

Eine Kundenreise: Mit Prozessmanagement auf dem Weg zur Kundenorientierung

Kongressbericht Hands-on Lab auf dem Bibliothekskongress 2022 in Leipzig

Hands-on Lab

Bibliothekar*innen kennen ihre eigenen Prozesse gut und wissen auch, wie sie diese für sich optimal gestalten können. Wie aber schauen die Nutzer*innen ihrer Bibliothek auf die von ihnen geschaffenen Prozesse? Ist das, was Bibliothekar*innen anbieten und für dienstleistungsorientiert halten auch das, was bei den Nutzer*innen ankommt? Oder haben diese eine ganz andere Sicht auf den Service? Haben sie möglicherweise andere Erwartungen, an deren Erfüllung das Bibliothekspersonal nicht gedacht hat? Wie reagieren die Kund*innen emotional auf das Bibliotheksangebot? Begeistert oder verärgert es sie? Zu guter Letzt stellt sich die Frage, wer sind eigentlich die Nutzer*innen einer spezifischen Bibliothek? Meist handelt es sich nicht um eine homogene Gruppe, sondern um Individuen, die sich in ihren Erfahrungen, Erwartungen und Erlebnissen unterscheiden.

Um sich diesen Fragestellungen anzunähern, kennt das Prozessmanagement die Methoden Service Blueprint, Customer Journey Mapping sowie Personas, die im Hands-on Lab „Eine Kundenreise: Mit Prozessmanagement auf dem Weg zur Kundenorientierung“ am zweiten Tag des Leipziger Bibliothekskongresses 2022 im Mittelpunkt standen.

Das Thema fand so große Resonanz, dass der Workshop mit etwas über 20 Teilnehmer*innen ausgebucht war und etliche Interessierte verdrängt werden mussten. Aus Deutschland, Österreich und der Schweiz kamen die Teilnehmer*innen und repräsentierten ganz unterschiedliche Bibliothekstypen. Die Annäherung an das Thema gelang durch eine Mischung aus Theorie, Diskussion und Gruppenarbeit, so dass am Ende für alle Teilnehmer*innen etwas hängen blieb.

Klassisches Prozessmanagement und seine Grenzen

Wenn man sich mit Prozessmanagement beschäftigt, sieht man sich immer wieder dem Vorwurf ausgesetzt, man betriebe eine nach innen gerichtete und dazu noch sehr zeitaufwändige Nabelschau und das Analysieren und Optimieren von Prozessen würde sich v.a. an betriebsinternen Maßstäben orientieren.

Ganz von der Hand zu weisen ist diese Kritik nicht. Beobachtet oder moderiert man die Arbeit in Prozessmanagement-Workshops, so werden die Kund*innen als Auslöser*innen für einen Prozess und auch als Empfänger*innen der Outputs eines Prozesses durchaus wahrgenommen und in den Prozessmodellierungen benannt.



Abbildung 1: Grundstruktur eines Prozesses

Oft geht der Blick auf die Nutznießer*innen des Prozessergebnisses im Verlauf der Arbeit aber verloren. Zu anspruchsvoll und herausfordernd sind die Diskussionen um die Arbeitsschritte aus Sicht der ausführenden Mitarbeiter*innen. Dennoch gilt für das Prozessmanagement: Wenn sich in einem Prozess keine Kund*innen identifizieren lassen, für die in diesem Prozess Produkte oder Dienstleistungen erzeugt werden, dann ist er ein „heißer Kandidat“ für eine konsequente Aufgabenkritik – bis hin zur Frage, ob der Prozess nicht ersatzlos gestrichen werden kann. Wenn es aber Kund*innen gibt, dann dürfen sie nicht nur „en passant“ in den Blick genommen werden, sondern sie müssen zum Maßstab für die Güte eines Prozesses gemacht werden.

Will man mit Kundenorientierung im Prozessmanagement ernst machen, dann sind Methoden wie Service Blueprint und Customer Journey Mapping geeignet, um dabei praktische Hilfestellung zu leisten.¹

Service Blueprint – Die Kundenperspektive im Prozess

Ein Service Blueprint ist eine Form der Prozessdarstellung, die alle Schritte eines Services aus Sicht sowohl der Kund*innen als auch des Dienstleisters darstellt. Er bildet ab, wie verschiedene Komponenten (Aktivitäten und Organisationsebenen) miteinander verzahnt werden, um einen Service entstehen zu lassen.

