



## Gesundheitsressource Wertschätzung

Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention

10,- Euro | ISSN 2190-0485

Nr. 3 | 2010

# præview



Arbeitsgestaltung und  
Kompetenzentwicklung in  
Dienstleistungsberufen

## „Gefühlsarbeit für lau?“

Welchen Wert haben Emotionen und Interaktionen in der Dienstleistungsarbeit?

„Ich habe soviel zu tun, und jetzt soll ich auch noch freundlicher sein.“ Auf solche und ähnliche Äußerungen treffen wir in unserer Feldforschung immer wieder (in diesem Fall ist es das Zitat einer Verkäuferin im Einzelhandel nach einem Feedbackgespräch mit ihrem Chef). Sie stehen beispielhaft für eine bis tief in das Selbstverständnis der Profession reichende Auffassung im Bereich interaktiver Dienstleistungen, Emotions-, Gefühls- und Interaktionsarbeit sei keine „richtige Arbeit“, sondern mehr oder minder sinnvolle „Beilage“ der eigentlichen Dienstleistung: Verkaufen, Pflegen, Reinigen, Beraten, Frisieren.

Management, Beschäftigte und Kunden haben sich quasi implizit darauf „verständigt“, dass höflicher Umgang, Freundlichkeit, Einfühlung usw. im Grunde genommen selbstverständliche Grundlagen für die Dienstleistungsarbeit sind, die keiner expliziten Berücksichtigung bedürfen – man ist eben per se freundlich und zuvorkommend und nimmt auf die Gefühle des anderen Rücksicht, weil sich in dieser Gefühlsarbeit elementare Kommunikationsregeln von Zivilgesellschaften widerspiegeln, die man (als Dienstleister) weder erlernen noch für die man (als Kunde oder als Unternehmen) bezahlen muss.

Die Folgeprobleme, die dies für eine wissensbasierte Dienstleistungsgesellschaft hat, sind allerdings enorm. Für die Gefühlsarbeit am Kunden ist in einer Arbeitswelt, in der der Fokus auf sichtbaren Verrichtungen und messbarem Output liegt, weder Zeit noch Geld da. Es gibt für die Messung der Qualität oder des „Wertes“ von Gefühlsarbeit keine geeigneten Instrumente der (ökonomischen) Bewertung, folglich fallen sie durch den Rost des betriebswirtschaftlichen Monitorings. Dasselbe Schicksal ereilt im Übrigen auch den Teil der Interaktionen mit Kollegen und Kunden, der sich nicht in eine zweckrationale und an Effizienzgesichtspunkten ausgerichtete betriebswirtschaftliche Logik einfügen lässt.

Beide Dimensionen, mindestens von personennahen Dienstleistungen, Emotion und Interaktion, werden zum weniger wichtigen Beiwerk von Arbeit verniedlicht, stehen keinesfalls im Zentrum der Fachlichkeit und Entlohnung. Die Wertschätzungen von Kollegen und Vorgesetzten richten sich auf die Effizienz der Verrichtungen, nicht aber auf die Arbeit an den Launen des Kunden.

Wenn von wesentlichen Quellen für psychische Erkrankungen die Rede ist, denkt jeder sofort an die Folgen von Flexibilisierung und Globalisierung der Arbeit – erst am Ende fällt einem vielleicht der emotionale Stress ein, der aus der Differenz von gezeigten und tatsächlich empfundenen Gefühlen herrührt. Dabei wissen wir spätestens seit Zapf, wie bedeutend die Auswirkungen von misslungener emotionaler Regulation auf die Gesundheit sind.

Die Aufmerksamkeit für die mit dieser Geringerschätzung von Emotions- und Interaktionsarbeit verbundenen Probleme zu erhöhen, ist die Aufgabe des BMBF-Förderschwerpunktes „Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit“ und nicht zuletzt dieser Ausgabe der *präview*, die im Schwerpunkt die Ergebnisse des dort angesiedelten Verbundprojektes „Berufe im Schatten“ vorstellt.

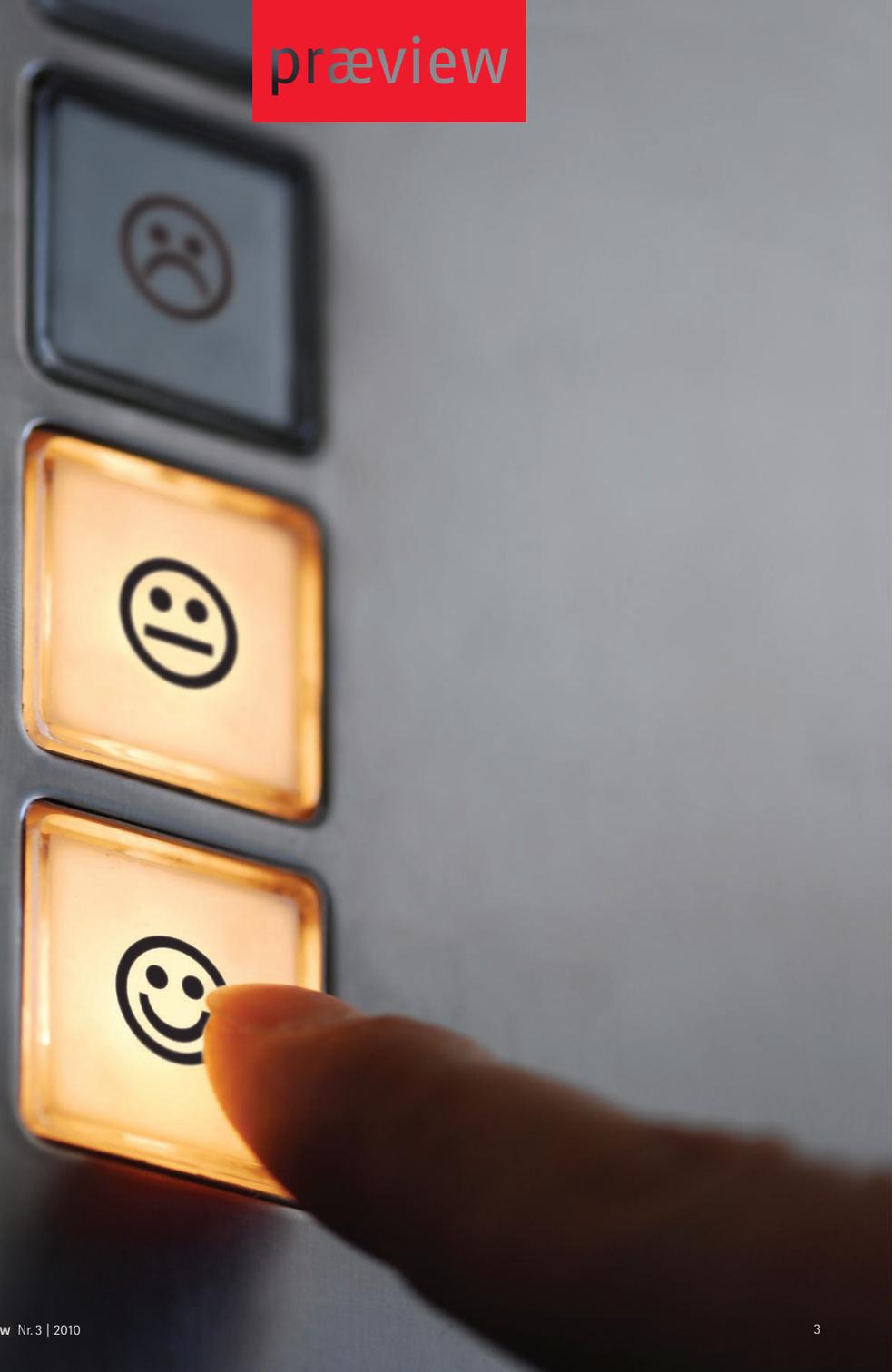
Wir wissen, dass wir noch am Anfang einer angemessenen Bewertung von Gefühls- und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung stehen. Gefordert ist ein konkretes Programm für die Wertschätzung von Dienstleistungsarbeit, das von einer Veränderung gesellschaftlicher Diskurse über neue politische Programme bis hin zur organisationalen und individuellen Neuorientierung der Dienstleistungsarbeit in und durch Aus- und Weiterbildung, im Arbeitsprozess selbst und in der Kultur von Organisationen reicht.

Die Bewertung und Honorierung des professionellen Einsatzes allgemeiner Kulturtechniken wie Interaktion und Emotion in der Arbeit ist dabei sicher noch ein ungewöhnlicher, unbequemer Gedanke. In einer auf ökonomischen Prinzipien basierenden Arbeitswelt ist es jedoch wahrscheinlich der einzige Weg, um dem Thema den „Wert“ zu geben, den es verdient.

Dortmund, im Juli 2010



Rüdiger Klatt  
Herausgeber



# præview



**Gesundheitsressource  
Wertschätzung**  
Arbeitsgestaltung und Kompetenzentwicklung  
in Dienstleistungsberufen

- „Gefühlsarbeit für lau?“** <sup>02</sup> EDITORIAL  
Welchen Wert haben Emotionen und Interaktionen in der Dienstleistungsarbeit?  
*Rüdiger Klatt*
- „Berufe im Schatten“** <sup>06</sup> EINLEITUNG  
Was fördert die Wertschätzung in benachteiligten Dienstleistungsberufen?  
*Kurt-Georg Ciesinger, Andrea Fischbach, Rüdiger Klatt*
- „Meine Arbeit macht mir Spaß!“** <sup>08</sup>  
Arbeitsemotionen, Wertschätzung und Gesundheit in der IT-Dienstleistungsbranche  
*Dagmar Siebecke*
- Der Zusammenhang zwischen Wertschätzung, Stolz, Zufriedenheit und Engagement im Einzelhandel** <sup>10</sup>  
Vorgesetzte und Kollegen spielen eine wichtigere Rolle als Kunden!  
*Catharina Decker, Andrea Fischbach*
- Belastungsfaktor oder Ressource? – Fluch und Segen von Emotionsarbeit** <sup>12</sup>  
*Philipp Lichtenthaler, Andrea Fischbach*
- „Wertschätzung muss aus dem Herzen kommen!“** <sup>14</sup> INTÆRVIEW  
Interview mit Alt-Abt Stephan Schröer OSB, Abtei Königsmünster

- Wertschätzung sichtbar machen – Das Kundenfeedback-Tool** <sup>16</sup>  
*Jessica Boltz, Andrea Fischbach, Anne-Cathrin Hahn, Catharina Decker*
- Zeugnistag für die Pflege!** <sup>18</sup>  
Erste Ergebnisse einer repräsentativen Befragung zur gesellschaftlichen Sicht auf den Altenpflegeberuf in Deutschland  
*Kurt-Georg Ciesinger, Christina Goesmann, Rüdiger Klatt*
- Unterschätzte Dienstleistungskunst** <sup>20</sup>  
Kompetenzanforderungen in Interaktionsberufen  
*Ute Fischer*
- „Wertschätzungsmarketing“** <sup>22</sup>  
Wie können Branchenvertretungen die öffentliche Meinung von benachteiligten Dienstleistungsberufen verbessern?  
*Christina Goesmann*
- Kompetenz at its best** <sup>24</sup>  
Qualifizierungsstrategien im Hightech-Verkaufsbereich  
*Kerstin Nölle*
- Arbeite gut und rede darüber** <sup>26</sup>  
Kommunikationskompetenz und Kompetenzkommunikation  
*Rüdiger Klatt, Kurt-Georg Ciesinger*
- Zeigen, was man kann!** <sup>28</sup>  
Ein Kommunikationstraining für Dienstleistungsberufe  
*Tobias Zimmermann, Kurt-Georg Ciesinger*
- Soziale Dimensionen der Dienstleistungsarbeit: Die Initiative 3sR – Social Science Service Research** <sup>30</sup> DÆLPHI  
*Bernd Bienzeisler, Wolfgang Dunkel*
- Unbeachtete Kompetenzen und verborgene Aspekte personenbezogener Dienstleistung: Interaktionsarbeit und subjektivierendes Handeln** <sup>32</sup>  
*Fritz Böhle, Tanja Merl, Ursula Stöger*
- Professionalität, Wertschätzung, Anerkennung und Stolz – für Dienstleistungsarbeit so wertvoll wie nie** <sup>34</sup>  
Der BMBF-Forschungsschwerpunkt „Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit“  
*Klaus Zühlke-Robinet*
- Der ungesunde Selbstbildspagat** <sup>36</sup> PRÆVOKATION  
Individueller Eigensinn und Professions-Solidarität als Antwort auf mangelnde Wertschätzung?  
*Kurt-Georg Ciesinger*
- Vernetzung nun auch im Netz – præview geht online** <sup>38</sup> IN EIGENER SACHE  
*Rüdiger Klatt, Kurt-Georg Ciesinger*
- <sup>39</sup> IMPRESSUM

# „Berufe im Schatten“

## Was fördert die Wertschätzung in benachteiligten Dienstleistungsberufen?

Kurt-Georg Ciesinger, Andrea Fischbach, Rüdiger Klatt



Soziale Wertschätzung von und der Stolz auf Dienstleistungsarbeit können als die zentralen „Treiber“ der Qualität und Innovationskraft im Dienstleistungssektor ausgemacht werden. Neuere Forschungen kommen zu dem Ergebnis, dass diese Dimensionen in der gewerblichen Wirtschaft eine bedeutende Quelle für die Leistungs- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen sind. Diese „Quelle“ ist zugleich aber im Dienstleistungsbereich noch kaum erschlossen.

Im Gegenteil: Der Mangel an Wertschätzung und Anerkennung, das Fehlen von Stolz auf den eigenen Beruf und die Arbeit ist eine zentrale Barriere zur Entwicklung eines professionalisierten Dienstleistungssektors. Deshalb fördern das BMBF und die EU seit 2009 ein Verbundprojekt der TU Dortmund, der Deutschen Hochschule der Polizei und der gaus gmbh, einerseits um dem Phänomen „Wertschätzung“ in der Arbeitswelt näherzukommen. Andererseits

sollen in dem Projekt Instrumente und Konzepte zur Förderung von Wertschätzung in benachteiligten Branchen und Berufen entwickelt und erprobt werden.

„Dienstleistungsstolz“ setzt, so zeigen erste Ergebnisse, zum einen eine positive Bewertung der eigenen Arbeit, der erzielten Ergebnisse, der Wirkungen etc. voraus. Stolz kann sich zum anderen aber auch, über die eigene Arbeit hinaus, durch die Zugehörigkeit zu einer Gruppe ausbilden: Als Mitglied eines Teams, eines Unternehmens oder als Zugehöriger einer Berufsgruppe beruht der Stolz auch auf den Leistungen anderer und der gesellschaftlichen Wertschätzung der Gruppe. Das Problem dabei ist jedoch, dass eine geringe gesellschaftliche Wertschätzung die individuelle Ausprägung dieser Art des Stolzes auch be- oder gar verhindern kann.

Interessanterweise werden nämlich oftmals ausgesprochen ähnliche, verwandte Berufe gesellschaftlich vollkommen unterschiedlich bewertet. Während der eine Beruf hohe soziale Wertschätzung erfährt, wird der andere – trotz großer Überschneidungen in Tätigkeitsbereichen und Kompetenzanforderungen – als „leicht“ und minderwertig angesehen: Während das Berufsfeld Krankenschwester/-pfleger beispielsweise eine große gesellschaftliche Anerkennung genießt und sich dort Berufsstolz sehr deutlich ausgeprägt hat, ist das sehr verwandte Berufsbild Altenpfleger/-in gesellschaftlich wesentlich we-

niger anerkannt und wertgeschätzt. Ähnliches gilt auch z.B. für die Verkaufsberufe Fleischfachverkäufer/-in (wenig wertgeschätzt) und Sportfachverkäufer/-in (dem eine viel höhere Beratungskompetenz zugeschrieben wird) oder die personennahen Dienstleistungen Friseur/-in versus Visagist/-in, wobei die erstgenannte Profession sogar Gegenstand von Witzen ist.

Die beispielhaft genannten Berufspaare genießen damit trotz großer Ähnlichkeiten in Tätigkeitsbereichen und Kompetenzanforderungen eine vollkommen unterschiedliche soziale Bewertung, die große Auswirkungen auf Selbsteinschätzungen, Selbstwert und die Ausbildung von Stolz, aber auch auf Entlohnung, Aufstiegschancen und die Gesundheit der Beschäftigten hat. Die methodische Anlage unseres vom BMBF geförderten Verbundprojektes nutzt nun diese eigentlich beklagenswerte Situation der „Schattenberufe“: Anhand der Gegenüberstellung der genannten drei „Zwillingsberufe“ aus dem Dienstleistungsbereich werden die Deutungs-,

Bewertungs- und Interaktionsmuster analysiert, die jeweils in dem einen Fall zu einem positiven und in dem anderen Fall zu einem negativen Image führen – um daraus Handlungsoptionen für die Beschäftigten, die Betriebe und die Verbände zu entwickeln.

Die zentrale *arbeitssoziologische* Fragestellung ist dabei, aufgrund welcher individuellen, betrieblichen und gesellschaftlichen Deutungs- und Bewertungsmuster soziale Wertschätzung von Tätigkeiten und Berufsbildern entsteht. Ziel der *arbeitspsychologischen* Forschung ist es, die wertschätzungshemmende und -fördernde Gestaltung von Arbeitsaufgaben und -interaktionen, sowie Potenziale und Defizite in der Kompetenz zur Regulation eigener und fremder Emotionen zu analysieren. Beide Teilprojekte entwickeln in Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen gaus gmbh und Praxispartnern Modelle einer Unterstützung der Wertschätzung benachteiligter Dienstleistungsberufe.

In den verschiedenen Beiträgen in dieser präzisierenden als unserem Projektkontext werden die unterschiedlichen und doch komplementären Perspektiven beleuchtet und die interessantesten Zwischenergebnisse aus der laufenden Forschung berichtet.

Das Thema „Wertschätzung und Gesundheit“ kristallisierte sich im Verlauf der Projektarbeiten als zunehmend wichtige Fragestellung heraus, denn nicht nur die mangelnde individuelle Anerkennung im Arbeitsleben oder die Belastungen durch Emotionsarbeit, sondern auch defizitäre Wertschätzungsmuster der Gesellschaft stoßen Prozesse an, die die Gesundheit der Beschäftigten erheblich beeinträchtigen und zu massiven Gesundheitsrisiken – vor allem im Bereich psychischer Erkrankungen – führen können. Es ist kein Zufall, dass der Psychoanalytiker Herbert Freudenbergler den heutzutage so populären Begriff des „Burnout-Syndroms“ aus Beobachtungen und Analysen in einem unserer „Schattenberufe“, der Pflege, heraus entwickelte!

### Erhöhte Krankschreibungen im Dienstleistungssektor

„Die Gesundheitsberichte von AOK und BKK sowie einige Schwerpunktthefte zu psychischen Erkrankungen zeigen ein relativ konsistentes Muster erhöhter Krankschreibungen aufgrund psychischer Erkrankungen, z.B. bei den Beschäftigten in öffentlichen Verwaltungen (AOK 2009: +34,8%; BKK 2009: +45,5%; DAK 2002: +48,2%).

BKK (2009) und DAK (2002) stellten für Angestellte im Gesundheits- und Sozialwesen eine deutlich erhöhte Anzahl an Krankheitstagen aufgrund psychischer Störungen fest. Der BKK Gesundheitsreport 2009 berichtet speziell im Sozialwesen von einem fast doppelt so hohen Krankenstand aufgrund psychischer Erkrankungen wie im Bundesdurchschnitt (265 vs. 134 AU-Tage/100 VJ). Die AOK-Fehlzeitenreporre dokumentieren regelmäßig erhöhte Krankschreibungen aufgrund psychischer Erkrankungen im Dienstleistungssektor (AOK 2009: 249,7 vs. 181,1 AU-Tage/100 VJ). Die BKK fasst 2009, dass, der Schwerpunkt der Krankheitsausfälle durch psychische Erkrankungen eindeutig im Dienstleistungsbereich liegt!“

*Zitat aus der Übersichtsstudie „Komplexe Abhängigkeiten machen psychisch krank – BPTK-Studie zu psychischen Belastungen in der modernen Arbeitswelt“ der Bundespsychotherapeutenkammer (BPTK) vom 23. März 2010, die die Gesundheitsreporre der gesetzlichen Krankenkassen seit 2001 auswertet.*



Andrea Fischbach, Rüdiger Klatt, Kurt-Georg Ciesinger

### Die Autoren

Prof. Dr. Andrea Fischbach (Fachgebiet Sozial-, Arbeits- und Organisationspsychologie der Deutschen Hochschule der Polizei, Münster), Dr. Rüdiger Klatt (Forschungsbereich Arbeitssoziologie der Technischen Universität Dortmund) und Kurt-Georg Ciesinger (gaus gmbh – medien bildung politikberatung, Dortmund) sind die Projektleiter der drei Teilvorhaben des Verbundprojektes „Berufe im Schatten“.

Das Projekt „Berufe im Schatten – Ursachen und Rahmenbedingungen für die soziale und individuelle Wertschätzung von Dienstleistungen“ wird gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung und die Europäische Union, Europäischer Sozialfonds. Förderkennzeichen 01FB08018-20.

