

**„Sprachregelungen“
für Mitarbeiter im Kundenkontakt –
Möglichkeiten und Grenzen**

Sabine Fließ; Sabine Möller; Sabine Beate Momma*

Diskussionsbeitrag Nr. 334

Februar 2003

Univ.-Prof. Dr. Sabine Fließ
Dipl.-Kffr. Sabine Möller
Douglas-Stiftungslehrstuhl für Dienstleistungsmanagement
FernUniversität Hagen
Profilstr. 8
D – 58084 Hagen
www.fernuni-hagen.de/BWL/DLM
dlm@fernuni-hagen.de

Dipl.-Kffr. Sabine Beate Momma
Memelstr. 12c
47445 Moers

VORWORT

Bei der Dienstleistungserstellung nimmt die Interaktion zwischen Kundenkontaktmitarbeiter und Kunden eine bedeutende Stellung ein. Auf der einen Seite beeinflusst sie in erheblichem Maße die Wahrnehmung der Kunden. Insbesondere bei komplexen Leistungen ist der Kunde nicht oder nur eingeschränkt in der Lage, die Qualität der Leistungen zu beurteilen. Daher wird die Interaktion von den Kunden oftmals als Qualitätsindikator aufgefasst. Auf der anderen Seite beeinflusst die Interaktionen aber auch die Effizienz einer Dienstleistung bzw. eines Dienstleistungsanbieters. Je nachdem wie lange oder wie problemlos eine Interaktion von Statten geht, kann eine Leistungserstellung mehr oder weniger effizient ablaufen. Aufgrund der notwendigen Integrativität bei der Dienstleistungserstellung liegt die Erreichung einer effizienten und effektiven Leistungserstellung jedoch nicht allein bei dem Dienstleistungsanbieter, da dieser nicht autonom über den Leistungserstellungsprozess disponieren kann. Dies sollte jedoch nicht zu dem Schluss verleiten, dem Anbieter stünden keinerlei Maßnahmen zur Verfügung, die Interaktion zwischen Kundenkontaktmitarbeiter und Kunde im Hinblick auf Effizienz und Effektivität zu gestalten.

Die Gestaltung von Sprachregelungen ist beispielsweise eine Möglichkeit, um die Interaktion von Seiten der Kundenkontaktmitarbeiter zu standardisieren und damit auch friktionsloser, effizienter und effektiver zu machen. Dem Einsatz von Sprachregelungen sind jedoch Grenzen gesetzt, da nicht alle Rahmenbedingungen einer Dienstleistungserstellung und nicht alle Dienstleistungen in gleichem Maße deren Einsatz begünstigen. Die Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes von Sprachregelungen werden in dem folgenden Diskussionsbeitrag erarbeitet und aufgezeigt.

Das Grundgerüst des vorliegenden Diskussionsbeitrages ist im Rahmen einer Diplomarbeit am Douglas-Stiftungslehrstuhl für Dienstleistungsmanagement entstanden. Mit diesem Diskussionsbeitrag soll ein wissenschaftlicher Beitrag zu der Thematik der „Sprachregelungen“ geleistet werden - eine Thematik, die trotz ihrer Relevanz bis dato wenig Beachtung in der Wissenschaft erfahren hat.

Univ.-Prof. Dr. Sabine Fließ

INHALTSVERZEICHNIS

ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	5
1 DAS MANAGEMENT VON KUNDENKONTAKTEN AUS KOMMUNIKATIONSPOLITISCHER PERSPEKTIVE.....	6
1.1 PROBLEMAUFRISS, ZIELSETZUNG UND AKTUALITÄTSBEZUG DES DISKUSSIONSBEITRAGES ..	6
1.2 SKIZZIERUNG DES UNTERSUCHUNGSGANGES	7
2 BEGRIFFLICHE EINORDNUNG UND GRUNDLAGEN	9
2.1 ZUM PHÄNOMEN UNTERNEHMENSKULTUR.....	9
2.2 ZUM BEGRIFF ORGANISATIONSGESTALTUNG.....	11
2.3 BEGRIFF DER DIENSTLEISTUNG.....	13
2.4 DEFINITION VON KUNDENKONTAKT	15
2.5 PRÄZISIERUNG DES BEGRIFFES „SPRACHREGELUNGEN“	16
3 DER KOMMUNIKATIONSTHEORETISCHE BEZUGSRAHMEN VON „SPRACHREGELUNGEN“ ALS KOMMUNIKATIONSDESIGN BEI DIENSTLEISTUNGSANBIETERN.....	18
3.1 DIE SCHLÜSSELROLLE DER KOMMUNIKATION IM DIENSTLEISTUNGSPROZESS.....	18
3.1.1 <i>Relevanz der Kommunikation aus Kundensicht.....</i>	<i>18</i>
3.1.2 <i>Relevanz der Kommunikation aus Anbietersicht.....</i>	<i>19</i>
3.1.3 <i>Kommunikationspolitische Zielsetzung für den Einsatz von „Sprachregelungen“ im Dienstleistungskontext</i>	<i>19</i>
3.2 KOMMUNIKATIONSTHEORETISCHE GRUNDLAGEN VON SPRACHREGELUNGEN	20
3.2.1 <i>Erweiterung des Kommunikationsmodells von Shannon & Weaver</i>	<i>20</i>
3.2.2 <i>„Die Anatomie einer Botschaft“ nach Schulz von Thun – Modellierung der Kommunikationswirkung.....</i>	<i>22</i>
3.3 KOMMUNIKATION IM SPANNUNGSFELD VON SITUATION, GEFÜHLEN UND KULTUR	24
3.3.1 <i>Der kulturelle Kontext</i>	<i>24</i>
3.3.2 <i>Der sozio-emotionale Kontext</i>	<i>25</i>
3.3.3 <i>Der situative Kontext.....</i>	<i>25</i>
3.4 INHALTLICH-KONZEPTIONELLE GESTALTUNGSKRITERIEN FÜR „SPRACHREGELUNGEN“	26
4 DARSTELLUNG VON STRUKTUREN UND ROLLEN IN DIENSTLEISTUNGSPROZESSEN ANHAND AUSGEWÄHLTER, INTERDISZIPLINÄRER ANSÄTZE.....	29
4.1 DAS „BLUEPRINTING“ – EINE METHODE ZUR VISUALISIERUNG DES DIENSTLEISTUNGSPROZESSES	29
4.2 DIE „ROLLENTHEORIE“ – EIN PRIMÄR SOZIOLOGISCHER ANSATZ ZUM ORGANISATIONALEN UND PERSONALEN ROLLENVERSTÄNDNIS	33
4.3 DIE „PROZESS-BERATUNGSMODELLE“ – EIN ORGANISATIONS- UND SYSTEMTHEORETISCHES KONZEPT.....	37
5 ANFORDERUNGSPROFIL VON „SPRACHREGELUNGEN“ FÜR DEREN EINSATZ IN DIENSTLEISTUNGSPROZESSEN.....	41
5.1 IDENTIFIKATION VON ANSATZPUNKTEN DES DIENSTLEISTUNGSKONTAKTES	41
5.1.1 <i>Die fünf Spezifika des Dienstleistungskontaktes als zentrale kommunikationspolitische Einflussfaktoren</i>	<i>41</i>
5.1.2 <i>Die Antizipierbarkeit des Prozessverlaufes als Grundlage für eine Dienstleistungstypologie.....</i>	<i>44</i>
5.2 ERFOLGSKRITISCHE FAKTOREN BEI DER IMPLEMENTIERUNG VON „SPRACHREGELUNGEN“	47
5.2.1 <i>Die Management-Aufgabe im relationalen Kontext.....</i>	<i>47</i>

5.2.2	<i>Die Koordinations-Aufgaben im individuellen Kontext.....</i>	48
5.2.3	<i>Die Transfer-Aufgabe im sachlogischen Kontext.....</i>	52
5.2.4	<i>Die Investitions- und Institutionaliserungs-Aufgabe im organisationalen Kontext</i>	53
5.2.5	<i>Die Gestaltungs-Aufgabe im globalen Kontext.....</i>	55
6	RESÜMEE UND AUSBLICK.....	57
	LITERATURVERZEICHNIS.....	62

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Modell zur Beschreibung zwischenmenschlicher Kommunikation, Shannon & Weaver	21
Abbildung 2: Vier Seiten der Nachricht – ein Modellstück der zwischenmenschlichen Kommunikation.....	22
Abbildung 3: Die inhaltliche Dimension des ServiceBlueprints.....	30
Abbildung 4: Spezifika des Dienstleistungskontaktes in Verbindung mit den Anforderungen - ein Polaritätenmodell zur Typologisierung von Dienstleistungen.....	43
Abbildung 5: Erfolgskritische Faktoren bei der Implementierung von „Sprachregelungen“.....	58
Abbildung 6: Zusammenfassende Darstellung der Eignungsdeterminanten für den Einsatz von „Sprachregelungen“.....	60

1 Das Management von Kundenkontakten aus kommunikationspolitischer Perspektive

1.1 Problemaufriss, Zielsetzung und Aktualitätsbezug des Diskussionsbeitrages

Mit dem Begriff der „Kommunikation“ kann das Marketing mit dem Gebiet der Semiotik (allgemeine Zeichentheorie) verbunden werden. Dienstleistungen können vor diesem Hintergrund als äußerst komplexe Zeichen, die (im)materielle Werte verkörpern, aufgefasst werden. Je komplexer die Leistung, desto bedeutender werden diejenigen Interaktionen, die den Austauschvorgang begleiten oder die zu Wertminderungs- bzw. Wertsteigerungsprozessen führen. Unter Zuhilfenahme von Semiotik lassen sich die damit verbundenen Zeichenprozesse beschreiben und zum Teil auch erklären. Gegenstand dieser Wissenschaft von den Zeichenprozessen ist die Evolution, Struktur sowie Wirkung von Zeichen(systemen) unterschiedlichen Komplexitätsgrades wie auch die Entwicklung von Ansätzen und Verfahren zu deren Handhabung.¹ Da das Feld semiotischer Forschung weit gefasst ist, führt dies zu einer interdisziplinären Fragestellung. Nachbardisziplinen sozial- und verhaltenswissenschaftlicher Ausprägung wie Psychologie, Soziologie, Anthropologie und Ethnologie ergänzen hier die betriebswirtschaftliche Sicht von der Unternehmensführung.

Im Dienstleistungsbereich, in dem die persönliche Kommunikation eine wichtige Rolle einnimmt (siehe Kap. 3.1), können semiotische Ansätze eine Hilfe darstellen, indem sie das Zusammenwirken der verschiedenen Zeichensysteme (Sprache, Mimik, Gestik, Kleidung etc.) sowie deren kulturelle Bedingtheit und Prägung bewusst machen.² Bislang erfolgt die systematische Anwendung semiotischer Erkenntnisse beim Design von Marketingstrategien nur sehr eingeschränkt.³

Daher wird im Folgenden aus kommunikationspolitischer Perspektive untersucht, inwieweit eine regelgebundene Spielart der Kommunikation auf der Ebene „Kontaktpersonal – Kunde“ Möglichkeiten und Grenzen für eine kundenorientierte Gestaltung von Dienstleistungsprozessen beinhaltet. Die Untersuchung beinhaltet drei zentrale Fragestellungen: Im Hinblick auf die theoretische Fundierung interessiert, (1.) wie der kommunikationstheoretische Bezugsrahmen von „Sprachregelungen“, und (2.) wie die Strukturierung des Dienstleistungsprozesses vor diesem kommunikationstheoretischen Hintergrund beschrieben und fassbar gemacht werden können. Hinsichtlich der empirischen Relevanz werden als Fazit (3.) Mög-

¹ Vgl. Werner, 1993, S. 181f.

² Vgl. Wolfe, 1992, S. 3ff.

³ Vgl. bspw. Werner, 1993, S. 193.

lichkeiten und Grenzsetzung einer sprachlich standardisierten Dienstleistungsprozessgestaltung aufgezeigt.

Ein starker Aktualitätsbezug der Fragestellungen ergibt sich aus den kommunikationsrelevanten Rahmenbedingungen der Unternehmensumwelt: eine vorhandene Reiz- und Informationsüberflutung, eine oberflächliche Informationsverarbeitung sowie eine reduzierte Konzentrationsfähigkeit gering involvierter Nachfrager auf vorwiegend gesättigten Märkten mit homogenen Dienstleistungen hoher Qualität. Derartige Rahmendaten müssen zwangsläufig zur Zersplitterung der Kommunikationswirkung führen, und in der Folge nehmen die Wirkungen einzelner Kundenkontakte ständig ab. Damit verbunden ist eine rapid sinkende Effizienz des steigenden Kommunikationsbudgets, dieser Zusammenhang wird auch als Kommunikationsparadoxon bezeichnet.⁴

Für Unternehmen besteht daher verständlicherweise ein großer Problemlösungs- und Handlungsdruck, um dieser Zersplitterung der Kommunikationswirkung organisational durch eine Prozessgestaltung bzw. -optimierung aktiv und offensiv entgegenzuarbeiten.

1.2 Skizzierung des Untersuchungsganges

Der inhaltliche Aufbau orientiert sich an dem Ziel des Diskussionsbeitrages, Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes von „Sprachregelungen“ für das Kundenkontaktpersonal sowohl aus Kunden- wie aus Mitarbeitersicht unter Berücksichtigung dienstleistungsspezifischer Charakteristika aufzuzeigen. Von der Betrachtung sind „Sprachregelungen“ als Kommunikationsinstrument im internationalen Marketing ausgeschlossen.

Definitionen der zentralen Begriffe „Unternehmenskultur“, „Organisationsgestaltung“, „Dienstleistung“, „Kundenkontakt“ und „Sprachregelungen“, auf die im Folgenden immer wieder zurückgegriffen wird, bilden das terminologische Grundlagenkapitel 2. In Kapitel 3 wird der kommunikationstheoretische Hintergrund der Thematik erarbeitet sowie die Relevanz der Kommunikationspolitik im Dienstleistungssektor erläutert. Weiterhin wird beleuchtet, was im Dienstleistungssektor im Hinblick auf die kommunikationspolitische Kontaktgestaltung zu beachten ist. Das 4. Kapitel ist dem Dienstleistungskontext gewidmet: Nach Erläuterung der Methode des „Blueprinting“, welche die Visualisierung von Dienstleistungsprozessen zum Inhalt hat, wird der Dienstleistungskontakt über die ihm inhärenten Rollen quasi als Prozessbaustein näher betrachtet. Die Skizzierung der drei „Prozess-Beratungsmodelle“ von *Schein*, in die gleichzeitig der Rollen-, Beziehungs- und Prozessgedanke einfließt, beschließt das 4. Kapitel. Die zentralen Kapitel 3 und 4 bilden das theoretische Fundament für das im Kapitel 5 entwickelte „Polaritätenmodell“ der fünf Spezifika des Dienstleistungskontaktes. Auf der

⁴ Vgl. Esch, 1998, S. 73f.; Bruhn, 1996, S. 12f.

Grundlage des Polaritätenmodells ist eine allgemeine Kategorisierung in drei Dienstleistungstypen möglich. Diese Typologisierung erlaubt Tendenzaussagen im Hinblick auf die Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes von „Sprachregelungen“ im Dienstleistungssektor. Im zweiten Teil des 5. Kapitels spezifizieren fünf so genannte erfolgskritische Faktoren das Anforderungsprofil von „Sprachregelungen“, welche in fünf anbieterseitig zu bewältigende Aufgabenstellungen gefasst werden und somit die Grenzsetzungen des Kommunikationsinstrumentes „Sprachregelungen“ darstellen. Ein Resümee der Kernaussagen sowie ein Ausblick auf Handlungsalternativen bilden das Schlusskapitel 6.

2 Begriffliche Einordnung und Grundlagen

Die bereits in Kapitel 1.1 genannten Termini Unternehmenskultur, Prozessgestaltung, Dienstleistungsprozess, Kontaktpersonal und Kommunikationsstruktur werden nachfolgend begrifflich eingeordnet. Hierbei ist der Aspekt, dass sie nicht isoliert voneinander, sondern in ihrer Interdependenz gesehen werden müssen, besonders hervorzuheben: Bei der Gestaltung von unternehmenspolitischen Veränderungsprozessen sind so genannte „soft facts“ (hier: Unternehmenskultur und Kontaktpersonal) ebenso zu berücksichtigen wie die so genannten „hard facts“ (hier: Organisationssystem und Kommunikationsstruktur).⁵

2.1 Zum Phänomen Unternehmenskultur

Unter dem Begriff der Unternehmenskultur wird die Gesamtheit aller in einem Unternehmen wirksamen Wertvorstellungen, Einstellungen und Verhaltensvorschriften verstanden.⁶ Diese prägen im Innenverhältnis der Organisation das Denken, die Entscheidungen und das Verhalten der Führenden und Geführten und im Außenverhältnis die Art und Weise, wie Interaktionen zwischen den Organisationsangehörigen und ihrer Umwelt erfolgen. Die Unternehmenskultur kann damit als ein kollektives, multidimensionales Phänomen, das den „Geist“ einer Unternehmung wiedergibt und es von anderen Unternehmungen differenziert, beschrieben werden. Eine eindeutige, klare Vision, formale Normen und operationale Leitbilder stellen ihre wichtigsten Elemente dar. Dabei ist eine Vision das attraktive, glaubwürdige und realistische Zukunftsbild einer Unternehmung, das ohne den Rahmen verbindlich und genau festzulegen, in eine bestimmte Richtung weist. Die Vision wird über Leitbilder in Aussagen bezüglich der unternehmensseitig anzustrebenden Werte, Normen, Ziele und Aktivitäten umgesetzt.⁷ Leitbilder weisen daher im Gegensatz zur Vision einen deutlichen Bezug zur Unternehmensgegenwart auf. Sie beziehen sich z.B. auf die Einstellung zu Kunden, auf die Kooperationsweise mit Geschäftspartnern und auf die Ausgestaltung zwischenmenschlicher Beziehungen im Unternehmen. Häufig sind Leitbilder schriftlich und verbindlich in so genannten Unternehmensgrundsätzen fixiert und ihnen kommt eine steuernde und integrierende Funktion zu. Leitbilder werden durch formale Normen, die angeben, welche Denk- und Verhaltensweisen unter bestimmten Bedingungen von den Mitarbeitern erwartet werden, oder die sogar ein bestimmtes Verhalten direkt vorschreiben, konkretisiert. Dabei kann das Leitbild primär nach außen oder nach innen, d.h. emotional – weitgehend kurzfristige Funktionen

⁵ Vgl. Heinen; Dill, 1990, S. 13; Vahs, 1997, S. 466; Bea; Dichtl; Schweitzer, 1991, S. 175.

⁶ Vgl. Zu den folgenden Ausführungen Vahs, 1997, S. 466.

⁷ Vahs, 1997, S. 466 sowie auch Steinmann; Schreyögg 2000, S. 628.

im Rahmen von Public Relations - oder rational –weitgehend langfristige Funktionen im Rahmen des strategischen Managements – ausgerichtet sein.⁸

Mit der Formulierung und Operationalisierung der Unternehmenskultur beeinflusst die Unternehmensführung signifikant, wie Personal, Kunden und andere Interaktionspartner das betriebliche Geschehen wahrnehmen, empfinden und schließlich bewerten. Die Unternehmenskultur setzt sich aus den Werthaltungen und Normen der Unternehmung gegenüber den Produkten bzw. Leistungen und somit den Kunden, gegenüber den Mitarbeitern sowie der Gesellschaft als Gesamtes zusammen. So bildet sich also einerseits die Unternehmenskultur aus dem Verhalten der Unternehmensangehörigen und steuert andererseits aber wiederum deren Verhalten. Geht man von einem instrumentalen Ansatz aus, so ist Unternehmenskultur als unternehmens- und personalpolitisches Führungsmittel zu betrachten, das zielgerichtet gestaltet sein will.⁹

Die Relevanz der Unternehmenskultur für die Unternehmensführung formuliert Vahs wie folgt: „Eine ‚gelebte‘ Kultur ermöglicht es einem Unternehmen [...], auftretende Probleme frühzeitig zu erkennen und zu lösen, bevor sich aus ihnen eine Krisensituation entwickelt.“¹⁰ Bleicher stellt in diesem Zusammenhang fest: „Eine starke Unternehmenskultur wirkt [...] als Fundament der erstrebten strategischen Stoßrichtung in der Unternehmensentwicklung, indem sie als ‚Autopilot‘ für die implizite Lenkung des Mitarbeiterverhaltens dient.“¹¹

Ob im Einzelfall eine schwache oder starke Unternehmenskultur vorliegt, kann anhand der Ausprägung der drei folgenden Dimensionen abgeleitet werden:

- (1) Die *Prägnanz* gibt an, wie deutlich die vermittelten Werte, Normen und Einstellungen sind.
- (2) Der *Verbreitungsgrad* zeigt an, wie stark das Ausmaß der gelebten Kultur, die graduelle Übernahme und die Entwicklung der Werte in der Mitarbeiterschaft sind.
- (3) Die *Verankerungstiefe* fragt nach dem jeweils individuellen Internalisierungsgrad der kulturellen Muster. Extrempole sind vollkommen angepasste kulturkonforme oder internalisierte, wie selbstverständlich wirkende Verhaltensweisen.¹²

In Verbindung mit dem Begriff der Unternehmenskultur finden vielfach die Begriffe der Unternehmensphilosophie und der Unternehmensidentität Verwendung, welche im Folgenden von dem Begriff der Unternehmenskultur abgegrenzt werden. Während die Unternehmens-

⁸ Vgl. Steinmann; Schreyögg weisen jedoch darauf hin, dass Leitbilder jedoch häufig nur den Status von Wunschvorstellungen haben und nicht die im Unternehmen vorzufindende Kultur widerspiegeln. Vgl. Steinmann; Schreyögg 2000, S. 628.

⁹ Vgl. Zander, 1995, S. 125; Steinle; Eggers; ter Hell, 1994, S. 130.

¹⁰ Vahs, 1997, S. 467.

¹¹ Bleicher, 1988, Sp. 2134.

kultur auf das abzielt, was in der Organisation gelebt bzw. praktiziert wird, besteht die *Unternehmensphilosophie* aus den i.d.R. von der Unternehmensspitze gewünschten und anzustrebenden Vorgaben und Vorstellungen. Erst wenn diese Unternehmensphilosophie auch „gelebt“ und nicht nur „praktiziert“ wird, kann sie als Teilbereich der Unternehmenskultur angesehen werden.¹³ Die *Unternehmensethik* dagegen ist Ausdruck des wertbezogenen Handelns und Verhaltens des Führungspersonals aufgrund moralischer Normen, sittlicher Grundwerte sowie aufgrund von Idealen und kann somit als philosophische Basis der Unternehmenskultur angesehen werden.¹⁴ In direkter Beziehung zu den Leitlinien und zu der Vision des Unternehmens steht die Bestimmung der *Unternehmensidentität* (Corporate Identity), die sich auf Fragen des *Erscheinungsbildes* (Corporate Design), der *Kommunikation* (Corporate Communications) und des *Verhaltens* (Corporate Behavior) bezieht.¹⁵

Die eingangs dargestellte Definition des Begriffes Unternehmenskultur darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass es in der Literatur unzählige Varianten und Ausprägungen des facettenreichen Begriffes „Unternehmenskultur“ gibt, dem sich selbst ganze Forschungszweige¹⁶ dem Phänomen Organisations- bzw. Unternehmenskultur verschrieben haben. Auch in der Realität gibt es nicht die Unternehmenskultur per se, sondern jede Unternehmung bildet - i.d.R. im Lauf vieler Jahre oder gar Jahrzehnte - ihre eigene Kultur aus.¹⁷

Die Vorgabe von „Sprachregelungen“ für das Kundenkontaktpersonal ist demnach als ein im Rahmen der Unternehmensphilosophie intern entwickeltes Unternehmensleitbild mit dem verbindlichen Charakter eines Unternehmensgrundsatzes, das eine besondere Außenwirkung bezweckt, einzuordnen. Werden die „Sprachregelungen“ im Unternehmen praktiziert, sind sie ein Teil der Unternehmenskultur. Dabei tangieren „Sprachregelungen“ als unternehmens- und personalpolitisches Führungsinstrument ebenso die Bereiche der Unternehmensidentität und – ethik.

2.2 Zum Begriff Organisationsgestaltung

Ausgehend vom Organisationsbegriff wird über die Definition von Strukturen und Regeln als organisationale Gestaltungsmittel das Konstrukt Organisationsgestaltung inhaltlich gefüllt. Aus der Fülle der Definitionen¹⁸ des facettenreichen Begriffes der „*Organisation*“ soll im Hinblick auf die interdisziplinäre, verhaltensorientierte Fragestellung der Untersuchung ein systemorientierter Ansatz, der strukturelle, soziologische, psychologische, technologische und

¹² Vgl. Steinmann; Schreyögg, 2000, S. 634f.

¹³ Vgl. Kasper, 1987, S. 12f.

¹⁴ Vgl. Rahn, 2000, S. 193f.; Mag, 1995, S. 185.

¹⁵ Vgl. Bodenstein; Spiller, 1998, S. 93.

¹⁶ Vgl. Ebers, 1985, S. 7ff.; Kasper, 1987, S. 63ff.

