



Ursprünglich erschienen in "denk-doch-mal.de (2016), H. 3"

# Standardisierte Prozesse und individualisierte Kundenanforderungen – ein (un)auflösbarer Widerspruch?

## Was bedeutet die Digitalisierung für gute Arbeit in den Service Centern der Deutschen Telekom Kundenservice GmbH?

Von: **Eric Daum** (Vorsitzender Gesamtbetriebsrat Telekom Kundenservice), **Ralf Meger** (Sachverständiger des GBR der Deutschen Telekom Kundenservice)

**Erfolgsfaktor für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens wird eine ganzheitliche Personalentwicklung und Qualifizierung sein – kurz gesagt ein strategisches Bildungsinvest!**

## Die Ausgangssituation

In 2007 wurden die Service Center Aktivitäten der Telekom in Deutschland in einer eigenständigen Gesellschaft, der Deutschen Telekom Kundenservice GmbH (DTKS) gebündelt, um hier die umfassende Beratung und Betreuung der Kunden wahrzunehmen. Das Unternehmen liegt damit im Trend, Service und Vertrieb zu bündeln. Als Auftrag und Ziel wurde formuliert, das Ohr am Kunden und die Stimme des Konzerns zu sein und dabei Erstklassigkeit in jedem Kundenkontakt sicherzustellen.

Bundesweit werden an den 36 Standorten im Kundenservice der Telekom jährlich etwa 90 Mio. schriftliche, telefonische und digitale Kundenkontakte bedient. Neben rund 14.500 eigenen Mitarbeitern und 1.480 Auszubildenden arbeiten bis zu 4.000 (externe) Dienstleister für die DTKS auf einer gemeinsamen Plattform und unter einer einheitlichen Steuerung. Die Gesellschaft ist zu 100 % im Konzern Deutsche Telekom konsolidiert, voll tarifiert (ver.di) und verfügt neben flächendeckenden BR-Strukturen auch über einen paritätisch besetzten Aufsichtsrat.

## Die Kundenschnittstelle

### Eric Daum

Vorsitzender Gesamtbetriebsrat Telekom Kundenservice



Eric Daum ist Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats der Deutschen Telekom Kundenservice GmbH. Der Technische Fachwirt ist seit 27 Jahren im Konzern Deutsche Telekom AG und eben solange ver.di-Mitglied. Seit 1996 ist Eric Daum in diversen gewerkschaftlichen und betriebsrätlichen Funktionen aktiv. Der 44-jährige ist gelernter Kommunikationselektroniker und war vor seiner Freistellung u.a. als Techniker und später als Ausbilder im gewerblich-technischen Bereich tätig. Seit 2010 ist er Mitglied des Konzernbetriebsrates und dort auch im Konzernwirtschafts- und Konzernbetriebsausschuss in ...

[\[weitere Informationen\]](#)

### Ralf Meger

Sachverständiger des GBR der Deutschen Telekom Kundenservice



Ralf Meger ist seit 2007 betriebswirtschaftlicher Sachverständiger des Gesamtbetriebsrates (GBR) der Deutschen Telekom Kundenservice GmbH (DTKS). Seine Aufgaben: Unterstützung der Geschäftsführung des GBR, Beratung der AN-Vertretung des Aufsichtsrates der DTKS und der DTAG, Beratung verschiedener Ausschüsse des GBR der DTKS,

Die Möglichkeiten der Digitalisierung verändern die Kundenanforderungen und damit die Arbeit der Kundenberater nachhaltig. Es versteht sich, dass die Kunden vom Marktführer Innovationen erwarten und dabei den Anspruch an einen erstklassigen, personalisierten Service, der ständig auf allen Kanälen einfach und intuitiv verfügbar ist haben. Dem steht die unternehmerische Herausforderung gegenüber, diesen Service auch effizient zu gestalten.

Kennzahlenmanagement, Erstellen von Expertisen für den GBR, Unterstützung bei Verhandlungen der unterschiedlichsten Art, Projektarbeit, Schnittstelle zu den Arbeitgeberverbänden. Bevor er zum GBR kam leitete Meger das Personalmanagement in verschiedenen Organisationseinheiten der Telekom. Studiert hat Meger ...

[\[weitere Informationen\]](#)

Zunehmend rücken Soziale Netzwerke, Foren oder Anwendungen wie Youtube in den Vordergrund. Ein Beispiel sind Anleitungen per Video wie *Telekom hilft auf Youtube*.<sup>[1]</sup> Ein weiteres Beispiel ist Europas größte Feedback Community.

