Im Projekt PiA – Professionalisierung interaktiver Arbeit 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

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 (Bahnhofsreinigung, 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 SBR 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. Präsenz und Auftreten von Reinigern und Technikern haben deutlichen Einfluss auf Kundenzufriedenheit und Sicherheitsempfinden.

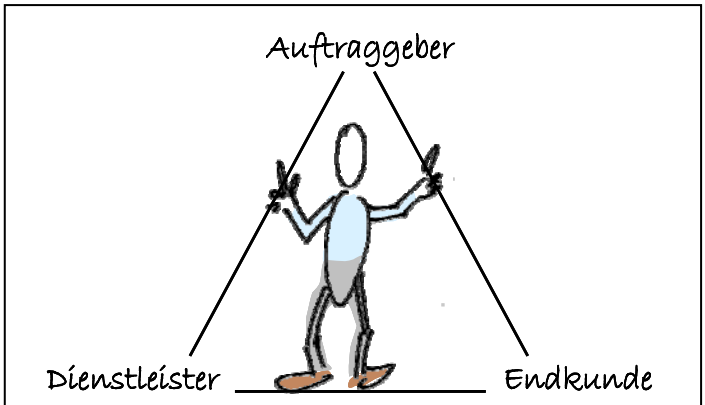
Touristin: *„Hier ist es so sauber!"*

Tourist: *„Ja, es ist sauber!"*

Interviewer: *„Fällt Ihnen die Sauberkeit sofort auf?"*

Beide: *„Ja, natürlich, schauen Sie sich hier doch mal um!"* (Touristenpärchen)

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



Die Beschäftigten der DB Services („Dienstleister") haben einen Arbeitgeber und zwei „Kunden": Einerseits Auftraggeber (v.a. andere DB-Gesellschaften) und andererseits Endkunden (Reisende, Bahnhofsbesucher, Geschäfte). Dieses Beziehungsdreieck aus Auftraggeber – Dienstleister – Endkunden ist spannungsreich. Mit den Widersprüchen, Spannungen und Konflikten umzugehen, die daraus resultieren, ist eine besondere Anforderung für die Führungskräfte und Mitarbeiter der DB Services.

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 profitiert „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 hält sich zusammen in einem Zug auf, aber wir arbeiten nicht zusammen. Wir sind für die die Doofen. Muss ich mal so sagen." (Reiniger)

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!

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 Aufträge 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, Selbständigkeit, Konfliktfähigkeit und Kooperationsbereitschaft gehören dazu. Widersprüchliche Anforderungen zu bewältigen – das ist neben der inhaltlichen die „eigentliche" Leistung der Beschäftigten der DB Services.

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.

GEFÖRDERT VOM Bundesministerium für Bildung und Forschung
ESF Europäischer Sozialfonds für Deutschland
EUROPÄISCHE UNION
DLR
BMBF-Förderschwerpunkt "Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit"
DB Mobility Networks Logistics

Das Projekt PiA bei DB Services

Die Fragestellungen des Projekts PiA bei der Deutschen Bahn AG sind:

- Wie sieht aus der Perspektive von KundInnen und Beschäftigten ein „servicefreundlicher Bahnhof" aus: ein Bahnhof, an dem man sich gerne aufhält – und gerne arbeitet?
- „Wir sind Bahnhof": Was sind die Voraussetzungen und Ansatzpunkte einer guten Zusammenarbeit von Auftraggeber, Dienstleister und (End-)Kunde am Bahnhof?
- Unverzichtbar – aber nicht wertgeschätzt? Wie lassen sich Wertschätzung und Anerkennung der Infrastrukturdienstleistungen erhöhen – von Seiten der (End-)Kunden *und* Auftraggeber?

PiA bei DB Services: Die nächsten Schritte

- Wissenschaftliche Auswertung des umfangreichen Materials
- „Aktivierende" Kommunikation der Projektergebnisse:
  - Zielgruppengerechte Kommunikation und Diskussion der Ergebnisse mit verschiedenen Akteursgruppen
  - Das Wissen und die Erfahrungen der Beschäftigten nutzen: Über Feedback-Kommunikation zur beteiligungsorientierten Entwicklung von Gestaltungsansätzen
- Entwicklung und Erprobung von Bausteinen für den „servicefreundlichen Bahnhof"

PiA bei DB Services: Was bislang passiert ist

Die Untersuchungen werden an zwei großen Bahnhöfen (Berlin-Ostbahnhof und München-Hauptbahnhof) durchgeführt.

02/2009	Einstieg in das Unternehmen	• Vorbesprechung der Untersuchung • Explorative Beobachtung an Untersuchungsorten
02-10/ 2009	Experten-interviews	• Mit 17 Experten der beteiligten Bereiche, mit Führungskräften (OFKs und LFKs), mit Ausbildern, mit Vertretern der Beschäftigten, mit Experten für Kundeninteressen
08-09/ 2009	Bahnhofs-Kick-Offs	• Wechselseitiges Kennenlernen • Begehung der Bahnhöfe • Feinplanung der Erhebung
09/2009 - 02/2010	Intensiverhebung in den Bahnhöfen	• 24 Interviews mit Führungskräften und Beschäftigten (IFM, FZD, TFM) • 38 Interviews mit Bahn(hofs)-kunden • 20 dokumentierte Beobachtungen und Begleitungen (Kunden, Beschäftigte) • Aufbereitung des Materials und Vorbereitung der Auswertung

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:
Dr. Nick Kratzer, Dr. Wolfgang Dunkel (ISF München)
nick.kratzer@isf-muenchen.de
wolfgang.dunkel@isf-muenchen.de

DB Services:
Projektleitung: Dr. Matthias Afting (DB Services, Berlin)
Projektkoordination: Carolyn Koch (DB Services, Berlin)
matthias.afting@deutschebahn.com
carolyn.koch@deutschebahn.com

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.