

*Christina Henk**

Instruktionen als Teil der Serviceleistung ,Problemlösung' oder: Von der Schwierigkeit, Kunden zum Instruieren zu instruieren

Abstract

This article deals with instructions as a part of the service 'problem solving' and shows the difficulties in instructing customers to instruct.

I define service as an additional contribution to a product provided to achieve customer loyalty. Every service contains a communicative part which differs in size and can either have a direct or a supportive function.

For the analysis of instructions in the service 'problem solving', I use the survey for my doctoral thesis about 'written servicecommunication'. I cooperated with a company producing tools for the textile industry. The survey includes interviews with and work observations of service employees and questionnaires which were sent to clients.

The service 'problem solving' shows three kinds of instructions, one of them going from client to service employee, the other two going from service employee to client. Difficulties with the service 'problem solving' are mainly founded in failures of these instructions. Several communicative elements turn out to be possible disturbing or success factors for the service; and methods of resolution are parts of communication studies (e.g. politeness).

Thus, this article shows servicecommunication as an interesting field of research for communication studies and applied linguistics.

1. Einleitung

Was macht einen instruktiven Text aus? – Als typischer instruktiver Text gilt oft die Gebrauchsanleitung, also eine Textsorte mit der Funktion, einen Nutzer zur erfolgreichen Bedienung eines Geräts zu instruieren¹. Doch instruktive Elemente finden sich auch in Texten, die auf den ersten Blick andere Funktionen haben.

¹ Vgl. zur Entwicklung von Textverständlichkeit von Gebrauchsanleitungen z.B. Nickl (2001).

* *Christina Henk*
RWTH Aachen
Christina.Henk@rwth-aachen.de

Ein Beispiel für solche Texte und die Probleme, die im Umgang mit ihnen auftreten, wird in diesem Beitrag vorgestellt.

In Abschnitt 2 wird kurz das hier zu Grunde liegende Servicekonzept erklärt, indem der Servicebegriff erläutert und verschiedene Serviceleistungen vorgestellt werden. Weiterhin wird die Rolle von Kommunikation im Servicebereich betrachtet, die je nach Serviceleistung unterschiedlich groß und für verschiedene kommunikationswissenschaftliche Bereiche von Interesse sein kann.

Die Datengrundlage, die aus meinem Dissertationsprojekt zu ‚Schriftlicher Servicekommunikation‘ stammt, sowie die methodische Vorgehensweise bei ihrer Erhebung werden in Abschnitt 3 vorgestellt.

Die daran anschließende Betrachtung von Instruktionen bei der Serviceleistung ‚Problemlösung‘ in Abschnitt 4 stellt erste Ergebnisse dieses Projektes dar. Demnach werden Probleme bei der erfolgreichen Umsetzung der Serviceleistung auf Schwierigkeiten im Bereich der Instruktionen zurückgeführt. Auf die Darstellung einiger potentieller Störfaktoren bei der Ausführung der Instruktionen, die verschiedenen Bereichen der Kommunikationswissenschaft angehören, erfolgen schließlich erste kurze Überlegungen zur Überwindung dieser Störfaktoren, um erfolgreiche Instruktionen und damit eine gelungene Serviceleistung zu erreichen.

2. Das weite Feld von Service und Servicekommunikation

2.1. Kundenbindung durch vielfältige Zusatzleistungen

In den letzten Jahren ist Service mehr und mehr zu einem Schlagwort geworden, das für Kundenbetreuung, ‚besondere Angebote‘ oder kleine ‚Extras‘ steht. Nicht nur in der Alltagssprache, sondern auch in der Wissenschaft finden sich verschiedene Definitionsansätze für und Perspektiven auf Service. So wird Service in der betriebswirtschaftlichen Literatur oft mit Dienstleistung (z.B. Eversheim 2002) oder technischem Kundendienst (z.B. Leiters 2000) gleichgesetzt, während in kommunikationswissenschaftlichen Arbeiten eher einzelne Leistungen als Service bezeichnet werden (z.B. Verkaufsgespräche, Brügger 2000).

Angelehnt an betriebswirtschaftliche Arbeiten (Meyer/Blümelhuber 1998: 197), sind hier mit Service **Zusatzleistungen** gemeint, die Un-

ternehmen ihren Kunden neben der eigentlichen **Kernleistung** anbieten und die keine direkten Kosten für den Kunden verursachen.

Diese Zusatzleistungen sind notwendig, weil „auch andere [...] ein vernünftiges Produkt“ machen, wie ein Marketingleiter im Interview erklärte (Henk 2007a/ in Vorb.). Bei qualitativ gleichwertigen Produkten kann Service zum entscheidenden Erfolgsfaktor werden, um einen Kunden dauerhaft an ein Unternehmen zu binden. Die langfristige Bindung von Kunden ist zudem ökonomisch vorteilhafter als Kundenakquise (Meyer/Blümelhuber 1998: 193).

Service als Zusatzleistung zu betrachten heißt, Service und Dienstleistung nicht als Synonyme zu verstehen. Dies ist besonders mit Blick auf den englischen Sprachraum relevant, in dem kein vergleichbares Wortpaar zu finden ist, sondern *service* u.a. *Dienstleistung* bedeutet.