[www.berufe-im-schatten.de](http://www.berufe-im-schatten.de)



# „Meine Arbeit macht mir Spaß!“

Arbeitsemotionen, Wertschätzung und Gesundheit in der IT-Dienstleistungsbranche

Dagmar Siebecke

Die IT-Branche ist jung. Die IT-Branche ist attraktiv. Die IT-Branche hat ein positives Image: Innovativ, kompetent und dynamisch! Ist diese Branche damit eine Vorzeigebranche für das Thema Gesundheit und Wertschätzung?

Die Technische Universität Dortmund führte im Rahmen des Projektes „pragdis – Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz in diskontinuierlichen Erwerbsverläufen“ eine Online-Befragung von weit über 300 Beschäftigten in der Medien- und IT-Branche durch. Es ging darin um den Zusammenhang von Arbeitsbedingungen, Gesundheit und Arbeitsemotionen, dem „Spaß an der Arbeit“.

## „Spaß an der Arbeit“ – warum?

Im harten Konkurrenzkampf – gerade in Zeiten der Krise – stehen Unternehmensziele wie Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit im Vordergrund. Hierfür braucht es engagierte Mitarbeiter, die viel von sich verlangen und Verantwortung zeigen. Sie müssen motiviert sein und bereit sich positiv auf die Kunden einzulassen. Nicht zuletzt müssen sie gesund sein, um Leistung erbringen zu können. Zu diesen Faktoren steht der „Spaß bei der Arbeit“ nach unseren Ergebnissen in hochsignifikantem Zusammenhang:

Ich empfinde meinen beruflichen Stress als positiv.	0,528
Ich erwarte viel von mir.	0,328
Ich fühle mich verantwortlich.	0,242

Tabelle 1: Positive Korrelationen zum Item „Meine Arbeit macht mir Spaß“.

Alle angegebenen Korrelationen sind auf dem 1%-Niveau signifikant.

Auch die motivationalen Aspekte wie zum Beispiel hohe Erwartungen an die eigene Leistung und sich verantwortlich in seinem Job zu fühlen stehen in enger Verbindung zum Spaß an der Arbeit.

Auf der anderen Seite haben Personen, die selten Spaß an ihrer Arbeit haben, deutlich häufiger (leistungseinschränkende) psychische Probleme. Auch die Gefühle Kunden und Kollegen gegenüber stehen mit dem Spaß an der Arbeit im Zusammenhang. Depersonalisation und Zynismus, die sich auch in dem Widerstand täg-

lich zu arbeiten widerspiegeln und die zudem eng mit psychischen Problemen verwoben sind, widersprechen den unternehmerischen Zielsetzungen gelebter guter Kundenbeziehungen.

Ich hatte in den letzten zwölf Monaten psychische Probleme.	-0,307
Ich habe Probleme Kunden und Kollegen freundliche Gefühle entgegenzubringen.	-0,262
Ich empfinde großen Widerstand täglich zu arbeiten.	-0,235

Tabelle 2: Negative Korrelationen zum Item „Meine Arbeit macht mir Spaß“. Alle angegebenen Korrelationen sind auf dem 1%-Niveau signifikant.

## „Spaß an der Arbeit“ – aber wie?

Es zeigte sich: Stolz und Wertschätzung sind zusammen mit der Sinnhaftigkeit der Aufgaben die wichtigsten Faktoren, die den Spaß an der Arbeit beeinflussen.

Ein gutes Verhältnis zu den Kollegen, die Art der Aufgabe, die Freiheitsgrade bei der Aufgabenerbringung und die Sicherheit des Arbeitsplatzes sind zwar wichtige Faktoren, haben aber einen deutlich geringeren Zusammenhang zu der positiven Arbeitsemotion „Spaß“.



Korrelationen mit dem Item „Meine Arbeit macht mir Spaß“.

Alle angegebenen Korrelationen sind mindestens auf dem 1%-Niveau signifikant.

Das heißt also: Wertschätzung von Kunden und Vorgesetzten bewirkt Stolz auf die eigene Leistung. Stolz Beschäftigte haben mehr Spaß bei der Arbeit. Mitarbeiter, die Spaß bei der Arbeit haben, arbeiten motivierter und engagierter, empfinden Stress häufiger positiv und sind psychisch gesünder.

## Die Rolle der Wertschätzung in der Krankheitsentstehung

IT-Beschäftigte sind – trotz der Tatsache, dass viele von „Spaß an der Arbeit“ berichten – hohen psychischen Belastungen ausgesetzt. Von den Befragten berichteten etwa 45% über arbeitsbedingte psychische Probleme. Deutlich über die Hälfte (59%) hatten Muskel-/Skelettsbeschwerden, bei denen sie einen potenziellen Zusammenhang zur Arbeit sahen.<sup>1</sup>

Bei näherer Betrachtung der Ursachen zeigte sich, dass es nicht die oftmals langen Arbeitszeiten sind, die zu negativem Stress und gesundheitlichen Problemen führen. Vielmehr waren die „Top 3 Krankmacher“:

1. schlecht zu bewältigende Aufgaben
2. nicht sinnvolle Aufgaben
3. fehlende Wertschätzung durch Vorgesetzte und Kunden.

Dabei sind die schlecht zu bewältigenden und sinnvollen Aufgaben über die gesamte Branche

hin ein „geringeres“ Problem: 70% der Befragten berichteten, dass sie oft oder immer sinnvolle Aufgaben haben, 69% haben oft oder immer gut zu bewältigende Aufgaben. Wertschätzung durch Vorgesetzte und Kunden erfahren aber nur 49% der Befragten oft oder immer. Mehr als die Hälfte kommt also nie oder nur manchmal in den Genuss von wertschätzendem Verhalten in ihrer arbeitsbezogenen Umgebung.

„Typisch deutsch“ muss man hier feststellen. „Nicht gemekert ist genug gelobt“ ist in unserer Gesellschaft der Tenor im Umgang miteinander. In einer Branche, in der Sozialkontakte eine eher geringere Rolle spielen, wie dies in der IT-Branche oftmals der Fall ist, ist dieses Phänomen vielleicht noch ausgeprägter als in anderen Wirtschaftszweigen. Der hohe Anteil an Personen, die hier über arbeitsbedingte psychische Probleme bis hin zum Burnout berichten, zeigt aber, dass das Entgegennehmen von Wertschätzung auch hier eine wichtige, nicht nur den Spaß an der Arbeit und die Motivation, sondern auch die Gesundheit fördernde Wirkung hat. Die Vermutung, der in seine Arbeit vertiefte Informatiker sei sich in seinem (potenziellen) Flow-Erleben selbst genug, stimmt also definitiv nicht. Es kommt auf die individuellen, persönlichen Beziehungen an.

Professor Siegrist beschreibt dies mit dem Begriff der Gratifikationskrise: Jeder Mensch hat das Bedürfnis nach Gratifikationen – sei es durch

Entlohnung oder Status oder Arbeitsplatzsicherheit oder eben Wertschätzung. Diese Gratifikation sollte von dem Einzelnen als gerecht empfunden werden. Ist dies nicht der Fall, leistet die Person also viel und erhält eine aus ihrer Sicht zu geringe Gratifikation, so entsteht nach Siegrist eine individuelle Krise. In Studien konnte nachgewiesen werden, dass das Vorliegen von Gratifikationskrisen z.B. das Risiko für das Eintreten von Herz-Kreislauf-Erkrankungen verstärkt. Die Ergebnisse aus dem Projekt pragdis zeigen, dass die Gratifikationskrise – insbesondere über den Aspekt mangelnder Wertschätzung – auch die Entstehung psychischer Störungen begünstigt.

## Die positive Botschaft

Aus der pessimistischen Betrachtung „mangelnde Wertschätzung macht krank“ kann aber auch eine positive Botschaft abgeleitet werden: Wertschätzung sorgt für Stolz, Spaß an der Arbeit, Motivation, Verantwortungsübernahme, positives Stressempfinden und Gesundheit. Damit trägt Wertschätzung maßgeblich zu Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit in der Wirtschaft bei.

<sup>1</sup> Eine ausführlichere Beschreibung der Ergebnisse zu den psychischen Belastungen in der IT findet sich in dem Beitrag der Autorin in prävieu Ausgabe 02/2010 unter dem Titel „Burnoutrisiken in der Wissensgesellschaft“.



**Die Autorin**  
Dr. Dagmar Siebecke ist Projektleiterin an der Technischen Universität Dortmund (Forschungsbereich Arbeitssoziologie).  
dagmar.siebecke@tu-dortmund.de

Das vom BMBF geförderte Projekt „pragdis – Präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz in diskontinuierlichen Erwerbsverläufen“ (Förderkennzeichen 01FM07003-05) beschäftigt sich mit Präventionsstrategien für schwer erreichbare Zielgruppen (Freelancer, Intelligent Mobile Worker und diskontinuierlich Beschäftigte), die zukünftig durch das Raster des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu fallen drohen. Im Verbund der Technischen Universität Dortmund mit der Ludwig-Maximilians-Universität München und der Team Gesundheit GmbH werden Ansatzpunkte innovativer Prävention auf den Ebenen Individuum, Unternehmen und Netzwerke erarbeitet.  
www.pragdis.de



# Der Zusammenhang zwischen Wertschätzung, Stolz, Zufriedenheit und Engagement im Einzelhandel

Vorgesetzte und Kollegen spielen eine wichtigere Rolle als Kunden!

Catharina Decker, Andrea Fischbach

Der Einzelhandel ist ein Berufsfeld, das in vielerlei Hinsicht problematische Arbeitssituationen bietet: Entlohnung, Arbeitszeiten und das gesellschaftliche Ansehen sind Faktoren, die abhängig von ihrer Ausprägung sicherlich nicht in jedem Geschäft zur Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten beitragen. Eine wichtige Quelle für die Zufriedenheit und für das Engagement des Personals im Einzelhandel könnte daher die Wertschätzung sein, die den Verkäuferinnen und Verkäufern durch Kunden entgegengebracht wird. Aber auch hier sind die Rahmenbedingungen kritisch: kurze Kundeninteraktionen und Rückmeldungen, die sich in der Regel nur im Rahmen von Reklamationen abspielen, stellen

ungünstige Voraussetzungen für ein positives Erleben der Verkäufer-Kunden-Interaktionen dar.

Wie erleben nun aber Verkäuferinnen und Verkäufer ihre Arbeitssituation, woher beziehen sie ihre Zufriedenheit oder auch ihren Stolz? Wie wirkt sich die Anerkennung auf ihre Leistung aus? Im Rahmen des Projektes „Berufe im Schatten“ ging die Deutsche Hochschule der Polizei diesen Fragen nach und befragte 252 Auszubildende einer Berufsschule in Nordrhein-Westfalen zu ihrer aktuellen Arbeitssituation, zur empfundenen Wertschätzung in der Arbeit und zu ihrer Zufriedenheit mit der Arbeit und dem Beruf. Die Azubis (48% Frauen, 52% Männer) waren durchschnittlich 20 Jahre alt und überwiegend in kleinen und mittleren Einzelhandelsbetrieben beschäftigt, unter anderem in den Bereichen Multimedia, Lebensmittel, Bekleidung, Drogerie und Tankstelle. Schwer-

punkte der schriftlichen Befragung waren die erlebte Anerkennung und Wertschätzung am Arbeitsplatz, der Stolz auf die eigene Arbeit, Arbeitszufriedenheit und -engagement.

Die befragten Azubis berichteten, von ihren Vorgesetzten zu 58%, von ihren Kollegen zu 70%, aber nur zu 35% von ihren Kunden anerkannt und wertgeschätzt zu werden. Die niedrige Ausprägung auf der Kundenseite erscheint bedenklich, da die Wertschätzung durch die „Dienstleistungsempfänger“ für Mitarbeiter nach Jacobsen & Semmer (2009) wichtiger als die durch Kollegen sein soll.

Dabei gaben 88% der Azubis an, gelegentlich (etwa einmal pro Tag) bis sehr oft (mehrmals pro Stunde) stolz auf ihre Leistungen, ihre Arbeit, ihre Produkte, ihr Geschäft und auch das Serviceverhalten ihrer Kollegen zu sein. Im Zusammenhang damit stand auch die Zufriedenheit: Insgesamt waren 59% der Azubis zufrieden mit ihrer Arbeit, 25% sahen dieses Thema eher mit gemischten Gefühlen. Gedanken einer resignativen Arbeitszufriedenheit, wie „Am besten schluckt man den Ärger hinunter, wenn einen bei der Arbeit etwas stört“, hatten 43% der Befragten häufiger. Diese Ergebnisse spiegeln sich auch in den Aussagen zum eigenen Arbeitsengagement: 59% der Befragten gaben an, regelmäßig positiv bezüglich ihrer Tatkraft und der Verpflichtung gegenüber ihrer Aufgabe zu denken.

Inwieweit stehen nun dieser Stolz und diese Zufriedenheit mit der erlebten Anerkennung und Wertschätzung in Verbindung? Die Beziehungen zwischen dem, was der Servicearbeiter an Anerkennung, Wertschätzung, Zufriedenheit, Stolz und Engagement am Arbeitsplatz erlebt, wurden in der Azubi-Umfrage geprüft (siehe Tabelle).

	Arbeitszufriedenheit		Stolz am Arbeitsplatz	Arbeitsengagement
	allgemein	resignativ		
Anerkennung durch den Vorgesetzten	0,455**	-0,360**	0,456**	0,443**
Anerkennung durch die Arbeitskollegen	0,324**	-0,297**	0,473**	0,443**
Anerkennung durch die Kunden	0,252**	-0,255**	0,327**	0,377**
Wertschätzung durch die Kunden	0,178**	-0,027	0,382**	0,363**

Zusammenhänge von Anerkennung und Wertschätzung mit Arbeitszufriedenheit, Stolz und Arbeitsengagement. Die mit \*\* gekennzeichneten Korrelationen sind auf dem 1%-Niveau signifikant. Anerkennung bezieht sich dabei auf das Anerkennen einer Person ohne Bezugnahme auf ihre erbrachten Leistungen, während Wertschätzung die positive Bewertung einer oder mehrerer Eigenschaften, Verhaltensweisen oder Arbeitsergebnisse einer Person darstellt (Gouthier, 2007).

Nach unseren Ergebnissen stehen hohe Anerkennungs- und Wertschätzungswerte im Zusammenhang mit einer erhöhten Arbeitszufriedenheit und weniger resignierenden Gedanken zur Arbeit. Dies ist zunächst nicht unerwartet: Wer am Arbeitsplatz respektiert und gelobt wird, fühlt sich wohl und hat es in dieser Hinsicht nicht nötig unzufrieden über Alternativen nachzudenken. Interessant ist jedoch, dass die Anerkennung durch Kollegen und vor allem die Vorgesetzten einen deutlich höheren Effekt auf die Arbeitszufriedenheit haben als Wertschätzung und Anerkennung durch die Kunden. Der gleiche Effekt zeigt sich auch in Bezug auf das Stolzerleben: Anerkennung sowie Wertschätzung sowohl von Vorgesetzten und Kollegen als auch von Kunden gehen mit erhöhtem Stolz der Azubis am Arbeitsplatz einher. Wiederum aber sind es nicht die Kunden, deren Wertschätzung und Anerkennung den größten Einfluss haben, sondern Vorgesetzte und diesmal vor allem die Arbeitskollegen.

Hinsichtlich des Arbeitsengagements finden wir durchgängig gleichermaßen starke Zusammenhänge zu den verschiedenen Quellen von Anerkennung. Wertgeschätzte Mitarbeiter sind also mit hoher Wahrscheinlichkeit auch engagierte Mitarbeiter. Wertschätzung ist damit ein großer „Motivator“ und so auch für die Dienstleistungsunternehmen ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Mehrheit der befragten Azubis stolz, zufrieden und engagiert bei ihrer Arbeit ist. Unabhängig davon, auf welchem Wege Anerkennung und Wertschätzung

im Einzelhandel gefördert werden: Fest steht, dass diese Faktoren in einem engen Zusammenhang mit Stolz, Zufriedenheit und nicht zuletzt dem Arbeitsengagement stehen.

Ein eher unerwartetes, weil den Ergebnissen von Jacobsen & Semmer widersprechendes, und damit interessantes Ergebnis unserer Untersuchung ist jedoch, dass sich die Servicearbeiter (zumindest Auszubildende) im Einzelhandel offensichtlich weniger am Urteil des Kunden orientieren als am Urteil der Kollegen und Vorgesetzten: Die Anerkennung innerhalb der Profession hat einen sichtbar höheren Effekt auf Arbeitszufriedenheit und auf das Stolzerleben.

Dieser Befund soll an dieser Stelle nicht überinterpretiert werden. Vielleicht ist es erklärlich, dass sich Beschäftigte in der Ausbildung stärker an dem Urteil von Kollegen und Vorgesetzten orientieren als an dem der Kunden. Vielleicht ist es aber auch erklärlich, dass alle Dienstleister, die nur selten positives Feedback von Kunden bekommen, diese Wertschätzungsquelle nicht mehr zum eigenen Wertmaßstab machen. Wenn sich diese Ergebnisse auch mit anderen Stichproben bestätigen ließen, hätte dies erhebliche Implikationen – bis hin zur Frage, ob Dienstleister, wenn sie sich nicht an der Anerkennung und Wertschätzung durch den Kunden, sondern an der eigenen Profession orientieren, noch kundenorientiert sein können. Wir werden in unseren noch laufenden Untersuchungen im Einzelhandelsbereich dieser Frage nachgehen und in einer der nächsten Ausgaben der präview berichten.



Catharina Decker, Andrea Fischbach

## Die Autorinnen

Dipl.-Psych. Catharina Decker ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Fachgebiet Sozial-, Arbeits- und Organisationspsychologie der Deutschen Hochschule der Polizei in Münster. [catharina.decker@dhpol.de](mailto:catharina.decker@dhpol.de)

Prof. Dr. Andrea Fischbach ist Lehrstuhlinhaberin für Sozial-, Arbeits- und Organisationspsychologie an der Deutschen Hochschule der Polizei in Münster. Ihr Forschungsschwerpunkt liegt auf Emotionsarbeit, Identität, Normen und Werten emotionaler Anforderungen, deren Determinanten, Moderatoren und Konsequenzen. In aktuellen Projekten beschäftigt sie sich mit Emotionsarbeit und Emotionsregulation in personenbezogenen Dienstleistungen sowie in der Führungsarbeit. [andrea.fischbach@dhpol.de](mailto:andrea.fischbach@dhpol.de)

## Literatur

Brucks, U. (1998). *Arbeitspsychologie personenbezogener Dienstleistung*. Bern: Verlag Hans Huber.  
Gouthier, M. H. J. (2007). *Mitarbeiterstolz und Service Excellence*. In M. H. J. Gouthier, C. Coenen, H. S. Schulte & C. Wegmann (Hrsg.), *Service Excellence als Impulsgeber. Strategien – Management – Innovationen – Branchen* (S. 383–397). Wiesbaden: Gabler.  
Jacobsen, N. & Semmer, N. K. (2009). *Wer schätzt eigentlich wen? Kunden als Quelle der Wertschätzung*. *Wirtschaftspsychologie*, 1, 11–19.

Eine detaillierte Darstellung der Studienergebnisse findet sich in: Fischbach, A., Lichtenthaler, P. W., Heide, A. K., Decker, C. & Boltz, J. (2009). *DHPol-Dienstleistungsstudie. Dienstleistungsbedingungen, -einstellungen und -konsequenzen im Einzelhandel aus der Sicht von Auszubildenden*. Download unter <http://www.dhpol-dienstleistungsstudie.de>.



# Belastungsfaktor oder Ressource? Fluch und Segen von Emotionsarbeit

Philipp W. Lichtenthaler, Andrea Fischbach

An Mitarbeiter in Serviceberufen werden viele Anforderungen gestellt. Ein zentraler Aspekt liegt bei emotionalen und sozialen Anforderungen in Interaktionen mit Kunden. So wird von Dienstleistern erwartet, sich höflich, zugewandt und freundlich gegenüber Kunden zu verhalten, damit der Einkauf in positiver Erinnerung bleibt und der Kunde gerne wieder kommt. Die Regulation der eigenen Emotionen und der Emotionen des Kunden trägt dabei maßgeblich zum Erfolg von personenbezogenen Dienstleistungen bei. Emotionsarbeit (Hochschild, 1997, 1983) ist bezahlte Arbeit, bei der ein Management der eigenen Gefühle erforderlich ist, um nach außen in Mimik, Stimme und Gestik ein bestimmtes Gefühl zum Ausdruck zu bringen – unabhängig davon, ob dies mit den inneren Empfindungen übereinstimmt. Die negativen Folgen von Emotionsarbeit sind gut erforscht. Viele Studien zeigen (s. Zapf, 2002), dass das Erleben von emotionaler Dissonanz (Widerspruch zwischen ausgedrückten und gefühlten Emotionen) zu Burnout bei Dienstleistern führen kann. Erfolgreiche Emotionsarbeit, das Erleben von emotionaler Harmonie (ausgedrückte und gefühlte Emotionen stimmen überein) in Interaktionen mit Kunden hingegen kann aber auch Quelle von Wertschätzung, Anerkennung und Stolz sein (vgl. Gouthier, 2006). In unserer aktuellen Studie im Einzelhandel (www.dhpol-dienstleistungsstudie.de) analysie-

ren wir nicht nur die negativen, sondern vor allem auch die positiven Folgen von Emotionsarbeit. Dazu wurden bislang 156 Mitarbeiter (82% Frauen, 18% Männer) aus 14 Geschäften zu emotionalen Arbeitsanforderungen, Emotionsregulationsstrategien, Arbeitsleben und Wohlbefinden befragt.

