



Claudia Munz, Elisa Hartmann, Jost Wagner

Dienstleistung – die Kunst Kunden zu verstehen

Claudia Munz, Elisa Hartmann, Jost Wagner

Eine unentschlossene Kundin kommt in ein Reisebüro und möchte „irgendwo ans Meer“ reisen. Bisher wurden ihr bei ähnlichen Anfragen üblicherweise nach einigen Fragen zu den Rahmenbedingungen erste Vorschläge zur Entscheidung vorgelegt. Im aktuellen Fall aber ist es anders: Sie kann gar nicht genau sagen, woran es liegt, dass sie sich diesmal „atmosphärisch“ besser verstanden und aufgehoben fühlt. Einige Spuren werden ihr aber deutlich. So macht ihr der Dienstleister des Reisebüros erst einmal gar keine Vorschläge. Er versucht stattdessen, im ausführlichen Gespräch mit ihr genau zu verstehen, worum es ihr geht, welche Vorlieben sie hat, welche guten bzw. schlechten Erfahrungen sie mit früheren Reisen gemacht hat, welchen Bezug sie zu unterschiedlichen Reisezielen hat. Kurz, er versucht gemeinsam mit ihr ihrem Anliegen genauer auf die Spur zu kommen und ein Bild davon zu entwickeln, welchen „Sinn“ der Urlaub über den Erholungseffekt hinaus für sie hat. Außerdem wird ihm in diesem Prozess deutlich, wie die Kundin „tickt“. Natürlich klärt er auch die Rahmenbedingungen der Reise. Außerdem setzt er Signale, die der Kundin das Gefühl geben, auf gleicher Augenhöhe mit ihm zu kommunizieren. So dreht er beispielsweise den Monitor seines PCs so, dass er gemeinsam mit der Kundin darauf schauen kann. Er gibt ferner der Kundin zu verstehen, dass es ihm nicht auf einen schnellen Abschluss ankommt, sondern

darauf, die Kundin wirklich zufriedenzustellen. Nachdem sich im ersten Anlauf noch keine überzeugende Lösung zeigt, schlägt er vor, die Kundin solle die Sache noch einmal überschlagen, zu Hause im Internet selbst ein wenig „herumspielen“ und darauf achten, was ihr dabei gefällt, welche Richtungen für sie denkbar sind. Beim nächsten Besuch haben sich die Wünsche der Kundin konkretisiert. Sie selbst schlägt vor, doch mal der Idee „Mallorca“ näherzutreten. Der Dienstleister erwidert, daran habe er auch schon gedacht, sei sich aber nicht sicher gewesen, ob die Kundin dagegen Vorbehalte habe. Nun prüfen beide diese Idee und gestalten sie dann gemeinsam aus; der Dienstleister bringt dabei anschaulich seine eigenen Erfahrungen mit verschiedenen Hotels ein, spiegelt der Kundin, wie er ihr Anliegen verstanden hat und wie er sie und ihre Vorlieben einschätzt. Am Ende finden beide gemeinsam eine die Kundin überzeugende Lösung. Betrachtet man dieses Beispiel eines Dienstleistungsprozesses nur vom Ergebnis her, ist es unspektakulär und konventionell. Die entscheidende „andere“ Qualität liegt hier in der Prozess- und Beziehungsqualität, die durch eine bestimmte Haltung, Vorgehensweise und „handwerklich-technische“ Umsetzung des Dienstleisters möglich wird und die wir – in Anlehnung an das Vorgehen von Künstlern – „Dienstleistung als Kunst“ nennen. Bei diesem Ansatz, der im Verbundpro-

jekt „Dienstleistung als Kunst – Wege zu innovativer und professioneller Dienstleistungsarbeit (KunDien)“ sowohl theoretisch wie praktisch entwickelt wird, handelt es sich um eine radikal individualisierende Vorgehensweise, die sich auf einen offenen Prozess mit dem Kunden einlässt, um dadurch eine nur für genau diesen Kunden passende Lösung zu finden. Dies birgt einerseits große Chancen, die Dienstleistungsqualität zu steigern und die weit verbreitete Kundensehsucht nach wirklichem Wahr- und Ernstgenommenwerden zu erfüllen. Andererseits ist uns bewusst, dass es durchaus Kundenanliegen gibt, die mit stärker standardisierbaren Lösungen befriedigt werden können. Wie Dienstleistungsarbeit genau zu definieren ist und worin ihre Besonderheiten gegenüber der klassischen Produktionsarbeit liegen, lässt sich aufgrund der Vielfältigkeit von Dienstleistungen nur schwer auf einer allgemeinen Ebene beantworten. Wir sprechen daher vom „Dienstleistungscharakter“ von Arbeit und gehen dabei vom Modell eines Kontinuums aus: Der Dienstleistungscharakter von Arbeit steigt, je weniger das Ergebnis der Leistung vorab zu definieren ist, je offen prozesshafter die Leistungserbringung vonstattengeht und je mehr das Gelingen der Dienstleistung auf das aktive Mitwirken des Kunden angewiesen ist. Je „dienstleistungshafter“ sich also eine Kundensituation darstellt, desto „künstlerischer“ müssen Dienstleister vorgehen können.