Eine weitere Konsequenz der Definition von Service als Zusatzleistung ohne direkte Kosten für den Kunden, ist das breite Spektrum der möglichen Serviceleistungen. Leistungen des technischen Kundendienstes können ebenso Serviceleistungen sein wie Schulungen oder Messen. Auch die Behandlung von Beschwerden und Reklamationen über Hotlines oder Rundmails und Broschüren zur Kundeninformation werden, sofern sie die Kriterien der Zusätzlichkeit und Unentgeltlichkeit erfüllen, als Serviceleistungen betrachtet.

Damit sind verschiedene Bereiche eines Unternehmens in die Servicearbeit eingebunden. Technische Mitarbeiter, die zuständig sind für Wartung oder Reparaturen – klassische Leistungen des technischen Kundendienstes – leisten Service ebenso wie die Kollegen aus dem Marketing, die Kundenkontakte pflegen. Darüber hinaus bieten Plattformen wie eine Unternehmenshomepage viele Servicemöglichkeiten, z.B. als Informationspool für den Kunden. Dabei kann nicht nur über das Unternehmen und sein Produkt informiert werden, sondern auch eine Übersicht über vorhandene Serviceleistungen und das Servicekonzept eines Unternehmens gegeben werden.

Eine Beschäftigung mit Service hat somit stets einen interdisziplinären Charakter, sowohl bezogen auf die unternehmensinternen Strukturen als auch auf die verschiedenen Forschungsbereiche, die sich mit Teilelementen von Service beschäftigen (in der Betriebswirtschaftslehre z.B. Marketing, Dienstleistungsforschung oder Unternehmenskommunikation).

2.2. Sprachliche Elemente von Serviceleistungen

Wendet sich der Blick der Rolle von Kommunikation im Servicebereich zu, setzt sich der interdisziplinäre Charakter des Forschungsfeldes Service fort und wird noch verstärkt:

In Abschnitt 2.1 wurde bereits angedeutet, dass Service in der kommunikationswissenschaftlichen Forschung eher punktuell und nicht aus einer Serviceperspektive betrachtet wird. Es sind vor allem Arbeiten aus dem Bereich der Gesprächsforschung (z.B. zu Beschwerden, Schnieders 2002) zu nennen; in den letzten Jahren finden sich jedoch auch vermehrt Arbeiten zu schriftlicher Kommunikation (z.B. Analysen von Geschäftsberichten, Keller 2006) und Unternehmenskommunikation (z.B. Höflichkeit in der Unternehmenskommunikation, Ebert 2003), die zur Servicekommunikation gezählt werden können².

Einen ganzheitlichen Blick auf Service bietet die Kommunikationswissenschaft bisher jedoch nicht. Es bestehen Probleme durch die Grenzüberschreitungen einzelner Forschungsrichtungen, die Verwendung verschiedener Kommunikationsinstrumente und Klassifikations-schwierigkeiten für einzelne Funktionen von Serviceleistungen (vgl. Henk 2007b/ in Vorb.). So wie es zahlreiche und unterschiedliche Serviceleistungen gibt, unterscheidet sich eben auch der sprachliche Anteil derselben in Größe und Art.

Jakobs' (2007) prozessorientierter Definition von Unternehmenskommunikation folgend, die „sprachlich-kommunikative Prozesse und Anteile von Aktivitäten entlang der Wertschöpfungsketten, von unterstützenden Aktivitäten und von Managementaktivitäten“ umfasst, werden unter Servicekommunikation die kommunikativen Abläufe und Ergebnisse verstanden, die abteilungsübergreifend im Zusammenhang mit Service auftreten.

Auf diesem Verständnis von Servicekommunikation aufbauend, wird weiterhin unterschieden zwischen Servicekommunikation, die selbst Teil der Serviceleistung ist und Servicekommunikation, die zur Umsetzung und Unterstützung von Serviceleistungen eingesetzt wird (Abb. 1).

² Vgl. für eine ausführlichere Diskussion kommunikationswissenschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Arbeiten zum Forschungsfeld Servicekommunikation Henk (2007b/ in Vorb.).

Servicekommunikation	
direkte Servicekommunikation <ul style="list-style-type: none"> • primär sprachlich realisiert • sekundär sprachlich realisiert 	unterstützende Servicekommunikation <ul style="list-style-type: none"> • intern kommuniziert • extern kommuniziert

Abb. 1. Arten von Servicekommunikation

Die **unterstützende Servicekommunikation** beinhaltet zum einen die notwendigen Kommunikationsprozesse zwischen einzelnen Abteilungen, die gemeinsam Serviceleistungen umsetzen und nach außen das Servicekonzept des Unternehmens einheitlich vertreten müssen. Diese Servicekommunikation ist somit Teil der internen Unternehmenskommunikation. Zum anderen müssen die Serviceleistungen, die ein Unternehmen anbietet, seinen Kunden dargeboten und erklärt werden. Hier ist die externe Unternehmenskommunikation gefragt, wobei sowohl die einzelnen, an Serviceleistungen beteiligten Mitarbeiter als auch die allgemein für Öffentlichkeitsarbeit und Public Relations zuständigen Abteilungen an dieser Servicekommunikation beteiligt sind.

