

## 2 Der Dienstleistungscharakter von Arbeit. Eine theoretische Annäherung

*Hans J. Pongratz*

Dienstleistungsarbeit umfasst ein höchst vielfältiges Tätigkeitsspektrum: Bedienen, Informieren, Verkaufen, Betreuen, Transportieren, Helfen, Beraten, Reinigen oder Forschen sind (neben vielen anderen) alles Leistungen, die als Dienste angeboten werden. Wir nehmen solche Dienstleistungen (fast) täglich als Kunden/-innen oder Klienten/-innen in Anspruch. Die Mehrzahl der Erwerbstätigen sind inzwischen Dienstleister/-innen. Zwischen 70 und 80 % der Wirtschaftsleistung einer entwickelten Ökonomie wie der Bundesrepublik Deutschland werden durch Dienstleistungen erbracht – und das gesamte System wird deshalb zu Recht als Dienstleistungsgesellschaft charakterisiert (Häußermann/Siebel 1995, Baethge/Wilkens 2001).

Trotz der verbreiteten Erfahrungen mit Dienstleistungen und ihrer großen Bedeutung für Wirtschaft und Gesellschaft ist es nicht leicht zu sagen, was eine Dienstleistung genau ist. Eindeutig ist lediglich die Bestimmung, dass es sich nicht um Produktionsarbeit handelt, weder um die primäre Gewinnung von Rohstoffen (in Land- und Forstwirtschaft oder im Bergbau) noch um die sekundäre Herstellung von Gütern (wie in der handwerklichen oder industriellen Produktion). Die Kennzeichnung der Dienstleistungsökonomie als tertiärer Sektor bringt diese Abgrenzung deutlich zum Ausdruck.<sup>6</sup> Sie lässt aber offen, was denn die unterschiedlichen Tätigkeiten innerhalb des Sektors miteinander verbindet: Lassen sich beispielsweise Transportieren und Beraten, Verkaufen und Betreuen oder Reinigen und Heilen wirklich unter eine gemeinsame Kategorie fassen? Und worin genau liegt dann diese Gemeinsamkeit?

Eine solche Definitionsaufgabe ist ein typisch wissenschaftliches Problem: Zur Eingrenzung von Forschungsfragen und zum Vergleich von Untersuchungsergebnissen ist ein klares Begriffsverständnis unverzichtbar. Für die Praxis der Dienstleistungsarbeit mag sie zunächst als nebensächlich erscheinen; sie wird aber dann relevant, wenn verschiedene Dienstleistungsfelder miteinander verglichen werden sollen, etwa weil man voneinander lernen will. Dann sind präzise Begriffe notwendig, um Ähnlichkeiten und Unterschiede bestimmen zu können und so die Möglichkeit des

---

6 Die Rede von Dienstleistungsökonomie und -gesellschaft ist zunächst, wenn man die frühe Debatte um Bell und Fourastié betrachtet, Ausdruck des Erstaunens (und der Erleichterung) darüber, dass die große Bevölkerungsmehrheit ihr Auskommen nicht mehr in der industriellen Fertigung suchen musste, anders als es die Entwicklung des Hochkapitalismus bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts nahegelegt hatte (vgl. Gross 1983).

Transfers von Erfahrungen und Erkenntnissen zu schaffen. Um das am Beispiel des Projekts „Dienstleistung als Kunst“ zu verdeutlichen: Die untersuchten Unternehmen bieten die Instandhaltung von Wohnungen, die Lösung informationstechnischer Probleme oder den Einzug fremder Forderungen (Inkasso) an. Wenn wir aus dem Vergleich unserer Analysen zu diesen drei unterschiedlichen Leistungen allgemeine Erkenntnisse ziehen wollen, müssen wir angeben können, was diese Leistungen miteinander verbindet.

Das will ich im Folgenden in fünf Schritten unternehmen. Erstens werde ich zeigen, dass die bisherigen Versuche der Definition von Dienstleistung diese Aufgabe nur unzureichend erfüllen. Zweitens diskutiere ich die Schwierigkeiten der Dienstleistungstheorie in diesem Punkt am Beispiel zweier prominenter Ansätze. Im dritten Schritt mache ich einen Definitionsvorschlag auf der Grundlage eigener Überlegungen zur Dienstleistungstheorie. Viertens ordne ich diese konzeptionelle Idee im Hinblick auf den Wandel von Dienstleistungsarbeit ein. Und abschließend kehre ich zurück zur Relevanz dieses Definitionsvorschlags für das Projekt „Dienstleistung als Kunst“ – und für die Dienstleistungsforschung.

Der Grundgedanke meiner Argumentation lautet: Den Kern jeder Dienstleistungstätigkeit bildet eine mehr oder weniger starke Verschränkung der Logik ihrer Erstellung (durch die Dienstleistenden) mit der Logik ihrer Nutzung (durch die Kundschaft). Während in der Produktionsarbeit die Konsumtionslogik von der Herstellungslogik systematisch getrennt werden kann, muss sie bei Dienstleistungen konsequent in die Arbeitstätigkeit integriert werden (z. B. weil Kunden/-innen bei der Leistungserbringung anwesend sind). Da diese Integrationsleistung ganz unterschiedliche Formen annimmt – manchmal stark, manchmal schwach ausgeprägt ist –, erscheint es sinnvoll, von graduellen Unterschieden im Dienstleistungscharakter von Arbeit zu sprechen. Der Dienstleistungscharakter ist hoch, wenn die Verschränkung von Produktions- und Konsumtionslogik eng ist. Und das ist eine Herausforderung, der sich die Betriebe und ihre Beschäftigten in zunehmendem Maße stellen müssen.

### 2.1 Ausgangsfrage: Was ist eine Dienstleistung?

In sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Analysen werden meist mehrere Kriterien angegeben, um Dienstleistungen von Produktionsarbeiten abzugrenzen.<sup>7</sup> Es sind vor allem drei Merkmale, die immer wieder genannt werden und als Kern der üblichen Definitionen von Dienstleistung gelten können (vgl. z. B. Haller 2005):

---

7 Die Defizite der üblichen Definitionen von Dienstleistung und der Mangel an theoretischen Voraussetzungen dafür werden in der einschlägigen Literatur seit Langem beklagt (z. B. von McCammon/Griffin 2000, Korczynski 2002 oder Wehrich/Dunkel 2003).

- Immaterialität: Das Leistungsergebnis ist kein materielles Gut, sondern eine zumindest in wesentlichen Teilen immaterielle Qualität, die nur schwer objektivierbar und messbar ist.
- Uno-actu-Prinzip: Produktion und Konsumtion der Leistung sind nicht konsequent getrennt wie in der Güterproduktion, sondern erfolgen weitgehend parallel. Das Leistungsergebnis wird im Prozess der Erstellung konsumiert und ist folglich weder lagerfähig noch weiter tauschbar oder rückgebbar (vgl. das Merkmal der „perishability“ bei Korczynski 2002).
- Kundenbeteiligung: Häufig werden Kunden/-innen in die Leistungserstellung als externer Faktor einbezogen; diese Integration reicht von der Notwendigkeit der bloßen Anwesenheit bis hin zur Angewiesenheit der Produzierenden auf aktive Kooperationsbeiträge der Konsumierenden.<sup>8</sup>

Diese Kennzeichen sind für viele Fälle von konsumbezogener Dienstleistungsarbeit beschrieben und in ihrer Relevanz belegt worden. Trotzdem stoßen sie schnell an ihre Grenzen, sobald sie die Definition einer allgemeinen Kategorie der Dienstleistung tragen sollen. Denn es gibt nur wenige Dienstleistungstätigkeiten, die alle drei Merkmale in ausgeprägter Form aufweisen – hingegen weichen viele in markanter Weise davon ab. Das lässt sich am Beispiel der Dienstleistungen verdeutlichen, die wir im Projekt „Dienstleistung als Kunst“ untersucht haben: Inkasso, Instandhaltung und Call Center (siehe Pongratz et al. in diesem Band).

Im Call Center sind alle drei Kriterien prinzipiell erfüllt (vgl. auch Holtgrewe/Kerst/Shire 2002): Die Arbeit dreht sich um den Austausch von Informationen als immateriellem Gut, dieser Austausch wird im Telefongespräch *uno actu* gleichzeitig produziert und konsumiert und sein Gelingen hängt entscheidend von den aktiven Gesprächsbeiträgen der Kunden/-innen ab. Trotzdem werden alle drei Merkmale systematisch eingeschränkt, weil die Arbeitsorganisation im Call Center darauf ausgerichtet ist, ihren Einfluss zu reduzieren: Die technisch-materielle Ausstattung (Telefonanlage, Datenbanksystem etc.) verringert den Handlungsspielraum für beide Seiten, da sie vermittels Technik zwar zeitlich verbunden sind, aber räumlich getrennt bleiben; die antrainierten Gesprächstechniken der Call-Center-Agenten/-innen sind darauf angelegt, das Gespräch schnell und zielgerichtet zu führen, die Kunden/-innen in ihrem Antwortverhalten zu steuern und so ihren Einfluss als externer Faktor zu minimieren. Call-Center-Arbeit weist damit zwar die typischen Merkmale einer Dienstleistung auf, wird aber durch Standardisierungs- und Ratio-

---

<sup>8</sup> Im engeren Sinne beziehen sich der Kundenbegriff auf den Kauf einer Ware, der Klientenbegriff auf die Nachfrage nach professionalisierten Leistungen (z. B. der Rechtsberatung) und der Konsumentenbegriff auf die Nutzung einer Leistung. Im Folgenden werden diese Kategorien weitgehend synonym verwendet, weil Kauf und Konsum hier vorwiegend in ihrem engen Zusammenhang gesehen werden.

nalierungsstrategien gezielt so gestaltet, dass diese möglichst wenig im Leistungsprozess zur Geltung kommen. Das gilt in ähnlicher Weise für viele Informationsdienstleistungen, die durch technische Verfahren zu kanalisieren und zu steuern versucht werden (z. B. telefonische Auskunftsdienste und Ansagedienste oder formulargesteuerte Anfragen und Antragstellungen).

Die Wohnungsinstandhaltung und die Inkasso-Dienstleistung stellen insofern spezielle Fälle dar, als sich die Interaktion überwiegend nicht mit dem Kunden (als Vermieter oder Gläubiger) vollzieht, sondern mit dessen Kundschaft in Gestalt der Mieter/-innen oder der Schuldner/-innen, an die sich die Forderung richtet. Unabhängig davon kann die Instandhaltung von Mietwohnungen (wie jegliche Reparatur) nicht als immaterielle Leistung gelten. Zwar entsteht kein neues Produkt, aber bereits genutzte Güter werden in einen materiellen Zustand versetzt, der ihre ursprüngliche Funktionalität wiederherstellt. Auch die beiden anderen Kriterien gelten allenfalls stark eingeschränkt. Die Leistungserstellung und ihre Nutzung erfolgen nicht parallel („*uno actu*“), denn weder Vermieter noch Mieter/-innen können in der Regel einen Beitrag zur Reparatur leisten, und sie ziehen ihren Nutzen daraus erst nach erfolgter Instandsetzung. Meist findet zwar eine gewisse Kundenbeteiligung statt, da die Mieter/-innen das zu behebende Problem melden und den Dienstleistenden den Zugang zur Wohnung ermöglichen – doch bei der Leistungsausführung können sie sogar eher störend wirken. Ihre Anwesenheit in der Wohnung während der Reparatur ist eher ihrem Bedürfnis zuzuschreiben, die Kontrolle über den eigenen Besitz auszuüben, als an der Dienstleistung zu partizipieren. Ähnlich ist die Konstellation bei Transportleistungen, wie zum Beispiel dem Postdienst: Auch hier handelt es sich um ein materielles Geschehen (Bewegung eines Gutes), bei dem die Anwesenheit von Kunden/-innen eher vermieden wird; ihre Beteiligung beschränkt sich darauf, eine Sendung aufzugeben oder entgegenzunehmen.