- In erster Linie ist dabei die veränderte *künstlerische Haltung* der Dienstleister entscheidend.
- ☞ Sie haben den Mut, sich auf Ungewissheit einzulassen und die Überzeugung, dass der Dienstleistungsprozess als offener Prozess anzulegen ist, der nur gemeinsam mit dem Kunden gelingt.
- ☞ Sie handeln aus der Gewissheit, dass es nicht in erster Linie darum geht, schnelle Lösungen zu suchen, sondern das Kundenanliegen optimal so zu klären, dass sich die angemessene Lösung „zeigt“.
- ☞ Sie verzichten auf einen exklusiven Expertenstatus.
- ☞ Sie vertreten einen eigenen Qualitätsanspruch und verstehen sich nicht als Experten für die Ausführung von Kundenwünschen, sondern als Partner eines „Arbeitsbündnisses“ mit dem Kunden.
- ☞ Sie sind davon überzeugt, dass eine langfristige Kundenbindung Vorrang vor kurzfristigen ökonomischen Interessen hat.

„Dienstleistungskünstler“ wenden darüber hinaus eine spezifische *künstlerische Vorgehensweise* an.

- ☞ Sie sichern die Bereitschaft und Fähigkeit ihrer Kunden zur gleichberechtigten Mitwirkung im Dienstleistungsprozess bzw. stellen diese ggfs. durch „Professionalisierung“ der Kunden her.
- ☞ Sie achten auf den „Gesamt-Ausdruck“ ihrer Kunden, d.h. sie nehmen mehr als nur deren verbale Botschaften wahr, sie vollziehen spürend mit, was sich bei den Kunden zeigt.

- ☞ Sie halten den gemeinsamen Entwicklungsprozess in Bewegung – sie sind Experten der Prozess- und Beziehungsgestaltung.
- ☞ Sie sind „Atmosphäregestalter“ und sorgen für ein partnerschaftliches, vertrauensschaffendes Klima.
- ☞ Sie vermeiden vorschnelle Schlussfolgerungen und Lösungsangebote und halten den Prozess so lange wie nötig offen.
- ☞ Sie setzen Impulse und nehmen die Reaktion ihrer Kunden darauf genau wahr.
- ☞ Sie greifen geistesgegenwärtig sich im Prozess zeigende Impulse auf.
- ☞ Sie lassen „Krisen“ im Prozess zu und befragen diese auf ihren produktiven Beitrag.

Damit ihnen dies gelingt, verfügen „Dienstleistungskünstler“ über Techniken nondirektiver Prozesssteuerung, umfassende Wahrnehmungsfähigkeiten, Techniken der Gesprächsführung, sie sprechen die Sprache der Kunden, können ihnen Lösungsvarianten anschaulich darstellen, wissen, wie sie den Kunden den gesamten Prozess transparent machen und sie können konstruktiv mit (Interessens-)Konflikten umgehen. Für die Realisierung einer derartigen „künstlerischen“ Dienstleistungsarbeit sind drei Bedingungen unerlässlich:

- ☞ Die souveräne Beherrschung der fachspezifischen Seite muss selbstverständliche Basis sein – erst wer sich sicher fühlt, kann frei handeln.
- ☞ Die Rahmenbedingungen – sowohl von Seiten des Dienstleistungsunternehmens wie des Kunden – müssen Offenheit ermöglichen.

- ☞ Die Art der Kundenanfrage muss so beschaffen sein – oder so geöffnet werden –, dass sie tatsächlich einen offenen Prozess und Interpretations- und Handlungsspielräume erlaubt.

Dies aber bedeutet in der Konsequenz eine gewaltige Veränderung der bisher vorherrschenden Art von Dienstleistungsarbeit: Eine rigide kurzfristig-ökonomische Ausrichtung mit z. B. betrieblichen Umsatzvorgaben sowie zu geringe Verantwortungsspielräume der Dienstleistenden konterkarieren das Ziel künstlerischer Dienstleistung. Diese jedoch hilft gerade den langfristigen ökonomischen Erfolg zu sichern, weil eine dauerhafte Kundenbindung erreicht wird und die Weiterempfehlung durch zufriedene Kunden die beste Werbestrategie darstellt.

Dafür lohnt es sich, für den Erwerb der Kompetenzen für Dienstleistung als Kunst neue Wege in der Aus- und Weiterbildung zu gehen.

Die Autoren

Claudia Munz, Elisa Hartmann und Jost Wagner sind Mitarbeiter/innen des Vereins für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung München (VAB e.V.).
Kontakt: jost.wagner@gab-muenchen.de

