidee dabei war, dass es für die Produktion eines Guts einen optimalen Herstellungsprozess gibt. Diesen galt es zu finden, um die Produktionskapazitäten zu optimieren. Die Definition des Prozesses wurde in einem Planungsbüro verantwortet. Hier wurde der „One Best Way“ definiert und entsprechend der vorhandenen Ressourcen geplant. Jeder Schritt im Produktionsprozess wurde detailliert beschrieben und dessen Ausführung kontrolliert. Für jeden Produktionsschritt waren der Leistungsort und die dafür zur Verfügung stehende Zeit klar definiert.

Die beschriebenen Prinzipien haben zu Zeiten Taylors und innerhalb des produzierenden Gewerbes gut funktioniert, waren betriebswirtschaftlich einleuchtend und einfach zu vermitteln. Durch die damals langen Entwicklungs- und Lebenszyklen von Produkten konnten diese über Jahre produziert werden. So konnte der „One Best Way“ seine volle Wirkung erzielen. Zusätzlich gab es nur selten Änderungen an einem entwickelten Produkt, der Kunde musste akzeptieren, was er bekam und sich an das Produkt anpassen.

Nach Meinung der Autoren ist eine Problematik im Dienstleistungssektor, dass eben jene Prinzipien, die ein stabiles Umfeld und ein einheitliches Produkt in den Mittelpunkt stellen, genutzt werden, um Wertschöpfungsketten für Serviceprodukte zu optimieren. Damit werden nicht der Kunde und sein Anliegen in den Mittelpunkt gestellt, sondern ein nach innen gerichteter Standpunkt eingenommen. Es geht in ers-

ter Linie darum, Anliegen einheitlich und möglichst effizient zu verarbeiten. Gemessen werden Mitarbeiter nach Zeitvorgaben und der Anzahl abgearbeiteter Fälle. Ob das Kundenanliegen sinnvoll behandelt wurde und der Kunde zufrieden ist, geht dabei schon einmal gerne unter. Hinzu kommt, dass sich der Markt und die Erwartungshaltung der Kunden stark gewandelt haben.

Das Zeitalter von Plattformen und VUCA

Der Markt, in dem Unternehmen heutzutage agieren, hat sich stark verändert. Bei vielen der heutigen Produkte handelt es sich um Software, oder ein Großteil der Produktfunktionalität wird durch Software bereitgestellt. Produkte sind heutzutage oft Plattformen, die der Kunde an seine eigenen Bedürfnisse anpassen kann. Dies geschieht durch Erweiterungen des Produktes, zum Beispiel durch Apps auf einem Smartphone oder Skills bei Smart-Speakern. Für jede Aufgabe gibt es dabei nicht nur eine Möglichkeit der Erweiterung, sondern viele. Benötigt der Kunde eine Funktion auf seinem Smartphone für seine Aufgabenverwaltung, kann er einfach in den entsprechenden Store gehen und danach suchen. Sofort wird ihm eine Vielzahl an Apps angezeigt, die er nacheinander testen kann. Dabei installiert man schnell einmal mehrere Apps, probiert sie kurz aus und wählt dann die aus, die für die eigenen Zwecke am besten passt und am intuitivsten zu bedienen ist.

Der übliche Kunde hält sich heute nicht lange damit auf, die Bedienung einer App

zu erlernen oder seinen eigenen Arbeitsablauf daran anzupassen. Eine App kann schnell gewechselt werden und Probleme in der Bedienung oder Qualitätsmängel werden sofort abgestraft. Wir als Kunden binden uns nur noch selten an konkrete Marken und Produkte. Allgemein wird dieses Umfeld für Unternehmen oft als VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) beschrieben. Mit diesem neuen Anspruch an die Produkte von heute ist auch der Anspruch an einen qualitativ hochwertigen Service gestiegen. Wie bei den Produkten ist auch hier der Wechselwille der Kunden sehr hoch, und schlechte Erfahrungen haben oft Konsequenzen für ein Geschäftsverhältnis zwischen Dienstleister und Kunde.