Bei der Inkasso-Dienstleistung ist das erwünschte Leistungsergebnis immaterieller Art (nämlich eine Zahlung), aber es erfordert kaum aktive Kundenbeteiligung im Sinne der üblichen Dienstleistungsdefinition (siehe auch Hochschild 1983: 111 ff.). Der Leistungsprozess richtet sich weniger auf das Kundenunternehmen (das nur Informationen über die Forderung bereitstellt) als auf die Schuldner/-innen als dritte Partei. Und selbst für diese gilt das *Uno-actu*-Prinzip nur im Falle des telefonischen Kontaktes; primär erfolgt die Bearbeitung der Fälle hingegen schriftlich über Mahnschreiben, die in standardisierte Mahnkettens eingebettet sind. Vergleichbare Leistungsprozesse (mit standardisierten schriftlichen Bearbeitungsverfahren) finden sich bei vielen Arten von Geldgeschäften und generell bei der Prüfung von Leistungsansprüchen durch eine Sachbearbeitung (etwa in Versicherungen).

Diese drei Beispiele veranschaulichen, dass eine ganze Reihe von Dienstleistungstätigkeiten einige der wichtigsten Definitionskriterien nicht erfüllt, sondern eher einen Mischcharakter erkennen lässt. Zugleich sind selbst typische Dienstleistungsfelder

starken Rationalisierungsbestrebungen ausgesetzt, welche ihrer Eigenart als Dienstleistung durch an die Industrieproduktion angelehnte Standardisierungstechniken erhebliche Beschränkungen auferlegen. Der Blick auf ein breiteres Spektrum von Dienstleistungen bestätigt den Eindruck, dass die üblichen Definitionsmerkmale keine besonders zuverlässige Grundlage für Dienstleistungsanalysen bilden:

- Viele Dienste münden eher in materielle als immaterielle Leistungsergebnisse: Reinigung erzeugt durch Entfernung von Schmutz einen materiellen Ordnungszustand, Reparaturleistungen stellen einen Objektzustand in seiner ursprünglichen Funktionalität wieder her, Heilberufe leisten dasselbe für einen lebendigen Organismus, Transporte bewegen reale Dinge oder Personen und selbst bei Bewirtung und Beherbergung sind die immateriellen Qualitäten des Wohlbefindens weitgehend vom körperlichen Erleben der stofflichen Merkmale von Nahrung und räumlichem Arrangement abhängig.
- Für eine ganze Reihe der eben erwähnten Leistungen gilt auch das Uno-actu-Prinzip nicht oder nur eingeschränkt: Bei Reinigung, Reparatur und Gütertransport ist der Konsum der Leistung in aller Regel erst nach ihrer Produktion möglich; die Anwesenheit von Kunden/-innen würde als unnötig (Reparatur), störend (Reinigung) oder gar widersinnig (Brieftransport) gewertet. Ähnlich wie in der Sachbearbeitung erfolgen auch im Versandhandel und Online-Handel Bestellung, Bearbeitung und Lieferung zeitlich und räumlich getrennt, und nur für Ausnahmefälle sind Beratungs- oder Klärungsgespräche vorgesehen. Bei professionalisierten Diensten (z. B. der Rechtsberatung) kann sich diese Relation erheblich zugunsten des persönlichen Austauschs verschieben, gleichwohl bleibt eine grundsätzliche Abtrennung der Fallbearbeitung als Produktionsleistung bestehen.
- Hinsichtlich der Kundenbeteiligung variiert vor allem der Grad der Mitwirkung. Die meisten nicht güterproduzierenden Leistungen erfordern irgendeinen Beitrag von Kundenseite zum Prozess – von der passiven Anwesenheit bis hin zur aktiven Koproduktion –, auch wenn dies oft auf wenige Kontaktpunkte und Schnittstellen (z. B. am Schalter) beschränkt bleibt. Allerdings existiert ein ganzes Leistungsfeld, das neben den anderen beiden Kriterien auch dieses nicht erfüllt: die Medienindustrie und die Kunstproduktion. Eine Zeitung oder ein Buch werden in der Regel völlig losgelöst vom Konsumtionsprozess und ohne Kundenbeteiligung angefertigt und als materielles Produkt zum Kauf angeboten. Der Schriftsteller oder die Malerin schotten sich eher ab, um ihrem kreativen Impuls folgen zu können, und übergeben das Resultat der Verlegerin oder dem Galeristen, die erst den Kundenkontakt herstellen.

Diese Fülle von Abweichungen und Grenzfällen zeigt: Mit den üblichen Merkmalen der Immaterialität, des Uno-actu-Prinzips und der Kundenbeteiligung lässt sich eine Klasse von Dienstleistungen nur unzureichend definieren. Sie bezeichnen relevante Merkmale vieler Dienstleistungstätigkeiten und haben ihren berechtigten Platz in der Dienstleistungsforschung (siehe Kap 2.5), aber deren Definitionsprobleme lösen sie nicht. Im Gegenteil: Sie täuschen eine Homogenität vor, die der Vielfalt der Dienste in keiner Weise gerecht wird.

## 2.2 Bezugspunkte: Entwicklungen der Dienstleistungstheorie<sup>9</sup>

Dass die Dienstleistungstheorie trotz der Relevanz ihres Gegenstandes noch nicht sehr weit fortgeschritten ist, hängt auch mit der beschriebenen Heterogenität von Dienstleistungen und den dadurch bedingten Definitionsschwierigkeiten zusammen. Aus sozialwissenschaftlicher Perspektive bieten sich drei Ansatzmöglichkeiten an, die alle in prominenten Ansätzen genutzt werden: Interaktion, Organisation und Gesellschaft. Ausgangspunkt der frühen Diskussion zur Dienstleistungsgesellschaft (von Fourastié, Bell u. a.) war die starke Zunahme von Dienstleistungstätigkeiten und damit der Bedeutung des „tertiären Sektors“ für den sozialen Wandel (siehe zusammenfassend Häußermann/Siebel 1995). Die organisationstheoretische Perspektive wurde vor allem mit Blick auf die Rationalisierung von Dienstleistungen (Ritzer 2000; Voswinkel 2000) und die Entwicklung einer „customer-centered bureaucracy“ (Korczyński 2002) ausgearbeitet (zur Perspektive der Beschäftigten siehe Sauer 2002). Die Anforderungen der Interaktion kamen zunächst in der Beobachtung notwendiger Gefühlsarbeit (Hochschild 1983; Dunkel 1988) zum Vorschein und wurden weiter untersucht im Hinblick auf die notwendige Ko-Produktion zwischen dem „Geber“ und dem „Nehmer“ einer Dienstleistung (Wehrich/Dunkel 2003; Dunkel/Voß 2004; Böhle/Glaser 2006). Probleme bereitet nach wie vor der eingeschränkte Anwendungsbereich solcher Ansätze und ihre Integration zu einem analytischen Gesamtkonzept.

Die Einbindung verschiedener Konzepte in den Rahmen des Dienstleistungsmanagements fällt der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung deutlich leichter (vgl. z. B. Bruhn/Meffert 1988, Haller 2005 oder Schneider 2007), allerdings mit einer starken normativen Ausrichtung auf Qualitäts- und Marketingfragen und auf Kosten einer theoretischen Fundierung (zur Kritik siehe Korczyński 2002). Als ökonomischer Theorieansatz, der ursprünglich im Marketing verankert ist, hat die These einer

---

9 Dieser Abschnitt dient ausschließlich der Klärung von Problemen wissenschaftlicher Theoriekonstruktion und kann ohne großen Verlust für das Verständnis der weiteren Argumentation übersprungen werden.

„service-dominant logic“ (Vargo/Lusch 2004 und 2008) international große Aufmerksamkeit gefunden (Ganz/Tombeil 2009). Sie eignet sich als Bezugspunkt für die weitere Diskussion insbesondere deshalb, weil sie mit einer prinzipiellen Erweiterung des Verständnisses von Dienstleistungen deren Heterogenität Rechnung trägt. In Gegenüberstellung zur interaktionstheoretischen Analyse lassen sich wichtige Anknüpfungspunkte für die weitere theoretische Konzeptionierung von Dienstleistungsarbeit herausarbeiten.

### **2.2.1 Die interaktive Ko-Produktion direkt personenbezogener Dienstleistungen**

Der Interaktionsansatz der Dienstleistungsforschung setzt am Uno-actu-Prinzip und an der Kundenbeteiligung an, wie sie insbesondere für direkte personenbezogene Leistungen gelten, die sich – wie z. B. Pflegen, Helfen, Beraten oder Unterrichten – unmittelbar auf Körper und Geist der Kunden/-innen richten. Gross und Badura (1977) haben früh darauf hingewiesen, dass Dienstleistende und Konsumierende in solchen Situationen notwendig kooperieren müssen. Hochschild (1983) hat am Beispiel von Flugbegleiterinnen und Inkassoangestellten gezeigt, wie Dienstleistende mit der Anforderung umgehen, in direkter Interaktion sowohl die eigenen Gefühle als auch die ihrer Kundschaft zu „managen“. Eine systematische Ausarbeitung des Interaktionsansatzes haben Wehrich und Dunkel (2003) unter handlungstheoretischer Perspektive vorgenommen (vgl. auch Dunkel/Rieder 2003). Sie setzen an der Problematik der Definition von Dienstleistungen an, die vorwiegend in bloßer Abgrenzung zur Herstellung materieller Güter als „Nicht-Produktionsarbeit“ (Wehrich/Dunkel: 759) gefasst werde: „Eine dem Gegenstand der interaktiven Dienstleistungsarbeit angemessene und mit soziologischer Theoriebildung vermittelbare Konzeptualisierung von Dienstleistungsarbeit steht mithin noch aus“ (ebd.: 761).

Wehrich und Dunkel entwickeln ein Modell der Beziehung zwischen Dienstleistungsgeber und Dienstleistungsnehmer, das sowohl auf die Tauschbeziehung als auch auf die notwendige Kooperation zur Leistungserstellung Bezug nimmt. Dienstleistungsbeziehungen sehen sie durch eine Reihe gemeinsamer Grundprobleme bestimmt: die Definition des Leistungsgegenstands, die Herstellung einer Kooperationsbeziehung, den unvollständigen Vertrag und das Verhältnis von Tausch- und Kooperationsbeziehung (ebd.: 764 ff.). Aus handlungstheoretischer Sicht lassen sich darin generelle Abstimmungsprobleme im Spannungsfeld von Koordination und Kooperation erkennen. Exemplarisch zeigen sie, dass gerade die Ko-Präsenz in der Interaktion den Ansatz zur Lösung der damit verbundenen Konflikte liefert: „In der Dienstleistungsinteraktion selbst (...) können Dienstleistungsgeber und Dienstleistungsnehmer Informationen darüber gewinnen, ob sie Vertrauen investieren oder die Interaktion wieder abbrechen sollen. Die Tatsache, dass Koordinationsprobleme gelöst werden müssen, kann so ‚uno actu‘ zur Voraussetzung der Lösung von Kooperationsproblemen werden“ (ebd.: 770).

Die Relevanz dieser Perspektive konnte an vielen empirischen Beispielen belegt werden (siehe vor allem Dunkel/Voß 2004), vor allem, wenn Dienstleistende mit Kunden/-innen „face-to-face“ interagieren. Für die zahlreichen Fälle, in denen das Unactu-Prinzip und die Kundenbeteiligung nur in eingeschränktem Maße gelten, bietet dieses theoretische Modell zwar eine heuristische Orientierungshilfe (Koordinations- und Kooperationsprobleme bleiben erkennbar), aber die Reichweite der Erklärung ist stark eingeschränkt. Das Modell muss dann über zusätzliche Annahmen um jene Aspekte von Dienstleistungsarbeit ergänzt werden, die nicht durch direkte Interaktion geprägt sind. Das von Wehrich und Dunkel formulierte Ziel einer generell gültigen spieltheoretischen Modellierung komplexer Dienstleistungssituationen bleibt noch einzulösen.

