

Arbeitspsychologische Aspekte bei Dienstleistungstätigkeiten 23-01-07

Themen der heutigen Stunde:

- *Besonderheiten von Dienstleistungen*
- *Kundenorientierung als Richtlinie der Unternehmensführung*
- *Erwartungen von Kunden und Kundenzufriedenheit*
- *Elemente der Kundenbindung*
- *Kundenorientiertes Verhalten*
- *Rollenkonflikte bei der Arbeit mit Kunden*
- *Kundenorientierung des Unternehmens*
- *Rekrutierung und Auswahl geeigneter Mitarbeiter*
- *Training kundenorientierten Verhaltens*



Arten der Dienstleistung

- **Unterstützend-interaktive Dienstleistungen:**
Objekt der Leistung sind Sachgüter, die der Kunde einbringt oder erwirbt
(z.B. Reparaturwerkstätten oder Verkauf)
- **Problemorientiert-interaktive Dienstleistungen:**
die zur Leistungserstellung notwendigen Informationen werden
indirekt über Medien oder im direkten Kontakt den Kunden vermittelt
(z.B. Werbeagenturen oder Anwaltsbüros)
- **Persönlich-interaktive Dienstleistungen:**
Die Person des Dienstleistungsnehmers ist das Objekt der
Leistungserstellung
(z.B. Weiterbildungsveranstaltungen oder Krankenpflege)



Besonderheiten von Dienstleistungen

- **60 % aller Beschäftigten in Deutschland** arbeiten mittlerweile im Dienstleistungsbereich – mit steigender Tendenz.
- Unterschiede zu Produktionstätigkeiten:
 - **Intangibilität:** Dienstleistungen sind ein eher abstraktes, materiell nicht greifbares Gut
 - **Uno-Actu-Prinzip:** Produktion und Konsumtion der Dienstleistung fallen zeitlich und räumlich zusammen; der Kunde ist bei der Erstellung der Dienstleistung mehr oder weniger beteiligt
- **Problem der Qualitätsbeurteilung** durch die Kunden:
 - die Qualität der Dienstleistung kann erst nach Inanspruchnahme eingeschätzt werden
 - die Kunden sind häufig auf ihren subjektiven Eindruck angewiesen, da sie gewöhnlich keine Experten für die Dienstleistung bzw. behandelten Probleme sind

