
Koordinations- und Interaktionsarbeit als Voraussetzungen für die Produktivitätsgestaltung sozialer Dienstleistungen – Zur Einführung

Guido Becke und Peter Bleses

Zusammenfassung

In diesem Beitrag wird verdeutlicht, dass das Wechselverhältnis von Koordinations- und Interaktionsarbeit für eine Produktivitätsgestaltung sozialer Dienstleistungen zu berücksichtigen ist, die sich an einer Balance von Effizienz, Arbeits- und Unterstützungsqualität orientiert. Darüber hinaus wird in die Kapitel und Beiträge des Herausgeberbands eingeführt.

1 Einleitung

Soziale Dienstleistungen befinden sich seit etwa 20 Jahren unter einem nahezu beständigen Ökonomisierungsdruck, der einer Veränderung der Finanzierungsgrundlagen, Strategien der Konsolidierung öffentlicher Haushalte sowie gesetzlichen Änderungen im Bereich der Sozial- und Gesundheitspolitik geschuldet ist (vgl. Senghaas-Knobloch 2008; Hartmann 2011). Insbesondere die Kostenträger sozialer Dienste und politische Akteure fordern eine Steigerung der Produktivität und der Effizienz sozialer Dienstleistungen ein. Hierdurch gewinnt auch für Trägerorganisationen sozialer Dienste die Frage an Bedeutung, wie sich die Produktivität

G. Becke (✉) · P. Bleses
artec| Forschungszentrum Nachhaltigkeit, Enrique-Schmidt-Str. 7 (SFG),
28359 Bremen, Deutschland
E-Mail: becke@artec.uni-bremen.de

P. Bleses
E-Mail: pbleses@uni-bremen.de

sozialer Dienstleistungen gestalten lässt, welche Mess- und Bewertungskriterien hierfür zugrunde gelegt werden sollen und welche Ansätze für eine Gestaltung der Produktivität sozialer Dienstleistungen geeignet sind. Auf den ersten Blick liegt es nahe, probate Konzepte und Ansätze der Produktivitätsgestaltung aus dem industriellen Sektor auf den Bereich sozialer Dienstleistungen zu übertragen. Ein solcher Lösungsansatz greift unseres Erachtens aber zu kurz, da hierbei drei wesentliche Merkmale dieser Dienstleistungen vernachlässigt würden:

- Soziale Dienstleistungen sind in ihrem Kern durch Interaktionsarbeit mit und an hilfebedürftigen Menschen gekennzeichnet (vgl. Böhle et al. 2006). Die Gestaltung der Produktivität sozialer Dienste wird zu weiten Teilen von der Qualität der Interaktionsarbeit beeinflusst. In Ansätzen zur Produktivitätssteigerung oder -gestaltung wird die Arbeitsqualität hingegen oft unzureichend beachtet. Arbeitsqualität richtet sich auf die Qualität der Arbeitsbedingungen, der Arbeitsstrukturen und -prozesse. Sie lässt sich näher bestimmen, indem arbeitswissenschaftliche Konzepte und Ansätze einer menschengerechten Gestaltung von Arbeit herangezogen werden und zugleich die subjektive Perspektive von Beschäftigten als „Expertinnen und Experten ihrer Arbeitssituation“ einbezogen wird (vgl. Becke et al. 2013).
- Bei Interaktionsarbeit mit und an hilfebedürftigen Menschen handelt es sich stets um potenziell asymmetrische Machtbeziehungen zwischen denjenigen Personen, die soziale Dienstleistungen erbringen, und den hilfebedürftigen Klientinnen und Klienten. Diese Angewiesenheit hilfebedürftiger Menschen gilt es daher in Konzepten zur Produktivitätsgestaltung sozialer Dienste zu beachten.
- In sozialen Dienstleistungsbeziehungen sind die Erbringer sozialer Dienste stets auf ein Mindestmaß an Kooperationsbereitschaft, Unterstützung oder Mitwirkung seitens der hilfebedürftigen Klientinnen und Klienten angewiesen. Die Produktivität sozialer Dienstleistungen hängt daher auch davon ab, inwieweit es gelingt, Klientinnen und Klienten zur Mitwirkung bei sozialer Dienstleistungsarbeit zu aktivieren. Hierbei gilt es, die Subjektivität von Klientinnen und Klienten und ihre spezifischen Lebensumstände zu beachten. Für die Interaktionsarbeit mit und an hilfebedürftigen Menschen bedeutet dies, situativ-flexibel und empathisch mit Unwägbarkeiten umgehen zu können. Diese resultieren aus der hilfebedürftigen Person, ihrer Leiblichkeit und ihren veränderlichen Stimmungslagen; sie ergeben sich ferner daraus, dass konkrete Hilfebedarfe der Klientin oder des Klienten mitunter Beschäftigten unklar bleiben bzw. erst situativ erkannt und erspürt werden müssen (vgl. Bommers und Scherr 2012). Eine Quelle von Unwägbarkeiten in sozialen Dienstleistungsbeziehungen bilden schließlich die Interaktionsdynamiken zwischen Beschäftigten, Klientin oder Klient und deren Angehörigen oder Fürsprecher/in, in die sich die Beteiligten miteinander verstricken können (vgl. Becke et al. in diesem Band).

