

# Die Kunst der guten Dienstleistung

*Abstract:  
Dieser Beitrag beschreibt die Spezifika von Dienstleistungsarbeit, fragt, was man für ihre Professionalisierung von Künstler(inne)n lernen kann und zeigt, wie sich das in der betrieblichen Praxis umsetzen lässt.*

**D**ienstleistungsarbeit ist Facharbeit mit vielen Facetten, von vermeintlich „einfachen“ Tätigkeiten, hinter denen jedoch erhebliche Anforderungen stehen, die keineswegs „jede/-r“ kann, bis zu als anspruchsvoll angesehenen Berufen wie IT-Spezialist oder Anwältin. Die zunehmende wirtschaftliche Bedeutung von Dienstleistungen sowie die gestiegenen Kundenansprüche verlangen eine weitreichende Professionalisierung dieses Bereichs, um den Herausforderungen des stark wachsenden, zunehmend globalen, technisierten und gleichzeitig individualisierten Dienstleistungsmarkts gerecht zu werden – und vor allem, um „gute Dienstleistungen“ zu ermöglichen. Über die Frage, welche Strategien dabei zu verfolgen sind, bestehen jedoch höchst unterschiedliche Auffassungen. In weiten Bereichen der Dienstleistungsbranche werden immer wieder Prinzipien der industriellen Rationalisierung und Standardisierung zur Grundlage einer solchen Professionalisierung herangezogen, das bekannteste (schlechte) Beispiel sind Serviceschulungen, die eine floskelhafte Ansprache von Kunden vorschreiben. Hier zeigen sich besonders die Grenzen solcher Vorgehensweisen, die nicht zufällig sind, sondern mit dem besonderen Charakter von Dienstleistungsarbeit zu tun haben.

## Spezifika von Dienstleistungsarbeit

Wie Dienstleistungsarbeit genau zu definieren ist und worin ihre Besonderheiten gegenüber der klassischen Produktionsarbeit liegen, lässt sich aufgrund der Vielfältigkeit von Dienstleistungen nur schwer auf einer allgemeinen Ebene beantworten. Auch wenn man sich mit einer klaren Definition von Dienstleistungsarbeit schwer tut, so tauchen doch in den entsprechenden Debatten und wis-

senschaftlichen Studien immer wieder typische Merkmale auf:

1. Viele Dienstleistungen zeichnen sich dadurch aus, dass das sachliche Ergebnis des Dienstleistungsprozesses zu seinem Beginn noch gar nicht feststeht – ja es ein Teil der Dienstleistung selbst ist, dieses *Ergebnis erst mit dem Kunden gemeinsam zu entwickeln*.
2. Das bedeutet aber auch als zweites Charakteristikum, dass der Dienstleister für die Erbringung seiner Leistung auf die aktive Kooperation, die *Ko-Produktion* mit dem Kunden angewiesen ist.
3. Durch die aktive Einbeziehung des Kunden zeichnen sich drittens Dienstleistungen dadurch aus, dass sie einen *offenen, aber gerichtet prozesshaften* Charakter besitzen, weil sie nicht nur punktuell zustande kommen wie etwa der Kauf eines Produkts.

Eine exakte Definition von Dienstleistungen wird darüber hinaus dadurch erschwert, dass zunehmend Produktions- und Dienstleistungsprozesse nicht mehr trennscharf zu unterscheiden sind. Und: ein und dieselbe Arbeit kann eher „produktionsartig“ – planvoll-rational, an Effizienz orientiert – oder „dienstleistungsartig“ – prozesshaft, am Kundenanliegen orientiert – getan werden. Pongratz (in Munz et. al. 2012) schlägt daher vor, nicht von Dienstleistungen generell, sondern vom „Dienstleistungscharakter“ von Arbeit zu sprechen. Dieser ist umso mehr gegeben,

- je schwieriger das Leistungsergebnis vorab im Detail festlegbar ist (Aspekt der Unbestimmtheit)
- je zugänglicher der Prozess für den Kunden ist (Aspekt der Transparenz)
- je abhängiger die Erstellung von Kooperationsbeiträgen der Kunden ist (Aspekt der Angewiesenheit)
- je mehr Raum die Klärung des Auftrags und seiner Modalitäten erfordern (Aspekt der Tauschbedingungen)

**Claudia Munz, Jost Wagner und  
Elisa Hartmann**

- je mehr Aufwand in die Erleichterung des Tauschs und die Zugänglichkeit des Angebots investiert wird (Aspekt der Serviceleistungen) und
- je gezielter der Rahmen für persönliche Begegnungen und andere Transfersituationen gestaltet wird (Aspekt der Schnittstellengestaltung).

