

R. Reichwald / M. Frenz
S. Hermann / A. Schipanski (Hrsg.)

Zukunftsfeld Dienstleistungsarbeit

Professionalisierung –
Wertschätzung – Interaktion



Springer Gabler

Zukunftsfeld Dienstleistungsarbeit

Ralf Reichwald • Martin Frenz • Sibylle Hermann
Agnes Schipanski (Hrsg.)

Zukunftsfeld Dienstleistungsarbeit

Professionalisierung – Wertschätzung –
Interaktion

Herausgeber

Prof. Dr. Dr. h.c. Ralf Reichwald
Center for Leading Innovation &
Cooperation (CLIC) der HHL Leipzig
Graduate School of Management
Leipzig, Deutschland
reichwald@hhl.de

Dr. Martin Frenz
Institut für Arbeitswissenschaft
der RWTH Aachen
Aachen, Deutschland
m.frenz@iaw.rwth-aachen.de

Sibylle Hermann
Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft
und Organisation (IAO)
Stuttgart, Deutschland
sibylle.hermann@iao.fraunhofer.de

Dr. Agnes Schipanski
Center for Leading Innovation &
Cooperation (CLIC) der HHL Leipzig
Graduate School of Management
Leipzig, Deutschland
agnes.schipanski@hhl.de

ISBN 978-3-8349-3434-5

ISBN 978-3-8349-3852-7 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-8349-3852-7

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden 2012

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Barbara Roscher, Jutta Hinrichsen
Einbandentwurf: KünkelLopka GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-gabler.de

Vorwort

Dienstleistungen tragen in Deutschland erheblich zur Wertschöpfung und Schaffung von Arbeitsplätzen bei. Die Generierung von innovativen Dienstleistungen stellt somit eine wesentliche Aufgabe für den Wirtschaftsstandort Deutschland dar. Es besteht daher die Notwendigkeit, sich dem internationalen Wettbewerb um innovative Dienstleistungen zu stellen.

Die Bundesregierung hat mit der Hightech-Strategie 2020 die Zukunftsfelder für die Dienstleistungsforschung definiert (www.hightech-strategie.de). Sie sind richtungweisend für Praxis und Wissenschaft.

Der Förderschwerpunkt „Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit“ widmet sich den beiden Themenfeldern „Beruflichkeit und Professionalisierung“ sowie „Wertschätzung und Produzentenstolz“ von Dienstleistungsarbeit. Dazu wurden Fokusgruppen eingerichtet, in denen die Ergebnisse der Forschungsverbünde und Einzelprojekte nach Themenclustern gebündelt wurden. Zur Fortentwicklung und Verstetigung der Arbeit in den Förderschwerpunkten wurde das Metaprojekt „ServProf – Service Professionalität lernen und leben“ eingerichtet. Es hat u. a. die Aufgabe, eine umfassende Öffentlichkeitsarbeit zu leisten und die Ergebnisse in eine breite Fachwelt zu transferieren. Dies ist das Ziel des vorliegenden Buches.

Der Band gliedert sich inhaltlich nach der Struktur des Förderschwerpunktes: Nach einem einführenden Beitrag, der die Zielsetzung und Instrumente des Förderprogramms darlegt, widmet sich Kapitel I den übergreifenden Fragestellungen und Themen des Förderschwerpunktes. Kapitel II befasst sich mit dem Themenschwerpunkt der Fokusgruppe „Beruflichkeit und Professionalisierung“, wobei im Teil 2.1 Querschnittsthemen und in Teil 2.2 Einzelbeiträge zu den Projektdomänen vorgestellt werden. Kapitel III präsentiert die Ergebnisse der theoretischen und empirischen Arbeiten der Verbünde und Einzelprojekte der Fokusgruppe „Wertschätzung und Produzentenstolz“. Insofern spiegelt der Band auch die Aufbaustruktur des Förderschwerpunktes wieder, die in der Einleitung dieses Bandes (vgl. Beitrag Bootz/Zühlke-Robinet) ausführlich beschrieben wird. Metaprojekt, Fokusgruppen, Verbund- und Einzelprojekte bilden die Strukturelemente. Eine wesentliche Aufgabe des Metaprojekts besteht darin, die Themen und Arbeiten des Förderschwerpunktes auch „von außen“ zu beleuchten. Deshalb kommen in diesem Band auch Autoren zu Wort, die nicht in die Projekte involviert sind. Hierfür konnten prominente Vertreter aus Wissenschaft und Praxis gewonnen werden, die den vorliegenden Band außerordentlich bereichern.

Alle Projekte des Förderschwerpunktes „Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit“ wurden in ihren konzeptionellen und wissenschaftlichen Aufgaben intensiv begleitet, was den Arbeiten des Metaprojekts, der Fokusgruppen, der Verbünde und Einzelprojekte sehr zugute kam. Allen voran möchten wir die engagierte und stets inspirierende Projektbegleitung durch Frau Prof. Dr. Ingeborg Bootz und Herrn Klaus Zühlke-Robinet, Projekt-

träger im DLR „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“, Berlin und Bonn, würdigen und uns dafür bedanken.

Gleichermaßen sind wir den Mitgliedern des Expertenbeirats für die konstruktive Begleitung der Arbeiten des Metaprojekts zu Dank verpflichtet: Prof. Dr. Kathrin Kraus, Institut Weiterbildung und Beratung, Pädagogische Hochschule Nordwestschweiz, Aarau; Prof. Dr. Dieter Spath, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart; Prof. Dr. Wolfgang Glatthaar, vorm. Präsident der Universität Witten/Herdecke; Prof. Dr. Hans Koller, Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Industriebetriebslehre und Technologiemanagement, Helmut-Schmidt-Universität Hamburg; Prof. Dr. Dieter Sauer, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF), München; Prof. Dr. Christopher M. Schlick, Institut für Arbeitswissenschaft (IAW), RWTH Aachen; Prof. Dr. Wolfgang Scholl, Institut für Organisations- und Sozialpsychologie, Humboldt-Universität Berlin; Dr. Franziska Schreyer, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg; Dr. Hans-Joachim Schulz, Bereich Innovation und Gute Arbeit, Ver.di, Berlin; Gertrud Seidenspinner, Konzernentwicklung und Umwelt, Flughafen München GmbH; Prof. Dr. Barbara Sieben, Institut für Management, Freie Universität Berlin; Dr. Günter Walden, Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Bonn.

Ein besonderes Interesse der Projektbegleitung des Förderschwerpunktes galt auch der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses durch Doktorandenkolloquien. Die Beiträge von Simon Heinen und Raymond Djaloëis (Kapitel II dieses Bandes) sind Ergebnisse dieser Begleitung unter der Leitung von Prof. Dr. Andrea Fischbach, Deutsche Hochschule der Polizei, Münster; Prof. Dr. Manuela Niethammer, Technische Universität Dresden sowie Prof. Dr. Matthias Gouthier, European Business School (EBS), Wiesbaden.

Allen Autoren dieses Buches möchten wir für die vielfältige und stets konstruktive Zusammenarbeit mit den Herausgebern danken, ebenso danken wir den Akteuren der textlichen und graphischen Gestaltung des Buches, die namentlich nicht in Erscheinung treten. Ein besonderer Dank gilt Frau Anne Wagner, Handelshochschule Leipzig, für die intensive Unterstützung bei allen Koordinationsarbeiten des Herausgeberremiums. Nicht zuletzt gilt unser besonderer Dank Frau Barbara Roscher, Springer Gabler, für die ausgezeichnete fachliche Beratung und Betreuung bei der Herausgabe dieses Bandes.

Ralf Reichwald
Martin Frenz
Sibylle Hermann
Agnes Schipanski

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
1 „Dienstleistungsfacharbeit“ – Einleitung zum Herausgeberband	11
<i>Ingeborg Bootz, Klaus Zühlke-Robinet</i>	
Teil 1 – Dienstleistungsarbeit im Wandel.....	17
2 Professionalisierung von Dienstleistungsarbeit und Innovationsfähigkeit in der Dienstleistungswirtschaft	19
<i>Ralf Reichwald, Agnes Schipanski, Angelika Pößl</i>	
3 Zukunftsfeld Dienstleistung: analysieren, bewerten, gestalten	45
<i>Werner Duell, Evelyn Fischer, Sarina Keiser</i>	
4 Kompetenzentwicklung und Beruflichkeit – auf dem Weg zur Professionalisierung der Dienstleistungsarbeit	81
<i>Martin Baethge</i>	
5 Innovation & Professionalisierung: Strategien (nicht nur) für Dienstleister.....	103
<i>Stefan Thallmaier, Hagen Habicht, Kathrin Möslein</i>	
Teil 2 – Beruflichkeit und Professionalisierung: Querschnittsthemen	127
6 Dienstleistungen im Umbruch – Herausforderung für die Qualifizierung	129
<i>Andrea Baukrowitz</i>	
7 Biografische (Re-)Konstruktionen eines Bauzeichners auf dem Weg in die moderne Beruflichkeit	147
<i>Tim Unger</i>	
8 Wandel der Dienstleistungsarbeit	165
<i>Manuela Niethammer</i>	
9 Qualifikationen und Kompetenzen in ausgewählten Bereichen der Dienstleistungsfacharbeit.....	175
<i>Simon Heinen, Martin Frenz, Raymond Djaloeis, Christopher M. Schlick</i>	
10 Bedarfe, Perspektiven und Herausforderungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung	193
<i>Martin Diart</i>	

