

Anna Hoffmann, Margit Wehrich

Perspektivenwechsel: Interaktive Arbeit von der Seite der Kunden her denken!

PiA-Abschlusstagung

Worum geht es?

- **Radikaler Perspektivenwechsel:** Wie Kunden mit Dienstleistungen umgehen
- Wir können versprechen: Dienstleistungen erscheinen in einem völlig anderen Licht, wenn man sie von der anderen Seite des Tresens aus betrachtet!
- **Teil 1: Methodologie** – Wie wir den Perspektivenwechsel vollziehen und warum wir das machen
- **Teil 2: Empirie** – Wie sich Dienstleistungen aus der Perspektive von Kunden zeigen
 - ▶ Wir zeichnen nach, was Kunden tun, wie sie es tun, welche Strategien sie einsetzen und vor welchen Herausforderungen sie stehen – in der interaktiven Arbeit und um diese herum.
 - ▶ Das machen wir, indem wir drei Vignetten aus den einzelnen Dienstleistungsfeldern vorstellen.
- **Teil 3: Modellbildung** – Was wir durch den Perspektivenwechsel erkennen können
- **Teil 4: Schlussfolgerungen** – Was wir an Wirtschaft, Politik und Gesellschaft vermitteln wollen

- Kunden und Dienstleister müssen zusammenarbeiten, damit die Dienstleistung realisiert werden kann.
- Kunden tragen aktiv zur Erstellung der Dienstleistung bei. Sie sind nicht nur Konsumenten oder Dienstleistungsempfänger.
- Das bedeutet:
- Nicht nur die Beschäftigten arbeiten, sondern auch die Kunden!
- Man kann ihre Arbeit mit den gleichen Methoden untersuchen, mit denen wir die Arbeit von Beschäftigten untersucht haben.
- Wir haben Kunden interviewt, beobachtet und sie begleitet, und sie haben Tagebuch geführt.

- Wenn man diese Methoden anwendet, dann fällt auf:
 - ▶ Kunden arbeiten eine ganze Menge.
 - ▶ Es fallen – wie bei den Beschäftigten auch – sowohl interaktive Arbeit als auch nicht interaktive Tätigkeiten an.
 - ▶ Die Arbeit macht manchmal Spaß und ist interessant, manchmal ist sie aber auch belastend.
 - ▶ Auch Kunden arbeiten unter bestimmten Arbeitsbedingungen, die mal förderlich und mal hinderlich sind.
 - ▶ Kunden lernen, qualifizieren sich weiter und werden auch weiterqualifiziert.
 - ▶ Sie werden zu Experten und arbeiten professionell: man erwirbt fachspezifisches Wissen und Können, wird aber auch zur Expertin für Dienstleistungsarbeit generell.
 - ▶ Kunden sind oft zufrieden mit ihrer Arbeit, und die Leistung wird anerkannt. Manchmal fühlt man sich aber auch ausgebeutet.
 - ▶ Kunden haben Kollegen, mit denen sie zusammenarbeiten (Beschäftigte und andere Kunden) – sie sind keine Könige mit Untertanen (mehr)!
 - ▶ Und auch Kunden müssen ihre Work-Life-Balance in den Griff kriegen, denn es gilt, all die anfallende Dienstleistungsarbeit in ihren Alltag zu integrieren.
- Und:
 - ▶ Es ist notwendig, dass Kunden mitarbeiten – tun sie es nicht, gehen sie zwar nicht ökonomisch unter, erhalten aber auch nicht die Dienstleistungen, die sie brauchen.

- Trotzdem unterscheiden sich Kunden von Beschäftigten
- Kunden gehören formal nicht zum Unternehmen. Sie bekommen kein Gehalt und haben keinen Arbeitsvertrag (oder doch?).
- Deshalb ist es schwierig, ihre Leistung betrieblich zu steuern (aber auch nicht unmöglich).
- Kunden können das Unternehmen, mit dem sie zusammenarbeiten, verlassen, ohne kündigen zu müssen (oder doch nicht?).
- Kunden arbeiten nicht nur mit einem, sondern mit mehreren Unternehmen zusammen!

Methodologie – Wie wir den Perspektivenwechsel vollziehen und warum wir das machen

- Botschaft an die Dienstleister
- Beschäftigte und Unternehmen können von den Leistungen der Kunden profitieren.
- Aber nur, wenn es ihnen gelingt, die Kunden als Kooperationspartner in die Erstellung der Dienstleistung einzubinden.
- Dabei geht es um mehr als um das Herausfinden der Kundenwünsche!
- Kunden und Beschäftigte/Unternehmen müssen
 - ▶ klären, wie der Gegenstand der Dienstleistung und das Procedere unter den gegebenen Bedingungen aussehen kann,
 - ▶ herausfinden, was sie sich wechselseitig zumuten können,
 - ▶ sich der Tatsache stellen, dass ihre Interessen nicht problemlos zusammengehen.
- Das ist nicht einfach. Aber Unternehmen und Beschäftigte haben in ihren Kunden kompetente und kooperative Partner – wenn sie diese Herausforderung ernst nehmen.
- Botschaft an die Kunden
- Kunden können erkennen, dass das Gelingen einer Dienstleistung auch von ihnen abhängt – und nicht nur von den Dienstleistern.

- Das Projekt PiA fasst die interaktive Arbeit als den Kern personenbezogener Dienstleistungen.
- Untersucht man aber empirisch, was Kunden alles tun, um ein Dienstleistungsergebnis zu erzielen, so zeigt sich, dass die interaktive Arbeit in der Dienstleistungsbeziehung nicht für sich alleine steht.
 - ▶ Es gibt im Vorfeld viel zu tun.
 - ▶ Es gilt, einzelne Dienstleistungsinteraktionen miteinander zu verknüpfen.
 - ▶ Es wird immer wieder zwischen interaktiver Arbeit und nicht-interaktiver Arbeit gewechselt.
 - ▶ Die Arbeit mit verschiedenen Dienstleistungsunternehmen muss koordiniert werden
- Wie sieht Kundenarbeit konkret aus? Vor welchen Herausforderungen stehen die Kunden in den einzelnen Dienstleistungsfeldern?
 - ▶ Dazu stellen wir nun drei Vignetten aus den Bereichen Hotellerie, Bahnhof und Seniorenzentrum vor.

