

Peter Zellmann / Sonja Mayrhofer  
IFT Institut für Freizeit- und Tourismusforschung

## Zur Arbeitswelt der Zukunft: Qualifizierungsanforderungen in der Dienstleistungsgesellschaft

- **Dienstleistung versus Industrie?**  
Wenn Menschen für die Warenproduktion nicht mehr gebraucht werden, können Arbeitsplätze nur in die Dienstleistung ausweichen. Wir brauchen also weniger eine höhere als viel mehr eine andere Qualifizierung.
- Die personenbezogene Dienstleistung wird zum qualitativen Unterscheidungsmerkmal von Produktion und Produkten und damit zum bestimmenden Faktor der Wertschöpfung.
- Neben der Wissensvermittlung muss immer mehr die Entwicklung der Persönlichkeit Lehrinhalt auf allen Schulstufen werden.

Als Qualifizierungskatalog in der Dienstleistungsgesellschaft ergibt sich:

Empathie	Umgang mit Emotionen
Selbstwertgefühl	Bereitschaft zur Extrovertiertheit
respektvolle Umgangsformen	angemessener Auftritt
Kommunikationskompetenz	Konfliktmanagement
Selbstorganisation	Selbstkritik und Selbsterfahrung
Informationskompetenz	

**Institutsleiter Prof. Peter Zellmann:** „Mit dem Begriff ‚Dienstleistungsgesellschaft‘ haben viele Wirtschaftsvertreter ein Problem. Er stellt aber keineswegs die Bedeutung der Industrie als besonders wichtigen Wirtschaftsfaktor in Frage, sondern ist eine logische Weiterführung für die Bezeichnung der gesellschaftlichen Zeitalter: Agrarzeitalter – Industriezeitalter – Dienstleistungszeitalter. Ausgedrückt ist damit im wirtschaftlichen Alltag die zunehmend dominierende Rolle der **personenbezogenen** Dienstleistung. Auf relativ hohem Ausbildungsniveau und nicht mit den Dienstbotentätigkeiten der vergangenen Jahrzehnte zu verwechseln.“

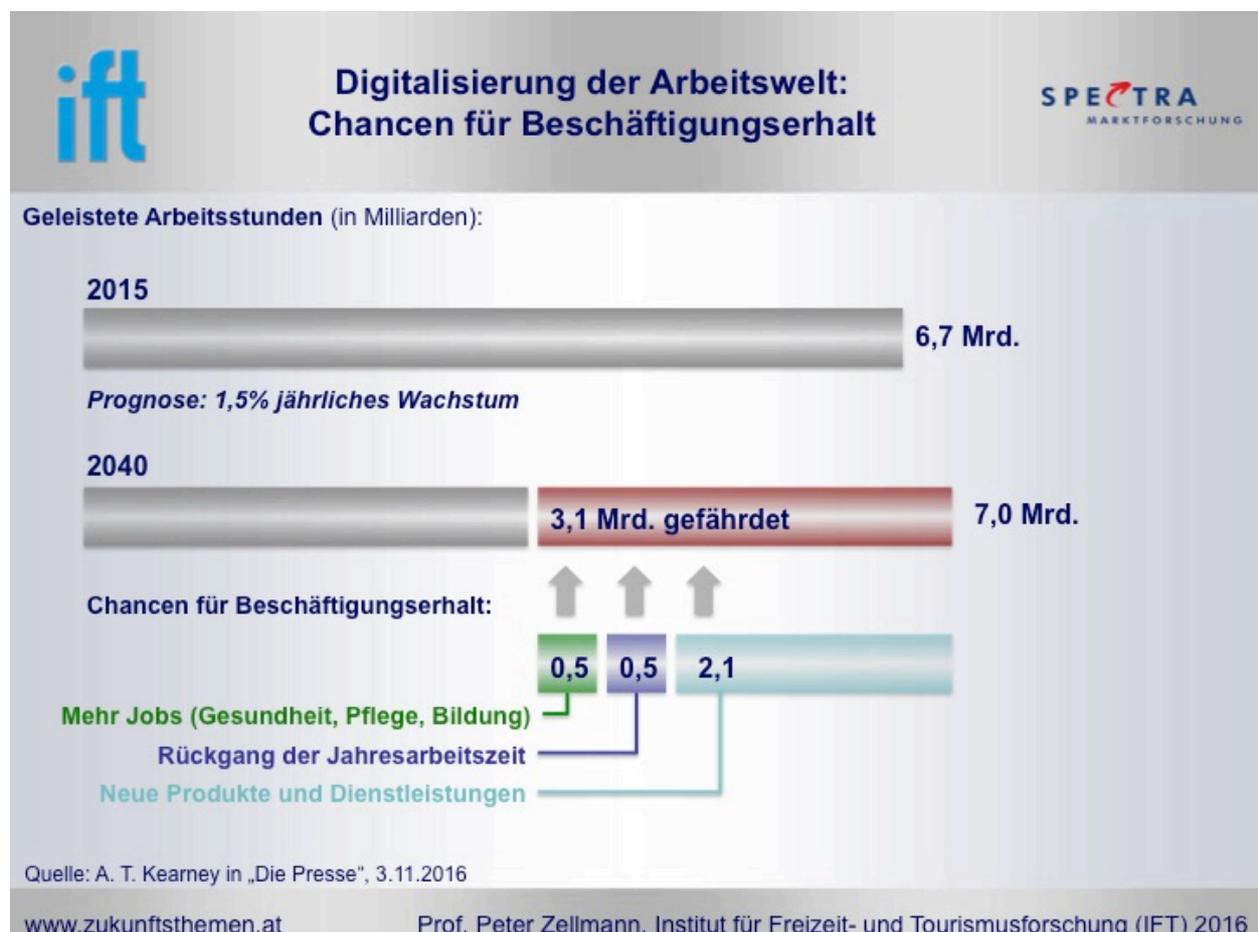
### 1. Dienstleistung versus Industrie?

