

Beiträge zu
Arbeit – Lernen – Persönlichkeitsentwicklung

Die Kunst der guten Dienstleistung

Wie man professionelles
Dienstleistungshandeln lernen kann

**Claudia Munz
Jost Wagner
Elisa Hartmann**

Die Kunst der guten Dienstleistung

**Wie man professionelles
Dienstleistungshandeln
lernen kann**

**Mit Beiträgen von Hans J. Pongratz,
Anna Buschmeyer, Eric Treske und
Franz Kaiser**



W. Bertelsmann Verlag

Beiträge zu Arbeit – Lernen – Persönlichkeitsentwicklung. Herausgegeben von der Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung – GAB München: Schriftenreihe Band 5

In dieser Reihe werden die wichtigsten Forschungsarbeiten und Umsetzungs- bzw. Gestaltungsergebnisse im Feld der Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung aus der Perspektive der Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung – GAB München dargestellt. Diese Reihe richtet sich sowohl an die in diesen Feldern tätigen Wissenschaftlerinnen, wie auch an all diejenigen, die in Unternehmen und Organisationen mit Fragen der beruflichen Aus- und Weiterbildung und Personalentwicklung sowie der lernenden Auseinandersetzung mit dem permanenten Wandel in der Arbeitswelt befasst sind.

Die MitarbeiterInnen dieses Bandes: Claudia Munz, Jost Wagner, Elisa Hartmann

Bibliografische Informationen Der Deutschen Bibliothek

Die deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikationen in der deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Bestell-Nr.: 6004240

ISBN 978-3-7639-4947-2 (Print)

ISBN 978-3-7639-4948-9 (E-Book)

© 2012, 1. Auflage, W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld

Gesamtherstellung: W. Bertelsmann Verlag

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers und des Verlages in irgendeiner Form reproduziert, in eine andere Sprache übersetzt, in eine maschinenlesbare Form überführt oder in körperlicher oder unkörperlicher Form vervielfältigt, bereitgestellt oder gespeichert werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Eigennamen oder sonstigen Bezeichnungen in diesem Werk berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei verfügbar seien und von jedermann benutzt werden dürfen, auch wenn diese nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.

Das diesem Buch zugrundeliegende Verbundvorhaben „Dienstleistung als Kunst – Wege zu innovativer und professioneller Dienstleistungsarbeit“ wurde aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (Förderprogramm: „Innovationen mit Dienstleistungen“) und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert. Förderkennzeichen: 01FB08012 bis 01FB08017.

GEFÖRDERT VOM



Inhalt

	Geleitwort	7
1	Einleitung	9
2	Der Dienstleistungscharakter von Arbeit. Eine theoretische Annäherung	17
2.1	Ausgangsfrage: Was ist eine Dienstleistung?	18
2.2	Bezugspunkte: Entwicklungen der Dienstleistungstheorie	22
2.2.1	Die interaktive Ko-Produktion direkt personenbezogener Dienstleistungen	23
2.2.2	„Service-dominant logic“ als theoretische Fundierung der „service science“	24
2.2.3	Fazit aus dem Vergleich der Theorien	25
2.3	Theorievorschlag: Handlungsrationalitäten von Dienstleistungsarbeit	26
2.3.1	Die Verschränkung von Produktions- und Konsumtionslogik	26
2.3.2	Die Transaktionslogik von Dienstleistungen	28
2.3.3	Der Dienstleistungscharakter von Arbeit	30
2.4	Historischer Kontext: Wandlungen im Verhältnis von Produktion und Konsumtion	32
2.4.1	Entwicklungen im Verhältnis von Produktion und Konsumtion	33
2.4.2	Sozio-ökonomische Strategien der Gestaltung von Dienstleistungen	35
2.5	Perspektive: Professionalität trotz Ungewissheit im Leistungsprozess	37
3	Aufgaben und Anforderungen im Dienstleistungsprozess	45
3.1	Aufgabenstrang 1: Auftragsklärung	47
3.2	Aufgabenstrang 2: Leistungsbestimmung	48
3.3	Aufgabenstrang 3: Leistungserbringung	48
3.4	Aufgabenstrang 4: Leistungsbewertung	49
4	Das Dilemma von Dienstleistungsaufgaben	51
5	Alternativen des Handelns	55
5.1	Subjektivierendes Handeln, erfahrungsgeleitetes Arbeiten	55
5.1.1	Wahrnehmen mit allen Sinnen	56
5.1.2	Gefühl und Gespür als Wahrnehmungsorgan	58
5.1.3	Assoziative Denkformen	58
5.1.4	Dialogisch-exploratives Vorgehen	59
5.1.5	Persönliche Beziehung zum Arbeitsgegenstand	60

5.1.6	Aktives Erfahrung-Machen	61
5.1.7	Anschauende Erfahrungsauswertung	61
5.2	Künstler/-innen als Experten für Neues	63
5.3	Das Künstlerische Handlungsmodell	65
5.3.1	Grundüberzeugungen, Grundhaltungen	66
5.3.2	Handeln als offener Prozess	68
5.3.3	Handlungsauslöser	68
5.3.4	Beginn des Handelns	69
5.3.5	Handeln im Unsicheren	71
5.3.6	Spiel und Setzung	72
5.3.7	Dialogisches Handeln	73
5.3.8	Die Krise	74
5.3.9	Die Überwindung der Krise	76
5.3.10	Zunehmende Verdichtung und Abschluss	77
5.3.11	Zusammenfassung	78
6	Neue Professionalisierungswege für gute Dienstleistung	81
6.1	Der Beitrag des erfahrungsgeleitet-subjektivierenden Handelns	82
6.1.1	Erfahrungswissen	83
6.1.2	Sich dem erwünschten Zustand entdeckend nähern	83
6.2	Der Beitrag des künstlerischen Handelns	84
6.2.1	Situationen kreieren und gestalten	84
6.2.2	Sich mit dem Kundenanliegen verbinden	86
6.3	Zusammenfassung	90
7	Das Leitbild der Kunst guter Dienstleistung	93
7.1	Die Haltung von „Dienstleistungs-Künstlern/-innen“	95
7.1.1	Bejahen und bewusstes Herstellen von Offenheit	95
7.2	Ko-Erstellung gemeinsam mit dem Kunden	95
7.2.1	Gründliche Klärung des Kundenanliegens	96
7.2.2	Eigener Qualitätsanspruch	96
7.2.3	Langfristige Kundenbindung	97
7.3	Die Vorgehensweise von „Dienstleistungs-Künstlern/-innen“	97
7.3.1	Auftragsklärung	99
7.3.2	Leistungsbestimmung	101
7.3.3	Leistungserbringung	102
7.3.4	Leistungsbewertung	103

8	Wie lassen sich die Kompetenzen für die Kunst der guten Dienstleistung entwickeln?	107
8.1	Ziele der Kompetenzentwicklung	107
8.2	Was sind Kompetenzen, und wie erwirbt man sie?	111
8.3	Prinzipien des Kompetenzentwicklungskonzeptes	113
8.3.1	Wirkprinzipien beim Aufbau neuer Kompetenzen	113
8.3.2	Gestaltungsprinzipien des Kompetenzentwicklungsprozesses	116
8.4	Komponenten der Kompetenzentwicklung	118
8.4.1	Elemente der Kunsterfahrung	119
8.4.2	Arbeitsbezogene Elemente	135
8.4.3	Offene und partizipative Lernprozessgestaltung	145
8.5	Phasen der Kompetenzentwicklung	148
8.5.1	Phase 1: Auswertung bisheriger Arbeitserfahrungen, Identifizierung von Herausforderungen	148
8.5.2	Phase 2: In Kunst eintauchen	149
8.5.3	Phase 3: Kunsterfahrungen systematisieren	150
8.5.4	Phase 4: Transfer durch Praxisprojekte, Üben einzelner Vorgehensweisen	151
8.5.5	Phase 5: Integration zu Gesamtmodell, Vereinbarungen von Rahmenbedingungen	151
9	Kompetenzentwicklung als Kunst. Befunde der projektbegleitenden Evaluation	155
9.1	Analytisches Modell und methodisches Vorgehen	156
9.1.1	Beziehungsstrukturen und Analysedimensionen von Dienstleistungsarbeit	156
9.1.2	Methodisches Vorgehen in verschiedenen Projektphasen	158
9.1.3	Darstellung der Ergebnisse	160
9.2	Dienstleistungsarbeit in der Wohnungswirtschaft	163
9.2.1	Die Betreuung von Mietern/-innen bei der B&O Messtechnik	163
9.2.2	Ergebnisse der Ist-Analyse	164
9.2.3	Phase A: Konstitution des sozialen Settings und Vertrauensaufbau	169
9.2.4	Phase B: Künstlerische Erfahrungen als Anstoß zur Veränderung	171
9.2.5	Phase C: Entwicklung des Einarbeitungsmodells	173
9.2.6	Zusammenfassende Interpretation	175
9.3	Dienstleistungsarbeit im Software-Unternehmen	177
9.3.1	Die Dienstleistung der Kölsch & Altmann GmbH	177
9.3.2	Ergebnisse der Ist-Analyse	179
9.3.3	Phase A: Konstitution des sozialen Settings und Vertrauensaufbau	182
9.3.4	Phase B: Künstlerische Erfahrungen als Anstoß zur Veränderung	184