Bei der **direkten Servicekommunikation**, also der Servicekommunikation, die selbst Teil der Serviceleistung ist, wird in Anlehnung an Brünner (2000: 15) zwischen eigenständiger und subsidiärer Kommunikation unterschieden:

Bei der eigenständigen Kommunikation dient der gesamte Tätigkeitszusammenhang [...] vorwiegend einem kommunikativen Zweck. Kommunikatives Handeln dominiert in ihm quantitativ gegenüber anderen Handlungsformen [...]. Bei der subsidiären Kommunikation dagegen dient der gesamte Tätigkeitszusammenhang [...] einem praktischen oder sonstigen nicht-kommunikativen Zweck und andere Handlungsformen dominieren gegenüber dem kommunikativen Handeln.

Primär sprachlich realisiert ist eine Serviceleistung, die aus eigenständiger Kommunikation besteht, z.B. eine Hotline oder ein Katalog. Sekundär sprachlich realisierte Serviceleistungen beinhalten subsidiäre Kommunikation. Bei ihnen stehen die nicht kommunikativen Leistungen im Vordergrund, während die Kommunikation zusätzlich eingesetzt wird. Typische sekundär sprachlich realisierte Serviceleistungen sind die Leistungen des technischen Kundendienstes, bei denen zwar

Kommunikation – etwa zwischen Techniker und Kunden – stattfindet, die eigentliche Serviceleistung jedoch in der Wartung respektive Reparatur gesehen wird.

Sowohl primär als auch sekundär sprachlich realisierte Serviceleistungen können schriftlich oder mündlich erfolgen; oft kommt es auch zu Kombinationen aus beidem. Mit Computer und Internet als möglichen (unterstützenden) Elementen von Service bzw. Servicekommunikation kommt darüber hinaus eine multimodale bzw. multimediale Komponente ins Spiel, z.B. durch Online-Videos, die Auskunft über die Funktionalität eines Produktes geben, oder etwa durch die Möglichkeit per Kontaktformular den Rückruf eines Mitarbeiters anzufordern.

Die hier fokussierte Serviceleistung ‚Problemlösung‘ zeigt als typisches Handlungsmuster der Beteiligten zunächst schriftliche Kommunikation (per E-Mail und/oder Brief) als standardisiertes Vorgehen und einen Rückgriff auf mündliche Kommunikation (Telefon) bei Abweichungen von der Norm und auftretenden Problemen (vgl. genauer zum Ablauf der Serviceleistung ‚Problemlösung‘ Abschnitt 4.1).

3. Datenerhebung

3.1. Das Unternehmen

In Zusammenarbeit mit einem Unternehmen wurden zur Analyse schriftlicher Servicekommunikation Daten erhoben. Bei dem Unternehmen handelt es sich um einen alteingesessenen Werkzeughersteller aus Deutschland, der sein Produkt (Nähwerkzeuge für die textilverarbeitende Industrie) seit Mitte des 19. Jahrhunderts herstellt und heute global tätig ist. Das Unternehmen hat mehrere Tochterfirmen in Asien und den USA, wodurch die Unternehmensstruktur sehr komplex und teilweise unübersichtlich ist.

Die Kunden des Unternehmens verteilen sich über Asien, Europa, Nord- und Mittelamerika. Zwei Kundengruppen sind zu unterscheiden: Zum einen handelt es sich um Unternehmen, die das Werkzeug nutzen und in ihren Maschinen einsetzen, zum anderen sind es Zwischenhändler, die das Werkzeug wiederum an andere Unternehmen weiterverkaufen (vgl. zu Problemen mit dieser Kundenstruktur Abschnitt 4.3).

Aufgrund der geringen Qualitätsunterschiede zwischen den Produkten des Unternehmens und denen seiner Konkurrenten, ist Service ein wichtiges Instrument um sich von der Konkurrenz abzuheben.

Der Marketingleiter des Unternehmens formuliert es im Interview auf folgende Weise:

Das Ziel unserer ganzen Servicekommunikation und auch Serviceleistung ist das Thema Schärfung unseres Imageprofils beim Kunden als Extraprodukt vom Servicelieferant. D.h., wir wollen nicht nur durch das Produkt wahrgenommen werden, sondern auch durch die Zusatzleistung.

Dies spiegelt sich auch durch die Existenz einer eigenen Serviceabteilung wieder, die in Deutschland angesiedelt ist und im Fokus der Datenerhebung stand.

3.2. Die Daten

Die im Rahmen des Dissertationsprojektes vorgenommene Datenerhebung basiert auf Jakobs' Inklusionsmodell, das sie zur Darstellung der Einflussgrößen beim Schreiben am Arbeitsplatz nutzt (Jakobs 2005: 16-19). Danach müssen neben dem eigentlichen Textproduktionsprozess Kontextbedingungen mitberücksichtigt werden, zu denen

die unmittelbare Arbeitssituation und die Bedingungen am Arbeitsplatz, der einbettende übergeordnete organisationale Rahmen, domänenspezifische Bedingungen sowie der übergeordnete sozial, sprachlich, kulturell und zeitlich geprägte Kulturraum, in dem die Beteiligten agieren, gehören (Jakobs 2005: 17).

Schreiben und Textproduzieren meint entsprechend eine „spezifische, schriftlich realisierte Form institutionellen Denkens und Handelns“ (Jakobs 2005: 17). Um diesem komplexen Schreib- und Textproduktionsbegriff gerecht zu werden und möglichst viele der Kontextbedingungen erfassen zu können, umfasste die Datenerhebung mit Interviews, Arbeitsbeobachtungen, diversen Dokumenten und einer Fragebogenaktion vier Bereiche:

Mit Mitarbeitern des Unternehmens aus den Bereichen Service, Marketing und Kundendienst wurden halbstrukturierte Interviews geführt, die Auskunft gaben über das Unternehmen, ihre Arbeit, ihr Service- und Kommunikationsverständnis sowie typische Probleme in ihrem Arbeitsalltag.

