



Lars Herrmann

03/1999

Servicezeiten: Dreh- und Angelpunkt flexibler Arbeitszeitsysteme (erschieden im Börsenblatt für den Deutschen Buchhandel)

1. Warum bedeutet weniger Arbeitszeitregelung mehr Flexibilität?

Wirklich flexible Arbeitszeitregelungen sind vertrauensbasiert, also einfach. Der Verzicht auf formalen "Ballast" schafft Raum für ergebnisorientiertes Arbeiten. So ist das Fehlen verbindlicher Anwesenheitspflichten geradezu Voraussetzung für einen sparsamen, kundenorientierten Arbeitszeiteinsatz und zeitliche Gestaltungsspielräume der Mitarbeiter/innen. Immer mehr Unternehmen werfen selbst vormalige Regelungs-"Essentials" wie persönliche Arbeitszeitkonten und mit ihr die betriebliche Zeiterfassung "über Bord": Ihr betrieblicher Ergebnisbeitrag ist zweifelhaft. Ganz im Gegenteil haben formale Arbeitszeitregelungen vielfach eine unproduktive Zeitverbrauchskultur maßgeblich gefördert.

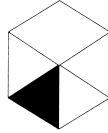
Auch wenn immer mehr Regeln verzichtbar werden, bleibt eine zentrale "Stellgröße" jedes Arbeitszeitsystems doch bestehen, ja gewinnt in flexiblen Systemen sogar an Bedeutung: Servicezeiten. Warum? - darum geht es im folgenden Beitrag.

2. Was sind Servicezeiten?

Eine Servicezeit (mitunter auch Funktions- oder Ansprechzeit genannt) ist der Zeitraum, innerhalb dessen eine Organisation(seinheit) (OE) gegenüber ihren internen und externen Kunden die Einhaltung bestimmter Serviceversprechen garantiert - unabhängig von der Anwesenheit einzelner Mitarbeiter/innen.

Das bedeutet:

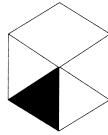
- Servicezeiten beinhalten keine individuelle Präsenzvorgabe (wie etwa Kernzeiten oder feste Arbeitszeiten), sondern eine unpersönliche Erreichbarkeitsvorgabe für eine OE. Individuelle Abwesenheit ist ohne Begründung (!) solange möglich und betrieblich erwünscht, wie die vereinbarten Serviceversprechen gehalten werden.
- Darunter muss die Erreichbarkeit des Einzelnen nicht leiden; sie stellt sich nur nicht mehr - via Präsenzregelung - "automatisch" ein, sondern muss - insbesondere durch Terminierung - organisiert werden.



- Zu Servicezeiten gehören immer auch Serviceversprechen - also qualitative Aussagen darüber, welche Leistungen in der Servicezeit garantiert werden; die Zeitspanne, während derer die OE für die Kunden "da" ist, ist nur der Rahmen, der durch diese Serviceleistungen inhaltlich gefüllt wird.
- Da sich die zeitlichen wie inhaltlichen Anforderungen der Kunden unterscheiden, müssen Servicezeiten bereichsweise differenziert gestaltet werden.
- Interne (Kollegen außerhalb der OE) und externe Kunden sind alle Personen und Institutionen, die Leistungen der OE in Anspruch nehmen. Interne und externe Kundenanforderungen bilden in gleichem Maße die Grundlage der Servicezeit – nicht zuletzt, weil es ohne interne keine externe Kundenorientierung gibt. Daher sollten auch jene Organisationseinheiten Servicezeiten vereinbaren, die überwiegend interne Kunden haben. Und jede/r Mitarbeiter/in des Unternehmens – auch die Führungskräfte – sollten hierin eingebunden sein.
- Je kleiner die OE, desto kürzer wird die potentielle Servicezeit. Je größer sie ist, desto potentiell aufwendiger werden Abstimmungsprozesse zur Abdeckung der Servicezeit. Da die Einhaltung der Serviceversprechen hiervon unabhängig sein muss, kann für die Schaffung arbeitsfähiger Einheiten (mindestens 3, höchstens 10 Mitarbeiter) eine Überprüfung gegebener organisatorischer Abgrenzungen notwendig sein.
- Im Verkaufsbereich können Servicezeiten über Öffnungszeiten hinausgehen - nicht nur für Vor- und Nachbereitungsarbeiten, sondern auch für die Durchführung von Lesungen, für den Einsatz im Telefon- bzw. Internetverkauf, für gastronomische Angebote etc. Und die Öffnungszeiten selbst werden gerade in Zeiten des Internethandels zu einem wesentlichen Instrument der Kundenbindung.