9.3.5	Phase C: Transfer	186
9.3.6	Zusammenfassende Interpretation	187
9.4	Dienstleistungsarbeit im Inkasso-Unternehmen	189
9.4.1	Sachbearbeitung in der Heidelberger Inkasso GmbH	189
9.4.2	Ergebnisse der Ist-Analyse	191
9.4.3	Phase A: Konstitution des sozialen Settings und Vertrauensaufbau	195
9.4.4	Phase B: Künstlerische Erfahrungen als Anstoß zur Veränderung	196
9.4.5	Phase C: Transfer	197
9.4.6	Zusammenfassende Interpretation	198
9.5	Professionalisierungspotenziale künstlerischen Handelns: die Fallstudien im Vergleich	200
9.5.1	Kompetenzentwicklung durch künstlerisches Handeln	201
9.5.2	Unterschiedliche Formen der Entdeckung und Erweiterung von Kompetenzen	204
9.5.3	Grenzen der Kompetenzentwicklung	207
9.5.4	Kunst als Methode	210
10	Rahmenbedingungen für die Kunst guter Dienstleistung	215
10.1	Aspekte der Unternehmenskultur und -führung	215
10.2	Aspekte der Mitarbeiterorientierung	217
10.3	Unternehmensstrukturelle Aspekte	218
10.4	Aspekte der Kunden/-innen-Seite	219
10.5	Gesamtgesellschaftliche Aspekte	219
11	Dienstleistungskunst und kaufmännische Berufsbilder	221
11.1	Begriffsbilder	222
11.2	Wirtschaftlicher Wandel, kaufmännische Berufsprofile und Umgang mit „offenen“ Situationen	225
11.3	Dienstleistungskunst als Sozialgestaltung – Impulse für die Neuordnungsarbeit von Ausbildungsberufen	229
12	Literatur	235

Geleitwort

„Es sieht so aus, als könne es jeder, doch dann ist es ganz anders“ – diese von Claudia Munz auf der Abschlusstagung des Verbundvorhabens „Dienstleistung als Kunst – Wege zu innovativer und professioneller Dienstleistungsarbeit (KunDien)“¹ vorgebrachte Einschätzung der Dienstleistungsarbeit bringt das strukturelle Dilemma insbesondere von Dienstleistungen mit Menschenbezug trefflich auf den Punkt.

Ob Handwerker mit Mietern reden, Inkassomitarbeiter Außenstände einfordern, zu Pflegende betreut werden, Monteure des Maschinenbaus Wartungsarbeiten durchführen oder Softwareentwickler zu Kunden „entsandt“ werden, in allen Fällen findet Dienstleistungsarbeit im Kontext von Unsicherheit, Unbeständigkeit und Unvorhergesehenem statt. Zu Beginn eines Dienstleistungsprozesses oder einer Dienstleistungsbeziehung mit oder am Menschen ist nicht gänzlich klar, was am Ende des Prozesses oder der Beziehung steht, ob Dienstleistungsqualität erreicht und von allen Beteiligten gleich bewertet wird. Viele Dienstleistungen sind Vertrauens- und Erfahrungsgüter. Dienstleistungsqualität auch in unvorhergesehenen Situationen zu gewährleisten bedarf einer gehörigen Portion Professionalität. Sie ist nicht per se vorhanden – was gerade in personenbezogenen Dienstleistungen oftmals unterstellt wird –, sondern sie ist systematisch zu entwickeln und zu entfalten.

Das Verbundvorhaben „KunDien“ widmete sich diesen Struktureigenschaften von Dienstleistungsarbeit intensiv sowohl in konzeptioneller Weise als auch zusammen mit den beteiligten Unternehmen in gestaltungsorientiertem Sinne. Dienstleistungen und Dienstleistungsbeziehungen verstehen und gestalten, so könnte aus meiner Sicht das Leitmotiv von „KunDien“ charakterisiert werden. Möglich wurde dieses Verbundvorhaben durch das Forschungsprogramm „Innovationen mit Dienstleistungen“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Sich den Tücken von Dienstleistungsarbeit, Dienstleistungsqualität und Professionalisierung im Kontext von Dienstleistungen zu stellen ermöglichte 2007 die darauf folgende Bekanntmachung „Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit“.

Die jetzt vorliegenden Ergebnisse von „KunDien“ beruhen auf einem originären wie originellen Ansatz: die Stärkung der Gestaltungskraft des Menschen mittels der Integration von künstlerischem Üben in der beruflichen Praxis in den Mittelpunkt zu stellen. Ziel ist es, insbesondere für ergebnisoffene Dienstleistungsprozesse ausreichend gewappnet zu sein und befähigt zu werden, sicher mit Unsicherheiten umgehen zu können. Beschäftigte sollen ermuntert werden, z. B. Kunden gegenüber

1 Dieses Verbundprojekt lief von 9/2008 bis 8/2011 und wurde im Rahmen des Förderschwerpunkts „Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit“ im Förderprogramm „Innovationen mit Dienstleistungen“ gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Europäischen Sozialfonds.

nicht den Problemversther und Problemlöser zu spielen, sondern zusammen mit ihnen an Lösungen zu „feilen“. Das Verbundvorhaben zeigt überzeugend, wie sich Beschäftigte durch die Übertragung der Vorgehensweise künstlerischen Handelns neue und zusätzliche Wahrnehmungs- und Handlungsmuster erschließen und diese im Dienstleistungsprozess fruchtbar verwerten können. Das künstlerische Üben wurde in den beteiligten Unternehmen bewusst als Mittel zur Bildung und zum Training bestimmter wichtiger Schlüsselqualifikationen von Dienstleistungsarbeit eingesetzt.

Die Ergebnisse des Verbundvorhabens zeigen auch, wie sich Dienstleistungsarbeit mit hohem Interaktionsbezug zu Menschen verändert (hat), welche Professionalisierungsanforderungen daraus hervorgehen und wie Unternehmen darauf erfolgreich und vorausschauend agiert haben. Aus der vom BMBF geförderten anwendungsorientierten Dienstleistungsforschung geht als Ergebnis hervor, dass sich Dienstleistungsarbeit professionalisiert und damit einhergehend Dienstleistungsqualität professionell arbeitende Beschäftigte voraussetzt. Dafür bedarf es prozessorientierter Kompetenzen und Qualifikationen, die darauf ausgerichtet sind, souverän mit den „Untiefen“ der Dienstleistungserstellung umgehen zu können. Dies folgt einer veränderten Bedeutung des Arbeitsbegriffs. Immer weniger geht es um die „Abwicklung“ von detailgenau geplanten Arbeitsschritten, sondern um die Fähigkeit und Kompetenz zur Gestaltung offener Arbeitsprozesse, in denen Menschen im Sinne z. B. von Kunden, Patienten oder Nutzern eine zentrale Rolle spielen. Mit der hohen Beteiligung von Unternehmen und Organisationen im Förderschwerpunkt wird belegt, dass diese neue Professionalisierung für sie ein wichtiges Instrument ist, um Dienstleistungsqualität zu gewährleisten und Beschäftigte zu fördern und zu fordern. Die Ergebnisse des Förderschwerpunktes zeigen, dass Dienstleistungsqualität sehr voraussetzungsvoll ist und dafür Professionalität und Wertschätzung wichtige Faktoren sind.