Oft wird als Metapher für die unterschiedlichen Komponenten das Bild eines Theaters verwendet: Auf der „Frontstage“ passiert das, was Kund*innen selbst tun, was sie vom Dienstleister sehen und wo sie die Interaktion mit dem Dienstleister erleben. Dies kann persönlich erfolgen, aber auch über digitale Wege. Auf der „Backstage“ finden die Aktionen und Handlungen der Mitarbeiter*innen statt, die den direkten Service auf der Bühne ermöglichen, die aber für die Kund*innen nicht sichtbar sind. Dies kann beispielsweise die Abwicklung einer Anmeldeprozedur sein oder eine Datenabfrage. Der dritte Ort in diesem Theater liegt „Behind the Scenes“. Dort finden die unterstützenden Prozesse statt, die die Dienstleistungserbringung für die Kund*innen unterstützen und ermöglichen. Hier werden beispielsweise Materialien bestellt, die IT-Infrastruktur bereitgestellt und unterhalten oder das Rechnungswesen abgewickelt. Wie in einem Theater gilt: Nur wenn auch die „unsichtbaren“

1 Vertiefende Informationen zu Prozessmanagement, Service Blueprint und Customer Journey Mapping finden sich in: Vonhof, Cornelia; Haas-Betzwieser, Eva: Praxishandbuch Prozessmanagement in Bibliotheken und Informationseinrichtungen, Berlin; Boston 2018. Online: <<https://doi.org/10.1515/9783110499599>>

Prozesse reibungslos und kundenorientiert laufen und ineinandergreifen, wird auf der Bühne der Service für die Kund*innen gelingen.

Diese Metapher der unterschiedlichen Bühnen macht deutlich, dass der Service Blueprint eine viel umfassendere Servicelandschaft beschreibt, als es das klassische Prozessmanagement tut.

Die Methode Service Blueprint wurde in den 1980er Jahren von Lynn Shostack und Jane Kingman-Brundage vorgestellt.^{2,3} Um die Idee der Servicelandschaft greifbar und bearbeitbar zu machen, wird meist mit sogenannten Swimlane-Darstellungen gearbeitet, die eine horizontale und eine vertikale Dimension haben.

Horizontal werden die Handlungen der Kund*innen, der Dienstleistenden vor und hinter der Bühne sowie die sogenannten Touchpoints in chronologischer Folge dargestellt. Vertikal besteht ein Service Blueprint aus vier Ebenen, die unterhalb der Aktivitäten der Kund*innen, die Aktivitäten des Dienstleisters (z.B. der Bibliothek) abbilden und zwar gestaffelt nach ihrer Nähe zu den Kund*innen. Zwischen den einzelnen Ebenen, auf denen die Aktionen und Interaktionen dargestellt werden, verlaufen Linien, die diese Ebenen trennen und die in ihrer Benennung sprechend sind. Die Grundform eines Service Blueprints und die Elemente, aus denen er aufgebaut wird, zeigt Abbildung 2.

