

“Service Professionalität und Innovationsfähigkeit – Ergebnisse und Botschaften des META-Projektes ServProf”

Prof. Dr. Ralf Reichwald, Dipl.-Psych. Werner Duell

30. Mai 2011, Leipzig

FKZ: 01FB08043/44

GEFÖRDERT VOM



Zwei Fokusgruppen

Beruflichkeit und Professionalisierung



DITUS **bdI** bildungs *dienstleister!*

Universität Bielefeld **SOFI**

Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. Saarbrücken **iso**

ESysPro Energieberatung Systematisch Professionell

GlobePro Global erfolgreich durch professionelle Dienstleistungsarbeit

ProVes

Wertschätzung und Produzentenstolz



bis berufe im schatten.

KUNDEN Was ist innovativ und professioneller Dienstleistungsarbeit
dienstleistung als kunst

EA Lernen - Erleben - Ausbauen
Beschneidung in Kinderstageinrichtungen (BAG)

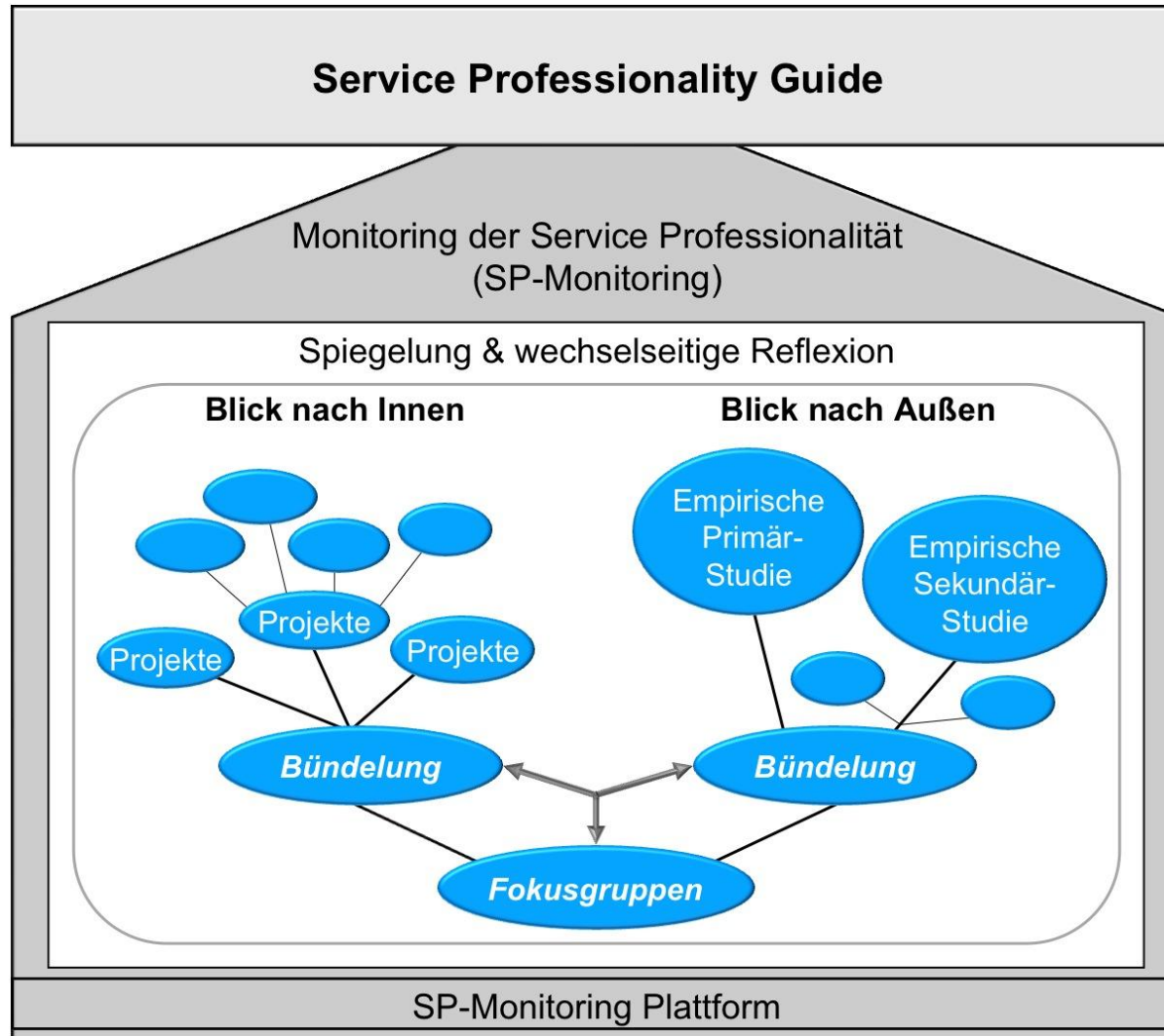
Pride **ProWert**

PiA Professionalisierung interaktiver Arbeit

PflegeWert

GEFÖRDEBT VOM





Service Professionalität und Innovationsfähigkeit

—

Der Blick von Innen

Werner Duell, AOC

GEFÖRDERT VOM



Ausgangsthese des BMBF-Förderschwerpunktes:

Die Innovationsfähigkeit im Dienstleistungsbereich ist nicht so hoch, weil es an einer mittleren Qualifikationsebene fehlt.

- Die mittlere Qualifikationsebene ist ein wesentlicher Innovationsfaktor im Dienstleistungsbereich – aber nicht hinreichend.
- Die Ausdifferenzierung der mittleren Qualifikationsebene ist Innovation und führt zu Produkt- und Prozessinnovationen.
- Wertschätzung und Professionalisierung stützen die Innovationsfähigkeit im Dienstleistungsbereich.
- Ein neuer Innovationsbegriff für Dienstleistung ist notwendig (jenseits von reiner Technikorientierung).

Ausgangsthese des BMBF-Förderschwerpunktes:

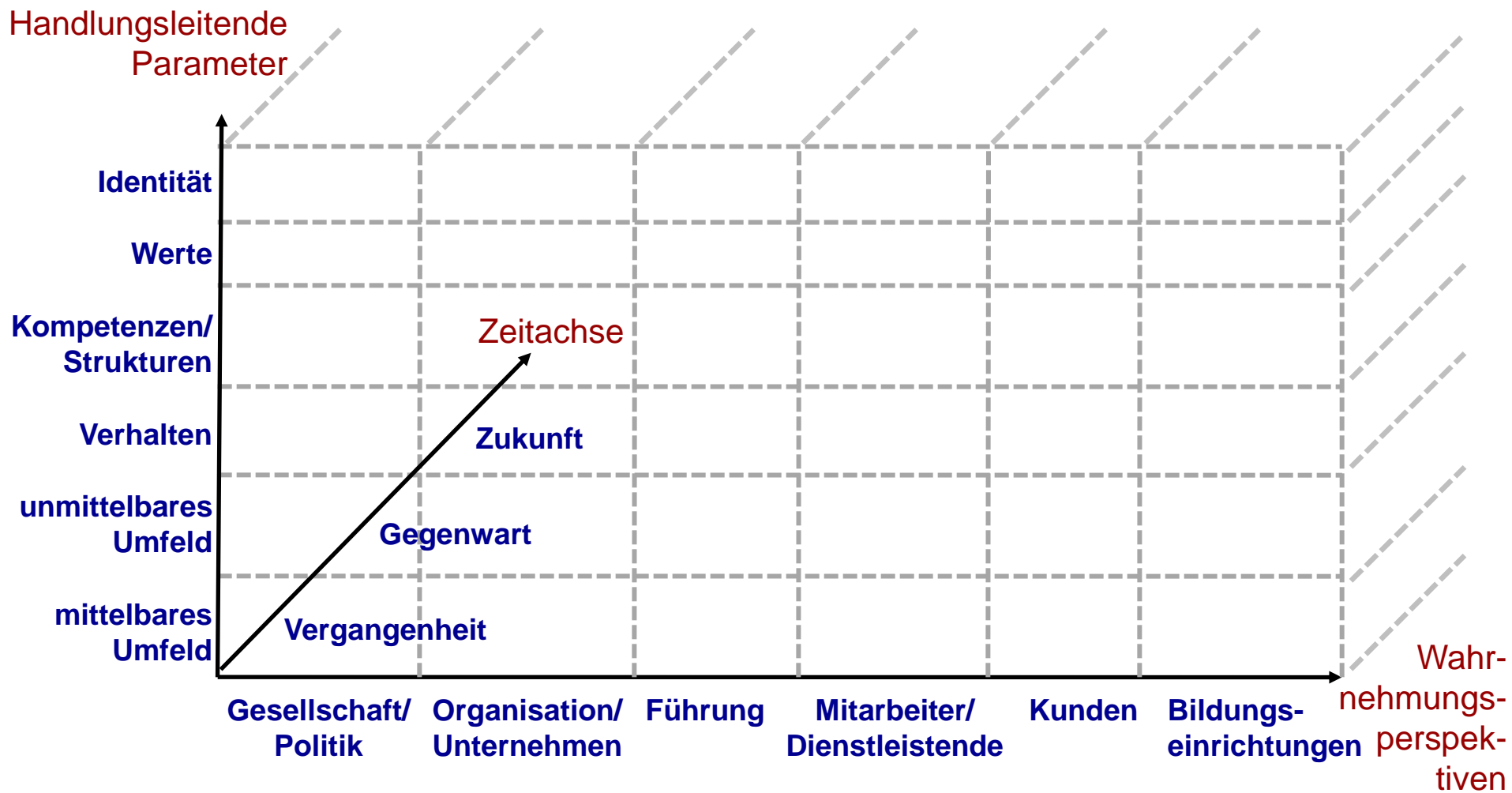
„Dienstleistungsfacharbeit“ als Leitbild für Dienstleistungsarbeit und tragende Säule geordneter (Berufs-) Ausbildungsstrukturen im DL-Bereich.

- Eine übergeordnete Berufsidentität i.S.v. »Dienstleister« gibt es eher nicht, Identitäten erscheinen eher tätigkeitsbezogen bzw. als »Experten«-Identitäten.
- Bezogen auf Wertschätzung scheint sich in einigen DL-Bereichen »Dienstleister-Stolz« zu entwickeln.
Das kann, sollte sich dies verfestigen, zu einer DL-Identität führen.
- Wesentliche Grundlage für Professionalisierung von DL-Facharbeit sind Leitbildentwicklung und Standardisierung in der Aus- und Weiterbildung als auch in der DL-Tätigkeit.



- Tagungen und öffentliche Workshops der Projektverbünde
- Workshops der Pflegeprojekte
- Dokumentenanalyse

Konzeptioneller Arbeitsraum



GEFÖRDERT VOM

Überblick der Ergebnisse

Perspektiven Handlungsleitende Parameter	Gesellschaft	Organisation Unternehmen	Führungs- kräfte	Mitarbeiter	Kunden	Bildungs- einrichtung
Identität ↔ Professionalisierung	3	4	-	6	2	1
Identität ↔ Wertschätzung	4	4	4	5	3	-
Werte ↔ Professionalisierung	2	4	-	5	2	2
Werte ↔ Wertschätzung	3	4	2	5	3	1
Kompetenzen ↔ Professionalisierung	3	5	1	5	1	5
Kompetenzen ↔ Wertschätzung	2	6	2	3	1	2
Verhalten ↔ Professionalisierung	-	1	1	4	-	-
Verhalten ↔ Professionalisierung	-	3	2	4	-	-
Nennungen Profess.	8	16	2	22	5	8
Nennungen Wertschätzung	9	17	10	17	7	3
Nennungen Gesamt	17	31	12	37	12	11

GEFÖRDERT VOM

These:

Professionalität braucht (berufliche) Identität.

- Identität ist Instanz im arbeitsteiligen Prozess und an Tätigkeit gebunden.
- Identität resultiert aus subjektiven Berufsbiographien.
- Identität wird beeinflusst durch Branchenimage in der Gesellschaft.
- Identität wird beeinflusst durch Unternehmensimage und -kultur.
- Identität wird beeinflusst durch Kundenanforderungen und -erwartungen.
- Identität spielt bisher in der beruflichen Aus- und Weiterbildung eine noch untergeordnete Rolle.

These:

Wertschätzung fördert (berufliche) Identität.

- Wertschätzung wird beeinflusst durch: ...
 - Unternehmenskultur und Teamarbeit
 - wertschätzendes Führungsverhalten
 - Kollegen- und Vorgesetztenfeedback
 - Interaktion
 - persönliche Motive.
- Wertschätzung und Kundenwahrnehmung sind reziprok.
- Wertschätzung wird beeinflusst von historisch traditioneller Verankerung der DL-Felder.

These:

Kongruente Werte unterstützen Professionalisierung.

- Es wird ein Zusammenhang von Werten und Identität gesehen.
- Werte werden verstanden als grundlegende Orientierungsmuster.
- Konkrete Werte der beteiligten Perspektiven - insbes. Unternehmenswerte und Mitarbeiterwerte - werden benannt.
- Wertekonflikte werden überwiegend auf dem Rücken der Mitarbeiter ausgetragen.
- Professionalität beinhaltet Aushandlungsprozesse von Werten.
- Werte spielen bisher in der beruflichen Aus- und Weiterbildung eine noch untergeordnete Rolle.

These:

Wertschätzung ist Werte schätzen.

- Wertschätzung in der Interaktionsarbeit wird problematisch, wenn keine symmetrische Beziehung besteht
- Widersprüchliche Werte und Wertekonkurrenzen behindern Wertschätzung
- Werte kommunizieren: Transparenz und Kongruenz von Werten ist wichtig

GEFÖRDERT VOM

These:

Professionalisierung ist individuelle Kompetenzentwicklung in Strukturen und Prozessen von Arbeit und Bildung.