¹⁷ Vgl. Rahn, 2000, S. 193; Zander, 1995, S. 125.

umweltbezogene Zusammenhänge integriert¹⁹, präferiert werden: Minimalistisch kann eine Organisation charakterisiert werden: „als ein soziales Gebilde in Raum und Zeit, das die Verwirklichung bestimmter Ziele anstrebt, zur Zielerreichung eine Struktur (Arbeitseinteilung) und eine Dynamik (Beziehungs- und Handlungsdynamik) entwickelt, das Ergebnis bewußter Planung und gewachsener Ordnung ist“²⁰, wobei ein soziales Gebilde aus Menschen, deren rollenbezogenen Verhaltensweisen und persönlichen Eigenschaften, den reziproken Beziehungen und Interaktionen zwischen ihnen sowie aus den umliegenden relevanten Bezugssystemen (z.B. Kunden oder Organisationen als Nachfrager) besteht.²¹ In die gleiche Richtung tendieren Weber und Mayrhofer mit einer ganzheitlichen „... Sicht von Organisationen als vernetzten, durch Interdependenzbeziehungen gekennzeichneten Systemen“.²² Frese betont den handlungstheoretischen Aspekt, indem er Organisationen „... als zielgerichtete Handlungssysteme mit interpersoneller Arbeitsteilung“ definiert.²³ Hierbei äußert sich nach Frese die interpersonelle Arbeitsteilung in der Zerlegung des Gesamtkomplexes an Handlungen in einzelne Teilhandlungen und in dem Erfordernis nach Informationsaustausch zwischen den Organisationsmitgliedern (Kommunikation). Im Rahmen interpersoneller Arbeitsteilung bedingt die Verwirklichung des Organisationszieles, dass durch formulierte offizielle Verhaltenserwartungen der individuelle Handlungsspielraum des Einzelnen eingeschränkt wird.²⁴ Folgt man Wiswede, so ist es gerade diese erhebliche Reduktion der Möglichen spielräume des Handelns aufgrund struktureller Vorgaben und formaler Zwänge, welche die Besonderheit des Verhaltens in Organisationen charakterisiert.²⁵ Kieser und Kubicek kennzeichnen eine Organisationsstruktur als „Menge von Regelungen“ für die Aktivitäten der Organisationsmitglieder, die auf am Organisationsziel orientierten Zweckmäßigkeitüberlegungen beruhen und [...] durch einen offiziellen Akt oder durch Duldung autorisiert sind“.²⁶ Nach Frese können sich Regelungen zur strukturellen Organisationsgestaltung auf die Festlegung von Entscheidungskompetenzen sowie auf die Anwendung von Kommunikationsbeziehungen erstrecken. Dabei stellen u.a. die Formalisierung der Kommunikation, die Detaillierung der Kommunikationsregeln, der Inhalt der Kommunikation sowie die graduelle Bindung der Kommunikationsbeziehung einzelne Strukturvariablen dar.²⁷

¹⁸ Vgl. Frese, 1980, S. 25; Weber; Mayrhofer, 1988, S. 556ff.; Gaitanides, 1983, S. 1.

¹⁹ Vgl. Hill; Fehlbaum; Ulrich, 1981, S. 443; Kasper, 1987, S. 34.

²⁰ Sackmann, 2000, S. 345; von Rosenstiel nennt es „offenes techno-soziales System“ (von Rosenstiel, 1980, S. 41).

²¹ Vgl. Sackmann, 2000, S. 344f., S. 351.

²² Weber; Mayrhofer, 1988, S. 562.

²³ Frese, 1980, S. 25.

²⁴ Vgl. Frese, S. 25f.; Kuhn, 1990, S. 163.

²⁵ Vgl. Wiswede, 1991, S. 234.

²⁶ Kieser; Kubicek, 1978, S. 15.

²⁷ Vgl. Frese, 1980, S. 201ff.; Kasper, 1987, S. 14f.

Mit allgemeinen Verhaltensregeln, die zweckungebunden auf anonyme Marktakteure ausgerichtet sind, und mit Organisationsregeln, die sich aufgaben- und rollenbezogen an eine abgrenzbare Adressatenzahl innerhalb der Organisation wenden, lassen sich diese zwei Regelarten unterscheiden.²⁸ Innerhalb dieser Regeln kann man weiter differenzieren in Gebotsregeln, die dem Akteur ein bestimmtes Verhalten vorschreiben, und in Verbotsregeln, die dem Akteur jenseits des verbotenen Handlungsspielraumes einen Bereich erlaubter Handlungen belassen, den jener nach eigenem Ermessen planend, entscheidend und agierend füllen kann.²⁹

Die Gründe, warum Organisationen Verhaltensweisen formalisieren, führt Mintzberg anschaulich an und auch nach fast zwei Jahrzehnten besitzen sie noch die gleiche Brisanz und Gültigkeit: „Organisationen formalisieren Verhalten, um die Verschiedenheit einzugrenzen, um es vorhersehbar und kontrollierbar zu machen, ... um Aktivitäten zu koordinieren, [...] um die outputmäßige Beständigkeit, die zu effizienter Produktion führt, [...] um faires Verhalten gegenüber Kunden zu garantieren“.³⁰

Bei der weiteren Diskussion über die Einsatzmöglichkeit von „Sprachregelungen“ im Dienstleistungskontext werden diese als Strukturvariable in der Ausprägung von Organisationsregeln mit Gebotscharakter fokussiert.

2.3 Begriff der Dienstleistung

An dieser Stelle soll bei der Definition des hier zentralen Dienstleistungsbegriffes nicht die Diskussion um eine mögliche begriffliche Klärung oder Abgrenzung von Sach- und Dienstleistungen aufgenommen werden. Vielmehr soll im Hinblick auf die Problemstellung des Diskussionsbeitrages eine inhaltliche Klärung des theoretischen Konstrukts anhand konstitutiver Merkmale einer Dienstleistung erfolgen, da das Verständnis der Kommunikation zwischen Kontaktpersonal und Kunde durch diese beeinflusst wird.

Unter Bezugnahme auf Stauss können unter anderem folgende Merkmale von Dienstleistungen angeführt werden: Die *Art der Kundenbeteiligung* und die hierfür erforderliche Interaktionsintensität sowie die kulturelle und eventuell technologische *Spezifität des Faktoreinsatzes*.³¹ Inhaltlich in die gleiche Richtung zielend führen Engelhardt, Kleinaltenkamp und Reckenfelderbäumer eine Leistungstypologie an, die unter anderem die Dimension des *Integrationsgrades in den betrieblichen Leistungsprozess* fokussiert.³² Diese Dimension wird nach

²⁸ Vgl. Vanberg, 1982, S. 94, 96f.; vgl. Laux, 1990, S. 19f.

²⁹ Vgl. Leschke, 1996, S. 76; Hax unterscheidet „explizite“ (explizite Vorgabe) und „implizite“ (mit interpretativem Spielraum) Verhaltensnormen (vgl. Hax, 1965, S. 73ff.).

³⁰ Mintzberg, 1983, S. 34f.

³¹ Vgl. Stauss, 1994, S. 11.

³² Engelhardt; Kleinaltenkamp; Reckenfelderbäumer, 1993.

Meffert des Weiteren in die Teildimensionen *Interaktionsgrad* und *Individualisierungsgrad* unterteilt.³³ Dabei bezieht sich der Interaktionsgrad auf jegliche Form der Einbeziehung des so genannten externen Faktors³⁴ in den Leistungserstellungsprozess. Der Individualisierungsgrad bezieht sich auf das Ausmaß der Erfüllung der Kundenanforderungen eines bestimmten Kunden.³⁵

Dabei ist jede Leistungserstellung durch ein Mindestmaß an Kundenbeteiligung bzw. Kundenintegration gekennzeichnet, da der Kunde zumindest durch die Äußerung seines Bedarfes Informationen als externe Faktoren in den Leistungserstellungsprozess einbringt.³⁶ Daher werden im Folgenden solche Leistungen als Dienstleistungen bezeichnet, die sich durch einen überwiegend integrativen Leistungserstellungsprozess auszeichnen und bei denen ebenso das Leistungsergebnis aus überwiegend integrativ erstellten Elementen besteht.³⁷

Die informatorische Mitwirkung des Nachfragers im Rahmen der Integration des externen Faktors ist von zentraler Relevanz: Art, Umfang, Dauer der Leistungserstellung, vor allem die Qualität des Leistungsergebnisses werden maßgeblich durch dessen Fähigkeit und Bereitschaft determiniert, die hierfür notwendigen Informationen zu liefern und so störungsfrei wie möglich zu transferieren.³⁸ Dabei kann der Nachfrager bewusst oder unbewusst diese Informationen kommunizieren und sie damit dem Anbieter zugänglich machen. Dies verdeutlicht die zentrale Rolle der Informationen und damit auch der Kommunikation zwischen Abnehmer und Anbieter im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses (vgl. Kapitel 3.1).³⁹

In Bezug auf den Leistungserstellungsprozess muss also nicht nur der Anbieter, sondern auch der Kunde selbst über eine so genannte Prozessevidenz verfügen, d.h. wissen, wie, wo und wann sich der Kunde einbringen muss und kann.⁴⁰ Je intensiver sich der Kunde beteiligt, desto stärker ist sein „Prozesserleben“, desto höher sein Zufriedenheits- oder Unzufriedenheitsniveau und desto mehr werden die Erwartungen beeinflusst, mit denen er in die Folge-transaktionen eintritt.⁴¹

Das Merkmal der technologischen und/oder kulturellen Spezifität des Faktoreinsatzes betrifft das Maß, in dem die Leistungserstellung wesentlich auf Expertenwissen und auf kulturbezo-

³³ Meffert 1994, S. 522 – 525.

³⁴ Meffert 1994, S. 522 – 525. Externe Faktoren können der Nachfrager selbst oder dessen Personal, Tiere und Pflanzen, sachliche Objekte, Nominalgüter, Rechte und/oder Informationen sein. (vgl. Kleinaltenkamp, 1997b, S. 350; 1998, S. 38).

³⁵ Meffert 1994, S. 522 – 525.

³⁶ Vgl. Engelhardt / Kleinaltenkamp / Reckenfelderbäumer 1993, S. 414 sowie Kleinaltenkamp 1997a, S. 350.

³⁷ Vgl. Woratschek 1996, S. 69.

³⁸ Vgl. Kleinaltenkamp, 1997a, S. 352; 1997b, S. 89ff.

³⁹ Vgl. Kleinaltenkamp, 1998, S. 38; Engelhardt; Kleinaltenkamp; Reckenfelderbäumer, 1993, S. 402.

⁴⁰ Vgl. Fließ, 1996, S. 92ff.; Kleinaltenkamp, 1997b, S. 92.

⁴¹ Vgl. Engelhardt; Freiling, 1995, S. 39.

genem Know-how, wobei sich dies auf die ganz unterschiedlichen Aspekte wie Traditionen, Gepflogenheiten, Werte, Sprache oder Kontaktmöglichkeiten beziehen kann, beruht.⁴²

Individualisierung und Standardisierung als prinzipielle Entscheidungsalternativen legen fest, welche Bedeutung der Kundenbeteiligung als externem Faktor bzw. dem Leistungserstellungsprozess beigemessen wird. Während bei der Erstellung der Leistung im Individualisierungsfall die spezifischen Wünsche des einzelnen Kunden in den jeweiligen Prozess einfließen, finden im Standardisierungsfall nur die Standardinformationen Berücksichtigung.⁴³

Gegenstand der weiteren Betrachtung sind sowohl konsumtive, bei denen Konsumenten Leistungsnehmer sind, wie investive Dienstleistungen, bei denen die Nachfrage von Unternehmen und staatlichen Institutionen ausgeht.⁴⁴ Des Weiteren werden sowohl primäre, selbständig vermarktbar als auch sekundäre, mit anderen Leistungen kombinierte Dienstleistungen betrachtet.⁴⁵ Damit steht ein breites Untersuchungsspektrum zur Verfügung, das erlaubt, personale wie multipersonale, kunden- wie organisationsbezogene Aspekte im Hinblick auf die sprachliche Standardisierbarkeit von Dienstleistungsprozessen in die Analyse miteinzubeziehen.

2.4 Definition von Kundenkontakt

Bei der Kundenintegration im Leistungserstellungsprozess ergeben sich vielfältige Kontakte zwischen Kunde und Dienstleister. Nach Chase ist Kontakt als die physische Anwesenheit des Kunden im System und der Grad des Kontaktes als das Verhältnis der Zeitdauer des Kundenkontaktes zu der Gesamtdauer der Dienstleistungserstellung definierbar.⁴⁶ Wemmerlöv und Schmenner unterscheiden diesbezüglich drei verschiedene Anwesenheitsformen des Kunden:

- (1) Die physische Anwesenheit des Kunden ohne Dienstleistungsaktivität, *ohne direkten Kontakt* zum Dienstleistungspersonal (z.B. Automatenbedienung).
- (2) Der *direkte Kontakt* Kunde – Dienstleistungspersonal, aber bei schwacher Interaktion, d.h. einer relativ passiven Beteiligung des Kunden.
- (3) Die *Interaktion* Kunde – Personal, mit einer notwendigen, *aktiven Beteiligung* des Kunden an der Dienstleistungsrealisierung.⁴⁷

⁴² Vgl. Stauss, 1994, S. 11.

⁴³ Vgl. Kleinaltenkamp; Jacob, 1996, S. 36; Meyer, 1991, S. 199f.

⁴⁴ Vgl. Kleinaltenkamp, 1998, S. 47.

⁴⁵ Vgl. Kleinaltenkamp, 1998, S. 44.

⁴⁶ Vgl. Chase, 1978, S. 138.

⁴⁷ Vgl. Wemmerlöv, 1990, S. 20ff.

Infolgedessen kann die Dienstleistung zwar ohne Dienstleistungspersonal, nicht aber ohne den Kunden erstellt werden. Eiglier führt aus, dass sich die praktizierte Kundenbeteiligung aus Informations- und Handlungsanteilen zusammensetzt.⁴⁸ Langeard präzisiert, dass die Kundenbeteiligung physischer, intellektueller oder affektiver Art, also - bei unterschiedlicher Schwerpunktsetzung - immer dreidimensional ist.⁴⁹ Zwischen dem Maximum und dem Minimum an Kundenbeteiligung besteht bei ersterem die Gefahr, anbieterseitig die Prozesskontrolle zu verlieren, bei letzterem die Kundenzufriedenheit einzubüßen.⁵⁰ Dabei sind der Grad der Kundenbeteiligung sowie die Servicegestaltung durch das Kontaktpersonal als dessen Pendant abzustimmen.⁵¹

Persönlich erbrachte, interaktive Dienstleistungen können prinzipiell in zwei Kontaktarten differenziert werden: Direkte persönliche Kontakte mit starker Interaktion (so genannte face-to-face-Kontakte) wie persönliche Kundenanfragen, Zusammenkünfte, Verkaufsgespräche, Außendienstbesuche, Messen, Kundendienste, Beratungen, Installationen und Schulungen, persönliche Kundenreklamationen etc. sowie indirekte Kontakte mit schwacher Interaktion (medialer Austausch), bspw. Telefonate, (E-) Mails, Faxe.

Hinsichtlich der zu untersuchenden, jeweiligen potentiellen Kunden- und Mitarbeiterresponse auf den Einsatz von „Sprachregelungen“ im persönlichen Kontakt Kunde – Anbieterpersonal werden im Weiteren sowohl der direkte Kontakt bei geringer Interaktion bzw. relativ passiver Kundenbeteiligung als auch die aktive Kundenbeteiligung in Form der intensiven Interaktion betrachtet. Durch diese qualitativ unterschiedlichen Kontaktformen ist zugleich eine breite Untersuchungsbasis für die Eignung von Sprachregelungen gegeben.

2.5 Präzisierung des Begriffes „Sprachregelungen“

Mit jedem dieser oben beschriebenen Kundenkontakte ist die Möglichkeit bzw. Notwendigkeit der Kommunikation verbunden. Dabei wird unter anderem das fundamentale Bedürfnis aller Menschen, nämlich mit anderen in Beziehung zu treten und Informationen zu übermitteln, d.h. zu kommunizieren, befriedigt.⁵² Wichtigstes Ausdrucks- und Kommunikationsmittel, um sich anderen mitzuteilen, sich verständlich zu machen, ist die Sprache.⁵³ Neben dieser interaktiven sozialen Kommunikation zwischen Menschen (interpersonale Kommunikation) kann der Informationsaustausch auch als technische Kommunikation zwischen Mensch und

⁴⁸ Vgl. Eiglier; Bateson; Langeard; Lovelock, 1979, S. 6.

⁴⁹ Vgl. Langeard, 1980, S. 8f.

⁵⁰ Vgl. Marion, 1996a, S. 408.

⁵¹ Vgl. Marion, 1996a; S. 34; Marion, 1996b, S. 147; S. 49ff.; Stauss, 1992, S. 683.

⁵² Vgl. Schweiger; Schrattenecker, 1995, S. 7; Sabel, 1999, S. 88.

⁵³ Vgl. Sabel, 1999, S. 88.

Maschine oder nur zwischen Maschinen erfolgen.⁵⁴ Als Kommunikationsarten können die verbale (sprachliche) und die nonverbale (nichtsprachliche) Kommunikation unterschieden werden (siehe Kap. 3.4).⁵⁵ Die verbale Kommunikation lässt sich detaillierter in die folgenden Kommunikationsformen untergliedern.⁵⁶

- (1) *Persönliche Kommunikation*: Die Gesprächspartner sind immer persönlich, raum- und zeitgleich anwesend. Durch mögliche Rückfragen, eine rasche Abstimmung im Dialog und ein direktes Feed-back kann unmittelbar interagiert werden.
- (2) *Mediale Kommunikation*: Mit Hilfe der schriftlichen Kommunikation, bspw. durch Briefe als Transportmedium, kann Massenkommunikation erfolgen, da sie zeitgleich an verschiedene Orte versandt werden können. Es kann daher nur mittelbar interagiert werden.
- (3) *Persönlich-mediale Kommunikation*: Die räumliche Distanz zum Kommunikationspartner wird durch Trägermedien (v.a. Telefon) überbrückt. Da keine wahrnehmbare zeitliche Distanz vorliegt, kann unmittelbar interagiert werden.

Die Kommunikation wird als *einseitige Kommunikation* bezeichnet, wenn der Empfänger keine Informationen an den Sender zurücksendet (vor allem bei der Maschine-Mensch-Kommunikation). *Zweiseitige Kommunikation* liegt vor, wenn der Empfänger unmittelbar auf die gesendete Information reagiert (insbesondere bei der Mensch-Mensch-Kommunikation). Im Falle, dass der Empfänger die Information an einen neuen oder mehrere neue Empfänger weiterleitet, wird die Kommunikation zweistufig bzw. mehrstufig.⁵⁷

Besonders in Unternehmen, in den der Kundenkontakt von besonderer Bedeutung ist - wie dies gerade bei Dienstleistern der Fall ist - kommt der Gestaltung der persönlichen Kommunikation eine zentrale Bedeutung zu, da die Sprache das wirksamste Instrument darstellt, Kundenbeziehungen zu intensivieren und den Prozessablauf der Dienstleistung maßgeblich zu fördern.⁵⁸ Ob dieser Beitrag zur Intensivierung der Kundenbeziehung bzw. zur Verbesserung der Interaktions- und Integrationsorientierung von angewandten „Sprachregelungen“ geleistet werden kann, ist im Weiteren zu klären. Dabei wird unter „*Sprachregelungen*“ die explizite managementseitige Vorgabe von Sätzen für das zuständige Kontaktpersonal bei einer ein- als auch zweiseitigen Kommunikation verstanden. Aufgrund der kommunikationspolitischen Bedeutung für den persönlichen Dienstleistungskontakt wird im Folgenden die Mensch-Mensch-Interaktion als soziale Kommunikationsform und die Mensch-Maschine-Interaktion als technische Kommunikationsform analysiert.

⁵⁴ Vgl. Olfert; Steinbuch, 1998, S. 266ff. Mettler-Meiboom spricht hier von direkter zwischenmenschlicher und technisch vermittelter Kommunikation (vgl. Mettler-Meiboom, 1987, S. 772).

⁵⁵ Vgl. Kiener, 1997, Sp.1103.

⁵⁶ Vgl. Jansen, 1994, S. 15; Holme, 1991, S. 16, S. 26; Sabel, 1999, S. 95.

⁵⁷ Vgl. Plötner, 1995, S. 790.

3 Der kommunikationstheoretische Bezugsrahmen von „Sprachregelungen“ als Kommunikationsdesign bei Dienstleistungsanbietern

3.1 Die Schlüsselrolle der Kommunikation im Dienstleistungsprozess

Im Leistungserstellungsprozess treffen die Erwartungen des Nachfragers und die Erwartungen des Dienstleistungsunternehmens in Bezug auf die bevorstehende Dienstleistungsabwicklung aufeinander und sind im Prozessgeschehen zu koordinieren. Daher wird im Folgenden die Relevanz bzw. die Zielsetzung der Kommunikation für den Kunden und den Dienstleister dargestellt.

3.1.1 Relevanz der Kommunikation aus Kundensicht

Da sich vor der Inanspruchnahme einer Dienstleistung der Kunde nur auf ein Leistungsversprechen einlässt, ist sein Kaufrisiko bzw. seine Unsicherheit zu diesem Zeitpunkt vergleichsweise hoch. Dienstleistungen werden daher aufgrund dieser Grundkomplexität oftmals auch als Vertrauens- bzw. Erfahrungsgut bezeichnet. Deshalb werden als Hilfsmittel zur Konkretisierung und Evaluierung der Dienstleistungsbestandteile äußerlich wahrnehmbare (sichtbare, fühlbare, hörbare, riechbare) Informationssignale herangezogen.⁵⁹

Subjektive Empfindungen (wie Zufriedenheit, empfundene Dauer der Wartezeit) und Erlebnisse (wie aufgeschlossenes, freundliches Kontaktpersonal) spielen angesichts der objektiven Mess- und Bewertungsproblematik von Dienstleistungsqualität eine wichtige Rolle. Als generelle Surrogate für die fehlenden objektiven Qualitätsindikatoren kommen neben dem Preis insbesondere das Anbieter- und Unternehmensimage, das häufig mit dem persönlichen Image eines einzelnen Mitarbeiters gleichgesetzt wird, als Schlüssel- bzw. Leitfaktoren zur Verhaltensbeeinflussung und Erwartungsbildung der Kunden zum Tragen.⁶⁰

Bei Leistungen mit häufigem Kundenkontakt, im Besonderen bei persönlichkeitsintensiven, interaktiven Dienstleistungen unter starker körperlicher oder intellektueller Kundenintegration und bei erheblicher kundenindividueller Anpassung des Leistungsangebotes, wird die vom Kunden wahrgenommene Dienstleistungsqualität maßgeblich und unmittelbar von den verbalen und nonverbalen Personalverhaltensweisen beeinflusst.⁶¹

⁵⁸ Vgl. Bruhn, 1999, S. 287f.; Sabel, 1999, S. 88.

⁵⁹ Vgl. Meyer, 1991, S. 200.

⁶⁰ Vgl. Meyer, 1991, S. 200f.; Marion, 1996b, S. 113f., S. 140.

⁶¹ Vgl. Stauss, 1994, S. 11; 1992, S. 678f.; Meffert, 1994, S. 532; Marion, 1996b, S. 112f.

3.1.2 Relevanz der Kommunikation aus Anbietersicht

Der Kundeneindruck vom wahrnehmbaren Erscheinungsbild aller internen Produktionsfaktoren mit Kundenkontakt (bspw. Geschäftsräume, Einrichtung) sowie das Kontakt- und Kommunikationsverhalten des Servicepersonals des Anbieterunternehmens als Indikatoren für dessen Leistung (-sfähigkeit) entscheiden darüber, ob der Anbieter ausgewählt wird oder nicht.⁶² Weiterhin besteht eine wichtige Aufgabe für die Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt darin, dem Kunden bestmöglich aufzuzeigen, wie, wo und wann er sich bzw. seine Faktoren in den Leistungserstellungsprozess einbringen kann und soll.⁶³

Bei kontaktintensiven Leistungsangeboten hängt infolgedessen der jeweilige Markterfolg für den Anbieter sowie die Sicherung seiner strategischen Erfolgspotenziale wesentlich vom Sprachverhalten und Handeln seines Kontaktpersonals ab, wobei die Anforderung an Anpassung und Flexibilität bezüglich kundenindividueller Wünsche hoch ist.⁶⁴ Je höher dabei allerdings der Interaktionsgrad ist, desto schwieriger ist die Sicherstellung eines konstanten Markenbildes von Dienstleistungen, denn die vom Kunden wahrgenommene und beurteilte Unternehmensidentität (vgl. Kapitel 2.1) wird bei verstärkter Interaktion zwischen Kunde(n) und Kontaktpersonal in immer größerem Maße durch die individuellen und daher nur bedingt steuerbaren Verhaltensweisen des Kontaktpersonals bestimmt.⁶⁵

3.1.3 Kommunikationspolitische Zielsetzung für den Einsatz von „Sprachregelungen“ im Dienstleistungskontext

Entscheidungen über die Art und Gestaltung der Übermittlung von Informationen im Hinblick auf die kommunikationspolitische Zielsetzung werden im Rahmen der Kommunikationspolitik eines Dienstleistungsunternehmens getroffen, wobei das Corporate Identity Konzept den übergeordneten Rahmen bildet.⁶⁶

Enumerativ werden im Folgenden aus Anbieterperspektive die Intentionen und beabsichtigten Vorteile aus der Implementierung von „Sprachregelungen“ in der persönlichen und interaktiven Kommunikation mit dem Kunden genannt: Durch die strikte Strukturierung und Vorgabe der Kommunikationsinhalte für das Kontaktpersonal sollen

- die Steuerung und Kontrolle über das Kommunikationsverhalten der Mitarbeiter im Kundenkontakt in den „Moments of Truth“⁶⁷,
- die Aktivierung, Führung und Steuerung des Kundenverhaltens⁶⁸,

⁶² Vgl. Meyer, 1991, S. 202f.; Engelhardt; Kleinaltenkamp; Reckenfelderbäumer, 1993, S. 419.

⁶³ Vgl. Kleinaltenkamp, 1997b, S. 92.

⁶⁴ Vgl. Stauss, 1994, S. 16; Meffert, 1994, S. 531.

⁶⁵ Vgl. Meffert, 1994, S. 528; Marion, 1996b, S. 127.

- die Synchronisierung der Handlungen von Mitarbeiter und Kunden,
- die optimale Prozessorientierung und -integration des Kunden und damit ein determinierter, formalisierter Prozessverlauf mit verringerten Unsicherheitsproblemen,
- hinsichtlich des kundenseitigen Qualitäts- und Zufriedenheitsurteil die verbesserte Leistungssicherheit und -gewähr durch den klaren, einheitlichen Auftritt der Mitarbeiter des Dienstleisters sowie anbieterseitig Aufbau und Pflege eines Leistungsimages⁶⁹,
- im Prozessgeschehen insgesamt eine Risiko- und Komplexitätsreduzierung,
- und damit insgesamt eine größtmögliche Effektivität und Effizienz des Dienstleistungsprozesses

bewirkt werden.

