

Erschienen in: Fritz Böhle, Sigrid Busch (Hg.): Management von Ungewissheit. Neue Ansätze jenseits von Kontrolle und Ohnmacht. transcript-Verlag 2012

Was Dienstleister von Künstlern lernen können

Das Projekt „Dienstleistung als Kunst – Wege zu innovativer und professioneller Dienstleistungsarbeit“

ELISA HARTMANN, CLAUDIA MUNZ, JOST WAGNER

Dass Dienstleistungsarbeit in Deutschland einen Professionalisierungsprozess durchlaufen muss, um den Herausforderungen des stark wachsenden, zunehmend globalen, technisierten und gleichzeitig individualisierten Dienstleistungsmarktes gerecht zu werden, darüber sind sich viele Experten einig. Über die Frage, welche Strategien dabei zu verfolgen sind, bestehen jedoch höchst unterschiedliche Auffassungen. In weiten Bereichen des Dienstleistungssektors werden immer wieder Prinzipien der industriellen Rationalisierung und Standardisierung zur Grundlage einer solchen Professionalisierung herangezogen. Durch die Festlegung von Handlungsrouitinen, die Standardisierung von Prozessen und die z.T. minutiöse Planung und Vorgabe des Kundenkontaktes wird versucht, Dienstleistungsarbeit zu objektivieren, also aus der konkreten Situation herauszulösen, sie zu vereinheitlichen und dadurch kontrollierbar und reproduzierbar zu machen. Überall dort, wo Arbeitsprozesse relativ unabhängig von der konkreten Situation und dem speziellen Kundenwunsch vollzogen werden können, bietet sich die Standardisierung auch an, schafft sie doch Handlungsspielräume und beschleunigt Vorgänge. Gleichzeitig zeigt sich in der konkreten Dienstleistungssituation jedoch oft, dass solche Routinisierungen für die Dienstleister das eigentliche Problem nur verschieben und zwar hin zur „Sicherstellung des Anschlusses turbulenter externer Prozesse und

Ressourcen an rationalisierte“ (Holtgreve 2004: 3)¹. Mit anderen Worten: Überall dort, wo sich die Realität der Dienstleistungssituation, die Kundenbedürfnisse und die zur Befriedigung desselben notwendigen Prozesse dem Standard verweigern, stehen Dienstleiterinnen und Dienstleister vor der Herausforderung, mit den sich daraus ergebenden Ambivalenzen, Unsicherheiten, Unklarheiten und Unplanbarkeiten professionell umzugehen. Und wir behaupten, dass dies aufgrund des besonderen Charakters von Dienstleistungsarbeit eher die Regel ist denn die Ausnahme.

DIENSTLEISTUNGSARBEIT – UMGANG MIT OFFENHEIT

Wie Dienstleistungsarbeit genau zu definieren ist und worin ihre Besonderheiten gegenüber der Produktionsarbeit liegen, lässt sich aufgrund der Vielfältigkeit von Dienstleistungen nur schwer auf einer allgemeinen Ebene beantworten. Kein Wunder also, dass manch ein Wissenschaftler vom „Phantom der Dienstleistung“ spricht (Pongratz 2009). Auch wenn man sich mit einer klaren Definition von Dienstleistungsarbeit schwer tut, so tauchen doch in den entsprechenden Debatten und empirischen Studien immer wieder bestimmte Eigenschaften auf, die offenbar in einem engen Verhältnis zum „Dienstleistungscharakter“ von Arbeit stehen:

1) Viele Dienstleistungen zeichnen sich dadurch aus, dass das sachliche Ergebnis des Dienstleistungsprozesses zu Beginn noch nicht feststeht (Bauer 2005), sondern es ein Teil der Dienstleistung selbst ist, dieses gemeinsam mit dem Kunden zu entwickeln. Das „Was“ (welches Produkt, welches Ergebnis) und das „Wie“ (wie soll die Leistung genau beschaffen sein, und wie soll ihre Erbringung aussehen) der Dienstleistung ist in der Regel zu Beginn der Leistungserbringung unbestimmt und interpretationsbedürftig.

