inter
aktions
arbeit
gestalten

Interaktionsarbeit erforschen und gestalten

Ein Wegweiser durch die Ergebnisse des BMBF-Förderschwerpunkts „Zukunft der Arbeit: Arbeiten an und mit Menschen“

GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

ESF
Europäischer Sozialfonds
für Deutschland

EUROPÄISCHE
UNION

Zusammen.
Zukunft.
Gestalten.

Inhaltsverzeichnis

Grußwort zum Wegweiser 3

Einführung: Die Erforschung und Gestaltung von Interaktionsarbeit 4

1 Überblick – Der Förderschwerpunkt „Zukunft der Arbeit: Arbeiten an und mit Menschen“ **8**

2 Einblick – Das Themenfeld Interaktionsarbeit aus Sicht von InWiGe **14**

3 Durchblick – Ergebnisse der Verbundprojekte **25**

AnEffLo – Anti-Effizienzlogiken: Reflexiv-nachhaltige Perspektiven auf Interaktionsarbeit am Beispiel Pflege 26

DigitalerEngel – Stärkung der Interaktionsarbeit von Pflegekräften durch den Einsatz digitaler Assistenzsysteme 30

DigiLab NPO – Digitallabor für Non-Profit-Organisationen 34

eLLa4.0 – Gute Führung und Arbeit in der soziodigitalen Transformation 38

GIDA – Gute Interaktionsarbeit digital assistiert 42

InkluServ – Gestaltung digital unterstützter Interaktionsarbeit von schwerbehinderten Auslieferungsfahrern 46

INSTANT – INtelligente Zusammenarbeit mit SprachbasierTen AssisteNTen 50

InWiGe – Interaktionsarbeit: Wirkungen und Gestaltung des technologischen Wandels 54

KILPaD – Kommunikation, Innovation und Lernen in der Produktionsorganisation unter Bedingungen agiler Digitalisierung 58

KomIn – Kompetenzorientierte Interaktionsarbeit in der Pflege 62

PARCURA – Partizipative Einführung von Datenbrillen in der Pflege im Krankenhaus 66

PRIME. – Prozessbasierte Integration menschlicher Erwartungen in digitalisierten Arbeitswelten 70

ProDigA – Versorgungsprozesse digital unterstützen für die Gestaltung guter Interaktionsarbeit 74

RespectWork – Entwicklung gegenseitigen Respekts in der Kundeninteraktion zur Verbesserung von Arbeits- und Dienstleistungsqualität 78

SO-SERVE – Social Service Engineering – Synergien von Arbeits- und Dienstleistungswissenschaft für die Verbesserung von Arbeit an und mit Menschen nutzen 82

teamIn – Digitale Führung und Technologien für die Teaminteraktion von morgen 86

TOAB – Technische und organisatorische Arbeitsgestaltung in der psychosozialen Beratung 90

UMDIA – Unterbrechungsmanagement bei digital gerahmter Interaktionsarbeit 94

VISITS – Vernetzung und Interaktionsarbeit in Smarten Technischen Services 98

4 Ausblick – Kompetenznetzwerk, DASA Arbeitswelt Ausstellung, offene Forschungsfragen **103**

Impressum 108

Grußwort zum Wegweiser

Die Digitalisierung und weitere gesamtgesellschaftliche Entwicklungen führen zu neuen Herausforderungen in der Gestaltung unserer zukünftigen Arbeitswelt. Auch die Arbeit an und mit Menschen, eine spezielle Form von Erwerbsarbeit, bei der die soziale Interaktion im Vordergrund steht, unterliegt dadurch einem maßgeblichen Veränderungsprozess. Bedingt durch die Komplexität und nicht Vorhersehbarkeit des Zusammenspiels mit KundInnen, PatientInnen, KlientInnen beinhaltet sie eine Vielzahl an nicht beherrschbaren Elementen. Ziel der Arbeitsgestaltung muss hierbei sein, dass Interaktionsarbeit sozial und wirtschaftlich nachhaltig sowie mehrwertstiftend gestaltet wird.

18 Verbundprojekte, mit AkteurInnen aus Wissenschaft, Praxis und Sozialpartnern, sowie ein wissenschaftliches Projekt „InWiGe" setzten sich daher seit 2019 im Förderschwerpunkt „Arbeiten an und mit Menschen" des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) genau mit dieser Thematik auseinander. Der Förderschwerpunkt wurde im Rahmen des Dachprogramms „Zukunft der Wertschöpfung – Forschung zu Produktion, Dienstleistung und Arbeit" umgesetzt. Die Verbünde wurden mit über 37 Mio. Euro vom BMBF gefördert und vom Europäischen Sozialfonds (ESF) kofinanziert.

Innovative Ansätze zur Neugestaltung von Arbeitsabläufen und -prozessen wurden im Förderschwerpunkt entwickelt, damit auch in Zukunft eine nachhaltige Interaktionsarbeit ermöglicht wird. Die Projekte deckten dabei ein sehr breites thematisches Spektrum an Anwendungsszenarien ab. Diese inhaltliche Vielfalt verdeutlicht einerseits die Tragweite dieser Thematik, andererseits stellt dies eine Herausforderung der Bündelung von Ergebnissen aus der Forschung dar. Dieser begegnet der Förderschwerpunkt zum Abschluss daher neben zahlreichen anderen Transferformaten mit dieser gemeinsamen Publikation.

Den beteiligten Projektpartnern und Beschäftigten sowie begleitenden AkteurInnen im Förderschwerpunkt wird weiterhin, auch über die Projektlaufzeit hinaus, viel Erfolg bei der Verbreitung und Verstetigung ihrer erarbeiteten Lösungskonzepte für die Interaktionsarbeit gewünscht.

Dr. Alexander Lucumi
Jennifer Dopslaff
Projektträger Karlsruhe, PTKA

Einführung

Die Erforschung und Gestaltung von Interaktionsarbeit

Blicken wir am Ende unserer Projektlaufzeit auf den Förderschwerpunkt zurück, sehen wir zum einen ein recht heterogenes Feld an Verbundprojekten, die aus ganz unterschiedlichen Fachdisziplinen kommen und mit unterschiedlichen Forschungsmethoden in verschiedenen Praxisfeldern die Arbeit an und mit Menschen in den Blick genommen haben. Zum anderen sehen wir aber auch einen Förderschwerpunkt, der wie kaum ein anderer durch die (Folgen der) Corona-Pandemie gezeichnet war: Wie kann die Arbeit an und mit Menschen erforscht werden, wenn der Kontakt zwischen Menschen eigentlich unterbleiben sollte bzw. nur mit Abstand und Schutzmaßnahmen (wie der Maske) möglich war? Wie kann der Austausch und die fachliche Vernetzung der Verbundprojekte innerhalb des Förderschwerpunktes gelingen, wenn klassische Vernetzungsformate wie physische Treffen und Veranstaltungen verboten waren? Vor diesen Herausforderungen standen die Verbundprojekte und insbesondere das wissenschaftliche Projekt „Interaktionsarbeit: Wirkungen und Gestaltung des technologischen Wandels" (InWiGe).

Trotz der enormen Herausforderungen zu Beginn wurde der Förderschwerpunkt ein Erfolg. Nicht zuletzt, weil die Strategie, um erfolgreich zu sein, eigentlich auf der Hand lag: es war Interaktionsarbeit nötig. Der fachliche Austausch und die Vernetzung der Verbundprojekte mit- und untereinander konnte nur durch gemeinsame Interaktionsarbeit gelingen – aber vielfach in anderer Form als ursprünglich geplant. Insbesondere für InWiGe bedeutete das: Interaktionsarbeit nicht nur als Forschungsgegenstand zu untersuchen, sondern vor allem auch selbst zu leisten. Dazu galt es in sehr kurzer Zeit die Möglichkeiten und Grenzen der technisch vermittelten Kommunikation über Videokonferenzen zu erproben und in das feste Format der virtuellen Foren zu überführen. Die regelmäßigen Treffen in den Foren und Fokusgruppen führten zu einer intensiveren Zusammenarbeit als ursprünglich geplant. Umso größer war dann die Freude, im Sommer 2022 endlich ein erstes physisches Zusammenkommen aller Beteiligten im Rahmen einer Fachtagung in der DASA in Dortmund zu realisieren.

Mit dem „Wegweiser Interaktionsarbeit erforschen und gestalten" möchten wir einen Überblick zu den Forschungs- und Gestaltungsfeldern interaktiver Arbeit in Deutschland bieten. Dazu werden die 19 beteiligten Projekte in Form von Steckbriefen vorgestellt. Mit unserem Projekt InWiGe hatten wir eine Doppelrolle inne: Neben unseren eigenen Forschungsarbeiten, in deren Zentrum auch die Entwicklung einer Taxonomie der Interaktionsarbeit stand, haben wir den Förderschwerpunkt durch Vernetzungsangebote unterstützt und den gemeinsamen Transfer von Ergebnissen befördert, beispielsweise durch das Zusammenführen relevanter Ergebnisse aller Projekte für verschiedene Zielgruppen in einer Toolbox.

Fachtagung Interaktionsarbeit gestalten am 20./21. Juni 2022 in Dortmund.

Unser übergeordnetes Ziel war es, Interaktionsarbeit als eigenes Handlungsfeld in Wissenschaft, Politik und betrieblicher Praxis sichtbarer zu machen. Wir hoffen, mit unseren Veranstaltungen, Publikationen und unserer Öffentlichkeitsarbeit dazu einen wesentlichen Beitrag geleistet zu haben. Dennoch bleiben Lücken, die wir in den vergangenen vier Jahren nicht schließen konnten. So haben wir vier Forschungsfelder identifiziert, in denen auch nach Abschluss des Förderschwerpunktes noch klare Forschungsbedarfe (und Gestaltungsbedarfe) vorhanden sind (siehe Ausblick). Zudem sollten die Besonderheiten von Interaktionsarbeit auch in Regulierungsstrukturen – sei es in Ausbildungsordnungen, Tarifverträgen oder der betrieblichen Gefährdungsbeurteilung – stärker berücksichtigt werden. Die „Erforschung und Gestaltung von Interaktionsarbeit" ist mit diesem Bericht also noch nicht beendet; wir würden uns sehr darüber freuen, wenn verschiedenste Anknüpfungspunkte, die im Förderschwerpunkt identifiziert wurden, in Zukunft aufgegriffen und bearbeitet würden.

Im Namen des gesamten Projektteams von InWiGe möchten wir uns herzlich bei den beteiligten WissenschaftlerInnen und Praxispartnern bedanken, die es uns ermöglicht haben, diesen Rückblick und Ausblick über den Förderschwerpunkt zu erstellen. Unser Dank gilt nicht zuletzt auch dem Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie dem Projektträger Karlsruhe.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen und den einen oder anderen neuen Einblick in die sich wandelnde Arbeitswelt.

Ihr InWiGe-Team

Die Debatte um Interaktionsarbeit in Wissenschaft, Politik und Praxis stärken:

Impressionen der Fachtagung am
20./21. Juni 2022 in der DASA in Dortmund.

1 Überblick

Der Förderschwerpunkt „Zukunft der Arbeit: Arbeiten an und mit Menschen“

Einführend geht es um einen Überblick zum Förderschwerpunkt „Zukunft der Arbeit: Arbeiten an und mit Menschen“, in dem neben InWiGe 18 weitere Verbundprojekte Interaktionsarbeit erforscht haben.

Im Förderschwerpunkt stand die Arbeit mit direkter Interaktion im Fokus, bei der das menschliche Miteinander den Gegenstand der Arbeit darstellt, zum Beispiel das Arbeiten mit KundInnen, KlientInnen oder PatientInnen. Interaktionsarbeit umfasst dabei nicht nur den klassischen Dienstleistungssektor, sondern ist Teil einer Vielzahl von Berufen und erfährt aktuell Veränderungen und Beeinflussungen seitens technologischer Wandlungsprozesse: Die zunehmende Unterstützung durch digitale Anwendungen und Systeme sowie Maschinen und Roboter verändert den Charakter dieser Arbeit gänzlich, weil sie neben den technischen Neuerungen auch die soziale Interaktion betrifft. Dienstleistungen erfordern soziale Beziehungen und werden überwiegend an und mit Menschen als interaktive Tätigkeiten erbracht. In hybriden Wertschöpfungssystemen erfasst diese Form von Arbeit zunehmend auch Bereiche, die traditionell zum reinen Produktionssektor zählen und zu denen nun Dienstleistungsanteile hinzukommen. Aufgrund der Veränderungen von interaktiver Arbeit wandeln sich somit auch die entsprechenden Arbeitsaufgaben, Qualifikationen und Berufsbilder. Dies bezieht sich beispielsweise auf Terminabsprachen mit PatientInnen, Verhandlungen mit KundInnen, digitalisierte Interaktionen zwischen Beschäftigten in Fertigungsumgebungen und die grundsätzliche Organisation von Arbeitsabläufen.

Im Forschungsschwerpunkt „Arbeiten an und mit Menschen“ standen drei Themenfelder im Fokus, die in den Verbundprojekten bearbeitet worden sind:

- Entwicklung von Methoden und Instrumenten für die Arbeit an und mit Menschen im digitalen Wandel
- Gestaltung und prozessbegleitende Analyse von Geschäftsmodellen der interaktiven Arbeit
- Neue Formen der Organisation innerbetrieblicher Zusammenarbeit und Führung

Ziel des Forschungsschwerpunktes ist es, neue Konzepte, Modelle und Strategien im Zusammenhang mit Arbeit in Interaktion mit Menschen zu initiieren, zu entwickeln und zu gestalten.

Das Projekt InWiGe hat hierbei eine Doppelrolle innegehabt: Zum einen geht InWiGe der Frage nach, wie sich der Wandel der Arbeit auf Arbeitsbedingungen und die Gesundheit der Beschäftigten bei Interaktionsarbeit auswirkt und wie dieser menschengerecht gestaltet werden kann. Zum anderen war InWiGe für die Vernetzung der Projektverbünde des Förderschwerpunktes und den Ergebnistransfer zuständig.

Im August 2017 veröffentlichte das BMBF die Richtlinie zur Förderung von Maßnahmen für den Schwerpunkt „Zukunft der Arbeit: Arbeiten an und mit Menschen“ im Rahmen des FuE-Programms „Zukunft der Arbeit“ als Teil des Dachprogramms „Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen“. Übergeordnetes Ziel war es, besser zu verstehen, welche neuen Anforderungen für die Arbeit an und mit Menschen aktuell und künftig entstehen und wie diese unter Berücksichtigung von allgemein gesellschaftlichen Bedingungen anzugehen sind.

Die Bewilligung einer Vielzahl von Vorhaben, die neue Konzepte, Modelle und Strategien im Zusammenhang mit Arbeit in Interaktion mit Menschen initiieren, entwickeln und gestalten erfolgte 2019 und 2020.

Betreut wurde der Förderschwerpunkt vom Projektträger Karlsruhe.

Der Förderschwerpunkt in Zahlen

5 Jahre Laufzeit

1. April 2019 – 30. April 2024
(i. d. R. 3 Jahre Projektlaufzeit)

Projektvolumen

45,2 Mio. Euro

davon 37,1 Mio. Euro
BMBF-Förderung
mit tlw. ESF-Kofinanzierung

19 Forschungsprojekte

1
wissenschaftliches Metaprojekt
18
Verbundprojekte

101 Verbundpartner

(2–8 Verbundpartner pro Projekt)

34
wissenschaftliche Partner
52
Praxispartner
15
sonstige Partner
28
bereits assoziierte Partner
ohne Förderung

3 Fokusgruppen

TEAM TEAM TEAM

52 Standorte

mehr als 200 involvierte Personen

über 18 Berufsgruppen, Branchen bzw. Anwendungsfelder

20 beteiligte wissenschaftliche Disziplinen / Fachgebiete

Die Arbeit für und mit dem Förderschwerpunkt in Zahlen

Als wissenschaftliches Projekt und Teil des Schwerpunktes unterstützte InWiGe die Vernetzung der Forschungsverbünde untereinander und leistete wichtige Beiträge für den nachhaltigen Transfer der Ergebnisse.

11 Virtuelle Foren

15 Kolloquien
in der Reihe Interaktionsarbeit in der Pflege

25 Treffen der Fokusgruppen

1 Fachtagung
„Interaktionsarbeit gestalten“ am 20.-21.06.2022 in der DASA Arbeitswelt Ausstellung in Dortmund

Über 10 Podcasts

730 InWiGe-Twitter-Meldungen

5 InWiGe-Faktenblätter

- Interaktionsarbeit: Die Arbeit an und mit Menschen als besondere Form der Erwerbsarbeit
- Arbeitszeitlage und Entgrenzung in der Interaktionsarbeit
- Entlohnung von Interaktionsarbeit
- Digitale Unterstützung in der Interaktionsarbeit
- Arbeitsfähigkeit in der Interaktionsarbeit

Mehr als 100 Website-Meldungen

12 InWiGe-Newsletter

1 Plattform
für Interaktionsarbeit in Forschung und Praxis in Deutschland
www.interaktionsarbeit.de

Forschungslandkarte Interaktionsarbeit: Die 19 Verbundprojekte in zentralen Dimensionen im Überblick

Die Verbundprojekte des Förderschwerpunkts zeichneten sich durch eine hohe Heterogenität in Bezug auf die untersuchten Beschäftigtengruppen, Berufsgruppen, Branchen, Anwendungsfelder und methodischen Herangehensweisen aus – bunt und vielfältig, wie Interaktionsarbeit selbst.

Für einen Überblick über die inhaltlichen Schwerpunktsetzungen im Rahmen des Förderschwerpunktes haben sich die 18 Verbundprojekte und das wissenschaftliche Projekt InWiGe in sieben zentralen Dimensionen auf einer Skala von 1–10 selbst eingeschätzt.

- **Zwischenmenschliche, analoge Interaktion vs. Digitalisierung der Interaktion im Fokus:** Alle Projekte bringen sowohl soziale als auch technologische Innovationen hervor. Gegebenenfalls steht jedoch eines der beiden stärker im Fokus, insbesondere hinsichtlich der erwarteten Effekte und Produkte der Projekte. Geht es z. B. eher um technologische Ziele (z. B. digitale Tools, Prozessoptimierung) oder sollen soziale Verbesserungen erreicht werden (z. B. Lebensqualität, Wohlbefinden)?

- **Personenbezug vs. Sach- oder Prozessbezug:** Stehen in dem Projekt Menschen (z. B. Beschäftigte, KundInnen) oder Prozesse bzw. Produkte im Fokus (z. B. Arbeitsprozess, Profite oder Produktqualität)?

- **Betriebsinterne vs. betriebsexterne Interaktion:** Welche zwischenmenschlichen Interaktionen spielen im Projekt die zentrale Rolle – Interaktionen eher innerhalb eines Betriebs bzw. einer Organisation oder gibt es Schnittstellen mit externen Personen wie KundInnen, BürgerInnen, Lieferanten?

- **Mitarbeiterorientierung vs. Kunden- oder Unternehmensorientierung:** Stehen in dem Projekt eher die Beschäftigten und ihre Arbeit (z. B. Arbeitsbedingungen, Gesundheit, Wohlbefinden) im Zentrum oder eher die KundInnen bzw. die Organisation (z. B. Kundenzufriedenheit, Effizienz, Produktqualität)?

- **Schwerpunkt auf wissenschaftlich-theoretischem Beitrag (Analyse) vs. Schwerpunkt auf der Unterstützung von Praxispartnern (Implementierung):** Werden mit dem Projekt eher wissenschaftliche Erkenntnisse erzielt oder vordergründig die Praxispartner im Verbund unterstützt?