11	Aktueller Stand, Perspektiven und Herausforderungen der betrieblichen Personalentwicklung	205
	<i>Gereon Stock, Stefan Hilger</i>	
Teil 2 – Beruflichkeit und Professionalisierung: Projektdomänen		215
12	Hochwertige Dienstleistungen für die Job-Maschine Wellness?	217
	<i>Peter Kalkowski, Gerd Paul</i>	
13	Professionalisierung und Qualifizierung von Bildungsdienstleistern.....	239
	<i>Martin Diart, Alexander Spitzner, Volker Tremel</i>	
14	Strategien der Professionalisierung in der Energieberatung für die mittlere Qualifikationsebene	263
	<i>Raymond Djaloeis, Martin Frenz, Simon Heinen, Markus Leyendecker, Klaus Marfels, Nikolaus Möllenhoff, Richard Schieferdecker, Christopher M. Schlick</i>	
15	Studien der Qualifikationsforschung in der Domäne der Gebäudeenergieberatung	281
	<i>Simon Heinen</i>	
16	Kompetenzdiagnose in der Energieberatung	303
	<i>Raymond Djaloeis</i>	
17	Globalisierung 2.0 – Qualifikation und Fachkräfteentwicklung in der IT-Branche.....	319
	<i>Andreas Boes, Andrea Baukowitz, Tobias Kämpf, Kira Marrs</i>	
18	Professionalisierung von Dienstleistungsarbeit in Schlüsselbranchen des Verkehrssektors.....	347
	<i>Gereon Stock, Stefan Hilger, Erdmuthe Hemmann-Kuhne, Kai Beutler</i>	
19	Professionalisierung der Kindertagespflege	371
	<i>Stefan Heeg</i>	
20	Dienstleistungsarbeit im technischen Umweltschutz.....	389
	<i>Ivonne Kinne, Silke Dorethe Götte, Brigitte Albrecht, Olaf Müller, Manuela Niethammer</i>	
21	Altenpflege zwischen professioneller Kompetenzentwicklung und struktureller Deprofessionalisierung	417
	<i>Kerstin Blass</i>	

Teil 3 – Wertschätzung und Produzentenstolz	439
22 Die unsichtbaren Leistungen von Beschäftigten und Kunden.....	441
<i>Anna Hoffmann, Nick Kratzer, Margit Wehrich</i>	
23 Zwischen Sichtbarkeit und Transparenz: Facetten der Wertschätzung von Dienstleistungsarbeit	457
<i>Hermann Kocyba</i>	
24 Mitarbeiterstolz im Dienstleistungsbereich	471
<i>Tobias Krämer, Miriam Rhein</i>	
25 Gute Dienstleistung – eine Kunst	485
<i>Jost Wagner, Claudia Munz, Elisa Hartmann</i>	
26 Mit Wertschätzungskultur zu mehr Stolz und Leistungsfähigkeit bei Pflegenden.....	505
<i>Barbara Hinding, Selda Akca, Marion Spanowski, Michael Kastner</i>	
27 Emotionsarbeit, Wertschätzung und Stolz in Einzelhandel und Pflege.....	525
<i>Andrea Fischbach, Catharina Decker, Philipp W. Lichtenthaler</i>	
28 Wertschätzung von Altenpflege im Spiegel der öffentlichen Wahrnehmung.....	541
<i>Rüdiger Klatt, Kurt-Georg Ciesinger</i>	
29 Interaktive Arbeit als Kern von Pflege.....	559
<i>Thomas Birken, Wolfgang Dunkel, Isabel Herms</i>	
30 „Denn sie wissen nicht, was wir tun“	575
<i>Klaus Müller, Susanne Hellweg</i>	
31 Wertschätzung in der Pflege und für die Pflege systematisch fördern – das Projekt PflegeWert	587
<i>Michael Isfort, Paul Fuchs-Frohnhofen, Ellen Wappenschmidt-Krommus, Malte Duisberg, Andrea Neuhaus, Ruth Rottländer, Arno Brauckmann, Claudia Bessin</i>	
32 Ansätze einer „Dienstleistungskultur“	609
<i>Elisa Hartmann</i>	
33 Wie aus Krisen Chancen werden: Systemisch-wertschätzende Organisations- und Personalentwicklung (SWOP).....	627
<i>Karin Esch, Tim Krüger</i>	

1 „Dienstleistungsfacharbeit“ - Einleitung zum Herausgeberband

Ingeborg Bootz, Klaus Zühlke-Robinet

„Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit“ – so lautet der im Herbst 2008 begonnene Förderschwerpunkt im Rahmen des Forschungsprogramms „Innovationen mit Dienstleistungen“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF). Das Forschungsprogramm konstatiert, dass Dienstleistungen als der größte Bereich der Wertschöpfung zum Treiber und zur Plattform für Innovationen werden müssen. Das Programm adressiert quer über alle Branchen die dienstleistungsrelevanten Fragestellungen und Herausforderungen bezüglich der Wertschöpfung, der Professionalisierung von Dienstleistungsarbeit und der Dienstleistungsqualität. Im Förderprogramm wird weiter angenommen, dass in weiten Bereichen von Dienstleistungstätigkeiten ein Mangel an attraktiven und professionalisierten Arbeitsformen besteht. Dies gilt in erster Linie für den nichtakademisch ausgebildeten Bereich innerhalb der Dienstleistungsarbeit. „Konstitutive Elemente von Facharbeit wie Qualifikation, Kompetenz/Professionalität und Engagement, als Erfolgsfaktoren des deutschen Innovationssystems müssen auch für gezielte Dienstleistungsinnovationen erschlossen werden.“ (BMBF 2006, S. 13) [2]. In der dem Förderschwerpunkt zu Grunde liegenden Förderrichtlinie des BMBF wurde die These aufgestellt, dass Qualifikation, Beruflichkeit, Engagement, Wertschätzung und Stolz der im Bereich der Dienstleistungen Tätigen zentrale Aspekte einer professionalisierten Dienstleistungsarbeit sind (vgl. Zühlke-Robinet/Bootz 2009) [9].

Die mittlere betriebliche Tätigkeitsebene hat in mehrfacher Hinsicht eine wichtige Bedeutung. Sie stellt das größte Beschäftigungssegment in der Wirtschaft, sorgt für eine schnelle betriebliche Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit etwa an veränderte Kunden- und Nutzeranforderungen und schafft im Zusammenspiel mit Meistern, Technikern und Ingenieuren eine innovationsförderliche Unternehmenskultur. Schließlich hängt die hohe Produktivität der deutschen Wirtschaft sehr stark mit der ausgeprägten professionellen Handlungskompetenz der Beschäftigten zusammen (vgl. Bosch 2010) [4].

Was für den produzierenden Sektor traditionell gilt, gehört für Dienstleistungstätigkeiten noch nicht zum Common Sense. Das mag auch daran liegen, dass etliche Dienstleistungstätigkeiten entweder als „einfache“ Dienstleistungen charakterisiert oder als eine akademische Tätigkeit definiert werden. Eine angemessene Beachtung und Betrachtung der mittleren Tätigkeitsebene könnte dafür sorgen, dass sich Unternehmen eine gute Fachkräftebasis schaffen und erhalten, Beschäftigte an Unternehmen gebunden werden und wertgeschätzte Arbeit sich positiv auf die Motivation der Beschäftigten auswirken dürfte, mit Kunden sicher umgehen zu können und gute Arbeit leisten zu wollen.

Mit den in diesem Förderschwerpunkt geförderten Forschungsvorhaben und ihren Ergebnissen wird ein Beitrag zur Entwicklung und Förderung qualifizierter und wertgeschätzter

Arbeit im Dienstleistungsbereich als Voraussetzung für Dienstleistungsqualität geleistet. Damit knüpft dieser Herausgeberband an eine laufende Debatte zu Fragen qualifizierter Arbeit (vgl. Bahl et al. 2011; Bosch 2010; Meyer 2000; Voss-Dahm et al. 2011) [1], [4], [6], [8] an und bereichert Diskussionen, die sich mit Kunden in der Dienstleistungsbeziehung und Anerkennung (vgl. Jacobsen/Voswinkel 2005) [5] oder Dienstleistungsarbeit in der Interaktion (vgl. Böhle/Glaser 2006) [3] befassen. Die Ergebnisse und Erkenntnisse aus den Einzel- und Verbundvorhaben sowie aus dem Metavorhaben greifen damit auch in eine Debatte zur Gestaltung der Professionalisierungsstrukturen in Unternehmen und in der Gesellschaft ein. Insofern verfolgt der Förderschwerpunkt neben der Erarbeitung von „harten“ Ergebnissen auch das Ziel, Denkanstöße dafür zu geben, dass gute Dienstleistungsarbeit nicht zum „Nulltarif“ zu haben ist und gute Dienstleistungsqualität Professionalität voraussetzt. Die hier sich präsentierenden Vorhaben bringen ihre Ergebnisse und Erkenntnisse in einen laufenden wissenschaftlichen Diskurs ein. Sie verdeutlichen ebenfalls, wie Unternehmen in der Lage sind, durch eine Beteiligung in Verbundforschungsvorhaben Herausforderungen im Bereich der Professionalisierung der Beschäftigten erfolgreich meistern zu können.