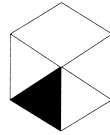
3. Warum sollten Servicezeiten festgelegt werden?

Servicezeiten tragen zu einer stärkeren Kundenorientierung bei: Sie sind kein Garant für kundenorientiertes Arbeiten, aber Basis hierfür. Individuelle Anwesenheitszeiten und Öffnungszeiten reichen als Kommunikationszeit gegenüber den Kunden nicht mehr aus. Nicht zuletzt die (notwendige) Weiterentwicklung vom Buch- zum Medienhandel macht kundenorientierte Servicezeiten notwendig. Verbindliche Serviceversprechen ebnen den Weg vom produkt- zum kundenorientierten Unternehmen, den viele Buchhändler noch vor sich haben: Während in der



Selbstwahrnehmung vieler Mitarbeiter/innen produkt- und tätigkeitsorientierte Merkmale besonders wichtig sind, erwarten Kunden immer stärker vor allem typische "Dienstleistungsfaktoren" wie Flexibilität, Freundlichkeit, Erreichbarkeit und Schnelligkeit. Eben diese Kriterien werden mehr und mehr zum Differenzierungskriterium gegenüber Wettbewerbern – und müssen daher zur selbstverständlichen Basis von Serviceversprechen gemacht werden.

- Servicezeiten sind Voraussetzung für wirtschaftliches Arbeiten: Nur wenn auf individuelle Präsenzpfllichten verzichtet wird, können (offen ausgewiesene oder durch "Arbeitssuche" versteckte) Leerzeiten durch Abwesenheit vermieden werden – das wichtigste Produktivitätspotential flexibler Arbeitzeitsysteme.
- Servicezeiten ermöglichen "Zeitsouveränität" der Mitarbeiter/innen: Servicezeiten erfordern gegenseitige Vertretbarkeit – und diese ist die entscheidende Voraussetzung dafür, dass sich Zeitinteressen der Mitarbeiter/innen mit den betrieblichen Anforderungen vereinbaren lassen. Hiervon profitiert nicht zuletzt wieder der Betrieb: Der Weg zur Kunden- führt notwendig über die Mitarbeiterzufriedenheit.
- Servicezeiten fördern eigenverantwortliches Handeln: Weil sie die Serviceerwartungen der Kunden transparent machen, geben sie den Mitarbeitern Gestaltungsspielräume. Mitarbeiter/innen, die nicht über alle notwendigen Informationen für ihre Arbeitszeiten-Steuerung verfügen, können hierfür kaum verantwortlich gemacht werden; sind sie hingegen mit den relevanten Informationen ausgestattet, muss diese Verantwortung von ihnen erwartet werden.
- Servicezeiten tragen zur Integration unterschiedlicher vertraglicher Arbeitszeitdauern bei: Unpersönlichen Servicezeiten ist es "egal", durch welche individuellen Arbeitszeitmuster sie abgedeckt werden. Damit erleichtern Servicezeiten den Abschied von den flexibilisierungsfeindlichen Vorstellungen unteilbarer Arbeitsplätze und unersetzbarer Mitarbeiter/innen: Die Entkopplung von Person und Funktion ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für bedarfs- und kundenorientierte Arbeitszeiten.
- Servicezeiten helfen, Arbeitszeitregelungen zu vereinfachen: Weil Servicezeiten bedarfsgerecht differenziert werden, genügt auch bei unterschiedlichsten Anforderungen ein Arbeitszeit-Modell. Zudem wird der Verzicht auf Regelungen erleichtert.
- Servicezeiten fördern die Einsatzflexibilität: Wenn es einmal ganz schnell gehen muss, sollten möglichst viele Mitarbeiter/innen dort eingesetzt werden, "wo die Arbeit ist". Während tätigkeitsbezogenes Kästchendenken und übertriebene Arbeitsteilung noch bei vielen Buchhändlern den Zeitbe-