Wenn aus heutiger Sicht über die Arbeitswelt der Zukunft diskutiert wird, werden wohl an erster Stelle Industrie 4.0 und Digitalisierung angesprochen. Sicherlich, die Digitalisierung der Gesellschaft ist Faktum, der Prozess ist unumkehrbar und wird bald alle Lebensbereiche erfassen. Die vielbeschworene Industrie 4.0 ist Teil dieser Entwicklung. Das Internet der Dinge, miteinander kommunizierende Firmen und Produktionsstraßen kommen aber weitgehend ohne Menschen aus. Das ist ja auch Sinn und Zweck dieser

technischen Entwicklung. Produktionssteigerung ohne Personal und Lohnnebenkosten. Vergleichsweise wenige hochqualifizierte Ingenieure werden für die Hard- und Software gebraucht. Es besteht wohl weitgehend Konsens darüber, dass die Industrie 4.0 zunächst (!) mehr Arbeitsplätze vernichten als sie schaffen wird. Das ist wie gesagt logisch betrachtet auch ihr Zweck. Die Höherqualifizierung allein, als mögliche Antwort darauf, wird auf Dauer nur den Akademikeranteil bei den Arbeitslosenzahlen erhöhen. So weit mit ein bisschen gutem Willen wohl auch nachvollziehbar.

Dann aber muss man sich fragen: Welche ohne sie hergestellten Waren werden die Menschen aber kaufen, wenn sie weniger verdienen als bisher, oder gar nichts? Wirtschaft ohne Kunden und Konsumenten ist noch nicht möglich. Die Lösung liegt auf der Hand, wird von den Hardlinern der Industrie- und Wirtschaftsexperten aber beharrlich ausgeklammert. Wenn die Menschen für die anstrengende Warenproduktion nicht mehr gebraucht werden, dann können die Arbeitsplätze nur in die Dienstleistung ausweichen. Wir brauchen also weniger eine höhere als viel mehr eine weitgehend andere Qualifizierung. Die Dienstleistungsgesellschaft ist ebenso Faktum wie die Digitalisierung. Sie bedingen einander sogar.

Die zunehmende Digitalisierung der Arbeitswelt beinhaltet neben Risiken auch Chancen für den Beschäftigungserhalt, die es zu nutzen gilt. Prognosen für 2040 zufolge (A.T. Kearney) könnten gefährdete Arbeitsplätze beispielsweise durch mehr Jobs in Gesundheit, Pflege oder Bildung, einen Rückgang der Jahresarbeitszeit und vor allem durch neue Produkte und Dienstleistungen kompensiert werden.



Die Komponenten der Dienstleistung werden weit in die Industrie, das produzierende Gewerbe und in das Handwerk hinein reichen. Die **personenbezogene** Dienstleistung wird zum qualitativen Unterscheidungsmerkmal von Produktion und Produkten. Zum eigentlich bestimmenden Faktor der Wertschöpfung. Allerdings nur, wenn wir uns mit einigen Voraussetzungen vertraut machen.

Rund um die digital erzeugten Waren und Informationsdienstleistungen werden allgemein Beratung, Erklärung, Reparatur und Instandsetzung, für die Menschen individuell aber auch Information, Betreuung, Pflege und oft spezielle Problemlösungen immer wichtiger. Ausbildungen für diese Bereiche müssen allerdings gänzlich andere Lehrpläne zur Grundlage haben, als sie derzeit in den Schulen zur Anwendung kommen.

