

## Bestimmung wechselseitiger Verhaltenserwartungen von Kunden und Mitarbeitern als Beitrag zur Kundenorientierung: Vergleich von zwei aus Fremdbeschreibungen gewonnenen Idealbildern am Beispiel des öffentlichen Personennahverkehrs

VON CHRISTIAN SCHNIPPE, GREIFSWALD

### 1. Einleitung

Die Notwendigkeit für Kundenorientierung und Kundennähe wird heutzutage kaum mehr bestritten. Gute Beziehungen zum Kunden sind eine Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg. Auf Ebene des strategischen Managements fällt es nicht schwer, Kundenorientierung mit aufzunehmen in den Katalog der Unternehmensziele. Doch was ist genau für den einzelnen Mitarbeiter unter diesen Begriffen zu verstehen? Dem abstrakten unternehmerischen Globalziel 'Kundenorientierung' wird ein Mitarbeiter sicherlich zustimmen können, nur kann er es auch mit Inhalt füllen? Für Mitarbeiter stellt sich in ihrem beruflichen Alltag die Frage, was Kundenorientierung konkret für seinen Arbeitsplatz bedeutet und wie sie kundenorientiertes Verhalten umsetzen sollen.

Im folgenden wird am Beispiel des öffentlichen Personennahverkehrs erläutert, was die Kunden von Verkehrsunternehmen von dem Fahrpersonal erwarten. Kundenorientierung darf allerdings keine Einbahnstraße sein. Den Kunden muß ebenfalls klar sein, was von ihnen erwartet wird. Aus diesem Grund wird ebenso dargestellt, welche Verhaltensweisen von Fahrgästen in den Augen der Busfahrerinnen und -fahrer wünschenswert sind.

### 2. Theoretischer Hintergrund

#### 2.1 Zum Begriff der Kundenorientierung

Versteht man Kundenorientierung nicht als kurzfristige und taktische Managementanweisung, sondern als langfristige und strategische partnerschaftliche Ausrichtung des Unternehmens auf die Bedürfnisse der internen und externen Kunden, so kann dieses Konzept als Führungsphilosophie verstanden werden, die auf das Unternehmen als Ganzes abzielt. Kundenorientierung wird zu einer Geisteshaltung oder einem Denkstil, der sich unternehmensweit erstreckt und so zu einem strategischen Erfolgsfaktor werden kann. Kundenori-

*Anschrift des Verfassers:*

Dipl.-Psych. Christian Schnippe  
Ernst-Moritz-Arndt-Universität Greifswald  
Institut für Psychologie  
Abteilung für Sozial- / Arbeits- & Organisationspsychologie  
Franz-Mehring-Str. 47  
17487 Greifswald

entierung heißt, die Nutzenerwartungen der Kunden kennen und erfüllen. Kundenorientierung heißt nicht, die Kernstücke der Dienstleistung oder des Produktes zugunsten des Zusatznutzens zu vernachlässigen. Wie der Begriff Zusatznutzen schon sagt, ist es selbstverständlich, daß die originären Leistungen und der Grundnutzen von Produkten gegeben sein müssen. Die generelle Verfügbarkeit eines Produktes, technisch-materielle Aspekte, seine Sicherheit und Gebrauchstüchtigkeit - um nur einige Gesichtspunkte zu nennen - müssen selbstverständlich gewährleistet sein, aber darüber hinaus eben auch Fragen der Ästhetik, des Komforts, des Services und dergleichen, um in einem kundenorientierten Sinn die Bedürfnisse der Konsumenten zu erfüllen. Doch erst im „added value“ steckt die Möglichkeit zur wahren Kundenorientierung. Wenn man latente Bedürfnisse befriedigen kann, kann man seine Kunden begeistern.

#### 2.2 Die Bedeutung der Kundenorientierung für den einzelnen Mitarbeiter

Im Rahmen eines ganzheitlichen Qualitätsverständnisses wie es z.B. im Total-Quality-Management zum Ausdruck kommt<sup>1</sup>, ist jeder Mitarbeiter Kunde und Zulieferer zugleich: zum einen greift er auf Arbeitsergebnisse eines Kollegen zurück und ist deshalb sein Kunde, zum anderen fertigt er Arbeiten an, die an ihm nachgeschaltete Stellen weitergegeben werden und ist somit deren Zulieferer. Vor diesem Hintergrund ist Kundenorientierung der übergeordnete Begriff, der Mitarbeiterorientierung beinhaltet. Der Weg zur Kundenorientierung führt über die Mitarbeiter. Die Voraussetzung für Orientierung am externen Kunden bilden die internen Strukturen (vgl. z.B. v. Lingen 1994<sup>2</sup>, der aufgabenbezogene Motivatoren, umfeldbezogene Motivatoren und Qualitätsprogramme als Ausgangselemente der Mitarbeiterzufriedenheit beschreibt, leider aber ihre Konkretisierung in der Interaktion zwischen Mitarbeiter und Kunde vernachlässigt). Unzufriedene Mitarbeiter verhalten sich gegenüber Kollegen unkooperativ und gegenüber Kunden abweisend. Als Folge verschlechtern sich sowohl Arbeits- als auch Dienstleistungsklima mittelbar und unmittelbar. Die Qualität der Führung und der Beziehungen der Mitarbeiter determinieren damit die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit erheblich, wie auch eine Befragung von 265 Führungskräften verschiedener Branchen zeigt: ein mangelhaftes Betriebsklima wird als stärkster Verhinderer optimaler Kunden-Orientierung gesehen, dicht gefolgt von internen Strukturproblemen<sup>3</sup>. Das Fazit dieser Studie lautet, daß zwar eine große Bereitschaft vorzufinden ist, sich auf den externen Kunden einzulassen, die Mitarbeiter jedoch nicht als interne Kunden oder Partner betrachtet werden. In den strukturellen Rahmenbedingungen eines Unternehmens zeigt sich ferner, wie ernsthaft und konsequent Kundenorientierung betrieben wird. Die Relevanz der Mitarbeiterperspektive für die Kundenorientierung zeigt sich

<sup>1</sup> Vgl. z.B. Bühner, R., *Der Mitarbeiter im Total Quality Management*. Stuttgart 1993; Kamiske, G.F. & Brauer, J.P., *Qualitätsmanagement von A - Z: Erläuterung moderner Begriffe des Qualitätsmanagements*, München 1993; Zink, K.J., *Total Quality Management*, in: K.J. Zink (Hrsg.), *Qualität als Managementaufgabe: Total Quality Management* (S. 9 - 52) (3. Aufl.), Landsberg/Lech 1994.; Zink, K.J., *TQM als integratives Managementkonzept: das europäische Qualitätsmodell und seine Umsetzung*, München 1995.

<sup>2</sup> Lingen, T.v., *Zufriedenheits-Management*, in: *Planung und Analyse*, Heft 1 (1994), 5 - 13.

<sup>3</sup> ohne Verfasser, *Wer oder was verhindert optimale Kunden-Orientierung*, in: *Marketing Journal*, Heft 1 (1996), 190 - 192.

auch an ihrer Berücksichtigung in dem Qualitätsmodell, daß dem von der European Foundation for Quality Management (EFQM) geschaffenen European Quality Award zugrunde liegt. Der Kundenzufriedenheit wird das größte Gewicht in bezug auf die Gesamtqualität zugesprochen. Die Mitarbeiterorientierung und Führung bekommen ebenfalls einen hohen Stellenwert, indem sie sowohl als Potentialfaktor berücksichtigt werden, die Qualität sicherstellen sollen, wie auch ergebnisorientiert überprüft werden in Form der Mitarbeiterzufriedenheit<sup>4</sup>.

Die Arbeitstätigkeiten von Menschen in Unternehmen läuft in organisierten Gruppen ab<sup>5</sup>. In diesen Organisationen übernehmen die Individuen vorgegebene Rollen, die festgelegt sind über Tätigkeits- und Stellenbeschreibungen, Arbeitsverträge oder Organigramme<sup>6</sup> oder sich aus informellen Absichten, Erwartungen und Übereinkünften ergeben, die sich im Laufe der Zusammenarbeit entwickelt haben<sup>7</sup>. Damit ein Arbeitnehmer seine Rolle ausüben kann, muß er die Anforderungen und Erwartungen kennen, die an ihn als Rolleninhaber gerichtet sind. Der Rollenbegriff wird in der Literatur nicht eindeutig gefaßt. Unter einer sozialen Rolle versteht man üblicherweise eine Menge an Verhaltensmustern, die dem Rolleninhaber von seiner Gesellschaft oder Gruppe zugewiesen wird bzw. an eine Position geknüpfte Verhaltensformen. An den Rollenträger werden normative Verhaltenserwartungen gerichtet, die dieser mit mehr oder weniger breitem Spielraum zu erfüllen hat<sup>8</sup>. Für Zeithaml, Berry und Parasuraman<sup>9</sup> sind Rollenkonflikte ebenso wie ein unklares Rollenverständnis Gründe, die zu einer unzureichenden Dienstleistungsqualität beitragen. Im Rahmen ihres Gap-Modells der Dienstleistungsqualität<sup>10</sup> beeinflussen fünf Lücken bei der Erstellung einer Dienstleistung die Qualitätswahrnehmung dieser Leistung. Rollenkonflikte und ein unklares Rollenverständnis tragen in ihrem Modell dazu bei, die Diskrepanz zwischen der Spezifikation der Dienstleistungsqualität und der tatsächlich erstellten Leistung

<sup>4</sup> Pepels, W., Qualitätscontrolling bei Dienstleistern, München 1996; Zink, K.J., Total Quality Management als europäische Herausforderung, in: K.J. Zink (Hrsg.), Business Excellence durch TQM: Erfahrungen europäischer Unternehmen (S. 1 - 29), München 1994; Zink, K.J., TQM als integratives Managementkonzept: das europäische Qualitätsmodell und seine Umsetzung, München 1995.

<sup>5</sup> Irle, M., Verhalten in organisierten Gruppen in: C.F. Graumann (Hrsg.), Handbuch der Psychologie. Bd. 7: Sozialpsychologie. Halbbd. 2. Führungsbereiche (S. 1865-1890), Göttingen 1972.

<sup>6</sup> Rosenstiel, L. v., Kommunikation und Führung in Arbeitsgruppen, in: Schuler, H. (Hrsg.), Lehrbuch Organisationspsychologie (S. 321-351), Göttingen 1995.

<sup>7</sup> Neuberger, O., Personalentwicklung, Stuttgart 1994.

<sup>8</sup> Sader, M., Rollentheorie, in: C.F. Graumann (Hrsg.), Handbuch der Psychologie, Band 7: Sozialpsychologie. 1. Halbband: Theorien und Methoden (S. 204 - 231), Göttingen 1969; Wiswede, G., Rollentheorie, Stuttgart 1977.

<sup>9</sup> Zeithaml, V.A., Berry, L.L. & Parasuraman, A., Kommunikations- und Kontrollprozesse bei der Erstellung von Dienstleistungsqualität, in: M. Bruhn & B. Stauss (Hrsg.), Dienstleistungsqualität: Konzepte - Methoden - Erfahrungen (S.107 - 136), Wiesbaden 1991.

<sup>10</sup> Zeithaml, V.A., Berry, L.L. & Parasuraman, A., Kommunikations- und Kontrollprozesse bei der Erstellung von Dienstleistungsqualität, in: M. Bruhn & B. Stauss (Hrsg.), Dienstleistungsqualität: Konzepte - Methoden - Erfahrungen (S.107 - 136), Wiesbaden 1991; Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. & Berry, L.L., Qualitätsservice, Frankfurt 1992.

zu vergrößern (Gap 3), also das Ausmaß, in dem der Mitarbeiter die Dienstleistung nicht auf dem von der Unternehmensführung erwarteten Niveau erbringt.

