

„Wissen Sie, wo hier Schließfächer sind?“

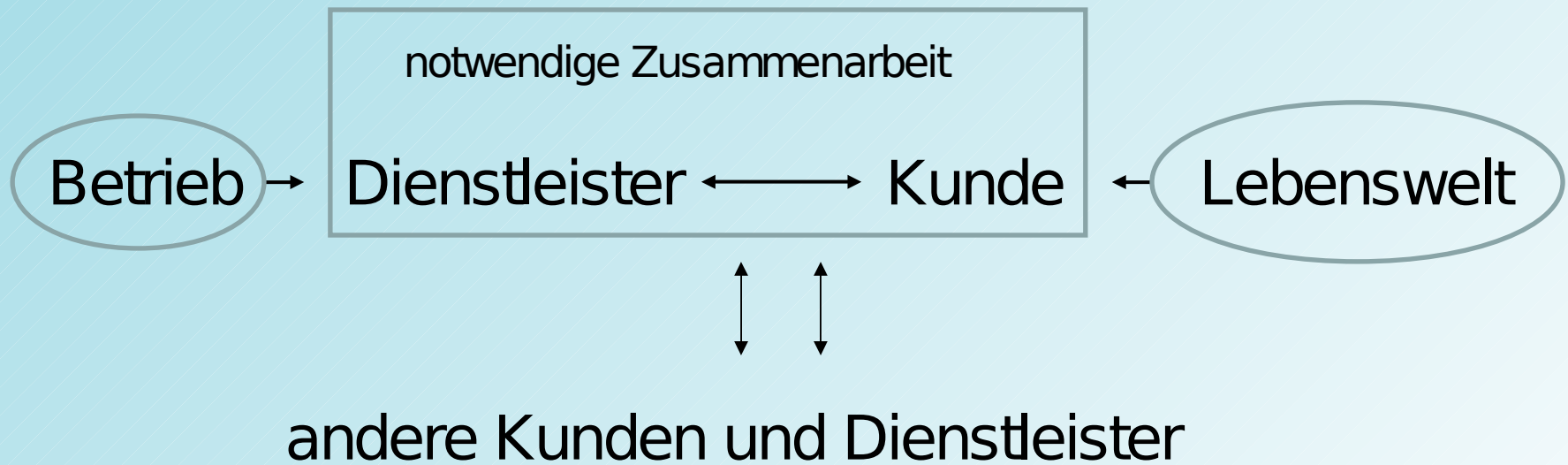
„Das trifft sich gut! Wir machen ein Forschungsprojekt und würden Sie gern bei der Suche begleiten“.

Interaktive personenbezogene
Dienstleistungsarbeit als
forschungsmethodische Herausforderung

Anna Hoffmann (TU Chemnitz)

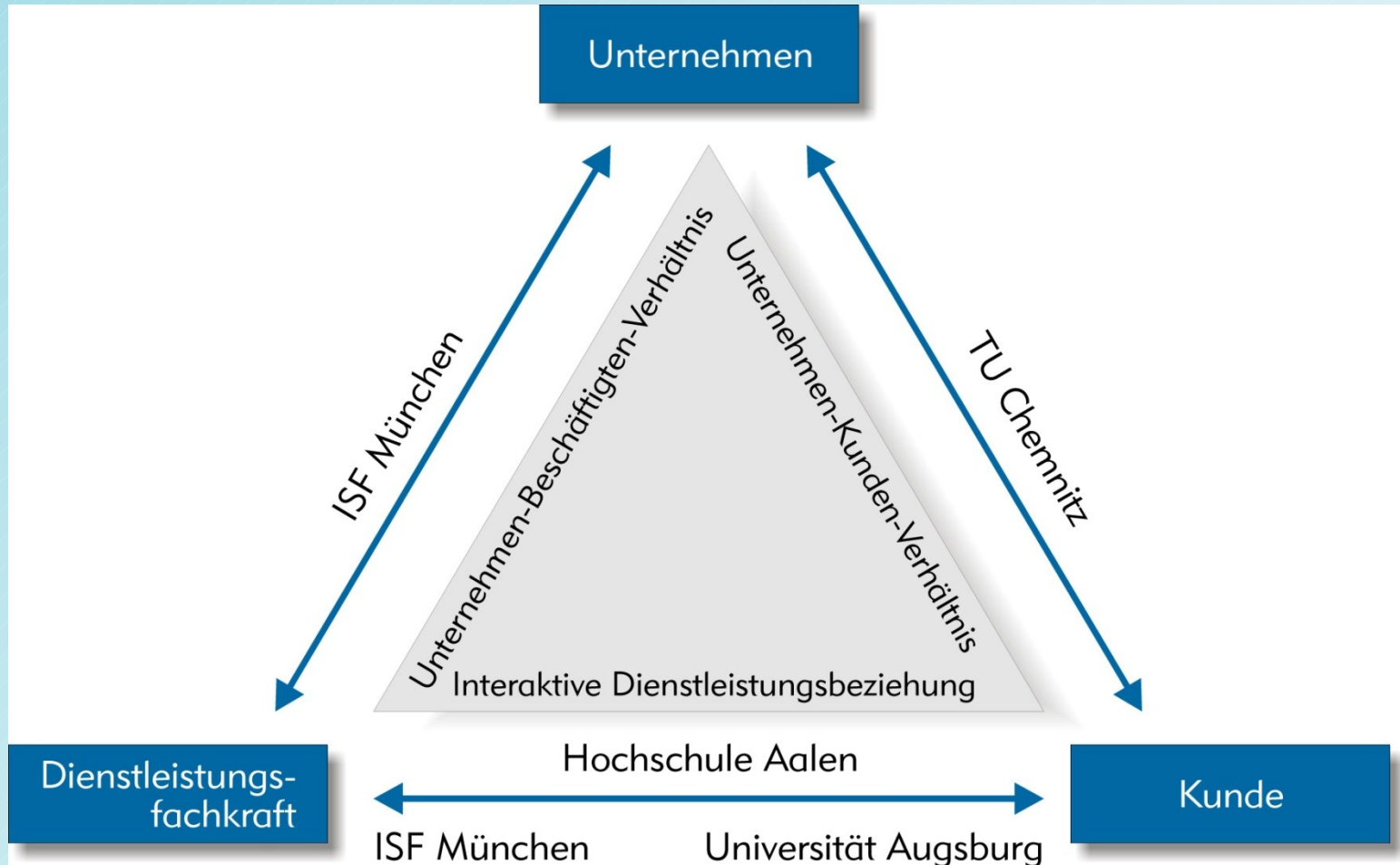
Margit Weihrich (Universität Augsburg)

