

# Flexible, individualisierte Service-Netzwerke

Modelle für präventive Gesundheitsdienstleistungen  
in der Region Augsburg/Schwaben



Stephanie Porschen-Hueck / Margit Wehrich

## „Arbeitende Kunden“ im Alter – zwischen Verpflichtung und Überforderung

Unterstützung: Christian Franke (sHK)

Vortrag im Rahmen der Herbsttagung der Sektion Alter(n) und Gesellschaft der DGS:  
Arbeit jenseits der Rentengrenze – Zwischen ‚Entpflichtung‘ und ‚Unruhestand‘

19.09.2015, Bremen



# Arbeit jenseits der Rentengrenze: die Arbeit der Kunden zwischen Verpflichtung und Überforderung



- Arbeit hört nie auf.
- Älterwerden in der Dienstleistungsgesellschaft: der „arbeitende Kunde“
  - Arbeitende Kunden gehen nicht in Rente.
  - Arbeitende Kunden sind oft überfordert – gerade, wenn sie älter werden.
  - Ältere arbeitende Kunden brauchen eine unterstützende „Arbeitsgestaltung“.

# Agenda



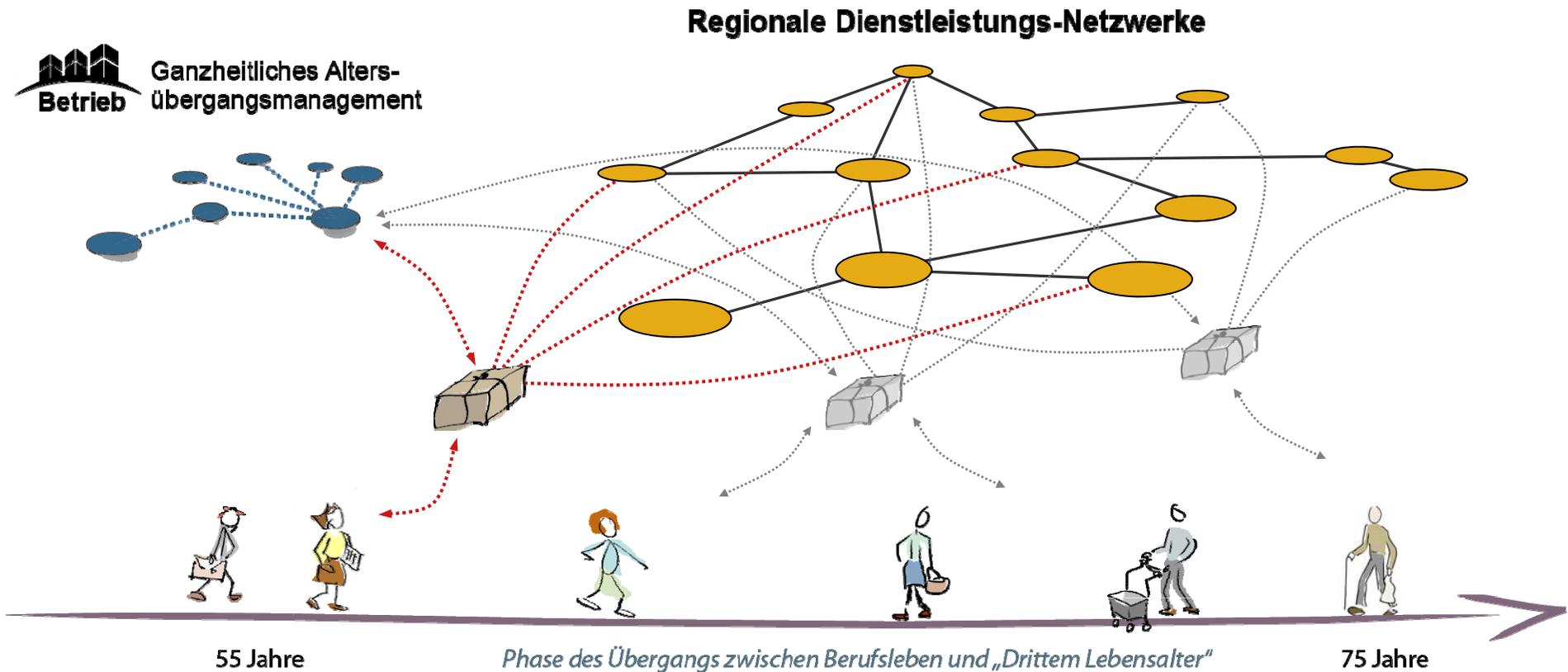
1. Zur Einleitung: Arbeit jenseits der Rentengrenze - die Arbeit der Kunden
2. Hintergrund: Forschungsprojekt FISnet – Dienstleistungen zusammenstellen, Vielfältigkeit „managen“
3. Arbeitende Kunden und notwendige Kompetenzen
4. Der „nicht-funktionierende Kunde“ als Herausforderung in der Finanzdienstleistung (am Beispiel von Kunden mit einer beginnenden Demenzerkrankung)
5. Betriebliche, überbetriebliche und gesellschaftlich orientierte Maßnahmen: von informellen Interaktionskompetenzen der Berater zum „Demenzpaten“ und der „Filiale der Zukunft“
6. Zum Schluss: „gute Kundenarbeit“ im Alter – Anforderungen an die Arbeitsgestaltung