Um dem Kundenverhalten zu entsprechen, haben sich mittlerweile in der Produktentwicklung agile Vorgehensmodelle als Standard durchgesetzt. Sie versprechen konstante und schnelle Lieferung von Funktionalitäten bei hoher Qualität. So wird versucht, immer nah am Kunden zu sein und diesen auf seiner Plattform zu halten. Nun stellt sich die Frage, ob agile Vorgehensmodelle möglicherweise auch Vorteile im Dienstleistungssektor haben könnten. Wir glauben, sie können.

Agile Vorgehensmodelle in Serviceorganisationen

Versucht man, agile Vorgehensmodelle in Serviceorganisationen zu etablieren, stellt sich zunächst einmal die Frage nach dem Produkt. Arbeitet man agil, steht das Produkt

immer im Zentrum der täglichen Arbeit. Das Ziel eines Teams ist es, stets ein hochwertiges Produkt zu entwickeln, das die Ansprüche des Kunden erfüllt und ihn als solchen erhält. Betrachtet man aber nun das klassische Dienstleistungsgeschäft, ist es zunächst schwer, ein konkretes Produkt zu identifizieren. Der Kunde hat in erster Linie ein Anliegen und kommt damit zum Dienstleister. Der Kontakt zwischen dem Dienstleister und dem Kunden kann über verschiedene Schnittstellen, wie zum Beispiel Servicemitarbeiter, eine App oder auch ein Self-Service-Portal, hergestellt werden. Aber was ist in diesem Augenblick das Produkt des Unternehmens? Sind es die Schnittstellen, mit denen der Kunde interagiert? Ist es die Kundenzufriedenheit, welche ein Resultat der Erfüllung eines Kundenanliegens ist?

Unserer Meinung nach sind die Produkte, auf die sich eine Serviceorganisation konzentrieren muss, die Geschäftsprozesse hinter den Schnittstellen. Wenn diese Geschäftsprozesse das Kundenanliegen wie erwartet mit hoher Qualität bedienen, bekommt der Kunde das, was er möchte und es entsteht eine starke Kundenbindung. Jeder Geschäftsprozess selbst besteht dabei aus mehreren Schritten, die durch unterschiedliche Personen, Personengruppen und unterstützende Systeme ermöglicht werden.

Somit wird auch klar, warum das Kundenerlebnis durch die klassischen Optimierungsansätze nach Taylor entwickelten „One Best Way“-Prozesse leidet und nicht mehr in die heutigen Märkte passt. Generell wurde stark nach innen gerichtet auf Effizienz opti-