2 Das Produktivitätsdreieck sozialer Dienstleistungen

Vor diesem Hintergrund plädieren wir für ein erweitertes Produktivitätsverständnis sozialer Dienstleistungen, dem drei miteinander verwobene Dimensionen zugrunde liegen:

Die *ökonomische Dimension* richtet sich auf Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz sozialer Dienstleistungen. Maßgebliche Akteure, die Effizienzkriterien und -ziele sozialer Dienste bestimmen, sind die Sozialversicherungen, insbesondere die Kranken- und Pflegekassen, sowie die öffentlichen Haushalte als Kostenträger sozialer Dienste. Soziale Trägerorganisationen stehen vor der Herausforderung, diese ökonomischen Vorgaben betriebsspezifisch umzusetzen.

Die Dimension der *Unterstützungsqualität* sozialer Dienstleistungen hat seit der politisch gewollten „Schaffung von Wohlfahrtsmärkten“ (Hartmann 2011, S. 77) an Bedeutung gewonnen. Qualitätskriterien sozialer Dienste waren zu entwickeln und festzulegen, um messen und bewerten zu können, inwiefern die Träger sozialer Dienste in der Lage sind, die im Rahmen des Kontraktmanagements vereinbarten Dienstleistungen auch in der gewünschten Qualität zu erbringen. Im Bereich der pflege- und gesundheitsbezogenen Dienstleistungen nimmt beispielsweise der Medizinische Dienst der Krankenkasse (MDK) eine qualitätsbezogene Kontroll- und Überprüfungsfunktion der sozialen Dienstleistungserbringung durch Organisationen im Bereich sozialer oder gesundheitsbezogener Hilfen wahr. Auf der Ebene der Trägerorganisationen sind hierfür Qualitätsmanagementsysteme aufzubauen und weiterzuentwickeln, für welche die Dokumentation sozialer Dienstleistungen eine wichtige Basis bildet (vgl. hierzu Kumbruck und Senghaas-Knobloch in diesem Band). Es reicht allerdings mit Blick auf ein erweitertes Produktivitätsverständnis sozialer Dienste nicht aus, die Qualität sozialer Dienstleistungen nur nach Maßstäben des Qualitätsmanagements zu ermitteln und zu bewerten, denn: diese Maßstäbe sind nur teilweise kongruent mit den professionellen Qualitätsvorstellungen von Fachkräften, z. B. hinsichtlich einer guten Pflegequalität. Beispielsweise bilden für Pflegefachkräfte Zeitressourcen für „unsichtbare“ Gefühlsarbeit mit und an hilfebedürftigen Menschen ein wichtiges Merkmal für eine gute Pflegequalität. In den pflegebezogenen Qualitätsmanagementsystemen werden derartige Qualitätsvorstellungen hingegen kaum berücksichtigt. Die Frage nach einer guten Qualität sozialer Dienstleistungen kann vom Standpunkt hilfebedürftiger Menschen bzw. ihrer Angehörigen durchaus mit Qualitätsvorstellungen beantwortet werden, die nicht notwendigerweise kongruent sind mit beruflich geprägten Qualitätsansprüchen der Fachkräfte; diese klientenbezogenen Qualitätserwartungen decken sich auch nicht unbedingt mit den Qualitätsmaßstäben und -kriterien der Träger sozia-