Zur Bearbeitung der inhaltlichen Themenfelder des Förderschwerpunktes „Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit“ wurden 14 Verbundprojekte mit insgesamt 55 Teilvorhaben sowie 2 Einzelvorhaben in einem mehrstufigen Bewertungsverfahren für eine Förderung ausgewählt. Damit waren gute Voraussetzungen gegeben, um die mit diesem Förderschwerpunkt verbundenen Erkenntniserwartungen des Fördergebers zu erfüllen. Darüber hinaus stellt das Programm „Innovationen mit Dienstleistungen“ Instrumente zur Verfügung, die die Forschungs- und Entwicklungsarbeiten in den einzelnen Projekten unterstützen und schließlich die Qualität der Ergebnisse bezogen auf den gesamten Förderschwerpunkt positiv beeinflussen sollten. Zu diesen Instrumenten zählen Fokusgruppen und Metaprojekte. So wurden die Einzel- und Verbundvorhaben jeweils zwei Fokusgruppen zugeordnet: „Beruflichkeit und Professionalisierung“ und „Wertschätzung und Produzentenstolz“. Diese beiden Themen decken wichtige inhaltliche Aspekte der Bekanntmachung ab und enthalten zentrale Fragestellungen, auf die Antworten zu erwarten sind.

Fokusgruppen sind ein neues Instrument der Programmdurchführung und bündeln thematisch nahestehende Verbund- und Einzelvorhaben. Mit dem Instrument sollen vor allem der Erfahrungsaustausch zwischen den Vorhaben gefördert, der Ergebnistransfer in die Fachöffentlichkeit beschleunigt und darüber hinaus projektübergreifend vergleichbare Erkenntnisse erarbeitet werden. **Abbildung 1.1** gibt einen Überblick über die zwei Fokusgruppen im Förderschwerpunkt „Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit“.

Abbildung 1.1 Übersicht über den Förderschwerpunkt



Quelle: Reichwald et al. 2010, S. 5 [7]

Ein weiteres Instrument der Unterstützung und Steuerung eines Förderschwerpunktes durch den Förderer ist das „Metaprojekt“. Es soll zur Fortentwicklung und Verstetigung der Arbeit in den Förderschwerpunkten beitragen und aus einer konzeptionell-empirischen Perspektive die themenbezogene Forschungslandschaft analysieren und die Ergebnisse den Fokusgruppen zur Verfügung stellen. Ebenso wird mit dem Metaprojekt eine umfassende Öffentlichkeitsarbeit angezielt. In Zusammenarbeit mit den Fokusgruppen hat das Metaprojekt gleichfalls die wissenschaftliche Aufgabe, eine Erkenntnisverdichtung durch synergetische Verknüpfung von Einzelerkenntnissen aus den Fokusgruppen zu leisten und dazu

beizutragen, anschlussfähige Forschungsthemen zu generieren. Weiterhin gehört es zu den Aufgaben des Metaprojekts, Diskurse zwischen Wissenschaft, Praxis und Politik anzustoßen und generell eine Wissensgenierung in Themenbereichen des Förderschwerpunktes zu unterstützen. Das Metaprojekt dieses Förderschwerpunktes hat den Titel „Service Professionalität lernen und leben“ und wird über vier Jahre von zwei wissenschaftlichen Einrichtungen durchgeführt.

Der Aufbau der Publikation spiegelt die Struktur des Förderschwerpunktes wieder und ist in drei Themenblöcke gegliedert. Deshalb wird der Band durch Beiträge des Metaprojekts eröffnet und setzt sich mit Beiträgen aus Projekten geordnet nach Fokusgruppen fort. In Kapitel I des Bandes präsentiert das Metaprojekt „Servprof“ seine Ergebnisse aus der Begleitung, Beobachtung und Würdigung der Arbeiten in den Einzel- und Verbundvorhaben und der Fokusgruppen und stellt diese in den Kontext relevanter Diskurse zu Professionalisierung, Innovation und Wertschätzung.

Die Themen der Autorinnen und Autoren widerspiegeln den Anspruch, auf die Förderungsthematik bezogene, inhaltlich übergreifende Diskurse aufzunehmen und zu bereichern. Dabei können sie sich auf eine Fülle von verdichteten Einzelerkenntnissen aus den Projekten stützen. Unterstrichen wird diese Sichtweise des Metaprojektes durch den Beitrag von Martin Baethge in diesem Band. Ausgehend von den Entwicklungstendenzen der Dienstleistungsbeschäftigung werden über die Darstellung der Handlungsstruktur und Kompetenzprofile des Typus interaktiver Arbeit weiterführende Aussagen zum professionellen Profil von Dienstleistungsbeschäftigten getroffen.

Inhalt und Struktur der Darstellung von Projektergebnissen in Kapitel II widerspiegeln gleichfalls die Arbeitsweise in dieser Fokusgruppe. Im Kontext des Themenfeldes war jedes Verbund- und Einzelvorhaben mit speziellen Zielstellungen sowie Forschungs- und Entwicklungsaufgaben gestartet. Die mit dem Förderschwerpunkt aufgeworfenen Fragen wurden aus jeweils eigenen Perspektiven und Bedingungen heraus beantwortet – bezogen auf einen ausgewählten Dienstleistungsbereich bzw. eine Dienstleistungsbranche. So enthalten die jeweiligen Einzelbeiträge der Vorhaben wichtige und interessante branchen- bzw. bereichsspezifische Ergebnisse, die für den Transfer sowie für eine praktische Verwertung bedeutsam sind. Darüber hinaus gibt es ein großes Interesse an übergreifenden Erkenntnissen und Erfahrungen, das heißt an Antworten auf die mit dem Förderschwerpunkt aufgeworfenen Fragen, die sich auf Dienstleistungen insgesamt beziehen. Letztlich gestatten solche übergreifenden Erkenntnisse auch Einschätzungen über aktuelle und künftige Entwicklungstrends sowie Aussagen zu hemmenden und förderlichen Faktoren und ebenso Handlungsempfehlungen für den wichtigen in der Arbeitswelt fest integrierten Bereich für Wertschöpfung.

Die Mitglieder der Fokusgruppe hatten es sich zur Aufgabe gemacht, begleitend zu den eigenen Projektarbeiten sehr früh Möglichkeiten aufzusuchen und Verfahren zu erproben, die eine Verdichtung von Ergebnissen bzw. ein Auffinden von Synergien unterstützen. Zunächst stellte sich die Frage nach zentralen inhaltlichen Schwerpunkten im Themenfeld „Beruflichkeit und Professionalisierung“, nach so genannten „Leitfragen“, die für das The-

menfeld bedeutsam sind. Gleichzeitig sollten sie mit den Forschungs- und Entwicklungszielen in den einzelnen Projekten so weit übereinstimmen, dass die konkreten Projektarbeiten Ergebnisse liefern, die Basis für eine Verdichtung sein können.

In regelmäßigen Treffen der Fokusgruppenmitglieder wurden solche „Leitfragen“ bzw. inhaltlichen Schwerpunkte identifiziert. Sie folgen einer inneren Logik und spannen einen Bogen vom

- Umbruch bestehender und Entwicklung neuer Dienstleistungen über den
- Wandel der Dienstleistungsarbeit mit Konsequenzen für die Kompetenz- und Qualifikationsentwicklung weiter zum
- Stand, Perspektiven und Herausforderungen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung sowie zum
- Stand, Perspektiven und Herausforderungen der betrieblichen Personalentwicklung.

Diese Schwerpunkte wurden inhaltlich in gemeinsamer Diskussion weiter untersetzt mit Aspekten oder Teilfragen, um einen gemeinsamen Fokus für die Bearbeitung zu schärfen.

Die Darstellungen der Projektverbände in Kapitel II folgen in ihrer Struktur den oben genannten Schwerpunkten. Der Leser wird also eine vergleichbare Gliederung in den Einzelbeiträgen wiederfinden, was möglicherweise zu einem eigenen Vergleich der speziellen Erkenntnisse motiviert. Einen solchen Vergleich sowie eine Verdichtung von projektbezogenen Einzelerkenntnissen bieten Autoren im Rahmen des Kapitels an.

In Kapitel III werden Beiträge aus der Fokusgruppe „Wertschätzung und Produzentenstolz“ vorgestellt. Zu Wort kommen die Mitglieder dieser Fokusgruppe, die über drei Jahre hinweg zu den damit verbundenen Fragen kontinuierlich zusammengearbeitet haben. Ähnlich wie in der anderen Fokusgruppe wurden übergreifende und verbindende Themen identifiziert und im Laufe der Förderperiode gemeinsam bearbeitet. Hierzu gehörten

- Ursachen und Rahmenbedingungen mangelnder Wertschätzung von Dienstleistungsarbeit,
- verschiedene Formen des Stolzes auf Dienstleistungsarbeit,
- die Frage, was Dienstleistungen mit Kunst zu tun haben,
- Zusammenhänge von wirtschaftlicher Wertschöpfung und Wertschätzung,
- Produzentenstolz und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten,
- Führungskultur,
- Professionalität und Qualität,
- Sichtbarkeit von „unsichtbarer“ Dienstleistungsarbeit und
- Fragen rund um ein Leitbild „Dienstleistungsfacharbeit“.

