

Geleitwort

„Denn wenn wir Dinge, die wir einst mit mühsam erlernter Kunstfertigkeit und Hingabe verrichtet haben, an Geräte ‚outsourcen‘, die uns lediglich einen Schubs am Kreditkartenschlitten oder einen Knopfdruck abverlangen, geht noch etwas verloren, das früher viele Menschen beglückte und womöglich auch heute noch für unser Glück unverzichtbar wäre: der Stolz auf eine gut gemachte Arbeit, auf unsere Klugheit und Gewandtheit, auf die Bewältigung einer Aufgabe, die Überwindung eines scheinbar unüberwindlichen Hindernisses. Langfristig verlieren wir mit dem Verschwinden dieser Fertigkeiten auch die Fähigkeit, Neues zu erlernen und neue Aufgaben zu meistern – und berauben uns damit der Freude am eigenen Werk, dem Gefühl, etwas gut gemacht zu haben, ohne das wir weder Selbstvertrauen gewinnen noch das Glück genießen können, mit unserer Leistung und mithin mit uns selbst zufrieden zu sein.“

Zygmunt Bauman: Wir Lebenskünstler, Frankfurt 2010, edition suhrkamp, S. 17

Kann Dienstleistungsarbeit, können Dienstleistungsbeziehungen Quelle von Stolz, von Produzentenstolz und Wertschätzung sein? Sind die Akteure von Dienstleistungsbeziehungen ausreichend professionalisiert, um ihre Rollen als Kunden und als Dienstleistungsbeschäftigte angemessen und professionell ausfüllen zu können? Wie sieht eine „gut gemachte Arbeit“ aus, wessen bedarf es dafür? Wie sehen Dienstleistungsbeziehungen jenseits des Bildes des „Königs Kunde“ aus? Birgt interaktive Arbeit das Potenzial für Wertschätzung und Anerkennung der Beschäftigten? Hierauf und auf weitere Fragen möchte die vorliegende Publikation Antwort geben.

Jeder Mensch geht täglich vielfältige Dienstleistungsbeziehungen ein, sei es als Beschäftigter oder als souveräner Kunde bzw., im weiteren Sinne, als Patient, Pflege-/Hilfsbedürftige oder Klient – dabei ist jede/r mal Kunde, jede/r (meist) mal Beschäftigter. Dass Dienstleistungsbeziehungen keine triviale Sache sind, dürfte für alle Beteiligten auf der Hand liegen. Auf der einen Seite müssen Beschäftigte Umsatz bringen und das Unternehmen nach außen vertreten; sie möchten auch entsprechend ihrem Berufsethos handeln. Auf der anderen Seite sind Kunden gut informiert, selbstbewusst, möchten fachlich und emotional gut behandelt werden und können bei schlecht erbrachtem Service oder schlechter Dienstleistungsqualität auch abwandern. Unternehmen beziehen das Wissen der Kunden in ihre Innovationskalküle aktiv mit ein, so dass die Kunden zum Teil des Innovati-

onssystemen und mitunter sogar zu „Prosumenten“ (Blättel-Mink/Hellmann 2010) werden und im Ergebnis Grenzverwischungen vorkommen, neue Konfliktlinien aufscheinen oder auch neue Akteurskoalitionen entstehen. Kunden sind heute aktiver Part der Dienstleistungserbringung, so dass sie zu Koproduzenten und damit zum strukturellen Bestandteil von Dienstleistungsbeziehungen werden. Diese Entwicklungen werden unter dem arbeitssoziologischen Begriff „interaktive Arbeit“ zusammengefasst. Zusätzlich kommt noch die Dienstleistungsqualität ins Spiel: Wie lässt sich unter der Bedingung des Beziehungsdreiecks Beschäftigte-Kunden-Unternehmen und der gegenseitigen Verschränktheit der drei Beziehungsebenen Dienstleistungsqualität dauerhaft sicherstellen? Was lässt sich unter Dienstleistungsqualität verstehen, wenn Dienstleistungen Vertrauens- und Erfahrungsgüter sind?

Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderte Verbundvorhaben „Professionalisierung interaktiver Arbeit (PiA)“ hat sich den damit verbundenen Fragen und Aspekten gewidmet und am Ende der Laufzeit für die im Verbund beteiligten Unternehmen und darüber hinaus für die Dienstleistungsforschung erkennbare Ergebnisse mit erheblicher Wirksamkeit vorgelegt. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung greift im Rahmen des Forschungsprogramms „Innovationen mit Dienstleistungen“ mit dem von 2007 bis 2012 laufenden Förderschwerpunkt „Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit“ Fragen nach Professionalität, Beruflichkeit, Wertschätzung und Produzentenstolz im Kontext von Dienstleistungsarbeit auf. Dabei wird der Untersuchung und der Gestaltung der Arbeit mit Kunden und der Kundenbeziehung ein besonderes Gewicht gegeben. Neue Anforderungen in Dienstleistungsbeziehungen verlangen neben der fachlichen Qualifikation umfassende Fähigkeiten, um mit den aus der Kundenbeziehung resultierenden Herausforderungen produktiv umgehen zu können. Die Akzente werden dabei bewusst auf die Entwicklung und Stärkung der mittleren Tätigkeitsebene – der qualifizierten Arbeit – in den Unternehmen gelegt. Es wird angenommen, dass in weiten Bereichen von Dienstleistungstätigkeiten ein Mangel an attraktiven und professionalisierten sowie wertschätzenden Arbeitsformen herrscht. Im Kern geht es um die Frage, wie im Bereich der Dienstleistungsarbeit die „Dienstleistungsfacharbeit“ neu definiert und konturiert, gestärkt und verstetigt werden kann mit dem Ziel, dass alle Beteiligten aus Dienstleistungsbeziehungen profitieren können.

Der Nutzen für alle beteiligten Akteure ist offensichtlich. Motivierte und qualifizierte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer werden sich mit ihren Arbeitsaufgaben engagiert befassen, werden Verantwortung für Prozess und Ergebnis übernehmen und an der Entwicklung „ihres“ Unternehmens interessiert

sein. Ebenso profitieren Kunden von guten Dienstleistungsbeziehungen. Sie danken mit langfristiger Kundenbindung und werden sich als „arbeitender Kunde“ (Voß/Rieder 2006) in den Dienst des Unternehmens stellen. Unternehmen sollten auf dieses Potenzial nicht verzichten.

Mit dem Begriff „interaktive Arbeit“ nimmt PiA die skizzierte Komplexität von Dienstleistungsbeziehungen zum Anlass, um zusammen mit den Unternehmenspartnern des Verbundprojekts erkenntnisgeleitete Gestaltungsmöglichkeiten auszuloten, abzuleiten und zu erproben. Für die beteiligten Unternehmen Accor, Deutsche Bahn AG und Arbeiterwohlfahrt sind Instrumente erarbeitet und Vorgehensweisen erprobt worden, die es den dortigen Beschäftigten erlauben, gut gelingende Dienstleistungsbeziehungen aufzubauen. PiA im Hotel, im Bahnhof und im Altenheim hat erkennbar dazu beigetragen, durch eigens erarbeitete Vorgehensweisen die Arbeit mit Kunden und die Kundenarbeit systematisch zu verbessern, so dass nun den Beschäftigten ihre eigenen Leistungen bewusster werden und Kunden das Engagement der Beschäftigten eher wertschätzen.

Das Konzept der interaktiven Arbeit (Dunkel/Wehrich 2006) wurde im Rahmen dieses Forschungsprojektes erneut aufgegriffen und – mit einer breiten Empirie unterfüttert – konzeptionell weitergeführt. Mit drei neuen und originären Blickwinkeln auf interaktive Arbeit eröffnet PiA weiterführende Perspektiven auf Dienstleistungsarbeit generell und auf Dienstleistungsbeziehungen im Speziellen.

Erstens: Interaktive Arbeit ist nicht das „Sahnehäubchen“ in der Dienstleistungsbeziehung, kein Extra, sondern fester Bestandteil der Dienstleistungsarbeit. Sie profiliert die neue und zentrale Qualität der (personenbezogenen) Dienstleistungsarbeit. Bei interaktiver Arbeit kann keine Sicherheit geschaffen werden, welches Ergebnis am Ende der Dienstleistungsbeziehung steht – doch gerade um mit solchen offenen, unsicheren Situationen professionell und sicher umgehen zu können, bedarf es einer gehörigen Portion Fachlichkeit und der Kompetenz, Unsicherheiten auszuhalten und auszubalancieren. Hier hat PiA erkennbar dazu beigetragen, Wege aufzuzeigen, wie interaktive Arbeit zu professionalisieren und zu gestalten ist. Die Unternehmen konnten daraus einen direkten Nutzen ziehen. Wird Dienstleistungsarbeit als interaktive Arbeit konzeptionalisiert, so ergibt sich daraus die Anforderung an Beschäftigte, ihr Handeln an den offenen Bedingungen der Dienstleistungsarbeit auszurichten. Sie müssen zur Erfüllung dieser Anforderung befähigt werden; die Unternehmen müssen dazu die entsprechenden organisationalen Voraussetzungen schaffen. Professionalisierung für interaktive Arbeit verändert Berufsrollen und traditionelle Berufsverständnisse und erfordert hybride Qualifikationen und Kompetenzen.