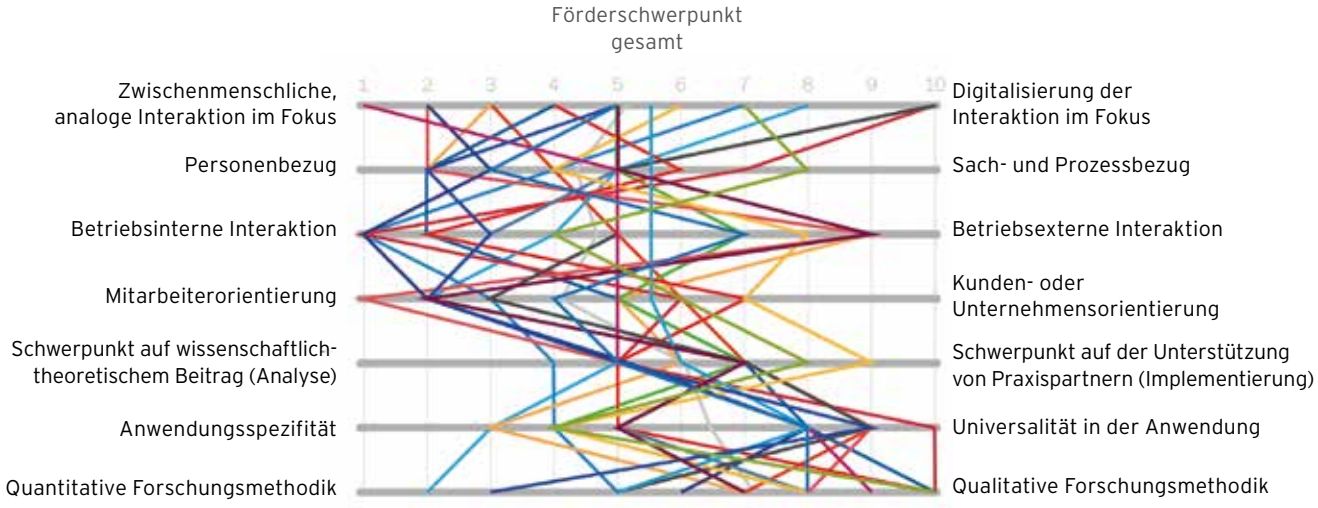
- **Spezifität vs. Universalität:** Können Erkenntnisse oder Produkte aus dem Projekt auf andere Anwendungsfelder (z. B. Berufe, Branchen) übertragen werden bzw. sind sie woanders einsetzbar oder gelten diese ausschließlich in einem bestimmten Kontext bzw. bei den beteiligten Praxispartnern?

- **Quantitative vs. qualitative Forschungsmethodik:** Wie wurde im Projekt bei der Untersuchung der Forschungsfragen bzw. bei der Entwicklung der Produkte vorgegangen?

Die 19 einzelnen entstandenen Profile finden sich als Grafiken auch auf den jeweiligen Unterseiten zu den Projekten mit weiteren Beschreibungen zu den wissenschaftlichen Aktivitäten unter **www.interaktionsarbeit.de**.

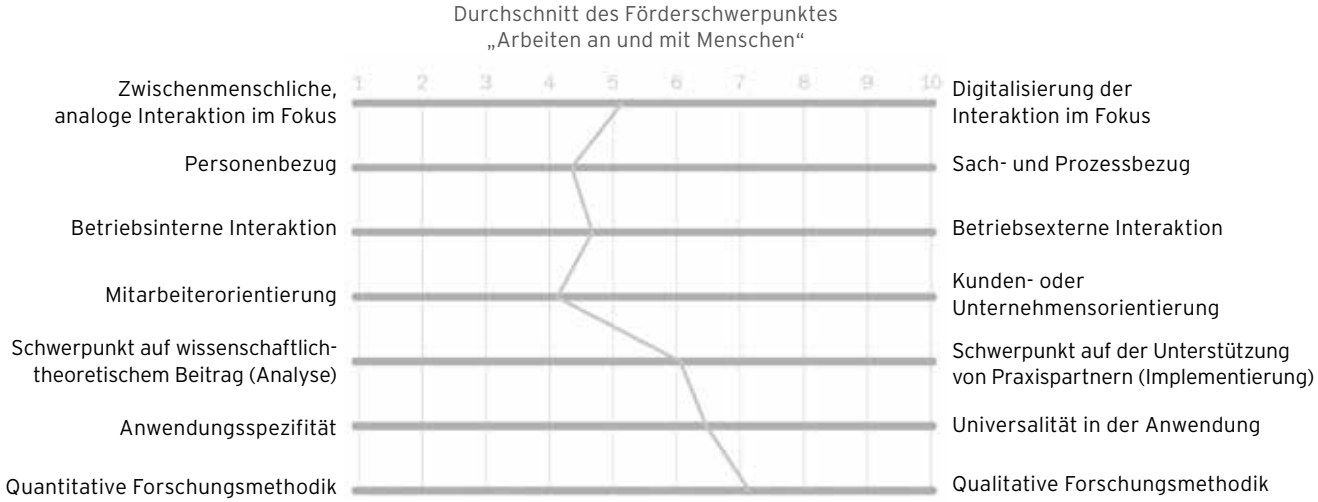
Nachfolgend sind zuerst die jeweiligen Einschätzungen der 19 Projekte und anschließend das Durchschnittsergebnis für alle Projekte in den erläuterten Dimensionen dargestellt: Die Projekte im Förderschwerpunkt „Arbeiten an und mit Menschen“ bilden einerseits die Vielfalt der Interaktionsarbeit und relevanter Bezugspunkte ab und zeichnen sich andererseits durch eine die hohe Anwendungs- und Transferorientierung des BMBF aus.

Einzelergebnisse der 19 Verbundprojekte in sieben Dimensionen im Vergleich



Die 19 beteiligten Projekte im Förderschwerpunkt: AnEffLo, DigiLab NPO, Digitaler Engel, eLLa4.0, GIDA, InkluServ, INSTANT, InWiGe, KILPaD, Komin, PARCURA, PRIME., ProDigA, RespectWork, SO-SERVE, teamin, TOAB, UMDIA, VISITS

Durchschnittsergebnis der 19 Verbundprojekte in sieben Dimensionen



Die 19 beteiligten Projekte im Förderschwerpunkt: AnEffLo, DigiLab NPO, Digitaler Engel, eLLa4.0, GIDA, InkluServ, INSTANT, InWiGe, KILPaD, Komin, PARCURA, PRIME., ProDigA, RespectWork, SO-SERVE, teamin, TOAB, UMDIA, VISITS

2 Einblick

Das Themenfeld Interaktionsarbeit aus Sicht von InWiGe

Im zweiten Abschnitt werden ausgewählte Projektergebnisse aus dem Projekt InWiGe vorgestellt.

Einführend werden die Ziele und das Design der qualitativen Studie von InWiGe erläutert.

Daneben geben Zitate von TeilnehmerInnen einen Einblick in die Welt von Beschäftigten und anderen AkteurInnen, die mit Interaktionsarbeit konfrontiert sind. Anschließend werden Möglichkeiten zur quantitativen Erforschung von Interaktionsarbeit thematisiert.

Für die gesundheits- und persönlichkeitsförderliche Gestaltung von Interaktionsarbeit sind vor allem auch konkrete Handlungshilfen und Gestaltungslösungen für die Praxis notwendig: Ein Ziel von InWiGe bestand deshalb in der Zusammenstellung und praxisorientierten Aufbereitung von vorhandenen und im Förderschwerpunkt entwickelten Gestaltungsempfehlungen. Dabei wurden insbesondere die Generalisierbarkeit bzw. Spezifität von Erkenntnissen für verschiedene Zielgruppen berücksichtigt.

Die qualitative Studie von InWiGe – Im Gespräch mit Menschen, die Interaktionsarbeit leisten

InWiGe führte eine vergleichende Studie durch, die verschiedene Beschäftigtengruppen über Berufsgruppen und Branchen hinweg einschließt, mit dem Ziel, Arbeitsbedingungen in der Interaktionsaktionsarbeit in verschiedenen Kontexten zu erforschen. Dabei sollten u. a. drei zentrale Fragestellungen beantwortet werden:

- 1. Wie entstehen Arbeitsbedingungen bei der Interaktionsarbeit bzw. was beeinflusst Arbeitsbedingungen bei der Interaktionsarbeit? (Kontext)
- 2. Wie wirken sich die Besonderheiten der Interaktionsarbeit auf die Beschäftigten und deren Gesundheit aus? Wie gehen diese damit um? (Wirkung)
- 3. Wie kann Interaktionsarbeit menschengerecht gestaltet werden – auch im Hinblick auf den digitalen Wandel? (Gestaltung)

Die Auswahl der Beschäftigtengruppen erfolgte auf Basis bestehender arbeitssoziologischer und arbeitspsychologischer Literatur und der Identifikation von Auswahlkriterien, die einerseits helfen, die Vielzahl an Beschäftigten, die Interaktionsarbeit leisten, sinnvoll zu unterteilen. Andererseits wurde auf Basis bestehender Erkenntnisse davon ausgegangen, dass die gewählten Auswahlkriterien wie z. B. die tarifliche oder betriebliche Regulationsdichte, Machtasymmetrien, die Art des Arbeitsverhältnisses oder der Tätigkeit die Entstehung und / oder Wirkung von Arbeitsbedingungen beeinflussen.

Folgende Beschäftigtengruppen wurden schließlich für die Studie ausgewählt: Beschäftigte im Fachhandel, Beschäftigte in der Altenpflege, Beschäftigte in der Gastronomie, UnternehmensberaterInnen, PolizistInnen im Einsatz- und Streifendienst sowie FallmanagerInnen der Bundesagentur für Arbeit.

Im nächsten Schritt folgten halbstandardisierte Interviews mit Beschäftigten. Wo es möglich war, wurden zusätzlich offene Beobachtungen der Arbeit durchgeführt. Außerdem wurden, sofern vorhanden, Arbeitgeber- und ArbeitnehmervertreterInnen in der jeweiligen Organisation interviewt, um Einblicke in den organisationalen Kontext, in dem Interaktionsarbeit verrichtet wird, zu erhalten. Ergänzend wurden vorab einige ExpertInnen befragt, um mehr über die Charakteristika von und Entwicklungen innerhalb der ausgewählten Beschäftigtengruppen zu erfahren.

Die vergleichende Studie bietet die Möglichkeit, einen strukturierenden Beitrag zur stark fragmentierten und berufsständischen Interaktionsarbeitsforschung zu leisten, die nationale Debatte zur Interaktionsarbeit zu stärken und die internationale Debatte weiter anzustoßen. Zudem können mit den Ergebnissen wissensbasierte Handlungshilfen für die gesundheitsförderliche Gestaltung von Interaktionsarbeit abgeleitet werden.

Die Ergebnisse werden in Case-Studies vertieft und fließen in eine Taxonomie der Interaktionsarbeit ein.

Stimmen zu Interaktionsarbeit – Beschäftigte, ArbeitgeberInnen und ExpertInnen zu Arbeiten an und mit Menschen

Im Folgenden sind exemplarisch einige Stimmen zu Interaktionsarbeit zusammengestellt, die einen Eindruck vermitteln können, was Interaktionsarbeit alles ausmacht. Die Zitate aus der qualitativen Studie von InWiGe geben einen kleinen Einblick, wie Beschäftigte, ArbeitgeberInnen und ExpertInnen die Arbeit an und mit Menschen erleben und bewerten und von welchen Ressourcen, Stressoren, Rahmenbedingungen und Wirkungen berichtet wird.

„Auch, wenn ein schwieriger Kunde kam und du hast ihn hinbekommen, dass er am Ende glücklich geht. [...] Dann sind schwierige Kunden schon keine schwierigen Kunden mehr, sondern Erfolgserlebnisse für dich, weißt du? Weil du einfach dir dann sagen kannst: „Geil. Schön. Ich habe es hingekriegt."

ArbeitnehmerIn, Handel

„Also das Beste ist auf jeden Fall, sei es die Interaktion mit den Kollegen, aber auch die Interaktion mit den Menschen. Und eben dieses Facettenreiche, dass kein Tag so ist wie der andere und man immer auf neue Situationen zukommt, die man bewältigen muss. Aber dann eben halt auch diese Sinnhaftigkeit irgendwo, kein stupides Arbeiten, sondern, ja, Dinge, die einen weiterbringen, und die Kunden, sage ich mal.

ArbeitnehmerIn, Einsatz- und Streifendienst

„Das Schönste? Hm. Ja, natürlich immer der Kontakt mit den Menschen und dann, ja, so kleine Situationen, wo man den Menschen eine Freude bereiten kann und, ja, dann irgendwie vielleicht doch Lebensretter ist und, ja, den Menschen weiterhelfen kann. [...] Einfach dieses Facettenreiche und immer wieder, ja, neue Blickpunkte vielleicht auch auf das eigene Leben zu erhalten.

ArbeitnehmerIn, Einsatz- und Streifendienst

„Also allgemein von meiner Arbeit mit den Kunden nehme ich mit, dass ich weiß, keine Lage ist so verfahren, dass es nicht irgendwo jemanden gibt, der einem helfen kann.

ArbeitnehmerIn, Fallmanagement

„Um im Gastgewerbe arbeiten zu können, braucht es die vier goldenen Ms: Man muss Menschen mögen. Das ist die Grundvoraussetzung.

ExpertIn, Gastronomie

> In unserem Job muss man das auch lernen zu sagen, Scheitern gehört mit dazu. Und psychisch [...] bei dieser intensiven Arbeit mit Menschen ist es immer wichtig, ganz ruhig, ausgeglichen, nicht genervt, offen, vorurteilslos immer wieder an was Neues heranzugehen.
>
> **ArbeitnehmerIn, Fallmanagement**

> Also ich denke mal, was die Kunden und Kundinnen auf jeden Fall mitbringen müssen, ist natürlich eine Bereitschaft. Also ich denke, das ist das Allerwichtigste aus der Kundenperspektive. Jetzt sozusagen meine Seite oder die der Fallmanager ist, denke ich, eine Mischung aus Transparenz. Also, dass man auch klar kommuniziert, was die Rolle ist und was die Aufgabe ist, und dann aber trotzdem eine Empathie und ein ernsthaftes Interesse und auch respektvollen Umgang mit dem Gegenüber.
>
> **ArbeitnehmerIn, Fallmanagement**

> Du brauchst Informationen, du brauchst einen Kunden, der ein Stück weit mitarbeitet.
>
> **ArbeitnehmerIn, Handel**

> Das ist ungeheuer spannend. Wer kommt denn da? Wer wird denn dort sein? Was sind das für Leute? Was wollen die? Wie alt sind die? Was arbeiten die? Was sind ihre Träume? Was sind ihre Ängste? Das heißt, ich begeistere mich, das ist jetzt wirklich das richtige Wort, ich begeistere mich immer wieder an den neuen Menschen, die mir da begegnen.
>
> **ArbeitnehmerIn, Unternehmensberatung**

> Also es ist mir immer wichtig beim Einschreiten gewesen, dass ich nie vergesse, dass vor mir ein Mensch ist. Und der auch seine Rechte hat. Die Würde, ne, ist für mich also da auch ganz oben. [...] Aber es war für mich immer noch ein Mensch. Oder ist ein Mensch. Und das habe ich mir immer so als oberstes Gebot genommen, damit ich eben nicht das Maß verliere oder dass ich dann irgendwie abstumpfe und den anderen vielleicht niedriger achte als mich.
>
> **ArbeitnehmerIn, Einsatz- und Streifendienst**

> Beratung heißt ja, einem Dritten in Unwissenheit helfen. Das wird bleiben. Auch durch technischen Fortschritt. Und solange Menschen auf der Kundenseite sind, und nicht Maschinen, das ist ja der letzte Paradigmenwechsel, wollen auch Menschen von Menschen beraten werden.
>
> **ArbeitnehmerIn, Unternehmensberatung**

„Gerade was jetzt das Thema Interaktion mit Gästen betrifft, ist das für uns eines der wichtigsten, die den Umsatz positiv beeinflussen können. Und deswegen legt da unser operativer Bereich extrem Wert darauf, dass die Mitarbeiter so gut wie möglich dort geschult werden.

ArbeitnehmerIn, Gastronomie

„Die Mitarbeiter müssen sich sicher fühlen, um gute Interaktionsarbeit leisten zu können.

ArbeitgeberIn, Gastronomie

„Du hast einen absoluten Zeitdruck. Du musst eine Freundlichkeit als Illusion erzeugen. Aber du musst es deckeln. Du musst so viel wie möglich an Zeit rausholen. Und der Kunde, der sagt: „Ich brauche jetzt eine Beratung", das ist die, hm, ja eigentlich bricht da im Kopf die Vollkatastrophe aus.

ArbeitnehmerIn, Gastronomie

„Jeder Kraft, die wir hier frisch einstellen, versuche ich mit auf den Weg zu geben, dass die, wenn die die Tür verlassen, auch wirklich ihre Arbeit hierlassen und sich dann auf ihr Privates wieder einlassen müssen. Aber so manche Sachen nimmt man natürlich zwangsläufig mit nach Hause.

ArbeitnehmerIn, Pflege

„Die Erwartungen auch der Angehörigen, die an sie ran getragen werden. Die Angehörigen der Pflegebedürftigen, die ja irgendwie auch erwarten, dass die Schwester kommt, wenn sie gerufen wird, so. Und sofort dastehen muss. Und wenn das halt nicht mal innerhalb von fünf Minuten funktioniert, dann wird teilweise auch beleidigend auf die Pflegekräfte eingegangen. Also das heißt, da wird von jeder Seite an denen gezerrt.

ExpertIn, Pflege

„Diese Interaktionsarbeit [ist] nie eine Arbeit gewesen, die mit Geld bezahlt wurde. So. Und wenn jetzt klar ist, auch das ist Arbeit [...] und die hat ihren Wert und die muss auch bezahlt werden, dann würde das ja eventuell zwangsläufig irgendwann dazu führen, dass die Jobs besser bezahlt werden.

ExpertIn, Handel

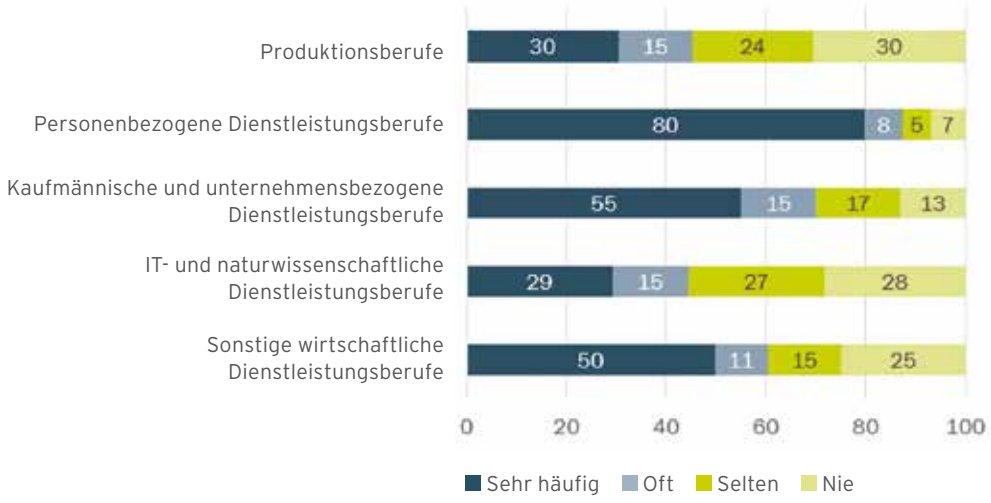
Quantitative Analyse von Interaktionsarbeit – Möglichkeiten, Erkenntnisgewinne und Herausforderungen

Ein Teilaspekt der Forschungs- und Verwertungsstrategie des Projekts InWiGe war die quantitative Analyse von ausgewählten Fragestellungen zur Interaktionsarbeit auf Basis von bereits bestehenden arbeitswissenschaftlichen Daten. Aufgrund verschiedener Limitationen der Analysemöglichkeiten wurde des Weiteren die Weiterentwicklung der quantitativen Erforschung von Interaktionsarbeit thematisiert und entsprechender Forschungsbedarf benannt.

