

---

# Die Kunst guter Dienstleistung – eine Strategie für innovative Dienstleistungsarbeit

Jost Wagner

Der Bundesverband der Dienstleistungswirtschaft führt an, dass 81 % aller Unternehmen in Deutschland dem Dienstleistungssektor angehören, 74 % aller Beschäftigten in der Dienstleistungswirtschaft arbeiten und 69 % der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung durch Dienstleistungen erbracht werden.<sup>1</sup> Der Dienstleistungssektor ist also längst zu dem zentralen Wirtschaftssektor in Deutschland geworden, nicht zuletzt deswegen, weil auch immer mehr Produktionsfirmen nicht mehr schlicht Produkte anbieten, sondern im Sinne von hybrider Wertschöpfung<sup>2</sup> als Anbieter von umfassenden und komplexen Lösungen auftreten. Damit zählen sich viele Unternehmen, die einst klar im produzierenden Gewerbe zu Hause waren, nun mehr und mehr zur Dienstleistungswirtschaft.

Um sich der Frage nach innovativer Dienstleistungen zu nähern, lohnt es sich, ein kleines Alltagsexperiment zu machen: Stellen Sie doch mal Menschen, die im Dienstleistungsbereich arbeiten, die Frage, ob und inwiefern ihre Arbeit eine Kunst ist. Sie werden überrascht sein: Ein Großteil der Befragten beantworten nach unseren Erfahrungen diese Frage spontan mit einem Ja. Fragt man sie nach den Gründen, so hört man Dinge wie: Ich muss mich spontan immer wieder auf die unterschiedlichsten Kundinnen und Kunden einstellen, die Qualität der Dienstleistung muss stimmen – egal wie mein eigenes Befinden ist, oftmals weiß die Kundschaft gar nicht genau, was sie wirklich will. Oder: Ich muss Unternehmensentscheidungen vermitteln, auch wenn ich diese gar nicht gut finde, viele Kundinnen und Kunden wissen gar nicht, welche Arbeit in der Erfüllung ihres Wunsches steckt und sind selten bereit, diese auch entsprechend zu bezahlen.

Die Dienstleistungswirtschaft steht, was das Image angeht, nach wie vor deutlich im Schatten des inzwischen sehr viel kleineren Bruders Produktionswirtschaft und muss sich vielfach mit dem Vorwurf auseinandersetzen, auf die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden nicht angemessen und flexibel zu reagieren. Gleichzeitig sind viele Beschäftigte im Dienstleistungsbereich durchaus gewillt und auch fähig, qualitativ hochwertige und professionelle Arbeit zu leisten, sind jeden Tag bereit, auf Kundenwünsche einzugehen, und fühlen sich in ihren Leistungen nicht gesehen bzw. für ihre Arbeit nicht wertgeschätzt.<sup>3</sup>

## 1. Die Besonderheit von Dienstleistungsarbeit: Umgang mit Offenheit

Dieser Widerspruch, der sich tagtäglich in vielen Dienstleistungssituationen wiederholt, hat etwas mit der Besonderheit von Dienstleistungsarbeit zu tun. Traditionell grenzt man Dienstleistungsarbeit von Produktionsarbeit ab, ohne dass damit wirklich Klarheit geschaffen wird. Schaut man genauer hin, so zeigt sich, dass sich Arbeitstätigkeiten sowohl in der sog. Dienstleistungswirtschaft wie auch im produzierende Gewerbe stärker nach einer „Produktionslogik“ (d.h. effizienter Einsatz von Ressourcen, Optimierung der Funktionalität des Leistungsergebnisses) oder aber mehr nach einer Konsumtionslogik (d.h. Maximierung des Ertrages in der Nutzung des Leistungsergebnisses im alltäglichen Anwendungskontext) ausrichten.

---

<sup>1</sup> <http://www.bundesverband-dienstleistungswirtschaft.de/kurzinfo/aktuelles-kurzinfo/news-single/article/595/128.html> <eingesehen am 4.09.2012>

<sup>2</sup> Vgl. Verband der bayrischen Wirtschaft (2011)

<sup>3</sup> Müller und Hellweg (2012) bringen dieses Gefühl etwa für die Pflege auf den treffenden Satz: „Denn sie wissen nicht, was wir tun“.

Der Dienstleistungscharakter wird also weniger durch das WAS der Leistung als vielmehr durch das WIE bestimmt und lässt sich daher eher als ein „mehr“ oder „weniger“ beschreiben.<sup>4</sup> Demnach steigt der Dienstleistungscharakter von Arbeit,

- je weniger das Ergebnis der Leistung vorab im Detail festlegbar ist,
- je offen zugänglicher der Herstellungsprozess für Kunden ist und damit je offener-prozesshafter er erfolgt
- und je stärker Kunden in die Leistungserbringung miteinbezogen werden müssen.