- interaktive Arbeit: das Konzept
- eine methodische Herausforderung
- PiA – das Forschungsprojekt
- unser Methodenbündel
- interaktive Methoden: drei Beispiele
- interaktives Forschen: Merkmale, Chancen, Probleme



- Verschiedene Perspektiven sind wichtig
- Interaktive Arbeit entzieht sich der betrieblichen Steuerung
- Interaktive Arbeit findet in der Lebenswelt der Kunden statt
- Spezifika interaktiver Arbeit sind nicht ohne Weiteres erfragbar
- Kunden müssen diese Arbeit in ihren Alltag integrieren

Das Forschungsprojekt



- Anna Hoffmann, Margit Wehrich: Interaktive Arbeit als forschungsmethodische
 - Herausforderung
- Frühjahrstagung der Sektion Arbeits- und Industrieethnologie in Chemnitz am 27. Mai 2010

- Experteninterviews
- Kundentagebücher
- Forschungsaufenthalte im Untersuchungsfeld:
 - ▶ Leitfadeninterviews mit Beschäftigten und Kunden
 - ▶ Beobachtungen
 - ▶ KABA und quantitative Befragungen
 - ▶ *Interaktive Forschung: ko-produktiv und uno actu*

- Die Probandin „nimmt die Forscherin mit“ ins Feld.
- Forscherin und Probandin beobachten gemeinsam, was die Probandin tut und sprechen darüber.
- Daran schließt sich ein Leitfadeninterview an.

Drei Beispiele

- Eine Begleitung im Altenheim
- Eine Begleitung im Bahnhof
- Eine Begleitung im Hotel

Beispiel 1: Im Altenheim

- Wir begleiten einen Angehörigen und seine demenzkranke Mutter bei ihrem gemeinsamen Spaziergang im Garten



Was passiert bei der interaktiven Forschung?

- Im Altenheim
 - ▶ Anpassen der Erhebungssituation an die Gegebenheiten – nicht umgekehrt
 - ▶ Erhebung findet in der Lebenswelt der Interviewten statt – nicht an einem „ungestörten“ Ort

Beispiel 2: Im Bahnhof

- Wir begleiten einen Reisenden bei seinem Vorhaben, seine Reisetasche in einem Schließfach unterzubringen



Was passiert bei der interaktiven Forschung?

- Im Altenheim
 - ▶ Anpassen der Erhebungssituation an die Gegebenheiten
 - ▶ Erhebung findet **in der Lebenswelt der Interviewten** statt
- Im Bahnhof
 - ▶ Kontaktaufnahme mit der Forscherin durch den Interviewten
 - ▶ Begleitung im betrieblichen Umfeld **mit „Outside-In“-Blick**

Beispiel 3: Im Hotel

- Wir begleiten einen Gast beim Einchecken



Was passiert bei der interaktiven Forschung?

- Im Altenheim
 - ▶ Anpassen der Erhebungssituation an die Gegebenheiten
 - ▶ Begleitung findet **in der Lebenswelt der Interviewten** statt
- Im Bahnhof
 - ▶ Kontaktaufnahme mit der Forscherin durch den Interviewten
 - ▶ Begleitung im betrieblichen Umfeld **mit „Outside-In“-Blick**
- Im Hotel
 - ▶ Die Face-to-Face-Interaktion wird **direkt erhoben**
 - ▶ Kunde *und* Beschäftigter werden **zur Interaktion befragt**

Was wird durch interaktives Forschen möglich?