In einigen repräsentativen arbeitswissenschaftlichen Erhebungen wie z. B. den European Working Conditions Surveys, den Erhebungen zum DGB-Index Gute Arbeit, der Arbeitszeitbefragung 2019 sowie einer wachsenden Anzahl weiterer Erhebungen, steht ein Merkmal zur Verfügung, das erfasst, wie häufig im Rahmen der beruflichen Tätigkeit Kontakt zu betriebsexternen Personen besteht. Auf dieser Grundlage kann Interaktionsarbeit – definiert als Kontakt zu betriebsexternen Personen – quantitativ beschrieben und im Zusammenhang zu weiteren Merkmalen untersucht werden. Eine andere bzw. komplexere quantitative Erfassung von Interaktionsarbeit ist hingegen kaum erforscht.

Ein erster wichtiger Befund bei der Analyse der als Kontakt mit betriebsexternen Personen definierten Interaktionsarbeit ist, dass Interaktionsarbeit in fast allen Berufsgruppen – auch auf einer sehr feingliedrigen Ebene der Berufsklassifikation – teilweise vorhanden ist und nur selten eine eindeutige Zuordnung von Interaktionsarbeit bzw. einer bestimmten Häufigkeit von Interaktionsarbeit zu einer Berufsgruppe möglich ist. Dementsprechend zeigt sich bei der berufsgruppenübergreifenden Analyse von Interaktionsarbeit eine große Heterogenität. Zudem wird deutlich, dass Interaktionsarbeit eine quer zu Berufen liegende Kategorie darstellt, die unabhängig von Berufsgruppen ein eigenständiges Analysemerkmal sein sollte. Die folgende Abbildung veranschaulicht dies in einer vereinfachenden Darstellung auf Ebene von übergeordneten Berufsgruppen bzw. auf Ebene von Berufssektoren.

Häufigkeit von Interaktionsarbeit nach Berufssektoren (Angaben in Zeilenprozent)



Datenquelle: DGB-Index Gute Arbeit 2012–2020, Stichprobengröße: N = 55.761, Berechnungen des INIFES (designgewichtet).

Das Projekt InWiGe hat in einer Reihe von Faktenblättern verschiedene Aspekte und Besonderheiten von „Interaktionsarbeit" im Vergleich zu anderen Beschäftigungsformen beleuchtet. Nach einem ersten ins Thema einführenden und Wesensmerkmale der Interaktionsarbeit betrachtenden Faktenblatt wurden atypische Arbeitszeitlagen und Entgrenzungsaspekte, Entlohnung, Digitalisierung und Arbeitsfähigkeit in der Interaktionsarbeit betrachtet (alle Faktenblätter stehen auf **www.interaktionsarbeit.de** zur Verfügung). Die Zielstellung, neben der wissenschaftlichen Fachöffentlichkeit ein breiteres Publikum anzusprechen und für Besonderheiten der Interaktionsarbeit zu sensibilisieren, verfolgt neben den Faktenblättern auch ein ins Themenfeld einführendes Kapitel auf Basis von quantitativen Daten, das im Bericht der Bundesregierung zur Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2021 publiziert wurde (BMAS / BAuA 2022: Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit – Berichtsjahr 2021).

Die nachfolgende Tabelle aus dieser Publikation stellt die hohen Anforderungen an Emotionsarbeit sowie die Rolle des Gegenübers in der Interaktionsarbeit dar und verweist darauf, dass Interaktionsarbeit nicht nur belastend ist, sondern auch eine Ressource darstellen kann.

Arbeitsbedingungen bei Interaktionsarbeit (IA) im Vergleich zu anderen Arbeitsformen – Emotionen, Rolle des Gegenübers und Interaktionsarbeit als Ressource (Angaben in Spaltenprozent)

		Selten / in geringem Umfang IA	Häufig / in hohem Umfang IA
Emotionen in der Interaktionsarbeit			
Situationen ausgesetzt sein, die Sie emotional aufwühlen[1]	Weniger als 1 / 4 der Zeit	79,8	61,9
	1 / 4 der Zeit oder mehr	20,2	38,1
Konfrontation mit Problemen anderer[3]	Manchmal/selten/nie	80,4	51,1
	Häufig	19,6	48,9
Gefühle verbergen[2]	Selten oder nie	79,8	60,0
	Sehr häufig oder oft	20,2	40,0
Rolle des Gegenübers			
Herablassende bzw. respektlose Behandlung[2]	Selten oder nie	92,7	87,6
	Sehr häufig oder oft	7,3	12,4
Verbale Beleidigung (im letzten Monat)[1]	Nein	93,4	84,2
	Ja	6,6	15,8
Unerwünschte sexuelle Annäherungsversuche (im letzten Monat)[1]	Nein	99,7	96,3
	Ja	0,3	3,7
Interaktionsarbeit als Ressource			
Gefühl, eine sinnvolle Arbeit zu verrichten[1]	Manchmal / selten / nie	15,3	11,9
	Meistens / Immer	84,7	88,1
Meine Arbeit begeistert mich[1]	Manchmal / selten / nie	47,5	33,4
	Meistens / Immer	52,5	66,6
Wichtiger Beitrag für die Gesellschaft[2]	Gar nicht / in geringem Maß	41,8	22,3
	In (sehr) hohem Maß	58,2	77,7

Datenquellen:
1 EWCS 2015 (dt. Stichprobe, Erwerbstätige), Stichprobengröße: N = 1.887, Interaktionsarbeit: weniger als die Hälfte der Zeit vs. Hälfte der Zeit oder mehr, Berechnungen des INIFES (designgewichtet).
2 DGB-Index Gute Arbeit 2018 / 2019 (Beschäftigte), Stichprobengröße: N = 14.531, Interaktionsarbeit: selten / nie Kontakt vs. sehr häufig / oft Kontakt, Berechnungen des INIFES (designgewichtet).
3 Arbeitszeitbefragung 2019 (Erwerbstätige), Stichprobengröße: N = 9.220, Interaktionsarbeit: manchmal / selten / nie Kontakt vs. häufig Kontakt zu einer betriebsexternen Personengruppe, Berechnungen des INIFES (strukturgewichtet).

Das Thema der Quantifizierung der Arbeit an und mit Menschen wurde auch im Rahmen der Fachtagung „Interaktionsarbeit gestalten" im Juni 2022 in Dortmund aufgegriffen. In einer Session zu diesem Thema wurden die damit verbundenen Herausforderungen und Forschungsbedarfe diskutiert (die Dokumentation zur Session befindet sich auf der InWiGe-Webseite). Das Projekt „DigitalerEngel" stellte Ergebnisse einer Studie zur mehrdimensionalen Erfassung der Wesensmerkmale von Interaktionsarbeit vor, wozu vor diesem Projekt keine quantitativen Vorarbeiten existierten. Von Seiten des Projekts InWiGe wurde ein Überblick über im Projekt verwendete Datengrundlagen und damit verbundene Erkenntnismöglichkeiten und Forschungsbedarfe gegeben. Forschungsbedarf wurde beispielsweise bezüglich der Erfassung von verschiedenen Arten von Interaktionsarbeit artikuliert: Zwar gibt es viele konzeptionelle Überlegungen zu Kriterien, welche verschiedene Arten von Interaktionsarbeit begründen und die in ihr vorherrschenden Arbeitsbedingungen beeinflussen (wie z. B. die Art der Interaktionsbeziehung oder Dienstleistung, definiert über Aspekte der Interaktion wie Distanz bzw. Nähe, Intimität, Körperlichkeit, das zugrundeliegende Machtverhältnis etc.). Es existieren aber keine Datengrundlagen, die erlauben würden, solche Unterscheidungen zu treffen und die Bedeutung und Wirkung solcher Unterscheidungskriterien zu analysieren. Dies wäre jedoch hilfreich, um die Heterogenität in der Interaktionsarbeit sichtbarer zu machen und zu systematisieren – jenseits der Unterscheidung von (sehr zahlreichen) Berufsgruppen.

Im Projekt InWiGe wird ein Ansatz verfolgt, um die große Heterogenität durch die Ermittlung verschiedener Typen von Interaktionsarbeit zu reduzieren. Durch die Sichtbarmachung verschiedener Belastungskonstellationen können verschiedene Typen von Interaktionsarbeit identifiziert und in ihrem Zusammenhang zu weiteren Arbeitsbedingungen und gesundheitsbezogenen Merkmalen betrachtet werden.

Darüber hinaus bestehen auf Basis der bestehenden nationalen und internationalen Datengrundlagen sicher noch weitere Analysemöglichkeiten – aufgrund der genannten Einschränkungen allerdings in der Regel auf einer eher allgemeinen Ebene. Wie bereits skizziert, wäre auch die Schaffung detaillierterer Datengrundlagen wünschenswert, um die Vielfalt von Interaktionsarbeit, ihre Bedingungsfaktoren und ihre Wirkung auf die Arbeitssituation besser analysieren zu können. Ziel sollte dabei stets die gesundheits- und kompetenzförderliche Gestaltung von Interaktionsarbeit sein. Forschungsbedarf besteht allerdings auch hinsichtlich der Kundenzufriedenheit und Dienstleistungsqualität sowie in Bezug auf die zentrale, zu oft jedoch übersehene Rolle, die Interaktionsarbeit für die Wertschöpfung auf betrieblicher und gesellschaftlicher Ebene spielt.

Ergebnisverwertung und Möglichkeiten der nachhaltigen Nutzung von Projektergebnissen aus dem Förderschwerpunkt

Ein wesentliches Ziel der Verbundprojekte und von InWiGe war es unter anderem, einen nachhaltigen Beitrag zur guten Gestaltung von Interaktionsarbeit zu leisten. Die gewonnenen Erkenntnisse sollen daher auch nach dem Ende des Förderschwerpunkts nutzbar sein und dauerhaft für Agierende aus Unternehmen und Organisationen zur Verfügung stehen. Für die betriebliche Praxis hat InWiGe diesbezüglich einen Handlungsleitfaden und eine Toolbox, die wesentliche Ergebnisse aus allen Projekten einschließt, erarbeitet.

Die Toolbox

Die Toolbox umfasst eine Sammlung von Instrumenten für die Analyse und Gestaltung von Interaktionsarbeit, die die Projekte im Förderschwerpunkt erarbeitet haben. Sie wird laufend aktualisiert und steht auf der Webseite **www.interaktionsarbeit.de** zur Verfügung. Ziel ist es, den verschiedenen AkteurInnen aus der betrieblichen Praxis (beispielsweise BetriebsrätInnen, Führungskräfte, AkteurInnen aus dem Arbeits- und Gesundheitsschutz usw.) Werkzeuge an die Hand zu geben, die einen Beitrag dazu leisten können, Interaktionsarbeit menschengerecht und gesundheitsförderlich zu gestalten. Wie in jedem echten Werkzeugkoffer befinden sich auch in der Toolbox unterschiedliche Arten von Werkzeugen: Angefangen bei Checklisten und Sensibilisierungsmaßnahmen, über Leitfäden hin zu interaktiven Onlineanwendungen werden Instrumente für unterschiedliche Akteursgruppen und Bearbeitungstiefen zusammengestellt. Zudem gibt es Verweise auf physische Anwendungen, wie beispielsweise Datenbrillen oder digitale Assistenzsysteme, die nur direkt bei den jeweiligen Projektpartnern angesehen und erprobt werden können.

Der Handlungsleitfaden

Der Handlungsleitfaden soll für die Besonderheiten von Interaktionsarbeit über Berufs- und Branchengrenzen hinweg sensibilisieren. Allerdings besteht beim Thema Arbeitsgestaltung ein Paradox: Üblicherweise versucht der Arbeitsschutz, Gefahren zu eliminieren, mit denen Beschäftigte konfrontiert sind. In der Interaktionsarbeit ergeben sich viele mögliche Gefährdungen aber gerade aus dem Kontakt zwischen den Beschäftigten und ihrer Kundschaft oder ähnlichen Gruppen. Diese Gefahren können nicht eliminiert werden, da die soziale Interaktion Sinn und Zweck der Tätigkeit der Beschäftigten darstellt. Hier ist es die Aufgabe der Arbeitsgestaltung, Beschäftigte in ihrer Interaktionsarbeit zu unterstützen und – wo nötig – auch zu schützen.

Im Leitfaden werden betriebliche Handlungsmöglichkeiten für die gute Gestaltung von Interaktionsarbeit aufgezeigt. Hierfür haben wir – insbesondere auf Basis der Erkenntnisse unserer qualitativen Studie – fünf beispielhafte Szenarien entwickelt:

- Die Nichtplanbarkeit bei der Arbeit an und mit Menschen
- Arbeiten im Angesicht der Kundschaft
- Zusammenarbeit mit unfreundlichen und fordernden KundInnen
- Übergriffe und Grenzverletzungen durch die Kundschaft
- Emotionale Inanspruchnahme

In den fünf Szenarien werden jeweils typische Situationen skizziert, mögliche Belastungskonstellationen aufgezeigt und schließlich Ansätze zur Arbeitsgestaltung vorgestellt.

Zusätzlich gibt es einen Selbstcheck „Interaktionsarbeit richtig gestalten“, der Fragen zu Gestaltungsebenen und Situationen beinhaltet und AkteurInnen aus der betrieblichen Praxis einen ersten schnellen Einstieg in die Analyse und gute Gestaltung von Interaktionsarbeit bietet.

Durchblick

Ergebnisse der Verbundprojekte

3

Auf den folgenden Seiten haben die 18 Verbundprojekte des Förderschwerpunkts sowie das Projekt InWiGe jeweils ihre Vorhaben und vor allem die zentralen Projektergebnisse komprimiert zusammengestellt.

Für noch ausführlichere Informationen rund um die Projekte lohnt ein Blick auf die jeweilige Homepage der Projekte. Natürlich sind auch unter **www.interaktionsarbeit.de** zahlreiche Ergebnisse und Veröffentlichungen aus dem Förderschwerpunkt abrufbar.

AnEffLo – Anti-Effizienzlogiken: Reflexiv-nachhaltige Perspektiven auf Interaktionsarbeit am Beispiel Pflege

Laufzeit: 01.04.2020 bis 31.03.2023

Koordinator: Dr. Anil Jain (ausführend) und Prof. Dr. Dr. Manfred Moldaschl

Wissenschaftliche Partner: Zeppelin Universität Friedrichshafen (Lehrstuhl für Sozioökonomik)
Universität Freiburg (Institut für Medizinische Psychologie und Medizinische Soziologie)

Praxis- und sonstige Partner:
Minnt GmbH (Technische Entwicklung)
VIOM GmbH (Technische Entwicklung, ausgeschieden)
Deutsche Fachpflege Holding GmbH (Erprobung)
Caritas-Einrichtungen gGmbH (Transfer)
Carpe Ideam (Transfer)

Anwendungsfelder: Pflege und Pflegemanagement

Schlagworte: Anti-Effizienz, Sympathie, Zufriedenheit, Reflexivität, Nachhaltigkeit der Arbeit

Entwickelte Produkte:
- ✓ **App zur Sympathie- und Emotionserfassung** samt Tool zur Optimierung der Personaleinsatzplanung auf dieser Datenbasis (reflexiv-nachhaltige Pflegelogistiklösung)
- ✓ **Tool zur reflexiven Entscheidungsfindung** unter Berücksichtigung von Anti-Effizienzlogiken (Unterstützungstool für ein reflexives Pflegemanagement)

Kontakt: Prof. Dr. Dr. Manfred Moldaschl
Zeppelin Universität gemeinnützige GmbH
An Seemooser Horn 20
88045 Friedrichshafen
Telefon 07541 600 92521
E-Mail manfred.moldaschl@zu.de

Weblink: www.anefflo.de

Ausgangslage

Der radikale Wandel (nicht nur) der Arbeitswelt durch die voranschreitende Digitalisierung und den Einsatz intelligenter Maschinen betrifft längst nicht mehr alleine den Produktionssektor, sondern in zunehmendem Maße auch die Arbeit an und mit Menschen (etwa in der Form von digitalen Unterstützungssystemen, Datenbrillen, Pflegerobotern etc.). Speziell im Gesundheitsbereich und in der Pflege trifft diese Entwicklung auf sogar akzelerierte Ökonomisierungstendenzen, die nicht erst seit der Corona-Krise als problematisch angesehen werden (vgl. z. B. Molzberger 2020) und welche die ohnehin schwierigen Arbeitsbedingungen noch weiter verschlechtern, indem sie die Arbeitsbelastung im Sinne der Effizienzsteigerung erhöhen. Diese ungünstige Konstellation führt nicht nur zu (potentiellen und realen) Qualitätsproblemen. Die Mehrzahl der Pflegekräfte etwa ist wenig zufrieden mit ihrer Tätigkeit und fühlt sich psychisch wie physisch stark belastet und erschöpft. Dies wiederum manifestiert sich in hoher Fluktuation und negativen gesundheitlichen Auswirkungen. Psychosomatische Beschwerden etwa sind in der Pflege häufiger als in anderen Berufsgruppen, auch die Burnout-Raten liegen deutlich über dem Durchschnitt (vgl. z. B. Schmucker 2020). Und dies alles hat zwangsläufig auch Auswirkungen auf die PatientInnen und ihre Versorgung: Aufgrund des hohen Zeitdrucks kann immer weniger auf ihre Bedürfnisse eingegangen werden. Das Ziel einer patientenorientierten Pflege bleibt so auf der Strecke.

Zentrale Botschaft:
Man darf nie aufgeben!

> „Wir entwickeln im Projekt eigentlich soziale „Glücksmaschinen".
>
> **Zitat eines Projektbeteiligten /** Dr. Anil Jain (Verbundkoordinator)

Behält man die einseitige Fixierung auf Effizienz(steigerung) bei, werden sich diese Problematiken verstärken. Im AnEffLo-Verbund standen deshalb Anti-Effizienzlogiken (d. h. Logiken, die auch Affekte, Beziehungsqualität etc. berücksichtigen und damit einseitigem Effizienzdenken potentiell entgegenstehen) im Zentrum. Sie wurden im Kontext der Pflege organisationell und technologisch implementiert. Die Umsetzung und ihre Effekte wurden und werden anschließend evaluiert. Ausgangsthese war hierbei: Nur, wenn „andere" Logiken schon von Beginn an auch in die Konzeption technischer Systeme mit einfließen und so „dinghaft" werden, können die Bedürfnisse der Menschen adäquat und nachhaltig im Rahmen des technischen Fortschritts im Berufsfeld der Pflege berücksichtigt werden. Dazu waren allerdings „Übersetzungsprozesse" notwendig (vgl. auch Jain 2021), d. h. Affekt- und Beziehungslogiken mussten neben und in Konkurrenz zu Effizienzkriterien ihren Weg in die neuen technischen Lösungen, die im Verbund entwickelt wurden, finden.

Vorgehensweise

Diesem Ansatz gemäß haben wir versucht, auf verschiedenen Ebenen **technische Systeme / Lösungen** in enger Abstimmung mit der Praxis zu entwickeln und in ausgesuchten Erprobungssettings anzuwenden, die Anti-Effizienzlogiken bei der Interaktionsarbeit berücksichtigen und organisationell verankern. Speziell Affekt- und Beziehungslogiken standen dabei im Vordergrund.

Auf der **Ebene der PatientInnen und Pflegekräfte** sollten gegenseitige Sympathie und individuelle „Stimmungslagen" mit in die Versorgungsplanung bzw. die Team-Zusammenstellung einfließen. Anders als ursprünglich konzipiert, wurde dabei auch die Beziehungsdimension innerhalb des Pflegeteams mit einbezogen (siehe auch Ergebnisteil). Umgesetzt wurde dies zum einen mittels **einer Mobil-App**, die es Pflegebedürftigen erlaubt, eine **Sympathieeinschätzung** hinsichtlich „ihrer" Pflegekräfte abzugeben. Zusätzlich kann die aktuelle **Gestimmtheit** (zwischen positiv-negativ, traurig-freudig, verärgert-zufrieden, ängstlich-mutig, verzweifelt-zuversichtlich und angespannt-entspannt) angegeben werden. Pflegekräfte können ihre Gestimmtheit in gleicher Weise in der App erfassen sowie Sympathiebewertungen vornehmen. Allerdings haben sie nicht nur die analoge Möglichkeit, die Sympathie in Bezug auf ihre KlientInnen anzugeben, sondern auch zu ihren KollegInnen. Alle diese Angaben sind vertraulich und können von anderen Personen nicht eingesehen werden. Sie dienen in anonymisierter Form lediglich als Grundlage einer „anti-effizienten" Optimierung der Personaleinsatzplanung, die sowohl die „Passung" zwischen den Interaktionspartnern als auch ihre „Stimmung" berücksichtigt.