- Professionalisierung äußert sich in Standards professionellen Handelns
- Professionalisierung äußert sich in fundierter Aus- und Weiterbildung mit Arbeitsprozessorientierung
- Professionalisierung äußert sich in spezifischen Kompetenzen des DL-Facharbeiters
- Professionalisierung und Beruflichkeit sind mehr als Berufsausbildung und (Ausbildungs-)Beruf

These:

Wertschätzung ist überwiegend Unternehmensaufgabe. Das Benennen von Wertschätzung ist Intervention und verändert Kultur.

- Schlüssel für die Wertschätzung ist Unternehmenskultur und Unternehmenskommunikation
- Organisationale Strukturen, Ansätze und Instrumente werden benannt
- Öffentlichkeitsarbeit unterstützt Wertschätzung
- Gesellschaftliche Strukturen setzen Rahmen für Organisationen

These:

Professionalität heißt: Adäquates Verhalten bezogen auf Kunden und Unternehmen in konkreten Situationen zeigen.

- Konkrete Verhaltensvorstellungen in Interaktionssituationen
- Eigene Handlungsspielräume erkennen, nutzen und erweitern
- Lebenslanges Lernen

These:

Wertschätzung muss nicht nur gezeigt, sondern auch wahrgenommen werden (können).

- Konkrete Verhaltensvorstellungen in Interaktionssituationen
- Symbole
- Umgang mit Fehlern

Service Professionalität und Innovationsfähigkeit

-

Der Blick von Außen

Prof. Dr. Ralf Reichwald, CLIC

GEFÖRDERT VOM



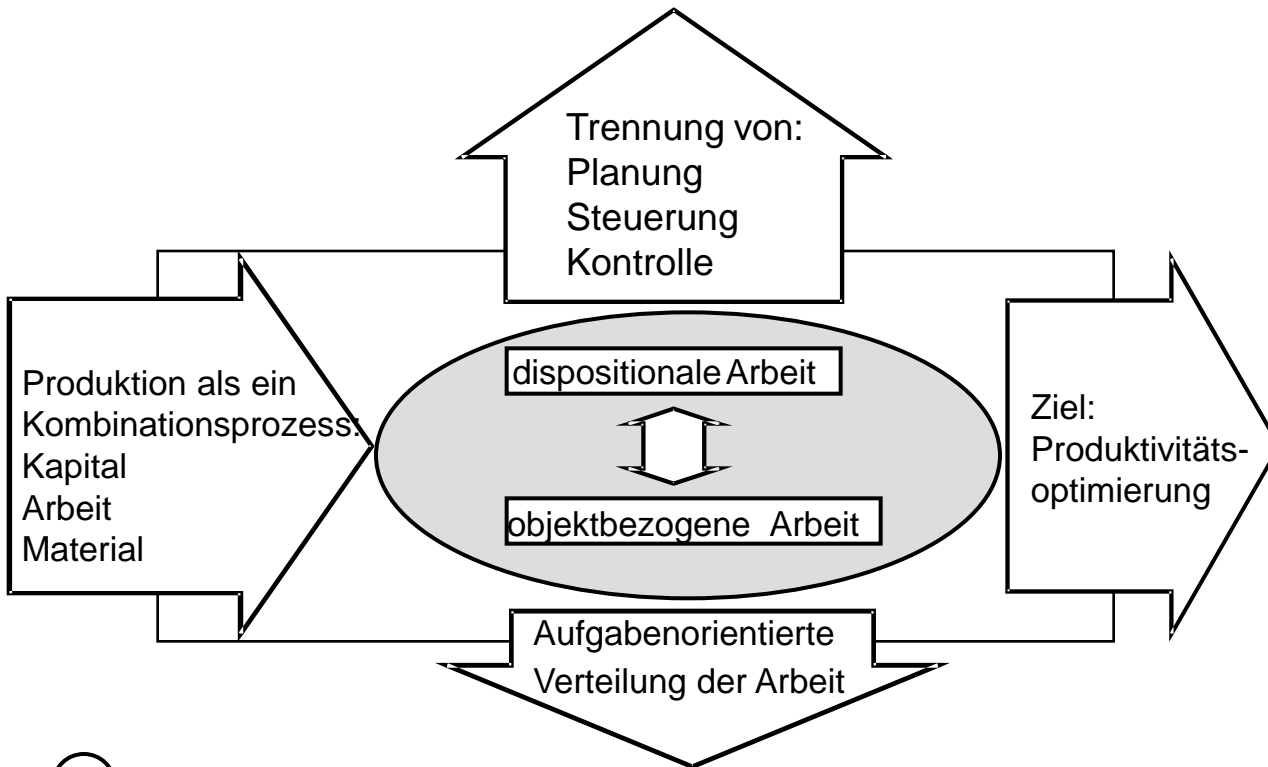


10 übergreifende Fragen für den Förderschwerpunkt

1. Was sind die **Begründungsfaktoren** für die hohe Ausprägung von **Professionalität** und **Wertschätzung der Industriearbeit**?
2. Welche **Trends** prägen den **Wandel von den Industriearbeit zur Interaktionsarbeit** und bestimmen die Innovationsfähigkeit der Unternehmen?
3. Was sind die **prägenden Merkmale** für die Dienstleistungsarbeit als **Interaktionsarbeit**?
4. Welche Bedeutung haben neue **Formen des Wissensaustauschs** und neue Formen der Arbeitsteilung für die Dienstleistungsarbeit als Interaktionsarbeit?
5. Welche **Konsequenzen** ergeben sich für die **Professionalisierung der Dienstleistungsarbeit**?
6. **Qualifizierung** und **Kompetenzentwicklung**,
7. **Beruflichkeit** und **Berufsbildung**,
8. **Qualität der Dienstleistungen**,
9. **Wertschätzung** und **Stolz** der im Dienstleistungsbereich tätigen Menschen?
10. **Professionalisierung** und **Innovationsfähigkeit** in der Dienstleistungswirtschaft

GEFÖRDEBT VOM

Begründungsfaktoren für die hohe Ausprägung von Professionalität und Wertschätzung der Industriearbeit?