Wenn Kundenorientierung als Unternehmensphilosophie festgeschrieben wird, ist es notwendig, sie in die Rollen der Mitarbeiter zu integrieren. Zur Entwicklung eines klaren, kundenorientiert ausgerichteten Rollenverständnisses ist es notwendig, daß jeder Mitarbeiter entsprechende Qualifikationen mitbringt, ausgebildet ist und notwendige Informationen erhält. Hierzu sind u.a. erforderlich:

- Informationen über Unternehmensgrundsätze, -politik und -ziele in bezug auf Kundenorientierung und darüber, wie sie zu erfüllen sind;
- konkrete Arbeitsanweisungen, kundenorientiert zu handeln;
- Verfahrensweisen der Leistungsbewertungen, die Kundenorientierung belohnen;
- Kenntnis über Produkte, Dienstleistungen und Neuerungen im eigenen Unternehmen;
- Fähigkeit, mit Veränderungen Schritt halten zu können;
- eine kundenorientierte Ausbildung.

Ein klares Rollenverständnis hilft dem einzelnen Mitarbeiter, sein individuelles Verhalten in das Handeln der Organisation einzupassen. Er findet sich in der Organisation zurecht, es wird ein harmonisches, konfliktfreies Arbeitsverhalten ermöglicht, da die Erwartungen an das für diese Position gewünschte Verhalten definiert sind.

Bei der Festlegung, was in bezug auf Kundenorientierung von einem Mitarbeiter seitens des Unternehmens erwartet wird und wie diese Anforderungen konkret umzusetzen sind, müssen Rollenkonflikte vermieden werden. Diejenigen Mitarbeiter mit direktem, unmittelbarem Kontakt zu externen Kunden sind der Gefahr von Rollenkonflikten im besonderen ausgesetzt. Sie bilden die Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden. Sie sind in der mißlichen Position, zwei Herren dienen zu müssen: sie haben sowohl die Erwartungen der Kunden als auch die Erwartungen der Firmenleitung zu erfüllen. Somit scheinen Rollenkonflikte vorprogrammiert. Typische Konflikte bei dem Bemühen um Kundenorientierung können sich z.B. ergeben, wenn:

- der Mitarbeiter seine ganze Aufmerksamkeit den persönlich anwesenden Kunden zuteil werden lassen soll, gleichzeitig aber das Telefon spätestens nach dem dritten Klingeln zu bedienen hat;
- jeder Kunde ausführlich beraten werden soll, gleichzeitig aber Wartezeiten zu vermeiden sind;
- die Verpflichtung zur schriftlichen Dokumentation die Zeit zur Kundenbetreuung reduziert;

- das Ziel, den Bedürfnissen des Kunden zu dienen (Kundenorientierung) sich nicht mit der unternehmerischen Strategie (Umsatzorientierung) verträgt.

Neuere Arbeitskonzepte (z.B. Gruppenstrukturen) und -inhalte (wie etwa Kundenservice) machen es nötig, die Arbeitsabläufe neu aufeinander abzustimmen. Neuberger<sup>11</sup> stellt hierzu die Techniken der Rollenklärung/Rollenanalyse (Ziele: Transparenzmachen und Neudefinition gegenseitiger Rollenerwartungen) und des Rollenverhandeln (Ziel: Gewinnen größeren Einflusses auf andere bei gleichzeitiger Verringerung deren Einflusses auf die eigene Arbeit) vor.

Eine kundenorientierte Unternehmensphilosophie kann sinngebende Funktion für die Arbeit des Einzelnen haben<sup>12</sup>. Die eigene Arbeitstätigkeit wird insofern aufgewertet, als daß jedem Mitarbeiter die Relevanz des eigenen Beitrags am Unternehmenserfolg vermittelt wird. Es wird zum einen das Eingebundensein in ein Netz verschiedenster aufeinander bezogener Arbeitsschritte verdeutlicht (Schnittstellen zu den internen Kunden), zum anderen wird hervorgehoben, daß nicht nur die Mitarbeiter im unmittelbaren Kontakt zum externen Kunden das Image eines Unternehmens prägen, sondern jedes „Rädchen im System“ beteiligt ist.

Damit verbunden ist die Legitimationsfunktion der Kundenorientierung für die eigene Arbeit. Durch verstärkte Konzentration auf die Bedürfnisse der externen Kunden kann nach Blickle und Müller der einzelne Mitarbeiter gegenüber seinem sozialen Umfeld „rechtfertigen, was man bei seiner Arbeit tut“. Der Mitarbeiter kann die Orientierung des Unternehmens an den Bedürfnissen des Kunden und am Gemeinwohl hervorheben und ist nicht gezwungen, ausschließlich finanzielle Interessen als einziges Unternehmensziel anzugeben. Den Beschäftigten werden Argumentationshilfen zur Verfügung gestellt, die ein Darstellen der eigenen Arbeitstätigkeit in einem guten Licht ermöglichen, da das soziale Umfeld vermutlich positiv darauf reagieren wird, daß es ein Unternehmen gibt, welches die Belange der Kunden in den Vordergrund rückt.

Dadurch daß sich jeder Mitarbeiter selbst fragt, wer sein (interner oder externer) Kunde ist, für wen er eine Arbeit durchführt und was es diesem Kunden nutzt, ist eine verstärkte Reflexion über die eigene Tätigkeit zu erwarten. Zudem liegt darin ein Auslöser für intensivierte Kommunikation zwischen den internen Kunden (den vor- und nachgelagerten Mitarbeitern). Neben den hieraus zu erwartenden Qualitätsverbesserungen ist zu berücksichtigen, daß die Möglichkeit zu sozialen Kontakten in den Augen von Arbeitnehmern ein höchst wichtiges und bedeutungstiftendes Element einer Arbeitstätigkeit ist<sup>13</sup>.

<sup>11</sup> Neuberger, O., Personalentwicklung, Stuttgart 1994.

<sup>12</sup> Blickle, G. & Müller, G.F., Kundenorientierung, schlanke Produktion und flache Hierarchien aus psychologischer Sicht, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Heft 39 (1995), 133 - 138.

<sup>13</sup> Semmer, N. & Udrys, I., Bedeutung und Wirkung von Arbeit, in Schuler, H. (Hrsg.), Lehrbuch Organisationspsychologie (S. 133 - 165), Bern 1995.

### 2.3 Die Bedeutung der Kundenorientierung für den Kunden

Kundenorientiertes Verhalten einer Organisation und ihrer Mitarbeiter ist für den Kunden spürbar. Für einen Kunden wird jedes Kontakterlebnis mit dem Unternehmen, seinen Mitarbeitern und den Produkten bzw. Dienstleistungen zu einem Qualitätserlebnis<sup>14</sup>. Diese auch als „moments of truth“<sup>15</sup> bzw. „Augenblicke der Wahrheit“<sup>16</sup> bezeichneten Kontakterlebnisse müssen nicht in direkter Linie mit dem Produkt oder der Leistung stehen. Im Umfeld gewonnene Erkenntnisse (wie Kontakthanbahnung, Betreuung, genereller Verhaltensstil) tragen ebenso zum Kundenurteil über Qualität und Grad an Kundenorientierung bei wie die direkten Erfahrungen aus Gebrauch des Produktes oder Inanspruchnahme der Dienstleistung. Waren die Kontakterlebnisse positiver Natur, ergeben sich für die Unternehmensseite positiven Reaktionen (Kundenzufriedenheit, hohe Wiederkaufraten, positive word-of-mouth, etc.). Fällt die Bewertung der Berührungen negativ aus, so lenken sie das Kundenverhalten in unerwünschte Bahnen. Neben Abwanderung, Beschwerden oder Inaktivität bei gleichzeitigem stillschweigenden Ärger (unvoiced complains) werden die Erfahrungen auch an das persönliche Umfeld weitergegeben<sup>17</sup>.

Dem Verhalten der Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt kommt eine besondere Bedeutung zu, da diese eine wesentliche Schnittstelle zwischen Kunden und Unternehmen darstellen. Das Mitarbeiterverhalten nimmt Einfluß auf das Kundenwohlbefinden, genauso wie das Kundenverhalten das Wohlbefinden der Mitarbeiter beeinflusst. Diese Reziprozität kann mit dem Interaktionsbegriff näher spezifiziert werden. Interaktionen sind nicht allein auf Kommunikation in Form sprachlicher Äußerungen bzw. auf manifeste Inhalte des Informationsaustausches zu reduzieren. Auch diejenigen Verhaltenskomponenten, die für die Beziehungsebene (die interpersonalen Wahrnehmungen und interindividuellen Beziehungen) eine maßgebliche Bedeutung haben, tragen zur wechselseitigen Beeinflussung zwischen den Akteuren bei.

Bei den gezeigten Verhaltensweisen von Mitarbeitern im Umgang mit Kunden kann man zwischen instrumentellen und sozialen Handlungen unterscheiden<sup>18</sup>. Instrumentelle Handlungen sind allein auf die Lösung von Problemen des Kunden. Dabei wird die zwischen-

<sup>14</sup> Stauss, B., „Augenblicke der Wahrheit“ in der Dienstleistungserstellung: Ihre Relevanz und ihre Messung mit Hilfe der Kontaktpunkt-Analyse, in: M. Bruhn & B. Stauss (Hrsg.), Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen (S. 345 - 365), Wiesbaden 1991; Töpfer, A. & Mehdorn, H., Total Quality Management, Neuwied 1993.

<sup>15</sup> Normann, R., Service Management: Strategie and leadership in service business (2nd ed.), Chichester 1991.

<sup>16</sup> Stauss, B., „Augenblicke der Wahrheit“ in der Dienstleistungserstellung: Ihre Relevanz und ihre Messung mit Hilfe der Kontaktpunkt-Analyse, in: M. Bruhn & B. Stauss (Hrsg.), Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen (S. 345 - 365), Wiesbaden 1991; Stauss, B., Augenblicke der Wahrheit, in: Absatzwirtschaft, Heft 6 (1991), 96 - 105.

<sup>17</sup> Stauss, B. & Seidel, W. (1996). Beschwerdemanagement: Fehler vermeiden-Leistung verbessern-Kunden binden. München: Hanser.

<sup>18</sup> Nerdinger, F.W., Zur Psychologie der Dienstleistung: theoretische und empirische Studien zu einem wirtschaftspsychologischen Forschungsgebiet, Stuttgart 1994.

menschliche Komponente nicht berücksichtigt. Es geht ausschließlich um technisch-funktionale Handlungen, bei denen die Bedienten „wie Objekte *behandelt* werden“<sup>19</sup>. Sie dienen nach Klaus<sup>20</sup> der „Sachzweck-Erfüllung“. Das Kassieren im Supermarkt, das Franieren eines Briefes durch den Postmitarbeiter oder das Lenken eines Busses sind Beispiele für instrumentelle Handlungen.

Soziale Handlungen zielen auf den zwischenmenschlichen Kontakt zwischen Service-Mitarbeitern und Kunden ab, der über die wechselseitige Behandlung als Objekte hinausgeht. Die Interaktionspartner behandeln sich als Subjekte. Den sozialen und psychologischen Bedürfnissen sowie der Persönlichkeit des Interaktionspartners wird Rechnung getragen. In alltäglichen Interaktionen zählt der Austausch von Höflichkeiten und Achtungsbezeugungen in diese Kategorie. Diese zeigen sich unter anderem in Blickkontakt, freundlichem Lächeln und einer persönlichen Anrede. Es geht darum, ob der andere „als Individuum wahrgenommen und in eine Konversation wirklich eingeschlossen wurde, und ob Freundlichkeit und menschliche Wärme in der Interaktion spürbar waren“<sup>21</sup>.