Entsprechend wurde ein **web-basiertes Software-Unterstützungs-Tool für PersonalplanerInnen** entwickelt, das nicht nur Durchschnittswerte zum Stimmungsbild sowie zur gegenseitigen Sympathie bereithält, sondern auf Wunsch auch Optimierungsvorschläge (in der Form von Personal- bzw. Schichttauschen) erstellt. Die Daten werden dabei mit der aktuell beim Erprobungspartner eingesetzten Planungssoftware (Connext Vivendi) abgeglichen. Bis zum Abschluss des Projektes soll eine automatische Personaleinsatzplanung auf Dienstebene bereitstehen.

Mit der Bereitstellung des speziell auf den Pflegebereich angepassten **DISQRS-Tools zur Unterstützung von Entscheidungsprozessen** adressieren wir auch die **Managementebene** und ermöglichen überdies den **reflexiven Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis**. In diesem Tool können Diskurse (bestehend aus Pro- und Contra-Argumenten) strukturiert und (auch auf Argumentebene) bewertet werden, wobei als Strukturierungs-

und Bewertungsdimensionen auch Elemente von Anti-Effizienzlogiken (wie etwa Nachhaltigkeit oder Mitarbeiterzufriedenheit) dienen. Zudem bietet das Tool die Möglichkeiten der breiten Beteiligung und eröffnet so die Chance, eine Vielzahl unterschiedlicher Perspektiven einzubeziehen. Dieses Potential nutzen wir auch für die reflexive Selbstevaluation, indem WissenschaftlerInnen und PraktikerInnen über das Tool in argumentativen Austausch treten können.

Als Vorbereitung für eine (zukünftige) bildbasierte automatische Emotionserkennung – die insbesondere bei eingeschränkten Personen, die keine eigenständigen Angaben machen können, relevant ist – wurde zudem eine „Lern-App" erstellt und veröffentlicht, die Daten für eine künstliche Intelligenz bereitstellt. Mit einer kleinen PatientInnen-Gruppe soll zudem ein möglicher positiver Entspannungs-Effekt des Einsatzes von Virtual Reality-Brillen während der Versorgung untersucht werden.

Diese Anwendungen wurden und werden mit einem **Mix aus qualitativen und quantitativen Methoden** wissenschaftlich begleitet / evaluiert, wobei sich im Verlauf des Projekts (siehe auch unten) der **Fokus stark in Richtung qualitativer Forschung verschoben** hat. Ein ursprünglich nicht geplantes Element für die „Simulation" des Optimierungsverhaltens des Planungsunterstützungstools waren **Szenario-Analysen**. Und schließlich sollen auch die Diskurse des DISQRS-Tools (diskursanalytisch) ausgewertet werden.

Ergebnisse

Die technischen Umsetzungen des Ausgangskonzepts in der aktuellen Form sowie der Weg dahin sind bereits ein wesentlicher Teil unserer Projekt-Ergebnisse. Denn entsprechend unseres Ansatzes der permanenten reflexiven Anpassung der Lösungen im Austausch zwischen Wissenschaft, technischer Entwicklung und der Praxis (ko-kreative Elemente), haben wir wiederholt auch größere Modifikationen am Konzept vorgenommen und umgesetzt. Die beiden bedeutendsten dieser Änderungen erfolgten als Konsequenz der Ergebnisse der Auswertungen unserer qualitativen Explorationsphase: 1. Die Möglichkeit der gegenseitigen Sympathiebewertung wurde auf das Pflegeteam ausgeweitet, da hier größere Potentiale durch einige Befragte gesehen wurden (ursprünglich war nur eine Bewertung zwischen PatientInnen und Pflegekräften geplant). 2. Die ursprünglich geplante Emotionserkennung durch Bilddatenauswertung von PatientInnen wurde aufgrund von mehrfach geäußerten (Datenschutz-)Bedenken als Element der Intervention fallen gelassen. Dafür können nun sowohl PatientInnen als auch Pflegekräfte ihre Stimmung manuell in der App erfassen (und diese fließt als Optimierungsfaktor bei der Versorgungs- bzw. Personaleinsatzplanung mit ein). Die bildbasierte Emotionserkennung wurde jedoch im Form einer „Lern-App", die rein der Schaffung einer Datengrundlage / Kompetenzentwicklung zur späteren Nutzung / Integration dient (und kein konkretes Anwendungsziel im Projektrahmen verfolgt), beibehalten.

Anpassungen der technischen Umsetzungen und der empirischen Vorgehensweise waren auch mehrfach aufgrund von externen Einflussfaktoren notwendig. So startete das Projekt auf dem Höhepunkt der ersten Covid-19-Welle und der empirische Zugang im sensiblen Umfeld der Pflege war durch die Covid-Pandemie nahezu die gesamte Projektlaufzeit stark erschwert, was entsprechende Anpassungen im empirischen Vorgehen erforderlich machte. Durch das Ausscheiden eines technischen Projektpartners mussten größere konzeptionelle, technische und zeitliche Anpassungen vorgenommen werden. Eine Fragebogenerhebung vor dem Einsatz unserer Anwendungen zeigte, trotz unterschiedlicher Versuche, Probleme bei der Rekrutierung der ProbandInnen. Von mehr als 2000 potenziellen TeilnehmerInnen nahmen nur 56 Personen an der Befragung teil. Diese 56 Pflegekräfte fühlten sich zwar tendenziell eher gesund, bewerteten ihre PatientInnen sympathisch und fühlten sich im Umgang mit

ihren PatientInnen wohl. Die geringe Rücklaufquote kann jedoch auf eine Verzerrung dieser Ergebnisse hinweisen.

Um während der Zeit des beschränkten Zugangs zu Pflegeeinrichtungen Möglichkeiten der empirischen Überprüfung unseres Ansatzes und der ersten Version der entwickelten Planungslösung zu haben, wurden diverse Szenario-Analysen durchgeführt. Hier wurden (anders als üblich) die Outcomes der Anwendung unseres entwickelten Optimierungsalgorithmus in Bezug auf unterschiedliche initiale Szenarios untersucht. Diese wurden entweder so erstellt, dass sie eine möglichst realistische Repräsentation des realen Felds gewährleisten oder aber relevante Extremfälle darstellen. Grundlage für die Generierung von Daten war in den meisten Fällen eine speziell zu diesem Zweck erstellte „sympathierelevante" Teamtypologie (anhand der Dimensionen Konflikt, Formalität, Hierarchie, Homogenität und Stabilität). Die Ergebnisse der Analysen konnten zeigen, dass der Algorithmus in allen Fällen in der Lage war, deutliche Verbesserungen in der Versorgungsplanung / Teamzusammensetzung zu erzielen – auch in Konstellationen, in denen Verbesserungspotentiale nicht offensichtlich waren oder gering erschienen. Dieses Hauptergebnis („Proof of Concept") konnte auch mit zufallsgenerierten Daten verifiziert werden.

Trotz der erheblichen Erschwernisse in der Projektdurchführung konnten die technischen Lösungen, in die viele Rückmeldungen aus dem Anwenderkreis einflossen, nicht nur „im Trockenen" getestet werden, sondern befinden sich derzeit in der praktischen Erprobung. Bis zum Abschluss des Projekts wird das komplette oben beschriebene Set technischer Lösungen zur Unterstützung von Anti-Effizienzlogiken in Organisationen bereitstehen und noch weiter verbessert werden. Zum Zeitpunkt der Abfassung dieses Berichts können jedoch die finalen Projektergebnisse noch nicht dargestellt werden, da sich wichtige Erhebungs- und Auswertungsschritte in die letzten Projektmonate verschoben haben. Zwischenstand ist hier, dass es zum Teil erhebliche Bedenken von Seiten potentieller AnwenderInnen insbesondere hinsichtlich der Vertraulichkeit der Daten und in Bezug auf ausgelöste negative Teamdynamiken gibt. Ob diese Reserviertheit – etwa durch intensivierte Aufklärung / Austausch, technische Anpassungen, Anreize zur Teilnahme etc. – überwunden werden kann, wird sich im Verlauf der nächsten Wochen zeigen. Der Fokus der empirischen Erhebungen wird sich aber in jedem Fall stärker auf Implementierungsforschungsfragen, insbesondere mögliche Hinderungsgründe / Barrieren und Anpassungsbedarfe verschieben, da aufgrund der geringen Restlaufzeit nur eine begrenzte Evaluation der Effekte möglich sein wird.

Ergebnisverwertung

Die Ergebnisverwertung erfolgte und erfolgt im wissenschaftlichen Bereich durch Präsentationen auf Konferenzen und eigenen veranstalteten Workshops / Tagungen sowie durch Veröffentlichungen in Fachpublikationen / -zeitschriften. Daneben dient die Projekt-Homepage als wichtiger „Hub" der Öffentlichkeitskommunikation. Wirtschaftliche Verwertungsmöglichkeiten der entwickelten technischen Lösungen sind durch die hohe Übertragbarkeit auf andere Bereiche / Branchen vielfältig. Nach Abschluss der Erprobungsphase ist im Erfolgsfall eine weitere, verbreitete Nutzung durch den Erprobungspartner Deutsche Fachpflege Gruppe in Aussicht gestellt.

Literatur

Jain, Anil K. (2021): The Logics of Anti-Efficiency – On the Need of Technological „Translations". In: Economics, Business and Organization Research. Vol. 3, Nr. 2 (2021), S. 168–193.

Molzberger, Kaspar (2020): Autonomie und Kalkulation – Zur Praxis gesellschaftlicher Ökonomisierung im Gesundheits- und Krankenhauswesen. Bielefeld: transcript.

Schmucker, R. (2020): Arbeitsbedingungen in Pflegeberufen. Ergebnisse einer Sonderauswertung der Beschäftigtenbefragung zum DGB-Index Gute Arbeit. In: K. Jacobs et al. (Hg.) (2020): Pflege-Report 2019. Mehr Personal in der Langzeitpflege – aber woher. Berlin: Springer, S. 50–60.

DigitalerEngel – Stärkung der Interaktionsarbeit von Pflegekräften durch den Einsatz digitaler Assistenzsysteme

Laufzeit: 01.09.2019 bis 31.12.2022

Koordinator: Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik (IML)

Wissenschaftliche Partner: Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik (IML)
Leibniz-Institut für Arbeitsforschung an der TU Dortmund (IfADo)
Fraunhofer Institut für Software- und Systemtechnik (ISST)

Praxis- und sonstige Partner: Pius-Hospital Oldenburg, TeamViewer AG

Anwendungsfelder: Stationäre Krankenpflege

Schlagworte: Bedarfsanalyse, Verhaltens- und Verhältnisprävention, digitale Assistenzsysteme, Datenbrille

Entwickelte Produkte:
- ✓**Messinstrument** zur Quantifizierung von Interaktionsarbeit im Pflegebereich
- ✓**Assistenzsystem** Digitaler Engel
- ✓**Softwareapplikation** zur Anwendung von Datenbrillen zur Optimierung der Stationsorganisation
- ✓**Demonstrator** zur Analyse der Belastung von Pflegekräften

Kontakt: Marcus Hintze
Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik (IML)
Joseph-von-Fraunhofer-Straße 2–4
44227 Dortmund
Telefon 0231 974 3504
E-Mail marcus.hintze@iml.fraunhofer.de

Weblink: www.digitaler-engel.com

Ausgangslage

Das Wechselspiel zwischen (1) der Arbeit mit den Gefühlen der PatientInnen (Gefühlsarbeit), (2) dem Umgang der Pflegefachpersonen mit ihren eigenen Emotionen (Emotionsarbeit), (3) der täglichen, vertrauensvollen Arbeit mit den PatientInnen (Kooperationsarbeit) unter (4) Rückbesinnung auf das eigene berufliche Erfahrungswissen (subjektivierendes Handeln) ist das zentrale Merkmal der Interaktionsarbeit, welches weiterer Aufmerksamkeit bedarf, um möglichen Gesundheitsrisiken auf Seiten des Pflegefachpersonals entgegenzuwirken.

Die alltägliche Ausübung von Gefühls- und Emotionsarbeit kann bei Pflegenden zu hoher psychischer Beanspruchung führen, die sich zum Beispiel in erhöhtem Stresserleben, größerer Erschöpfung oder geringerer Arbeitszufriedenheit äußert. Langfristig ist dies mit einem zunehmenden Risiko für psychovegetative Beschwerden und Burnout verbunden. Neben diesen gesundheitlichen Aspekten, stellt auch der zunehmende Fachkräftemangel die deutschen Krankenhäuser vor die Aufgabe, die Arbeitsbedingungen für Pflegefachpersonen zu verbessern.

Ziel des Forschungsprojektes ist die Entwicklung einer digitalen Plattform für die Pflegearbeit, welche alle Dimensionen der Interaktionsarbeit berücksichtigt. Es besteht aus einem digitalen Portal (Caring Environment) sowie einem unterstützenden tragbaren digitalem Assistenzsystem zur Datenaufnahme und -darstellung. Als technische Schnittstelle dient eine Datenbrille, die zur Darstellung der Informationen der Caring Environment für die Pflegekräfte eingesetzt wird. Das zentrale Innovationsmoment besteht in der Echtzeit-

> Die Diskussionen mit den Pflegefachkräften haben uns die Notwendigkeit des Projektes und die gleichzeitige Bereitschaft der Pflegefachkräfte, digitale Assistenzsysteme anzuwenden, vor Augen geführt.
>
> **Zitat eines Projektbeteiligten /**Marcus Hintze, M. Sc., Fraunhofer IML

aufnahme und -analyse des Stresszustandes, auf dessen Basis ein Feedbacksystem agiert und Pflegekräften konkrete Pausen- und Entspannungsvorschläge macht.

Vorgehensweise

Zur Bestimmung des IST-Zustandes am PIUS-Hospital Oldenburg zu Beginn des Projektes wurde – neben einer intensiven Recherche und Auseinandersetzung mit der aktuellen Fachliteratur – eine Tagebuchstudie vorbereitet, die verschiedene Aspekte rund um den Arbeitsalltag sowie den Gesundheitszustand der Pflegefachkräfte erfassen sollte. Die Studie wurde ergänzt durch eine digitale Stationsbegleitung zur Lokalisierung der Pflegefachkräfte auf den Pflegestationen, um kritische logistische Wege abzusehen, sowie einer Teilstudie zur Erfassung des immunologischen Gesundheitszustandes der Pflegekräfte. Aufgrund der Corona-Pandemie und ihren Auswirkungen musste die Tagebuchstudie beim Anwendungspartner mehrfach verschoben werden, so dass das Projektkonsortium den ursprünglichen Arbeitsplan dahingehend sinnvoll anpassen musste.

Die anhaltende pandemische Lage hatte weiterhin zur Folge, dass sich insbesondere das PIUS-Hospital in der ersten Hälfte der Projektlaufzeit nicht mit den notwendigen Ressourcen am Projekt beteiligen konnte. Aufgrund dessen wurde bereits vor der Auswertung des IST-Zustandes mit der Erarbeitung des Lösungskonzepts und der Entwicklung des Assistenzsystems in einem ersten Demonstrator begonnen. Obgleich die Felddaten anfangs fehlten, ermöglichte dieses Vorgehen die Gewinnung empirischer Daten im Labor.

Die Arbeit erfasste u. a. die Untersuchung von Interventionsmaßnahmen und Belastungen für akute Stresssituationen. Die gewonnenen empirischen Daten wurden zur Weiterentwicklung des Assistenzsystems verwendet, so dass ein weiterer Demonstrator zur Messung der Belastungen von Pflegefachkräften mittels Künstlicher Intelligenz (KI) entwickelt werden konnte. Darüber hinaus wurden Konzepte und Funktionen zur Optimierung der Arbeitsorganisation auf Pflegestationen mittels Datenbrillen entwickelt und Pflegefachkräften vorgestellt.

Ergebnisse

Die Ergebnisse des Projektes lassen sich in mehrere Teilergebnisse untergliedern, die auf unterschiedliche Weise in dem Forschungsgebiet zur Analyse von Interaktionsarbeit von Pflegefachkräften genutzt und mit Hilfe der Weiterentwicklung der Demonstratoren in die Praxis überführt werden können.

Hinsichtlich der Betrachtung der Interaktionsarbeit im stationären Pflegebereich wurde federführend vom Konsortialpartner IfADo ein **quantitatives Messinstrument zur Ermittlung der Interaktionsarbeit** von Pflegefachkräften entwickelt. Hierzu wurde ein qualitatives Modell erfolgreich in quantifizierbare Subdimensionen und Items überführt und ausgewertet. Die Skala ist ein schlankes,

Zentrale Botschaft:
Mit Hilfe digitaler Assistenzsysteme kann die Interaktionsarbeit von Pflegefachkräften verbessert und deren Belastungen reduziert werden.

deutschsprachiges Instrument, welches die Kerneigenschaften der Emotionsarbeit, Gefühlsarbeit, Kooperationsarbeit sowie des subjektivierenden Handels erfassen kann und somit auch für den Praxiseinsatz taugt.

Die vorläufigen Ergebnisse der ausgewerteten Tagebuchstudie für die Pflegefachkräfte des PIUS-Hospital Oldenburg zeigen, dass die Subdimensionen der Interaktionsarbeit differenziert auf Personenebene mit Indikatoren für Wohlbefinden, Motivation, Leistung sowie EKG-Messungen korrelieren. Außerdem weisen Mehrebenen-Strukturgleichungsmodelle darauf hin, dass Emotionsarbeit auf Tagesebene signifikant negativ mit Indikatoren für Wohlbefinden, Motivation und Leistung korreliert.

Des Weiteren wurden die Ergebnisse bei der Untersuchung von Interventionsmaßnahmen zur Stärkung der Pflegefachkräfte in die Entwicklung des Assistenzsystems mit aufgenommen. Hierzu wurden Laborstudien und klinische Settings innerhalb des Projektes erstellt, um die Wirkung vorhandener Interventionsmaßnahmen zu analysieren. Es ging darum, inwiefern Entspannungsverfahren Erregungs- und Beanspruchungszustände wirksam modulieren können. Hierzu wurde beispielsweise ein Konzept des virtuellen Rückzugsraums mittels einer VR-Brille entwickelt.

Parallel hierzu wurde in Fokusgruppentreffen und mit Hilfe eines Fragebogens die Arbeitsorganisation auf einer Pflegestation beim Anwendungspartner analysiert und Optimierungspotentiale aufgezeigt und umgesetzt. Zudem wurden in aufeinander folgenden Workshops Lösungen entwickelt, wie Pflegefachkräfte mit Datenbrillen während der Arbeit auf der Pflegestation zielführender arbeiten können. Die Lösungen wie

der Kollegenruf oder die Eingabe der Vitalparameter per Spracheingabe wurde von den Pflegefachkräften getestet und bewertet.

Aufgrund der anhaltenden pandemischen Lage entwickelte das Konsortium einen Demonstrator zur Analyse der Belastung von Pflegefachkräften mit Hilfe der Caring Environment, die einen zentralen Bestandteil des späteren Assistenzsystems darstellt. Zuvor wurde mittels eines systematischen Online-Experiment ermittelt, wie das Tragen verschiedener Datenbrillen auf PatientInnen wirken kann. Dabei ist das Design der Datenbrille für den ersten Eindruck der TrägerInnen entscheidend.

Die Ergebnisse der einzelnen Teillösungen und deren Erkenntnisse flossen in das entwickelte Assistenzsystem des Digitalen Engels ein. Für das Assistenzsystem wurde eine KI entwickelt, die es in Teilen ermöglicht, die Belastung von Pflegefachkräften zu messen und darzustellen. Zudem befinden sich im Assistenzsystem Interventionsmaßnahmen, die von den Pflegefachkräften bei Bedarf aufgerufen werden können.