2) Das bedeutet aber auch - und darin besteht das zweite Charakteristikum vieler Dienstleistungen -, dass der Dienstleister für die Erbringung seiner Leistung auf die aktive Kooperation (vgl. bspw. Weihrich/Dunkel 2003), in anderen Worten auf die Ko-Produktion (vgl. bspw. Voß/Rieder 2005) mit dem Kunden angewiesen ist: Die Qualität

¹ Oder diese Aufgabe wird einfach der Kundin oder dem Kunden übertragen, der somit zum „arbeitenden Kunden (vgl. Voß/Rieder 2005) wird.

der Dienstleistung ist in hohem Maße von dem Beitrag des Kunden selbst abhängig.

3) Durch die aktive Einbeziehung des Kunden zeichnen sich dritten Dienstleistungen dadurch aus, dass sie einen offenen aber gerichtet prozesshaften Charakter besitzen. Sie kommen nicht punktuell zustande, wie etwa der Kauf eines Produkts. Vielmehr müssen sich Dienstleister und Kunde auf einen gemeinsamen mehr oder weniger offenen Entwicklungsprozess einlassen, der einerseits eine ganz eigene Dynamik und „Dramaturgie“ entwickeln kann, also für keinen der Beteiligten vorhersehbar ist, der andererseits aber auch bewusst gestaltet werden muss (Voswinkel 2005).

Auch wenn nicht alle Dienstleistungen diese drei Eigenschaften in Reinform aufweisen, so spricht vieles dafür, dass der „Dienstleistungscharakter“ von Arbeit steigt, je weniger das Ergebnis der Leistung vorher zu definieren ist, je offen prozesshafter die Leistungserbringung vonstattengeht und je stärker der Kunde in die Leistungserbringung mit einbezogen werden muss.

Dies bedeutet aber auch, dass Offenheit, Unsicherheiten, Ambivalenzen und Unplanbarkeiten oftmals nicht Störungen, sondern eben gerade immanente Eigenschaften des Dienstleistungsprozesses sind und sich damit professionelles Handeln gerade nicht auf die Vermeidung von, sondern auf den produktiven Umgang mit diesen Offenheiten und Unsicherheiten bezieht. Mit anderen Worten: Die zentrale Dienstleistungskompetenz besteht u.E. darin, *mit* der Offenheit von Dienstleistungssituationen und *nicht gegen* diese zu arbeiten. Die Professionalität und Qualität der Dienstleistung steigt in dem Maße, wie Dienstleisterinnen und Dienstleister bereit und fähig sind, sich auf offene, unsichere Prozesse einzulassen, sich im ‚Unsicheren sicher‘ zu fühlen.

Soll Dienstleistungsarbeit professionalisiert werden, so kommt dem Umgang mit dieser paradoxen Anforderung eine zentrale Rolle zu². Gleichzeitig ist klar, dass dieser Umgang eben gerade nicht oder nur sehr begrenzt auf die traditionellen Handlungsmodelle von rationaler Planung und kontrollierter Umsetzung zurückgreifen kann. Es bedarf also alternativer Handlungsmodelle, die in der Lage sind, mit Of-

² Umso mehr wie man generell unter Professionalität gerade den offenen Umgang mit paradoxen Anforderungen verstehen kann (vgl. Schütze 1996).

fenheit und Unsicherheit umzugehen und dennoch zu tragbaren Ergebnissen zu kommen.

DAS MODELL DES KÜNSTLERISCHEN HANDELNS

Interessanterweise gibt es eine „Berufsgruppe“, für die der Umgang mit Unsicherheit und die Bereitschaft, im Prozess die Offenheit bezüglich Ziel und Art der Handlung bewusst aufrecht zu halten, um daraus Impulse für innovative Entwicklungen zu erhalten, geradezu konstitutiv ist: Die Rede ist von Künstlerinnen und Künstler.

Das Projekt „Dienstleistung als Kunst – Wege zu innovativer und professioneller Dienstleistungsarbeit (KunDien)“³ entwickelt und erprobt eine Professionalisierungsstrategie, die die Vorgehensweise von Künstlerinnen und Künstlern, das „künstlerische Handeln“ zur Grundlage nimmt und fragt, inwiefern dieses das Handeln von Dienstleisterinnen und Dienstleistern orientieren kann.