Nimmt man dieses ernst, so werden zwei Dinge klar: Zum einen, dass die Erbringung von Dienstleistungen oftmals sehr viel voraussetzungsreicher ist, als es auf den ersten Blick erscheint. Dies zeigen auch Analysen von scheinbar „einfachen“ Dienstleistungstätigkeiten wie etwa der Kinderbetreuung (Heeg 2012), dem Friseurhandwerk (Asmus et al. 2004) oder der Pflege (Dunkel/Grabner 2010). Zum anderen wird klar, dass Offenheit, Unbestimmtheit und Unplanbarkeit immanente Bestandteile von Dienstleistungen sind, also nicht Ausdruck von Misslingen oder mangelnder Professionalität. Dadurch, dass etwa Pflegerinnen und Pfleger individuell auf den einzelnen Menschen eingehen müssen, um eine gute Pflege-Dienstleistung zu erbringen, können sie vorher nie genau wissen, was sie in der Interaktion mit dem Kunden oder der Kundin erwartet, ist Pflege ein offener Prozess. Dadurch, dass Kundinnen und Kunden, die bei einer Hotline anrufen, sich wünschen, dass individuell und passgenau auf ihr Anliegen eingegangen wird, kann sich der Call-Center-Agent nicht nur auf vorgegebene Gesprächsleitfäden verlassen, sondern muss individuell in diesem Gespräch herausfinden, wie der Kundin oder dem Kunden möglichst unbürokratisch zu helfen ist. Viele negative Erfahrungen, die wir im Alltag als Kunden mit Dienstleistungen machen, basieren auf einem nicht angemessenen Umgang mit dieser Offenheit – sei es, weil dem Dienstleistenden die dafür notwendigen Kompetenzen fehlen, sei es, weil es ihm durch unternehmensseitig vorgegebene Standards und Handlungsanweisungen schlichtweg unmöglich gemacht wird, angemessen zu reagieren.<sup>5</sup>

Innovationsbemühungen im Dienstleistungsbereich müssen aber dieser Eigenheit von Dienstleistungsarbeit Rechnung tragen. Will man Dienstleistungsarbeit innovativer gestalten, so gilt es, Dienstleistende zu befähigen, mit dieser Offenheit von Dienstleistungsprozessen in ihrer alltäglichen Arbeit professionell und gestaltend umzugehen. Und da helfen in der Regel die der Produktionsarbeit entlehnten „klassischen“ Mittel der Professionalisierung, nämlich Standardisierung und Routinisierung, wenig, da sie Offenheit zu verhindern suchen – mit dem Effekt, dass die Handlungsfähigkeit von Dienstleistern oft eher eingeschränkt denn gestärkt wird. Was also hilft?

Im Rahmen eines dreijährigen Forschungsprojektes hat die GAB München<sup>6</sup> in Kooperation mit drei Dienstleistungsunternehmen<sup>7</sup> aus unterschiedlichen Branchen, der Alanus-Hochschule für Kunst und Gesellschaft sowie der wissenschaftlichen Begleitung durch das Institut für Soziologie der Ludwig-Maximilians-Universität München eine Innovationsstrategie entwickelt und erprobt, die auf den ersten Blick überraschen mag, die im Kern aber genau auf die Stärkung der Kompetenz von Dienstleistenden, mit offenen Handlungssituationen umzugehen, abzielt.

<sup>4</sup> Die hier zugrundeliegenden Überlegungen hat Hans J. Pongratz (2012) in einem äußerst lesenswerten Kapitel zusammengefasst.

<sup>5</sup> Zur interaktiven Bearbeitung von unternehmensseitig geschaffenen Problemen in Dienstleistungssituationen haben Hoffmann et al. (2012) geforscht.

<sup>6</sup> Die Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung (GAB München) ist ein unabhängiges Forschungs- und Entwicklungsinstitut im Bereich beruflicher Bildung.

<sup>7</sup> Die Unternehmen sind in den Bereichen IT, Finanzen und Wohnungswirtschaft tätig.

Das Projekt mit dem Titel „Dienstleistung als Kunst – Wege zu innovativer und professioneller Dienstleistungsarbeit“ (KunDien)<sup>8</sup> hat sich die Frage gestellt, wo es in der Gesellschaft Handlungskonzepte gibt, die Menschen dazu befähigen, in Handlungssituationen jenseits des klassischen Paradigmas von Situations- und damit auch Kundenbeherrschung zu tragfähigen Lösungen zu kommen. Wenn es darum geht, im Kontext von Unsicherheit und Ungewissheit sicher zu handeln<sup>9</sup>, lohnt es sich, einen Blick in den Bereich zu werfen, für den der Umgang mit dem Offenen und Uneindeutigen geradezu konstitutiv ist, nämlich der Kunst bzw. dem Handeln von Künstlerinnen und Künstlern.