Dabei zeigen sich folgende Zusammenhänge (s. Tabelle 1):

- ☞ Erleben Mitarbeiter **emotionale Harmonie** bei Kundeninteraktionen, so zeigt sich ein negativer Zusammenhang mit Burnout, d.h. emotionale Harmonie geht mit einem geringeren Ausbrennen der Mitarbeiter im Beruf einher. Auch finden sich positive Zusammenhänge zwischen emotionaler Harmonie und die durch Kunden ausgedrückte Wertschätzung und Anerkennung.
- ☞ Beim Erleben von **emotionaler Dissonanz** hingegen finden wir negative Effekte von emotionaler Dissonanz auf alle erhobenen Kriterien des Arbeitslebens und des Wohlbefindens. Je öfter ein Mitarbeiter emotionale Dissonanz erlebt, desto unzufriedener und unengagierter ist er in Bezug auf seine Arbeit. Er erlebt weniger Stolz und nimmt weniger von Kunden ausgedrückte Wertschätzung und Anerkennung wahr. Zudem berichten sie von einem erhöhten Level an Burnout und psychosomatischen Beschwerden.

Das Erleben von emotionaler Harmonie oder Dissonanz hängt also in erheblichem Maße mit dem Arbeitsleben und dem Wohlbefinden der Mitarbeiter zusammen. Dabei sind positive Effekte auf das Wohlbefinden zu erwarten, wenn das Erleben von emotionaler Harmonie erhöht und emotionale Dissonanz reduziert wird. In Interaktionen mit Kunden ist emotionale Dissonanz nie ganz vermeidbar. Es gibt immer wieder Situationen, in denen Kunden ärgerlich oder unverschämt gegenüber Mitarbeitern sind und bei diesen negative Emotionen erzeugen. Diese müssen aber in solchen Situationen freundlich bleiben und erleben dabei emotionale Dissonanz. In unserer Studie haben wir daher den Einfluss von Emotionsregulationsstrategien beim Erleben emotionaler Dissonanz auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter untersucht (s. Tabelle 2).

In Interaktionen, in denen emotionale Dissonanz erlebt wird, können zwei *intrapersonale Emotionsregulationsstrategien* genutzt werden. Einmal *Surface Acting* (Oberflächenhandeln): Hier wird die im Service geforderte positive Emotion gegenüber dem Kunden zwar nicht empfunden, aber nach außen hin „so getan“ als ob man weiterhin positive Emotionen gegenüber dem Kunden empfinden würde (z.B. durch die Aufrechterhaltung eines freundlichen Umgangs, obwohl man sich ärgert). Zum anderen *Deep Acting* (Tiefenhandeln): Hier versucht der



Philipp W. Lichtenthaler, Andrea Fischbach

## Die Autoren

Dipl.-Psych. Philipp W. Lichtenthaler ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Fachgebiet Sozial-, Arbeits- und Organisationspsychologie der Deutschen Hochschule der Polizei in Münster. In seiner Dissertation beschäftigt er sich mit Emotionen bei der Arbeit und deren Effekte auf Leistung, Wohlbefinden und Gesundheit von Mitarbeitern. philipp.Lichtenthaler@dhpol.de

Prof. Dr. Andrea Fischbach ist Lehrstuhlinhaberin für Sozial-, Arbeits- und Organisationspsychologie an der Deutschen Hochschule der Polizei in Münster. Ihr Forschungsschwerpunkt liegt auf Emotionsarbeit, Identität, Normen und Werten emotionaler Anforderungen, deren Determinanten, Moderatoren und Konsequenzen. In aktuellen Projekten beschäftigt sie sich mit Emotionsarbeit und Emotionsregulation in personenbezogenen Dienstleistungen sowie in der Führungsarbeit. andrea.fischbach@dhpol.de

## Literatur

- Gouthier, M. H. J. (2006). Effekte des Stolzes von Mitarbeitern im Kundenkontakt. In M. Kleinaltenkamp (Ed.), *Innovatives Dienstleistungsmarketing in Theorie und Praxis* (pp. 57-78). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Hochschild, A. R. (1979). *Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure*. *American Journal of Sociology*, 85, 551-575.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Zapf, D. (2002). *Emotion Work and Psychological Well-being: A Review of the Literature and some Conceptual Considerations*. *Human Resource Management Review*, 12, 237-268.



		Emotionale Anforderungen	
		Emotionale Harmonie	Emotionale Dissonanz
Arbeitsleben	Arbeitszufriedenheit	-	-0,20
	Engagement	-	-0,40
	Stolz	-	-0,27
	Wertschätzung durch Kunden	0,13	-0,20
Wohlbefinden	Anerkennung durch Kunden	0,15	-0,25
	Burnout	-0,14	0,53
	psychosomatische Beschwerden	-	0,59

Tabelle 1: Zusammenhänge emotionaler Harmonie und Dissonanz mit Arbeitsleben und Wohlbefinden. Alle Korrelationen sind auf dem 5%-Niveau signifikant.

		Emotionsregulationsstrategien		
		intrapersonal	interpersonal	
		Surface Acting	Deep Acting	
Arbeitsleben	Arbeitszufriedenheit	-0,37	-	-
	Engagement	-0,26	-	0,20
	Stolz	-0,21	0,16	0,35
	Wertschätzung durch Kunden	-0,22	-	0,34
Wohlbefinden	Anerkennung durch Kunden	-0,24	-	0,38
	Burnout	0,43	-	-
	psychosomatische Beschwerden	0,42	-	-

Tabelle 2: Zusammenhänge der Emotionsregulationsstrategien mit Arbeitsleben und Wohlbefinden. Alle Korrelationen sind auf dem 5%-Niveau signifikant.

Servicearbeiter, die geforderte Emotion nicht nur nach außen darzustellen, sondern sie auch tatsächlich zu empfinden (z.B. indem er sich sagt, dass der Kunde zu Recht ärgerlich ist und man dafür Verständnis haben kann).

Unsere Studienergebnisse weisen darauf hin, dass Surface Acting hierbei die deutlich schlechtere Variante darstellt. Es zeigen sich durchgehend negative Korrelationen zwischen Surface Acting und Arbeitsleben und positive Korrelationen mit Burnout und psychosomatischen Beschwerden. Surface Acting geht somit mit negativerem Arbeitsleben und geringerem Wohlbefinden bei der Arbeit einher.

Deep Acting hingegen führt zwar nicht zu verbessertem Wohlbefinden, Zufriedenheit oder Engagement, scheint aber die negativen Auswirkungen emotionaler Dissonanz bzw. einer nur oberflächlichen Regulation durch Surface Acting neutralisieren zu können. Der positive Zusammenhang zwischen Deep Acting und dem Erleben von Stolz weist darauf hin, dass diese Strategie Stolz auf die eigene Leistung erzeugen kann, mit emotional belastenden Interaktionen erfolgreich umgehen zu können.

Darüber hinaus können *interpersonale Emotionsregulationsstrategien* von den Servicearbeitern eingesetzt werden. In unserem Forschungsprojekt wurde dieser aktive Umgang mit den Emotionen des Kunden und der Einfluss dieser Strategien auf Arbeitsleben und Wohlbefinden der Servicemitarbeiter nach unserem Wissen erstmals systematisch untersucht. Interpersonale Strategien zielen darauf ab, die Emotionen des Kunden aktiv positiv zu beeinflussen, indem dieser in eine positive Stimmung versetzt wird (z.B. durch eine nette Begrüßung

oder ein Lächeln). Dies scheint die effektivste Strategie im Umgang mit emotionalen Problemsituationen in Kundeninteraktionen zu sein. Mitarbeiter, die diese Strategien nutzen, sind engagierter bei der Arbeit, erleben mehr Stolz und nehmen mehr positives Feedback von Kunden in Form von Anerkennung und Wertschätzung wahr.

Die dargestellten Ergebnisse weisen darauf hin, dass die negativen Folgen von Emotionsarbeit zum Großteil auf das Erleben von emotionaler Dissonanz zurückzuführen sind. Gelungene Emotionsarbeit, in der eine Harmonie zwischen gezeigten und empfundenen Emotionen besteht oder durch geeignete Regulationsstrategien wiederhergestellt werden kann, scheint eine wichtige Ressource zur Bewältigung von Belastungen zu sein, indem sie möglicherweise vor Burnout schützt und eine Quelle von Stolz, Wertschätzung und Anerkennung darstellen kann. Es ist wichtig, die hier berichteten korrelativen Ergebnisse in weiteren Analysen auf die hier angenommene Wirkrichtung hin zu untersuchen.

Ob Emotionsarbeit ein Fluch oder ein Segen ist, kann nach unseren Erkenntnissen durch die Wahl geeigneter Emotionsregulationsstrategien beeinflusst werden. Dadurch können Kundeninteraktionen so gestaltet werden, dass sie nicht krank und resigniert, sondern zufrieden und gesund machen. Da diese Strategien lernbar sind, können geeignete Trainingsmaßnahmen die Dienstleister vor negativen Konsequenzen der Emotionsarbeit schützen. Damit kann Emotionsarbeit zu einer herausfordernden Tätigkeit werden, die mit einem positiven Arbeitsleben, Stolz und Wohlbefinden einhergeht.

# „Wertschätzung muss aus dem Herzen kommen!“

präview im Gespräch mit Stephan Schröer OSB,  
Alt-Abt der Abtei Königsmünster in Meschede

**präview:** Sie sind als Gesprächspartner und Berater von Managern großer wie kleiner Unternehmen geschätzt und gefragt und ziehen in Ihren Vorträgen immer wieder Parallelen zwischen Wirtschaftsunternehmen und Ordensgemeinschaften.

**Schröer:** Ich habe 25 Jahre als Abt einem Kloster vorgestanden, das eine Bruderschaft von 60 Mönchen umfasst, aber auch Wirtschaftsbetriebe mit mehr als 150 Beschäftigten. Diese Betriebe zahlen Löhne und Steuern und müssen zumindest eine schwarze Null schreiben. Da ist zunächst gar kein Unterschied zu „normalen“ Unternehmen. Ein Orden hat aber auch andere Prinzipien, von denen sich Unternehmer schon mal inspirieren lassen könnten. So fordern die Statuten unseres Ordens – die Benediktregel – vom Abt, er solle „der Eigenart der Vielen dienen“. Das sollte jeder Manager beherzigen. Oder das Prinzip der Demut: Wer nicht demütig ist, lernt nicht mehr hinzu. Demut heißt, sich selbst klar zu erkennen als Basis für die eigene Entwicklung. Demut beruht übrigens im Zusammenleben des Ordens auf Gegenseitigkeit. Der Abt wäscht dem Novizen, der in den Orden eintritt, die Füße und zeigt damit, dass ein Dienstverhältnis und nicht ein Machtverhältnis beginnt. Auch über dieses gegenseitige Dienen von Managern und Mitarbeitern könnte man durchaus mal in einigen Unternehmen nachdenken. Eine weitere Forderung der Benediktregel an den Abt ist: „Er suche mehr geliebt als gefürchtet zu werden.“ Leider wird in Unternehmen oft mit Angst gearbeitet.

**präview:** Die Wertschätzung von Mitarbeitern wird heutzutage als wichtige Voraussetzung für Zufriedenheit und Engagement in der Arbeitswelt diskutiert. Wie sehen Sie dies als Theologe?

**Schröer:** Im Buch Genesis beschreibt die Bibel die Entstehung der Erde. Dort steht, Gott schuf die Menschen nach seinem Abbild. Das heißt: Jeder hat seine ganz spezielle göttliche Würde trotz aller Fehler, Schwächen oder Behinderungen. Wenn man dem christlichen Glauben weiter folgt, so hat Gott, als er Mensch wurde, ganz bewusst die Nähe zum Menschen gesucht. Das ist für mich eigentlich Wertschätzung auf die Spitze getrieben: Gott kommt auf meine Ebene, auf meine Augenhöhe.

Ich habe mit dem Begriff der Wertschätzung dann so meine Probleme, wenn man den Wort-

bestandteil „Wert“ im Sinne von „Bewerten“ versteht. Für mich als Theologe und Mönch ist die Achtung der Würde der Person wichtiger als die Wertschätzung im Sinne der Hervorhebung von Leistung. Aber dennoch möchte jeder Mensch natürlich auch für sein Verhalten und seine Leistungen wertgeschätzt werden. Und das steht ihm auch zu.

**präview:** Wie kann man denn seinen Mitarbeitern Wertschätzung vermitteln?

**Schröer:** Man denkt da natürlich immer zuerst an Lob als Ausdruck einer Wertschätzung des Mitarbeiters. Das ist mir aber viel zu oberflächlich. Echte Wertschätzung drückt sich im Unternehmen überall aus und ist im Alltag erfahrbar. Ich gebe Ihnen mal ein paar Beispiele: Ein mittelständischer Fabrikant stellt seine private Kunstsammlung im Betrieb aus und lässt so seine Beschäftigten daran teilhaben. Ein Unternehmer kennt die Namen aller seiner Mitarbeiter und redet sie persönlich an. Er besucht erkrankte Mitarbeiter. Ein Unternehmen kümmert sich um die stetige Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Produktion oder um die Gesundheit der Beschäftigten. Auch Gastlichkeit, gemeinsame Feste und Erlebnisse zeigen die Wertschätzung eines Unternehmens für seine Belegschaft. Jubilarien sind z.B. auch ein Akt von Wertschätzung: Das Unternehmen erinnert sich an einen wichtigen Tag eines Mitarbeiters und feiert das Jubiläum mit ihm zusammen. All diese Wertschätzungszeichen sind in den letzten Jahren immer mehr in Vergessenheit geraten. Heute geht es viel zu stark um Wertschätzungstechniken.

**präview:** Ich gehe zu, auch ich hatte ja danach gefragt, wie man wertschätzen kann und dabei an Techniken und Instrumente gedacht.

**Schröer:** Ja, das ist heute die Sicht der meisten Manager (und vielleicht auch Wissenschaftler, das kann ich nicht beurteilen). Mit welcher Technik kann ich was erreichen? Aus meiner Sicht schließen sich die Begriffe „Wertschätzung“ und „Technik“ aber aus. Techniken sind ergebnisorientiert und basieren auf einer direkten Instrumentalität: Ich als Führungskraft gebe jemandem eine bestimmte Dosis Wertschätzung und er wird dann zufriedener und engagierter arbeiten. Ich würde davor warnen, das so kurzfristig zu sehen. Sie müssen Wertschätzung

in einer langfristigen Perspektive abbilden – sonst können Sie es vergessen. Außerdem merkt ein kritischer Mitarbeiter das doch sofort, wenn er durch Lob manipuliert werden soll. Wenn ich als Führungskraft jemanden aber wirklich wertschätze, dann tue ich das nicht aus Kalkül, sondern, weil ich es so empfinde.

**präview:** Wertschätzungstechniken basieren aus dieser Perspektive eigentlich auf Geringwertschätzung?

**Schröer:** Verstehen Sie mich nicht falsch: Management- und Führungstechniken haben ihren Sinn, wenn sie dazu beitragen, um erste Schritte zu tun oder nächste Schritte zu öffnen. Sie können aber Authentizität von Führung nicht ersetzen. Techniken sind kurzfristig nützlich, aber eine langfristige, ganzheitliche, wertorientierte Entwicklungsstrategie von Unternehmen ersetzen sie nicht.

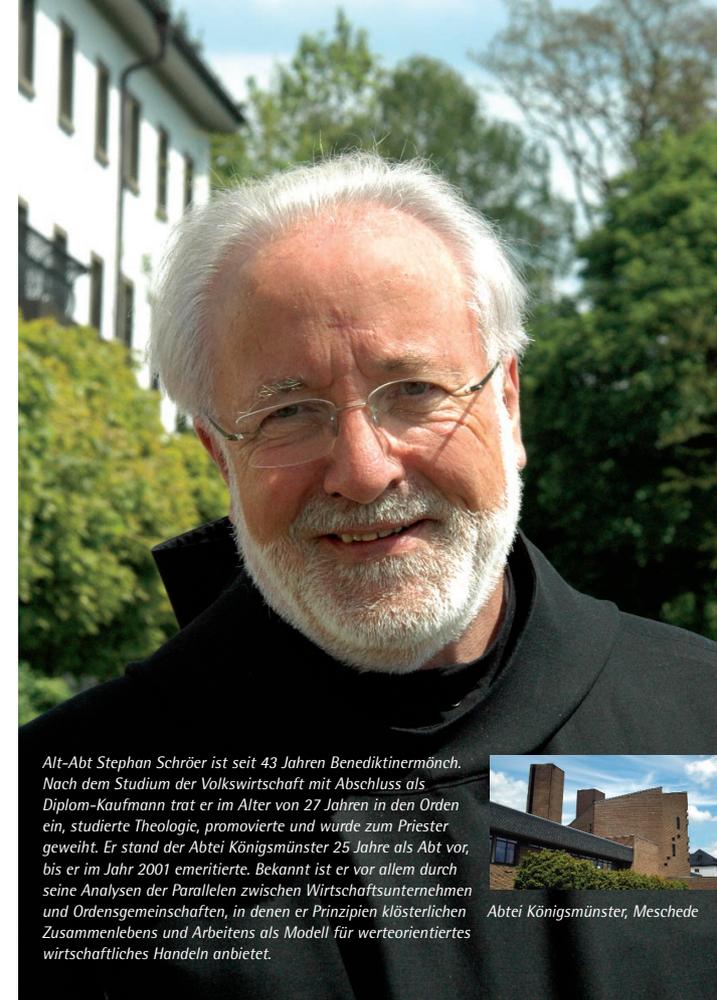
**präview:** Wertschätzungstechniken könnte man immerhin erlernen.

**Schröer:** Das ist aus meiner Sicht das große Missverständnis von Führung. Man kann zwar alle Techniken erlernen, aber wirken sie denn auch, wenn sie nicht – wie wir sagen – „aus dem Herzen kommen“, authentisch sind? Müssen die wahren Einstellungen, Empfindungen, Überzeugungen einer Führungskraft nicht mit dem Führungsverhalten korrespondieren, damit Führung funktioniert? Aus meiner Sicht muss eine Führungskraft ihre gereifte Persönlichkeit in ihre Rolle einbringen.

Führungskräfte müssen aber zunächst einmal solche gereiften Persönlichkeiten sein. Wenn Sie sich junge Manager anschauen, können Sie sie manchmal gar nicht mehr unterscheiden: sie tragen dieselben Anzüge, Krawatten und haben auch ähnliche Gesichter. Da würde ich mir eher „Typen“ wünschen. Und den Managern würde ich sagen: „Bitte lernt doch erst mal selbst zu leben, dann werdet ihr gut führen – und infiziert nicht den ganzen Laden mit eurer Unreife.“

**präview:** Sie plädieren auch für eine Neudefinition der Rolle einer Führungskraft, einer Unterscheidung zwischen Management und Führung?

**Schröer:** Ja, absolut. Vielleicht kann man da einmal die Rolle des Abtes in einem Kloster als Modell heranziehen. Meine „Stellenbeschrei-



Alt-Abt Stephan Schröer ist seit 43 Jahren Benediktinermönch. Nach dem Studium der Volkswirtschaft mit Abschluss als Diplom-Kaufmann trat er im Alter von 27 Jahren in den Orden ein, studierte Theologie, promovierte und wurde zum Priester geweiht. Er stand der Abtei Königsmünster 25 Jahre als Abt vor, bis er im Jahr 2001 emeritierte. Bekannt ist er vor allem durch seine Analysen der Parallelen zwischen Wirtschaftsunternehmen und Ordensgemeinschaften, in denen er Prinzipien klösterlichen Zusammenlebens und Arbeitens als Modell für wertorientiertes wirtschaftliches Handeln anbietet.



Abtei Königsmünster, Meschede

bung“ als Benediktinerabt lautet: „Der Abt zeige den entschlossenen Ernst des Meisters und die liebevolle Güte des Vaters.“ Das heißt, er soll einerseits ein engagierter, sachkompetenter Fachmann sein. Der Aufgabenschwerpunkt des Abtes liegt aber in der väterlichen, geistlichen Funktion: Wertschätzung, Respekt, Verlässlichkeit, Zuhören können. Der Abt kümmert sich also um die Persönlichkeitsentwicklung der Ordensbrüder, während die meisten betriebswirtschaftlichen Aufgaben in einem Kloster der Cellerar übernimmt, quasi der Ordens-Geschäftsführer. Dies sehe ich durchaus als ein Modell für eine Neudefinition der Führungsrolle an. Die Führungskraft sollte sich um die Mitarbeiter als Menschen kümmern, sie motivieren, anleiten und entwickeln. Und dazu muss sie Zeit haben, zum Zuhören und zum Reden – übrigens in die-

ser Reihenfolge. Es muss ihre originäre Aufgabe sein, nichts, was man so nebenbei macht. Um die operativen Managementaufgaben kann sich dann ein „Cellerar“ im Unternehmen kümmern.