Professionalisierungsstrategien, die sich auf eine Standardisierung und Objektivierung von Dienstleistungen richten, schränken in der Regel den Handlungsspielraum des individuellen Dienstleisters ein, versuchen die Unterdefiniertheit des Leistungsergebnisses durch einfach zu variierende Standardangebote aufzulösen und zielen darauf ab, den Einfluss des Kunden möglichst gering zu halten – mit anderen Worten, den Dienstleistungscharakter von Arbeit zu verringern. Damit verschenken sie aber viele Potentiale, die „gute Dienstleistungen“ gerade auszeichnen.

### Das Projekt „Dienstleistung als Kunst“

Im vom BMBF geförderten dreijährigen Verbundvorhaben „Dienstleistung als Kunst – Wege zu innovativer und professioneller Dienstleistungsarbeit (Kun-Dien)“ (Lfz. 09/2008 – 08/2011, FKZ 01FB08017f) wurde daher eine Professionalisierungsstrategie erprobt, die darauf zielt, diese Charakteristika von Dienstleistungen und die sich daraus ergebende Offenheit nicht zu minimieren, sondern den produktiven Umgang damit zu fördern. Beteiligt waren drei Dienstleistungsbetriebe (IT-Consulting, Wohnungswirtschaft, Inkasso) und drei wissenschaftliche Partner (berufspädagogische Gestaltung, künstlerische Begleitung, wissenschaftliche Begleitung).

Die zentrale Dienstleistungskompetenz besteht in diesem Zusammenhang darin, *mit* der Offenheit von Dienstleistungssituationen und *nicht gegen* diese zu arbeiten. Damit dies gelingt, müssen Dienstleistende paradox erscheinende Herausforderungen meistern, die aus Unbestimmtheit und Unplanbarkeit resultieren: Sie müssen zu „Sicherheit in der Unsicherheit“ fähig sein – und dies vor den Augen der Kunden. Sie müssen ein Ergebnis erzielen, ohne dass Ziel und Weg vorab bekannt sind, und sie müs-

sen in der Lage sein, den offenen Prozess mit dem Kunden zu steuern und zu gestalten, ohne dass sie die vollständige Kontrolle darüber haben. Es ist nötig, ein Vertrauensklima herzustellen – ohne gemeinsame Erfahrungsgrundlage und trotz gegensätzlicher Interessen. Dazu kommt, dass es nötig ist, widersprüchliche Loyalitäten auszubalancieren. Einerseits müssen Kunden 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 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, 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.

### Alternative Handlungsmodelle

Gibt es überhaupt Möglichkeiten, unter diesen Bedingungen professionell zu handeln und „gute Dienstleistung“ zu realisieren? Bei der Suche nach Alternativen zum herkömmlichen zweckrational-planvollen Handlungsmodell zeigen sich zwei Modelle, die Auswege aus dem Dilemma bieten, weil sie in idealtypischer Weise den Umgang mit Offenheit praktizieren: Das Modell des „Künstlerischen Handelns“ und das des „Erfahrungsgeliteten Arbeitens“ dienen im Projekt „Dienstleistung als Kunst“ als theoretische Referenzrahmen. „Künstlerisches Handeln“ (Brater et. al. 2011) bezieht sich dabei auf den *Entwicklungsprozess* eines „Werks“ (oder eben der Dienstleistung), bei dem man „wie ein Künstler“ vorgeht und in dessen Verlauf kreative neue Lösungen entstehen. In einer empirischen Studie fanden Brater et. al. folgende zentrale Merkmale des Handelns von Künstlern:

- Sich neugierig und unbefangen einlassen
- Investigation, experimentell-spielerisches Erkunden
- Impulse sowohl setzen wie aufnehmen