Der Projektträger dankt allen Verantwortlichen von „KunDien“. Jetzt bleibt nur noch der Wunsch, dass die Ergebnisse des Verbundvorhabens eine hohe Wirksamkeit entfalten.

Klaus Zühlke-Robinet

*Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt e. V.,
„Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“, Bonn*

1 Einleitung

„Die Kunst der guten Dienstleistung“ – dieser Titel ruft vermutlich bei nicht wenigen zunächst einmal bittere Kommentare hervor. Denn es gibt in Deutschland eine weit verbreitete Unzufriedenheit mit Dienstleistungen. Gute Erfahrungen scheinen die Ausnahme, schlechte die Regel zu sein. Auf die Erwähnung des Stichworts „Dienstleistung“ folgt nahezu reflexartig die Assoziation der „Servicewüste Deutschland“. In Umfragen zeigen sich Kunden/-innen regelmäßig enttäuscht darüber, wie sie bedient, beraten und behandelt werden. Dies setzt sich auch im Internet fort; hier schildern Kunden/-innen auf zahlreichen Seiten, was ihnen mit welchem Dienstleister widerfahren ist und was sie sich eigentlich erwartet hätten. Auch die einschlägige Literatur zu diesem Thema füllt Regale. Offenbar stecken in dem Thema „Dienstleistung“ viele Fragen und auch Emotionen – in diesem Band werden wir diesen Spuren nachgehen und fragen, was dahintersteckt und wie Verbesserungen erreicht werden können.

Das negative Bild aus Kundensicht steht jedoch im überraschenden Kontext einer wirtschaftlichen Erfolgsgeschichte. Ungeachtet seines schlechten Images wächst der Dienstleistungssektor beständig und bildet den größten deutschen Wirtschaftsbereich. 77 % aller Unternehmen (in Zahlen: 2,4 Millionen) sind Dienstleistungsunternehmen und beschäftigen nahezu drei Viertel (73,9 %) aller Erwerbstätigen. Fast 70 % der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung werden nach Angaben des Bundesverbands Dienstleistungswirtschaft durch Dienstleistungen erzielt, mit steigender Tendenz.² Neben den klassischen („primären“) Dienstleistungen wie Pflegen, Beraten, Versorgen etc. spielen auch sog. „sekundäre“ Dienstleistungen (z. B. Wartungsverträge, industrielle Dienstleistungen) zunehmend eine wichtige Rolle.

Dienstleistungen sind also faktisch der wichtigste Wirtschaftsbereich. Allerdings spiegelt sich diese Bedeutung weder im öffentlichen Image noch in Bezahlung und Arbeitsbedingungen der Beschäftigten wider. Insbesondere die Mitarbeiter/-innen in sogenannten mittleren Dienstleistungsberufen, d. h. solchen, für die man sich mit einer dualen oder schulischen Berufsausbildung qualifiziert (wie etwa Friseur/-innen oder Altenpfleger/-innen sowie Mitarbeiter/-innen in sogenannten unteren Dienstleistungsberufen, also Un- und Angelernte wie etwa Reinigungskräfte) gehören zu den am schlechtesten bezahlten Erwerbstätigen. Manche Forscher wie Friederike Bahl und Philipp Steeb vom Hamburger Institut für Sozialforschung sprechen in Bezug auf die „unteren“ Berufe gar von „Dienstleistungsproletariat“.³ Auch die Arbeitsbedingungen werden von den Beschäftigten als eher schlecht bezeichnet (ver.di 2011). Während einer Studie des Instituts für Makroökonomie und Konjunktur-

2 www.bundesverband-dienstleistungswirtschaft.de sowie Baethge (2011).

3 Zitiert nach einer Sendung des Deutschlandfunks, 14.7.2011.

turforschung (IMK) auf Basis von Berechnungen der Europäischen Statistikbehörde Eurostat zufolge Deutschland europaweit auf Platz 5 der Höhe der Arbeitskosten⁴ im Verarbeitenden Gewerbe (in Zahlen: 32,90 €) liegt, nimmt der Dienstleistungsbereich (mit 26,50 €) nur Platz 8 ein. „In keinem anderen EU-Staat gehen die Arbeitskosten in diesen beiden Sektoren so weit auseinander. Deutschland habe sich in der Servicebranche verglichen mit Handelspartnern zum ‚Niedriglohnland‘ entwickelt.“⁵ Insgesamt „reicht bei fast 1,2 Millionen Beschäftigten im Dienstleistungssektor das Erwerbseinkommen nicht aus, um den Lebensunterhalt zu bestreiten“ (Bosch/Weinkopf 2011: 439).

Arbeit in der Dienstleistung ist nicht nur von geringer Kundenzufriedenheit geprägt, sondern auch von fehlender Anerkennung, mit der Folge, dass sie in weiten Bereichen prekäre Arbeit geworden ist, selbst eine gute Ausbildung schützt nicht vor dem sozialen Abstieg.

Die mangelnde Beachtung und Wertschätzung von Dienstleistungen zeigt sich im Alltag auch darin, dass in den Medien das Thema Wirtschaft vorwiegend mit Bildern aus der industriellen Produktion, also beispielsweise von hochwertigen Maschinen und Autos, illustriert wird. Spricht man vom „Exportweltmeister Deutschland“, denken wohl die wenigsten an Dienstleistungen, sondern ebenfalls an industrielle Produkte – ähnlich wie bei „Made in Germany“. Das traditionelle Erfolgsmodell „Produktion/Export“ besitzt also noch immer meinungsbildende Kraft, auch wenn die Realität inzwischen anders aussieht. Denn die industrielle Produktion verliert im Vergleich zu Dienstleistungen an Bedeutung (vgl. Gabler 2012). Zugleich weist der Dienstleistungsbereich nicht nur deutliche Steigerungsraten auf, sondern auch eine Produktivitätszuwachsrate, die ebenso hoch ist wie die des produzierenden Gewerbes – und das schon seit den 1970er-Jahren (vgl. ebd.)! Es hat sich also in den letzten Jahren ein erheblicher Strukturwandel in Richtung der sogenannten Tertiarisierung (d. h. zum dritten Wirtschaftssektor Dienstleistungen) vollzogen, ohne dass sich dies im öffentlichen Bewusstsein in einer Höherbewertung von Dienstleistung(-sberufen) bereits niederschlagen hätte.

Dafür gibt es mehrere Gründe. Zum einen spielt dabei eine Rolle, dass viele Dienstleistungstätigkeiten traditionell von Frauen erbracht werden; dies führte zumindest in der Vergangenheit regelmäßig zu einer Abwertung entsprechender Berufe – das bekannteste Beispiel dafür ist die historische Entwicklung des Lehrerberufs, der umso mehr an Ansehen verlor, je mehr er von Frauen ausgeübt wurde. Allerdings gibt es Ausnahmen: „Obere“ Dienstleistungsberufe wie Anwalt, Architekt oder Wirtschaftsprüfer werden gesellschaftlich hoch bewertet – bezeichnenderweise nennen sich diese „Freie Berufe“ und nicht „Dienstleister“.