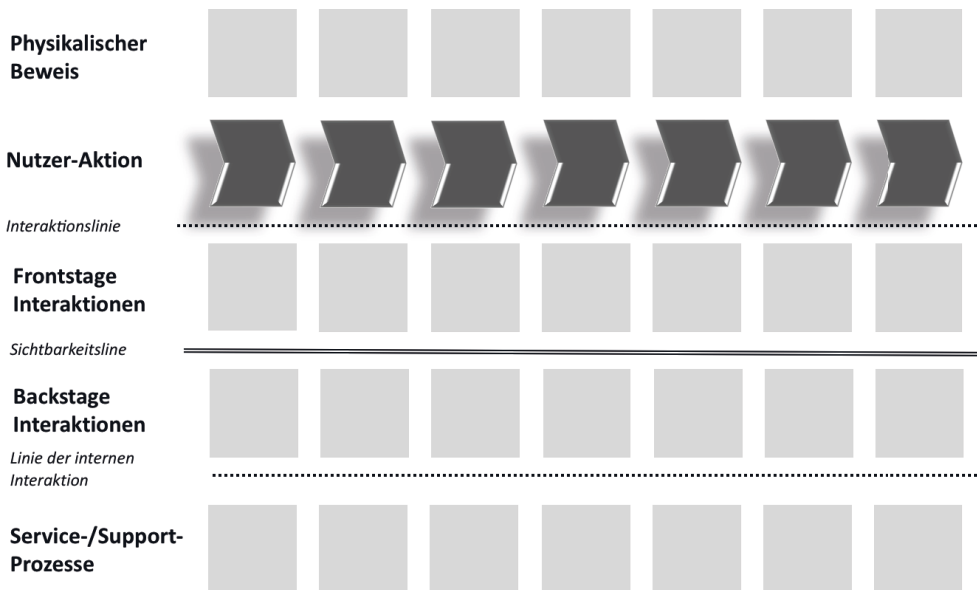


Abbildung 2: Grundstruktur eines Service Blueprints

- Shostack, Lynn G.: Designing Services That Deliver, in: Harvard Business Review (1), 1984, S. 133-139.
- Kingman-Brundage, Jane: The ABC's of Service System Blueprinting, in: Bitner, Mary Jo Bitner; Crosby, L.A. (Hg.): Designing a Winning Service Strategy, Chicago, IL, 1989, S. 30-33.

Wie entwickelt man nun einen Service Blueprint?

Anders als in einer klassischen Prozessdarstellung, die herausarbeitet, wer was tut und damit die interne Perspektive einnimmt, startet die Arbeit mit dem Service Blueprint bei den Kund*innen und der Frage, was tun sie? Welche Aktivitäten vollziehen sie, um die Dienstleistung in Anspruch zu nehmen? Hier wird schon deutlich: Die Mitarbeiter*innen, die einen solchen Blueprint entwickeln wollen, müssen sich ganz bewusst in die Schuhe der Kund*innen stellen und den Prozess aus deren Sicht Schritt für Schritt nachvollziehen und dokumentieren.

Steht diese mutmaßliche Tätigkeitsfolge, dann erfolgt der nächste Schritt: Nun wird überlegt, mit welchen „Touchpoints“ die Kund*innen bei ihren Aktivitäten in Berührung kommen. Ein Touchpoint kann ganz Unterschiedliches sein: eine Website, ein Brief, ein Flyer, ein Social-Media-Post, ein Raum, ein Gerät oder ein*e Mitarbeiter*in.⁴ Die Wahrnehmung dieser Touchpoints bestimmt letztlich wie der Service bewertet wird und wie die Qualitäts- und Zufriedenheitsbilanz der Kund*innen ausfällt.

Unterhalb der „Interaktionslinie“ geht die Arbeit am Service Blueprint weiter: Hier werden nun die Prozessschritte (Aktivitäten) dargestellt, die von den Mitarbeiter*innen im direkten Kundenkontakt ausgeführt werden. Die Interaktionslinie trennt also die Kundenaktivitäten von den Aktivitäten des Dienstleisters, auch wenn diese Aktivitäten in direkter Interaktion stattfinden wie beispielweise eine Begrüßung oder die Aushändigung von Materialien.

Die Sichtbarkeitslinie trennt die sichtbaren von den für die Kund*innen unsichtbaren Aktivitäten eines Dienstleisters. Hinter dieser Linie werden Aktivitäten wie das Ausdrucken eines Kundenausweises, die Aktivierung eines Kontos oder das Buchen von Gebühren vollzogen.

Die Interne Interaktionslinie markiert den Übergang zu den internen, unterstützenden Support- oder Service-Aktivitäten, die für die Kund*innen nicht sichtbar sind. Die Personen, die diese durchführen, stehen nicht im direkten Kundenkontakt.

Die Methode Service Blueprinting hilft also dabei, eine komplette Servicelandschaft zu entwickeln und die Zusammenhänge zwischen den unterschiedlichen Komponenten wahrzunehmen, zu analysieren und damit letztlich zu einem gestaltbaren Objekt zu machen. Eine solche Servicelandschaft zu entwickeln, ist aufwändig. Daher nimmt der Detaillierungsgrad Ebene für Ebene ab. Je weiter man sich von den Kund*innen und ihren Aktivitäten wegbewegt, desto grober wird die Darstellung und desto mehr konzentriert man sich auf „kritische“ Aktivitäten, die mit Blick auf die Kund*innen von hoher Bedeutung sind. Dass nicht immer klar und eindeutig ist, welche Aktivität ein solcher Knackpunkt ist, versteht sich. Hier geht es aber nicht um Vollständigkeit und „Richtigkeit“, sondern es geht um den Prozess des Nachdenkens und des Diskutierens der Gestaltung des Kundenerlebnisses mit all seinen Komponenten. In diesem Erkenntnisprozess liegt der Wert der Arbeit mit dem Service Blueprint.