Zwei Mitarbeiter der Serviceabteilung des Unternehmens wurden an jeweils zwei Werktagen in ihrem Arbeitsablauf beobachtet, wobei der Beobachtungsschwerpunkt auf der schriftlichen Kommunikation lag.

Das Unternehmen stellte verschiedene Dokumente zur Auswertung bereit. Dabei handelt es sich zum einen um Vorlagen, Mustertexte und Textbausteine zur Unterstützung der Mitarbeiter, zum anderen um Werbe- und Informationsmaterial für Kunden. Darüber hinaus gab das Unternehmen Kopien des Schriftverkehrs (E-Mails, Briefe, Faxe) zu tatsächlichen Servicefällen zur Analyse frei.

An Kooperationspartner und Kunden des Unternehmens wurden Fragebögen mit Fragen zum Service- und Kommunikationsverständnis, Zufriedenheit mit dem Unternehmen und typischen Problemen beim Kontakt mit dem Unternehmen versandt.

Da es sich um eine kleine Einzelfallstudie handelt, können keine statistisch gesicherten Angaben gemacht werden. Es ergibt sich jedoch ein aufschlussreicher Einblick in den unternehmerischen Alltag, das interne wie externe Kommunikationsverhalten und den Umgang mit einem theoretisch entwickelten Servicekonzept in der Praxis. Die unterschiedlichen Methoden ermöglichen es zudem, zu überprüfen, inwiefern die (Selbst-)Einschätzungen der Mitarbeiter mit denen der Kunden übereinstimmen und ob sie ihren eigenen Ansprüchen an Servicekommunikation im Arbeitsalltag entsprechen.

Allerdings zeigte sich, dass die Methode der Arbeitsbeobachtung Mitarbeiter teilweise unter Druck setzen kann und sie sich in eine Art Prüfungssituation versetzt fühlen. Eine Arbeitsbeobachtung über zwei Tage pro Mitarbeiter, wie sie hier durchgeführt wurde, ermöglicht somit einerseits bei detaillierter Beobachtung schnell eine große Menge an Daten, kann aber auch zur Verunsicherung der beobachteten Person beitragen und möglicherweise ihre Arbeitsweise beeinflussen.

Das rege Feedback auf die Fragebogenaktion (Rücklaufquote: 33%) und die differenzierten Meinungen, die dort von Kunden und im Interview von den Mitarbeitern geäußert wurden, zeigen, dass das Thema Servicekommunikation von großem Interesse und ein Forschungsbedarf vorhanden ist.

3.3. Die Serviceleistungen

In der Serviceabteilung des Unternehmens werden vier verschiedene Gruppen von Serviceleistungen angeboten:

- (1) Produktinformation
- (2) Seminare
- (3) Beratung
- (4) **Problemlösung**

Im Rahmen der Produktinformation erhalten Kunden Informationen über das Werkzeug in Form eines Taschenbuches oder verschiedener Informationshefte.

Beim Kunden vor Ort finden Seminare statt, bei denen über Neuentwicklungen und den besten Umgang mit dem Werkzeug gesprochen wird. Auch weitere Parameter, wie die zum Werkzeug gehörende Maschine, werden berücksichtigt, indem z.B. gemeinsame Seminare mit den Maschinenherstellern gehalten werden.

Kunden, die eine Beratung wünschen, können Anfragen an die Serviceabteilung richten, um sich über die besten Möglichkeiten für ihren individuellen Bedarf zu informieren.

Mit den **Problemlösungen** schließlich bekommen Kunden die Möglichkeit, sich bei konkreten Problemen an die Serviceabteilung zu wenden und auch eine Arbeitsprobe, an der sich das Problem zeigt, einzuschicken. Die Probe wird in der Serviceabteilung untersucht. Ziel dieser Serviceleistung ist es, den Kunden eine Empfehlung zu geben, mit welchem Werkzeug und welchen Maschineneinstellungen sie das Problem zukünftig erfolgreich vermeiden können.

Die Analyse dieser Serviceleistung zeigt an mehreren Punkten instruktive Elemente auf.

4. Instruktionen bei der Serviceleistung ‚Problemlösung‘

4.1. Ablauf der Serviceleistung ‚Problemlösung‘

Eine vereinfachte Darstellung des typischen Ablaufs der Serviceleistung ‚Problemlösung‘ zeigt einen Verlauf in drei Schritten und meh-

rere mögliche Ergebnisse (Abb. 2)³. Abweichungen, die diesen Ablauf verkomplizieren, ergeben sich z.B., wenn Kunden sich nicht an die Serviceabteilung, sondern an Zwischenhändler wenden oder anstatt den von der Serviceabteilung zur Verfügung gestellten Fragebogen zu verwenden, lediglich mündliche Informationen über mehrere Personen weitergeben, so dass die Serviceabteilung mit Informationen aus zweiter oder dritter Hand konfrontiert wird.