So unterschiedlich Künstlerinnen und Künstler und ihre Werke auch sein mögen, befragt man sie nach ihrer Vorgehensweise, also nach dem Handlungsprozess, der das Werk hervorbringt, so lassen sich bestimmte Elemente identifizieren, die immer wieder auftauchen, und die offensichtlich als „typisch“ für das künstlerische Handeln gelten können:⁴

Am Anfang des künstlerischen Prozesses steht oft eine Idee, ein Thema, ein Motiv, eine Frage, ein Impuls, etwas was den Künstler⁵ beschäftigt. Meistens ist dieses „etwas“ aber nicht klar umrissen oder gedanklich erfasst, vielmehr handelt es sich dabei um eine Stimmung, eine Ahnung. Gleichzeitig ist das Ergebnis, also das, was am Ende des Prozesses entstehen soll völlig unklar. Im Gegenteil: gibt es bereits erste Vorstellungen und schnelle Ideen, werden diese bewusst zur Seite gestellt, denn, so drückt es etwa der Maler Gerhard Richter aus, „ich

3 Das Verbundprojekt KunDien wird aus Mitteln des BMBF und des Europäischen Sozialfonds gefördert (FKZ: 01FB08012-17). Für nähere Informationen zu Projekt und Verbundpartnern siehe www.dienstleistungskunst.de

4 Vergleiche dazu ausführlich Brater et al. 2011.

5 Im Sinne einer besseren Lesbarkeit wird in den folgenden Absätzen nur die männliche Form verwendet, auch weil es sich nicht um eine konkrete Person, sondern vielmehr um einen Typus handelt.

möchte ja gern etwas Interessanteres erhalten als das, was ich mir ausdenken kann.“ (Elger/Obrist 2008: 262).

Der Künstler befreit sich also von Normen und Zielvorstellungen und begibt sich unbefangen in den Prozess, beginnt sich spielerisch mit seinem Gegenüber, dem Material, dem Stück o.ä. auseinanderzusetzen, es zu untersuchen, Dinge auszuprobieren, zu experimentieren, das Material und seine Möglichkeiten neugierig kennenzulernen. Die Antwort auf die Offenheit der Situation ist also nicht rationale Planung, sondern *Handeln*. Und zwar Handeln in enger Verbindung mit Wahrnehmung. Immer wieder nimmt er wahr, was das Ergebnis seines absichtslosen Spiels ist, was ihm aus der Sache, aus dem Material, der sozialen Situation, an Neuem, Unerwarteten entgegen kommt. Der Prozess hat so kein bestimmtes Ziel, entsteht aus sich selbst heraus. Es tauchen immer wieder neue Möglichkeiten auf, die neue Fragen aufwerfen und Hinweise auf weitere Handlungen enthalten.

Der Künstler setzt Impulse, greift aber auch diejenigen auf, die ihm aus dem Material entgegen kommen, tritt im Wechsel von Wahrnehmung und Handlung in eine Art Dialog mit dem Material. Dabei nimmt er nicht nur objektbezogene Antworten wahr, sondern ist auch sensibilisiert für subjektivierende Aspekte wie Emotionen, Stimmungen, Ausdruck und Atmosphäre (Böhme 2001), also das „Spürbare“, das sich einer eindeutigen Messung und Bestimmung entzieht, aber dennoch da ist.

Irgendwann in diesem Prozess, so berichten Künstler, tritt ihnen etwas aus dem Material entgegen, tauchen neue Ideen auf, zeigt sich etwas an der Sache, das sie interessiert und fasziniert, das neu und überraschend ist und das es lohnt aktiv aufzugreifen. Allerdings lässt sich dieses Ereignis nicht bewusst hervorrufen, sondern es kommt – oder auch nicht. Vielfach berichten Künstler daher auch von Krisen im künstlerischen Prozess, davon, dass ihnen plötzlich die Ausgangsidee aus den Fingern gleitet, sie sich irgendwo und vor allem ziemlich im Wald wiederfinden, sie nicht weiterkommen, alles bisher Entwickelte belanglos, langweilig und un kreativ erscheint. Selbstzweifel, Wut und Hoffnungslosigkeit sind Begleiter dieser Krise, die allerdings nicht das Versagen der künstlerischen Vorgehensweise bedeutet, sondern vielmehr wichtiger Bestandteil derselben ist – was sie jedoch nicht leichter zu ertragen macht. Es gibt auch kein Patentrezept, wie die Krise zu überwinden ist. Künstler berichten allerdings davon, dass es wichtig ist, Geduld zu entwickeln und dennoch am Ball zu bleiben, die Krise