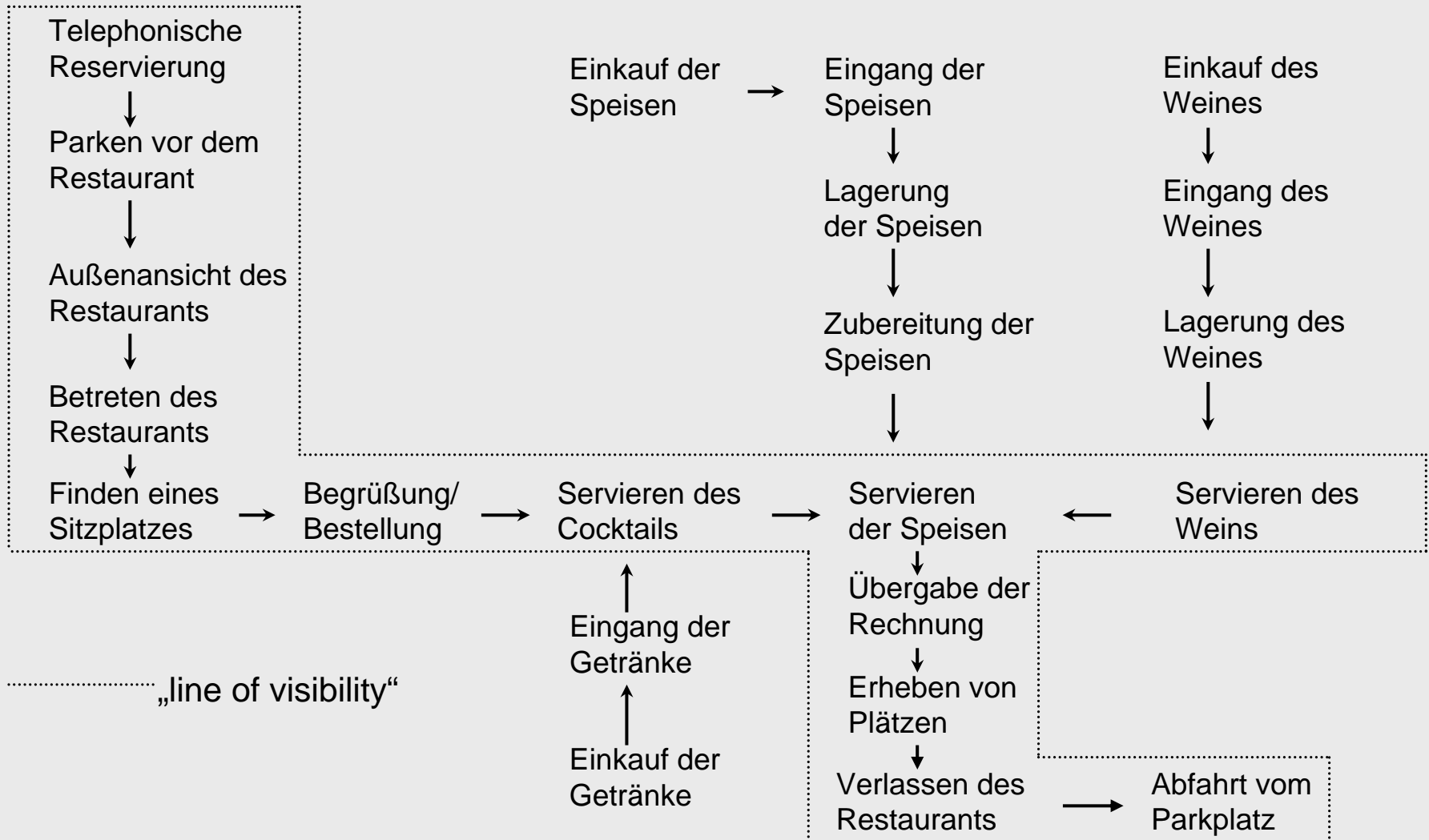


Kundenorientierung als Richtlinie der Unternehmensführung

- Zunahme des **Konkurrenzkampfs** in den meisten Produktions- und Dienstleistungsbereichen:
 - Die meisten Unternehmen versuchen, durch verstärkte Kundenorientierung die **Zufriedenheit ihrer Kunden** zu erhöhen und diese an sich zu binden.
- **Kundenorientierung** heißt, die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden zu erkennen und sich zu bemühen, diese zu erfüllen.
- Kundenorientierung umfasst **zwei Dimensionen**:
 - konsequente Ausrichtung der **Organisation** auf die Befriedigung der Kundenbedürfnisse
 - kundenorientiertes Handeln des **Kundenkontaktpersonals**



Kontaktpunkte des Kunden mit dem Unternehmen am Beispiel eines Restaurant-Besuchs (Stauss, 1999)



Erwartungen von Kunden

- Untersuchungen bestätigen die überragende **Bedeutung des Verhaltens der Mitarbeiter mit Kundenkontakt** für die Zufriedenheit der Kunden (vgl. Müller, 1999):
 - Im Durchschnitt wandern nur 9% der Kunden wegen des Preises und 14% wegen der Qualität der Produkte ab.
 - 67% nennen dagegen die Verhaltensweisen der Mitarbeiter als Ursache für den Wechsel eines Unternehmens.
- Der **Kunde** ist somit Ausgangspunkt und Ziel kundenorientierten Verhaltens. Ausgangspunkt insofern sich kundenorientiertes Verhalten an den Erwartungen des Kunden ausrichtet.



Erwartungen von Kunden

- **Erwartungen** sind die Forderungen, die ein Kunde an ein Produkt oder eine Dienstleistung stellt – sie bezeichnen das Leistungsniveau, das der Kunde vom Unternehmen verlangt.
- Erwartungen können allerdings sehr unterschiedliche Formen annehmen (Georgi, 2001):
 - Erwünschtes Niveau
 - Idealniveau
 - Typisches Niveau
 - Minimal tolerierbares Niveau



Erwartungen von Kunden am Beispiel einer Untersuchung von Zeithalm et al. (1992) bei Kunden von Finanzdienstleistern