## 2. Der gestalterische Umgang mit Offenheit: Das künstlerische Handeln

Wie handeln Menschen, wenn sie „künstlerisch“ handeln? Abgesehen von der großen Problematik des Kunstbegriffs insgesamt – also der Frage was denn „künstlerisch“<sup>10</sup> sei – steht die Antwort auf diese Frage vor dem großen Problem, dass es kaum eine so heterogene und Festlegungen und Definitionsgrenzen immer wieder aufs Neue in Frage stellende Praxis gibt wie die der Kunst. Insofern lässt sich kaum von „der“ Vorgehensweise von Künstlerinnen und Künstlern sprechen. Dennoch, fragt man diese nach ihrem Vorgehen in der Schaffung von Kunstwerken, so gibt es bestimmte Muster, Handlungselemente und -aspekte, die häufiger auftreten und daher etwas mit der Spezifik des künstlerischen Handelns zu tun haben scheinen:<sup>11</sup>

Am Anfang des künstlerischen Prozesses steht oft eine Idee, ein Thema, oder eine Frage, die den Künstler oder die Künstlerin beschäftigt. Meistens ist dieses „Etwas“ aber nicht klar umrissen, vielmehr handelt es sich um eine Stimmung oder eine Ahnung. Gleichzeitig ist das Ergebnis, also das, was am Ende des Prozesses entstehen soll, völlig unklar.

Künstler begegnen dieser Offenheit nicht dadurch, dass sie erst mal einen Plan machen, den sie dann umsetzen, sondern sie fangen einfach an zu handeln. Sie beginnen, sich spielerisch mit dem Gegenüber, dem Material, dem Stück o.ä. auseinanderzusetzen, es zu untersuchen, Dinge auszuprobieren, zu experimentieren. Dabei ist das Handeln eng verknüpft mit Wahrnehmung. Immer wieder beobachten sie, was das Ergebnis des absichtslosen Spiels ist, was ihnen aus dem Material oder dem Prozess an Neuem, Unerwarteten entgegen kommt. Es tauchen neue Möglichkeiten auf, die weitere Fragen aufwerfen und Hinweise auf andere Handlungen enthalten.

Künstler setzen dabei Impulse, greifen aber auch diejenigen auf, die im Prozess entstehen, treten im Wechsel von Wahrnehmung und Handlung in eine Art Dialog mit dem Material. Dabei spielen Aspekte wie Emotionen, Stimmungen, Ausdruck und Atmosphäre (Böhme 2001) eine zentrale Rolle, also das „Spürbare“, das sich einer eindeutigen Messung und Bestimmung entzieht, aber dennoch da ist.

Während dieses Prozesses, so berichten Künstler, tritt ihnen etwas aus dem Material entgegen, tauchen neue Ideen auf, zeigt sich etwas an der Sache, das sie interessiert, das neu und überraschend ist, und das aktiv aufzugreifen sich lohnt. Allerdings lässt sich dieses Ereignis nicht bewusst hervorrufen.

---

<sup>8</sup> Gefördert wurde das Projekt aus Mitteln des Bundesforschungsministeriums und des Europäischen Sozialfonds (FKZ 10FB08012-17).

<sup>9</sup> Zu der Frage, inwiefern Ungewissheit zum modernen Arbeitsleben dazugehört und welche Herausforderungen das Management des Ungewissen stellt vgl. Böhle / Busch (2012).

<sup>10</sup> Vgl. dazu ausführlich Brater / Wagner (2011, 16ff.)

<sup>11</sup> Was weder bedeutet, dass sie bei jedem Künstler oder jeder Künstlerin unbedingt so auftreten müssen noch dass es eine festgelegte Abfolge der einzelnen Elemente gäbe. Zum Modell des künstlerischen Handelns vgl. Brater et al. (2011).

Vielfach schildern Künstler daher auch Krisen im künstlerischen Prozess, dass sie nicht weiterkommen, alles bisher Entwickelte langweilig und unkreativ erscheint. Es gibt kein Patentrezept, wie die Krise zu überwinden ist. Offensichtlich ist es dabei aber wichtig, Geduld zu entwickeln und dennoch am Ball zu bleiben, weder in Aktionismus zu verfallen, noch einfach aufzugeben. Interessanterweise tritt dann die Lösung, die neue Idee oft aus völlig überraschender Richtung hervor. Die Idee wird, um ein bekanntes Zitat Pablo Picassos aufzugreifen, gefunden, wenn man aufhört, gezielt nach ihr zu suchen.

Diese neue Idee kann der Künstler dann aktiv aufgreifen. Das Spiel ist vorbei, und Kunst wird nun wirklich zur Arbeit, zum gezielten Nachgehen, zum Verdichten, zum Herausarbeiten dessen, was im Prozess selbst entstanden ist.