Wong und Tjosvold<sup>22</sup> haben das Kommunikationsverhalten zwischen Bankangestellten und Kunden untersucht. Sie kommen zu dem Ergebnis, daß Kunden trennen können zwischen dem generellen Service eines Unternehmens und der Person, die diesen Service leistet. Ihr Urteil stützen die Kunden maßgeblich auf den Kommunikationsstil der Mitarbeiter. Ein „warmer“ Kommunikationsstil der Bankmitarbeiter („friendly tone of voice, smiling, closeness to addressee and constant eye contact“, S. 194) wurde dabei positiver bewertet, mehr gemocht und erzeugten mehr Zufriedenheit als Mitarbeiter, die einen „kalten“ Kommunikationsstil („crisp vocal tone, stern expression, distance from the addressee, and avoidance of eye contact“, S. 194) verfolgten. Ebenfalls bei Bankangestellten (allerdings im Rahmen eines Laborexperimentes) haben Suprenant und Solomon<sup>23</sup> den Interaktionsstil der Bankmitarbeiter manipuliert und die Auswirkungen auf die Kundenreaktionen analysiert. Ihre Ergebnisse zeigen, daß individualisierter, persönlicher Service sich positiv auswirkt auf die Beurteilung der Bank und ihrer Mitarbeiter durch die Kunden. Ehrlich gemeinte Höflichkeit und Hilfsbereitschaft seitens der Mitarbeiter als Verhaltensmerkmale für Kundenorientierung („In contrast to an emphasis on *pro forma* courtesy, customized personalisation is based on the desire to assist the customer in attaining the best possible from the service offering for his or her needs“, S. 89; Hervorhebung im Original) dienen demnach nicht nur den Kunden und der Bank, sondern auch sich selbst.

<sup>19</sup> Nerdinger, F.W., Zur Psychologie der Dienstleistung: theoretische und empirische Studien zu einem wirtschaftspsychologischen Forschungsgebiet, Stuttgart 1994; S. 64; Hervorhebung im Original

<sup>20</sup> Klaus, P.G., Service-Qualität im öffentlichen Personenverkehr: Ein „retrograder“ Ansatz zur Analyse und Veränderung, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Heft 7 (1994), S. 54 -73.

<sup>21</sup> Klaus, P.G., Service-Qualität im öffentlichen Personenverkehr: Ein „retrograder“ Ansatz zur Analyse und Veränderung, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Heft 7 (1994), S. 62

<sup>22</sup> Wong, C.L. & Tjosvold, D., Goal interdependence and quality in services marketing, in: Psychology & Marketing, Vol. 3 (1995), 189-205.

<sup>23</sup> Suprenant, C.F. & Solomon, M.R., Predictability and Personalisation in the service encounter, in: Journal of Marketing, Vol 51 (1987), 86 - 96.

Quartapelle und Larsen<sup>24</sup> gehen davon aus, daß die Intensität der Serviceorientierung, ausgedrückt in einem warmen und individuellen Kundenumgang nur eine der beiden Komponenten ist, die das Niveau der Kundenzufriedenheit determinieren. Die vom Kunden erwartete Einbeziehung stellt den zweiten zu beachtenden Faktor dar. Eine übermäßige Einbeziehung führt nach ihrem Verständnis ebenso zur Beeinträchtigung der wahrgenommenen Qualität wie ein zu geringes Maß an Zuwendung. Bei einem zu geringen Grad würde der Kunde sich zu wenig als Individuum berücksichtigt fühlen, zuviel Einbeziehung würde die persönlichen Grenzen des Kunden überschreiten. Er würde sich genötigt fühlen, mehr Involvement oder Engagement dem Prozeß beizumessen, als er zu investieren gewillt ist.

**Tab. 1: Mitarbeiterverhalten bei verschiedener Intensität der vom Kunden erwarteten Einbeziehung**

	erwartete Einbeziehung		
	niedrig	mittel	hoch
<b>Dienstleistungsbeispiele</b>	Fast-Food Kartenverkauf Supermarkt	Geschäfte Restaurant Banken	Architekten Anwälte Ärzte Geistliche
<b>Sprache</b>	passiv unpersönlich	aktiv umgänglich	sehr aktiv persönlich
<b>Gestik</b>	wenig Gesten wenig Kopfnicken	Gesten und Kopfnicken	physischer Kontakt
<b>Verhalten</b>	keine Gespräche keine Blicke keinerlei Gesichtsausdruck	kurze Gespräche Lächeln	Gespräche intensiver Blickkontakt physische Nähe
<b>Raum</b>	teilweise Sichtbarkeit physische Trennung große Räume Standardstruktur	mittlere Ausmaße	vollständige Sichtbarkeit  kleiner Raum Einrichtung
<b>Symbole</b>	wenige unpersönlich niedrige Kosten	einige persönlich	viele sehr persönlich hohe Kosten des Prozesses
<b>Gezeigte Gefühle</b>	geringe Empathie Höflichkeit förmliches Auftreten	Empathie Aufmerksamkeit Interesse	starke Empathie Freundlichkeit Anteilnahme

Quelle: Quartapelle, A.Q. & Larsen, G., Kundenzufriedenheit: wie Kundentreue im Dienstleistungsbereich die Rentabilität steigert, Berlin 1996.

<sup>24</sup> Quartapelle, A.Q. & Larsen, G., Kundenzufriedenheit: wie Kundentreue im Dienstleistungsbereich die Rentabilität steigert, Berlin 1996.

Die vorstehende, von Quartapelle und Larsen<sup>25</sup> entnommene Tabelle zeigt für Organisationen und Mitarbeiter mit Kundenkontakt einige Möglichkeiten, den Grad an kundenorientiertem Verhalten zu steuern, um die Konsumentenerwartungen zu treffen. Voraussetzung ist hierfür, daß diese Erwartungen auch bekannt sind.

Kundenorientierung hat noch eine weitere wesentliche Komponente. Kundenorientierung bedeutet auch, daß dem Kunden klar und verständlich gemacht wird, welche Rolle ihm zukommt im Geschäftsprozeß. Definitionsgemäß nehmen Kunden im Geschäftsprozeß eine Konsumentenrolle ein<sup>26</sup>. Nerdinger<sup>27</sup> betont die Notwendigkeit der Rollenklarheit auf Seiten des Bedienten. Dem Kunden muß die eigene Rolle an der Erstellung der geschäftlichen Interaktion und die daran geknüpften Erwartungen klar sein. Hierzu sind die an die Kunden gerichteten Rollenerwartungen vom Unternehmen und seinen Mitarbeitern eindeutig zu spezifizieren. Rollenklarheit in der Konsumsituation gewinnt der Kunde einmal über eine Orientierung im Raum, zum anderen über funktionelle Orientierung<sup>28</sup>. Während ersteres die sinnvolle und hilfreiche Gestaltung der Umwelt (z.B. durch Piktogramme, Hinweisschilder, farbliche Gestaltungen, etc.) beinhaltet, umfaßt letzteres das Wissen um die Abläufe bzw. einzelne Teilaufgaben (z.B. das Wissen darüber, welche Schrittfolge durchlaufen werden muß, um Geld von einem Geldautomaten abzuheben). Mangelhafte Rollenklarheit sorgt für Unsicherheit in der Interaktion, reduziert die Effizienz der Performanz und erfordert mehr kognitive Aktivität. Durch eine für den Kunden klar definierte Rolle wird das Ausmaß an persönlicher Betreuung und Hilfestellungen seitens der Mitarbeiter verringert, wodurch Geschäftsbeziehungen effizienter werden<sup>29</sup>. Diesen Gedanken stützt auch das Konzept der Skripts. Skripts können als kognitive Repräsentationen von Verhaltens- und Ereignissequenzen verstanden werden, die in bestimmten Situationen angemessen bzw. zu erwarten sind. Wenn einem Kunden der gewöhnliche Ablauf der Interaktion geläufig ist (z.B. die verschiedenen Handlungsabfolgen im Skript eines Restaurantbesuchs, von dem Platznehmen am Tisch über die Bestellung bis zum Bezahlen und Verlassen des Restaurants), kann er sich kompetent an der Gestaltung der geschäftlichen Interaktion beteiligen.

#### 2.4 Fragestellung

Die Relevanz der Spezifizierung dessen, was Kundenorientierung auf der Verhaltensebene konkret bedeutet, wurde sowohl für die Mitarbeiter wie auch für die Kunden dargestellt. In der Literatur ist jedoch kaum von genau gefaßten und detailliert beschriebenen berufsbezo-

<sup>25</sup> Quartapelle, A.Q. & Larsen, G., Kundenzufriedenheit: wie Kundentreue im Dienstleistungsbereich die Rentabilität steigert, Berlin 1996.

<sup>26</sup> vgl. Kroeber-Riel, W., Konsumentenverhalten (5. Aufl.), München 1992.

<sup>27</sup> Nerdinger, F.W., Zur Psychologie der Dienstleistung: theoretische und empirische Studien zu einem wirtschaftspsychologischen Forschungsgebiet, Stuttgart 1994.

<sup>28</sup> Wener, R.E., The environmental psychology of service encounters, in: J.A. Czepiel, M.R. Solomon & C.F. Suprenant (Hrsg.), The service encounter. Managing employee/customer interaction in service businesses (S. 101 - 111), Lexington 1985.

<sup>29</sup> Suprenant, C.F. & Solomon, M.R., Predictability and Personalisation in the service encounter, in: Journal of Marketing, Vol 51 (1987), 86 - 96.

genen Verhaltensbeschreibungen zu lesen. Noch weniger sind Rollenbeschreibungen für Konsumenten zu finden. Die vorliegende Untersuchung setzt an diesem Punkt an. Es soll eine konkrete Beschreibung derjenigen Verhaltensweisen angestrebt werden, die kundenorientiertes Mitarbeiterverhalten ausmachen. Da Kundenorientierung wie gezeigt auch bedeutet, dem Kunden die Orientierung in der Situation zu erleichtern, sind außerdem diejenigen Verhaltensweisen zu ermitteln, die Mitarbeiter von den Kunden erwarten, damit der geschäftliche Interaktionsprozeß zur Zufriedenheit aller Beteiligten verläuft.

Der Anspruch auf Konkretisierung der Verhaltensweisen von Kunden und Mitarbeitern schließt die Erarbeitung eines Verhaltenskataloges für jegliche konsumatorische Beziehung aus. Es wird deshalb exemplarisch das Feld des öffentlichen Personennahverkehrs gewählt. Hier geht es um die Beschreibung von Verhaltensmerkmalen eines „idealen“ Fahrers im Umgang mit den Kunden und den verhaltensrelevanten Merkmalen eines „guten“ Kunden in den Augen des Fahrpersonals. Die Analyse soll auf die „Augenblicke der Wahrheit“ beschränkt bleiben. Für die Analyse kundenorientierten Verhaltens sind demnach hier nur diejenigen Situationen relevant, in denen Fahrgast und Fahrer direkt oder potentiell miteinander interagieren können. Der Dienstbeginn eines Busfahrers am Betriebshof oder der Aufbruch des Kunden von seiner Wohnung fallen somit aus der Betrachtung heraus.