*Kunden helfen Kunden* mit 500.000 Mitgliedern und 1,5 Mio. Beiträgen für Privat- und Geschäftsbereich. Telekom hilft ist zudem erfolgreich auf Twitter und Facebook. Service erfolgt in Echtzeit, einfache Antworten werden künftig nicht mehr telefonisch nachgefragt. Trends und Prognosen zeigen, dass die Mengen der rein telefonischen Kundenkontakte stark sinken werden. Das Internet der Dinge wird im Jahr 2020 aus ca. 50 Mrd. vernetzten Geräten bestehen.

Der Vorstandsvorsitzende der Deutschen Telekom Timotheus Höttges sagt klar: Alles was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert werden. Produkte und Services werden zunehmend vernetzt. Klar ist: dem Kundenservice steht ein disruptiver Wandel bevor. Service wird wesentlich proaktiver werden. Unsere Servicecenter werden sich zu E-Service Dialogagenturen entwickeln müssen. Am Ende steht die Mensch-Maschine-Interaktion, d.h. die Unterstützung und Entlastung von Kunden und Beschäftigten wird durch künstliche Intelligenz zunehmen. Jedoch wird der Mensch nicht unverzichtbar, die Arbeit von Mitarbeitern im Kundenservice wird sich aber signifikant verändern:

- vom MtbA (Meentime between assist) zum PtbC (Plantime between Contact),
- vom anonymen Serviceleister zum persönlichen Kundenbetreuer,
- von reaktiven zu proaktiven Prozessen,
- von trainierten Prozessen zur selbstgesteuerten Interaktionsarbeit,
- von „Ansagesuchbäumen“ zu Rückruffunktionen
- von der „Qual“- und Effizienz- zur „Fun“- und Effektivitätshotline
- neben der Free- könnte es eine Premium-Bezahlhotline geben,
- und es wird eine klare Stärkung von Outbound-, also proaktiven Kontakten geben.



Vertriebs- und Serviceprozesse werden digitalisiert und bieten kanalübergreifende Kontaktmöglichkeiten. Kunden möchten kanalunabhängig für alle Fragen rund um Services, Produkte und Störungen einen verbindlichen Ansprechpartner haben. Nutzer erwarten neue Services und Produkte, die ineinander übergehen und automatisiert vernetzt sind. Neue Innovationsfelder werden die Heimvernetzung, Wearables und mobile

Bezahldienste gewinnen an Bedeutung. Prozesswelten mit Agenten-Interaktion werden zu mehr self-service Kundenprozessen umgebaut!

Die Anforderungen an Mitarbeiter und ihre skills verändern sich. Agilität und Flexibilität werden den Arbeits-Alltag bestimmen. Die Gestaltung von Kundenintegrationsprozessen wird als Bestandteil der Wertschöpfung ein zentraler Erfolgsfaktor.[ii]

### **Entsteht hierdurch automatisch gute Arbeit in den Service Centern der Deutschen Telekom?**

Einerseits wird durch eine Vielzahl von Kennzahlen die Arbeit der Agenten transparenter gemacht, was zwangsläufig Fragen zum Arbeitnehmerdatenschutz aufwirft, andererseits entsteht eine Illusion der Einfachheit, die bei genauerem Hinschauen oftmals der Realität nicht standhält. Das Schrumpfen von Handlungsspielräumen der Mitarbeiter kann Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit haben. Die Frage ist, ob die oftmals kostengetriebene Entwicklung im Kundenservice zu sehr an den Anforderungen der Kunden vorbeigeht und welche möglichen Steuerungsansätze es zur Verbesserung gibt.

Insbesondere steht dabei im Fokus der Betrachtung, ob es nicht eine unproduktive Entwicklung ist, Möglichkeiten und Selbstbestimmtheit des Kundenkontaktpersonals zu sehr einzuschränken und dabei sinkende Motivation, steigende Krankenstände und nicht zuletzt Unzufriedenheit des Kunden in Kauf zu nehmen.

## **Die Auswirkung der Digitalisierung auf die Arbeit an der Kundenschnittstelle**

Die Digitalisierung hat bei der DTKS eine starke Wirkung auf die Qualität der Arbeit, die Qualifikationserfordernisse, die Formen der Arbeitsorganisation und die Zusammenarbeit zwischen Mensch und Technik.[iii] Durch Automatisierungseffekte gehen insbesondere einfachere Tätigkeiten verloren. Betriebsräte, Arbeitnehmervertretungen im Aufsichtsrat und ver.di ist es ab 2010 durch zähe Verhandlungen zu konkreten Vereinbarungen gelungen, den Abbau von internen Arbeitsplätzen zu stoppen.