Außerdem wurden Konzepte für betriebliche Strategien erarbeitet, wie etwa mit einer entsprechenden Organisations- und Personalentwicklung Wertschätzung und Stolz dauerhaft gefördert werden können.

Das Buch wendet sich insbesondere an drei Zielgruppen: erstens an Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, die an Themen wie Dienstleistungen, Innovation, Professionalisierung, Beruflichkeit und Wertschätzung interessiert sind, zweitens an Praktikerinnen und Praktiker aus Unternehmen aller Wirtschaftszweige, die mit Fragen der Professionalisierung befasst sind und Verantwortung für betriebliche Prozesse tragen, drittens an Vertreterinnen und Vertreter der Politik, Verbände, Sozialpartner und intermediäre Organisationen, die Interesse an der Verstetigung der Ergebnisse haben.

Der Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (PT-DLR) dankt den Herausgeberinnen und Herausgebern für die geleistete Arbeit an dieser Publikation. Mit der Vorlage dieser Publikation stellen die Beteiligten des Förderschwerpunktes ihre Beiträge der Fachöffentlichkeit vor. Es ist zu wünschen, dass die Beiträge dieses Buches von der Forschung aufgenommen werden und Unternehmen Anregungen für die Gestaltung von Professionalisierungsprozessen erhalten.

Literatur

- [1] Bahl, A./Dietzen, A./Dorsch-Schweizer, M. (2011): Vielfalt statt Konkurrenz und Verdrängung. Ausdifferenzierung der betrieblichen Berufsbildung als Strategie zur Fachkräftesicherung, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 3, S. 34-38.
- [2] BMBF (2006): Innovationen mit Dienstleistungen, Berlin/Bonn.
- [3] Böhle, F./Glaser, J. (Hrsg.) (2006): Arbeit in der Interaktion – Interaktion in der Arbeit. Arbeitsorganisation und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung, 1. Aufl., Wiesbaden.
- [4] Bosch, G. (2010): Echte oder „gefühlte“ Akademikerlücke? Anmerkungen zur Entwicklung der Berufs- und Hochschulausbildung in Deutschland, in: IG Metall/Sozialforschungsstelle der TU Dortmund (Hg.): Akademisierung von Betrieben: Facharbeiter/innen ein Auslaufmodell? Workshop-Reihe: Akademisierung von Betrieben und Gesellschaft: beruflich-betriebliche Bildung vor dem Aus?, S. 29-46.
- [5] Jacobsen, H./Voswinkel, S. (Hrsg.) (2005): Der Kunde in der Dienstleistungsbeziehung. Beiträge zur Soziologie der Dienstleistung, 1. Aufl., Wiesbaden.
- [6] Meyer, R. (2000): Qualifizierung für moderne Beruflichkeit – Soziale Organisation der Arbeit von Facharbeiterberufen bis zu Managertätigkeiten, Münster/New York.
- [7] Reichwald, R./Möslein, K. M./Kölling, M. (Hrsg.) (2010): Professionalisierung im Dienstleistungsbereich. CLIC Executive Briefing, 18, Leipzig.
- [8] Voss-Dahm, D./Mühge, G./Schmierl, K./Struck, O. (Hrsg.) (2011): Qualifizierte Facharbeit im Spannungsfeld von Flexibilität und Stabilität, 1. Aufl., Wiesbaden.
- [9] Zühlke-Robinet, K./Bootz, I. (2009): „Dienstleistungsfacharbeit“ als Leitbild für Dienstleistungsarbeit – der BMBF-Förderschwerpunkt „Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit“ im Überblick, in: Brötz, R./Schapfel-Kaiser, F. (Hrsg.): Anforderungen an kaufmännisch-betriebswirtschaftliche Berufe aus berufspädagogischer und soziologischer Sicht, 1. Aufl., Bielefeld, S. 171-187.

Prof. Dr. Ingeborg Bootz, Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR)

Klaus Zühlke-Robinet, Dipl.-Volkswirt, Dipl.-Politologe, Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR)

Teil 1

Dienstleistungsarbeit im Wandel

2 Professionalisierung von Dienstleistungsarbeit und Innovationsfähigkeit in der Dienstleistungswirtschaft

Ralf Reichwald, Agnes Schipanski, Angelika Pössl

2.1	Zur Problemstellung	21
2.2	Was sind die Begründungsfaktoren für die hohe Ausprägung von Professionalität und Wertschätzung der Industriearbeit?.....	22
2.3	Welche Trends prägen den Wandel von der Industriearbeit zur Dienstleistungsarbeit und bestimmen die Innovationsfähigkeit der Unternehmen?	23
2.4	Was sind die prägenden Merkmale für die Dienstleistungsarbeit als interaktive Arbeit und als Kommunikationsprozess?.....	26
2.5	Welche Bedeutung haben neue Formen des Wissensaustauschs und neue Formen der Arbeitsteilung für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen?	28
2.6	Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Qualifizierung und Kompetenzentwicklung der im Dienstleistungsbereich tätigen Menschen?	29
2.7	Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für Beruflichkeit und Berufsbildung?	32
2.8	Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Qualität der Dienstleistungen?	33
2.9	Professionalisierung der Dienstleistungsarbeit – auch ein Beitrag zur Erhöhung der Wertschätzung.....	35
2.10	Professionalisierung und Innovationsfähigkeit – ein Beitrag zum Standortwettbewerb in der Dienstleistungswirtschaft	36
	Literatur	41

Prof. Dr. rer. pol. Prof. h.c. Dr. h.c. Ralf Reichwald, Handelshochschule Leipzig, Center for Leading Innovation & Cooperation

Dr. Agnes Schipanski, Handelshochschule Leipzig, Center for Leading Innovation & Cooperation

Dipl.-Kfr. (Int.) Angelika Pössl, Handelshochschule Leipzig, Center for Leading Innovation & Cooperation

2.1 Zur Problemstellung

Qualifikation und Kompetenzentwicklung, Beruflichkeit und Berufsbildung der im Dienstleistungsbereich Beschäftigten sind wesentliche Anknüpfungspunkte einer Professionalisierung der Dienstleistungsarbeit, die sich auf die Innovationsfähigkeit, die Qualität der Dienstleistungen, aber auch auf die Wertschätzung der Dienstleistungsarbeit auswirken. Allerdings sind in der Dienstleistungswirtschaft noch erhebliche Defizite der Professionalisierung festzustellen, insbesondere in den mittleren Dienstleistungsberufen. Um an die Professionalität der Industriearbeit und die Innovationskultur im industriellen Produktionsbereich anschließen zu können, müssen auch im Dienstleistungsbereich nachhaltig wirkende Konzepte der Professionalisierung in zahlreichen Berufsfeldern der Dienstleistungswirtschaft entwickelt werden. Dieser Aufgabe widmet sich eine Gruppe von Forschungsprojekten, die unter dem Förderschwerpunkt des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) **„Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit“** zusammengefasst sind.

Die Frage, wie Professionalisierung von Dienstleistungen vorangetrieben werden kann, stellt sich insbesondere in mittleren Dienstleistungsberufen. So waren im Jahr 2008 nach Angaben des Statistischen Bundesamtes (2009) knapp 60% der im Tertiärsektor¹ Beschäftigten dem mittleren Qualifikationsniveau zuzuordnen (vgl. Statistisches Bundesamt 2009, S. 542) [41]. Nach der International Standard Classification of Education² umfasst dieses alle Personen, welche die Fachhochschulreife, eine allgemeine Hochschulreife, eine abgeschlossene Berufsausbildung, den Vorbereitungsdienst für den mittleren Dienst in einer öffentlichen Verwaltung, einen Berufsfachabschluss oder einen Abschluss der einjährigen Schule des Gesundheitswesens als höchsten Bildungsabschluss aufweisen. Angesichts dieser 2/3 Mehrheit gilt es ein Leitbild „Dienstleistungsfacharbeit“ zu entwickeln, um Handlungsempfehlungen für Professionalisierungsmaßnahmen abzuleiten. Wertschätzung und Anerkennung der im Dienstleistungssektor Tätigen motiviert die Arbeitskräfte auf Kundenbedürfnisse einzugehen und entlastet sie auf psychologischer Ebene. Des Weiteren befähigt Professionalisierung Beschäftigte mobil und flexibel auf dem Arbeitsmarkt zu agieren.

Im Vergleich hierzu steht als Referenz der industrielle Produktionsbereich. Kennzeichnend sind eine ausgeprägte Facharbeiterqualifikation, starke Berufsbilder und Karrieren und als Konsequenz eine ausgeprägte Facharbeiterkultur, hohe Wertschätzung der Facharbeiter und der damit verbundene Produzentenstolz, es ist der „Stolz der Produzenten“ auf den eigenen Beitrag zur Wertschöpfung. Diese Charakteristika der Industriearbeit sind wichtige Bestandteile einer Innovationskultur, die es im Dienstleistungsbereich zu entwickeln gilt.