**präview:** Wie kann so etwas praktisch in Unternehmen umgesetzt werden?

**Schröer:** Das wäre doch Ihre Aufgabe als Psychologen und Arbeitswissenschaftler, hier Lösungen zu entwerfen: Organisatorische Modelle, die die Führungskräfte soweit entlasten, dass sie Zeit finden Menschen zu führen statt nur Unternehmen zu managen. Vielleicht gibt es Trainingsprogramme für authentisches wertschätzendes Führen. Und bei den „Programmen“ zur Persönlichkeitsentwicklung von Mitarbeitern und Führungskräften können Sie ja vielleicht ein wenig aus unserem Klosterleben abschauen.

# Wertschätzung sichtbar machen

## Das Kundenfeedback-Tool

Jessica Boltz, Andrea Fischbach, Catharina Decker, Anne-Cathrin Hahn

Direkte Rückmeldungen von Kunden zu bekommen, ist für die Beschäftigten im Dienstleistungsbereich nicht die Regel, sondern die Ausnahme. Kunden, die zwar vollkommen zufrieden mit dem Service oder den Dienstleistungen eines Unternehmens sind, behalten dies meist stillschweigend für sich. Unzufriedene oder gar verärgerte Kunden teilen ihren Unmut meist nicht in konstruktiver Form direkt dem Servicemitarbeiter mit, sondern kommen einfach nicht mehr wieder.

Dabei ist Kundenfeedback nicht nur zentral für die Verbesserung der Qualität von Dienstleistungen, sondern auch für die Arbeitszufriedenheit und Gesundheit von Servicemitarbeitern: Je mehr Wertschätzung ein Servicemitarbeiter durch die Kunden erfährt, desto zufriedener ist er mit seiner Arbeit (Jacobshagen & Semmer, 2009). Kunden stellen sogar die zweitwichtigste Quelle für Wertschätzung von Mitarbeitern (nach der Wertschätzung durch Vorgesetzte) als eine Form der Leistungsevaluation durch andere dar (Semmer & Jacobshagen, 2003, 2009). Kunden können somit eine wichtige Quelle für das Wohlergehen der Servicemitarbeiter sein. Fehlende Wertschätzung hingegen wird als Belastung wahrgenommen und kann ernsthafte psychosomatische Beschwerden verursachen (Semmer, Jacobshagen & Meier, 2006).

Zudem ist es besonders wichtig, nicht nur außergewöhnliche Leistungen, sondern auch gleichmäßig gute Arbeit anzuerkennen (Hug, 1999). Kundenrückmeldungen kontinuierlich sichtbar zu machen bietet also Chancen – für die individuelle Arbeitszufriedenheit von Servicemitarbeitern und für die Verbesserung der Dienstleistungsqualität.

Kundenrückmeldungen als Ressource für Wertschätzung zu aktivieren ist ein zentrales Ziel des Projektes „Berufe im Schatten“. Hierfür wurde an der Deutschen Hochschule der Polizei in Zusammenarbeit mit der Firma CoServices in Berlin ein Tool zur Erfassung von Kundenrückmeldungen (kurz: TEK) entwickelt. Es erfasst Rückmeldungen zum erlebten Service und kann Wertschätzung für Dienstleistungsarbeiter sichtbar machen. Der Kurzfragebogen basiert auf Erkenntnissen der Dienstleistungsforschung sowie aus Ergebnissen des Projekts „Berufe im Schatten“.

Das TEK beinhaltet eine Software, die – installiert in Form eines Kiosksystems – Kunden die Möglichkeit gibt, direktes Feedback an die Mitarbeiter eines Serviceunternehmens zu geben. Im direkten Anschluss an Interaktionen wie z. B. Verkaufs- oder Beratungsgespräche beantworten Kunden durch Berührung des Touchscreens Fragen zur erlebten Dienstleistung.

Mit zwölf Items werden die allgemeine Kundenzufriedenheit, die Einschätzung der konkret in Anspruch genommenen Beratung, besonders positive Erfahrungen beim Einkauf oder Vorschläge zur Verbesserung des Services erfragt. Ein Vorteil des Tools besteht darin, durch eine ca. fünfminütige Befragung ein schnelles Feedback zu ermöglichen, ohne dass der Kunde dies dem Servicemitarbeiter oder der Geschäftsführung vis-à-vis mitteilen muss. Zudem signalisiert das Tool den Kunden, dass das Unternehmen und seine Mitarbeiter interessiert an der Meinung ihrer Kunden sind.

### Das Tool zur Erfassung von Kundenrückmeldungen im Einsatz

Das TEK lässt sich optimal anpassen, indem unternehmensspezifische Fragen integriert werden können. Es ist daher branchenunabhängig:

Durch das System können Daten in Einzelhandelsunternehmen genauso praktikabel erhoben werden wie z. B. in Pflegeeinrichtungen.

Um die nutzerfreundliche Handhabung zu gewährleisten, wurde auf softwareergonomische Aspekte bei der Entwicklung Wert gelegt. So wurde beispielsweise ein großer Touchscreen verwendet, der durch Berührung bedient wird. Die übersichtlich gestaltete Oberfläche ermöglicht auch nicht computeraffinen Personen eine einfache Eingabe. Zusätzlich zu Antwortmöglichkeiten, die z. B. mit einem Schieberegler auf einer Skala zwischen 0 und 100 Prozent eingegeben werden, haben die Kunden die Möglichkeit, verbales Feedback über eine Sprachfunktion zu geben.

Diese Spracheingabe unterstützt ein „reales Feedback“ für die Dienstleistungsunternehmen und deren Beschäftigte, das über die reine Be-

antwortung von vorgegebenen Fragen auf Antwortskalen hinausgeht. Hier hat der Kunde also die Möglichkeit ganz konkret Lob oder Kritik zu äußern.

Die Geschäfte können z. B. mit Gutscheinen oder Payback-Punkten den Anreiz für die Kunden zur Nutzung des Feedback-Tools erhöhen. Das System enthält die Option, Bons auszudrucken, die individuell auf das Unternehmen angepasst werden können.

Die gesammelten Rückmeldungen können vom Unternehmen regelmäßig, z. B. abends, abgerufen werden, sodass die Ergebnisse schnell an die Servicemitarbeiter weitergegeben werden können.

So wird ein Stimmungsbild der Kundenzufriedenheit im zeitlichen Verlauf sichtbar gemacht. Dies ermöglicht die direkte Evaluation veränderter Prozessabläufe, z. B. mit dem Ziel die Kundenbetreuung zu verbessern oder Warte-



Jessica Boltz, Andrea Fischbach, Catharina Decker, Anne-Cathrin Hahn

### Die Autorinnen

Dipl.-Psych. Jessica Boltz, Dipl.-Psych. Catharina Decker und Dipl.-Oec. Anne-Cathrin Hahn sind wissenschaftliche Mitarbeiterinnen im Fachgebiet Sozial-, Arbeits- und Organisationspsychologie der Deutschen Hochschule der Polizei in Münster.

jessica.boltz@dhpol.de  
anne-cathrin.hahn@dhpol.de  
catharina.decker@dhpol.de

Prof. Dr. Andrea Fischbach ist Lehrstuhlinhaberin für Sozial-, Arbeits- und Organisationspsychologie an der Deutschen Hochschule der Polizei in Münster.

andrea.fischbach@dhpol.de  
www.service-erfolgreich-gestalten.de  
www.berufe-im-schatten.de

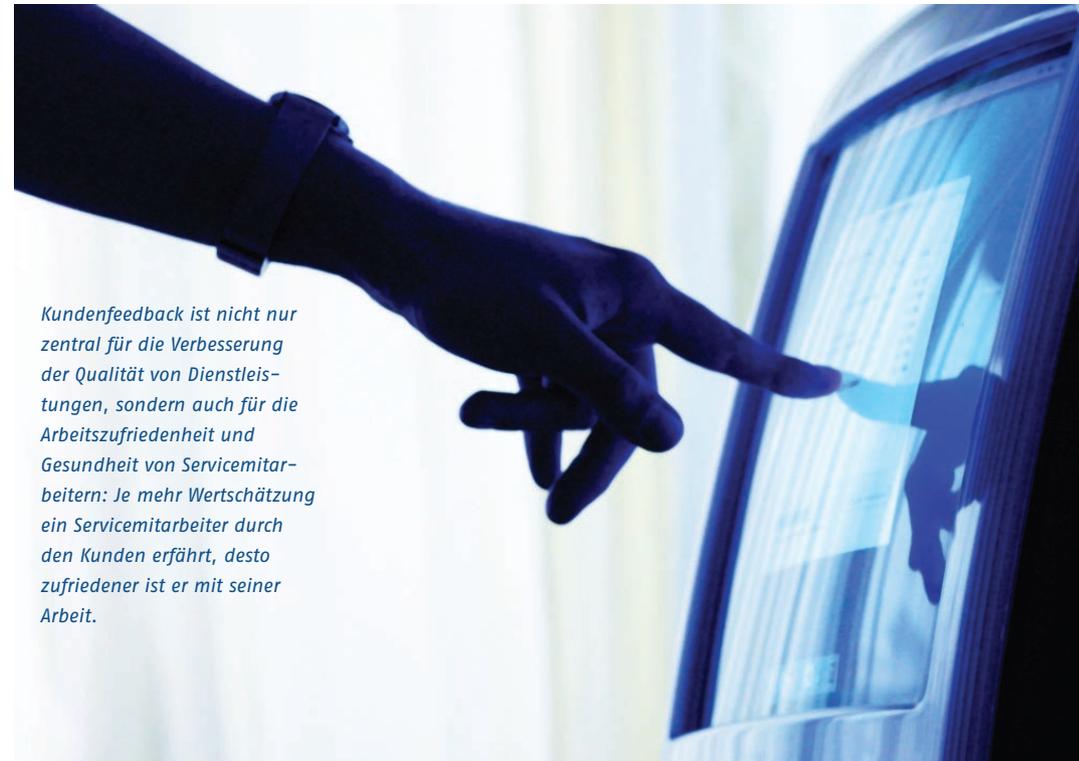
### Literatur

Hug, B. (1999). Feedback, Kritik und Anerkennung. In T. Steiger & E. Lippmann (Eds.), *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen* (Vol. 1, pp. 303-318). Berlin: Springer.

Jacobshagen, N., & Semmer, N. K. (2009). Wer schätzt eigentlich wen? Kunden als Quelle der Wertschätzung am Arbeitsplatz. *Wirtschaftspsychologie*, 1, 11-19.

Semmer, N. K., & Jacobshagen, N. (2003). Selbstwert und Wertschätzung als Themen der arbeitspsychologischen Stressforschung. In K.-C. Hamburg & H. Holling (Eds.), *Innovative Personal- und Organisationsentwicklung* (pp. 131-155). Göttingen: Hogrefe.

Semmer, N. K., Jacobshagen, N., & Meier, L. L. (2006). Arbeit und (mangelnde) Wertschätzung. *Wirtschaftspsychologie*, 2, 87-95.



*Kundenfeedback ist nicht nur zentral für die Verbesserung der Qualität von Dienstleistungen, sondern auch für die Arbeitszufriedenheit und Gesundheit von Servicemitarbeitern: Je mehr Wertschätzung ein Servicemitarbeiter durch den Kunden erfährt, desto zufriedener ist er mit seiner Arbeit.*

# Zeugnistag für die Pflege!

## Erste Ergebnisse einer repräsentativen Befragung zur gesellschaftlichen Sicht auf den Altenpflegeberuf in Deutschland

Kurt-Georg Ciesinger, Christina Goesmann, Rüdiger Klatt

Wertschätzung und Stolz auf die eigene Profession speist sich nicht nur aus Erfahrungen in konkreten Interaktionen mit Kunden und Kollegen, sondern auch aus einem „gesellschaftlichen Bild“ von dem Beruf. Um diese öffentliche Wahrnehmung des Pflegesektors zu erheben, gab die Technische Universität Dortmund im Juni 2010 eine repräsentative Bevölkerungsbefragung bei dem Meinungs- und Sozialforschungsinstitut forsa in Auftrag, bei der die subjektive Einschätzung der Befragten zu den Fragekomplexen Dienstleistungsqualität, Professionalität und Kompetenz in Form von Schulnoten erhoben wurde.

Die Befragung wurde anhand computergestützter Telefoninterviews durchgeführt. Die Stichprobenziehung erfolgte anhand einer mehrstufigen systematischen Zufallsauswahl aus der Grundgesamtheit der in Privathaushalten lebenden Personen in Deutschland. Die hier vorliegende Erstausswertung bezieht sich auf eine Stichprobe von 1.504 Befragten, davon hatten 501 Personen in den letzten zwei Jahren persönliche Erfahrungen mit ambulanter, 479 mit stationärer Altenpflege, 524 hatten keine direkten Berührungspunkte mit dem Pflegesektor. Die gesellschaftliche Wahrnehmung stellt der Altenpflege ein nur mittelmäßiges Zeugnis aus (siehe Abb. 1).

Bei einer Gesamtnote von 3,0 für die **Dienstleistungsqualität** wird vor allem das Preis-Leistungs-Verhältnis mit einer Note von durchschnittlich 3,4 kritisiert. Die Kundenfreundlichkeit erreicht in diesem Bereich die beste Note – mit 2,5 allerdings auch nur ein „gutes Befriedigend“. Die **Professionalität** der Einrichtungen erhält lediglich einen Notenschnitt von 3,5. Besonders schlecht schneiden dabei die Bewertungen der Situation für die Beschäftigten ab: Arbeitsbedingungen sowie Aufstiegs- und Verdienstmöglichkeiten erhalten eine „glatte Vier“. Am besten bewertet wird mit einem Schnitt von 2,7 die **Kompetenz** der Beschäftigten, wobei die Fachqualifikation, das Einfühlungsvermögen und vor allem die Freundlichkeit des Personals die „Bestnoten“ der gesamten Befragung erhalten.

Interessant ist nun der Vergleich zwischen der Einschätzung von Personen, deren Urteil auf persönlicher Erfahrung mit dem Pflegesektor beruht, und denjenigen, die aufgrund fehlender eigener Anschauung nur den gesellschaftlichen Diskurs – das heißt die Einschätzungen ihres sozialen Umfeldes und der Medienberichterstattung – reflektieren (siehe Abb. 2). Wie zu vermuten war, vergeben die Personen, die den Altenpflegebereich selbst kennen, bessere Noten: 40% der Einzelnoten sind hier „Einsen und Zweien“, gegenüber nur 26% bei den

Befragten ohne eigene Erfahrungen mit der Pflegebranche. Im Bereich der inakzeptablen Schulnoten Fünf und Sechs liegen die beiden Gruppen jedoch wieder gleichauf. Die oftmals skandalisierende Darstellung der Altenpflege in den Medien führt also nicht dazu, dass die Befragten ohne persönliche Anschauung schlechte Noten deutlich häufiger vergeben als Personen mit persönlicher Erfahrung.

Entsprechend sind die Abweichungen zwischen den Befragten hinsichtlich der Durchschnittsnoten auch eher gering (Abb. 3): Personen mit persönlicher Erfahrung bewerten den Pflegesektor im Schnitt um eine Drittelnote besser (3,0 gegenüber 3,3), wobei die Qualität der Dienstleistung eine halbe Schulnote besser bewertet wird.

Die größten Abweichungen bei den Einzelkriterien finden sich für die Bewertung der direkten Dienstleistungsqualität: Der Umgang mit Kritik und Beschwerden, die individuelle Versorgung, die Qualität der Pflegeleistung und die Freundlichkeit des Personals werden von „Kennern“ im Schnitt fast eine halbe Note besser bewertet als von „Außenstehenden“. Über die mangelnde Professionalität hingegen sind sich die Befragten einig. Bei den Items Aufstiegs- und Verdienstmöglichkeiten, Arbeitsbedingungen, aber auch bei der Innovativität liegen die Bewertungen gleichauf schlecht.

### Zeugnis der Pflege

Qualität der Dienstleistung	Befriedigend (3,0)
Kundenfreundlichkeit	2,5
Pflegequalität	2,9
Umgang mit Kritik	3,2
Preis-Leistungs-Verhältnis	3,4
Wohnqualität	2,8
Professionalität der Pflegeeinrichtungen	Ausreichend plus (3,5)
Arbeitsbedingungen	3,9
Verdienstmöglichkeit	4,2
Aufstiegsmöglichkeit	3,8
Außendarstellung	2,9
Qualifikation der Führung	2,9
Innovativität	3,2
Kompetenzen des Personals	Befriedigend plus (2,7)
Fachqualifikation	2,6
individuelle Versorgung	3,1
Selbstbewusstsein	2,5
Einfühlungsvermögen	2,6
Freundlichkeit	2,4
Gesamtnote	Befriedigend (3,1)

Abb. 1: Das „gesellschaftliche Zeugnis“ für den Pflegesektor

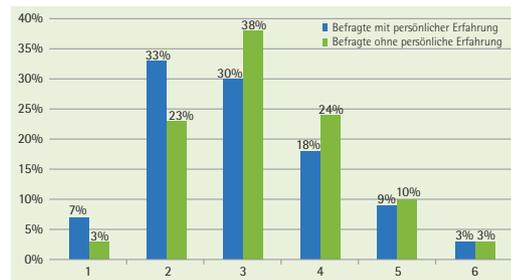


Abb. 2: „Notenspiegel“ – Vergleich der prozentualen Verteilung aller vergebenen Noten zwischen Befragten mit und ohne persönliche Erfahrung mit dem Pflegesektor

Schulnoten für Bewertungsbereiche	Befragte mit persönlicher Erfahrung	Befragte ohne persönliche Erfahrung
Qualität der Dienstleistung	2,8	3,3
Professionalität der Pflegeeinrichtungen	3,4	3,5
Kompetenzen des Personals	2,6	2,9
Durchschnittsnoten gesamt	3,0	3,3

Abb. 3: „Notendifferenzen“ für die Themenbereiche zwischen Befragten mit und ohne persönliche Erfahrung mit dem Pflegesektor



Kurt-Georg Ciesinger, Christina Goesmann, Rüdiger Klatt



### Fazit

Das Zeugnis, das die „gesellschaftliche Wahrnehmung“ dem Altenpflegebereich ausstellt, ist mittelmäßig bis schlecht. Die Unterschiede in der Bewertung zwischen den Personen mit und ohne persönliche Erfahrung mit ambulanter und/oder stationärer Pflege sind jedoch unerwartet gering.

Sicherlich gibt es eine Differenz zwischen diesen Befragtengruppen, ein fundierterer Kenntnisstand über den Pflegesektor führt hier zu besseren Bewertungen. Allerdings sind die Unterschiede mit einer Drittel-Schulnote nicht so gravierend, wie es erwartbar gewesen wäre. Und dass selbst Personen mit persönlicher Erfahrung in stationärer und ambulanter Pflege – das heißt die aktuellen Kunden der Branche – zu 9% Fünfen und gar zu 3% Sechsen verteilen, ist alarmierend. Die Branche muss also nicht nur die Öffentlichkeit über die eigene Dienstleistungsqualität und Kompetenz informieren, um das gesellschaftliche Bild zu ändern, sondern durchaus auch an der eigenen Professionalität arbeiten. Dies betrifft insbesondere auch das Innenverhältnis den Beschäftigten gegenüber. Vermutete wie wahrgenommene schlechte Arbeitsbedingungen sowie geringe Verdienst- und Aufstiegschancen ziehen den Notenschnitt und damit das Image nach unten. Dies ist kein Zeugnis zum Ausruhen.

### Die Autoren

Christina Goesmann M.A. ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Forschungsbereich Arbeitssoziologie der Technischen Universität Dortmund. Kurt-Georg Ciesinger, gaus gmbh – medien bildung politikberatung, und Dr. Rüdiger Klatt, TU Dortmund, sind Projektleiter im Verbundvorhaben „Berufe im Schatten“. christina.goesmann@tu-dortmund.de ciesinger@gaus.de ruediger.klatt@tu-dortmund.de

tu technische universität dortmund

gaus medien bildung politikberatung

# Unterschätzte Dienstleistungskunst

## Kompetenzanforderungen in Interaktionsberufen

Ute Luise Fischer



„Alte Menschen pflegen, Lebensmittel verkaufen, Haare schneiden – das kann doch jeder“, lautet das verbreitete Urteil über solche vermeintlich einfachen Dienstleistungen. Dass es sich jedoch nicht um sogenannte „Jedermann-tätigkeiten“ handelt, liegt daran, dass sie Kompetenzen erfordern, die nicht jeder mitbringt.

