

# Inhalt

	<b>Geleitwort</b> .....	7
<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	9
<b>2</b>	<b>Der Dienstleistungscharakter von Arbeit. Eine theoretische Annäherung</b> .....	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: Handlungsrationaltäten 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
<b>3</b>	<b>Aufgaben und Anforderungen im Dienstleistungsprozess</b> .....	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
<b>4</b>	<b>Das Dilemma von Dienstleistungsaufgaben</b> .....	51
<b>5</b>	<b>Alternativen des Handelns</b> .....	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
<b>6</b>	<b>Neue Professionalisierungswege für gute Dienstleistung</b>	<b>81</b>
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
<b>7</b>	<b>Das Leitbild der Kunst guter Dienstleistung</b>	<b>93</b>
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

<b>8</b>	<b>Wie lassen sich die Kompetenzen für die Kunst der guten Dienstleistung entwickeln?</b> .....	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
<b>9</b>	<b>Kompetenzentwicklung als Kunst. Befunde der projektbegleitenden Evaluation</b> .....	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
<b>10</b>	<b>Rahmenbedingungen für die Kunst guter Dienstleistung</b> .....	<b>215</b>
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
<b>11</b>	<b>Dienstleistungskunst und kaufmännische Berufsbilder</b> .....	<b>221</b>
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
<b>12</b>	<b>Literatur</b> .....	<b>235</b>