Aus dem Forschungsprojekt und dessen Ergebnissen sind insgesamt neun Publikationen und 15 Vorträge auf Konferenzen und Veranstaltungen hervorgegangen. Zudem hat zum Ende des Projektes eine Abschlussveranstaltung für alle Interessierten stattgefunden, auf der die Forschungsergebnisse präsentiert sowie die entwickelten Demonstratoren getestet werden konnten.

Ergebnisverwertung

Die Ergebnisse des Projektes fließen in weitere Forschungsaktivitäten des Konsortiums ein. So wird zum Beispiel eine Weiterentwicklung des Messinstruments zur quantitativen Bestimmung der Interaktionsarbeit für weitere Berufsgruppen auf Basis der vorhandenen Ergebnisse vorgenommen. Die Erkenntnisse zur Anwendung von Datenbrillen in der Pflege werden als Grundlage für weitere Forschungsfragen verwendet und fließen in den Aufbau eines Datenbrillenlabors ein. Zudem soll in einem anschließenden Validierungsprojekt das Assistenzsystem und dazugehörige KI weiterentwickelt und getestet werden.

Literatur

Digutsch, J. / Velana, M. / Rinkenauer, G. / Sobieraj, S. (2021). Capturing Interactive Work for Nurses—First Validation of the German IWDS-N as a Multidimensional Measure. Int. J. Environ. Res. Public Health, 18, 7786. https://doi.org/10.3390/ijerph18157786

Velana, M. / Rinkenauer, G. (2021). Individual-Level Interventions for Decreasing Job-Related Stress and Enhancing Coping Strategies Among Nurses: A Systematic Review. Front. Psychol. 12:708696. doi: 10.3389/fpsyg.2021.708696

Sobieraj, S. / König, M. / Rinkenauer, G. (2021). Der Einfluss von Datenbrillen auf die Personenwahrnehmung im Kontext der Pflege In: Arbeit HUMAINE gestalten: 67. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum (S. Paper No. B.4.3 (6 S.)) / Schriftleitung: Matthias Jäger. Dortmund: GfA-Press.

Hintze, M / Rauch, C. / Velana, M. / Rinkenauer, G. (2021). Digitaler Engel – Stärkung der Interaktionsarbeit von pflegekräften durch digitale Assistenzsysteme In: Arbeit HUMAINE gestalten: 67. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft, 03.–05. März 2021, Ruhr-Universität Bochum (S. Paper No. A.3.4 (5 S.)) / Schriftleitung: Matthias Jäger. Dortmund: GfA-Press.

Velana, M. / Sobieraj, S. / Digutsch, J. / Rinkenauer, G. (2022). The Advances of Immersive Virtual Reality Interventions for the Enhancement of Stress Management and Relaxation among Healthy Adults: A Systematic Review. Applied Sciences, 12(14), 7309. https://doi.org/10.3390/app12147309

Digitallabor Non-Profit-Organisationen 4.0

Ausgangslage

Die digitale Transformation betrifft nicht nur Produktions- und Dienstleistungsunternehmen, sondern auch Non-Profit-Organisationen wie beispielsweise Vereine, Stiftungen und Gewerkschaften. Auch hier besteht beim Einsatz von digitalen Technologien ein großer Gestaltungsbedarf.

Vorgehensweise

Auf Grundlage einer wissenschaftlichen Analyse über die Herausforderungen der Digitalisierung für Non-Profit-Organisationen werden in einem als Digitallabor konzipierten Forschungsprojekt Gestaltungsfelder zur Nutzung digitaler Technologien für den Wandel zu einer Non-Profit-Organisation 4.0 entwickelt. Die wissenschaftlichen Analysen sind in zwei Publikationen veröffentlicht worden. In der ersten mit dem Fokus auf Digitalisierung der Prozesse beim Hauptamt und Ehrenamt [1] und in der zweiten Publikation mit dem Schwerpunkt auf dem digitalen Lernen [2]. Dabei werden Methoden des Design Thinkings, des Service Engineerings und des digital unterstützten Lernens eingesetzt und für die Applikationsfelder **„Virtuelles Ehrenamt“**, **„Digitales Organisationshandeln“** und **„Digitales Lernen“** weiterentwickelt.

Zentrale Botschaft:
Partizipative Einbeziehung des Ehren- und Hauptamtes ist ein Erfolgsfaktor zur agilen Entwicklung in NPOs.

Ergebnisse

VDI

Neben der Entwicklung von neuen digitalen Dienstleistungen werden im Applikationsfeld **„Virtuelles Ehrenamt“** digitale Unterstützungswerkzeuge mit entsprechenden Prozessen berücksichtigt. Qualifizierungsangebote und -maßnahmen unterstützen die Nutzung neuer digitaler Dienstleistungen. Der **WebClient** für die Ehrenamtlichen ist in der Erprobung, die **VDI Connect App** in der Umsetzung und die Mediadatenbank vor dem Umzug von der DEV-Ebene auf die Website des VDI, der Newsletter folgt in der Umsetzung ab Jahresende.

Altenheimat

Im Rahmen des Applikationsfelds **„Digitales Organisationshandeln“** hat sich die Evangelische Altenheimat auf die Optimierung der Schnittstellen aller eingesetzten EDV-Programme konzentriert:

- Re-Zentralisierung der Mitarbeitenden-Stammdateneingabe in **Vivendi PEP**: Zur Optimierung konnte ein neuer Prozess beschrieben werden, nach dem die Stammdaten künftig zentral an einer Stelle direkt in PEP eingegeben und anschließend über eine optimierte Schnittstelle zeitnah nach Personal-Office gesendet werden.
- Digitalisierung von Reparaturaufträgen über das Programm **„Hausmanager“**: Künftig ist es für MitarbeiterInnen und KlientInnen möglich, mit einem Smartphone oder Tablet einen im Raum angebrachten QR-Code zu scannen und Reparaturaufträge in digitaler Form zu erteilen.

ver.di

Im Rahmen des Applikationsfeldes **„Virtuelles Ehrenamt“** sowie **„Digitales Organisationshandeln“** wird jeweils ein Prototyp entwickelt. In Anlehnung an die organisatorischen und zielgruppenspezifischen Gegebenheiten wurde der Fokus beim **„Virtuellen Ehrenamt“** auf Open Source Technologien bzw. auf die Anknüpfung an bereits vorhandene und nutzbare Tools innerhalb von ver.di gelegt. Für diesen Prototyp wurde die **Cloud-Plattform Nextcloud** ausgewählt, die bereits im Kontext der ehrenamtlichen Arbeit genutzt wird und eine ideale Basis für die Implementierung der (neuen) identifizierten Anforderungen (u. a. kollaborative Dokumentenbearbeitung, Volltextsuche, mobile Anwendung etc.) im Projekt darstellt. Für das Anwendungsfeld „Digitales Organisationshandeln“ liegt der Schwerpunkt auf dem „Digital Organizing“ mit Unterthemen wie Tools zur zielgerichteten Information, Mobilisierung, Beteiligung sowie Gewinnung von Mitgliedern.

ver.di b+b

Im Applikationsfeld **„Digitales Lernen“** wurden als Prototyp verschiedene Themen als digitale Lerneinheiten für Betriebsratsmitglieder neu umgesetzt: Der Prototyp wird über die Lernplattform ILIAS, das Gestaltungsprogramm Canva und das Autorentool H5P realisiert. Beispielsweise wurden folgende Themen umgesetzt:

- Thema „Einführung in die Lernumgebung“: In einer Schnitzeljagd lernen die Teilnehmenden die Lernumgebung und Technik spielerisch und im eigenen Tempo kennen.

Laufzeit: 01.03.2020 bis 30.04.2024

Koordinator: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

Wissenschaftliche Partner: Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement IAT (Universität Stuttgart), INPUT Consulting gGmbH

Praxis- und sonstige Partner: ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft, ver.di Bildung und Beratung gGmbH, VDI Württembergischer Ingenieurverein e. V., Stiftung Evangelische Altenheimat, VDI Dresdner Bezirksverein e. V., VDI Karlsruher Bezirksverein e. V., ver.di Gewerkschaftspolitische Bildung

Anwendungsfelder: Digitales Organisationshandeln, Digitales Lernen und Virtuelles Ehrenamt

Schlagworte: Social Service Engineering, Digitale Transformation NPO, Public Innovation, Digitales Ehrenamt, Digitales Lernen

Entwickelte Produkte:

- ✓ VDI: **WebClient** für Ehrenamtliche und die Connect App zur Vernetzung
- ✓ Altenheimat: **Softwarelösung** VIVENDI PEP und Hausmanager zum Schnittstellenmanagement zwischen Ehren- und Hauptamtlichen sowie KundInnen
- ✓ ver.di: **Dokumentenverwaltung / -bearbeitung auf mobiler Cloud-Plattform** nextcloud zur Unterstützung des kollaborativen Arbeitens inkl. einer Volltextsuche
- ✓ ver.di b+b: **Virtuelle Lernumgebung** für Betriebsräte inkl. Austausch und Vernetzung
- ✓ Fraunhofer IAO, IAT und INPUT: **Vorgehensmodell** zur Entwicklung von Dienstleistungen bei NPOs, **Virtuelles Labor DigiLab** inkl. Toolbox und Handlungsleitfäden

Kontakt: Dr. Mike Freitag
Frauenhofer IAO
Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart
Telefon 0711 970 5105 / Fax 0711 970 2130
E-Mail Mike.Freitag@iao.fraunhofer.de

Weblink: www.dlpm.iao.fraunhofer.de/de/digitallabor-fuer-non-profit-organisationen.html

- Thema „Arbeitsrecht“: In einer 60-minütigen Selbstlerneinheit erarbeiten sich die Teilnehmenden den Themenbereich Arbeitsrecht individuell.

Darüber hinaus wurde mit dem **Online-BiZ-Café eine informelle virtuelle Umgebung für Austausch und Vernetzung** im digitalen Raum geschaffen. Realisiert wurde das Café über das Tool Trember.

Der zweite Prototyp betrifft die ehrenamtlichen und hauptberuflichen ReferentInnen (Teamenden) von ver.di b+b. Das Teamendenportal beinhaltet beispielsweise folgende Elemente:

- Offene Austauschräume für Teamende und mit Teamenden,
- Offene Bildungsangebote (inkl. Selbstlerneinheiten) und
- Freie Gestaltungsräume.

Die Einführung des Teamendenportals wird u. a. von Sprechstunden und Kurzveranstaltungen begleitet.

Ergebnisverwertung

IAT

Das IAT-Projekt liegt im Applikationsfeld **„Digitales Lernen“**. Eine Hauptaufgabe besteht darin, DigiLab-Projektpartner bei der Entwicklung, Erprobung und Evaluation von zielgruppengerechten, digital unterstützten Pilot-Lernangeboten wissenschaftlich zu begleiten und zu unterstützen. Konkret wird die ungeförderte Partnerorganisation Caritasverband für Stuttgart e. V. bei der Neuentwicklung eines digitalen Lernangebots für die Nachmittagsbetreuung in Schülerhäusern sowie bei der Realisierung einer digitalen Arbeitsumgebung, die das Arbeiten und Lernen in einer effizienteren Weise ermöglichen soll, unterstützt. Die Entwicklung erfolgt jeweils entlang eines angepassten Design Thinking-Prozesses. Der Transferbeitrag des IAT-Projekts besteht in der Ausarbeitung von Handlungsleitfäden zur NPO-gerechten Entwicklung von digital unterstützten Lernangeboten bzw. digitalen Arbeitsumgebungen zur Bereitstellung solcher Lernangebote sowie in Veröffentlichungen in Fachzeitschriften, Sammelbänden u. ä. und in der Beteiligung an Digitaldialogen.

INPUT

Im Applikationsfeld **„Digitales Organisationshandeln“** und **„Virtuelles Ehrenamt“** wurde als zentrales Element die **Digitale Mitgliederkommunikation** identifiziert. Eine von INPUT in Zusammenarbeit mit dem Projektpartner ver.di durchgeführte quantitative Erhebung stellt das Informations- und Kommunikationsverhalten der Mitglieder dar und weist auf die zentralen Potentiale einer digitalen Mitgliederkommunikation als Teil des digitalen Organisationshandeln hin. Darüber hinaus wurde ein Handlungsleitfaden erstellt, der die prägnantesten Ergebnisse zusammenfasst und entsprechende handlungsleitende Empfehlungen gibt.

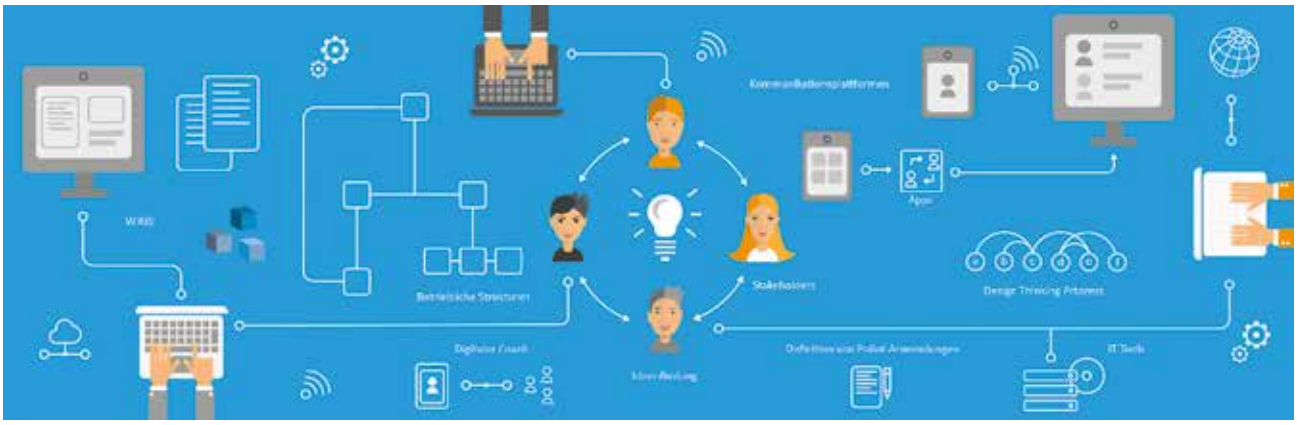
Ergebnistransfer: Digitale Toolbox zur Veranschaulichung der Digitalisierungsprozesse bei NPO

Ein zentrales Instrument des Ergebnistransfers aus dem Verbundprojekt DigiLab NPO 4.0 wird die **digitale Toolbox** sein. Die INPUT Consulting gGmbH hat hierzu ein Konzept erstellt, das darauf abzielt, die wesentlichen Ergebnisse der ProjektpartnerInnen aus den Arbeitspaketen in geeigneter Weise zu dokumentieren und aufzubereiten, sodass ein adäquater Ergebnistransfer stattfinden kann.

Fraunhofer IAO

Aufbauend auf dem Vorgehensmodell des Service Engineerings und den durchgeführten Studien [1] wird im Applikationsfeld **„Virtuelles Ehrenamt“** ein **Vorgehensmodell für NPOs** [3] entwickelt, das die spezifischen Randbedingungen wie beispielsweise die begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen von NPOs berücksichtigt.

> Die Corona-Krise hat allen verdeutlicht, dass nicht nur Unternehmen dringend systematische Unterstützung bei der digitalen Transformation brauchen, sondern auch Non-Profit-Organisationen, die meist weniger personelle und finanzielle Ressourcen haben.
>
> **Zitat eines Projektbeteiligten /** Dr. Mike Freitag



Key Visual, copyright Sergej Kohlmann, Fraunhofer IAO

Erfolgsfaktoren dafür sind die rechtzeitige und kontinuierliche Einbeziehung von Ehrenamtlichen und der Einsatz von Open-Source-Software. Nicht zu unterschätzen ist dabei der erforderliche Kompetenzaufbau der Ehren- und Hauptamtlichen. Das Vorgehensmodell eines Social Service Engineerings [3] ist dabei in einzelne Module und Phasen gegliedert, um so die Flexibilität und Anpassbarkeit bezüglich unterschiedlicher Typen von NPOs zu gewährleisten.

Gemeinsam mit allen Verbundpartnern wird als zentrales Transferinstrument ein **Pop-up Labor** als Werkstatt auf Zeit entwickelt. Dieses Popup Labor ermöglicht ein flexibles Anpassen der entwickelten Prototypen in Abhängigkeit der Zielgruppen und der gewünschten Inhalte, um so Lösungsmöglichkeiten für andere Non-Profit-Organisationen aufzeigen zu können. In Veranstaltungen der Transfer- und Valuepartner werden die Projektergebnisse den Entscheidungsträgern (Vorstände und Beiräte) anderer Non-Profit-Organisationen präsentiert.

Literatur

Freitag, M. (2021): Digitale Transformation von Non-Profit-Organisationen – Status quo und Handlungsbedarfe. Fraunhofer Verlag, Stuttgart. [1]
Link: https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/57ee3ae2-9696-4a6d-9d0e-45b7d-2fd403b/content

Korge, G.; Wolter, M.; Hamann, K.; Zaiser, H. (2022): Lernen zwischen Tradition und Transformation – Eine Erhebung zu digitalem Lernen von Betriebs- und Personalratsmitgliedern. Fraunhofer Verlag, Stuttgart. [2]
Link: https://publica.fraunhofer.de/entities/publication/bd8962ab-83ae-4dfa-ac25-44ff5d8b09d6/details

Freitag, M.; Hämmerle, O. (2022): Digitalization of services for volunteers in Non-Profit Organization. In Kim, D.Y., von Cieminski, G., Romero, D. (Hrsg.): Advances in Production Management Systems. Smart Manufacturing and Logistics Systems: Turning Ideas into Action. APMS 2022. IFIP Advances in Information and Communication Technology, vol 663. Springer, Cham., S 329 – 334. [3]
https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-16407-1_39

eLLa4.0 – Gute Führung und Arbeit in der soziodigitalen Transformation

eLLa4.0

Laufzeit: 01.09.2019 bis 31.12.2022

Koordinator: Technische Universität Dortmund, Fakultät Sozialwissenschaften, Sozialforschungsstelle (sfs)

Wissenschaftliche Partner: FIR e. V. an der RWTH Aachen, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) Stuttgart

Praxis- und sonstige Partner: BELFOR DeHaDe GmbH, BEUMER Group GmbH & Co. KG, DMG Mori Spare Parts GmbH, WBS TRAINIG AG

Anwendungsfelder: Führungskräfte und ManagementvertreterInnen aus unterschiedlichen Branchen und Bereichen (Produktion, produktionsnahe Dienstleistungen, Dienstleistungen)

Schlagworte: Führung, Leadership, Interaktionskompetenz, Selbstorganisation, Partizipation, Empowerment

Entwickelte Produkte:
✓**Interaktionsorientiertes Führungskonzept**
✓**Konzepte** und **Instrumente** zur Entwicklung von **Interaktionskompetenz**
✓**Zertifikatskurs**, Videos, Podcasts

Kontakt: Dr. Ralf Kopp
Technische Universität Dortmund
Evinger Platz 17
44339 Dortmund
Telefon 0231 75590269
E-Mail ralf.kopp@tu-dortmund.de

Weblink: www.ellaviernull.de

Ausgangslage

Das Führungsverständnis und die Fähigkeiten von Führungskräften unterschiedlicher Hierarchieebenen beeinflussen stark, inwieweit die Potenziale der Digitalisierung zum Zweck guter Arbeit erschlossen werden können. Die aktuelle Herausforderung von Führungskräften besteht darin, dass sich alle in Wechselwirkung stehenden Elemente des betrieblichen Interaktionsgefüges, wie Menschen, Maschinen, Organisationsabläufe, Arbeitsaufgaben, Tätigkeitstypen etc., permanent wandeln. Gute Führung bedeutet, Digitalisierungsprozesse so zu gestalten und zu steuern, dass es Beschäftigten ermöglicht wird, ihre Arbeitsleistung in personenförderlicher Weise zu erbringen und ihre Partizipations- bzw. Mitgestaltungsansprüche sowie Mitwirkungsrechte zur Geltung kommen. Dies kann nur gelingen, wenn das betriebliche Interaktionsgefüge als soziodigitales System begriffen und gesteuert wird. Handlungsleitend ist dann die Einsicht, dass Technologien immer erst durch soziale Praktiken wirksam werden. Es kommt also darauf an, Technologien in sozial-innovative Nutzungsformen zum Zwecke guter Arbeit einzubinden.

eLLa4.0 hat sich mit den Fragen beschäftigt, vor welchen konkreten Herausforderungen Führungskräfte stehen, wie sich Rollenanforderungen und Kompetenzprofile wandeln und wie die Entwicklung dieser Kompetenzen optimal in innovativer Weise gefördert werden können. Die Konzeptionierung guter Führung als Interaktionsarbeit und die Entwicklung geeigneter Strategien sowie Instrumente zum Aufbau von Interaktionskompetenz ebenso wie die Generierung adäquater Schulungsangebote standen im Mittelpunkt des Projektes.