Kriterien	Definition	Beispiele spezifischer Kundenfragen
Materielles	Erscheinungsbild von Einrichtungen und Ausrüstungen sowie des Personals und der gedruckten Kommunikationsmittel	Sind Schalterhalle und sonstige Einrichtungen der Bank attraktiv?
Zuverlässigkeit	Fähigkeit, den versprochenen Service verlässlich und präzise auszuführen	Wenn mir eine Bankangestellte der Kreditabteilung einen Rückruf in 15 Minuten verspricht, wird das eingehalten?
Entgegenkommen	Bereitschaft, Kunden zu helfen und sie prompt zu bedienen	Wenn mit meinem Bankauszug etwas nicht stimmt, bringt die Bank es schnell in Ordnung?
Kompetenz	Beherrschung des notwendigen beruflichen Könnens und Fachwissens zur Ausführung der Dienstleistung	Kann der Kundenbetreuer meine Aufträge ohne Wenn und Aber abwickeln?



Erwartungen von Kunden am Beispiel einer Untersuchung von Zeithalm et al. (1992) bei Kunden von Finanzdienstleistern

Kriterien	Definition	Beispiele spezifischer Kundenfragen
Zuvorkommenheit	Höflichkeit und Freundlichkeit des Kontaktpersonals	Ist das Betragen des Bankangestellten angenehm?
Sicherheit	Kunden nicht Gefahren oder Risiken überlassen	Kann ich den Bankautomaten ohne Risiko benutzen?
Erreichbarkeit	Leichter Zugang zu Ansprechpartnern	Wie schnell kann ich meinen Bankbetreuer erreichen, wenn ich ein Problem habe?
Kommunikation	Den Kunden zuhören und sie in einer für Laien verständlichen Sprache informieren	Kann der Bankberater Zinsen und Gebühren für den Hypothekenkredit einleuchtend erklären?
Kundenverständnis	Sich die Mühe machen, die Kunden und ihre Bedürfnisse kennen zu lernen	Erkennt mich jemand in der Bank, deren regelmäßiger Kunde ich bin?
Vertrauenswürdigkeit	Glaubwürdigkeit und Ehrlichkeit des Dienstleisters	Genießt die Bank einen guten Ruf?

Was ist und wie entsteht Kundenzufriedenheit?

- Kundenzufriedenheit als (kurzfristiges) **Gefühl**: dies stellt sich nach der positiven oder negativen Bewertung eines Produkts bzw. einer Dienstleistung ein
- Kundenzufriedenheit als **Einstellung**: Längerfristige positive bzw. negative Haltungen gegenüber Unternehmen bzw. Dienstleistungen/Produkten, die durch drei Aspekte geprägt sind:
 - die *Meinung* über das Unternehmen oder seine Produkte
 - die *Gefühle*, also die emotionale Reaktion auf das Unternehmen und seine Produkte
 - die *Verhaltensbereitschaft*, d.h. ob der Kunde die Absicht hat, die Produkte bzw. Dienstleistungen wieder zu kaufen oder das Unternehmen weiter zu empfehlen



Was ist und wie entsteht Kundenzufriedenheit?

Diskonfirmationsmodell nach Stauss (1999):

- Zufriedenheit entsteht aus dem Vergleich zwischen erwarteter und wahrgenommener Leistung.
- Kunden reagieren unterschiedlich auf die Erfüllung und Nichterfüllung bestimmter Erwartungen:
 - **„Unzufriedenmacher“** (z.B. Sauberkeit des Bestecks) sind Merkmale, deren Erfüllung als Selbstverständlichkeit aufgefasst werden.
 - **„Zufriedenmacher“** können Begeisterung auslösen (z.B. Kellner erkennt Gast beim zweiten Restaurantbesuch).
 - **„Kritische Merkmale“** einer Leistung (z.B. Entgegenkommen) können Zufriedenheit und Unzufriedenheit auslösen.



Wie kann man die Auslöser von Zufriedenheit ermitteln?

- Methoden, um Informationen über Bedingungen bzw. Auslöser von Kundenzufriedenheit zu ermitteln:
 - Unzufriedenmacher können über die **Analyse von Beschwerden** identifiziert werden.
 - Hinweise auf Zufriedenmacher erhält man z.B. über **Lob von Kunden**.
 - Eine Methode um (Un-)Zufriedenmacher und kritische Merkmale zu ermitteln ist die Befragung von Kunden mit Hilfe der **Technik kritischer Ereignisse** (Critical Incident Technique; CIT)
 - Befragung von Mitarbeitern mit Kundenkontakt



Wie kann man die Auslöser von Zufriedenheit ermitteln?

