

.. Bildungsprozesse ...

„Arbeitsgegenstand Mensch“ –
Faktoren für gelingende Interaktionsarbeit

Tagung
Alles Theater - oder was ?!
Gelingende Bildungsprozesse in der Jugendberufshilfe
17./18.11.2014

Überblick

- Personenbezogene Dienstleistung als Interaktionsarbeit
 - Definition
 - Komponenten
- Interaktionsarbeit im Kontext erwerbsorientierter personenbezogener Dienstleistung
- Ansatzpunkte zur Gestaltung der Interaktionsarbeit
- Das Dreieck der Produktivitätsentwicklung bei personenbezogener Dienstleistungsarbeit
- Aktuelle Projekte

PERSONENBEZOGENE DIENSTLEISTUNG ALS INTERAKTION SARBEIT

Personenbezogene Dienstleistung – „Arbeitsgegenstand Mensch“ *

- Arbeitsgegenstand von personenbezogener Dienstleistungsarbeit (Bildungsprozesse, Erziehung, Pflege, Therapie, ...) sind
- Eigensinnige Subjekte mit ihren Werten, Bedürfnissen, Motiven, Erfahrungen, ...
- Das Ziel der Arbeit ist die **Veränderung von Menschen**, (Einstellungen, Verhaltensweisen, Handeln, Qualifikationen)
- Das Ziel kann nur gemeinsam erreicht werden – die aktive Mitwirkung von Klient/Klientin ist erforderlich: Ko-Produktion
- **„Interaktionsarbeit“** (F. Böhle et al. 2006)
 - ein relativ neuer Ansatz zur Beschreibung und Analyse von personenbezogener Dienstleistung

Komponenten der Interaktionsarbeit – Überblick (nach F. Böhle 2011)

Die soziale Interaktion zwischen Dienstleister und Klient ist der zentrale Inhalt der Arbeit

Ziel: Ein bestimmtes und abgestimmtes Ergebnis erreichen:

1. Wechselseitige Abstimmung von Interessen und Handeln – **Ko-Produktion**
2. Einfluss auf die Gefühle Anderer nehmen - **Gefühlsarbeit** (A. Strauss et. al.
3. Umgang mit eigenen Emotionen - **Emotionsarbeit** (A.R. Hochschild)
4. Umgang mit Unsicherheit und Unbestimmtheit – **Subjektivierendes Handeln**

Zielgerichtetes Arbeitshandeln bildet den Rahmen der Interaktionsarbeit

Ko-Produktion - Wechselseitige Abstimmung von Interessen und Handeln

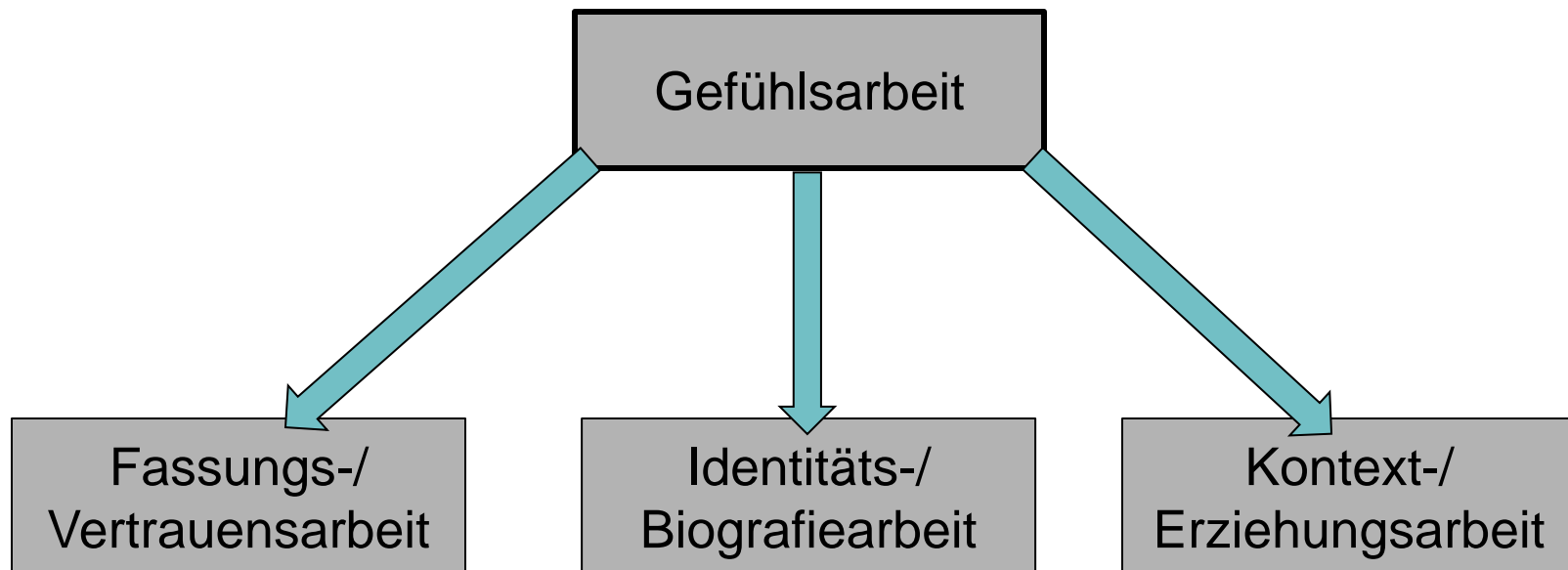
- Das Ergebnis/der Erfolg der Dienstleistungsarbeit hängt ab von der Kooperation zwischen Dienstleister und Klient – ist Folge einer Koproduktion
- Klienten sind aktive Ko-Akteure, nicht passive Empfänger oder willenlose Objekte
- Schon die Bestimmung der zu erreichenden Ergebnisses/des gewünschten Zieles ist nur in wechselseitiger Abstimmung – in Koproduktion möglich (z.B. Friseur)

Gefühlsarbeit - Einfluss auf die Gefühle Anderer nehmen

(A. Strauss et. al.)

