



Reflexionsinstrument für Interaktions- und Innovationsarbeit unter Formalisierungsdruck






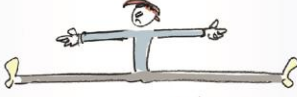
Universität Augsburg University



Prävention von Belastungen bei formalisierter Arbeit



Interaktion
Dienstleistung
Stationäre Krankenpflege



Einerseits:
Selbstverantwortliches Handeln


Andererseits:
Umgang mit Formalisierung

Dieser Spagat führt die Beschäftigten in ein Dilemma ...


- ... eine neue Art von Zeitdruck
- ... die Verdrängung von situativem erfahrungsgeleiteten Arbeitshandeln
- ... die Verletzung der eigenen Professionalitätsstandards

Das Ziel von PräFo
Entwicklung und Umsetzung eines präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes bei selbstverantwortlicher Arbeit

- ... Relationales Belastungskonzept
- ... Gestaltungsgrundsätze für 'gute Arbeit'
- ... Partizipatives Präventionsmanagement




Innovation
Technische Entwicklung
Agiles Projektmanagement techn. Entwicklungsprozesse




Experten- und vertrauensbasiertes Qualitätsmanagement

Situative Projektsteuerung



UNIVERSITÄTSKLINIKUM AUGSBURG



Umsetzungspartner

Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. • IG Metall • Ver.di • Dr. Tanja Merl, Gesundheitsexpertin • Weishaupt Gesundheitsmanagement und Personalentwicklung • Air Wing Innovation GmbH • Job in Balance – für ein gesundes Unternehmen • Anna Hoffmann, Teamentwicklerin und Organisationsberaterin • Universitätsklinikum Augsburg – Akademie für Gesundheitsberufe

Konzepte

Interaktionsarbeit



Böhle, Fritz; Stöger, Ursula; Wehrich, Margit (2015): Interaktionsarbeit gestalten. Berlin: edition sigma

Innovationsarbeit

Merkmale des Arbeitshandelns

Subjektive Haltung Künstlerisch	Handlungsweise Erfahrungsgeleitet	Situationsdefinition Spielerisch
Offenheit für Unbekanntes, Möglichkeiten	Explorativ-entdeckendes Vorgehen, prozesshaftes Entwickeln	Zweckhafte Zwecklosigkeit
Produktiver Umgang mit Krisen und Störungen	Gespür für immanente Entwicklungslogik	Geregelte Unberechenbarkeit
Inneres Anliegen, persönlicher Ausdruck	Sinnliche Wahrnehmung und Imagination des Verwendungskontextes	Geschütztes Involvement

Böhle, Fritz; Bürgermeister, Markus; Porschen, Stephanie (2012): Innovation durch Management des Informellen. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler

Methode, Empirie und Gestaltung

Empirische Erhebungen mittels Methoden der qualitativen Sozialforschung:

Begleitung, teilnehmende Beobachtung, qualitative Leitfadeninterviews und Tiefeninterviews



➤ Gestaltung durch die Forschungsmethode

- Wertschätzung und Anerkennung der Besonderheiten von Interaktions- und Innovationsarbeit
- Anregung zur Reflexion über die eigene Arbeit
- Wahrnehmung der Thematik durch weitere Berufsgruppen

➤ Präsenz des Themas im Unternehmen

- Kontinuierlicher Dialog mit allen beteiligten Akteur*innen
- Intensive Ergebnispräsentationen bei allen Beteiligten
- Veröffentlichungen in hauseigenen Medien

➤ Partizipative Gestaltung in Workshops mit Beschäftigten

- Workshops zur Entwicklung von Gestaltungsmaßnahmen durch Beschäftigte
- Vorstellung und Diskussion der Gestaltungsmaßnahmen bei Entscheidungsträger*innen

➤ Allgemeine Empfehlungen für Gestaltungsmaßnahmen

- **Memorandum „Arbeit und Technik 4.0 in der professionellen Pflege“**
- **Gestaltungsgrundsätze für humane Dienstleistungsarbeit trotz und mit Formalisierung**

Die Praxis als bestes Beispiel – Exemplarisches aus der Empirie

A: Die wissen das gar nicht.