- Trennung von Management und Produktionsarbeit
- Facharbeiterqualifikation
- Berufsbilder am Sachgut ausgerichtet
- Dominanz von Sach- und Erfahrungswissen
- Wertschätzung aus Produkt abgeleitet
- Produktorientierte Innovationskultur
- Rationalisierung



GEFÖRDERT VOM

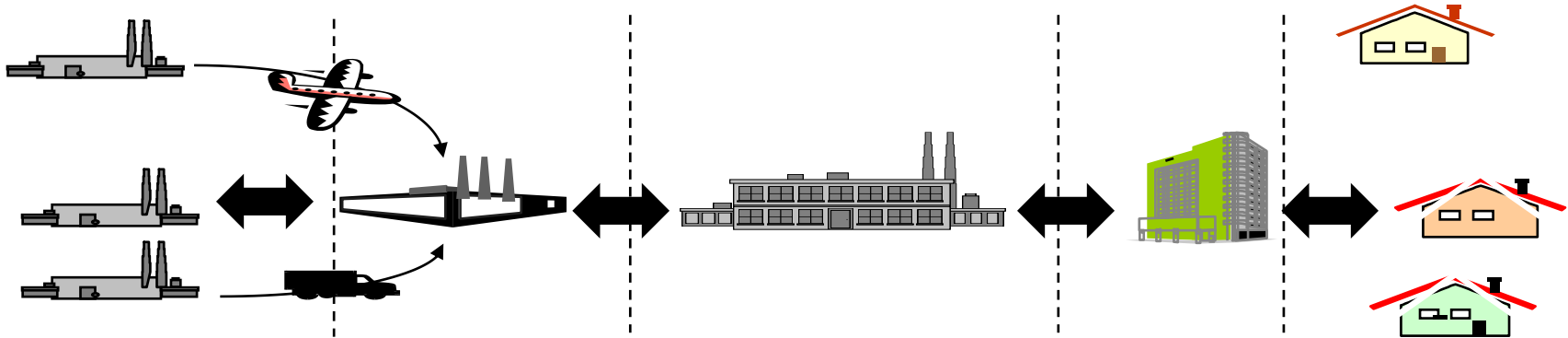
Welche **Trends** prägen den **Wandel von den Industriearbeit zur Interaktionsarbeit** und bestimmen die Innovationsfähigkeit der Unternehmen?

- Vom objektorientierten Wertschöpfungsmodell zur interaktiven Wertschöpfung
- Vom Industrieprodukt zur Integration von Sachgütern und Dienstleistungen (Hybride Wertschöpfung)
- Dienstleistungsarbeit als dominierendes Tätigkeitsfeld
- Dienstleistung als dominierender Treiber von Innovationen

→ **Wandel in der Arbeitswelt: Von der Industriearbeit zur interaktiven Dienstleistungsarbeit für $\frac{3}{4}$ aller Beschäftigten**

GEFÖRDERT VOM

Der Kunde als Interaktionspartner am Beispiel elektronischer Märkte



"The change from atoms to bits is irrevocable and unstoppable"

(Negroponte 1995)