4 Dazu zählen Bruttolohn, Arbeitgeberanteile an den Sozialbeiträgen sowie Steuern.

5 Aussage des IMK-Direktors G. Horn, zitiert nach Süddeutsche Zeitung vom 13.12.2011.

Ein weiterer wesentlicher Grund für die verbreitete Geringschätzung „typischer“ Dienstleistungen liegt auch darin, dass sie häufig „alltagsnah“ erscheinen und die Vermutung wecken, putzen, pflegen oder Haare waschen könne – mindestens nach einer kurzen Einweisung – jeder. Der wichtigste Grund für die nachgeordnete Stellung von Dienstleistungsarbeit aber besteht in ihrer „Unsichtbarkeit“. Denn wesentliche Teile von Dienstleistungsarbeit bleiben für die Augen von Kunden/-innen verborgen – wenngleich ihr Fehlen deutlich spürbar wird. Ein besonders eindrückliches Beispiel bilden alle Arten von Gewährleistungsarbeit. Damit sind die Arbeiten gemeint, die nötig sind, um einen bestimmten Zustand, eine bestimmte Qualität, ein bestimmtes Handlungssystem aufrechtzuerhalten, etwa alle Bestell-, Sortier-, Wartungs- und Sicherungsarbeiten. Erst ihr Fehlen verdeutlicht ihren Stellenwert, wenn beispielsweise Kunden/-innen leere Regale, chaotische Warenansammlungen oder nicht funktionierende Gerätschaften vorfinden. Dasselbe gilt für „ästhetisch-gestaltende“ Arbeiten, die für Kunden/-innen ein angenehmes Ambiente und eine freundliche Atmosphäre schaffen.

Ebenso unsichtbar (aber spürbar) bleiben die „inneren“ Tätigkeiten von Dienstleistern/-innen, die mit den Begriffen „Gefühlsarbeit“ und „Emotionsarbeit“ verbunden sind. Diese sind notwendig, um ein positives Interaktionsklima zwischen Kunden/-innen und Dienstleistenden herzustellen. Gefühlsarbeit bedeutet dabei, die Gefühle der Kunden/-innen positiv zu beeinflussen, etwa dem Ärger eines Kunden konstruktiv zu begegnen. Emotionsarbeit betrifft die Gefühle der Dienstleistenden, die auf diesen Ärger nicht „pampig“ reagieren, sondern ihre Emotionen so steuern, dass sie die Begegnung mit dem Kunden nicht negativ beeinflussen.

Ein Beispiel: Die Dienstleistung des Friseur-Handwerks

Die Arbeit von Beschäftigten im Friseurberuf vereint alle diese Aspekte exemplarisch, einschließlich der schlechten Bezahlung: Nach außen hin werden hier ja nur, wie Friseure dies nennen, Haare „kurz, krumm oder bunt“ gemacht. Jede Person aber, die schon einmal einen Friseursalon unzufrieden verließ, konnte bemerken, dass mehr als die rein handwerklichen Tätigkeiten erforderlich sind, um Kunden/-innen zufriedenzustellen: Darüber hinaus werden zahlreiche Gewährleistungs-, Organisations-, Informations- und Interaktionsarbeiten erwartet. Denn ein Friseurbesuch hat nicht nur mit der Behandlung der Haare der Kundschaft zu tun. In Wirklichkeit geht es bei der Frisurengestaltung immer um das Gesamterscheinungsbild der Kunden/-innen, das bedeutet, dass Friseure einerseits einen guten Blick für die Gesamtproportionen ihrer Kunden/-innen brauchen und vorab einschätzen können müssen, welche Frisur diese vorteilhaft zur Geltung bringt. Andererseits brauchen Friseure ein Bewusstsein davon, dass „am Haar immer der ganze Mensch hängt“ – und der bringt Stimmungen und Gefühle mit, die in der

Interaktion eine Rolle spielen und die durch das Handeln des Friseurs positiv oder negativ beeinflusst werden. Friseure sollen sich also auf die individuellen Kunden/-innen einstellen, genau erfassen, worum es ihnen geht, für eine angenehme Atmosphäre sorgen, das genau richtige Ausmaß von Nähe und Distanz erkennen und umsetzen, die angemessenen Gesprächsthemen und Kommunikationsformen finden, so beraten, dass die Kunden/-innen sich verstanden fühlen, auch wenn der Friseur ihnen aus fachlichen Gründen möglicherweise von ihren mitgebrachten Vorstellungen abraten muss. Ferner prüfen Friseure „nebenher“ die Beschaffenheit des Haars, leiten daraus ab, welche Behandlungsweisen es trägt und welche nicht, welchen Belastungen es ausgesetzt ist und welche Pflegehinweise ratsam sind. Auch kommt es nicht selten vor, dass Friseure als erste bestimmte Krankheitsanzeichen erkennen (z. B. Pilzbefall, krankhafte Veränderungen der Kopfhaut), auf die sie die Kundschaft mit der gebotenen Sensibilität hinweisen.

Dieses Beispiel verweist auf Gründe dafür, warum die Enttäuschung von Kunden/-innen über eine schlechte Dienstleistung so hoch ist. Denn Dienstleistung unterscheidet sich vom bloßen Erwerb von Produkten ganz erheblich. Im letzteren Fall haben wir es mit einer Konstellation zu tun, in der Personen als Käufer und Verkäufer auftreten, die im Kern eine Tauschaktion „Ware gegen Bezahlung“ ausüben. Oft genug entfällt dabei jede persönliche Interaktion: Der Käufer im Selbstbedienungsladen wählt die Ware selbst aus, geht damit zur Kasse und bezahlt. Dieser Vorgang kann im Prinzip stattfinden, ohne dass Käufer und Verkäufer auch nur ein Wort miteinander wechseln (dies wird sich vermutlich in der Zukunft noch verstärken, man denke nur an die zunehmenden Käufe via Internet oder die Erprobung von „personalfreien“ Kassen durch etliche Anbieter).

Die meisten Dienstleistungen hingegen sind ohne Interaktion von Dienstleistungsgebern und -nehmern nicht möglich. Damit aber ergibt sich eine – zumindest rudimentäre, zeitweilige – Beziehung zwischen den beiden Parteien. Und Dienstleistungen werden nachgefragt, weil es eben um mehr geht als den reinen Kauf einer bestimmten Ware oder Leistung, also einen konkreten Bedarf, sondern um ein immer auch individuell gefärbtes Bedürfnis. Damit sind sie eng mit der Person des Kunden – und des Dienstleisters – verbunden. Dies gilt selbstverständlich in besonderem Maße für sogenannte „personennahe“ Dienstleistungen (wie unser Friseurbeispiel, und darüber hinaus für sämtliche „behandelnden“ Dienstleistungen wie etwa Pflege), bei denen sich die Beteiligten sogar physisch nahekomen. Mehr noch: Beide sind auf ein Mindestmaß an Kooperation miteinander angewiesen, damit die Leistung des Dienstleisters zustande kommen kann. Der Kunde „ist nicht nur Adressat, sondern zugleich Mitproduzent der Tätigkeit; hierin liegt ein fundamentaler Unterschied zur Industriearbeit, in der Interaktion bzw. Kommunikation Mittel

zum Zweck war, während sie hier wesentlicher Inhalt ist“ (Baethge 2011). In jüngerer Zeit wird die Mitarbeit der Kunden/-innen allerdings in einigen Bereichen so interpretiert, dass sie zu einem Teil der Produktion werden, wenn etwa Routine-Bankgeschäfte nicht mehr durch die Bankangestellten, sondern durch die „arbeitenden Kunden“ (Voß/Rieder 2005) selbst getätigt werden, wenn Steuerformulare am PC ausgefüllt, Fahrkarten per Internet geordert oder die Bezahlung von Waren ohne Mitwirkung von Kassenspersonal durch die Kunden selbst an automatisierten Kassen bewerkstelligt wird. Wie zu zeigen sein wird, sprechen wir in diesen Fällen jedoch nicht von Dienstleistung, sondern von einer Verlagerung von Produktions-teilen auf die Kundenseite.

Schaut man also hinter die Kulissen von Dienstleistungen im vorn geschilderten Sinn, wird klar: Dienstleistungsarbeit ist anspruchsvolle Arbeit, auch wenn sie oft in bescheidenem Gewand daherkommt. Gerade das, was nicht sichtbar, aber fundamental spürbar ist, bringt Kunden/-innen dazu, zufrieden oder unzufrieden mit einer Dienstleistung zu sein. Ein Haarschnitt kann handwerklich bestens ausgeführt worden sein – wenn sich die Kundin vom Friseur nicht verstanden und mit der Frisur nicht wohlfühlt, ist sie unzufrieden. Mehr noch: Da der Friseur wie angesprochen zu den sogenannten personennahen Dienstleistungsberufen zählt, greift er in seiner Arbeit in den ureigensten Bereich des Kunden ein – je näher, desto höher die Enttäuschungsgefahr, desto mehr direkte Betroffenheit kann er auslösen. Verläuft die Begegnung zwischen Kunde und Dienstleister hingegen zufriedenstellend, ist damit die Grundlage geschaffen, dass der Kunde auch in Zukunft die Leistungen des Dienstleisters nachfragen wird, weil er das Gefühl bekommt: Hier bin ich gut aufgehoben.