### 3. Methode

#### 3.1 Ermittlung der Merkmale zur Beschreibung des Fahrerhaltens

Die Bestimmung von Merkmalen, die das Verhalten der Fahrerinnen und Fahrer im ÖPNV im Umgang mit ihren Fahrgästen beschreiben, geschah auf zwei Wegen. Zum einen wurde die vom Verband Öffentlicher Verkehrsunternehmen (VÖV) bzw. jetzt Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV) herausgegebene und zur Zeit in den Verkehrsbetrieben Verwendung findende Dienstanweisung 'DFKraft (Dienstanweisung für den Fahrdienst mit Kraftomnibussen) Ausgabe 1989' gesichtet und zum anderen wurden über verschiedene empirische Methoden Fahrgäste um Angaben gebeten.

Für die empirische Ermittlung bot sich die Möglichkeit, auf den Datenpool des „Forschungsprojektes ÖPNV“ zurückzugreifen (U. Tränkle & H. Bailer: „Branchenprojekt ÖPNV: Aufgabengestaltung im Fahrdienst bei neuer Technik und moderner Dienstleistung“, BMFT-Förderkennzeichen 01 HK 660 6). 41 strukturierte Tonbandmitschnitte, die Ergebnisse von drei Gruppendiskussionen und schriftliche Auszeichnungen von 40 Befragungen in Fußgängerzonen konnten einer erneuten Analyse unterzogen werden. Die strukturierten Tonbandmitschnitte enthalten 41 im Juni und Juli 1993 in Hamm und Münster durchgeführte Fahrgastbefragungen. Diese hatten eine durchschnittliche Länge von einer Stunde. Die Interviews beinhalteten allgemeine Fragen zum ÖPNV. Fahrgäste sollten eigene Verbesserungsvorschläge für ein attraktiveres Angebot machen um herauszufinden, für welche neuen Dienstleistungsangebote Bedarf bestehen könnte. In diesem Rahmen wurde auch das Fahrerimage thematisiert. Alle für die vorliegende Fragestellung relevanten

Fahrgastäußerungen hinsichtlich des Fahrpersonals wurden während des Abhörens der Bänder transkribiert. Des Weiteren konnten drei im November 1993 durchgeführte Gruppendiskussionen mit Fahrgästen aus Münster berücksichtigt werden. Zielsetzung der Diskussionen war es, Verbesserungsmöglichkeiten des ÖPNV von den Teilnehmern entwickeln und erörtern zu lassen. In diesem Zusammenhang wurden Arbeitstätigkeit und Verhalten des Fahrpersonals zwischenzeitlich zum Diskussionsgegenstand. Da die Ergebnisse der Brainstormings über Kartentechnik dokumentiert wurden, standen sie zu einer erneuten Betrachtung zur Verfügung. Außerdem wurden die schriftlichen Aufzeichnungen zu 40 im Mai 1994 durchgeführten Befragungen in Fußgängerzonen der Innenstädte von Hamm und Münster herangezogen. Sie dienten explorativen Zwecken, um Informationen über das Verhalten des idealen Busfahrers im Vergleich zum tatsächlich gezeigten Verhalten von Fahrern zu gewinnen.

Die Zusammenfügung der Kundenäußerungen hat eine umfangreiche Liste einzelner Merkmale ergeben, nach denen Fahrgäste das Fahrpersonal in der Regel beurteilen. Sie enthält sowohl konkrete Verhaltensweisen (z.B. „öffnet an Haltestellen die Türen auch ein zweites mal“) als auch umfassendere Merkmale (z.B. „hilfsbereit“). Diese Liste wurde mit dem Ziel verdichtet, Ebenen zu finden, auf denen verhaltensrelevante Beschreibungen für Fahrerverhalten ableitbar sind. Die Bildung von Kategorien erschien hierbei als eine pragmatische Lösung.

### 3.2 Ermittlung der Merkmale zur Beschreibung des Kundenverhaltens

Die Ermittlung der aus Fahrersicht bedeutsamen Merkmale für das Verhalten von Fahrgästen erfolgte über offene Fragen, die bei einer schriftlichen Mitarbeiterbefragung gestellt wurden. Im Rahmen einer Analyse der Zufriedenheit der Fahrgäste mit dem Verhalten des Fahrpersonals wurden ebenfalls Fahrerinnen und Fahrer befragt, wie sie ihre eigenen Arbeit einschätzen. An die Fahrerinnen und Fahrer der Westfalen Bus GmbH wurden im September 1997 Fragebögen und Rückumschläge ausgegeben. An die im Auftrag der Westfalen Bus GmbH fahrenden Firmen wurden Informationsschreiben gesandt, denen Fragebögen und Rückumschläge beigelegt waren. Die Fragebögen für Kunden und Personal sind in wesentlichen Elementen identisch und sind in drei Abschnitte untergliedert: Im ersten Teil ist die Zufriedenheit mit verschiedenen Kriterien des Fahrpersonalverhaltens (z.B. Freundlichkeit, Fahrweise) einzuschätzen, im zweiten Teil sollen die Verhaltenskriterien hinsichtlich ihrer Wichtigkeit beurteilt werden und im dritten Teil werden Angaben zur Soziodemographie erfragt.

Die Fragebögen für das Fahrpersonal enthalten zudem zwei offene Fragen:

- die Frage nach weiteren Merkmalen zur Beschreibung des Fahrpersonalverhaltens, die aus Sicht der Fahrerinnen und Fahrer zu ergänzen wären;
- die Frage nach den Eigenschaften und Verhaltensweisen eines idealen oder guten Fahrgastes.

Am Ende des Befragungszeitraums lagen 247 auswertbare Fragebögen des Fahrpersonals (Rücklauf - sofern ermittelbar - 29,1 %) vor. Die Fahrpersonalstichprobe besteht überwiegend aus Männern (95 % Fahrer). Die jüngste auskunftgebende Person ist 24 Jahre alt, die älteste 69 Jahre (das durchschnittliche Alter beträgt 42 Jahre). 75 % der Fahrer haben mehr als 6 Jahre Berufserfahrung im Fahrdienst. Das Verhältnis der Fahrer von Auftragnehmern zu denen der Westfalen Bus GmbH ist annähernd identisch (53 % der Fragebögen wurden von Fahrern der Auftragnehmer ausgefüllt).

Zu der Frage nach dem idealen Fahrgast enthielten 167 der 247 eingegangenen Fragebögen Angaben. Die Anmerkungen enthielten sowohl einzelne Adjektive wie auch ausführliche Charakterisierungen über mehrere Sätze. Aus diesem Grund wurde jede Anmerkung in ihre einzelnen Komponenten aufgeschlüsselt. Die hierdurch entstandenen 437 Aussagen wurden zu inhaltlich zusammengehörenden Aspekten gruppiert. 40 der 247 Fragebögen listeten ein oder mehrere Merkmale zur Beschreibung des Fahrpersonalverhaltens auf, die nicht in der ursprünglichen Liste des Fragebogens aufgeführt waren. Insgesamt wurden 73 Kriterien niedergeschrieben, von denen einige mehrfach genannt wurden.

## 4. Ergebnisse

### 4.1 Verhaltensrichtlinien für Mitarbeiter im Fahrdienst aus der DFKraft

Die DFKraft betont in den einleitenden Worten, daß „Sicherheit, Ordnung und Kundendienst“<sup>30</sup> die obersten Grundsätze für den Betrieb der Kraftomnibusse darstellen. Gegenüber Fahrgästen und anderen Verkehrsteilnehmern „hat sich“ der Fahrbedienstete „partnerschaftlich“ zu verhalten. Voraussetzungen für die Eignung zum Fahrdienst ist neben dem Beherrschen „erforderlicher technischer Fähigkeiten“ auch die persönliche Eignung, insbesondere „Verantwortungsbewußtsein, Zuverlässigkeit und Umsicht“.

Die nachfolgende Tabelle bietet eine Übersicht über die in der DFKraft aufgeführten Verhaltensanweisungen für einen Mitarbeiter im Fahrdienst. Dabei wurde die DFKraft nach folgender Systematik analysiert:

- Durchsicht aller Verweise unter dem Stichwort „Fahrgast“ im Alphabetischen Sachregister (das Stichwort „Kunde“ existiert nicht);
- Durchsicht des Abschnitts V der DFKraft („Kundendienst“);
- Durchsicht aller Paragraphen, in denen die Wörter „Fahrgast“ bzw. „Fahrgäste“ vorkommen.

<sup>30</sup> Verband Öffentlicher Verkehrsbetrieb (VÖV) (Hrsg.), DFKraft: Dienstanweisung für den Fahrdienst mit Kraftomnibussen, Köln 1989.

Tab. 2: Anweisungen zum Kundenumgang für Mitarbeiter im Fahrdienst laut DFKraft

<b>Höflichkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- höfliches und sachliches Verhalten (§ 71, Abs. 1)</li> <li>- jeder Bedienstete soll die Fahrgäste so behandeln, wie er selbst als Fahrgast behandelt zu werden wünscht (§ 71, Abs. 1)</li> <li>- bei vollbesetztem Fahrzeug sind weitere Fahrgäste höflich auf das folgende Fahrzeug zu verweisen (§ 71, Abs. 2; § 49)</li> <li>- höfliches, aber bestimmtes Hinweisen auf die Beförderungsbedingungen bei gegen diese Bedingungen verstoßenden Personen (§ 71, Abs. 6)</li> <li>- höfliche, kurze und sachgemäße Auskünfte erteilen (§ 71, Abs. 3)</li> </ul>
<b>Rücksichtsvolles Verhalten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fahrweise rücksichtsvoll auf stehende Fahrgäste einstellen (§ 47, Abs. 8)</li> <li>- hilflosen und verletzten Personen innerhalb und außerhalb des Fahrzeuges ist Hilfe zu leisten (§ 82)</li> </ul>
<b>besonnenes Auftreten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selbstbeherrschung auch bei Beleidigungen nicht verlieren (§ 71, Abs. 5)</li> <li>- bei Fahrzeugbrand sind die Fahrgäste ruhig zum Verlassen des Fahrzeuges aufzufordern (§ 29, § 84)</li> </ul>
<b>Entgegenkommen des Verhalten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- es ist ein „höchstmöglich kundenfreundlicher Betriebsablauf anzustreben“, d.h. z.B. auf sich nähernde Fahrzeuge anderer Linien zu warten oder festgelegte Anschlüsse sicherzustellen (§ 51)</li> <li>- Fahrgästen ist das Einsteigen an Endhaltestellen möglichst frühzeitig zu gestatten (§ 52)</li> <li>- herannahende Fahrgäste, die sich „unweit“ des Fahrzeuges befinden, sind mitzunehmen (§ 47, Abs. 5)</li> <li>- wenn das Fahrzeug im Haltestellenbereich erneut zum Stehen kommt, „soll“ der Fahrer das Einsteigen erneut zulassen, außerhalb des Haltestellenbereichs „sollte“ dieses unterbleiben (§ 47, Abs. 1 u. 7)</li> <li>- der Fahrer muß über Wechselgeld verfügen und soll nach Möglichkeit wechseln, falls nötig sind auch andere Fahrgäste zu fragen, ob sie wechseln können (§ 73)</li> </ul>
<b>Ordnung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- höfliches, aber bestimmtes Hinweisen auf die Beförderungsbedingungen bei gegen diese Bedingungen verstoßende Fahrgäste (§ 71, Abs. 6)</li> <li>- Fahrgäste sind nur aus Sicherheitsgründen oder zur Aufrechterhaltung der Ordnung des Fahrzeuges zu verweisen (§ 71, Abs. 7)</li> <li>- der Fahrer muß sich vergewissern, daß jeder Fahrgast einen gültigen Fahrausweis mit sich führt oder ihm einen solchen verkaufen (§ 72)</li> <li>- Fundsachen dürfen nur nach Feststellung der Personalien an den Verlierer gegen Quittung zurückgegeben werden, nach Möglichkeit vor zu notierenden Zeugen (§ 74)</li> </ul>
<b>Sicherheit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vor Abfahrt und Türenschießen vergewissern, daß keine Fahrgäste gefährdet werden (§ 47, Abs. 6)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fahrgäste sind aus Sicherheitsgründen des Fahrzeuges zu verweisen, z.B. wenn das Fahrzeug defekt im Bereich eines Bahnübergangs steht oder ein Hindernis zum Verlassen der befestigten Straße zwingt (§ 71, Abs. 6; § 23; § 29)</li> <li>- in einem abgeschlossenen Fahrzeug dürfen sich keine Fahrgäste befinden (§ 33)</li> <li>- befinden sich Fahrgäste in einem auf der Strecke stehenden fahrunfähigen Fahrzeug, muß sich mindestens eine Tür öffnen lassen (§ 32)</li> <li>- Fahrgäste nicht gefährden beim direkten Anfahren an den Bordstein einer Haltestelle (§ 47, Abs. 2)</li> <li>- Fahrgäste dürfen nur im stehenden Fahrzeug bedient werden (§ 47, Abs. 4; § 50)</li> <li>- bei Gefährdung der Verkehrssicherheit des Fahrzeuges ist dieses „von Fahrgästen zu räumen“ (§ 83)</li> </ul>
<b>Auskünfte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unterhaltungen oder das Bedienen der Fahrgäste während der Fahrt sind verboten (§ 50)</li> <li>- Auskünfte sind höflich, kurz und sachgemäß zu erteilen (§ 71, Abs. 6)</li> <li>- bei Änderungen des Fahrtzieles und die Weiterfahrt behindernden Störungen sind die Fahrgäste über die Änderung, ihre Begründung und mögliche Verzögerungen zu informieren (§ 71, Abs. 4; § 81, Abs. 7)</li> <li>- rechtzeitige und deutliche Ankündigung von Haltestellennamen und Umsteigestellen (§ 47, Abs. 2)</li> </ul>
<b>Sauberkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- der Fahrer hat sich um die Sauberkeit des Fahrzeuginnenraumes zu kümmern; von Fahrgästen, die ein Fahrzeug verunreinigen, sind die dafür vorgesehenen Gebühren einzuziehen bzw. Namen und Anschrift festzustellen (§ 75)</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung

#### 4.2 Der „ideale“ Busfahrer aus Sicht der Kunden

Die in Tabelle 3 wiedergegebene Ordnung erhebt nicht den Anspruch sich gegenseitig ausschließender Kategorien. Die Verhaltensmerkmale in der linken Spalte sind eher als Klasse oder Rubrik zu verstehen, unter der alle in Frage kommenden Äußerungen gruppiert wurden. Sie sind keine Faktoren, da die Zuordnung der Beschreibungen zu den Merkmalen aufgrund einer gewissen intuitiven Plausibilität geschah. Diese konnte in Diskussionen mit Beteiligten des Forschungsprojektes bestätigt werden. Zudem wurden Relevanz und Sinnhaftigkeit bereits in mehreren Kundenbefragungen bestätigt<sup>31</sup>.

<sup>31</sup> Runde, B. & Schnippe, C., Zum Einfluß des Fahrpersonals auf das Qualitätsmanagement im öffentlichen Personennahverkehr, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Heft 41 (1997), 62-73; Schnippe, C., Was Fahrerinnen und Fahrer zur Dienstleistungsqualität beitragen, in: Der Nahverkehr, Heft 12 (1996), 12-16; Schnippe, C. & Stelte, M., Wie zufrieden sind die Fahrgäste mit den Busfahrern tatsächlich? in: Der Nahverkehr, Heft 9 (1998), 26-33.

Einige Äußerungen könnten durchaus anderen Merkmalen zugeordnet werden, genauso wie eine feiner oder gröbere oder andere Ordnung denkbar wäre. Es soll jedoch kein kategoriales Verhaltensbeschreibungssystem für das Fahrpersonal erstellt werden, sondern Merkmale für Fahrpersonalverhalten gefunden werden, die eine Einstellungsmessung zulassen. Dabei sollen sie so konkret wie möglich sein und möglichst nah an den Formulierungen der Fahrgäste bleiben.

Tab. 3: Merkmale des „idealen“ Busfahrers aus Sicht der Kunden

<b>Freundlichkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ist freundlich / nicht unfreundlich</li> <li>- ist nett</li> <li>- ist sympathisch</li> <li>- ist höflich / nicht unhöflich</li> <li>- schimpft oder meckert nicht (reagiert z.B. freundlich, wenn das Haltesignal irrtümlich gedrückt wird)</li> <li>- grüßt seine Fahrgäste</li> <li>- lächelt / macht ein freundliches Gesicht / ist nicht mürrisch</li> </ul>
<b>Geduld</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zeigt einen geduldigen / gelassener Umgang mit Fahrgästen</li> <li>- ist nicht hektisch</li> <li>- regt sich nicht auf</li> <li>- ist belastbar</li> <li>- hat gute Nerven / läßt sich nicht provozieren</li> </ul>
<b>Hilfsbereitschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ist zuvorkommend und hilfsbereit</li> <li>- ist Behinderten, alten Menschen, Personen mit Kinderwagen oder Gepäck beim Ein- und Aussteigen behilflich</li> </ul>
<b>Auskunfts- bereitschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ist gesprächig / nicht wortkarg</li> <li>- beantwortet höflich und zufriedenstellend alle Fragen</li> <li>- informiert auf Wunsch über Linien, Umsteigemöglichkeiten, Tarife, Verspätungen etc.</li> </ul>
<b>Verlässlichkeit der Auskunft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hat gute Netzkenntnisse</li> <li>- verfügt über ein umfassendes Wissen über Linien, Tarife, Beförderungsbedingungen etc.</li> <li>- beantwortet Fragen kompetent und zutreffend</li> <li>- gibt jederzeit richtige und verlässliche Auskünfte</li> <li>- sagt Haltestellen rechtzeitig, deutlich und hörbar an</li> </ul>
<b>genügend Zeit lassen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wartet auf Heraneilende</li> <li>- stoppt erneut und öffnet Türen auch ein zweites Mal bei verspätet die Haltestelle erreichenden Fahrgästen</li> <li>- läßt genügend Zeit zum Einsteigen</li> <li>- schließt Türen nicht vorschnell</li> <li>- wartet solange mit der Abfahrt, bis neu Zugestiegene (vor allem bei älteren Menschen) einen Sitzplatz gefunden haben, Kinderwagen gesichert wurden, Gepäck verstaut werden konnte etc.</li> </ul>

<b>angenehme Fahrweise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fährt sanft an, fährt ruhig und gleichmäßig, bremst nicht scharf und ruckartig</li> <li>- fährt in Kurven nicht zu schnell</li> <li>- fährt gleichmäßig</li> <li>- fährt nicht aggressiv</li> <li>- läßt das Fahrzeug langsam „ausrollen“ vor roten Ampeln oder Fahrzeugschlangen</li> <li>- läßt die Fahrgäste nicht „hin und her wirbeln“</li> </ul>
<b>verkehrssicheres Verhalten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fährt rücksichtsvoll und vorausschauend</li> <li>- paßt seine Fahrweise dem Verkehr an</li> <li>- beachtet die Verkehrsvorschriften (besonders Geschwindigkeit und Lichtzeichenanlagen)</li> <li>- fährt verantwortungsbewußt</li> <li>- vermeidet durch seine Fahrweise Unfälle</li> </ul>
<b>Pünktlichkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- verspätet sich nicht</li> <li>- fährt nicht zu früh von einer Haltestelle ab</li> <li>- hält den Fahrplan ein</li> </ul>
<b>Für Ordnung sorgen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sorgt für Ruhe im Bus</li> <li>- greift bei Unruhe ein</li> <li>- ermahnt laute Mitfahrer (z.B. lärmende Kinder)</li> </ul>
<b>Für Sauberkeit sorgen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- unterbindet Verunreinigungen</li> <li>- schreitet bei Verschmutzungen oder Vandalismus ein</li> <li>- reinigt den Bus (entfernt Papier, Dosen etc.)</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung

#### 4.3 Weitere Merkmale des „idealen“ Fahrers aus Sicht des Fahrpersonals

Für die Fahrer sind neben den in Tabelle 3 aufgeführten Klassen zusätzliche Merkmale bei der Ausübung ihrer Berufes von Bedeutung (vgl. Tabelle 4). Diese Merkmale entstammen nicht der Fremdbeschreibung, sondern sind Äußerungen der Fahrer über die eigene berufliche Tätigkeit. Unter den Merkmalen in der linken Spalte ist die Häufigkeit der Nennungen vermerkt, die insgesamt dieser Klasse zugeordnet wurden. Die rechte Spalte enthält Beispiele der von den Fahrern im Fragebogen genannten Merkmale.

Tab. 4: Zusätzliche Verhaltensmerkmale im Kundenumgang aus der Sicht des Fahrpersonals

<b>gepflegtes Erscheinungsbild (16 Nennungen)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sauber sein</li> <li>- gut gekleidet sein</li> <li>- einheitliche Kleidung</li> <li>- gepflegt sein</li> </ul>
---	---



<b>Streßstabilität</b> (8 Nennungen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- streßstabil</li> <li>- ausgeglichen</li> <li>- geduldig gegenüber kleinen Kindern gleichen</li> </ul>
<b>Kontrollierfreudigkeit</b> (7 Nennungen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Genauigkeit bei der Fahrausweiskontrolle</li> <li>- Gewissenhaftigkeit</li> <li>- kontrollierfreudig sein</li> <li>- Unterstützung der Firma bei Schwarzfahrern bekommen</li> </ul>
<b>Kollegialität</b> (6 Nennungen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kollegial</li> <li>- fair gegenüber Kollegen sein</li> </ul>
<b>Arbeitsmotivation</b> (6 Nennungen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- motiviert</li> <li>- flexibel</li> <li>- einsatzfreudig</li> <li>- entgegenkommend</li> <li>- zuvorkommend</li> </ul>
<b>Ehrlichkeit</b> (5 Nennungen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ehrlich gegenüber der Firma sein</li> <li>- Ehrlichkeit</li> <li>- zuverlässig</li> </ul>
<b>berufsbezogenes Wissen</b> (5 Nennungen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarifsicherheit</li> <li>- ortskundig</li> <li>- Allgemeinbildung</li> <li>- ausgebildet sein</li> </ul>
<b>technische Fertigkeiten</b> (4 Nennungen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- technisches Verständnis</li> <li>- Pflege und Wartung der Fahrzeuge</li> <li>- mit der Bustechnik vertraut sein</li> <li>- technisch begabt sein</li> </ul>
<b>Ausdrucksvermögen</b> (3 Nennungen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sprachgewandt</li> <li>- deutliche Aussprache</li> </ul>
<b>Sonstige</b> (12 Nennungen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ausgeschlafen</li> <li>- anerkannt</li> <li>- verständnisvoll</li> <li>- überheblich</li> <li>- Toleranz gegenüber Fremden</li> <li>- wartefreundlich</li> <li>- gute Bezahlung</li> <li>- hoch bezahlt</li> <li>- ausreichend bezahlt</li> <li>- Professionalität der Fahrplangestalter</li> <li>- Fahrzeiten der Strecken prüfen</li> <li>- Springer sollten um Sauberkeit sorgen</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung

#### 4.4 Der „gute“ Fahrgast aus Sicht des Fahrpersonals

Die sich aus der Auswertung der Anmerkungen des Fahrpersonals ergebende Liste ist in Tabelle 5 wiedergegeben. Sie wurde mit dem Ziel verdichtet, Ebenen zu finden, auf denen verhaltensrelevante Beschreibungen für Kundenverhalten ableitbar sind. Die Bildung von Kategorien erschien hierbei als eine pragmatische Lösung. Unter den Rubriken der linken Spalte ist die Häufigkeit der Fahreräußerungen vermerkt, die insgesamt dieser Klasse zugeordnet wurden. Die rechte Spalte enthält typische genannte Äußerungen des Fahrpersonals über den „guten“ Fahrgast.