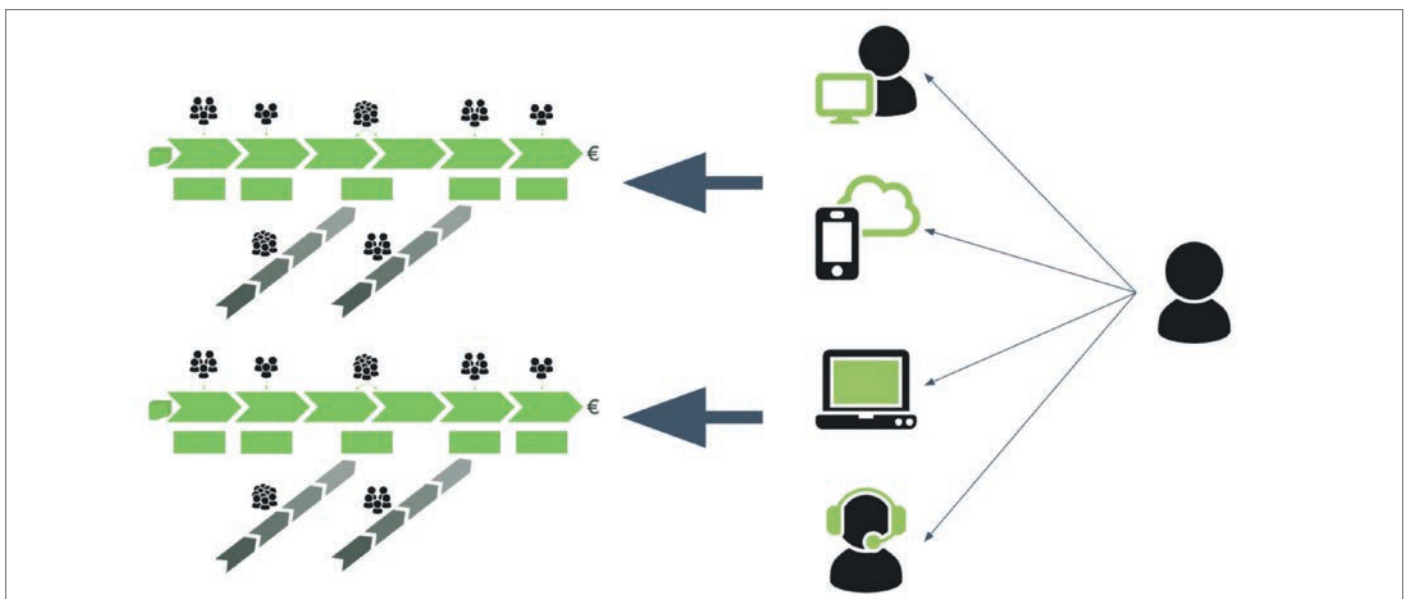


Abbildung 1: Interaktion eines Kunden mit einer Serviceorganisation

miert. Dabei werden häufig die Kunden ignoriert und in erster Linie interne KPIs bedient. Zusätzlich ist ein auf Effizienz ausgerichtetes Gesamtsystem häufig sehr starr und kann nicht so einfach auf von der Norm abweichende Gegebenheiten reagieren. Die resultierenden starren Geschäftsprozesse entsprechen damit nicht dem Verhalten heutiger Kunden und passen nicht in ein VUCA-Umfeld. Aber wie können agile Vorgehensmodelle hier helfen und was muss sich dafür ändern? Hier sehen die Autoren zwei Aspekte.

Einer dieser Aspekte ist die konstante Verbesserung und Automatisierung der unterstützenden Wertschöpfungsketten und Systeme. Das Ziel der Entwicklungen muss es hierbei sein, die Mitarbeiter und die Kunden selbst dabei zu unterstützen, Kundenanliegen möglichst zufriedenstellend zu erfüllen. Je nach Unternehmen und Kundenfokus kann die Ausprägung der gleichen Dienstleistung stark voneinander abweichen. Als Beispiel kann man sich hier Starbucks und eine Bäckerei am Bahnhof vor Augen führen. Beide verkaufen die Dienstleistung der Zubereitung einer Tasse Kaffee an ihre Kunden. Die Ausrichtung ist jedoch völlig unterschiedlich. Das eine Unternehmen bietet ein Erlebnis und einen Ort, an dem ganze Generationen zusammenfinden. Das andere verkauft die schnelle Koffeindosis, während man zwischen Straßenbahn und ICE hin und her hetzt. Je nach Ausrichtung des Unternehmens müssen die Geschäftsprozesse entsprechend optimiert sein und die unterstützenden Systeme deren Durchführung ermöglichen. Dieses Thema ist generell bereits durch agile Softwareentwicklung, sowie systemische agile Ansätze wie SAFe [3] abgedeckt und am Markt weit verbreitet.

Der zweite und für die Autoren interessantere Aspekt ist jedoch, die klassische Denkweise des „One Best Way“ aufzubrechen und in ein Zeitalter der konstanten kundenorientierten Anpassung und Optimierung auf Serviceebene selbst überzugehen. Durch den steigenden Grad der Automatisierung können bei Servicemitarbeitern freie Kapazitäten geschaffen werden. Diese sollten primär in die konstante Weiterentwicklung der Geschäftsprozesse zur Steigerung des allgemeinen Kundenerlebnisses investiert werden. Wir sehen hier eine Parallele zu dem Trend aus der Softwareentwicklung hin zu DevOps. Früher waren Teams oft mit repetitiven Aufgaben im Bereich von Konfiguration, Umgebungs-