I: Was?

A: Dass ich das nicht so mache ... Und das funktioniert.

I: Sie denken, das wissen die gar nicht? Oder wird das auch gerne übersehen, weil es funktioniert?

A: Ja, das ja. Wenn ich es so gemacht hätte, dann würde es nicht funktionieren.

(Beschäftigteninterview)

Je mehr Spielraum ich mir lassen kann, umso besser kann ich das auch ausführen. Wenn es ganz eng und steif ist, ich glaub, das macht gar keinen Spaß. Aber es gibt Kollegen, die können das nur so. Die brauchen eine ganz klare Struktur. Die kommen aber ganz schnell an ihre Grenze. Ich glaube, ein Großteil passt sich dem an und hat deshalb auch, ja, wird deshalb krank ... Also Formalisierung hat, denke ich, für mich ist es fifty-fifty. Auf der einen Seite geht es ohne nicht, auf der anderen Seite bremst es mich aus. Und ja, wenn man Spagat kann, es hat ja auch was mit Elastizität zu tun, dann kann ich den jeden Tag machen oder ich mach nur einen kleinen Spagat, aber wenn ich ganz steif bin, dann ist das schwierig. Und dann hat das auch mehr Nebenwirkungen für die Mitarbeiter.

(Beschäftigteninterview)

Spannungsfelder zwischen selbstbestimmter Arbeit und Formalisierung

Formale Prozesse vs. materielle Notwendigkeiten

- Interaktions- und Innovationsarbeit sind ex ante nicht vollständig planbar und sind damit nur begrenzt formalisierbar.
- Der Umgang mit materiellen Gegebenheiten erfordert situatives Handeln und damit ein Einlassen auf die jeweilige Situation.
- Formal vorgegebene Prozesse und Prozessabläufe erschweren dieses Handeln.

Ökonomisierung vs. Professionalisierung

- Der Druck zur Produktivitätssteigerung zwingt Organisationen zu ständiger Reorganisation und zur Orientierung an Kennzahlen.
- Für die Beschäftigten entsteht ein Zielkonflikt, in dem die eigenen Ansprüche an gute Arbeit mit Ökonomisierung und Professionalisierung kollidieren.
- Die Folgen für professionelles Arbeitshandeln werden nur unzureichend beachtet.

„Tooleritis“ vs. Prozessorientierung

- Physische und virtuelle Werkzeuge (Tools) zur Strukturierung und Optimierung (auch Standardisierung) von Arbeit(-sabläufen) werden vermehrt (und oft inflationär) eingesetzt.
- Dabei werden die besonderen Herausforderungen von Interaktions- und Innovationsarbeit nicht ausreichend beachtet.
- Einmal vorhandene Tools werden selten überprüft und untereinander angepasst.

Hierarchie vs. Selbstorganisation

- Interaktionsarbeit und Innovationsarbeit sind auf Selbstorganisation angewiesen.
- Hierarchische Lösungen verringern die notwendigen Handlungsspielräume.
- Führungskräfte kennen das Problem starrer Hierarchien und ermöglichen informelle Spielräume.

Gestaltungsempfehlungen für Interaktions- und Innovationsarbeit

Interaktionsarbeit	Innovationsarbeit
Sensibilisierung für Interaktionsarbeit und damit verbundene Kompetenzen und Belastungen durch partizipative Forschungsmethoden und Gestaltungsmaßnahmen	Sensibilisierung für Innovationsarbeit und damit verbundene Kompetenzen und Belastungen durch Instrumente wie Belastungsbarometer und Widerspruchsszenarien etc.
Wahrnehmung der besonderen Leistungen und Belastungen bei Interaktionsarbeit: von der Erhebungsmethode bis zur partizipativen Maßnahmenentwicklung	Artikulation von Belastungen bzw. Gesundheitsfragen ermöglichen: von der Gefährdungsbeurteilung bis zum Feedback in Retrospektiven etc.
Partizipative Einbindung der Beschäftigten in die Bewertung und Gestaltung bestehender und neuer Vorgaben und Prozesse	Agilität als Leitprinzip, nach dem Prozesse gestaltet werden können: Partizipation der Beschäftigten an dieser Prozessgestaltung und Reorganisation mit entsprechend angepasstem „Wording“
Anpassung neuer Vorgaben und Prozesse an die Anforderungen der Interaktionsarbeit – „Interactive Service Work Mainstreaming“	Agilitätsniveau ermitteln: Wo steht man mit Blick auf die Selbstorganisation (strukturell und personell)? Wo hakt es? Potenziale zur Weiterentwicklung der Selbstorganisation?
Partizipative Revision und Controlling von Formalisierung	Führung und Agilität – wird nicht obsolet, aber anders! Selbstführung, coachende und begleitende Führung als Entwicklungsthema
Würdigung der Anpassung von Formalisierungsanforderungen an Interaktionsarbeit als spezifische Kompetenz	Lernende (agile) Organisation als erfahrungsgeliteten Prozess gestalten