Tab. 5: Der ideale Fahrgast aus Sicht des Fahrpersonals

<b>Freundlichkeit</b> (108 Äußerungen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ist freundlich</li> <li>- ist höflich</li> <li>- sollte nette Umgangsformen haben</li> <li>- gutes Benehmen</li> <li>- sollte wenigstens „guten Tag“ sagen, grüßen</li> <li>- gut gelaunt sein, nicht zu ernst sein, nicht so stur sein</li> </ul>
<b>normales und reibungsloses Verhalten</b> (73 Äußerungen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sich ganz normal geben</li> <li>- normal sein</li> <li>- problemlos sein</li> <li>- Anordnungen des Fahrers Folge leisten</li> <li>- an Vorschriften halten</li> <li>- sich vorher über Anschlüsse informieren</li> <li>- selber auf Linienschilder und Liniennummern achten</li> <li>- pünktlich an der Haltestelle sein</li> <li>- gut und sichtbar an der Haltestelle stehen</li> <li>- an Haltestellen zeigen, daß man nicht mitfahren will</li> <li>- Fahrgeld passend bereithaltend</li> <li>- Fahrkarte unaufgefordert und erkennbar vorzeigen</li> <li>- zügig ein- und aussteigen</li> <li>- rechtzeitig Haltesignal drücken</li> </ul>
<b>Bemühen um Ordnung im Bus</b> (56 Äußerungen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ordentlich und diszipliniert</li> <li>- ruhig</li> <li>- erzieherisch auf mitfahrende Kinder einwirken, Vorbild sein</li> <li>- Zivilcourage haben</li> <li>- bei Vandalismus selbst handeln, weil sich der Fahrer auf den Verkehr konzentrieren muß</li> <li>- keine anderen Fahrgäste belästigen</li> </ul>
<b>Verständnis für den Fahrer</b> (53 Äußerungen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- verständnisvolles Verhalten zeigen</li> <li>- Verständnis bei Verspätungen und Witterungseinflüssen</li> <li>- nicht meckern</li> <li>- sich in die Situation des Busfahrers versetzen können</li> </ul>

<b>Sauberkeit</b> (45 Äußerungen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sauberkeit</li> <li>- Bus sauber halten</li> </ul>
<b>Geduld</b> (27 Äußerungen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- geduldig sein</li> <li>- ausgeglichen</li> <li>- Zeit mitbringen</li> </ul>
<b>Unaufdringliche Gesprächsbereitschaft</b> (19 Äußerungen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ansprechbarkeit</li> <li>- deutsch sprechen</li> <li>- offen und kontaktfreudig</li> <li>- Fahrer nicht in lange, nebensächliche Gespräche verwickeln</li> <li>- im Busfahrer keinen „Psychiater“ suchen</li> <li>- Wir sind nicht die Telefonseelsorge</li> <li>- nicht zuviel fragen</li> <li>- nicht aufdringlich sein</li> </ul>
<b>Hilfsbereitschaft</b> (16 Äußerungen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hilfsbereit</li> <li>- den Fahrer auch auf Fehler aufmerksam machen</li> <li>- entgegenkommend</li> <li>- zuvorkommend</li> </ul>
<b>Ehrlichkeit</b> (15 Äußerungen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ehrlichkeit</li> <li>- Anstand</li> <li>- Fahrkarte lösen und entwerten</li> <li>- nicht mit abgelaufenem Fahrschein betrügen</li> </ul>
<b>gepflegtes Erscheinungsbild</b> (6 Äußerungen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gepflegt sein</li> <li>- sauber angezogen sein</li> </ul>
<b>Sonstiges</b> (19 Äußerungen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- wir Busfahrer müssen uns den Fahrgästen anpassen</li> <li>- den Fahrgast so akzeptieren, wie er ist</li> <li>- es lohnt sich nicht</li> <li>- den idealen Fahrgast wird es nie geben</li> <li>- der ideale Fahrgast muß erst noch geboren werden</li> <li>- es gibt keine unfreundlichen Fahrgäste, jeder Fahrer hat die Kunden, die er verdient</li> <li>- Der Fahrgast ist „König“ und so soll er sich auch benehmen</li> <li>- Der Fahrgast ist nur ein Gast und sollte sich als solcher verhalten</li> <li>- der Fahrgast sollte so sein wie er es vom Fahrer erwartet</li> <li>- Den Fahrer als Mensch beachten</li> <li>- Wie man in den Wald ruft, so schallt es auch heraus</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung

#### 4.5 Integration der Fremd- und Selbstwahrnehmungen

Die unterschiedlichen Quellen zur Ermittlung der Anforderungen an eine „guten“ Busfahrer überschneiden sich in vielen Punkten, weisen aber ebenso deutliche Unterschiede auf.

Die DFKraft legt das dienstliche Handeln und Auftreten eines Busfahrers fest. Es dominieren Sicherheits- und Ordnungsaspekte, die hauptsächlich bedrohliche Störungen des Betriebsablaufs zu umfassen scheinen (Fahrunfähigkeit, Unfälle, Fahrzeugbrand, etc.). Obwohl dem Kundendienst ein eigener Abschnitt zugeordnet ist, wird vornehmlich beschrieben, wie eine reibungslose Gewährleistung des Betriebes unter Wahrung einer professionellen Höflichkeit möglich ist (Verhalten an Haltestellen, Ausgeben und Prüfen von Fahrausweisen). Die Kommunikation mit dem Kunden ist auf einen sachlichen, formalen, unpersönlichen Stil festgelegt (höflich, kurz, sachgemäß). Bemerkenswert ist die Betonung der Informierung der Kunden über Art und Dauer von Störungen und Änderungen des Fahrtverlaufs.

Die Vorstellungen der Kunden finden sich im wesentlichen in der DFKraft wieder, oftmals jedoch nicht deutlich spezifiziert. Beispielsweise betonen Kunden beim Verhalten an Haltestellen das Vermeiden von Zeitdruck und wünschen mehr Zeit für das Einnehmen eines Sitzplatzes. Andere für die Kunden relevante Aspekte sind in ihren Schwerpunkten verschoben. Kunden wünschen sich auskunftsbereite Fahrer, die aber nicht nur kurz und sachlich antworten, sondern gesprächig sind. In bezug auf die Ordnung steht bei den Kunden der Schutz vor Belästigungen im Vordergrund, ohne dabei auf die Beförderungsbedingungen zu sprechen zu kommen. Insgesamt steht bei den Kunden im Gegensatz zur DFKraft die gewöhnliche, störungs- und problemfreie Fahrt im Vordergrund. Außergewöhnliche Vorkommnisse (z.B. Unfälle) bleiben unberücksichtigt. Die inhaltlichen Beschreibungen machen deutlich, daß die Kunden den Fahrer nicht auf die Lenk- und Fahrttätigkeit reduzieren. Sie wünschen ebenso den kompetenten Kundenberater, der geduldig und zuvorkommend Unterstützung anbietet. Des weiteren soll der Fahrer Ordnungsfunktionen übernehmen, also bei Vandalismus, Verunreinigungen, Lärm oder sonstigen Belästigungen eingreifen. In den Augen der Fahrgäste sind dieses Aufgaben des Personals, sie als Kunden fühlen sich dafür nicht verantwortlich.

Die Zusammenfassung der Fahreranmerkungen zu dem, wie sich ein „idealer“ Fahrgast verhalten sollte und aus ihrer Sicht ebenfalls relevanten Merkmalen ihres beruflichen Verhaltens zeigt deutliche Unterschiede zur Kundenmeinung. Für die Fahrer sind nicht nur sie verantwortlich für die Erstellung der Dienstleistung, sondern ebenso die Kunden. Beispielsweise halten es die Fahrer für durchaus zumutbar, daß die Kunden sich untereinander helfen, wenn ein Kinderwagen in das Fahrzeug zu tragen ist. Fahrer wollen keinen zu engen Kontakt zu den Kunden, diese sollen sie nicht ablenken vom Fahrzeugführen oder sie in lange Gespräche verwickeln. Diese Einstellung wird von der DFKraft unterstützt, steht jedoch im Widerspruch zu den Kundenbedürfnissen. Die Kunden sollen sich unauffällig und problemlos verhalten. Ginge es nach den Fahrern, würden in der DFKraft ohnehin schon knapp geregelte direkte Kontakte mit den Kunden noch weiter reduziert: Kunden

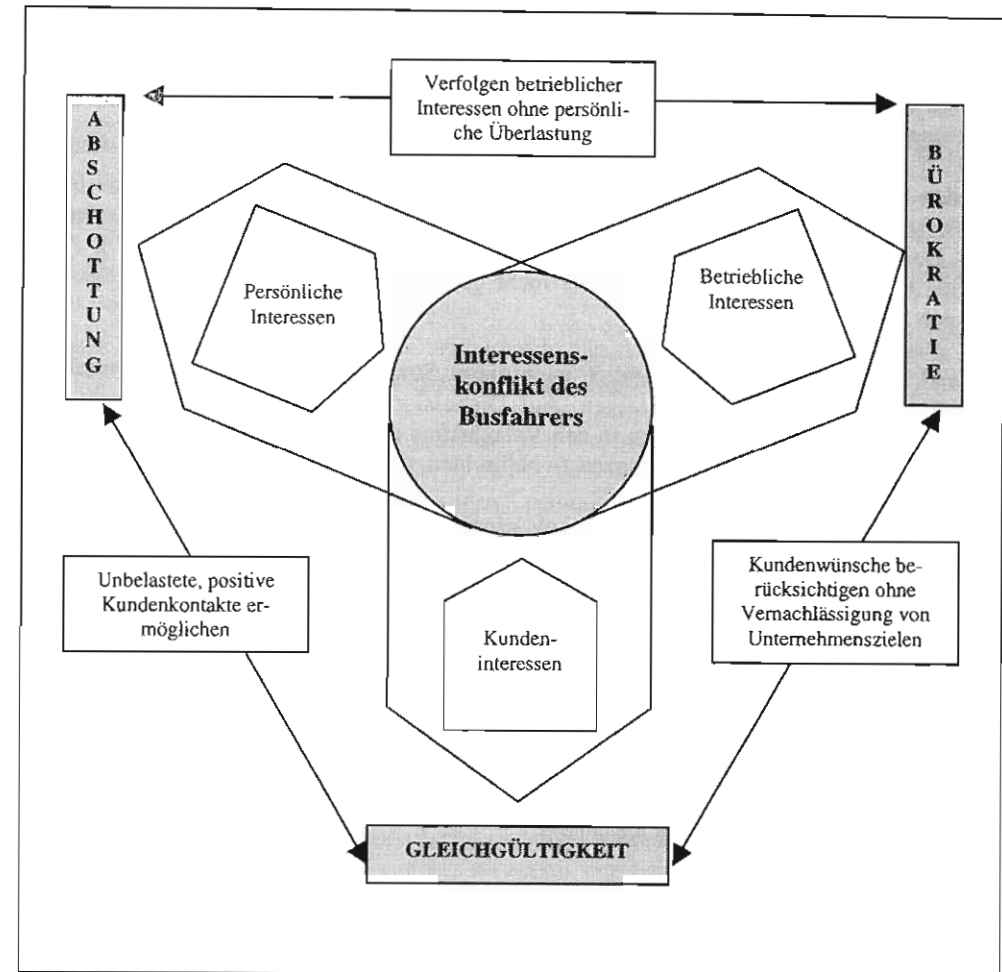
sollen sich bereits im Vorfeld der Inanspruchnahme der Dienstleistung über Haltestellen und Liniennummern informieren, das Fahrgeld abgezählt bereithalten oder ihre gültigen Fahrkarten freiwillig gut sichtbar zeigen.