zu akzeptieren und dennoch weiterzumachen, weder in Aktionismus zu verfallen, noch einfach aufzugeben – und sich endgültig zu verabschieden von doch noch im Hintergrund liegenden vorgefertigten Vorstellungen. Interessanterweise tritt dann die Lösung, die neue Idee, der neue Ansatz irgendwann und oft aus völlig überraschender Richtung hervor. Sie wird, um ein bekanntes Zitat Pablo Picassos aufzugreifen, gefunden, wenn man aufhört, gezielt nach ihr zu suchen.

Diese neue Idee kann der Künstler aktiv aufgreifen. Das Spiel ist vorbei, und Kunst wird nun wirklich zur Arbeit, zum gezielten Nachgehen, zum Verdichten, zum Herausarbeiten dessen, was sich da zeigen will. Entscheidungen, orientiert an der Idee, verkleinern den Möglichkeitenraum. Was bisher fraglich war, scheint plötzlich evident. Die Künstler berichten davon, dass sich Offenheit aus sich selbst heraus schließt

Der künstlerische Handlungstyp, das zeigt das Geschilderte, bezieht sich also im Kern darauf, Neues zu finden, nicht unbedingt zu erfinden. Er stellt einen aktiven, handelnden Dialog mit dem Gegenüber, dem Material, der Fragestellung, der sozialen Situation oder dem Gedanken dar, einen offenen und einzigartigen Prozess, der zu einem genuinen, originalen – und so nicht reproduzierbaren – Ergebnis führt. Aber eben – und das macht ihn für die Frage nach dem Umgang mit Ungewissheit und Offenheit nicht nur in der Dienstleistungsarbeit so interessant – zu einem Ergebnis, und das jenseits rationaler Planung und Umsetzung. Künstlerisch Handeln bedeutet, trotz mangelnder Planbarkeit und Kontrollierbarkeit des Prozesses, unter den Bedingungen von Ungewissheit und Unsicherheit handlungsfähig zu bleiben und zu einem stimmigen und tragbaren Ergebnis zu kommen.

DIENSTLEISTUNG - EINE KUNST

Es ist klar, dass Kunst zu schaffen und Dienstleistungen zu erbringen sehr unterschiedliche Tätigkeiten sind, die einem unterschiedlichen Zweck dienen. Erstere hat den Ausdruck der Künstlerin oder des Künstlers zum Ziel, letztere die Erfüllung eines Kundenbedürfnisses oder -wunsches. Und viele Kundinnen und Kunden dürften eher irritiert reagieren, wenn sie den Eindruck gewinnen, Teil einer Performance oder eines Kunstwerkes zu sein.

Wenn wir Dienstleistungsarbeit und künstlerisches Schaffen zueinander in Beziehung setzen, geht es also weniger um das „Was“ der Tätigkeit, sondern vielmehr um das „Wie“, also um eine bestimmte

Art und Weise, *wie* man auf den Kunden ein- und mit ihm und seinem Anliegen umgeht.

Die entscheidende „andere“ Qualität liegt dabei in der Prozess- und Beziehungsqualität, die durch eine bestimmte Haltung, Vorgehensweise und „handwerklich-technische“ Umsetzung der Dienstleisterin oder des Dienstleisters möglich wird und die wir, in Anlehnung an das beschriebene Modell des künstlerischen Handelns, „Dienstleistung als Kunst“ nennen wollen.

Bei diesem Ansatz handelt es sich um eine radikal individualisierende Vorgehensweise, die sich auf einen offenen Prozess mit dem Kunden einlässt, um dadurch eine, genau für diesen Kunden passende Lösung zu finden.

Welche Merkmale zeichnen Dienstleisterinnen und Dienstleister aus, die diesen Ansatz verfolgen und die wir im Folgenden „Dienstleistungskünstler“⁶ nennen wollen?

