

Einleitung

Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit nehmen eine immer bedeutendere Rolle in der Beziehung zwischen Dienstleister und Abnehmer ein. Auch öffentliche Institutionen und Verwaltungen müssen diesem Zustand vermehrt Aufmerksamkeit schenken. Das hier dargestellte Training wurde von den Autoren im Rahmen eines Projektes bei der Beratungsstelle für Organisationen (BfO) an der Universität Münster entwickelt. Die Teilnehmer des Trainings sind Verwaltungsbeamte einer Stadtverwaltung. Die Konzeption des zweitägigen Trainings basiert auf umfangreichen Anforderungsanalysen, die mittels Interviewverfahren erfolgten.

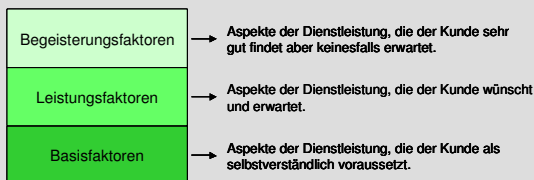
Kundenzufriedenheit

Das Training umfasst mehrere Theorieteile, in denen Modelle und Forschungsergebnisse zum Thema „Kundenzufriedenheit“ vorgestellt werden. Dabei wird zunächst definiert, dass Kundenzufriedenheit aus der Einstellung eines Kunden gegenüber einem Produkt, einer Dienstleistung, einer Organisation oder Mitarbeitern der Organisation resultiert. Kundenzufriedenheit entsteht, aus einem Vergleich zwischen Soll- und Ist-Wert. Hier können Kunden mehrere unterschiedliche Erwartungen (Soll-Wert) haben. So können „Freundlichkeit des Mitarbeiters“, „schnelle Bearbeitung von Anträgen“ oder „fachlich kompetente Auskunft“ jeweils spezifische Kundenzufriedenheiten des Kunden darstellen, die für die Gesamtzufriedenheit in unterschiedlicher Ausprägung wichtig sind. Allgemeine Kundenzufriedenheit ergibt sich somit aus der Summe der Erwartungen und deren Wichtigkeiten:

$$(Soll_1 - Ist_1) \times Wichtigkeit_1 + (Soll_2 - Ist_2) \times Wichtigkeit_2 + \dots + (Soll_n - Ist_n) \times Wichtigkeit_n$$

Summe : n → Allgemeine Kundenzufriedenheit

Drei Faktoren bestimmen dabei die Kundenzufriedenheit maßgeblich:

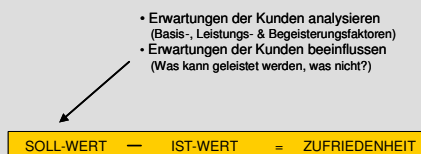


Unter Beachtung dieser Faktoren ist auch die Möglichkeit für Interventionsmaßnahmen gegeben. Was erwartet der Kunde? Was kann geleistet werden? Wo müssen Defizite behoben werden?

Nach diesem Theorieblock wird in Kleingruppen an einer Übertragung der Forschungsergebnisse auf den Anwendungsfall „Stadtverwaltung“ gearbeitet.

Verhaltenstraining

Die verschiedenen Praxisblöcke des Verhaltenstraining sind zwischen den einzelnen Theorieteilen eingefügt. Der Transfer in die Praxis erfolgt dabei theoriegeleitet: Soll- und Ist-Werte sollen analysiert, Interventionsmöglichkeiten gefunden werden. Die Schulung der Mitarbeiter erhält hier eine besondere Aufmerksamkeit.



- Anpassung der Dienstleistungspalette
- struktureller & prozessuale Veränderungen
- Schulung der Mitarbeiter

Aufbauend auf den Theorieteilen erfolgt die Übertragung der Ergebnisse auf das vertraute Arbeitsumfeld der Mitarbeiter. Es folgen durch Videofeedback unterstützte Verhaltensübungen zur Kommunikation am Telefon. In diesem Zusammenhang werden zudem wichtige Regeln der Kommunikation mit verschiedenen Medien (Telefon, E-Mail, Face-to-Face), Aspekte des aktiven Zuhörens und Feedbackregeln vermittelt. Am zweiten Trainingstag werden die Übungen durch einen Rollenspieler intensiviert, der den Teilnehmer in einer Face-to-Face Situation zusätzlich fordert. Auch hier erfolgt ein detailliertes Videofeedback. Darauf aufbauend werden Verbesserungsvorschläge erarbeitet und deren Umsetzung besprochen.