¹ Mit Bezug auf die Drei-Sektoren-Hypothese von Jean Fourastié umfasst der tertiäre Sektor v. a. Dienstleistungs- und Verwaltungsbranchen, Handel und freie Berufe (vgl. Schäfers/Zapf 1998, S. 66) [37].

² Die International Standard Classification of Education (ISCED) wurde von der UNESCO vor etwa 40 Jahren zur Bewertung und Präsentation bildungsbezogener Statistiken entwickelt und seitdem mehrfach weiterentwickelt. Die hier verwendete Definition bezieht sich auf die Fassung von 1997 (vgl. UNESCO 1997) [43].

Dienstleistungsunternehmen sind – das ist der allgemeine Standpunkt – im Vergleich zu Industrieunternehmen in Deutschland weniger innovativ (vgl. OECD 2005, S. 12f.) [27].

Daraus ergeben sich die grundlegenden (übergreifenden) Fragen für den Förderschwerpunkt:

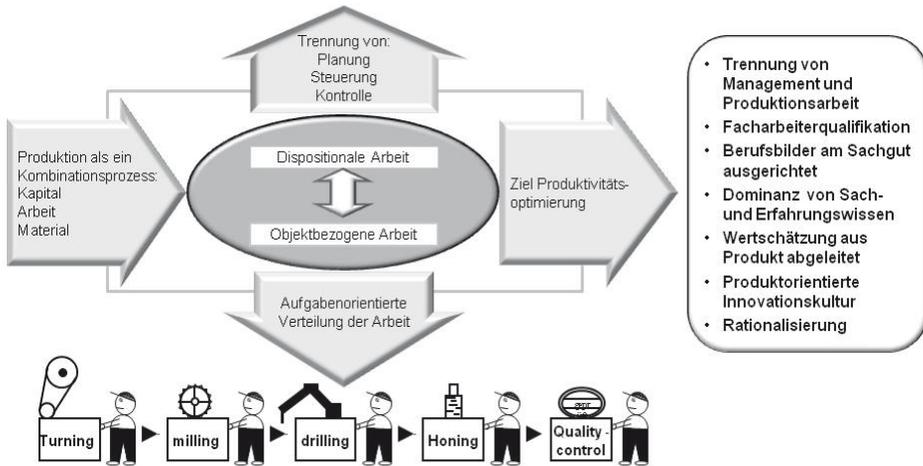
1. Was sind die Begründungsfaktoren für die hohe Ausprägung von Professionalität und Wertschätzung der Industriearbeit?
2. Welche Trends prägen den Wandel von der Industriearbeit zur Dienstleistungsarbeit und bestimmen die Innovationsfähigkeit der Unternehmen?
3. Was sind die prägenden Merkmale für die Dienstleistungsarbeit als interaktive Arbeit und als Kommunikationsprozess?
4. Welche Bedeutung haben neue Formen des Wissensaustauschs und neue Formen der Arbeitsteilung für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen?
5. Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Qualifizierung und Kompetenzentwicklung der im Dienstleistungsbereich tätigen Menschen?
6. Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für Beruflichkeit und Berufsbildung?
7. Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Qualität der Dienstleistungen?
8. Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Wertschätzung der Dienstleistungsarbeit?

Aus der Bearbeitung dieser Fragestellungen mit dem Fokus auf die Themen des Förderschwerpunktes sollen Schlussfolgerungen über die Zusammenhänge von Professionalisierung der Dienstleistungsarbeit und Innovationsfähigkeit abgeleitet werden. Dabei wird auf Ergebnisse des Förderschwerpunktes, insbesondere mit dem Fokus „Aussenblick“ (Literaturanalyse, Experteninterviews und relevante Forschung im internationalen Umfeld) Bezug genommen.

2.2 Was sind die Begründungsfaktoren für die hohe Ausprägung von Professionalität und Wertschätzung der Industriearbeit?

Die primäre Erklärung liefert die traditionelle Ausrichtung der Industrieorganisation, der Industriearbeit und der industriellen Produktion am tayloristischen Industriemodell, das über Jahrzehnte den „Tugendpfad erfolgreicher Unternehmensführung“ bestimmte (vgl. Möller/Paulus 2010, S. 13ff.) [25]. Diese Industrieorganisation ist ausgerichtet an der Produktion von Sachgütern (siehe **Abbildung 2.1**). Die „Ausrichtung am Objekt“ hat die Qualifikationsprogramme, die Ausbildung zum Facharbeiter, die Berufsbildung, die Struktur der Arbeitswelt, die Innovationskultur und weitgehend auch den „Produzentenstolz“, der sich aus dem Produkt ableitet, geprägt (vgl. Picot et al. 2008, S. 7ff.) [31].

Abbildung 2.1 Begründungsfaktoren für die hohe Ausprägung von Professionalität und Wertschätzung der Industriearbeit



Quelle: Picot et al. 2008, S. 193 [31]

Industrieorganisation und Wertschöpfung waren über viele Jahrzehnte ausgerichtet an der Effizienz industrieller Wertschöpfungsprozesse, an der optimalen Kombination von materiellen Produktionsfaktoren mit Arbeit und an Produktivität als primäre unternehmerische Zielgröße. Dieses klassische Produktionsmodell hat die Industriearbeit des 20. Jahrhunderts maßgeblich geprägt. Mit dem stärker werdenden Trend zur Dienstleistungswirtschaft tritt es in den Hintergrund.

2.3 Welche Trends prägen den Wandel von der Industriearbeit zur Dienstleistungsarbeit und bestimmen die Innovationsfähigkeit der Unternehmen?

Wertschöpfungsprozesse sind sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene zunehmend von einer stärker werdenden Dienstleistungsorientierung der Arbeit geprägt. Da Erstellung und Empfang der Dienstleistung zeitgleich stattfinden, ist die Dienstleistung im Vergleich zu industriell gefertigten Produkten nicht lager- oder transportfähig. Zudem müssen Dienstleistungen in dem Moment konsumiert werden, in dem sie produziert werden („uno-actu“-Prinzip, vgl. Corsten/Gössinger 2007, S. 22) [10]. Aufgrund dieser Merkmale müssen Dienstleistungen immer wieder neu und individuell erbracht werden. Ein

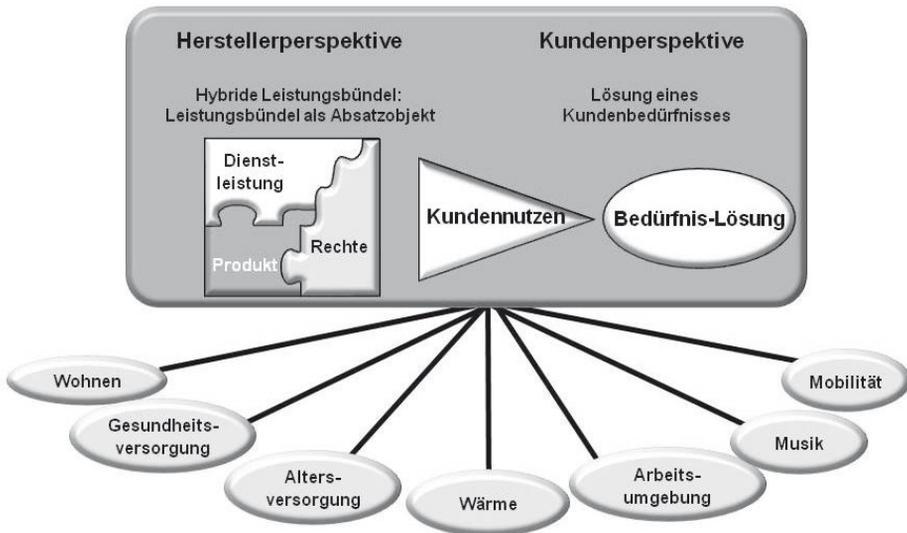
weiteres Merkmal ist die Immaterialität bzw. Nichtsichtbarkeit der Dienstleistung, welche auch im Förderschwerpunkt eine entscheidende Rolle spielt.

An die genannten Kernmerkmale von Dienstleistungen anknüpfend lassen sich vor allem drei Trends herausstellen, welche den Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsarbeit prägen:

Erstens ist der Trend zur Dezentralisierung und Modularisierung der Unternehmensorganisation, zur Auflösung der Unternehmensgrenzen zu nennen. Die Wertschöpfung erfolgt zunehmend in Unternehmensnetzwerken (vgl. Picot et al. 2003) [32]. Diese Entwicklung wird durch die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien vorangetrieben.