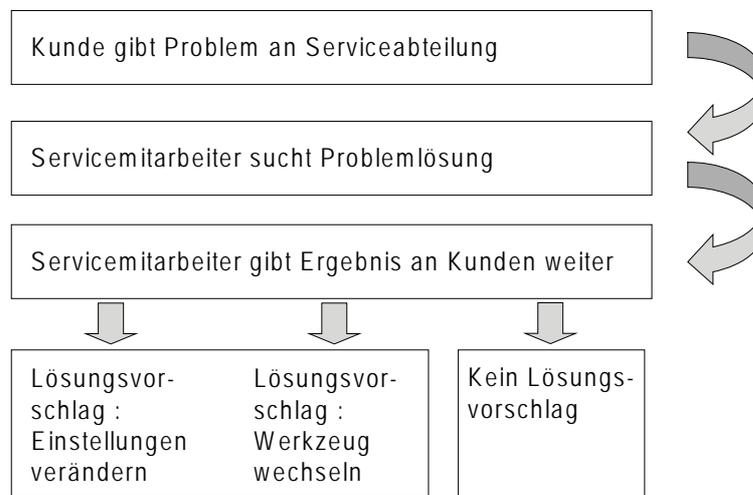


Abb. 2. Ablauf Serviceleistung ‚Problemlösung‘ (vereinfacht)

Die Initiative geht bei dieser Serviceleistung vom Kunden aus, der sich mit einem bestehenden Problem per Post und/oder E-Mail an die Serviceabteilung wendet.

Die eingesandte Probe wird von einem, mit einer entsprechenden technischen Ausbildung versehenen, Mitarbeiter untersucht. Auf diese Weise und mittels der Informationen, die der Kunde mitgeteilt hat, versucht der Mitarbeiter den Grund für das Problem zu finden.

Das Ergebnis seiner Arbeit gibt der Mitarbeiter an den Kunden weiter. Dazu nutzt er einen Mustertext, in den Textbausteine eingesetzt

³ Da die Betrachtung der Instruktionen anhand des vereinfachten Ablaufs ohne weiteres möglich ist, wird an dieser Stelle auf eine detailliertere Darstellung der Serviceleistung ‚Problemlösung‘ verzichtet (vgl. für eine ausführlichere Darstellung Henk 2007a/ in Vorb.).

werden können. Dieser Bericht und die bearbeitete Probe werden an den Kunden zurückgeschickt.

Im Idealfall kann der Servicemitarbeiter einen eindeutigen Grund für das Problem des Kunden finden und einen Lösungsvorschlag machen. Ein solcher Rat kann etwa darin bestehen, ein anderes Werkzeug (aus der Produktpalette des Unternehmens) zu verwenden oder die Einstellungen an der zugehörigen Maschine zu verändern. Ein von beiden Parteien nicht erwünschtes, aber dennoch eintretendes Ergebnis liegt vor, wenn der Servicemitarbeiter das Problem nicht lösen und dem Kunden keine Empfehlung aussprechen kann.

4.2. Instruktionen in der Serviceleistung ‚Problemlösung‘

Im Ablauf der Serviceleistung ‚Problemlösung‘ sind instruktive Elemente bzw. instruktive Texte an drei Positionen vorhanden.

Eine Instruktion geht vom Kunden an die Serviceabteilung. Sein Problem muss eingegrenzt werden, z.B.:

- (1) Es liegt ein Problem bei einer bestimmten Maschineneinstellung vor
- (2) Ein Werkzeug funktioniert unter bestimmten Bedingungen nicht

und eine Zielvorgabe gesetzt werden, z.B.:

- (1) Ein akutes Problem muss möglichst schnell gelöst werden
- (2) Ein Produktionsablauf soll langfristig optimiert werden

Aus diesem Instruktionsbedarf der Servicemitarbeiter ergibt sich die nächste Instruktion. Da den Servicemitarbeitern bewusst ist, dass sie der Instruktion des Kunden bedürfen, während auf der anderen Seite die Kunden sich darüber nicht gleichermaßen im Klaren sind, müssen die Servicemitarbeiter die notwendigen Instruktionen einfordern.

Sie instruieren den Kunden zur Instruktion (Abb. 3)

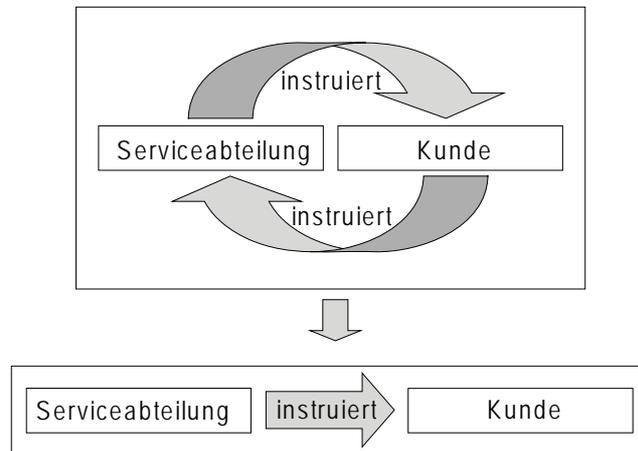


Abb. 3 Instruktionen zwischen Serviceabteilung und Kunden

Die letzte Instruktion, in Abb. 3 ebenfalls abgebildet, ist schließlich die eigentliche Instruktion des Kunden durch den Servicemitarbeiter mit den Anweisungen, wie er sein Problem lösen kann.

