
Schlüsselprobleme und Bewältigungsstrategien in der Mobilitätsberatung

Empirische Erkenntnisse zu Anforderungen an Beschäftigte in
Verkehrsunternehmen des ÖPNV

Michel Michiels-Corsten M.A. (Institut für Erziehungswissenschaft, RWTH Aachen University)

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Was ist eigentlich Mobilitätsberatung?

Die Perspektive der Beschäftigten im Kundenzentrum

Was ist eigentlich Mobilitätsberatung? – Die Perspektive der Beschäftigten im Kundenzentrum

„Also da gibt es ja, es gibt ja drei Arten von Beratungsprozessen, also die ich so raussehe: Es gibt ja einmal die klassische Fahrkartenberatung: Welche Zone, welche Fahrkarte brauche ich? [...] Welches Ticket brauche ich, um dahin zu fahren? Welches Ticket brauche ich, um meine Monatskarte zu erweitern räumlich? Äh, wie ist die Mitnahmeregelung? Diese ganzen Fahrkartengeschichten. Das ist hier eher im Kundenzentrum sehr zurückgegangen. Dann hat man natürlich die Abo-Beratung: Das fängt ja damit an mit, äh, Beratung eines Neukunden, also wie führe ich den an das Abo heran, Bestellschein ausfüllen, Vorteile und Nachteile vom Abo, Bezahlvorgänge, ähm, dann gibt es die Abo-Beratung bezüglich Änderung, wenn Abos geändert werden müssen, in was für einer Art, also ob die Bank sich ändert, Adresse sich ändert, Zone sich ändert. Da muss man gegebenenfalls Ersatzfahrausweise ausstellen, wenn sich wirklich eine Zonenerweiterung kommt. [...]

Ja, und dann gibt es ja noch bei den Abo-Beratungen kommt ja noch dazu, was ich ja vorhin angesprochen hatte, mit dem Stadtmobil, mit dem Carsharing [...] Das dass ja jetzt so ich will jetzt nicht sagen ‚Das wird mehr‘, aber man merkt schon, dass so die Anzahl der Kunden, also wenn ich, ich habe vor zwei Jahren angefangen, da war das noch sehr wenig, dass man dieses mit Carsharing, das angeboten hat und erklärt hat, jetzt ist es mittlerweile schon fast drei bis vier Mal die Woche, das man das hat, auch den Abschluss richtig macht, nicht nur die Beratung, sondern auch einen Abschluss dazu [...]

Und dann hat man halt dieses leidige Problem mit halt Fahrgästen, die halt ohne Fahrausweis mal unterwegs waren. [...] Denen das dann halt zu erklären, wieso, weshalb, warum. Das sind so die drei typischen Szenarien, die man so hat.“

Die Forschungsperspektive

Empirische Erforschung

Forschungskontext

Ausgangslage und Problemstellung:

Der beschriebene Wandel macht eine Aufarbeitung der Anforderungsstruktur von Beschäftigten notwendig, die aktuell und perspektivisch Mobilitätsberatung durchführen

Ziele:

- aktuelle und perspektivische Anforderungen und Qualifikationserfordernisse identifizieren
- sich mit den Schlüsselproblemen der Tätigkeit auseinandersetzen, um diese für Aus- und Weiterbildung didaktisch aufarbeiten zu können

Untersuchungsgegenstände

1. Anforderungen, d.h.

- Arbeitsaufgaben
- Erwartungen
- situativen und konstanten Rahmenbedingungen
- Schlüsselprobleme

2. Bewältigungsstrategien, d.h.

- Formen der Bearbeitung von Arbeitsaufgaben
- Formen des Umgangs mit Erwartungen und Rahmenbedingungen
- Formen der Bewältigung von Problemen

Methodisches Vorgehen

MAKRO: Trendanalysen, Analyse bestehender beruflicher Strukturen, Ordnungsmittelanalyse, Qualifikationsstrukturanalysen