Diese Detaillierung dient einer ganzheitlichen Untersuchung des Instrumentaleinsatzes von „Sprachregelungen“, um zu prüfen, ob die Intentionen tatsächlich ganz oder teilweise realisiert werden können oder, ob es alternative Techniken und Mittel (siehe Kap.6) gibt, das Gewünschte effektiver und effizienter zu erreichen.

3.2 Kommunikationstheoretische Grundlagen von Sprachregelungen

Die Problemstellung macht eine Auseinandersetzung mit einigen allgemeinen kommunikationstheoretischen Grundlagen als Basis für die weitere Analyse erforderlich. Infolgedessen werden wesentliche Zusammenhänge dargestellt.

3.2.1 Erweiterung des Kommunikationsmodells von Shannon & Weaver

Im einfachen Kommunikationsmodell teilt der Sender (hier: Personal des Dienstleistungsanbieters) dem Empfänger (hier: Kunde bzw. nachfragende Organisation) etwas (eine Botschaft) mit, wobei ersterer davon ausgeht, dass der Empfänger diese Botschaft genauso versteht, wie dies von ihm beabsichtigt war. Folglich kann nur ein gemeinsamer deckungsgleicher Zeichenvorrat die Basis wirksamer Kommunikation sein. Ziel jeder Informationsübertragung ist es, diese Schnittmenge des gemeinsamen Zeichenvorrates von Kunde und Mitarbeiter zu erweitern.⁷⁰

⁶⁶ Vgl. Schweiger; Schrattenecker, 1995, S. 19.

⁶⁷ Vgl. Carlzon 1987; Stauss 1991.

⁶⁸ Vgl. Fiedler-Winter, 1997, S. 196.

⁶⁹ Vgl. Stauss, 1994, S. 12.

⁷⁰ Vgl. Sabel, 1999, S. 87f.

Das Modell von Shannon & Weaver beinhaltet die Beschreibung der Rahmenbedingungen⁷¹ von Datenübertragungsprozessen sowie ihrer Störquellen, denn die Übermittlung von Informationen ist stets durch deren Veränderung, Störung und von Verlust bedroht. Die folgende Abbildung veranschaulicht diesen Zusammenhang.

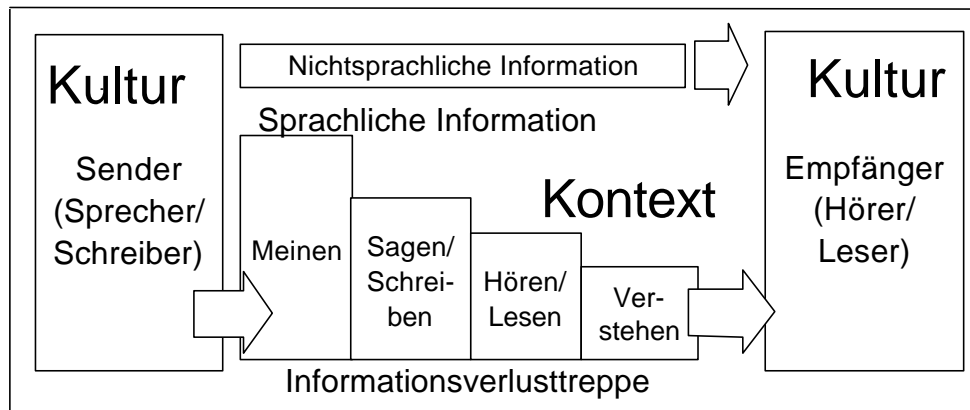


Abbildung 1: Modell zur Beschreibung zwischenmenschlicher Kommunikation, Shannon & Weaver

In Anlehnung an Shannon; Weaver, 1949.

Im Fokus dieses Modells steht die Überlegung, dass die Gedanken des Sprechers bzw. Schreibers vielfach verändert beim Empfänger ankommen. Hierbei lassen sich nach Shannon & Weaver folgende Prozesse trennen:⁷²

- (1) Was gemeint ist, ist noch lange nicht gesagt; meist beinhalten Gedanken des Senders mehr als das Ausgesprochene bzw. Geschriebene. I.d.R. gehen beim Aussprechen Informationen verloren, als Verlust der Übersetzungsarbeit zwischen den oft bildhaften Gedanken und der mündlichen bzw. schriftlichen Sprache.
- (2) Auf der nächsten Stufe, dem Transport des Gesagten bzw. Geschriebenen zum Gehörten bzw. zum Gelesenen, findet durch Störquellen ein Verlust statt. Störquellen sind bspw. leise Aussprache, Hintergrundlärm, gleichzeitiges Zuhören mehrerer Kommunikationspartner und Abgelenktsein. Hierbei kann ein sehr großer Teil der Informationen verloren gehen.
- (3) Im nächsten Schritt muss das Gehörte bzw. Gelesene in Bedeutungsinhalte übersetzt werden. Bei dieser Umsetzung leistet der Empfänger eine umfangreiche Arbeit. Sie kann als Wiederaufbau des Gemeinten, von dem – wie geschildert – vieles in den vorangegangenen Stufen des Kommunikationsvorganges untergegangen ist, beschrieben werden. Bei dieser Rekonstruktionsarbeit wird auf die Zusatzinformation der nichtsprachli-

⁷¹ In Anlehnung an Werner wurde das Modell um die in diesem Zusammenhang relevanten Umfelddaten „Kultur“ und „Kontext“ erweitert (vgl. Werner, 1993, S. 183.).

chen Information des Kommunikationspartners zurückgegriffen. An Gesichtsausdruck, Stimme etc. erkennt dieser, was der Sprecher meint.

Bildhaft und anschaulich beschreiben Shannon & Weaver diesen Kommunikationsverlauf über den Kodiervorgang bis zum Dekodiervorgang und die diesen begleitenden Inhaltsverluste als „Informationsverlusttreppe“.⁷³ Neben dem Modell von Shannon & Weaver, bei dem die Übermittlung der Informationen im Fokus der Betrachtung steht, spielen im folgenden Kapitel die unterschiedlichen Aspekte einer Nachricht eine Rolle.

3.2.2 „Die Anatomie einer Botschaft“ nach Schulz von Thun – Modellierung der Kommunikationswirkung

Das Modell „Anatomie einer Botschaft“ setzt auf der untersten Stufe der „Informationsverlusttreppe“ von Shannon & Weaver (vgl. Kapitel 3.2.1) an. Schulz von Thun spricht hinsichtlich der vom Empfänger zu leistenden Rekonstruktionsarbeit vom Gehörten zum Verstandenen von einem viergeteilten Empfangsvorgang⁷⁴, den er in einem Nachrichtenquadrat darstellt:

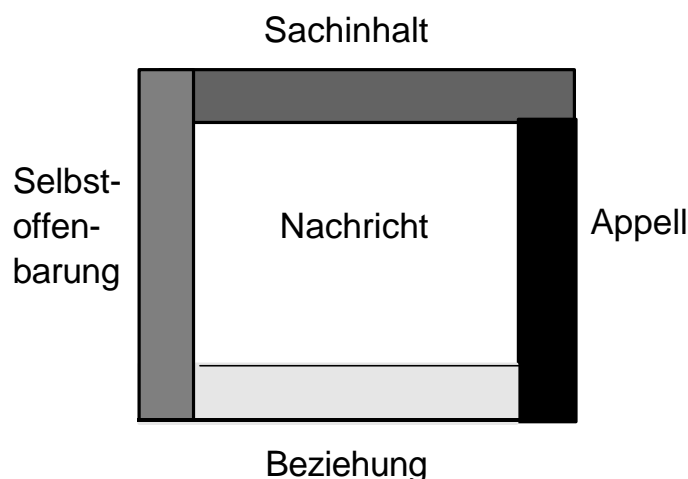


Abbildung 2: Vier Seiten der Nachricht – ein Modellstück der zwischenmenschlichen Kommunikation

Quelle: Schulz von Thun, 1994a, S.14

Im Blickpunkt dieses an Bühler und Watzlawick angelehnten Kommunikationsmodells von Schulz von Thun steht das, was der Sender von sich gibt bzw. das, was beim Empfänger ankommt. Hier unterscheidet Schulz von Thun die vier folgenden Aspekte einer Nachricht

⁷² Vgl. Shannon; Weaver, 1949.

⁷³ Vgl. Shannon; Weaver, 1949.

⁷⁴ Vgl. Schulz von Thun, 1994a, S. 14.

bzw. Botschaft, die alle immer zugleich eine Rolle spielen und eine Auswirkung auf die menschliche Seele haben⁷⁵:

- (1) Der *Sachinhalt*: Er enthält Informationen bezüglich der mitzuteilenden Sachverhalte.
- (2) Die *Selbstoffenbarung* (auch: Selbstkundgabe): Durch sie teilt der Sender etwas über seine aktuelle Befindlichkeit und über seine Persönlichkeit mit. Dies kann auf einer bewussten Selbstdarstellung oder auf einer mehr oder wenigen freiwilligen Selbstpreisgabe und Selbstöffnung beruhen (Aspekt der Glaubwürdigkeit und Authentizität).
- (3) Der *Beziehungshinweis*: Durch diesen gibt der Sender dem Empfänger zu verstehen und zu erkennen, was er von ihm hält, wie er zu ihm steht und wie seine Beziehungsdefinition zwischen beiden aussieht (Macht- und Hierarchieaspekt).
- (4) Der *Appell*: D.h. sowohl der Versuch, den Empfänger in einer bestimmten Richtung beeinflussen zu wollen, als auch die Aufforderung, dass dieser auf eine bestimmte Art denken, fühlen und/oder handeln soll (Manipulationsaspekt).

Dieses Modell drückt aus, dass ein- und dieselbe Äußerung viele gleichzeitige Botschaften beinhaltet, die den vier Aspekten zuzuordnen sind. Dabei wird oft nur ein Aspekt explizit ausgesprochen (häufig die Sachinhaltsebene), während alle anderen impliziten Botschaften „zwischen den Zeilen“ gelesen werden müssen. Gerade darin liegen aber die Quellen der emotionalen und kognitiven Missverständnisse.

Analog zu diesen vier genannten Aspekten einer sprachlichen Äußerung verfügt der Empfänger nach Schulz von Thun über ‚vier Ohren‘, die allerdings beim einzelnen Empfänger unterschiedlich stark ausgebildet sind und erheblich darüber mitentscheiden, wie eine Äußerung tatsächlich ankommt.⁷⁶

- (1) Den sachlichen Informationsgehalt versucht das *Sach-Ohr* zu verstehen.
- (2) Das *Selbstoffenbarungs-Ohr* übernimmt eine diagnostische Tätigkeit, lotet Stimmungen, Gefühle und Motive beim Sender aus.
- (3) Was der Sender vom Empfänger zu halten scheint, versucht das *Beziehungs-Ohr* herauszuhören. Hieraus resultiert im Wesentlichen das menschliche Selbstwertgefühl.
- (4) Die vom Empfänger verstandene Aufforderung einer Äußerung empfängt das *Appell-Ohr*.

Es wird deutlich, dass die klare Kommunikation eine Angelegenheit mit vier Dimensionen ist, und sich das Quadrat zur Aufdeckung vieler Kommunikationsstörungen, zur Gliederung des

⁷⁵ Vgl. Schulz von Thun, 1994b, S. 19f.; Schulz von Thun, 1994a, S. 30; Sabel, 1999, S. 96ff.

⁷⁶ Vgl. Schulz von Thun, 1994b, S. 21; Sabel, 1999, S. 93.

Problemfeldes insgesamt sowie zur Analyse konkreter Mitteilungen eignet.⁷⁷ Mit der Annahme einer identischen Gesamtlänge der jeweiligen Quadratseiten ist die grundsätzliche These verbunden, dass alle Aspekte bzw. Ohren gleichberechtigt nebeneinander stehen.⁷⁸

3.3 Kommunikation im Spannungsfeld von Situation, Gefühlen und Kultur

Kunden tendieren dazu, Kommunikationsinhalte situativ vor dem Hintergrund ihrer Gefühls- und Erfahrungswelt zu interpretieren. Hinsichtlich der gedanklichen Antizipation⁷⁹ dieser Kundenreaktionen und ihrer Berücksichtigung im Design von „Sprachregelungen“ ist es für den Anbieter wichtig, diesen Mechanismus der menschlichen Wahrnehmung zu kennen und gegebenenfalls für sich zu nutzen. Grundsätzlich lassen sich mit Kultur, Situation und Gefühlen drei zentrale Wahrnehmungsfiler, die den persönlichen Kommunikationsverlauf färben und ihm eine ungewollte Richtung geben können, unterscheiden.⁸⁰

3.3.1 Der kulturelle Kontext

In seinem Innern trägt jeder Mensch Muster des Fühlens, Denkens und potentiellen Verhaltens, die er lebenslang erlernt hat. Die Quellen dieser individuellen Wahrnehmungsweise liegen in der jeweiligen, durch Familie, Schule und Berufswelt erfahrenen Sozialisation. Kultur ist ein gebräuchlicher Begriff für diese „mentale Software“, die von der Persönlichkeit eines Individuums (persönliche, einzigartige Kombination mentaler Programme) einerseits und der menschlichen Natur (physische und psychische Funktionsweise) andererseits unterschieden werden sollte. Sie alle stellen die drei Ebenen der Einzigartigkeit in der menschlichen mentalen Programmierung dar.⁸¹

In diesem Zusammenhang kann auch von mentalen Modellen, die innere, tief verwurzelte Vorstellungen und Bilder vom Wesen der Dinge wiedergeben, gesprochen werden. In den meisten Fällen sind diese mentalen Modelle unbewusst und beeinflussen das damit verbundene Handeln, indem sie strukturieren, was und wie etwas wahrgenommen, verstanden wird. So bilden sie einen übergeordneten Orientierungsrahmen, dienen der alltäglichen Komplexitätsreduktion.⁸²

Der persönliche Lebensraum stellt sich infolgedessen bei jedem Menschen anders dar und wirkt sich im Rahmen eines Kundenkontaktes in Form von Grundannahmen, Erwartungen,

⁷⁷ Vgl. Schulz von Thun, 1994a, S. 15.

⁷⁸ Vgl. Sabel, 1999, S. 96.

⁷⁹ Vgl. Kroeber-Riel, 1993, S. 29.

⁸⁰ Vgl. Sabel, 1999, S. 104.

⁸¹ Vgl. Hofstede, 1997, S. 2ff.; Sabel, 1999, S. 104.

⁸² Vgl. Böcker-Kamradt, 2001, S. 67f. Wiswede bezeichnet dies als sozio-kulturelle Wertsetzungen (vgl. Wiswede, 1991, S. 340ff.).

Überzeugungen, Werten, Ideologien, Theorien, Vorurteilen und Etikettierungen aus.⁸³ Prägnant formuliert, ist „ das gesprochene Wort ... nicht nur eine Weitergabe von Information, sondern auch ein Ausdruck der Haltung (und des dahinterstehenden Menschenbildes, Anm. d. Verf.). Denn Sprache ist mehr als nur ein Transportmittel“.⁸⁴

3.3.2 Der sozio-emotionale Kontext

Einen zentralen Faktor im Wahrnehmungsprozess stellen die Empfindungen und Gefühle der beteiligten Akteure dar.⁸⁵ So wurde in mehreren Experimenten bestätigt, dass Menschen in guter Stimmung bevorzugt Positives wahrnehmen, speichern sowie erinnern. In schlechter Stimmung dagegen wird eher Negatives wahrgenommen, mit höherer Wahrscheinlichkeit abgespeichert und erinnert (Stimmungskongruenzeffekte).⁸⁶ Weiterhin hat das jeweilige Stimmungsbefinden Einfluss darauf, was in der Umgebung überhaupt und mit welchem Aufmerksamkeitsgrad wahrgenommen wird.⁸⁷ Menschen sind daher in guter Stimmung leichter zu überzeugen als bei schlechter Stimmung. Dies hat seine Ursache darin, dass stimmungskongruente Gedanken gebildet werden, folglich sprechen in guten Stimmungen mehr Gedanken stärker für und weniger gegen etwas. Der Mensch verarbeitet in schlechter Stimmung mehr Informationen und dazu noch tiefer und gründlicher. Er ist daher nur mit guten bzw. starken Argumenten zu überzeugen, da er stärker auf das Gesagte achtet. Ein Mensch in guter Stimmung achtet dagegen stärker darauf, wer etwas wie sagt.⁸⁸

Gefühle sind dabei nicht von vornherein als Störfaktoren zu betrachten, sondern ihnen kommt häufig die Funktion von Notfallreaktionen zu. Aufgrund der vielfältigen Komplexität der Umwelt reichen häufig rein logische, verstandesmäßige Überlegungen zur korrekten Entscheidungsfindung nicht aus, besonders unter Zeitdruck. Gerade in diesen Situationen sind gefühlsmäßige, spontane Reaktionen geniale „Vereinfacher“. Letztlich entscheidet der Stimmungseinfluss auf die Verarbeitung der Information mit darüber, ob den Einstellungen auch ein entsprechendes Verhalten folgt, tragen gute Stimmungen dazu bei, dass sich Menschen prosozialer verhalten.⁸⁹

3.3.3 Der situative Kontext

Auch die konkreten Gegebenheiten einer Situation wie Raumgröße, Farben, Beleuchtung, Einrichtung sowie Sitzordnung, Gesprächszeitpunkt und Gesprächsdauer spielen eine nicht

⁸³ Vgl. Sabel, 1999, S. 104.

⁸⁴ Fiedler-Winter, 1997, S. 197.

⁸⁵ Vgl. Sabel, 1999, S. 104.

⁸⁶ Vgl. Silberer, 1999, S. 133; Gehm, 1997, S. 62ff.

⁸⁷ Vgl. Gehm, 1997, S. 64.

⁸⁸ Vgl. Silberer, 1999, S. 134.

zu unterschätzende Rolle beim Kommunikationsverlauf, beeinflussen ebenso die Kundenwahrnehmung.⁹⁰ Dabei ist von zentraler Wichtigkeit, dass jede Kommunikation in ihrer jeweiligen Konstellation und Bedingtheit einzigartig ist, da die Gesamtsituation, in welcher der Kommunikationsprozess zwischen zwei und mehr Personen stattfindet, sich in dieser Form nicht wiederholt.⁹¹ Die Wirkung von Sprache und die sich darin äußernde Symbolik der Kommunikation reicht also weit über ihre messbare und direkt wahrnehmbare Oberfläche hinaus und ist zusätzlich den einzelnen Individuen kaum bewusst.⁹²

3.4 Inhaltlich-konzeptionelle Gestaltungskriterien für „Sprachregelungen“

Professionelle Kommunikation entsteht weniger durch Intuition, vielmehr ist die Kreation einer „Sprachregelung“ ein schwieriger sozial-technischer Forschungs- und Entwicklungsprozess.⁹³ Da grundsätzlich alle vier Seiten einer Nachricht gleichberechtigt sind (vgl. Kapitel 3.2.2), ist gestalterisch auf alle vier Aspekte einzugehen:

Sachaspekt

(a) Einfachheit und Verständlichkeit

Empirische Untersuchungen bezüglich der Dosierung der Informationsmenge zeigen, dass Texte mit einem mittleren Komplexitätsgrad beim Empfänger angenehme Gefühle auslösen, während eine zu geringe oder zu hohe Komplexität als unangenehm empfunden wird. Im Hinblick auf den Komplexitätsgrad ist ein Text daher optimal, wenn der Empfänger in dem vielfältigen Zeichenangebot Regelmäßigkeiten findet, aus denen er Gestaltungsprinzipien ableiten kann. Durch diese erlebte Eigenleistung wird er aktiv am Zeichenprozess beteiligt, ist er involviert und aufmerksam.⁹⁴ Ebenso ist hier das Wissen um den Wirkmechanismus der in Kap. 3.2.1 dargestellten Informationsverlusttreppe zu integrieren: Je umfangreicher und je komplexer der Kodiervorgang ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit von Informationsverlusten bei der Dekodierung. Die Bedeutung von Zeichen kann nur dann verstanden werden, wenn die kulturellen Konventionen der Zeichennutzung zwischen Kunde und Mitarbeiter übereinstimmen. Insgesamt ist auf eine deutliche Sprache, auf eine einfache und klare Darstellung zu achten. Fachwörter sind speziell zu erklären und schwierige Sachverhalte sind separat zu veranschaulichen. Der Kommunikationsinhalt darf keine negativen Bedeutungen implizieren, sondern sollte positive Assoziationen hervorrufen.⁹⁵

⁸⁹ Vgl. Silberer, 1999, S. 133f.

⁹⁰ Vgl. Sabel, 1999, S. 105.

⁹¹ Vgl. Weis, 1992, S. 17.

⁹² Vgl. Kroeber-Riel, 1991, S. 169f.

⁹³ Vgl. Kroeber-Riel, 1991; S. 168; 1993, S. 4.

⁹⁴ Vgl. Holenstein, 1981, S. 264.

⁹⁵ Vgl. Sabel, 1999, S. 96f.

(b) Kürze und Prägnanz

Hier ist ein Mittelweg zwischen langen Ausformulierungen und einem Telegrammstil in Form kurzer, auf das Wesentliche beschränkter Sätze zu finden. Denn bei sehr umfassenden Ausführungen geht die Konzentration des Empfängers äußerst schnell verloren.⁹⁶ Prägnanz meint, dass unverwechselbar, überlegen und einprägsam kommuniziert wird.

(c) Stimulanz der Botschaft

Der Kunde sollte auf rein sachlicher Basis informiert, aber auch gefühlsmäßig angesprochen werden, was bei jenem die Bereitschaft zur intensiveren Beschäftigung fördert. Durch die Benutzung von Umschreibungen (sprachliche Bilder) oder über die Personifizierung von Sachverhalten läßt sich zusätzlich Stimulanz sowie eine leichtere Identifizierung mit der Sache erreichen.⁹⁷

Beziehungsaspekt

Auf die Art und Weise, wie eine Nachricht formuliert und betont wird, ist zu achten, da hieraus Stellungen zueinander und Eindrücke voneinander erkannt werden. Wie der Gesprächspartner angesprochen wird, zeigt diesem, ob er akzeptiert oder gar bevormundet wird.⁹⁸ Nicht nur der inhaltlichen Füllung der Kommunikation ist damit Beachtung zu schenken, sondern auch den sie begleitenden, vielfältigen nonverbalen Signalen (Körperbewegungen, Sprach- und Sprechverhalten, Positionen im Raum sowie Kleidung und Schmuck). So kann die verbale Aussage durch nonverbale Signale unterstrichen bzw. verstärkt werden, können beide aber auch im Widerspruch zueinander stehen. Bei auftretenden Widersprüchen fallen dann die nonverbalen Handlungen stärker ins Gewicht, da diese oft unbewußt und damit weniger leicht beeinflussbar als verbale Äußerungen sind. Man sollte sich über das eigene nonverbale Verhalten sowie das des Partners bewusst und in der Lage sein, dieses richtig einzusetzen und zu interpretieren.⁹⁹

Selbstoffenbarungsaspekt

Der Mitarbeiter gibt nicht nur die reine Sachinformation weiter, sondern versucht i.d.R. auch sich selbst, dem Kunden von seiner besten Seite zu zeigen. Selbst in einem gesprochenen oder geschriebenen Wort offenbart sich ein Teil der eigenen Perspektive bzw. Persönlichkeit. D.h. um als Anbieter glaubwürdig, transparent und authentisch zu wirken, sollte der Mitarbeiter wohldosiert etwas Selbstdarstellung einbringen.¹⁰⁰

⁹⁶ Vgl. Sabel, 1999, S. 97.

⁹⁷ Vgl. Sabel, 1999, S. 97.

⁹⁸ Vgl. Sabel, 1999, S. 97.

⁹⁹ Vgl. Sabel, 1999, S. 101; Kiener, 1997, Sp. 1103.

¹⁰⁰ Vgl. Sabel, 1999, S. 97f.

Appellaspekt

Mit jeder Nachricht will der Dienstleister etwas beim Kunden bezwecken und soll auf diesen in irgendeiner Form Einfluss genommen werden. Eine verdeckte Einflussnahme ist hierbei als Manipulation zu werten. Daher sollte das Kontaktpersonal diese Einflussnahme offen gegenüber dem Kunden zeigen, damit dieser aus Überzeugung bestimmte Dinge unterlässt oder tut.¹⁰¹

¹⁰¹ Vgl. Sabel, 1999, S. 98.

4 Darstellung von Strukturen und Rollen in Dienstleistungsprozessen anhand ausgewählter, interdisziplinärer Ansätze

Nachdem in Kapitel 3 die Relevanz der Kommunikationspolitik für das Dienstleistungsmanagement deutlich wurde, sollen hier auf relativ abstraktem und daher allgemein-gültigem Niveau dienstleistungstheoretische Hintergründe von Sprachregelungen behandelt werden. Soll anbieterseitig über die Eignung eines Einsatzes von „Sprachregelungen“ entschieden werden, ist Transparenz erforderlich, wo, wann und wie intensiv der Kunde an der Problemdefinition und ihrer anschließenden Lösungsrealisierung beteiligt werden kann bzw. werden soll.¹⁰² Mit dieser Fragestellung rückt der Leistungserstellungsprozess sowie die Anbieter-Nachfrager-Beziehung mit den ihr impliziten Rollen in den Blickpunkt. Ihre nachfolgende Detaillierung mündet in eine Strukturierung von Dienstleistungen, welche die - auf interdisziplinären Ansätzen beruhende - Ableitung von Anwendungsmechanismen für „Sprachregelungen“ erlaubt (vgl. Kap. 5).