- Begleitung **in der Lebenswelt der Interviewten**:
 - ▶ Praktiken werden sichtbar
 - ▶ Interaktionssituationen werden im Zusammenhang erfassbar
 - ▶ Das Umfeld wird zum Thema gemacht
- Begleitung **aus einer „Outside-In“-Perspektive**:
 - ▶ Die kundenspezifische Sicht auf die Situation wird sichtbar
 - ▶ Der subjektive Sinn von Handlungen kommt zur Sprache
- Begleitung **einer Interaktion mit anschließender Befragung**:
 - ▶ Forscherin und Beforschter beobachten und interpretieren die Interaktion gemeinsam
 - ▶ Interessen, Situationsdefinitionen und Strategien von Kunde und Dienstleister lassen sich erfragen

Merkmale interaktiven Forschens

- Klare Forschungsfrage, theoretisches Konzept
- Offene Methoden für Ereignisse, die auftreten
- Der Beforschte kann seine Sicht der Dinge als Experte einbringen
- Forscher und Beforschte sind *interaktivierend*
- Gewinnen der Beforschten erfordert ein Gespür für die Atmosphäre
- Forscherhaltung: „Anschmiegen“ an die Erhebungssituation
- Praktiken werden sichtbar, Sinn kommt zur Sprache
- Gemeinsamer Erfahrungsraum aktiviert „andere“ Modi der Erkenntnis und Kommunikation

- Beforschte:
 - ▶ Die Beforschten forschen mit und werden hierfür in der Situation qualifiziert. Experten interaktiver Arbeit sind sie ja schon.
- Forscherinnen:
 - ▶ Auch die Forscherinnen lernen: sie beobachten auch sich selbst und forschen unter Unsicherheit. Das ist durchaus eine Herausforderung.

- Interaktive Arbeit findet nicht nur in personenbezogenen Dienstleistungsbeziehungen statt, sondern auch im Betrieb.
- Auch dort lassen sich interaktive Methoden einsetzen.
- Arbeit als Tätigkeit wird dadurch wieder zum Thema.

- Danke!
- www.interaktive-arbeit.de

- Beobachtungsprotokolle
- Transkription
- MaxQDA
- Interpretation entsprechend der einzelnen Forschungsperspektiven

- Anna Hoffmann, Margit Wehrich: Interaktive Arbeit als forschungsmethodische
- Herausforderung
Frühjahrstagung der Sektion Arbeits- und Industrieethnologie in Chemnitz am 27. Mai 2010

Ergebnisse (Seniorenheim)

PiA.
Professionalisierung interaktiver Arbeit

Arbeit in der Altenpflege: interaktiv, anspruchsvoll, sinnstiftend – und Viele reden mit!

Das Projekt PiA bei der AWO – Erste Ergebnisse

April 2010

Im Projekt PiA – Professionalisierung interaktiver Arbeit erforschen ein wissenschaftliches Institut, eine Universität und eine Hochschule die Sozialstrukturen von Dienstleistungsbeziehungen und suchen zusammen mit den Unternehmen (AWO, Jovis, DE) nach Möglichkeiten, die Rahmenbedingungen und die Arbeitsbedingungen der Dienstleistungsarbeit zu verbessern. Das Projekt PiA wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert.

PiA hat zwei Seniorenzentren des AWO Bezirksverbandes Oberbayern besucht: das Gertrud-Breuer-Haus in Kirchseeon und eine auf Demenzerkrankungen spezialisierte Einrichtung in Wolfratshausen. Wir haben intensiven Kontakt mit Beschäftigten und Bewohner/innen gemacht, Beschäftigte und Dienstleistende über längere Zeiträume hinweg begleitet und den Alltag in den Einrichtungen beobachtet. In beiden Häusern sowie im SZ Wiesbach sind Beschäftigte und Angehörige schriftlich befragt worden. Darüber hinaus wurden Gespräche mit Führungskräften, Angehörigen, Lehrkräften der Hans-Meinertsen-Akademie, Verantwortlichen der FQA (Lehramts-Hauptaufseher) und weiteren Experten geführt.

Warum es uns geht: In der fachliche Pflegearbeit ist immer auch interaktive Arbeit eingelassen – Beschäftigte und Bewohner/innen müssen eine Beziehung zueinander herstellen. Das ist für alle Beteiligten eine anspruchsvolle Aufgabe. Wir beschreiben hier vier Spannungsfelder, die diese Arbeit und das Leben im Altenheim prägen.

Wohnen in der Organisation

Bewohner/innen und nicht nur Pflegeobjekt: Das Seniorenzentrum ist ihr Lebensmittelpunkt, an dem sie ihren Alltag verbringen.

Es ist kein normaler Alltag, denn der „Bereich“ gibt den Rahmen vor. Wer nicht an Demenz erkrankt ist, kennt übliche und besondere Ereignisse und muss sich an sie. Für Demenzerkrankte muss der Alltag der Einrichtung immer wieder aufs Neue organisiert werden.

Diese Anpassung wird über feste Orte, Zeiten und Tätigkeiten erreicht. In Wolfratshausen sind zusätzlich auf persönliche Beziehungen der Bewohner/innen, die immer wieder in Erinnerung gebracht werden.

Für die Herstellung von Alltag in der Organisation ist eine Betreuung, existenziell wichtige Arbeit.

Pflege als Dienstleistung?

Der Hausarzt hat keine Beziehung, der hat Kunden. Das sind die Angehörigen, die Pflegekräften, wo er die Geld herholt? sagt eine Pflegekraft.

Sind Bewohner/innen auch Kunden? „Ja, ich würde mir nie ein Kaffee leisten, dass ich die einen Kunden habe“, sagt eine Pflegekraft. Dienstleistungen von den aus der Sicht der Pflegekräfte gegen Geld erbracht – Pflege hingegen ist eine Beziehung, wenn nicht sogar eine echte „Platznahme, Beziehung“.

Und wie sehen das die Bewohner/innen? Sie sagen sich dazu, bei aber an dieser Stelle ist auch zu hören: „Ich sehe für den Lebensstil, ich bin eigentlich auch ein Vergnügen davon.“

Dokumentierte und unsichtbare Leistung

„Das muss man schon mit Liebe tun“, sagt eine Bewohnerin des Seniorenzentrums in Kirchseeon über die Arbeit der Pflegekräfte.