MESO: Dokumentenanalyse, Experten-Gespräche und -Workshops

MIKRO: Experten-Workshops, Arbeitsbeobachtungen, problemzentrierte Interviews

Bestandsaufnahme

Einblicke in die Praxis der Mobilitätsberatung und wissenschaftliche Einordnung

Ein Beispiel zur Praxis der Mobilitätsberatung

Herr M. ist ausgebildeter Kaufmann für Verkehrsservice und Berater in einem Kundenzentrum

„[...] ich hatte das vor Kurzem, dass ich einen sehr schwierigen EBE-Kunden hatte, was auch ziemlich hin und her ging dann immer mit und auch oft im Kreis gedreht hat mit den Argumenten, dass dann danach eine Kundin kam, die total freundlich war, eine totale Bereicherung war, aber man war noch so angefressen vom Kunden davor und dass man dann so etwas nachgelassen hat, wo man (.) Ich habe dann irgendwann im Gespräch, wo ich dann gemerkt habe, da war dann irgendwie in meinem Kopf jede Frage schon fast zu viel, aber irgendwann kriegt, habe ich dann die Kurve noch mal bekommen und mir gedacht: ‚Warum lasse ich das jetzt an ihr aus? Hat sie gar nicht verdient. Sie kommt ja [...] war total freundlich.‘ Dann kriegt man, meistens kommt mir dieser Gedanke auch erst, wenn die Kunden, ich schon am Gesichtsausdruck merke, dass sie unzufrieden werden mit meiner Beratung. Dann kommt irgendwann der Gedanke: ‚Man muss jetzt die Kurve kriegen.‘ Dann kommen die Leute auch noch mal und dann, meistens entschuldige ich mich auch noch dann noch mal, wenn es wirklich, wenn es mir selber aufgefallen ist. Dann erkläre ich das auch, dass man halt eben den hatte davor, was ein bisschen (.) Die meisten Kunden zeigen dafür auch tatsächlich Verständnis.“

Welche Anforderungen und Bewältigungsstrategien werden hierbei ersichtlich?

Anforderungen

- *schneller Wechsel*
- *Analyse des Kunden*
- *Umgang mit begrenzten Ressourcen*
- *Gefühlsarbeit*

Bewältigungsstrategien

- *Reflexivität*
- *Meta-Kommunikation*

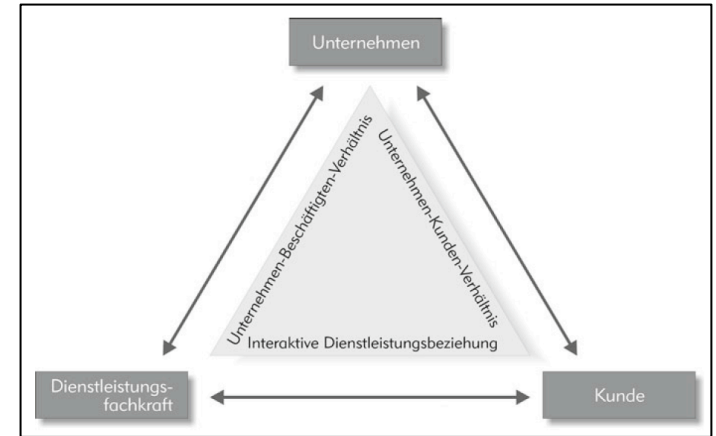
Wissenschaftliche Einordnung (I)

1. Indirekt personenbezogene Dienstleistung

2. Interaktionsarbeit

- Interaktion und Kommunikation mit Menschen in Echtzeit
- Interessen müssen wechselseitig abgestimmt werden und sind dabei potenziell ambivalent
- Einfluss auf die Gefühle Anderer
- bewusster Umgang mit eigenen Gefühlen notwendig
- situativ auf Unvorhergesehenes reagieren

(vgl. Böhle 2011)



Das Dienstleistungsdreieck (Dunkel/Wehrich 2012)

Wissenschaftliche Einordnung (II)

3. Grenzstellenarbeit

- an Grenzstellen treffen Unternehmen und Kunden zusammen
- potenziell ambivalente Ansprüchen beider Seiten
- **Kundenorientierung** kann zu **Handlungsdilemmata** führen
- **Balanceakte** zwischen Empathie und Effizienz, Problemlösung und Zeitdruck, Kundenorientierung und Kundenkontrolle, ...

