

Das 3D-Modell eines guten Dienstleistungssektors

Bei der Frage nach der Qualität von Dienstleistungen und der Frage nach innovativen Lösungen im Dienstleistungssektor sind unterschiedliche Perspektiven in den Blick zu nehmen – die der Kundinnen und Kunden, die der Beschäftigten und die der Anbieterinnen und Anbieter im Dienstleistungsbereich. Dabei ist natürlich zu berücksichtigen, dass gerade mit Blick auf den Dienstleistungsbereich einer Metropolregion wie Berlin eine breite Vielfalt von Anbieterinnen und Anbietern herrscht. Dienstleistungen werden sowohl privatwirtschaftlich als auch von Seiten der Kommunen, vom Land oder Bund und nicht zuletzt von freien Trägern, Initiativen und Institutionen des Gemeinwesens angeboten. Damit ist deutlich, dass die Anbieter im Dienstleistungssektor sowohl strukturell als auch wirtschaftlich ihre Dienstleistung unter sehr unterschiedlichen Vorzeichen anbieten – als unverzichtbarer Beitrag zur öffentlichen Daseinsvorsorge bis hin zum freien Wettbewerb exklusiver Angebote in einer vielfältigen und lebendigen Stadt.

Auch wenn die Frage der Anbieterstruktur und der Finanzierung einer gut funktionierenden Infrastruktur sowohl mit Blick auf Straßen und Gebäude, Verkehrs- und Versorgungsnetze als auch ein funktionierendes und leistungsfähiges Angebot sozialer und anderer Dienstleistungen ein wichtiger Aspekt für die Gestaltung des Dienstleistungssektors ist, steht sie hier nicht im Fokus der Betrachtung. Der Impuls des hier vorliegenden Beitrages ist vielmehr grundsätzlich eine Erweiterung des Qualitätsbegriffs im Dienstleistungssektor durch die Berücksichtigung der verschiedenen Perspektiven zu formulieren.

Jenseits dessen sind wir davon überzeugt, dass eine zukunfts-fähige Infrastruktur mit innovativen und nachhaltigen Dienstleistungsangeboten nur im Miteinander öffentlicher und privat getragener Angebote gelingen kann, die voneinander in vielerlei Hinsicht profitieren. Die Verengung auf nur einen Angebots-pfad ist keine Alternative zu dem jetzt existierenden Mix. Vielmehr muss es darum gehen, das Wechselspiel der verschiedenen Angebote so zu gestalten, dass die Infrastruktur der Stadt nachhaltig gesichert ist.

Natürlich gibt es auch bei den Kundinnen und Kunden sowie bei den Beschäftigten große Unterschiede, begründet z.B. durch unterschiedliche Lebenssituationen, unterschiedliche Kulturen, unterschiedliche Qualifikation oder die unterschiedliche finanzielle Leistungsfähigkeit.

Aber jenseits aller Individualität ist es aus unserer Sicht hilfreich, die Perspektiven der Akteurinnen und Akteure in ihrer spezifischen Rolle als Kunden, als Anbieter oder als Beschäftigte im Dienstleistungssektor zu typisieren, um so das existierende Spannungsfeld widersprüchlicher Anforderungen aufzuzeigen. Daraus abgeleitet identifizieren wir Ansatzpunkte für eine gemeinsame Definition guter Dienstleistungen. Als Bild für diese Konstellation haben wir das „3D- Modell des guten Dienstleistungssektors“ gewählt – als Ausdruck der Tatsache, dass es nur gelingt einen „scharfen“ Blick für einen guten Dienstleistungssektor und mehr Lebens- und Arbeitsqualität für alle zu haben, wenn alle 3 Perspektiven – Kundinnen und Kunden, Beschäftigte und Anbieter – gleichermaßen einbezogen werden, um einen ausgewogenen Interessenausgleich zu formulieren. Dabei kann und soll keineswegs aus dem Blick geraten, dass es sich bei diesem Prozess durchaus



Das 3D-Modell des Dienstleistungssektors

um eine Konfliktpartnerschaft handelt. Interessenausgleich und Problemlösung sind deshalb ohne Auseinandersetzung in der Regel nicht zu haben.