ler Dienste, der Aufsichtsbehörden und -instanzen oder der Auftraggeber sozialer Dienstleistungen. Was eine gute Qualität sozialer Dienstleistungen ausmacht, wird also je nach Akteursperspektive nicht nur anders beantwortet, sondern zuweilen auch als strittig erachtet. Gleichwohl kommt es im Rahmen eines erweiterten Produktivitätsverständnisses darauf an, diese je spezifischen, standortgebundenen Qualitätsvorstellungen zu berücksichtigen.

Die *Dimension der Arbeitsqualität* verweist auf die Qualität der Arbeitsbedingungen, -strukturen und -prozesse, in denen soziale Dienstleistungen von Beschäftigten bzw. Ehrenamtlichen erbracht werden. Wir orientieren uns hierbei am Konzept der nachhaltigen Arbeitsqualität, das von sich verändernden Arbeitsbedingungen, -strukturen und -prozessen ausgeht und daher erfordert, entwickelte und probate arbeitsbezogene Gestaltungskonzepte und -kriterien zu überprüfen und weiterzuentwickeln, um auf diese Weise die Beschäftigungsfähigkeit von Menschen in motivationaler, qualifikatorischer und gesundheitlicher Hinsicht zu erhalten (vgl. Becke et al. 2010). Eine weitere zentrale Annahme des Konzepts der nachhaltigen Arbeitsqualität postuliert, dass die Qualität der Arbeitsprozesse von entscheidender Bedeutung für die Qualität der Arbeitsergebnisse ist. Eine gute Arbeitsqualität – aus Sicht von Beschäftigten und arbeitswissenschaftlicher Gestaltungskonzepte – bildet demnach eine zentrale Voraussetzung dafür, dass Beschäftigte bzw. Ehrenamtliche soziale Dienstleistungen erbringen, die Erwartungen an eine hohe Unterstützungsqualität sozialer Dienste weitgehend entsprechen.

Zwischen diesen drei Dimensionen der Produktivität sozialer Dienstleistungen bestehen vielfältige und komplexe Wechselbeziehungen, die im Rahmen des durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Cockpit-Verbundprojekts erst ansatzweise untersucht werden konnten. Im Hinblick auf diese Wechselbeziehungen sprechen wir von einem *Produktivitätsdreieck sozialer Dienstleistungen* (vgl. Evers et al. 2014). Aufgrund dieser Wechselbeziehungen hat die Gestaltung der Produktivität sozialer Dienstleistungen nicht nur diese drei Dimensionen jeweils für sich genommen, sondern auch deren Interdependenzen zu berücksichtigen. Dies lässt sich anhand eines Beispiels verdeutlichen:

Maßnahmen der betrieblichen Effizienzsteigerungen in einer Altenpflegeeinrichtung können darin bestehen, die Personalkosten durch Personal- und Stellenabbau (z. B. Nicht-Wiederbesetzung frei werdender Stellen) zu senken. Für das vorhandene Personal bedeutet dies, dass das gleiche Arbeitsvolumen mit reduzierter Belegschaft zu bewältigen ist. Mit anderen Worten: die Personalreduzierung beeinträchtigt die Arbeitsqualität von Beschäftigten durch Arbeitsintensivierung und womöglich auch durch das psychisch belastende Gefühl erhöhter Arbeitsplatzunsicherheit infolge des Personalabbaus. Die Arbeitsintensivierung kann dazu beitragen, dass Pflegekräfte das vorhandene Arbeitsvolumen nicht mehr

bewältigen können. Hierdurch können Qualitätseinbußen entstehen, etwa weil Dokumentationsaufgaben nun in geringerem Maße erfüllt werden oder den Pflegekräften weniger Zeit für ihre Kernaufgabe der Interaktionsarbeit mit und an hilfebedürftigen Menschen bleibt. Die Art und Weise, wie Pflegekräfte versuchen, die Arbeitsintensivierung zu bewältigen, kann nicht nur die Qualität der Pflege, sondern auch ihre Gesundheit beeinträchtigen. In unseren betrieblichen Fallstudien zeigte sich beispielsweise, dass Pflegekräfte versuchen, den eklatanten Personalmangel zu bewältigen, indem sie ihre Arbeitszeiten informell ausweiten, um dadurch eigene Ansprüche an eine gute Pflege noch aufrechterhalten zu können, d. h. Zeitressourcen für ihre Zuwendung zu Bewohnerinnen und Bewohner zu gewinnen. Die Arbeitsintensivierung und die Informalisierung von Arbeitszeiten können allerdings mittel- bis längerfristig die Erholungsfähigkeit von Pflegekräften beeinträchtigen, wodurch unvorhergesehene zusätzliche Kosten durch krankheitsbedingte Personalausfälle entstehen können.

Dieses Beispiel zeigt, dass Maßnahmen der Produktivitätsgestaltung sozialer Dienstleistungen Abwärts- und Aufwärtsspiralen in Gang setzen können. Die Gefahr produktivitätsbezogener Abwärtsspiralen entsteht, wenn Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung sich auf eine Dimension des Produktivitätsdreiecks zu Lasten der beiden anderen Dimensionen beschränken oder aber eine Dimension vollends ausgeblendet wird. Potenziale für Aufwärtsspiralen der Produktivitätsgestaltung können hingegen entfaltet werden, wenn versucht wird, eine Balancierung von Effizienz, Unterstützungsqualität und Arbeitsqualität zu erreichen (vgl. hierzu Becke et al. 2011). Dies ist allerdings kein einfaches Unterfangen, denn bei zunehmend restriktiven ökonomischen Rahmenbedingungen, d. h. erhöhtem Ökonomisierungs- und Refinanzierungsdruck, unter den soziale Dienstleistungen geraten, verengen sich perspektivisch auch die betrieblichen Spielräume für eine balancierte Produktivitätsgestaltung, die derartige Aufwärtsspiralen befördert. Überdies können Erwartungs- und Interessenkonflikte zwischen den an Prozessen der Erbringung sozialer Dienstleistungen involvierten Akteuren nicht nur – wie bereits am Beispiel der Dimension der Unterstützungsqualität verdeutlicht wurde – in Bezug auf einzelne Dimensionen entstehen. Vielmehr können derartige standortgebundene Erwartungen und Interessen auch Dimensionen übergreifend miteinander in Konflikt geraten. Dies lässt sich an einem Beispiel illustrieren: Erwartungen von Klienten und Klientinnen und ihrer Angehörigen an eine gute Unterstützungsqualität können sich z. B. auf eine möglichst hohe und flexible zeitliche Verfügbarkeit von Pflege- oder Betreuungskräften richten. Solche Erwartungen können in Konflikt geraten mit den Erwartungen von Beschäftigten an eine Vereinbarkeit zwischen Anforderungen aus der Erwerbsarbeit und Anforderungen, die sich auf ihre private Lebensführung beziehen. Ansätze der Produktivitätsgestaltung

sozialer Dienstleistungen sind daher unzureichend, wenn sie sich auf die Entwicklung von möglichst quantifizierbaren Kriterien zur Messung und Bewertung der Produktivität sozialer Dienstleistungen beschränken, ohne prozessorientierte Verfahren zu entwickeln und vorzusehen, wie mit derartigen Erwartungskonflikten in sozialen Dienstleistungsbeziehungen konstruktiv umgegangen werden kann.