4.1 Das „Blueprinting“ – eine Methode zur Visualisierung des Dienstleistungsprozesses

Durch ein „ServiceBlueprint“ („Blueprint“; engl.: Blaupause, Entwurf oder Plan) wird ein Abbild des Gesamtprozesses und der Teilprozesse einer Dienstleistung entlang einer Zeitachse chronologisch skizziert, was neben der Analyse der im Rahmen der Wertschöpfungsprozesse zwischen Anbieter und Nachfrager existierenden, interaktiven Schnittstellen auch deren optimierte Gestaltung ermöglicht.¹⁰³ Mithilfe dieses ServiceBlueprints als grafische Darstellung der für die Dienstleistungserbringung notwendigen betrieblichen Teilprozesse, können die Kontaktpunkte mit dem Kunden und infolgedessen die „Customer Integration“ visualisiert werden.¹⁰⁴ Netzplantechnik, Programmabläufe, Datenflusspläne, Struktogramme sowie Entscheidungstabellen sind dabei die mit unterschiedlichen Vor- und Nachteilen behafteten Visualisierungstechniken des ServiceBlueprinting.¹⁰⁵

Ein ServiceBlueprint setzt sich grundsätzlich aus zwei verschiedenen Dimensionen zusammen: Die horizontale und vertikale Dimension. Die *horizontale Betrachtungsweise* bezieht sich auf die chronologische Darstellung einzelner Aktivitäten, die bei der Erstellung von Dienstleistungen vom Anbieter und Kunden durchzuführen sind. In der horizontalen Betrachtungsweise wird demnach die zeitliche Dimension der Leistungserstellung berücksichtigt. Weiterhin hat das ServiceBlueprint eine *vertikale Dimension*. Die Aktivitäten der Prozessbe-

¹⁰² Vgl. Kleinaltenkamp, 1997a, S. 353; 1997b, S. 92.

¹⁰³ Vgl. Weiber; Jacob, 1995, S. 563f.; Kleinaltenkamp, 1997a, S. 353; 1997b, S. 92; Kleinaltenkamp; Jacob, 1996, S. 35.

¹⁰⁴ Vgl. Weiber; Jacob, 1995, S. 563f.

¹⁰⁵ Vgl. Weiber; Jacob, 1995, S. 564.

teiligten werden in dieser inhaltlichen Dimension verschiedenen Ebenen zugeordnet, die sich im Hinblick auf die inhaltliche Bedeutung der Aktivitäten im Leistungserstellungsprozess voneinander unterscheiden.

Während die chronologische (horizontale) Betrachtung als ein Kernelement des ServiceBlueprints im Laufe der Zeit keinen Veränderungen unterlag, lassen sich bezüglich der inhaltlichen (vertikalen) Dimension im Verlauf der letzten 20 Jahre verschiedene Entwicklungsstufen aufzeigen.¹⁰⁶ Die Betrachtung beschränkt sich hier auf die dritte Entwicklungsstufe des ServiceBlueprints in der Darstellung von Kleinaltenkamp und Fließ.¹⁰⁷

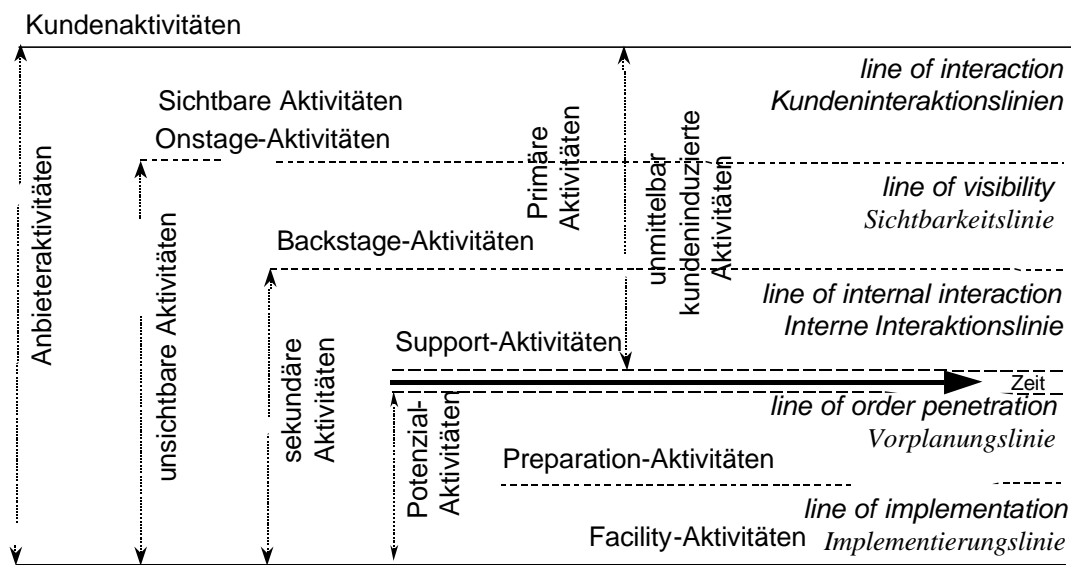


Abbildung 3: Die inhaltliche Dimension des ServiceBlueprints

Quelle: Fließ 2001, S. 45.

Wird die vertikale Dimension von oben nach unten betrachtet, so ist die erste Linie des ServiceBlueprints die der Kundeninteraktion (*Kundeninteraktionslinie*). Sie trennt die Ebene der Kundenaktivitäten (oberhalb der Interaktionslinie) von der Ebene der Anbieteraktivitäten (unterhalb der Interaktionslinie).¹⁰⁸ Diese Linie bildet die Schnittstelle zwischen dem Kunden und dem Anbieter. Mit der Betrachtung dieser Schnittstelle wird der Tatsache Rechnung getragen, dass bei der Erstellung von Dienstleistungen ein externer Faktor integriert wird und somit ein Kundenkontakt zustande kommt. Die einzelnen Punkte, an denen Kunden und Anbieter die *Interaktionslinie* „berühren“, werden auch Kontaktpunkte oder „Augenblicke der Wahrheit“ genannt¹⁰⁹ und spielen insbesondere bei der Qualitätswahrnehmung der Kunden eine bedeutende Rolle. Durch die Visualisierung des Prozesses mit Hilfe des ServiceBlueprints wird diese Kundenmitwirkung verdeutlicht.

¹⁰⁶ Zu den einzelnen Entwicklungsstufen vgl. Fließ 2001, S. 43ff. sowie Kleinaltenkamp 2000a.

¹⁰⁷ Vgl. Fließ 2001, S. 43ff.; Kleinaltenkamp 2000a.

¹⁰⁸ Vgl. Shostack 1984a; 1984b; 1987; Kingman-Brundage 1989; 1993; 1995.

Die zweite Linie wird als „Line of visibility“ bzw. *Sichtbarkeitslinie* bezeichnet und trennt die Bereiche der für den Kunden sichtbaren Aktivitäten des Anbieters von den für den Kunden nicht sichtbaren Anbieteraktivitäten.¹¹⁰ Zugleich erfolgt hierdurch eine Trennung in so genannte „Backstage“-Aktivitäten und in so genannte „Onstage“-Aktivitäten.¹¹¹

Während die Kundeninteraktionslinie als erste Interaktionslinie des ServiceBlueprints, die Schnittstelle zwischen Kunden und Mitarbeitern darstellt, stellt die zweite Interaktionslinie - die „Line of internal interaction“ bzw. *interne Interaktionslinie* – eine Schnittstelle zwischen den Kundenkontaktmitarbeitern und Backoffice-Mitarbeitern des Dienstleistungsunternehmens dar. Die interne Interaktionslinie trennt damit die nicht sichtbaren prozessunterstützenden primären Aktivitäten von den für den Kunden nicht sichtbaren sekundären Support-Aktivitäten im Backoffice.¹¹² Da unsichtbare Support-Aktivitäten von anderen Akteuren als dem Kundenkontakt-Personal durchgeführt werden, erfordern diese Aktivitäten eine interne Interaktion.

Die *Vorplanungslinie* bzw. „Line of order penetration“ trennt die Aktivitäten des Leistungserstellungsprozesses von den Aktivitäten des Leistungspotenzials.¹¹³ Sie bildet so die Trennlinie zwischen den integrativ disponierten und den anbieterseitig autonom disponierten Aktivitäten des Anbieters und wird daher auch als Vorplanungslinie bezeichnet.¹¹⁴ Alle Aktivitäten oberhalb der „Line of order penetration“ sind unmittelbar kundeninduziert, während alle Aktivitäten unterhalb der „Line of order penetration“ unabhängig von einem konkreten Kunden (autonom) vordisponiert werden können.

Die Aktivitäten innerhalb des Leistungspotenzials können des Weiteren in Preparation-Aktivitäten und in Facility-Aktivitäten unterteilt werden.¹¹⁵ Zwischen beiden ist die *Implementierungslinie* oder „Line of implementation“ einzuziehen. Preparation-Aktivitäten umfassen solche Aktivitäten, die autonom vom Anbieter disponiert werden, aber gleichzeitig dazu dienen, den Leistungserstellungsprozess vorzubereiten. Hierzu zählt etwa die Bestückung des Geldautomaten mit Geldscheinen zu einer bestimmten Tageszeit, unabhängig also von den konkreten Kundenaktivitäten.

Zu den Facility-Aktivitäten sind die autonomen Dispositionen zu rechnen, die den Preparation-Aktivitäten logisch und meist auch zeitlich vorgelagert sind: Beispielsweise die Festlegung der Zeit, zu der der Geldautomat bestückt wird, die Disposition über den hierfür verantwortli-

¹⁰⁹ Vgl. Stauss 1991.

¹¹⁰ Vgl. Shostack 1984a; 1984b; 1987; Kingman-Brundage 1989; 1991; 1993; 1995.

¹¹¹ Vgl. Fließ 2001, S. 44.

¹¹² Vgl. Kingman-Brundage 1989, 1991, 1993, 1995.

¹¹³ Vgl. Kleinaltenkamp 2000a, 2000b, Fließ 2001, S. 46.

¹¹⁴ Vgl. Fließ 2001, S. 46.

¹¹⁵ Vgl. Fließ 2001, S. 47.

chen Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin, die Management-Entscheidung, eine Filiale überhaupt mit Geldautomaten auszustatten sowie die Beschaffung des Geldautomaten, der Abschluss von Wartungsverträgen etc..

Im Hinblick auf die vorliegende Problemstellung ist primär die „Line of Interaction“ und die „Line of Visibility“ von Bedeutung, da hier Kontaktpunkte sowie sichtbare Berührungen mit dem Kunden erfolgen. Weiber und Jacob betonen, dass in Dienstleistungsprozessen Informationen als entscheidungsrelevantes Wissen verstanden werden, die im Rahmen von autonomen Leistungserstellungsprozessen als so genannte Potenzialinformationen und im Rahmen von integrativen Leistungserstellungsprozessen als so genannte Episodeninformationen bezeichnet werden. Bei der Standardisierung von Kommunikationsinhalten geht es mithin um die Frage, wie Episodenwissen aus einer Einzelkundentransaktion stammend in Potenzialinformationen für andere Kunden oder ganze Kundensegmente mit ähnlichen Problemstrukturen transformiert werden kann. Alles in allem kann „... das Blueprint als leistungsfähiges Instrument zur Bereitstellung leistungsrelevanter Episodeninformationen angesehen werden“¹¹⁶, da es zu einer besseren Planung sowie zu einer effizienteren Ursachenforschung von Fehlschlägen verhilft.¹¹⁷

Unabhängig von der Entwicklungsstufe des oben dargestellten ServiceBlueprints lassen sich nach Kingman-Brundage folgende zentrale Allgemeinforderungen und Grundsatzregeln des Blueprinting differenzieren.¹¹⁸

- Grundsätzlich können zwei Blueprint-Arten unterschieden werden: Das „Concept Blueprint“ und „Detailed Blueprint“. Wobei erstere Prozesse in allgemeiner, relativ abstrakter Art und Weise darstellen und im Planungsbereich der Alternativenbewertung dienen, während Letztere aufgrund ihres hohen Konkretisierungsgrades der Durchführung der Kundenintegration dienlich sind, und zweifelsohne das für die Planung von „Sprachregelungen“ geeignetere Mittel darstellen.
- In einem Blueprint sollten Fehlermöglichkeiten antizipiert werden, was frühzeitig den Einbau von Korrekturschleifen erlauben soll.
- Bei der Beschreibung von Prozessen lassen sich zwei Vorgehensweisen unterscheiden: Einerseits lediglich die Wiedergabe von Subprozessen des übergeordneten Prozesses, wobei konkrete Konsequenzen bezüglich zu treffender Entscheidungen oder von Alternativen nicht aufgezeigt werden, aber insgesamt die Prozess- und Ablaufkomplexität besser dargestellt werden kann. Oder es werden andererseits auch die Entscheidungskonsequenzen und/oder Alternativen entworfen, d.h. Prozess- und Ablaufvielfalt wird skizziert. Für

¹¹⁶ Weiber; Jacob, 1995, S. 570.

¹¹⁷ Vgl. Weiber; Jacob, 1995, 570ff.

eine adäquate Planung des Einsatzes von „Sprachregelungen“ empfiehlt sich der zweite Weg, um sowohl Prozessvielfalt wie auch –komplexität im Vorhinein zu berücksichtigen. Hinsichtlich antizipierbarer und damit standardisierbarer Kommunikationsprozesse mit dem Kunden wäre eine Kombination aus niedriger Prozessvielfalt und niedriger Prozesskomplexität idealtypisch.

So ermöglichen vertikale, detaillierte ServiceBlueprints als zeitbezogenes Ablaufkonzept eine effizientere und effektivere Planung und Steuerung von Kommunikationsstrukturen und damit von „Sprachregelungen“, indem kommunikationspolitische Aspekte und Dimensionen eines Leistungserstellungsprozesses en detail identifiziert und optimiert werden können. Zugleich lassen sich ServiceBlueprints durch Personalverantwortliche als Hilfsmittel in der Unterweisung und Schulung von Kontaktpersonal einsetzen.¹¹⁹

4.2 Die „Rollentheorie“ – ein primär soziologischer Ansatz zum organisationalen und personalen Rollenverständnis

Bei Fokussierung der „Line of Internal Interaction“ - unter Rückgriff auf die zuvor skizzierte ServiceBlueprinting-Methode (vgl. Kap. 4.1) - wird deutlich, dass der Dienstleistungsanbieter gegenüber dem Kunden über einen Informationsvorsprung in Bezug auf seine eigenen Ressourcen, die Gestaltungsmöglichkeiten seiner Leistungsprozesse und damit auf die Ergebnisqualität der Leistung verfügt. Ein Perspektivenwechsel zeigt, dass auch der Kunde über einen Informationsvorsprung verfügt, nämlich hinsichtlich des zu lösenden Problems – d.h. der Einsatzbedingungen und des organisatorischen Umfeldes für die Leistung, seiner Ressourcen, Leistungspotenziale, der Gestaltung seiner Leistungsprozesse sowie der mit der Leistung intendierten Ergebnisse. Damit kann der Kunde nur dann ein für ihn angemessenes Leistungsergebnis erwarten, wenn er dem Dienstleister die Einsatzbedingungen mitteilt. Der Anbieter andererseits kann nur dann hoffen, den Auftrag zur Kundenzufriedenheit zu erfüllen, wenn er diesem ein Mindestmaß an technischen Funktions- und Anwendungsprinzipien und die grundsätzliche Konzeption der Lösung kommuniziert.¹²⁰

Die aus diesen Wissensunterschieden resultierende Koordinationsproblematik weist zugleich auf die Relevanz von Kommunikations-, Verhaltens- und Führungsaspekten sowie von vertikalen Verhaltensinterdependenzen in der dyadischen Kunde-Anbieter-Beziehung hin.¹²¹ Hierbei wird deutlich, dass für eine wirkungsvolle Gestaltung der Kommunikation zwischen Kunde und Dienstleister und damit auch im Hinblick auf effiziente „Sprachregelungen“ ver-

¹¹⁸ Vgl. Kingman-Brundage, 1989, S. 96f.

¹¹⁹ Vgl. Kingman-Brundage, 1989, S. 564, vgl. Kleinaltenkamp, 1997a, S. 353; 1997b, S. 92; Kleinaltenkamp; Jacob, 1996, S. 35.

¹²⁰ Vgl. Fließ, 1995, S. 301.

¹²¹ Vgl. Kah, 1994, S. 7, S. 34, S. 60.

haltensbezogene Koordinations- und Führungsaufgaben wie vorhandene Interdependenzen zu berücksichtigen sind.

Die spezifische Kunde-Anbieter-Beziehung wird durch die jeweils vorliegende Organisationsform von Kunden- bzw. Dienstleistungsunternehmen mitgeprägt, so dass sie bei großer Beziehungskomplexität auch als Netzwerke wechselseitiger Austauschbeziehungen ausgestaltet sein können.¹²² Folgt man diesem Beziehungsgedanken, stehen die Individuen als handelnde Subjekte, als Rollenspieler¹²³ im Vordergrund. Wiswede detailliert in diesem Sinne: „Im wirtschaftlichen Bereich treten Individuen ständig als Rollenträger auf: sie fungieren [...] als Einkaufsleiter, [...] Verkäufer, [...] Vorgesetzter. Organisationen, wie etwa wirtschaftliche Betriebe, können als Netzwerke aufeinander bezogener Rollen bezeichnet werden.“¹²⁴ Aber nicht nur das interne System eines Betriebes lässt sich als Rollenstruktur identifizieren, in der jede Position durch ein normatives Erwartungsbündel, Ansprüche bzw. Funktionszuweisungen definiert ist, sondern auch in Beziehung zu externen Systemen wie Kunden, Lieferanten etc. bestehen Erwartungsstrukturen.¹²⁵ So hat auch der Kunde im Zusammenhang mit seiner Beteiligung und Integration im Leistungserstellungsprozess unterschiedliche transaktionsorientierte Aufgaben und Rollen zu erfüllen, können mit „Co-Designer“, „Co-Produktionsfaktor“, „Co-Interaktor“, „Substitute for Leadership“, „Käufer“ und „Pro-Marketer“ verschiedene Basis- und Zusatzrollen im Rollenset des Kunden unterschieden werden.¹²⁶

Nach Mayntz versteht man die mit einer bestimmten sozialen Position verbundenen, von anderen Personen an den Positionsinhaber formulierten Verhaltenserwartungen unter einer Rolle.¹²⁷ Dabei beziehen sich die Rollenerwartungen neben sichtbarem Verhalten auch auf Werthaltungen und Einstellungen desjenigen, der eine bestimmte Rolle spielt.¹²⁸

Durch folgende drei Besonderheiten sind organisationale Rollen i.d.R. gekennzeichnet: Meist sind sie formalisierter und strukturierter, hierarchischer gegliedert und abgegrenzter sowie spezialisierter als in nicht-organisationalen sozialen Systemen.¹²⁹ Betriebe bzw. Organisationen weisen zum einen eine formelle, aufgabenbezogene Struktur (hierarchische Ordnungen, formelle Anweisungsbefugnisse, Organisationsplan, Arbeitsanleitungen etc.) auf, die zum anderen von einer informellen, sozio-emotionalen Struktur in ihrem Funktionieren beeinflusst

¹²² Vgl. Kah, 1994, S. 6f., S. 67; Jacob, 1995, S. 169.

¹²³ Vgl. Turner, 1966, S. 151; Wiswede, 1977, S. 19. In diesem Zusammenhang ist anzumerken, dass es nicht „die“ Rollentheorie gibt, sondern in der Literatur viele verschiedene Rollentheorien parallel existieren. Vor dem Hintergrund der Thematik wurde hier eine soziologische Sicht gewählt.

¹²⁴ Wiswede, 1992, Sp. 2008, 1977, S. 29, S. 78; Thomas; Biddle, 1966, S. 7; Mayntz, 1980, Sp. 2049.

¹²⁵ Vgl. Wiswede, 1992, Sp. 2008.

¹²⁶ Vgl. Gouthier; Schmid, 2001, S. 223ff.

¹²⁷ Vgl. Wiswede, 1992, Sp. 2001; aus soziologischer Sicht sind Funktion und Pflichten die zentralen Aspekte des Rollenbegriffs (vgl. Rocheblave-Spenle, 1997, Sp. 1929); Thomas; Biddle, 1966, S. 29ff.

¹²⁸ Vgl. Mayntz, 1980, Sp. 2044f.; Fließ, 1995, S. 345f.; Schmidt-Mummenday, 1997b, Sp. 1933.

¹²⁹ Vgl. Wiswede, 1992, Sp. 2002, 2008; 1977, S. 100.

und verändert werden kann.¹³⁰ Formalisierung führt durch die „Ein-für-allemal-Regelung“ zur Reduzierung der Verhaltensvariabilitäten sowie zur Entlastung hinsichtlich ständig erneuter Entscheidungsfindung. Aber strenge Regel- und Kontrollsysteme wirken nicht nur entlastend, sondern auch belastend (repressiv), da sie individuelle Handlungs- und Freiheitsspielräume einschnüren.¹³¹

Dabei reduziert eine höhere Spezifität der Regelung Konfusion, macht die Regelungen jeweils personenunabhängig, führt so zu objektivierbarerem Sachverhalten. Eine niedrigere Spezifität der Regelung motiviert dagegen stärker, erhöht Flexibilität, Kreativität, zieht mehr Innovationen nach sich, erhöht aber eventuell die vorhandene Unsicherheit, führt zu dysfunktionalen Eigenmächtigkeiten und kann der Ursprung von Machtkonflikten sein.¹³² Individuen neigen aber dazu, besonders solche Rollen zu besetzen und festzuhalten, die ihnen möglichst viel Disposition über sich und andere Personen einbringen.¹³³ Durch das Herantragen der Rollenerwartungen von Aktionspartnern an ein Individuum von außen wird der soziale, zwanghafte Charakter von Rollen betont, was Unzufriedenheit zur Folge haben kann, da die Beziehung eines Menschen zu seinen Rollen im Wesentlichen davon abhängt, ob er jene mehr oder weniger freiwillig gewählt hat.¹³⁴ Des Weiteren kann eine Rolle nur dann stimmig ausgefüllt werden, wenn diese für den Rollenträger wesensgemäß ist, d.h. die jeweilige Rolle also zur entsprechenden Person, zu ihrem eigenen Selbstverständnis und Selbstbild passt.¹³⁵ Wenn jedoch der jeweilige Rolleninhaber Merkmale bezüglich bestimmter Rollenerwartungen nicht ablegen bzw. bestimmte Situationen nicht meiden kann, hat dies abweichendes Verhalten oder im Falle zu starker Sanktionsandrohung eine innere Rollendistanzierung zur Folge.¹³⁶ Rollenpflichten bzw. Rollenerwartungen können also einen Menschen unter Druck setzen, was aus objektiver Sicht mit Rollendruck und aus subjektiver Sicht des Individuums mit Rollenstress bezeichnet wird.¹³⁷ Wenn von Anfang an zwischen Selbst(bild), eigener Identität und Rolle eine Entfremdung besteht (repressive, belastende oder lediglich von außen übergestülpte Rolle) oder im Zeitablauf Divergenzen auftreten, sind Rollenkonflikte die Folge.¹³⁸

Die skizzierte funktionalistische Sichtweise der Rollentheorie geht von der Annahme aus, dass Rollen quasi als Fertigprodukte lediglich von den Positionsinhabern zu übernehmen

¹³⁰ Vgl. Fließ, 1995, S. 357; Wiswede, 1977, S. 79, 97ff.; 1992, Sp. 2005, Sp. 2008; Mayntz, 1980, Sp. 2049.

¹³¹ Vgl. Wiswede, 1977, S. 101f.; 1992, Sp. 2003.

¹³² Vgl. Wiswede, 1992, Sp. 2004, Sp. 2006, Sp. 2009; Mayntz, 1980, Sp. 2045, Sp. 2048.

¹³³ Vgl. Wiswede, 1977, S. 65.

¹³⁴ Vgl. Mayntz, 1980, Sp. 2046f.

¹³⁵ Vgl. Schmid; Wengel, 2001, S. 87.

¹³⁶ Vgl. Mayntz, 1980, Sp. 2047; Wiswede, 1977, S. 55.

¹³⁷ Vgl. Wiswede, 1977, S. 142ff.; 1992, Sp. 2006; Thomas; Biddle, 1966, S. 62.

¹³⁸ Vgl. Wiswede, 1992, Sp. 2007; Gross; McEachern; Mason, 1966, S. 287ff.

und auszuüben sind.¹³⁹ Diese funktionalistische Perspektive ist den Vertretern des so genannten *symbolischen Interaktionismus* als konkurrierendem Ansatz zu mechanistisch, da den Akteuren lediglich Anpassungsleistungen abverlangt werden. Vielmehr werden aber nach ihrem interpretativen Rollenbegriff Rollen im Rahmen von interaktiven, reziproken Prozessen angeeignet, eingespielt, ausgehandelt, bestätigt und permanent verändert. Rollen unterliegen weiterhin unterschiedlicher Wahrnehmung, Situationsdeutung und Interpretation, die einen nicht normativen Charakter sowie großen verhaltenswirksamen Einfluss haben.¹⁴⁰ Entscheidend ist hierbei nicht die formalisierte, spezifische Verhaltensvorschrift für die Position, sondern die weitgehend informelle Handlung, die sich durch die Besonderheit der sozialen Interaktionen erst formt (so genannte informelle Sozialbeziehung).¹⁴¹ D.h. statt von einer passiven, mechanistischen Rollenübernahme („role-taking“) wird von einer aktiv, autonom im Rollenspiel zu gestaltenden Komponente („role-making“) ausgegangen.¹⁴²

Spezifisch für das Dienstleistungsmarketing ist die im Vergleich zum Sachgütermarketing ungleich größere Rollenvielfalt, die sich in einem breiten Spektrum an tätigkeitsbezogenen Verhaltenserwartungen offenbart.¹⁴³ Dadurch, dass diese Erwartungen an den Mitarbeiter als „Scharnier“¹⁴⁴ bzw. Schnittstelle zwischen Anbieter und Kunde nicht nur durch Vorgesetzte, sondern im besonderen Maße ebenso von Kundenseite formuliert werden, vergrößert sich diese funktionsbestimmte Vielfalt an Rollen.¹⁴⁵ Die Verhaltenserwartungen der beiden genannten Anspruchsgruppen sind nicht immer kompatibel, allerdings kommt gerade der Übereinstimmung zwischen tatsächlichem und erwartetem Verhalten, d.h. der Rollenkonformität, eine entscheidende Bedeutung zu.¹⁴⁶

Beim organisationalen, d.h. komplexeren Dienstleistungsprozess ist aber i.d.R. nicht nur eine Person, sondern eine Vielzahl von Personen (Multipersonalität) beteiligt.¹⁴⁷ Zur Verdeutlichung der im Rahmen der Multipersonalität ebenso komplexer werdenden Rollenanalyse sei an dieser Stelle auf das Rollenkonzept von Webster und Wind verwiesen, das mit „User“, „Buyer“, „Decider“, „Gatekeeper“, „Influencer“ allein auf Kundenseite fünf Rollen differenziert.¹⁴⁸

Einschränkend ist allerdings zu erwähnen, dass die interdisziplinäre Rollentheorie auf der analytischen Organisationsebene nur einen partiell verwendbaren Erklärungsansatz, der

¹³⁹ Vgl. Wiswede, 1992, Sp. 2002f.; 1977, S. 7.