## Der Hintergrund: das BMBF-Projekt FISnet



- Gesundheitliche Prävention im „Altersübergang“ (55 – 75 Jahre) in der Region Augsburg/Schwaben
  - Typische Problemlagen
  - Breiter Gesundheitsbegriff
- Entwicklung von Präventionsangeboten in kooperativen Dienstleistungsnetzwerken
  - Individualisierte und flexible Angebote für heterogene Bedarfslagen und Bedürfnisse
  - Arbeit- und Privatleben übergreifende Angebote
- Gestaltung interaktiver Vernetzung
  - Netzwerkmanagement
  - Selbst-Koordination
  - Koordination „von unten“

# Kooperative Dienstleistungsangebote für Prävention im Altersübergang



- **Die Arbeit der Kunden**
  - Der „arbeitende Kunde“ (Voß/Rieder 2005): Einbindung der Kunden in die Wertschöpfungskette der Unternehmen
  - „Interaktive Arbeit“ (Dunkel/Wehrich 2012): Zusammenarbeit von Dienstleistern und Kunden für die Erstellung der Dienstleistung
- **Kompetenzen der Kunden**
  - Selbstprofessionalisierung
  - Alles auf die Reihe bringen: eine übergreifende Kundenleistung
  - Interaktive Kompetenzen
- **Drohende Überforderung**
  - nicht naturwüchsig, sondern hausgemacht!
  - Besondere Betroffenheit Älterer

- Welche Kompetenzen braucht man als Bankkunde?
  - Technische Kompetenzen/ Medienkompetenz
  - Analysefähigkeit
    - bezüglich der Finanzprodukte
    - bezüglich der Interessenkonstellationen
  - Realistische Einschätzung der eigenen Situation
  - Haushalten können
  - Koordination von Bankdienstleistungen und anderen Dienstleistungen
- Was passiert, wenn man diese Kompetenzen nicht (mehr) hat?

# Der „nicht-funktionierende Kunde“ als Herausforderung in der Finanzdienstleistung



- ... schlägt beim Berater auf!
  - Vom „kleinen Problem“ am Kontoauszugsdrucker bis zur anspruchsvollen Herausforderung im Umgang mit dementen Kunden
  - Strategien zu Störungen in der Kundeninteraktion im Finanzgeschäft vor dem Hintergrund der „alternden Singlegesellschaft“ aus der Sicht von Finanzdienstleistern
- Empirische Ergebnisse auf der Basis qualitativer Forschung\* – typische Fälle und Problemsituationen

\* Leitfadengestützte Interviews / Experteninterviews in zentralen Organisationseinheiten und mit Ansprechpartnern in Geschäftsstellen sowie Teilnahme an Kick-Off-Veranstaltungen...

# Beobachtungen im Verhalten – Finanz-DL zwischen Kundenwunsch und Verantwortung

- Verlust des Überblicks

„[...] Und kommt am nächsten Tag wieder und will wieder 400. Und das kommt halt dann relativ häufig vor. Und da dann, da muss ich meine Kolleginnen wirklich immer wieder loben, wie einfühlsam sie dann den Leuten beibringen, dass sie ohne Geld wieder heimgehen.“

## Beobachtungen im Verhalten – Finanz-DL zwischen Kundenwunsch und Verantwortung

- Bankbesuch / Weg zum Geld als Routine, die den Alltag zusammenhält („soziale Torsi“)