3 Zur Bedeutung von Koordination und Interaktion für die Produktivitätsgestaltung sozialer Dienstleistungen

Im Sinne eines erweiterten Produktivitätsverständnisses sozialer Dienstleistungen ist es erforderlich, Gestaltungslösungen zu entwickeln und schrittweise zu realisieren, welche die drei Dimensionen des Produktivitätsdreiecks möglichst gleichrangig einbeziehen. Die Produktivität sozialer Dienste kann auf der Ebene einzelner Trägerorganisationen oder aber auf der Ebene von Netzwerken unterschiedlicher Akteure gestaltet werden. In beiden Fällen ist hierfür die Koordinationsfunktion von zentraler Bedeutung. Über die Koordinationsfunktion sozialer Dienstleistungen wird eine ziel- und aufgabenorientierte Schnittstellenkooperation zwischen unterschiedlichen Akteuren, die in den Prozess der Erbringung (neuer) sozialer Dienstleistungen involviert sind, erst ermöglicht und aufrechterhalten. Die Koordinierung unterschiedlicher Akteure trägt dazu bei, Ressourcen zur Erbringung sozialer Dienstleistungen zu aktivieren und zu bündeln. Sie ermöglicht es, unterschiedliche Aufgaben oder Aktivitäten in sachlicher und zeitlicher Hinsicht zielorientiert aufeinander abzustimmen. Die Koordinierung sozialer Dienste enthält stets auch eine soziale Dimension, d. h. sie ist darauf gerichtet, soziales Vertrauen zwischen den Beteiligten aufzubauen und zu erhalten, um ihre Kooperations- und Unterstützungsbereitschaft für die Erbringung sozialer Dienstleistungen sowie für die Produktivitätsgestaltung zu mobilisieren und möglichst zu erhalten. Dies stellt an die Koordination hohe interaktive und kommunikative Anforderungen, die unterschiedlichen Perspektiven und Handlungslogiken der Beteiligten zu erkennen, miteinander in einen Dialog zu bringen und in Entscheidungsprozessen zur Gestaltung der Produktivität sozialer Dienstleistungen zu berücksichtigen. Koordinationsarbeit schließt daher immer auch Interaktionsarbeit mit und an den beteiligten Akteuren ein. Interaktionsarbeit in der Handlungskoordination sozialer Dienstleistungen ist überdies gefordert, um Kooperations- und Schnittstellenprobleme zu lösen. Dies kann gelingen, wenn koordinierende Personen über die Fähigkeit zur wechselseitigen Perspektivenübernahme verfügen, die ihr Einfühlungsvermögen in die Beteiligten fördert.

Im Bereich sozialer Dienstleistungen kann sich die Handlungskoordination zum einen auf die Gestaltung der Rahmenbedingungen für eine klientenbezogene Interaktionsarbeit richten. Dies ist zum Beispiel in sozialen Dienstleistungsnetzwerken oder aber in sozialen Trägerorganisationen der Fall, in denen z. B. die Pflegedienstleitung den Personaleinsatz der Pflegekräfte koordiniert. Die Handlungskoordination kann sich allerdings mitunter auch direkt auf die klientenbezogene Interaktionsarbeit beziehen. Dies gilt insbesondere für Fälle, in denen Beschäftigte Probleme, die in der klientenbezogenen Interaktionsarbeit auftreten, nicht mehr alleine lösen können, so dass eine Intervention der koordinierenden Person in das Interaktionsgeflecht von Beschäftigten (oder Ehrenamtlichen), Klient oder Klientin und deren Angehörigen erforderlich wird. Hierbei leistet die koordinierende Person selbst Interaktionsarbeit, da sie im Sinne der Beziehungsgestaltung in diese Interaktionstriade sozialer Dienstleistungen interveniert.