### 2.2.2 „Service-dominant logic“ als theoretische Fundierung der „service science“

Auch die These einer „service-dominant logic“ von Wirtschaftsleistungen von Vargo und Lusch (2004 und 2008) geht von der Kritik an der Ausrichtung der Ökonomie auf die Produktion materieller Güter (als „goods-dominant logic“) und an der analogen Konstruktion von Dienstleistungen („services“) als immaterielle Leistungen („immaterial products“) aus. Sie postulieren für das Marketing einen grundlegenden Perspektivenwechsel („a fundamental shift in worldview“ 2004: 2) hin zur „service-dominant logic“, die sie durch acht Grundprinzipien („foundational premises“ ebd.: 6 ff.) gekennzeichnet sehen (und bis 2008 auf zehn Prinzipien erweitern). Diese Prinzipien schließen teils direkt an die Dienstleistungsforschung an, z. B. in interaktionstheoretischer Hinsicht mit der Annahme: „The Customer is always a coproducer“ (2004: 10). Zum großen Teil verweisen sie aber über den Dienstleistungssektor hinaus auf allgemeine Bedingungen des ökonomischen Tausches: „Service is the fundamental basis of exchange“ (2008: 6). Letztlich heben Vargo und Lusch die Trennung zwischen Produktion und Dienstleistung auf und ersetzen sie durch die Annahme der „service-dominant logic“: „All economies are service economies“ (ebd.: 7).

Dieser Ansatz greift aktuelle Entwicklungen im Produktions- und im Dienstleistungsbereich auf und führt sie zu einer integrativen Gesamtperspektive zusammen. Er enthält wichtige Anregungen, etwa wenn er betont, dass Wissen und Kompetenzen zu entscheidenden ökonomischen Ressourcen werden, dass wirtschaftliches Handeln vor allem Kundennutzen schaffen muss („creation of value“) und dass sich dieser Nutzen innerhalb sozialer und ökonomischer Netzwerke nur gemeinsam mit den Kunden/-innen realisieren lässt. Auch wenn dieser Ansatz inzwischen als „foundation of service science“ (Vargo/Akaka 2009) gehandelt wird (vgl. Maglio/Spohrer 2008), bleibt sein Ursprung im Marketing unverkennbar. Denn im Mittelpunkt steht ein Verständnis des ökonomischen Tauschs, das vom Kundennutzen her gedacht



ist, während die „goods-dominant logic“ von der Produktionsseite her konzipiert war. Es schlägt sich insbesondere in den Grundprinzipien nieder, „the enterprise can only make value propositions“ und „a service-centered view is customer oriented and relational“ (Vargo/Lusch 2004: 11).

Von konkreter Dienstleistungsarbeit ist dagegen kaum die Rede: Weder wird die Dienstleistungspraxis näher beleuchtet noch finden deren organisatorische oder gesellschaftliche Rahmenbedingungen systematische Berücksichtigung im analytischen Konzept. Letztlich handelt es sich um einen wirtschaftsphilosophischen Ansatz, der die Grundlinien eines Paradigmenwechsels im Verständnis ökonomischer Tauschbeziehungen skizziert, aber keine für die empirische Analyse ökonomischer und sozialen Handelns geeigneten Kategorien liefert. Das zeigt sich auch am Begriff der Dienstleistung, die pauschal als Prozess definiert wird, die eigenen Ressourcen zum Nutzen einer anderen Entität zu nutzen („using one’s resources for the benefit of another entity“, Vargo/Lusch 2008: 2). Diese Begriffsbestimmung ist nicht mehr dazu gedacht, Dienstleistungen von Produktionstätigkeiten zu unterscheiden, denn sie gilt auch für die Herstellung von Gütern. Sie bezeichnet generell jede Art von ökonomischer Leistung und führt damit eher zu einer Philosophie des Tauschs als zu einer Theorie der Dienstleistung.

### 2.2.3 Fazit aus dem Vergleich der Theorien

Die Gegenüberstellung der beiden theoretischen Ansätze zeigt ein Grundproblem der Konstruktion einer Theorie der Dienstleistungsarbeit auf. Entweder sie greift spezifische Kernprobleme auf der Interaktions- oder Organisationsebene auf, wie Wehrich und Dunkel das tun, und kann diese präzise eingrenzen; dann läuft sie allerdings Gefahr, dass diese Annahmen nur für Teilaspekte der Dienstleistungstätigkeit gelten und für weite Bereiche des Sektors nur eingeschränkt anwendbar sind. Oder sie formuliert eine generelle Entwicklungsperspektive, wie Vargo und Lusch das für den ökonomischen Tausch als Grundlage des Dienstleistungsmarketings machen, und verzichtet dafür auf analytische Kategorien, welche die Spezifik verschiedener Dienstleistungstätigkeiten erfassen und zu empirisch prüfbareren Annahmen führen. Der Ansatz von Vargo und Lusch birgt zudem für die Dienstleistungsforschung besondere Fallstricke, weil er mit der Aufhebung der Differenz zwischen Produktion und Dienstleistung letztlich auf die Demontage ihres Forschungsgegenstands abzielt.

Der im Folgenden präsentierte Theorievorschlag versucht einen Weg zwischen diesen beiden Strategien der Konstruktion einer Dienstleistungstheorie zu finden. Er hält an dem Anspruch fest, auf sämtliche Dienstleistungstätigkeiten gleichermaßen anwendbar zu sein und allgemeine Kriterien zu formulieren, die eine Abgrenzung gegenüber Produktionstätigkeiten erlauben. Er nutzt theoretische Kategorien an der Schnittstelle von Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, die auf konkrete Hand-

lungen verweisen und der empirischen Überprüfung zugänglich bleiben. Er schließt an die Erkenntnis an, dass Dienstleistungen auch von der Seite ihrer Nutzung (Konsumtion) her analysiert werden müssen (als Ko-Produktion oder „value creation“), und bemüht sich um eine Balance mit der „Produktions“-Perspektive der Dienstleistenden. Und er bietet als sozio-ökonomische Theoriekonstruktion Erweiterungsmöglichkeiten in Richtung Kompetenz und Interaktion, Management und Organisation, Ökonomie und Gesellschaft – auch wenn diese im Rahmen dieses Beitrags allenfalls skizzenhaft angedeutet werden können. Der „Preis“, der dafür zu zahlen ist, ist die abstrahierende Betrachtung von Handlungsrationaltäten („Logiken“) und der Verlust einer binären Unterscheidung Dienstleistung/Nicht-Dienstleistung: Man kann den Dienstleistungscharakter einer Arbeit nur mehr graduell bestimmen (zu einer machttheoretischen Differenzierung vgl. auch Pongratz 2005).

### **2.3 Theorievorschlag: Handlungsrationaltäten von Dienstleistungsarbeit**

Der hier vorgeschlagene Definitionsansatz geht von der Annahme aus, dass in Dienstleistungstätigkeiten drei grundlegende ökonomische Handlungsrationaltäten miteinander vermengt sind, die in Produktionstätigkeiten (vor allem des industriellen Typs) systematisch voneinander getrennt bleiben: die Logiken der Erstellung einer Leistung, ihrer Konsumtion zum Nutzen der Kundschaft sowie ihrer Transaktion, um sie dieser zugänglich zu machen. Eine genauere Betrachtung dieser unterschiedlichen Handlungslogiken und ihres wechselseitigen Verhältnisses ermöglicht eine zuverlässigere Bestimmung des Dienstleistungscharakters von Arbeit als die bisher üblichen Definitionskriterien.

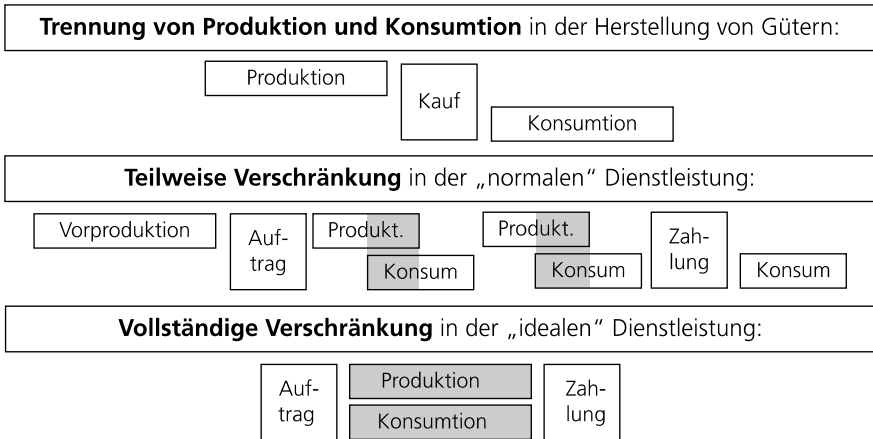
#### **2.3.1 Die Verschränkung von Produktions- und Konsumtionslogik<sup>10</sup>**

Die Bestimmung des Verhältnisses von Produktions- und Konsumtionslogik kann am Uno-actu-Prinzip ansetzen. Dieses ist als generelles Definitionskriterium überfordert, doch lenkt es den Blick auf einen grundsätzlichen Unterschied der Dienstleistungsarbeit zur Güterproduktion: die Möglichkeit zur Verschränkung von Produktion und Konsumtion. Fast in Reinform lässt sich dies am Beispiel einer Taxifahrt veranschaulichen: Sobald der Fahrgast seinen Leistungswunsch zu erkennen gibt, wird unverzüglich der Beförderungsprozess eingeleitet und ohne Unterbrechung bis zur Ankunft am Zielort fortgesetzt, wo er mit der Bezahlung abgeschlossen wird. Pro-

---

10 Der Begriff der Produktion wird in diesem Beitrag in generalisierter Weise auf jede Art der planvollen und systematischen Erbringung einer Leistung angewendet. Wenn speziell die Erzeugung von Gütern gemeint ist, wird von Produktionsarbeit oder Güterproduktion gesprochen. Die Produktion eines Dienstes bezeichnet alle Leistungsaspekte, welche in der Kontrolle und Verantwortung der Dienstleistenden liegen.

duktion und Konsumtion finden gleichzeitig (während der Fahrt) und auf engem Raum (in einem Fahrzeug) statt. Eine derart weitgehende Parallelisierung (nur die Aktivitäten der Beteiligten unterscheiden sich) bildet allerdings die Ausnahme (siehe Abbildung 1).



**Abb. 1:** Die Verschränkung von Produktion und Konsumtion in der Dienstleistungsarbeit

In den meisten Fällen von Dienstleistungsarbeit sind Herstellung und Nutzung der Leistung nur phasenweise miteinander verkoppelt. Trennungen können sinnvoll oder notwendig sein, um Teile der Leistung ohne Kundenbeteiligung auszuführen – was für beide Seiten den Aufwand reduziert und die Leistungseffizienz steigern kann, etwa wenn diese Herstellungsphasen zeitaufwendig oder mit unkomfortablen Begleiterscheinungen verbunden sind. Zudem kann vor Leistungsbeginn eine Vorproduktion angebracht sein, ebenso wie nach Leistungsende der Konsumtionsprozess über die Leistungserbringung hinaus anhalten kann. Bei einem Restaurantbesuch beispielsweise bleiben die Produktion (in der Küche) und die Konsumtion (im Gastraum) räumlich und zeitlich voneinander getrennt. Verschränkt ist beides durch die Vermittlungsdienste des Bedienpersonals (als Transaktionsleistungen), das zugleich begleitende Leistungen anbietet (z. B. Getränke, gastliche Atmosphäre). Die Speisen sind meist vorproduziert, um eine schnelle Bedienung zu gewährleisten, und der erzielte Nutzen kann (mit dem Gefühl, gut versorgt worden zu sein) den Restaurantbesuch noch einige Zeit überdauern. Dieses Beispiel belegt, dass das Uno-actu-Prinzip für viele Dienstleistungen zu eng gefasst ist: Kochen und Essen im Restaurant erfolgen nicht „in einem Akt“, aber in enger Verschränkung miteinander; die Handlungen finden nicht parallel statt, aber ihre Handlungslogiken müssen unmittelbar aufeinander abgestimmt sein. Dieser Abstimmungsprozess, also die Art der Verschränkung von Produktion und Konsumtion, stellt die zentrale Gestaltungsaufgabe von Dienstleistungsarbeit dar.