„Da kann ich mich an eine Dame erinnern, die, das war allerdings ganz offensichtlich, das haben wir nach dem ersten Anruf im Heim dann von denen erfahren, dass die schwer dement ist. Und die hat einfach nur noch den Weg vom Seniorenheim [...] zu uns hier rauf [...] gewusst. Und mit der Zeit haben wir dann auch erfahren, dass für diese Frau das Geld im Leben ganz wichtig war. [...] Also das ist bei ihr halt noch verankert gewesen. Der Weg zum Geld, den hat sie sich gemerkt. [...] Die war sehr vermögend. Und die hat zum Beispiel das Geld tatsächlich ausgegeben [...].“

## Beobachtungen im Verhalten – Finanz-DL zwischen Kundenwunsch und Verantwortung

- Verlust des Bezugs zu Geld und Verhältnissen

„Vor allem verlieren die Menschen manchmal auch den Begriff zum Geld. [...] Der eine Kunde [...], zum Beispiel, der hat, also die Frau ist gestorben und der hat [...] vielleicht 200.000 gehabt. Also wirklich genügend, der hat gesagt, er kann die Beerdigung nicht bezahlen, er hat kein Geld. [...]. Man kann hundertmal sagen, aber schauen Sie, da steht doch das dran. Nö. Er hat das Geld nicht für die Beerdigung. Also die verlieren dieses Verhältnis zum Geld [...].“

# Beobachtungen im Verhalten – Finanz-DL zwischen Kundenwunsch und Verantwortung



- Weitere „typische“ Fälle und Problemsituationen
  - Beschuldigung: „Kreditinstitut klaut Geld“
  - Verwirrtheit (bedingt durch Medikamenten-Fehleinnahme)...
- Kundenwünsche und Verantwortung gegenüber dem Kunden führen in Dilemmasituationen
- Hilfestellung durch Angehörige!?

## Ambivalente Rolle der Angehörigen (wenn vorhanden)

- ... im besten Fall kümmern sich Angehörige im positiven Sinne
- Kunde kann von einzelnen Angehörigen aber auch ausgenutzt werden

„[...] nach Jahren kommt er [der Sohn] und kümmerte er sich rein äußerlich [...]. Dann habe ich ihn extra draußen warten lassen, weil sie wollte ihm viel Geld geben [...]. Und sie hat über Jahre hinweg geschimpft, wie viel Geld er schon bekommen hat, als sogar der Ehemann noch gelebt hat und ‚der kriegt nie mehr einen Pfennig im Leben‘ von ihr. [...] Und dann habe ich sie alleine reingeholt und dann habe ich mit ihr gesprochen. Da war sie noch so einigermaßen da und da hat sie zu mir eindeutig gesagt, er kriegt kein Geld. Dann habe ich ihn reingeholt [...] und habe ich noch mal wiederholt, was ich mit seiner Mutter besprochen habe. Dann hat es in ihm schon gebrodelt [...] und ich habe mir erlaubt zu sagen: ‚Sie, also ich möchte Ihnen das Geld jetzt nicht geben‘. Ja, die Mutter war ganz ruhig, die hat gar nix gesagt. Aber Ende vom Lied: Der ist mit seiner Mutter am gleichen Tag zu einer anderen Bank gegangen. [...] und hat die Sparbücher mit einem Einzug einziehen lassen.“ (GL, ältere Kundin und ihr Sohn)

## Ambivalente Rolle der Angehörigen (wenn vorhanden)

- ... oder Kunde ist unbegründet misstrauisch gegenüber Angehörigen

„Also ich hatte .. eine Kundin [...], die hat keine Kinder, aber es gab eine Nichte, die sich um sie gekümmert hat, die aber nicht hier wohnt. Die [Kundin] war so misstrauisch gegenüber der Nichte, dass die mir schon immer leid getan hat, weil die sich um alles gekümmert hat und Anträge gestellt hat und Zeug gemacht hat. Und die Kundin war einfach unglaublich misstrauisch [...], die nehmen ja alles weg und es war nicht so. Und ich hab dann halt hundertmal gesagt, ja, aber schauen Sie, das ist doch gut, die kümmert sich doch und es ist doch alles in Ordnung [...].“  
(Kundenberaterin und ältere Kundin)

## Ambivalente Rolle der Angehörigen (wenn vorhanden!)



- Weitere „typische“ Fälle und Problemsituationen
  - Angehörige sind informiert, aber inaktiv
  - Angehörige sehen keinen Handlungsbedarf, „Gegeneinanderarbeiten“ von Kunde, Angehörigen und Berater
  - Es sind keine Angehörigen (und damit keine potenziellen Helfer/Vermittler) vorhanden
- ▶ Generell notwendig: Kompetenzen der Berater/Servicekräfte in schwierigen Kundeninteraktionen