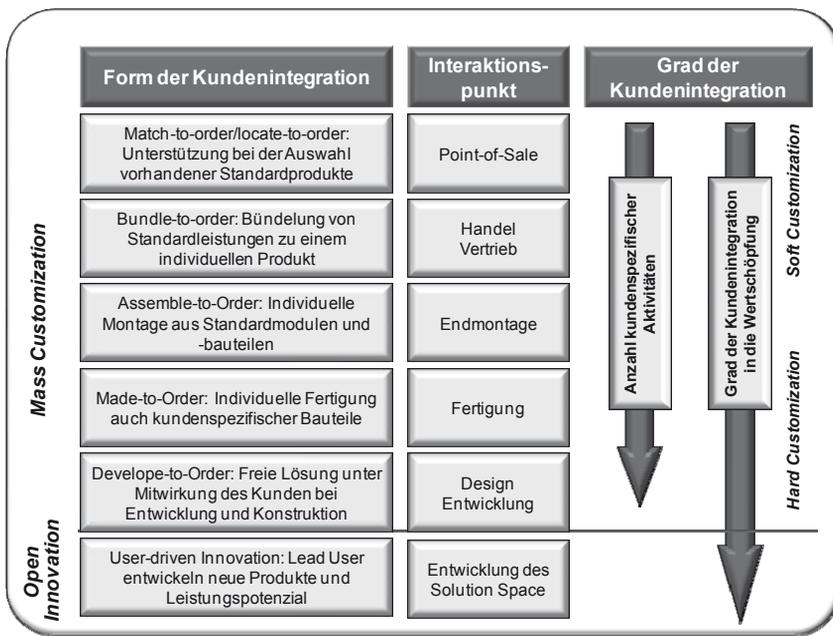
Zweitens gibt es einen Trend zur Integration von Dienstleistungen und Sachleistungen in Prozessen der sog. Hybriden Wertschöpfung (siehe **Abbildung 2.2**). Wertschöpfung wird immer weniger durch die Fertigung reiner Produkte realisiert. Unternehmen verschiedener Branchen praktizieren die Strategie des „Lösungsanbieters“ d. h. Wertschöpfung besteht aus Sachleistungen und produktbegleitenden Dienstleistungen. Dadurch erfolgt eine individuelle Anpassung der Leistungserstellung an Kundenbedürfnisse.

Abbildung 2.2 Entwicklung des Unternehmens vom Produzenten zum Problemlöser



Drittens gibt es den Trend zur interaktiven Wertschöpfung. Der Kunde als Wertschöpfungspartner stellt ein wesentliches Charakteristikum der Dienstleistung und auch der Hybriden Wertschöpfung dar. Durch bedarfsgerechte Integration des Kunden in Wertschöpfungsprozesse, unterstützt durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien, können individuelle Dienstleistungen erbracht werden, die passgenau auf die jeweiligen Bedürfnisse des Kunden abgestimmt sind. Insbesondere in elektronischen Märkten stellt der Kunde einen zentralen Partner in den Wertschöpfungsprozessen dar. Durch das Internet kann er sowohl in die Produktion, die Distribution, aber auch die Entwicklung der zu erbringenden Leistung in einer frühen Phase integriert werden (siehe **Abbildung 2.3**). Diese mögliche Öffnung des Wertschöpfungsprozesses zum Marktpartner hat besondere Konsequenzen für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen, was später noch aufzuzeigen ist.

Abbildung 2.3 Formen interaktiver Wertschöpfung: Open Innovation und Mass Customization



Quelle: Reichwald/Piller 2009 [36]

Aus den angeführten Trends ergeben sich Fragen für die Dienstleistungsforschung – vor allem auch Fragen nach der Professionalität und Innovationsfähigkeit der nationalen und internationalen Dienstleistungswirtschaft, denn die Dienstleistungswirtschaft befindet sich in einem dynamischen Standortwettbewerb.

2.4 Was sind die prägenden Merkmale für die Dienstleistungsarbeit als interaktive Arbeit und als Kommunikationsprozess?

Dienstleistungsunternehmen bestehen meist aus geographisch verteilten, organisationalen Einheiten, um nah am Kunden agieren zu können. Die Unternehmenseinheiten und die Interaktion mit dem Kunden sind zu koordinieren (vgl. Corsten/Gössinger 2007, S. 346ff.) [10]. Die gelungene Interaktion der organisationalen Einheiten mit dem Kunden stellt einen zentralen Faktor für den Unternehmenserfolg dar (vgl. Reichwald/Piller 2009, S. 79) [36]. So stellt beispielsweise die Balance zwischen institutionalisierter Standardisierung und individueller Bedürfnisbefriedigung des Kunden, die gewisse Handlungsspielräume für die Mitarbeitenden erfordert, eine Herausforderung für die Standardisierung von Prozessen in Hotelbetrieben an verschiedenen Orten dar (vgl. Pöbl/Reinhardt 2010, S. 35) [30].

Aus der betriebswirtschaftlichen und sozialwissenschaftlichen Debatte über die interaktive Arbeit und deren Folgen für die Arbeitswelt können als Ergebnis für unseren Förderschwerpunkt folgende Merkmale abgeleitet werden:

Interaktive Arbeit ...

- **ist Arbeit in Wertschöpfungspartnerschaften** (vgl. Kölling/Möslein 2007, S. 195ff.) [21],
- **ist Austausch von Wissen** (vgl. Schöll 2006) [39],
- bedarf **eigener Marktformen** (vgl. Picot et al. 2003) [32],
- verlangt andere **Kompetenzen** im Wissenstransfer als Industriearbeit (vgl. Habicht/Möslein 2011) [18],
- hat eine andere **Qualitätsdefinition** als Industriearbeit (vgl. Harte/Dale 1995, S. 37ff.) [19],
- hat eine andere **Produktivitätsdefinition** als Industriearbeit (vgl. Reichwald/Möslein 1995, S. 324ff.) [34],
- schafft neue Formen der **gesellschaftlichen Arbeitsteilung** (z. B. von Hippel 2005) [44],
- verlangt neue **Merkmale** in herkömmlichen und neuen Berufen (vgl. Dewe et al. 2001) [11],
- schafft neue Möglichkeiten der **Wissensgenerierung** (vgl. Möslein et al. 2011, S. 4) [26].

Abgeleitet aus den angeführten Merkmalen folgt interaktive Arbeit, Böhle spricht von „Interaktionsarbeit“, (vgl. Böhle/Glaser 2006, S. 11ff.) [7] einer anderen Arbeitslogik als objektbezogene Arbeit. Insbesondere werden im Rahmen interaktiver Arbeit keine Massenprodukte hergestellt, sondern individualisierte Produkte und Dienstleistungen in Wertschöpfungspartnerschaften. Zur Bereitstellung der individualisierten Produkte und Dienstleistungen werden von den Wertschöpfungspartnern andere Kompetenzen im Wissens-

transfer und in Bezug auf soziale Beziehungen benötigt, als dies bei objektbezogener Arbeit der Fall ist. Interaktive Arbeit folgt einer anderen Qualitäts- und Produktivitätsdefinition. Die Qualitätsdefinition knüpft an zentrale Konzepte wie die Kundenzufriedenheit, das Kundenerlebnis und das Interaktionsniveau an. Die Produktivitätsdefinition umfasst Merkmale wie Transparenz, Wissenstransfer und Lerneffekte für die Wertschöpfungspartner. Schließlich konstituiert interaktive Arbeit ein anderes Verhältnis von Arbeitswelt und Umwelt, und sie schafft Raum für neue Formen der gesellschaftlichen Arbeitsteilung. Eric von Hippel nennt dies „Demokratisierung von Innovationen“ (vgl. von Hippel 2005) [44].

Interaktive Arbeit ist gleichzeitig geprägt durch Kommunikation im Arbeitsprozess. Die Kommunikation kann dabei unter mehreren Aspekten gesehen werden. Im vorliegenden Ansatz wird Kommunikation auf Humanebene (interaktive Kommunikation) fokussiert, welche im vorliegenden Beitrag soziale und zeitliche Dimensionen aufweist (vgl. Merten 1977, S. 161ff.) [23]. Betrachtet man Dienstleistungsarbeit als Kommunikationsprozess mit internen und externen Akteuren, so finden vor allem die nachfolgenden Aspekte höchste Relevanz:

- Interaktionsarbeit ist ein Kommunikationsprozess, welcher als Handlungsprozess verstanden wird und bei welchem die beteiligten Akteure mit Hilfe von Symbolen (Kommunikationsschemata) Absichten oder Situationen verändern (in Anlehnung an Zerfaß 2010, S. 151) [46].
- Der Kommunikationsprozess besteht aus einer Mitteilungshandlung von Seiten des Kommunikators und einer Verstehenshandlung von Seiten des Rezipienten. Dabei kann die Mitteilungshandlung unter Einsatz verschiedener Medien (Kommunikationsmittel bzw. -kanäle) erfolgen (vgl. Zerfaß 2010, S. 151ff.) [46].
 - Dabei erfolgt die Kommunikation reflexiv in *sozialer* und *zeitlicher* Hinsicht (vgl. Merten 1977, S. 161) [23]: *sozial*: Kommunikation als Interaktionsprozess (Reflexivität des Wahrnehmens, Erwartens und Handelns im Sinne einer wechselseitigen Verkopplung der Akteure (vgl. Merten, 1977; S. 161) [23]),
- *zeitlich*: Kommunikation als Prozess der Nutzung, Reproduzierung und Modifizierung von Strukturen (Regeln und Ressourcen, z. B. Kommunikationskompetenz) (in Anlehnung an Zerfaß 2010, S. 151) [46].

–

2.5 Welche Bedeutung haben neue Formen des Wissensaustauschs und neue Formen der Arbeitsteilung für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen?

