Im Projekt **PiA** – **P**rofessionalisierung **i**nteraktiver **A**rbeit erforschen ein wissenschaftliches Institut, zwei Universitäten und eine Hochschule die Besonderheiten von Dienstleistungsbeziehungen und suchen zusammen mit drei Unternehmen (AWO, Accor, DB) nach Möglichkeiten, die Rahmenbedingungen und die Wertschätzung 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

Interaktive Kompetenz im Hotel: Selbstverständlich? Voraussetzungsvoll!

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 Etap durch: Im Mittelpunkt standen vorwiegend Interaktionssequenzen, in denen Beschäftigte und KundInnen aufeinandertreffen. Dazu wurden Interviews mit Führungskräften, Beschäftigten und Gästen zu Abläufen 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 Rezeption – häufig vor der Herausforderung, im Umgang mit dem Gast verschiedene Ziele zu vereinen:

Serviceorientiert bieten sie Dienstleistungen an.

Vertriebsorientiert verkaufen sie Produkte oder vermarkten das Angebot.

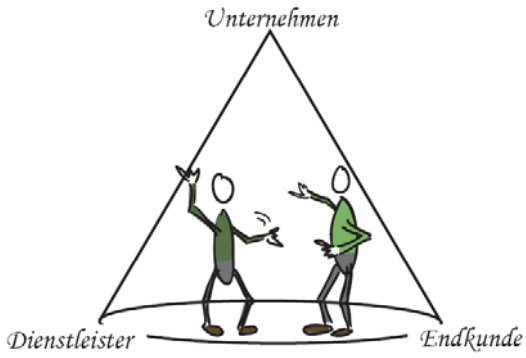
Als Vertreter des Hauses übernehmen sie **Kontrollfunktionen** – z. B. rechtlicher oder finanzieller Art.

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 erfassen und steuern Kundenerwartungen durch Erläuterungen des Leistungsspektrums, manchmal auch durch subtile Verweise auf Grenzen des Angebots.

Kunden eignen sich Wissen über Angebote des Hauses eigenständig an – oft ist nicht die Kenntnis des Mindest- sondern immer häufiger des gebotenen Höchststandards wichtig.



Kunstvolle Routine-Interaktionen: Die Kunst besteht darin, beiderseitig durch wenige Gesten und Worte die notwendigen Abstimmungsprozesse erfolgreich zu bewältigen. Tagtäglich werden viele Situationen von den Beschäftigten und auch von den Gästen durch vorausschauende und gefühlvolle Antizipation erfolgreich gemeistert. – Nach außen erscheint dieses Vorgehen stark routiniert, innerhalb erfordert es jedoch höchst voraussetzungsvolle interaktive Kompetenz von beiden beteiligten Partnern.

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 Aufgabendefinition, die es erleichtert, zwischen unterschiedlichen Tätigkeiten zu wechseln,
3. aber auch Grund für hohen bürokratischen Aufwand.

Aus Kundensicht ermöglicht Standardisierung
1. Planbarkeit und Orientierung,
2. ein „Zuhause-Gefühl", wenn z. B. Hotelzimmer überall gleich sind.

Sie birgt jedoch auch die Gefahr von Anonymität oder eines 08/15-Gefühls.

Schwierige Gäste als Herausforderung

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

Zum einen gibt es Gäste (wie in allen personenbezogenen Dienstleistungen), die von vornherein mit „einer Vorgeschichte" eintreffen. 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).

Vielfach sind sich Gäste bewusst, dass sie ein **Teil eines Unternehmensprozesses** sind:
„It's almost, that if, you know, they're sort of talking to you, when doing something else. It's two jobs. … Half attention on you and rather making sure, that they typed in everything into the computer and internet correctly… . You're just part of process." (Gast aus Großbritannien)

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

Professionelles Wechselspiel

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

Individuelle Interaktionsbedürfnisse:
Manche Gäste wollen „einfach nur ihre Ruhe":
„Ich brauche nur den gegenwärtigen Kontakt, nicht jetzt so, dass ich sage ‚ach, wäre jetzt nett, wenn wir uns länger unterhalten würden', also darum geht's nicht." (Gast)

Andere erwarten in jedem Fall ein persönliches Gespräch:
„Erstmal braucht man einen Ansprechpartner. Man ist fremd in der Stadt und gerade in solche Häuser kommen nur Leute, die fremd sind. Hier ist doch eher so ein Anlaufpunkt einer Vertrauensperson." (Gast)

Dienstleistung und Privatsphäre:
Zimmermädchen sind z. B. auf Kooperation angewiesen, um unangenehme Situationen zu vermeiden:
„Also passiert halt auch manchmal, dass Viele vergessen auch die rote Karte rauszuhängen… . Und wenn man dann halt klopft und es kommt keine Antwort, dann geht man natürlich rein und da liegen die da im Bett oder manchmal auf Toilette und Duschen oder so. Das ist halt für jeden, also für mich ist es immer sehr unangenehm." (Zimmermädchen)

Diese Bedürfnisse gilt es, beiderseitig zu vermitteln und aufzugreifen.

GEFÖRDERT VOM Bundesministerium für Bildung und Forschung
ESF Europäischer Sozialfonds für Deutschland
EUROPÄISCHE UNION
DLR
BMBF-Förderschwerpunkt "Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit"
ACCOR Hospitality

PiA: Thesen und Fragen für die Praxis im Hotel

Die Gestaltungs- und Qualifizierungsmaßnahmen, die im Rahmen von PiA konzipiert werden, schließen an folgende Thesen und Fragen an, die die Erhebung aufgeworfen hat:

- Praktische und theoretische Ausbildung im Gastgewerbe liegen oft weit voneinander entfernt. Hier besteht wesentliches Professionalisierungspotenzial.