- Wechsel von Handlung und Wahrnehmung
- Dialog mit Gegenüber und Situation
- Zulassen und Aushalten von Krisen (als Quelle neuer Anregungen)
- Etwas aus dem Prozess entstehen lassen
- Aktiv aufgreifen und zunehmend verbindlich machen

„Erfahrungsgelitetes Handeln“ bezeichnet ein Handlungsmodell (Böhle et. al. 2009, Bauer et. al. 2007), das in seiner Verbindung von objektivierendem (zweckrational-planvollem) und subjektivierendem Vorgehen insbesondere die Bedeutung von Gefühl und Gespür für (Dienstleistungs-)Situationen hervorhebt. Zentrale Merkmale der subjektivierenden Seite dieses Handelns sind

- Umfassende Wahrnehmung mit allen Sinnen
- Assoziatives, bildhaftes Denken
- Dialogisch-exploratives Vorgehen
- Persönlich gefärbte Beziehung zum Arbeitsgegenstand

Beiden Modellen ist gemeinsam, dass die Basis nach wie vor die souveräne Beherrschung der fachlichen Seite der jeweiligen Tätigkeit ist. Der entscheidende Unterschied liegt darin, *wie* diese Fachlichkeit eingesetzt wird. Nicht die exakte Vorab-Planung aller Schritte steht am Beginn eines von diesen Modellen inspirierten Arbeitshandelns, sondern das Sich-Einlassen auf die konkrete Situation. Dies bedeutet eine grundlegende Haltungsveränderung der Fachleute und ebenso eine veränderte Vorgehensweise. Sie nehmen zunächst die Handlungssituation umfassend wahr und gewinnen daraus Anhaltspunkte, wie situativ vorzugehen ist. Dazu versetzen sie sich in den Kunden hinein, bringen ihm und seiner Einmaligkeit echtes Interesse entgegen, sehen den Kunden nicht nur als ökonomisch interessantes Gegenüber, sondern auch als individuelle Person mit unterschiedlichen Bedürfnissen, individuellen Einstellungen und Lebensumständen. Der Prozess der Dienstleistung vollzieht sich im Dialog mit dem Kunden, der „Dienstleistungskünstler“ agiert also in einer fortgesetzten Schleife aus Wahrnehmung und Handlung. Problemlösungen werden nicht vorschnell angeboten, die Wahrnehmungsoffenheit bleibt bestehen.

## Neues Leitbild

Im Projekt wurde in Zusammenarbeit mit den beteiligten Unternehmen ein Leitbild für eine derartige Dienstleistungs-Facharbeit entwickelt. Demzufolge zeichnet sich die *Haltung* „guter“ Dienstleister dadurch aus, dass sie Mut zur Offenheit haben, nicht in erster Linie schnelle Lösungen anbieten, sondern, dem Kunden auf Augenhöhe begegnend, sein Anliegen umfassend zu verstehen versuchen und auf langfristige Kundenbindung setzen.

Die *Vorgehensweise* in dieser Art der Dienstleistungsarbeit ist vom Dialog mit dem Kunden geprägt. Wo erforderlich, wird dieser fachlich so „professionalisiert“, dass er sich im Bilde fühlt und mit-sprechen kann. „Krisen“ gehören zu diesem offenen Prozess dazu und dienen als produktive Hinweise.

Dieses Leitbild ist keineswegs ein un-erreichbares Ideal. Die im Projekt mitwirkenden Dienstleister/-innen konnten sich damit gut identifizieren, die häufigste Äußerung war: „So möchte ich eigentlich arbeiten!“ Dieser Entwurf „guter Dienstleistung“ ist an zwei Voraussetzungen gebunden: er braucht eine entsprechende Kompetenzentwicklung, und er braucht entsprechende Rahmenbedingungen.