Die Dienstleistungswirtschaft umfasst sehr heterogene Bereiche von den Pflegediensten über IT-Services, den klassischen personenbezogenen Dienstleistungen bis hin zu den industrienahen Dienstleistungen, die mit dem Begriff der hybriden Wertschöpfung umschrieben werden können. Für die Dienstleistungswirtschaft gilt generell, dass sie immer den Kunden als Wertschöpfungspartner einbezieht.

Im vorliegenden Förderschwerpunktband wird die Dienstleistungsarbeit u. a. auf die Bereiche der Pflege, der IT-Branche, der Energiewirtschaft, des Verkehrssektors, des technischen Umweltschutzes und der Kindertagespflege fokussiert.

Es zeigt sich, dass in den Wachstumsbereichen der Dienstleistungswirtschaft, insbesondere in den Bereichen IT-Dienstleistungen und industrienahen Dienstleistungen, die *Dienstleistungsarbeit als interaktive Arbeit* durch den Austausch von Wissen geprägt ist.

Dabei ist der Austausch von Wissen die zentrale Ressource für Innovationen. Dies gilt besonders für wissensintensive Dienstleistungen. Heute tritt die Verfügbarkeit von Wissen in das Zentrum der Organisation von Wertschöpfungsprozessen in allen Bereichen. Wissen ist die zentrale Ressource für alle Phasen der Wertschöpfung, von der Ideenentwicklung bis hin zur Umsetzung. Grundlage des Innovationsmodells ist der Wissenstransfer, die Interaktion und Kommunikation von Beteiligten am Innovationsprozess. Im Zentrum der arbeitsteiligen Leistungserstellung in vielen Bereichen der Dienstleistungswirtschaft steht der Wissensaustausch zwischen Wertschöpfungspartnern: Mit Kunden, mit Partnern im Unternehmen und in Unternehmensnetzwerken.

Ein weiterer Aspekt kommt hinzu: Interaktive Arbeit als Wissensaustausch zwischen Wissensträgern produziert stets neues Wissen. Damit wird mit interaktiver Arbeit dem Konzept des organisationalen Lernens Rechnung getragen (vgl. auch Lehner 2000, S. 190ff.) [22]³. Dieses besagt nach von der Oelsnitz und Hahmann (2003, S. 79) [29], dass das Lernen in und von Organisationen aus der Verknüpfung von individuellem und institutionellem Wissen zu subjektiv neuartigem Organisationswissen resultiert. Damit entsteht ein Mehrwert durch die Verbesserung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen, denn das organisatorische Lernen wird als die wesentliche Voraussetzung für Innovationen betrachtet (vgl. Lehner 2000, S. 199) [22]. „Innovation will be the by-product of a learning organization. A learning organization is a [sic] innovative organization.“ (Šebestová/Rylková 2011, S. 955) [40].

³ Lehner (2000) [22] gibt einen umfassenden Überblick zu den Konzepten der lernenden Organisation.

Im Rahmen des intraorganisationalen Lernens kann an die drei Lernebenen von von der Oelsnitz und Hahmann (2003, S. 79) [29] angeschlossen und folgende Charakterisierung vorgenommen werden:

- Individuelle Ebene (Person/Mitarbeiter),
- Mikrosoziale Ebene (Gruppe/Team),
- Makrosoziale Ebene (Gesamtsystem/Organisation).

Im Rahmen des Lernens von Organisationen ist der Ort des Lernens entscheidend, welcher ebenfalls unter das Konzept des organisationalen Lernens fällt. So spielt im Rahmen der Dienstleistungsarbeit vor allem das marktbezogene Lernen eine besondere Rolle, um die Kundenbedürfnisse zu kennen und auf diese einzugehen. Dabei zielt das marktbezogene Lernen vor allem auf die Kenntniserwerb in Bezug auf den Zusammenhang zwischen marktlichen Bedingungen, marktgerichteten Unternehmensaktivitäten und dem daraus resultierenden Unternehmenserfolg (vgl. von der Oelsnitz/Hahmann 2003, S. 82) [29], denn nur so kann der Grad der Kundennähe zielgerichtet bestimmt werden.

Aus diesen Überlegungen abgeleitet ist ein funktionierender Informationsaustausch von zentraler Bedeutung – insbesondere in Bezug auf die Lernfähigkeit des Mitarbeiters. Durch wechselseitigen Informationsaustausch können Lernprozesse realisiert werden. Ein entscheidender Faktor für den Lernerfolg ist eine wechselseitige Vertrauensbeziehung zwischen den Wertschöpfungspartnern. Zur Unterstützung dieser Vertrauensbeziehung bedarf es vertrauens- und kooperationsfördernder Maßnahmen wie Erfahrungsaustausch, Teamarbeit etc. (vgl. Reichwald et al. 2004; von der Oelsnitz/Graf 2006) [33], [28], die beispielsweise bei Pflegeberufen von besonderer Bedeutung sind, weil deren Arbeitsbedingungen einem regen Wandel unterliegen.

2.6 Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Qualifizierung und Kompetenzentwicklung der im Dienstleistungsbereich tätigen Menschen?

Qualifizierung und Kompetenzentwicklung sind wesentliche Elemente des Förderschwerpunktes „Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit“. Nach Baethge (2011) [2] verlangt der Wechsel von der herkömmlichen Arbeit zur interaktiven Arbeit einen Wechsel von Qualifikationskonzepten zu Kompetenzkategorien. Diese umfassen die kognitiven Fähigkeiten und Verhaltensdispositionen, die immer wieder in neuen Interaktionssituationen aktiviert werden müssen (vgl. Baethge 2011, S. 20) [2].

Entsprechend dieser Erläuterungen sind Kompetenzen im Dienstleistungsbereich in Anlehnung an Baethge (2011, S. 20) [2]:

- *Berufsspezifische* Kompetenzen: die Fähigkeit Wissen, Fertigkeiten und Erfahrungen erfolgreich zur Bewältigung von Arbeitsaufgaben einzusetzen (fachliche Kompetenz);
- *Berufsübergreifende*, aber arbeitsbezogene Kompetenzen: die Fähigkeit zu methodischem Arbeiten und Selbstorganisation, Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Verständnis von Organisationen und Arbeitsmärkten, Selbstwirksamkeitsüberzeugungen und berufliche Identitätsbildung;
- *Allgemeine* (gesellschaftsbezogene) Kompetenzen und ihre Weiterentwicklung.

Berufsspezifische Kompetenzentwicklung umfasst die Befähigung des Mitarbeiters, eine Aufgabe fachlich bearbeiten zu können. Er muss fachlich in der Lage sein, die vom Kunden geforderte Leistung zu erstellen. Unternehmensinterne und -externe Weiterbildungsmaßnahmen sind bei der Erweiterung und Entwicklung der fachlichen Kompetenz der Mitarbeiter ein wesentliches Instrument. Ein Beispiel für die wesentliche Rolle von fachlichen Weiterbildungsmaßnahmen sind Schulungen für Energiefachkräfte beispielsweise in Bezug auf die Berechnung verschiedener umweltbelastender Faktoren wie auch Schulungen in anderen technischen Berufen (vgl. Erpenbeck/von Rosenstiel 2003, S. XIIIff.) [16].

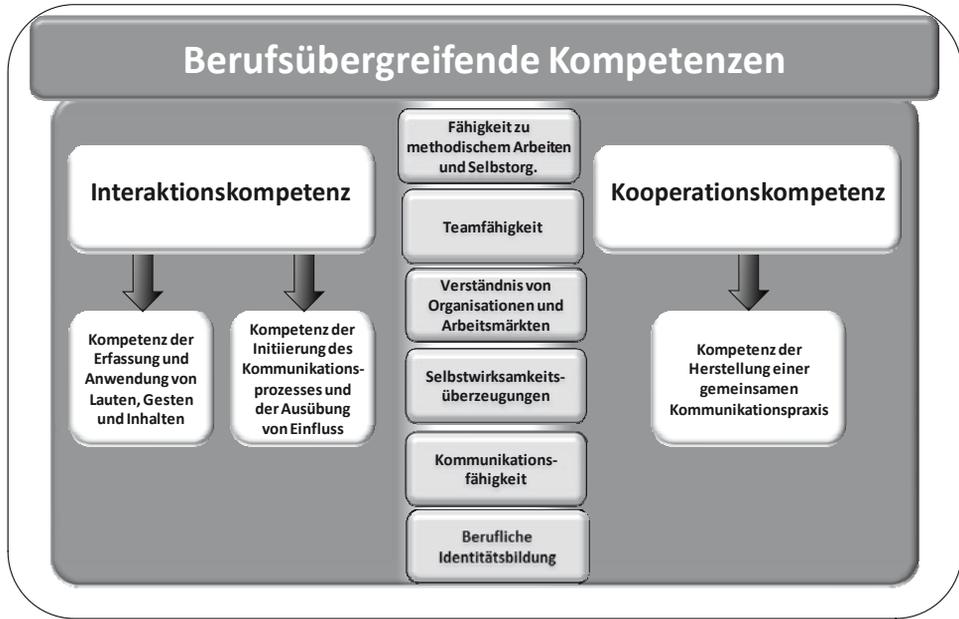
Berufsübergreifende Kompetenzentwicklung ist insbesondere im Kontext von Dienstleistungsarbeit als Interaktionsarbeit zu sehen. Bei der gemeinsamen Leistungserstellung mit dem Kunden spielen meist zwischenmenschliche Aspekte eine zentrale Rolle (vgl. Callaghan/Thompson 2002) [8]. Hier bildet der Aspekt von Interaktionsarbeit als Kommunikationsprozess eine entscheidende Verständnisbrücke. Kommunikationsfähigkeit bildet eine Voraussetzung für Interaktionskompetenz, denn Kommunikation bedeutet Interaktion (vgl. auch Merten 1977) [23]! In Anlehnung und Erweiterung an die Erläuterungen zur aktiven Kommunikationskompetenz von Zerfaß (2010, S. 190f.) [46] soll hier zwischen Interaktionskompetenz und Kooperationskompetenz unterschieden werden. (vgl. **Abbildung 2.4**)

- **Interaktionskompetenz** ist (1) die Kompetenz der Interaktionspartner, Laute, Gesten und inhaltliche Aspekte der Aussagen korrekt zu erfassen und anzuwenden.
- **Interaktionskompetenz** ist (2) die Kompetenz einen situationsgerechten Kommunikationsprozess zu initiieren und Einfluss auszuüben.