Auch wenn immer detaillierter dokumentiert wird, „was“ gemacht wird – „wie“ etwas gemacht wird, zum Beispiel „mit Liebe“ und einem fest gehalten und wird nicht so leicht verloren in Kartei-System. Es bleibt etwas für die Pflegekräfte sehr Wesentliches unsichtbar.

Aber auch mit der Zeitlichkeit gibt es Probleme, wie eine Bewohnerin erzählt: „Die müssen ja Termine einhalten – was ist bei dem schon gemacht, was muss noch gemacht werden... Ich würde mich freuen, mal, dass sie dann kommen, dann sagen: 'Gut es geht heute!' Sehen Sie jetzt besser oder schlechter als jene Woche? Ja, sage ich, wenn ich sie sehe.“

Für die Pflegekräfte wiederum gilt: Auch wenn die Dokumentation sehr wichtig ist, hilft sie doch beim Umgang mit unterschiedlichen Wünschen von Angehörigen und Bewohnern. Sie kann zum Beispiel der Gehirnmacht, dass eine Mutter gerade heute eine Behandlung nicht wollte, die eigentlich für wichtig hält.

Zwischen Befriedigung und Belastung

Emotionale Beziehungen zu den Bewohner/innen gehören für die Beschäftigten zu den wichtigsten positiven Aspekten ihrer Arbeit und haben einen hohen Stellenwert für deren Arbeitszufriedenheit.

Solche Beziehungen können aber auch zu psychischen Belastungen führen, wenn sie von hohen physischen Arbeitsbelastungen und einer hohen Eigenverantwortung begleitet werden. Beschäftigte legen dann mehr nach Überlegen, was sie ertragen haben könnten und haben Glücksfälle, wenn jemand stirbt.

Die Emotionale Beziehung hängt aber auf Gegenseitigkeit. Die Bewohner/innen haben großen Verständnis für die Situation der Pflegekräfte und versuchen, ihnen die Arbeit zu erleichtern, indem sie eine ihre Wünsche äußern. Die können sie nicht alles auf einmal, die haben auch nur zwei Hände, die muss man eben machen“, sagt eine Bewohnerin. „Da muss man halt auch ein bisschen zu den Schwestern nett sein.“

Logo: AWO Bezirksverband Oberbayern e.V.

Ergebnisse (Seniorenheim)

Bewohner/innen sind nicht nur Pflegefälle: Das Seniorenzentrum ist ihr Lebensmittelpunkt, an dem sie ihren Alltag verbringen.

Es ist kein ‚normaler‘ Alltag, denn der „Betrieb“ gibt den Rahmen vor. Wer nicht an Demenz erkrankt ist, kennt Abläufe und personelle Engpässe und passt sich an. Für Demenzkranke muss der Alltag in der Einrichtung immer wieder aufs Neue organisiert werden.

Diese Anpassung wird über feste Orte, Zeiten und Tätigkeiten erreicht; in Wolftrathshausen wird zusätzlich auf persönliche Gewohnheiten zurückgegriffen, die immer wieder in Erinnerung gebracht werden.

Für die Herstellung von Alltag in der Organisation leisten Betreuungsassistenten wichtige Arbeit.



Viele reden mit, wenn es um Arbeiten und Leben im Seniorenheim geht. Dienstleistungsbeziehungen, Erwartungen konfrontiert mit Pflegetätigkeit und Bewohner/in.

PiA.
Professionalisierung interaktiver Arbeit

Arbeit in der Altenpflege: interaktiv, anspruchsvoll, sinnstiftend – und Viele reden mit!
Das Projekt PiA bei der AWO – Erste Ergebnisse April 2010

PiA hat zwei Seniorenzentren des AWO Bezirksverbandes Oberbayern besucht: das Gertrud-Streufhaus in Kirchseeon und eine auf Demenzerkrankungen spezialisierte Einrichtung in Wolftrathshausen. Wir haben Interviews mit Beschäftigten und Bewohner/innen gemacht. Beschäftigte und Bewohner/innen überbringen Interviews mit dem Alltag in der Einrichtung. In beiden Häusern sowie im 22. November sind Beschäftigte und Angehörige persönlich befragt worden. Darüber hinaus wurden Gespräche mit Führungskräften, Angehörigen, Lehrkräften der Tertiär-Hochschulbildung, Verantwortlichen der Fachhochschule für Pflegeberufe und weiteren Experten geführt.

Worum es uns geht: In der täglichen Pflegetätigkeit ist immer auch intensive Arbeit eingemischt – Beschäftigte und Bewohner/innen müssen eine Beziehung zueinander herstellen. Das ist für die Beteiligten eine anspruchsvolle Aufgabe. Wir beschreiben hier vier Spannungsfelder, die diese Arbeit und das Leben im Altenheim prägen.

Wohnen in der Organisation

„Bewohner/innen sind nicht nur Pflegefälle. Das Seniorenzentrum ist ihr Lebensmittelpunkt, an dem sie ihren Alltag verbringen.“

Es ist kein normaler Alltag, denn der „Betrieb“ gibt den Rahmen vor. Wer nicht an Demenz erkrankt ist, kennt Abläufe und personelle Engpässe und passt sich an. Für Demenzkranke muss der Alltag in der Einrichtung immer wieder aufs Neue organisiert werden.