Der größte Anteil an Einstellung der Telekom in Deutschland, auch von Nachwuchskräften, wurde im Kundenservice realisiert. Zudem wurden Standorte gesichert und Grundsätze für Qualifizierung und gesunde Führung vereinbart. Der Beschäftigungsabbau durch Rationalisierungspotentiale und Effizienzgewinne wurde bei externen Dienstleistern realisiert. Der interne Personalbestand konnte stabilisiert werden.

Wesentlicher strategischer Eckpfeiler der Deutschen Telekom ist es, zum führenden Telekommunikationsunternehmen in Europa zu werden. Die mit diesem Anspruch einhergehende Herausforderung ist der Aufbau eines volldigitalen paneuropäischen Netzes (Next Generation Network). Neben quantitativen Aspekten (Wegfall von Arbeitsmengen) gibt es qualitative Aspekte für die Arbeit an der Kundenschnittstelle. Auch „empowerte“ – also befähigte Kunden werden beim Selfservice an Grenzen stoßen. Genau dann werden die Anforderungen für unsere Beschäftigten deutlich komplexer werden. Die neue Technik wird die Möglichkeit schaffen, zum einen das Produkt- und Dienstleistungsportfolios spürbar zu erweitern, zum anderen aber auch die Zyklen deutlich zu verkürzen. Zunehmend werden Beratungen zu Angeboten von Dritten erforderlich sein. Erfolgsfaktor für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens wird eine ganzheitliche Personalentwicklung und Qualifizierung sowie eine optimierte Ausrichtung der Ausbildung unserer Nachwuchskräfte sein – kurz gesagt ein **strategisches Bildungsinvest!**

Auf Basis jährlicher Analysen der Bildungsbedarfe baut die Telekom zunehmend Bildungsketten (Education Chains) auf. Dadurch könnten Kompetenzen kontinuierlich und aufeinander aufbauend erweitert werden und zur beruflichen Entwicklung beitragen. Bildungsangebote folgen zudem strategisch wichtigen Geschäftsthemen. Als Beispiele sind Big Data, IT-Security oder Social-Network-Seminare zu nennen. Arbeitnehmerseitig sind wir im Rahmen eines Teilprojektes dabei, die vorhandenen Gestaltungsansätze zu überprüfen und ergänzende Ansätze zu entwickeln. Insbesondere geht es um mögliche Gegenreaktionen auf sinkende Arbeitsmengen, die Anforderungen durch rasche technische Veränderungen, den Erhalt und die Schaffung von Entwicklungsmöglichkeiten und einen ausgewogenen Mix aus Methoden, Formaten und Bedürfnissen.

# Standardisierung, Differenzierung und Facharbeit

Die Veränderungen der Arbeitswelt in der DTKS folgen keinen Naturgesetzen sondern sind zu gestalten! Die Gestaltung muss sich



an den Dimensio

nen Mensch, Organisation und Technik orientieren. Bei der Dimension Mensch spricht vieles dafür, dass Menschen vor Fehlbeanspruchungen physischer und psychischer Art geschützt werden müssen. Zudem ist die Lernförderlichkeit der Arbeitsprozesse als Voraussetzung für lebenslanges Lernen elementar.[iv]

Die Digitalisierung verändert die Art zu leben, zu arbeiten und zu lernen. Digitale Lernangebote lassen sich optimal in den Arbeitsalltag und die persönliche Lernumgebung integrieren. So können Trainings in die Sozialen Netzwerke eingebunden werden.

Wir werden im Zuge der Digitalisierung mit Themen wie Crowd Working, Off Shoring und spürbaren Verlusten an Kundennähe durch Prozesseffizienz konfrontiert werden. Durch proaktive und persönliche Kundenkontakte kann gegen gesteuert werden. Wie bereits erwähnt sind bezahlte Premium Hotlines ein denkbare neues Geschäftsfeld. Outbound Kundenkontakte schaffen neues Geschäftspotential.

Am Ende wird aber die Frage stehen:

**Wie kann das Management das Kundenkontaktpersonal zielführend in die Lage versetzen, das Dilemma zwischen standardisierten Prozessen, aber sehr individualisierten Kundenanforderungen zu überwinden?**

## Der Ausblick

Die Herausforderung im Kundenservice der Deutschen Telekom wird es sein, dass sich im Zuge der Digitalisierung Mensch und Maschinen optimal ergänzen lassen. Maschinen haben keine emotionale Intelligenz, da macht der Mensch den entscheidenden Unterschied. Der Kundenberater kann in Echtzeit flexibel und individuell auf den Kunden eingehen und dabei gezielt Produkte und Vertragsgestaltung ausdifferenzieren.[v] Der Kunde kann so eine Massendienstleistung als auf ihn zugeschnittenes Produkt wahrnehmen. Der Mitarbeiter in Service hat in einer Art „Grenzstellendilemma“ sowohl die Kundenperspektive, als auch die des Unternehmens zu übernehmen. [vi]