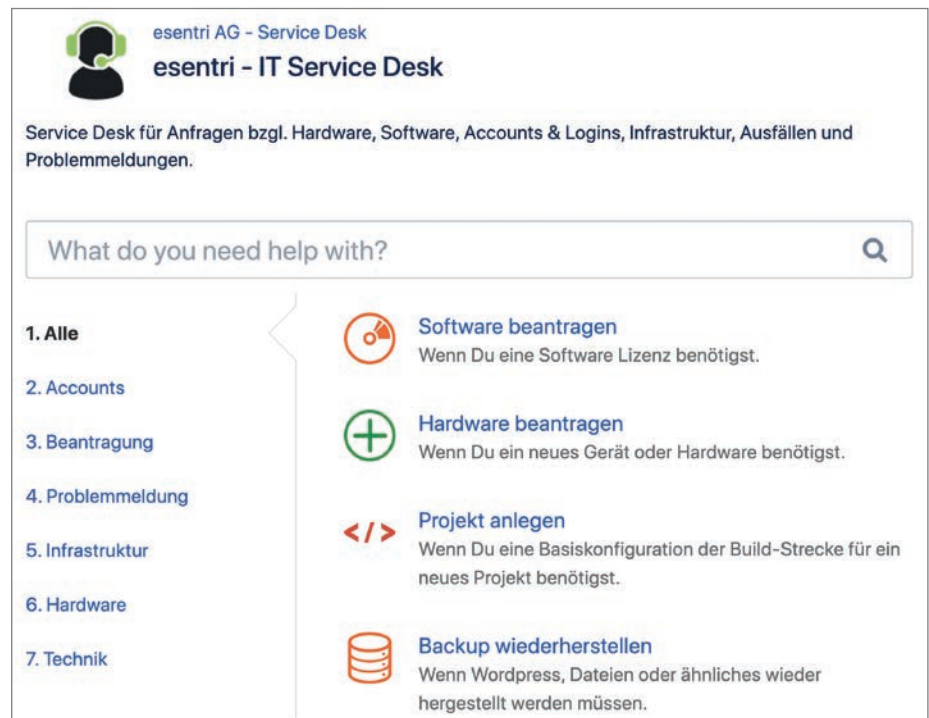


Abbildung 2: esentri IT Service Desk

management oder Lieferung neuer Softwareversionen beschäftigt. Heute ist man sich im Bereich der Softwareentwicklung jedoch einig: Sich wiederholende und fehleranfällige Aufgaben, welche Mitarbeiter oft langweilen, sollten automatisiert werden. Die geschaffenen Freiräume können dann genutzt werden, damit die Entwickler sich auf die Weiterentwicklung des Produktes konzentrieren und Mehrwert für den Kunden erzeugen können.

Ein ähnlicher Wandel ist im Bereich der Serviceorganisationen nötig. Die durch Automatisierung frei werdenden Kapazitäten sollten von Mitarbeitern der Serviceorganisation genutzt werden, um die Geschäftsprozesse als ihr eigenes Produkt kundenorientiert weiterzuentwickeln. Voraussetzung hierfür ist die Etablierung eines Systemdenkens innerhalb der Serviceorganisation. Die Geschäftsprozesse müssen abteilungsübergreifend betrachtet und anhand von durch den Kunden definierten Qualitätsmerkmalen ganzheitlich optimiert werden. Hierfür können bereits existierende agile Methoden und Werkzeuge wie Scrum, Kanban, Retrospektiven und Kreativmethoden genutzt werden.

Erfahrungen mit Agilität in Serviceorganisationen

Die Autoren glauben daran, dass mit der fortschreitenden Automatisierung, der Etab-

lierung einer agilen Denkweise und der Nutzung von agilen Methoden innerhalb von Serviceorganisationen die Entwicklung von der Servicewüste hin zur Service-Oase gelingen kann. Allerdings stehen wir hier noch am Anfang einer längeren Reise, auf der wir viel lernen müssen. So sind existierende agile Prinzipien nicht unbedingt direkt auf Serviceorganisationen anzuwenden. In dieser Hinsicht lernen wir aktuell viel in unserer eigenen Organisation und bei unseren Kunden. Im letzten Abschnitt wollen die Autoren noch einen Einblick in die Maßnahmen geben, welche wir aktuell in unserer eigenen Organisation nutzen.