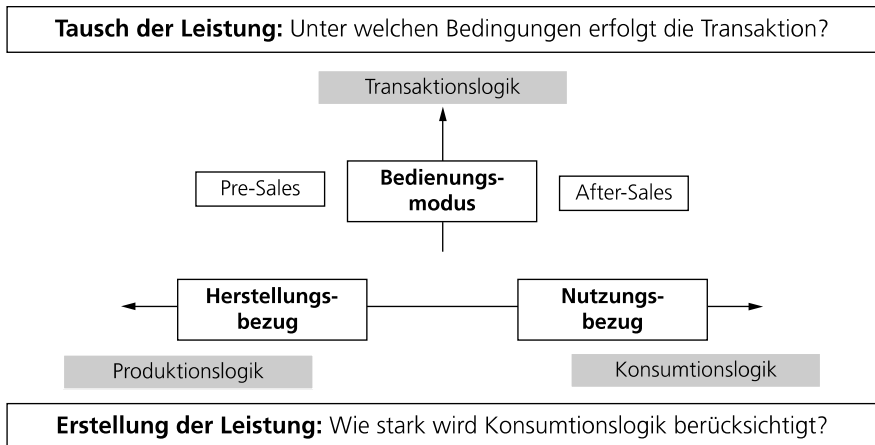
Dagegen bleiben in der Güterproduktion Herstellung und Nutzung konsequent und überschneidungsfrei zeitlich wie räumlich getrennt und werden lediglich durch den Kaufakt miteinander verkoppelt. Die industrielle Produktion hat sich diese Differenz zunutze gemacht und den Fertigungsprozess soweit arbeitsteilig zergliedert, dass die Arbeitenden die Anwendung der von ihnen hergestellten Güter nicht mehr zu kennen brauchen (siehe Kap. 2.4). Das Wissen um die Nutzungsmöglichkeiten des Produkts, das für eine erfolgreiche Vermarktung unabdingbar bleibt, wird bei spezialisierten Unternehmenseinheiten als produktionsbezogener Dienst (z. B. von Entwicklung, Marketing, Vertrieb) konzentriert; die davon „befreite“ Produktionsarbeit wird auf ihre immanente Herstellungslogik reduziert und entsprechend rationalisiert. In der Industrie kommunizieren die Produzierenden nicht mehr mit den Konsumierenden; stattdessen beobachten interne und externe Dienstleistende das Kauf- und Nutzungsverhalten und leiten daraus Produkthanforderungen ab.

Die Verschränkung von Produktions- und Konsumtionslogik in der Dienstleistungsarbeit bringt – im Vergleich zur Güterproduktion – sowohl für die Geber als auch für die Nehmer einer Leistung erhebliche Einschränkungen mit sich: Leistungsgeber müssen der Konsumtionslogik während ihrer Arbeit gerecht werden, Leistungsnehmer sehen sich unmittelbar mit einem Teil der Produktionsbedingungen konfrontiert. Diese Verschränkung birgt aber auch die Chance in sich, den Produktionsprozess eng auf die Konsumbedürfnisse abzustimmen. In jedem Fall stellt sie eine erhebliche interaktive und organisatorische Herausforderung dar, weil sich die Logik der Herstellung einer Leistung prinzipiell von der Logik ihrer Nutzung unterscheidet. Die Produktion erfordert den Einsatz von Wissen und Fähigkeiten, um verschiedene Ressourcen systematisch und wirkungsvoll zu kombinieren; sie folgt dem ökonomischen Prinzip der Effizienzsteigerung durch Reduzierung des Aufwands bei gleichzeitiger Optimierung der Funktionalität des Leistungsergebnisses. Der Konsumtion dagegen liegt der Grundsatz der Maximierung des Ertrags in der Nutzung des Leistungsergebnisses innerhalb selbstbestimmter Anwendungskontexte zugrunde. Die Produktion ist in erster Linie von der Verfügbarkeit und Kombinierbarkeit geeigneter Ressourcen abhängig, die Konsumtion vom Passungsverhältnis des Leistungspotenzials der Ware mit den konkreten Umständen ihrer Nutzung.

### **2.3.2 Die Transaktionslogik von Dienstleistungen**

Von der Produktion und Konsumtion einer Dienstleistung lassen sich systematisch alle jene Transaktionsleistungen unterscheiden, die für deren Transfer von der Sphäre der Erzeugung in jene der Nutzung notwendig sind (siehe Abbildung 2). Transaktionsleistungen sind bei der Güterproduktion ebenso anzutreffen wie bei Dienstleistungen, weil sie die Zirkulation der Waren sicherstellen durch Handel, Transport, Informationsaustausch und Gewährleistung. Sie erzeugen selbst keinen konsumierbaren Nutzen, ermöglichen aber, dass Güter und Dienste dem Konsum zugeführt

werden können. Sie lassen sich deshalb als sekundäre Dienste kennzeichnen – gewissermaßen als Dienste „im Dienst“ von Leistungen und Gütern. Vielfach werden sie selbst wiederum von spezialisierten Dienstleistungsunternehmen (z. B. im Handel) übernommen.



**Abb. 2:** Transaktionslogik als eigenständige Dimension (Bedienungsmodus) des Dienstleistungscharakters von Arbeit

Die wichtigsten Transaktionsleistungen lassen sich in die drei Kategorien der Tauschhandlungen, der Serviceleistungen und der Schnittstellengestaltung einteilen.

- Tauschhandlungen umfassen alle Aktionen, die unmittelbar dem Handel der Waren gelten: ihr öffentliches Anbieten, die Kontaktaufnahme mit Kunden/-innen, die Verhandlung über Preis und Leistung, die Konkretisierung der Leistung und die Auftragserteilung, die Kontrolle über die Ausführung, die Überprüfung des Resultats und die Bezahlung – bis hin zur Reklamationsbearbeitung. Sie erfordern eine enge wechselseitige Bezugnahme, weil der Tausch nur durch beiderseitiges Handeln zustande kommt. Tauschhandlungen gelten Gütern ebenso wie Diensten, allerdings schafft die Verschränkung von Produktion und Konsumtion besondere Handlungsbedingungen, weil Kunden/-innen ihre Tauschinteressen während des Produktionsprozesses direkt geltend machen (und beispielsweise Leistungskorrekturen veranlassen) können.
- Der Tauschakt kann begleitet werden von Serviceleistungen, die den Kauf erleichtern oder attraktiver machen (vgl. Jacobsen/Voswinkel 2003). Erleichtert wird er durch Vereinfachung der Zugänglichkeit des Leistungsangebots (z. B. Kundeninformation), durch schnelle Leistungserstellung, durch komfortable

Lieferkonditionen oder durch günstige Reklamations- und Garantieregelungen. Zur Attraktivitätssteigerung tragen zusätzliche (kostenfreie oder kostengünstige) Leistungsangebote bei, welche die Aussicht auf Nutzen verbessern, ohne die eigentliche Leistung zu verändern: dazu zählen Beratung bei der Leistungsauswahl, Variationsmöglichkeiten des Leistungsspektrums, gesondertes Zubehör oder Betreuung bei der Nutzung der Leistung.

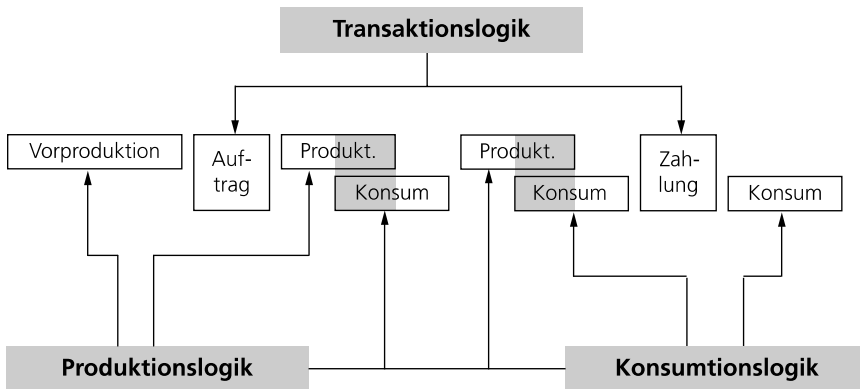
- Dienstleistungen erfordern häufig spezielle Transaktionsleistungen in der Gestaltung der Schnittstellen, die durch die persönliche Begegnung von Produzent und Konsument entstehen (siehe Holtgrewe 2003). Die räumliche und zeitliche Nähe muss organisiert werden, etwa bei der Regelung der Bearbeitungsreihenfolge (z. B. über Terminvergabe), bei der Überbrückung von Wartezeiten (z. B. durch Lektüreangebote) oder bei der Steuerung der Kontakte, welche die Kunden/-innen untereinander haben; dabei sind psychische Dispositionen (z. B. Ängste, Empfindlichkeiten) ebenso wie soziale Normen (z. B. Umgangsformen, Leitbilder) zu beachten.

Tauschhandlungen, Serviceleistungen und Schnittstellengestaltung beeinflussen das Leistungsergebnis nicht direkt, ermöglichen und fördern aber im Sinne von Bedienungsleistungen, dass es Gegenstand eines Tauschprozesses wird. Vielfach bleibt es schwer zu unterscheiden, ob eine Handlung „nur“ den Tausch begünstigt oder auch das Leistungsergebnis verändert (z. B. wenn über eine Leistung informiert wird); aber auch in solchen Fällen bleibt die analytische Differenzierung sinnvoll. Bedeutsam ist sie vor allem auch deshalb, weil ein großer Teil der Debatte um die Dienstleistungskultur sich weniger auf die Verbesserung der Leistungsergebnisse richtet als auf die Förderung des Tauschprozesses. In deren Fokus geraten die Transaktionsleistungen – und allen voran die ergänzenden Serviceleistungen – eher als die aus der Verschränkung von Produktion und Konsumtion resultierenden Handlungsanforderungen. Eine so verstandene Dienstleistungskultur ist primär eine Verkaufskultur und folgt mehr der Transaktionslogik des Warenhandels als den Handlungsrationaltäten von Produktion oder Konsumtion.

### 2.3.3 Der Dienstleistungscharakter von Arbeit

Die drei skizzierten Handlungsrationaltäten der Produktion, der Konsumtion und der Transaktion unterscheiden sich grundsätzlich hinsichtlich ihrer dominanten Qualitätsdimension: Die Produktionslogik folgt Kriterien der Fachqualität nach professionellen Standards, die Konsumtionslogik richtet sich nach der Alltagslogik des Ertrags einer Leistung für bestimmte Zwecke und die Transaktionslogik erzeugt Überbringungsqualitäten beim Transfer einer Leistung. Die Differenzierung dieser Logiken erlaubt es, einer starren Grenzziehung zwischen Güterproduktion und Dienstleistung das Konzept einer graduellen Abstufung des Dienstleistungscharak-

ters von Arbeit entgegenzustellen. Der Dienstleistungscharakter ist umso stärker ausgeprägt, je enger die Verschränkung von Produktions- und Konsumtionslogik ist und je häufiger und gezielter Transaktionsleistungen stattfinden. Er umfasst damit zwei Dimensionen: den Dienstmodus der Leistung und den Bedienungsmodus des Tausches (siehe Abbildung 3).



**Abb. 3:** Die komplexe Verschränkung der Handlungsrationalitäten im Dienstleistungsprozess

Eine Leistungsart kann je nach Verschränkungsgrad und Transaktionsgestaltung einen unterschiedlichen Grad an Dienstleistungscharakter annehmen, wie sich erneut am Beispiel der Bewirtung demonstrieren lässt. Im Unterschied zum erwähnten Restaurantbesuch sind Produktion und Konsumtion (also der Dienstmodus) im Falle des Stehimbisses vergleichsweise locker miteinander verkoppelt: Unmittelbar nach der Bestellung erhält der „Gast“ direkt vom „Koch“ sein vorgefertigtes Produkt, für dessen Konsum er sich im Rahmen eines rudimentären Raum- und Möbelangebotes einen geeigneten Platz suchen und dessen Überreste er selbst entsorgen muss. Über den reinen Tauschakt hinausgehende Transaktionsleistungen (im Bedienungsmodus) sind in der Konzeption dieser Dienstleistung kaum vorgesehen. Der in beiden Dimensionen deutlich geringere Dienstleistungscharakter des Stehimbisses im Vergleich zum Restaurant muss der Nachfrage nicht im Wege stehen, sofern Kunden/-innen schnelle und kostengünstige Gelegenheiten zur Nahrungsaufnahme suchen.