Neben der Wissensvermittlung muss daher immer mehr die Entwicklung der Persönlichkeit Lehrinhalt auf allen Schulstufen werden. Was wir aufgrund von Google, Wikipedia und digitalen Möglichkeiten an auswendig zu lernendem Wissen einsparen können, kann (muss) an Zeitgewinn in die Förderung und Entwicklung der Persönlichkeit eingebracht werden. Jeremy Rifkin meinte schon vor Jahren, dass wir in das Zeitalter der Empathie eintreten. Treffender kann man die Grundlage der „Dienstleistungsgesellschaft“ nicht definieren.

## **2. Der spezielle Qualifizierungskatalog in der Dienstleistungsgesellschaft**

### **Empathie**

Empathie ist die Fähigkeit mit den Augen des Anderen sehen, mit ihren/seinen Ohren hören, mit ihrem/seinem Herz fühlen zu können. Egal, ob Partner/Partnerin, Kunde oder Wähler. Empathische Fähigkeiten werden immer mehr zur Voraussetzung die Menschen bei ihren tatsächlichen Bedürfnissen abholen bzw. ihre Erwartungen erfüllen zu können.

Für die Arbeitswelt stellt sie die Grundlage für das Bedienen des wirklichen Informationsbedarfs dar. Nicht des angenommenen und unterstellten noch weniger des angeordneten, sondern des tatsächlichen. Nicht der „Abverkauf des Lagers“ sondern die Deckung von Bedarf und Erwartungshaltung der Kunden muss der Auftrag sein. Auf diesem Weg wird die wirklich individuelle Dienstleistung zum Alleinstellungsmerkmal, zur unersetzbaren, eigentlichen Wertschöpfungskomponente.

### **Umgang mit Emotionen**

Der neue Lebensstil, die Erlebnisorientierung, zu Emotionen zu stehen und sie auch dann und wann nach außen zu zeigen, prägen nicht nur den neuen Konsum-, sondern - für viele Entscheidungsträger immer noch überraschend - in gleichem Maße auch den Arbeitsstil. Diese Entwicklungen sind fixer Bestandteil jener Authentizität, die wir an Menschen und Angeboten zunehmend schätzen. Mit den Emotionen umgehen zu können, sie behutsam da zu fördern und einfühlsam dort zu bremsen, ist eine Kompetenz, welche die Dienstleistung und damit die Wertschöpfung in Zukunft weit mehr bestimmt als bisher angenommen.

### **Selbstwertgefühl**

Arbeitswelt und Wirtschaft brauchen selbstbewusste Menschen. Mitarbeiter, die zu ihrer Persönlichkeit, zu ihren Stärken und Schwächen stehen, die gelernt haben sich richtig einzuschätzen, die „sich selbst kennen“.

### **Bereitschaft zur Extrovertiertheit**

Performance heißt der neudeutsche Begriff für Außenwirkung. Was für Firmen und Produkte immer schon wichtig war, wird auch für Menschen am Arbeitsplatz an Bedeutung gewinnen. Sich gut verkaufen bzw. ins rechte Licht rücken können.

### **Respektvolle Umgangsformen**

Diese Tugend zu besitzen, sie handhaben zu können, ist der Schlüssel für die eigene Anerkennung. Letztlich auch in materieller Hinsicht. Sie stellt also letztlich eine „Qualifikation“ dar, über die in der traditionellen Art der Qualifizierungsdebatte kaum geredet wird. Sie ist aber für beide, Unternehmer und Mitarbeiter, im wahrsten Sinne des Wortes in Zukunft wesentlich „mehr wert“ schöpfend als häufig angenommen.

### **Angemessenes Auftreten**

Sich an Situationen emotional anpassen können, ein G'spür für Reaktionen von Menschen haben ist Ausdruck für Menschenkenntnis. Und Menschenkenntnis ist eine gute Grundlage für jeden Umgang mit Menschen. Lernen kann man sie nur durch Beobachten und Selbstkritik. Habe ich die Situation richtig eingeschätzt? Warum nicht? Oder wodurch wurde meine Einschätzung bestätigt? Wurde sie überhaupt bestätigt?

### **Kommunikationskompetenz**

Im persönlichen Gespräch redet man „aneinander vorbei“, missversteht einander und muss nicht selten kopschüttelnd von vorne beginnen. Schuld ist freilich immer der oder die andere. Die (personenbezogene) Dienstleistungsgesellschaft braucht aber diese spontane Verständlichkeit: Sich klar und unmissverständlich ausdrücken können, ohne umständliche Klarstellungen und zeitraubende Korrekturen im Gespräch konkrete Ergebnisse erzielen, das ist Betreuungsqualität, das heißt Erwartungshaltungen zu erfüllen, und ist damit wertschöpfend.