¹⁴⁰ Vgl. Wiswede, 1992, Sp. 2003ff.; 1977, S. 22; Mayntz, 1980, Sp. 2051f.

¹⁴¹ Vgl. Wiswede, 1977, S. 80.

¹⁴² Vgl. Wiswede, 1977, S. 9; 1992, Sp. 2004; Turner, 1966, S. 151ff.

¹⁴³ Vgl. Meffert, 1994, S. 535.

¹⁴⁴ Vgl. Wiswede, 1977, S. 115.

¹⁴⁵ Vgl. Meffert, 1994, S. 535; Gouthier; Schmid, 2001, S. 224.

¹⁴⁶ Vgl. Gross; McEachern; Mason, 19066, S. 288; Meffert, 1994, S. 535; Plötner, 1995, S. 820.

¹⁴⁷ Vgl. Fließ, 1995, S. 339, S. 345.

¹⁴⁸ Vgl. Fließ, 1995, S. 343, S. 347ff.

komplementär zu ergänzen ist, darstellt.¹⁴⁹ So werden durch die Betrachtung von Rollen personelle Beziehungen, vor allem die innerhalb einer Kommunikationsbeziehung wichtigen Einfluss-, Macht- und Konfliktbeziehungen nur unzureichend erklärt. Dabei sind die Übernahme und Ausübung bestimmter Rollen und Macht eng miteinander verknüpft, setzen bestimmte Rollen eine entsprechende Machtbasis voraus.¹⁵⁰

4.3 Die „Prozess-Beratungsmodelle“ – ein organisations- und systemtheoretisches Konzept

Um die Funktionen von Organisationen bzw. von zwischenmenschlichen Beziehungen zu verbessern, wie dies anbieterseitig mit dem Einsatz von „Sprachregelungen“ beabsichtigt ist, ist die Beschäftigung mit interpersonellen Prozessen und Organisationsprozessen erforderlich, da kein Systemverhalten isoliert und alles Verhalten untereinander verbunden ist.¹⁵¹ Erstmals im Jahre 1969 hat Schein im Rahmen der Organisationsentwicklung drei Grundmodelle der Beratung präsentiert, aus denen sich u.a. die Interventionstechniken, die zu einem gegebenen Zeitpunkt sinnvoll, sparsam oder bestenfalls gar nicht eingesetzt werden sollten/müssen, ableiten lassen.¹⁵²

Diese drei Grundmodelle als verschiedene Operationsmodi werden durch drei verschiedene Rollen (vgl. Kap. 4.2) definiert, die den Beratern bei der Hilfe zur Verfügung stehen.¹⁵³ Wenn jemand um die benötigte Hilfe bittet, bildet sich zwischen Helfer und Klient eine komplizierte Dynamik, da der Helfer automatisch angeregt wird, die Rolle des Experten zu übernehmen, was ihn ebenso automatisch in eine Machtposition gegenüber seinem Klienten bringt. Dieses machbezogene Ungleichgewicht in der Beziehung ist die Quelle der psychologischen und soziologischen Dynamik, die sowohl eingeschätzt, verstanden als auch bearbeitet sein will.¹⁵⁴ Dabei kann Prozessberatung als „...eine Philosophie [...], eine Technik bzw. Methodik des Helfens, für Einzelpersonen, Teams und ganze Organisationen...“¹⁵⁵ beschrieben werden. Deren Ziel ist letztlich durch die Fokussierung auf die zwischenmenschliche Realität der Aufbau einer effektiven Beziehung zwischen Helfer und Klient(en).¹⁵⁶ „Am Zustandekommen eines Beratungsauftrages sind der Auftraggeber, der Klient und der Berater beteiligt.“¹⁵⁷ Auch wenn dieser Rückgriff auf ein allgemeines Organisationsberatungsmodell mit teilweise gestalttherapeutischem Vokabular nicht unbedingt raheliegend, auf den ersten Blick viel-

¹⁴⁹ Vgl. Mayntz, 1980, Sp.2050ff.; Schmidt-Mummenday, 1997b, Sp. 1934.

¹⁵⁰ Vgl. Fließ, 1995, S. 343, S. 357, S. 360ff.; Wiswede, 1977, S. 65, S. 162.

¹⁵¹ Vgl. Schein, 2000, S. 21, 40; Borwick, 2000, S. 363f.

¹⁵² Vgl. Schein, 1987, S. 145f.; 1988, S. 141 sowie auch Eck, 2000, S. 245, Lippitt; Lippitt, 1999, S. 79.

¹⁵³ Vgl. Schein, 2000, S. 23.

¹⁵⁴ Vgl. Schein, 2000, S. 14; Lippitt; Lippitt, 1999, S. 100.

¹⁵⁵ Schein, 2000, S. 13; 1988, S. 3.

¹⁵⁶ Vgl. Schein, 2000, S. 19f.

¹⁵⁷ Weigand, 2000, S. 311; Nevis, 1988, S. 194, 200; Schein, 2000, S. 21.

leicht eher befremdlich erscheint, ermöglicht dies jedoch die Sicht des Dienstleistungsmanagements aus einer neuen Perspektive. Hierbei hat der Dienstleister bzw. sein Kontaktpersonal die Rolle des Beraters, der einzelne Kunde bzw. die Kundenorganisation die Rolle des Klienten inne, während die Rolle des Auftraggebers entfällt, was aber für eine reine Modellbetrachtung irrelevant ist. Nur vor dem Hintergrund persönlich erbrachter, stark interaktiver Dienstleistungen liegt auch im Dienstleistungskontext die Betonung auf einem effektiven Beziehungsaufbau, ist diese Annahme bei anderen Dienstleistungstypen zu relativieren.

Im Anschluss erfolgt nun die Skizzierung der drei *Grundmodelle der Beratung* („Models of Consultation“),¹⁵⁸ die sich neben den unten aufgeführten Attributen insbesondere durch den steigenden Integrationsgrad des Kunden voneinander unterscheiden.

(1) *Das Expertenmodell* („Expertise Model“): Kennzeichnend für dieses Modell ist eine genau festgelegte Arbeit, welche sich auf Aufgaben oder technische Fragen bezieht. Mit dem Aufgabeninhalt werden simultan die spezifische Kunden- wie die Beraterrolle und die Art der Beziehung in einer bestimmten Weise definiert:

- *Kundenrolle*: Dem Klienten ist das Problem, die benötigte Lösung (Informationen bzw. Leistungen) und woher er diese bekommen kann klar, und er muss dies mit dem Berater kommunizieren.
- *Beraterrolle*: Der Berater sorgt für die Beschaffung der benötigten Informationen und die Erarbeitung der Lösungen. Er fungiert aufgrund von Professionalität und Know-how als technischer Spezialist/Experte.
- *Art der Beziehung*: Die Beziehung ist von kurzfristiger aufgaben- bzw. sachorientierter Natur bei potentiell autonomer und distanzierter Leistungsgestaltung.

Als Beispiel für eine Dienstleistung, die in die Kategorie des Expertenmodells fällt, ist der Kauf und die Installation einer hochmodernen, komplexen Telefonanlage zu nennen.

(2) *Das Arzt-Patienten-Modell* („Doctor-Patient-Model“), wobei die folgenden Attribute hierfür kennzeichnend sind:

- *Kundenrolle*: Dem Klienten ist in diesem Fall das Problem bekannt, dessen Ursache(n) sowie Lösung aber unbekannt; er muss dem Berater die richtigen Informationen offenlegen. Hierbei geht der Klient von gewissen professionellen Standards des gewählten Beraters aus. Er erwartet vom Berater, daß dieser sich dabei auf aussagefähige Daten stützt und das entwickelte Programm Abhilfe für das Klientenproblem schafft.

¹⁵⁸ Vgl. Schein, 1988, S. 5ff.; 1987, S. 22ff.; Nevis, 1988, S. 80ff.; Eck, 2000, S. 246.

- *Beraterrolle*: Der Berater übernimmt die Verantwortung für die richtige Problemerkennung und deren adäquate Lösung. Dabei weiß dieser, welche Fragen er zu stellen hat; er muss über diagnostisches Know-how verfügen.
- *Art der Beziehung*: Die Beziehung hat einen problemlösungsorientierten Charakter, wobei die Leistungsgestaltung integrativ erfolgt.

Neben der Arzt-Patient-Interaktion ist ebenso die Interaktion zwischen Steuerberater und Klient ein Dienstleistungsbeispiel für diesen Modelltyp.

(3) *Das Prozess-Beratungsmodell* („Process Consultation Model“):

Diese Modellkategorie zeichnet sich dadurch aus, dass die Klienten ihre Situation verbessern wollen, hierfür aber Hilfe zur Festlegung, was wie verbessert werden soll, brauchen. Im Unterschied zum Expertenmodell ist der Kunde aktiv an der Problemlösung beteiligt, was bedeutet, dass die Problemlösung weder dem Anbieter noch dem Nachfrager im Vorhinein nicht bekannt ist.

- *Kundenrolle*: Der Klient hat das Problembewusstsein, kennt aber Ursache bzw. Lösungsmöglichkeiten nur unzureichend, auch bezüglich der Frage, woher die Lösung kommen kann (Problem-Spezialist). Der Klient behält während des gesamten Beratungsprozesses die volle Problem-Verantwortung. Das sehr starke Beteiligt- und Betroffensein (Involvement) des Kunden, selbst die Problemlösung zu finden, vermeidet, dass der Berater ihn in eines der anderen beiden Modelle drängt. Der Klient profitiert durch die aktive Teilnahme am Prozess, dabei ist er konstruktiv, durch eigene Werte und Ziele motiviert. Letztendlich ist der Klient der einzige, der beurteilen kann, wie komplex seine Situation in Wirklichkeit ist und was letztlich in seiner Klientenorganisation funktioniert. Der Klient behält im Prozessverlauf die Initiative und kontrolliert die Situation.
- *Beraterrolle*: Prozessberatung füllt die Wissenslücken des Beraters und stuft das Beratervorgehen klar als Intervention ein. Hier ist die Fähigkeit relevant, den Klienten bei der eigenen Problemdiagnose zu beteiligen und ihm zu helfen, eine seiner kundenspezifischen Situation und seinen Bedürfnissen adäquate Lösung zu finden. Der Berater leistet dem Klienten Hilfestellung, den Beratungsprozess zu gestalten, ihn wahrzunehmen, richtig zu interpretieren und zu verstehen (Prozess-Spezialist).
- *Art der Beziehung*: prozessorientierte, persönlich engagierte, kontaktvolle sowie langfristig am Kunden orientierte Beziehung bei kundenbestimmter Leistungsgestaltung.

Das Systemgeschäft ist ein typisches Beispiel für eine Dienstleistung mit Prozessberatungscharakter.

Basierend auf diesem Grundmodell der Beratung mit den jeweils impliziten direktiven bzw. non-direktiven Kunden- und Beraterrollen wird im folgenden Kapitel aus Anbieterperspektive eine Dienstleistungstypologisierung im Hinblick auf deren potentiell antizipierbare, kommunikationspolitische Gestaltbarkeit entwickelt.

5 Anforderungsprofil von „Sprachregelungen“ für deren Einsatz in Dienstleistungsprozessen

Aufbauend auf den kommunikationstheoretischen Grundlagen aus Kapitel 3 und der Strukturierung von Dienstleistungsprozessen anhand ihrer Elemente, der Beziehung und Rolle, in Kapitel 4 werden nun die Rahmenbedingungen für den praktischen Einsatz von „Sprachregelungen“ analysiert. Inhärentes Ziel ist, anhand einer Dienstleistungstypologie (vgl. Kap. 5.1.2) branchenübergreifende Tendenzaussagen abzuleiten.

5.1 Identifikation von Ansatzpunkten des Dienstleistungskontaktes

Als zentral für ein zu entwickelndes Anforderungsprofil für den Einsatz von „Sprachregelungen“ wird die jeweils spezifische Ausprägung des Kontaktes zwischen Anbieter und Kunde angesehen. Um diese Ausprägungsformen kategorisieren und systematisieren zu können, wird der Dienstleistungskontakt im Folgenden durch fünf Spezifika mit jeweils unmittelbarem Einfluß auf die potentielle Anwendbarkeit von „Sprachregelungen“ beschrieben bzw. definiert. Jedes einzelne Spezifikum des Dienstleistungskontaktes wird auf einem Kontinuum abgebildet (siehe Abb. 4), dessen beide Extrema die niedrigste bzw. höchste Merkmalsausprägung darstellen. Je nach Gesamtkonstellation stellen diese die Kontaktform charakterisierenden Polen entweder eher Möglichkeiten oder eher Grenzen für den anbieterseitigen Einsatz von „Sprachregelungen“ dar.

5.1.1 Die fünf Spezifika des Dienstleistungskontaktes als zentrale kommunikationspolitische Einflussfaktoren

Im Folgenden werden die fünf Spezifika des Dienstleistungskontaktes: 1) der Integrationsgrad 2) der Grad der Interaktionsintensität 3) der Reziprozitätsgrad 4) der Varietätsgrad sowie 5) der Variabilitätsgrad näher erläutert.

- *Integrationsgrad*: Dieses Spezifikum beschreibt die Tiefe der Beteiligung des Kunden (vgl. Kapitel 2.3) an der Dienstleistungserstellung, d.h. inwieweit kundenseitig in die Wertschöpfungsprozesse des Anbieters eingegriffen wird. Ein hoher Ausprägungsgrad der „Customer Integration“¹⁵⁹ begrenzt dabei die anbieter-autonome Gestaltung¹⁶⁰ der Kommunikationsprozesse und damit den Einsatz von vorgefertigten „Sprachregelungen“.
- *Grad der Interaktionsintensität*: Dieses Merkmal beschreibt die Breite der Kundenbeteiligung bei der Dienstleistungsrealisierung, d.h. wie häufig und wie lange die Anbie-

¹⁵⁹ Vgl. Kleinaltenkamp; Marra, 1995, S. 102ff.

¹⁶⁰ Vgl. Stauss, 1994, S. 11.

ter- und Kundenkontakte im Leistungserstellungsprozess sind. Parallel dazu sind mit einer zunehmenden Interaktionsintensität – gerade bei persönlich erbrachten Dienstleistungen - in großem Umfang persönliche, interaktive Kommunikationsprozesse zwischen Kunde und Anbieter verbunden.¹⁶¹ Hier wirken „Sprachregelungen“ als stereotype Kommunikationsform eher dysfunktional, d.h. prozesshemmend bzw. – störend. (Bspw. besitzen die Kontakte zwischen einem Arzt und seinem chronisch kranken Patienten aufgrund der häufigen Kontakte bei der medizinischen Betreuung und Behandlung einen hohen Grad an Interaktionsintensität.)

- *Reziprozitätsgrad*: Das Spezifikum der Reziprozität ist das Maß an Gegen- bzw. Wechselseitigkeit, auf dem der Anbieter-Kunde-Kontakt beruht. Mit einem ansteigendem Reziprozitätsgrad vertieft sich gleichzeitig auch die Beziehung, gewinnen die Partner aufgrund ihrer Austauschvorgänge des ‚Gebens‘ und ‚Nehmens‘ gegenseitig an Bedeutung füreinander (z.B. der Dienstleistungskontakt zwischen Lead User und dem marktführenden Anbieter). Stuft der Anbieter die Beziehung als stark reziprok ein, wird er sich um eine kundenindividuelle Behandlung, um eine kundenspezifische Ansprache bemühen. Er wird zugleich verstärkt auf mögliche Wirkungen und Konsequenzen seiner Kommunikationsmaßnahmen achten.
- *Varietätsgrad*: Hierunter soll eine Veränderlichkeit, Abweichung während des Dienstleistungskontaktes verstanden werden, die durch Leistungsmodifikationen aufgrund von gewählten Handlungsalternativen begründet und verursacht ist. So kann eine Dienstleistungsart über mehrere Varianten verfügen, die analog zu einem EDV-Programm mehrere Schleifen beinhalten. Zum einen wird dadurch der Prozessverlauf weniger antizipativ, je nach Anzahl der Schleifen bzw. Entscheidungsmöglichkeiten im Dienstleistungsverlauf, würden andererseits auch die erforderlichen Varianten und damit das notwendige Repertoire an „Sprachregelungen“ beim Anbieterpersonal zu einem Informationsoverload führen und somit dessen Aufgeschlossenheit gegenüber dem weiteren Prozessverlauf blockieren (z.B. eine Reisebüroberatung, wobei der Kunde unsicher ist, in welches Land er reisen soll, ob für ihn eine Individual- oder Gruppenreise, eine Abenteuer-, Bildungs- oder Erholungsreise, ob ein Ferienhaus, Hotel oder Club als Unterbringungsform in Frage kommt, wie die Reiseart - Auto, Flugzeug, Schiff, Bus, Motorrad, Wohnmobil - aussehen soll ...).
- *Variabilitätsgrad*: Das Spezifikum der Variabilität bringt zum Ausdruck, inwieweit der Anbieter-Kunde-Kontakt in kommunikationspolitischer Hinsicht aufgrund eines variablen Kundenparts einer Verschiedenartigkeit unterliegt. Als mögliche Ursachen können

¹⁶¹ Vgl. Stauss, 1994, S. 11.

bspw. eine Veränderung der Verbrauchersensibilität, des Verbraucherverhaltens und der Bedarfsstruktur genannt werden¹⁶² (z.B. hätte der Werbeslogan eines Steakhouses „Unsere Steaks sind aus saftigem argentinischen Rindfleisch“ vor dem Hintergrund der entstandenen BSE-Problematik und der dadurch gesteigerten Verbrauchersensibilität als „Sprachregelung“ eine zwischenzeitlich andersartige Erfolgswahrscheinlichkeit).

Abbildung 4 zeigt die obigen fünf Spezifika des Dienstleistungskontaktes im Zusammenhang mit der auf ihnen basierenden Dienstleistungstypologie sowie der tendenziell anbieterseitig zu wählenden Kommunikationsstrategie auf.

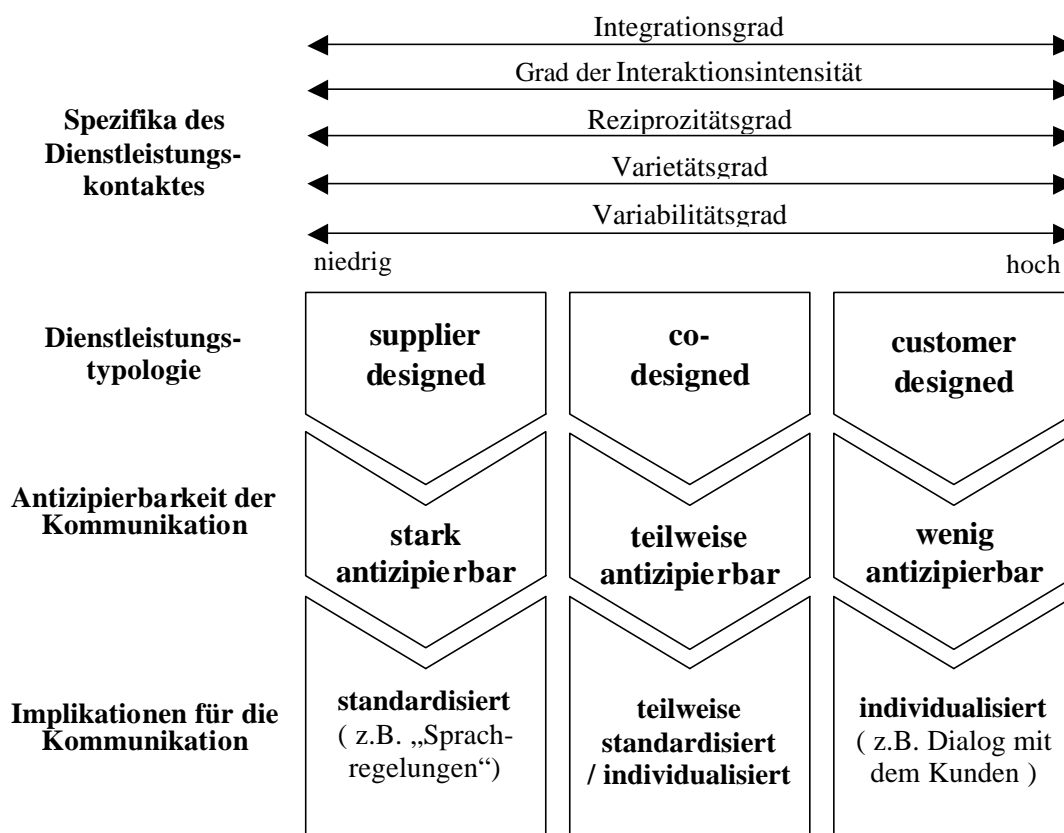


Abbildung 4: Spezifika des Dienstleistungskontaktes in Verbindung mit den Anforderungen - ein Polaritätenmodell zur Typologisierung von Dienstleistungen

Auf der Grundlage der obigen Spezifika des Dienstleistungskontaktes lassen sich jeweils abweichende Ansatzpunkte für standardisierte kommunikationspolitische Maßnahmen, wie eben „Sprachregelungen“, identifizieren. Die kommunikationspolitische Marketingaufgabe unterscheidet sich, je nachdem wie ausgeprägt der Integrationsgrad, der Grad der Interaktionsintensität, der Reziprozitätsgrad, der Varietätsgrad und der Variabilitätsgrad in der spezi-

¹⁶² Vgl. Scobel, 1995, S. 12.

fischen Kunde-Anbieter-Beziehung ausgeprägt sind. Von den verschiedenen Kombinationsformen erscheinen im Hinblick auf generalisierende, branchenübergreifende Tendenzaussagen bezüglich der vom Anbieter zu wählenden Kommunikationsform drei Dienstleistungstypen von Bedeutung, die im Folgenden näher erläutert werden.

5.1.2 Die Antizipierbarkeit des Prozessverlaufes als Grundlage für eine Dienstleistungstypologie

Typ „*supplier-designed*“: Bei diesem Dienstleistungstyp liegt eine jeweils niedrige bzw. schwache Ausprägung der Spezifika des Dienstleistungskontaktes vor. D.h. der Kunde ist nicht oder nur wenig physisch oder intellektuell an der Dienstleistung beteiligt¹⁶³, Interaktionsintensität und Reziprozität sind gering ausgeprägt und die Spezifika Varietät und Variabilität sind ohne nennenswerten Einfluss auf den vorgezeichneten Prozessverlauf. Damit beinhaltet dieser Dienstleistungstyp ein hohes kommunikationspolitisches Standardisierungspotenzial, da der Anbieter den Prozessverlauf vorhersehen und antizipieren kann. Der Dienstleistungsprozess kann daher als anbieterbestimmt bzw. „*supplier-designed*“ bezeichnet werden. In Analogie zu dem in Kapitel 4.3 skizzierten „Expertise Model“ dominiert hier die Leistung, die Performance des Anbieters, dessen Know-How, Professionalität und Spezialistentum stehen im Mittelpunkt der Dienstleistung. Durch die starke Leistungsorientierung erfolgt hier eine Annäherung an das Sachgütermarketing. So kommt es wesentlich auf Aspekte wie die Kontrolle und Überwachung des Managementkonzeptes, die Schaffung von Informations- und Kontrollsystemen und die Realisierung von Größeneffekten in Produktion und Vertrieb an.¹⁶⁴ So akzeptiert der Nachfrager im Hinblick auf die für ihn wertvolle Leistung die verwendeten „Sprachregelungen“. Unter Umständen erwartet der Nachfrager aufgrund des anbieterzentrierten Prozesses sogar eine kommunikative Führung und Steuerung des Leistungserstellungsprozesses. Holme führt an, dass in anbieterzentrierten Prozessen die „Leistungsorientierte Käuferansprache“ als klassische Form der Anbieteraussagen, die primär Produkt- und Technikinformationen enthält, vorherrscht. Diese stellt keinen Bezug zwischen den angebotenen Leistungen und den Bedürfnissen bzw. Motivationen des Kunden her.¹⁶⁵

Typische Beispiele des Dienstleistungstyps „*supplier-designed*“ sind Unternehmen der Unterhaltungselektronik, der EDV, des Hotel- oder Gastronomiebereiches, des Speditions- und Transportbereiches sowie u.a. Autovermietungsfirmen und Fluggesellschaften. Anschaulichstes Praxisbeispiel ist hier mit Sicherheit die Anbieterkommunikation von Fast-Food-Ketten, bei denen von der Begrüßungsformel über den verbalen ‚Bestell-Ritus‘ bis hin zur

¹⁶³ Vgl. Stauss, 1994, S. 11.

¹⁶⁴ Vgl. Stauss, 1994, S. 16.

¹⁶⁵ Vgl. Holme, 1991, S. 145ff.

abschließenden Frage, ob vor Ort gegessen oder das Essen mitgenommen werden soll, der Ablauf in starkem Maße sprachlich standardisiert ist.