Wenn Ada Özer morgens ihren Salon aufschließt, hat sie eine Vision für den Tag: Den Kunden glücklich zu machen. Das gelingt der Friseurin und Inhaberin nicht allein mit handwerklichem Geschick, sondern mit „sehr viel Sinnlichkeit und Feingefühl“. Sie strahlt, als sie das sagt, und man kann sich sofort vorstellen, was sie meint, wenn sie als ihr Erfolgsmodell aus gibt, durch den ersten Augenkontakt eine neue Kundin für immer zu gewinnen. Der kleine Salon mitten in einer Rheinmetropole hat ein Einzugsgebiet von ca. 30 km, die Kundenbindung ist hoch. Das ist insofern erstaunlich, als sich nebenan einige Frisiersalons befinden. Frau Özer erklärt sich ihren Erfolg mit ihren psychologischen Fähigkeiten und beschreibt sehr genau, wie sie vorgeht, um den Kunden in seiner Eigenart zu erkennen und seinen speziellen Wunsch so zu realisieren, dass die Frisur nicht nur zur Haarstruktur, sondern zur gesamten Person passt. Das alles gelingt aber nur, wenn die Friseurin zudem die Abstimmung mit den Kunden so gestaltet, dass sie ihr volles Vertrauen genießt und sie sich entspannt auf den Prozess einlassen können. Denn „wenn die Kundin mit Angst dasitzt, kann ich die schönste Frisur machen und sie wird doch am Ende nicht zufrieden sein“, resümiert Frau Özer. Die Güte des Haarschnitts und die Kundenzufriedenheit sind Ergebnis eines komplexen Vorgangs, für den das friseurhandwerkliche Können nur die notwendige Voraussetzung ist, aber keinesfalls hinreichend für eine hohe Dienstleistungsqualität.

### Den Schatten wirft der Betrachter

Im Projekt „Berufe im Schatten“ werden außer dem Friseurberuf auch Berufe im Lebensmittel-

einzelhandel und der Altenpflege untersucht. Dabei steht die Frage im Vordergrund, warum diese Berufe in ihrem Ansehen deutlich hinter sehr ähnlich gelagerten Berufen zurückstehen – wie Kosmetikern, Verkäufern von Elektronikartikeln und Krankenpflegekräften. Ein wesentliches Ergebnis im Berufsvergleich ist, dass sich die Berufe nicht hinsichtlich ihrer Anforderungen unterscheiden, sondern in der öffentlichen Wahrnehmung der nötigen Kompetenzen. Diese sind beim Verkauf von Lebensmitteln und bei der Pflege alter Menschen ähnlich komplex wie beim Friseur, werden aber – anders als bei den angeseheneren Berufen – nicht erkannt und daher auch nicht wertgeschätzt. Der „Verdacht auf Minderwertigkeit“ der Schattenberufe wird genährt durch Vorurteile. Sie heften sich an Kennzeichen, die sich schnell und wie selbstverständlich für negative Assoziationen anbieten wie etwa das spezielle Produkt. Hier konkurriert „blutiges Fleisch mit Ekelfaktor“ in der Wahrnehmung gegen modernste Elektronik oder fettiges Haar gegen makellose Haut. Auch angstbesetzte Themen – wie der Umgang mit Alter und Tod – werden nicht nur aus der Aufmerksamkeit gedrängt, sondern die Berufsgruppe, die sich diese Aufgabe zu eigen gemacht hat, gleich mit in den Schatten gestellt und notwendige wie vorhandene Kompetenzen übersehen.

### Professionalisierungsbedarf

Die drei Dienstleistungsbranchen, die im Projekt näher betrachtet werden, unterscheiden sich deutlich in ihrem Charakter in Bezug auf

- ☞ **die Handlungslogik:** Hier steht die substanziale Hilfe bei krankheits- oder altersbedingter Pflegebedürftigkeit dem Akt des Verkaufens gegenüber,
- ☞ **die Funktion:** Unterstützung beim Heilen und förderndes Begleiten beim Altern zielen tiefer in die Integrität des Klienten als die Befriedigung von Kundenvünschen, und schließlich
- ☞ **die Marktnähe:** Sie ist beim öffentlichen Gut Gesundheit trotz Ökonomisierungstendenzen immer noch weniger gegeben als in den marktförmig gehandelten Diensten des Einzelhandels und der Körperpflege.

Diese Differenzen haben Bedeutung für die Tragweite der Intervention und die Professionalisierungsbedürftigkeit der betreffenden Berufe. Je stärker die Interaktion im beruflichen



Dimensionen der Professionalität in Interaktionsberufen

Handeln die Autonomie des Klienten bzw. Kunden gefährden kann, desto notwendiger ist eine Professionalität in der Interaktionsgestaltung im Sinne des verantwortungsvollen, berufsethisch fundierten Schutzes des Klienten. Das ist offensichtlich in den Pflegeberufen stärker gegeben als in den marktförmigen, kundenbezogenen Berufen. Dennoch beruht das erfolgreiche Handeln auch in den Verkaufsberufen und den körperbezogenen Dienstleistungen im Wesentlichen auf der angemessenen Gestaltung der Interaktion. Dass es dabei nicht nur um ein oberflächlich aufgesetztes, gewinnendes Lächeln des Verkäufers geht, führt Ada Özers Erfahrung vor Augen. Statt dessen müssen Verkäufer ebenso wie Friseure den spezifischen „Fall“ erkennen, also den Kunden in seinem besonderen Anliegen, um ihn entsprechend beraten zu können. Schließlich bedarf es für diese fallbezogene Interaktion auch eines organisatorischen Rahmens, einer Unternehmenskultur und konkreter Handlungsbedingungen, die eine solche kundenbezogenen angemessene Vorgehensweise erst ermöglichen. Aus diesem Gesamtbedarf ergibt sich ein umfassendes Profil an nötigen Fähigkeiten, um erfolgreich, schöpferisch und letztlich auch effizient handeln zu können.

### Kompetenzprofil

Um sichtbar zu machen, wie vielfältig das Kompetenzspektrum für erfolgreiches Dienstleistungshandeln ist, wurde im Projekt ein Professionalitätsmodell entwickelt, das drei Dimensionen professioneller Dienstleistungstätigkeit unterscheidet (s. Grafik).

- ☞ **Fachqualifikation:** Haarschnitetechniken, Lebensmittellehre oder Pflegekonzepte sind nur Beispiele für vielfältige berufsfachliche Inhalte, die die Grundlage dafür bilden, situations- und problembezogen angemessen handeln zu können.
- ☞ **Interaktionskompetenz:** Nicht nur Kommunikationsfähigkeit gehört zu diesem Kompetenzbereich, sondern eine Professionalität im Sinne des Fallverstehens: Die fachlichen Qualifikationen aus dem ersten Kompetenzfeld müssen hier beim jeweiligen Klienten, Patienten, Bewohner oder Kunden entsprechend für eine personen- und fallspezifische Problemlösung eingesetzt, d.h. praktisch übersetzt werden.

☞ **Strukturkompetenz:** Hier geht es um ein Bewusstsein der Dienstleistenden für konkrete Rahmenbedingungen, die dem erfolgreichen, professionellen Gestalten ihres Handelns – pflegen, verkaufen, Haare schneiden – im Wege stehen, etwa wenn zu geringe Spielräume bestehen, um den Kunden angemessen beraten zu können. Das Bemerkenswertere solcher Diskrepanzen ist die Voraussetzung für eine aktive Veränderung der Handlungsbedingungen in den Betrieben bzw. Einrichtungen.

Diese Professionalität wurde in den Praxisfeldern aufgespürt, in den Erhebungen und Analysen vorgefunden.

In der gesellschaftlichen Wertschätzung findet diese hohe Professionalität jedoch keine Entsprechung: Den „Berufen im Schatten“ wird weder seitens der Kunden noch seitens der öffentlichen Meinung die ihnen gebührende Anerkennung entgegengebracht. Sogar die Dienstleister aus Schattenberufen selbst sind sich ihrer Professionalität nicht in vollem Umfang bewusst und entwickeln so nur ansatzweise Stolz auf ihren Beruf.

Die Professionalität benachteiligter Dienstleistungsbereiche öffentlich bekannt zu machen, die Berufe aus dem Schatten zu holen und ins rechte Licht zu rücken, ist eine Aufgabe, der sich die Dienstleistungsunternehmen, die Beschäftigten selbst, aber auch die Interessenvertretungen stellen müssen, um die Wertschätzung auf solider Basis, nämlich entlang tatsächlicher Kompetenzen und Leistungen zu steigern. Ansätze für solche konkreten Strategien der Wertschätzungssteigerung werden in diesem Heft in zahlreichen Beiträgen beschrieben.

### Die Autorin

PD Dr. Ute Luise Fischer arbeitet im Forschungsbereich Arbeitssoziologie der Technischen Universität Dortmund und ist Leiterin der qualitativen Forschungsarbeiten im Projekt „Berufe im Schatten“.

ute.fischer@tu-dortmund.de



tu technische universität dortmund

# „Wertschätzungsmarketing“

## Wie können Branchenvertretungen die öffentliche Meinung von benachteiligten Dienstleistungsberufen verbessern?

Christina Goesmann

Das Bild vieler Dienstleistungsberufe in der Öffentlichkeit ist kaum durch Fakten, aber um so mehr durch diffuse Meinungen geprägt. Unsere Forschung hat zwar gezeigt, dass diese öffentliche Meinung das berufliche Selbstverständnis der Beschäftigten nicht nachhaltig schädigt, wenn diese durch ihre Kunden, ihre Kollegen und ihre Vorgesetzten genügend Wertschätzung erfahren. Es gibt jedoch eine Gruppe von Menschen, bei der sich das niedrige Ansehen eines Berufes und der Mangel an Wissen über die Tätigkeitsinhalte konkret in Handlungsentscheidungen ausdrückt. Gemeint sind die Schülerinnen und Schüler in der Phase der Berufswahl, also der potenzielle Nachwuchs der Dienstleistungsbranchen.

Ein Beispiel: Das allgemein vorherrschende Bild des Altenpflegeberufes ist dominiert von der Vorstellung einfacher, haushaltsnaher Tätigkeiten mit großen Arbeitsbelastungen und schlechter Bezahlung. Wenn man sich diese Beschreibung ansieht, ist leicht nachvollziehbar, dass Jugendliche nur wenig Interesse daran zeigen, diesen Beruf zu ergreifen. Dies spiegelt sich auch in unseren Forschungsergebnissen wider: Altenpflege war nie Wunschberuf unserer Befragten, alle sind mehr oder weniger zufällig zu dieser Ausbildung gekommen. Die Folgen dieses Negativimages sind niedrige Bewerberzahlen und ein abnehmendes Niveau

der Schulabschlüsse der Bewerber/-innen. Bereits heute ist ein Fachkräftemangel abzusehen. Um einen ausreichenden Zustrom neuer Arbeitskräfte auf den Altenplegemarkt zu gewährleisten, muss die öffentliche Meinung bezüglich des Berufes dahingehend verändert werden, dass sie ihn auf realistische Weise abbildet. Tatsächlich handelt es sich nämlich bei der Altenpflege um ein ausgesprochen vielfältiges, verantwortungsvolles Tätigkeitsfeld, das einen hohen Professionalisierungsgrad und eine fundierte Ausbildung verlangt und auch besitzt.

„Wertschätzungsmarketing“ meint also nicht, negative Aspekte zu beschönigen oder zu verschweigen, sondern vor allem die Entwicklung des Berufes inhaltlich mitzugestalten und die Berufe durch gezielte Aufklärungsarbeit realitätsgetreu darzustellen. Wenn es gelingt, die diffusen, unvollständigen und zum Teil unzutreffenden Vorstellungen zu korrigieren, ist auch ein Anstieg der Wertschätzung zu erwarten, da die Vielseitigkeit und die Qualifikationsanforderungen bewusst werden und vermeintliche „Jedermann-tätigkeiten“ als die professionalisierten Berufe sichtbar werden, die sie sind.

Diese Aufgabe wird vor allem von den Verbänden übernommen, die direkt mit dem jeweiligen Beruf verbunden sind. Im Folgenden sollen einige der wichtigsten Ergebnisse einer Unter-

suchung zum Einfluss von Verbänden auf die soziale Wertschätzung der Altenpflege herausgegriffen werden, welche im Rahmen des Projektes „Berufe im Schatten“ durchgeführt wurde. Ziel hierbei war es, durch die Analyse von Experteninterviews mit Vertretern der Arbeiterwohlfahrt, der Gewerkschaft ver.di und dem Deutschen Berufsverband für Pflegeberufe (DBfK) sowie von Verbandspublikationen die Argumentationsstruktur der Verbände bezüglich einer verdienten Wertschätzungssteigerung für die Altenpflege deutlich zu machen.

**Wohlfahrtsverbände** als Arbeitgeber und Träger von Pflegeeinrichtungen haben ein unmittelbares Interesse an guten Nachwuchskräften. Ein direktes „Wertschätzungsmarketing“ für den Beruf in all seinen Facetten findet jedoch nicht statt. Vielmehr wird mit der Qualifikation und Professionalität der Pflegekräfte für die angebotenen Pflegedienstleistungen geworben, da mit diesen Merkmalen die Dienstleistungsqualität steht und fällt. Die Einflussmöglichkeiten auf die öffentliche Meinung liegen jedoch an anderer Stelle: Da ein Großteil der Negativschlagzeilen zum Thema Pflege nicht die Arbeitsinhalte, sondern die Rahmenbedingungen betrifft, können Wohlfahrtsverbände den Beruf „beliebter“ machen, indem sie gute Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen gewährleisten und sich als attraktiver Arbeitgeber darstellen.

**Gewerkschaften** haben die primäre Aufgabe, die Interessen ihrer Mitglieder zu vertreten. Dies schließt ein, dass Missstände bezüglich der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen öffentlich angeprangert werden. Es liegt auf der Hand, dass Jugendliche vor einem Beruf zurückschrecken, dessen unzumutbare Arbeitsbelastungen seitens der Gewerkschaften thematisiert werden. Hier wird das Dilemma deutlich, in dem sich die Argumentation bewegt: ver.di sieht die Altenpflege eigentlich als gesellschaftlich wichtigen, schönen und abwechslungsreichen Beruf, muss aber vor allem die negativen Seiten benennen. Dieser Widerspruch wird dadurch aufzulösen versucht, dass die Beschäftigten in der Pflege als engagierte Arbeitnehmer dargestellt werden, die sich selbst für eine Verbesserung ihres Berufsstandes einsetzen. Bei einem gewerkschaftlichen Organisationsgrad von gerade mal zehn Prozent ist diese Strategie jedoch wenig überzeugend. Gewerkschaften sind aufgrund ihrer Rolle daher wenig für kurzfristige Imagearbeit geeignet, sondern engagieren sich vor allem in der Umgestaltung der (abwertenden) Rahmenbedingungen.

Auch der **DBfK als Berufsverband** setzt sich für eine Verbesserung der Rahmenbedingungen in der Pflege ein, was auch die öffentliche Benennung von Missständen beinhaltet. Darüber hi-

naus ist der Verband Innovationsträger und Förderer, indem er sich für eine Weiterentwicklung der Profession stark macht und mit eigenen Ideen und Konzepten den Fortschritt der Pflege vorantreibt. So lehnt der DBfK die momentan noch bestehende Dreiteilung der Pflege in Alten-, Kranken- und Kinderkrankenpflege ab und strebt eine generalistische Pflegeausbildung an: Die Konsequenz hiervon wäre die Gleichstellung von Alten- und Krankenpflege in der öffentlichen Wahrnehmung. „Wertschätzungsmarketing“ ist hier also genau wie bei den zuvor genannten Beispielen weniger eine Frage von Kampagnen als eine Frage von inhaltlicher Mitgestaltung. Darüber hinaus unternimmt der DBfK insofern gezielte Versuche, die Außendarstellung der Pflege zu verbessern, als er über die Vielseitigkeit und nicht zuletzt auch die Karrieremöglichkeiten in der Pflege informiert.

Es sind also vor allem die Möglichkeiten der Verbände zur Mitgestaltung sowohl des Berufes als auch der Rahmenbedingungen, die nachhaltige Veränderungen in der öffentlichen Meinung bewirken können. Diese Aufgabe ist Kernbestandteil jeder verbandlichen Arbeit. Diese Strategie ist jedoch langfristig angelegt und wird erst sehr zeitverzögert das öffentliche Bild der Berufe verändern. Denn bis tatsächliche Verbesserungen in den Arbeitsstrukturen



**Die Autorin**  
Christina Goesmann M.A. ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Forschungsbereich Arbeitssoziologie der Technischen Universität Dortmund. Im Projekt „Berufe im Schatten“ erforscht sie vor allem die Einflussgrößen auf die öffentliche Wahrnehmung personenbezogener Dienstleistungsberufe.  
christina.goesmann@tu-dortmund.de

**tu** technische universität dortmund

und Rahmenbedingungen, in den Ausbildungsordnungen und Tarifverträgen umgesetzt sind, und bis diese positiven Veränderungen tatsächlich in der Öffentlichkeit so wahrgenommen werden, dass sich alte Meinungsbilder verändern, wird sehr viel Zeit vergehen. Zeit, in der sich (in einem Worst-Case-Szenario) die objektive Qualität des Berufsfeldes aufgrund immer stärkerer Nachwuchsprobleme tatsächlich dem negativen öffentlichen Bild annähert. Daher besteht erheblicher weiterer Handlungsbedarf, was die Aufklärung zu den Qualifikationen und Tätigkeitsinhalten in „Schattenberufen“ wie der Altenpflege betrifft, um die außerhalb des Fachdiskurses nach wie vor bestehenden Wissensdefizite bezüglich der Professionalität der Altenpflege zu beheben, die für die anhaltend schlechte öffentliche Wahrnehmung des Berufes verantwortlich sind. Aus unserer Sicht ist auch dies eine dringende Aufgabe der Verbände und Gewerkschaften.

**Literatur**  
Goesmann, C. (2010). *Verbandliche Arbeit als Kampf um Anerkennung. Die Erhöhung der sozialen Wertschätzung für die Altenpflege als Ziel intermediärer Organisationen.* Tübingen, Lüneburg und Marburg: Der Andere Verlag.

*Eine Gleichstellung von Alten-, Kranken- und Kinderkrankenpflege durch eine generalistische Pflegeausbildung, wie vom Berufsverband DBfK gefordert, wäre ein Weg dem negativen Bild des Pflegeberufes in der Öffentlichkeit entgegenzuwirken.*



# Kompetenz at its best

## Qualifizierungsstrategien im Hightech-Verkaufsbereich

Kerstin Nölle

Die in dieser Ausgabe der *præview* oftmals zitierten „Schattenberufe“ haben das Problem einer geringen Wertschätzung ihrer Dienstleistung. Die mangelnde Anerkennung der Professionalität oder der Kompetenzen führt dazu, dass sich die Dienstleistung (weil als simpel und wenig kompetenzbasiert angesehen) nur niedrigerpreisig vermarkten lässt.

Es gibt aber auch Dienstleistungsbereiche, in denen die Wertschätzung der Dienstleistung durch den Kunden kein Problem ist, ja in denen quasi **nur** mit der Wertschätzung des Dienstleisters durch den Kunden Geld verdient wird, wo die Anerkennung der herausragenden Kompetenz der Dienstleister die zentrale Geschäftsgrundlage ist.

Auditorium in Hamm ist ein solches Beispiel. Das Leistungsspektrum des Hightech-Händlers umfasst schwerpunktmäßig den Verkauf von hochklassigen Audio- und Videoanlagen sowie deren Integration in den Wohn- und Geschäftsraum des Kunden. Das Unternehmen bietet dabei einen Fullservice von der Konfiguration komplexer Anlagen bis zur Installation und Optimierung bei den Kunden vor Ort an. Die Kunden kaufen die Produkte bei Auditorium, weil sie die Beratungsleistung anerkennen, denn in Zeiten der Technikdiscounter und Internetshops hat der Kunde viele – oftmals

preiswertere – Einkaufsmöglichkeiten. Die Kompetenz und die Professionalität von Auditorium sind damit die zentralen Wettbewerbsargumente.

Wie aber schafft es ein Dienstleister, der nicht nur auf die Kompetenzen seiner Mitarbeiter angewiesen ist, sondern auch auf die Wahrnehmung dieser Professionalität durch die Kunden, seine Kompetenzen stets auf höchstem Niveau zu halten und dem Kunden gegenüber zu kommunizieren? Denn diese Aufgabe ist nicht leicht: Die Branche ist dynamisch mit sehr kurzen Innovationszyklen, die Kunden sind oft selber Experten, deren Kompetenz durch die Mitarbeiter von Auditorium „getoppt“ werden muss. Und jeder einzelne Kunde zählt: Anders als ein Discounter spricht Auditorium eine schmale Käuferschicht an, die jedoch vergleichsweise hohe Einzelerlöse bringt. Ein Kunde, zu dem die enge Bindung abreißt, ist für das Unternehmen ein herber Verlust. Und nicht zuletzt stellt sich die simple Frage: Wer will den Mitarbeitern von Auditorium noch etwas beibringen? Sie sind ja hochrangige Experten in ihrem Fach.

Auditorium hat im Laufe seines Bestehens die zunächst eher impliziten, informellen und kurzfristig bedarfsgesteuerten Strukturen der Weiterbildung formalisiert und systematisiert.