Innerhalb der esentri AG ist unser Backoffice für die übrigen Mitarbeiter eine interne Serviceorganisation. Als Unternehmen mit einem IT-Fokus haben wir zunächst begonnen, einen Großteil unserer internen Backoffice-Prozesse zu automatisieren. Als neue Schnittstelle haben wir dazu die von Atlassian entwickelte Service Desk Applikation eingeführt. Von Haus aus ermöglicht diese Lösung eine strukturierte Aufnahme von Kundenanliegen und die Definition von spezialisierten Kanban-Workflows für die Mitarbeiter des Backoffice. Ein Vorteil dieses Set-ups ist, dass durch die strukturierte Aufnahme der Anliegen viele Aufgaben ganzheitlich automatisiert werden können. Ergänzend zum Service Desk werden noch weitere Softwarelösungen von Drittanbie-

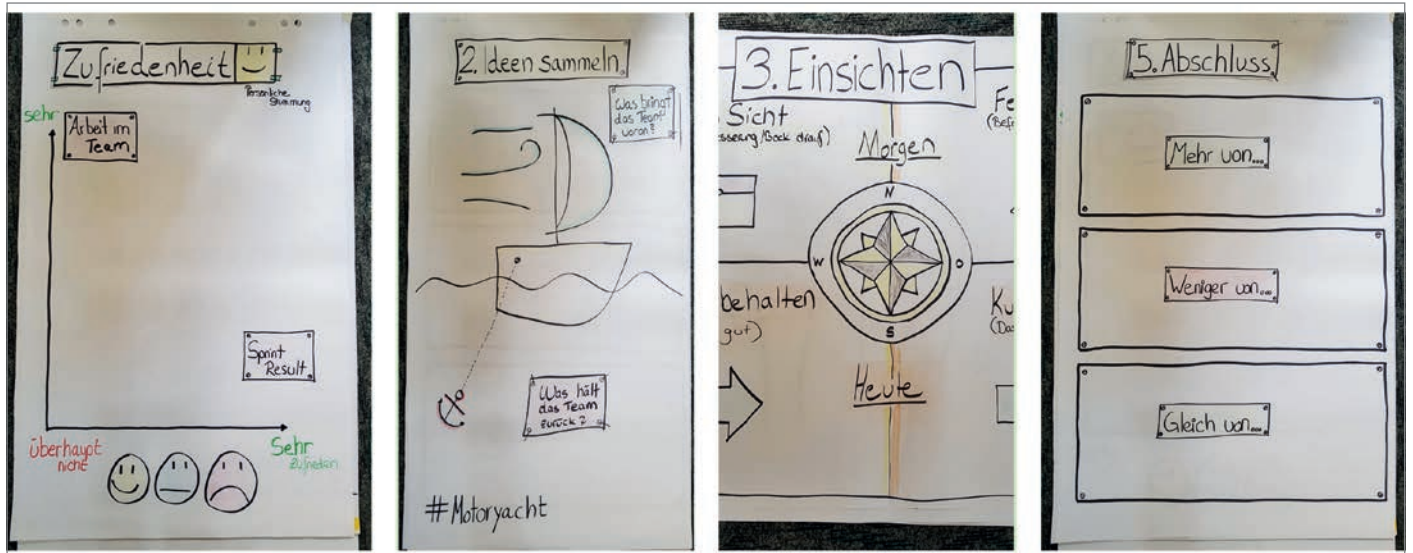


Abbildung 3: Backoffice Retrospektiven

tern genutzt, die den Mitarbeitern Self-Service-Portale bieten. So können zum Beispiel Änderungen der Personalstammdaten direkt von Mitarbeitern eingepflegt werden.

Die durch die Nutzung von Kanban erzielte Produktivitätssteigerung sowie die durch die fortschreitende Automatisierung frei werdenden Kapazitäten nutzen wir wiederum zur kundenorientierten Weiterentwicklung unserer Geschäftsprozesse. Hierfür haben wir ein internes agiles Coaching unserer Mitarbeiter etabliert und führen regelmäßige bereichsübergreifende Retrospektiven durch.