Kundenzufriedenheit ist die Basis für den Erfolg von Dienstleistungen. Werden die Erwartungen der Kunden/-innen im Sinne von Soll/Ist erfüllt, sind sie zufrieden. Das ist die Bedingung für eine Dienstleistung, hinterlässt jedoch nicht unbedingt den für eine dauerhafte Kundenbindung nötigen nachhaltigen Eindruck. Hier gibt es Steigerungsmöglichkeiten, die für den Kunden einen Mehrwert über die „ordnungsgemäße“ Dienstleistung hinaus schaffen und „gute“ Dienstleistungen bieten, die Kunden/-innen mit dem unerwarteten „Mehr“ überraschen und begeistern. Das führt nicht nur zu erhöhter Kundenzufriedenheit, sondern auch zu Kundenbindung und darüber hinaus dazu, dass diese Kunden/-innen zu Werbeträgern und Multiplikatoren werden, die diesen Dienstleister weiterempfehlen.

Der Multiplikatoreffekt betrifft allerdings auch – und in noch höherem Maß – unzufriedene Kunden/-innen. Untersuchungen belegen, dass etwa ein Drittel solcher Kunden/-innen den Dienstleister wechseln und dass sie über ihre schlechten Erfahrungen mit zahlreichen Menschen sprechen. In jüngerer Zeit tun sie dies zunehmend auch über Online-Medien wie Twitter und erreichen damit eine ungleich höhere Anzahl an Personen als im direkten Kontakt.

Was bedeutet dies? Es heißt, dass die Personen, die im direkten Kundenkontakt Dienstleistungen erbringen, eine Schlüsselrolle für das Gelingen oder Misslingen nicht nur einer einmaligen Kundenbegegnung haben, sondern dass sie entscheidend zum Erfolg oder Misserfolg des gesamten Dienstleistungsunternehmens beitragen. Sie sind in den Augen der Kunden/-innen die Repräsentanten des Unternehmens, sein Ohr und seine Stimme. In ihrer Hand liegt also eine äußerst hohe Verantwortung.

Zwar hat sich dem seit 1992 durchgeführten „Kunden-Monitor Deutschland“ zufolge die Servicequalität relativ kontinuierlich verbessert, doch haben Kunden/-innen immer noch häufig Grund zur Klage. Das zeigt sich auch in Alltagsgesprächen. Hier wiederholen sich Erfahrungen wie: Kunden/-innen fühlen sich nicht gesehen und wichtig genommen, zusammengefasst im Stoßseufzer: „Das einzige was stört, ist der Kunde“. Sie klagen über Unfreundlichkeit und mangelnde Zuverlässigkeit („da könnte ja jeder kommen“), ebenso über fehlende Flexibilität („haben wir nicht“/„geht nicht“/„bin nicht zuständig“). Schwerwiegend ist auch, dass sich Kunden/-innen häufig nicht verstanden fühlen („so habe ich mir das aber nicht vorgestellt“). Ebenso kommt negativ bei ihnen an, wenn Dienstleistende „Fachchinesisch“ sprechen („können Sie mir das so übersetzen, dass ich es verstehe?“) Und schließlich wirkt es sich natürlich höchst negativ aus, wenn die Kunden/-innen nicht nur mit dem Prozess, sondern auch mit dem Ergebnis unzufrieden sind.

Allerdings gibt es eine Kehrseite dieser Medaille – auch Dienstleistende klagen über Belastungen in der Arbeit mit Kunden/-innen: Oft wissen diese nicht genau, was sie eigentlich wollen – hier müssen sie geduldig unterstützt werden. Die Qualität der Dienstleistung muss erbracht werden, dabei darf es keine Rolle spielen, ob der Kunde schlecht gelaunt ist oder die Dienstleister selbst mal einen schlechten Tag haben. Sie müssen sich auf die unterschiedlichsten Kunden/-innen einstellen und deren Sprache sprechen können.

Besonders gravierend ist für viele Dienstleister, dass sie sich von den Kunden/-innen nicht wertgeschätzt fühlen – „die Kunden sehen gar nicht, was wir alles leisten“, „der Kunde meint, weil er bezahlt, kann er mit mir nach Belieben umspringen“. Und sie leiden gleichermaßen auch unter der mangelnden Wertschätzung ihrer Vorgesetzten, die ähnlich wie Kunden/-innen oftmals der Ansicht sind, „so schwer kann das doch nicht sein!“

Das ist keineswegs alles nur das Gejammer von frustrierten Kunden/-innen und Mitarbeitern/-innen. Vielmehr ist Dienstleistungsarbeit per se Arbeit unter widersprüchlichen Anforderungen. Denn sie ist von Offenheit und Unbestimmtheit geprägt, weil der Kunde „unberechenbar“ ist, weil im Prozess mit dem Kunden viele Unwägbarkeiten auftauchen können und weil das Ergebnis der Dienstleistung und der Weg dorthin erst gemeinsam gefunden werden müssen.

Damit aber müssen Dienstleistende paradox erscheinende Herausforderungen meistern: Sie müssen zu „Sicherheit in der Unsicherheit“ fähig sein – und dies vor den Augen der Kunden/-innen. Sie müssen ein Ergebnis erzielen, ohne dass Ziel und Weg vorab bekannt sind. Ferner bedarf es der Steuerung des Prozesses mit dem Kunden, ohne dass sie die vollständige Kontrolle darüber haben. Es ist nötig, ein Vertrauensklima herzustellen – ohne gemeinsame Erfahrungsgrundlage und trotz gegensätzlicher Interessen. Auch gilt es, widersprüchliche Loyalitäten auszubalancieren – einerseits müssen Kunden/-innen und Dienstleistende sich auf ein gemeinsames Ziel einlassen, andererseits bringt jede Seite ihre eigenen Interessen und Verpflichtungen ein. Besonders brisant ist die Situation, wenn Dienstleister ihren Kunden/-innen gegenüber Unternehmensentscheidungen vertreten müssen, die sie womöglich selbst gar nicht gutheißen, beispielsweise wenn sie sich an Vorschriften halten sollen und keinen Entscheidungsspielraum haben. Auch erwarten Kunden/-innen, dass sich Dienstleister Zeit für sie nehmen – diese aber stehen oft genug unter Druck und müssen Wege finden, wie sich der Kunde dennoch gut behandelt fühlt.

Das Fazit aus dieser kurz skizzierten Problemlandschaft? Exzellente Dienstleistungsarbeit ist wirklich eine „Kunst“!

In diesem Band nehmen wir das ganz wörtlich und fragen, was dies in Bezug auf die damit verbundenen Anforderungen bedeutet (Kap. 2, 3 und 4), welche Handlungsmodelle gute Dienstleistung ermöglichen (Kap. 5 und 6), wie ein neues Leitbild professioneller und innovativer Dienstleistungsarbeit aussehen kann (Kap. 7) und wie die damit verbundenen Handlungskompetenzen erlernbar werden (Kap. 8). Anhand konkreter Beispiele aus der betrieblichen Praxis wird dann dargestellt, wie solche Lernprozesse gestaltet werden können und welche Bedeutung dabei die „Kunst“ hat (Kap. 9). Daran anschließend stellen wir einige kurze Überlegungen dazu an, welche Rahmenbedingungen gute Dienstleistung braucht (Kap. 10). Schließlich befassen wir uns in einem Ausblick mit der Frage, wie sich die Entwicklung einer solchen „guten Dienstleistungsarbeit“ auch in formellen Aus- und Weiterbildungsgängen verankern lassen kann (Kap. 11).