Empirie – Wie sich Dienstleistungen aus der Perspektive von Kunden zeigen

- In der Hotellerie



Empirie – Wie sich Dienstleistungen aus der Perspektive von Kunden zeigen

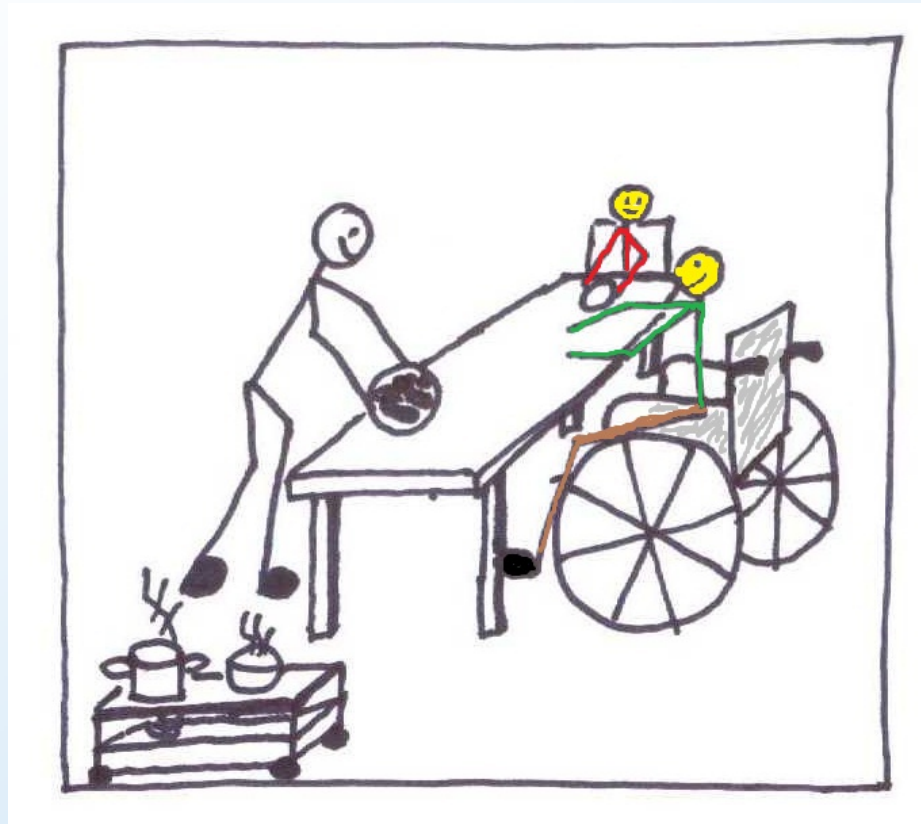
- Am Bahnhof



- PiA-Abschlussstagung – Interaktive Arbeit erfolgreich gestalten – 15. Juli 2011, München
- Anna Hoffmann, Margit Weirich: Perspektivenwechsel! – Interaktive Arbeit von der Seite der Kunden her denken

Empirie – Wie sich Dienstleistungen aus der Perspektive von Kunden zeigen

- Im Seniorenzentrum



- PiA-Abschlussstagung – Interaktive Arbeit erfolgreich gestalten – 15. Juli 2011, München
- Anna Hoffmann, Margit Wehrich: Perspektivenwechsel! – Interaktive Arbeit von der Seite der Kunden her denken

Empirie – Wie sich Dienstleistungen aus der Perspektive von Kunden zeigen

- Kunden sind in komplexe Dienstleistungs-Zusammenhänge eingebunden.
- => **drei idealtypische DL-Zusammenhänge** mit unterschiedlichen Anforderungen an die Kunden
- in **professionalisierten DL-Zusammenhängen**
Kompetenzerwerb und Anpassung
- in **standardisierten DL-Zusammenhängen**
Optionenhandling und Multikompetenz
- in **zersplitterten DL-Zusammenhängen**
(zweifache) Integrationsleistung und Flexibilisierung

- Der Kunde erbringt auf mehreren unterschiedlichen Ebenen – zum Teil gleichzeitig – spezifische Leistungen.
- => Modell
- mit drei Ebenen
 - ▶ Unternehmen, Lebensführung, Biografie
- und vier Typen von Leistungen
 - ▶ Orientierung
 - ▶ Interaktion
 - ▶ Integration
 - ▶ Professionalisierung

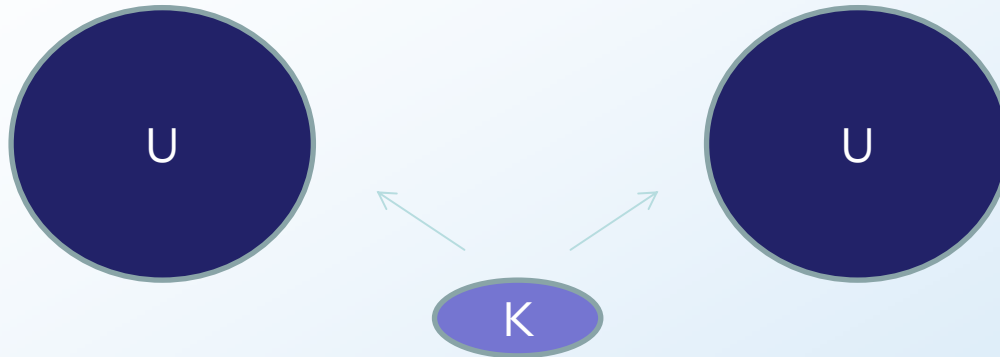
Modellbildung – Was wir durch den Perspektivenwechsel erkennen können

- Der DL-Kunde erbringt seine Arbeitsleistung auf 3 Ebenen:

