

## Gute Dienstleistung – (k)ein Problem!?

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Europäischer Sozialfonds  
für Deutschland



EUROPÄISCHE UNION



DLR  
Projektträger im DLR



## I Die Fakten

- 77 % aller Unternehmen sind im Dienstleistungssektor tätig
- 73 % aller Erwerbstätigen sind in der Dienstleistungswirtschaft beschäftigt
- 69 % der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung werden durch Dienstleistungen erbracht – Tendenz eher steigend (Quelle: Bundesverband Dienstleistungswirtschaft)
- Das Image von Dienstleistung in den Augen der Kunden ist überwiegend schlecht  
Google-Trefferquoten (Stand 20.6.2011):
  - “Schlechte Dienstleistung”: 4.410.000
  - “Schlecht bedient”: 2.910.000
  - “Servicewüste”: 939.000
  - “Servicewüste Deutschland 2011”: 524.00
- Die Beschäftigten im mittleren und unteren DL-Bereich gehören zu den schlechtestbezahlten
- Die Arbeitsbedingungen werden von den Beschäftigten als eher schlecht bezeichnet (Quelle: ver.di-Untersuchung)

## II Die Sicht der Kund/innen

Kennen Sie das?



GEFÖRDERT VOM

- Spontane Antworten berichten immer zuerst von schlechten Erfahrungen:
  - Nicht gesehen werden - “Das einzige was stört, ist der Kunde”
  - Unfreundlichkeit, mangelnde Zuvorkommenheit - “Da könnte ja jeder kommen”
  - Fehlende Flexibilität - “Haben wir nicht” / “Geht nicht” / “Bin nicht zuständig”
  - Sich nicht verstanden fühlen - “So habe ich mir das aber nicht vorgestellt”
  - Unverständliche Sprache – “Können Sie mir das übersetzen?”
  - Schlechtes Ergebnis - “Passt nicht zu mir”
  - .....

### III Die Sicht der Dienstleister/innen

Machen Sie mal ein Experiment und fragen Sie Dienstleister/innen:

„Wenn ich behaupte, Ihre Arbeit sei eine Kunst – was sagen Sie dann?“

Spontan bejahten ALLE diese Frage!

Begründungen:

- Ich muss mich auf die unterschiedlichsten Kunden einstellen können
- Die Qualität der Dienstleistung muss stimmen – egal ob der Kunde oder ich mal schlechte Laune haben
- Viele Kunden wissen nicht, was sie eigentlich wollen – ich helfe ihnen, das herauszufinden
- Ich muss vieles für den Kunden erst „übersetzen“
- Ich muss Unternehmensentscheidungen vermitteln, auch wenn ich sie nicht richtig finde
- Die Kunden sehen gar nicht, was wir leisten
- ... und die Vorgesetzten auch nicht

Befragt: Busfahrer, Friseure, Verkäuferinnen, Sachbearbeiterinnen, Gastronomie-Beschäftigte, Dentalassistentinnen....



GEFÖRDERT VOM

## IV Dienstleistung – Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen

Dienstleistungs-Situationen sind von Offenheit und Unbestimmtheit geprägt, weil

- Der Kunde “unberechenbar” ist
- Im Prozess mit dem Kunden viele Unwägbarkeiten auftauchen können
- Das Ergebnis der Dienstleistung und der Weg dorthin erst gemeinsam gefunden werden müssen

GEFÖRDERT VOM



## Dienstleister/innen müssen daher

- Zu “Sicherheit in der Unsicherheit” fähig sein – und dies vor den Augen des Kunden
- Ein Ergebnis erzielen, ohne dass Ziel und Weg vorab bekannt sind
- Den Prozess mit dem Kunden steuern, ohne dass sie die vollständige Kontrolle darüber haben
- Ein Vertrauensklima herstellen ohne gemeinsame Erfahrungsgrundlage und trotz gegensätzlicher Interessen
- Widersprüchliche Loyalitäten ausbalancieren
- Kunden zu gleicher Augenhöhe befähigen – und dennoch Experten bleiben
- Gefühls- und Emotionsarbeit leisten
- Sich Zeit nehmen, ohne Zeit zu haben (Rahmenbedingungen)

## V Gute Dienstleistung – eine Kompetenzfrage

- Beruht auf Selbstverantwortlichkeit und Selbstorganisation
- Professionelle Fachlichkeit allein reicht nicht
- Braucht
  - Umfassende Interaktionsfähigkeiten
  - Prozesssteuerungsfähigkeiten
  - Gekonnten Umgang mit Widersprüchlichkeiten

**Gute Dienstleistung ist nicht lehrbar – aber lernbar!**

## VI Gute Dienstleistung – eine Frage guter Rahmenbedingungen

- Offenheit muss ermöglicht werden – keine starren Vorgaben
- Handlungs- und Entscheidungsspielräume sind nötig
- Mitarbeiter/innen brauchen Einblick in Gesamtzusammenhänge
- „Dienstleistungsgerechte“ Führung: Vertrauens- statt kontrollbasiert
- Fehlerfreundliche Unternehmenskultur
- Dienstleistende brauchen Wertschätzung - zufriedene Mitarbeiter/innen bewirken zufriedene Kunden
  - Deutlicher Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit empirisch nachgewiesen (Gerpott/Paukert 2010)
  - Stimmung des Dienstleisters überträgt sich auf Kunden („emotional contagion“)
  - Gutes „Service-Klima“ wirkt sich positiv auf die gesamte Organisation aus



GEFÖRDERT VOM