Bevor uns diese Darstellungen möglich sind, müssen wir jedoch erst eine Begriffsbestimmung dessen vornehmen, was eigentlich Dienstleistungen sind. Dies scheint auf den ersten Blick klar, nach alltäglichem Verständnis sind sie „alles, was nicht Produktion ist“. So einfach ist es jedoch nicht. Denn zum einen verschwimmen die Grenzen zwischen Produktion und Dienstleistung immer mehr. Ist ein Restaurantbesuch eine Dienstleistung? Ja, wenn man die Seite betrachtet, bei der der Gast bedient und beraten wird. Zugleich ist damit jedoch auch Produktion – von Essen – verbunden, die erst die Bedienung derjenigen Gäste möglich macht, die nicht nur ein Getränk zu sich nehmen möchten. Zum anderen erfolgen viele Dienstleistungen auf eine Weise, die stark an Produktionsvorgänge erinnert, wenn sich beispielsweise

Gäste im Schnellrestaurant oder in der Kantine so verhalten müssen, dass sie den durchrationalisierten reibungslosen Ablauf möglichst nicht stören, weil Schnelligkeit und Effizienz oberste Priorität eingeräumt wird. Die Unterscheidung nach „Produktion“ und „Dienstleistung“ greift also zu kurz.

Gibt es überhaupt einen gangbaren Weg, das Besondere von Dienstleistungen theoretisch zu fassen? Welche Modelle gibt es in der Forschung dafür, und welchen Weg beschreiten wir in unserem Kontext der „Kunst der guten Dienstleistung“?

2 **Der Dienstleistungscharakter von Arbeit. Eine theoretische Annäherung**

Hans J. Pongratz

Dienstleistungsarbeit umfasst ein höchst vielfältiges Tätigkeitsspektrum: Bedienen, Informieren, Verkaufen, Betreuen, Transportieren, Helfen, Beraten, Reinigen oder Forschen sind (neben vielen anderen) alles Leistungen, die als Dienste angeboten werden. Wir nehmen solche Dienstleistungen (fast) täglich als Kunden/-innen oder Klienten/-innen in Anspruch. Die Mehrzahl der Erwerbstätigen sind inzwischen Dienstleister/-innen. Zwischen 70 und 80 % der Wirtschaftsleistung einer entwickelten Ökonomie wie der Bundesrepublik Deutschland werden durch Dienstleistungen erbracht – und das gesamte System wird deshalb zu Recht als Dienstleistungsgesellschaft charakterisiert (Häußermann/Siebel 1995, Baethge/Wilkens 2001).

Trotz der verbreiteten Erfahrungen mit Dienstleistungen und ihrer großen Bedeutung für Wirtschaft und Gesellschaft ist es nicht leicht zu sagen, was eine Dienstleistung genau ist. Eindeutig ist lediglich die Bestimmung, dass es sich nicht um Produktionsarbeit handelt, weder um die primäre Gewinnung von Rohstoffen (in Land- und Forstwirtschaft oder im Bergbau) noch um die sekundäre Herstellung von Gütern (wie in der handwerklichen oder industriellen Produktion). Die Kennzeichnung der Dienstleistungsökonomie als tertiärer Sektor bringt diese Abgrenzung deutlich zum Ausdruck.⁶ Sie lässt aber offen, was denn die unterschiedlichen Tätigkeiten innerhalb des Sektors miteinander verbindet: Lassen sich beispielsweise Transportieren und Beraten, Verkaufen und Betreuen oder Reinigen und Heilen wirklich unter eine gemeinsame Kategorie fassen? Und worin genau liegt dann diese Gemeinsamkeit?

Eine solche Definitionsaufgabe ist ein typisch wissenschaftliches Problem: Zur Eingrenzung von Forschungsfragen und zum Vergleich von Untersuchungsergebnissen ist ein klares Begriffsverständnis unverzichtbar. Für die Praxis der Dienstleistungsarbeit mag sie zunächst als nebensächlich erscheinen; sie wird aber dann relevant, wenn verschiedene Dienstleistungsfelder miteinander verglichen werden sollen, etwa weil man voneinander lernen will. Dann sind präzise Begriffe notwendig, um Ähnlichkeiten und Unterschiede bestimmen zu können und so die Möglichkeit des

6 Die Rede von Dienstleistungsökonomie und -gesellschaft ist zunächst, wenn man die frühe Debatte um Bell und Fourastié betrachtet, Ausdruck des Erstaunens (und der Erleichterung) darüber, dass die große Bevölkerungsmehrheit ihr Auskommen nicht mehr in der industriellen Fertigung suchen musste, anders als es die Entwicklung des Hochkapitalismus bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts nahegelegt hatte (vgl. Gross 1983).

Transfers von Erfahrungen und Erkenntnissen zu schaffen. Um das am Beispiel des Projekts „Dienstleistung als Kunst“ zu verdeutlichen: Die untersuchten Unternehmen bieten die Instandhaltung von Wohnungen, die Lösung informationstechnischer Probleme oder den Einzug fremder Forderungen (Inkasso) an. Wenn wir aus dem Vergleich unserer Analysen zu diesen drei unterschiedlichen Leistungen allgemeine Erkenntnisse ziehen wollen, müssen wir angeben können, was diese Leistungen miteinander verbindet.

Das will ich im Folgenden in fünf Schritten unternehmen. Erstens werde ich zeigen, dass die bisherigen Versuche der Definition von Dienstleistung diese Aufgabe nur unzureichend erfüllen. Zweitens diskutiere ich die Schwierigkeiten der Dienstleistungstheorie in diesem Punkt am Beispiel zweier prominenter Ansätze. Im dritten Schritt mache ich einen Definitionsvorschlag auf der Grundlage eigener Überlegungen zur Dienstleistungstheorie. Viertens ordne ich diese konzeptionelle Idee im Hinblick auf den Wandel von Dienstleistungsarbeit ein. Und abschließend kehre ich zurück zur Relevanz dieses Definitionsvorschlags für das Projekt „Dienstleistung als Kunst“ – und für die Dienstleistungsforschung.

Der Grundgedanke meiner Argumentation lautet: Den Kern jeder Dienstleistungstätigkeit bildet eine mehr oder weniger starke Verschränkung der Logik ihrer Erstellung (durch die Dienstleistenden) mit der Logik ihrer Nutzung (durch die Kundschaft). Während in der Produktionsarbeit die Konsumtionslogik von der Herstellungslogik systematisch getrennt werden kann, muss sie bei Dienstleistungen konsequent in die Arbeitstätigkeit integriert werden (z. B. weil Kunden/-innen bei der Leistungserbringung anwesend sind). Da diese Integrationsleistung ganz unterschiedliche Formen annimmt – manchmal stark, manchmal schwach ausgeprägt ist –, erscheint es sinnvoll, von graduellen Unterschieden im Dienstleistungscharakter von Arbeit zu sprechen. Der Dienstleistungscharakter ist hoch, wenn die Verschränkung von Produktions- und Konsumtionslogik eng ist. Und das ist eine Herausforderung, der sich die Betriebe und ihre Beschäftigten in zunehmendem Maße stellen müssen.

2.1 Ausgangsfrage: Was ist eine Dienstleistung?

In sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Analysen werden meist mehrere Kriterien angegeben, um Dienstleistungen von Produktionsarbeiten abzugrenzen.⁷ Es sind vor allem drei Merkmale, die immer wieder genannt werden und als Kern der üblichen Definitionen von Dienstleistung gelten können (vgl. z. B. Haller 2005):

7 Die Defizite der üblichen Definitionen von Dienstleistung und der Mangel an theoretischen Voraussetzungen dafür werden in der einschlägigen Literatur seit Langem beklagt (z. B. von McCammon/Griffin 2000, Korczynski 2002 oder Wehrich/Dunkel 2003).