Der Dienstleistungscharakter ist folglich kein Merkmal der Bewirtungsleistung per se, sondern das Resultat eines spezifischen Bewirtungskonzepts. Leistungen kann mehr oder weniger Dienst- und Bedienungsqualität verliehen werden, indem ihre Produktionslogik mit der Konsumtionslogik verschränkt wird und indem sie durch geeignete Transaktionsleistungen unterstützt werden. Wie der Vergleich von Restaurant und Stehimbiss unmittelbar ersichtlich macht, hat die Dienstleistungsstrategie kostenrelevante Folgen für den Zeitaufwand, das räumliche Arrangement und

die erforderlichen Qualifikationen: Je konsequenter die Konsumtionslogik in die Produktionslogik zu integrieren versucht wird und je umfassender die Transaktionsleistungen sind, desto aufwendiger, anspruchsvoller und teurer gerät die Dienstleistung.

Analytisch lässt sich der Dienstleistungsbegriff damit durch eine graduelle Bestimmung des Dienstleistungscharakters von Arbeit in den beiden Dimensionen des Verhältnisses von Produktions- und Konsumtionslogik (Dienstmodus) und der Gestaltung der Transaktionsbedingungen (Bedienungsmodus) ersetzen. Auch wenn es aus Gründen der Konvention nahe liegt, am Begriff der Dienstleistung (im Unterschied zur Güterproduktion) festzuhalten, ist zum Vergleich verschiedener Dienstleistungen eine genauere Bestimmung ihres Dienstleistungscharakters erforderlich. Im Mittelpunkt der weiteren Überlegungen steht mit der Erstellung der Leistung die Verschränkung von Produktions- und Konsumtionslogik. Diese Schwerpunktsetzung darf aber nicht übersehen lassen, dass sich innerhalb der Dienstleistungsökonomie (wie auch der nächste Abschnitt zeigen wird) ein eigenständiges Feld transaktionsbezogener Dienste (Handel, Werbung, Verbraucherinformation etc.) etabliert hat, das sich dem Verkauf von Gütern ebenso widmet wie dem Handel mit Diensten.<sup>11</sup>

### **2.4 Historischer Kontext: Wandlungen im Verhältnis von Produktion und Konsumtion**

Dienste sind in allen bekannten ökonomischen Systemen geleistet worden, aber erst in modernen kapitalistischen Gesellschaften sprechen wir von Dienstleistungen als einem spezifischen Typus von Arbeit. Mit dem Begriff der Dienstleistung verbindet sich zum einen die Möglichkeit zum Tausch des Dienstes in Form einer Ware und zum anderen ihre strategische Gestaltung als spezifisches Leistungsangebot. Diese Art von Dienstleistung steht in einem eigenartigen Spannungsverhältnis zur industriellen Produktion: Einerseits sind sie durch den Dienstmodus in prononcierter Weise davon abzugrenzen, andererseits können sie sich massenhaft erst auf Grundlage einer Ökonomie kapitalistischer Güterproduktion etablieren. Die Dienstleistungsforschung ist sich darin einig, dass die Dienstleistungsökonomie erst zu ihrer vollen Entfaltung gekommen ist, als die industrielle Massenproduktion den Zenit ihrer Entwicklung bereits überschritten hatte.

Industrielle Erzeugnisse haben die technologische und infrastrukturelle Grundlage für die rasante Expansion auch von Dienstleistungen geschaffen, z. B. durch die

---

11 Als spezialisierte Dienstleistungen weisen Transaktionsleistungen selbst wiederum Produktions- und Konsumtionsaspekte auf und lassen sich – wie andere Dienste auch – durch deren Verhältnis beschreiben. Die Konsumtion der Transaktionsdienste erfolgt sowohl durch die Hersteller als auch durch die Nutznießer jener Güter und Dienste, auf deren Transfer die Leistung gerichtet ist.



Revolutionierung der Transportmittel (Eisenbahn, Kraftwagen und Flugzeug) oder der Kommunikationstechnik (Drucktechnik, Ton- und Bildübertragung). In der Folge richten sich Werthaltungen und Konsumbedürfnisse zunehmend über Ansprüche an Güter hinaus auf Dienste wie Information und Mobilität, Unterhaltung und Bildung. Gleichzeitig entstehen als Konsequenz industrieller Rationalisierungsstrategien eine ganze Reihe neuer produktionsbezogener Dienstleistungen zur Unterstützung der Massenproduktion und zur Vermarktung ihrer Produkte (mit transaktionsbezogenen Leistungen). Dieser Prozess soll kurz rekapituliert werden, weil er über die Differenzierung von Produktions-, Konsumtions- und Transaktionslogik – und ihre neuerliche Verschränkung in der Dienstleistungsarbeit – weiteren Aufschluss gibt.

### 2.4.1 Entwicklungen im Verhältnis von Produktion und Konsumtion

In einer groben historischen Typisierung kann eine Abfolge von Selbstversorgung, Handwerk und Industrie rekonstruiert werden – mit jeweils charakteristischen Wandlungen im Verhältnis von Produktion und Konsumtion. Eine systematische Trennung dieser beiden ökonomischen Logiken tritt erst mit der Warenproduktion ein. In einer Selbstversorgungsökonomie konsumieren die Produzierenden ihre eigenen Erzeugnisse, oder zumindest gehören Produzierende und Konsumierende derselben überschaubaren sozialen Gemeinschaft an, und Produktion und Konsumtion verlaufen weitgehend parallel. Unter diesen Bedingungen kennen die Produzierenden die Nutzung ihrer Leistungen entweder aus eigener Konsumerfahrung oder aus dem alltäglichen Zusammenleben im familiären oder dörflichen Ensemble. Der Aufwand der Erzeugung kann so direkt mit der Nützlichkeit der Verwendung abgeglichen und darauf abgestimmt werden; gesonderte Vermittlungsleistungen sind überflüssig. Diese Art der Verschränkung von Produktion und Konsumtion ist bedingt durch die räumliche und zeitliche Nähe der Herstellung und Nutzung von Leistungen, ohne dass man von Dienstleistungen im modernen Sinne sprechen könnte.

Diese Einheit von Produktion und Konsumtion wird in der handwerklichen Warenproduktion aufgehoben, indem die Produktionsstätten systematisch von der Konsumsphäre separiert werden und nur noch über Handelsakte (Auftrag und Verkauf) mit diesen verknüpft bleiben. Diese Abkoppelung geschieht mit unterschiedlicher Konsequenz: Während sie im (quantitativ noch wenig umfangreichen) Fernhandel notwendig strikt ist, gilt sie im lokalen Handel nur eingeschränkt. Die örtlichen Schuster, Schneider oder Tischler verkaufen als Produzenten meist direkt an eine Kundschaft, die sie persönlich kennen und deren Nutzungsanforderungen sie kommunikativ mit ihnen abklären können. In einer kleinräumigen Sozialordnung sind Produzierende und Konsumierende wechselseitig über die Bedingungen ihres Arbeitens und Lebens gut informiert; Handwerksordnungen und Berufsnormen regeln

zudem den Handlungsspielraum. Im handwerklichen Auftragsverhältnis ist die Möglichkeit zum unmittelbaren Abgleich von Produktions- und Konsumtionslogik bis heute erhalten geblieben: Beim Schneider beispielsweise kann der individuelle Verwendungszweck eines Kleidungsstückes nicht nur bei der Auftragsklärung berücksichtigt, sondern in der Phase der Anprobe auch überprüft und gegebenenfalls angepasst werden.

Erst die industrielle Revolution (mit Vorläufern im Verlagssystem und in den Manufakturen) reißt diese Brücke zwischen Produktion und Konsumtion ein, indem sie sämtliche Produktionsleistungen in großen Fabrikationsstätten zusammenfasst, in denen es keinerlei direkten Kontakt mehr mit der Konsumentenseite gibt. Die Radikalität dieses Bruches offenbart sich in seinen fachlichen und sozialen Implikationen in der Frühphase der Industrialisierung: Die Industriearbeiterschaft brauchte nicht mehr zu verstehen, welchen Zwecken ihre Erzeugnisse dienten, die handwerklichen Qualifikationen, über die sie noch verfügte, blieben ungenutzt, und den Kauf (und damit die Nutzung) der Produkte konnten sie sich selten leisten. Die Beherrschung der Logik von Produktion und Transaktion (und in weiten Teilen auch das Recht auf Konsum) nehmen die Unternehmer und ihre Stäbe für sich in Anspruch – und schreiben sich darum auch den Produktionserfolg und den damit erzielten ökonomischen Ertrag gut.<sup>12</sup>

Der Vorzug der radikalen Trennung von Produktion und Konsumtion liegt in den durch einseitige Optimierung der einzelnen Produktionsfunktionen erzielbaren Produktivitätssteigerungen. Dadurch verbesserte sich zunächst weniger die Qualität als der Preis der Erzeugnisse. Die per Mechanisierung und Standardisierung massiv reduzierten Produktionskosten wurden zum entscheidenden Marktvorteil gegenüber dem Handwerk. Mit zunehmender Konkurrenz zwischen derart rationalisierten Industrieunternehmen wuchs jedoch der Druck, den Absatz auch durch stärkere Berücksichtigung von Nutzungserwartungen zu steigern. Die Reintegration der Konsumtionslogik wurde nun freilich gerade nicht mehr in handwerklichem Stile im Austausch zwischen Produzent und Konsument gesucht, sondern im Aufbau von auf Transaktionsleistungen spezialisierten Diensten innerhalb der produzierenden Unternehmen und ihrer Überantwortung an die wachsende Gruppe der Industrieangestellten. In erster Linie Marketing und Vertrieb, aber auch Entwicklung, Beschwerdemanagement und Versand sollen seither die Konsumentenbedürfnisse so weit im Auge behalten, dass die Produkte neben Kostenvorteilen auch Nutzungsgewinne im Verhältnis zur Konkurrenz versprechen. Unterstützt werden sie von neu

---

12 Erst im Gefolge der Herstellung kostengünstiger Massenwaren (in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts) erlebte sich die produzierende Arbeiterschaft wieder als Konsument der eigenen Erzeugnisse. Allerdings ist in dieser historischen Phase die Trennung von Produktions-, Konsumtions- und Transaktionslogik bereits so weit institutionell verfestigt und kulturell etabliert, dass dieser neuerliche Zugang zum Nutzungskontext keine Quelle gesteigerten Einflusses mehr darstellt.

entstandenen bzw. ausgeweiteten externen Dienstleistungen der Werbewirtschaft, des Groß- und Einzelhandels oder des Transportgewerbes. Die Transaktionslogik verselbständigt sich institutionell innerhalb der Zirkulationssphäre mit produktionsbezogenen Diensten und Marktdienstleistungen.