Drei Perspektiven für einen guten Dienstleistungssektor

Die Kundinnen und Kunden haben vor allem das Interesse, bezahlbare Dienstleitungen in guter Qualität zu bekommen – und zwar genau dann, wenn der Bedarf besteht. Dabei spielt der Aspekt der zeitlichen Verfügbarkeit im Dienstleistungssektor eine besondere Rolle. Durch die Tatsache, dass viele Dienstleistungen, vom Einzelhandel bis zum Friseur, von der Kinderbetreuung bis zur Pflege, von der Unternehmensberatung, dem Handwerk oder IT-Fachleuten bis zur bürgernahen Verwaltung, nur im direkten Kontakt zwischen der oder dem Dienstleister/in und den Kundinnen und Kunden ausgeführt werden können, kommt der (Arbeits-)Zeit eine zentrale Bedeutung zu. Schon jetzt bemerken wir eine zunehmende Flexibilisierung und Erweiterung der Verfügungs- und Öffnungszeiten, die wir in den meisten Fällen als Verbesserung der Lebensqualität wahrnehmen und die sicher nicht rückgängig gemacht werden wird. Die beste Lösung eines guten zeitlichen Angebotes muss dabei aber nicht eine generelle „rund-um-die-Uhr“-Verfügbarkeit sein: Notwendig ist eine verlässliche Verfügbarkeit bei Bedarf. Darüber hinaus sollte das Angebot einer Dienstleistung zu außergewöhnlichen Zeiten, z.B. am Wochenende, durch seinen besonderen Beitrag zu mehr Lebensqualität ein Aspekt besonderer Wertschätzung aus Sicht der Kundinnen und Kunden sein – und auch entsprechend gewürdigt werden.

Im Mittelpunkt des Interesses der Beschäftigten steht „Gute Arbeit“ und eine existenzsichernde Entlohnung ihrer Tätigkeit. Insofern ist es gerade im Dienstleistungssektor von Bedeutung, neben der Berücksichtigung zentraler Aspekte „Guter Arbeit“ wie z.B. Gesundheitsschutz, Qualifizierung und einer guten Ausgewogenheit zwischen Arbeit und Privatleben, auch einer Tarifbindung Geltung zu verschaffen, die durch Flächen- oder Haustarifverträge eine Bezahlung gewährleistet, die ohne weitere Unterstützung die Lebenshaltungskosten abdeckt.

Gute Arbeitsbedingungen sind mit entscheidend für ein gutes Dienstleistungsangebot und ein Gradmesser der Wertschätzung (Impuls 15).

Die Anbieterinnen und Anbieter haben vor allem ein Interesse an einem zukunftsfähigen Standort, an dem es eine dauerhafte Nachfrage und attraktive Rahmenbedingungen für ihr Angebot gibt. Fest steht: Mit mangelhaft qualifizierten Beschäftigten in prekären Arbeitsverhältnissen lässt sich kein nachhaltig leistungsfähiger und qualitativ hochwertiger Dienstleistungssektor aufbauen.

Impuls 16 fordert die Akteurinnen und Akteure auf, „Vorhandene Standort- und Wettbewerbsvorteile besser aus(zu)schöpfen und Berlins Potenziale als zukunftsorientierter Jobmotor mit hoher Lebens- und Arbeitsqualität nach außen wie innen (zu) vermarkten.“

Impuls 12 „Nachhaltigkeitspolitik in Unternehmen bringt bessere Dienstleistungen und bessere Dienstleistungsarbeit“ ergänzt dies um eine zentrale Komponente, die sozialen Ausgleich schafft und Zukunftsfähigkeit – und damit auch langfristige Wettbewerbsfähigkeit – mit in den Blick nimmt.

