

Von Dienern und Dienstleistern

Wieviel Dienst leistet eigentlich ein Dienstleister? Und was sind die Ursachen für immer wieder enttäuschte Erwartungshaltungen im Dienstleistungsbereich?

wie mancher Auftraggeber sie erlebt, oder sind umgekehrt die Erwartungen der Auftragnehmer maßlos überzogen?

Die Geschichte über enttäuschte Erwartungshaltungen im Dienstleistungsbereich beruht auf einem alten Missverständnis: Wer einem anderen einen Dienst leistet oder einen Dienst erweist, der hilft bei etwas maßgeblich mit, so versteht es unser Kulturkreis. Das Verb „bedienen“ schwingt laut mit und prompt treten bestimmte Assoziationen auf. Karl Marx beschäftigte sich als Erster wissenschaftlich intensiv mit der Unterscheidung zwischen einer Dienstleistung und dem Leisten oder Erweisen eines Diensts.

Problem des Dienstbegriffs

Marx bezeichnete eine Dienstleistung in einem Fall als Ware, als ein Produkt, das Mehrwerte schafft und damit handelbar ist: „Für den Produzenten dieser Dienste sind diese Dienstleistungen Waren. Sie haben einen bestimmten Gebrauchswert und einen bestimmten Tauschwert“, so Marx. Im anderen Fall klassifizierte er jemanden, der einem anderen einen Dienst erweist, als einen Bedien-

steten. Hier stellt die Leistung eines Diensts keine Ware und kein Produkt dar, obwohl es durchaus einen Mehrwert für den Leistungsempfänger schaffen kann, wenn ein Dienst geleistet wird. Diese Unterscheidung gilt in unserem Wirtschaftssystem bis heute und ist ein Hauptgrund für enttäuschte Erwartungen bei Auftraggebern und Unverständnis bei Auftragnehmern – eben auch von Call Center-Dienstleistungen. Wer also eine Dienstleistung einkauft, darf nicht erwarten, dass ihm auch ein Dienst erwiesen wird. Wenn dies trotzdem geschieht, stellt es einen zusätzlichen Bonus dar.

Folgt man der etymologischen Spur des Dienstbegriffs, so werden als Dienste historisch einerseits niedere Tätigkeiten bezeichnet, wie etwa die von Dienstboten in Leibeigenschaft, andererseits aber auch besonders hochgeschätzte Tätigkeiten, wie etwa der Dienst am Volk oder der Gottesdienst. Diese Spreizung in der Wertschätzung schwingt bis heute in unseren Köpfen mit. Ist es also das Gefühl der Leibeigenschaft über einen Dienstleister, das manchen Auftraggeber zu überzogenen Forderungen verleitet und ihn selbst verspätet zum Termin erscheinen lässt, während der Auftragnehmer überpünktlich vor Ort zu sein hat? Oder handelt es sich umgekehrt um die nicht hoch genug zu wertende Tätigkeit eines Spezialisten, der seine Kunden trotz Zusage seinerseits schon einmal einen Monat lang auf Ergebnisse warten lassen darf? Die Spanne vom Dienstboten in Leibeigenschaft

Es ist eigentlich ganz egal, ob es sich um ein externes Call Center, den Handwerker oder einen sonstigen Dienstleister handelt: Nicht selten fühlt sich der Auftraggeber von der Dienstleistung des Auftragnehmers enttäuscht! Erwartungshaltung und Ergebnis treffen aufeinander, ohne deckungsgleich zu sein. Doch woran liegt das? Sind Dienstleister wirklich so schlecht,

bis hin zum gottgleichen Dienstleister lässt sich in allen Facetten ausmalen.

Wen wundert es da, dass bereits in der griechischen Antike ähnliche Wortgebräuche vorkommen. Der Begriff Diakonéo bezeichnet das Dienen als sachlich und zeitlich abgeschlossene Tätigkeit. Allerdings schwingt darin auch die Bedeutung eines persönlich erwiesenen Dienstes mit – im Gegensatz etwa zu *dulo*, das die Unterworfenheit des Dienenden, eines Knechts oder Sklaven, betont. In der griechischen Mythologie wird Hermes, der geflügelte Götterbote und göttlicher Diakon, in Situationen geschildert, in denen die Rollen des Dieners, des Dienstleisters und des Dienstverweisers vorkommen, wiewohl diese nicht immer strikt voneinander zu trennen sind. Er ist getreuer Vollbringer der Befehle seines Vaters Zeus, wenn er etwa den neugeborenen Dionysos zu den Nymphen bringt oder die Herde des Königs Agenors mit Zeus in Stiergestalt zur jungen Europa treibt. Hermes ist der wahre Schutzpatron für Dienstleistungs-Unternehmen.

Typische Zielkonflikte und Lösungen

Doch worin besteht der Marx'sche Dienstleistungsbonus? Sicherlich nicht im Mindestmaß an professioneller Höflichkeit, das im Gegensatz zur Dienst-nach-Vorschrift-Mentalität eine Grundvoraussetzung für geglättete Kommunikation ist, und kein Mehrwert der immateriellen Ware Dienstleistung im Marx'schen Sinne. Die gängigen Klischees vom überaus zuvorkommenden Gentleman und dem typisch grantigen Wiener Kellner sind dabei nur zwei Seiten einer Medaille. Dahinter steht ein kulturelles Bedürfnis nach Interaktionsregeln. Diese gelten auch im Geschäftsleben auf Ebene der Beziehung Auftraggeber und Auftragnehmer einer Call Center-Dienstleistung. Höflichkeit ist das klassische Beispiel einer Interaktionsregel. Doch der Dienstleistungsbonus muss anders definiert werden, denn dabei geht es nicht um ökonomisches Kalkül. Es geht nicht um den heute populären vulgär-ökonomistischen Verdacht, jedem erwiesenen Dienst ein rein ökonomisches Motiv zu unterstellen, um damit gegebenenfalls ein Folgeprojekt zu gewinnen. In diesem Falle wäre der Dienstleistungsbonus eine Dienstleistung und damit Ware an sich – gemäß der Definition nach Marx.