Der künstlerische Handlungstyp, das zeigt das Geschilderte, bezieht sich also im Kern darauf, Neues zu finden, nicht unbedingt zu erfinden. Er stellt einen handelnden Dialog mit dem Gegenüber, dem Material oder der Fragestellung dar, einen offenen und einzigartigen Prozess, der zu einem individuellen und originären Ergebnis führt. Aber eben – und das macht ihn für die Frage nach dem Umgang mit Ungewissheit und Offenheit nicht nur in der Dienstleistungsarbeit so interessant – zu einem Ergebnis jenseits der klassischen Vorstellungen von rationaler Planung und Umsetzung. Künstlerisch Handeln bedeutet, trotz mangelnder Planbarkeit und Kontrollierbarkeit des Prozesses unter den Bedingungen von Ungewissheit und Unsicherheit handlungsfähig zu bleiben und zu einem stimmigen und tragfähigen Ergebnis zu kommen.

### 3. Die „Kunst guter Dienstleistung“ – und wie man sie erlernt

Im Rahmen des Projektes KunDien haben wir einen Ansatz für innovative Dienstleistungsarbeit entwickelt, die den künstlerischen Handlungstyp als Orientierungspunkt für professionelles Dienstleistungshandeln nimmt. Dies bedeutet nicht, dass wir Kunst und Dienstleistung schlichtweg gleichgesetzt haben – es gibt gute Gründe, dass Kunst und Dienstleistungsarbeit *nicht* dasselbe sind. Vielmehr haben wir sie in eine spannungsreiche, manchmal auch gegensätzliche, aber auf alle Fälle fruchtbare Beziehung zueinander gesetzt.

Und dies auf zwei Ebenen: Zum einen haben wir uns gemeinsam mit den beteiligten Unternehmen und ihren Beschäftigten gefragt, wie Dienstleistungsarbeit aussehen könnte, die sich an der Handlungsweise von Künstlern orientiert. Entstanden ist daraus ein Leitbild für innovatives und professionelles Dienstleistungshandeln, das wir an anderer Stelle ausführlich dargestellt haben.<sup>12</sup> In seinem Zentrum stehen Dienstleistende als professionelle Gestalter von offenen, dialogischen und interaktiven Prozessen mit Kunden, die zu individuellen Lösungen für das Kundenanliegen führen und die von balancierten Interessens- und Loyalitätsbezügen sowie von vertrauensvoller Atmosphäre gekennzeichnet sind.

Im Rahmen dieses Beitrages möchte ich den Blick aber vor allem auf die zweite Ebene richten: nämlich die Förderung der Kompetenzen von Dienstleistenden für innovative Dienstleistungsarbeit unter Einsatz von künstlerischer Praxis. Denn Kunst und Dienstleistung sind im Rahmen des KunDien-Projektes nicht nur ideell, sondern auch ganz praktisch und real zueinander in Bezug gesetzt worden. Zentrales Ergebnis des Projektes ist neben dem Leitbild ein Konzept zur Kompetenzentwicklung für innovative Dienstleistungsarbeit, das gemeinsam mit den drei Betrieben entwickelt und erprobt wurde und in dem Künstlerinnen und Künstler sowie eigene künstlerische Erfahrungen der Beschäftigten eine zentrale Rolle spielen.

Dieses Konzept gestaltet die Kompetenzentwicklung der Dienstleistenden in drei Phasen, die im Weiteren beschrieben und anhand von Beispielen aus dem Projekt illustriert werden sollen.<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Vgl. dazu etwa Munz et al. (2012) oder Wagner et al. (2012).

<sup>13</sup> Die Effekte des Konzepts sind wissenschaftlich evaluiert worden (vgl. Buschmeyer et al. 2012).

Ausgangs- und Zielpunkt der Kompetenzentwicklung ist die professionelle Dienstleistungsarbeit der Beschäftigten. Diese sollen in die Lage versetzt werden, ihre Arbeit *besser*, das heißt der Dienstleistungssituationen innewohnenden Offenheit angemessener, zu erbringen. Um dies zu gewährleisten, ist es aber zunächst einmal nötig, dass man sich die mit ihrer Arbeit verbundenen Herausforderungen und Anforderungen genau anschaut.