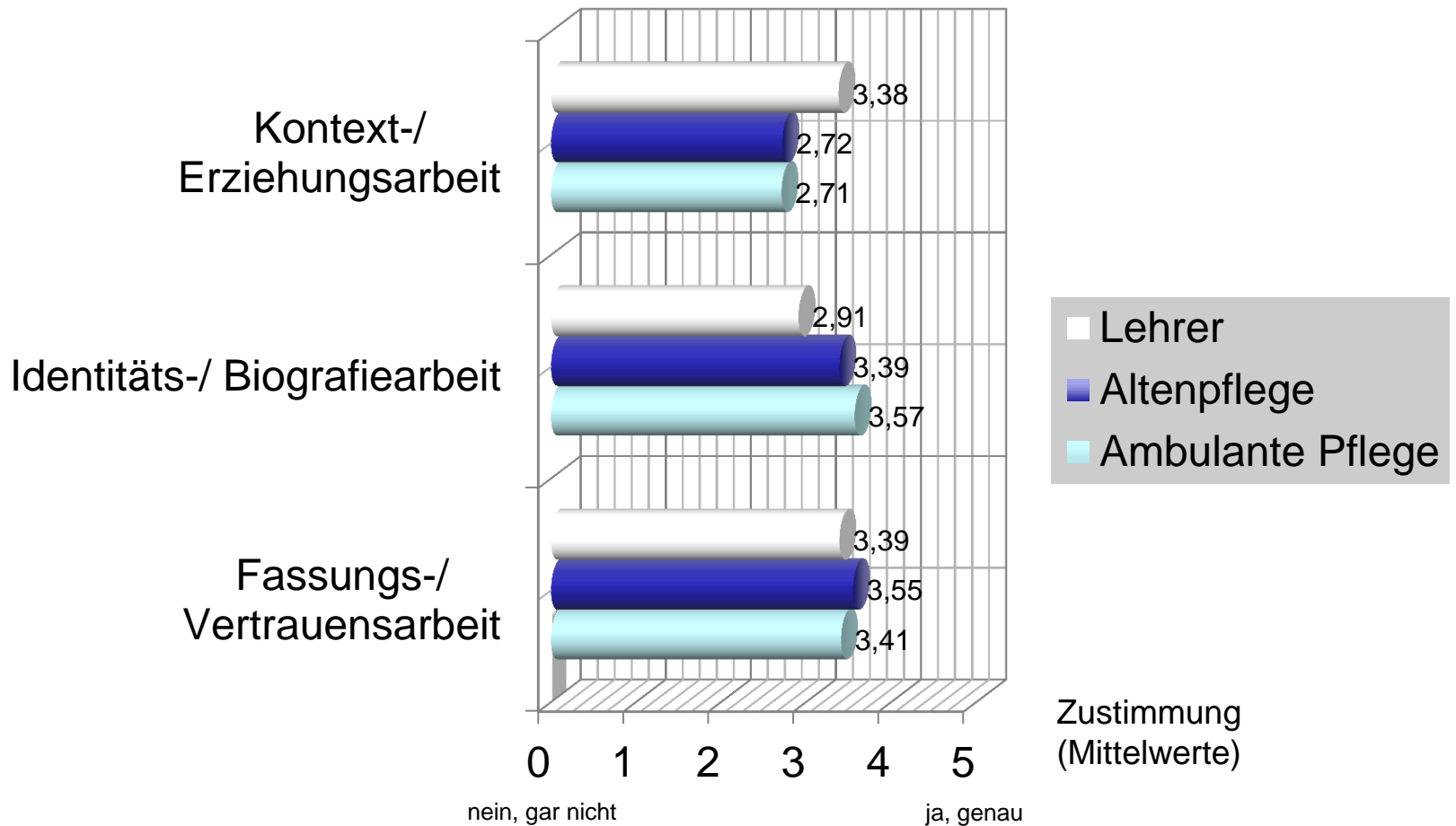
- Arbeitsschritte, die darauf abzielen, Gefühle von Klienten/Patienten zu beeinflussen und die Interaktion zwischen Dienstleister und Kunde zu ermöglichen (Kooperation)
 - Klient/Patient/Kunde als Arbeitsgegenstand, Ko-Produzent und Subjekt
 - zweite Arbeitslinie als Mittel zum Zweck
 - ungeplant, unbemerkt, implizit
 - Gefühlsarbeit erfolgt im Dienst des Hauptarbeitsverlaufs unter Berücksichtigung der zu bearbeitenden Person als Subjekt

Typologie Gefühlsarbeit



Quelle: Giesenbauer/ Glaser, 2006
in Anlehnung an Strauss et. al, 1980

Gefühlsarbeit in Humandienstleistungen



Daten: Projekt Intakt

Quelle: Glaser, 2006

Emotionsarbeit - Umgang mit eigenen Emotionen (A.R. Hochschild)

- Allgemeine Gefühlsregeln („feeling rules“) werden in der Sozialisation erlernt
- Im Organisations-/ Unternehmenskontext werden Gefühlsregeln als Darstellungsregeln vorgegeben, z. B. im Kundenkontakt, im Team („display rules“/“expression rules“)
- Display rules sind explizite Vorschriften oder implizierte Regeln
- Das Nicht-Einhalten der Regeln wird explizit oder implizit sanktioniert
- **Emotionsarbeit beschreibt das Management der eigenen Gefühle nach Darstellungsregeln im organisationalen Kontext**

Emotionsarbeit

Funktion und Ausdruck von Emotionen

- Emotionen sind genetisch verankerte Reaktionen (Stellungnahmen) zu einer gegebenen Situation bzw. einem bestimmten Ereignis
- Emotionen werden im Regelfall unwillkürlich ausgedrückt
- Sechs elementare Gesichtsausdrücke (Ekman et al.)
 - Glück
 - Überraschung
 - Trauer
 - Angst/Furcht
 - Ekel/Abscheu
 - Zorn
- In Organisationen soll der Ausdruck von Emotionen gemäß den Darstellungsregeln willkürlich gesteuert werden