Die Liste der unterschiedlichen Ansprüche und Kriterien an eine gute Dienstleistung aus den drei Perspektiven ließe sich natürlich erweitern. Wir haben hier exemplarisch einige der 16 Impulse ausgewählt, um das Wechselspiel der unterschiedlichen Interessen aufzuzeigen.

Gemeinsame Interessen in den Mittelpunkt rücken

Neben konkurrierenden Interessen gibt es auch gemeinsame Interessen aller Beteiligten – zum einen, weil jede/r Einzelne in dieser Konstellation wechselnde Rollen einnimmt: So sind viele Beschäftigte selbst Kundinnen und Kunden und formulieren Ansprüche an die Angebote, die durch andere Beschäftigte eingelöst werden müssen. Auch die Frage der guten Infrastruktur ist für alle Akteurinnen und Akteure von großer Bedeutung. Eine gute Infrastruktur bildet eine wichtige Voraussetzung für Unternehmenssiedlungen und -entwicklungen und einen Anziehungspunkt für Fachkräfte, die beide einen Beitrag zum „Jobmotor“ Dienstleistungssektor bilden. Diese Betrachtung zeigt: das Spannungsfeld bietet gleichermaßen auch Potenzial zum wechselseitigen Ausgleich der Interessen.

Impuls 2 „Dienstleistungen schaffen Lebensqualität – für alle“ benennt einen wichtigen Anspruch an eine bezahlbare und gute Versorgung mit Dienstleistungen, der insbesondere aus Sicht der Kundinnen und Kunden einem ständigen Wandel unterliegt.

Impuls 11 „Zeitpolitik ist ein wichtiger Faktor innovativer Dienstleistungspolitik“ nimmt diesen Aspekt der veränderten Ansprüche auf: Der Wandel der Lebensrealität der Menschen erfordert neue Zeitarrangements. Spannend ist es, auf die Suche nach diesen Arrangements im Spannungsfeld zwischen Wertschätzung und Wertschöpfung zu gehen.

Die Zeitstruktur des Dienstleistungsangebotes

Die Zeitstruktur des Dienstleistungsangebotes ist dabei eine wichtige „Stellschraube“, da die zeitliche Verfügbarkeit sowohl aus Sicht der Kundinnen und Kunden, als auch der Beschäftigten und der Anbieterinnen und Anbieter ein wichtiges Kriterium für die Qualität der Dienstleistung sind – sowohl für ihre Wertschätzung als auch für ihre Wertschöpfung.

Hier ergibt sich die spannende Konstellation, dass Beschäftigte auch Kundinnen und Kunden sind, und umgekehrt – der Perspektivwechsel also vorgezeichnet ist! Das eröffnet gute Möglichkeiten für gegenseitiges Verständnis und einen gelungenen Ausgleich der Interessen.

Perspektivwechsel inklusive: Wer betreut das Kind der Verkäuferin, wenn der Supermarkt lange geöffnet ist und auch die Erzieherinnen und Erzieher spät noch einkaufen? Wie ist das ÖPNV-Angebot, wenn der Laden spät abends noch geöffnet hat?

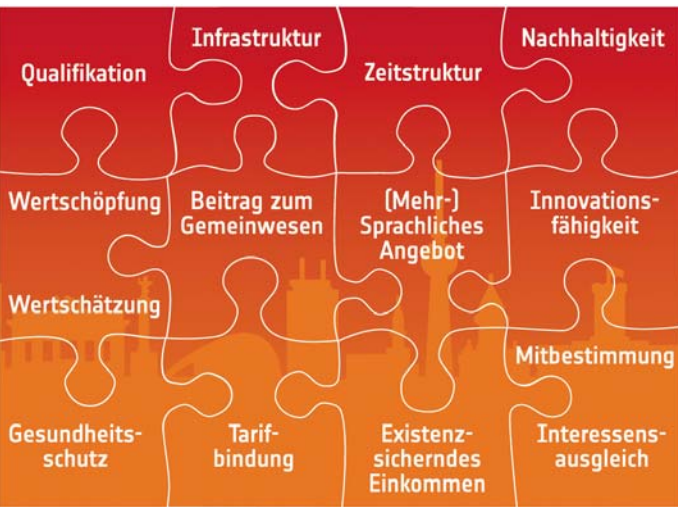
Aber auch unter anderen Aspekten, z.B. bei der finanziellen Wertschätzung gibt es im Dienstleistungssektor Ansatzpunkte für gegenseitiges Verständnis, bzw. Verständigung: Kann ich meine Haare für 5 Euro geschnitten bekommen, wenn ich selber einen Stundenlohn von 20 Euro realisiere? Die Zeitspanne der Dienstleistung ist eher erfahrbar, bzw. messbar als bei Produktionsprozessen, deren Zeit- und Ressourcenaufwand für die Kundinnen und Kunden viel schlechter abschätzbar ist.

