

Kooperationsbedingungen und -strategien von Dienstleistungskunden

Wissenschaftliche PiA-Tagung
am 15.7.2010 in der Seidlvilla, München

Anna Hoffmann, TU Chemnitz

1



- Kooperationsbedingungen
- Kooperationsstrategien
- Gestaltungsvorschläge für die Praxis

Definition: Kooperation

- Kooperation: Beitrag des Kunden, um eine personenbezogene Dienstleistungserbringung des Unternehmens zu erhalten/ zu ermöglichen

Kooperationsbedingungen der Unternehmen, unter denen Kunden agieren

Bedingung	HOTEL	BAHNHOF	SENIOREN-BewohnerIn	ZENTRUM Angehörige
Aufenthaltsdauer	↕	↓	↑	↕
Zeitliche Standardisierung	↓	↔	↑	↓
Örtliche Gebundenheit	↓	↔	↑	↕
Kontaktdauer zu Beschäftigten	↔	↓	↑	↕
Nutzungs-Möglichkeiten	↔	↑	↓	↔
Exit-Option	↑	↔	↓	↔
Eigener Beitrag	↔ ↓	↑ ↔	↔	↑ ↕

4

↕ Wahlmöglichkeit, ↓ geringe Ausprägung, ↔ mittlere Ausprägung, ↑ hohe Ausprägung

- Wissenschaftliche PiA-Tagung, 15.7.2010, Seidlvilla, München
- Anna Hoffmann, TU Chemnitz: Kooperationsbedingungen und -strategien von Dienstleistungskunden

- In den Berichten über ihre Kooperationsbeiträge thematisieren die Kunden immer wieder (implizit) vier Unternehmensstrategien, die sie betreffen:

Standardisierung

Automatisierung

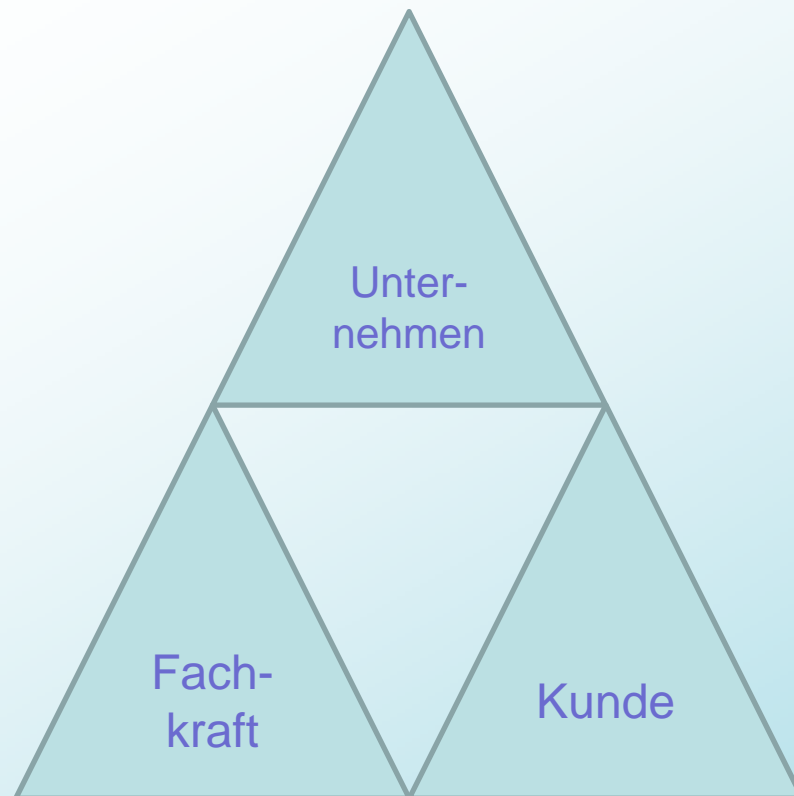
Veränderung der Personalstruktur

Outsourcing auf Kunden

- Unternehmensstrategien = zusätzliche Kooperationsbedingungen für die Kunden

Themen der Kunden II: Interaktionswege

- Für ihre Kooperationsstrategien nutzen die Kunden diverse Interaktionswege:



1. Eigenständiges Erarbeiten von Technologien, Abläufen, Erfordernissen
2. Interaktion mit Beschäftigten
3. Gegenseitige Hilfe und Unterstützung
4. Integration alltäglicher Ressourcen
5. Nicht-Kooperation aus Unternehmenssicht

6

- 4 Beispiele aus allen Unternehmen
- beziehen meist mehrere Interaktionswege ein
- Variationsbreite
 - ▶ bedingt durch die spezifischen Kooperationsbedingungen
 - ▶ auf Grund persönlicher Ressourcen
- Ergebnisse
 - ▶ unterschiedlich erfolgreich
 - ▶ differierende Konsequenzen

Kooperationsstrategie 1: Sich anpassen

- Ziel: Erleichterung der Kooperation
- Strategien:
 - ▶ **findige Lösung** (Meldeschein)
 - ▶ **eigenes Netzwerk aktivieren** (Bahnmitarbeiter wohnt im Haus, wird gebeten, Karten vom Automaten mitzubringen.)
 - ▶ **Verzichten** (Englischer Gast an verwaister Rezeption:
„I was disappointed. There was no one at the desk. (...) I just looked around and then I was going to go back upstairs, because it was no one here and I didn't have the confidence to sort of call, because I felt quite shy by doing that.“)
 - ▶ **sich weigern** (Erwartung und Flucht)