In der ersten Phase der Kompetenzentwicklung geht es also darum, gemeinsam mit den Beschäftigten sehr genau deren Erfahrungen bezüglich ihrer eigenen Arbeit und den damit verbundenen Herausforderungen auszuwerten. Dabei zeigt sich – wie oben bereits erwähnt – zum einen schnell, wie anspruchsvoll auch scheinbar einfache Dienstleistungen sind. Zum anderen wird aber auch den Beschäftigten klar, dass viele Anforderungen in ihrem Beruf über die reine Fachlichkeit weit hinausgehen. Fachliches Wissen und Können sind eine absolut notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für professionelle Dienstleistung. Hinzu treten viele soziale und persönliche Fähigkeiten und Kompetenzen. Dies zeigt etwa die Erfahrungsauswertung der Call-Center-Mitarbeiterinnen des am Projekt beteiligten Wohnungsinstandhaltungsunternehmens<sup>14</sup>: Deren Aufgabe besteht darin, die Anrufe von Mieterinnen und Mietern aufzunehmen und in Arbeitsaufträge für Handwerker zu übersetzen. Neben fachlichen Fragen wie etwa der richtigen Verwendung der Software und der Kenntnis der zugrundeliegenden Vertragsverhältnisse, stellen sich dabei eine ganze Reihe von überfachlichen Herausforderungen: Zunächst müssen die Mitarbeiterinnen die Anrufenden erst mal durch geschicktes Fragen dazu in die Lage versetzen, den Schaden so zu beschreiben, dass sich daraus die notwendigen Reparaturarbeiten ableiten lassen. Aussagen wie: „bei mir am Waschbecken tropft’s“ oder „das Fenster ist kaputt“ sind dafür viel zu unspezifisch. Dabei müssen sie die in Alltags- und Laiensprache vorgetragene Schadensmeldungen in professionelle Handlungsanweisungen für unterschiedliche Handwerks-Gewerke übersetzen und die Reparaturarbeiten planen. Gleichzeitig befinden sich die Anrufenden oft in einer emotional aufgewühlten Situation, sind verärgert, machen sich Sorgen oder sind ungeduldig. Die Aufgabe der Mitarbeiterinnen ist es also auch, die Anrufenden zu beruhigen und deren Vertrauen zu gewinnen, dass ihr Problem angemessen gelöst werden wird – und gleichzeitig dafür zu sorgen, dass dieser Aspekt die sachliche Klärung des Schadens nicht überlagert. Schließlich gilt es in der Situation, unterschiedliche Interessen und Loyalitäten zu verbinden und auszubalancieren. Die Interessen des Mieters, die des Wohnungsunternehmens, also des eigentlichen Kunden, sowie die des eigenen Unternehmens sind natürlich höchst unterschiedlich, und es ist Aufgabe der Call-Center-Mitarbeiterin, in jedem einzelnen Fall die beste Verknüpfung dieser Interessen zu gestalten. Schon dieser kurze Blick auf die tägliche Arbeit der Call-Center-Beschäftigten macht deutlich, was wir meinen, wenn wir von Offenheit von Dienstleistungsarbeit sprechen. Um die entsprechenden Kompetenzen zu entwickeln, ist es also zunächst einmal notwendig, die tatsächlichen Herausforderungen der jeweiligen Arbeit genau zu analysieren. Dies stellt sicher, dass die Kompetenzentwicklung passgenau auf die jeweilige Arbeit abgestimmt werden kann. Zum anderen wird dadurch aber auch eine gute Grundlage geschaffen, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dafür zu gewinnen, sich auf die zweite Phase der Kompetenzentwicklung einzulassen, die für sie in der Regel zunächst sehr ungewohnt ist.

In dieser zweiten Phase geht es nämlich vor allem darum, den Beschäftigten eigene Erfahrungen mit dem künstlerischen Handlungsmodell zu ermöglichen, sie also einzuladen, künstlerische Prozesse selbst zu erleben. Während in der ersten Phase Kunst höchstens in Form von kleinen künstlerischen Übungen zum Einsatz kam, steht sie in der zweiten Phase im Mittelpunkt der gemeinsamen Arbeit.

---

<sup>14</sup> Dieses Unternehmen tritt vor allem als Anbieter für Reparaturarbeiten „aus einer Hand“ am Markt auf. Seine Kunden sind dabei Wohnungsgesellschaften, die das Unternehmen beauftragen, Schäden, die die Mieter (also die Kunden des Kunden) in ihren Wohnungen melden, zu reparieren.

In Zusammenarbeit mit Künstlerinnen<sup>15</sup> führen die Beschäftigten Kunst-Projekte durch, die zunächst einmal gar nichts mit ihrer Arbeit zu tun zu haben scheinen. Dabei geht es immer darum, einer bestimmten Qualität, oder einer emotionalen Stimmung etc. mit Hilfe von stofflichen Materialien so Ausdruck zu verleihen, dass diese an dem entstandenen Werk für andere erlebbar wird. Die Sachbearbeiterinnen des am Projekt beteiligten Dienstleisters im Forderungsmanagement etwa bekamen die Aufgabe, einer selbstgewählten, in ihrer Arbeit immer wieder auftretenden Emotion in Form einer Skulptur Ausdruck zu verleihen. Als Material bekamen sie neben einer Holzplatte als Basis dafür allerlei „lineares“ Material, also etwa Draht, Nägel, Schnüre, Gummis etc. Über mehrere Stunden arbeiteten die Sachbearbeiterinnen alleine an ihrer Skulptur. Dabei bestand die Herausforderung darin, über die reine Symbol-Ebene hinaus zu gehen, Liebe also etwa nicht durch ein Herz, sondern durch eine bestimmte Gestalt der Skulptur so darzustellen, dass sie beim Betrachten wirklich erlebbar wird. Im Zentrum der anschließenden Reflexion stand die Frage, wie die Sachbearbeiterinnen bei der Schaffung ihrer Werke vorgegangen sind, und was sie dabei erlebt haben. Viele fühlten sich zunächst mit der Aufgabe überfordert, hatten keine zündende Idee, waren zunächst ratlos. Also begannen sie, mit den Materialien herumzuxperimentieren, versuchten, sich die darzustellende Emotion zu vergegenwärtigen und entsprechend zu handeln. Die interessante Erfahrung war zu erleben, dass sich Ideen im Prozess ergaben, dass neue Lösungsansätze entstanden, und sich nach und nach ein Werk herauskristallisierte, das sie als stimmig erlebten und das ganz anders war als das, was sie sich zu Beginn gedacht hatten. Gefragt, was dies mit ihrer Arbeit zu tun haben könnte, fiel es den Sachbearbeiterinnen überraschend leicht, Verbindungen herzustellen: Insbesondere im Kontakt mit den Kunden sei es notwendig, Situationen immer wieder zu gestalten und dabei auf den „Gesamtausdruck“ sowohl des Kunden wie auch der eigenen Arbeit zu achten und die eigene Wahrnehmungsfähigkeit zu schulen. Gleichzeitig erlebten sie die Chance, sich stärker auf Interaktionsprozesse einzulassen und darauf zu vertrauen, dass sich Lösungen zeigen werden etc. So sonderbar und ungewohnt die Kunsterfahrung zunächst war, so überrascht waren die Sachbearbeiterinnen dann, als ihnen die Bezüge zu ihrem beruflichen Alltag und die damit verbundenen Perspektiven zu professionellerem Handeln klar wurden.