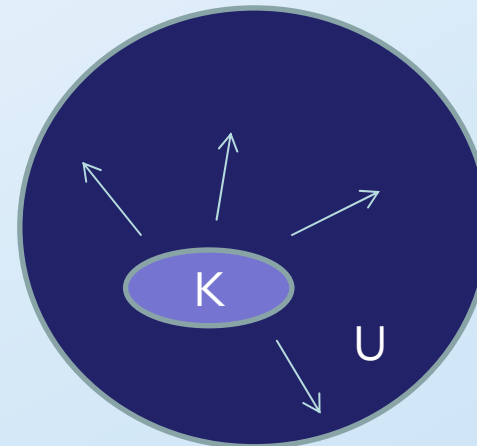


- Kunden erbringen **Orientierungsleistungen**

- ▶ Zur Wahl eines Unternehmens

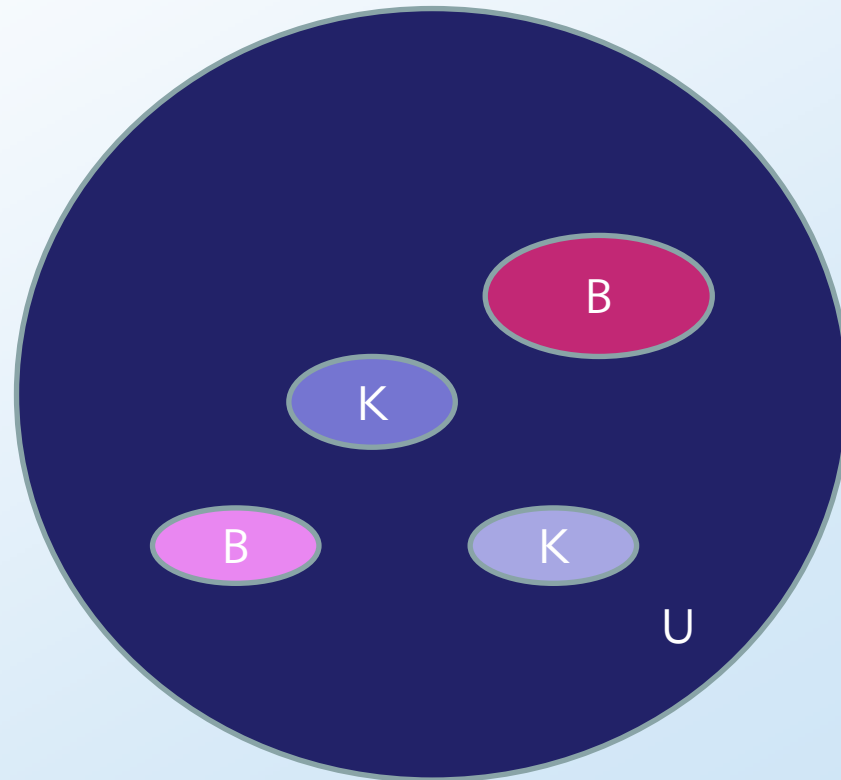


- ▶ Bei der Arbeit im Unternehmen



- Kunden erbringen Interaktionsleistungen

- ▶ mit dem DL-Unternehmen
- ▶ mit den Beschäftigten
- ▶ mit anderen Kunden
- ▶ mit Beschäftigten von B2b-Partnern



Modellbildung – Was wir durch den Perspektivenwechsel erkennen können

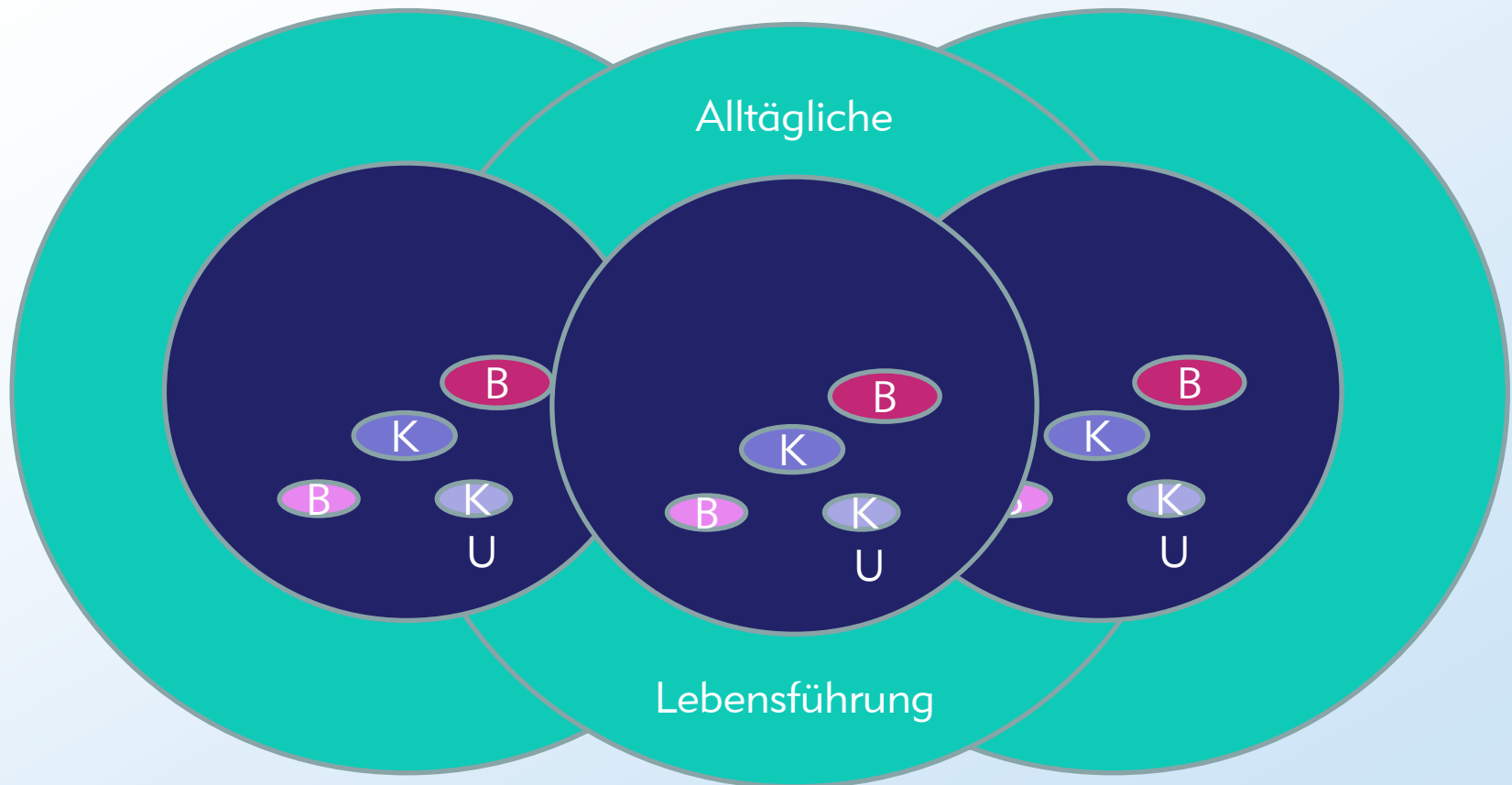
- Kunden erbringen Integrationsleistungen
- Integration der DL-Interaktionen in die alltägliche Lebensführung
 - ▶ Sie organisieren ihre Lebensführung nach den Anforderungen des Unternehmens (Anpassung).
 - ▶ Sie vermitteln dem Unternehmen, was sie in Bezug auf ihre eigene Lebensführung brauchen (Forderung).
 - ▶ Sie integrieren diverse Anforderungen innerhalb des Unternehmens (Vermittlung).