- Ziele: persönlicher Ertrag, Optimierung
- Strategien:
 - ▶ **personenbezogen über verschiedene Ebenen** (Heimleiter/ Teamleiter/ (langfristige) direkte Konfliktbearbeitung)
 - ▶ **vorhandene Systeme nutzen** (Der seit Jahren im Feedbackbogen eingetragene Vorschlag einer Kundin, eine persönliche Kundennummer im Hotel zu bekommen, wird zu ihrer Enttäuschung immer noch nicht umgesetzt.)
 - ▶ **Beschäftigte informieren** (Nach Zugausfall am Schalter: *„Wir saßen da in der Kälte am Bahnhof. (...) Es geht nur um die Information, dass irgendjemand uns Bescheid sagt, was eigentlich los ist.“*, Bahnkundin)
 - ▶ **Emotionen senden** (Demenzkranke)

Kooperationsstrategie 3: systemdurchschauend Mitarbeiten

- Ziele: Schwachstellen abdecken, persönlicher Ertrag
- Strategien
 - ▶ **motivieren** (Persönliches Besteck wird versehentlich in die Großküche abgeräumt. Bewohnerin:
„Hab ich dem Pfleger Schokolade in die Hand gedrückt. Sagen Sie der Frau, die das findet, die ist für sie.“)
 - ▶ **prozessoptimierend helfen** (Automatenschlange)
 - ▶ **spontanes Fragen** (Wissen Sie wo hier...?)
 - ▶ **eigene Freizeit dort verbringen** (Angehörige gehen in ihrem Urlaub auch mit anderen Bewohnern spazieren, weil sie wissen, dass Beschäftigte für so etwas keine Zeit haben.)

Kooperationsstrategie 4: Erfahrung sammeln

- Ziel: Erleichterung, Aufwand für sich/andere reduzieren
- Strategien:
 - ▶ **üben** (1 Woche vorher)
 - ▶ **Know-How verbreiten** (Angehörige zu Patientenverfügung:
„Also, ich mach manchmal, weil ich mich halt gut auskenn (...) auch bei Freunden, deren Eltern, die dann oft in ähnliche Situationen geraten, (...) da mach ich für die ganze Freundesschar des immer.“)
 - ▶ **Tipps von Beschäftigten annehmen** (Hotelgast macht die Erfahrung, dass es von der Person abhängt, ob ihm die Handhabung des Codes an der Zimmertür erklärt wird oder nicht.)
 - ▶ **Erfahrung hilft nichts** (Angst nicht abstellbar)

11

Kooperationsstrategien unter spezifischen Kooperationsbedingungen

- Im Hotel
 - ▶ hohe Standardisierung, individuelle Erwartungen und Profile
 - ▶ Strategien: Anpassung und Lernen versus Nicht-Akzeptanz, Beschäftigte als Dienstleister
- Am Bahnhof
 - ▶ vielfältige Nutzung, unterschiedliche persönliche Ziele und Erfahrungslagen, Automatisierung
 - ▶ Strategien: Informationsbeschaffung, Selbst- und Fremd-Qualifizierung – Unsicherheit abbauen durch Menschen
- Im Seniorenzentrum
 - ▶ dauerhafte Anwesenheit, Bezugspflege, Autonomiestreben
 - ▶ Strategien: Selbst-Qualifizierung, Mithilfe, Rückmeldung durch Einblick in Organisation

Themen der Kunden III: Bearbeitung von Problemfeldern

- Durch die Kooperationsstrategien thematisieren die Kunden überwiegend drei Problemfelder, die sie mit ihren Strategien zu bearbeiten versuchen:

Qualifizierung

Abstrakte Informationen

Bedarfsorientierter Kontakt zu Menschen

- und ebenso Grenzen der Bearbeitungsmöglichkeit
=> Exit: Abwanderung, Innere Emigration
- => Ziele für Professionalisierung interaktiver Arbeit

13

Professionalisierung interaktiver Arbeit: praktische Erfordernisse

- Professionalisierung **interaktiver Arbeit** erfordert nicht nur **Qualifizierung** von Beschäftigten und Kunden, sondern auch, sicher zu stellen, dass **Information** in alle Richtungen fließen kann, und dass **Kontakt zu Beschäftigten situativ** ermöglicht wird:
- **Systemvoraussetzungen schaffen** für
 - ▶ Information in alle Richtungen
 - ▶ Rückmeldungen auf allen Ebenen
 - ▶ bedarfsorientierten Kontakt zu Menschen
- **Interaktionsspielräume erweitern** für
 - ▶ sich gegenseitig qualifizierende, informierende und helfende Beschäftigte und Kunden
 - ▶ lösungsorientierten Umgang mit allen beteiligten Akteuren

Gestaltungsvorschläge für Kooperationen unter spezifischen Bedingungen

- ▶ **Bedingungen: hohe Exit-Option, Standardisierung**
- ▶ Problemfeld: bedarfsorientierter Kontakt zu Menschen, Informationsweitergabe
- Accor: Schwarzes Brett: „Wie machst Du das immer?“
 - ▶ **Bedingungen: kurzzeitige Interaktionen, Automatisierung**
 - ▶ Problemfeld: Qualifizierung, bedarfsorientierter Kontakt zu Menschen
- Bahn: „Sendung-mit-der-Maus“-Erläuterungen
 - ▶ **Bedingungen: langfristige Beziehung, Mitarbeit erfordert**
 - ▶ Problemfeld: Informationsweitergabe, Qualifizierung
- AWO: Patenschaften von Kunde zu Kunde