(vgl. Holtgrewe/Kerst 2002)

Wissenschaftliche Einordnung (III)

Zusammengefasst:

Die Mobilitätsberatung ist ...

- eine indirekt personenbezogene Dienstleistung
- mit überwiegendem Anteil an interaktiver Arbeit und
- an einer strategisch wichtigen Grenzstelle angesiedelt.

Tätigkeitsspezifische Besonderheit

Tätigkeitsspezifisch ist **das Mischungsverhältnis der verschiedenen Teiltätigkeiten** sowie **der schnelle Wechsel** zwischen diesen.

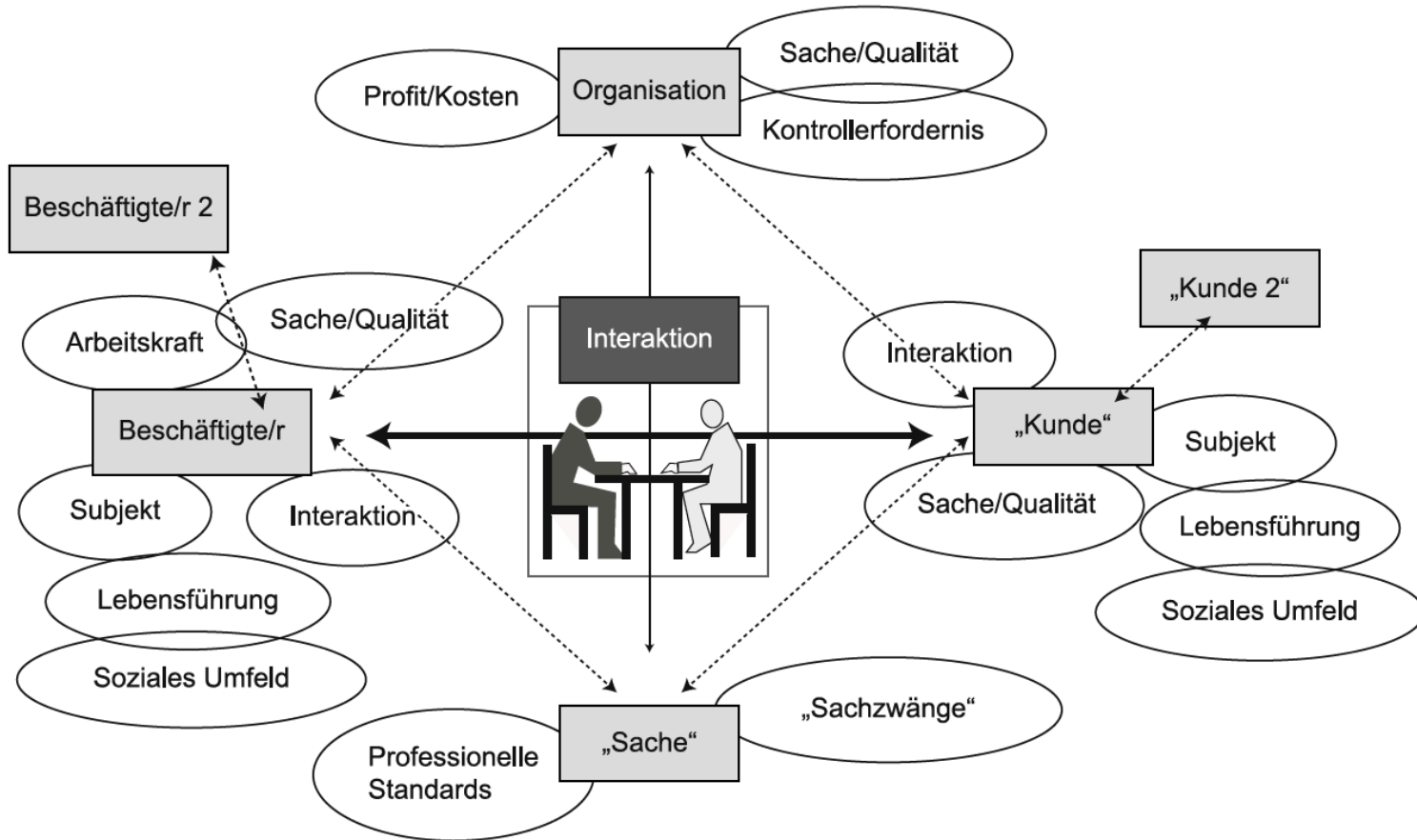
Eine Vielzahl an Teiltätigkeiten bzw. Handlungsfeldern unterschiedlichster Komplexität:

- Verkauf von Fahrkarten
- Pflege von Kundendatenbanken
- Sachbearbeitung des erhöhten Beförderungsentgelds (EBE)
- ...

Worin liegt dies begründet?

1. inhaltliche Breite der Mobilitätsberatung
2. praktizierte Arbeits- und Betriebsorganisation (Rationalisierung, Zusammenführung verschiedener Aufgabenbereiche)

Zwischenfazit: Die Komplexität der Beratung



„Beispiele für konfligierende Interessenbereiche im weiteren Feld interaktiver Arbeit“ (Voß 2012, 370)

Ausblick

Potenzielle Entwicklungen der Mobilitätsberatung

Absehbare Entwicklungen

Vermeehrt Anteile *direkten* Personenbezugs

- „der Berater als Mobilitätscoach“

Komplexere Interaktionsarbeit

- Komplexere Beratungs*prozesse*
- Komplexere Beratungs*inhalte*

Offene Fragen

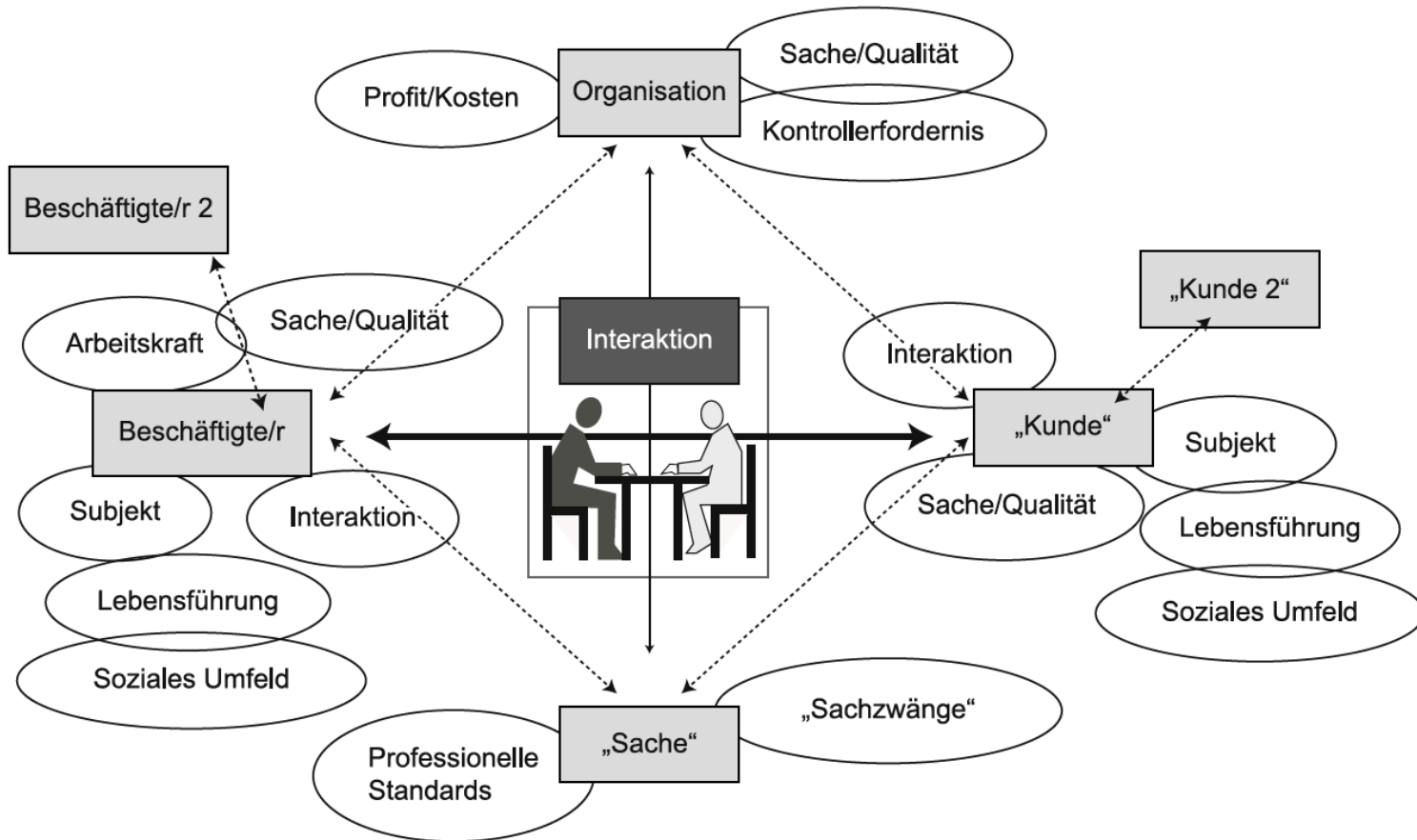
Weniger „Grenzstellenarbeit“?

Wird die Mobilitätsberatung auch zukünftig eine Grenzstelle darstellen, also verschiedenste Kundenanfragen einordnen und zwischen ambivalenten Ansprüchen von Unternehmen und Kunden vermitteln? Oder wird Mobilitätsberatung organisatorisch separiert?

Weniger Durchmischung?

Wird die Tätigkeit auch zukünftig stark mit unterschiedlichsten Aufgaben und Teiltätigkeiten durchmischt sein oder wird sie sich auf einen Kern hin spezialisieren (z.B. Beratung von multimodalen Mobilitätsdienstleistungen)?