Quelle: Funke, 2007

Subjektivierendes Arbeitshandeln - Umgang mit eigensinnigen Subjekten und mit Unbestimmtheit

- Arbeitsgegenstand wird als Subjekt wahrgenommen
 - Ablauf der Interaktion nicht plan- und standardisierbar
 - Subjektive Faktoren werden notwendig:
 - Gefühl
 - Gespür → erfahrungsbasiert
 - Empfinden
- Charakteristika subjektivierenden Arbeitshandelns:
 - Dialogisch-exploratives Vorgehen
 - Empfindende, spürende Wahrnehmung
 - Assoziativ-bildliches Denken
 - Persönliche Nähe, Empathie

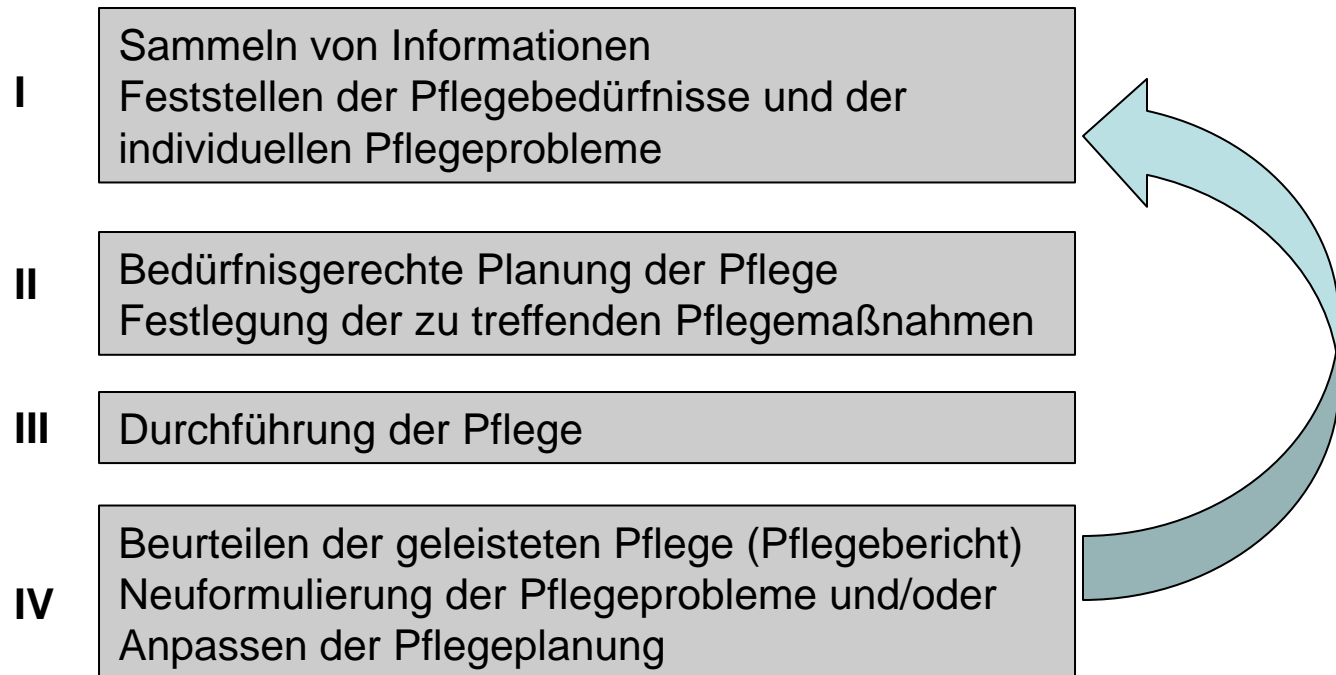
Zielgerichtetes Arbeitshandeln als Rahmen der Interaktionsarbeit

- Tätigkeiten in der institutionalisierten Erwerbsarbeit sind zielgerichtete und willkürlich geplante Handlungen
- Sie dienen vorab definierten, übergeordneten, Organisationszielen
- Sie sind zeitlich und inhaltlich (durch Teiltätigkeiten) gegliedert
- Die Steuerung (Regulation) der Handlungen erfolgt durch erworbene Kenntnisse (Aus- und Weiterbildung) und in der Arbeit gewonnene Erfahrungen