4 Statt „Touchpoint“ wird oft auch der Begriff „Physical Evidence“ verwendet. Er ist dem Marketing Mix entnommen und benennt dort das Erscheinungsbild und die Gestaltung des Umfelds, in dem die Produkte und Dienstleistungen präsentiert werden.

Im Hands-on Lab haben wir ein Service Blueprint erstellt, der ganz bewusst keinen Bibliotheksbezug hatte. Vielmehr übernahmen die Teilnehmer*innen die fiktive Rolle eines Kongressveranstalters, der durch die Methoden Service Blueprint und Customer Journey Mapping das Kundenerlebnis beim Besuch des Bibliothekskongresses 2022 in Leipzig kritisch analysieren und Ansätze zur Verbesserung finden wollte. Ausgestattet mit dem unmittelbaren eigenen Erleben dieses Serviceprozesses und unbelastet von den Prozessen der eigenen Bibliotheken, wurde gemeinsam mit den Lab-Teilnehmer*innen ein Service Blueprint entwickelt. Dabei wurde haptisch und visuell auf großen Plakaten und mit Post-Its gearbeitet. Eine Methode, die sich bewährt hat und mit der man einerseits direkt ins Tun kommt und andererseits durch die Visualisierung einen sehr guten Referenzpunkt für die Diskussion und Reflexion im Team hat. Die Diskussionen waren entsprechend lebhaft und ertragreich. Flott war ein Blueprint gemeinsam entwickelt.



Abbildung 3: Service Blueprint „Kongressbesuch“ entwickelt im Hands-on Lab

Customer Journey Mapping – Das Kundenerlebnis im Prozess

Die Diskussionen der Teilnehmer*innen über den Service Blueprint führten unmittelbar zur Erkenntnis, dass es schlechterdings unmöglich ist, auf der Ebene der Kundenaktivitäten einen „eindeutigen und gemeinsamen“ Service Blueprint zu entwickeln. Denn auch bei Arbeitsgruppen aus nur fünf Personen stehen fünf Kund*innen vor dem Plakat, bringen fünf unterschiedliche Aktivitätsverläufe ein und haben unterschiedliche Touchpoints genutzt und erlebt. Was also tun?

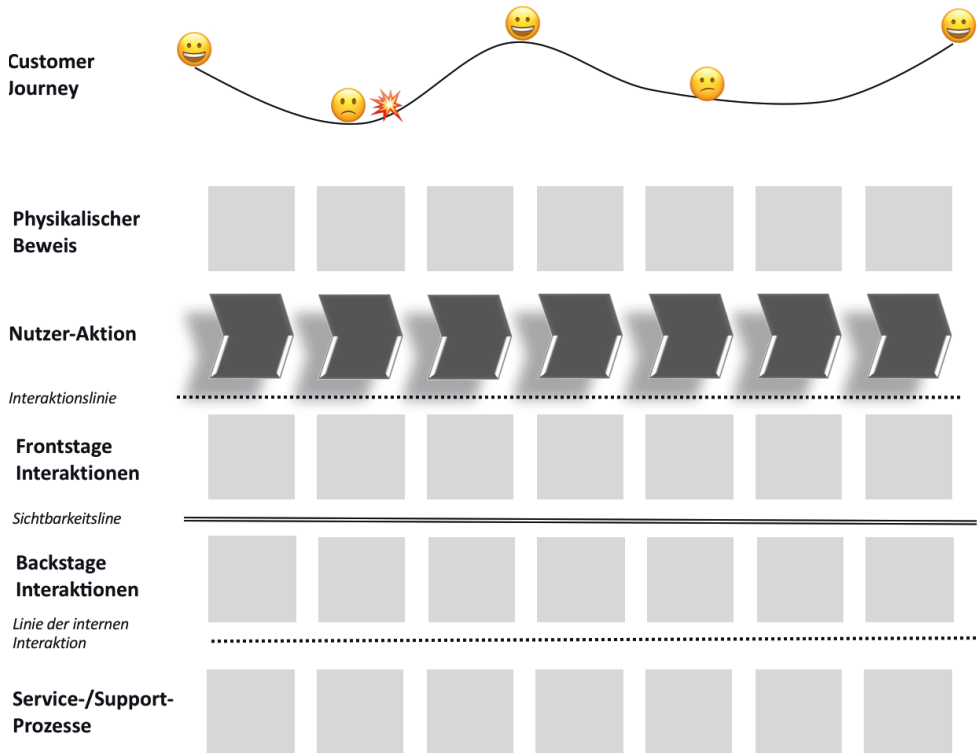


Abbildung 4: Grundstruktur eines Service Blueprint erweitert um die Customer Journey