Medium

Internet

Produktion

Einkauf und Produktion nach dem Soccar-Ball-Model

Aggregation

Auswahl und Bündel von Koordinations-information

Distribution

Gebrauch von weltweiten Logistiknetzen

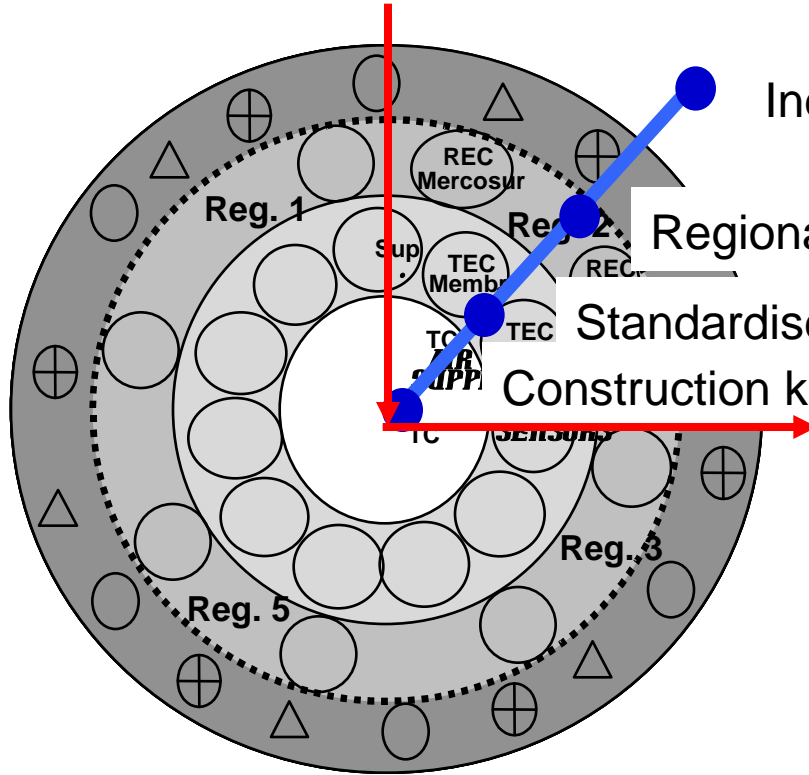
Marktpartner

Integration des Kunden in den Wertschöpfungsprozess

GEFÖRDERT VOM

Von der Industriearbeit zur interaktiven Arbeit mit Wertschöpfungspartnern

Technological profundity



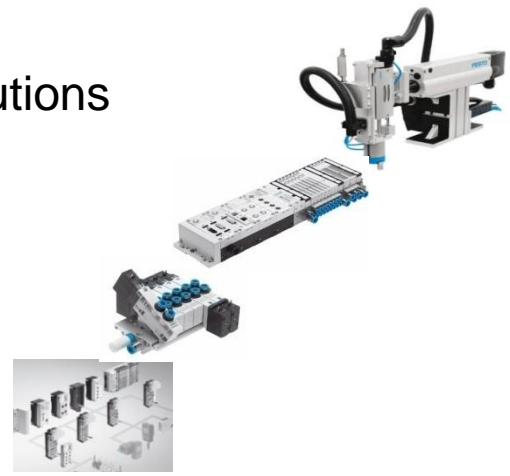
Individual customer solutions

Regional configuration

Standardised product

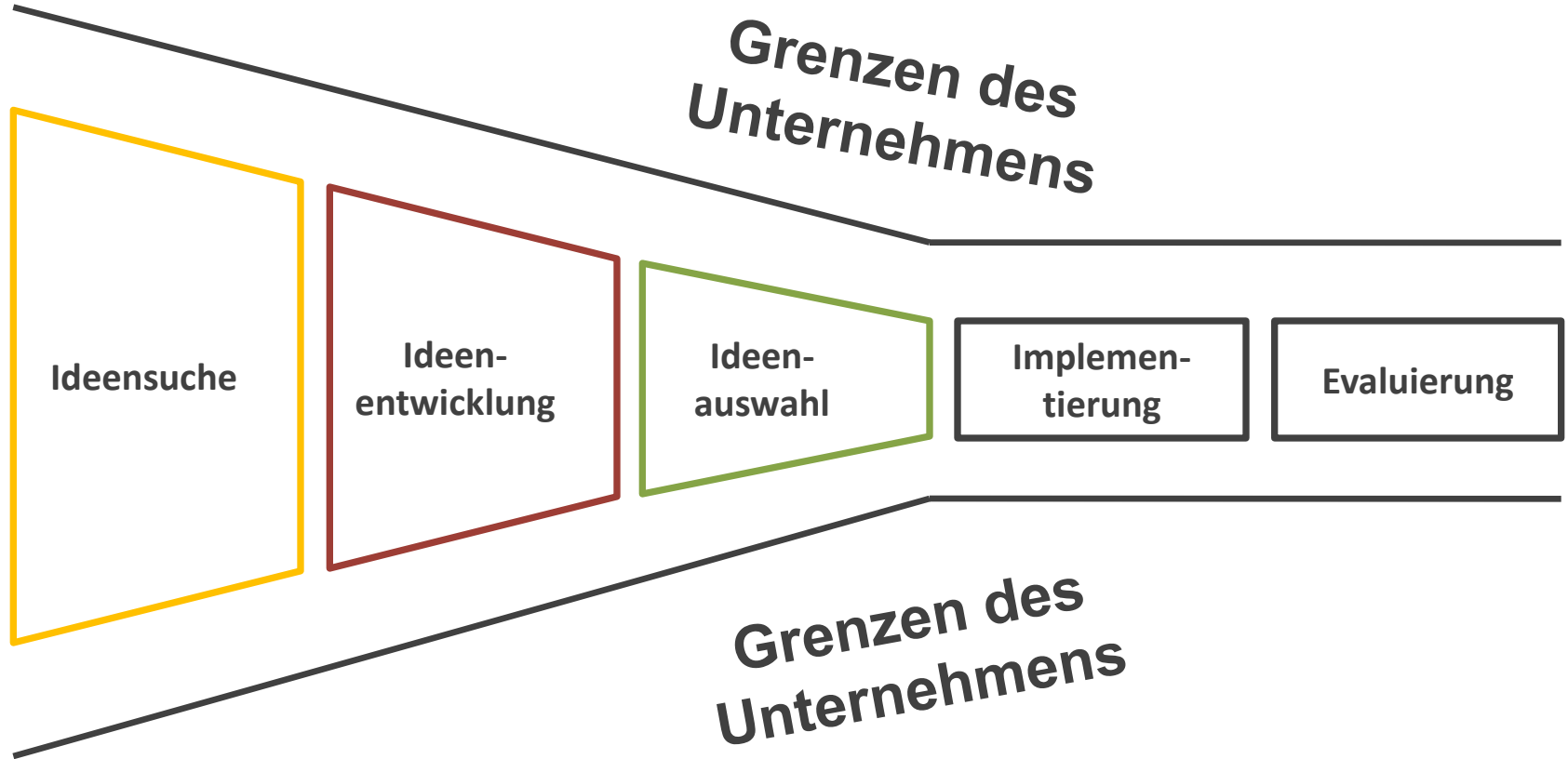
Construction kits

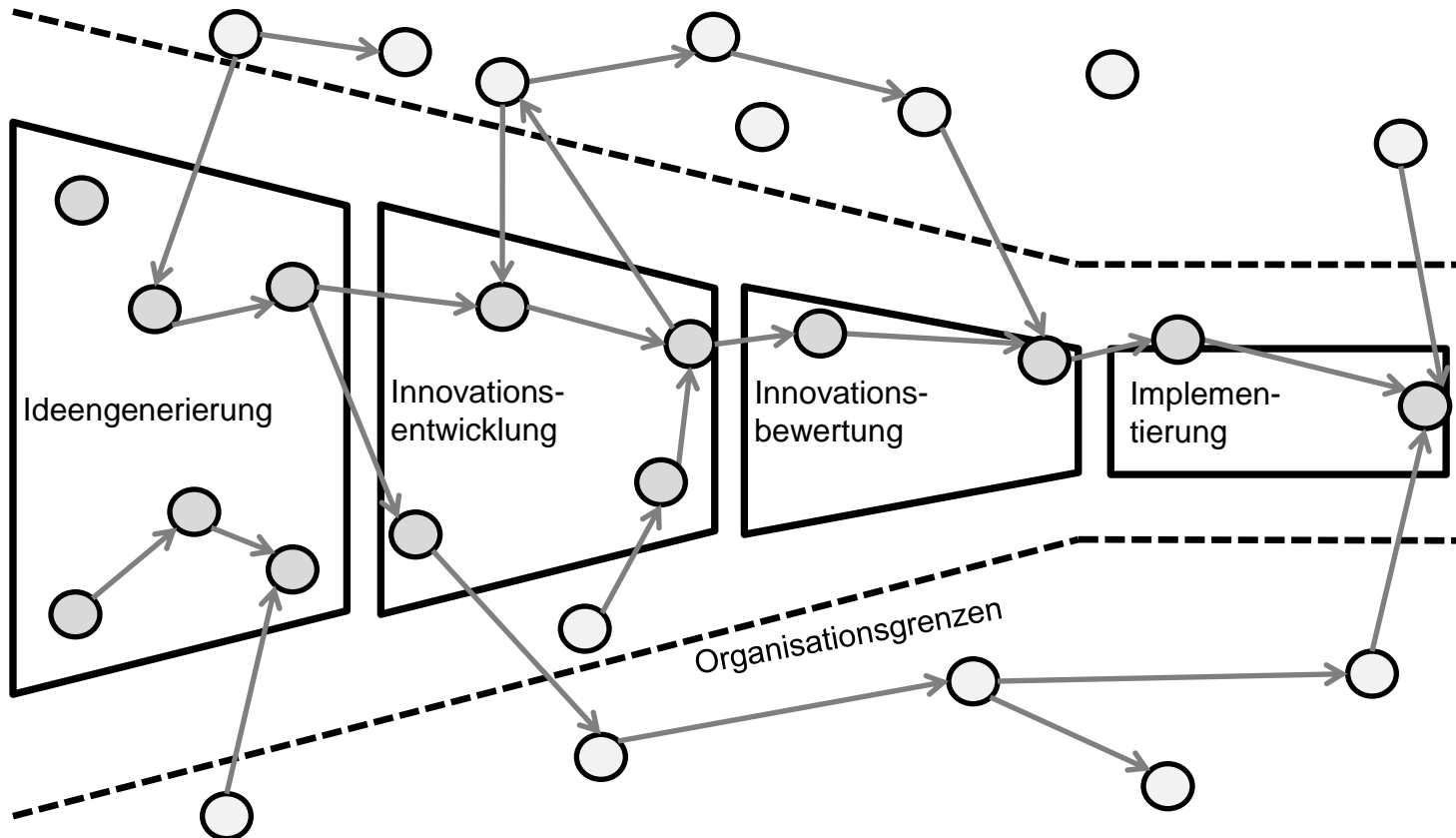
Close customer contacts and flexibility

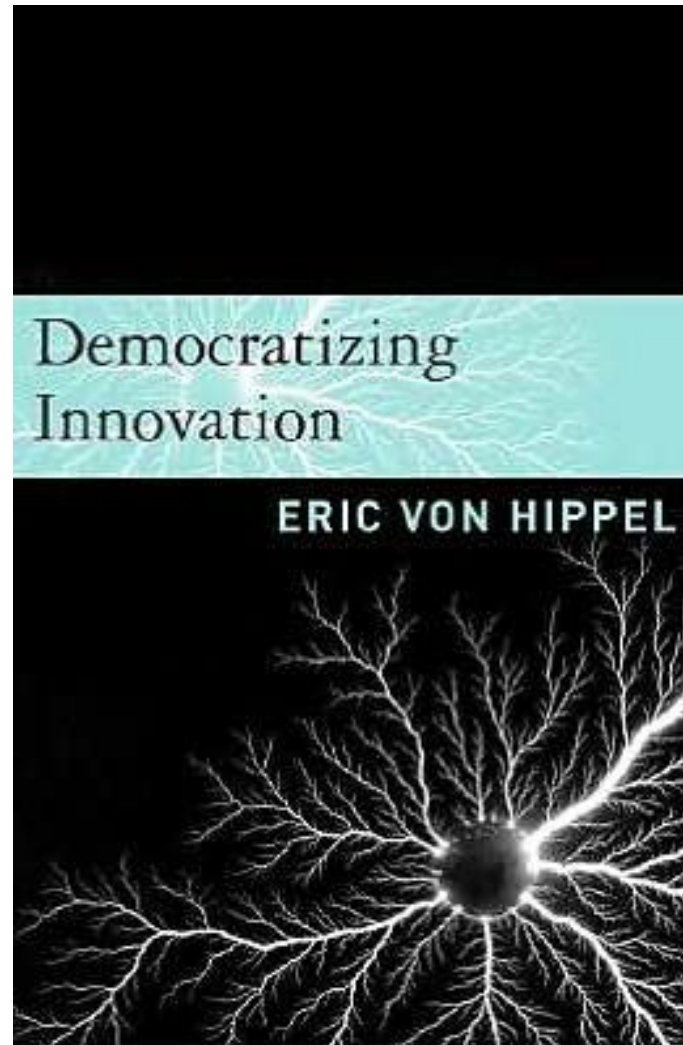


Quelle: Dr. Veit, Festo

GEFÖRDERT VOM







GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



- ist **gemeinsame Wertschöpfung** (Value-Cocreation)
- ist **Austausch von Wissen**
- bedarf **eigener Marktformen** (keine Massenprodukte, sondern individualisierte Produkte in Wertschöpfungspartnerschaften)
- verlangt andere **Kompetenzen** im Wissenstransfer als Industriearbeit
- hat eine andere **Qualitätsdefinition** (Hitt et al. 2001)
- hat eine andere **Produktivitätsdefinition**
- schafft neue Formen der **gesellschaftlichen Arbeitsteilung** (z.B. von Hippel 2005)
- verlangt neue **Berufsmerkmale** in herkömmlichen und neuen Professionen (Halliday 2008)
- schafft neue Möglichkeiten der **Wissensgenerierung**, z.B. Social Communities (Lakhani 2010)

→ folgt einer anderen Arbeitslogik wie objektbezogene Arbeit

Aktionsfelder der Dienstleistungsarbeit als Interaktionsarbeit im Förderschwerpunkt



**Gesundheitswesen,
Pflegedienste**



Industrielle Dienstleistungen



**IT Dienstleistungen,
„Free Services“**



**Instandhaltung,
Sicherheitsdienste**



**Verwaltung und
öffentliche
Dienstleistungen,
Transport**