Diese Anpassung wird über feste Orte, Zeiten und Tätigkeiten erreicht; in Wolftrathshausen wird zusätzlich auf persönliche Gewohnheiten zurückgegriffen, die immer wieder in Erinnerung gebracht werden.

Für die Herstellung von Alltag in der Organisation leisten Betreuungsassistenten wichtige Arbeit.

Pflege als Dienstleistung?

„Der Mensch hat keine Bedeutung, der hat Kunden. Der soll das Angenehme, die Pflegen, um er das Geld bekommt“, sagt eine Pflegerin.

Sind Bewohner/innen auch Kunden? „Ja, aber ich würde mir nie ein Leben vorstellen, in dem ich nur als Kunde lebe. Ich würde mir nie ein Leben vorstellen, in dem ich nur als Kunde lebe. Ich würde mir nie ein Leben vorstellen, in dem ich nur als Kunde lebe.“

Und wie sieht das aus? „Bewohner/innen sind nicht nur Pflegefälle. Das Seniorenzentrum ist ihr Lebensmittelpunkt, an dem sie ihren Alltag verbringen.“

Dokumentierte und unsichtbare Leistung

„Das muss man schon auf Liebe tun“, sagt eine Bewohnerin des Seniorenzentrums in Kirchseeon über die Arbeit der Pflegerinnen.

Auch wenn immer dann Lachen dabei ist, wenn man mit den Bewohner/innen spricht, so ist es doch ein sehr ernstes Gespräch. Man muss nachhaken, um zu verstehen, was die Bewohner/innen sagen. Man muss nachhaken, um zu verstehen, was die Bewohner/innen sagen.

Zwischen Befriedigung und Belastung

„Bewohner/innen sind nicht nur Pflegefälle. Das Seniorenzentrum ist ihr Lebensmittelpunkt, an dem sie ihren Alltag verbringen.“

Sind Bewohner/innen auch Kunden? „Ja, aber ich würde mir nie ein Leben vorstellen, in dem ich nur als Kunde lebe. Ich würde mir nie ein Leben vorstellen, in dem ich nur als Kunde lebe.“

Und wie sieht das aus? „Bewohner/innen sind nicht nur Pflegefälle. Das Seniorenzentrum ist ihr Lebensmittelpunkt, an dem sie ihren Alltag verbringen.“

Die zweite Seite der Medaille

Die zweite Seite der Medaille zeigt auf die Belastungen der Bewohner/innen. Sie haben großen Anspruch an die Betreuung der Pflegerinnen und an die Pflege. Sie haben großen Anspruch an die Betreuung der Pflegerinnen und an die Pflege. Sie haben großen Anspruch an die Betreuung der Pflegerinnen und an die Pflege.

Logo: AWO

Ergebnisse (Bahnhof)

Bahn

Im Projekt PiA – Professionalisierung interaktiver Arbeit erforschen wir einen schließlichen Inhalt, von Universitäten und einer Fachschule die Besonderheiten von Dienstleistungsbetrieben und suchen zusammen mit drei Unternehmen (AWO, Jauer, DB) nach Möglichkeiten, die Rahmenbedingungen und die Wahrnehmung von Dienstleistungsarbeit zu verbessern. Das Projekt PiA wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert.

PiA.
Professionalisierung interaktiver Arbeit

Infrastrukturdienstleistungen am Bahnhof: Zwischen Auftraggeber und Endkunde

Das Projekt PiA bei DB Services – Erste Ergebnisse

April 2010

Die Wissenschaftler des Projekts PiA führten bei der Deutschen Bahn AG intensive Untersuchungen an zwei Bahnhöfen durch. Im Mittelpunkt standen die Infrastrukturdienstleistungen der DB Services (Bahnhofreinigung, Fahrzeugreinigung, Technik). Dabei wurden Interviews mit Führungskräften, Beschäftigten und Kundinnen geführt sowie Beschäftigte und Kundinnen im Bahnhof beobachtet und begleitet. Das Projekt ist bei der Geschäftsführung der DB Services angesiedelt und wird vom SDR Dienstleistungen und TRANSNET unterstützt.

Reiniger und Techniker: Ganz wichtig für eine positive Wahrnehmung des Bahnhofs!

Sauberkeit und eine funktionierende Infrastruktur sind in den Augen der Kunden sehr wichtig für einen Bahnhof. Putzern und Aufputzen haben deutlichen Einfluss auf Kundenzufriedenheit und Sicherheitsempfinden.

Tourist: „Hier ist es so sauber!“
Tourist: „Ja, es ist sauber!“
Interviewer: „Für Ihnen die Sauberkeit ist sehr wichtig?“
Beide: „Ja, natürlich schauen Sie sich hier doch mal um!“ (Touristenplanen)
„Die Reiniger gehören einfach mit zum Bild, finde ich.“ (Reisender)

Kontakt zu Reisenden und Bahnhofskunden: Gehören dazu!

Auch wenn die Beschäftigten der DB Services oft im Hintergrund bleiben: Kontakte zu Reisenden und anderen Bahnhofskunden gehören ganz selbstverständlich dazu. Nicht immer läuft die Begegnung mit den Endkunden störungsfrei und es ist auch nicht immer angenehm so „unter Beobachtung“ zu stehen. Dennoch werden die Kontakte vor allem positiv gesehen.

Die Planer begleiten ein Team von Zugleitern: Am Bahnsteig und im Zug werden die Reisenden mehrfach von Reisenden angesprochen. Obzwei alles sehr schnell gehen muss, finden die Reisenden Zeit, Auskunft zu geben. Danach gefragt, antworten die Reisenden, dass sie das nicht nötig – im Gegenteil: Das geht ihnen einher!