All das geschieht gleichzeitig bei MEHREREN Unternehmen.

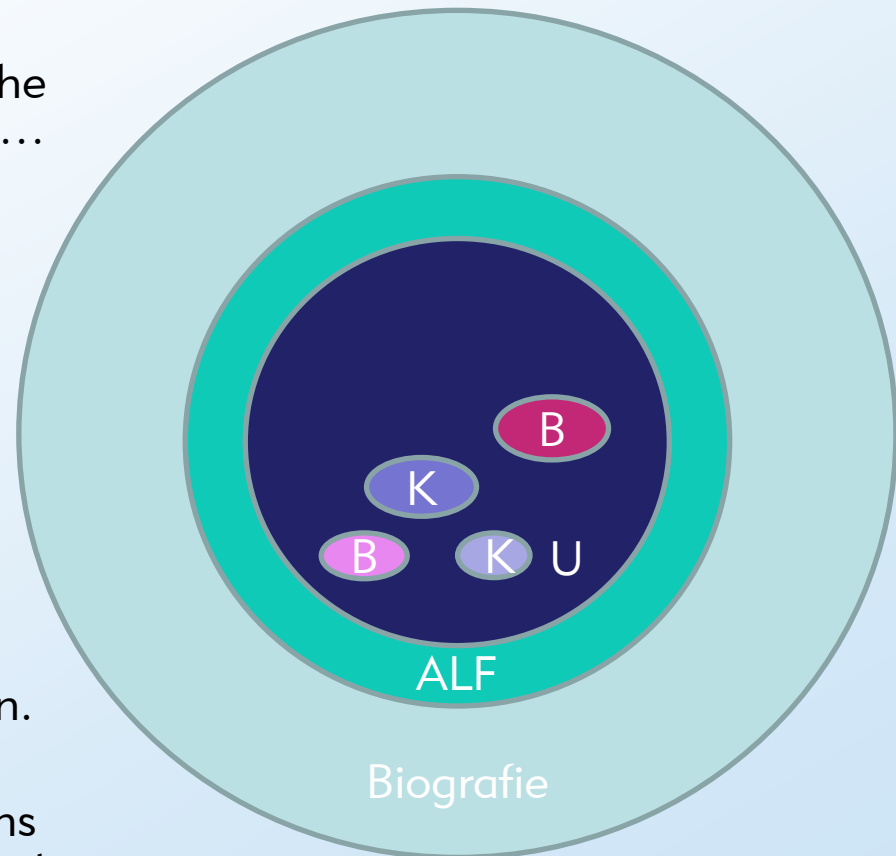
Modellbildung – Was wir durch den Perspektivenwechsel erkennen können

- Komplexe Integrationsleistung in der alltäglichen Lebensführung



- Kunden erbringen Professionalisierungsleistungen

- ▶ Sie bilden ihre eigene spezifische Kundenbiografie heraus, denn...
- ▶ Sie lernen ständig dazu und qualifizieren sich vielseitig.
- ▶ Sie sammeln Erfahrungen bei einem Dienstleister über eine längere Zeit hinweg.
- ▶ Sie passen ihr Wissen laufend durch die Arbeit bei verschiedenen Dienstleistern an.
- ▶ Sie werden im Lauf ihres Lebens zu wahren Dienstleistungs-Experten.



- Um Dienstleistungen zu realisieren, erbringen Kunden vielfältige und komplexe Leistungen auf verschiedenen Ebenen.
- Diese (Arbeits-)Leistung der Kunden lässt sich in den Prozess der Dienstleistungserstellung produktiv einbinden.
- Zu diesem Prozess gehört es,
 - ▶ herauszufinden, wie sich die Vorstellungen von Kunden und Dienstleistern zusammenbringen lassen.
 - ▶ zu klären, was man sich wechselseitig zumuten kann.
 - ▶ zu akzeptieren, dass die Interessen von Kunden und Dienstleistern nicht problemlos zusammengehen.
- Voraussetzung für die konstruktive Bearbeitung dieser Anforderungen ist ein Kooperationsangebot der Unternehmen und Beschäftigten an die Kunden.

Schlussfolgerungen – was wir an Wirtschaft, Politik und Gesellschaft vermitteln wollen

- Wenn man danach fragt, warum es Unternehmen manchmal schwer fällt, die Kundenperspektive einzubeziehen, liegen mögliche Gründe in systematisch bedingten Kundenbildern:
- ein **verzerrtes Bild** von den Gästen im Hotel
- ein **zersplittertes Bild** von den Reisenden bei der Bahn
- ein **paternalistisches Bild** von den Bewohnerinnen und Bewohnern in der Pflege.

- Wenn die Integration der Kundenleistung nicht klappt, können die Bewältigungsstrategien der Kunden folgende Effekte haben:
- Selbstzuschreibung von eigener Inkompetenz
 - ▶ Burnout
- Kritiklose Subjektivierung von Arbeit
 - ▶ Workaholic
- Lethargischer Fatalismus
 - ▶ Depression
- Solche „Kundenkrankheiten“ wirken sich negativ auf die Unternehmen aus ...
- ...und auch auf die Zivilgesellschaft.