darf für interne Abstimmungen erhöhen und Arbeitsprozesse verlangsamen, bringen Servicezeiten die notwendige kundenbezogene Standardisierung - und machen sie den Mitarbeiter/inne/n schmackhaft: Je größer nämlich die Einsatzflexibilität, desto höher sind die Flexibilitätsspielräume. Die personelle Trennung in "Back office" und Laden sollte es eigentlich ohnehin nicht mehr geben.

- Servicezeiten fördern die Arbeitsplatzflexibilität: Viele Serviceversprechen lassen sich oft ortsunabhängig erfüllen; sie können daher - via Telekommunikationstechnik - auch Phasen der Zuhausearbeit einschließen.

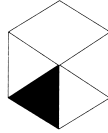
4. Wie vereinbart man Servicezeiten?

Die Einführung von Servicezeiten ist stets vor dem jeweiligen unternehmenskulturellen Hintergrund und den bisherigen Flexibilisierungs-Erfahrungen zu betrachten. Gleichwohl können einige grundsätzliche Empfehlungen gegeben werden:

- Vereinbaren statt Festlegen: Das Wissen der Mitarbeiter/innen bei der Festlegung der Serviceversprechen zu nutzen, ist nicht nur naheliegend - sie arbeiten schließlich täglich für ihre Kunden und sollten deren Bedürfnisse insofern gut kennen -, sondern Beteiligung ist erfahrungsgemäß auch die wichtigste Voraussetzung für die spätere Akzeptanz.
- Servicezeit stets zusammen mit Serviceversprechen vereinbaren: Ohne qualitative Aussagen sind Servicezeiten eine leere Hülle. Die Vereinbarung des garantierten Servicespektrums sollte vielmehr die Grundlage der Festlegung der Servicezeiten sein. Bewährt hat sich hierbei der sogenannte "**Service-Triangel**"

1. Serviceversprechen:

Welche Leistungen werden während der Servicezeit garantiert? Beispielsweise wird vereinbart, daß sämtliche zeitkritischen und alle Standardleistungen umgehend erbracht werden. Zudem werden Nachfragen nach anderen Leistungen, die spezifische Qualifikationen voraussetzen, zumindest so qualifiziert aufgenommen, daß der "Spezialist" sie schnellstmöglich und im Regelfall ohne vorherige Rückfrage beim Kunden erfüllen kann. Konkrete Vereinbarungen können **zum Beispiel** sein:



- Jede Kundenanfrage wird umgehend beantwortet - auch wenn sie noch Zeit hat.
- Während der Servicezeit darf kein Telefon leerlaufen (auch nicht auf Anrufbeantworter); vielmehr muss jedes Telefonat nach spätestens drei Klingelzeichen so qualifiziert angenommen werden, dass im Regelfall nicht weiterverbunden werden muss.
- Bestellungen erreichen innerhalb von fünf Tagen den Kunden.
- Sobald mehr als drei Kunden an einer Kasse stehen, wird eine weitere eröffnet.
- Hintergrundarbeiten werden unterbrochen, sobald Kunden den Verkaufsbereich betreten - der Kunde ist wichtiger als die Bücher.
- Umsatzstarken Kunden wird angeboten, sie zeitnah über Neuerscheinungen zu informieren.

2. Servicezeit/Öffnungszeiten:

Zu welchen Zeiten garantiert die Organisationseinheit den Service?

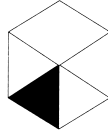
Zum Beispiel wird eine Servicezeit von MO-FR von 8:00 bis 20:30, SA bis 16:30 festgelegt und eine Ladenöffnungszeit von MO-FR vom 9:00 bis 20:00, Sa bis 16:00.

3. Besetzungstärke:

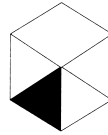
Wieviele Mitarbeiter der Organisationseinheit sind jeweils anwesend?