Grundlage ist die souveräne Beherrschung der eigenen Fachlichkeit. So wie ein Profi-Musiker sein Instrument beherrschen muss, um damit virtuos umzugehen, muss auch der „Dienstleistungskünstler“ über das in seinem Bereich geforderte Fachwissen und die zur Leistungserbringung notwendigen fachlichen Kompetenzen verfügen. Gleichzeitig bedarf es Rahmenbedingungen, die ihm einen Handlungs- und Interpretationsspielraum eröffnen. Dies ist zum einen umso mehr der Fall, je mehr die eingangs beschriebenen Charakteristika von Dienstleistungsarbeit – Ergebnisoffenheit, aktiver Beitrag des Kunden, offen prozesshafte Leistungserbringung – gegeben sind, je mehr also die Arbeit einen „Dienstleistungscharakter“ aufweist. Zum anderen müssen die die Situation rahmenden Organisationsstrukturen und -kulturen dem Handelnden die Freiräume lassen, die er für eine individuelle Bearbeitung des Kundenanliegens braucht. Und nicht zuletzt braucht er einen Kunden, der bereit ist, sich auf den offenen Prozess einzulassen.

Die Haltung des „Dienstleistungskünstlers“

In erster Linie zeichnet sich ein „Dienstleistungskünstler“ zunächst durch eine sehr spezifische *Haltung* aus: Die Offenheit und Unbestimmtheit der Dienstleistungssituation birgt für ihn keine Bedrohung,

⁶ Vgl. dazu auch (Munz / Hartmann / Wagner 2011). Wiederum benutzen wir hier für eine bessere Lesbarkeit im Weiteren nur die männliche Form.

sondern vor allem einen Möglichkeitsraum. Er betrachtet *jede Dienstleistungssituation als eine Innovationssituation*, in der der Prozess nicht einfach geplant und umgesetzt, sondern (spontan) *gestaltet* und situativ entwickelt werden muss. Er bejaht Offenheit, sucht sie und stellt sie u.U. bewusst her, versucht also vorschnelle Entscheidungen zu vermeiden. Vor allem begegnet er jeder Dienstleistungssituation unbefangen, d.h. wahrnehmungs- und erfahrungsoffen und lässt sich nicht von Vorerfahrungen dominieren.

Auch gegenüber dem Kunden nimmt der „Dienstleistungskünstler“ eine spezifische Haltung ein: Er lässt sich von der Überzeugung leiten, *dass der Gestaltungsprozess der Dienstleistung nur gemeinsam mit dem Kunden gelingen kann*, dieser also ein *gleichberechtigter Dialogpartner*, Experte in eigener Sache ist. Um sich gemeinsam auf einen offenen Entwicklungsprozess einlassen zu können, müssen sich also Dienstleister und Kunde „auf gleicher Augenhöhe“ begegnen und es muss gewährleistet sein, dass beide ihren Beitrag zum Gelingen des Dienstleistungsprozess beitragen können. Für den „Dienstleistungskünstler“ bedeutet letzteres, dass er es auch als seine Aufgabe versteht, den Kunden in die Lage zu versetzen, seinen Beitrag auch leisten zu können.

Im Zentrum der Dienstleistung steht denn auch das Kundenanliegen. Statt gleich Lösungen vorzuschlagen und so dem eventuellen Drängen des Kunden auf schnelle Problemlösung nachzugeben, kommt es für den „Dienstleistungskünstler“ darauf an, *das Kundenanliegen optimal zu klären* und sich in besonderem Maße *dem Verstehen desselben zu widmen*. Grundlage dafür ist die leitende Überzeugung, dass sich Lösungsansätze im Zuge guter Problembearbeitung zeigen, sie also nicht „erfunden“ sondern „gefunden“ werden müssen und deshalb der gemeinsame Klärungsprozess nicht der Dienstleistungserbringung vorgelagert, sondern integraler Bestandteil derselben ist und entsprechenden Raum braucht. Denn oftmals ist das *geäußerte Kundenanliegen* nur der Ausgangspunkt für die gemeinsame Erforschung des dahinter liegenden *eigentlichen Kundenanliegens*⁷.

⁷ Was nicht heißt, dass der Dienstleister *besser* weiß, was der Kunde will, sondern dass es seine Aufgabe ist, mit dem Kunden gemeinsam herauszuarbeiten, worum es bei seinem Anliegen im Kern geht. Geht es ihm darum ein Auto zu kaufen? Oder darum mobil zu sein?