Diese stehen schließlich im Zentrum der dritten Phase der Kompetenzentwicklung. Anders als bei vielen anderen erlebnisorientierten Ansätzen – man denke nur an den Klettergarten oder die Team-Rallye – sehen wir es als zentralen und fast wichtigsten Bestandteil der Kompetenzentwicklung, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Übertragung ihrer Erfahrungen aus dem Medium des Künstlerischen auf ihre Berufspraxis intensiv zu begleiten. Diese Übertragung findet vor allem durch arbeitsintegriertes Lernen statt. Das heißt, die Beschäftigten entwickeln neue Handlungsideen und Ansätze für ihre Arbeit und setzen diese im Rahmen von individuellen Verbesserungsprojekten probeweise in der Arbeit um. Auch hierfür ein Beispiel. Die Mitarbeiter des am Projekt beteiligten IT-Beratungsunternehmens sind angesehene Fachleute, die an Kundenunternehmen „ausgeliehen“ werden, um diese bei der Umsetzung von IT-Projekten zu unterstützen. Im Rahmen des Projektes KunDien hatten wir gemeinsam herausgearbeitet, dass sie dabei äußerst ambivalente Herausforderungen zu bewältigen haben: etwa weil sie Projekte fachlich steuern müssen, ohne jedoch den internen Projektleiter in Frage zu stellen. Durch die künstlerische Erfahrung in Phase 2 war einem Mitarbeiter klar geworden, dass er in diesem Dilemma zwischen Loyalität und dem Status als externer Experte oft die eigenen Leistungen nicht sichtbar macht, weil er fürchtet, dadurch die Stellung des Projektleiters zu unterminieren. Sein individuelles Verbesserungsprojekt bestand darin, sich in Teamsitzungen beim Kunden offensiver einzubringen ohne jedoch dabei die Autorität des Projektleiters in Frage zu stellen – ein durchaus heikles Unterfangen, das viel Fingerspitzengefühl, eine gute Wahrnehmungsfähigkeit und auch persönlichen Mut erfordert.

---

<sup>15</sup> Die am Projekt beteiligten Künstlerinnen waren Sandra Freygarten und Marlies Rainer von der Alanus Hochschule Alfter bei Bonn.

Die interessante Erfahrung für den IT-Experten war, dass er durch diese neue Handlungsweisen an sich neue Seiten und Fähigkeiten entdeckte und die Zufriedenheit des internen Projektleiters mit seiner Arbeit eher zunahm. Die neue Rolle, die er innerhalb des Teams übernommen hatte, stellte für beide Seiten eine deutliche Erhöhung der Dienstleistungsqualität dar.

#### 4. Professionelle und innovative Arbeit – auch im Interesse der Unternehmen

Gerade das letzte Beispiel kann verdeutlichen, was wir meinen, wenn wir von „Dienstleistungskunst“ im Sinne von innovativer und professioneller Dienstleistungsarbeit sprechen: Es geht darum, Beschäftigte darin zu unterstützen, ihren eigenen Ansprüchen und Werten in ihrer Arbeit Genüge zu tun – mit dem Effekt, dass dies auch den Interessen ihres Arbeitgebers entgegenkommt. Denn eins ist klar: Damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu professionellen Gestaltern von offenen Prozessen werden und so die Qualität von Dienstleistungen erhöhen können, brauchen sie vor allem die entsprechenden Handlungsspielräume und dürfen nicht durch zu enge Vorgaben und Standards in ihren Handlungsmöglichkeiten eingeschränkt oder gar auf ein bestimmtes minutiös festgelegtes Verhalten verpflichtet werden.