Die Koordinationsfunktion wird in Organisationen in der Regel als Managementaufgabe wahrgenommen (siehe Scherm und Pietsch 2007). Auf der Ebene von sozialen Dienstleistungsnetzwerken obliegt diese Koordinationsfunktion häufig einem neutralen Netzwerkmanagement, das in der Regel kein Organisationsmitglied eines sozialen Trägers oder kollektiven Akteurs ist, welche das Netzwerk bilden. Das Netzwerkmanagement lässt sich als intermediärer Akteur kennzeichnen, da es zwischen den Netzwerkpartnern vermittelt, jedoch diesen gegenüber weder weisungsbefugt noch im hierarchischen Sinne weisungsgebunden ist. Der Aufbau und Erhalt von Vertrauen in sozialen Dienstleistungsnetzwerken sowie die Intervention koordinierender Personen in soziale Dienstleistungsbeziehungen zwischen Beschäftigten und der Klientenseite verdeutlichen, dass eine klassische Aufgabenteilung zwischen Koordinationsarbeit als Managementaufgabe und (klientenbezogener) Interaktionsarbeit als Aufgabe von Beschäftigten sich nicht mehr ohne weiteres aufrecht erhalten lässt.

4 Grenzverwischungen zwischen Koordinations- und Interaktionsarbeit in sozialen Dienstleistungen

Im Rahmen des COCKPIT-Verbundprojekts und anderer Forschungsprojekte, die am artec|Forschungszentrum Nachhaltigkeit der Universität Bremen in den letzten Jahren durchgeführt wurden, sind wir eher zufällig in unseren empirischen Erhebungen auf Tendenzen der Grenzverwischung zwischen Koordinations- und Interaktionsarbeit aufmerksam geworden. Diese Grenzverwischungen bilden

den Nährboden für die Herausbildung vielfältiger (neuer) Mischungsverhältnisse zwischen Koordinations- und Interaktionsarbeit, die auf einem Kontinuum zwischen hierarchischer Koordination und klientenbezogener Interaktionsarbeit verortet sind. Diese beiden Polen sind dadurch gekennzeichnet, dass dabei entweder Koordinationsarbeit oder Interaktionsarbeit geleistet wird. Mit Blick auf Mischungsverhältnisse von Koordinations- und Interaktionsarbeit ließ sich in unterschiedlichen betrieblichen Fallstudien folgendes beobachten: Unter dem Ökonomisierungs- und Wettbewerbsdruck sowie den wachsenden Ansprüchen von Beschäftigten an Beteiligung und Handlungsspielräumen werden in sozialen Dienstleistungsorganisationen verstärkt koordinative Aufgaben an Beschäftigte übertragen, deren Primäraufgabe weiterhin die klientenbezogene Interaktionsarbeit bleibt. Dies bedeutet, dass Beschäftigte nunmehr offenbar verstärkt in die koordinative Gestaltung der Rahmenbedingungen klientenbezogener Interaktionsarbeit eingebunden werden. Überdies zeigte sich, dass koordinierende Personen, sei es auf der Ebene sozialer Dienstleistungsnetzwerke oder auf der Einrichtungsebene, in ihrer Koordinationsarbeit häufiger auch Interaktionsarbeit leisten: Diese kann auf die zielorientierte und kooperative Gestaltung der Rahmenbedingungen klientenbezogener Interaktionsarbeit gerichtet sein oder sich im Sinne der Klärung von Problemen in sozialen Dienstleistungsbeziehungen zwischen Beschäftigten und der Klientenseite unmittelbar auf die klientenbezogene Interaktionsarbeit beziehen.