> In der Digitalisierung wird gute Führung immer wichtiger. Führungskräfte müssen sich als interaktionskompetente DienstleisterInnen der Beschäftigten verstehen, ihre Selbstorganisationsfähigkeit entwickeln und sie durch Sinngebung und Wertevermittlung motivieren.
>
> **Zitat eines Projektbeteiligten /** Stefan Wellensiek (DMG Mori)

Vorgehensweise

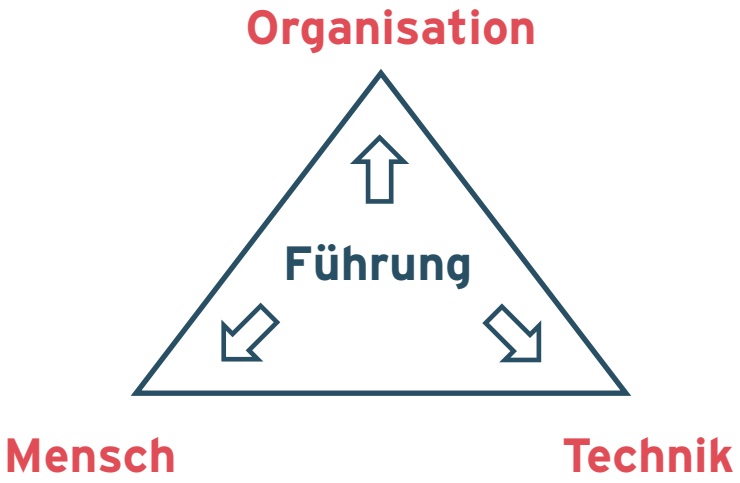
Zunächst wurden mit ExpertInnen aus Wissenschaft, Beratung und Praxis 20 explorative Interviews zu aktuellen Herausforderungen für Führungskräfte durchgeführt und mit Befunden aus einer Literaturrecherche (insbes. mit Fokus auf Befragungsergebnisse größerer Studien) abgeglichen, um allgemeine Entwicklungsbedarfe zur Sensibilisierung der betrieblichen Verbundpartner herauszuarbeiten. Wissenschaft und Praxispartner erarbeiteten die Projektergebnisse im Rahmen von Realexperimenten. Hierzu wurden in verschiedenen partizipationsorientierten Dialogformaten mit diversen betrieblichen Akteuren ko-evolutionäre Lernprozesse angestoßen und Ergebnisse ko-kreativ erarbeitet. Zentrale Bezugspunkte waren der soziotechnische Systemansatz und arbeitswissenschaftliche Gestaltungskriterien. Dieses Modell betont die Wechselwirkungen von Mensch, Technik und Organisation und betrachtet die Systemschnittstellen als zentrale Eingriffspunkte der Arbeitsgestaltung. Betriebliche Bedarfsanalysen und Problemlösungen (bezogen auf Führungsfragen im Kontext der Einführung konkreter digitaler Technologien) wurden durch dieses Modell und dementsprechende Instrumentarien (Kompass Digitalisierung) geleitet. Gemeinsam wurde das Konstrukt der Interaktionskompetenz definiert und mit konkreten Kompetenzbündeln hinterlegt bzw. Vorgehensweisen sowie Inhalte zum Aufbau dieser Kompetenz zusammengetragen und mit der Durchführung eines sechswöchigen Qualifizierungskurses erfolgreich erprobt.

Ergebnisse

Führungsansätze und -kompetenzen sind als zentraler Gestaltungsfaktor der digitalen Transformation zu betrachten und beeinflussen stark, welche Entwicklungsszenarien im Kontext der digitalen Transformation als wünschenswert angestrebt bzw. handlungsrelevant werden. Sie prägen damit die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten (Partizipationsgrade, Autonomiespielräume, Zeitsouveränität, Personen- und Gesundheitsförderlichkeit, Leistungsbedingungen und Kontrollformen etc.). Die möglichen Verschiebungen der Handlungsträgerschaft zwischen Mensch und Maschine (z. B. durch automatisierte Entscheidungen von Robotern oder Einsatz bzw. Auslegung von Assistenzsystemen) eröffnet den Führungskräften in Bezug auf die Arbeitsgestaltung sowohl einen enorm restringierenden als auch einen permissiven Spielraum.

Anknüpfend an verschiedenen wissenschaftlichen Konzeptionen der Interaktionsarbeit wurde ein soziotechnisch fundiertes Führungskonzept entwickelt. Gute Führung bedeutet demnach die verhaltensorientierende

Zentrale Botschaft:
Zunehmende Selbstorganisation und Agilität führen zu erheblichen Modernisierungen klassischer Hierarchien. Sie werden flacher, verteilter, situativer, ko-kreativer, hybrider und netzwerktauglicher. Führung wird immer mehr zum Entwicklungs- und Veränderungsbegleiter der Beschäftigten. Unternehmenskulturelle Aspekte gewinnen erheblich an Gewicht.



und -beeinflussende Gestaltung des gesamten unternehmensbezogenen (digital unterstützten) Interaktionsraumes (Mensch-Technik-Organisation) in normativer, strategischer und operativer Hinsicht. Hierzu gehört die partizipationsbasierte Entwicklung und Förderung unternehmenskultureller, informatorischer, qualifikatorischer, motivationaler sowie infrastruktureller Voraussetzungen von Organisationen unter Berücksichtigung ihrer Einbettung in relevante überbetriebliche Umwelten.

Gute Führung bedeutet dann, aus dem Innenraum des MTO-Gefüges, strukturierende und orientierende Impulse zu geben, deren Wirkung (individuell und kollektiv) zu beobachten, zu reflektieren (d. h. zu lernen) sowie die Beobachtungen und Schlussfolgerungen zum Ausgangspunkt weiterer Interventionen zu machen. Dialogische, explorative und iterative Vorgehensweisen werden zentral. Führungskräfte müssen in der Lage sein, zu erkennen, welche Handlungsimpulse ihr Unternehmen und die Beschäftigten benötigen und hierauf situativ reagieren. Dies setzt voraus, fallweise verschiedene Rollen (Experte, Leader, Manager, Coach) ausfüllen zu können.

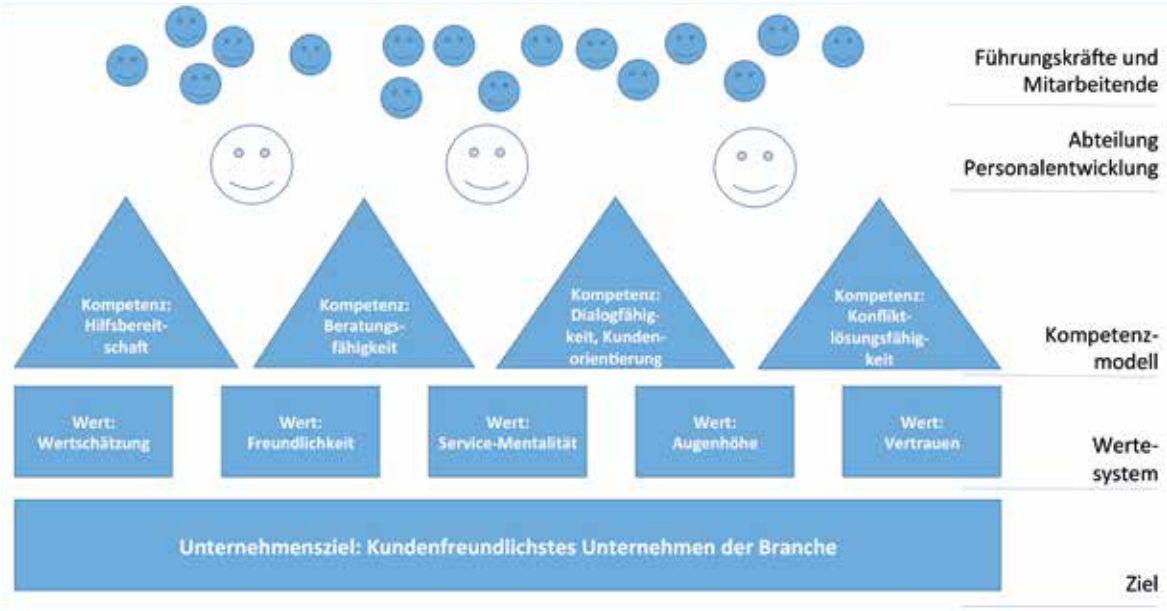
Hierzu ist für Führungskräfte der Aufbau von betriebsspezifisch auszurichtenden Interaktionskompetenzen (bestehend aus Digital- und Medienkompetenzen, analytische und Planungskompetenzen, wirtschaftliche Kompetenzen, Führungskompetenzen, Fachkompetenzen und persönlichen Kompetenzen) von besonderer Bedeutung. Aufgrund des gewachsenen Stellenwertes von Sinn- und Wertebezügen für erfolgreiche Interaktion zwischen Führung und Beschäftigten ist Interaktionskompetenz hiermit systematisch zu verknüpfen. Wie dies im Rahmen der strategischen Personalentwicklung funktionieren kann verdeutlicht ein Beispiel aus den eLLa-Cases.

Hieraus lassen sich ziel- und subjektorientiert aufgebaute Entwicklungspfade ableiten, die folgenden Kriterien folgen sollten:

- Zielorientierung
- Subjektorientierung
- Handlungs- und Praxisorientierung

Die Führungskräfte bekommen Impulse und Aufgaben, neue Handlungs- und Haltungsweisen in der Praxis auszuprobieren und entwickeln so eine Verstärkung ihrer Dispositionen. Die Kompetenzen werden mithin nicht geschult, sondern individuell von den Teilnehmenden selber entwickelt.

Diesem didaktischen Prinzip folgt auch der im Projekt evaluierte einwöchige Weiterbildungkurs zur Entwicklung von Interaktionskompetenz. Der Kurs setzt sich aus Präsenzphasen und Online-Lernpfaden mit Praxisaufgaben zusammen. Es handelt sich



Strategische Kompetenzentwicklung (Claudia Suhr 2021: 68), eigene Darstellung

um ein Blended-Learning Konzept verbunden mit der ILIAS-Lernplattform, die eine didaktisch sinnvolle Verknüpfung von traditionellen Präsenzveranstaltungen und modernen Formen von E-Learning sowie Lernen am Arbeitsplatz ermöglicht, gegenseitige Formen der Unterstützung (Learning Communities) mobilisiert und Coachings integriert. Das Programm schult die Entwicklung intrapersoneller, interpersoneller und organisatorischer Interaktionskompetenz.

Ergebnisverwertung

Die Ergebnisse wurden auf vielen Konferenzen (auch im europäischen Kontext) verbreitet und bereits in drei Büchern und einer Vielzahl an Buch- und Zeitschriftenbeiträgen aufbereitet. Auf der Homepage finden sich sechs Podcasts zum Thema „Führen mit Coachinghaltung" sowie fünf Videos mit Lernreisen der betrieblichen VerbundpartnerInnen.

In Kooperation mit dem European Network of Workplace Innovation wurden zentrale Ergebnisse mit Führungskräften und WissenschaftlerInnen diskutiert. Hier sind weitere Anschlussaktivitäten (Workshops) geplant.

Die sechswöchige Weiterbildungsveranstaltung wird als Zertifikatskurs beim FIR der RWTH Aachen und beim Fraunhofer IAO etabliert, weiterentwickelt und regelmäßig ab 2023 angeboten.

Das u. a. von der IGM entwickelte und im Rahmen des Projektes im Kontext von Führungskräften erfolgreich erprobte soziotechnische Instrumentarium „Kompass Digitalisierung" soll hinsichtlich erweiterter Verbreitungsmöglichkeiten validiert werden. Hierzu werden konkrete Projektperspektiven entwickelt.

Literatur

Kopp, R. / Dworschak, B. / Senderek, R. (Hrsg.) (2023): Gute Führung in der digitalen Transformation – Handlungsorientierte Einführung und praxisbasierte Impulse. Baden Baden, Nomos Verlag.

Kopp, R. / Dworschak, B. / Senderek, R. (Hrsg.) (2021): Workplace Innovation and Leadership. Gevelsberg, EHP Verlag.

Krokowski, T. / González Ocanto, M. (2021): Führungskräftearbeit als interaktionsbasierte Dienstleistung. Interaktionsarbeit - Führung - Digitalisierung. Gevelsberg, EHP Verlag.

Suhr, Claudia (2020) Kompetenzentwicklung von Führungskräften in Prozessen digitaler Transformation. Gevelsberg, EHP Verlag.

GIDA – Gute Interaktionsarbeit digital assistiert

Laufzeit: 01.06.2020 bis 31.05.2023

Koordinator: Friedrich-Schiller-Universität Jena, Arbeitsbereich für Arbeits-, Industrie- und Wirtschaftssoziologie

Wissenschaftliche Partner: IMU Institut GmbH

Praxis- und sonstige Partner:
Internationaler Bund Berufsbildungszentrum

Anwendungsfelder: Kinder- und Jugendhilfe

Schlagworte: Digitalisierung in der Sozialen Arbeit, Beteiligungsorientierte Technikentwicklung

Entwickelte Produkte:
✓**Digitalisierungskompass**
✓**Juniti** – eine **App** für die Kinder- und Jugendhilfe

Kontakt: Prof. Dr. Klaus Dörre
Friedrich-Schiller-Universität Jena
Carl-Zeiss-Straße 3
07743 Jena
Telefon 03641 945 520
E-Mail klaus.doerre@uni-jena.de

Weblink: www.digitale-interaktionsarbeit.de

Ausgangslage

In der Sozialen Arbeit stehen etablierte und tradierte Arbeitsformen seit geraumer Zeit unter Druck. Der demografische Wandel, Kosten- und Effizienzansprüche, ein hoher Dokumentationsaufwand und eine heterogene Kundenstruktur sind Merkmale einer Veränderung der Rahmenbedingungen, unter denen die Arbeit an und mit Menschen erbracht wird. Digitalisierung wird vor diesem Hintergrund weniger als Chance, denn als eine zusätzliche Anforderung wahrgenommen, die z. B. aus den veränderten Bedarfen der AdressatInnen resultiert. Insbesondere in der Jugend- und Jugendsozialarbeit ist die Digitalisierung ein selbstverständlicher Teil der Lebenswelt der KlientInnen, so dass Beschäftigte angehalten sind, in Sozial- und Digitalräumen Angebote zu unterbreiten (Helbig / Kutscher 2018). Auf den ersten Blick sind digitale Tools nur begrenzt mit dem besonderen Charakter Sozialer Arbeit vereinbar, besteht doch die Gefahr, dass die Interaktionsarbeit ihres spezifischen Eigensinns beraubt wird (Kutscher 2017). Neben der Gefahr einer Deprofessionalisierung, begründet in der Standardisierung und Formalisierung pädagogischer Arbeit, werden in der wissenschaftlichen Literatur zudem die Risiken von Überwachung und Leistungskontrollen sowie einer Intensivierung und Entgrenzung von Arbeit diskutiert (Wunder 2021, S. 10, Böhle et al. 2015 b). Die Grundannahme des Verbundvorhabens hingegen lautet: Unter der Voraussetzung, dass digitale Lösungen beteiligungsorientiert erprobt und mit Qualifizierungsmaßnahmen verknüpft werden, können digitale Arbeitsmittel sowohl dazu beitragen, die Effizienz und Qualität interaktiver Dienstleistungen zu erhöhen, als auch zu einer Arbeitsentlastung

> Das Projekt GIDA hat uns dabei geholfen, Digitalisierung greifbar zu machen. Besonders freuen wir uns über die App-Lösung Juniti, die im Rahmen des Projekts mit wissenschaftlicher Begleitung passgenau für die Bedürfnisse der Kinder- und Jugendhilfe entwickelt wurde.
>
> **Zitat einer Projektbeteiligten /** Daniela Kees, Zentrale Geschäftsführung Internationaler Bund

von Beschäftigten beitragen. Softwarelösungen können Dokumentationsprozesse vereinfachen und das Qualitätsmanagement verbessern, aber auch individuelle und passförmige Lösungen für heterogene AdressatInnengruppen bieten. Sprachbarrieren können überwunden werden, ebenso wie Kontaktbarrieren. Denn spätestens mit der COVID-19-Pandemie hat die Digitalisierung in nahezu allen Teilbereichen der Jugend-, Sozial- und Bildungsarbeit schlagartig eine praxisrelevante Dringlichkeit erlangt.

Vorgehensweise

Der GIDA-Verbund hat in drei Teilbereichen der Kinder- und Jugendhilfe digitale Tools entwickelt und erprobt, die an den Maßstäben Guter Arbeit orientiert und auf die besonderen Anforderungen interaktiver Dienstleistungsarbeit zugeschnitten sind. Die beteiligungsorientierte Gestaltung in Piloteinrichtungen des Internationalen Bundes e. V. – eines großen Trägers im Bereich der Jugend-, Sozial- und Bildungsarbeit – gründet auf einer Analysephase, die leitfadengestützte Einzel- und Gruppeninterviews, Dokumentenanalysen und quantitative Befragungen von mehr als 400 MitarbeiterInnen und Führungskräften umfasst. Über einen Zeitraum von etwa zwei Jahren wurden Einzel- und Gruppeninterviews mit mehr als 80 MitarbeiterInnen in nahezu allen Funktionsbereichen des sozialen Trägers durchgeführt. Neben pädagogischen Hilfs- und Fachkräften aus den verschiedenen Tätigkeitsbereichen, wurden freigestellte Betriebsratsmitglieder, IT-Fachkräfte, Verwaltungspersonal sowie zahlreiche Leitungs- und Führungskräfte, darunter Einrichtungsleitungen, Bereichs- und Regionalleitungen und VertreterInnen der Zentralen Geschäftsführung befragt. Interviews mit GewerkschaftssekretärInnen aus dem ver.di Bundesverband, der Geschäftsführung von Branchenverbänden der Sozialen Arbeit sowie VertreterInnen von Softwareanbietern komplettieren das mehr als 70-stündige Audiomaterial, das mit Methoden der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet wurde. Analysiert wurden unter anderem die Bedarfe und Anforderungen unterschiedlicher NutzerInnengruppen, potentielle Belastungs- und Entlastungspotentiale, Partizipationsmöglichkeiten bei der Gestaltung der Einführungsprozesse, das Nutzungsverhalten, veränderte Arbeitsinhalte und -abläufe sowie Anforderungen an die Anwenderkompetenz. In mehreren Gestaltungsworkshops mit pädagogischem Personal, Führungskräften, FachreferentInnen und BetriebsrätInnen wurden diese Erkenntnisse vertieft und bildeten die Grundlage für die Entwicklung und Erprobung von Digitalisierungslösungen in ausgewählten Pilotunternehmen des Praxispartners. Die Vorgehensweise im Rahmen der Umsetzungsphase basierte auf einem beteiligungsorientierten Vorgehensmodell, das iterative Feedbackschleifen und die Begleitung und Koordinierung durch operative Steuerkreise umfasst. Die Mitglieder des Steuerkreises, darunter die Einrichtungsleitungen der Pilotstandorte, MitarbeiterInnen übergeordneter Zentralfunktionen sowie Mitglieder des Betriebsrats, haben in Zusammenarbeit mit der FSU Jena und dem IMU Institut die einzelnen Projektschritte geplant und die notwendigen Ressourcen und die Einbeziehung einzelner Beschäftigter und AdressatInnen abgestimmt.