Quelle: Hacker, 2009

Zielgerichtetes, rational geplantes Arbeitshandeln

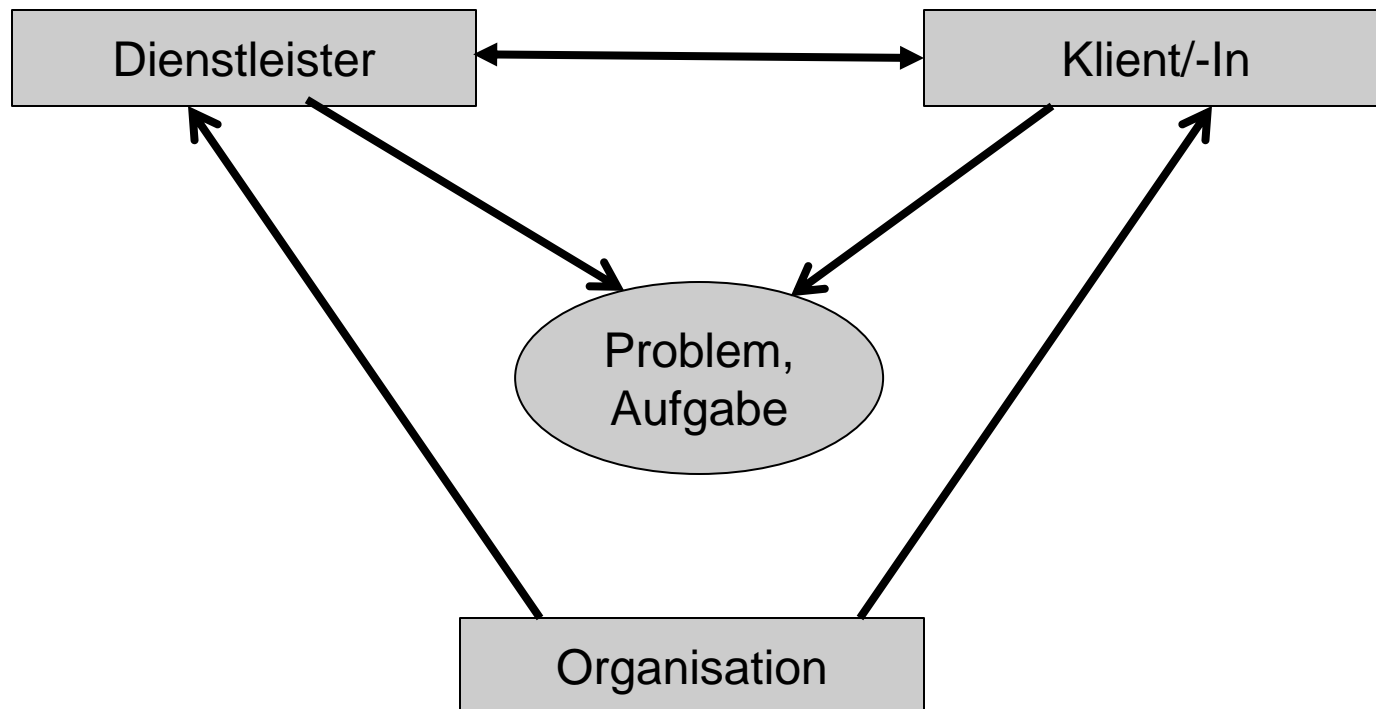
Beispiel: Phasen des Pflegeprozesses als zielgerichtete, rational geplante Tätigkeit im Sinne einer vollständigen Handlung



Quelle: Brucks, 1998

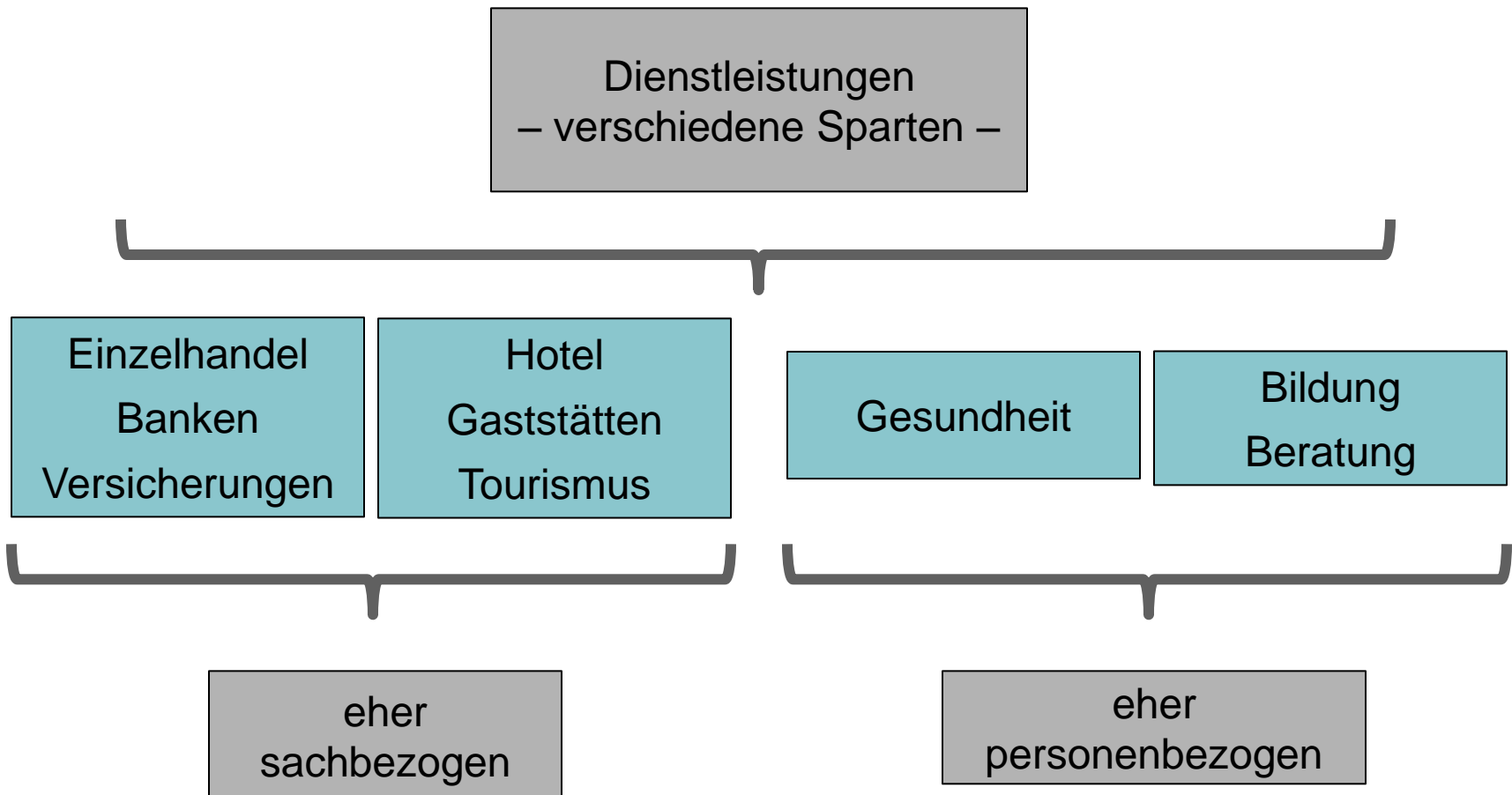
INTERAKTION SARBEIT IM KONTEXT ERWERBSORIENTIERTER PERSONENBEZOGENER DIENSTLEISTUNG