Derartige Mischungsverhältnisse von Koordinations- und Interaktionsarbeit sind nicht nur mit Blick auf soziale Dienstleistungen noch unzureichend untersucht. Unseres Erachtens ergeben sich vor diesem Hintergrund vor allem drei weitere Forschungsperspektiven:

- *Produktivitätsgestaltung sozialer Dienstleistungen:* Wenn Koordinations- und Interaktionsarbeit sich auf vielfältige Weise durchdringen und neue Mischungsverhältnisse entstehen, so wirft dies die Frage auf, welchen Konsequenzen sich daraus für die Produktivitätsgestaltung sozialer Dienstleistungen ergeben? Wenn sich die Produktivität sozialer Dienste vor allem über eine Balancierung von Effizienz, Unterstützungsqualität sowie Arbeitsqualität gestalten lässt, inwiefern muss dann diese Balancierung unterschiedliche Mischungsverhältnisse von Koordinations- und Interaktionsarbeit berücksichtigen? Welche Ansatzpunkte der konkreten Produktivitätsgestaltung ergeben sich hieraus auf der Ebene der Träger sozialer Dienste sowie auf der Ebene sozialer Dienstleistungsnetzwerke?
- *Kompetenzentwicklung und berufliche Laufbahngestaltung:* Mit Blick auf Beschäftigte, die neben ihrer Kernaufgabe der klientenbezogenen Interaktionsarbeit vermehrt koordinative Aufgaben übernehmen, stellt sich die Frage, wie diese

darin unterstützt und befähigt werden können, Koordinationskompetenzen zu entwickeln? Die neuen Mischungsverhältnisse beinhalten für Organisationen wie für Beschäftigte Potenziale für die berufliche Laufbahngestaltung in Unternehmen. Die Übernahme koordinativer Aufgaben kann von Beschäftigten als eine Option betrachtet werden, sich für andere Aufgaben und organisationsinterne Positionen zu qualifizieren, sofern sie koordinative Aufgaben nicht als illegitim wahrnehmen und bewerten (vgl. Semmer et al. 2010). Mit Blick auf koordinierende Personen in sozialen Dienstleistungen ließe sich untersuchen, wie ihre Kompetenzen für Interaktionsarbeit gestärkt und entwickelt werden können, z. B. hinsichtlich der Kompetenz zur triadischen Beziehungsgestaltung (siehe Tietel 2006).

- *Gesundheitsförderung*: Neue Mischungsverhältnisse von Koordinations- und Interaktionsarbeit können von Führungskräften und Beschäftigten auf der einen Seite als Stärkung ihrer gesundheitlichen Ressourcen erfahren werden. So können Beschäftigte z. B. koordinative Aufgaben als Quelle erhöhter Selbstwirksamkeit erleben. Auf der anderen Seite können diese Mischungsverhältnisse als Quelle psychosozialer Belastungen, insbesondere von Arbeitsverdichtung, Überforderung und nicht mehr zumutbarer Arbeitsanforderung erlebt werden. Zu untersuchen bleibt überdies, inwiefern derartige Mischungsverhältnisse eine selbstinduzierte Überschreitung von Belastungsgrenzen bei Beschäftigten und Führungskräften begünstigen können. Schließlich wäre zu eruieren, welche Schlussfolgerungen sich aus diesen neuen Mischungsverhältnissen für Konzepte der Gesundheitsförderung und des Arbeitsschutzes ziehen lassen.

5 Überblick über die Beiträge des Buches

Dieser Band soll dazu beitragen, das Wechselverhältnis von Koordinations- und Interaktionsarbeit in sozialen Dienstleistungen vertiefend und aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen zu untersuchen. Das COCKPIT-Projekt¹

¹ Das COCKPIT-Verbundprojekt wurde gemeinsam durch das artec|Forschungszentrum Nachhaltigkeit (Universität Bremen) und das Rhein-Ruhr-Institut für Angewandte Systemforschung (RIAS) in Kooperation mit zwei Unternehmenspartnern aus dem sozialen Dienstleistungsbereich bearbeitet. Hierbei wurden forschungsbasierte Konzepte und Instrumente für ein erweitertes Produktivitätsverständnis sozialer Dienste entwickelt und erprobt, die eine Balancierung von Effizienz, Unterstützungs- bzw. Servicequalität und Arbeitsqualität ermöglichen. Das Verbundprojekt wurde durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert.