**Internetdienste,
Entertainment**



**Beratungsdienstleistungen
und Bildung
„Open School“**



**Personenbezogene
Dienstleistungen**

GEFÖRDERT VOM

Was heißt das für die Themen des Förderschwerpunktes?



GEFÖRDERT VOM

„Innovative Unternehmen brauchen ein möglichst hohes Niveau aus einem Mix aus fachlicher und personaler Kompetenz also Wissen und Fertigkeiten sowie Sozialkompetenz und Selbstständigkeit.“

Dorothea Voss-Dahm, Institut Arbeit und Qualifikation Duisburg (IAQ)

GEFÖRDERT VOM



„Beruflichkeit muss **mehr sein als eine dreijährige Erstausbildung. Unternehmen** müssen Beruflichkeit der Beschäftigten durch **lebenslange Aus- und Weiterbildung unterstützen** und dürfen die Beschäftigten bei der Gewährleistung ihrer Employability nicht alleine lassen.“

Dorothea Voss-Dahm, Institut Arbeit und Qualifikation Duisburg (IAQ)

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Europäischer Sozialfonds
für Deutschland



EUROPÄISCHE UNION



DLR

Projekträger in DLR



LEIPZIG GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT

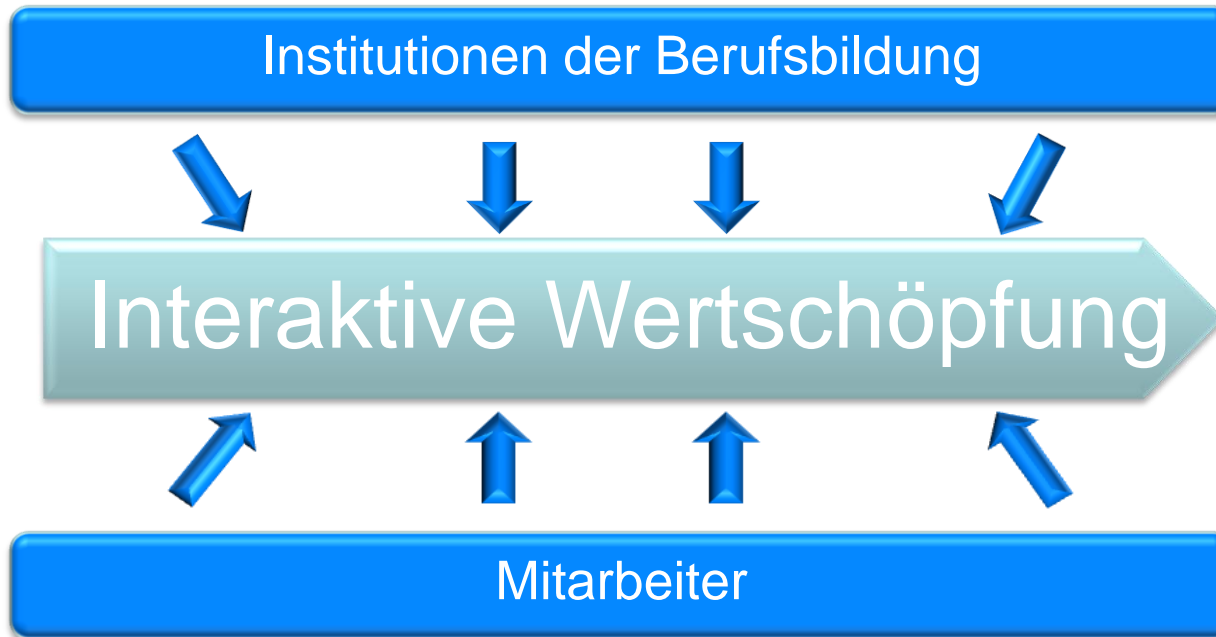


CENTER FOR LEADING
INNOVATION AND COOPERATION



Friedrich-Alexander-Universität
Erlangen-Nürnberg

AOC



- ▶ Verbände
- ▶ Kammern
- ▶ Berufssysteme

- ▶ Unternehmen
- ▶ Unternehmensnetzwerke
- ▶ Marktpartner
- ▶ Kunde

- ▶ Interaktionskompetenz
- ▶ Sozialkompetenz
- ▶ Fachkompetenz

„Die **Dienstleistungsqualität** hängt in hohem Maße davon ab, ob ich in der Lage bin, die **Individualität und Subjektivität des Kunden** und damit **seine Unberechenbarkeit** aufzugreifen. Der Dienstleistungsmitarbeiter muss **situativ vorgehen** und mit dem Kunden erarbeiten, was erwartet werden kann. Desweiteren muss man immer beachten, wie der **emotionale Zustand des Kunden** ist, da dies die **Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität** beeinflusst.“