- Wenn Kunden, Unternehmen und Beschäftigte gut zusammenarbeiten,
- kann eine flexiblere Dienstleistungskultur entstehen.
- kann die Dienstleistungslandschaft bewusst gestaltet werden.
- kann interaktive Arbeit als Trainingsfeld für ein faires gesellschaftliches Miteinander dienen.
- Anstatt Kundenkrankheiten in der Gesellschaft...
- ...ein erweitertes (arbeits-)politisches Feld, in das die Interessen von Kunden systematisch einbezogen werden.

- den vielen Kunden, die uns Einblick in ihre Perspektive gewährt haben
- und Ihnen für die Aufmerksamkeit!
 - ▶ Anna Hoffmann M.A., TU Chemnitz
anna-katharina.hoffmann@soziologie.tu-chemnitz.de
 - ▶ Dr. Margit Wehrich, Universität Augsburg
margit.wehrich@phil.uni-augsburg.de

Die folgenden Vignetten dienen im Rahmen des Vortrags als Illustration der vielfältigen Leistungen, die Kunden im Dienstleistungsgeschehen erbringen:

Für den ersten Perspektivwechsel betrachten wir eine Hoteldienstleistung aus der Sicht eines Gastes:

Herr Fröhlich hat einen Auftrag bekommen, den er im Namen seines Arbeitgebers ausführen soll. Sein erst neu gewonnener Kunde bucht ihn für 3 Tage in Gelb-Stadt. Herr Fröhlich benötigt dafür eine Übernachtung vor Ort.

Er hat ein vorgegebenes Budget zur Verfügung, die Anreise soll mit öffentlichen Verkehrsmitteln erfolgen. Nachdem Herr Fröhlich die Bahnverbindung nach Gelb-Stadt im Internet recherchiert hat, stellt er fest, dass er deshalb bereits am Vorabend seines Termins dort sein muss. Also braucht er ein Hotel für drei Nächte.

Eine Buchung der Dienstleistung Hotelübernachtung ist also auch an die Gegebenheiten bei anderen Dienstleistern gekoppelt.

Da Herr Fröhlich noch nie in Gelb-Stadt war, aber sein Kollege öfters dort zu tun hat, fragt er ihn in der Mittagspause, ob er ein geeignetes Hotel dort kennt. Der Kollege nennt ihm ein Haus und schickt ihm nachher die Kontaktdaten per Email.

Man sieht das häufig: Kunden aktivieren ihr privates Netzwerk im Dienste des Dienstleisters.

Leider sagt man ihm aber am Telefon, dass das Hotel ausgebucht ist. Deshalb sucht Herr Fröhlich nun wie gewohnt: er gibt die Adresse seines Kunden in die Suchmaske bei einem ihm bekannten Routenplaner ein und lässt sich alle Hotels im Umkreis anzeigen. Zwei Häuser liegen in seiner Preiskategorie, beide von Hotelketten. Die eine kennt er gut. Da er aber die andere Marke gerne ausprobieren will, sucht er deren Homepage. Sie ist ähnlich, wie viele Seiten dieser Art. Nach einer Orientierung über die Felder gibt Herr Fröhlich seine Anfrage in die Reservierungsmaske ein. Es ist ein wenig mühsam, die Kalenderfunktion zu verstehen, aber er findet sich zurecht.

Kunden orientieren sich also nicht nur an einem neuen Ort, sondern auch in virtuellen Räumen immer wieder aufs Neue.

Ihm wird ein Einzelzimmer zu einem Preis angeboten, der sogar noch unter seiner Budgetgrenze liegt. Auf der Umgebungskarte des Hotels sieht Herr Fröhlich eine U-Bahn-Station und so entscheidet er sich, dieses Haus zu buchen. Er gibt seinen Namen und seine

Kreditkarten-Daten ein. Dass er das im Netz angeben soll bereitet ihm weniger Kopferbrechen als, dass er bei solchen Buchungen immer wieder die lange Kartenummer neu eingeben muss. Trotzdem will er sich hier kein weiteres Kundenkonto anlegen. Er weiß ja jetzt schon nicht mehr, bei wem er welche Daten hinterlegt hat.

Viele Angebote sind für Privatkunden eher Pflichten, die noch mehr Verwaltungsaufwand nach sich ziehen.

Glücklich druckt sich Herr Fröhlich die Buchungsdaten mit seinem eigenen Drucker aus und legt sie in die Mappe mit den Reiseunterlagen. Damit er sich vor Ort gleich zurechtfinden wird, kommt auch noch ein Ausdruck des Weges vom Hauptbahnhof mit dazu. Dann kann er jetzt endlich das Zugticket buchen und seiner Dienstreise steht nichts mehr im Wege!

Der Einsatz von Ressourcen des Kunden umfasst: die eigene Büro-Infrastruktur, Zeit zum Erarbeiten von Besonderheiten, und Konzentration: Vergessen darf man nichts ...

Am Vorabend seines Termins reist Herr Fröhlich nach Gelb-Stadt. Da man die Distanz vom Hauptbahnhof auch zu Fuß gehen kann und er gerne etwas Bewegung hat, hat er sich schon beim Packen darauf eingestellt und sich für seinen Rollkoffer entschieden. Dafür hat er aber seinen Laptop im Büro gelassen. Im Hotel soll es in der Lobby einen Internet-Zugang geben. Beim Koffer packen hat Herr Fröhlich auch berücksichtigt, dass es in seiner Preiskategorie üblicherweise nicht viel Platz für Kleidung im Zimmer gibt. Dennoch hofft er, seine Hemden bald auf Bügel hängen zu können.

Wir sehen: Kunden stellen sich bei der Planung ihrer Dienstleistungsinteraktion weitreichend auf das ein, was sie antizipieren können.