Die anderen beiden Instruktionen sind dieser **Zielinstruktion** jedoch vorgeschaltet. Erst wenn der erste **Instruktionskreislauf** erfolgreich beendet ist, kann die Zielinstruktion erfolgen, deren Erfolg für das Unternehmen notwendig ist, wenn es mit der Serviceleistung Kundenbindung erreichen will.

4.3. Störungen im Instruktionsablauf

Der Instruktionsablauf kann an verschiedenen Stellen gestört oder unterbrochen werden. So besteht die Möglichkeit, dass der Kunde die Instruktionen (im Instruktionskreislauf oder bei der Zielinstruktion) nicht versteht oder ein Servicemitarbeiter schlecht verständliche oder falsche Instruktionen gibt. Weiterhin kann der Kunde die gegebenen Instruktionen auch nicht annehmen oder ignorieren. Dies ist besonders im Instruktionskreislauf fatal, da der Kunde weiter auf eine Lösung wartet, die der Servicemitarbeiter nicht oder nur unter erschwerten Bedingungen erarbeiten kann.

Die Analyse der erhobenen Daten deutet tentativ darauf hin, dass in erster Linie mangelnde Instruktionen durch den Kunden zu Problemen

führen. Das Bewusstsein für diese Probleme scheint bei den Servicemitarbeitern deutlicher ausgeprägt zu sein als bei den Kunden. So äußern sich die Mitarbeiter in den Interviews unabhängig voneinander in ähnlicher Weise zu diesem Thema:

- (1) „Weil diese Sachen, [...] die kommen oft mit zu wenig Information hier an“ Servicemitarbeiterin
- (2) „So 'ne Art Detektivarbeit, rauszufinden [...] wie kann ich ihm helfen, was meint er eigentlich“ Servicemitarbeiter
- (3) „Ich glaube, das ist ein Bewusstsein des Kunden, das ihm fehlt“ Leiterin Serviceabteilung

Die Kunden geben dagegen weitgehend an, mit der Serviceleistung ‚Problemlösung‘ zufrieden zu sein und führen keine vergleichbaren Punkte zu denen der Servicemitarbeiter an. Sie sehen Probleme eher in anderen Bereichen (z.B. mangelnder Schnelligkeit bei der Durchführung von Serviceleistungen).

Zur Bewältigung der Instruktionsprobleme müssen jedoch nicht nur die Handlungsweisen der Kunden, sondern auch die der Servicemitarbeiter sowie die Kontextbedingungen betrachtet werden, unter denen die Serviceleistung ‚Problemlösung‘ stattfindet.

4.3.1. Gründe für Instruktionsprobleme

Als mögliche Gründe für Schwierigkeiten mit Instruktionen im Rahmen der Serviceleistung ‚Problemlösung‘ sind mehrere Störfaktoren zu nennen, die in verschiedenen Kombinationen auftreten können.

Ein Abgleich der in den Interviews gemachten Aussagen und der bei den Arbeitsbeobachtungen ermittelten Arbeitsabläufe mit den Angaben aus den Fragebögen, führt zu folgenden kommunikativen Elementen als möglichen Erfolgs- oder eben Störfaktoren für die Instruktionen der Serviceleistung ‚Problemlösung‘:

- (1) Höflichkeit
- (2) Schnittstellenkommunikation
- (3) Fachkompetenz
- (4) Fremdsprachenkompetenz
- (5) Interkulturelle Kommunikation

Höflichkeit dem Kunden gegenüber ist im Servicebereich natürlich ein ‚Muss‘, etwas das selbstverständlich ist und von den Servicemitar-

beitern sehr ernst genommen wird. Höflichkeit kann jedoch zum Problem werden, wenn sie einen Vorgang bremst oder sogar behindert. Im Arbeitsalltag fehlt den Kunden oft Zeit oder Lust, Produktionsbedingungen und Probleme ausführlich zu beschreiben. Schneller geht es, eine Probe mit dem Vermerk ‚Klappt nicht‘ an die Serviceabteilung zu schicken. Ein Kunde, der den von der Serviceabteilung verschickten Fragebogen zu seinem Problem nicht zurückschickt, wird nicht angemahnt, dies nachzuholen. Einem enttäuschten oder verärgerten Kunden wird nicht gesagt, dass eine befriedigende Lösung seines Problems nicht möglich war, weil seine Instruktionen fehlten. Die Servicemitarbeiter vermeiden Schuldzuweisungen und lange Erklärungsversuche zu Gunsten schneller und höflicher Antworten und Entschuldigungen. Dieser Verzicht auf Deutlichkeit, um Höflichkeit zu gewährleisten, führt jedoch auch dazu, dass die Kunden nicht hinreichend erfahren, wie ihr Verhalten den Erfolg der Serviceleistung, der ja auch in ihrem Interesse liegt, gefährden.

Schnittstellenkommunikation spielt bei dem hier untersuchten Unternehmen aufgrund des Vertriebsnetzes für sein Werkzeug eine sehr große Rolle. Wie in Abschnitt 3.1 dargelegt, verkauft das Unternehmen sein Produkt auch an Zwischenhändler, die es dann an die eigentlichen Kunden, die das Werkzeug tatsächlich benutzen, weiterverkaufen. Diese Struktur führt dazu, dass das Unternehmen einen großen Teil seiner Kunden nicht kennt und damit auch nicht weiß, was sie produzieren. Informationen über die Serviceleistung ‚Problemlösung‘ werden von Vertriebsmitarbeitern des Unternehmens an die Zwischenhändler weitergegeben, die ihre Kunden darüber informieren können. Umgekehrt wendet sich der Kunde bei Problemen zuerst an den Zwischenhändler, der Anfragen dann, teilweise wieder über Vertriebsmitarbeiter, an die Serviceabteilung weitergibt. Diese langen Wege führen zu erheblichen Informationsverlusten und werden von den Servicemitarbeitern einhellig als größter Störfaktor ihrer Arbeit bezeichnet.