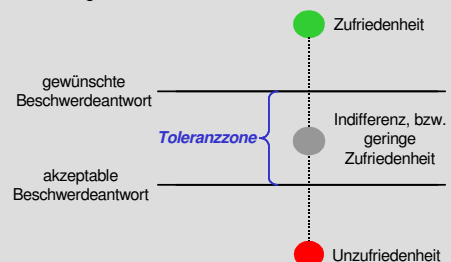
Fazit

In diesem Training geht es keineswegs nur um die Einübung spezifischer Skills für einen kundenfreundlicheren Umgang mit dem Bürger. Das Training vermittelt auch grundlegendes psychologisches Wissen sowie praktische Systemlösungen für die gesamte Organisation. Die Reflexion des eigenen Verhaltens wird gezielt gefördert und dies nicht nur im Hinblick auf den Umgang mit dem Kunden, sondern auch in Bezug auf das Miteinander von Kollegen und Vorgesetzten. Das Phänomen der Kundenorientierung wird dabei aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet und in einen organisationsbezogenen Gesamtzusammenhang eingebettet. Gerade diese breite wissenschaftlich untermauerte Sichtweise wird zu der hohen Akzeptanz des Trainings unter den Teilnehmern beigetragen haben.

Beschwerdemanagement

Es ist zunächst zwischen „Leistungszufriedenheit“ und „Beschwerdezufriedenheit“ zu unterscheiden: „Leistungszufriedenheit“ ist die Zufriedenheit eines Kunden mit einem Produkt oder einer Dienstleistung. Die „Beschwerdezufriedenheit“ ist die Zufriedenheit des Kunden mit der Antwort des Unternehmens auf seine Beschwerde. Die Antwort auf eine Beschwerde wirkt sich wiederum auf die Leistungszufriedenheit aus. Die Unzufriedenheit des Kunden kann verstärkt, abgebaut oder sogar in Zufriedenheit umgewandelt werden.

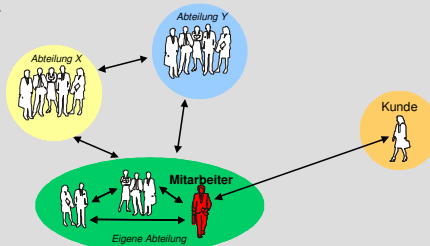
Beschwert sich ein unzufriedener Kunde, so hat er bestimmte Erwartungen, an denen er seine tatsächlichen Erfahrung misst. Hierbei wird zwischen einer akzeptablen und einer gewünschten Beschwerdeantwort unterschieden.



Als Determinanten der Beschwerdezufriedenheit sind bspw. das Rollenverständnis des Kunden, die Problemrelevanz, die wahrgenommene Schuld oder auch die Beschwerdeerfahrung zu nennen. Als Qualitätsdimensionen des Beschwerdemanagements gelten die Leichtigkeit, mit der der Kunde einen Ansprechpartner findet, die kundenorientierte Gestaltung der Interaktion, die Reaktionsschnelligkeit sowie die Angemessenheit der Problemlösung bzw. der angebotenen Wiedergutmachung. Grundsätzliches Ziel des Beschwerdemanagements ist die Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit.

Organisationskultur und Kundenzufriedenheit

Im diesem Themenblock geht es um strukturelle Maßnahmen, mit denen man die anfallenden Beschwerden managen kann, sowie um den Einfluss von Organisationsklima und Arbeitszufriedenheit auf das eigene Verhalten. Dabei wird verdeutlicht, dass der einzelne Mitarbeiter und seine Reaktion auf Beschwerden immer im Kontext seiner eigenen Situation und Befindlichkeiten steht. Er befindet sich im Spannungsfeld zwischen Organisation, Mitarbeitern und Kunden.



Deshalb gilt es auch bei der Thematik Kundenzufriedenheit nicht den Fokus auf den einzelnen Mitarbeiter der Organisation zu verlieren und ihm Unterstützung und hilfreiche Mittel zur Bewältigung des Arbeitsalltags und der Beschwerden an die Hand zu geben.

In diesem abschließenden Theorieblock werden zudem Maßnahmen zur Transfersicherung getroffen. Zu diesem Zweck wird ein Modell des Selbstmanagements präsentiert. Die Zielsetzungsmethode und ein Lerntagebuch, zur Unterstützung und Steuerung des Analyseprozesses, sind die hierbei verwendeten Methoden. Ein Evaluationsbogen und eine offene Feedbackrunde bilden den Abschluss der Veranstaltung.