Enttäuschte Erwartungen beruhen neben dem Missverständnis darüber, was eine Dienstleistung eigentlich ausmacht, auch auf einem Rollenkonflikt zwischen dem Auftraggeber einer Call Center-Dienstleistung und dem Dienstleister. Viele Anlässe für Diskussionen und Disharmonien sind bereits programmiert: Will einerseits der Auftraggeber den Fokus auf die Qualität legen, so muss es umgekehrt im Sinn des Auftragnehmers sein, produktionsoptimiert zu arbeiten. Dabei kann es sich beispielsweise um individuelle Kundenscheiben als Antworten auf Anfragen handeln, die der Dienstleister gerne durch vorgefertigte Textbausteine abgearbeitet wissen möchte. Das schließt Qualität nicht per se aus, erfordert aber einen Konsens darüber, wie ein gemeinsames Qualitäts-Ziel – hier Individualität und Korrektheit – mit einem gleichen Verständnis davon erreicht werden kann. Denn strebt der Auftraggeber nach Individualität, möchte der Dienstleister möglichst standardisiert arbeiten. Das ermöglicht ihm die größte Effizienz und lässt ihn sein Ziel – positive Gelderträge – viel leichter erreichen.

Liegt es naturgemäß im Interesse desjenigen, der eine Leistung fremdvergift, Kontrolle und Transparenz zu behalten, so möchte der Auftragnehmer seine Betriebsgeheimnisse bestmöglich bewahren. Konkret möchte jeder Dienstleister wahrscheinlich nur höchst ungern seinem Auftraggeber die eigenen Schulungs- und Personalauswahlprozesse sowie Entlohnungssysteme im Detail darlegen, damit dieser die Stundensätze berechnen kann. Der größte Konflikt besteht aber freilich darin, dass ein Grund für das Outsourcing häufig in einer erwarteten Kostenreduktion besteht. Dem steht das natürliche Ziel des Auftragnehmers gegenüber, seinen Gewinn zu optimieren.

Es gibt drei Arten von Zielkonflikten: systembedingte, hausgemachte und solche, die auf unrealistischen Erwartungen beruhen. Systembedingte Zielkonflikte können nicht gelöst werden, ohne dass eine Änderung des ganzen Systems notwendig ist. Vereinbaren beide Seiten etwa ein pauschales Vergütungsmodell, werden in neun von zehn Fällen die Auftrage-

geber unzufrieden mit der Leistungserbringung sein. Die Ausnahme wäre: Sie bezahlen überhöhte Marktpreise – ansonsten hat der Auftragnehmer keinen Anreiz, die Ziele des Auftraggebers zu erreichen. Die Lösung lautet: Veränderung des Vergütungsmodells.

Ein typisches Beispiel eines hausgemachten Zielkonflikts ist, wenn die Qualität bemängelt wird – diese aber vorab nicht definiert wurde. Solche Zielkonflikte können mindestens gemildert, aber auch abgestellt werden. Das setzt voraus, dass beide sich der Ziele und Ansprüche des jeweils anderen bewusst sind und möglichst von Anfang an mit hoher Transparenz genaue Definitionen kommunizieren. Hier kann etwa ein Normierungshandbuch helfen: Alle relevanten Kriterien, die die Qualität eines Vorgangs definieren, werden in der jeweiligen Ausprägung genau festgelegt, und zwar so exakt wie nötig, so offen wie möglich, um der Individualität der Kommunikation Rechnung zu tragen. Die Kriterien erfahren untereinander eine Gewichtung und beide Seiten bekräftigen durch eine Unterschrift deren Gültigkeit.

Bei unrealistische Erwartungen schafft ein Kommunikationspaket Abhilfe. Der häufigste Grund für Konflikte, die auf unrealistischen Zielen oder auch nicht geklärten Kompetenzen oder ähnlichem beruhen, besteht in der mangelnden Kommunikation. Besonders immanent wird das Problem, wenn ein Ansprechpartner wechselt. Ein Kommunikationspaket sollte daher stets so aufgebaut werden, dass es die Projekt-Ziele, die -Organisation und -Historie widerspiegelt. Das Kommunikationspaket sollte für unterschiedliche Rezipienten wie Management, Projektleitung und Agents aufbereitet sein, damit schnell und verlässlich ein Bild kommuniziert werden kann. Hinzu kommt, dass sich Vorgänge und Tatsachen im Laufe der Zeit verändern und sich verselbständigen. Ein einfacher, kleiner Ordner kann da in einer Krisensituation Wunder wirken.

Peter Kaiser, Bernhard Gandolf



Dr. Peter Kaiser ist Lehrbeauftragter am Institut für Philosophie der Universität Wien, Bernhard Gandolf ist Certified Management Consultant/ BDU und Inhaber von Eisq European Institute for Service Quality. peter.kaiser@univie.ac.at bernhard.gandolf@eisq.eu