Empfehlungen für Gestaltungsmaßnahmen bei selbstbestimmter Arbeit

Prävention heißt, sich auf den Weg zu machen und sich mit Belastungen auseinanderzusetzen – das ist bereits ein wichtiger Schritt zum Ziel.

Dilemmata lassen sich nicht lösen, aber wahrnehmen, bearbeiten und verhandeln.

Beschäftigte und Unternehmen für informelle Leistungen und subtile Belastungen sensibilisieren, in einen Reflexionsprozess bringen, Veränderungen ermöglichen und die Organisation weiterentwickeln

Handlungsspielräume bereitstellen – auf welche Weise auch immer und: Freiräume „frei lassen“

Spannungsfelder selbstbestimmter Arbeit zum Führungsthema machen

Suggestion vermeiden, dass es (in der digitalen Welt) eindeutige Lösungen gäbe

Bereichs- und situationsadäquate Formalisierung und Bereitstellung von Handlungsspielräumen

Strukturelle Dilemmata nicht individualisieren

Neue Gestaltungsgrundsätze für humane selbstbestimmte Arbeit bei Formalisierung

Die bestehenden Gestaltungsgrundsätze für humane Arbeit wurden ursprünglich für die Produktions- und Verwaltungsarbeit entwickelt. Um sie auf selbstbestimmte Interaktions- und Innovationsarbeit bei Formalisierung anwenden zu können, müssen sie umformuliert werden.