Die Dienstleistungstriade



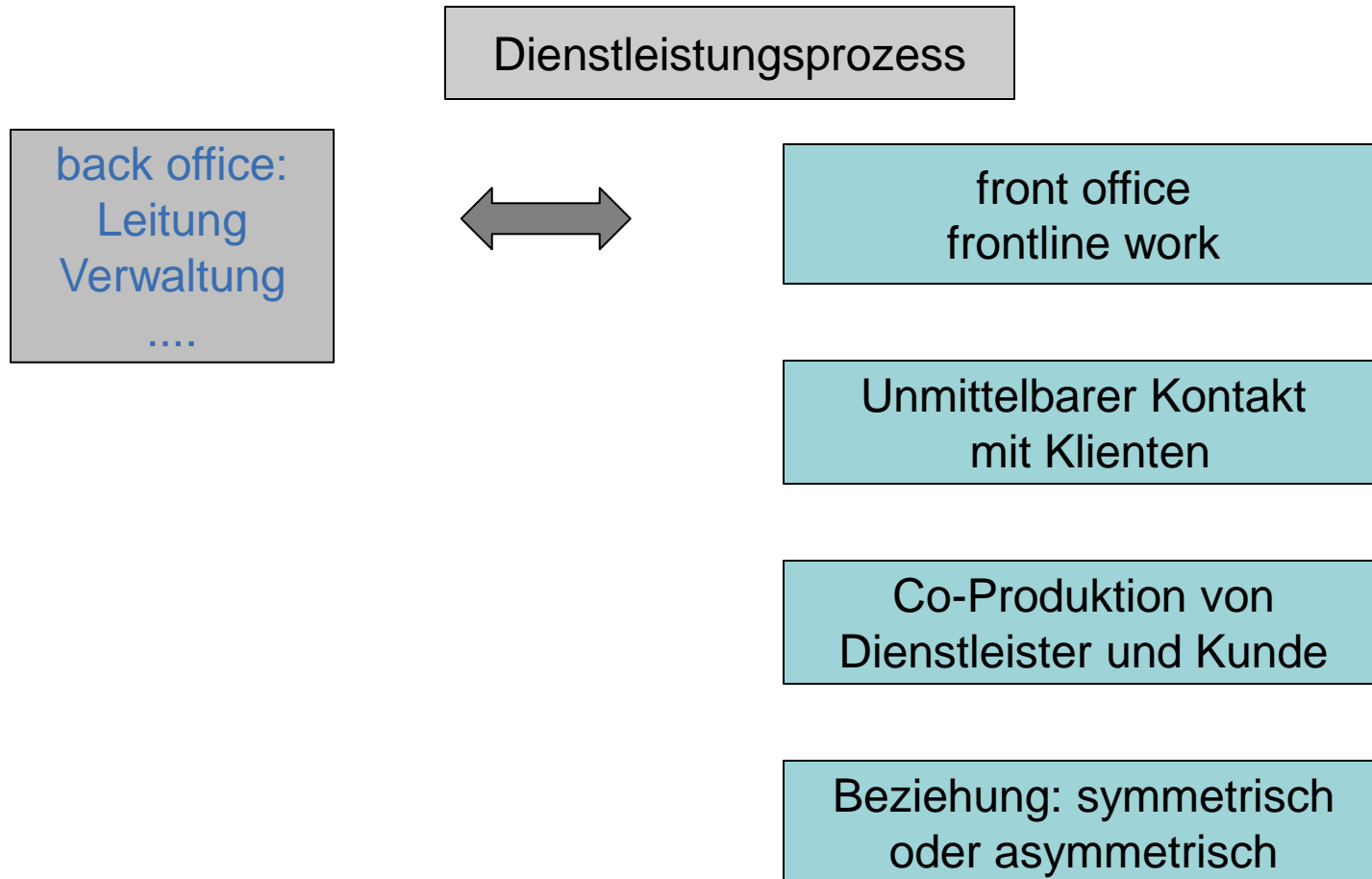
Quelle: Nerdinger, 1994

Formen personenbezogener Dienstleistungsarbeit



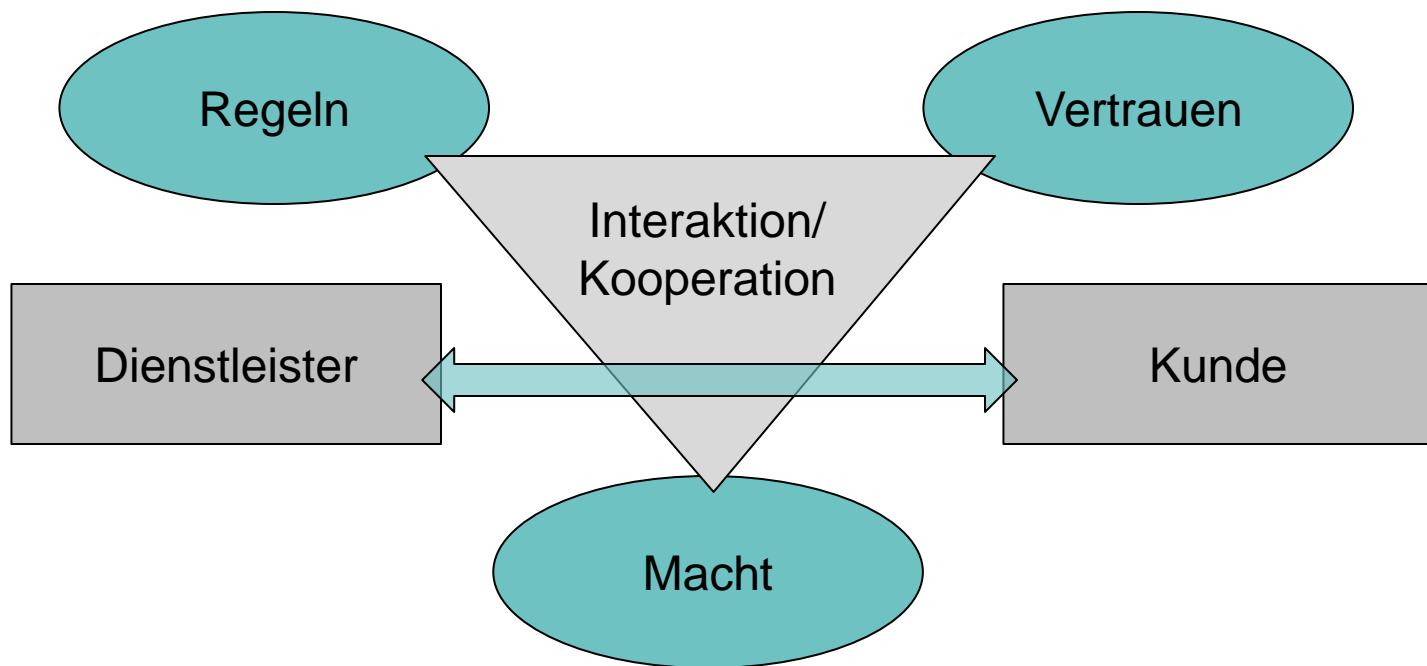
Quelle: Böhle, 2010

Aufgabenteilung in der personenbezogenen Dienstleistungsarbeit



Quelle: Böhle, 2010

Medien zur Steuerung der Dienstleistungsarbeit



Quelle: Anlehnung an Dunkel, 2010

Marktorientierte Dienstleistungsorganisationen - Widersprüchliche Handlungslogiken

- Ziele von Dienstleistungsorganisationen
 - Markterfolg, Existenzsicherung der Organisation
 - Kundenzufriedenheit
 - Effizienz der Leistungserbringung (Verhältnis von Aufwand und Ergebnis)
 - Professionelle (Qualitäts-) Standards der Leistungserbringung
- Die Ziele stehen in Spannungsverhältnissen zueinander
- Aufgabe der „Grenzstellenarbeiter/-innen“ ist es die Spannungsverhältnisse im konkreten Fall auszutarieren
 - Verhandlung von Widersprüchen zwischen Organisationszielen, eigenen Ansprüchen, Kundeninteressen
 - ➔ Rollenkonflikte, Präsenz, Aktivierung

Quelle: Voßwinkel, 2005

Marktorientierte Dienstleistungsorganisationen – Widersprüchliche Handlungsanforderungen an die Beschäftigten

Doppelcharakter marktvermittelter, personenbezogener
Dienstleistungsarbeit

- **Persönliche Beziehung**
 - Aufbau von Vertrauen
 - Herstellen von Gesprächs- und Kooperationsbereitschaft
 - Koproduktion
- **Ökonomisch-instrumentelle Beziehung**
 - Verkauf von Dienstleistung
 - Umsatz erwirtschaften