Die Problematik der **Fachkompetenz** knüpft direkt an die der Schnittstellenkommunikation an. Gerade in größeren Firmen geben oft nicht die technischen Angestellten in der Produktion ein Problem an die Serviceabteilung weiter, sondern die Kommunikationspartner der Servicemitarbeiter sind Kaufleute oder Verwaltungsangestellte (z.B. Sekretärinnen). Damit besteht nicht nur wieder eine Schnittstelle, die mit Informationsverlust behaftet ist, sondern auch das Problem der mangelnden

Fachkompetenz. Nachfragen der Servicemitarbeiter können nicht oder nur mit Verzögerung beantwortet werden, weil Rücksprachen mit den zuständigen (Fach-) Mitarbeitern notwendig sind.

Da der Kundenstamm des Unternehmens international ist, spielen auch **Fremdsprachenkompetenz** und **interkulturelle Kommunikation** eine wichtige Rolle bei der Arbeit im Servicebereich. Mit fast allen ausländischen Kunden erfolgt die Kommunikation in englischer Sprache, was nach Angaben der Servicemitarbeiter und Kunden in den meisten Fällen problemlos funktioniert. Lediglich in einigen asiatischen Ländern sei die Fremdsprachenkompetenz der Kontaktpersonen so gering, dass Probleme nicht deutlich formuliert werden können und eine Problemlösung somit erschwert werde. Auch im Zusammenhang mit interkulturellen Faktoren stellen asiatische Kunden für die Servicemitarbeiter die größte Herausforderung dar. Gerade in China widerspricht es der Unternehmenskultur, Informationen über Produktionsabläufe oder Probleme nach außen weiterzugeben. Erst über Jahre wird Vertrauen zu einzelnen Mitarbeitern des Servicebereichs aufgebaut, das die Serviceleistung ‚Problemlösung‘ möglich macht.

4.3.2. Mögliche Hilfestellung

Die aufgeführten Störfaktoren zeigen, dass die Schwierigkeiten bei der Serviceleistung ‚Problemlösung‘ im Instruktionskreislauf verankert sind. Damit mangelt es an der Grundlage für die erfolgreiche Umsetzung der Serviceleistung.

Ein Ansatz, dieses Problem zu beheben oder zumindest zu verringern, ist die deutlichere Markierung des Instruktionskreislaufs. Schnieders (2002: 138-139) weist für den Fall von Reklamationsgesprächen auf die Zielorientierung von Kunden hin, die oft stärker ist als eine mögliche Verärgerung über einen Produktmangel. Übertragen auf die Serviceleistung ‚Problemlösung‘ kann ein ähnlich sachorientiertes Verhalten auch für die hier betrachteten Kunden angenommen werden. Dies gilt vor allem, da sich Schnieders mit Privatkunden beschäftigt, bei denen von einer höheren emotionalen Betroffenheit ausgegangen werden kann. Dagegen handelt es sich hier um berufliche Situationen, in denen die Perspektiven von Servicemitarbeitern und Kunden nicht gravierend divergieren, auf beiden Seiten aus einer beruflichen Situation heraus agiert und nicht als Individuum gehandelt wird (vgl. zu ver-

schiedenen Perspektiven bei Reklamationen Brünner 2000: 111). Es ist also davon auszugehen, dass es möglich ist, den Kunden auf seine fehlenden Instruktionen hinzuweisen, so dass er sein Gesicht wahren kann und die notwendige Höflichkeit gewahrt bleibt (vgl. zu Höflichkeit und Gesichtsverletzung Brown/Levinson 1987; Lüger 2001).

Eine dementsprechende Vorgehensweise könnte es sein, im Bericht an den Kunden sachlich auf kausale Zusammenhänge zwischen einem fehlenden oder nicht eindeutigen Lösungsvorschlag und der nicht erbrachten Instruktion des Kunden herzustellen, so dass der Kunde auf seinen Fehler aufmerksam gemacht wird ohne sich übermäßig kritisiert zu fühlen:

- Eine genauere Information ist nicht möglich, weil eine Angabe zur Maschineneinstellung XY nicht bekannt war

Das Problem der Schnittstellenkommunikation wäre zu lösen, indem Zwischenhändler und Vertriebsmitarbeiter mehr in das Servicekonzept des Unternehmens einbezogen werden und den Servicemitarbeitern gezielt die notwendigen Instruktionen vom Kunden beschaffen. Allerdings ist oft nur geringer Kontakt zu den Zwischenhändlern vorhanden und der Nutzen ist für diese, bezogen auf den Aufwand, vermutlich zu gering, als dass dort Interesse an einer derartigen Kooperation zu wecken wäre. Auch der Einbezug der Vertriebsmitarbeiter gestaltet sich, nach Angaben der Leiterin der Serviceabteilung, schwierig, da sich diese nicht immer als zuständig für die Serviceleistungen fühlen. Hier besteht jedoch eher als bei den Zwischenhändlern die Möglichkeit, langfristig die Schnittstellenkommunikation zu verbessern und den Mitarbeitern der anderen Abteilung den Nutzen für das Unternehmen zu vermitteln.