bildet den Dreh- und Angelpunkt für diesen Herausgeberband, denn die meisten Beiträge entstammen diesem Arbeitskontext. Darüber hinaus enthält dieser Band Beiträge aus noch laufenden oder bereits abgeschlossenen Forschungsvorhaben, in denen ebenfalls dieses Wechselverhältnis thematisiert wurde. Die Beiträge beziehen sich auf das Verhältnis von Koordinations- und Interaktionsarbeit in theoretisch-konzeptioneller wie empirischer Hinsicht. Die empirischen Befunde verweisen auf unterschiedliche Handlungsfelder sozialer Dienstleistungen, wie den Psychosozialen Hilfen, der Alltagsbegleitung von Seniorinnen und Senioren oder der ambulanten wie stationären Pflege, sowie auf gesundheitsbezogene Dienstleistungsnetzwerke. Dieser Herausgeberband bietet damit einen guten Überblick zum gegenwärtigen Stand der Forschung zu (neuen) Mischungsverhältnissen von Koordinations- und Interaktionsarbeit in sozialen Dienstleistungen.

Der Band umfasst vier Kapitel: Das erste Kapitel „Zur Einführung“ umfasst neben diesem einleitenden Beitrag ein Grußwort von Herrn Klaus Zühlke-Robinet vom Projektträger DLR, in dem er auf die Bedeutung von Koordination und Interaktion für die Produktivität sozialer Dienstleistungen verweist. An dieser Stelle möchten wir uns bei Herrn Zühlke-Robinet sehr für die stets umsichtige und sehr engagierte Begleitung des COCKPIT-Verbundprojekt bedanken. Unser Dank gilt auch dem Bundesministerium für Bildung und Forschung, das dieses Verbundprojekt gefördert und damit auch diese Publikation ermöglicht hat.

Das zweite Kapitel „Konzeptionelle Grundlagen“ beinhaltet einen theoretisch-konzeptionellen Beitrag von Guido Becke und Peter Bleses, in dem die Autoren aus arbeitswissenschaftlicher Perspektive zunächst die Ursachen für Grenzverwischungen zwischen Koordinations- und Interaktionsarbeit in sozialen Dienstleistungen erörtern. Auf dieser Basis entwickeln sie vor dem Hintergrund ihrer Forschung eine Typologie der Mischungsverhältnisse von Koordinations- und Interaktionsarbeit im Bereich sozialer Dienste. Der Beitrag schließt mit der Skizzierung weiterführender Forschungsperspektiven.

Die beiden nachfolgenden Kapitel widmen sich dem Wechselverhältnis von Koordinations- und Interaktionsarbeit in sozialen Dienstleistungen mit Blick auf unterschiedliche Handlungsebenen: Während die Beiträge des dritten Kapitels von der Organisationsebene ausgehen, bezieht sich das vierte Kapitel auf die Ebene sozialer und gesundheitsbezogener Dienstleistungsnetzwerke. In beiden Kapiteln werden empirische Forschungsergebnisse vorgestellt.

Das dritte Kapitel beginnt mit dem Beitrag von Peter Bleses und Kristin Jahns zur „Neugestaltung der Koordination und Interaktion in der ambulanten Pflege: Chancen und Anforderungen für Führungs- und Pflegekräfte“. In diesem Beitrag wird geschildert, wie sich durch Veränderungen in der Arbeitsorganisation in der ambulanten Pflege koordinative und interaktive Tätigkeiten mehr und mehr ver-



<http://www.springer.com/978-3-658-02459-8>

Interaktion und Koordination

Das Feld sozialer Dienstleistungen

Becke, G.; Bleses, P. (Hrsg.)

2015, XII, 204 S. 10 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-02459-8