 - Organisation sichern
 - eigenes Einkommen sichern

Quelle: Voßwinkel, 2005

ANSATZPUNKTE ZUR GESTALTUNG DER INTERAKTION SARBEIT

Besonderheiten der Interaktionsarbeit - Orientierungen für die Arbeitsgestaltung 1

- Umgang mit der Subjektivität des Klienten
 - Empathie und Distanzierungsfähigkeiten der Beschäftigten
 - ➔ Kompetenzentwicklung in Hinblick auf alle Komponenten der Interaktionsarbeit

- Umgang mit der Unbestimmtheit des Arbeitsergebnisses und der Ko-Produktion
 - flexible Planung und Zielanpassung der Beschäftigten und der Organisation
 - ➔ Kompetenzentwicklung
 - ➔ Gemeinsames Lernen und Reflexion der Beschäftigten -
Supervision

In Anlehnung an D. Schmidt: Gesundheit in der personalen sozialen Dienstleistung, LUH 2014

Besonderheiten der Interaktionsarbeit - Orientierungen für die Arbeitsgestaltung 2

- Wechselwirkung zwischen Arbeits- und Leistungsqualität
 - Realitätsnahe Zielplanung der Organisation
 - Flexible Regelungen, keine starren „Vorschriften“ der Organisation
 - Rollierenden Zielanpassung und Prozessplanung der Organisation gemeinsam mit den Beschäftigten
 - ➔ Gemeinsame Reflexion von back-office und front-office

Generell:

- Organisationskultur und Arbeitsorganisation sind auf die gemeinsame Reflexion und Planung aller Akteursgruppen auszurichten
- Entsprechende Zeitkontingente und Rahmenbedingungen sind einzuplanen

In Anlehnung an D. Schmidt: Gesundheit in der personenbezogenen sozialen Dienstleistung, LUH 2014