Zum Beispiel sollen im Laden kundenfrequenzgerecht vormittags 3, nachmittags 4 und am Samstag 6 Mitarbeiter/innen eingesetzt werden. Dieses dritte Element des "Service-Triangels" ist als "Abstützung" der Serviceversprechen übrigens umso eher verzichtbar, je exakter Serviceversprechen festgelegt werden, je besser die eigenverantwortliche Abdeckung der Serviceversprechen funktioniert bzw. je geringer der Anteil der "Sofortarbeit" (im Unterschied zu "Stapelarbeit") ist.

- Wenige Kernaussagen statt detailfreudiger Regelungen: Gute Serviceversprechen sind einfach und konzentrieren sich auf Kernaussagen (drei bis fünf Serviceversprechen): Während beispielweise nur wenige Kunden eine fundierte fachliche Beratung nachfragen, erwarten viele Schnelligkeit. In jedem Fall müssen Serviceversprechen durch die Mitarbeiter/inne/n direkt beeinflussbar, überprüfbar und für sie herausfordernd sein: Bereits gelebte Selbstverständlichkeiten müssen nicht eigens geregelt werden.



- Entscheidend ist die Perspektive der Kunden: Serviceversprechen sind keine Festlegung eigener (Berufs-)Ansprüche, sondern es kommt auf die Wahrnehmung der Servicequalität durch die Kunden an. Beide Ansprüche stehen sich im Buchhandel oft noch diametral gegenüber. Die Analyse von Vergangenheitswerten (Kundenfrequenzen, Kundenbefragungen etc.) genügt dabei nicht: Das gegenwärtige Nachfrageverhalten der Kunden sagt nichts über ihre Bedürfnisse, weil es durch das bisherige Angebot "gefiltert" wird. Wer nach 17:00 Uhr erfahrungsgemäß niemanden mehr erreicht, ruft auch nicht mehr an. Viele Kunden stellten beispielsweise erst viele Monate nach Einführung längerer Ladenöffnungszeiten ihr Einkaufsverhalten langsam um. Und auch der Internethandel erfordert bei vielen Kunden eine längere Eingewöhnungsphase. Gleichwohl sind verfügbare Informationen über das Kundenverhalten auch tatsächlich zu nutzen. So verwundert es, daß der Buchhandel in Sachen kundenfrequenzorientierter Festlegung der Besetzungsstärken nach wie vor Nachholbedarf hat: Vollzeitmitarbeiter/innen – wie es üblich ist - jeden zweiten der aufkommensintensiven Samstage frei zu geben, hat mit Serviceorientierung eben nichts zu tun.
- Servicezeiten dürfen nicht zu Bereitschaftszeiten führen: Die ökonomisch gerechtfertigte Personalkapazität bestimmt den Serviceumfang mit. Servicezeiten sollten daher optimiert, nicht maximiert werden, um wertschöpfungsfreie Arbeitszeiten und unnötige Abstimmungskommunikation zu verhindern. Die Abdeckung der Servicezeit muss möglich sein, ohne dass die verfügbare Arbeitszeit der Mitarbeiter/innen im Durchschnitt überschritten wird: Es geht schließlich nicht darum, mehr, sondern darum, zur richtigen Zeit zu arbeiten.
- Qualifizierungsbedarfe feststellen: Kern funktionierender Servicevereinbarungen sind stets Vertretungs- (nicht: "Vertröstungs-") Strukturen. Aufgrund der strikten Vollzeit-Orientierung vieler Buchhändler fällt die hierzu notwendige Entkopplung von Person und Funktion nicht leicht. Sind die sich aus den Serviceversprechen ergebenden Anforderungen daher so hoch, dass sie nur von einigen Mitarbeiter/innen erfüllt werden können, sollte zumindest mittelfristig durch Personalentwicklung Abhilfe geschaffen werden, wobei etwaige in diesem Zusammenhang steigende Entgelterwartungen der Mitarbeiter/innen einkalkuliert werden müssen. Sämtliche Spezialisierungen sind vor diesem Hintergrund daraufhin zu prüfen, ob sie kundenorientiert gerechtfertigt sind.
- Servicevereinbarungen laufend überprüfen und ggf. aktualisieren: Ändern sich Kundenanforderungen, müssen sich Serviceversprechen ändern. In der Ausgestaltung des Servicetriangels als "lernendes System" liegt die Chance, dass die Mitarbeiter/innen die Kundenperspektive mehr und mehr verinnerlichen.