Der „servicefreundliche Bahnhof“ – von den Beschäftigten und Kunden lernen!

Ein „servicefreundlicher Bahnhof“ ist ein Bahnhof, in dem man sich als Endkunde gerne aufhält – und in dem man als Dienstleister gerne arbeitet. Die Wahrnehmungen und Erfahrungen von Endkunden und Beschäftigten sind ein wichtiges Innovationspotential.

Wir sind DB ...
... Sind wir DB?

Für die Endkunden gehören die Mitarbeiter der DB Services eindeutig zur Bahn: Freuen sich Endkunden über einen sauberen und funktionierenden Bahnhof, dann profitieren „die Bahn“ davon. Und ärgern sich Endkunden über „die Bahn“ (z.B. bei Verspätungen), dann kriegen das auch die Dienstleister ab. Für manchen im Konzernverbund aber, so das Gefühl von Beschäftigten der DB Services, gehören die Infrastrukturdienstleistungen nicht so richtig dazu, sind deren Mitarbeiter „Beschäftigte zweiter Klasse“.

„Man hat sich zusammen in einem Zug auf, aber wir arbeiten nicht zusammen. Wir sind für die die Endkunden, aber ich mal so sagen.“ (Reisender)

Infrastrukturdienstleistungen am Bahnhof: Keine einfache Arbeit!

Die Arbeit der Infrastrukturdienstleister ist nicht einfach: Sie ist gekennzeichnet durch steigende inhaltliche Anforderungen, körperliche Belastungen, den Umgang mit nicht immer einfachen „internen“ und „externen“ Kunden und – nicht zuletzt – widersprüchlichen Anforderungen:

Man soll effizient Aufgaben ausführen, dabei aber die Endkunden nicht beeinträchtigen; man soll Kennzahlen erfüllen und dabei selbständig handeln, wird aber immer mehr kontrolliert; man soll mit den anderen DB-Gesellschaften kooperieren, braucht dazu aber immer erstmal einen „Auftrag“ u.a.

Flexibilität, Kreativität, Selbstständigkeit, Konfliktfähigkeit und Kooperationsbereitschaft gehören dazu. Widersprüchliche Anforderungen zu beilegen – das ist neben der inhaltlichen die „eigentliche“ Leistung der Beschäftigten der DB Services.

Logo: DB Mobility Networks Logistics

- Anna Hoffmann, Margit Wehrich: Interaktive Arbeit als forschungsmethodische
- Herausforderung

Frühjahrstragung der Sektion Arbeits- und Industrieethnologie in Chemnitz am 27. Mai 2010

Ergebnisse (Bahnhof)

„Die Reiniger gehören einfach mit zum Bild, finde ich.“ (Reisender)

Kontakt zu Reisenden und Bahnhofskunden: Gehören dazu!

Auch wenn die Beschäftigten der DB Services oft im Hintergrund bleiben: Kontakte zu Reisenden und anderen Bahnhofskunden gehören ganz selbstverständlich dazu. Nicht immer läuft die Begegnung mit den Endkunden störungsfrei und es ist auch nicht immer angenehm so „unter Beobachtung“ zu stehen. Dennoch werden die Kontakte vor allem positiv gesehen.



Die Forscher begleiten ein Team von Zugreinigern: Am Bahnsteig und im Zug werden die Reiniger mehrfach von Reisenden angesprochen. Obwohl alles sehr schnell gehen muss, finden die Reiniger Zeit, Auskunft zu geben. Danach gefragt, antworten die Reiniger, dass sie das nicht stört – im Gegenteil: Das gehört einfach dazu!

Dienstleister



Die Beschäftigten der DB Services („Dienstleister“) haben zwei „Kunden“: Einerseits Auftraggeber (v.a. andere DB Services) und andererseits Endkunden (Reisende, Bahnhofskunden). Dieses Beziehungsdreieck aus Auftraggeber – Dienstleister – Endkunde ist spannungsreich. Mit den Widersprüchen, Spannungen gehen, die daraus resultieren, ist eine besondere Anforderung an die Mitarbeiter der DB Services.

Im Projekt PiA – Professionalisierung interaktiver Arbeit – verfolgen wir einen schrittweisen Prozess zur Identifizierung und einer Professionalisierung der Dienstleistungen von DB Services und deren Zusammenarbeit mit den Endkunden (BSP: DB Services). Ziel ist es, die Arbeitsbedingungen und die Zusammenarbeit von Dienstleistungsunternehmen zu verbessern. Das Projekt PiA wird von der Bundesagentur für Arbeit und der Bundesagentur für Wirtschaft und Innovationen (BWI) unterstützt.

Infrastrukturdienstleistungen am Bahnhof: Zwischen Auftraggeber und Endkunde

Das Projekt PiA bei DB Services – Erste Ergebnisse

April 2010

Die Wissenschaftler des Projekts PiA führen bei der Deutschen Bahn AG intensive Untersuchungen an zwei Bahnhöfen durch. Im Mittelpunkt stehen die Interaktionsbeziehungen der DB Services (Bahnhofreinigung, Fahrgastbegleitung, Technik). Dabei werden Interviews mit Führungskräften, Beschäftigten und Kunden geführt sowie Beschäftigte und Kunden im Bahnhof beobachtet und begleitet. Das Projekt ist bei der Geschäftsführung der DB Services eingebettet und wird von DB Services und TRANSHNET unterstützt.