Beim Betreten der Hotellobby steht vor Herrn Fröhlich eine kleine Schlange an der Rezeption – es ist Anreisezeit, das weiß er. Als ihn eine der Damen hinter dem Tresen gleich mit einem Augengruß begrüßt, freut er sich: Sie hat ihn gesehen und ist offensichtlich bemüht, die Check-In-Vorgänge zügig abzuwickeln. Während des Wartens hat der Gast Zeit, das quirlige Treiben am Tresen aufzunehmen und er sieht sich in der Lobby um. Es sieht gemütlich aus. Vielleicht kann man an der Bar abends noch ein Bier trinken. Die Atmosphäre eines Hotels ist ihm sehr wichtig. Kurz bevor er an der Reihe ist, beobachtet Herr Fröhlich, wie der Check-In-Vorgang in diesem Haus so üblich ist. Die Rezeptionistinnen erklären mehrfach, dass man in diesem Bundesland den Meldeschein von Hand ausfüllen muss. Herr Fröhlich vermutet aber, dass es in anderen Preissegmenten sicherlich einen Vordruck vom Hotel geben würde...

Kunden erleben viele Systeme mit je unterschiedlichen Anforderungen und Konsequenzen. Sie interpretieren daher viel, ob und welche Strategien von Unternehmen sich dahinter verbergen.

Beim Check-In muss Herr Fröhlich seine Rechnung gleich bezahlen. Das versteht er überhaupt nicht. Er weiß doch noch gar nicht, ob er nicht etwas aus der Mini-Bar konsumieren möchte – ach so, die gibt es hier gar nicht. Dafür könne er sich rund um die Uhr an der Bar verwöhnen lassen. Na gut. Aber vielleicht passiert ja etwas und er muss früher abreisen. Als die Rezeptionistin ihm sagt, er könne dafür einfach am Abreisetag sein Zimmer verlassen und müsse sich nicht noch mal anstellen, findet er das auch keinen schlechten Gedanken.

Standardisierte Verfahren wie etwa die Vorkasse erzeugen oft Misstrauen und rufen Unwillen hervor. Durch interaktive Arbeit werden solche Situationen mit den Beschäftigten ausgehandelt.

Nach dem Check-In erkundigt sich Herr Fröhlich noch, wo man in der Nähe etwas zu Abend essen kann. Die jüngere Frau an der Rezeption sagt, ein sehr guter Italiener sei um die Ecke und habe noch lange auf. Gut. Denn das ist nicht immer so, dass man direkt vor Ort etwas findet. Was für ein Glück.

Der potenzielle Kontakt zu Ansprechpartnern macht für Kunden den Unterschied, ob man sich sicher fühlt oder unterstützt wird, um sich schnell zu orientieren.

Herr Fröhlich geht los zu seinem Zimmer. Dazu sagt er: „Ich fahre nicht gern Aufzug. Bisschen Klaustrophobie. Von daher versuche ich, Aufzüge zu vermeiden. (...) Ich wollte erst die Treppe nehmen und dann hab ich gemerkt, da ist eine Türe, die nicht aufging und musste dann doch den Aufzug nehmen. Das war nicht so, wie soll ich sagen – es gab halt keinen Pluspunkt dafür.“

Manchmal spielen persönliche Bedürfnisse eine Rolle, von denen kein Unternehmen und kein Beschäftigter eine Ahnung hat.

Als Herr Fröhlich dann vor seiner Zimmertüre steht, ist er froh, dass ihm die Rezeptionistin genau erklärt hat, wie das hier funktioniert. Er sagt: „Jeder hat sein System. Also, (...) die meisten Hotels haben Schlüsselkarten und hier gibt es halt einen sechsstelligen Pin. [Das war mir vorher nicht bekannt,] aber es war jetzt nicht irgendwie ungewöhnlich. Man bekommt halt die Zahl, dann tippt man sie auf diesem Zahlenfeld ein, man kommt in das Zimmer rein. (...) Was einen Vorteil hat, man braucht nicht immer so auf seine Karte aufpassen.“

Kunden adaptieren neue Verfahrensweisen sehr schnell. Sie lernen gerne, wenn es ihnen gut erklärt wird. Und: Herr Fröhlich verbindet positive Assoziationen mit neuen Verfahren, anstatt diese zu hinterfragen. Da ist er nicht der einzige.

Als Herr Fröhlich in sein Zimmer kommt, fällt die Tür hinter ihm ins Schloss. „Also nachdem die Tür ins Schloss gefallen ist, war’s erstmal duster. (...) man steht im Dunkeln, das Fenster ist ja offen. Man hat, braucht ein bisschen bis man sich dran gewöhnt hat und dann sieht man schon so Silhouetten von dem Lichtschalter und dann, es kommt schon, das ist nicht so, aber ich hab jetzt erstmal auf der linken Seite intuitiv gesucht, da war er halt nicht und der ist halt ne Tür weiter, also da kommt das Klo und danach erst (...) der Lichtschalter.“ Nachdem Herr Fröhlich sich im Zimmer umsehen kann, sucht er einen Platz für seinen Koffer. „Man rammelt da mit dem Koffer rein. Man muss ja meistens in fast allen Hotelzimmern erst mal durch so einen schmalen Gang und am Bett vorbei und der erste freie Platz ist natürlich ganz hinten im Zimmer. Und da ist halt das Erste: ‚Wo kann ich das hinlegen, so dass ich dann aufmachen kann?‘.“ Dann prüft er, ob er dem Dienstleister vertrauen kann: „man guckt den Teppich an, (...) oder ich guck die Bilder natürlich gleich an, ob das alles so einigermaßen hygienisch ist.“

Der Blick in den privaten Raum „Zimmer“ zeigt, dass viele scheinbare Kleinigkeiten für den Einzelnen eine große Rolle spielen – und, dass sie über subtile Signale wahrgenommen werden.

Nachdem Herr Fröhlich sich frisch gemacht hat, telefoniert er kurz mit seiner Frau. Denn das macht er am liebsten ungestört auf dem Zimmer, bevor er dann Essen geht. Wenn es nett ist, wird er noch ein Bier an der Bar trinken, vielleicht ergibt sich ja ein nettes Gespräch.

Nach drei Nächten wendet sich Herr Fröhlich morgens in der Lobby noch einmal zur Rezeption. Er überlegt kurz, ob er den Zettel mit der Pin-Nummer auf den Tresen legen soll. Aber dann wird ihm klar, das interessiert hier ja eigentlich niemanden. Er wendet sich zur Tür und verlässt das Haus. Schade, irgendwie hätte so ein Abschiedsritual schon dazu gehört. Aber das ist heutzutage nun mal so. Naja.