Der *zweite* Blickwinkel richtet sich auf Kunden. Würde man sie nicht aktiv in diese Prozesse einbeziehen, bliebe ein Gestaltungsansatz für interaktive Arbeit auf halbem Wege stehen. PiA hat in diesem empirisch noch weitgehend unerforschten Bereich wichtige Erkenntnisse generiert. Voraussetzungen dafür, dass Kunden „mitarbeiten“, sind gute „Arbeitsbedingungen“ für Kunden und die Wertschätzung ihrer Mitarbeit durch das Unternehmen und durch die Beschäftigten. Kunden mobilisieren Freizeit und lebensweltliche Ressourcen und tragen zum Erfolg von Unternehmen mitunter erheblich bei. Oftmals aber erfolgt die Mitarbeit der Kunden nicht freiwillig, so dass es häufig einem Spagat gleicht, was Unternehmen „ihren“ Kunden alles zumuten wollen. Die ausdrückliche Berücksichtigung der Kunden und ihrer lebensweltlichen Orientierungen eröffnet eine reflexive Perspektive darauf, dass Kunden von Beschäftigten sowie Beschäftigte von Kunden wertschätzend behandelt werden wollen. Aus diesen systematisch angelegten Perspektivwechseln können sich auch neue Blicke, Wahrnehmungen und Interpretationen auf den jeweils Anderen ergeben, Dienstleistungsbeziehungen zeigen sich gewissermaßen im Spiegel des Anderen.

PiA leistet *drittens* einen originellen Beitrag zur Neuinterpretation der Reichweite des Konzepts interaktiver Arbeit.¹ Das Projekt deutet interaktive Arbeit als „Labore des Sozialen“ mit offenem Ergebnis und stellt die Frage, ob interaktive „Dienstleistungsbeziehungen einen Gegentrend zur Kommodifizierung des Sozialen“ begründen können. Ergeben sich neue „Zumutungen an die Subjekte“ auf beiden Seiten? Laut PiA haben Selbstökonomisierung, Selbstvermarktung und Selbstrationalisierung einherzugehen mit einer „systematischen Selbstzivilisierung“ der Arbeit, damit sich Dienstleistungsbeziehungen überhaupt ökonomisch rentieren und zudem gelingend gestaltet werden können.

Das Konzept der interaktiven Arbeit eignet sich dazu, einen Beitrag zu leisten, diese „Zumutungen an die Subjekte“ zu zivilisieren. Auch hieraus ergeben sich erhebliche und neue Anforderungen an die Konzepte der Professionalisierung für Dienstleistungsarbeit und ihre organisationale und institutionelle Rahmung. PiA gibt dazu vielversprechende Antworten.

Es gibt also gut begründete Vermutungen, dass die analytischen Potenziale des Konzepts noch längst nicht ausgeschöpft sind und die Analyse der Dienstleistungsbeziehungen weiter bereichern werden. Nicht zu vergessen sind die noch unausgeschöpften Gestaltungspotenziale für Unternehmen und die damit verbunde-

¹ So geschehen auf der PiA-Tagung am 14. und 15. Juli 2011 durch den Vortrag von G. G. Voß und auf der Tagung „Sozialwissenschaftliche Dienstleistungsforschung – Beiträge zu einer Service Science“ der Initiative 3sResearch am 26. und 27. Januar 2012 durch die Vorträge von T. Birken, M. Wehrich und A. Hoffmann.

nen Chancen, Dienstleistungsarbeit aufzuwerten, zu (re-)professionalisieren und Dienstleistungsqualität zu gewährleisten.

Für den BMBF-Förderschwerpunkt „Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit“ stellen diese Ergebnisse einen außerordentlich wichtigen Erkenntniszugewinn dar. PiA liefert mit dem weitergeführten Konzept der interaktiven Arbeit einen wesentlichen Überbau zur Deutung „neuer“ Dienstleistungsarbeit in Dienstleistungsbeziehungen und profiliert damit die neue und zentrale Qualität zukünftiger Dienstleistungsfacharbeit. Wie der Verbund PiA zeigt, reagieren Unternehmen darauf äußerst positiv. Es wird auch an ihnen liegen, die damit verbundenen Chancen für Wertschöpfung und Wertschätzung zu nutzen.

Der Projektträger dankt allen an PiA beteiligten Unternehmen und Forschungseinrichtungen. Er wünscht der Publikation eine weite Verbreitung und dass die Ergebnisse und Erkenntnisse Früchte tragen.

Klaus Zühlke-Robinet

Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt e. V., Bonn,
Organisationseinheit „Innovationsfähigkeit und Forschungstransfer“,
Koordinator „Innovative Dienstleistungen“

Interaktive Arbeit

Theorie, Praxis und Gestaltung von

Dienstleistungsbeziehungen

Dunkel, W.; Weihrich, M. (Hrsg.)

2012, XIII, 446 S. 20 Abb., 10 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-531-19358-8