Die Erfahrungen sind hier ähnlich wie bei Teams im Bereich der Softwareentwicklung. Zunächst muss eine Atmosphäre innerhalb des Teams geschaffen werden, welche einen offenen Austausch über Herausforderungen und Potenziale ermöglicht. Dies kann nach unserer Erfahrung häufig mehr Zeit und Aufwand in Anspruch nehmen als innerhalb von IT-Projekten. Oft liegt dies in fehlendem Vorwissen zu agilen Methoden begründet und dem jahrelang antrainierten Fokus auf den eigenen isolierten Bereich. Um hier ein Umdenken zu ermöglichen, muss in entsprechende Trainings und in ein persönliches Coaching investiert werden. Nimmt ein Team erfolgreich die ersten Hürden, entsteht schon bald eine eigene Dynamik und die kundenorientierte Weiterentwicklung der Geschäftsprozesse findet statt.

Die Erfolgsfaktoren agiler Vorgehensmodelle in Serviceorganisationen

Auf Basis der bisherigen Erfahrungen sehen die Autoren drei konkrete Erfolgsfaktoren für

die Einführung von agilen Vorgehensmodellen in Serviceorganisationen. Zunächst einmal muss die Gewohnheit der lokalen Optimierung und Erfüllung von KPIs durch ein ganzheitliches Systemdenken ersetzt werden. Nur wenn eine Serviceorganisation die gesamte Wertschöpfungskette betrachtet und die unterstützenden Prozesse und Systeme synchronisiert weiterentwickelt und automatisiert, werden entsprechende Freiräume für die Organisation geschaffen. Mit den so gewonnenen Freiräumen kann eine Kultur der konstanten kundenorientierten Weiterentwicklung der Geschäftsprozesse durch die Mitarbeiter vorangetrieben werden. Damit dies Erfolg hat, bedarf es jedoch einer offenen und gleichberechtigten Kommunikation über Abteilungen und Bereiche hinweg.

Zusammenfassend ist ein großes Potenzial für Serviceorganisationen und die Servicequalität in Deutschland zu erkennen. Wir befinden uns jedoch am Anfang einer längeren Reise, auf der es noch viel zu entdecken und lernen gilt.

Quellen

- [1] statista (2020): Anteil der Wirtschaftszweige an der Bruttowertschöpfung* in Deutschland im Jahresvergleich 1991 und 2018. Statistisches Bundesamt, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/255082/umfrage/struktur-des-bruttoinlandsprodukts-in-deutschland/>
- [2] Frederick W. Taylor (2006, Nachdruck von 1911): The principles of scientific Management. Cosimo, New York, ISBN 1-59605-889-7
- [3] Scaled Agile, Inc: Scaled Agile Framework for Lean Enterprises, <https://www.scaledagileframework.com/>



Carsten Wiesbaum
carsten.wiesbaum@esentri.com

Carsten Wiesbaum ist schon immer fasziniert von Technologie und Software. Was ihm früh klar wurde: Dass Technologie und Software meist nicht Ursache oder Lösung für Probleme in Unternehmen sind und dass Menschen in ihrem Arbeitsalltag Erfüllung und Selbstverwirklichung finden können. Hierzu braucht es jedoch ein neues Denken in Unternehmen, welches auf agilem Mindset, Empowerment und Transparenz basiert. In dieser Entwicklung unterstützt er die esentri AG und andere Unternehmen seit vielen Jahren.



Ingo Sobik
ingo.sobik@esentri.com

Ingo Sobik unterstützt als Consultant und Agile Coach die Kunden der esentri AG bei ihrem digitalen Wandel. Dabei versteht er es als Digital Native, dass nachhaltige Weiterentwicklung im Unternehmen auch immer eine kulturelle Weiterentwicklung bedeutet. Er kombiniert fundiertes technisches Know-how mit einer ausgeprägten methodischen und sozialen Kompetenz. Dies qualifiziert ihn als Berater, Coach, Moderator oder Trainer für die Arbeit an den Schnittstellen zwischen Technik, Fach und Management. Als Vorstand der DOAG NextGen-Community engagiert er sich aktiv für die Förderung der IT-Talente von morgen.