### **2.4.2 Sozio-ökonomische Strategien der Gestaltung von Dienstleistungen**

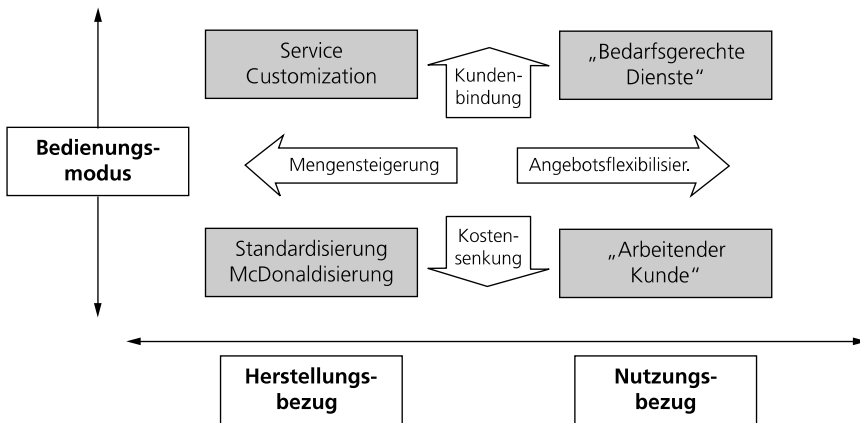
Diese Skizze des Wandels des Verhältnisses von Produktions-, Konsumtions- und Transaktionslogik ist noch weitgehend auf die Güterproduktion ausgerichtet. Dienstleistungsarbeit ist zunächst in Form der Ausweitung von Handel und produktionsbezogenen Diensten als neuen Leistungsfeldern in Erscheinung getreten, später durch die wachsende Nachfrage nach personenbezogenen Diensten. Im Zuge der Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft im Verlauf der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts hat der Industrialisierungsprozess aber noch in ganz anderer Weise massiven Einfluss auf den Wandel der Dienstleistungsarbeit genommen, nämlich indem in der Güterproduktion bewährte Rationalisierungsprinzipien auf sie übertragen wurden. Ritzer (2000) hat die zunehmende Anwendung von Strategien der Standardisierung und Technisierung auf ein breites Feld von Dienstleistungstätigkeiten eindrucksvoll nachgezeichnet. Er charakterisiert sie (im Anschluss an Weber) als bürokratischen Rationalisierungsprozess und benennt sie nach dem prominenten Vorbild einer Fast-Food-Kette als McDonaldisierung (vgl. auch Korczynski 2002). Bei Dienstleistungen, die eine Trennung von Produktion und Konsumtion (zumindest in Teilbereichen) zulassen, ist diese Rationalisierungsstrategie vielfach mit äußerster Konsequenz vorangetrieben worden.

Trotz derartiger Rationalisierungsbestrebungen bleiben die Schranken erkennbar, die einseitig produktionsorientierten Optimierungsverfahren im Wege stehen. In vielen Leistungsbereichen haben sich qualifizierte Dienstleistungen behaupten können, die ein dienstorientiertes Arbeitsethos für sich reklamieren und den intensiven Austausch zwischen Produzierenden und Konsumierenden zum Kernelement der Leistungserstellung erklären. Ein solcher Anspruch ist häufig in eine Professionalisierungsstrategie gemündet, mit einem Angebot individualisierter Leistungen auf hohem fachlichem Niveau, beispielsweise in der Medizin, der Rechtsberatung, der Bildung oder der Unternehmensberatung. Meist sind es die zentralen beruflichen Funktionen innerhalb dieser Felder, welche durch ihre Professionalisierung eine privilegierte Position erlangt haben, während zuarbeitende Dienste unter Rationalisierungsdruck geraten sind. Klassische Professionalisierungsstrategien, welche die Schließung des Berufsfeldes durch Zugangsbeschränkungen und Ausbildungsnormen betreiben, scheinen allerdings aufgrund der Politik der Marktliberalisierung (in der EU ausdrücklich mit Bezug auch auf Dienstleistungsmärkte) inzwischen nur noch schwer durchsetzbar zu sein.

Ganz andere Tendenzen der Verschränkung von Produktions- und Konsumtionslogik zeigen sich in einer Entwicklung, die Voss und Rieder (2005) mit dem Begriff des „arbeitenden Kunden“ kennzeichnen. Bekannte Beispiele sind Möbelkäufer, welche das erworbene Produkt selbst montieren, Bankkundschaft, die ihre Zahlungsvorgänge eigenhändig online erledigt, oder Bahnreisende, die ihre Fahrkarten selbstständig am Automaten oder per Internet lösen. Gemeinsam ist diesen unterschiedlichen Fällen, dass den Konsumierenden teilweise Transaktionsleistungen oder originäre Produktionsfunktionen übertragen werden. In Einzelfällen kehrt der „arbeitende Kunde“ gar ins Zentrum der Produktion zurück, wenn er per „Open Innovation“ (Reichwald/Piller 2006) zur aktiven Mitwirkung an der Entwicklung neuer Produkte und Leistungen eingeladen wird (selbstredend ohne damit Entscheidungsbefugnisse zu erlangen). Der Anreiz auf Konsumentenseite liegt neben Gestaltungsspielräumen in der Leistungsnutzung vor allem in Preisvorteilen (häufig auf Kosten zusätzlicher zeitlicher Belastungen). Aus theoretischer Sicht findet eine Verlagerung der Verschränkungsleistung (von Produktions- und Konsumtionslogik) von der Seite der Herstellung auf die der Nutzung statt.

Eine Variante der Rationalisierung von Dienstleistungen nach industriellem Vorbild stellen die auch in der Dienstleistungsforschung beachteten Strategien der „Mass Customization“ und der Service-Individualisierung dar (Piller 2006). Sie eröffnen den Kunden/-innen innerhalb eines standardisierten Leistungsangebots Variations- und Auswahlmöglichkeiten, die ihnen den Eindruck einer auf die persönlichen Bedürfnisse zugeschnittenen Leistung vermitteln. Neue Technologien (vor allem zur Datenverarbeitung und Kommunikation) ermöglichen es ohne großen Zusatzaufwand, Massenprodukten und Standarddiensten ein individuelles Gepräge zu verleihen, etwa indem Kleidungsartikel nach persönlichen Designwünschen gefertigt oder im Online-Handel Angebote unterbreitet werden, welche die bisherigen Kundenvorlieben widerspiegeln.

Dieser knappe Überblick über Strategien der Gestaltung von Dienstleistungen lässt sich wie folgt zusammenfassen (siehe Abbildung 4): Wo die dominante Entwicklungstendenz der Rationalisierung von Dienstleistungsarbeit nach industriell-bürokratischem Vorbild („McDonaldisierung“) an Grenzen stößt, ist eine neuerliche Ausdifferenzierung von Dienstleistungsstrategien zu erkennen. Die Professionalisierung von Kernfunktionen („bedarfsgerechte Dienste“), die Überantwortung ergänzender Produktionsfunktionen und Transaktionsleistungen an den „arbeitenden Kunden“ und der individuelle Zuschnitt standardisierter Leistungen („service customization“) lösen das Erfordernis der Verschränkung von Produktions- und Konsumtionslogik in ganz unterschiedlicher Weise. Sie variieren in systematischer Weise sowohl hinsichtlich Dienstmodus als auch Bedienungsmodus (siehe Kap. 2.3). Diese parallelen Entwicklungsstränge deuten an, dass sich ähnlich wie in der Güterwirtschaft auch im Dienstleistungsgewerbe ein breites Spektrum von Angebotsstrate-



**Abb. 4:** Strategien der Gestaltung des Dienstleistungscharakters von Arbeit

gien (von Serienabfertigung bis zu Intensivbetreuung) und Nutzungsoptionen (von passiver Rezeption bis zu selbstorganisierter Nutzung) etabliert. Der Dienstleistungscharakter von Arbeit ist damit wesentlich das Resultat gezielter betrieblicher Gestaltungsstrategien.

## 2.5 Perspektive: Professionalität trotz Ungewissheit im Leistungsprozess

Dienstleistungen, so lautet der hier unterbreitete Definitionsvorschlag, lassen sich durch Bezugnahme auf die Handlungsrationaltäten der Produktion, der Konsumtion und der Transaktion näher bestimmen. Von einer Dienstleistung (im Unterschied zur Güterproduktion) kann dann gesprochen werden, wenn die Logik der Nutzung systematisch im Prozess der Herstellung (und nicht nur im Endprodukt) berücksichtigt wird. Da in dieser Hinsicht die Grenzen zwischen Produktions- und Dienstleistungsarbeit fließend sind, ist genauer vom Dienstleistungscharakter von Arbeit zu sprechen: Dieser ist umso ausgeprägter, je stärker Konsumtions- und Produktionslogik miteinander verschränkt sind (Dienstmodus) und je mehr und gezielter Transaktionsleistungen (Bedienungsmodus) erfolgen. Dienstleistungen bezeichnen also spezifische Konstellationen von Produktion, Konsumtion und Transaktion, die wiederum auf sehr unterschiedliche Weise ausgestaltet werden können.

Grundsätzlich wird auch in der Industrieproduktion der Konsum berücksichtigt, indem im Produkt – meist verbunden mit Aufwand und Kosten – Variationsmöglichkeiten seiner Nutzung angelegt werden, die situative Anpassungen im Gebrauch zulassen. Der Ungewissheit künftigen Konsums wird durch eine gezielte Flexibilität

des Nutzungspotenzials begegnet, beispielsweise indem in Fahrzeuge Heizungs- und Klimaanlage eingebaut werden, die im Hinblick auf verschiedenste klimatische Bedingungen regulierbar sind; bei Bedarf braucht dann die geeignete Funktion nur noch durch richtige Bedienung in Gang gesetzt zu werden. Der entscheidende Unterschied zur Dienstleistung besteht darin, dass diese Nutzungsmöglichkeiten in Form materieller Eigenschaften im Produkt fest installiert sind und nicht im Prozess der Herstellung individuellen Bedürfnissen angepasst werden. Güter werden in einem fertigen Endzustand abgegeben: Was nicht als Anwendungsvariante bereits in ihrer Konstruktion angelegt ist, kann später auch nicht als Konsum abgerufen werden.<sup>13</sup> Bei Dienstleistungen dagegen konkretisieren sich im Verlauf ihrer Erstellung Form und Ausmaß der Nutzungsoptionen.

Diese Differenz ist mit einer Reihe von charakteristischen Begleiterscheinungen verbunden, die zur weiteren Konkretisierung des Dienstleistungsverständnisses (vor allem im Hinblick auf die bessere Vergleichbarkeit unterschiedlicher Dienste) genutzt werden können. Aus der empirischen Dienstleistungsforschung lässt sich der Schluss ziehen, dass die Verschränkung von Produktions- und Konsumtionslogik (und damit der Dienstleistungscharakter) umso ausgeprägter ist, je schwieriger das Leistungsergebnis vorab im Detail festlegbar ist, je transparenter der Leistungsprozess für Kunden/-innen wird und je mehr er auf deren Mitwirkung angewiesen ist. Diese drei Voraussetzungen knüpfen an die eingangs als Definitionskriterien erörterten Merkmale der Immaterialität, des Uno-actu-Prinzips und der Kundenbeteiligung an. Auch wenn diese keine trennscharfe Definition ermöglichen, so bleiben sie doch relevante Merkmale einer Vielzahl von Dienstleistungsarbeiten und können analytisch als charakteristische Dimensionen des Dienstmodus von Arbeit verstanden werden (vgl. Wehrich/Dunkel 2003):

- Unbestimmtheit des Leistungsergebnisses: Konsumwünsche sind generell mit einem hohen Grad an Ungewissheit verbunden, weil der Nutzen in der Zukunft liegt und sich die zum Konsum Anlass gebenden Bedürfnisse ebenso wie die Nutzungsbedingungen verändern können. Dienstleistungen bieten den Vorteil (implizieren aber auch die Anforderung), die Leistungserwartungen im Verlauf des Prozesses klären und schrittweise festlegen zu können. Zum Beispiel konkretisieren sich Konsumwünsche beim Restaurantbesuch oft erst im Verlauf des Aufenthalts (etwa bei der Lektüre der Speisekarte); Leistungsanbieter können so Einfluss auf Konsumententscheidungen nehmen (z. B. durch eine Empfehlung), müssen aber auch mit den Launen ihrer Kundschaft umgehen

---

13 Auch wenn die Kontingenz des Konsums von Gütern somit funktional beschränkt bleibt, hat diese materielle Festlegung doch den Vorteil, dass die Produkteigenschaften (und damit auch die potenziellen Nutzungsmöglichkeiten) in gewissem Grade messbar und objektiv überprüfbar sind. Kundinnen können damit vergleichsweise zuverlässig vorab ermitteln, für welche Nutzungszwecke sich ein Gut eignet.

können (und z. B. auf nicht vorgesehene Konsumerwartungen reagieren). Dieser flexible Abstimmungsprozess erlaubt es, selbst immaterielle Eigenschaften wie Schönheit, Wohlergehen oder Bildung, die in ihrer Bewertung stark von subjektiven Einschätzungen abhängen, während des Leistungsprozesses abzuklären.