Fritz Böhle, Universität Augsburg

Ebenen der Qualität von Dienstleistungen

Gestaltungsdimensionen	Ebene	Qualitätskriterien
<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsprogramm • Preis- und Vertragsmodell • Marktpartner 	<p>Markt- und Leistungsergebnis</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kundennutzen • Zahlungsbereitschaft • Kundenzufriedenheit
<ul style="list-style-type: none"> • Prozessablauf • Grad der Kundenintegration 	<p>Interaktionsprozess</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz • Kompetenzaufbau • Wissensaustausch
<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsumgebung • Wissenszugang • Handlungsspielraum und Offenheit der Lösung 	<p>Arbeits-situation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Qualität der Arbeit • Berufliche Identität • Arbeitszufriedenheit

→ Hohes Maß an wahrgenommener Dienstleistungsqualität auf den drei Ebenen verspricht hohe Anerkennung und Wertschätzung des Dienstleisters beim Kunden und im Unternehmen (Pastowski 2004)

GEFÖRDERT VOM

- Value-Cocreation: Wie werden Bedürfnisinformationen des Kunden vom Dienstleister identifiziert und gemeinsame Lösungen gestaltet?
- Rollenerwartungen und Unsicherheiten im Interaktionsprozess
- Struktur des Interaktionsprozesses und des Wissensaustauschs
- Kompetenzen der Interaktionspartner
- Der Kunde als Wissensträger und Partner im Innovationsprozess

→ Je höher die Kompetenzen der Wertschöpfungspartner zur Interaktion und Innovation ausgeprägt sind, desto höher ist die gegenseitige Wertschätzung. (Brayton & Bowen 2000)

„Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, Wertschätzung auszudrücken, und eine **angemessene Entlohnung** ist sicherlich ein Teil davon. Wertschätzung zeigt sich jedoch auch darin, **Mitarbeitern Autonomiespielräume zur Verfügung** zu stellen. Daher steigt die Wertschätzung, wenn man **tarifliche oder betriebliche Regelungen über die Gestaltung von Berufen** trifft, die den einzelnen ein Stück weit entlasten.“

Renate Meyer, Universität Trier

„Professionalisierung bedeutet zu einem gewissen Teil immer **Standardisierung** und diese ist mit Innovation schwer vereinbar. Professionalisierung dient der Multiplikation von gewissen Ansätzen und **weniger der Innovation.**“

Harald Mieg, Humboldt-Universität zu Berlin

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Europäischer Sozialfonds
für Deutschland



EUROPÄISCHE UNION



DLR
Projekträger in DLR



HHL
LEIPZIG GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT



CLIC
CENTER FOR LEADING
INNOVATION AND COOPERATION

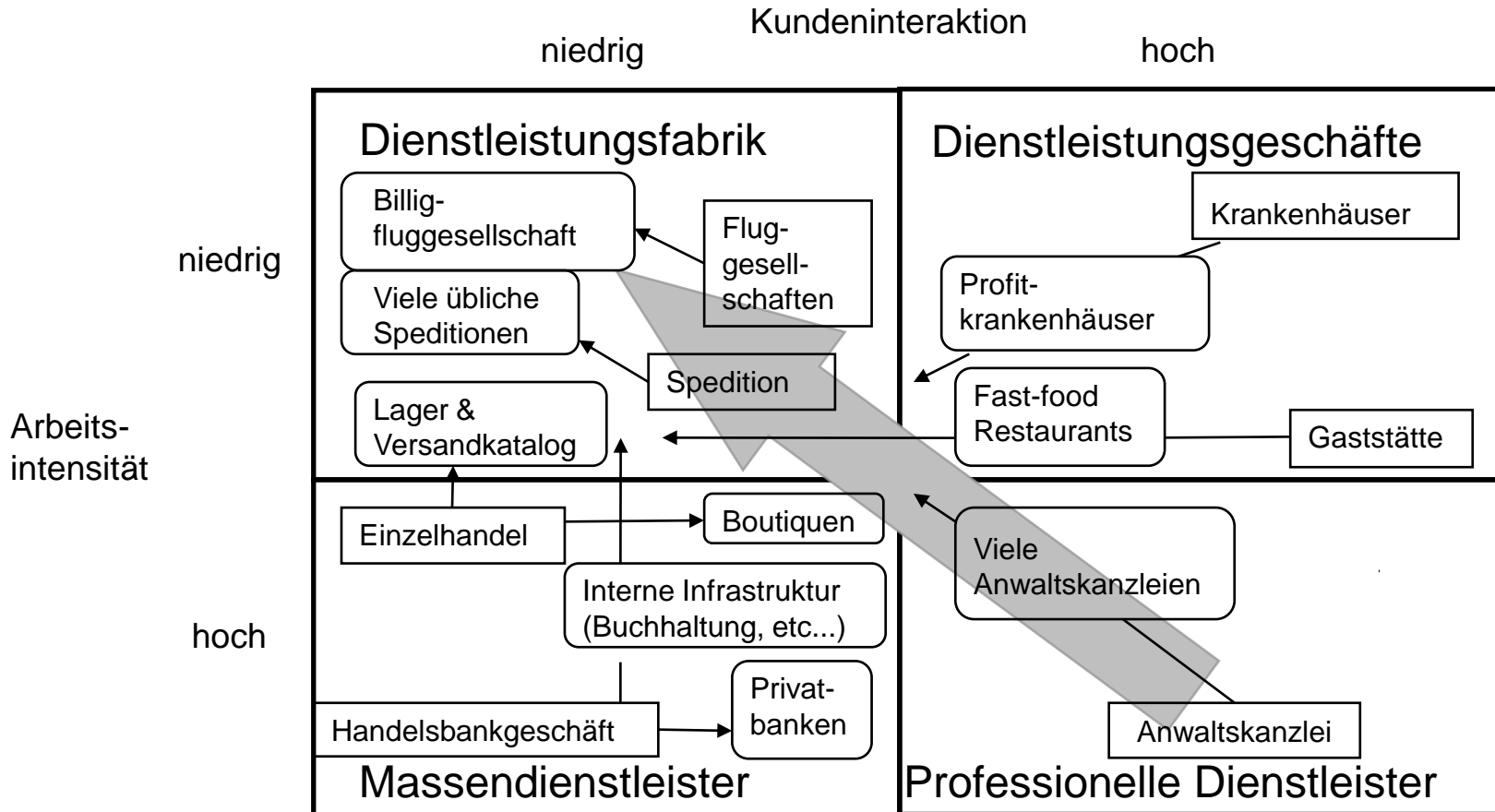


Friedrich-Alexander-Universität
Erlangen-Nürnberg



AOC

Im Dienstleistungssektor gibt es eine Tendenz zur Entprofessionalisierung



Quelle: Schmenner 2004

GEFÖRDERT VOM

„Unternehmen sind besonders innovativ, wenn sie starke Impulse in die **Aus- und Weiterbildung** setzen, **Anreize zum Lernen in der Arbeit** geben sowie **informelles und erfahrungsbasiertes Lernen** über die **Gestaltung von Organisations- und Arbeitsprozessen** ermöglichen.“