Schwieriger ist wiederum dem Störfaktor Fachkompetenz beizukommen, da hier die Kunden ihre Handlungsweise ändern und ihre technischen Mitarbeiter aus dem Bereich der Produktion mit den Servicemitarbeitern in Kontakt treten lassen müssten. Diese Forderung ist im unternehmerischen Alltag jedoch mit hoher Wahrscheinlichkeit nur in den seltensten Fällen umsetzbar.

Die beiden Störfaktoren im Bereich Fachkompetenz und Schnittstellenkommunikation sind also nur zu vermeiden, indem ein direkterer Kontakt zu den Kunden aufgebaut wird. Dies bedeutet jedoch in vie-

len Fällen eine aufwändige Umgestaltung der vorhandenen Strukturen, nicht nur im Unternehmen selbst, sondern auch bei seinen Kooperationspartnern und Kunden. Einfacher scheint es, die Zwischenhändler zu umgehen, indem z.B. Informationen und Instruktionen für zukünftige Servicefälle Produktsendungen beigelegt werden und so direkt mit dem Werkzeug die Kunden erreichen.

Weiterhin besteht die Möglichkeit, Vertriebsmitarbeiter über die notwendigen Instruktionen aufzuklären, sie für ein gemeinsames Servicekonzept zu erwärmen und somit eine Schnittstelle mit mehr Kompetenz für und Interesse an einer erfolgreichen Bewältigung des Instruktionsschleifens auszustatten.

An mehreren Stellen kann also der Versuch gemacht werden, die wechselseitigen notwendigen Instruktionen zwischen Kunden und Servicemitarbeitern erfolgreicher zu gestalten und so die Serviceleistung ‚Problemlösung‘ zu optimieren.

5. Ausblick

Bei der Betrachtung der Serviceleistung ‚Problemlösung‘ und den damit verbundenen Instruktionen wurde deutlich, dass mehrere Teilbereiche der Kommunikationswissenschaft einen Beitrag zum Erfolg von Service leisten können.

Dies gilt jedoch nicht nur für die hier fokussierten Instruktionen im Rahmen einer besonderen Serviceleistung, sondern auch für weitere Serviceleistungen und für andere Unternehmen.

Servicekommunikation bietet ein spannendes und in dieser Form bisher wenig beachtetes Anwendungsfeld für weitere Arbeiten aus Sprach- und Kommunikationswissenschaft.

Literaturangaben

- Brown, Penelope/Levinson, Stephen C. 1987: *Politeness: Some Universals in Language Usage*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Brünner, Gisela 2000: *Wirtschaftskommunikation. Linguistische Analyse ihrer mündlichen Form*. Tübingen: Niemeyer.
- Ebert, Helmut 2003: *Höflichkeit und Respekt in der Unternehmenskommunikation: Wege zu einem professionellen Beziehungsmanagement*. Neuwied/Kriftel: Luchterhand (HSW).

- Eversheim, Walter 2002: Qualitätsorientierte Dienstleistungsentwicklung. In Hansen, W./Kamiske, G.F. (eds.), *Qualitätsmanagement im Dienstleistungsbereich. Assessment – Sicherheit – Entwicklung*. Düsseldorf: Symposium Publishing, 82-108.
- Henk, Christina 2007a/in Vorb.: *Schriftliche Servicekommunikation*. Dissertation.
- Henk, Christina 2007b/in Vorb.: *Service und Kommunikation – warum Service ein Forschungsfeld für Sprach- und Kommunikationswissenschaft ist*. Aufsatz.
- Jakobs, Eva-Maria 2005: Writing at Work. Fragen, Methoden und Perspektiven einer Forschungsrichtung. In Jakobs, Eva-Maria/Lehnen, Katrin/Schindler, Kirsten (eds.), *Schreiben am Arbeitsplatz*. Wiesbaden: Gabler, 13-40.
- Jakobs, Eva-Maria 2007: Unternehmenskommunikation. Arbeitsfelder, Trends und Defizite. In Niemeyer, Susanne/Dieckmannshencke, Hajo (eds.), *Profession und Kommunikation*. Frankfurt/Main: Peter Lang, 9-26.
- Keller, Rudi 2006: *Der Geschäftsbericht: Überzeugende Unternehmenskommunikation durch klare Sprache und gutes Deutsch*. Wiesbaden: Gabler.
- Leiters, Michael Hugo 2000: *Entscheidungsmodell zur integrierten Gestaltung von Produkt- und Serviceleistungen*. Aachen: Shaker.
- Lüger, Heinz-Helmut 2001: *Höflichkeitsstile*. Frankfurt: Lang.
- Meyer, Anton/Blümelhuber, Christian 1998: Kundenbindung durch Services. In Bruhn, Manfred/Homburg, Christian (eds.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen*. Wiesbaden: Gabler, 190-212.
- Nickl, Markus 2001: *Gebrauchsanleitungen. Ein Beitrag zur Textsortengeschichte*. Tübingen: Narr.
- Schnieders, Guido 2002: Verärgerung in Reklamationsgesprächen. In Becker-Mrotzek, Michael/Fiehler, Reinhard (eds.), *Unternehmenskommunikation*. Tübingen: Narr, 115-143.