Reiniger und Techniker: Ganz wichtig für eine positive Wahrnehmung des Bahnhofs!

Sauberheit und eine funktionierende Infrastruktur sind in den Augen der Kunden sehr wichtig für einen Bahnhof. Putzen und Aufbauen von Rängen und Techniken haben direkten Einfluss auf Kundenzufriedenheit und Sicherheitsgefühl.

Touren: „Wer ist es so sauber?“
Touren: „Ja, es ist sauber.“
Interviewer: „Hört Ihnen das gut?“
Reisender: „Ja, natürlich, schauen Sie sich hier doch mal um!“ (Tourenleiter)
„Der Herr geht immer mit zum Bild, finde ich.“ (Reisender)

Kontakt zu Reisenden und Bahnhofskunden: Gehören dazu!

Auch wenn die Beschäftigten der DB Services oft im Hintergrund bleiben: Kontakte zu Reisenden und anderen Bahnhofskunden gehören ganz selbstverständlich dazu. Nicht immer läuft die Begegnung mit den Endkunden störungsfrei und es ist auch nicht immer angenehm so „unter Beobachtung“ zu stehen. Dennoch werden die Kontakte vor allem positiv gesehen.

Die Forscher begleiten ein Team von Zugreinigern: Am Bahnsteig und im Zug werden die Reiniger mehrfach von Reisenden angesprochen. Obwohl alles sehr schnell gehen muss, finden die Reiniger Zeit, Auskunft zu geben. Danach gefragt, antworten die Reiniger, dass sie das nicht stört – im Gegenteil: Das gehört einfach dazu!

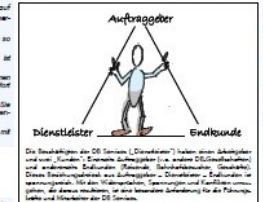
Der „servicefreundliche Bahnhof“ – von den Beschäftigten und Kunden lernen!

Ein „servicefreundlicher Bahnhof“ ist ein Bahnhof, in dem man sich als Endkunde gerne fühlt – und in dem man als Dienstleister gerne arbeitet. Die Wahrnehmungen und Erfahrungen von Endkunden und Beschäftigten sind ein wichtiges Instrument zur Verbesserung der Arbeit.

Wir sind DB ... Sind wir DB?

Für die Endkunden gehören die Mitarbeiter der DB Services eindeutig zur Bahn. Freuen sich Endkunden über einen sauberen und funktionierenden Bahnhof, dann profitieren „die Bahn“ davon. Und tragen sich Endkunden über „die Bahn“ (z.B. bei Verzögerungen), dann tragen das auch die Dienstleister ab. Für manche im Konzern sind aber, so das Gefühl von Beschäftigten der DB Services, die Infrastrukturleistungen nicht so richtig dazu, sind deren Mitarbeiter „Beschäftigte der ersten Klasse“.

„Man hat sich zusammen in einem Zug auf aber es werden nicht zusammen für und für die Chance, dass ich mal so sage.“ (Reisender)



Infrastrukturdienstleistungen am Bahnhof: Keine einfache Arbeit!

Die Arbeit der Infrastrukturdienstleister ist nicht einfach. Sie ist gekennzeichnet durch steigende inhaltliche Anforderungen, körperliche Belastungen, den Umgang mit nicht immer einfachen „internen“ und „externen“ Kunden und – nicht zuletzt – widersprüchlichen Anforderungen.

Man soll effizient arbeiten, dabei aber die Endkunden nicht beeinträchtigen; man soll Kontakten entgegenkommen und dabei selbstständig handeln, wird aber immer mehr kontrolliert; man soll mit den anderen DB Services kooperieren, braucht dazu aber immer einen „Auftrag“ u.a.

Flexibilität, Kreativität, Selbstständigkeit, Konfliktfähigkeit und Kooperationsbereitschaft gehören dazu. Widersprüchliche Anforderungen zu bewältigen – das ist neben der üblichen „jüngstlichen“ Leistung der Beschäftigten der DB Services.



Infrastruktur Keine e

Die Arbeit ist gekennzeichnet durch „interne“ und „externe“ Widersprüche. Man soll effizient arbeiten, dabei aber die Endkunden nicht beeinträchtigen.

Ergebnisse (Hotel)

Accor

Im Projekt PiA – Professionalisierung interaktiver Arbeit – erforschen wir, wie ein wissenschaftliches Institut, zwei Universitäten und eine Fachschule die Besonderheiten von Dienstleistungsberufen und -berufen zusammen mit drei Unternehmen (BHO, Ziemer, DB) nach Möglichkeiten, die Rahmenbedingungen und die Wertschöpfung von Dienstleistungsberufen zu verbessern. Das Projekt PiA wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert.

PiA.
Professionalisierung interaktiver Arbeit

Interaktive Kompetenz im Hotel: Selbstverständlich? Voraussetzungenvoll!

Das Projekt PiA bei Accor – Erste Ergebnisse

April 2010

Die Wissenschaftler des Projekts PiA führten bei der Accor Hotellerie Deutschland intensive Untersuchungen in mehreren Häusern der Marken Ibis und Das durch. Im Mittelpunkt standen vorwiegend Interaktionssequenzen, in denen Beschäftigte und Kundinnen aufeinandertrafen. Dazu wurden Interviews mit Führungskräften, Beschäftigten und Gästen zu Aktivitäten im Hotel geführt, Beschäftigte und Kundinnen vor Ort begleitet sowie ausgewählte Situationen in den Blick genommen.