- Bitner et al. (1990) haben **Kunden von Fluglinien, Hotels und Restaurants** mit der CIT-Technik befragt und dabei ca. 700 kritische Ereignisse gesammelt.

Die Aussagen wurden drei Kategorien zugeordnet:

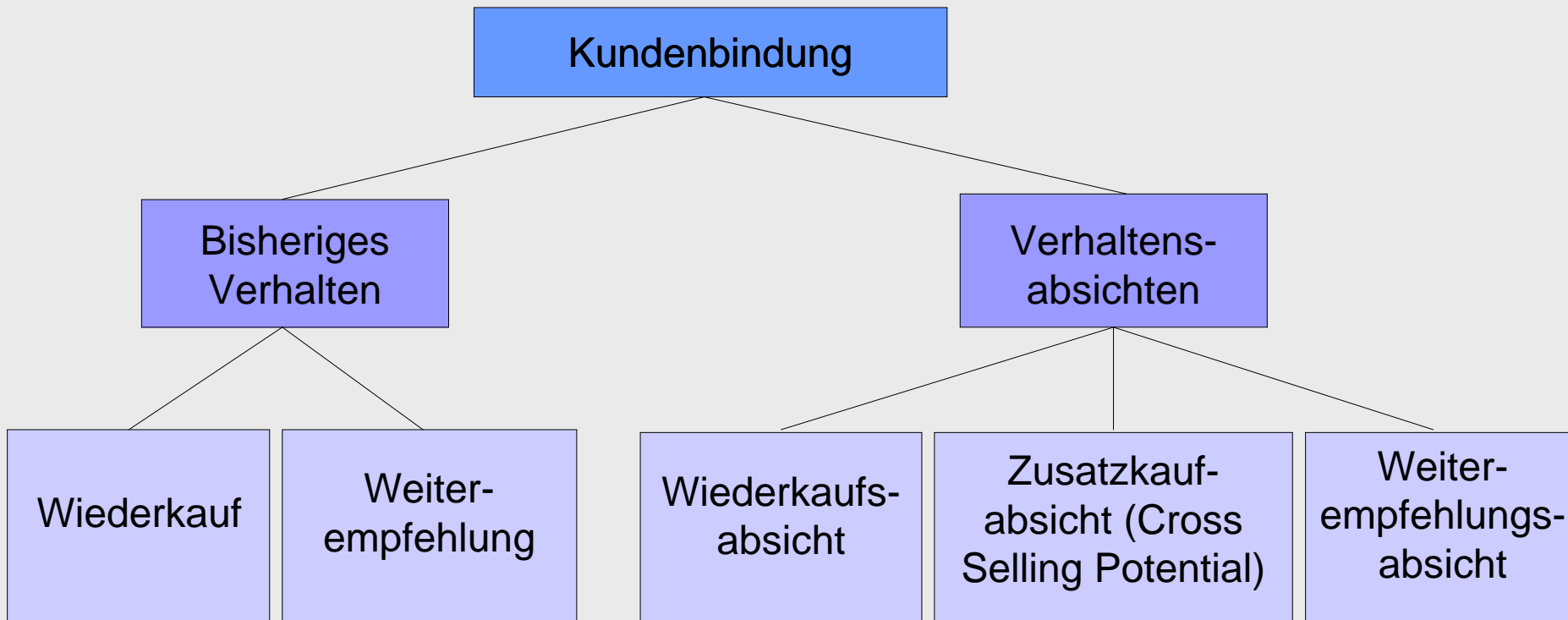
- **Reaktion der Mitarbeiter auf Fehler**,
z.B. „Der Flug hatte Verspätung und das Personal gab uns mehrfach falsche Informationen“
- **Reaktionen der Mitarbeiter auf Wünsche und Bedürfnisse** der Kunden,
z.B. „Mein Kind war flugkrank, die Stewardess kümmerte sich rührend darum und half mir, es zu beruhigen“
- **Spontane Handlungen der Mitarbeiter**,
z.B. „Ein Angestellter lief uns eine ganze Strecke weit nach, um uns einen Brief zu bringen, den wir unter dem Tisch im Restaurant verloren hatten“



Elemente der Kundenbindung (Homburg & Faßnacht, 2001)

Kundenzufriedenheit führt zur Bindung der Kunden an das Unternehmen;
d.h. diese sind dem Unternehmen treu und verhalten sich loyal.