Kooperationskompetenz setzt die Bereitschaft zur Kommunikation voraus. Dabei beinhaltet die Kooperationskompetenz in Anlehnung an Zerfaß (2010, S. 191) [46] die Fähigkeit, eine gemeinsame Kommunikationspraxis herzustellen. „Sie umfasst im Nahbereich das Eingehen auf den Partner und dessen Sprachhorizont, im Fernbereich die bewusste Rückkopplung (massen)medialer Kommunikationsprozesse an persönliche Interaktionen.“ (Zerfaß 2010, S. 191) [46].⁴ Somit bilden die Interaktionskompetenz und die Kooperationskompetenz die Grundpfeiler der Dienstleistungsarbeit als interaktive Arbeit. **Abbildung 2.4** veranschaulicht die Zusammenhänge.

⁴ Mit dieser Kompetenz kann die von Habicht/Möslein (2011, S. 94) [18] angeführte Boundary Spanning Kompetenz in Verbindung gebracht werden.

Abbildung 2.4 Berufsübergreifende Kompetenzen



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Zerfaß 2010 [46] und Baethge 2011 [2]

Als Beispiel für berufsübergreifende Kompetenzen kann der Umgang der medizinischen Fachkraft mit dem Patienten sowie die Abstimmung mit weiteren, eventuell fachfremden Fachkräften angeführt werden.

Darüber hinaus sind, wie auch bei den berufsspezifischen Kompetenzen, unternehmensinterne und -externe Weiterbildungsmaßnahmen bei der Erweiterung und Entwicklung, beispielsweise der Interaktionskompetenz der Mitarbeiter, ein wesentliches Instrument im Rahmen der Dienstleistungsarbeit. Dabei umfassen die Methoden der berufsübergreifenden und allgemeinen Kompetenzentwicklung u. a. verschiedene, je nach Dienstleistungsart zugeschnittene Weiterbildungsmaßnahmen – meist Trainings von externen Anbietern, die oft mit einer Leistungsbeurteilung der Mitarbeitenden vor und/oder nach dem Training verbunden sind. In Bezug auf Mitarbeiter untereinander können in diesem Bereich personalentwickelnde Maßnahmen genannt werden – als Beginn einer Teamarbeit aber auch intervenierend vor allem bei Spannungen und Konflikten – die zur Erhöhung von Konfliktfähigkeit und Teamfähigkeit dienen können. Dorothea Voss-Dahm, Institut Arbeit und Qualifikation Duisburg, kommentiert diesen Zusammenhang in einem Interview: „*Innovative Unternehmen brauchen ein möglichst hohes Niveau aus einem Mix aus fachlicher und personaler Kompetenz also Wissen und Fertigkeiten sowie Sozialkompetenz und Selbstständigkeit.*“ (Voss-Dahm 2011, S. 1) [45].

In diesem Zitat wird die Heterogenität des erforderlichen Kompetenzprofils der im Dienstleistungsbereich Beschäftigten hervorgehoben. Allein fachliche Kompetenz ist zur Leistungserbringung nicht ausreichend, vielmehr ist interaktive Arbeit auch durch eine soziale Komponente, welche vor allem in der Interaktionskompetenz ihren Ausdruck findet, charakterisiert.

Abschließend soll eine Möglichkeit der Kompetenzanalyse und der Festlegung des Kompetenzbedarfs im Unternehmen angeführt werden.

Inwieweit die aufgezeigten berufsspezifischen, berufsübergreifenden und allgemeinen Kompetenzen im Unternehmen bereits vorhanden sind oder durch Weiterbildungsmaßnahmen vermittelt werden müssen, kann durch sogenannte *Kompetenzdiagnostiktools* (vgl. Scheelen 2011, S. 43) [38] eruiert werden. Sie zeigen Kompetenzlücken auf und dienen zugleich dazu, den besten Bewerber für eine freie Stelle zu ermitteln (vgl. Scheelen 2011, S. 43) [38].

2.7 Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für Beruflichkeit und Berufsbildung?

Im Rahmen des Förderschwerpunktes „Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit“ spielen die beiden Themenkomplexe Beruflichkeit und Berufsbildung eine zentrale Rolle. Die Überlegung, dass berufsübergreifende Kompetenzen bei dem Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsarbeit an Bedeutung gewinnen, könnte ein Abrücken von der beruflich fundierten Kompetenzentwicklung nahelegen (vgl. Baethge 2002, S. 37) [3]. Einige Berufsbildungsforscher argumentieren jedoch, dass trotz eines Wandels von der Industrie- zur Dienstleistungsarbeit und der damit einhergehenden Entwicklungen ein Festhalten an beruflichen Ausbildungskonzepten eher zu befürworten ist (vgl. Bahl et al. 2011, S. 36ff.) [4]. Agnes Dietzen, Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn, kommentiert diesen Sachverhalt in einem Interview wie folgt: „Über das Erlernen eines Berufes werden ein Qualifikationsbündel und vor allem eine Berufsfähigkeit erworben, von der wir wissen, dass sie von den Unternehmen als tragfähige und enorm wichtige Grundlage für die weitere betriebliche Kompetenzentwicklung gesehen wird.“ (Dietzen 2011, S. 1f.) [12]. Ein Festhalten an einer beruflich fundierten Vermittlung der für interaktive Arbeit erforderlichen Kompetenzen erscheint insbesondere aufgrund der Eigenschaften von Dienstleistungen sinnvoll. Da der Kunde als externer Faktor in den Leistungserstellungsprozess zu integrieren ist, sind, wie bereits erläutert, insbesondere prozessbezogene Kompetenzen von hoher Bedeutung. Dies setzt einen hohen Anteil an Erfahrungswissen voraus, welches insbesondere in der beruflichen Aus- und Weiterbildung fest verankert ist (vgl. Dietzen 2010) [13] und die Entwicklung einer beruflichen Identität ermöglicht. Es stellt sich die Frage, wie in den bisher etablierten beruflichen Rahmenbedingungen Inhalte, Methoden und Konzepte, die Mitarbeiter zur Dienstleistungsarbeit und Innovation befähigen, realisiert werden können. Die Frage ist auf drei Ebenen zu untersuchen (siehe **Abbildung 2.5**):

Abbildung 2.5 Ebenen einer potenziellen Berufsbildung

© Reichwald/Schipanski/Pöbl

Institutionen der Aus- und Weiterbildung wie etwa Berufsschulen, Berufsverbände oder privatwirtschaftliche Institutionen müssen innovative Konzepte zur berufsübergreifenden Kompetenzentwicklung wie berufliche Aus- und Weiterbildungsprogramme zu Dienstleistungsmanagement und -organisation aufgreifen. Ziel ist eine dienstleistungsgerechte Qualifizierung und Kompetenzentwicklung der Beschäftigten sicherzustellen. Des Weiteren müssen Dienstleistungsunternehmen berufliche Strukturen und Prozesse etablieren, die die Entwicklung berufsübergreifender Kompetenzen ermöglichen. Dazu müssen sinnvolle Personalentwicklungsprogramme in Dienstleistungsunternehmen sicherstellen, dass eine interaktive Vernetzung über Berufsgruppen hinweg stattfindet, um auf der Mitarbeiterebene eine bedarfsgerechte Kompetenzentwicklung gewährleisten zu können.

2.8 Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Qualität der Dienstleistungen?

In der Literatur wurden bereits zahlreiche Modelle diskutiert (vgl. Haller 1999, S. 67ff.) [20]. Das Verständnis von Dienstleistungsqualität im Förderschwerpunkt richtet sich wie in den vergangenen Kapiteln verdeutlicht, im Wesentlichen an zwei Merkmalen der Dienstleistungsarbeit aus:

- Dienstleistungsarbeit als interaktive Arbeit und als
- Offen-prozesshafte Kooperation.

Damit werden der interaktive Charakter von Dienstleistungsarbeit und die damit verbundenen Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen zwischen Dienstleistern und Kunden hervorgehoben (vgl. Duell et al. 2011b, S. 23) [15]. Fritz Böhle, Universität Augsburg, kommentiert diesen Zusammenhang wie folgt: „Die Dienstleistungsqualität hängt in hohem