# Interaktionskompetenz von Beratern – informelle Strategien mit Kunden



- Einfühlungsvermögen, Zuhören, Behutsamkeit
- Verstehbarkeit sicherstellen
- Übersicht und Nachvollziehbarkeit schaffen
- Kontakte zu und Absprachen mit Angehörigen
- „Biographie-Arbeit“ (etwas aus dem Leben der Person erfahren, Geld-Routinen verstehen)

„Da ist jetzt halt das ganz Klassische, dass sie mit dem Kontoauszug nicht mehr klarkommen und das habe ich dann ja auch mehrfach erlebt. Wenn ich dann ganz bewusst den Kontoauszug hingelegt habe und „Bitte sagen Sie mir mal, welche Buchungen Sie denn jetzt meinen, die nicht in Ordnung sind?“, dann finden die das ja auch nicht. Und das ist dann so ein erstes Indiz.“  
(Geschäftsstellenleiter)

## Interaktionskompetenz von Beratern ... Einbezug von Vorgesetzten/Kolleginnen



- z.B. Verweis an den Geschäftsstellenleiter
- Austausch mit KollegInnen zu bestimmten Fällen zur Entwicklung von Umgangsstrategien
- Belastungen auf der personalen Ebene
- ▶ Entlastung durch institutionell gekoppelte Strategien

## Entlastung durch institutionell (formal) gekoppelte Strategien des Umgangs

- Forcierung der Generalvollmacht
- Vermittlung/Weiterleitung als Gratwanderung im Hinblick auf den rechtlichen Rahmen und die Autonomie des Kunden

„Es ist halt dann auch wieder die Frage, was dürfen wir sagen? Greifen wir da nicht in die Persönlichkeitsrechte dieser Personen ein?“

# Perspektiven für gelingende „Kundenarbeit“



- Betriebliche Strategien
  - Altersgemischte Belegschaft (Senior Recruiting) und Matching Berater-Kunde
  - Seniorenberatung
  - „Gesunde Führung“
  - Coaching
  - Produkttraining
  - Altersübergangsangebote
- Überbetriebliche Strategien (Netzwerke)
  - Demenzpatenschaft in Kooperation mit dem Kompetenznetz Demenz („Bürger engagieren sich für Menschen mit Demenz“)
- Gesellschaftliche Perspektiven: Filiale der Zukunft
  - Kundennähe
  - Quartiersbildung
  - Gesellschaftliche Verantwortung
  - ▶ Vernetzung von Dienstleistungen!

## Zum Schluss: „gute Kundenarbeit“ im Alter – Anforderungen an die Arbeitsgestaltung



- Überforderungstendenzen der Kunden erkennen
- Entlastung und Unterstützung (für Kunden UND Berater) ernst nehmen
- Outsourcing von Dienstleistungsarbeit an Kunden überdenken
- Professionalisierungserwartungen an die Kunden zurückschrauben
- Interaktionsarbeit der Dienstleister im Sinne „guter Dienstleistungsarbeit“ weiter professionalisieren!
- Die Filiale der Zukunft als Gesellschaftsmodell: eine alterns- und altersgerechte Dienstleistungslandschaft gestalten!
- Altersgerechte DL-arbeit ermöglichen – gesellschaftliche Teilhabe sichern

- Dunkel, Wolfgang; Wehrich, Margit (Hrsg.) (2012): Interaktive Arbeit. Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen, Springer VS, Wiesbaden.
- G. Günter Voß, Kerstin Rieder (2005): Der arbeitende Kunde. Wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden, Campus, FFM.

## Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

### **ISF München**

Institut für Sozialwissenschaftliche  
Forschung e.V.

Dr. Stephanie Porschen-Hueck

Jakob-Klar-Str. 9

80796 München

Tel.: 089/27 29 21-57; Fax: 089/27 29 21-60

stephanie.porschen-hueck@isf-muenchen.de

### **Universität Augsburg**

Forschungseinheit Sozioökonomie der  
Arbeits- und Berufswelt

Dr. Margit Wehrich

Eichleitnerstraße 30

86159 Augsburg

Tel.: 089/272921-0; Fax: 089/272921-60

Margit.Wehrich@phil.uni-augsburg.de

[www.FISnet.info](http://www.FISnet.info)