- Immaterialität: Das Leistungsergebnis ist kein materielles Gut, sondern eine zumindest in wesentlichen Teilen immaterielle Qualität, die nur schwer objektivierbar und messbar ist.
- Uno-actu-Prinzip: Produktion und Konsumtion der Leistung sind nicht konsequent getrennt wie in der Güterproduktion, sondern erfolgen weitgehend parallel. Das Leistungsergebnis wird im Prozess der Erstellung konsumiert und ist folglich weder lagerfähig noch weiter tauschbar oder rückgebbar (vgl. das Merkmal der „perishability“ bei Korczynski 2002).
- Kundenbeteiligung: Häufig werden Kunden/-innen in die Leistungserstellung als externer Faktor einbezogen; diese Integration reicht von der Notwendigkeit der bloßen Anwesenheit bis hin zur Angewiesenheit der Produzierenden auf aktive Kooperationsbeiträge der Konsumierenden.⁸

Diese Kennzeichen sind für viele Fälle von konsumbezogener Dienstleistungsarbeit beschrieben und in ihrer Relevanz belegt worden. Trotzdem stoßen sie schnell an ihre Grenzen, sobald sie die Definition einer allgemeinen Kategorie der Dienstleistung tragen sollen. Denn es gibt nur wenige Dienstleistungstätigkeiten, die alle drei Merkmale in ausgeprägter Form aufweisen – hingegen weichen viele in markanter Weise davon ab. Das lässt sich am Beispiel der Dienstleistungen verdeutlichen, die wir im Projekt „Dienstleistung als Kunst“ untersucht haben: Inkasso, Instandhaltung und Call Center (siehe Pongratz et al. in diesem Band).

Im Call Center sind alle drei Kriterien prinzipiell erfüllt (vgl. auch Holtgrewe/Kerst/Shire 2002): Die Arbeit dreht sich um den Austausch von Informationen als immateriellem Gut, dieser Austausch wird im Telefongespräch *uno actu* gleichzeitig produziert und konsumiert und sein Gelingen hängt entscheidend von den aktiven Gesprächsbeiträgen der Kunden/-innen ab. Trotzdem werden alle drei Merkmale systematisch eingeschränkt, weil die Arbeitsorganisation im Call Center darauf ausgerichtet ist, ihren Einfluss zu reduzieren: Die technisch-materielle Ausstattung (Telefonanlage, Datenbanksystem etc.) verringert den Handlungsspielraum für beide Seiten, da sie vermittelt Technik zwar zeitlich verbunden sind, aber räumlich getrennt bleiben; die antrainierten Gesprächstechniken der Call-Center-Agenten/-innen sind darauf angelegt, das Gespräch schnell und zielgerichtet zu führen, die Kunden/-innen in ihrem Antwortverhalten zu steuern und so ihren Einfluss als externer Faktor zu minimieren. Call-Center-Arbeit weist damit zwar die typischen Merkmale einer Dienstleistung auf, wird aber durch Standardisierungs- und Ratio-

8 Im engeren Sinne beziehen sich der Kundenbegriff auf den Kauf einer Ware, der Klientenbegriff auf die Nachfrage nach professionalisierten Leistungen (z. B. der Rechtsberatung) und der Konsumentenbegriff auf die Nutzung einer Leistung. Im Folgenden werden diese Kategorien weitgehend synonym verwendet, weil Kauf und Konsum hier vorwiegend in ihrem engen Zusammenhang gesehen werden.

nalisierungsstrategien gezielt so gestaltet, dass diese möglichst wenig im Leistungsprozess zur Geltung kommen. Das gilt in ähnlicher Weise für viele Informationsdienstleistungen, die durch technische Verfahren zu kanalisieren und zu steuern versucht werden (z. B. telefonische Auskunft- und Ansagedienste oder formulargesteuerte Anfragen und Antragstellungen).

Die Wohnungsinstandhaltung und die Inkasso-Dienstleistung stellen insofern spezielle Fälle dar, als sich die Interaktion überwiegend nicht mit dem Kunden (als Vermieter oder Gläubiger) vollzieht, sondern mit dessen Kundschaft in Gestalt der Mieter/-innen oder der Schuldner/-innen, an die sich die Forderung richtet. Unabhängig davon kann die Instandhaltung von Mietwohnungen (wie jegliche Reparatur) nicht als immaterielle Leistung gelten. Zwar entsteht kein neues Produkt, aber bereits genutzte Güter werden in einen materiellen Zustand versetzt, der ihre ursprüngliche Funktionalität wiederherstellt. Auch die beiden anderen Kriterien gelten allenfalls stark eingeschränkt. Die Leistungserstellung und ihre Nutzung erfolgen nicht parallel („*uno actu*“), denn weder Vermieter noch Mieter/-innen können in der Regel einen Beitrag zur Reparatur leisten, und sie ziehen ihren Nutzen daraus erst nach erfolgter Instandsetzung. Meist findet zwar eine gewisse Kundenbeteiligung statt, da die Mieter/-innen das zu behebende Problem melden und den Dienstleistenden den Zugang zur Wohnung ermöglichen – doch bei der Leistungsausführung können sie sogar eher störend wirken. Ihre Anwesenheit in der Wohnung während der Reparatur ist eher ihrem Bedürfnis zuzuschreiben, die Kontrolle über den eigenen Besitz auszuüben, als an der Dienstleistung zu partizipieren. Ähnlich ist die Konstellation bei Transportleistungen, wie zum Beispiel dem Postdienst: Auch hier handelt es sich um ein materielles Geschehen (Bewegung eines Gutes), bei dem die Anwesenheit von Kunden/-innen eher vermieden wird; ihre Beteiligung beschränkt sich darauf, eine Sendung aufzugeben oder entgegenzunehmen.

Bei der Inkasso-Dienstleistung ist das erwünschte Leistungsergebnis immaterieller Art (nämlich eine Zahlung), aber es erfordert kaum aktive Kundenbeteiligung im Sinne der üblichen Dienstleistungsdefinition (siehe auch Hochschild 1983: 111 ff.). Der Leistungsprozess richtet sich weniger auf das Kundenunternehmen (das nur Informationen über die Forderung bereitstellt) als auf die Schuldner/-innen als dritte Partei. Und selbst für diese gilt das *Uno-actu*-Prinzip nur im Falle des telefonischen Kontaktes; primär erfolgt die Bearbeitung der Fälle hingegen schriftlich über Mahnschreiben, die in standardisierte Mahnketten eingebettet sind. Vergleichbare Leistungsprozesse (mit standardisierten schriftlichen Bearbeitungsverfahren) finden sich bei vielen Arten von Geldgeschäften und generell bei der Prüfung von Leistungsansprüchen durch eine Sachbearbeitung (etwa in Versicherungen).

Diese drei Beispiele veranschaulichen, dass eine ganze Reihe von Dienstleistungstätigkeiten einige der wichtigsten Definitionskriterien nicht erfüllt, sondern eher einen Mischcharakter erkennen lässt. Zugleich sind selbst typische Dienstleistungsfelder

starken Rationalisierungsbestrebungen ausgesetzt, welche ihrer Eigenart als Dienstleistung durch an die Industrieproduktion angelehnte Standardisierungstechniken erhebliche Beschränkungen auferlegen. Der Blick auf ein breiteres Spektrum von Dienstleistungen bestätigt den Eindruck, dass die üblichen Definitionsmerkmale keine besonders zuverlässige Grundlage für Dienstleistungsanalysen bilden:

- Viele Dienste münden eher in materielle als immaterielle Leistungsergebnisse: Reinigung erzeugt durch Entfernung von Schmutz einen materiellen Ordnungszustand, Reparaturleistungen stellen einen Objektzustand in seiner ursprünglichen Funktionalität wieder her, Heilberufe leisten dasselbe für einen lebendigen Organismus, Transporte bewegen reale Dinge oder Personen und selbst bei Bewirtung und Beherbergung sind die immateriellen Qualitäten des Wohlbefindens weitgehend vom körperlichen Erleben der stofflichen Merkmale von Nahrung und räumlichem Arrangement abhängig.
- Für eine ganze Reihe der eben erwähnten Leistungen gilt auch das Uno-actu-Prinzip nicht oder nur eingeschränkt: Bei Reinigung, Reparatur und Gütertransport ist der Konsum der Leistung in aller Regel erst nach ihrer Produktion möglich; die Anwesenheit von Kunden/-innen würde als unnötig (Reparatur), störend (Reinigung) oder gar widersinnig (Brieftransport) gewertet. Ähnlich wie in der Sachbearbeitung erfolgen auch im Versandhandel und Online-Handel Bestellung, Bearbeitung und Lieferung zeitlich und räumlich getrennt, und nur für Ausnahmefälle sind Beratungs- oder Klärungsgespräche vorgesehen. Bei professionalisierten Diensten (z. B. der Rechtsberatung) kann sich diese Relation erheblich zugunsten des persönlichen Austauschs verschieben, gleichwohl bleibt eine grundsätzliche Abtrennung der Fallbearbeitung als Produktionsleistung bestehen.
- Hinsichtlich der Kundenbeteiligung variiert vor allem der Grad der Mitwirkung. Die meisten nicht güterproduzierenden Leistungen erfordern irgendeinen Beitrag von Kundenseite zum Prozess – von der passiven Anwesenheit bis hin zur aktiven Koproduktion –, auch wenn dies oft auf wenige Kontaktpunkte und Schnittstellen (z. B. am Schalter) beschränkt bleibt. Allerdings existiert ein ganzes Leistungsfeld, das neben den anderen beiden Kriterien auch dieses nicht erfüllt: die Medienindustrie und die Kunstproduktion. Eine Zeitung oder ein Buch werden in der Regel völlig losgelöst vom Konsumtionsprozess und ohne Kundenbeteiligung angefertigt und als materielles Produkt zum Kauf angeboten. Der Schriftsteller oder die Malerin schotten sich eher ab, um ihrem kreativen Impuls folgen zu können, und übergeben das Resultat der Verlegerin oder dem Galeristen, die erst den Kundenkontakt herstellen.

Diese Fülle von Abweichungen und Grenzfällen zeigt: Mit den üblichen Merkmalen der Immaterialität, des Uno-actu-Prinzips und der Kundenbeteiligung lässt sich eine Klasse von Dienstleistungen nur unzureichend definieren. Sie bezeichnen relevante Merkmale vieler Dienstleistungstätigkeiten und haben ihren berechtigten Platz in der Dienstleistungsforschung (siehe Kap 2.5), aber deren Definitionsprobleme lösen sie nicht. Im Gegenteil: Sie täuschen eine Homogenität vor, die der Vielfalt der Dienste in keiner Weise gerecht wird.

2.2 Bezugspunkte: Entwicklungen der Dienstleistungstheorie⁹

Dass die Dienstleistungstheorie trotz der Relevanz ihres Gegenstandes noch nicht sehr weit fortgeschritten ist, hängt auch mit der beschriebenen Heterogenität von Dienstleistungen und den dadurch bedingten Definitionsschwierigkeiten zusammen. Aus sozialwissenschaftlicher Perspektive bieten sich drei Ansatzmöglichkeiten an, die alle in prominenten Ansätzen genutzt werden: Interaktion, Organisation und Gesellschaft. Ausgangspunkt der frühen Diskussion zur Dienstleistungsgesellschaft (von Fourastié, Bell u. a.) war die starke Zunahme von Dienstleistungstätigkeiten und damit der Bedeutung des „tertiären Sektors“ für den sozialen Wandel (siehe zusammenfassend Häußermann/Siebel 1995). Die organisationstheoretische Perspektive wurde vor allem mit Blick auf die Rationalisierung von Dienstleistungen (Ritzer 2000; Voswinkel 2000) und die Entwicklung einer „customer-centered bureaucracy“ (Korczyński 2002) ausgearbeitet (zur Perspektive der Beschäftigten siehe Sauer 2002). Die Anforderungen der Interaktion kamen zunächst in der Beobachtung notwendiger Gefühlsarbeit (Hochschild 1983; Dunkel 1988) zum Vorschein und wurden weiter untersucht im Hinblick auf die notwendige Ko-Produktion zwischen dem „Geber“ und dem „Nehmer“ einer Dienstleistung (Wehrich/Dunkel 2003; Dunkel/Voß 2004; Böhle/Glaser 2006). Probleme bereitet nach wie vor der eingeschränkte Anwendungsbereich solcher Ansätze und ihre Integration zu einem analytischen Gesamtkonzept.

Die Einbindung verschiedener Konzepte in den Rahmen des Dienstleistungsmanagements fällt der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung deutlich leichter (vgl. z. B. Bruhn/Meffert 1988, Haller 2005 oder Schneider 2007), allerdings mit einer starken normativen Ausrichtung auf Qualitäts- und Marketingfragen und auf Kosten einer theoretischen Fundierung (zur Kritik siehe Korczyński 2002). Als ökonomischer Theorieansatz, der ursprünglich im Marketing verankert ist, hat die These einer

9 Dieser Abschnitt dient ausschließlich der Klärung von Problemen wissenschaftlicher Theoriekonstruktion und kann ohne großen Verlust für das Verständnis der weiteren Argumentation übersprungen werden.

„service-dominant logic“ (Vargo/Lusch 2004 und 2008) international große Aufmerksamkeit gefunden (Ganz/Tombeil 2009). Sie eignet sich als Bezugspunkt für die weitere Diskussion insbesondere deshalb, weil sie mit einer prinzipiellen Erweiterung des Verständnisses von Dienstleistungen deren Heterogenität Rechnung trägt. In Gegenüberstellung zur interaktionstheoretischen Analyse lassen sich wichtige Anknüpfungspunkte für die weitere theoretische Konzeptionierung von Dienstleistungsarbeit herausarbeiten.

2.2.1 Die interaktive Ko-Produktion direkt personenbezogener Dienstleistungen

Der Interaktionsansatz der Dienstleistungsforschung setzt am Uno-actu-Prinzip und an der Kundenbeteiligung an, wie sie insbesondere für direkte personenbezogene Leistungen gelten, die sich – wie z. B. Pflegen, Helfen, Beraten oder Unterrichten – unmittelbar auf Körper und Geist der Kunden/-innen richten. Gross und Badura (1977) haben früh darauf hingewiesen, dass Dienstleistende und Konsumierende in solchen Situationen notwendig kooperieren müssen. Hochschild (1983) hat am Beispiel von Flugbegleiterinnen und Inkassoangestellten gezeigt, wie Dienstleistende mit der Anforderung umgehen, in direkter Interaktion sowohl die eigenen Gefühle als auch die ihrer Kundschaft zu „managen“. Eine systematische Ausarbeitung des Interaktionsansatzes haben Weihrich und Dunkel (2003) unter handlungstheoretischer Perspektive vorgenommen (vgl. auch Dunkel/Rieder 2003). Sie setzen an der Problematik der Definition von Dienstleistungen an, die vorwiegend in bloßer Abgrenzung zur Herstellung materieller Güter als „Nicht-Produktionsarbeit“ (Weihrich/Dunkel: 759) gefasst werde: „Eine dem Gegenstand der interaktiven Dienstleistungsarbeit angemessene und mit soziologischer Theoriebildung vermittelbare Konzeptualisierung von Dienstleistungsarbeit steht mithin noch aus“ (ebd.: 761).

Weihrich und Dunkel entwickeln ein Modell der Beziehung zwischen Dienstleistungsgeber und Dienstleistungsnehmer, das sowohl auf die Tauschbeziehung als auch auf die notwendige Kooperation zur Leistungserstellung Bezug nimmt. Dienstleistungsbeziehungen sehen sie durch eine Reihe gemeinsamer Grundprobleme bestimmt: die Definition des Leistungsgegenstands, die Herstellung einer Kooperationsbeziehung, den unvollständigen Vertrag und das Verhältnis von Tausch- und Kooperationsbeziehung (ebd.: 764 ff.). Aus handlungstheoretischer Sicht lassen sich darin generelle Abstimmungsprobleme im Spannungsfeld von Koordination und Kooperation erkennen. Exemplarisch zeigen sie, dass gerade die Ko-Präsenz in der Interaktion den Ansatz zur Lösung der damit verbundenen Konflikte liefert: „In der Dienstleistungsinteraktion selbst (...) können Dienstleistungsgeber und Dienstleistungsnehmer Informationen darüber gewinnen, ob sie Vertrauen investieren oder die Interaktion wieder abbrechen sollen. Die Tatsache, dass Koordinationsprobleme gelöst werden müssen, kann so ‚uno actu‘ zur Voraussetzung der Lösung von Kooperationsproblemen werden“ (ebd.: 770).