5. Wie werden Servicezeiten praktiziert?

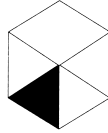
Für die Abdeckung der Servicezeiten haben sich in der Praxis folgende Maßnahmen bewährt:

- Eigenverantwortliche Abstimmung in der OE Die Arbeitszeiten-Steuerung (und damit auch die Abwesenheitsplanung sowie die Fehlzeitenvertretung) erfolgt auf der Grundlage der Serviceversprechen eigenverantwortlich durch Absprache. Geeignete „Spielregeln“ für ein unaufwendiges Austarieren unterschiedlicher Zeitinteressen können die Mitarbeiter/innen selbst vereinbaren. Bei differenzierten Besetzungsanforderungen können sie sich, wenn sie möchten, auch einen Dienstplan erstellen.
- Ohne Rücksichtnahme, Verlässlichkeit und Respekt wird es natürlich auch hier nicht gehen.

Die Führungskraft greift in die Zeitautonomie in der OE ausschließlich dann (dann aber auch tatsächlich) ein, wenn die Einhaltung der Serviceversprechen verletzt zu werden droht. Schließlich sollte es selbstverständlich sein, dass die Kunden niemals Leittragende interner Abstimmungsprobleme sein dürfen; und wie der Betrieb diese „in den Griff“ bekommt, muss dem Kunden egal sein können. Bei vielen Konflikten hilft erfahrungsgemäß schon die Moderation der Führungskraft; scheitert auch diese, ist es die Pflicht der Führungskraft, die Arbeitszeiten der Mitarbeiter/innen zu disponieren, ggf. per Dienstplan. Ist den Mitarbeiter/inne/n diese Konsequenz bewusst, werden sie in der Regel an der Fremdsteuerung ihrer Arbeitszeit kein Interesse haben - und sich auch dann einigen, wenn es einmal schwerfällt.

Muss die Führungskraft dennoch häufiger eingreifen, ist dies zugleich ein „Warnsignal“: Erfahrungsgemäß blockieren sich Mitarbeiter, deren Arbeitszeiten-Absprache nicht klappt, auch bei der anderweitigen Zusammenarbeit. Servicezeiten sind insofern ein geeigneter „Lackmustest“ der Fähigkeit zur Zusammenarbeit. Häufig genügt es aber, den Mitarbeiter/inne/n zu verdeutlichen, dass funktionierende Absprachen der einzige Weg sind, persönliche mit betrieblichen Zeitanforderungen kompatibel zu machen.

- Führen: Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter/innen bei der Abdeckung der Servicestandards unterstützen - durch das Vorleben vorbildlicher Kundenorientierung, durch Moderation bei Meinungsverschiedenheiten, durch die Förderung der Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter/innen mittels Beurteilung und Anerkennung und vor allem durch Arbeit im Laden/beim Kunden.
- Individuelle Leistungsbereitschaft stärken: Serviceversprechen bestimmen immer auch das wünschenswerte Verhältnis zwischen Individualisierung und Standardisierung. Es geht um die Abdeckung bestimmter serviceorien-



tierter Grundstandards – nicht notwendig um Teamarbeit. Weder das im Umgang mit Kunden oft erfolgsentscheidende "Fingerspitzengefühl" noch die situationsgerechte Abweichung von Serviceversprechen lassen sich in Standards pressen. Für die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft des Einzelnen schaffen Servicestandards daher nur die Grundlage, keinesfalls die Begrenzung: Die besten Mitarbeiter/innen erkennt man erfahrungsgemäß gerade daran, dass sie Servicestandards im Grunde genommen nicht benötigen, weil sie Werkzeuge und Fähigkeiten nutzen, die sie sich selbst angeeignet haben. Was Kunden begeistern kann, ist schließlich nicht die Einhaltung von Standards, sondern deren – permanente und überraschende – Überbietung.