Die Bindung bezieht sich dabei auf folgende Aspekte:



Anforderungen an kundenorientiertes Verhalten

- **Fachliche Kompetenz** ist immer die Grundlage kundenorientierten Verhaltens.
 - Nur fachlich kompetente Mitarbeiter können die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden so befriedigen, dass diese zufrieden sind.
- Die MitarbeiterInnen müssen sich auch **sozial angemessen verhalten** können.
 - Grundlage ist dafür die verbale Kommunikation zwischen Mitarbeiter und Kunde.
- **Verbale Kommunikation** bzw. das Gespräch mit dem Kunden dient der möglichst effizienten Abstimmung:
 - Mitarbeiter und Kunde tauschen Nachrichten aus mit dem Ziel, ein Problem des Kunden zu lösen.
 - Dabei können allerdings Probleme auftauchen, da Nachrichten auf unterschiedlichen Bedeutungsebenen gesendet und empfangen werden



Anforderungen an kundenorientiertes Verhalten – TALK-Modell von Neuberger (1996)



Kundenorientiertes Gesprächsverhalten

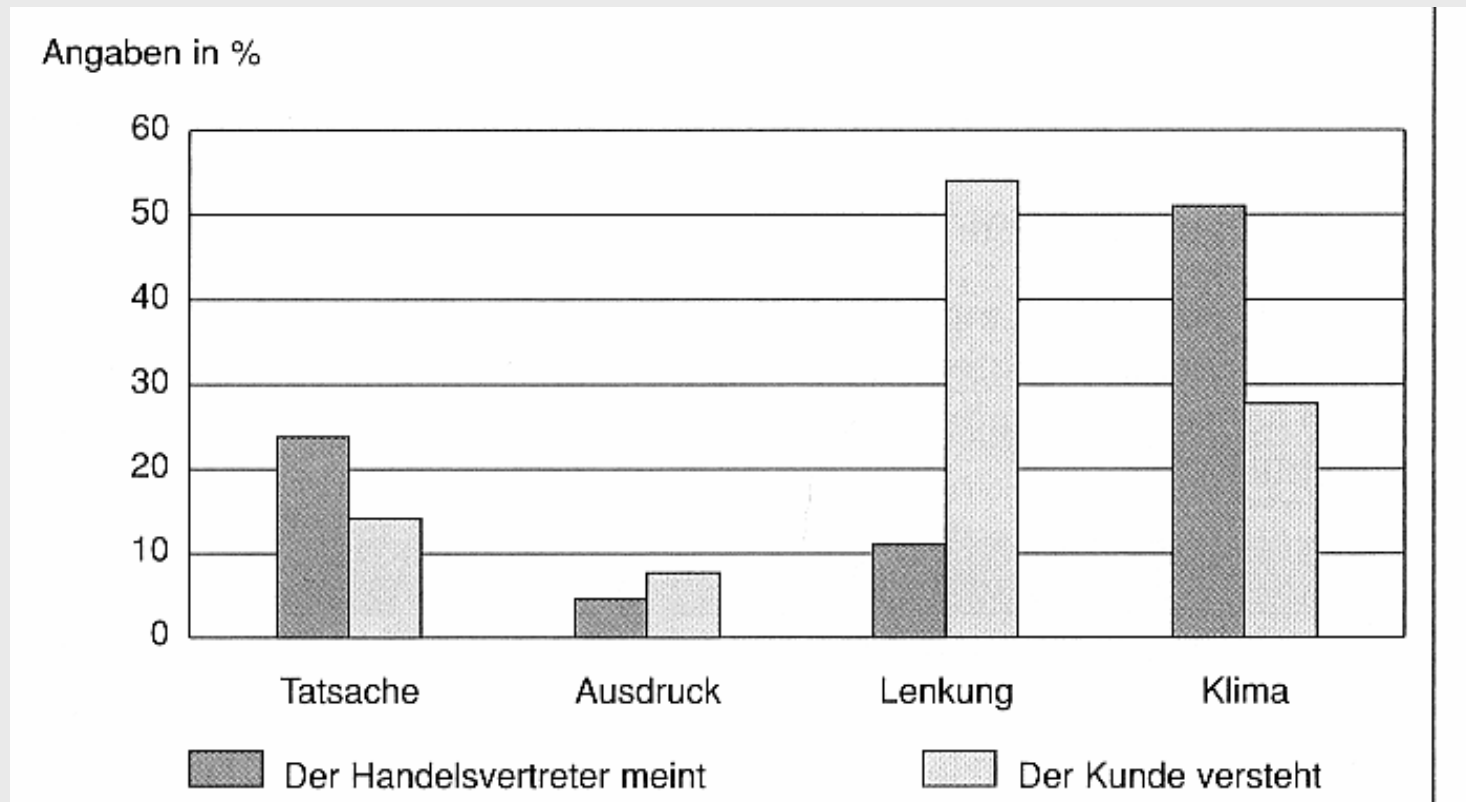
- Kundenorientierte Mitarbeiter müssen die unterschiedlichen Bedeutungen von Aussagen kennen und ihr Gesprächsverhalten auf den Kunden abstimmen.
- Die **vier Ebenen der Bedeutung** von Aussagen sind dabei in folgender Weise zu berücksichtigen (Beispiele):
 - **Tatsachen:** Mitarbeiter sollten möglichst verständlich reden und z.B. Fachjargon vermeiden. Außerdem sollten sie, wenn der Kunde spricht „aktiv zuhören“.
 - **Ausdruck:** Mitarbeiter sollten sensibel darauf achten, wie Kunden ihr Befinden ausdrücken. Sie können dadurch deren Wünsche besser erkennen.
 - **Lenkung:** Kundenorientierte Mitarbeiter sollten den Eindruck zu starker Lenkung des Kunden vermeiden. Stattdessen kann man durch eine bestimmte Fragetechnik (z.B. durch Verwendung offener Fragen) in angemessener Form lenken.
 - **Klima:** Die Kommunikation sollte nicht den Eindruck vermitteln, dass sich der Mitarbeiter dem Kunden überlegen fühlt.



