



ALICJA TECHMANSKA

# MIT EFFIZIENZSTEIGERUNG MITARBEITER BEGEISTERN

Strategische Effizienzanalyse im  
Dienstleistungssektor

# BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei [www.GRIN.com](http://www.GRIN.com) hochladen  
und kostenlos publizieren



## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Covermotiv: Dose Media @unsplash.com, pngegg.com

## **Impressum:**

Copyright © 2020 GRIN Verlag  
ISBN: 9783346210098

## **Dieses Buch bei GRIN:**

<https://www.grin.com/document/907723>

**Alicja Techmanska**

**Mit Effizienzsteigerung Mitarbeiter begeistern. Strategische Effizienzanalyse im Dienstleistungssektor**

## **GRIN - Your knowledge has value**

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite [www.grin.com](http://www.grin.com) ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

### **Besuchen Sie uns im Internet:**

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

[http://www.twitter.com/grin\\_com](http://www.twitter.com/grin_com)

**MIT EFFIZIENZSTEIGERUNG  
MITARBEITER BEGEISTERN**  
**Strategische Effizienzanalyse im Dienstleistungssektor**

Alicja Techmanska  
-2020-

## **Vorwort**

Im Jahr des Ausbruchs der COVID-19-Pandemie hat sich in der Wirtschaft und der Gesellschaft vieles verändert. Millionen von Angestellten mussten in die Kurzarbeit gehen und mehrere Hunderttausende standen plötzlich vor einer betriebsbedingten Kündigung. Ich persönlich war zu Anfang der Pandemie teilweise von der Kurzarbeit betroffen. Für mich als jemand, der immer mit unglaublicher Geschwindigkeit im Alltag und vor allem im beruflichen Leben agiert, war das eher eine unangenehme Umstellung auf eine Zeit der wirtschaftlichen Stille. Aber nichts passiert ohne Grund und dank dieser Stille hatte ich die Möglichkeit, tiefer über aktuelle und vergangene Themen zu reflektieren. Meine Kreativität konnte sich in dieser ungewöhnlichen Zeit frei und rasch entfalten. Ich habe direkt zum Anfang nach einer sinnvollen und vor allem erfüllenden Beschäftigung für diese stille Phase gesucht. Diese Erfüllung habe ich zu guter Letzt beim Schreiben dieses Buches gefunden.

Das Buch ist mein persönlicher Beitrag für die durch die COVID-19-Pandemie betroffene Gesellschaft. Das Buch habe ich für diejenigen verfasst, die sich mit wirtschaftspsychologischen und arbeitsorganisatorischen Themen beschäftigen und die sich sowohl in der Wirtschaftskrise als auch danach für neue Lösungen zur Effizienz- und Leistungssteigerung interessieren.

Jedes Geschehen hat zwei Seiten der Medaille. Und die Pandemie mit ihren äußerst tragischen Konsequenzen bringt auch neues Licht in unsere Geschichte. Die Pandemie hat uns deutlich gezeigt, dass nichts vorhersehbar ist, aber auch, dass wir uns unglaublich schnell an neue Umstände anpassen können. Wir haben in dieser Zeit sehr viel gelernt. Wir haben viel Neues in uns selbst und in anderen entdeckt. Wir haben einen sprunghaften technologischen Fortschritt erlebt. Die meisten von uns haben entschleunigt und konnten alles mal aus einem anderen Blickwinkel betrachten. Einige haben sogar beschleunigt und haben dadurch viele neue Grenzen erfolgreich überschritten. Wir wurden aufgefordert, uns die Sinnhaftigkeit unseres Tuns nochmal vor Augen zu führen, was unserem Wertesystem neue Perspektiven eröffnet hat.

Ich wünsche allen Berufstätigen und Arbeitssuchenden Ausdauer und viel Kraft. Ich bin mir sicher, dass wir in der Lage sind, die Wirtschaft nach der Krise mit all diesen neuen Impulsen schneller als je zuvor wiederaufzubauen.