Agnes Dietzen, Bundesinstitut für Berufsbildung

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



ESF
Europäischer Sozialfonds
für Deutschland



EUROPÄISCHE UNION



DLR
Projekträger in DLR



HHL
LEIPZIG GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT



CLIC
CENTER FOR LEADING
INNOVATION AND COOPERATION

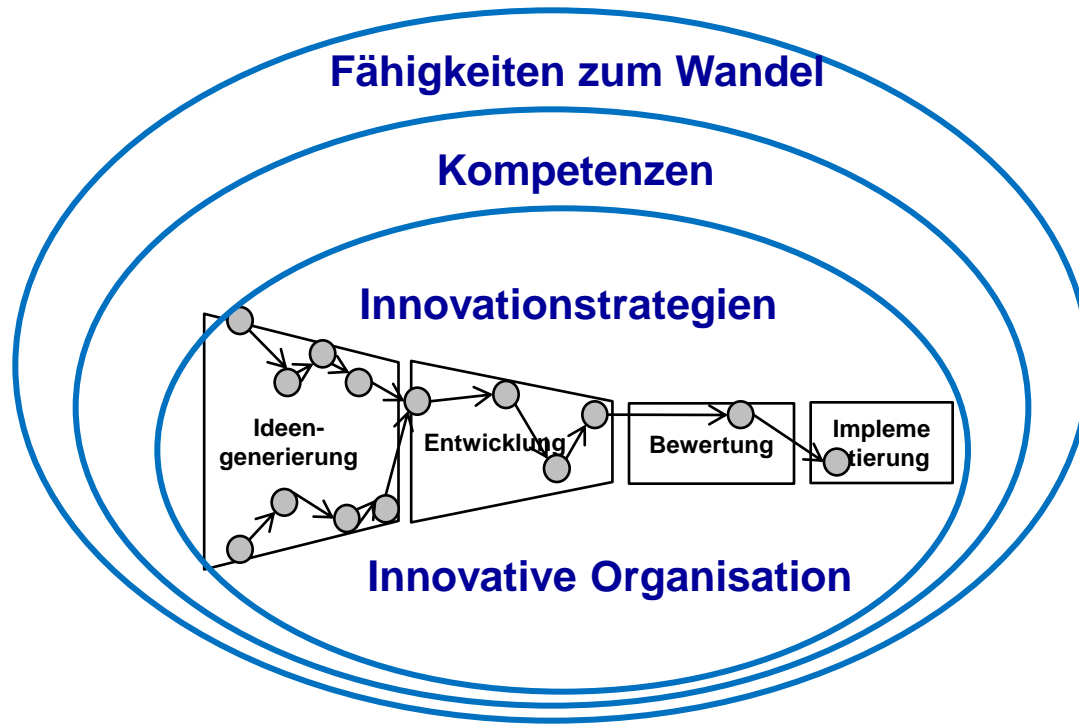


Friedrich-Alexander-Universität
Erlangen-Nürnberg



AOC

Einflussgrößen der Innovationsfähigkeit von Unternehmen:



- Qualifikationen und Kompetenzen
- Offenheit gegenüber neuen Lösungen
- Innovationsförderliche Strukturen und Prozesse
- Innovationskultur
- Wissensbasis
- Anreize für interne und externe Akteure

„Professionalität in der Interaktionsarbeit
und in den Neuen Formen der
Arbeitsteilung bilden den Tugendpfad der
Innovationsfähigkeit von Unternehmen
gleichermaßen in der Industrie- und
Dienstleistungswirtschaft,,

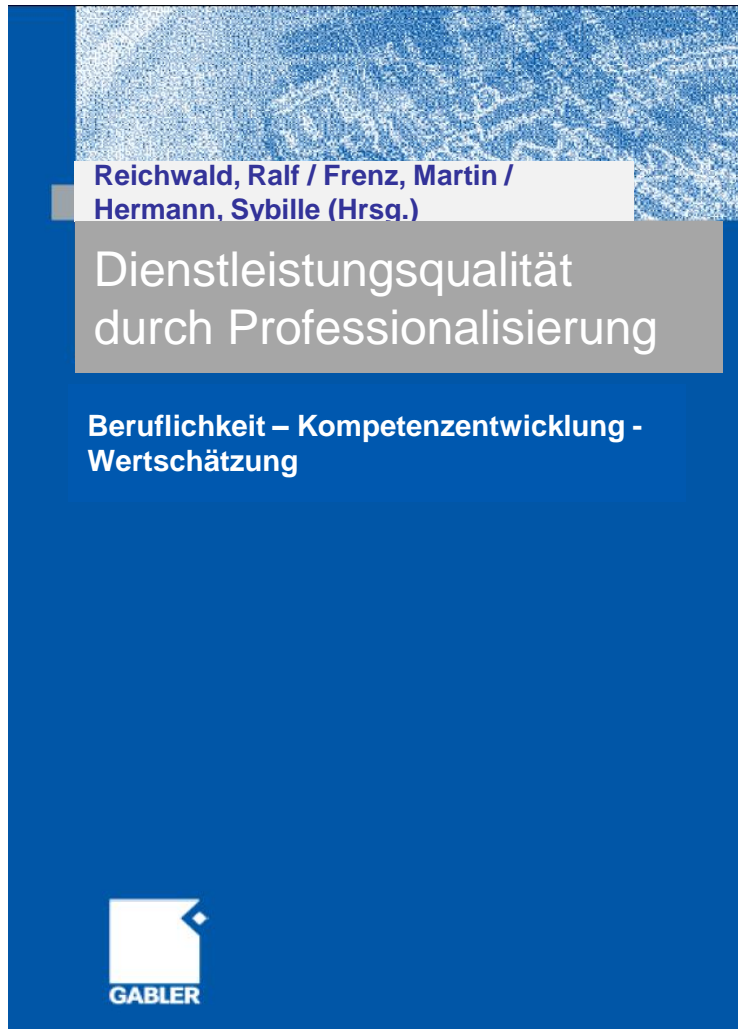
Joe Tidd & John Bessant

GEFÖRDERT VOM



GEFÖRDERT VOM





im Gabler Verlag, Reihe: Fachbücher

Redaktionsschluss: Sep 2011

Erscheinungsjahr: 2012