## Wie lernt man „künstlerisch“ zu arbeiten?

Da das Kompetenzentwicklungskonzept für „Dienstleistung als Kunst“ insbesondere darauf zielt, die geschilderten Haltungen und Vorgehensweisen erwerbbar zu machen, kommt keine klassische Schulung in Frage, sondern es muss diese Veränderungen dadurch anzustoßen versuchen, dass Erfahrungsmöglichkeiten – insbesondere für künstlerisches und erfahrungsgelitetes Handeln – und deren gründliche Reflexion im Mittelpunkt stehen. Methodisch basiert das Konzept auf einer Reihe von Workshops, die partizipativ und stark erfahrungsbezogen sind und in die auch Künstler/-innen eingebunden sind. Zwischen den Workshops erledigen die Lernenden am Arbeitsplatz Praxisaufgaben zur Vertiefung der Workshopthemen und zum Erproben neuer Vorgehensweisen, um den unmit-

telbaren Transfer in die Praxis zu gewährleisten. Diese Aufgaben werden schrittweise komplexer und münden in die Umsetzung von Praxis(veränderungs-)projekten am Arbeitsplatz.

Inhaltlich umfasst das Lernkonzept vier Phasen:

### *Phase I: Reflexion bisheriger Erfahrungen, Identifizieren von Herausforderungen*

Hier geht es darum, die Herausforderungen in der alltäglichen Praxis der Dienstleister zu thematisieren, insbesondere, wo nicht nach Regeln und Routinen vorgegangen, sondern situativ Wege gefunden werden müssen. Zwischen den einzelnen Workshops empfiehlt es sich, von Anfang an Praxisaufgaben zur Vertiefung der Workshopthemen zu geben. Wichtig ist ebenso, von Anfang an (kleinere) künstlerische Erfahrungen zu ermöglichen.

### *Phase II: „In Kunst eintauchen“*

Diese Phase steht ganz im Zeichen von Erfahrungen mit dem künstlerischen Handeln. Dazu finden mehrere reine Kunstworkshops mit Gruppen- und Einzelaufgabenstellungen statt, die von Künstler(inne)n durchgeführt und gründlich ausgewertet werden. Auswertungsfragen sind insbesondere: Wie wurde begonnen, wie Ideen gefunden, wie vorgegangen, welche Wendepunkte und Krisen gab es im Prozess, woraus wurde deutlich, dass das Werk fertig ist? Auch zu dieser Phase gehören Praxisaufgaben, bei denen die Teilnehmenden Parallelen und Unterschiede ihrer künstlerischen und ihrer beruflichen Erfahrung erarbeiten.

### *Phase III: Erfahrungen systematisieren und auf den Begriff bringen*

Die begriffliche Klärung und Systematisierung erfolgt mit Hilfe der zugrunde gelegten Theorie von Dienstleistungsarbeit sowie des künstlerischen und erfahrungsgeliteten Handlungsparadigmas. In persönlichen Veränderungsprojekten experimentieren die Lernenden mit einzelnen Merkmalen dieses Handelns.

### *Phase IV: Integration, Transfer durch Praxisprojekte*

Die Integration einzelner Vorgehensweisen zum Gesamtansatz künstlerischen

Dienstleistungshandelns mündet in individuelle komplexe Praxisprojekte.

## Lernen durch Erfahrungen mit Kunst

Die Erfahrungen im Projekt zeigen: Anfangs ist es für die Dienstleistungs-Fachkräfte natürlich ungewohnt, dass sie „Kunst machen“ sollen. Diese Verunsicherung währt jedoch nur kurz und weicht einer zunehmenden Begeisterung. Schnell wird klar, dass es nicht darum geht, ein „Kunstwerk“ zu schaffen, sondern anhand des künstlerischen Tuns eine neue Art des Handelns zu erleben. Dafür wurden im Projekt zwei Wege gewählt:

a) Kürzere künstlerische Übungen, die Analogien zur Arbeitssituation der Lernenden erlauben und durch den „Verfremdungseffekt“ einen neuen Blick auf die eigene Praxis ermöglichen. Ein kleines Beispiel: Eine Gruppe von Softwareentwicklern bekommt die Aufgabe, gemeinsam aus Ton ein Tier zu gestalten. Sie dürfen nicht miteinander sprechen oder sich durch Zeichen verständigen, sondern nur durch ihre Handlungen kommunizieren. Im Kern geht es also hier um die Aufgabe, ein gemeinsames Projekt zu gestalten, bei dem keiner der Beteiligten von vornherein weiß, welches Ergebnis dabei herauskommt, bei dem aber die Abstimmung über dieses Ergebnis im Prozess selbst stattfinden muss – der klassische Alltag eines Softwareentwicklers.