In ihrer Selbstbeschreibung ist den Fahrern im Unterschied zu den Kunden ein gepflegtes Erscheinungsbild bedeutsam (das sie übrigens auch von den Kunden erbeten). Die DF-Kraft erhält ebenfalls Richtlinien über berufliche Kleidung. Außerdem sind allgemeine berufliche Werte wie Kollegialität, Arbeitsmotivation, Ehrlichkeit und Streßstabilität ebenso wie berufsspezifische Qualifikationen (Kontrolltätigkeit, technische Fähigkeiten, Ausdrucksvermögen oder fachliches Wissen) für sie von Bedeutung. Diese Aspekte bleiben von den Kunden vollkommen und von der DF-Kraft zum Teil unberücksichtigt.

Zwischen Mitarbeitern und Kunden wird es immer wieder zu Mißverständnissen und Mißstimmungen kommen, solange Differenzen bestehen in den wechselseitigen Rollenerwartungen und diese Differenzen von offiziellen Verhaltensrichtlinien zudem gefördert werden. Im hier behandelten Feld ÖPNV wünschen sich Kunden z.B. gesprächsbereite und umgängliche Mitarbeiter im Kundenkontakt. Die Mitarbeiter wünschen sich allerdings einen möglichst beschränkten Gesprächskontakt mit den Kunden und finden diesbezüglich in ihrer Dienstanweisung Rückhalt. Anders sieht es bei der Hilfsbereitschaft aus. Hier gehen Kunden und Dienstvorschrift gleichermaßen von der aktiven Unterstützung durch den Mitarbeiter aus, wohingegen die Mitarbeiter erwarten, daß sich Kunden untereinander helfen.

Für den einzelnen Fahrer ergeben sich aus dieser Situation Interessenskonflikte. Auf ihn wirken gleichzeitig *persönliche Interessen*, *Unternehmensinteressen* und *Kundeninteressen* ein. Und in der Regel lassen sich diese verschiedenen Interessen nicht problemlos miteinander vereinbaren. Um einen Ausweg aus möglicherweise divergierenden Anforderungen zu finden, kann sich das Fahrpersonal verschiedener Strategien bedienen (vgl. Abb. 1), die jedoch allesamt einseitig und unbalanciert sind.

Abb. 1: Mögliche Verhaltensstrategien des Fahrpersonals zum Ausgleich von Interessenskonflikten



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Quartapelle, A.Q. & Larsen, G., Kundenzufriedenheit: wie Kundentreue im Dienstleistungsbereich die Rentabilität steigert, Berlin 1996, S. 15

Bei der alleinigen Konzentration auf die persönlichen Interessen würde es zu einer *Ab-schottung* des Fahrers kommen. Es werden physische Barrieren aufgebaut (z.B. Trennwende zwischen Fahrerarbeitsplatz und Businnerem; Gardinen), strenge Verhaltensnormen betont („Während der Fahrt nicht mit dem Fahrer sprechen.“), Blickkontakt vermieden

(„Wenn ich hoch schaue, fragt der Kunde mich bestimmt etwas.“; nicht in den Spiegel nach hinten schauen), persönliche Worte werden nicht gewechselt oder es wird so getan, als sei man mit Arbeit überhäuft, damit kein Kontakt hergestellt werden kann (z.B. an Endhaltestellen ausdauernd in den Kursheften blättern).

Ein Fahrer, der diese Strategie an den Tag legt, hätte den zweifelhaften Vorteil, nicht belästigt zu werden. Er könnte sich ganz mit sich selbst beschäftigen und würde nicht gefordert bzw. überfordert werden.

Werden die betrieblichen Interessen in den Vordergrund gerückt, so resultiert eine *bürokratische Strategie*. Das Fahrpersonal hält sich strikt an die Vorschriften und verweist auf sie („Das geht laut Personenbeförderungsordnung Paragraph X Absatz Y nicht.“). Auch werden eventuelle Handlungsspielräume nicht genutzt („Dafür bin ich nicht zuständig.“, „Fragen Sie doch die Zentrale.“).

Jemand, der sein Handeln maßgeblich nach dieser Strategie ausrichtet, würde formal betrachtet ein korrektes Handeln zeigen. Auf Diskussionen oder Streitereien braucht sich dieser Fahrer nicht einlassen, denn in den Vorschriften ist alles eindeutig geregelt. Er hätte niemals dienstrechtliche Konsequenzen zu befürchten, da er sein Handeln stets absichert.

Werden dagegen die Kundeninteressen als einzige berücksichtigt, so werden die Fahrer *gleichgültig*. Unbekümmert wird jeder Kundenwunsch erfüllt, auch wenn er betrieblichen Anordnungen oder eigenen Vorstellungen zuwiderläuft. Das eigenständige Handeln und Entscheiden unterbleibt, allen Kundenlaunen wird nachgegeben. In so einem Fall würde beispielsweise gemeinsam mit dem Kunden auf das Unternehmen geschimpft oder über das Bemalen von Sitzen hinweggesehen.

Richtet ein Fahrer sein Handeln einzig auf die Kundeninteressen aus, so hätte das sicherlich den Vorteil, daß er von Ihnen wertgeschätzt würde. Sein nachsichtiges bzw. gleichgültiges Verhalten beschert ihm keine Streitereien oder Probleme mit den Kunden, denn er läßt alles durchgehen bzw. bekräftigt ihre Ansichten.

Um diesen Interessenskonflikten zu begegnen, gibt es nur eine sinnvolle Handlungsmöglichkeit: es muß zu einer Integration aller Strategien kommen. Kundeninteressen, betriebliche und persönliche Interessen müssen ausbalanciert werden. Hierzu muß vorab die Bestimmung und Offenlegung der verschiedenen Erwartungen an das Verhalten der Mitarbeiter erfolgen. Erst anschließend kann eine zielführende Integration erfolgen.

## 5. Diskussion und Schlußfolgerungen

Sowohl für die Kunden wie auch für die Mitarbeiter sollten Verhaltensmuster entwickelt werden, die eindeutig definiert und konkret beschrieben sind, miteinander harmonisieren und von allen Prozeßbeteiligten akzeptiert sind.

Die Vorteile dieses koordinierten Vorgehens liegen auf der Hand:

- Sicherheit für alle Prozeßbeteiligten in der Interaktion;
- effektivere Performanz durch weniger Fehler;
- gesteigerte Effizienz durch harmonisches Zusammenspiel von Kunden und Mitarbeitern
- zufriedenerere Kunden durch mehr Transparenz und Rollenklarheit;
- zufriedenerere und motiviertere Mitarbeiter durch weniger Schwierigkeiten im Kunden-umgang;
- Reduzieren von Prozeßverlusten (z.B. von Zeitverlusten aufgrund unnötiger Fragen);
- engere Bindung an das Unternehmen durch zufriedenstellende Interaktionen und daraus resultierendes Wohlbefinden;
- weniger Reaktanz und geringere Widerstände gegen diese Neuerungen und deren zum Teil unbequeme Implementierungsschritte und -folgen.

Mitarbeiter wollen sich mit ihrer Arbeitstätigkeit identifizieren und stolz auf sie sein. Die Unternehmensführung sollte dafür Sorge tragen, daß alle Mitarbeiter das Gefühl haben, an der Qualität der für den Kunden erbrachten Leistung Anteil und darauf Einfluß zu haben. Es ist besonders auf ein vom Grundsatz her freundschaftliches bzw. partnerschaftliches Verständnis zwischen Kunden und Mitarbeitern zu achten: „Wenn wir den Kunden zum König machen, bleibt für unsere Mitarbeiter im Verkauf nur die Rolle des Untertan, mit er sich niemand identifizieren will.“<sup>32</sup>

Aber nicht nur auf ein partnerschaftliches Verhältnis zum externen Kunden ist zu achten, auch der interne Kunde muß in das Blickfeld gerückt werden. Hierzu können, wie Müller<sup>33</sup> meint, „gemeinsam erarbeitete und dokumentierte Methoden, wie sich technische und nicht-technische Prozesse in Unternehmen effektivieren lassen ... viel positive Veränderungsimpulse geben“, bei zu großer Bürokratie aber nachteilige Wirkung haben. Somit muß in Organisationen insbesondere eine koordinierte Institutionalisierung und Standardisierung von Kooperation an den Schnittstellen zwischen internen Kundenstrukturen geschaffen werden bei gleichzeitiger Vermeidung von Überregulation oder zu weitreichenden Freiheitsgraden dieser Kooperationsprozesse.

Gelingt die Koordination von Kunden-, Mitarbeiter und Managementenerwartungen nicht, so ziehen die Mitarbeiter „enge Grenzen“ um sich selbst, statt Verantwortung für das Ganze zu übernehmen, wie es moderne Qualitätsphilosophien verlangen. Innerhalb dieses Raumes arbeiten sie in dem Bemühen, keine Fehler zu machen. Sie versehen ihre Arbeitstätigkeit nicht mit dem Anspruch, die Kundenbedürfnisse größtmöglich zu befriedigen, sondern

<sup>32</sup> Naumann, C., Warum Kunden-Orientierung nicht funktioniert, in: Marketing Journal, Heft 1 (1996), 39-39.

<sup>33</sup> Müller, G.F., Qualitätsbewußtsein. Komponenten, Prozesse und Maßnahmen, in: Zeitschrift für Personalforschung, Heft 4 (1994), 361 - 379.

streben eine maximale eigene Absicherung an. Ihr Handeln ist darauf ausgerichtet, nicht für Verstöße gegen „handfeste“ Richtlinien bestraft zu werden, statt sich zu bemühen, „schwammigen“ Kundenorientierungsgedanken nachzukommen. Mitarbeiter werden sich jedoch nicht nur in ihrem Verhalten nach „Außen“ absichern, sondern auch ihre „Innensicht“ kontrollieren. Die persönliche Identität kann bedroht werden durch einen Konflikt zwischen eigenen Gefühlen und gezeigtem Verhalten: den rollenimmanenten Zwang, stets höflich und hilfsbereit zu sein, ist nachzukommen, obwohl man dem Kunden „einmal richtig die Meinung sagen will“. Deshalb werden die Mitarbeiter zum Schutz ihres eigenen Selbst die eigene Person möglichst weit aus der Interaktion hinausnehmen und den Kontakt so formalisiert wie möglich gestalten. Damit richtet sich ein unverschämter Kunde nicht gegen sie als Person, sondern lediglich gegen sie als Vertreter des Unternehmens. Mit diesem Selbstschutz wird aber eine abnehmende Identifikation mit dem eigenen Beruf und ein geringeres Commitment zum Unternehmen einhergehen. Es ist plausibel, daß dieses Mitarbeiterverhalten begleitet wird von selbstwertschützenden Reaktionsformen, die das neue Qualitätsmanagementsystem und dem damit verbundenen Wandel im Denken unterlaufen: z.B. Bagatellisieren, Glaubwürdigkeit anzweifeln, Argumente für die Gültigkeit altbewährter Konzepte suchen, Appelle ignorieren oder subtile Gegenmaßnahmen einleiten<sup>34</sup>.