Und was bleibt gleich?



„Beispiele für konfligierende Interessenbereiche im weiteren Feld interaktiver Arbeit“ (Voß 2012, 370)

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit

Literatur

- Böhle, Fritz und Jürgen Glaser (Hrsg.) (2006): Arbeit in der Interaktion – Interaktion als Arbeit. Arbeitsorganisation und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Böhle, Fritz (2011): Interaktionsarbeit als wichtige Arbeitstätigkeit im Dienstleistungssektor. In: WSI-Mitteilungen. 64. 9, S. 456-461
- Dunkel, Wolfgang und G. Günter Voß (Hrsg.) (2004): Dienstleistung als Interaktion. Beiträge aus einem Forschungsprojekt. Altenpflege – Deutsche Bahn – Call Center. München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Dunkel, Wolfgang und Margit Wehrich (Hrsg.) (2012): Interaktive Arbeit. Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen. Wiesbaden: Springer VS.
- Holtgrewe, Ursula und Christian Kerst (2002): „Zwischen Kundenorientierung und organisatorischer Effizienz. Callcenter als Grenzstelle“. *Soziale Welt* 53/2, S. 141–160.
- Nerdinger, Friedemann W. (1994): Psychologie der Dienstleistung. Theoretische und empirische Studien zu einem wirtschaftspsychologischen Forschungsgebiet. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.