Ergebnisse

Neben neuen arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen sind im Rahmen des Verbundvorhabens eine Reihe an praxisorientierten Handlungsleitfäden entstanden, die beispielsweise ein Selbstbewertungsraster zur Auswahl von digitalisierbaren Arbeitsaufgaben, Gestaltungsmodule zur Berücksichtigung von Kriterien Guter Arbeit und sozialkompetenter Interaktion sowie Konzepte und Methoden zur umfassenden Beteiligung von Beschäftigten und Interessensvertretungen umfassen. Diese Erkenntnisse, Vorgehensmodelle und Gestaltungslösungen sind das Ergebnis von konkreten Digitalisierungsprojekten in drei Teilbereichen der Kinder- und Jugendhilfe. Sie werden am Ende in einem Digitalisierungskompass aufbereitet, der sich insbesondere an AkteurInnen in der Sozialwirtschaft richtet, aber auch darüber hinaus anschlussfähig für die Entwicklung beteiligungsorientierter, interaktionsbezogener, menschengerechter und nachhaltiger Digitalisierungsstrategien ist. Im ersten Teilprojekt wurde die Implementierung einer komplexen Softwareplattform begleitet, mit deren Hilfe eine Vielzahl von verwaltenden, steuernden und kontrollierenden Arbeitsvorgängen digital abgebildet werden kann. Ähnlich einem ERP-System sind die Programme in ihrem Aufbau modular, wobei jedes Modul einen anderen Prozessbereich (u. a. Pädagogik, Verwaltung, Leitung) abbildet. Ein wichtiges Projektergebnis in diesem Kontext ist die Erarbeitung einer Betriebsvereinbarung, die insbesondere zentrale Datenschutzfragen klärt. Dabei ermöglicht es die Software, über ein Rollen- und Berechtigungsmanagementsystem, die Art und Reichweite des Zugriffs aller NutzerInnen zu regeln, wobei jede Rolle klar spezifizierte Möglichkeiten enthält, die im System gespeicherten Daten einzusehen, zu verändern oder zu löschen. Das zweite Teilprojekt hat Softwareeinführungs- und -anpassungsprozesse im Kita-Bereich unterstützt und als best-practice dokumentiert.

Zentrale Botschaft:
Sozial und digital, das ist kein Widerspruch. Eine beteiligungsorientierte Einführung und Gestaltung digitaler Tools kann dazu beitragen, das Primat pädagogischer Arbeit zu stärken und die Qualität von Interaktionsarbeit zu verbessern.

Bei der Auswahl und Anpassung der App-Lösungen ging es insbesondere um eine Unterstützung mittelbarer pädagogischer Aufgaben mit dem Ziel der Arbeitsentlastung der Beschäftigten. Im Fokus stand insbesondere eine digitale Unterstützung der zunehmend interkulturellen Elternarbeit und -kommunikation, deren Stellenwert in den vergangenen Jahren stark zugenommen hat. Ein besonderer Stellenwert im GIDA-Verbund kommt dem dritten Teilprojekt, der Entwicklung einer eigenen App-Lösung für die Kinder- und Jugendhilfe zu. Die Juniti-App entsteht in Zusammenarbeit mit einem IT-Dienstleister und wird innerhalb des Förderzeitraumes in einer Reihe an Piloteinrichtungen des Internationalen Bundes getestet und etabliert, darunter Jugendclubs sowie Einrichtungen der mobilen Jugendarbeit und der Schulsozialarbeit. Sie ermöglicht es, die Arbeitsbelastung von Beschäftigten zu reduzieren, indem sie beispielsweise bei der Anlegung und Verbreitung von Informationen, bei der Organisation von Aktivitäten und Veranstaltungen, bei der Elternarbeit oder auch der Öffentlichkeitsarbeit, Vernetzung und Social-Media-Arbeit unterstützt. Sie ermöglicht es, datenschutzkonform und niedrigschwellig den Kontakt zu Jugendlichen herzustellen, zu halten und zu intensivieren, in Zeiten von Corona und darüber hinaus. Auch kann die App vor dem Hintergrund einer hohen MitarbeiterInnenfluktuation zum Wissenstransfer und einer Verstetigung von Strukturen beitragen.

Literatur

Helbig, C. / Kutscher, N. (2018): Medienpädagogik in der Jugendhilfe, In: Jugendhilfe 6 / 2017, S. 532 – 538.

Kutscher, N. (2017): Digitalisierung der Sozialen Arbeit. Entwicklungen, Herausforderungen und Perspektiven, In: merz 4/2017, S. 18 – 25.

Wunder, M. (2021): Digitalisierung und Soziale Arbeit. Transformationen und Herausforderungen, Bad Heilbronn: Verlag Julius Klinkhardt.

Böhle, F. / Stöger, U. / Weihrich, M. (2015b): Interaktionsarbeit gestalten. Vorschläge und Perspektiven für humane Dienstleistungsarbeit, Berlin: edition sigma.

Ergebnisverwertung

Die im Digitalisierungskompass zusammengeführten Projektergebnisse und Arbeitsmaterialien versetzen betriebliche AkteurInnen in die Lage, die Chancen und Herausforderungen einer Digitalisierung im Bereich von Interaktionsarbeit besser zu bewerten und beteiligungsorientierte, interaktionsbezogene, menschengerechte und nachhaltige Digitalisierungsstrategien zu entwickeln. Eine besondere Bedeutung kommt der Sicherstellung der Nachhaltigkeit der Juniti-App zu. Zum einen wird die App nach Ende des Förderzeitraumes beim Internationalen Bund ausgerollt und gemeinsam mit dem IT-Dienstleister weiterentwickelt. Programmiert als open-source Lösung, sollen zum anderen auch weitere soziale Träger von ihrer Nutzung profitieren. Hierzu wurden zahlreiche Transferveranstaltungen mit Dachverbänden der Kinder- und Jugendhilfe durchgeführt und gemeinsame Panels auf Veranstaltungen wie dem deutschen Kinder- und Jugendhilfetag organisiert.

InkluServ – Gestaltung digital unterstützter Interaktionsarbeit von schwerbehinderten Auslieferungsfahrern

Laufzeit: 01.08.2019 bis 31.07.2022

Koordinator: WEK Werkstätten Esslingen-Kirchheim gGmbH

Wissenschaftliche Partner: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation

Praxis- und sonstige Partner: GTS Systems und Consulting GmbH

Anwendungsfelder: Lieferdienste inklusiver Einrichtungen und Märkte, allgemeine Logistikdienstleister, regionale Einkaufsverbände, Einkaufshilfen für Familien / Kinder sowie kranke / ältere Menschen, barrierefreie Navigation für Kinder, Ältere und Menschen mit Behinderung

Schlagworte: Inklusion, Lieferdienst, Assistenzsystem, Interaktionsarbeit, Wertschätzung

Entwickelte Produkte:
✓ **Digitales Assistenzsystem** für AuslieferungsfahrerInnen mit Schwerbehinderung

Kontakt: Eva Gerstetter
WEK Werkstätten Esslingen-Kirchheim gGmbH
Röntgenstraße 36
73730 Esslingen am Neckar
Telefon 0151 223 92 675
E-Mail eva.gerstetter@w-e-k.de

Weblink: www.inkluserv.de

Ausgangslage

In der Logistikbranche eingesetzte Tourenplanungssysteme berücksichtigen selten die individuellen Anforderungen der FahrerInnen. Stattdessen steht vor allem die effiziente Bestimmung von kürzesten oder schnellsten Routen in großen Straßennetzen im Mittelpunkt (vgl. Geisberger et al. 2012). Die entwickelten mathematischen Modelle berücksichtigen unterschiedliche Rahmenbedingungen, beispielsweise welche Fahrzeuge, Transportobjekte und Depots es gibt, wie Zeitfenster der Auslieferung berücksichtigt werden und ob Ware nur verteilt oder auch eingesammelt werden soll. Ziel des Projekts InkluServ dagegen war es, ein Assistenzsystem für schwerbehinderte AuslieferungsfahrerInnen zu entwickeln, das deren individuelle Fähigkeiten und Unterstützungsbedarf berücksichtigt.

Vorgehensweise

Das neue Geschäftsmodell der Auslieferungen durch Menschen mit Behinderung machte es erforderlich, die Anforderungen an das Assistenzsystem und die Maßnahmen der Arbeitsgestaltung und Qualifizierung aus unterschiedlichen Bereichen zusammenzuführen. Ausgangspunkt war die Bewertung der vorhandenen und erforderlichen Kompetenzen auf Basis der Kasseler Kompetenz-Analyse (Klammer & Alberding 2011), die in der WEK zum passgenauen Einsatz von MitarbeiterInnen verwendet wird. Auf Basis der Kompetenzbereiche wurden kritische Ereignisse des Auslieferungsprozesses abgeleitet, die durch Überforderung der FahrerInnen entstehen können. Die Ergebnisse flossen zusammen mit abgestimmten präventiven Maßnahmen in die Gefährdungsbeurteilung ein.

> Wir haben uns gefragt: Wie können die Fähigkeiten der FahrerInnen bei der Tourenplanung individuell berücksichtigt werden? Unsere Ergebnisse lassen sich auf die Logistikbranche übertragen, in der die Bedürfnisse der FahrerInnen bislang kaum berücksichtigt werden.

Zitat eines Projektbeteiligten / Dipl.-Psych. David Kremer, Fraunhofer IAO, Stuttgart

Auf Ebene der Interaktionsarbeit wurden die Emotionsarbeit, die Improvisation vs. Regeleinhaltung sowie die Interaktionsdichte als relevante Stellhebel zur Unterstützung der AuslieferungsfahrerInnen mit Schwerbehinderung identifiziert. Je nach Art und Weise des Bestelleingangs (online / telefonisch / persönlich im Geschäft), der Auslieferung (z. B. Vorgehen bei Abwesenheit der KundInnen / Reklamationen / fehlendem Wechselgeld / Zusatzservices wie Altglas-Entsorgung) sowie kritische Prozessabweichungen (z. B. Fahrraddefekt / Routenabweichung / zwischenmenschliche Konflikte) entstanden Prozessvarianten, die in Prozessmodellen festgehalten wurden.

Die Auslieferung von Waren in andere Stadtteile stellt eine Erweiterung des bestehenden Geschäftsmodells des Supermarkts und des Cafés der WEK Werkstätten dar. Die erforderlichen Planungen im Rahmen der Geschäftsmodellentwicklung für die Auslieferungen umfassten daher die Analyse von Wettbewerb, Kundengruppen, Leistungsversprechen und Kundennutzen, Preisgestaltung, Marketingkanälen und erforderlichen Ressourcen wie z. B. physische Arbeitsplätze für KommissioniererInnen und DisponentInnen.

Ergebnisse

Die FahrerInnen mit Behinderung liefern Bestellungen aus einem inklusiven Supermarkt und Café in Plochingen nahe Stuttgart mit Hilfe eines Elektro-Lasten-Bikes in die umliegenden Stadtteile aus. Da die Beschäftigten sich während der Auslieferung nicht mehr im direkten Betreuungsbereich ihrer Werkstatt befinden, gewährleisten drei Module des im Projekt entwickelten Assistenzsystems eine sichere Auslieferung:

- 1) Das Tourenplanungssystem ermittelt nicht nur die kürzeste Route für die Auslieferung an mehrere Kundenadressen, sondern legt der Berechnung auch Fahrermerkmale wie Kondition und Unterstützungsbedarf zugrunde.
- 2) Die Navigation leitet die Auslieferungsfahrer auf vordefinierte, sichere Wege, die z. B. frei von starkem / r Gefälle / Steigung und dichtem Verkehr sind.
- 3) Die barrierearme FahrerInnen-App leitet die FahrerInnen durch den gesamten Auslieferungsprozess und enthält zahlreiche Hilfefunktionen, z. B. den Videoanruf für die kurzfristige Abstimmung der FahrerInnen mit den DisponentInnen.

Auf Basis der Anforderungsanalyse wurden kritische Situationen des Auslieferungsprozesses mit möglichen Kompetenzengpässen identifiziert. Auf dieser Basis wurden Hypothesen zu Kompetenzvorteilen und -nachteilen geistig Behinderter in der Interaktionsarbeit gebildet. Die Hypothesen wurden in den praktischen Erprobungen des Assistenzsystems durch die schwerbehinderten AuslieferungsfahrerInnen sowie in einem Evaluations-Workshop im Dienstleistungslabor ServLab des Fraunhofer IAO überprüft. Im Rollenspiel mit SchauspielerInnen eines Unternehmenstheaters wurden im Workshop partizipativ Stärken und Herausforderungen der schwerbehinderten AuslieferungsfahrerInnen ermittelt. So zeigte sich eine betonte Emotionalität der FahrerInnen auf der Wahrnehmungs- und Verhaltensebene gegenüber den KundInnen, die sich vorteilhaft für das Serviceverhalten, aber auch nachteilig für die Abgrenzung von unrealistischen Kundenerwartungen erwies. Die größte Herausforderung zeigte

sich in der Selbstregulation bei unangemessenem Kundenverhalten, wenn Störungen auf der Beziehungsebene die FahrerInnen verunsicherten. Hypothesenkonform zeigte sich zudem eine eingeschränkte Abstraktionsfähigkeit, was den Perspektivwechsel auf die Kundenbedürfnisse erschwerte. Dieser Nachteil wurde jedoch durch eine hohe pragmatische Flexibilität und eine sehr hohe Serviceorientierung ausgeglichen. Die ermittelten Stärken und Herausforderungen von AuslieferungsfahrerInnen mit geistiger Behinderung in der Kundeninteraktion wurden in die Qualifizierungsmaßnahmen für AuslieferungsfahrerInnen integriert und in den Maßnahmen zur präventiven Arbeitsgestaltung berücksichtigt.

Um die Sicherheit der AuslieferungsfahrerInnen im Straßenverkehr und bei den KundInnen zu gewährleisten, werden allgemeine und individuelle Einschränkungen über die Tourenplanung und Navigation des Assistenzsystems vorgenommen. Allgemeine Einschränkungen betreffen z. B. die Sperrung von Teilstrecken mit hoher Verkehrsdichte, starker Steigung oder Gefälle sowie schwierig oder nicht zu befahrende Bau- oder Engstellen. Dies wird durch die Verwendung von Verkehrsdaten auf Basis von OpenStreetMap ermöglicht. Warnhinweise für die FahrerInnen und DisponentInnen signalisieren, wenn der / die FahrerIn einen vorgegebenen Lieferradius verlässt oder sich auf der Tour deutlich länger als geplant nicht fortbewegt.

Für die Gefährdungsbeurteilung wurden Situationen der Auslieferung mit Gefahrenpotenzial gesammelt und darauf zugeschnittene Funktionen des Assistenzsystems sowie weitere Maßnahmen zur Gewährleistung der fahrerseitigen Sicherheit konzipiert. Sowohl beim Transport der Waren als auch vor Ort bei den KundInnen können im Einzelfall Situationen entstehen, in denen die FahrerInnen Unterstützung benötigen. In diesem Fall könnte der / die FahrerIn einen Anruf bei den DisponentInnen der WEK starten.

Zentrale Botschaft:
Assistenzsysteme bringen Dienstleistende mit Behinderung in den direkten Kontakt mit KundInnen. Die digitale Unterstützung ermöglicht eine Arbeitswelt ohne Barrieren.

Das Video-Format unterstützt nicht nur die Kommunikation, sondern ermöglicht es den DisponentInnen, einen ganzheitlichen Eindruck von der physischen und psychischen Verfassung der FahrerInnen zu erhalten. Die beschriebenen Sicherheitsfunktionen sowie Arbeitsgestaltungs- und Qualifizierungsmaßnahmen wurden partizipativ mit den FahrerInnen und ihren BetreuerInnen erprobt und optimiert.

Die GPS-basierte Ortung des Pads ermöglicht die proaktive Kontaktaufnahme der DisponentInnen bei Auftreten ungewöhnlicher Bewegungsmuster der FahrerInnen, wie z. B. langer Stillstand oder Verlassen des Lieferradius. Gleichzeitig erlaubt die räumliche Lokalisierung der FahrerInnen, dass der / die DisponentIn telefonische Hilfestellung zur Orientierung geben kann und bei Bedarf die schnelle Abholung der FahrerInnen durch Betreuungspersonal veranlasst wird.

Ergebnisverwertung

Die WEK wird mit Hilfe des digitalen Assistenzsystems für schwerbehinderte AuslieferungsfahrerInnen den Ausbau des neuen Geschäftsmodells „Auslieferungen per E-Lasten-Bike“ vorantreiben und Zahl / Ausdehnung von Liefergebiet, Lieferaufträgen, eingesetzten MitarbeiterInnen und Auslastung der Liefertouren wesentlich erhöhen. Dadurch ist ein Umsatzwachstum für das inklusive „Café Morlock“ und den inklusiven Supermarkt „Um´s Eck“ zu erwarten, der zum Ausbau des Warensortiments und zum Arbeitsplatzerhalt der dort beschäftigten MitarbeiterInnen mit Behinderung beiträgt.

Laut ersten Rückmeldungen ist das Vorhaben auch für andere Werkstätten für Menschen mit Behinderung (WfbM) vielversprechend. Das im Projekt entwickelte Vorgehen zur Bewertung von kritischen Situationen für fahrradgestützte Lieferdienste kann in vergleichbaren Logistik-Projekten genutzt werden. Die Zusammenarbeit mit der Berufsgenossenschaft bgw hinsichtlich der präventiven Arbeitsgestaltungsmaßnahmen erhöht die Transferchancen innerhalb der Branche. Viele der Werkstätten für Menschen mit Behinderung in Deutschland betreiben inklusive Geschäfte oder andere Angebote an der Schnittstelle zu KundInnen wie z. B. Gastronomie und Abholservices für Aktenvernichtung / Recycling. Zusätzlich gibt es inklusive Geschäfte anderer Träger wie z. B. Cap-Märkte. Diese stellen eine breite Zielgruppe für digital unterstützte Interaktionsarbeit mit schwerbehinderten Beschäftigten dar.

Literatur

Geisberger, R. / Sanders, P. / Schultes, D / Vetter, C. (2012). Exact Routing in Large Road Networks Using Contraction Hierarchies. Transportation Science, Vol. 46, No. 3.

Klammer, W. / Alberding, V. (2011). KKA – Kasseler Kompetenz Analyse. Die Individuelle Kompetenzanalyse im Eingangsverfahren und Berufsbildungsbereich, umgesetzt mit Hilfe der. Kasseler Werkstatt. https://docplayer.org/9174106-Kka-kasseler-kompetenz-analyse-die-individuelle-kompetenzanalyse-im-ev-und-bbb-umgesetzt-mit-hilfe-der-kasseler-werkstatt-maerz-2011.html

INSTANT – INtelligente Zusammenarbeit mit SprachbasierTen AssisteNTen

INSTANT

Laufzeit: 01.03.2020 bis 28.02.2023

Koordinator: Universität Hamburg, Arbeitsbereich IT-Management und -Consulting

Wissenschaftliche Partner: Universität Hamburg, Arbeitsbereich IT-Management und Consulting; Universität Hamburg, Arbeitsbereich Wirtschaftsinformatik, Sozio-Technische Systemgestaltung; Universität Hamburg, Language Technology

Praxispartner: Beiersdorf Shared Services GmbH, iteratec GmbH, OTTO (GmbH & Co KG)

Anwendungsfelder: Kundenservice mit Unterstützung von KI-basierten Sprachassistenzsystemen

Forschungs- und Entwicklungsmethodik: Design Science Research (DSR)-orientiertes Forschungsvorgehen: Verknüpfung von qualitativen Erhebungsverfahren in Kombination mit Reallaboren und -erprobungen bei Praxispartnern

Schlagworte: Digitale Sprachassistenzsysteme, Chatbots, Künstliche Intelligenz (KI), Mensch-Maschine-Interaktion, Kundenservice, digitale Kundeninteraktion

Entwickelte Produkte:
- ✓**Chatbot-Lebenszyklusmodell** mit Handlungsempfehlung, organisatorischer Einführung und Interaktionsgestaltung

Kontakt: Tom Lewandowski
Universität Hamburg
Vogt-Kölln-Straße 30 – C117, 22527 Hamburg
Telefon 040 428 83 2708
E-Mail Tom.Lewandowski@uni-hamburg.de

Weblink: www.instant-projekt.de

Ausgangslage: Bedeutung von INSTANT für die Interaktionsarbeit

Aus der Perspektive von INSTANT wird unter dem Begriff Interaktionsarbeit eine Symbiose aus Dienstleistung, Arbeit und künstlicher Intelligenz (KI) verstanden. Eine gemeinsame Wertschöpfung findet in dem Kontext des Kundenservices in der Triade aus KundInnen, MitarbeiterInnen und digitalen KI-Assistenzsystemen (z.B. Chatbot) statt. Digitale Assistenten können dabei mithilfe von KI individuell auf Anforderungen in der Interaktion reagieren und nach Problemlösungen suchen bzw. Serviceprozesse durchführen. Hierbei findet eine Interaktion nicht nur zwischen KundIn und Assistenzsystem statt, sondern es können auch unterschiedliche Arten von Übergaben im Interaktionsverlauf zwischen Assistenzsystem, MitarbeiterInnen und KundInnen stattfinden.