Auch die Kunden werden weiterhin an der Einstellung festhalten, ihre Mitarbeit am Leistungserstellungsprozeß sei nicht erwünscht oder erforderlich. Sie werden davon ausgehen, als Bezahler lediglich passiver Konsument zu sein: für eine Leistung wurde das geforderte Geld gezahlt, damit ist der erforderliche Eigenanteil erbracht. Dieses passive Selbstverständnis wird ergänzt um den Anspruch, als „König Kunde“ behandelt zu werden: selbst die im Alltag üblichen zwischenmenschlichen Umgangsformen (z.B. Bedanken oder Grüßen) werden sie als nicht notwendig betrachten, sondern als ihr freiwilliges und wohlmeinendes Verhalten ansehen, das sie ausführen, aber auch ebenso gut lassen können. Zudem bleibt das Problem bestehen, daß Kunden Leistungen lediglich vor dem Hintergrund ihrer eigenen Bedürfnisse und Erfahrungen beurteilen. Ihre Sicht unterscheidet sich von der Mitarbeitersicht elementar: „Was für Bediente gewöhnlich ein solitäres Ereignis ist, das häufig durch drängende Bedürfnisse initiiert wird, bildet für Dienstleister die tägliche Routine ... Der hieraus entstehende Blick auf die Dienstleistungssituation unterscheidet sich fundamental von dem routinisierten Blick des Dienstleisters.“<sup>35</sup>

Die Ausführungen machen deutlich, daß Rollenauffassungen und -erwartungen bekannt sein müssen, um eine Abstimmung umzusetzen. Eine regelmäßige Ermittlung und Reflexion sollte selbstverständlich sein. Diese Erhebungen können eine wertvolle Ausgangsbasis bieten für:

<sup>34</sup> Müller, G.F., Qualitätsbewußtsein. Komponenten, Prozesse und Maßnahmen, in: Zeitschrift für Personalforschung, Heft 4 (1994), 361 - 379.

<sup>35</sup> Nerdinger, F.W., Zur Psychologie der Dienstleistung: theoretische und empirische Studien zu einem wirtschaftspsychologischen Forschungsgebiet, Stuttgart 1994, S. 119.

- die Formulierung von Leistungsstandards und Servicenormen, die Kundenorientierung fördern statt sie zu behindern;
- eine Neugestaltung des Serviceablaufs, die Aufgabenorientierung und intrinsische Motivation auslösen<sup>36</sup> und damit die Grundlage kundenorientierten Handelns ausbilden;
- die Beteiligung an der Umgestaltung der eigenen Arbeitstätigkeit, um die Akzeptanz des Neuen zu erhöhen und Fehlplanungen zu vermeiden durch die Integration des Detailwissens der Mitarbeiter;
- die Information und Außenkommunikation der Erwartungen an förderliches Kundenverhalten;
- die Ausarbeitung verhaltensgekoppelter Entlohnungssysteme, die kundenorientiertes Verhalten gezielt belohnen;
- die Ermittlung von Schulungsbedarf, -inhalten und -erfolgen unter gleichwertiger Berücksichtigung der persönlichen und fachlichen Förderung der Mitarbeiter;
- die Erarbeitung von Kriterien zur Auswahl kundenorientierter Mitarbeiter;
- die Ausweitung des Handlungsspielraumes der Service-Mitarbeiter, um in ihrem begrenzten Tätigkeitsfeld Koordinationskosten zu senken durch selbstgesteuertes und flexibles Handeln.

Um eine Organisation zu schaffen, die Kundenorientierung als Basis ihres unternehmerischen Handelns versteht, ist es wesentlich, kundenunfreundliches Verhalten nicht monokausal auf schlecht motivierte Mitarbeiter, unverschämte Kunden oder bürokratische Strukturen zurückzuführen. Kunde, Mitarbeiter und Unternehmensanweisungen sollten als gleichberechtigte, sich unterstützende und harmonisch aufeinander abgestimmte Kräfte verstanden werden.

### Abstract

Customer orientation is widely accepted as an important strategic goal. But most organisations do not specify, what customer orientation really means for the individual employee and the single customer. Normally, employees do not know what sort of behavior the company expects in a customer orientated manner, and the customers are not aware of their role in the service interaction. This article tries to define the concept and shows the importance of customer orientation for worker and client. Further, the article presents results of two empirical studies that were carried out in the public transportation field, and compares them to an official instruction for bus drivers. The different perceptions of passengers and bus drivers about their own roles and the roles of the others are integrated and possibilities for partnership-behavior are shown.

<sup>36</sup> Ulich, E., Lean Production - aus arbeitspsychologischer Sicht, in: W. Bungard (Hrsg), Lean Management auf dem Prüfstand (S. 23 - 35), Weinheim 1995.

## Literatur

- Blickle, G. & Müller, G.F., Kundenorientierung, schlanke Produktion und flache Hierarchien aus psychologischer Sicht, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Heft 39 (1995), 133 - 138.
- Bühner, R., Der Mitarbeiter im Total Quality Management, Stuttgart 1993.
- Irle, M., Verhalten in organisierten Gruppen in: C.F. Graumann (Hrsg.), Handbuch der Psychologie. Bd. 7: Sozialpsychologie. Halbbd. 2. Führungsbereiche (S. 1865-1890), Göttingen 1972.
- Kamiske, G.F. & Brauer, J.P., Qualitätsmanagement von A - Z: Erläuterung moderner Begriffe des Qualitätsmanagements, München 1993.
- Klaus, P.G., Service-Qualität im öffentlichen Personenverkehr: Ein „retrograder“ Ansatz zur Analyse und Veränderung, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Heft 7 (1994), S. 54 - 73.
- Kroeber-Riel, W., Konsumentenverhalten (5. Aufl.), München 1992.
- Lingen, T.v., Zufriedenheits-Management, in: Planung und Analyse, Heft 1 (1994), 5 - 13.
- Müller, G.F., Qualitätsbewußtsein. Komponenten, Prozesse und Maßnahmen, in: Zeitschrift für Personalforschung, Heft 4 (1994), 361 - 379.
- Naumann, C., Warum Kunden-Orientierung nicht funktioniert, in: Marketing Journal, Heft 1 (1996), 39 - 39.
- Nerdinger, F.W., Zur Psychologie der Dienstleistung: theoretische und empirische Studien zu einem wirtschaftspsychologischen Forschungsgebiet, Stuttgart 1994.
- Neuberger, O., Personalentwicklung, Stuttgart 1994.
- Normann, R., Service Management: Strategie and leadership in service business (2nd ed.), Chichester 1991.
- ohne Verfasser, Wer oder was verhindert optimale Kunden-Orientierung, in: Marketing Journal, Heft 1 (1996), 190 - 192.
- Pepels, W., Qualitätscontrolling bei Dienstleistern, München 1996.
- Quartapelle, A.Q. & Larsen, G., Kundenzufriedenheit: wie Kundentreue im Dienstleistungsbereich die Rentabilität steigert, Berlin 1996.
- Rosenstiel, L. v., Kommunikation und Führung in Arbeitsgruppen, in: Schuler, H. (Hrsg.), Lehrbuch Organisationspsychologie (S. 321-351), Göttingen 1995.
- Runde, B. & Schnippe, C., Zum Einfluß des Fahrpersonals auf das Qualitätsmanagement im öffentlichen Personennahverkehr, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Heft 41 (1997), 62-73.
- Sader, M., Rollentheorie, in: C.F. Graumann (Hrsg.), Handbuch der Psychologie, Band 7: Sozialpsychologie. 1. Halbband: Theorien und Methoden (S. 204 - 231), Göttingen 1969.
- Schnippe, C., Was Fahrerinnen und Fahrer zur Dienstleistungsqualität beitragen, in: Der Nahverkehr, Heft 12 (1996), 12-16.
- Schnippe, C. & Stelte, M., Wie zufrieden sind die Fahrgäste mit den Busfahrern tatsächlich? in: Der Nahverkehr, Heft 9 (1998), 26-33.
- Semmer, N. & Udris, I., Bedeutung und Wirkung von Arbeit, in: Schuler, H. (Hrsg.), Lehrbuch Organisationspsychologie (S. 133 - 165), Bern 1995.
- Stauss, B., „Augenblicke der Wahrheit“ in der Dienstleistungserstellung: Ihre Relevanz und ihre Messung mit Hilfe der Kontaktpunkt-Analyse, in: M. Bruhn & B. Stauss (Hrsg.), Dienstleistungsqualität: Konzepte, Methoden, Erfahrungen (S. 345 - 365), Wiesbaden 1991.
- Stauss, B., Augenblicke der Wahrheit, in: Absatzwirtschaft, Heft 6 (1991), 96 - 105.
- Stauss, B. & Seidel, W. (1996). Beschwerdemanagement: Fehler vermeiden-Leistung verbessern-Kunden binden. München: Hanser.
- Suprenant, C.F. & Solomon, M.R., Predictability and Personalisation in the service encounter, in: Journal of Marketing, Vol 51 (1987), 86 - 96.
- Töpfer, A. & Mehdorn, H., Total Quality Management, Neuwied 1993.
- Ulich, E., Lean Production - aus arbeitspsychologischer Sicht, in: W. Bungard (Hrsg), Lean Management auf dem Prüfstand (S. 23 - 35), Weinheim 1995.
- Verband Öffentlicher Verkehrsbetriebe (VÖV) (Hrsg.), DFKraft: Dienstanweisung für den Fahrdienst mit Kraftomnibussen, Köln 1989.
- Wener, R.E., The environmental psychology of service encounters, in: J.A. Czepiel, M.R. Solomon & C.F. Suprenant (Hrsg.), The service encounter. Managing employee/customer interaction in service businesses (S. 101 - 111), Lexington 1985.
- Wiswede, G., Rollentheorie, Stuttgart 1977.
- Wong, C.L. & Tjosvold, D., Goal interdependence and quality in services marketing, in: Psychology & Marketing, Vol. 3 (1995), 189-205.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L. & Parasuraman, A., Kommunikations- und Kontrollprozesse bei der Erstellung von Dienstleistungsqualität, in: M. Bruhn & B. Stauss (Hrsg.), Dienstleistungsqualität: Konzepte - Methoden - Erfahrungen (S.107 - 136), Wiesbaden 1991.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. & Berry, L.L., Qualitätsservice, Frankfurt 1992.
- Zink, K.J., Total Quality Management, in: K.J. Zink (Hrsg.), Qualität als Managementaufgabe: Total Quality Management (S. 9 - 52) (3. Aufl.), Landsberg/Lech 1994.
- Zink, K.J., Total Quality Management als europäische Herausforderung, in: K.J. Zink (Hrsg.), Business Excellence durch TQM: Erfahrungen europäischer Unternehmen (S. 1 - 29). München 1994.
- Zink, K.J., TQM als integratives Managementkonzept: das europäische Qualitätsmodell und seine Umsetzung, München 1995.