Typ „*customer-designed*“: Dieser Dienstleistungstyp mit einem jeweils starken bzw. hohen Ausprägungsgrad an Integration, Interaktion, Reziprozität, Varietät und Variabilität weist ein wesentlich höheres Maß der Kontaktspezifität zwischen Kunde und Anbieter auf. Dabei hängt die kundenseitige Wahrnehmung und der Erfolg von Dienstleistern bei „face-to-face-Kontakten“ (vgl. Kapitel 2.4) ganz entscheidend vom geschickten und gewandten Verhalten des Kontaktpersonals ab. Die personalseitigen Anforderungen an eine flexible und schnelle Adaption an kundenindividuelle Wünsche und Bedürfnisse sind relativ hoch. Damit kommt einem effektiven Beziehungsmanagement eine entscheidende Bedeutung zu. Infolgedessen ist der Prozessverlauf durch die große Einflussnahme des Kunden nicht vorhersehbar, d.h. nicht antizipierbar. Dies bedeutet, dass der Dienstleistungstyp „customer designed“ ein nur geringes kommunikationspolitisches Standardisierungspotenzial enthält. Aufgrund der Tatsache, dass individuelle Kommunikationsformen wie der interaktive und reziproke Dialog mit dem Kunden im Vordergrund stehen, kann der Dienstleistungsprozess daher als kundenbestimmt bzw. „customer-designed“ charakterisiert werden. Analog zu dem in Kapitel 4.3 angeführten „Process Consultation Model“ ist der Kunde der Problem-Spezialist, der Anbieter der Prozess-Spezialist und die Beziehung beider ist durch eine starke Prozessorientierung gekennzeichnet. Nach Holme steht hierbei die „Wirkungsorientierte, problemlösungsorientierte Käuferansprache“, die auf Problemlösung und Nutzen aus Nachfragersicht Bezug nimmt, als kundenzentrierte Kommunikationspolitik im Mittelpunkt.¹⁶⁶

Beispiele für den Typ „customer-designed“ stellen Consultingfirmen wie Werbeagenturen, Wirtschafts- und Unternehmensberatungsgesellschaften sowie Unternehmen im Großanlagen- und Systembau dar. Dies bedeutet aber nicht zugleich, dass keinerlei „Sprachregelungen“ möglich sind. Vielmehr können auch hier telefonische Begrüßungsformeln („Firma XY, mein Name ist ..., Guten Tag, was kann ich für Sie tun?“) oder auch eine standardisierte Beschwerdebearbeitung mittels einer sprachlich vorformulierten Checkliste, welche die detaillierte Beschwerdeeffassung anhand von ‚Leitfragen‘ ermöglicht, eingesetzt werden. Tendenziell liegt bezogen auf den Gesamtprozess nur ein geringes Standardisierungspotenzial vor. Allerdings können Leistungserstellungsprozesse in unterschiedliche Kommunikationsepisoden bzw. Dienstleistungsepisoden unterteilen, wobei jede Episode in das obige Schema eingeordnet werden kann und somit Standardisierungspotenziale und somit auch Sprachregelungspotenziale offen gelegt werden.

¹⁶⁶ Vgl. Holme, 1991, S. 152ff.

Typ „*co-designed*“: Dieser dritte Dienstleistungstyp im Rahmen der Typologisierung stellt eine Kombination von tendenziell mittel ausgeprägten Kontaktspezifika dar. Entweder dominiert keiner der beiden Akteure das Dienstleistungsgeschehen, d.h. der Prozess ist co-gesteuert, oder beide dominieren abwechselnd im Prozess, wechseln deren direkte und non-direktive¹⁶⁷ Parts. Für die kommunikationspolitische Gestaltung bedeutet dies, dass nur bedingt und teilweise „Sprachregelungen“ als sprachliche Standards, dass aufgrund der nur zum Teil möglichen Prozess-Antizipation standardisierte und individualisierte Kommunikationsformen nur gemeinsam eingesetzt werden können. Unter Rückgriff auf Kapitel 4.3 entspricht dies dem „Doctor-Patient-Model“, d.h. ist der Kontakt im Vergleich zum Typ „supplier-designed“ stärker problemlösungsorientiert, hat hierbei die Leistungsgestaltung integrativen Charakter.

Beispiele für den Dienstleistungstyp „*co-designed*“ sind schwieriger allgemeingültig, wie bei obigen Typen über Branchenzugehörigkeiten, zu definieren, da dieser Dienstleistungstyp die mittlere Ausprägung zwischen den leichter zu identifizierenden Extremausprägungen darstellt. Beispiele genereller Art sind Dienstleistungen, die tendenziell zwar eher anbieterbestimmt oder kundenbestimmt sind, bei denen aber - im ersten Fall - der Anbieter mehr Integration und Interaktion zulässt oder aber - im zweiten Fall - der Kunde seine Kundendominanz weniger ausübt und eine größere Anbieterautonomie zulässt. Diese Form kann bspw. bei einer standardisierte Beratung eines Steuerberaters, eine Rechts-, Finanz- oder Immobilienberatung, ein Hausarztbesuch oder im Anlagen- und Systembau eine mögliche Kombination von standardisierten Komponenten, Modulen, die kundenindividuell zusammengestellt und vermarktet werden müssen.

Abschließend soll dieses Modellkonzept auch kritisch reflektiert werden. Hauptanliegen dieser Modellierung ist es, der anbieterseitigen Suche nach Ansatzpunkten für den Einsatz von „Sprachregelungen“ Orientierungshilfen in Form tendenzieller, generalisierender Aussagen zu geben als auch die Ableitung von Arbeitshypothesen zu ermöglichen (siehe Kapitel 6). Da die Abbildung der Realität in einem Modell aufgrund der erforderlichen Komplexitätsreduzierungen immer mit Vereinfachungen einhergeht, trifft dies ebenso auf die potentiell komplexe Beziehungsrealität im Dienstleistungskontext zu. Die Betrachtung wurde auf drei ausgewählte idealtypische Kombinationen (tendenziell jeweils niedrig, mittel, hoch) beschränkt, da dies im Hinblick auf die zu analysierende kommunikationspolitische Fragestellung am bedeutendsten erscheint. Die fünf genannten Spezifika sind als nicht unabhängig voneinander anzusehen, sondern korrelieren teilweise miteinander. Beispielsweise bedeutet eine stärker erforderliche Kundenintegration prinzipiell auch ein höheres Interaktionsmaß, was gleichzei-

¹⁶⁷ Vgl. Eck, 2000, S. 247

tig i.d.R. den Reziprozitätsgrad in der Beziehung erhöht. Die fünf selektierten Spezifika stellen ebenso nicht die einzigen Einflussvariablen auf die zweiseitige Beziehung des Kunden und den Kundenkontaktmitarbeiters dar, werden aber in diesem kommunikationspolitischen Zusammenhang als die relevantesten angesehen. Schließlich ist auch die mit der Bestimmung des jeweiligen Ausprägungsgrades der fünf Spezifika verbundene Messproblematik anzuführen.

5.2 Erfolgskritische Faktoren bei der Implementierung von „Sprachregelungen“

Die alleinige Betrachtung dieser fünf Kontaktspezifika würde weder der Komplexität noch der Dynamik des näheren und weiteren Dienstleistungsumfeldes bzw. -kontextes gerecht werden. Daher werden nachfolgend fünf Faktoren – in Form zu bewältigender Aufgabenstellungen – als determinierend für die tatsächliche Eignung sowie die Erfolgswahrscheinlichkeit von „Sprachregelungen“ aufgezeigt.

5.2.1 Die Management-Aufgabe im relationalen Kontext

5.2.1.1 Einzeltransaktion versus Geschäftsbeziehung

Der Einsatz von standardisierten, stereotypen „Sprachregelungen“ erscheint in einzelnen, isolierten Transaktionen mit wechselnden Geschäftspartnern weitaus unproblematischer und damit erfolgsversprechender als innerhalb einer Transaktionskette, d.h. einer Geschäftsbeziehung mit einem Kunden. In letzterem Falle ist anzunehmen, dass der Abnehmer aufgrund der erfolgten Kundenbindung und der damit verbundenen Beziehungsinvestitionen für den Anbieter an Wert gewonnen hat. Dies erfordert aus Anbietersicht hinsichtlich zukünftiger Transaktionen eine intensivere Beziehungspflege und somit eine individualisiertere Kundenansprache, die bei der jeweiligen Beziehung anknüpft. Im Rahmen dieses so genannten Beziehungsmanagements gewinnen neben den formellen, sach- und aufgabenorientierten Kontakten zunehmend die informellen, stärker auf Bindung angelegten Kontakte an Bedeutung (vgl. Kap. 4.2). Dem ist bspw. in Form von spontanem, improvisierten „Small-Talk“ Rechnung zu tragen. Eine häufige Konfrontation des Kunden mit „Sprachregelungen“ würde dieser höchstwahrscheinlich als störend empfinden. Im Rahmen einer längerfristigen Dienstleistungsbeziehung verändern sich im Vergleich zur isolierten Einzeltransaktion die Erwartungen der jeweiligen Marktpartner und übernimmt der Dienstleistungskunde oftmals die beziehungsorientierte Rolle eines Geschäftspartners.¹⁶⁸ Zu betonen ist, dass gerade im Dienstleistungsbereich, dem Ausmaß der Geschäftsbeziehung sowie der entstandenen Kundentreue

¹⁶⁸ Vgl. Gouthier; Schmid, 2001, S. 226f.

ein hoher Stellenwert beigemessen wird.¹⁶⁹ Somit erscheint es einleuchtend, dass Stammkunden nicht auf die gleiche Weise anzusprechen sind wie gelegentliche Käufer (Laufkundschaft).

5.2.1.2 Einzelkunde versus Kundenorganisation

Da die Konzeption von „Sprachregelungen“ auf der anbieterseitigen Antizipierbarkeit des Dienstleistungsprozesses beruht (vgl. Kap. 5.1.2), wird dies in Bezug auf einen einzelnen Marktpartner im Vergleich zu einer ganzen Kundenorganisation (z.B. einem Buying-Center im Industriegütermarketing¹⁷⁰) vereinfacht. Im Hinblick auf die vielen verschiedenen Persönlichkeiten, Interessen und Motivationen der Beteiligten auf Kundenseite und der eventuell sehr spezifischen Kundenorganisation bzw. dem Kundennetzwerk implizieren multipersonale Dienstleistungsprozesse einen höheren Anspruchsgrad für das inhaltliche und sprachliche Design von vorgefertigten Regelungen. Da letztere als den jeweiligen, oft engen und langandauernden Interaktionsbeziehungen fremd von außen gesetzt werden,¹⁷¹ ergibt sich verstärkt das Erfordernis nach bewusster Gestaltung, um ein befriedigendes Ergebnis in Bezug auf die interaktive Arbeit zu erzielen.

Im Hinblick auf eine vorliegende Kundenorganisation lassen sich zwei unterschiedliche Perspektiven differenzieren: Zum einen die Perspektive der Organisation als soziales System, welches die Charakteristika des Abnehmerunternehmens als soziale Gruppe in Form der Strategie, Strukturen, Unternehmenskultur, Werte und Praktiken beinhaltet. Zum anderen die individuelle Perspektive, die durch die Ziele, die spezifischen Erwartungen der Akteure, die wiederum von ihrer Position und Funktion sowie von ihrer Erfahrung abhängen, gekennzeichnet ist (siehe Kapitel 5.2.2).¹⁷²

5.2.2 Die Koordinations-Aufgaben im individuellen Kontext

Eine veränderte Organisationsstruktur greift nur dann, wenn sie sich auch in Verhaltensänderungen der beteiligten Parteien niederschlägt bzw. umgesetzt wird. Kunde und Mitarbeiter müssen gleichermaßen die ihnen zugewiesenen Rollen akzeptieren und ausfüllen, damit ein konkretes Leistungs- und Kooperationsverhalten erfolgt. Dies setzt voraus, dass die angewandten Sprachpraktiken den mehrdimensionalen Bedürfnissen sowie den Interessen der

¹⁶⁹ Vgl. Kotter; Heskett, 1993, S. 55.

¹⁷⁰ Vgl. Büschken 1994.

¹⁷¹ Vgl. Mayntz, 1980, Sp. 2046.

¹⁷² Vgl. Marion, 1996b, S. 73ff.

Kunden und Mitarbeiter als Hauptbezugsgruppen entsprechen, dass simultan Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit vorliegt.¹⁷³

5.2.2.1 Rollenakzeptanz- oder widerstand beim Kundenkontaktpersonal

Die tatsächliche Steuerungswirkung von Verhaltensnormen hängt davon ab, wie hoch ihre Akzeptanz und Übernahme durch die Mitarbeiter ist und ob jene aufgrund ihrer Fähigkeiten, Qualifikation und ihres Informationsniveaus die gesetzten Verhaltensnormen korrekt integrieren und befolgen kann.¹⁷⁴ Die Übereinstimmung zwischen den speziellen Anforderungen der Stelle und den individuellen Zielen, Wünschen, Motivationen und sozialen Bedürfnissen der Mitarbeiter fördert dieses Akzeptanzverhalten.¹⁷⁵ Die Mitarbeiterakzeptanz bedingt ebenso, dass das Kommunikationsdesign mit grundlegenden Einstellungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter vereinbar ist.¹⁷⁶

Veränderungen im organisationalen Kontext sind aber häufig aufgrund von Misstrauen und Angst vor Neuerungen nicht leicht zu bewerkstelligen. Denn die Institutionalisierung (siehe Kap. 5.2.4) von „Sprachregelungen“ hat direkte Auswirkungen auf die spezifische Arbeitssituation des einzelnen Mitarbeiters. Durch ihren expliziten, verbindlichen Charakter wird ganz unmittelbar der individuelle Tätigkeits-, Handlungs- und Entscheidungsspielraum eingeschränkt, findet eine sprachliche Reduzierung und insgesamt eine Einengung des persönlichen Interaktions- und Kommunikationsspielraumes statt.¹⁷⁷ Hinzu kommt die potentielle Angst des Kontaktpersonals vor Macht- und Kompetenzverlusten, was sich in einer mangelnden Bereitschaft, eigene Maßnahmen im Rahmen der Integrierten Kommunikation abzustimmen, äußern kann.¹⁷⁸ Zudem widerspricht die bewusste Einflussnahme auf den Kunden und damit dessen Manipulation eventuell der spezifischen Moral- und Ethikvorstellung des jeweiligen Mitarbeiters. Durch monotone, sich wiederholende kommunikative Routinetätigkeiten können Langeweile, Unzufriedenheit, Frustration, Motivationslosigkeit und Unlust die Arbeitseinstellung und –haltung negativ beeinflussen. Fehlzeiten, Krankheiten bis hin zu verstärkter Personalfluktuaton können betriebliche Auswirkungen darstellen. Je nach Qualifikation, Berufserfahrung und Kompetenz sind individuell unterschiedliche Reaktionen auf den Rollenzwangscharakter von „Sprachregelungen“ denkbar. So kann vermutet werden, dass bei Berufsanfängern bzw. nur angelerntem Personal eine tendenziell stärkere Akzeptanzbereitschaft von „Sprachregelungen“ vorliegt als bei professionell erfahrenem, ausgebildeten Fachpersonal, da letzterer Personenkreis tendenziell einen höheren Grad an Autonomie,

¹⁷³ Vgl. Kotter; Heskett, 1993, S. 198; Holme, 1999, S. 160f.

¹⁷⁴ Vgl. Laux, 1990, S. 20.

¹⁷⁵ Vgl. Normann, 1987, S. 68.

¹⁷⁶ Vgl. Bruhn, 1993, S. 474.

¹⁷⁷ Vgl. Brützel; Schmitz, 1997, S. 93.

Selbstbestimmung und Selbststeuerung der Arbeitsweise anstrebt. Da „Sprachregelungen“ als direkte, verhaltensverbindliche Handlungsanleitungen durch vom Unternehmen autorisierte Gruppen postuliert werden, ist aufgrund von Hierarchie und Kompetenzmacht eine formale Machtbasis gegenüber dem Mitarbeiter vorhanden.¹⁷⁹ Daher ist auch managementseitig zu prüfen, wenn wenig oder kein Widerstand im System vorliegt, ob Passivität, Konformität, Unreflektiertheit, Gleichgültigkeit oder gar eine „innere Kündigung“¹⁸⁰ des Mitarbeiters ursächlich ist. Die genannten Probleme - primär aufgrund unterschiedlicher Denk- und Verhaltensweisen von Mitarbeitern in den bereits existierenden Unternehmenskulturen (vgl. Kap.2.1) - stellen die innerhalb von Unternehmen am schnellsten zu identifizierenden Schwachstellen bei der Realisierung der Integrierten Kommunikation (siehe Kap. 5.2.4.2) dar.¹⁸¹ Im Rahmen der anbieterseitigen Personalstrategie ist daher das richtige Personal für die spezifischen Arbeiten auszuwählen und zu aktivieren.¹⁸² Jedoch selbst wenn gewährleistet ist, dass der Mitarbeiter seine Rolle funktionsgemäß auskleidet, ist dies hinsichtlich der Gestaltung und Koordination der Kundenrolle noch lange nicht gewährleistet.

5.2.2.2 Rollenakzeptanz- oder widerstand beim Kunden

Da Kunden nicht nur Konsumenten, sondern auch Produzenten der Dienstleistung sind, besteht die Notwendigkeit, auch ihr Rollenverhalten zu berücksichtigen. Dieses wird durch die Erwartungen, die persönlichen Bedürfnisse, die früheren Erfahrungen des Kunden mit dem aktuellen Anbieter oder mit fremden Dienstleistern in anderen Transaktionen sowie durch Mund-zu-Mund-Propaganda anderer Klienten beeinflusst. Die externe Kommunikation sollte damit dem Erwartungsniveau des Kunden entsprechen. Dabei können die eigenen Erwartungen dem Kunden unbewusst sein und erst, wenn sie verletzt werden, zum Vorschein kommen.¹⁸³ So neigen manche Kunden aufgrund ihrer Interessen, Erwartungen, Ziele und Motivationen stärker zur Prozessintegration oder realisieren sogar nicht einkalkulierte Aktivitäten.¹⁸⁴ D.h. auf einem Kontinuum - von dem Nur Auslösen der Leistungserstellung, der relativ passiven Anwesenheit bis hin zu notwendig aktiver Teilnahme an der Dienstleistungserstellung - kann die Mitarbeit des Kunden eng oder breit angelegt sein.¹⁸⁵ Daher können mit oppositär, offen widerstrebend, bremsend, gleichgültig, willig bis enthusiastisch unterschied-

¹⁷⁸ Vgl. Bruhn, 1999, S. 294.

¹⁷⁹ Vgl. Gaitanides, 1983, S. 1.

¹⁸⁰ Vgl. Benölken; Greipel, 1994, S. 95.

¹⁸¹ Vgl. Bruhn, 1999, S. 293.

¹⁸² Vgl. Normann, 1987, S. 51f.

¹⁸³ Vgl. Schein, 2000, S. 58.

¹⁸⁴ Vgl. Marion, 1996b, S. 133f.

¹⁸⁵ Vgl. Marion, 1996b, S. 127f.; Kleinaltenkamp, 1997b, S. 92; Engelhardt; Kleinaltenkamp; Reckenfelderbauer, 1993, S. 415.

liche, von Kunde zu Kunde spürbar variierende Teilnahmeformen beschrieben werden.¹⁸⁶ Dies hat auch Auswirkung auf den vom Kunden gewünschten Grad an Selbstkontrolle über die Dienstleistung. So wird ein Kunde, der aktiv am Dienstleistungsprozess teilnehmen will, es nicht lange erdulden, vom Dienstleistungsunternehmen beherrscht zu werden; gibt es andererseits aber auch immer passive Kunden, die wünschen, dass sich ihrer angenommen wird, die dominiert werden wollen.¹⁸⁷

Ebenso ist zu berücksichtigen, dass auch der Kunde versucht zu beeinflussen oder zu manipulieren bzw. sich opportunistisch zu verhalten, und dementsprechend u.U. gegenseitige Beeinflussungsversuche von Kunde und Anbieter vorliegen.¹⁸⁸ Infolgedessen müssen im Dienstleistungsbereich die Abnehmer genauso sorgfältig selektiert und gemanagt werden wie die Mitarbeiter.¹⁸⁹ Dabei trägt die Festlegung und Priorisierung von Dialoggruppen sowie die gleichzeitige Bestimmung einer optimalen Segmentgröße wesentlich zur Komplexitätsreduzierung bei.¹⁹⁰ Hinsichtlich des Einsatzes von „Sprachregelungen“ müssen die Zielgruppen dabei sehr detailliert erfasst werden. Hierbei sollte der Dienstleister eine Kategorisierung seiner Kunden vornehmen, die das jeweilige Maß der zeitlichen Prozessdauer, der gewünschten Situationskontrolle, des möglichen und gewünschten Arbeitseinsatzes sowie des Risikos der Verhaltensunsicherheit des Kunden beinhalten. Nach der Ermittlung eines solchen Kundenprofils sollte die Beziehung zwischen Kundenverhalten und Rentabilität bzw. dem Kundenwert¹⁹¹ untersucht werden, d.h. die Häufigkeit der Geschäfte mit dem Kunden, die Höhe des aktuellen Umsatzes, wie sein potentiell zukünftiger Wert für den Anbieter.¹⁹²

5.2.2.3 Der menschliche „Faktor“

Im Hinblick auf die Rollengestaltungen ist zu berücksichtigen, dass sowohl bei Mitarbeitern wie auch bei Kunden jeweils individuelle qualitative und quantitative Kapazitätsgrenzen¹⁹³ hinsichtlich der Informationsaufnahme, ihrer Weiterleitung und Verarbeitung bestehen. Der Antizipationsgedanke basiert auf der Annahme, dass sich alle Beteiligten rational und bei einem breiten Einsatz des Instruments „Sprachregelungen“ zusätzlich homogen verhalten, während sich in der Praxis aber oft gerade aus objektiver Sicht irrationale, inhomogene Verhaltensweisen zeigen. Wie Verhaltensprognosen auf Vergangenheitsdaten beruhen, so erfolgt auch bei der Entwicklung von sprachlichen Vorgaben ein Rückgriff auf Erfahrungen aus früheren, ähnlichen Situationen mit anderen Kunden. Da aber in der Realität Verhaltensin-

¹⁸⁶ Vgl. Marion, 1996a, S. 437.

¹⁸⁷ Vgl. Marion, 1996b, S. 130.

¹⁸⁸ Vgl. Holme, 1991, S. 19; Jacob, 1995, S. 144.

¹⁸⁹ Vgl. Normann, 1987, S. 36.

¹⁹⁰ Vgl. Reiss; Beck, 1995, S. 31.

¹⁹¹ Zum Kundenwert vgl. beispielhaft Günter; Helm 2001.

¹⁹² Vgl. Marion, 1996b, S. 135; Grüter; Oggenfuss, 2001, S. 45.

terdependenzen schwer messbar und prognostizierbar sind, basiert daher die vorgenommene Fremdeinschätzung, das Bild vom anderen, auf Wertkategorien.¹⁹⁴ Insofern sind Menschen nicht wirklich in der Lage, Gedanken, Motive und Haltungen anderer zu antizipieren und zu kontrollieren. Gerade die Einbildung, genau zu wissen, was der andere denkt, ist einer der häufigsten Kommunikationsfehler.¹⁹⁵

Zudem werden „Sprachregelungen“, wenn sie nicht zu einem ganz bestimmten Zeitpunkt in der Situation, in der Beziehung und in dem Dienstleistungsprozess angewandt werden, Widerstand entgegengebracht. Wichtigstes Kriterium hierfür ist die Motivation des Empfängers. Ist diese nicht vorhanden, ist der Sender in der Zwangslage, ein Umfeld schaffen zu müssen, in dem diese möglich ist.¹⁹⁶ Die Unmöglichkeit, alle Probleme vorausszusehen, bedingt, dass Schwachstellen und Ausfälle unvermeidbar sind.¹⁹⁷

5.2.3 Die Transfer-Aufgabe im sachlogischen Kontext

5.2.3.1 Die Wahl des Kommunikationskanals

Bei wenig komplexen Problemstellungen ist ein Rückgriff auf die Mensch-Maschine-Kommunikation unter verstärktem Einsatz von „Sprachregelungen“ möglich (bspw. in Form von Schautafeln, Folien oder Gebrauchsanweisungen).¹⁹⁸ Wenn der direkte Kundenkontakt medial ersetzbar ist, beinhaltet dies zugleich ein hohes Maß an kommunikationspolitischer Standardisierbarkeit. Durch die mediale Gebundenheit steht eine systematisiertere, d.h. stärker formalisierte Erfassung im Vordergrund, wirkt hier die Kommunikationstechnik als instrumenteller Vorteil.

Bei anbieterbestimmten bzw. –dominierten Aktionen oder dort, wo Information und Geschwindigkeit zählen, wie u.a. bei Telefonmarketing-Aktivitäten, Direct-Mailings, Anwenderschulungen, auf Messen und Ausstellungen sowie beim Einsatz von Fax- und E-mail-Vorlagen, sind „Sprachregelungen“ anwendbar. In diesem Zusammenhang ist der Einsatz von Telekommunikationsmedien hervorzuheben. So kann am Telefon eine so genannte Voice Mail den Anrufer über die aktuelle Wartezeit, alternative Zugangswege, über Neuerungen informieren oder als Selektionsinstrument über ein interaktives Antwortsystem mit dem direkt Zuständigen verbinden. Gerade wissensbasierte Systeme der künstlichen Intelligenz - wie Expertensysteme - eignen sich aufgrund ihrer automatischen Spracherkennung von kanali-

¹⁹³ Vgl. Meyer, 1998, S. 1072.

¹⁹⁴ Vgl. Kah, 1994, S. 36f.; Schein, 2000, S. 151.

¹⁹⁵ Vgl. Schein, 2000, S. 15; Holme, 1991, S. 169.

¹⁹⁶ Vgl. Lippitt; Lippitt, 1999, S. 88; Schein, 2000, S. 177.

¹⁹⁷ Vgl. Marion, 1996b, S. 117.

¹⁹⁸ Vgl. Plötner, 1995, S. 800.

sierten Antworten zur Lösung gut strukturierter und relativ abgeschlossener Problemstellungen.¹⁹⁹ Sowohl die Relevanz der kommunikationspolitischen Standardisierbarkeit als auch das damit verbundene Erfolgspotenzial mediengebundener Kontaktformen zeigt sich schon allein darin, dass aus ihnen ganze Berufszweige, wie z.B. Call-Center, Hotline-Dienste, Direkter Versandhandel, Online-Shopping etc., entstanden sind.

5.2.3.2 Zufallseinflüsse und Kommunikationsstörungen

Morris stellt folgende Einteilung in drei Störgrößen, welche die antizipierte Erfolgswirkung von „Sprachregelungen“ beeinträchtigen können, dar²⁰⁰:

- (1) *Syntaktische Störungen*: Hierbei ist die Zeichenübermittlung so mangelbehaftet, dass für den Empfänger kein schlüssiges Zeichensystem entsteht (bspw. starkes Rauschen am Telefon).
- (2) *Semantische Störungen*: Dabei besteht keine Einigkeit zwischen Sender und Empfänger über die Zeichenbedeutung (bspw. unterschiedlicher sozialer und kultureller Kontext, unterschiedlicher Wissenshintergrund).
- (3) *Pragmatische Störungen*: In diesem Fall versteht der Empfänger zwar die gesendeten Daten, interpretiert sie aber nicht im Sinne des Senders (bspw. Missverständnisse).