- **Transparenz des Leistungsprozesses:** Sind Kunden/-innen in einzelnen Phasen der Leistungsproduktion zugegen, so werden neben den unmittelbar nutzungsrelevanten Merkmalen auch weitere Produktionsbedingungen sichtbar. Bei der Friseurin beispielsweise gewinnt der Kunde einen direkten Eindruck nicht nur vom Zustand der Produktionsstätte (z. B. Aufwand der Ausstattung, Qualität der Geräte), sondern auch von den persönlichen und fachlichen Eigenschaften der Produzentin, die er in Aktion erlebt. Für Leistungsanbieter resultiert aus solcher Transparenz die Anforderung, alle wahrnehmbaren Aspekte der Leistungserstellung so zu gestalten oder zu inszenieren, dass sie Kundenerwartungen entsprechen. Was auf welche Weise transparent wird, lässt sich steuern, z. B. durch Sichtbarrieren oder durch Auslagerung produktiver Prozesse in Nebenräume.
- **Angewiesenheit auf Kundenmitwirkung:** In der Dienstleistungsforschung ist diese Modalität einer engen Verschränkung von Produktions- und Konsumtionslogik eingehend theoretisch und empirisch behandelt und mit dem Begriff der Ko-Produktion belegt worden. Kunden/-innen können durch aktive Mitwirkung einen eigenständigen produktiven Beitrag zum Leistungsergebnis beisteuern und so die Leistungsqualität erhöhen. Die Kategorie der Angewiesenheit beinhaltet neben aktiver Mitwirkung auch jenes passive Dulden und Gewährenlassen, welches eine ungehinderte Leistungsabwicklung zulässt (wie z. B. das Stillhalten beim Friseur oder während einer ärztlichen Untersuchung). Das Merkmal der Angewiesenheit tritt nicht nur bei Anwesenheit von Kunden/-innen auf, sondern auch bei Interaktionen per Brief oder Telefon, etwa wenn in der Sachbearbeitung Informationen einzuholen sind.

Transparenz und Angewiesenheit prägen den Dienstleistungscharakter insbesondere bei enger zeitlicher und räumlicher Verzahnung von Produktion und Konsumtion. Mit gezielten Rationalisierungsstrategien können in allen drei Punkten die Interaktionsbedingungen – und damit der Dienstleistungscharakter – systematisch verändert werden. Während sich auf diese Weise viele Dienstleistende an industrielle Vorbilder anlehnen, sieht sich umgekehrt die Güterproduktion zunehmend mit den Forderungen der Dienstleistungskultur konfrontiert. Da sich der Konsum in diesem Fall nicht in das Herstellungsverfahren integrieren lässt, bietet sich als „Ersatz“ die Intensivierung von Transaktionsleistungen an, etwa indem die Übergabe der Güter gefällig inszeniert wird oder indem zusätzliche Dienste den Produktnutzen

steigern (sollen). Es ist vor allem die Ausbreitung derartiger Transaktionsleistungen, welche die Differenz zwischen Güterproduktion und Dienstleistung verwischt, weil diese auf beide Leistungsarten gleichermaßen anwendbar sind. Spezifisch für Dienstleistungen bleibt die Option, Transaktionsleistungen in den Prozess der Leistungserstellung selbst einzubauen, etwa wenn der Auftrag zu Beginn der Leistung ausgehandelt und später abgewandelt oder ergänzt wird.

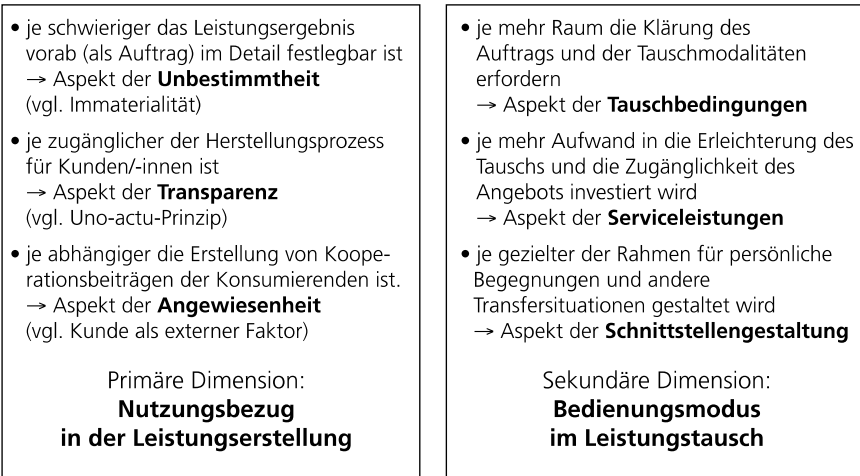
Als bedeutsame Transaktionsleistungen sind (in Kapitel 2.3) unterschieden worden: Tauschhandlungen, Serviceleistungen und die Schnittstellengestaltung des Leistungstransfers. Hinsichtlich des Bedienungsmodus ist die Definition von Dienstleistungen deshalb in folgender Weise zu konkretisieren: Eine Arbeit hat umso mehr Dienstleistungscharakter, je breiteren Raum die Tauschhandlungen einnehmen, je mehr Aufwand in Serviceleistungen investiert wird und je ausgeprägter die Schnittstellen zum Transfer der Leistung in die Lebenswelt der Kunden/-innen gestaltet werden. In Anbetracht der Unbestimmtheit des Leistungsergebnisses kommt der Klärung des Kundenauftrags besondere Bedeutung zu: Mit der Auftragserteilung wird der Konsumwunsch als Ziel formuliert (möglichst anhand von später überprüf-  
baren Kriterien); dieser Vorgang setzt sowohl Bedarfsäußerungen der Kunden/-innen voraus als auch Information und Beratung seitens der Dienstleistenden und kann bei abweichenden Vorstellungen in eine Verhandlungssituation münden. Auch die Regelung der Tauschmodalitäten (z. B. Preis, Leistungsqualität, Leistungs-termin) kann bei Dienstleistungen häufig im direkten Kontakt zwischen Produzierenden und Konsumierenden erfolgen, soweit die Interaktionsbedingungen das zulassen. Das bedeutet zugleich, dass sich (im Kontrast zur industriellen Produktion) Anforderungen der Leistungserstellung mit solchen der Organisation des Tausches vermischen.

Mit der Unterscheidung des Nutzungsbezugs in der Leistungserstellung (Dienstmodus) und des Bedienungsmodus im Leistungstausch sowie mit der Ausdifferenzierung verschiedener Aspekte beider Dimensionen ergibt sich ein Schema (siehe Abbildung 5), mit dem sich auch ganz unterschiedliche Dienstleistungen in einzelnen Aspekten aufeinander beziehen und miteinander vergleichen lassen. Das Projekt „Dienstleistung als Kunst“ hat vorwiegend Dienstleistungen untersucht, die für andere Unternehmen erbracht wurden: Instandhaltung für die Wohnungswirtschaft, IT-Entwicklung für Produktionsbetriebe und Inkasso-Leistungen in verschiedenen Branchen. Im Falle von Instandhaltung und Inkasso war auch die Kundschaft dieser Unternehmen (als Mieter bzw. Schuldner) direkt in die Dienstleistungsinteraktionen miteinbezogen – beide Male mit der Möglichkeit zur aktiven Mitwirkung am Dienstleistungsprozess. Das Definitionsschema hat sich damit in einer Aufgabenstellung bewährt, die sowohl produktionsbezogene als auch personenbezogene Dienstleistungen umfasst. Reichweite und Gültigkeit werden dennoch an weiteren Fällen innerhalb des großen Spektrums der Dienstleistungen zu überprüfen bleiben. Das gilt



Definitionsvorschlag:

Eine Arbeit hat umso mehr Dienstleistungscharakter ...



**Abb. 5:** Aspekte des Dienstleistungscharakters von Arbeit

insbesondere für den Bereich der staatlich gewährleisteten öffentlichen Dienste, die sich etwa im Hinblick auf Auftragsklärung und Tauschmodus von privatwirtschaftlich erbrachten Dienstleistungen grundlegend unterscheiden.

Das hier vorgestellte Definitionsschema dient in erster Linie als wissenschaftliches Analysemodell. Zugleich macht es im Hinblick auf die Gestaltung der Dienstleistungspraxis deutlich, wie komplex die Anforderungen der Dienstleistungsarbeit sind (siehe Voswinkel 2007). Leistungsanbieter reagieren auf Erfordernisse der Verschränkung von Konsumtions- und Produktionslogik, wie gezeigt wurde, vielfach mit klassischen Rationalisierungsstrategien und streben die Abtrennung und Standardisierung der Herstellungsleistungen an. Wo der umgekehrte Weg eingeschlagen wird, also in Richtung auf die bedarfsgerechte Individualisierung von Leistungen, stellen sich erhebliche Herausforderungen an die Kompetenzentwicklung der Dienstleister/-innen und an die Professionalisierung dieser Leistungsfelder. Im Projekt „Dienstleistung als Kunst“ sind wichtige Erkenntnisse dazugewonnen worden, die in anderen Beiträgen dieses Bandes dargestellt sind. Sie lassen sich untermauern durch eine Folgerung, die sich aus den vorausgehenden theoretischen Überlegungen ergibt: Eine konsequente Verschränkung von Produktions- und Konsumtionslogik erfordert einen weitreichenden Wandel im Grundverständnis der Professionalität von Dienstleistungsarbeit.

Denn die klassischen Professionen des Dienstleistungssektors sind eher auf eine Trennung von Produktions- und Konsumtionslogik ausgerichtet als auf ihre Ver-

schränkung. Das wird deutlich an den typischen Bildungswegen, in denen zunächst die fachlichen Grundlagen konsolidiert werden, bevor die flexible Anwendung Kunden/-innen gegenüber angegangen wird. So bleiben in den langjährigen Ausbildungen etwa von Lehrern/-innen, Juristen/-innen oder Ärzten/-innen Phasen der Praxisanwendung klar abgegrenzt und sind meist erst gegen Schluss des Bildungsgangs (bei bereits gefestigtem professionellem Selbstverständnis) vorgesehen. Das Ziel ist die möglichst weitgehende Kontrolle über die Herstellungsbedingungen durch die Leistungserbringer. Denn üblicherweise wird unter professioneller Arbeit die sichere Beherrschung fachgerechter Verfahren und das selbstgewisse Auftreten als geübter Berufsvertreter verstanden. Mit fundierter Fachkompetenz und vertrauenerweckender Inszenierung (z. B. im Klassenzimmer, in der Kanzlei oder in der Arztpraxis) wird gewissermaßen eine Sicherheitszone geschaffen, welche die Stabilität der Verfahren gewährleistet. Unsicherheiten bleiben ein Restrisiko, das auf ein Minimum zu reduzieren versucht wird.

Bei einer ausgeprägten Verschränkung von Produktions- und Konsumtionslogik, also bei hohem Dienstleistungscharakter, muss mit den Ungewissheiten des Leistungsprozesses anders umgegangen werden (vgl. auch Böhle et al. 2004). Eine konsequente Berücksichtigung der Konsumtionslogik bedeutet eine beständige Quelle der Verunsicherung – nicht nur, weil die Konsumbedürfnisse vielfältig und Kundenerwartungen oft weitreichend sind, sondern vor allem, weil Kunden/-innen und Klienten/-innen nicht darin geübt sind, ihre Anliegen in „professioneller“ Weise vorzubringen. Während die Dienstleistenden durch fachkundiges Handeln die Situation zu stabilisieren versuchen, schaffen die ungeschulten Beiträge der Leistungnehmer – soweit sie denn mitwirken dürfen – immer neue Herausforderungen.<sup>14</sup> Je mehr die Eigensinnigkeit der Kundschaft zur Geltung kommt, desto unberechenbarer wird der Verlauf des Leistungsprozesses.