Gleichzeitig bleibt festzuhalten, dass hierarchisch als eher untergeordnet klassifizierte Arbeit an einer strategisch wichtigen Stelle zu leisten ist. So ist der Eindruck, den der Kontakt mit dem Kunden hinterlässt, von hoher Bedeutung. Empfindet ein Kunde diesen als negativ, dann überträgt er dies womöglich auch auf die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens. Es wird deutlich, dass hier Antworten des Managements im Hinblick auf organisatorische Unterstützung gefordert sind. Die Interaktion zwischen Kunde und Mitarbeiter könnte durchaus Differenzierungspotenziale gegenüber den Wettbewerbern beinhalten.[vii]

**Genau hier setzen aktuelle Bestrebungen der Arbeitnehmervertretung an. Es gilt attraktive Arbeitsplätze zu erhalten sowie neue zu schaffen. Auch in der Zukunft des Kundenservice der Deutschen Telekom muss es Perspektiven für alle Beschäftigten geben. Lebensbegleitende gute Qualifizierung, eingebettet in förderliche Arbeitsprozesse, die unsere Kolleginnen und Kollegen unterstützen, werden ein Garant für Erfolg sein.**

## Literatur

---

BITKOM e.V., VDMA e.V., ZVEI e.V. (2015): Umsetzungsstrategie Industrie 4.0 – Ergebnisbericht der Plattform Industrie 4.0 (Projekt Plattform Industrie 4.0). Publikation im Internet: <https://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/I/industrie-40-verbaendeplattform-bericht,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf> (letzter Zugriff 23.09.2015).

Botthof, Alfons, Bovenschulte, Marc (Hrsg.) (2009): Das „Internet der Dinge“ – Die Informatisierung der Arbeitswelt und des Alltags. Arbeitspapier 176 der Hans Böckler Stiftung im Internet: <http://www.boeckler.de/5137.htm?produkt=HBS-004457> (letzter Zugriff 23.09.2015).

Botthof, Alfons, Hartmann, Ernst Andreas (Hrsg.) (2015): Zukunft der Arbeit in Industrie 4.0, Springer Vieweg Verlag (eBook: ISBN 978-3-662-45915-7).

Fließ, S. (2001): Die Steuerung von Kundenintegrationsprozessen, 1. Auflage, Gabler Verlag Wiesbaden.

Fließ, S. (2009): Dienstleistungsmanagement. Kundenintegration gestalten und steuern, Gabler Verlag Wiesbaden.

Holtgrewe, U. (2006): Flexible Menschen in flexiblen Organisationen, Rosch-Buch, Scheßlitz

IngDiBa Die Roboter kommen (2015), Internet: <https://www.ing-diba.de/pdf/ueber-uns/presse/publikationen/ing-diba-economic-research-die-roboter-kommen.pdf> (letzter Zugriff 18.12.2015).

Scupin, Y. (2005), Call Center Management und Mitarbeiterzufriedenheit, Deutscher Universitätsverlag.

Strategy& (Formerly Booz & Company) (2014): Industrie 4.0 – Chancen und Herausforderungen der vierten industriellen Revolution im Internet: <http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Industrie-4-0.pdf> (letzter Zugriff 23.09.2015).

Toffler, A. (1980): Die Zukunftschance. Von der Industriegesellschaft zu einer humaneren Zivilisation, Bertelsmann Verlag München.

ZEW Kurzexpertise Nr. 57 (2015): Übertragung der Studie von Frey/Osborne auf Deutschland. Internet: [http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/Kurzexpertise\\_BMAS\\_ZEW2015.pdf](http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/Kurzexpertise_BMAS_ZEW2015.pdf) (letzter Zugriff 18.12.2015).

## Fussnoten

---

[i] Vgl. [https://www.youtube.com/results?search\\_query=telekom+hilft](https://www.youtube.com/results?search_query=telekom+hilft) (letzter Zugriff 02.06.2016).

[ii] Vgl. Fließ (2001), S. 7.

[iii] Vgl. Botthof/Hartmann (2015), S. 4 ff.

[iv] Vgl. Botthof/Hartmann (2015), S. 161 ff.

[v] Vgl. Holtgrewe (2006), S 171 ff.

[vi] Vgl. ebenda, S. 68.

[vii] Vgl. Scupin (2005), S 30 ff.

---