Alicja Techmanska

Bad Nenndorf, Juli 2020

## Inhalt

Vorwort .....	II
Abbildungsverzeichnis .....	V
Tabellenverzeichnis.....	V
1. Strategische Arbeitsanalyse - Einführung.....	1
1.1 Dienstleistungssektor.....	3
1.2 Ziele einer strategischen Arbeitsanalyse .....	6
1.3 Herausforderungen der Dienstleistungsarbeit .....	8
1.4 Arbeitsleistung im Dienstleistungssektor .....	11
1.5 Vorstellung des Konzepts .....	15
2. Strategische Arbeitsanalyse Phase I.....	19
2.1 Vorstellung der Ausgangssituation in einem Praxisbeispiel .....	20
2.2 Vorbereitung auf Expertenworkshop.....	21
2.2.1 Rahmenbedingungen .....	21
2.2.2 Auswahl der Teilnehmer.....	22
2.3 Durchführung des Expertenworkshops .....	24
2.3.1 Teil 1 des Workshops: Einführung .....	24
2.3.2 Teil 2 des Workshops: Hauptteil .....	25
2.3.2.1 Moderierte Erstdiskussion und Ermittlung des Status quo .....	25
2.3.2.2 Gruppenarbeit: Strukturierung des Arbeitsalltags durch Gruppenarbeit .....	26
2.3.2.3 Prioritätensetzung.....	26
2.3.2.4 Brainstorming.....	27
3. Strategische Arbeitsanalyse Phase II .....	30
3.1 Führungsinstrumente .....	35
3.1.1 Vision.....	35
3.1.2 Feedback .....	36
3.1.3 Empathie .....	38
3.1.4 Aktives Zuhören .....	39
3.1.5 Vorbildfunktion .....	40
3.1.6 Konfliktmanagement .....	42
3.2 Arbeitsorganisatorische Instrumente .....	45
3.2.1 Klare Arbeitsstruktur .....	45
3.2.2 Kommunikationsstrategie .....	49
3.2.3 Priorisierung.....	51
3.2.4 Strategische Personalentwicklung .....	53
3.2.5 Digitale Arbeitsweisen.....	56
3.2.6 Kollaboration .....	57

4. Strategische Arbeitsanalyse Phase III .....	62
4.1 Analyse auf gesamtunternehmerischer Ebene - Rückblick .....	62
4.2 Analyse auf individueller Ebene.....	63
5. Evaluation .....	73
5.1 Evaluation der Phase I .....	73
5.2 Evaluation der Phase II.....	76
5.3 Evaluation der Phase III .....	77
5.4 Schlusswort.....	80
Quellen .....	82

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Anzahl der Erwerbstätigen in Deutschland.....	3
Abbildung 2: Dienstleistungsqualität .....	4
Abbildung 3: Gap-Modell .....	5
Abbildung 4: Überlange Arbeitszeiten Vollzeitbeschäftigten im Dienstleistungssektor.....	12
Abbildung 5: Qualität der Arbeitsbedingungen aus Sicht der abhängig Beschäftigten im Dienstleistungssektor .....	13
Abbildung 6: Das Konzept der strategischen Arbeitsanalyse .....	18
Abbildung 7: Phase I. Analyse auf gesamtunternehmerischer Ebene.....	19
Abbildung 8: Phase II: Auswahl, Strukturierung und Gewichtung. ....	31
Abbildung 9: Übersicht gängiger Personalentwicklungsinstrumente der Praxis .....	55
Abbildung 10: Digitalisierung der Arbeit im Dienstleistungssektor: „In welchem Maß betrifft die Digitalisierung auch Ihre Arbeit?“ .....	57
Abbildung 11: Analyse auf individueller Ebene .....	64
Abbildung 12: Evaluation der Lösungsansätze auf gesamtunternehmerischer Ebene.....	74
Abbildung 13: Evaluation der Auswahl, Strukturierung und Gewichtung von gewonnenen Lösungsansätzen.....	76
Abbildung 14: Evaluation der Lösungsansätze auf individueller Ebene. ....	79

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Ranking-Verfahren für Auswahl der Workshopsteilnehmer .....	23
Tabelle 3: Lösungsansätze aus dem Praxisbeispiel.....	33
Tabelle 4: Strukturplan auf Tages- Woche- Monats- und Jahresbasis.....	47
Tabelle 5: Beispiel einer Effektivitätsanalyse.....	48
Tabelle 6: Unterschied zwischen Gruppe und Hochleistungsteam.....	59
Tabelle 7: Analyse auf der individuellen Ebene – Führungsinstrumente .....	68
Tabelle 8: Analyse auf der individuellen Ebene – Arbeitsorganisatorische Instrumente .....	71
Tabelle 9: Zielsetzung bei einer Umsetzungsstrategie .....	71