Interaktionsarbeit	Innovationsarbeit
Die Sinnhaftigkeit von Dienstleistung(en) bemisst sich immer auch am Nutzen, der auf der Seite der Kund*innen (hier: Patient*innen) entsteht. Ein formalisiertes Umfeld ist so zu gestalten, dass diese Quelle von Sinnhaftigkeit erhalten bleibt.	Zur Sinnhaftigkeit von Innovationsarbeit gehören für viele Beschäftigte Entdeckerlust und Produzentenstolz. Ein formalisiertes Umfeld ist so zu gestalten, dass diese Quelle von Sinnhaftigkeit erhalten bleibt.
(Pflege-)Arbeit unter Formalisierungsbedingungen fördert die Vielseitigkeit ; gleichzeitig zeichnet sich ab, dass die originäre (Pflege-)Arbeit durch zusätzliche formale Anforderungen ins Hintertreffen gerät. Hierzu zählen vor allem die gestiegenen Anforderungen an die Pflegedokumentation. Eine Überforderung durch Vielseitigkeit gilt es zu verhindern.	Anforderungsvielfalt wird im Falle enger Zeit-, Personal- und Kostenrahmen zur Belastungsquelle. Psychische Überlastung entsteht durch die vielfältigen Anforderungen unter Zeitdruck und den hohen Koordinationsaufwand mehrerer Projekte. Wenn dies auf agiles Projektmanagement durchschlägt, ist das besonders belastend.
Vollständigkeit gilt als realisiert, wenn Beschäftigte ihre Arbeitsaufgaben planen, die entsprechenden Mittel zur Durchführung wählen, die Arbeit ausführen und das Ergebnis kontrollieren können. An dem zugrundeliegenden Handlungsmodell orientiert man sich auch bei der Formalisierung. Dabei werden die Besonderheiten der Interaktionsarbeit nicht berücksichtigt. Denn bei der Arbeit an und mit Menschen sind Planung und Kontrolle nur begrenzt möglich. Formalisierung muss daher autonomes Handeln trotz und mit Unplanbarkeit ermöglichen.	Vollständigkeit orientiert sich an klar konturierten Aufgaben, die hier nicht vorliegen. Deshalb müssen zunächst Probleme definiert und in Aufgaben umgewandelt werden. Das erfordert hohe Strukturierungsleistungen bei den Beschäftigten, die in Belastungen umschlagen können. Agile Formate können, müssen aber nicht zwangsläufig eine Hilfestellung für solche Strukturierungsleistungen bieten. Sie können dann eine Hilfe sein, wenn sie nicht arbeitsteilig zugespitzt werden, die Schätzungen realistisch sind und der Arbeitsspeicher nicht überfüllt ist.
Formalisierte Arbeitsprozesse begrenzen die notwendigen Handlungsspielräume , schränken damit das für den Umgang mit Offenheit so wichtige situative Handeln ein und erschweren die Interaktionsarbeit. Da Interaktionsarbeit für die Arbeit an und mit Menschen notwendig ist, müssen Beschäftigte ihre Handlungsspielräume selbst sichern. Das darf nicht alleine den Beschäftigten zugemutet werden. Es ist daher die Aufgabe der Organisation, Handlungsspielräume für Interaktionsarbeit bereitzustellen.	Hohe Arbeitsautonomie kann mit hohen psychischen Belastungen verbunden sein, besonders bei widersprüchlichen Anforderungen : Diese bestehen zwischen Arbeitsaufgaben und ihren Ausführungsbedingungen, zwischen den verschiedenen Spannungsfeldern bei selbstbestimmter Arbeit, zwischen Aufgaben und Aneignungsbedingungen bei Lernprozessen, zwischen subjektbezogenen und betrieblichen Zielen und zwischen betrieblichen und außerbetrieblichen Anforderungen.
(Informelle) Kooperation ist eine notwendige Voraussetzung für Interaktionsarbeit, wie bspw. in der stationären Pflege. Dort ist der Notfall der Normalfall, so dass spontane Kooperation entscheidend ist. Das gilt auch für die Übermittlung von Informationen über Kund*innen/Patient*innen, die oft diffus sind und am besten situativ und im direkten Kontakt zu übermitteln sind. Es ist darauf zu achten, dass die informelle Kooperation trotz und mit Formalisierung erhalten und gefördert wird.	Bei (IT-)Projektarbeit kann die Zusammenarbeit mit Kolleg*innen ein Stressfaktor sein. Bei schnell wechselnden Projektteams können keine Vertrauensbeziehungen entstehen und Teamkonflikte können psychosoziale Belastungen erhöhen. Führungsverhalten mit geringen Beteiligungschancen wirkt sich belastend aus, und auch Kundenkontakt kann eine Belastungsquelle sein, wenn Kundenwünsche während eines Entwicklungszyklus durchgereicht werden. Innovationsarbeit braucht daher auch 'gute' Interaktionsarbeit.
Für die Leistungsbeurteilung ist zu beachten, dass Beschäftigte (hier: Pflegekräfte) formale Anforderungen mit professioneller Interaktionsarbeit verschränken. Dies ist – neben den Dimensionen der Interaktionsarbeit – als eine besondere Leistung anzuerkennen.	Für die Leistungsbeurteilung kommt es nicht nur auf das Produkt, sondern auch auf das Engagement an – insbesondere für Engagement in Communities of Practice oder den Aufbau und die Pflege von Netzwerken. Die entsprechenden Leistungen gilt es zu würdigen.
Die hier formulierten Gestaltungsgrundsätze schließen hieran an: Böhle/Stöger/Wehrich (2015): Interaktionsarbeit gestalten. Vorschläge und Perspektiven für humane Dienstleistungsarbeit. Berlin. Becke, Guido (2007): Gesundheitsförderung in flexiblen Arbeitsstrukturen der ‚digitalen Wirtschaft‘ – Problemfelder und Gestaltungsperspektiven bei abhängiger und alleinselbständiger Erwerbstätigkeit. Bremen.	

GEFÖRDERT VOM