b) In Phase II fanden umfangreiche, teils ganztägige künstlerische Projekte statt, bei denen die Lernenden noch mit weitaus größerer Offenheit und Unbestimmtheit konfrontiert waren. Beispiel: Die Teilnehmer/-innen werden aufgefordert, in zwei Gruppen jeweils eine Rauminstallation zu gestalten. Die einzigen Anhaltspunkte sind: eine kurze Einführung, was eine Rauminstallation ist, große unbedruckte Papierrollen und Klebeband sowie ein höchst interpretationsbedürftiges Thema („Weiche Welten“ / „Rauhe Welten“).

Ein solches Lernen durch Kunsterfahrung entfaltet allerdings erst dann seine Wirkung in vollem Umfang, wenn es vom di-

rekten Transfer in die eigene Praxis begleitet wird.

### Fördernde Rahmenbedingungen

Ein solchermaßen verändertes Dienstleistungshandeln braucht unterstützende Rahmenbedingungen:

- In der Arbeit muss Offenheit ermöglicht werden – keine starren Vorgaben
- Handlungs- und Entscheidungsspielräume sind nötig
- Mitarbeiter/-innen brauchen Einblick in Gesamtzusammenhänge
- „Dienstleistungsgerechte“ Führung: vertrauens- statt kontrollbasiert
- Fehlerfreundliche Unternehmenskultur

Dienstleistende brauchen Wertschätzung – zufriedene Mitarbeiter/-innen bewirken zufriedene Kunden.

### Was können Fachkräfte von Künstler(inne)n lernen?

Die beschriebene „andere“ Art des Arbeitens hat u. E. nicht nur Bedeutung für den Dienstleistungsbereich. Angesichts des Wandels von Facharbeit, in dessen Zug die standardisierbaren Ar-

beitsanteile zunehmend automatisiert werden, hat es die überwiegende Mehrzahl der Beschäftigten mit offenen, interpretations- und gestaltungsbedürftigen Arbeitssituationen zu tun, die von ihnen situative Handlungskompetenz verlangen. Vom Vorgehen von Künstler(inne)n kann hier gelernt werden, professionell mit Offenheit, Unbestimmtheit und Ambivalenz umzugehen, kreativ innovative Lösungen zu finden, die Grenzen vollständiger Planbarkeit nicht zu leugnen, sondern sich erfahrungsoffen auf einen Prozess einzulassen und aus diesem heraus Handlungshinweise zu gewinnen.

#### Literatur:

Bauer, Hans G.; Brater, Michael; Büchele, Ute; Dufter-Weis, Angelika; Maurus, Anna; Munz, Claudia (2007): Lern(prozess)begleitung in der Ausbildung. Wie man Lernende begleiten und Lernprozesse gestalten kann. Bielefeld (2. Aufl.)

Böhle, Fritz; Wehrich, Margit (Hrsg.) (2009): Handeln unter Unsicherheit. Wiesbaden.

Brater, Michael; Freygarten, Sandra; Rahmann, Elke; Rainer, Marlies (2011): Kunst als Handeln – Handeln als Kunst. Was die Arbeitswelt und Berufsbildung von Künstlern lernen können. Bielefeld.

Munz, Claudia, Wagner, Jost, Hartmann, Elisa (2012): Die Kunst der guten Dienstleistung. Wie man professionelles Dienstleistungshandeln lernen kann. Bielefeld (i. E.)

Pongratz, Hans (2012): Der Dienstleistungscharakter von Arbeit. Eine Annäherung. In: Munz, Claudia; Wagner, Jost; Hartmann, Elisa (2012): Die Kunst der guten Dienstleistung. Wie man professionelles Dienstleistungshandeln lernen kann. Bielefeld (i. E.)  
www.dienstleistungskunst.de

#### Claudia Munz

claudia.munz@gab-muenchen.de

#### Jost Wagner

jost.wagner@gab-muenchen.de

#### Elisa Hartmann

elisa.hartmann@gab-muenchen.de

Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung – GAB München