Ergebnisse der Belastungsforschung Hinweis für die Arbeitsgestaltung q

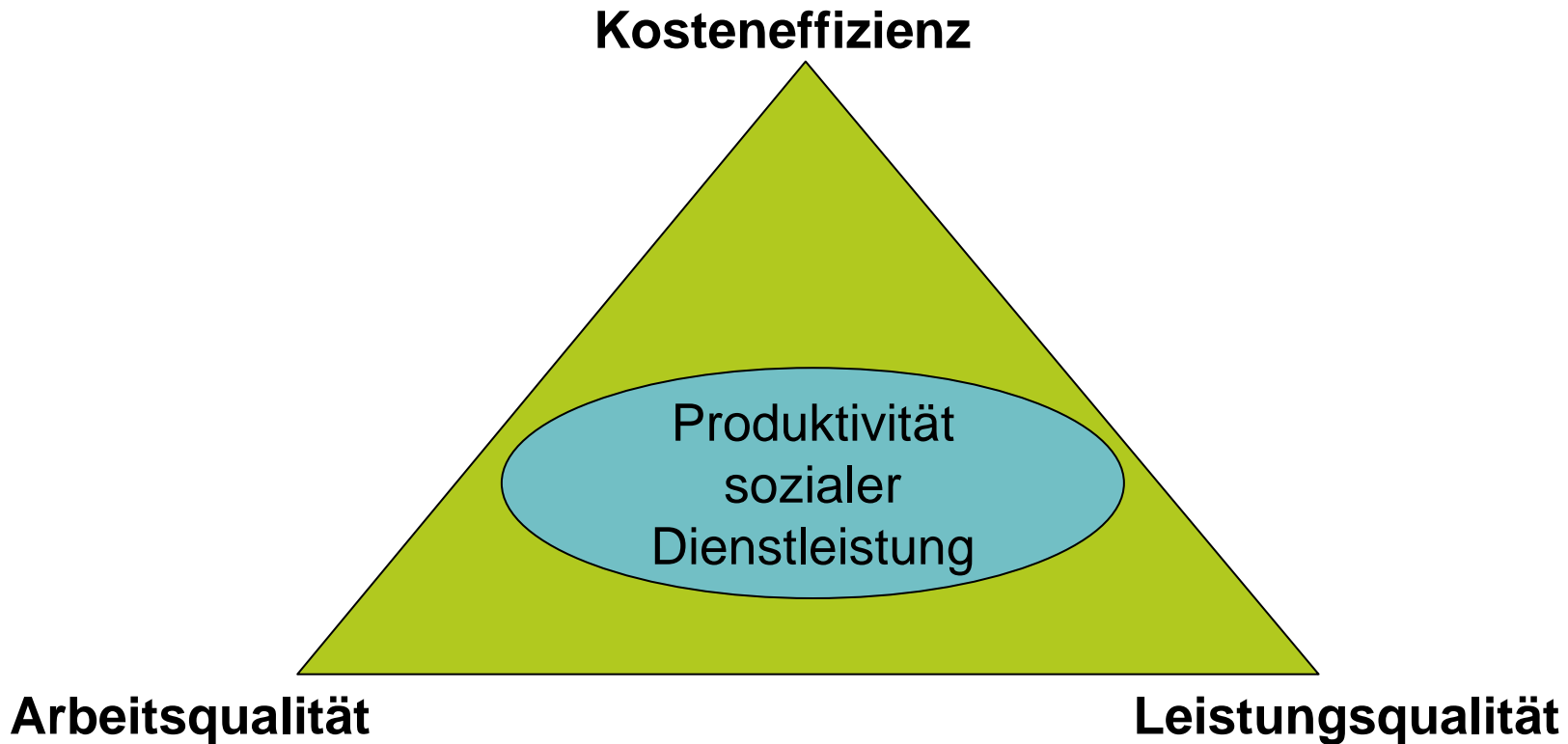
- Anstieg der Komplexität der Anforderungen – schwierigere Klienten
- Leistungsverdichtung – mehr Klienten pro Zeiteinheit
 - Balance herstellen von Seiten des back-office
- „Moralischer Stress“ die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen was sie tun müssten, um gute Ergebnisse zu erreichen
- Die Rahmenbedingungen lassen das Erreichen der Ziele nicht zu
 - Siehe oben
- Prekäre Arbeitsbedingungen der Beschäftigten und wenig Anerkennung, Wertschätzung – „Gratifikationskrise“
 - Entwicklung von Führungskräften

In Anlehnung an D. Schmidt: Gesundheit in der personenbezogenen sozialen Dienstleistung, LUH 2014

PRODUKTIVITÄTSENTWICKLUNG BEI PERSONENBEZOGENER DIENSTLEISTUNGSARBEIT

Produktivitätsdreieck sozialer Dienstleistung

- Starke Wechselwirkungen zwischen den 3 Orientierungen – bei Organisationsveränderungen: Balance zwischen den Zielbereichen



Grundsätze für die Arbeitsgestaltung

- ◆ Verringerung von Belastungen und Förderung von Ressourcen
- ◆ Ansetzen an den Arbeitsbedingungen und den persönlichen Kompetenzen

Gestaltungsfelder für die Verbesserung der Produktivität sozialer Dienstleistung

- Arbeitsorganisation, z.B.
 - Arbeitsteilung, Arbeitszeit, Kommunikation, Führung
- Personal
 - Personalausstattung, Qualifikationsstruktur, Fort- und Weiterbildung, Gesundheitsmanagement
- Angebote
 - Dienstleistungsportfolio
 - Selbstdarstellung
- Kooperation, Netzwerke
 - Auf regionaler Ebene
 - Mit Anbietern ähnlicher Dienstleistung

Belastungen und Ressourcen in ausgewählten Arbeitsbereichen

• Sozialarbeit

- Bundesweite Telefonbefragung Arbeitssituation und Personalbemessung im ASD, 2008