Damit entsteht ein Kontrollproblem, das wir als Vertrauensproblem beschreiben möchten. Die am Projekt beteiligten Unternehmerinnen und Unternehmer machten in diesem Zusammenhang die Erfahrung, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dieses ihnen entgegengebrachte Vertrauen dadurch belohnten, dass sie in ihrer Arbeit sehr viel stärker das Gesamtunternehmen und dessen Notwendigkeiten im Blick hatten. Gleichzeitig leisteten sie einen entscheidenden Beitrag zu Verstärkung und Ausbau der Kundenbeziehungen, da sie die Herausforderungen ihrer Arbeit besser im Blick hatten und somit angemessener auf Kundenanliegen reagieren konnten.

Und schließlich fühlten sich die Beschäftigten in ihrer Arbeit deutlich mehr wertgeschätzt als zuvor, da ihnen von Unternehmensseite professionelles Handeln zugetraut und attestiert wurde. Handlungsräume, die sie individuell und situativ in der Interaktion mit dem Kunden ausgestalten können, stärken nicht nur ihr Bewusstsein von und ihr Vertrauen in die eigenen Kompetenzen, sondern eröffnen ihnen auch Möglichkeiten der Mitgestaltung und Mitverantwortung für das Unternehmen insgesamt. Notwendig dafür sind jedoch eine starke Mitarbeiterorientierung in Dienstleistungsunternehmen, die Schaffung von entsprechenden Rahmenbedingungen und nicht zuletzt eine angemessene Bezahlung von Dienstleistungsarbeit.

#### Literatur

- Asmus, A. / Bauer, H. G. / Dunkel, W. / Munz, C. / Stiel, M. (2004): Entwicklungsmöglichkeiten durch qualifizierte Arbeit - Beispiele aus dem Friseur- und Kosmetikbereich, in: Kreibich, R. / Oertel, B. (Hrsg.): Erfolg mit Dienstleistungen – Innovationen, Märkte, Kunden, Arbeit, Stuttgart, 271–278
- Böhle, F. / Busch, S. (2012) (Hrsg.): Management von Ungewissheit. Neue Ansätze jenseits von Kontrolle und Ohnmacht. Bielefeld
- Böhme, G. (2001): Ästhetik: Vorlesungen über Ästhetik als allgemeine Wahrnehmungslehre, München.
- Brater, M. / Freygart, S. / Rahmann, E. / Rainer, M. (2011): Kunst als Handeln – Handeln als Kunst. Was die Arbeitswelt und Berufsbildung von Künstlern lernen können. Bielefeld
- Brater, M. / Wagner, J. (2011): Die Erweiterung der Erwachsenenbildung durch künstlerische Praxis. Ein Handbuch. München
- Buschmeyer, A. / Pongratz, H. J. / Treske, E. (2012): Kompetenzentwicklung als Kunst. Befunde der projektbegleitenden Evaluation, in: Munz, C. / Wagner, J. / Hartmann, E. (Hrsg.): Die Kunst der guten Dienstleistung. Wie sich professionelle Dienstleistungsarbeit lernen lässt. Bielefeld, 155–214
- Dunkel, W. / Grabner, D. (2010): Interaktive Arbeit als Kern von Pflege, in: Fuchs-Frohnhofen, P. / Blass, K. / Dunkel, W. / Hinding, B. / Keiser, S. / Klatt, R. / Zühlke-Robinet, K. (Hrsg.): Wertschätzung, Stolz und Professionalisierung in der Dienstleistungsarbeit „Pflege“, Marburg, 22–25

- Heeg, M. (2012): Professionalisierung der Kindertagespflege, in: Reichwald, R. / Frenz, M. / Hermann, S. / Schipanski, A. (Hrsg.): Zukunftsfeld Dienstleistungsarbeit. Professionalisierung – Wertschätzung – Interaktion. Wiesbaden, 371–388
- Hoffmann, A. / Kratzer, N. / Wehrich, M. (2012): Die unsichtbaren Leistungen von Beschäftigten und Kunden, in: Reichwald, R. / Frenz, M. / Hermann, S. / Schipanski, A. (Hrsg.): Zukunftsfeld Dienstleistungsarbeit. Professionalisierung – Wertschätzung – Interaktion. Wiesbaden, 441–465
- Müller, K. / Hellweg, S. (2012): „Denn Sie wissen nicht, was wir tun“. Pflege: Ein Dienstleistungsberuf, über den viel vermutet wird, aber wenig bekannt ist? In: Reichwald, R. / Frenz, M. / Hermann, S. / Schipanski, A. (Hrsg.): Zukunftsfeld Dienstleistungsarbeit. Professionalisierung – Wertschätzung – Interaktion. Wiesbaden, 575–585
- Munz, C. / Wagner, J. / Hartmann, E. (2012): Die Kunst der guten Dienstleistung. Wie sich professionelle Dienstleistungsarbeit lernen lässt. Bielefeld
- Pongratz, H. J. (2012): Der Dienstleistungscharakter von Arbeit. Eine theoretische Annäherung, in: Munz, C. / Wagner, J. / Hartmann, E. (Hrsg.): Die Kunst der guten Dienstleistung. Wie man professionelles Dienstleistungshandeln lernen lässt. Bielefeld, 17–43
- Verband der bayerischen Wirtschaft (2011): Zukunft industrieller Wertschöpfung: Hybridisierung. München
- Wagner, J. / Munz, C. / Hartmann, E. (2012): Gute Dienstleistung - eine Kunst. Was Dienstleister von Künstlern lernen können, in: Reichwald, R. / Frenz, M. / Hermann, S. / Schipanski, A. (Hrsg.): Zukunftsfeld Dienstleistungsarbeit. Professionalisierung - Wertschätzung - Interaktion. Wiesbaden, 487–503