Gute Arbeit – Gute Dienste – Standort mit Lebensqualität!

Zentrale Aspekte der Qualität eines Dienstleistungsangebotes

Anders als in der Produktion, wo die Qualität eines Produktes anhand messbarer Qualitätsmerkmale abgeleitet werden kann, ist die Debatte um die Qualität einer Dienstleistung komplexer. Das hängt nicht zuletzt damit zusammen, dass die Dienstleistung häufig in direkter Interaktion zwischen Kundinnen und Kunden und den Beschäftigten ausgeführt wird, die auch von subjektiven Aspekten geprägt ist. Auch die zeitliche Verfügbarkeit bei der Bereitstellung von Dienstleistungen unterschiedlichster Art ist ein in mehrfacher Hinsicht wichtiges Qualitätskriterium, bestes Beispiel: Die Diskussion um die Ladenöffnungszeiten.

Vor dem Hintergrund der „16 Impulse“, die Ansprüche an einen innovativen Dienstleistungssektor der Zukunft und seine zentralen Merkmale beschreiben und mit Blick auf die gerade beschriebenen Perspektiven und Ansprüche der Akteurinnen und Akteure schlagen wir konkrete Kennzeichen vor, die als Maßstab für gute Dienstleistungen, gute Arbeit im Dienstleistungssektor und eine innovative Gestaltung eines Dienstleistungsangebotes gelten sollen – und damit einen Beitrag zu einem zukunftsfähigen Dienstleistungsstandort leisten.



Zentrale Kennzeichen eines guten Dienstleistungssektors

✓ Qualifikation

Ein hochwertiges Dienstleistungsangebot ist nur möglich, wenn die Beschäftigten sowohl in der Sache als auch im direkten Kontakt mit den Kundinnen und Kunden qualifiziert und kompetent sind. Um dies dauerhaft zu gewährleisten, sollte ein gutes Unternehmen seinen Beschäftigten die Möglichkeit bieten, diese Qualifikation aufzubauen, bzw. durch Weiterbildung zu erhalten. Im besten Fall soll die Möglichkeit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern offen stehen.

✓ Beitrag zu Infrastruktur und Lebensqualität

Eine gute Infrastruktur mit Lebensqualität erfordert insbesondere Dienstleistungen, die die Grundbedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger, z.B. nach Gesundheit, Mobilität, Bildung und Betreuung, einem intakten Wohnumfeld, etc. befriedigt. Viele Dienstleistungen bieten hier einen unverzichtbaren Beitrag und haben von daher einen hohen Stellenwert für die Stadt.

✓ (Soziale) Verfügbarkeit, Beitrag zu einem funktionierenden Gemeinwesen

Dabei ist uns wichtig, dass diese zentralen Dienstleistungen auch für alle zugänglich sind, unabhängig vom Geldbeutel. Die Verfügbarkeit und damit der Beitrag zu einem funktionierenden Gemeinwesen sind daher ein wichtiges Kriterium.