Die zentrale und durchaus nicht überraschende Erkenntnis, die sich daraus ergibt: Es gibt nicht den Kunden oder die Kundin – auch wenn diese Erkenntnis im Arbeitsalltag oft verloren geht. Weil jedoch individualisierte Blueprints keine Lösung sein können, bleibt als Zwischenschritt der Einsatz der Methode „Persona“. Personas repräsentieren archetypische Kund*innen. Wie reale Kund*innen haben sie Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele. Sie stellen nicht den Durchschnitt einer Masse dar – sie sind spezifische Personen, die Muster im Nutzerverhalten sichtbar machen sollen und stellvertretend für eine Gruppe stehen. Beim Besuch einer Konferenz könnte eine Persona beispielsweise „Mara, die junge First-Timerin“ sein. Eine andere Persona könnte „Hubert, der erfahrene Dauergast auf Bibliothekskongressen mit einem übervollen Terminkalender“ sein. Es ist unmittelbar einsichtig, dass allein

diese beiden Personas unterschiedliche Aktivitäten vor, während und nach dem Kongress ausführen werden. Auch ihre Touchpoints dürften unterschiedlich sein. Man denke nur an die Varianten, die eine analoge oder eine digitale Vorbereitung auf einen Kongress eröffnen.

Die Customer Journey Map nimmt diese Erkenntnis auf und setzt dort an, wo der Service Blueprint endet. Sie visualisiert das Kundenerlebnis an den Touchpoints und zwar in Form einer „Fieberkurve“, die die Höhe der positiven und negativen Kunden-Emotionen an den einzelnen Touchpoints zeigt. Die Customer Journey Map fokussiert sich damit wieder vollständig auf die Kund*innen.

Der Begriff „Map“ zeigt es schon an: Auch hier wird im Team visuell und haptisch an einem Board oder Plakat gearbeitet. Die ersten beiden „Swimlanes“ des Service Blueprints – die Aktivitäten der Kund*innen und die Touchpoints – werden in die Customer Journey Map übernommen. Die Customer Journey Map setzt eine weitere Ebene darüber. In dieser wird die Emotionskurve der Kund*innen bzw. der unterschiedlichen Personas an den einzelnen Touchpoints erfasst. Es wird also nicht so getan, als sei die emotionale Lage im Verlauf eines gesamten Dienstleistungsprozesses immer stabil und gleichbleibend. Vielmehr wird untersucht, welche positiven und negativen Emotionen aus Kundensicht auftreten.