Soziale Innovation Kollektives Innovieren  
Wissensmanagement  
Soziale Innovation **Qualifizierung** Soziale  
Vernetztes Arbeiten Mitarbeiterbeteiligung  
Beteiligung im Innovationsprozess Verr  
Soziale Innovation Wissensmanagen  
Mitarbeiterbeteiligung Kollektives Innovieren  
**Vernetztes Arbeiten** Mitar

**Dienstleistungsinnovationen:**  
offen, sozial, nachhaltig.



**Vereinte  
Dienstleistungs-  
gewerkschaft**

## **Impressum**

### **Herausgeber:**

ver.di - Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft  
Bundesverwaltung  
Bereich Innovation und Gute Arbeit  
Paula-Thiede-Ufer 10  
10179 Berlin

[www.verdi-gute-arbeit.de](http://www.verdi-gute-arbeit.de)

### **V.i.S.d.P:**

Dr. Hans-Joachim Schulz

### **Redaktion:**

Dr. Nadine Müller, ver.di-Bundesverwaltung, Berlin  
Ines Roth, Input Consulting GmbH, Stuttgart

### **Umschlaggestaltung:**

CD/S, Concept & Design Stuttgart Werbe GmbH

### **Druck:**

[www.diedruckerei.de](http://www.diedruckerei.de)

Berlin, Januar 2013

---

## **Inhalt**

<i>Lothar Schröder</i> Vorwort	1
<i>Ines Roth, Nadine Müller</i> Einleitung	5
<i>Wolfgang Uellenberg-van Dawen, Hans-Joachim Schulz</i> Innovationen für gute Dienstleistungen und gute Arbeit	8
<i>Michael Fischer</i> Soziales Wachstum und soziale Innovationen	13
<i>Johanna Maiwald, Tobias Schulze</i> It's society, stupid! Soziale Innovationen als Paradigmenwechsel in der Forschungspolitik	22
<i>Kathrin M. Möslein, Franz Danzinger</i> Open Innovation – Communities zur Dienstleistungsentwicklung für Kunden und Mitarbeiter	31
<i>Sabine Pfeiffer, Stefan Sauer</i> Agility @ Innovation Chancen und Risiken agilen Projektmanagements für innovative, partizipative Arbeit	42
<i>Jost Wagner</i> Die Kunst guter Dienstleistung – eine Strategie für innovative Dienstleistungsarbeit	49
<i>Daniel Bieber, Dominik Haubner</i> Innovationen im Dienstleistungssektor am Beispiel von altersgerechten Assistenzsystemen	57
<i>Hans Björkman</i> Förderung von Innovationen durch Gewerkschaften	65
<i>Ines Roth, Nadine Müller</i> Innovationsgestaltung durch Organisierte Mitbestimmung Ergebnisse des ver.di-Innovationsbarometers 2011	68
<i>Bernd Kriegesmann, Thomas Kley</i> Betriebsräte und Innovationsfähigkeit: Bestandsaufnahme und Handlungsperspektiven für den Dienstleistungssektor	77

<i>Michaela Klemisch, Bernd Bienzeisler, Martin Beckmann</i> Qualifizierung betrieblicher Interessenvertreter für das Innovationsgeschehen Das Projekt „EDDI“	88
<i>Im Interview: Karl-Heinz Brandl</i> Beschäftigungssicherung durch Innovation Die Umsetzung des § 92a des Betriebsverfassungsgesetzes in der Praxis	96
<i>Reinhard Bahn Müller, Markus Hoppe</i> Tarifliche Regulierung von Weiterbildung Ansatzpunkte und Erfahrungen	101
<i>Renate Sternatz</i> Tarifliche Regelungen zur Weiterbildung – eine wichtige gewerkschaftliche Gestaltungsaufgabe	112
Autorenverzeichnis	114

Mit freundlicher Genehmigung von Ver.di

Gesamte Publikation downloadbar unter:

<http://innotech.verdi.de/dienstleistungsinnovationen>