

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

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: Handlungsrationalfitäten 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, erfahrungsgelitetes 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 erfahrungsgelitet-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