Gleichzeitig ist der Dienstleistungskünstler auch nicht einfach nur „Diener“ eines wie auch immer gearteten „Kunden-Königs“. Auch wenn die Anliegen des Kunden im Zentrum stehen, bringt der *Dienstleister seine eigenen Werte, Motive und Qualitätsansprüche in das Dienstleistungsverhältnis mit ein* – denn nur so kann er authentisch handeln. Es geht also immer auch um die Frage, aus welchem Interesse, welchen Motiven und Werthaltungen heraus der Dienstleister auf das Kundenanliegen wie reagiert und wo die Grenze ist, an der er beginnen würde, gegen seine eigenen Grundüberzeugungen zu handeln.

Treten Interessenkonflikte zwischen Kundenanliegen und Werthaltung oder Qualitätsanspruch des Dienstleisters auf, ist es die Aufgabe des Dienstleisters, diese transparent zu machen und gemeinsam mit dem Kunden nach Auswegen zu suchen. Dabei gilt: genauso wenig wie der „Dienstleistungskünstler“ den Kunden manipulieren darf, muss er sich dessen Wünschen einfach nur beugen, vielmehr darf er sich ihnen auch, wenn nötig, verweigern.

Schließlich – und auch dies ist die Grundlage für die bereits genannten Handlungsmerkmale – gibt der „Dienstleistungskünstler“ der *langfristigen Kundenbindung Vorrang vor kurzfristigen ökonomischen Interessen*. Dienstleistungserbringung muss auch für den Dienstleister selbst wirtschaftlich sein und in der Tat ist der hier beschriebene Ansatz mit deutlich mehr Aufwand verbunden, als dies zweifelsohne bei standardisierten Vorgehensweisen der Fall ist. Allerdings kann sich dieser Aufwand langfristig lohnen, und zwar immer dann, wenn die langfristige Kundenbindung im Vordergrund steht, also eine tragfähige Beziehung zum Kunden in dem Vertrauen aufgebaut werden soll, dass dieser die besondere Qualität der Leistungserbringung zum Anlass nimmt, auch in Zukunft seine Anliegen in die Hände dieses Dienstleisters zu geben.

Die Vorgehensweise des „Dienstleistungskünstlers“

Dienstleistung als Kunst zu verstehen, bedeutet also in erster Linie eine spezifische Haltung gegenüber dem Kunden, seinem Anliegen und dem Dienstleistungsprozess einzunehmen. Darüber hinaus lassen sich aus dieser Haltung und aus dem Ansatz des künstlerischen Handelns auch Hinweise bezüglich der Gestaltung des Dienstleistungsprozesses, also der *Vorgehensweise* des „Dienstleistungskünstlers“ gewinnen. Diese seien hier nur kurz skizziert:

„Dienstleistungskünstler“

- sichern die Bereitschaft und Fähigkeit ihrer Kunden zur gleichberechtigten Mitwirkung im Dienstleistungsprozess und stellen diese ggf. durch „Professionalisierung“ der Kunden her.
- achten auf den „Gesamt-Ausdruck“ ihrer Kunden, d.h. sie nehmen mehr als nur deren verbale Botschaften wahr, sie vollziehen spürend mit, was sich bei den Kunden zeigt.
- halten den gemeinsamen Entwicklungsprozess in Bewegung, sie sind Experten der Prozess- und Beziehungsgestaltung.
- sind „Atmosphäregestalter“ und sorgen für ein partnerschaftliches, vertrauensschaffendes Klima.
- vermeiden vorschnelle Schlussfolgerungen und Lösungsangebote und halten den Prozess so lange wie nötig offen.
- setzen Impulse und nehmen die Reaktion ihrer Kunden darauf genau wahr.
- greifen geistesgegenwärtig Impulse auf, die sich im Prozess zeigen.
- lassen „Krisen“ im Prozess zu und befragen diese auf ihren produktiven Beitrag.