Der Dienstleister bzw. dessen Kontaktpersonal sollte infolgedessen verstärkt darauf achten, dass im Vorfeld semantische Störgrößen ausgeschaltet sind und dass während des Sendevorgangs auftretende Zufallseinflüsse erkannt und beseitigt werden. Des Weiteren ist eine hohe Sensibilisierung des Kontaktpersonals in Bezug auf die kundenseitige Wahrnehmung der Mitteilung erforderlich. Nur dann kann unmittelbar auf sichtbare pragmatische Störungen reagiert, können eventuelle Fehlinterpretationen ausgeräumt werden, damit sich diese nicht störend auf den weiteren Dienstleistungskontakt auswirken.

5.2.4 Die Investitions- und Institutionalierungs-Aufgabe im organisationalen Kontext

5.2.4.1 Die Bewertungsproblematik bei der Kosten-Nutzen-Relation

Aufgrund zahlreicher Interdependenzen der Wirkmechanismen und der Multidimensionalität der Einflussfaktoren ist eine unmittelbare Zurechenbarkeit auf unternehmerische ökonomische Zielgrößen und damit die Möglichkeit der Bewertung des Einsatzes von „Sprachregelungen“ nicht gegeben. Somit verbleiben hauptsächlich Sekundärkriterien mit einem mittelbar

¹⁹⁹ Vgl. Zentes, 1991, S. 192ff.

²⁰⁰ Vgl. Morris 1938/1988 sowie auch Plötner, 1995, S. 788f.

losen, ungenauen oder überhaupt keinem quantifizierbaren Zusammenhang zum Zielbeitrag, wie bspw. Kontaktpersonal-Kosten-Gewinn-Vergleiche oder sonstige Input-Output-Relationen.²⁰¹ Hierbei sind die wirtschaftlichen Kenngrößen der Kostenseite leichter in Zahlen faßbar: Bspw. Schulungskosten pro Mitarbeiter, Kosten pro Schulungsstunde, Fortbildungszeit pro Mitarbeiter.²⁰² Während sich im Hinblick auf den erhaltenen Informationswert und auf die Ressourceneinsparungen in Form von Zeit- und Geldmitteln die Frage der Bewertung des Einsatzes von „Sprachregelungen“ stellt. Zusätzlich erschweren „Spill-over bzw. Carry-Over-Effekte“²⁰³, die besagen, dass sich die Wirkung von Kommunikationsmaßnahmen verzögert über mehrere Planungs- und Beobachtungsperioden erstreckt, eine zeitliche Zuordnung der Wirkungsursachen. Insgesamt sind damit die Möglichkeiten der Erfolgskontrolle der Integrierten Kommunikation als problematisch und eingeschränkt anzusehen.²⁰⁴

5.2.4.2 Die Institutionalisierungsproblematik

Damit die expliziten, jeweiligen „Sprachregelungen“ als Teil einer gelebten Unternehmenskultur bei möglichst allen Mitarbeitern in der Breite und Tiefe verankert sind (vgl. Kap. 2.1), bedarf es ihrer organisationalen Integration in die Kommunikationsinfrastruktur des Anbieterunternehmens. Mit einer klaren Zuordnung der Verantwortlichkeiten im Rahmen des Organisationsmanagements werden die Makrostrukturen und Abläufe zentral oder dezentral festgelegt.²⁰⁵ Neben der optimalen Gestaltung von Systemen und Strukturen ist die interne Unternehmenskommunikation für die Implementierung von „Sprachregelungen“ ausschlaggebend.²⁰⁶ Für größere Dienstleister ergibt sich daher die Notwendigkeit einer Institutionalisierung der internen Kommunikation in einer spezialisierten Abteilung sowie der Budgetierung von Kommunikationsausgaben.²⁰⁷ Dies findet seinen Ausdruck in der Installierung eines Personalinformationssystems mit einem sich anschließenden Personalcontrolling. So müssen die Aufgabenträger neben der Menge an Sprachregeln auch deren Timing, d.h., wann und wo welche Regel anzuwenden ist, lernen. Daneben ist das Kontaktpersonal hinsichtlich der gewünschten Regelinternalisierung auch mit Hintergrundwissen - wie z.B. den dahinterstehenden Strategien, Zielen und Intentionen - auszustatten.²⁰⁸ Schulungen, Seminare, Informationsveranstaltungen, Coachings und Workshops etc. stellen solche mitarbeiterorientierten, internen Trainingsmethoden dar. Dies impliziert, regelmäßig zu überprüfen, ob „Sprachregelungen“ in jeder Prozessstufe den Kunden- wie Mitarbeiteranforderungen entsprechen,

²⁰¹ Vgl. Kuhn, 1990, S. 155f.

²⁰² Vgl. Zink, 1995, S. 203.

²⁰³ Vgl. Scheuch, 1987, S. 435.

²⁰⁴ Vgl. Bruhn, 1999, S. 294f.

²⁰⁵ Vgl. Ciucci, 1996, S. 42.

²⁰⁶ Vgl. Bruhn, 1999, S. 287f.

²⁰⁷ Vgl. Meyer, 1998, S. 1089; Marion, 1996b, S. 50.

oder ob u.U. Anpassungen vorzunehmen und zu kommunizieren sind. Um Maßnahmen, Umsetzungen und Ergebnisse der sprachlichen Marktbearbeitungs-Aktivitäten immer auf dem aktuellsten Informationsstand halten zu können, sind Feed-back-Prozesse und erhöhte Kontrollen erforderlich. Die Sanktionierung von abweichendem Verhalten und die Belohnung von konformem Verhalten zur Verstärkung der Institutionalisierungswirkung bedürfen der vorherigen Entwicklung eines Belohnungs- und Sanktionssystems und laufender Soll-Ist-Vergleiche durch entsprechende Kontrollsysteme. Anzumerken ist allerdings, dass mit zunehmender Unternehmensgröße die einzelnen Aktionen der Beteiligten schwer und/oder nur unter hohem Kostenaufwand kontrollierbar sind.²⁰⁹

Im Rahmen des Internen Marketing sind „Corporate Identity und Corporate Communication, interne Identitätsgestaltung und externe Identitätsvermittlung zu integrieren und die unterschiedlichen Kommunikationsaktivitäten nach innen und außen strategisch abzustimmen“.²¹⁰ Diesbezüglich stellen die Verankerung der Integrierten Kommunikation innerhalb bereits bestehender Unternehmenshierarchien in die Leitlinien des Anbieters, die unklare organisatorische Verantwortungszuweisung sowie fehlende Zielformulierungen häufig konzeptionelle Defizite dar.²¹¹

5.2.5 Die Gestaltungs-Aufgabe im globalen Kontext

Aufgrund von Strategischen Allianzen, Netzwerkkoordinationen, Outsourcing, Globalisierungstendenzen und Virtualisierung öffnet sich die Unternehmung nach allen Seiten, wodurch sich deduzierte Unternehmensgrenzen auflösen.²¹² Im Hinblick auf die Gestaltung der Kommunikationspolitik ist damit auch die relevante Organisationsumwelt als Bezugs- und Interaktionssystem zu berücksichtigen.²¹³ So unterliegen die situativen Bedingungen bezüglich Kunde, Dienstleistungsanbieter und Wettbewerber einem permanenten Prozess der Veränderung.²¹⁴ Die Dynamik und Struktur der Märkte, d.h. die Homogenität, Konzentration und Stabilität der Nachfragerseite, aber auch der Angebotsseite, ist managementseitig im Auge zu behalten.²¹⁵ In Bezug auf die Bedeutung von Innovations- und Technologiefortschritt sowie dessen Tempo gerade für Dienstleistungsmärkte, gilt es, Umfeldänderungen als Trends zu erkennen.²¹⁶

²⁰⁸ Vgl. Burr, 1998, S. 315; Gfeller-Mezger, 1996, S. 24f.

²⁰⁹ Vgl. Kah, 1994, S. 1.

²¹⁰ Stauss; Schulze, 1990, S. 149.

²¹¹ Vgl. Bruhn, 1999, S. 292ff.

²¹² Vgl. Reiss; Beck, 1995, S. 33f.

²¹³ Vgl. Sackmann, 2000, S. 344f., S. 351.

²¹⁴ Vgl. Plötner, 1995, S. 826.

²¹⁵ Vgl. Marion, 1996b, S. 73ff.

²¹⁶ Vgl. Kotter; Heskett, 1993, S. 55, S. 76; Lippitt; Lippitt, 1999, S. 5f.

Aus der entsprechend gelagerten Dynamik der Unternehmensumwelt resultiert daher die Notwendigkeit, „Sprachregelungen“ immer wieder erneut an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen.²¹⁷ Damit aber das Instrument „Sprachregelungen“ aufgrund seiner längerfristigen Anwendung die gewünschten Größendegressionseffekte bewirkt, setzt es zum einen genügend große und profitable, zum anderen relativ stabile Marktsegmente voraus. Längerfristig besagt hierbei, dass die jeweilige „Sprachregelung“ nicht nur einmalig oder vorübergehend, sondern auf eine gewisse Dauer – idealerweise über einige Jahre – angelegt wurde. Stabil meint, dass fortlaufende gravierende Veränderungen oder permanenter Wechsel bestehender sprachlicher Regeln den Handelnden keine verlässlichen Bezugs- und Orientierungspunkte geben, eher die vorhandene Unsicherheit verstärken statt sie zu reduzieren.²¹⁸ Mit zunehmendem Planungshorizont der „Sprachregelungen“ vergrößert sich der Einfluss der Unsicherheit. Ein berechenbares Organisationsumfeld, welches kaum oder wenig Überraschungen beinhaltet ist daher vorteilhaft für den Einsatz vorformulierter „Sprachregelungen“.

²¹⁷ Vgl. Zink, 1995, S. 6f.

²¹⁸ Vgl. Burr, 1998, S. 317f.

6 Resümee und Ausblick

Ziel des vorliegenden Beitrages war es, Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes von „Sprachregelungen“ im Kundenkontakt aufzuzeigen. Bei der Auseinandersetzung mit dieser Thematik im Schnittstellenbereich von Dienstleistungsmarketing, Unternehmensführung, Personalwirtschaft und Organisationslehre stößt man auf eine begrenzte Darstellung einer über die Betrachtung von Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, Verkaufsförderung und Sponsoring hinausgehenden Kommunikationspolitik von Dienstleistungsanbietern. Diese ‚Stiefkindrolle‘ wird dem Stellenwert und der praktischen Bedeutung der Kommunikationspolitik nicht gerecht. In diesem Zusammenhang sollte diese spezifische Untersuchung über „Sprachregelungen“, welche die semiotische mit einer regelorientierten Betrachtungsweise verbindet, zusätzlichen Erkenntnisgewinn liefern.

Die Analyse der kommunikationstheoretischen Grundlagen zeigt, dass Kommunikationsprozesse vor dem kulturellen, sozio-emotionalen und situativen Hintergrund zu interpretieren sind. Da zusätzlich mit Sachinhalt, Appell, Beziehung und Selbstoffenbarung vier Aspekte einer Botschaft zu unterscheiden sind, sind bei der professionellen Kreation von „Sprachregelungen“ inhaltlich-konzeptionelle Gestaltungskriterien zu berücksichtigen. Ansonsten droht der Kommunikationsverlauf von Informationsverlusten – bildhaft als „Informationsverlusttreppe“ beschrieben - begleitet zu werden.

Die interdisziplinäre Auseinandersetzung mit der Struktur des Dienstleistungsprozesses führt über die Elemente Beziehung und Rolle in das Konzept der „Prozess-Beratungsmodelle“ über. Deren Kernaussage ist die Festlegung der Rollen von Klient und Berater aufgrund der Art ihrer interpersonellen Beziehung, im Besonderen die jeweilig gelagerte, rollenverteilte Kenntnis von Problem und Lösung.

Basierend auf diesen Erkenntnissen wurde ein „Polaritätenmodell“ (vgl. Abb.4) zur Charakterisierung des Dienstleistungskontaktes mittels fünf Kontaktspezifika entwickelt, das die Ableitung dreier Dienstleistungstypen erlaubt. Diese Dienstleistungstypologie ermöglicht wiederum Rückschlüsse auf eine tendenziell vorhandene kommunikationspolitische Standardisierbarkeit. Aufgrund der Komplexität und Dynamik des engeren und weiteren Dienstleistungskontextes bedurfte es für eine ganzheitliche Sicht einer Ergänzung durch fünf erfolgskritische Faktoren. Die folgende Abbildung stellt die erfolgskritischen Faktoren bei der Implementierung von „Sprachregelungen“ in ihrem Zusammenhang dar:

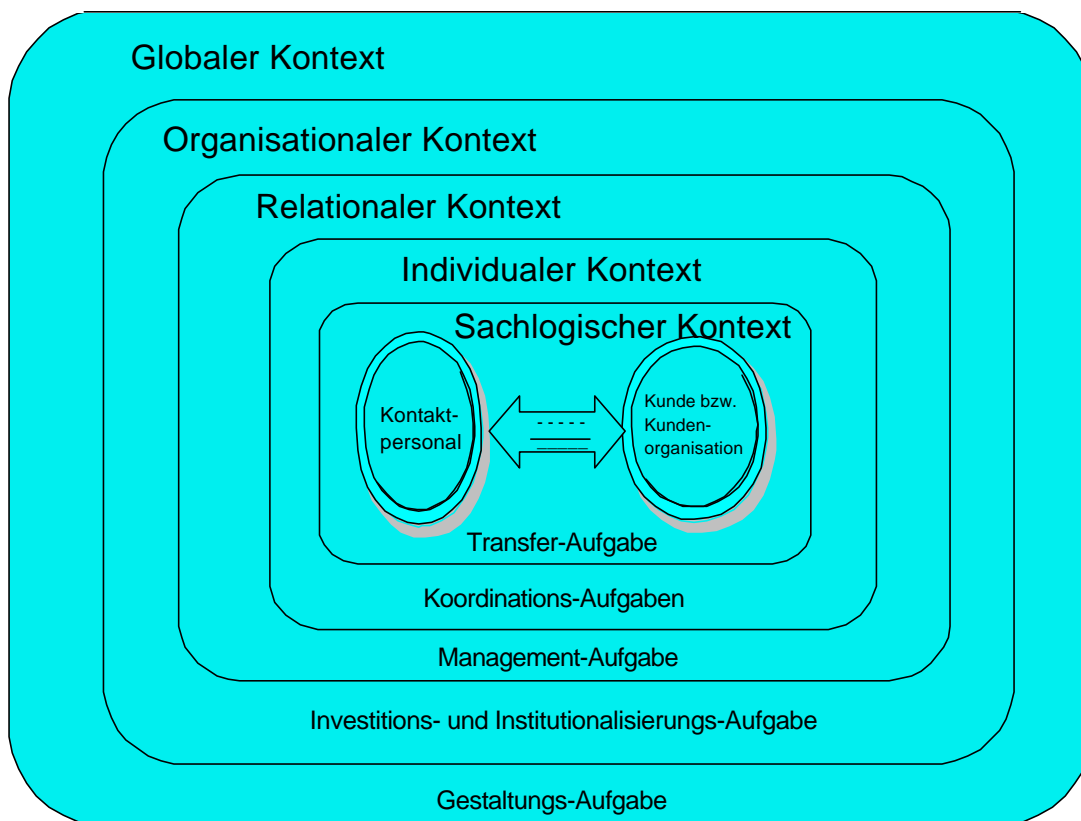


Abbildung 5: Erfolgskritische Faktoren bei der Implementierung von „Sprachregelungen“

----- Einzeltransaktion
 ————— Geschäftsbeziehung

Im Folgenden werden Möglichkeiten und Grenzen von „Sprachregelungen“ in Thesenform resümiert:

These 1: Der Kontakt zwischen Anbieter und Kunde kann anhand des Integrationsgrades, dem Grad der Interaktionsintensität, dem Reziprozitätsgrad, dem Varietätsgrad und dem Variabilitätsgrad als den fünf Spezifika des Dienstleistungskontaktes charakterisiert werden. Dabei bewegen sich die Merkmale jeweils zwischen den Polen einer schwachen oder starken Ausprägung.

These 2: Die Kombination der tendenziellen Merkmalsausprägungen (niedrig, mittel, hoch) erlaubt eine Typologisierung von drei Dienstleistungsarten, die im Hinblick auf die antizipierbare, kommunikationspolitische Prozessgestaltung relevant erscheinen.

These 3: Bei dem Dienstleistungstyp „supplier-designed“ mit einer jeweils niedrigen bzw. schwachen Ausprägung der Spezifika ist der Prozessverlauf anbieterbestimmt und stärker antizipierbar, liegt daher ein hohes Potenzial für „Sprachregelungen“ vor. Bei dem Dienstleistungstyp „customer-designed“ mit einer jeweils starken bzw. hohen Ausprägung der Spezifi-

ka ist der Prozessverlauf kundenbestimmt und wenig antizipierbar, liegt daher ein nur geringes Potenzial für „Sprachregelungen“ vor. Bei dem Dienstleistungstyp „co-designed“ mit einer jeweils mittleren Ausprägung der Spezifika ist der Prozessverlauf sowohl anbieter- wie kundenbestimmt und teilweise antizipierbar, liegt daher auch ein eingeschränktes vorhandenes Potenzial für „Sprachregelungen“ vor.

These 4: Aufgrund der Komplexität und Dynamik des engeren und weiteren Dienstleistungskontextes sind die relationale Management-Aufgabe, die individuellen Koordinations-Aufgaben, die sachlogische Transfer-Aufgabe, die organisationale Investitions- und Institutionalisierungs-Aufgabe sowie die globale Gestaltungs-Aufgabe als fünf zentrale, erfolgskritische Faktoren für die tatsächliche Anwendungs- und Erfolgswahrscheinlichkeit von „Sprachregelungen“ determinierend.

These 5: Je häufiger Einzeltransaktionen mit Kunden abgewickelt werden, desto eher sind „Sprachregelungen“ einsetzbar und erfolgversprechend.

These 6: Je höher die Rollenakzeptanz beim Kontaktpersonal sowie beim Kunden und je homogener und rationaler deren Verhaltensweisen, desto eher sind „Sprachregelungen“ einsetzbar und erfolgversprechend.

These 7: Je stärker die Kommunikation medial gebunden ist und je weniger Zufallseinflüsse und Kommunikationsstörungen vorliegen, desto eher sind „Sprachregelungen“ einsetzbar und erfolgversprechend

These 8: Je klarer die Investitions-Aufgabe und je besser die organisationale Institutionalisierung von „Sprachregelungen“ in die Kommunikationsinfrastruktur des Anbieters gelingt, desto eher sind diese einsetzbar und erfolgversprechend.

These 9: Je weniger dynamisch das Organisationsumfeld, je stabiler die situativen Bedingungen bezüglich Kunde, Dienstleister und Wettbewerber, desto eher sind „Sprachregelungen“ einsetzbar und erfolgversprechend.

Die in den vorangegangenen Kapiteln erarbeiteten Zusammenhänge werden in der folgenden Abbildung 6 zusammenfassend dargestellt. Dabei wird auf der einen Seite der Einfluss der kontaktspezifischen Determinanten (Kapitel 5.1) dargestellt. Auf der anderen Seite werden die erfolgskritischen Faktoren (Kapitel 5.2) im relationalen Kontext (Kapitel 5.2.1), im individuellen Kontext (Kapitel 5.2.2) sowie im sachlogischen (Kapitel 5.2.3), organisationalen (Kapitel 5.2.4) und globalen Kontext (Kapitel 5.2.5) sowie deren Eignung im Hinblick auf den Einsatz von „Sprachregelungen“ bei der Erstellung von Dienstleistungen dargestellt.

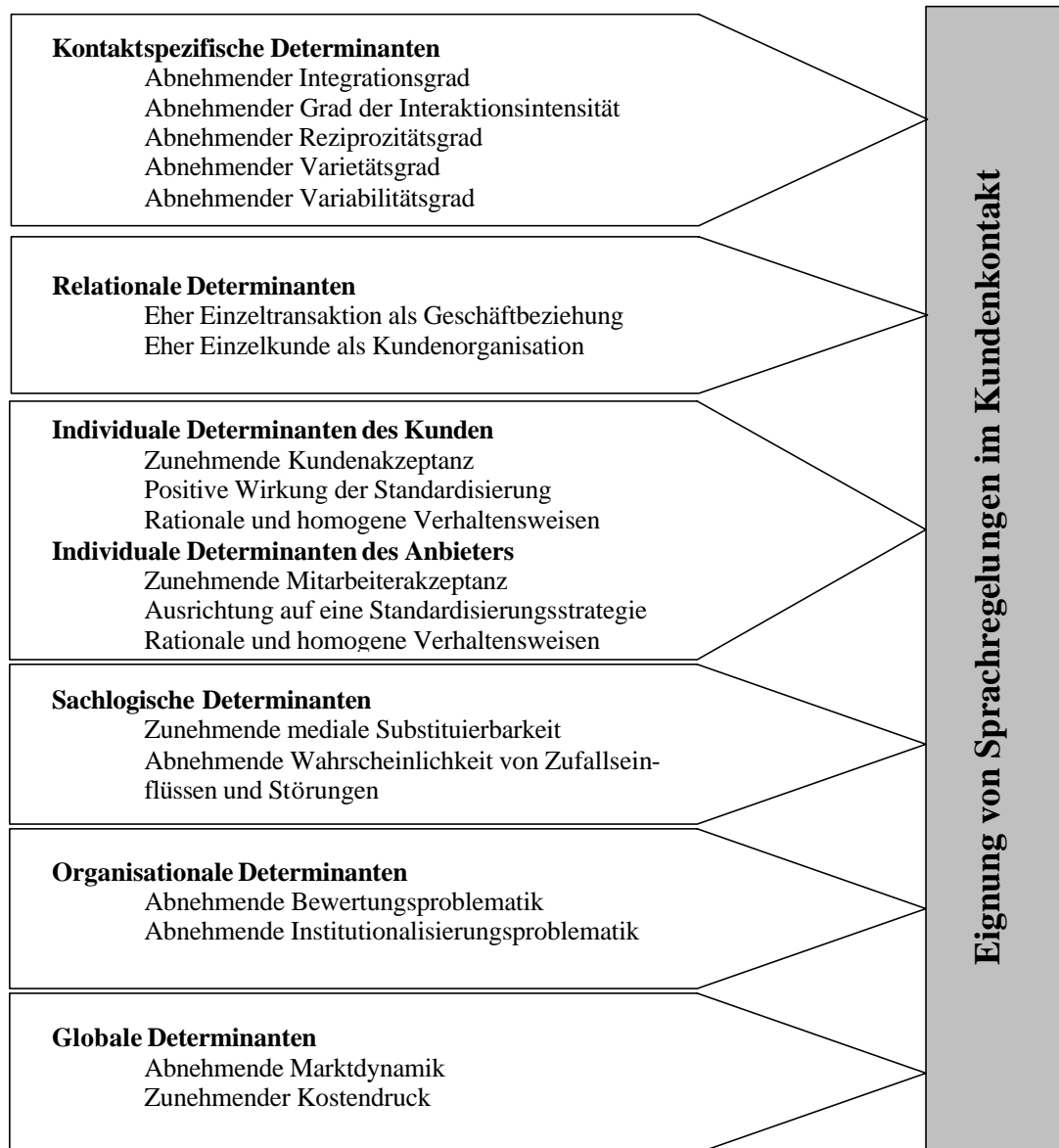


Abbildung 6: Zusammenfassende Darstellung der Eignungsdeterminanten für den Einsatz von „Sprachregelungen“

Deutlich wird, dass die Einführung von „Sprachregelungen“ in ein bestehendes Managementsystem unter ganzheitlichen Gesichtspunkten sich als ein sehr problembehafteter Prozess erweisen kann. Da die Implementierung von Sprachregelungen bei einem ebenso ganzheitlichen Vorgehen auch die Veränderung von Systemen und Strukturen bedingt, ist der Implementierungsprozess zugleich offen und zeitaufwendig. Bewusst gestaltet werden kann die Kommunikation in dieser Bandbreite nur, wenn sie von der Unternehmensführung getragen, vorgelebt und gepflegt wird.²¹⁹ Bei divisonalen Organisationsstrukturen, insbesondere in Großunternehmen, oder bei besonders traditionsreichen Unternehmen ergibt sich

²¹⁹ Vgl. Ciucci, 1996, S. 42; Häusel, 1993, S. 22.

eine besondere Institutionalierungsproblematik.²²⁰ Dies betont die Dringlichkeit, „Sprachregelungen“ unter direkter Überzeugung und aktiver Einbindung der einzelnen, betroffenen Mitarbeiter partizipativ zu entwerfen und durch Erfahrungsaustausch – auch durch Kunden-Feed-back - kontinuierlich zu verbessern.

Ein starker Aktualitätsbezug der Fragestellung ergibt sich aus dem Erfordernis nach Produktivitätssteigerung unter Fokussierung verhaltensorientierter Maßnahmen.²²¹ Im menschenintensiven Dienstleistungssektor steigen aber die Personalkosten und Personalnebenkosten schneller als die Produktivität, wobei der Markt die Kostenerhöhungen nicht tragen kann.²²² Im Vergleich zu anderen strategischen Ressourcen liegen jedoch besonders im Bereich der Humanressourcen hohe Leistungs- und Produktionsreserven brach.²²³

Somit stellen der Aufbau und die Pflege eines günstigen, motivierenden Betriebsklimas im Rahmen der Unternehmenskultur eine Handlungsalternative dar. Da Art, Dauer, Ergebnis und somit Produktivität des Dienstleistungsprozesses in entscheidendem Maße von der Integrationsfähigkeit und –bereitschaft des Kunden abhängen, kommt einem professionellen Kundenmanagement ebenso besondere Bedeutung zu.²²⁴ Mögliche Strategien zur effektiveren Kundenmitwirkung, zu verstärkter Koproduktion bestehen bspw. in Ausbildungsprogrammen, in der Schaffung von interessanten oder anregenden Erfahrungen, in sozialen Beziehungsangeboten und/oder im Offerieren von Kostenanreizen für Kunden.²²⁵

Fazit ist, dass das Aufspüren, Mobilisieren und der gezielte Einsatz menschlicher Energien, d.h. von Kunden und Mitarbeitern, der Schlüssel zum Dienstleistungserfolg ist.