Beschäftigte im Hotel: im Kreuzfeuer widersprüchlicher Zielorientierungen

Die Beschäftigten stehen – vor allem an der Reception – häufig vor der Herausforderung, im Umgang mit dem Gast verschiedene Ziele zu vereinen:

- Serviceorientiert bieten sie Dienstleistungen an.
- Verkaufsorientiert verkaufen sie Produkte oder vermitteln das Angebot.
- Als Vertreter des Hauses übernehmen sie Kontrollfunktionen – z. B. bei der Identifizierung oder Kontrolle des Gastes.

Freud und Leid der Standardisierung

Die Entwicklungen und Effekte von Standardisierungsmaßnahmen zeigen sich auf beiden Seiten als hilfreich und belastend zugleich:

Für die Beschäftigten ist Standardisierung:

1. ein Ausdruck von Professionalität,
2. ein Mittel für eine klare Aufgabenstellung, die es erleichtert, sich auf unterschiedlichen Tätigkeiten zu verstehen,
3. aber auch Grund für hohen Stress, belastenden Aufwand.

Für die Kundenseite ermöglicht Standardisierung:

1. Planbarkeit und Orientierung,
2. ein „Zuhause-Gefühl“, wenn z. B. Mitarbeiter (Dienst) gleich sind.

Sie birgt jedoch auch die Gefahr von Anonymität oder einer OBIS-Gefühle.

Kontrolle Routine, Interaktion: Die Kunst besteht darin, bestmöglich durch wenige Gesten und Worte die notwendigen Bestimmtheitsmomente aufzuheben zu ermöglichen. Teilweise werden die Strukturen von den Beschäftigten und auch von den Gästen durch unkonventionelle und persönliche Anläufe teilweise umgangen. Nach außen erscheint dieses Vorgehen stark einheitlich, tatsächlich arbeiten sie jedoch selbst Verantwortungsvolle interaktive Kompetenzen von beiden beteiligten Parteien.

Beidseitiges Erwartungsmanagement

Meist sind schon im Vorfeld beide Seiten gefordert. Denn wenn Kundenerwartungen nicht zum tatsächlichen Angebot passen, entstehen vor Ort Probleme. Dafür ist Kompetenz gefragt:

Beschäftigte erkennen und steuern Kundenerwartungen durch z. B. Erklärungen des Leistungsgrads, transparente auch durch verbale Versuche auf Grenzen des Angebots.

Kunden eignen sich Wissen über Angebote des Hauses eigenständig an – als ist mehr die Kompetenz des Mitarbeiters, sondern immer häufiger der gebotenen Mitarbeiterkompetenz.

Schwierige Gäste als Herausforderung

Mit schwierigen Gästen umzugehen, stellt für viele Beschäftigte den Kern von Dienstleistungsberufen dar.

Zum einen gibt es Gäste (wie in allen personenbezogenen Dienstleistungen), die von vornherein mit „einer Vorgeschichte“ ankommen. Hier ist z. B. emotionale Selbstkontrolle der Beschäftigten gefragt.

Zum anderen werden aber auch an den Gast z. T. hohe Kompetenzanforderungen gestellt (technisch, interaktiv, emotional).

Wichtig sind sich Gäste bewusst, dass sie ein Teil eines Unternehmensprozesses sind:

„It's almost that if you know, they're sort of telling us you, when doing something else. It's not like, 'I'll do it as you and then nothing more, that they expect to something else. It's something else, it's not something else. You're sort of part of it.'“ (Gast aus der Rezeption)

Manchmal entsteht der Unmut der Gäste auch, weil einige Regeln (z. B. Vorleser) ein Gefühl von Misstrauen durch das Unternehmen vermitteln.

Professionelles Wechselspiel

Ein wichtiger Teil der Professionalität im Hotel liegt darin, dass Gäste und Beschäftigte wechselseitig ihre Wünsche oder Bedürfnisse signalisieren:

Individuelle Interaktionsbedürfnisse:

Manche Gäste wollen, einfach nur ihre Ruhe:

„Ich brauche nur ein ganz geringfügiges Kontakt, nicht mehr, aber ich sage auch, ich sage auch, wenn wir uns länger unterhalten können, aber dann geht's nicht.“ (Gast)

Andererseits erwarten in jedem Fall ein persönliches Gespräch:

„Sicher brauche man einen Ansprechpartner. Man ist fremd in der Stadt und gerade in solchen Häusern kommen nur Leute, die fremd sind. Hier ist auch eher so ein Kontaktpunkt einer Vertrauensperson.“ (Gast)

Dienstleistung und Privatsphäre:

Zimmernähe sind z. B. auf Kooperation angewiesen, um unangenehme Situationen zu vermeiden:

„Das passiert halt auch manchmal, dass viele vergessen auch die rote Karte rauszunehmen... Und wenn man dann halt steht und es kommt keine Antwort, dann geht man natürlich rein und die sagen die als im Bad oder manchmal aus, bald und dann wird es so. Das ist halt für jeden, aber für mich ist es immer sehr unangenehm.“ (Zimmermädchen)

Diese Bedürfnisse gibt es, beidseitig zu vermitteln und aufzugreifen.

Logo des Projekts PiA, Logos der Partnerorganisationen (ESF, BHO, Ziemer, DB, DLR, ACCOR Hospitality).