Diese Verunsicherung im Prozess ist mit dem Sicherheitsstreben klassischer Professionen nur schwer vereinbar. Dieses stabilisiert zwar den Leistungsablauf, begrenzt aber zugleich den Spielraum für die Entfaltung der Konsumtionslogik. Da von professionellen Dienstleister/-innen ein kompetentes Auftreten erwartet wird, das nicht selbst Verunsicherung ausstrahlt, entsteht eine widersprüchliche Anforderungskonstellation: Dienstleistende sollen Handlungssicherheit aufrechterhalten, ohne die Ungewissheiten der Dynamik von Produktions- und Konsumtionslogik auszuschalten. Dieser Widerspruch lässt sich auflösen, wenn Unsicherheit als Erfolgsbedingung von Dienstleistungsarbeit und ihre Bewältigung als professionelle Kernauf-

---

14 Diese Problematik veranlasst Dienstleistungsunternehmen dazu, wie im Theorem des „arbeitenden Kunden“ angedacht, die Kunden selbst in geeigneter Weise „anzulernen“ und sie zu einer sachgerechten Gestaltung ihrer Mitwirkung am Prozess anzuleiten. Doch Kundens Schulungen oder zusätzliche Serviceleistungen können flexible Herstellungsbeiträge der Dienstleistenden allenfalls teilweise ersetzen.

gabe verstanden wird. Die Herausforderung liegt darin, Handlungssicherheit gerade dadurch zu gewinnen, dass der Unsicherheitsfaktor der Konsumtionslogik im Herstellungsprozess zugelassen und dessen Bewältigung als gemeinsame – ko-produktive – Leistung akzeptiert wird. Ein ausgeprägter Dienstleistungscharakter von Arbeit erfordert eine Professionalität, die Handlungssicherheit nicht aus der Vermeidung, sondern aus dem produktiven Umgang mit Ungewissheit erzielt. Wer mehr darüber erfahren möchte, sollte sich mit „Dienstleistung als Kunst“ – also mit den weiteren Beiträgen in diesem Band – beschäftigen.

Für die sozialwissenschaftliche Forschung impliziert diese Konzeption ein neues Verständnis des Zusammenhangs von Produktion, Tausch und Konsum. Diese wurden bisher weitgehend getrennt betrachtet, weil sie im ökonomischen Warenzyklus zwar miteinander verbunden sind, aber in getrennten institutionellen Feldern stattfinden: die Produktion im Betrieb, der Tausch auf dem Markt und der Konsum im Haushalt. Die Dienstleistungsforschung zeigt nun demgegenüber, dass diese drei ökonomischen Aktivitäten nicht nur über institutionelle Schnittstellen (vor allem den Markt als Transaktionsraum) verknüpft sind, sondern innerhalb eines Leistungsprozesses (und oft sogar einer Interaktionssituation) unmittelbar miteinander verknüpft sein können. Ihre unterschiedlichen Handlungsrationitäten bleiben erkennbar, müssen aber im Rahmen der Dienstleistung simultan berücksichtigt werden: Produzierende nehmen am Konsumtionsprozess teil und handeln parallel dazu die Tauschbedingungen aus; Konsumierende erleben die Herstellung der Leistung, für die sie ihre Wünsche geltend machen. Die institutionelle Trennung der Logiken ist lediglich für eine bestimmte strategische Variante der sozio-ökonomischen Entwicklung charakteristisch. Betrachtet man die Wirtschaft als komplexe Einheit von Herstellung, Nutzung und Tausch, gewinnt man über die Dienstleistungsforschung hinaus eine umfassendere Perspektive: die Perspektive einer Ökonomie, in der Produzierende und Konsumierende in neuer Weise aufeinander verwiesen sind.

## Literatur

**Baethge, Martin; Wilkens, Ingrid (Hg.) (2001):** Die große Hoffnung für das 21. Jahrhundert? Perspektiven und Strategien für die Entwicklung der Dienstleistungsbeschäftigung. Opladen.

**Böhle, Fritz; Pfeiffer, Sabine; Sevsay-Tegethoff, Nese (2004):** Die Bewältigung des Unplanbaren. Wiesbaden.

**Böhle, Fritz; Glaser, Jürgen (Hg.) (2006):** Arbeit in der Interaktion - Interaktion als Arbeit. Arbeitsorganisation und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung. Wiesbaden.

**Bruhn, Manfred; Meffert, Heribert (Hg.) (1998):** Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption bis zur praktischen Umsetzung. Wiesbaden.

**Dunkel, Wolfgang (1988):** Wenn Gefühle zum Arbeitsgegenstand werden - Gefühlsarbeit im Rahmen personenbezogener Dienstleistungstätigkeiten. In: Soziale Welt, Jg. 39, S. 66-85.

**Dunkel, Wolfgang; Rieder, Kerstin (2003):** Interaktionsarbeit zwischen Konflikt und Kooperation. In: Büssing, André; Glaser, Jürgen (Hg.): Dienstleistungsqualität und Qualität des Arbeitslebens im Krankenhaus. Göttingen, S. 163–180.

**Dunkel, Wolfgang; Voß, G. Günter (Hg.) (2004):** Dienstleistung als Interaktion. Beiträge aus einem Forschungsprojekt Altenpflege – Deutsche Bahn – Callcenter. München, Mehring.

**Ganz, Walter; Tombeil, Anne-Sophie (2009):** Perspektiven der Wissensproduktion: Institutionalisierungstendenzen im Forschungs- und Entwicklungsfeld Dienstleistungen. In: Spath, Dieter; Ganz, Walter (Hg.): Die Zukunft der Dienstleistungswirtschaft. Trends und Chancen heute erkennen. München, S. 15-34.

**Gross, Peter (1983):** Die Verheißungen der Dienstleistungsgesellschaft. Soziale Befreiung oder Sozialherrschaft? Opladen.

**Gross, Peter; Badura, Bernhard (1977):** Sozialpolitik und soziale Dienste: Entwurf einer Theorie personenbezogener Dienstleistungen; in: von Ferber, Christian/Kaufmann, Franz-Xaver (Hg.), Soziologie und Sozialpolitik. Opladen, S. 361-385.

**Haller, Sabine (2005):** Dienstleistungsmanagement. Grundlagen, Konzepte, Instrumente. Wiesbaden.

**Häußermann, Hartmut; Siebel, Walter (1995):** Dienstleistungsgesellschaften. Frankfurt/Main.

**Hochschild, Arlie Russell (1983):** The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling. Berkley, Los Angeles, London.

**Holtgrewe, Ursula (2003):** Gute und schöne Dienstleistung. Gestaltung der Grenzstellen und der Kunden. In: Jacobsen, Heike; Voswinkel, Stephan (Hg.): Dienstleistungsarbeit - Dienstleistungskultur. SAMF Arbeitspapier. Cottbus/Dortmund, S. 64–76.

**Holtgrewe, Ursula; Kerst, Christian; Shire, Karen A. (Hg.) (2002):** Re-Organizing Service Work. Call Centers in Germany and Britain. Aldershot.

**Jacobsen, Heike; Voswinkel, Stephan (Hg.) (2003):** Dienstleistungsarbeit - Dienstleistungskultur. SAMF Arbeitspapier. Cottbus/Dortmund.

**Jacobsen, Heike; Voswinkel, Stephan (Hg.) (2005):** Der Kunde in der Dienstleistungsbeziehung. Beiträge zur Soziologie der Dienstleistung. Wiesbaden.

- Korczyński, Marek (2002):** Human Resource Management in Service Work. Basingstoke, Hampshire.
- Maglio, Paul P.; Spohrer, Jim (2008).** Fundamentals of Service Science. Journal of the Academy of Marketing Science, Jg. 36, S. 18-20
- McCammom, Holly J.; Griffin, Larry J. (2000):** Workers and their Customers and Clients. Work and Occupations, Jg. 27, S. 278-293
- Piller, Frank (2006):** Mass Customization: Ein wettbewerbsstrategisches Konzept im Informationszeitalter. Wiesbaden (4. Aufl.).
- Pongratz, Hans J. (2005):** Interaktionsstrukturen von Dienstleistungsbeziehungen. Machtanalytische Differenzierungen zum Thema 'Kundenorientierung'. In: Jacobsen, Heike; Voswinkel, Stephan (Hg.): Der Kunde in der Dienstleistungsbeziehung. Beiträge zur Soziologie der Dienstleistung. Wiesbaden, S. 57–80.
- Reichwald, Ralf; Piller, Frank (2006):** Interaktive Wertschöpfung: Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung. Wiesbaden.
- Ritzer, George (2000):** The McDonaldization of Society. Thousand Oaks, CA.
- Sauer, Dieter (Hg.) (2002):** Dienst - Leistung(s) - Arbeit. Leistung und Kundenorientierung in tertiären Organisationen. Reihe ISF-München-Forschungsberichte. München.
- Schneider, Kristof (2007):** Systematisches, kundenorientiertes und unternehmensübergreifendes Dienstleistungsmanagement. Göttingen.
- Vargo, Stephen L.; Akaka, Melissa (2009):** Service Dominant Logic as a Foundation for Service Science: Clarifications, Service Science, Jg. 1, S. 32-41.
- Vargo, Stephen L.; Lusch, Robert F. (2004):** Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Journal of Marketing, Jg. 68, S. 1–17.
- Vargo, Stephen L.; Lusch, Robert F. (2008):** Service-dominant Logic: Further Evolution. Journal of the Academy of Marketing Science, Jg. 36, S. 1–10.
- Voß, G. Günter; Rieder, Kerstin (2005):** Der arbeitende Kunde. Wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden. Frankfurt am Main, New York.
- Voswinkel, Stephan (2000):** Das mcdonaldistische Produktionsmodell - Schnittstellen interaktiver Dienstleistungsarbeit. In: Minssen, Heiner (Hg.): Begrenzte Entgrenzungen. Berlin, S. 177–201.
- Voswinkel, Stephan (2007):** Dienst als Leistung? Ambivalenzen einer intersubjektiven Arbeit. In: WestEnd. Neue Zeitschrift für Sozialforschung., Jg. 4, S. 59–76.
- Weirich, Margit; Dunkel, Wolfgang (2003):** Abstimmungsprobleme in Dienstleistungsbeziehungen. Ein handlungstheoretischer Zugang. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 55, S. 758–781.

**Claudia Munz  
Jost Wagner  
Elisa Hartmann**

# **Die Kunst der guten Dienstleistung**

**Wie man professionelles  
Dienstleistungshandeln  
lernen kann**

Beiträge zu Arbeit – Lernen – Persönlichkeitsentwicklung. Herausgegeben von der Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung – GAB München: Schriftenreihe Band 5

In dieser Reihe werden die wichtigsten Forschungsarbeiten und Umsetzungs- bzw. Gestaltungsergebnisse im Feld der Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung aus der Perspektive der Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung – GAB München dargestellt. Diese Reihe richtet sich sowohl an die in diesen Feldern tätigen Wissenschaftlerinnen, wie auch an all diejenigen, die in Unternehmen und Organisationen mit Fragen der beruflichen Aus- und Weiterbildung und Personalentwicklung sowie der lernenden Auseinandersetzung mit dem permanenten Wandel in der Arbeitswelt befasst sind.

Die MitarbeiterInnen dieses Bandes: Claudia Munz, Jost Wagner, Elisa Hartmann

### **Bibliografische Informationen Der Deutschen Bibliothek**

Die deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikationen in der deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Bestell-Nr.: 6004240

ISBN 978-3-7639-4947-2 (Print)

ISBN 978-3-7639-4948-9 (E-Book)

© 2012, 1. Auflage, W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld

Gesamtherstellung: W. Bertelsmann Verlag

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers und des Verlages in irgendeiner Form reproduziert, in eine andere Sprache übersetzt, in eine maschinenlesbare Form überführt oder in körperlicher oder unkörperlicher Form vervielfältigt, bereitgestellt oder gespeichert werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Eigennamen oder sonstigen Bezeichnungen in diesem Werk berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei verfügbar seien und von jedermann benutzt werden dürfen, auch wenn diese nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.