  Wie kann sich die theoretische Ausbildung an die sich ständig ändernde Praxis annähern? Wie lässt sich den Beschäftigten die Relevanz der Verflechtung von Aus- und Weiterbildung mit der Arbeitspraxis vermitteln?

- Gäste und MitarbeiterInnen arbeiten immer dann besonders erfolgreich zusammen, wenn beide ihr „Handwerk" verstehen.

  Wie können Gäste, die es wünschen, „professioneller" werden?

- MitarbeiterInnen und Gäste formulieren, dass der Faktor „Dienstleistungs-Talent" für eine gelungene Interaktion unerlässlich ist.

  Wie und wo lässt sich dieses Talent durch Mitarbeiter erwerben? Wie können gezielt lebensweltliche Kompetenzen der Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit durch diese aktiv nutzbar gemacht werden?

PiA bei Accor: Was bislang passiert ist

02/2009	Einstieg in das Unternehmen	• Vorbesprechung der Untersuchung • Auswahl der Erhebungs- und Gestaltungsfelder
04-05/ 2009	Experten-interviews	• In der Deutschland-Zentrale in München wurden insgesamt 9 Interviews mit Experten u.a. aus den Bereichen Sales & Distribution, Customer Service, Brand Management und Personalmarketing geführt.
10/2009 - 01/2010	Intensiv-erhebungen Ibis und Etap	• Leitfadeninterviews mit Mitarbeitern und Gästen • Beobachtung von Dienstleistungsinteraktionen in unterschiedlichen Situationen im Hotel • Begleitung von Mitarbeitern im Arbeitsalltag • Fragebogenbefragung von Mitarbeitern und Gästen
04-05/ 2010	Geplant: weitere Erhebungen im Novotel	• Zwei weitere Hotels der Marke Novotel werden in die Erhebung einbezogen. Auch hier werden wieder umfassende qualitative und quantitative Befragungen, Beobachtungen sowie Begleitungen durchgeführt.

www.interaktive-arbeit.de

PiA: Ansatz und Methode

Das Verbundvorhaben PiA untersucht personenbezogene Dienstleistungen aus der Perspektive „interaktiver Arbeit": Für die Qualität der Dienstleistung und die Wertschätzung der Dienstleistungsarbeit ist die Zusammenarbeit von Dienstleistungsfachkräften und Kunden entscheidend.

„Interaktive Arbeit" ist eine komplexe und anspruchsvolle Leistung, die sich gestalten – „professionalisieren" – lässt.

Für die Methodik des Projektes folgt aus dieser Perspektive:

- Interaktive Dienstleistungsarbeit wird aus der Sicht der Kunden, der Beschäftigten und der Unternehmen untersucht, um ein vollständiges Bild des Dienstleistungsgeschehens zu gewinnen.
- Es werden verschiedene Methoden (Leitfadeninterviews, standardisierte schriftliche Befragungen und Beobachtungsverfahren) eingesetzt, um das Dienstleistungsgeschehen sowohl in seiner Breite wie auch in seiner Tiefe analysieren zu können.
- Die Forschungsergebnisse werden in enger Kooperation mit den beteiligten Dienstleistungsunternehmen in Gestaltungsmaßnahmen überführt, um damit konkrete Verbesserungsmöglichkeiten für die Praxis interaktiver Arbeit erproben zu können.

PiA: Ziele

- Entwicklung und Erprobung einer Forschungs- und Gestaltungsperspektive, die den Besonderheiten interaktiver Dienstleistungsarbeit gerecht wird.
- Entwicklung eines neuen Verständnisses von Dienstleistungsqualität, in dem die Zusammenarbeit von Beschäftigten und Kunden im Mittelpunkt steht.
- Steigerung der Wertschätzung von Dienstleistungsarbeit durch die wechselseitige Anerkennung der gemeinsam erbrachten Leistung.
- Professionalisierung von Fachkräften durch die Berücksichtigung der interaktiven Arbeit in der Aus-, Fort- und Weiterbildung.
- Entwicklung eines neuen Leitbildes für die Dienstleistungsbeziehung, das die interaktiven Leistungen von Kunden und Dienstleistungsbeschäftigten in den Vordergrund stellt.

Kontakt

Projektteam PiA:
Anna Hoffmann anna-katharina.hoffmann@soziologie.tu-chemnitz.de
Wolfgang Menz wolfgang.menz@isf-muenchen.de
Soraya Schill soraya.schill@isf-muenchen.de

Accor Hotellerie Deutschland:
Gerrit Mauch Gerrit.Mauch@accor.com (Projektleitung)
Mark Alisch Mark.Alisch@accor.com (Projektkoordination)

Wer ist PiA?

PiA sind: Vier Partner aus der Wissenschaft (ISF München, Hochschule Aalen, TU Chemnitz, Universität Augsburg, unterstützt von intrestik) und drei Unternehmen, die unterschiedliche Dienstleistungsfelder repräsentieren: Altenpflege (Arbeiterwohlfahrt), Hotellerie (Accor) und Bahnhof (Deutsche Bahn). Die Koordination des Projekts liegt beim ISF München, Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München.

ISF München · Universität Augsburg University · Technische Universität Chemnitz · Hochschule Aalen · intrestik · AWO Bezirksverband Oberbayern e.V. · ACCOR Hospitality · DB Mobility Networks Logistics