Was Dienstleisterinnen und Dienstleister von Künstlern lernen können, ist eine professionelle Art und Weise mit der, dem Dienstleistungsprozess immanenten, Offenheit und den daraus resultierenden Ungewissheiten und Ambivalenzen, aktiv umzugehen und dadurch zu innovativen und dem Kundenanliegen angemessenen Lösungen zu kommen. Um professionelles Handeln in der Dienstleistungsarbeit zu fördern, bedarf es einer Professionalisierungsstrategie, die die Kompetenz des Dienstleisters fördert, situativ, wahrnehmungsgelitet, kooperativ und ergebnisoffen – mit anderen Worten künstlerisch – zu handeln. Diese Kompetenz – auch das zeigt das KunDien-Projekt – kann man zwar nur schwer lehren, aber auf jeden Fall lernen. Dies bedarf Lernkonzepte, die Kunst nicht nur als Metapher verstehen, sondern reale Lernsituationen schaffen, in denen künstlerische Haltung und Vorgehensweise direkt erlebt, reflektiert und auf den eigenen Handlungsraum übertragen werden können. Letzteres fällt Dienstleisterinnen und Dienstleistern, die schon länger im Geschäft sind und die über die entsprechenden Verantwortungsräume verfügen, dann überraschend leicht: Erkennen sie doch im künstlerischen Handeln vieles wieder, was sie in ihrer alltäglichen Arbeit erleben, was aber bisher als unprofessionell, subjektiv oder nicht rational galt und daher eher über-

spielt oder wegdefiniert, – mit den Worten des Soziologen Bruno Latour – „gereinigt“ (Latour 2009) werden musste. Diesem subjektiven, improvisierten und situativen Anteil der Dienstleistungsarbeit endlich zu seinem professionellen Recht zu verhelfen, auch das können Dienstleisterinnen und Dienstleister von Künstlern lernen.

LITERATUR

- Bauer, Frank (2005): Tätigkeitsmerkmale, Arbeitszeitformen und Belastungsszenarien bei abhängig Beschäftigten mit Kundenkontakt. In: Heike Jacobsen, Stephan Voswinkel (Hg.): Der Kunde in der Dienstleistungsbeziehung. Wiesbaden: Vs Verlag, S. 240-265.
- Böhme, Gernot (2001): Ästhetik: Vorlesungen über Ästhetik als allgemeine Wahrnehmungslehre. München: Fink Verlag.
- Brater, Michael / Freygart. Sandra / Rahmann, Elke / Rainer, Marlies (2011): Kunst als Handeln – Handeln als Kunst. Künstlerisch Handeln in der modernen Arbeitswelt, Bielefeld: Bertelsmann Verlag.
- Elger, Dietmar / Obrist, Hans Ulrich (Hg.)(2008): Gerhard Richter Text 1961 bis 2007, Schriften, Interviews, Briefe, Köln: Verlag der Buchhandlung König.
- Holtgreve, Ursula. (2004): Dienstleistungsarbeit und Dienstleistungsgesellschaften: Arbeitshandeln, Organisationen, Institutionen. Antrittsvorlesung an der Fakultät Gesellschaftswissenschaften der Universität Duisburg-Essen, <http://soziologie.uni-duisburg.de/personen/holtgreve/uh-antrittsvl.pdf>
- Latour, Bruno (2008): Wir sind nie modern gewesen: Versuch einer symmetrischen Anthropologie. Frankfurt /M: Suhrkamp Verlag.
- Munz, Claudia / Hartmann, Elisa / Wagner, Jost (2011): Dienstleistung – die Kunst Kunden zu verstehen. In: praeview 01/2011 (i.E.)
- Pongratz, Hans (2009): Theorie der Dienstleistungsarbeit. München: Arbeitspapier.
- Schütze, Fritz (1996): Organisationszwänge und hoheitsstaatliche Rahmenbedingungen im Sozialwesen: Ihre Auswirkungen auf die Paradoxien professionellen Handelns. In: Arno Combe / Werner Helsper (Hg.): Pädagogische Professionalität. Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag.

- Voß, G. Günter / Rieder, Kerstin (2005): Der arbeitende Kunde. Wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden. Frankfurt a.M. / New York: Campus Verlag.
- Voswinkel, Stephan (2005): Welche Kundenorientierung? Anerkennung in der Dienstleistungsarbeit. Berlin: edition sigma.
- Wehrich, Margit / Dunkel, Wolfgang (2003): Abstimmungsprobleme in Dienstleistungsbeziehungen. Ein handlungstheoretischer Zugang. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Heft 4, Jg.55, S.758-781.