Nun zwei ganz kurze Vignetten zum Bahnhof und zum Altenheim:

Zum einen stehen die Kunden in allen von uns untersuchten Praxisfeldern vor ganz ähnlichen Herausforderungen.

Zum anderen zeichnen sich die einzelnen Praxisfelder aber auch dadurch aus, dass bestimmte Leistungen, die die Kunden zu erbringen haben, jeweils besonders deutlich werden. Darum geht es jetzt.

Zunächst zum Bahnhof:

Wenn Reisende am Bahnhof ankommen, haben sie – wie die Gäste im Hotel - schon einiges hinter sich. Sie haben ihre Reise geplant, Zugverbindungen im Internet herausgesucht (oder andere darum gebeten, das für sie zu erledigen), sie haben Fahrpreise recherchiert und vielleicht auch schon ihre Fahrkarte online erworben.

Wenn man am Bahnhof ankommt, fährt man aber nicht nur weg, sondern man kommt auch mit dem Zug dort an – und möchte seine Tasche irgendwo unterbringen, bevor man in die Stadt geht.

„Wissen Sie, wo hier Schließfächer sind?“, fragt mich ein Herr, als ich auf der Galerie im Münchner Hauptbahnhof stehe. Ich frage den Herrn, ob ich ihn bei seiner Suche begleiten darf. Und ich darf.

Dort, wo wir stehen, geht es nicht mehr weiter, nur zur DB-Lounge. Die Beschilderung hat den Reisenden in die Irre und in eine Sackgasse geführt.

Hier sieht man gut, was unser Perspektivenwechsel bringt: Man erlebt mit, dass Reisende den Bahnhof anders wahrnehmen als sich das die Planer vorstellen, die für die Beschilderung zuständig sind. Unsere Schließfachsuche wird eine kleine Odyssee.

Obwohl die Schließfachnutzung als Selbstbedienung gedacht ist, kommt der Herr alleine nicht weiter. Er fragt den Empfangschef des Reisezentrums nach den Schließfächern, deutet das, was er hört, auf seine Art und verirrt sich wieder. Als er die Schließfächer dann doch gefunden hat, hat er das passende Kleingeld nicht, was zwei weitere interaktive Kontakte nach sich zieht – einer davon ist der Kontakt mit einem Angestellten der Bahnhofsbuchhandlung. Der kann nicht wechseln, verweist den Reisenden aber an die Schließfachaufsicht. Die freilich muss man auch erst finden.

Im Bahnhof geht es vordringlich um Orientierung und die Suche nach Information – und das ist ein aufwändiges Unterfangen. Man konsultiert Fahrpläne, die Anzeigetafel über dem Service-

Point, die Automaten, und immer wieder auch Personen – und unter diesen auch immer wieder die Reiniger, denn die sind ja am Bahnhof unterwegs, die kennen sich aus, wie eine Reisende sagt.

Nun sind die Schließfächer immerhin an festen Orten, und da ändert sich auch nichts – auch wenn sie in jedem Bahnhof woanders sind. Das ist aber bei all dem, was mit Zügen zu tun hat, nicht so. Hier müssen sich Kunden in einem hochkomplexen System orientieren können, das sich zudem beständig ändert.

In einem solchen Kontext geht die Informationssuche aus systematischen Gründen nicht ohne persönlichen Kontakt, wie die folgende Episode veranschaulicht: Zwei junge (technikaffine) Leute kommen mit einem verspäteten Zug an und checken am Automaten ihre nächste Anschlussverbindung. Dann aber gehen sie ins Reisezentrum – denn sie wollen dort fragen, ob das wirklich die nächste Verbindung ist. Könnte ja sein, dass auch ein anderer Zug Verspätung hat, dieses Mal zu ihren Gunsten. Im Reisezentrum sind viele Leute, man muss eine Nummer ziehen, es sieht aus, als würde es lange dauern, und die beiden geben auf – die richtige Adresse wäre ja auch der Service Point gewesen, aber woher soll man das wissen.

Am Bahnsteig eines anderen verspäteten Zugs informieren sich zwei Fahrgäste wechselseitig darüber, was sie über die Verspätung wissen und hören deshalb die Durchsage nicht, die neues verkündet. Eine weitere Reisende, die auch am Bahnsteig wartet, wiederholt für die beiden den Inhalt der Durchsage: Kunden helfen Kunden.

Doch nicht nur das: Man qualifiziert sich auch selbst ganz systematisch weiter. Wir sprechen einen Mann und eine Frau an, die an einem Fahrkartenautomaten zugange sind und fragen, ob wir dabei zuschauen dürfen, was sie tun. Sie fühlen sich ein bisschen ertappt und erklären uns, dass sie zum Üben hier seien. Nächste Woche wolle man mit Freunden verreisen und ein Bayernticket ziehen. Nun würden sie ausprobieren, wie das geht, damit man nicht in Verzug komme nächste Woche.

Wie wir wissen, besteht die Deutsche Bahn aus vielen verschiedenen Unternehmen, die jeweils spezifische Dienstleistungen anbieten. Für die Auskunft ist der Service Point gedacht. Der gehört zum Unternehmen DB Station und Service, das die Bahnhöfe unterhält. Das Reisezentrum gehört zu DB Vertrieb – deshalb sollen dort Fahrkarten verkauft werden. Und der Reiniger, der letztendlich die gesuchte Auskunft gibt, arbeitet bei DB Services. Er soll saubermachen – Auskünfte an Fahrgäste gehören nicht zu seiner Tätigkeitsbeschreibung.

Das Fazit: Die Reisenden halten sich nicht an dieses spezialisierte System. Sie bringen es durcheinander – und doch auch wieder nicht. Wenn man so will, setzen sie durch ihre findige und engagierte Informationssuche das zerstückelte Unternehmen wieder zusammen – aber sozusagen auf eigene Kosten.

Nun zum Praxisfeld Altenpflege. Dort gibt es zwei Gruppen von Kunden: die Bewohnerinnen und Bewohner, und deren Angehörige.