Dazu wurden die klassischen Instrumentarien der Weiterbildungsbedarfsanalyse und -planung genutzt. Es wurden Kompetenzprofile der Mitarbeiter erstellt, abteilungs- und funktionsabhängige Sollprofile, die Behebung der Differenzen zwischen „Soll und Ist“ wurde instrumentiert und in einem partizipativen Verfahren in Workshops zwischen Geschäftsführung und Belegschaft vereinbart.

Die Lösungen, die Auditorium für die eigene Kompetenzentwicklung entworfen hat, sind sehr innovativ und gehen weit über klassische Formen der Weiterbildung hinaus. Sie integrieren verschiedene Lernformen und Informationsquellen und basieren auf drei Säulen:

### æ „Scientific Basics“

Die für die Dienstleistungen von Auditorium erforderlichen Mitarbeiterkompetenzen bestehen zunächst in einer hochprofessionellen fachlichen Expertise. Diese Expertise eignen sich die Mitarbeiter berufsbegleitend an, da sie weit über die grundlegenden Ausbildungsinhalte hinausgehen und die Kompetenzen verschiedener Ausbildungsgänge kombinieren müssen. Neben obligatorischen Herstellerschulungen sind Kompetenzentwicklungsstrategien hier vor allem Messe- und Kongressbesuche, aber auch das Learning-on-the-Job (d. h. das Lernen am Kundenproblem). Um diese Lernprozesse zu ermöglichen und zu effektiveren, sind „Scientific Basics“ notwendig, die bei Auditorium vermittelt werden: Kaufmännisches Wissen, Technik und Naturwissenschaften (Informatik, Akustik, Elektrizität, Biologie und Physik), aber auch Kultur (z. B. Musikgeschichte und -theorie) sind die Wissensplattform, auf der sich neue anwendungsorientierte Inhalte leichter und schneller erwerben lassen.

### æ „Peer-Learning“

Viele der individuell fehlenden Kompetenzen sind aufgrund der hochgradigen Spezialisierung der Mitarbeiter bereits an anderer Stelle im Unternehmen vorhanden. Durch ein strukturiertes Wissensmanagement wird das vorhandene Wissen transparent und für alle zugänglich gemacht. Hierzu wurde für jeden Mitarbeiter ein individuelles Kompetenzprofil (inklusive Weiterbildungen, Messebesuche, Branchenkontakte und Insiderwissen) angelegt und im internen Netzwerk veröffentlicht, damit alle Mitarbeiter



Ein Blick in die Ausstellungsräume des Hightech-Dienstleisters Auditorium in Hamm.

die Spezialisten im eigenen Unternehmen kennen und auf diese verweisen können. Die interne Weiterbildung wird auf der Basis dieser hauseigenen Experten organisiert: Auf Jour fixes referieren sogenannte „Tandems“, bestehend aus einem Mitarbeiter aus dem Verkauf und einem Mitarbeiter aus dem Service, über ein selbst gewähltes Thema und geben so ihr Wissen an die Kollegen weiter. Um diesen internen Wissenstransfer zu ermöglichen, werden Kommunikations- und Präsentationsschulungen für die Mitarbeiter angeboten.

### æ „Customer Integration“

Besonders innovativ ist das aktive Einbeziehen der Kunden in die interne Weiterbildung. Wie bereits angeführt sind die Kunden selbst in vielen Fällen Experten, deren Spezialwissen oftmals nur schwer zu übertreffen ist. So lernen die Techniker bereits im Beratungsgespräch durch das „Fachsimplen“ mit dem Kunden. Dieser Effekt wird bei Auditorium systematisch genutzt, indem die interne Weiterbildung den Kunden geöffnet wird. Dies hat verschiedene positive Effekte: Zum einen lernen die Kunden selbst und sind somit eine kompetentere Klientel, was den Beratungsprozess vereinfacht. Zum anderen hat Auditorium auch die Chance am Expertenwissen der Kunden systematisch zu partizipieren. Und schließlich ist das gemeinsame Lernen mit dem Kunden eine Verbeugung vor dem Kunden: Die Wertschätzung der Kunden für Auditorium wird zurückgegeben!

Auditorium will mit dieser Transparenz gegenüber dem Kunden perspektivisch auch erreichen, dass die Werthaltigkeit der Beratungsleistung verdeutlicht wird und die Beratung sich nicht länger im Produktpreis „verstecken“ muss, sondern als eigenständige Leistung anerkannt, wertgeschätzt und letztendlich honoriert wird.

Kompetenz at its best – das bedeutet bei Auditorium die Lernfähigkeit der Mitarbeiter zu stärken, die Vernetzung und Transparenz im Unternehmen zu erhöhen und den Kunden in den Kompetenzentwicklungsprozess „auf Augenhöhe“ einzubeziehen. Eine Strategie, die allen kompetenzbasierten Dienstleistungsunternehmen als Modell für die Definition eigener Weiterbildungsstrategien dienen kann.

### Die Autorin

Dipl.-Soz. Kerstin Nölle ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Forschungsbereich Arbeitssoziologie der Technischen Universität Dortmund. Im Projekt „Berufe im Schatten“ koordiniert sie die Umsetzung der empirischen Befunde in praxiserichte Handlungsmodelle, vor allem in der Pflege und im Einzelhandel. [kerstin.noelle@tu-dortmund.de](mailto:kerstin.noelle@tu-dortmund.de)  
[www.berufe-im-schatten.de](http://www.berufe-im-schatten.de)



**tu** technische universität  
dortmund



# Arbeite gut und rede darüber

## Kommunikationskompetenz und Kompetenzkommunikation

Rüdiger Klatt, Kurt-Georg Ciesinger



### Alltagssprache versus Fachsprache

Zitat einer Altenpflegerin über die Grundpflege einer Seniorin

„Dann setze ich sie ans Waschbecken und lasse schon mal Wasser rein. Sie fängt schon mal an sich obenrum zu waschen. Das kann sie noch, das macht sie auch ganz super.“

Professionelle Übersetzung durch eine Pflegewissenschaftlerin

„Bei der Versorgung von Pflegebedürftigen geht es darum, vorhandene Ressourcen zu aktivieren und so lange wie möglich aufrechtzuerhalten. Ist eine Kundin beispielsweise in der Lage, sich den Oberkörper noch allein zu waschen, bereite ich das Waschbecken entsprechend vor, damit sie sich dann selbstständig waschen kann. So tragen wir dazu bei, dass die Pflegebedürftigen ihre Selbstständigkeit und auch ihr Selbstwertgefühl bewahren.“

Das Projekt „Berufe im Schatten“ untersucht anhand von „Zwillingsberufen“, warum sehr ähnliche Tätigkeiten sehr unterschiedliche Wertschätzung in der Gesellschaft genießen. Ein Grund ist nach unseren Ergebnissen eine mangelnde Kompetenzkommunikation, d. h. die fehlende Fähigkeit der „Schattenberufe“, ihre eigene Kompetenz in den Kundeninteraktionen zu vermitteln.

So wurde in den explorativen Feldinterviews die Beobachtung gemacht, dass sich Altenpfleger/-innen, anders als Krankenpfleger/-schwestern, bei der Beschreibung ihrer Tätigkeit alltags-

sprachlich ausdrücken. Sie vermeiden Fachbegriffe und stellen die Verrichtungen des beruflichen Alltags episodisch dar. Das kompetenzbasierte Berufsprofil in der Schilderung der Altenpfleger/-innen stellt sich als Abfolge von einfachen pflegerischen Tätigkeiten dar. Vergleicht man das oben angeführte Zitat der Altenpflegerin mit der Übersetzung der Pflegewissenschaftlerin, so wird deutlich, dass tatsächlich dieselbe Verrichtung einmal als simpel und wenig anspruchsvoll, einmal als hochwertig und kompetenzbasiert erscheint. Vor dem Hintergrund dieses Beispiels ist erklärlich,

warum Pflegetätigkeiten in der Öffentlichkeit oftmals als alltagsnah und unprofessionell angesehen werden.

Die Wirkungskette der mangelnden Kompetenzkommunikation geht jedoch weiter und kann dramatische Auswirkungen auf die gesamte Branche haben (vgl. Abbildung).

Misslungene Kommunikation über die eigene Arbeit führt zu einer geringen Kompetenzvermutung bei dem Interaktionspartner, sei dies der Pflegenden, der Angehörige oder Kollegen bzw. Akteure aus anderen medizinischen Dienstleistungsbereichen. Die so entstehende „Inkompetenzvermutung“ mündet in einer sozialen Geringschätzung der Altenpfleger/-innen und der Altenpflege als Profession.

Diese Geringschätzung trägt dazu bei, dass die Betroffenen (Altenpfleger/-innen) Unzufriedenheit mit ihrer Arbeitssituation entwickeln (weil Wertschätzung als Gratifikation fehlt) und die

Arbeit als belastend erleben, da emotionale Stressoren durch Geringschätzung seitens der direkten Klientel entstehen (vgl. hierzu auch den Beitrag von Philipp Lichtenthaler und Andrea Fischbach in diesem Heft).

Auf der Ebene der Einrichtungen führt eine „Inkompetenzvermutung“ zu einer geringeren Wertschöpfung: Dienstleistungen, die als nicht kompetenzbasiert wahrgenommen werden, sind nur niedrigpreisig vermarktbar. Die schlechte Bezahlung von Pflegeleistungen im kassenfinanzierten System zeigt, dass dies bereits der Fall ist.

Die geringere Wertschöpfung der Einrichtungen reduziert die Spielräume für eine adäquate Entlohnung. Es entstehen unattraktive Arbeitsplätze, die wiederum dazu führen, dass qualifizierter Nachwuchs ausbleibt, denn nur Personen, die keine andere Möglichkeit haben, werden schlecht entlohnte, gering geschätzte und hoch belastende Arbeitsplätze annehmen. Im Ergebnis droht die Qualität der Pflege tatsächlich zu sinken. Die Branche gerät damit in eine Abwärtsspirale.

Das heißt zusammenfassend: Eine mangelnde Kompetenzkommunikation (noch) hoch qualifizierter Arbeitskräfte führt in der Konsequenz dazu, dass die Kompetenz tatsächlich sinkt und die Qualität tatsächlich bedroht ist. Die Steige-

rung der Kompetenzkommunikation ist daher ein notwendiger Ansatzpunkt für die Verbesserung der Pflegequalität sowie für die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und in der Folge auch der sozialen Wertschätzung und der betriebswirtschaftlichen Wertschöpfung.

Für die Umsetzung von Strategien zur Erhöhung der Kompetenzkommunikation ergeben sich zwei Handlungsebenen: Die Beschäftigten auf der einen Seite können durch Trainings ihrer Fähigkeit zur Kompetenzkommunikation unterstützt werden. Hierzu stellt Tobias Zimmermann in diesem Heft einen praxisgerechten Weiterbildungsansatz vor.

Auf der anderen Seite ist es aber notwendig, eine professionalisierte Unternehmenskultur in den Einrichtungen zu schaffen, die aufnahmebereit ist für neue Kompetenzen der Beschäftigten. Mitarbeiter/-innen mit neu erworbenen Kommunikationsstilen treffen heute auf eine Unternehmenskultur, in der die Nutzung von Fachsprache und die auf Zielgruppen adaptierte Interaktion nicht die alltägliche Kommunikationsform ist. Es ist zu erwarten, dass die Absolventen einer Aus- oder Weiterbildung von der Unternehmenskultur absorbiert werden und damit diese Kompetenzen nicht umsetzen und perspektivisch wieder verlieren werden.



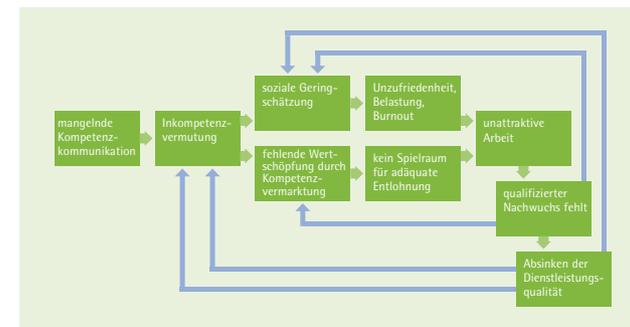
Rüdiger Klatt, Kurt-Georg Ciesinger

Deshalb organisieren wir derzeit den Transfer wissensorientierter und kompetenzbasierter Unternehmenskulturen insbesondere in interessierten Pflegeeinrichtungen. Mit „Leuchttürmen“ der Kompetenzkommunikation wie dem Hightech-Einzelhändler Auditorium (siehe dazu den Artikel von Kerstin Nölle in diesem Heft) werden branchenübergreifende Dialogforen mit Beteiligung von Pflegeeinrichtungen und Einzelhändlern veranstaltet, die den Transfer von Wissen, Kultur und Beispielen guter Praxis zwischen Branchen anregen sollen. Ziel ist es den Einrichtungen der Pflege Beispiele zu geben, wie die Verankerung von Kompetenzkommunikation in den Unternehmensalltag gelingen kann, und so zu mehr Wertschätzung und Wertschöpfung im Alltag führt.

### Die Autoren

Dr. Rüdiger Klatt, Technische Universität Dortmund, und Kurt-Georg Ciesinger, gaus gmbh Dortmund, sind Projektleiter im Vorhaben „Berufe im Schatten“.

Sie untersuchen dort u. a. die Zusammenhänge zwischen der Wertschätzung von Berufen und der Gesundheit bei der Arbeit und entwickeln entsprechende Präventionskonzepte. ruediger.klatt@tu-dortmund.de ciesinger@gaus.de



Wirkungskette Kompetenzkommunikation

tu technische universität dortmund

gaus | medien bildung politikberatung

# Zeigen, was man kann!

## Ein Kommunikationstraining für Dienstleistungsberufe

Tobias Zimmermann, Kurt-Georg Ciesinger

Dienstleistungen sind durch einen hohen Anteil immaterieller Wertschöpfung gekennzeichnet. Dies hat unter dem Blickwinkel der Wertschätzung zur Folge, dass die Anerkennung für eine geleistete Arbeit nicht so sehr durch das Endresultat an sich bestimmt wird. Es gibt kein physisches „Produkt“, das man anschauen und bewerten kann. Vielmehr hängt die Wertschätzung der Dienstleistung in besonderem Maße von der erlebten Interaktion mit dem Kunden ab. Der Kommunikationsprozess selbst ist also Grundlage für die Bewertung und damit der Wertschätzung.

Im Rahmen des Projektes „Berufe im Schatten“ wurde aber festgestellt, dass Altenpfleger/-innen ihre Profession und sich selbst nicht so positiv darstellen, wie dies auf der Basis ihrer beruflichen Kompetenzen zu erwarten wäre. Ursache hierfür ist ein kommunikatives „Fehlverhalten“, das im Projekt „mangelnde Kompetenzkommunikation“ genannt wurde. Der Begriff der

„Kompetenzkommunikation“ beschreibt die Fähigkeit, die eigene Kompetenz im Kommunikationsprozess mit dem Kunden deutlich zu machen (ausführlicher dazu siehe den Beitrag von Rüdiger Klatt und Kurt-Georg Ciesinger in dieser Ausgabe).

So kommt es allzu häufig vor, dass Altenpfleger/-innen bei der Beschreibung ihrer Tätigkeit gegenüber Patienten, Angehörigen oder Kollegen nicht über die Darstellung von Vorgängen hinauskommen. Sie erklären das *was*, aber nicht das *warum*, und unterschlagen gerade damit den Wert ihrer Arbeit. Beispielsweise lässt sich niemand vom Aufräumen und Auflesen herumliegender Gegenstände beeindrucken. Hört man jedoch die Erklärung, dass hinter dieser banal anmutenden Tätigkeit das Konzept der Wegesicherheit steht, welches speziell für alte Menschen entwickelt wurde, wird deutlich, warum diese Arbeit besser von einer Fachkraft für Altenpflege als von einem Laien geleistet werden sollte.

Wenn Altenpfleger/-innen ihre Kompetenzen als Basis der qualifizierten Dienstleistung dem Kunden gegenüber deutlich machen sollen, um Anerkennung und Wertschätzung für ihre Dienstleistung zu „ernten“, so muss das Kommunikationsverhalten von Altenpflegern/-innen gezielt auf die Vermittlung ihrer fachlichen Kompetenz hin geschult werden. Dementsprechend wurde ein Curriculum für den Erwerb der Fähigkeit zur „Kompetenzkommunikation“ entwickelt.

In dem Seminar „Kompetenzkommunikation“ erlernen die Altenpfleger/-innen durch die Hilfe eines ausgebildeten Coaches die Fähigkeit der Professionalitätsdarstellung und erlangen – quasi als Nebeneffekt – noch verloren gegangenes berufliches Selbstbewusstsein zurück.

In den Lehrplänen und Curricula für die Ausbildung des Altenpflegeberufes finden sich zwar Punkte, welche auch die Darstellung der eigenen Fähigkeiten im Kommunikationsprozess

enthalten, aber die Praxis hat gezeigt, dass dies nicht ausreichend ist, weil Wissenserwerb (in der Ausbildung) und Wissensanwendung (in der späteren beruflichen Praxis) zu weit auseinanderklaffen. Bereits vorhandene Erfahrungen in der beruflichen Praxis schaffen ein deutlich verbessertes Problemverständnis bei den Altenpfleger/-innen, sodass Lernerfolg und Wissenstransfer in die tägliche Arbeit effizienter sind. Entsprechend wurde ein praxisgerechtes Weiterbildungsmodul entwickelt. Das Seminar (sechs halbe Tage) gliedert sich in drei aufeinander aufbauende Teilbereiche.

- ⌘ Kommunikation und ihre Grundlagen
- ⌘ Situative Anpassung von Stil und Sprache
- ⌘ Professionelles Selbstverständnis und Kompetenzdarstellung

Im ersten Modul wird eingehend ein Grundlagenwissen zum Thema Kommunikation erarbeitet und dadurch die Sensibilität der Pflegekräfte für die Bedeutung der einzelnen Gesprächsbestandteile erhöht. Auf diese Weise wird das Kommunizieren als ein selbstständiger und bedeutsamer Prozess eingeübt und verstanden. Größere Interaktionsmöglichkeiten und ein stärkeres kommunikatives Repertoire sind die Folge und ermöglichen eine selbstbewusstere Eigendarstellung im Gespräch.

Anschließend daran werden die Funktion und Wirkung einer dem Gesprächspartner angemessenen Ausdrucksweise und des bewussten Einsatzes von Fachvokabular evaluiert. Ein sichereres Auftreten und ein zielgerichteter Umgang der Altenpfleger/-innen mit unterschiedlichen Gesprächspartnern wird so ermöglicht. Dieses zusätzliche Wissen der Altenpflegekräfte und die zusätzliche Sensibilisierung für die Bedeutung des Gespräches, von dessen Führung und der verwendeten Sprache hilft in vielen Fällen einem Scheitern oder Fehllaufen der Kommunikation vorzubeugen. Beispielsweise sollte eine Pflegekraft verstärkt auf das Fachvokabular ihrer Profession zurückgreifen, sofern ihr Gegenüber dieses verstehen und einordnen kann. Im gegensätzlichen Fall, wenn also Fachvokabular nicht die Kommunikation effektiviert, muss zu einer eher kleinschrittigen Erklärweise übergegangen werden. Methoden zur Diagnose der Gesprächssituation und des Kommunikationspartners sowie die Wahl

### Modul 1: Kommunikation und ihre Grundlagen

Lerneinheit 1: Kommunikationsmodelle

Lerneinheit 2: Zuhören und Verstehen

### Modul 2: Situative Anpassung von Stil und Sprache

Lerneinheit 3: Gesprächssituationen diagnostizieren

Lerneinheit 4: Stil und Sprache modulieren

### Modul 3: Professionelles Selbstverständnis

Lerneinheit 5: Selbstreflexion der Professionalität

Lerneinheit 6: Selbstbewusste Kompetenzkommunikation

Die Module und Lerneinheiten des Trainingsprogramms „Kompetenzkommunikation“

adäquater Kommunikationsniveaus und -stile werden im Seminar an konkreten Alltagssituationen geübt.

Darüber hinaus wird bei den Teilnehmer/-innen ein Bewusstsein für den gesellschaftlichen Stellenwert ihrer Profession geschaffen, um einer zu defensiven Selbstdarstellung vorzubeugen. Hier ist vor allem hilfreich, die einzelnen Pflegeverrichtungen offensiv im Kontext von Pflegemodellen zu kommunizieren. Im abschließenden Lernmodul steht entsprechend diese Notwendigkeit der Darstellung von Konzepten im Vordergrund. Da an dieser Stelle die Kommunikationsgewohnheiten der Pflegenden „auf den Kopf gestellt werden“, nimmt das Einüben der Vermittlung von Pflegekonzepten in der alltagspraktischen Beschreibung der Tätigkeit einen großen Raum ein.

Somit verlassen jetzt Altenpflegekräfte das Seminar „Kompetenzkommunikation“, die ihre Arbeit als notwendige und wichtige Profession darstellen können und wollen, die neben ihren ausdrucksstechnischen Fähigkeiten ihr Selbstbewusstsein als Altenpfleger/-in gestärkt haben und die mit neuer, zusätzlicher Motivation an ihre Arbeit gehen.