Belastungen von Mitarbeiter/-innen im Jugendamt

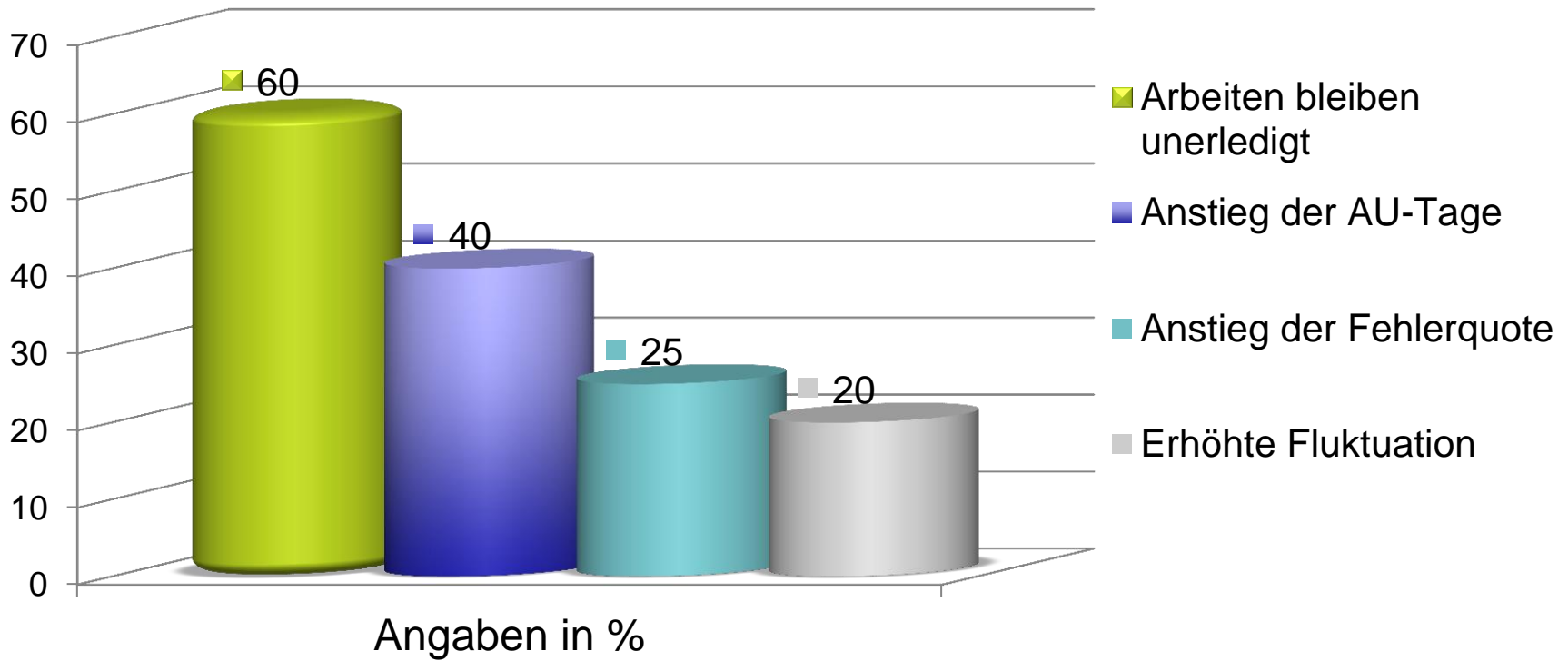
Ergebnisse einer bundesweiten Online-Befragung

- ◆ Komplexität der Arbeit und unsichere Entscheidungssituationen
- ◆ Verdichtung der Arbeit und wenig Erholungsphasen
- ◆ Emotionale Betroffenheit
- ◆ Veränderungen der Arbeitsbedingungen
- ◆ Job-Enlargement

Quelle: DJI, 2008

Folgen des Belastungsprofils – Jugendämter

Negative Auswirkungen auf die Qualität der Arbeit



Quelle: DJI, 2008

Belastungen und Ressourcen in ausgewählten Arbeitsbereichen

- **Pflege von Demenzkranken**

Rahmenbedingungen

- Zunehmende Marktorientierung und Konkurrenz der Träger der Pflegeeinrichtungen
 - private, konfessionell gebundene, frei-gemeinnützige, staatliche
 - Personaleinsparungen und Arbeitsverdichtung
- Spaltung des Arbeitsmarktes und der Belegschaften
- Aufgliederung (Funktionsteilung) der Pflegearbeit
 - Examierte Fachangestellte für Pflegplanung und –management
 - kleine Gruppe
 - Angelernte Pflegekräfte für ausführende Tätigkeiten
 - große Gruppe, häufig prekär beschäftigt, häufig Migrationshintergrund
 - ExpertInnen für die Betreuung der Demenzkranken

Quelle: Christian Müller Hergl
Dialo- und Transferzentrum Demenz
Universität Witten-Herdecke

Belastungen in der Pflege – „Moralischer Stress“

Geringe Einflussmöglichkeiten, enge Handlungskorridore, und geringe Selbstwirksamkeit erzeugen „moralischen Stress“ (Edberg, 2008:3-Länder-Studie: Australien, Schweden, GB)

Hauptquelle der Belastungen der Pflegenden ist ein grundlegender Konflikt:

- Sie wissen was sie tun müssten, um die Ziele der Pflege (Lebensqualität erhöhen, Leiden lindern) zu erreichen
- Sie sind aufgrund der institutionellen Rahmenbedingungen aber fast nie in der Lage, das Richtige zu tun

Quelle: Christian Müller Hergl
Dialo- und Transferzentrum Demenz
Universität Witten-Herdecke

Belastungen in der Pflege und Burnout

Geringe Einflussmöglichkeiten (mastery) und geringe Selbstwirksamkeit erzeugen Burnout“ (Duffy, 2009)

Einflussfaktoren

- **Asymmetrie der Interaktion, mangelnde Reziprozität**
 - Pflegende investieren mehr Energie in die Beziehung zu den Klienten als sie von diesen zurückbekommen
- **Rollenkonflikte und Rollenunklarheiten**
 - können das Kompetenzzempfinden beeinträchtigen und Belastungen verstärken
- **Die empfundene Selbstwirksamkeit ist der wichtigste Faktor**
 - Je geringer die Selbstwirksamkeit, desto höher emotionale Erschöpfung, Depersonalisation, Kompetenzzempfinden
 - ein hohes Maß an Selbstwirksamkeit – Gewissheit mit einer Situation gut und wirkt Burnout entgegen

Quelle: Christian Müller Hergl
Dialo- und Transferzentrum Demenz
Universität Witten-Herdecke

Weiterführende Hinweise

Aktuelle Projekte

F. Böhler et al.: Arbeitsgestaltung bei Interaktionsarbeit, 2014

G. Becke et al.: Das Mess- und Gestaltungskonzept der Produktivität sozialer Dienstleistung, 2013

W. Dunkel/M.Weirich (Hg.): Interaktive Arbeit, 2012

Abschlussbericht zum Projekt Professionalisierung interaktiver Arbeit (PiA)

Literatur

F. Böhle, J Glaser (Hg.): Arbeit in der Interaktion – Interaktion als Arbeit, 2006