Untersuchung zum Kundenorientierten Gesprächsverhalten

(Sigl, Spieß, v. Rosenstiel & Nerdinger, 1993)

- Im Rahmen einer Untersuchung von 1300 Handelsvertretern und 130 ihrer Kunden wurde den Befragten ein Satz vorgelegt: „Für Sie mache ich einen besonders günstigen Preis“. Sowohl die Vertreter als auch die Kunden sollten angeben, was der Vertreter mit diesem Satz meint:



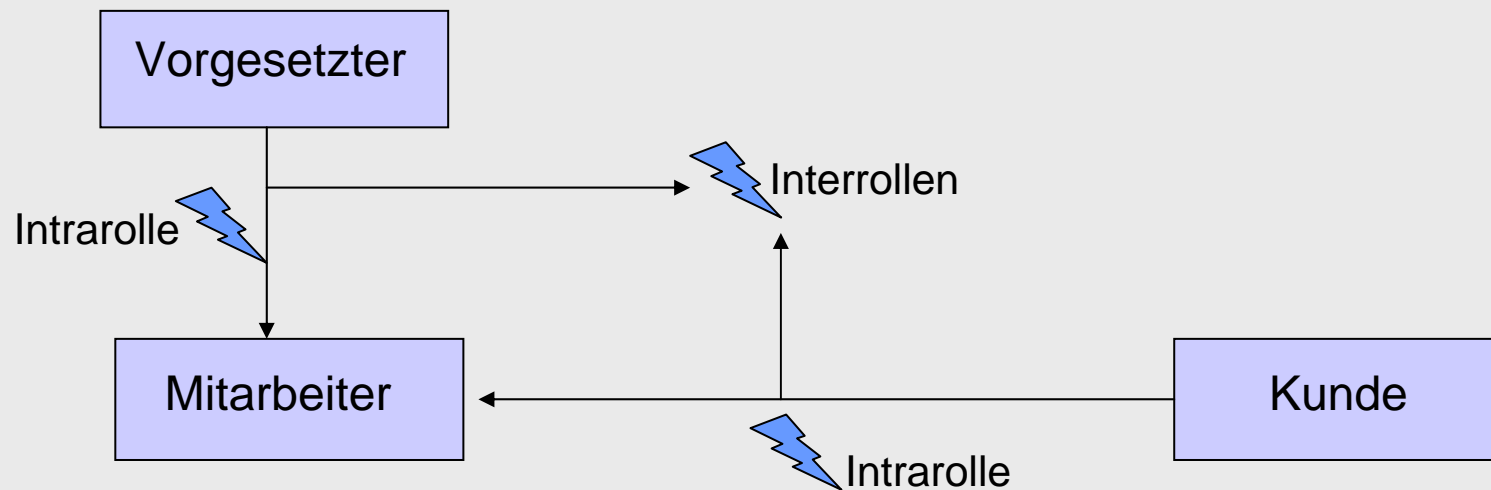
Rollenkonflikte bei der Arbeit mit Kundenkontakt