Auf diese Weise kann das Seminar „Kompetenzkommunikation“ letztlich einen Gewinn für alle Beteiligten darstellen, dessen größter Anteil aber jenen zugute kommt, die daran gearbeitet haben. Den Altenpflegekräften selbst. Angepasst an die jeweiligen Besonderheiten eines Berufes kann das Seminar „Kompetenzkommunikation“ auch als Blaupause für die Interaktionssituationen in anderen Berufen die-

nen und somit einen ersten Anstoß leisten, dass sich gesellschaftlich weniger angesehene Dienstleistungsberufe selbst verloren gegangenes Renommee zurückerkämpfen.



Tobias Zimmermann, Kurt-Georg Ciesinger

#### Die Autoren

Politikwissenschaftler Tobias Zimmermann beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit Themen der (politischen) Kommunikation, der wissenschaftlichen Politikberatung und der Öffentlichkeitsarbeit. Er hat im Rahmen des Projektes „Berufe im Schatten“ zentral an der Erstellung und Konzeption des Curriculums für das Seminar „Kompetenzkommunikation“ mitgewirkt.

Kurt-Georg Ciesinger, Geschäftsführer der gaus gmbh – medien bildung politikberatung, Dortmund, ist Leiter des Umsetzungsprojektes im Verbundvorhaben „Berufe im Schatten“.

**gaus** | medien bildung politikberatung

*Altenpflegekräfte, die das Seminar „Kompetenzkommunikation“ verlassen, können und wollen ihre Arbeit als notwendige und wichtige Profession darstellen. Neben ihren ausdrucksstechnischen Fähigkeiten haben sie ihr Selbstbewusstsein gestärkt und gehen mit neuer, zusätzlicher Motivation an ihre Arbeit.*



## Soziale Dimensionen der Dienstleistungsarbeit: Die Initiative 3sR – Social Science Service Research

Bernd Bienzeisler, Wolfgang Dunkel

Die Dienstleistungsforschung wird sich zukünftig verstärkt mit komplexen Dienstleistungssystemen befassen müssen, die durch neue Formen der kooperativen Wertschöpfung zwischen Kunden und Dienstleistungsanbietern charakterisiert sind. Die Qualität solcher komplexer Dienstleistungssysteme hängt ganz wesentlich davon ab, in welcher Weise die sozialen Beziehungen der beteiligten Akteure geregelt sind. Dabei spielen wechselseitige Anerkennung und Wertschätzung in Dienstleistungsbeziehungen eine herausragende Rolle.

Auf nationaler Ebene spielt das Thema Wertschätzung von Dienstleistungsarbeit – wie bei den im BMBF-Förderschwerpunkt „Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit“ geförderten Projekten – bereits eine explizite Rolle. Anders sieht dies bei der internationalen Debatte um die Entwicklung einer Service Science aus. Diese Debatte bewegt sich vor allem auf den Feldern der Technologie (hier vor allem IT) und einer betriebswirtschaftlichen Thematisierung von Dienstleistungen. Neben einer solchen disziplinären Engführung der Service Science ist auch eine Fokussierung im Gegenstandsbereich auffällig: Betrachtet werden primär wissenschaftliche, technologiegestützte Dienstleistungen, die von Großunternehmen erbracht werden. Des Weiteren ist eine Fokussierung auf die Perspektive, die Interessen und die Handlungsmöglichkeiten des Einzelunternehmens festzustellen, während die Perspektiven, Interessen und Handlungsmöglichkeiten weiterer Akteure im Dienstleistungssystem (Beschäftigte, Kunden) wie auch Fragestellungen, die sich auf gesellschaftlicher Ebene stellen, im Hintergrund bleiben. Damit bleiben Fragen der gesellschaftlichen Wertschätzung von Dienstleistungsarbeit oder der wechselseitigen Wertschätzung von Dienstleistungsanbietern und Kunden in der Dienstleistungsinteraktion weitgehend ausgeblendet.

Um solche und andere sozialwissenschaftliche Themen auch im Kontext einer sich gegenwärtig herausbildenden „Service Science“ nach vorne zu bringen und dabei an den internationalen Diskurs anzuschließen, ist die Initiative 3sR – Social Science Service Research ins Leben gerufen worden.

An der Initiative sind Dienstleistungsforscher/-innen verschiedener Institute und Universitäten beteiligt, die das Interesse teilen, das Potenzial und den Nutzen einer sozialwissenschaftlich ausgerichteten Dienstleistungsforschung stär-

ker als bislang zu profilieren. Dabei sieht sie den Gegenstandsbereich dieser Forschungsrichtung nicht auf bestimmte Dienstleistungsbereiche beschränkt. Er umfasst B2C- (Business-to-Consumer) genauso wie B2B- (Business-to-Business) oder C2C-Beziehungen (Consumer-to-Consumer), wie sie insbesondere via Internet möglich geworden sind. Er reicht von einfachen bis komplexen Dienstleistungssystemen, vom Niedriglohnsektor bis in den High-End-Bereich anspruchsvoller akademisch geprägter Dienstleistungen. Zu ihren Untersuchungsfeldern gehören sowohl marktformige wie auch öffentlich erbrachte Dienstleistungen.

So weit der Gegenstandsbereich sozialwissenschaftlicher Dienstleistungsforschung auch gefasst ist, es lassen sich doch durchgehende Erkenntnisinteressen feststellen, die für die Profilierung der 3sR genutzt werden können: Im Fokus einer sozialwissenschaftlichen Dienstleistungsforschung steht die soziale Dimension von Dienstleistungen, also soziale Strukturen, soziale Beziehungen, soziales Handeln und soziale Interaktionen. Und immer geht es um gesellschaftliche Entwicklungen und die gesellschaftliche Einbettung von Dienstleistungen, um kulturelle, organisatorische und psychische Aspekte von Dienstleistungssystemen. Der Zusammenhang von Wertschätzung, Arbeitsgestaltung und Kompetenzentwicklung stellt einen exemplarischen Gegenstand einer so verstandenen Service Science dar.

Was hat die Initiative 3sR bislang erreicht? Im Winter 2009/2010 wurden in drei Workshops von den insgesamt rund zwanzig Mitwirkenden der Initiative Grundpositionen zur Situation und den Potenzialen sozialwissenschaftlicher Dienstleistungsforschung sowie zu den Zielsetzungen der Initiative entwickelt. Die wichtigsten Erträge dieser Arbeitstreffen wurden zu einem Positionspapier zusammengestellt und der Öffentlichkeit im Rahmen der 8. BMBF-

Dienstleistungstagung in Berlin im April 2010 vorgestellt. Zeitgleich haben wir eine Homepage ([www.3sresearch.de](http://www.3sresearch.de)) eingerichtet, die als Plattform für die weiteren Aktivitäten der Initiative dient. Dort stehen auch das Positionspapier und weitere Informationsgrundlagen zum Download bereit.

Die weiteren Ziele der Initiative bewegen sich auf einer inhaltlichen und einer organisatorisch/institutionellen Ebene.

### Zu den inhaltlichen Zielen gehören:

- æ die Schärfung des Forschungsgegenstandes einer 3sR
- æ die Zusammenführung von Beiträgen zu einer Dienstleistungstheorie
- æ die Herstellung von Anschlussfähigkeit an die Debatte um Service Science
- æ die Internationalisierung der deutschen Dienstleistungsforschung
- æ die Verbesserung des Bezugs auf Prozesse in Dienstleistungssystemen
- æ die Weiterentwicklung des Anwendungsbezugs einer 3sR (bessere Vermittlung wissenschaftlicher Erkenntnisse in die Praxis).

### Zu den organisatorischen und institutionellen Zielen gehören:

- æ die Entwicklung eines gemeinsamen Selbstverständnisses
- æ der Aufbau einer gemeinsamen Infrastruktur
- æ gemeinsame Publikationen
- æ gemeinsame Positionierungen bei Konferenzen
- æ Aktivitäten innerhalb der beteiligten Disziplinen (Aufbau einer Dienstleistungssoziologie, Aufbau einer Dienstleistungspsychologie etc.)
- æ die Förderung disziplinübergreifender Kooperation
- æ die Begleitung und Unterstützung künftiger forschungspolitischer Maßnahmen
- æ die Unterstützung durch ausgewählte Unternehmen, Interessensverbände etc.

Die Forschungscommunity, die sich mit Themen der Arbeitsgestaltung und der Kompetenzentwicklung im Bereich von Dienstleistungen befasst, ist herzlich eingeladen, sich an dieser Initiative zu beteiligen.

Dælphe – Blick in die Zukunft der Arbeitsforschung  
Die Aufgabe der Arbeitsgestaltungs- und Präventionsforschung ist es, heute Konzepte zu entwickeln, um der Wirtschaft und Gesellschaft die Mittel zur Verfügung zu stellen, rechtzeitig den Entwicklungstendenzen der Zukunft zu begegnen. In dieser Kolumne werfen Experten einen Blick nach vorn und skizzieren aktuelle Trends und zukünftige Forschungsbedarfe.

### Die Autoren

Dipl. Soz. Wiss. Bernd Bienzeisler ist wissenschaftlicher Angestellter und Leiter des Competence-Center Personalmanagement im Geschäftsfeld Dienstleistungs- und Personalmanagement am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) in Stuttgart.  
[bernd.bienzeisler@iao.fraunhofer.de](mailto:bernd.bienzeisler@iao.fraunhofer.de)

Dr. Wolfgang Dunkel ist wissenschaftlicher Mitarbeiter (mit dem Schwerpunkt interaktive Dienstleistungsarbeit) und Vorstandsmitglied am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF München).  
[wolfgang.dunkel@isf-muenchen.de](mailto:wolfgang.dunkel@isf-muenchen.de)



## Unbeachtete Kompetenzen und verborgene Aspekte personenbezogener Dienstleistung: Interaktionsarbeit und subjektivierendes Handeln

Fritz Böhle, Tanja Merl, Ursula Stöger



### Was sind personenbezogene Dienstleistungen?

Personenbezogene Dienstleistungen zeichnen sich durch die unmittelbare „Arbeit am Menschen“ aus, wie dies beispielsweise bei Pflege und Beratung der Fall ist, und verlangen einen direkten Kontakt mit Kunden und Klienten. Dabei lässt sich unterscheiden zwischen der – unmittelbar auf Kunden und Klienten gerichteten – „Frontline-Work“ und den hierauf bezogenen vor- und nachbereitenden Aufgaben, wie etwa Dokumentation und Buchführung. Im Unterschied zur Arbeit mit materiellen und immateriellen Objekten findet bei Frontline-Work eine Interaktion mit Kunden/Klienten statt. Diese „Interaktionsarbeit“ findet sich jedoch nicht nur bei der unmittelbaren Arbeit am Menschen. Sie erfolgt auch beim Verkauf, im Banken- und Versicherungswesen, beim Transport oder bei der Softwareentwicklung und ist somit ein wichtiger Bestandteil aller Dienstleistungen – als eigenständige Kernaufgabe (z.B. Pflege)

oder als zusätzliche Leistung zur fachlichen Kernaufgabe (z.B. technischer Service).

### Merkmale von Interaktionsarbeit

Besondere Merkmale von Interaktionsarbeit bestehen in der Herstellung einer Kooperationsbeziehung und dem Abgleich unterschiedlicher Interessen sowie dem Umgang mit eigenen Emotionen („Emotionsarbeit“), den Gefühlen des Gegenüber („Gefühlsarbeit“) und einem „erfahrungsgeleitet-subjektivierendem“ Handeln. Die Emotionsarbeit beschreibt Umgang und Bearbeitung der eigenen Gefühle (ein Beispiel hierfür ist Ekel in der Pflege) zum Zweck der Erfüllung der Arbeitsaufgabe. Gefühlsarbeit bezeichnet die Beeinflussung der Gefühle des Interaktionspartners. Mit erfahrungsgeleitet-subjektivierendem Handeln ist eine spezielle Form des (fachbezogenen) Arbeitshandelns angesprochen, die sich speziell auf die Bewältigung nicht planbarer und nicht-standardisierbarer Anforderungen richtet.

Die Bezeichnung „subjektivierend“ unterstreicht die Bedeutung des Subjektcharakters des „Arbeitsgegenstands“ sowie die Bedeutung subjektiver Faktoren wie Gefühl, Erleben und Empfinden. Ein zentrales Merkmal subjektivierenden Handelns ist die Verschränkung von Planung und Ausführung durch ein dialogisch-exploratives Vorgehen. Der praktische Handlungsvollzug ist dabei sowohl ein Mittel der Problemerkundung als auch –bewältigung. Die sinnliche Wahrnehmung richtet sich dabei nicht nur auf exakt und eindeutig definierbare Informationen, sondern auch auf eher diffuse Informationsquellen wie Gerüche, Gesichtsausdruck oder auch Atmosphäre und Stimmungen. Die sinnliche Wahrnehmung korrespondiert mit bildhaftem und assoziativem Denken. Diese Handlungsweise beruht auf einer „Nähe“ und „Verbundenheit“ mit der Umwelt (Personen und Dinge). Da sich die Interaktionsarbeit vom vorherrschenden Verständnis eines planmäßig-ratio-

*Die Sozialberater/-innen stellen im Beratungsgespräch eine Nähe zu den Patienten her, um über die dadurch mögliche „Resonanz“ Zugang zu Problemen zu erhalten, die, etwa aus Scham, nicht angesprochen werden. Sie lassen sich emotional auf die Patienten ein, dürfen dabei jedoch nicht die Balance zwischen Empathie und Abgrenzung verlieren.*

nalen Arbeitshandelns unterscheidet, wird sie leicht übersehen bzw. als selbstverständlich wie aber auch störend und ineffizient betrachtet. Ihr Beitrag zum Gelingen der Dienstleistungsarbeit sowie die hierfür erforderlichen beruflichen Kompetenzen werden damit systematisch unterschätzt. Hiervon sind besonders Berufe betroffen, bei denen die Interaktionsarbeit ein wesentliches Element der Professionalität im Unterschied zu instrumentell-gegenständlichen Anteilen der Arbeit ausmacht. Im Rahmen des vom BMBF geförderten Projektes ServCare, das Dienstleistungen im Zusammenhang mit der Krankheit ALS, einer chronischen und fortschreitenden Erkrankung des zentralen Nervensystems, untersucht, soll die Interaktionsarbeit an der Profession Sozialberater/-in dargestellt werden. Es wurde hier bewusst eine Berufsgruppe im Gesundheitssystem ausgewählt, die im Unterschied zum Arzt oder zur Pflege bisher wenig Aufmerksamkeit erfährt.

### Koordinierung und Interaktionsarbeit

Die hochgradige Spezialisierung und Fragmentierung der Institutionen des Gesundheitssystems stellt ALS-Patienten in besonderem Maße vor Koordinierungsanforderungen, da sie aufgrund der fortschreitenden und umfassenden Symptomatik auf das Zusammenwirken der verschiedenen Akteure angewiesen sind. Die Sozialberater/-innen bieten ALS-Patienten Hilfestellung bei der Bewältigung dieser Koordinierungsaufgaben an. Bei der Lösung der sachbezogenen Probleme in dieser Tätigkeit werden nicht nur hohe Anforderungen an das objektivierbare Wissen, sondern auch an alle Dimensionen der Interaktionsarbeit gestellt. So ist ein dialogisch-exploratives Vorgehen allein aufgrund der Einmaligkeit jeder Beratungssituation notwendig. Die Unterschiede

zwischen den Patienten verbietet den Sozialberater/-innen ein Handeln nach vorgefertigten Plänen. Sie holen die Patienten „da ab, wo sie stehen“ und suchen im kleinschrittigen Vorgehen gemeinsam Lösungswege für den Umgang mit der Krankheit. Ebenso kommt der sinnlichen Wahrnehmung in der Arbeit eine hohe Bedeutung zu. Beispielsweise können sich die Sozialberater/-innen über die Bedürfnisse der Patienten wesentlich schneller und zuverlässiger ein Bild verschaffen, wenn sie diese in der Atmosphäre ihrer häuslichen Umgebung sehen. Bei der Erfüllung der Beratungsaufgaben stützen sich die Sozialberater/-innen auf ein bildhaft-assoziatives Denken, das sich häufig automatisch, in kurzen Segmenten, über den Vergleich selbst erlebter oder von anderen Patienten geschilderter Geschichten mit aktuellen Beratungsfällen vollzieht.

Die Sozialberater/-innen stellen im Beratungsgespräch eine Nähe zu den Patienten her, um über die dadurch mögliche „Resonanz“ Zugang zu Problemen zu erhalten, die, etwa aus Scham, nicht angesprochen werden. Sie lassen sich emotional auf die Patienten ein, dürfen dabei jedoch nicht die Balance zwischen Empathie und Abgrenzung verlieren. Sie müssen eigene Emotionen wie Betroffenheit oder Trauer kontrollieren, um sich selbst und die Patienten zu schützen und Gefühle von Patienten wie Scham oder Wut bearbeiten, bevor sie mit der eigentlichen Beratung beginnen können. Die Regulation von Interessen ist sowohl zwischen Patienten und Kostenträgern, etwa bei der Beantragung von Hilfsmitteln, als auch zwischen Patienten und Angehörigen, beispielsweise bei der Frage der Fremdpflege, eine zentrale Anforderung an die Tätigkeit. Schlaglichtartig beleuchtet dieses Beispiel ein zentrales Defizit in der Ausbildung und in der ökonomischen Bewertung von Interaktionsar-



Fritz Böhle, Tanja Merl, Ursula Stöger

beit in der Dienstleistung: Die für die Interaktionsarbeit benötigten Qualifikationen werden nicht in der akademischen Ausbildung erlernt, sondern am Lernort täglicher Praxis, d.h. in der Arbeit mit den Patienten. Interaktionsarbeit wird überdies bislang nicht gemessen und (monetär) bewertet. Deshalb finden diese Qualifikationen bislang wenig Anerkennung und werden deshalb auch nicht belohnt. Unsere Untersuchung zeigt gleichwohl deutlich, dass sie für den Erfolg, z.B. der Arbeit der Sozialberater/-innen, unerlässlich sind. Gelingt es nicht, diesen zentralen Bestandteilen personenbezogener Dienstleistungen die erforderliche Anerkennung zu verschaffen, werden Fortschritte in der Arbeitsqualität und Arbeitsorganisation in diesem Dienstleistungssektor weiter auf sich warten lassen.

### Die Autoren

Prof. Dr. Fritz Böhle (Sozioökonomie der Arbeits- und Berufswelt der Universität Augsburg, ISF München) ist Leiter des Teilvorhabens „Analyse und Gestaltung der Interaktionsarbeit für personenbezogene Dienstleistungssysteme“ im vom BMBF geförderten Verbundprojekt „ServCare\_ALS“ (FKZ 01FG09005). Koordination Verbundprojekt: Fraunhofer IAO, Stuttgart.

Dipl.-Soz. Tanja Merl und Dr. Ursula Stöger sind wissenschaftliche Mitarbeiterinnen am Extraordinariat Sozioökonomie der Arbeits- und Berufswelt der Universität Augsburg. [tanja.merl@phil.uni-augsburg.de](mailto:tanja.merl@phil.uni-augsburg.de) [ursula.stoeger@phil.uni-augsburg.de](mailto:ursula.stoeger@phil.uni-augsburg.de)

### Literatur

Böhle, F. & Glaser, J. (Hrsg., 2006). *Arbeit in der Interaktion – Interaktion als Arbeit. Arbeitsorganisation und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

**UNI** Universität Augsburg  
Philosophisch-Sozialwissenschaftliche Fakultät

  
ServCare

# Professionalität, Wertschätzung, Anerkennung und Stolz – für Dienstleistungsarbeit so wertvoll wie nie

Der BMBF-Forschungsschwerpunkt „Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit“

Klaus Zühlke-Robinet

Dienstleistungen sind das Zauberwort für Beschäftigung und für Beschäftigungswachstum. Es gibt Auffassungen, Dienstleistungen sind entweder „einfache“ oder wissensintensiv-akademische Arbeit, und Dienstleistungen brauchen oftmals nichts anderes als ein Lächeln, um Kunden zufrieden zu stimmen. Die Erwerbstätigkeit der Zukunft wird sicherlich von Dienstleistungen bestimmt sein – doch welche Leitbilder gibt es für diese Arbeit? Soll es überhaupt Leitbilder geben, die für die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Akteure handlungsleitend sein können?

Wie wichtig wird Dienstleistungsarbeit genommen? Wie viel sind der Gesellschaft, sind den Unternehmen Dienstleistungen wert? Wie professionell und qualifiziert müssen Beschäftigte in Dienstleistungen sein? Sollen Beschäftigte auf ihre Arbeit stolz sein dürfen? Gehört Wertschätzung, Anerkennung, Professionalität und Stolz heute noch zum Wertekanon der „Dienstleistungsgesellschaft“? Achten „Geiz ist geil“-Konsumenten nur auf den Preis?

