

The real face of a service firm to the customers is the frontline people. These people come in different names and with differing levels of competences and motivations. The role, performances, motivations, skills, morale, and their individual goals are key elements that determine the quality of delivered service

(Verma 2008, S. 152).

Die Professionen Mediation und Kundenberatung haben auf den ersten Blick mehr trennende als verbindende Aspekte. Auf der einen Seite steht der allparteiliche, am Konflikt unbeteiligte und auf die Selbstverantwortung der Parteien achtende Mediator, auf der anderen Seite der an die Regeln seiner Organisation gebundene und aktiv verhandelnde Kundenberater.¹

Wie in jedem Gebiet menschlicher Interaktionen gibt es auch im Bereich Kundenbetreuung Konflikte. Kontakte mit verärgerten Kunden gehören zum Tagesgeschäft und werden mir in Trainings mit Kundenberatern als anspruchsvoll geschildert. In diesen Situationen kann der kundenorientierte Einsatz mediativer Kommunikationstechniken subjektiv entlasten und zu positiv empfundenen Gesprächsergebnissen beitragen.² Dies hat mich dazu veranlasst, die Anwendbarkeit mediativer Strukturen und Techniken für die Kundenbetreuung zu untersuchen. Mein Vorgehen ist induktiv: Lassen sich

¹Hinweis zur Gender-Formulierung: Bei allen Bezeichnungen, die auf Personen bezogen sind, sind mit der gewählten Formulierung beide Geschlechter gemeint, auch wenn aus Gründen der leichteren Lesbarkeit die männliche Form gewählt wurde. Als Kundenberater gelten in dieser Arbeit ausschließlich Mitarbeiter von Organisationen.

²Angewendet werden die in Kap. 4 erläuterten Methoden des aktiven Zuhörens, des Spiegels und Fragetechniken.

die praktischen Erfahrungen wissenschaftlich begründen und in einer fundierten, an die Anforderungen der Kundenbetreuung angepassten Gesprächsstruktur verallgemeinern?

Dabei verfolge ich zwei Ziele. Das Empowerment der Mitarbeiter zu einem souveränen Konfliktmanagement soll sowohl eine effiziente Kundenbetreuung als auch einen effizienten Umgang mit den gesundheitlichen Ressourcen der Kundenberater ermöglichen. Meine zu überprüfende These lautet:

- Mediative Elemente können in konfliktären Kundengesprächen Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit steigern.

Unter Berücksichtigung der engen Wechselbeziehung zwischen Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit (Niewerth und Thiele 2014, S. 279 ff.) könnte sich dieses Empowerment als Instrument der kundenorientierten Personalentwicklung für Arbeitgeber gleich doppelt auszahlen: gewinnbringend für den Unternehmenserfolg und gleichzeitig als aktives Gesundheitsmanagement zur Steigerung der Mitarbeitergesundheit und -zufriedenheit.

Zu Beginn gilt es zu klären, welche Methoden und Strukturen aus der Mediation für Interaktionen in der Kundenbetreuung adaptiert werden können. Dazu werde ich in Kap. 2 in einem ersten Schritt die Begriffe Mediation sowie Kundenbetreuung und ihre Funktion für die Organisation einordnen. Anschließend lade ich den Leser zu einem Exkurs in die Organisationssoziologie ein. Die sozialen Systeme der Mediation und Kundenbetreuung aus systemtheoretischer Perspektive bilden die Basis für den Vergleich der Rollen des Mediators und des Kundenberaters sowie ihrer spezifischen Anforderungen. Aus der systemischen Betrachtung folgt im Kap. 3 ein Überblick über die Struktur des Mediationsverfahrens, die ich mit Gesprächsmustern des Beschwerde- und Konfliktmanagements in der Kundenbetreuung vergleiche. Die Ausführungen stehen unter dem Blickwinkel, inwiefern mediative Elemente in eine kundenorientierte Gesprächsführung bzw. Gesprächsmuster der Kundenbetreuung zur Idee der Mediation passen.

Aus dem Vergleich der Rollen, Anforderungen sowie bestehender kommunikativer Vorgaben und Ideen werde ich im Kap. 4 eine Gesprächsstruktur als Grundlage für Konfliktgespräche in der Kundenbetreuung entwickeln. Moderne Erkenntnisse zur Kundenorientierung fließen mit ein.

Kap. 5 befasst sich mit Emotionsmanagement und beinhaltet Praxisvorschläge zum Empowerment, die sowohl in einer zusammenhängenden Lerneinheit als auch sukzessive in der Team- und Mitarbeiterentwicklung eingesetzt werden können.

Mediation unterliegt einem ethischen Grundverständnis (vgl. Abschn. 2.3.1). Deshalb wird die Grundhaltung der Organisation, den Kunden als mündigen Verhandlungspartner auf Augenhöhe wahrzunehmen statt mediative Elemente zur

allenfalls kurzfristig wirksamen Manipulation zu missbrauchen, mitgeführt und vorausgesetzt.

Die Thematik wird von einem interdisziplinären Rahmen aus kommunikationswissenschaftlichen, ökonomischen, psychologischen, soziologischen bis zu linguistischen Aspekten eingefasst. Nicht alle Bereiche können aufgrund der thematischen Eingrenzung im Detail vertieft werden. Bei Interesse an weitergehenden Informationen kann auf die angegebene Literatur zurückgegriffen werden.

Literatur

Niewerth, B., & Thiele, H. (2014). *Praxishandbuch Kundenzufriedenheit. Grundlagen – Messverfahren – Managementinstrumente*. Berlin: Schmidt.

Der Kundenberater als Mediator
Effiziente Gesprächsführung durch die Einbeziehung
mediativer Elemente

Rusert, K.

2017, XIII, 86 S. 18 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-15855-2