✓ Zeitstruktur: zeitliche Verfügbarkeit des Angebotes und der Arbeitszeiten

Die Öffnungszeit des einen ist die Arbeitszeit des anderen. Ein gutes Dienstleistungsangebot muss den zeitlichen Bedarf der Kundinnen und Kunden decken, gleichzeitig muss es den Beschäftigten möglich sein, ihre Arbeit mit den Anforderungen ihres (Privat-)Lebens zeitlich überein zu bringen. Häufig können maßgeschneiderte Lösungen hier weiterhelfen, denn die Bedarfe der Beschäftigten sind unterschiedlich. Wie wird dies im Unternehmen realisiert?

✓ Nachhaltigkeit

Um langfristig einen Beitrag zu einem funktionierenden Dienstleistungssektor zu leisten, sollte ein Angebot über die gesamte Wertschöpfungskette nachhaltig sein. Dies sollte auch für die Arbeitsqualität und das Personalmanagement gelten.

✓ (Mehr-)sprachiges Angebot

Berlin ist vielfältig und Heimat vieler Kulturen und Sprachen. Gut ist, wenn ein Dienstleistungsangebot bei Bedarf in mehreren Sprachen angeboten wird und so allen Berlinerinnen und Berlinern und ihren internationalen Gästen zugänglich ist. Dabei ist auch zu fragen, wie den Beschäftigten der Aufbau und Ausbau der sprachlichen Kompetenz ermöglicht wird.

✓ Innovationsfähigkeit und Produktivität

Um auch langfristig zur Wertschöpfung und zur qualifizierten Beschäftigung am Standort beizutragen, sollte eine Dienstleistung produktiv und innovationsfähig sein. Dazu gehört, dass auch die Beschäftigten ausreichend weiterqualifiziert werden, um ihre Beschäftigungsfähigkeit im Unternehmen zu erhalten.

✓ Wertschöpfung und Wertschätzung

Ein wichtiges Kriterium ist der Beitrag einer Dienstleistung zur Wertschöpfung am Standort. Gleichzeitig stellt sich die Frage der Wertschätzung gegenüber den Beschäftigten, die diese Dienstleistung ausführen: wird ihnen seitens der Kundinnen und Kunden sowie des Unternehmens ausreichend Wertschätzung entgegengebracht – und wie äußert sich diese?

✓ Gesundheitsschutz

Selbstverständlich darf eine gute Dienstleistung keine Gefahr für ein gesundes Umfeld der Bürgerinnen und Bürger darstellen. Auch die Arbeitsbedingungen müssen so gestaltet sein, dass die Beschäftigten dauerhaft gesund bleiben können. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf dem permanent zunehmenden Zeitdruck und Stress, da gerade im Dienstleistungssektor aufgrund des hohen Kostendrucks hohe Arbeitsverdichtung zu beobachten ist.

✓ Existenzsicherndes Einkommen

Von Arbeit muss man leben können! Ein wichtiges Kennzeichen sind ein Mindestlohn und eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung.

✓ Tarifbindung

Viele Kennzeichen Guter Arbeit sind in sozialpartnerschaftlich ausgehandelten Tarifverträgen geregelt, die somit ein wichtiges Kennzeichen eines guten Dienstleistungsunternehmens sind.

✓ Mitbestimmung/ Wege zum Erreichen des Interessenausgleiches

Bei der Aufzählung der Kriterien werden die potenziellen Spannungsfelder zwischen den Perspektiven der Kundinnen und Kunden, Beschäftigten und den Anbieterinnen und Anbietern sehr deutlich. Gleichzeitig gibt es Gestaltungsspielraum für einen gelungenen Interessenausgleich. Insofern kann auch der Weg, mit dem versucht wird, einen Interessenausgleich zu finden, ein wichtiges Kriterium für eine gute Dienstleistung sein. Dieser Gestaltungsauftrag ist eine der zentralen Herausforderungen. Ihn anzunehmen ist ein wichtiger Schritt für alle Beteiligten.

Eine wichtige Voraussetzung ist, den Perspektivwechsel zu wagen – denn eine zukunftsfähige Gestaltung der Dienstleistungsmetropole Berlin setzt voraus, die Perspektiven aller im Blick zu haben – um so auch Lebensqualität und Zukunft für alle zu schaffen, bzw. zu erhalten.