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung greift im Rahmen des Forschungsprogramms „Innovationen mit Dienstleistungen“ mit dem Förderschwerpunkt „Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit“ alte Fragen in neuen Kontexten wieder auf. „Alte“ Fragen deshalb, da in klassischen Beschäftigungsbereichen insbesondere der industriellen Arbeit Wertschätzung, Stolz und Professionalität nahezu Selbstverständlichkeiten sind und diese Tradition auch heute noch – sicherlich modifiziert – wirksam ist. Dass dort Qualität „abgeliefert“ wird, ist unstrittig, schlechte Qualität zu produzieren hätte den Stolz der Facharbeiter verletzt und stünde im Widerspruch zu ihrem Selbstbild. Und es war (unausgesprochener) Konsens, dass Arbeit in beruflichen Strukturen ausgeübt wird, ein Beruf sollte erlernt worden sein. Diese Strukturen hängen außerdem eng mit der Innovationsfähigkeit der Belegschaften zusammen; so ist es nicht verwunderlich, dass der

Erfolg bei technischen Innovationen auf gut ausgebildeten, motivierten und erfahrenen Beschäftigten (Facharbeiter, Meister, Techniker, Ingenieure) beruht. Ein Erfolgsfaktor dieses „Sozialmodells“ waren starke Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände, die ein Interesse an einer institutionell abgesicherten Arbeitsmarktordnung hatten. Natürlich war die Realität um einiges vielschichtiger, doch dieses Modell hatte einen Leitbildcharakter (vergleichbar mit dem „Normalarbeitsverhältnis“), der auch auf andere Bereiche ausstrahlte.

Alte Konzepte und Rollenmuster lassen sich nicht auf Dienstleistungen und Dienstleistungsarbeit übertragen – darum geht es in diesem Förderschwerpunkt nicht. Doch die in der BMBF-Bekanntmachung „Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit“ von Mitte 2007 enthaltenen Begrifflichkeiten wie „Produzentenstolz“ oder „Dienstleistungsfacharbeit“ sollten dem Förderschwerpunkt Kontur und Profil verleihen und der Debatte um Konzepte und Begrifflichkeiten Richtung geben.

Hier können nicht alle neuen Charakteristika von Dienstleistungsarbeit aufgelistet werden. Doch wesentlich dürfte sein, dass diese im Umfeld von informierten, selbstbewusst auftretenden Kunden stattfindet, in vielen Fällen erst mal ergebnisoffen ist und die Tätigkeit stark prozessorientiert verrichtet wird. Die Qualität der erbrachten Dienstleistungen ist häufig subjektiv bestimmt und vom Verhandlungsgeschick der Beteiligten abhängig. Da die Qualität der Dienstleistung oft erst im Prozess der Leistungserbringung erkennbar wird, ist Vertrauen in die Professionalität der beteiligten Akteure unabdingbar. In den klassischen Bereichen der produzierenden Arbeit werden Dienstleistungstätigkeiten sichtbar, die es zuvor nicht gab. Kunden wünschen Lösungen statt Produkte, so dass daraus hybride Tätigkeitsprofile entstehen, die sich noch kaum in formellen Qualifikations- und Kompetenzstrukturen niederschlagen.

Nun zum zweiten Aspekt, der Veränderung der

Arbeitsmärkte. Beschäftigung, Vollzeit-, Teilzeitarbeit, Leiharbeit, Nichtbeschäftigung, Erziehungs- und Familienzeiten, Bildungsarbeit, Ehrenamt und Selbstständigkeit werden das persönliche Erwerbsleben mehr und mehr bestimmen. Je nach Lebens- und Altersphase werden Typen von Beschäftigung oder „Nichtbeschäftigung“ mehr oder weniger dominant sein. Lebenslange, ununterbrochene Erwerbsarbeit im ursprünglich erlernten Beruf wird selten werden. „Übergangsmärkte“ (Günther Schmid, WZB) dürften in Dienstleistungsbereichen bald vorherrschend sein.

Unterliegen damit die Begriffe Wertschätzung, Anerkennung, Professionalität und Stolz dem Verdacht der Sozialromantik? Wenn Arbeit mehr ist als nur Geld verdienen, dann schließt sich die generelle Frage nach den Bedingungen und Voraussetzungen gelingender Arbeit an, so dass Arbeit zur Quelle für Zufriedenheit und Stolz wird. Damit befindet sich das Thema des Förderschwerpunkts im Zentrum der Debatte: Wie wollen wir arbeiten, wie werden Menschen befähigt, ihr Erwerbsleben selbstbestimmt gestalten zu können und welche „Geländer“, „Leitplanken“ und institutionellen Arrangements sind erforderlich, um sich in Arbeitsmärkten und Übergangssituationen sicher, professionell und selbstbewusst bewegen zu können?

Sicherlich werden im Rahmen des Förderschwerpunktes nicht die „großen“ Antworten gefunden werden können. Doch es werden Aspekte erforscht, die konzeptionell und empirisch gesättigte Beiträge zu den verschiedenen Facetten der Diskussion beitragen können. In ausgewählten Beschäftigungsbereichen wird untersucht, wie fachlich fundierte Arbeit gefestigt werden kann, ob und wie gerade in neuen Bereichen (wie Energieberatung, Kindertagesbetreuung, Ver- und Entsorgung, Wellness) professionelle, gegebenenfalls berufliche Arbeit etabliert werden kann und wie in bereits beruflich etablierten Arbeitsmärkten (IT-Branche) Dienstleistungsfacharbeit zukunftsstabil erhalten werden kann.



*Wie wollen wir arbeiten, wie werden Menschen befähigt, ihr Erwerbsleben selbstbestimmt gestalten zu können und welche „Geländer“, „Leitplanken“ und institutionellen Arrangements sind erforderlich, um sich in Arbeitsmärkten und Übergangssituationen sicher, professionell und selbstbewusst bewegen zu können?*

Weitere Beiträge erwarten wir aus Untersuchungen zu den Themen wie Wertschätzung, Anerkennung und Stolz. Hier haben zwar die für- und vorsorgenden Dienstleistungen (wie z. B. Pflege, Kindergarten) eine hohe gesellschaftliche Bedeutung für unseren gesellschaftlichen Zusammenhalt, werden aber gesellschaftlich, sozial und von vielen Unternehmen nicht wertgeschätzt. Schlechte Bezahlung, kaum Karrieremöglichkeiten, Geringschätzung im Freundeskreis, mangelnde Anerkennung durch Vorgesetzte lassen kaum „Luft“ für wertgeschätzte Arbeit.

Schließlich werden Ergebnisse generiert werden, die Fragen nach der „Kunst“ der Dienstleistungen aufwerfen. Gerade „moderne“ Dienstleistungsarbeit geht weit über die Auffassung hinaus, Dienstleister sollen Problemlöser sein. Viele Dienstleistungen finden in einem Umfeld der relativen Ergebnisoffenheit statt, Kunden müssen in den Prozess der Dienstleistungserstellung aktiv einbezogen werden, so dass vertraute Routinen nicht mehr greifen. Um zu einem zufriedenstellenden Ergebnis kommen zu können, werden spezifische Fertigkeiten und Fähigkeiten erforderlich. Hier werden betriebliche und überbetriebliche Akteure angeregt,

darüber nachzudenken, Professionalität und Beruflichkeit mit neuen Inhalten zu füllen.

In nahezu 60 Forschungsprojekten wird zu all diesen Aspekten gearbeitet. Damit wird ein wertvoller Beitrag zur Entwicklung und Sicherung der Qualität der Dienstleistungen, der Förderung fachlich anspruchsvoller Dienstleistungsarbeit und einer Debatte prägenden Dienstleistungsforschung geleistet.

## Der Autor

Klaus Zühlke-Robinet, Mechaniker, Dipl.-Volkswirt, Dipl.-Politologe, ist Koordinator des Forschungsprogramms „Innovationen mit Dienstleistungen“ beim Projekträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt und dort aktuell verantwortlich u. a. für den BMBF-Förderschwerpunkt „Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit“ ([www.servprof.de](http://www.servprof.de)). [klaus.zuehlke-robinet@dlr.de](mailto:klaus.zuehlke-robinet@dlr.de)



Projekträger im DLR



## Der ungesunde Selbstbildspagat Individueller Eigensinn und Professions- Solidarität als Antwort auf mangelnde Wertschätzung?

Zahlreiche Befunde und Beobachtungen sprechen dafür, dass sich Dienstleister als Individuen und als Berufsgruppen eigene Wertmaßstäbe setzen, wenn ihnen die vom Umfeld vorgegebenen Bewertungsmuster für sie nicht adäquat erscheinen: Pflegeeinrichtungen erbringen unbezahlte Dienstleistungen und finanzieren diese durch Quersubventionierungen, weil sie diese für berufsethisch notwendig erachten. Zum Teil erbringen Beschäftigte diese Dienstleistungen gar „auf eigene Rechnung“ und verschweigen, ja verstecken sie vor ihren Vorgesetzten.

Das Reinigungspersonal an Bahnhöfen übernimmt in eigener Regie Securityaufgaben und Reisendenbetreuung auf Kosten der eigentlichen Reinigungstätigkeiten. Friseure schneiden den Kunden die Haare so, wie sie selbst es attraktiv finden, nicht so, wie der Kunde es will. Auch Catharina Decker kommt in ihrem Beitrag in dieser Ausgabe der präview zu der Erkenntnis, dass sich das Selbstbild von Verkäufer/-innen vor allem aus der Anerkennung durch Kollegen und Vorgesetzte, weniger aber aus der Wertschätzung durch Kunden speist.

Individueller Eigensinn und professionelle Solidarität als Antwort auf mangelnde Wertschätzung und die Inkompetenz der Kunden? In einer ersten Betrachtung erscheint dies zunächst als ein gesunder Schutzmechanismus: Wenn die Anforderungen der Umwelt (des Marktes, der Kunden, der Gesellschaft) nicht mit den eigenen, individuellen oder berufsethischen Überzeugungen und Werten übereinstimmen, dann werden diese externen Anforderungen umgangen und/oder aus der Selbstwertbildung ausgeblendet. Bis hierher eine selbstverantwortliche und mündige Strategie: „Wenn mich andere schon nicht schätzen, dann schätze ich mich eben selbst, aber nach meinen eigenen Kriterien!“ Aber ist es tatsächlich auf Dauer gesund, diesen Spagat zwischen dem Nichterfüllen externer Anforderungen und dem Umsetzen eigener Ansprüche zu bestehen, die Dissonanz zwischen gesellschaftlicher Geringschätzung und professionseigenem Stolz zu ertragen? Und ist es für Unternehmen und Branchen ein ökonomisch tragfähiges Modell, sich hinsichtlich der Bewertung der eigenen Leistung unabhängig zu machen von der Bewertung durch den Markt?

Auf individueller Ebene haben wir offensichtlich tatsächlich ein Problem: Das Burnout-Syndrom, d. h. das Ausbrennen aufgrund einer Dissonanz zwischen Ansprüchen an die Arbeit und der Erfüllung dieser Anforderungen, wird zur Pandemie in der modernen Arbeitswelt. Die psychischen Erkrankungen nehmen dabei nach aktuellen Auswertungen der Bundespsychotherapeutenkammer gerade im Dienstleistungsbereich massiv zu, und hier vor allem in Bereichen, wo Selbst- und Fremdbild mutmaßlich nicht in Einklang stehen: soziale und pfe-

### PRÆVOKATION

Die fruchtbarsten Diskussionen entstehen durch den Austausch kontroverser Ansichten. Die Kolumne präevokation ist ein Forum für die Formulierung von pointierten Standpunkten abseits der „herrschenden Meinung“.

gende, erziehende und unterrichtende Berufe, Verkäufer/-innen, Kontrolleure und neuerdings auch Bankberufe. Auch wenn nicht alle psychischen Erkrankungen durch den Selbst- und Fremdbild-Spagat erklärt werden sollen, ist das geschilderte Ignorieren der Fremdbewertung offensichtlich keine effektive Gesundheitsressource. Auf der Ebene der Unternehmen muss bezweifelt werden, dass professioneller Eigensinn und Umdeutung der Marktgesetze eine langfristig funktionsfähige Strategie ist: Die Erbringung von Dienstleistungen, die nicht bezahlt werden (und auch nicht im Paketpreis versteckt werden können), führt spätestens mittelfristig zu wirtschaftlichen Problemen. So ist die Seniorenwirtschaft beispielsweise aktuell zwar eine expandierende, aber keine prosperierende Branche.

Der Blick in die Vergangenheit zeigt, dass Beschäftigte, Unternehmen und Branchen, die im Zuge historischer Veränderungen versucht haben Marktgesetze durch Berufsethos und eigene Qualitätsansprüche umzudeuten, in große Schwierigkeiten gerieten. Verwiesen sei auf die Einführung von Desktop-Publishing in den 1980er Jahren, im Zuge dessen sich eine Neudefinition von Qualität am Markt für Druck-erzeugnisse ergab.

Die Kunden konnten nun vergleichsweise einfach selbst Druckerzeugnisse herstellen und waren nicht mehr bereit die Preise für hochwertige Druckerzeugnisse zu bezahlen. Qualitätseinbußen nahmen sie dabei gern in Kauf, weil sie ohnehin nicht in der Lage waren, den Grenznutzen höherer Qualität zu erkennen. Es entstand ein neuer Markt für „Good enough quality“, ein Schimpfwort bei den professionellen Druckern, Setzern und Lithographen. Unternehmen, die weiterhin versuchten, ihre eigenen Vorstellungen adäquater Qualität am Markt durchzusetzen, gingen zugrunde. Fachkräfte, die sich weigerten die neuen, aus ihrer Sicht (und auch objektiv damals noch) minderwertigen Produktionstechniken zu erlernen, verloren ihren Arbeitsmarktwert. Sie blieben im Einklang mit ihren berufsethischen und professionseigenen Ansprüchen, scheiterten aber am Markt. Hier soll nicht eine Lanze für den Wirtschaftsdarwinismus gebrochen werden, wohl aber für den offenen und diskursiven Umgang mit Wertschätzungsmaßstäben. Wenn es nicht gesund und ökonomisch nicht tragfähig ist, sich in seiner Profession abzukapseln und eigene Wertmaßstäbe zu entwickeln, sich danach zu verhalten, diese aber für sich zu behalten, dann müssen die Wertmaßstäbe kommuniziert werden: dem Kunden, der für gute Dienstleistung gutes Geld bezahlen muss, der Gesellschaft, die neue Bewertungskriterien erlernen muss. Die Differenzen der Selbst- und Fremdbilder müssen diskutiert werden, aber in einem ergebnisoffenen Prozess: Das Selbstbild, der berufsethische und professionseigene Anspruch ist dabei ebenso disponibel wie die Bewertungskriterien von Markt und Gesellschaft. Wertschätzung ist wie so vieles andere letztendlich ein Austausch-, aber auch Aushandlungsprozess. Soziale Wertschätzung kann nicht verordnet, gesellschaftliche Geringschätzung nicht ignoriert werden.



K.-G.

Kurt-Georg Ciesinger  
Redakteur der Zeitschrift präview

# Vernetzung nun auch im Netz – präview geht online

Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention

präview

Liebe Leser,

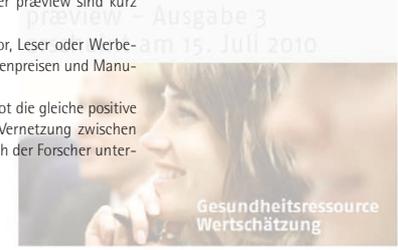
nach dem großen Erfolg der ersten beiden Ausgaben der präview gehen wir nun auch mit einem Online-Angebot ins Netz. Die Ziele der präview sind die Vernetzung der wissenschaftlichen Community „Arbeitsgestaltung und Prävention“ und der Transfer von Forschungsergebnissen in die Praxis der Unternehmen und Organisationen. Um die Aktualität und Geschwindigkeit des mit der Herausgabe der präview begonnenen Austausches zwischen Wissenschaft und Praxis nochmals zu steigern, haben wir in diesen Tagen unsere neue Website [www.zeitschrift-praewiew.de](http://www.zeitschrift-praewiew.de) geschaltet.

- Getreu dem Motto der Zeitschrift: „schnell und schlank“ reduzieren wir uns wieder einmal auf das Wesentliche:
  - æ In der Rubrik „Aktuelles“ informieren wir über wichtige Termine aus dem Themenfeld, berichten über Veranstaltungen und Neuigkeiten aus der Redaktion.
  - æ Unter „Vorschau“ finden Sie den jeweils aktuellen Stand der Vorbereitung zu den neuen Ausgaben. Hier können Sie sehen, welchen Themen wir uns in den nächsten Monaten mit Schwerpunktausgaben widmen werden, welche Projekte und Autoren beteiligt sind und welche Beiträge Sie als Leser erwarten dürfen.

æ Der „Rückblick“ ist ein komfortables Archiv der Beiträge der vergangenen Ausgaben. Hier können Sie über verschiedene Suchfunktionen in den Artikeln der präview stöbern, nach Autoren, Themen und Schlagworten suchen. Die Artikel werden bereits acht Wochen nach Erscheinen der Printausgabe online bereitgestellt.

Die präview-Website ist damit das „Gedächtnis“ der Arbeitsgestaltungs- und Präventionsforschung – denn die Artikel der präview sind kurz und prägnant, aber nicht vergänglich. Selbstverständlich können Sie sich auch als Autor, Leser oder Werbepartner über alle Fragen zu Abonnements, Anzeigenpreisen und Manuskripterstellung informieren. Wir hoffen, dass unser zusätzliches Online-Angebot die gleiche positive Resonanz findet wie die Printausgabe und die Vernetzung zwischen Wissenschaft und Praxis, aber auch den Austausch der Forscher untereinander, effektiv unterstützt.

Mit den besten Grüßen  
**Rüdiger Klatt, Herausgeber**  
**Kurt-Georg Ciesinger, Redakteur**



## Impressum

präview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention  
 1. Jahrgang 2010 – ISSN 2190-0485 – Erscheinungsort Dortmund

Herausgeber: Dr. Rüdiger Klatt, Dortmund

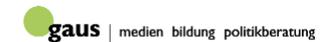
Verantwortlicher Redakteur: Kurt-Georg Ciesinger, Dortmund

Lektorat: Ursula Meyer, Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt, „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“, Bonn

Druck: Druckerei Schmidt GmbH & Co. KG, An der Wethmarheide 36, 44536 Lünen

Layout: Q3 design gbr, Blenkerweg 33, 44265 Dortmund  
 fon 0231.222.35-91, fax -93, Q3design@dokom.net, www.Q3design.de

Abbildungen: ©bellemedia-Fotolia.com, ©llan Amith-Fotolia.com, Titel; ©demarco-Fotolia.com, S. 3; ©llan Amith-Fotolia.com, S. 4; ©contrastwerkstatt-Fotolia.com, ©erwinova-Fotolia.com, S. 5; ©fred goldstein-Fotolia.com, S. 6; ©contrastwerkstatt-Fotolia.com, Daniel Fuhr-Fotolia.com, S. 7; Yuri Arcurs-Fotolia.com, S. 9; ©Picturenet Corp-Fotolia.com, S. 10; ©Eisenhans-Fotolia.com, S. 13; ©Dagmar Siebecke S. 14/15; ©CoServices, S. 16; ©Philippe Ramakers-Fotolia.com, S. 16/17; ©Yuri Arcurs-Fotolia.com, S. 19; ©contrastwerkstatt-Fotolia.com, S. 20; ©Alexander Raths-Fotolia.com, S. 22; ©Mykola Velychko-Fotolia.com, ©Monkey Business-Fotolia.com, S. 23; ©Knut Zeisel, S. 24/25; ©Q3 design, S. 6; ©Kzenon-Fotolia.com, S. 28; ©Fabian Dieterich-Fotolia.com, S. 31; Yuri Arcurs-Fotolia.com, S. 32; ©Pavel Losevsky-Fotolia.com, S. 35; ©bellemedia-Fotolia.com, S. 36; ©Q3 design, S. 38/39; ©Yuri Arcurs-Fotolia.com, ©PDU-Fotolia.com, ©Gilles Longassi-Fotolia.com, Rücktitel. *Porträts:* Lisa Marie Buchmann, S. 29; Fraunhofer IAO, S. 31; Mike Gallus, S. 33; Anne-Katrin Schneider, S. 7, 11, 13, 17, 21, 23, 25; Dagmar Siebecke, S. 2, 7, 27, 29, 37; Jannis Siebecke, S. 9.



**Bezugsadresse/Kontakt:** Redaktion präview  
 Benno-Jacob-Straße 2, 44139 Dortmund  
 fon 0231/47 73 79-30, fax -55, [praewiew@gaus.de](mailto:praewiew@gaus.de)  
[www.zeitschrift-praewiew.de](http://www.zeitschrift-praewiew.de)

Das Projekt „Berufe im Schatten – Ursachen und Rahmenbedingungen für die soziale und individuelle Wertschätzung von Dienstleistungsberufen“ (Förderkennzeichen: 01FB08018 – 01FB08020) wird gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung und die Europäische Union (Europäischer Sozialfonds). Der BMBF-Forschungsschwerpunkt „Dienstleistungsqualität durch professionelle Arbeit“ wird betreut durch den Projektträger im DLR „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“.



præview