²²⁰ Vgl. Bruhn, 1999, S. 293.

²²¹ Vgl. Benölken; Greipel, 1994, S. 65.

²²² Vgl. Benölken; Greipel, S. 221; Normann, 1987, S. 71.

²²³ Vgl. Berry, 1996, S. 145; Benölken; Greipel, 1994, S. 222.

²²⁴ Vgl. Hilke, 1989, S. 27, S. 104.

²²⁵ Vgl. Normann, 1987, S. 71,73ff.

Literaturverzeichnis

Bea, Franz Xaver; Dichtl, Erwin; Schweitzer, Marcell (1991): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – Band 2: Führung, 5., neubearb. Aufl., Stuttgart 1991.

Benölken, Heinz; Greipel, Peter (1994): Dienstleistungs-Management: Service als strategische Erfolgsposition, 2. Aufl., Wiesbaden 1994.

Berry, Leonard L. (1996): TOP-Service: Im Dienst am Kunden, Stuttgart 1996.

Bieger, Thomas (1998): 2005 betrachtet das Management von Dienstleistungsunternehmen die Mitarbeiter als Kunden – oder die neue Lust am Dienstleisten; in: Thexis – Fachzeitschrift für Marketing, 15. Jg. (1998), Heft 2, S. 24-26.

Bleicher, Knut (1988): Unternehmenskultur; in: Gabler Wirtschafts-Lexikon, hrsg. von Reinhold Sellien und Helmut Sellien, 12., vollst. neu bearb. und erw. Aufl., Wiesbaden 1988, Sp. 2132-2135.

Bodenstein, Gerhard; Spiller, Achim (1998): Marketing: Strategien, Instrumente und Organisation, Landsberg (Lech) 1998.

Böcker-Kamradt, Sylvia (2001): Systemische Mediation und Organisationsentwicklung: Konfliktbewältigung für Teams in der interkulturellen Zusammenarbeit im Pflegebereich; in: Profile – Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog, 1. Jg. (2001), Heft 1, S. 65-80.

Borwick, I. (2000): Systemische Beratung von Organisationen; in: Supervision und Beratung: Ein Handbuch, hrsg. von Gerhard Fatzer, 9. Aufl., Köln 2000, S.363-387.

Brützel, Ulrich; Schmitz, Eva (1997): Effizienter Personaleinsatz im Dienstleistungsbereich; in: Personal, 49. Jg. (1997), Heft 2, S.90-93.

Bruhn, Manfred (1993): Chancen und Risiken des Ökosponsoring: Voraussetzungen für eine glaubwürdige Umweltkommunikation; in: DBW, 53. Jg. (1993), Heft 4, S. 465-478.

Bruhn, Manfred (1996): Neuere Entwicklungen in der Integrierten Kommunikation; in: Thexis – Fachzeitschrift für Marketing, 13. Jg. (1996), Heft 3, S. 12-16.

Bruhn, Manfred (1999): Kundenorientierung: Bausteine eines exzellenten Unternehmens, München 1999.

Burr, Wolfgang (1998): Organisation durch Regeln: Prinzipien und Grenzen der Regelsteuerung in Organisationen; in: DBW, 58. Jg. (1998), Heft 3, S.312-331.

Büschken, Joachim (1994): Multipersonale Kaufentscheidungen. Empirische Analyse zur Operationalisierung von Einflußbeziehungen im Buying Center, Wiesbaden.

Carlzon, Jan (1987): Moment of Truth, New York.

Chase, Richard B. (1978): When Does the Customer Fit in a Service Operation?; in HBR, issue november-december (1978), S. 137-140.

Ciucci, Rodolfo (1996): Kommunikation als Kernfähigkeit: Ein integrales Konzept der Hilti AG; in : Thexis – Fachzeitschrift für Marketing, 13. Jg. (1996), Heft 3, S. 38-42.

Ebers, Mark (1985) : Organisationskultur: Ein neues Forschungsprogramm?, Wiesbaden 1985.

Eck, C. D. (2000): Rollencoaching als Supervision; in: Supervision und Beratung: Ein Handbuch, hrsg. von Gerhard Fatzer, 9. Aufl., Köln 2000, S.209-247.

Eiglier; Pierre; Bateson, John E. G.; Langeard, Eric; Lovelock, Christopher H. (1979): Participation du Client au Systeme de Servuction: Concepts et Mesure; in: Marketing des Services: Gestion de la Distribution, publiée par l' Institut d' Administration des Entreprises, Aix-en-Provence 1979.

Engelhardt, Werner H.; Freiling, Jörg (1995): Integrativität als Brücke zwischen Einzeltransaktion und Geschäftsbeziehung; in: Marketing – ZFP, 17. Jg. (1995), Heft 1, S. 37-43.

Engelhardt, Werner H.; Kleinaltenkamp, Michael; Reckenfelderbäumer, Martin (1992): Dienstleistungen als Absatzobjekt, Arbeitsbericht Nr. 52 des Instituts für Unternehmensführung und Unternehmensforschung der Ruhr-Universität Bochum, Bochum 1992.

Engelhardt, Werner H.; Kleinaltenkamp, Michael; Reckenfelderbäumer, Martin (1993): Leistungsbündel als Absatzobjekte: Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen; in: Zfbf, 45. Jg. (1993), Heft 5, S.395-426.

Esch, Franz-Rudolf (1998): Wirkungen integrierter Kommunikation – Teil 1: Theoretische Grundlagen; in: Marketing – ZFP, 20. Jg. (1998), Heft 2, S. 73-89.

Fiedler-Winter, Rosemarie (1997): Sprache ist mehr als ein Transportmittel: Manager und Schriftsteller im Gespräch; in: Personal, 49. Jg. (1997), Heft 4, S.196-197.

Fließ, Sabine (1995): Industrielles Kaufverhalten; in: Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff: Technischer Vertrieb – Grundlagen, hrsg. von Wulff Plinke, Berlin u.a. 1995, S. 291-396.

Fließ, Sabine (1996): Prozeßevidenz als Erfolgsfaktor der Kundenintegration; in: Customer Integration: Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration, hrsg. von Michael Kleinaltenkamp, Sabine Fließ und Frank Jacob, Wiesbaden 1996, S.91-103.

Fließ, Sabine (2001): Die Steuerung von Kundenintegrationsprozessen. Effizienz in Dienstleistungsunternehmen, Habilitation Berlin, Wiesbaden.

Frese, Erich (1980): Grundlagen der Organisation: Die Organisationsstruktur der Unternehmung, Wiesbaden 1980.

Gaitanides, Michael (1983): Prozeßorganisation: Entwicklung, Ansätze und Programme prozeßorientierter Organisationsgestaltung, München 1983.

Gehm, Theo (1997): Kommunikation im Beruf: Hintergründe, Hilfen, Strategien, 2., überarb. Aufl., Weinheim und Basel 1997.

Gfeller – Mezger, Ingrid (1996): Kommunikation für die Distribution: Das Kommunikationskonzept der Post; in: Thexis – Fachzeitschrift für Marketing, 13. Jg. (1996), Heft 3, S. 17-25.

Gouthier, Matthias H. J.; Schmid, Stefan (2001): Kunden und Kundenbeziehungen als Ressourcen von Dienstleistungsunternehmen: Eine Analyse aus der Perspektive der res-

sourcenbasierten Ansätze des Strategischen Managements; in: DBW, 61.Jg. (2001), Heft 2, S. 223-239.

Gross, Neal; McEachern, Alexander W.; Mason, Ward S. (1966): Role Conflict and its Resolution; in: Role Theory: Concepts and Research, published by Bruce J. Biddle and Edwin J. Thomas, New York, London, Sydney 1966, S. 287-296.

Grüter, Silke; Oggenfuss, Christoph (2001): Strategie/System/Daten sind fundamentale Voraussetzungen für nachhaltiges Marketing; in: Thexis – Fachzeitschrift für Marketing, 18. Jg. (2001), Heft 2, S. 41-47.

Günter, Bernd, Helm, Sabrina: (2001): Kundenwert, Wiesbaden 2001.

Häusel, Hans- Georg (1993): POS- und Verkaufsstellen-Profilierung durch aktive Leitbildkommunikation; in: Thexis – Fachzeitschrift für Marketing, 10. Jg. (1993), Heft 4, S. 20-23.

Hax, Herbert (1965): Die Koordination von Entscheidungen: Ein Beitrag zur betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, Köln, Berlin, Bonn u.a. 1965.

Heinen, Edmund; Dill, Peter (1990): Unternehmenskultur aus betriebswirtschaftlicher Sicht; in: Herausforderung Unternehmenskultur, hrsg. von Hermann Simon, Stuttgart 1990, S.12-24.

Hill, Wilhelm; Fehlbaum, Raymond; Ulrich, Peter (1981): Organisationslehre: Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme, 3., Aufl., Bern und Stuttgart 1981.

Hilke, Wolfgang (1989): Dienstleistungs-Marketing: Banken und Versicherungen - Freie Berufe - Handel und Transport - Nicht erwerbswirtschaftlich orientierte Organisationen, Schriften zur Unternehmensführung, Band 35, Freiburg 1989.

Hofstede, Geert (1997): Lokales Denken, Globales Handeln: Kulturen, Zusammenarbeit und Management, München 1997.

Holenstein, E. (1981): Von der Plurifunktionalität ästhetischer Zeichen; in: Zeichenkonstitution 1, hrsg. von A. Lange-Seidl, Berlin 1981, S.261-266.

Holme, Peter (1991): Neue Wege zur Käuferzentrierung: Kauf und Verkauf im Abschlußprozeß, Diss. Augsburg 1991.

Jacob, Frank (1995): Produktindividualisierung: Ein Ansatz zur innovativen Leistungsgestaltung im Business-to-Business-Bereich, Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Band 144, Diss. Berlin 1995.

Jansen, Ralf (1994): Moderne Korrespondenz in der Verwaltung, 5., völlig Neubearb. Aufl., Sankt Augustin 1994.

Kah, Arnd (1994): Profitcenter-Steuerung: Ein Beitrag zur theoretischen Fundierung des Controlling anhand des Principal-Agent-Ansatzes, Diss. München 1994.

Kasper, Helmut (1987): Organisationskultur: über den Stand der Forschung, Wien 1987.

Kiener, F. (1997): Kommunikation, nichtverbale; in: Lexikon der Psychologie Band 2, hrsg. von Wilhelm Arnold, Hans Jürgen Eysenck und Richard Meili, Freiburg 1997, Sp. 1103-1104.

Kieser, Alfred; Kubicek, Herbert (1978): Organisationstheorien Band 1: Wissenschaftstheoretische Anforderungen und kritische Analyse klassischer Ansätze, Stuttgart u.a. 1978.

Kingman-Brundage, Jane (1989): The ABCs of Service System Blueprinting; in: Designing a Winning Service Strategy, published by M. J. Bitner and L. A. Crosby, Chicago: American Marketing Association 1989; reprinted in: Managing Services: Marketing, Operations, and Human Resources, published by Christopher H. Lovelock, second Edition, Englewood, New Jersey 1992, S.96-102.

Kingman-Brundage, Jane (1991): Technology, Design and Service Quality; International Journal of Service Industry Management, Vol. 2 (1991), S. 47-59.

Kingman-Brundage, Jane (1993): Service Mapping: Gaining a concrete perspective on Service System Design, in: The Service Quality Handbook; hrsg. von Scheuing, Eberhard E., Christopher, W. F., New York, S. 148-163.

Kingman-Brundage, Jane (1995): Service Mapping: Back to Basics, in: Understanding Services Management. Integrating Marketing, Organisational Behavior, Operations and Human Resource Management; hrsg. von Glynn, William J., Barnes, James G., Chichester u.a., S. 119-142.

Kleinaltenkamp, Michael (1997a): Kundenintegration; in: WiSt – Zeitschrift für Ausbildung und Hochschulkontakt, 26. Jg. (1997), Heft 7, S. 350-354.

Kleinaltenkamp, Michael (1997b): Integrativität als Kern einer umfassenden Leistungslehre; in: Marktleistung und Wettbewerb: Strategische und operative Perspektiven der marktorientierten Leistungsgestaltung, hrsg. von Klaus Backhaus, Bernd Günter, Michael Kleinaltenkamp, Wulff Plinke und Hans Raffee, Wiesbaden 1997, S.83-115.

Kleinaltenkamp, Michael (1998): Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen; in: Handbuch Dienstleistungsmanagement: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, hrsg. von Manfred Bruhn und Heribert Meffert, Wiesbaden 1998, S.31-52.

Kleinaltenkamp, Michael (2000a): Blueprinting? Eine Grundlage des Managements von Dienstleistungsunternehmen; in: Neue Aspekte des Dienstleistungsmarketing – Ansatzpunkte für Forschung und Praxis, hrsg. von Woratschek, Herbert, Wiesbaden 2000. S. 3-28.

Kleinaltenkamp, Michael (2000b): Customer Integration im Electronic Business; in Handbuch Electronic Business, hrsg. von Weiber, Rolf, Wiesbaden 2000, S. 333-353.

Kleinaltenkamp, Michael; Jacob, Frank (1996): Marktbearbeitung im Business-to-Business-Bereich; in: Thexis – Fachzeitschrift für Marketing, 13. Jg. (1996), Heft 3, S. 30-37.

Kleinaltenkamp, Michael; Marra, Andreas (1995): Institutionenökonomische Aspekte der „Customer Integration“; in: Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke – Marketing und Neue Institutionenökonomik, Zfbf: Sonderheft 35 (1995), S.101-117.

Kotter, John; Heskett, James (1993): Die ungeschriebenen Gesetze der Sieger: Erfolgsfaktor Firmenkultur, Düsseldorf, Wien, New York u.a. 1993.

Kroeber-Riel, Werner (1991): Kommunikationspolitik: Forschungsgegenstand und Forschungsperspektive; in: Marketing – ZFP, 13. Jg. (1991), Heft 3, S. 165-171.

Kroeber-Riel, Werner (1993): Bildkommunikation: Imagerystrategien für die Werbung, München 1993.

Kuhn, Alfred (1990): Unternehmensführung, 2., völlig neubearb. Aufl., München 1990.

Langeard, Eric (1980): Le comportement du consommateur de service, papier numéro 176, publiée par l' Institut d' Administration des Entreprises, Université de Droit, d' Economie et des Sciences d' Aix-Marseille, Aix-en-Provence 1980.

Laux, Helmut; Liermann, Felix (1990): Grundlagen der Organisation: Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre, 2., durchgesehene Aufl., Berlin, Heidelberg, New York u.a. 1990.

Leschke, Martin (1996): Die Funktion der Moral in der liberalen Gesellschaft: Die Perspektive der konstitutionellen Ökonomik; in: James Buchanans konstitutionelle Ökonomik, hrsg. von I. Pies und M. Leschke, Tübingen 1996, S.75-99.

Lippitt, Gordon; Lippitt, Ronald (1999): Beratung als Prozess: Was Berater und ihre Kunden wissen sollten, 3., neubearb. und erw. Aufl., Leonberg 1999.

Mag, Wolfgang (1995): Unternehmensplanung, München 1995.

Marion, Frédéric (1996a): La participation du client a la realisation du service au milieu interorganisationnel, Tome 2, These Lyon 1996.

Marion, Frédéric (1996b): La participation du client a la realisation du service au milieu interorganisationnel, Tome 1, These Lyon 1996.

Mayntz, Renate (1980): Rollentheorie; in: Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre Band 2: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von Erwin Grochla, 2., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1980, Sp. 2043-2052.

Meffert, Heribert (1994): Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen: Neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis; in: DBW, 54. Jg. (1994) , Heft 4, S. 519-541.

Mettler-Meiboom, Barbara (1987): Zu den Grenzen technischer Rationalisierung von Kommunikation; in: DBW, 47. Jg. (1987) , Heft 6, S. 772-775.

Meyer, Anton (1991): Dienstleistungs-Marketing; in: DBW, 51. Jg. (1991) , Heft 2, S. 195-209.

Meyer, Anton (1998): Kommunikationspolitik von Dienstleistungs-Anbietern: Bedeutung und Gestaltungsbereiche; in: Handbuch Dienstleistungs-Marketing Band 2: Kundengerichtete und kundeninitiierte Prozesse des externen Marketing; Dienstleistungen auf Beschaffungs- und internen Märkten; Branchenkonzepte und Fallbeispiele; Zukünftige Perspektiven des Dienstleistungs-Marketing, hrsg. von Anton Meyer, Stuttgart 1998, S.1065-1093.

Mintzberg, Henry (1983): Structure in Fives: Designing Effective Organizations, Englewood Cliffs, New Jersey 1983.

Morris, Charles W. (1938/1988) Grundlagen der Zeichentheorie, ungekürzte Ausgabe, München. Übersetzung der Originalausgabe: Foundations of the Theory of Signs, Chicago 1938.

- Nevis, Edwin C. (1988):** Organisationsberatung: Ein gestalttherapeutischer Ansatz, Köln 1988.
- Normann, Richard (1987):** Dienstleistungsunternehmen, Hamburg, New York, St. Louis u.a. 1987.
- Olfert, Klaus; Steinbuch, Pitter A. (1998):** Personalwirtschaft, 7., überarb. und erw. Aufl., Ludwigshafen (Rhein) 1998.
- Plötner, Olaf (1995):** Gestaltung der Kommunikationsleistung; in: Kleinaltenkamp, Michael; Plinke, Wulff, Technischer Vertrieb – Grundlagen, hrsg. von Wulff Plinke, Berlin u.a. 1995, S. 785-829.
- Rahn, Horst-Joachim (2000):** Unternehmensführung, 4., neu gestaltete und erw. Aufl., Ludwigshafen (Rhein) 2000.
- Reiss, Michael; Beck, Thilo C. (1995):** Mass Customization-Geschäfte: Kostengünstige Kundennähe durch zweigleisige Geschäftssegmentierung; in: Thexis – Fachzeitschrift für Marketing, 12. Jg. (1995), Heft 3, S. 30-34.
- Rocheblave-Spenle, A. M. (1997):** Rolle; in: Lexikon der Psychologie Band 3, hrsg. von Wilhelm Arnold, Hans Jürgen Eysenck und Richard Meili, Freiburg 1997, Sp. 1928-1933.
- Rosenstiel, Lutz von (1980):** Grundbegriffe der Wirtschaftspsychologie: Gesamtwirtschaft – Markt – Organisation – Arbeit, hrsg. von Carl Graf Hoyos, Werner Kroeber-Riel, Lutz von Rosenstiel und Burkhard Strümpel, München 1980.
- Sabel, Herbert (1999):** Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern!: Mitarbeitergespräche erfolgreich führen, 2., überarb. Aufl., Würzburg 1999.
- Sackmann, S. A. (2000):** Diagnose von Sozialen Systemen; in: Supervision und Beratung: Ein Handbuch, hrsg. von Gerhard Fatzer, 9. Aufl., Köln 2000, S.341-361.
- Schein, Edgar H. (1987):** Process Consultation, Volume II: Lessons for Managers and Consultants, Reading, Menlo Park, Don Mills u.a. 1987.
- Schein, Edgar H. (1988):** Process Consultation, Volume I: Its Role in Organization Development, second Edition, Reading, Menlo Park, New York u.a. 1988.
- Schein, Edgar H. (2000):** Prozessberatung für die Organisation der Zukunft: Der Aufbau einer helfenden Beziehung, Köln 2000.
- Scheuch, Fritz (1987):** Marketing, 2., verb. und erw. Aufl., München 1987.
- Schmid, Bernd; Wengel, Katja (2001):** Die Theatermetapher: Perspektiven für Coaching, Personal- und Organisationsentwicklung; in: Profile – Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog, 1. Jg. (2001), Heft 1, S. 81-90.
- Schmidt-Mummendey, A. (1997a):** Rollenerwartungen; in: Lexikon der Psychologie Band 3, hrsg. von Wilhelm Arnold, Hans Jürgen Eysenck und Richard Meili, Freiburg 1997, Sp. 1933.
- Schmidt-Mummendey, A. (1997b):** Rollentheorie; in: Lexikon der Psychologie Band 3, hrsg. von Wilhelm Arnold, Hans Jürgen Eysenck und Richard Meili, Freiburg 1997, Sp. 1934.

Schulz von Thun, Friedemann (1994a): Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen, Allgemeine Psychologie der Kommunikation, Reinbek bei Hamburg 1994.

Schulz von Thun, Friedemann (1994b): Miteinander reden 2: Stil, Werte und Persönlichkeitsentwicklung, Differentielle Psychologie der Kommunikation, Reinbek bei Hamburg 1994.

Schweiger, Günter; Schrattenecker, Gertraud (1995): Werbung: Eine Einführung, 4., völlig neu bearb. und erw. Aufl., Stuttgart, Jena, New York 1995.

Scobel, Christoph-H. (1995): Trends im Konsumentenverhalten: Eine Analyse der Veränderung von Verbrauchersensibilität und Verbraucherverhalten, München 1995.

Shannon, C. E.; Weaver, W. (1949): The Mathematical Theory of Communication, University of Illinois Press, Urbana, Illinois 1949.

Shostack, Lynn (1984a): Designing service that deliver, in: Harvard Business Review, January-February 1984, S. 133-139.

Shostack, Lynn (1984b): Service Design in the Operating Environment; in: Developing New Services, hrsg. von William R. George und Claudia E. Marshall; Chicago 1984, S. 27-43.

Shostack, Lynn (1987): Service Positioning Through Structural Change, in: Journal of Marketing, Vol. 51 (1987), S. 34-43.

Silberer, Günter (1999): Die Stimmung als Werbewirkungsfaktor; in: Marketing-ZFP, 21. Jg. (1999), Heft 2, S. 131-148.

Stauss, Bernd (1991): Dienstleister und die vierte Dimension, in: Harvard Manager, 13. Jg., H. 2, S. 81-89.

Stauss, Bernd (1992): Dienstleistungsmarketing und Dienstleistungsmanagement; in: DBW, 52. Jg. (1992), Heft 5, S. 675-689.

Stauss, Bernd (1994): Markteintrittsstrategien im internationalen Dienstleistungsmarketing; in: Thexis – Fachzeitschrift für Marketing, 11. Jg. (1994), Heft 3, S. 10-16.

Stauss, Bernd; Schulze Henning S. (1990): Internes Marketing; in: Marketing – ZFP, 12. Jg. (1990), Heft 3, S. 149-158.

Stauss, Bernd (1991): Augenblicke der Wahrheit; in: absatzwirtschaft, Heft 6 (1991), S. 96-105.

Steinle, Claus; Eggers, Bernd; ter Hell, Andrea (1994): Gestaltungsmöglichkeiten und Grenzen von Unternehmenskulturen; in: Journal für Betriebswirtschaft, 44. Jg., Heft 3-4 (1994), S. 129-148.

Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg (2000): Management, Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte, Funktionen und Praxisfälle, 5., überarbeitete Aufl., Wiesbaden 2000.

Thomas, Edwin J.; Biddle, Bruce J. (1966): Role Theory: Concepts and Research, published by Bruce J. Biddle and Edwin J. Thomas, New York, London, Sydney 1966.

Turner, Ralph H. (1966): Role-Taking, Role Standpoint, and Reference-Group Behavior; in: Role Theory: Concepts and Research, published by Bruce J. Biddle and Edwin J. Thomas, New York, London, Sydney 1966, S. 151-159.

Vahs, Dietmar (1997): Organisationskultur und Unternehmenswandel: Wirkungen einer >>starken<< Organisationskultur in betrieblichen Veränderungsprozessen; in: Personal, 49. Jg. (1997), Heft 9, S. 466-469.

Vanberg, Viktor (1982): Markt und Organisation: Individualistische Sozialtheorie und das Problem korporativen Handelns, Habilitation Tübingen 1982.

Weber, Wolfgang; Mayrhofer, Wolfgang (1988): Organisationskultur: Zum Umgang mit einem vieldiskutierten Konzept in Wissenschaft und Praxis; in: DBW, 48. Jg. (1988), Heft 5, S. 555-566.

Weiber, Rolf; Jacob, Frank (1995): Kundenbezogene Informationsgewinnung; in: Technischer Vertrieb – Grundlagen, hrsg. von Wulff Plinke und Michael Kleinaltenkamp, Berlin u.a. 1995, S. 509-595.

Weigand, W. (2000): Analyse des Auftrags in der Teamsupervision und Organisationsberatung; in: Supervision und Beratung: Ein Handbuch, hrsg. von Gerhard Fatzer, 9. Aufl., Köln 2000, S.311-326.

Weis, Hans Christian (1992): Verkaufsgesprächsführung, Kiel 1992.

Wemmerlöv, Urban (1990): A Taxonomy for Service Processes and its Implications for System Design; in: International Journal of Service Industry Management, Vol. 1, number 3 (1990), S. 20-40.

Werner, Ute (1993): Möglichkeiten der Anwendung semiotischer Erkenntnisse im multikulturellen Marketing; in: Marketing – ZFP, 15. Jg. (1993) , Heft 3, S. 181-196.

Wiswede, Günter (1977): Rollentheorie, 1. Aufl., Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1977.

Wiswede, Günter (1991): Einführung in die Wirtschaftspsychologie, München, Basel 1991.

Wiswede, Günter (1992): soziale Rolle; in: Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre Band V : Handwörterbuch des Personalwesens, hrsg. von Eduard Gangler und Wolfgang Weber, 2., neubearb. und erg. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2001-2010.

Wolfe, A. (1992): The „Eurobuyer“: How European Businesses Buy; in: HBR, Vol. 70, number 1 (1992), S. 3-10.

Woratschek, Herbert (1996): Woratschek, Herbert (1996): Die Typologie von Dienstleistungen aus informationsökonomischer Sicht, in: der markt, Vol. 35 (1996), Nr. 136, S. 59-71.

Zander, Ernst (1995): Personalpolitik und Unternehmenskultur; in: Personal, 47. Jg., Heft 3 (1995), S.124-127.

Zentes, Joachim (1991): Informationssysteme im Marketing; in: Marketing-ZFP, 13. Jg. (1991), Heft 3, S. 191-195.

Zink, Klaus J. (1995): TQM als integratives Managementkonzept: Das Europäische Qualitätsmodell und seine Umsetzung, München, Wien 1995.