- Die Arbeit von Mitarbeitern mit Kundenkontakt ist zusätzlich dadurch schwierig, dass an Sie teilweise Erwartungen gestellt werden, die in verschiedener Hinsicht in Konflikt miteinander stehen.
 - Z.B. erwarten Vorgesetzte von ihren Mitarbeitern, dass sie bestimmte Umsatzziele verfolgen (z.B. besonders gewinnträchtige Produkte verkaufen).
 - Gleichzeitig sollen sie aber auch im Sinne der Kundenbedürfnisse beraten (und u.U. nicht die gewinnbringendsten Produkte verkaufen), um die Kunden dadurch an das Unternehmen binden.



Rollenkonflikte bei der Arbeit mit Kundenkontakt

- In diesem Zusammenhang sind folgende Rollenkonflikte angestellter Mitarbeiter mit Kundenkontakt zu unterscheiden:
 - Interrollenkonflikte
 - Intrarollenkonflikte



Beispiele für Rollenkonflikte bei der Arbeit mit Kundenkontakt

Beispiel für Interrollenkonflikte von Kundenberatern in Banken

z.B. Zeitmanagement vs. Wunsch nach Beratung:

Beratung von anspruchsvollen Privatkunden ist gewöhnlich eine sehr zeitaufwändige Arbeit: Die Probleme sind nicht selten knifflig und die Erwartungen der Kunden an die Lösung ihrer Probleme hoch. Der dafür notwendige Zeitbedarf steht aber in krassem Widerspruch zur Arbeitssituation der Kundenberater: Sie werden an kurzfristigen Erfolgen gemessen und müssen für die Realisierung ihrer Ziele gewöhnlich ein straffes Zeitmanagement betreiben.

Beispiel für Intrarollenkonflikte von Kundenberatern in Banken

z.B. Kundenbindung vs. Vertriebsorientierung:

Der Druck auf den Ertrag nimmt auch im Bankenbereich zu, daher werden die Mitarbeiter immer häufiger und konsequenter an den Ergebnissen ihrer Arbeit gemessen. Gleichzeitig sollen sie aber auch die Kunden an das Unternehmen binden. Daraus kann ein Konflikt entstehen, wenn die Mitarbeiter nur an den kurzfristigen Ergebnissen gemessen werden oder der Vorgesetzte nicht eindeutig sagt, welches der beiden Ziele das wichtigere ist.



Dimension der Kundenorientierung des Unternehmens (Lytle et al., 1998)

Von besonderer Bedeutung für das kundenorientierte Verhalten der Mitarbeiter ist die **Ausrichtung des Unternehmens**:

- Erleben die Mitarbeiter das Unternehmen als kundenorientiert, so ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass sie sich ebenfalls kundenorientiert verhalten.
- Folgende **Merkmale** einer „kundenorientierten Organisation“ unterstützen die Mitarbeiter bei der Bewältigung ihrer Aufgabe im Dienste des Kunden:



Dimension der Kundenorientierung des Unternehmens (Lytle et al., 1998)

Kundenorientierung der Organisation

Merkmale des Systems

1. Verhinderung und Beseitigung von Fehlern (z.B. Wir scheuen keine Mühe, um Fehler zu vermeiden.)
2. Technologie (z.B. Die Technologien, mit der wir unsere Dienstleistungen unterstützen, ist hochmodern.)
3. Kommunikation von Standards

Unterstützung der Begegnung

1. Behandlung der Kunden (z.B. Die Mitarbeiter behandeln Kunden so, wie sie selbst behandelt werden möchten.)
2. Empowerment der Mitarbeiter (z.B. Die Mitarbeiter treffen Entscheidungen ohne Rücksprache mit den Vorgesetzten.)