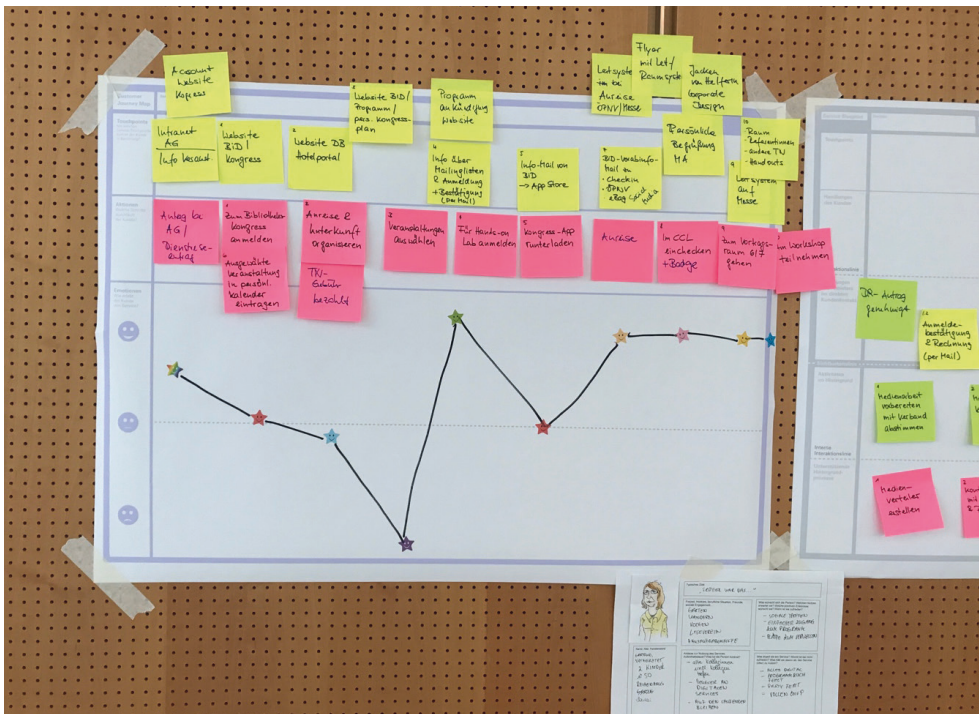


Abbildung 5: Customer Journey „Kongressbesuch“ entwickelt im Hands-on Lab

Die Darstellung der Customer Journey ist damit der Ausgangspunkt für ein Nachdenken des Teams, das für diesen Kundenservice verantwortlich ist: Darüber wie positive Emotionen der Kund*innen im Prozessverlauf zustande kommen, dauerhaft abgesichert und ggf. gesteigert werden können oder darüber, was getan werden muss, um negative Emotionen zu mildern oder verschwinden zu lassen. Um hier zielgerichtet aktiv werden zu können, ist der Rückgriff auf die unterschiedlichen Ebenen des Service Blueprint erforderlich. Welche Aktivitäten auf der Frontstage, der Backstage oder Behind the Scenes tragen zu positiven oder negativen Emotionen und Erlebnissen bei? Welche Auswirkungen hat die interne Prozessgestaltung auf das Kundenerlebnis?

In der Verknüpfung wird deutlich, dass Service Blueprints und Customer Journey Maps geeignete Methoden sind, um dem oft gehörten Vorwurf ans Prozessmanagement entgegenzutreten, Prozessmanagement sei eine nach innen gerichtete Nabelschau und sie würde die Kund*innen nur pro forma in den Blick nehmen. Diese Methoden zeigen, dass Prozessmanagement der Anlass und der Ausgangspunkt sein kann, um Kundenorientierung handfest in die DNA jeden Prozesses einzubauen.

Die Erkenntnisse aus dem Workshop

Zum Schluss sollen einige Aspekte aus der Diskussion im Verlauf des Hands-on Labs hervorgehoben werden. Schon beim Service Blueprint, den die Moderatorinnen am Beispiel des Kongressbesuches mit der Gruppe durchspielten, waren Schwachstellen erkennbar, die sich aus der Perspektive der Kongressteilnehmer*innen als Kund*innen ergaben. Insofern kreiste die Diskussion um die Fragestellung, ob es sinnvoll ist, Prozesse nur mit denjenigen zu gestalten, die für ihre Umsetzung verantwortlich sind. Können sich diese wirklich in die Rolle ihrer Kund*innen hineinversetzen? Mit der Methode Personas gelingt es, zumindest Typen von Nutzenden zu identifizieren und deren Erwartungen durchzuspielen. Dies zeigte sich eindrucksvoll in den sehr unterschiedlichen Customer Journey Maps, die in den Arbeitsgruppen entstanden. Je nach Persona, die von den Teams entwickelt worden war, gab es deutlich erkennbare Unterschiede im emotionalen Erlebnis des Kongresses. „Die Kundenzufriedenheit“ gibt es also nicht und nicht den einzigen „richtigen“ Prozess. Diese Erkenntnis ist wichtig, um sich von einer allzu simplen Vorstellung der „One-fits-all-Kundenorientierung“ zu verabschieden und über intelligentere Lösungen nachzudenken. Ein Lösungsansatz könnte sein, ganz bewusst eine definierte Kundengruppe (repräsentiert durch eine Persona) bei der Gestaltung eines bestimmten Prozesses in den Mittelpunkt zu stellen. Die Folge wäre dann aber mutmaßlich, dass andere Kundengruppen damit nicht oder weniger zufrieden wären. Der Dienstleistungsbetrieb müsste und könnte sich bewusst entscheiden und Prioritäten setzen. Ein anderer Lösungsansatz könnte aber auch sein, Prozessvarianten anzudenken, die unterschiedlichen Kund*innen unterschiedliche Pfade der Service-nutzung anbieten. Letztlich bewahrt aber auch die Bildung von Personas nicht vor Pauschalierungen. Als Fazit bleibt, dass nur eine gute Mischung aller Methoden zu mehr Kundenorientierung führt.

Cornelia Vonhof, Hochschule der Medien Stuttgart

Eva Haas-Betzwieler, Staatsbibliothek zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz

Zitierfähiger Link (DOI): <https://doi.org/10.5282/o-bib/5848>

Dieses Werk steht unter der Lizenz [Creative Commons Namensnennung 4.0 International](#).