Zuerst zu den Angehörigen. Diese tun oft die ersten Schritte, wenn es darum geht, einen Pflegeplatz zu finden. Wie bei der Bahn und beim Hotel, so muss man sich auch hier vorher kundig machen. Man checkt die Einrichtungen in der Umgebung, recherchiert im Netz, sucht Beratungsstellen auf und befragt Bekannte – auch hier helfen Kunden anderen Kunden.

Es gibt aber auch entscheidende Unterschiede: Die Wahl eines Pflegeheims hat langfristige Folgen – und sie ist eine emotional sehr belastende Angelegenheit, auch weil man oft unter Zeitdruck steht.

Ein Angehöriger erzählt: „Dann haben’s gesagt, wir haben jetzt momentan leider keinen Platz frei, sobald was frei ist, melden wir uns. Hab ich mir gedacht, ja aber wie überbrück ich das bis dahin? ... und drei Tage später, himmlische Fügung, wurde ein Platz frei, es wurde angerufen, herzlich aufgenommen, und am 2. Juli 2005, ein Freitag halb eins, zog unsere Mutter hier ein. (Das Datum und den Zeitpunkt) werd ich in meinem Leben nicht vergessen.“ Da spürt man in der Erleichterung die vorhergehende Belastung.

Hat man einen Platz gefunden und ist der Umzug abgewickelt, dann: „muss man sich natürlich einarbeiten, doch ...“, sagt ein Angehöriger über die erste Zeit in der Einrichtung. Und später arbeitet man auch daran mit, dass der Pflegealltag funktioniert, bekommt aber nicht immer die Anerkennung, die man sich wünscht:

„Ich hab' gestern wieder, wenn ich seh, dass da am Tisch eine Tasse ausgeht, bevor ich da dem Mädels sag, der Küchenhilfe, dann hol ich da eine oder zwei. Und dann hat eine gesagt, sehr freundlich. Die weiß aber nicht, dass ich einen Tag vorher da war, denen fällt das vielleicht auf, dass einer freundlich ist und hilfsbereit ist – der einen fällt's ein bisschen mehr auf, der anderen weniger.“

Was mehr oder weniger auffällt, ist eine einzelne Handlung. Was nicht auffällt, ist die Komplexität der Leistung: Die Angehörige beobachtet die Abläufe, sie sieht, was fehlt, sie weiß, wo sie das Fehlende holen muss, und sie macht so etwas immer wieder.

Weil sie oft anwesend sind, wissen diese Angehörigen nicht nur eine Menge über die Organisation des Alltags in der Einrichtung. Sie werden auch zu Experten der fachlichen Pflegearbeit und mischen sich dort ein: „Wenn man jetzt denkt, dass man vielleicht ... ein

bisschen was anders machen könnte ... dann versucht man das natürlich auch über die Pflegekräfte, wobei das manchmal dann auch schwierig ist, wobei die Pflegekräfte eigentlich dann gelegentlich empfindlich sind natürlich. Oder das als Eingriff sehen.“

Nun zu den „Endkunden“, den Bewohnerinnen und Bewohnern. Sie stehen vor einem Problem, das in der öffentlichen Diskussion um die Pflege überhaupt keinen Stellenwert einnimmt, und das ihr größtes Problem ist: dass sie nicht mehr zuhause „zuhause sind“. „Bloß das habe ich nicht aus dem Kopf gebracht, die Wohnung ... dass ich nicht mehr hineingekommen bin. Das hat mich schon sehr belastet. Weil vom Krankenhaus aus haben sie mich dann gleich ins Heim“, sagt eine Bewohnerin. Sie wohnt nun in einer Organisation, die ganz anderen Regeln gehorcht. Eine andere Bewohnerin charakterisiert den neuen Alltag lapidar so: „Man kann ja nicht Dinge verlangen, die halt nicht gehen. Ist halt nicht mehr wie zu Hause“.

Also heißt es, damit zurechtzukommen und sich anzupassen – und hierfür müssen die Bewohnerinnen und Bewohner die eigenen Bedürfnisse so zurechtschneiden, dass sie zu den Anforderungen der Organisation passen. Da auch die Bewohnerinnen jede Menge über den Alltag auf der Station wissen – sie wohnen ja dort –, klappt das auch:

„Man ... weiß, was hier welche Schwester gern vergisst ... und dass man sie am besten erinnert oder dass sie das noch machen muss und die Zeit knapp wird ... dann klingelt ihr Handy, dann schaut sie ... dann weiß ich, jetzt wird es kurz ... dann sag ich, die Schuhe brauchen wir nicht anziehen, die Schuhe ziehe ich mir selber an.“

Die Bewohnerin passt nicht nur ihre Bedürfnisse an die organisatorischen Gegebenheiten an, sondern hat auch die individuelle Besonderheit der Pflegekraft im Griff.

Im Pflegeheim zuhause zu sein, das heißt auch, seine Privatsphäre verteidigen zu müssen – gegenüber den Mitbewohnerinnen, aber vor allem auch gegenüber dem Pflegealltag. Eine Bewohnerin beschreibt die Auswirkungen der Pflegedokumentation auf die Privatsphäre – und äußert ihre Kritik daran mit Humor:

„Die müssen ja Reporte schreiben ... und jeden Abend diese Übergabe durch den Tagdienst in den Nachtdienst, da wird gesagt, was ist bei wem schon gemacht, was muss noch gemacht werden. Der hat sich gut verhalten, der hat Durchfall, der hat Verdauungsbeschwerden, die hat Verstopfung, dem kann man das nicht mehr zum Essen geben. Also die stimmen das schon ab. Und ... ich wundere mich manchmal, dass sie dann kommen, dann sagen: Geht es jetzt besser? Sehen Sie jetzt besser oder schmeckt es jetzt besser? Ja woher wissen Sie das? ... Ich wundere mich oft. Ich sage immer, der Flurfunk funktioniert doch tadellos“.

Im Altenheim geht es – anders als im Hotel und am Bahnhof – darum, seine gesamte Lebensführung in eine Institution einzuweben – in eine Institution, in der die Bewohnerin nicht nur Kundin ist, sondern auch Schutzbefohlene. Die entsprechenden Anpassungsleistungen zu erbringen und gleichzeitig die eigenen Bedürfnisse zu verteidigen, ist keine einfache Leistung.