Kommunikation ist aber freilich mehr als sich mitzuteilen. Zuhören können ist für Dienstleister in vielen Situationen noch wichtiger als selbst zu reden. Zuhören, um zu verstehen, nicht um die Antwort schon zu formulieren, bevor man noch wirklich verstanden hat, was das Vis-á-vis denn eigentlich tatsächlich möchte.

### **Konfliktmanagement**

Wesentliche Merkmale der Dienstleistungsgesellschaft sind Erlebnisse und Emotionen. Wo aber solche eine große Rolle spielen, bleiben Konflikte nicht aus. Sie zu vermeiden ist unmöglich und wahrscheinlich wäre das auch gar nicht sinnvoll. Es kommt vielmehr darauf an, wie wir mit Meinungsunterschieden, Missverständnissen und Widersprüchen umgehen. Das „Anderssehen“ ist durchaus erlaubter und daher integraler Bestandteil einer Dienstleistungsgesellschaft, in welcher der Mensch mit seinen Bedürfnis- und Interessenslagen im Mittelpunkt des politischen, wirtschaftlichen aber auch individuellen Interesses steht.

### **Selbstorganisation**

Alles wird individueller, spontaner, flexibler und zu einem großen Teil unvorhersehbar. Das persönliche Zeitmanagement wird daher sehr wichtig werden. Man kann nicht immer für alle da sein und auf alles reagieren. Darüber hinaus braucht man auch Zeit für sich selbst. Am Arbeitsplatz genauso wie im Privatleben. Die Erkenntnis sich selbst „organisieren“ zu müssen, ist schon der halbe Erfolg. Dann gilt es streng genommen nur mehr sich zwei Dinge anzueignen:

1. Erledige Dringendes vor Wichtigem: Telefon-, SMS-, und Email“Klingeln“ scheinen immer dringend zu sein – und sie unterbrechen nicht selten ein wichtiges, persönliches Gespräch.
2. Man muss „nein“ sagen lernen und wenn man „ja“ sagt, dabei bleiben.

### **Selbstkritik und Selbsterfahrung,**

sind Geschwister der Selbstorganisation. Sie meinen zum einen, dass man seine Worte und Handlungen ohne Aufgabe der eigenen Persönlichkeit und gerade Fremden gegenüber immer hinterfragen sollte. Sowohl nach unerfreulichen wie aber auch nach erfreulichen Ereignissen mit Kunden soll man immer wieder in Ruhe, allein und nur für sich selbst überlegen: „Wieso ist das so schlecht gelaufen, was hätte ich weniger, was mehr tun können?“ Aber auch umgekehrt: „Was habe ich diesmal einfach besser gemacht als sonst?“

### **Informationskompetenz**

Wissen ist Macht gilt immer noch. Aber Wissen ist nicht mehr nur auswendig kennen, also im Kopf haben, sondern verlagert sich immer mehr auf den Prozess der Informationsbeschaffung.

Dazu kommt andererseits die oft unaufgefordert über uns täglich hereinstürzende Informationsfülle, die wir kaum verarbeiten können. Was ist davon wichtig, was ist richtig? Informationen reihen und werten zu können, wird für alle Ausbildungssysteme die wichtigere Kompetenzvermittlung als das auswendig zu lernende Wissen.

## **3. Resümee**

Es geht in Zukunft um die Qualifizierungsmaßnahmen in einer neuen Leistungsgesellschaft, einer Volkswirtschaft, in der die Komponente der personenbezogenen Dienstleistung einen wesentlichen Wertschöpfungsfaktor darstellen wird.

Auf die neuen Lehrpläne wird es ankommen. Und dann auf die Pädagogen und Pädagoginnen, die sie umsetzen sollen. Vom Kindergarten an, dann in Grund- und Mittelschule, Gymnasium und Hochschulen auf immer höherem Niveau aber als unersetzbaren Bildungsauftrag über alle Stufen weitergeführt. Dabei geht es eben gerade um die Wirtschaft, um den Arbeitsmarkt und um die Wertschöpfung. So könnte der Kreis von der Persönlichkeitsentwicklung bis zum Wirtschaftswachstum geschlossen werden und trotzdem „die Menschen“ im Mittelpunkt allen politischen und wirtschaftlichen Handelns stehen. Wir müssen nur die Parameter überprüfen und einige auswechseln, um den Herausforderungen der Zukunft zu entsprechen. Weil der Mensch als Individuum immer wichtiger wird und wir uns das als Gesellschaft heute auch „leisten“ können. Das ist der eigentliche gesellschaftliche Fortschritt.