Führungspraxis

1. Kundenorientierte Führung (z.B. Das Management kommuniziert regelmäßig die Bedeutung der Dienstleistung.)
2. Vision (z.B. Die Orientierung an den Kunden ist echt, kein bloßes Lippenbekenntnis.)

Personalarbeit

1. Training (z.B. Jeder Mitarbeiter bekommt ein Training, damit er seinen Aufgaben gewachsen ist.)
2. Belohnung (z.B. Das Management belohnt guten Service, nicht nur Produktivität.)



Interventionsmöglichkeiten zur Sicherstellung und Unterstützung kundenorientierten Verhaltens

- **Rekrutierung und Auswahl geeigneter Mitarbeiter**
 - Rekrutierung durch gutes Image des Unternehmens
 - Auswahl geeigneter Mitarbeiter mit Hilfe von z.B.
 - psychologischen Tests oder Verhaltenssimulationen
 - anforderungsbezogenen, strukturierten Interviews
- **Regelmäßige Beurteilung der Kundenorientierung und Feedback** durch
 - Leistungsbeurteilungen
 - in Verbindung mit Mitarbeitergesprächen
- **Trainingsmaßnahmen**
 - formelles Training
 - informelles Training
- **Belohnungssysteme**
 - Bedingungen effektiver Belohnung
 - Gestaltung belohnender Tätigkeiten



Anforderungsbezogene „biographische“ Frage für strukturierte Auswahlinterviews

Kunden können manchmal auch sehr unfreundlich und verletzend sein. Erzählen Sie mir von einem schlimmen Kunden, mit dem Sie zu tun hatten.

- Welches Verhalten des Kunden hat Sie besonders gestört?
- Wie haben Sie reagiert?
- Wie sind Sie mit seiner Unfreundlichkeit umgegangen?
- War der Kunde zufrieden, als er ging?

Bewertung der Antwort:

1 Punkt: Beispiel, in dem das Problem aufgrund der Hilflosigkeit des Bewerbers eskalierte und der Kunde verloren wurde

3 Punkte: Beispiel für eine Problemlösung, die nur kurzfristig tragfähig war und beide Seiten nicht recht zufrieden gestellt hat

5 Punkte: Beispiel für eine Problemlösung, die eine tragfähige Zufriedenheit des Kunden tatsächlich erwarten lässt



Training kundenorientierten Verhaltens

- **Formelles Training** (klassische Methoden der Weiterbildung):
 - **Training der fachlichen Kompetenz:**
wichtige Grundlage für kundenorientiertes Verhalten; nur fachlich kompetente Mitarbeiter können die Bedürfnisse der Kunden erfüllen
 - **Training sozialer Fähigkeiten im Umgang mit den Kunden:**
Übung von Techniken verbaler und nonverbaler Kommunikation im **Rollenspiel**; anhand von Videoaufzeichnungen der Rollenspielsequenzen kann intensives Feedback gegeben werden
 - **Training des Umgangs mit eigenen Gefühlen:**
Die Mitarbeiter sollten in Trainings darauf vorbereitet werden, dass sie ernste emotionale Konflikte bei dieser Arbeit erleben können.
Dient auch dazu die hohe Fluktuation im Verkaufsbereich zu verringern.
- Es gibt allerdings nicht „das“ Training kundenorientierten Verhaltens. Jedes Training muss auf den **Bedarf des Unternehmens und seiner Mitarbeiter** abgestimmt werden.



Training kundenorientierten Verhaltens

- **Informelles Training** beginnt mit dem Eintritt in das Unternehmen und ist durch Lernen in der Arbeit gekennzeichnet:
 - Durch Kontakt mit anderen Mitarbeitern wird die **Kultur des Unternehmens vermittelt**.
Dabei wird vor allem gelernt, welche Normen und Regeln das Verhalten im Unternehmen bestimmen, was im Unternehmen wichtig und unwichtig ist.
 - Was bei der Aufgabenerfüllung zählt wird durch **Beobachtung des Verhaltens von Kollegen** gelernt.
 - Erfahrene Mitarbeiter, die für ihr kundenorientiertes Verhalten bekannt sind, sollten **Paten für die Einarbeitung** sein.
 - Geeignete Mitarbeiter sollten zu „**Kundenorientierungs-Führern**“ entwickelt werden. Dadurch lassen sich informelles und formelles miteinander verbinden.