Ausgangslage: Bedeutung von INSTANT für den Kundenservice

Der fortschreitende technologische Wandel und die damit einhergehende Digitalisierung verändern in den letzten Jahren zunehmend die Arbeitsrealitäten von Wissensarbeitern. Besonders betroffen sind Arbeitsfelder, in denen stark interaktive und flexible Arbeitsweisen im Vordergrund stehen. Ein prominentes Beispiel hierfür ist die Dienstleistungsarbeit im Kundenservice. Da sich die Arbeit im Kundenservice durch eine hohe Kundenorientierung auszeichnet und häufig die Herstellung individueller Lösungen verlangt, sehen sich Beschäftigte mit unterschiedlichen Belastungen konfrontiert. So stellen die inhaltliche Unvorhersehbarkeit von stetig ansteigenden Kundenanfragen, Informationslücken, Konflikte im Kundengespräch sowie ein rasantes Wachstum an verfügbaren Informationen

> Ein Chatbot braucht eine klare Vision und neue Zusammenarbeitsformen, um erfolgreich zu sein. [...] Hierbei muss man sich in einen mehrperspektivischen Entwicklungsprozess begeben, in denen auch Beschäftigte, die das Know-How über die Domäne des Chatbots haben, in die Gestaltung intensiv eingebunden werden müssen.
>
> **Zitat eines Projektbeteiligten /** Anonymisiert

Beschäftigte vor Herausforderungen, die teilweise als stark belastend wahrgenommen werden und nicht selten mit negativen gesundheitlichen Folgeerscheinungen einhergehen.

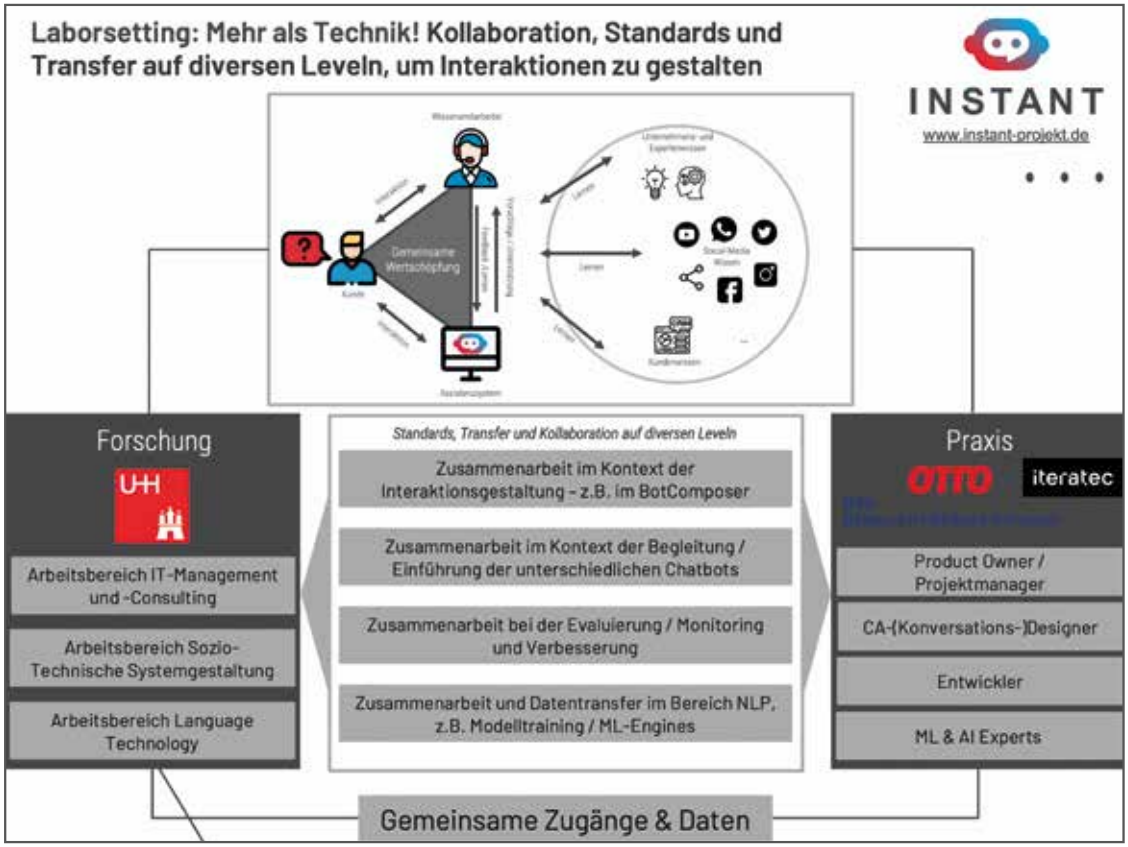
Durch die zunehmenden Fortschritte in den Bereichen Sprachtechnologie, Maschinelles Lernen und KI eröffnen sich Potentiale, sprachbasierte, digitale Assistenzsysteme (z. B. Chatbots) an die Seite zu stellen. Dadurch kann die Arbeit in kundenorientierten Arbeitsfeldern weiterentwickelt werden. Mit diesen sprachbasierten KI-Assistenzsystemen können KundInnen über natürlichsprachliche Befehle kommunizieren. Diese KI-Systeme sind skalierbar und kosteneffizient und haben das Potential, Service-Interaktionen zu automatisieren, zu ergänzen und zu assistieren, z. B., indem sie neue Lösungsstrategien aufzeigen oder Problemlösungen anbieten. Ausgestattet mit aufgabenspezifischen Fähigkeiten können diese sprachbasierten KI-Assistenzsysteme MitarbeiterInnen in Servicebegegnungen kognitiv entlasten, indem sie arbeitsrelevante Informationen bereitstellen, strukturieren, filtern und analysieren.

Die Intention von INSTANT ist es, durch intelligente Zusammenarbeit mit sprachbasierten Assistenten die Interaktionsarbeit im Kundenservice zu unterstützen und Beschäftigte zu entlasten. Dabei soll die Kundeninteraktion weiterhin freundlich und auf individuelle Anliegen zugeschnitten sein. Da eine vollständige Automatisierung in personenbezogenen Dienstleistungen in absehbarer Zukunft weder technisch realisierbar noch erwünscht ist, verfolgt INSTANT das Ziel, Menschen und stetig intelligenter werdende sprachbasierte Assistenzsysteme so zusammen arbeiten zu lassen, dass sich Synergien durch die Kombination der jeweiligen Stärken ergeben.

Vorgehensweise

Bei INSTANT arbeiteten Forschungs- und Anwendungspartner interdisziplinär eng zusammen. Die Partner aus Wirtschaft und Forschung wurden vernetzt, um gemeinsam eine wertschätzende und gute Arbeitsgestaltung von KI-basierten Chatbots im Kundenservice zu realisieren. Methodisch wurde in INSTANT auf Realpilotierungen und unterschiedliche Arten von Feldexperimenten zurückgegriffen. Dadurch war die Analyse, Erprobung und Evaluierung von zahlreichen Interaktionsmodellen für unterschiedliche sprachbasierte Assistenzsysteme im Kontext der Interaktionsarbeit im Kundenservice möglich. In zwei Pilotierungsphasen bei jeweils drei Anwendungsorganisationen wurden unter anderem qualitative und quantitative Erhebungsverfahren durchgeführt. Weiterhin wurden mit interdisziplinären Teams (bestehend aus u. a. Usern, Product Ownern, Konversations-Designern, AI-Experten, CA-Entwicklern, ForscherInnen und ProjektmanagerInnen mit diversen Hintergründen und Erfahrungen) Konversationsauszüge, Nutzerfeedback und KPIs

Zentrale Botschaft:
Die Digitalisierung sollte als Chance für die Interaktionsarbeit im Kundenservice genutzt werden. Dazu bieten leistungsstarke Sprachassistenten auf Basis künstlicher Intelligenz die Möglichkeit, Beschäftigte zu entlasten und neue Formen der interaktiven Wertschöpfung zu gestalten.



analysiert sowie gemeinsame Workshops und Fokusgruppensessions initiiert, um die zuvor entwickelten sprachbasierten Assistenzsysteme stetig mit NutzerInnen und ExpertInnen aus unterschiedlichen Kundenservicedomänen (z. B. Anwendersupport) weiterzuentwickeln.

Ergebnisse und Ergebnisverwertung

Die Ergebnisse von INSTANT unterteilen sich in Gestaltungsmuster, Leitfäden und Best Practices aus den Perspektiven Sozio-technische Systemgestaltung, Wirtschaftsinformatik & IT-Management sowie Language Technology & NLP (vgl. Abbildung) und bestehen aus den folgenden Komponenten:

- **Interaktionsmodelle und -gestaltungsvorgaben** für durch Assistenzsysteme unterstützte, wertschätzende kollaborative Interaktionsszenarien für Arbeitspraktiken und -prozesse in der Dienstleistungserbringung
- **Anforderungen an die Zusammenarbeit** im Kontext der Einführung und Begleitung sowie Verbesserung der unterschiedlichen KI-Assistenzsysteme (z. B. bei der gemeinsamen Evaluierung und Monitoring) sowie der technischen Zusammenarbeit für Datentransfer, aber auch im Bereich NLP, Modelltraining und ML-Engines
- Umfassende **Evaluationsergebnisse aus der Pilotierung und Nutzung** der Assistenzsystem-Prototypen im Feld für den **Grad der Aufgabenübernahme** durch das Assistenzsystem und den Einsatz von kollaborativen Lernszenarien
- **Gestaltungsmuster**, die institutionelle Rahmenbedingungen wie Geschäftsmodelle und Arbeitsorganisationsstrukturen, Arbeitsprozesse und Technologiekomponenten bündeln und bewerten
- Eine **systematische Gestaltungsmethode** für die Exploration und Kontextualisierung von Assistenzsystemen in lernenden Dienstleistungssystemen

Im Projektverlauf von INSTANT wurden Fragestellungen im Bereich Interaktionsarbeit

für die Erarbeitung gegenwartsrelevanter und zukunftsträchtiger Arbeitspraktiken unter Einsatz sprachbasierter Assistenzsysteme adressiert. Herausgekommen sind hierbei interessante Erkenntnisse, welche Organisationen in der Praxis dabei helfen, Sprachassistenzsysteme erfolgreich zu planen, einzuführen, zu betreiben und damit Mitarbeiter im Kundenservice bedarfsgerecht zu entlasten. So wurde im Kontext der Publikation von Lewandowski et al. (2021) herausgestellt, welche Unternehmensfaktoren als Fundament erfüllt sein müssen, um generell sprachbasierte KI-Assistenzsysteme einzuführen. Darauf aufbauend wurden Anforderungen an die Zusammenarbeit erhoben und definiert sowie ein genereller, strukturierter Entwicklungs- und Ordnungsrahmen (bei uns: der CA-Lifecycle) entwickelt, der im Zuge der Publikation Lewandowski et al. (2022 a) hergeleitet wurde. Die Publikation Lewandowski et al. (2022 b) adressiert darüber hinaus Chatbot-Designfelder, welche unterteilt werden in folgende Kernelemente: Engagement Design, Technical Design, Interaction Design, Service Design und Institutional Design. Im Kontext des **Interaction Designs** konnte die Bestimmung der Rollen von Beschäftigten und sprachbasierten Assistenzsystemen in Serviceinteraktionen mit KundInnen von Poser et al. (2022 a) mit unterschiedlichen Interaktionsmodellen tiefergehend veranschaulicht werden. Diese Modelle bildeten den Ausgangspunkt, um sprachbasierte Assistenzsysteme in Arbeitspraktiken und -prozesse auf unterschiedliche Weise und bedarfsgerecht zu integrieren.

Bei der Untersuchung dieser **Interaktionsmodelle** war es das Ziel, hybride Serviceprozesse herzustellen, in denen es Übergaben von relevanten Informationen durch sprachbasierte Assistenzsysteme an Beschäftigte gibt. Angepasst an die kognitiven Fähigkeiten zur Informationsverarbeitung von Beschäftigten, wurden unterschiedliche Übergabeformen erforscht. Hierzu präsentieren Poser et al. (2021) und Poser et al. (2022 b), eine Verzahnung von autonom agierenden Chatbots mit Beschäftigten durch ein User Interface, um Live-Übergaben im Chat zu ermöglichen. Diese Lösung ermöglicht, dass Chatbots durch die Beantwortung wiederkehrender Fragen für Entlastung sorgen und Kundeninteraktionen dann an Beschäftigte übergeben werden, wenn Anfragen ihre beschränkten Fähigkeiten übersteigen. Weiterhin präsentieren Poser et al. (2022 c) ein User Interface, das Beschäftigte – für die Kundschaft unsichtbar – während der chatbasierten Kundeninteraktion mit passenden Wissenselementen unterstützt, die zu einer Lösung der Kundenanfrage beitragen.

Mit einem strukturierteren Ordnungsrahmen (bei uns: der Lifecycle), werden diese Forschungsergebnisse (Gestaltungsmuster, Interaktionsprozesse, Gestaltungsmethode) veranschaulicht und validierte Handlungsempfehlungen für die Einführung und Nutzung von Sprachassistenten präsentiert. Das Projekt schließt den Lifecycle mit Gestaltungs- und Evaluierungsfragen rund um die Wirksamkeit von unterschiedlichen Chatbot-Anwendungen.

Literatur

Lewandowski, T. / Delling, J. / Grotherr, C. / Böhmann, T. (2021). State-of-the-Art Analysis of Adopting AI-based Conversational Agents in Organizations: A Systematic Literature Review. 25th Pacific Asia Conference on Information Systems, Dubai, UAE.

Lewandowski, T. / Heuer, M. / Vogel, P. / Böhmann, T. (2022a). Design Knowledge for the Lifecycle Management of Conversational Agents. Wirtschaftsinformatik 2022 Proceedings. 3, Nürnberg, DE.

Lewandowski, T. / Grotherr, C. / Böhmann, T. (2022b). Managing Artificial Intelligence Systems for Value Co-creation: The Case of Conversational Agents and Natural Language Assistants. In: B. Edvardsson, B. Tronvoll (Hrsg.), The Palgrave Handbook of Service Management. Springer Nature Switzerland, 945–966.

Poser, M. / Singh, S. / Bittner, E. A. C. (2021). Hybrid Service Recovery: Design for Seamless Inquiry Handovers between Conversational Agents and Human Service Agents. Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), Hawaii, US.

Poser, M. / Wiethof, C. / Bittner, E. A. C. (2022 a). Integration of AI into Customer Service:
A Taxonomy to Inform Design Decisions. 30th European Conference on Information Systems (ECIS), Timisoara, Rumänien.

Poser, M. / Hackbarth, T. / Bittner, E. A. C. (2022 b). Don't Throw It Over the Fence! Toward Effective Handover from Conversational Agents to Service Employees. HCII 2022, LNCS 13304, pp. 531–545

Poser, M. / Wiethof, C. / Banerjee, D. / Subramanian, V. S. / Paucar, R. / Bittner, E. A. C. (2022c). Let's Team Up with AI! Toward a Hybrid Intelligence System for Online Customer Service. International Conference on Design Science Research in Information Systems and Technology (DESRIST), St. Petersburg, USA. Best Student Paper

Interaktionsarbeit: Wirkungen und Gestaltung des technologischen Wandels (InWiGe)

inter
aktions
arbeit
gestalten

Laufzeit: 01.04.2019 bis 31.03.2023

Koordinator: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)

Wissenschaftliche Partner: Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie (INIFES) gGmbH

Praxis- und sonstige Partner: keine

Anwendungsfelder: Altenpflege, Arbeitsvermittlung, Fachhandel, Gastronomie, Polizeidienst, Unternehmensberatung

Schlagworte: Arbeitsbedingungen, Kontextualisierung, Gesundheit, Arbeitsgestaltung, vergleichende Studie

Entwickelte Produkte:
- ✓Verschiedene **Publikationen**, z. B. Fachartikel, Faktenblätter und Case Studies
- ✓**Taxonomie** zur menschengerechten Gestaltung von Interaktionsarbeit
- ✓**Toolbox** und **Handlungsleitfaden**
- ✓**Forschungslandkarte**

Kontakt: Dr. Nadja Dörflinger
Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin (BAuA)
Friedrich-Henkel-Weg 1–25
44149 Dortmund
Telefon 0231 9071 2710
E-Mail inwige@baua.bund.de

Weblink: www.interaktionsarbeit.de

Ausgangslage

Soziale Interaktionen im Kontext der Erwerbsarbeit werden in der wissenschaftlichen, arbeitspolitischen und gesellschaftlichen Debatte bislang kaum als Arbeit im eigentlichen Sinne angesehen und bei der Bewertung und Gestaltung von Arbeit nicht ausreichend berücksichtigt. Die bisherige Forschung zur Interaktionsarbeit konzentrierte sich vor allem auf einzelne Teilaspekte der Arbeit an und mit Menschen sowie auf bestimmte Berufsgruppen und Branchen. Studien, die Interaktionsarbeit im Allgemeinen und über die Grenzen von Berufsgruppen und Branchen hinweg betrachten, gibt es hingegen kaum. Der Forschungsstand zu den Arbeitsbedingungen bei Interaktionsarbeit ist entsprechend heterogen und disziplinär sowie geographisch fragmentiert. Die Fragen, was die Arbeitsbedingungen in der Interaktionsarbeit beeinflusst und wie sich die Besonderheiten interaktiver Tätigkeiten auf die Beschäftigten und deren Arbeitssituation auswirken, sind nicht abschließend geklärt. Daher überrascht es nicht, dass es kaum spezifische Empfehlungen zur menschengerechten und gesundheitsförderlichen Gestaltung von Interaktionsarbeit gibt.

Vorgehensweise

Um dazu beizutragen, die Sichtbarkeit von Interaktionsarbeit als besondere Form von Erwerbsarbeit in verschiedenen Debatten zu erhöhen, wurden im Rahmen von InWiGe Analysen nationaler wie internationaler Literatur aus verschiedenen Disziplinen, Reanalysen existierender quantitativer Datensätze sowie eine umfangreiche induktive, qualitative Studie durchgeführt. Die Studie zielte darauf ab, die Arbeitsbedingungen bei der Interaktionsarbeit über Beschäftigtengruppen

> Interaktionsarbeit prägt die Wertschöpfung, denn ohne sie findet gerade im Dienstleistungsbereich kaum Wertschöpfung statt. Gleichzeitig prägt die Wertschöpfung die Interaktionsarbeit, denn Arbeitsbedingungen sind vielfach darauf ausgelegt, die Wertschöpfung zu befördern.
>
> **Zitat einer Projektbeteiligten /** Dr. Nadja Dörflinger

hinweg zu ergründen, daher wurden Daten in verschiedenen Beschäftigtengruppen erhoben, nämlich bei Servicekräften im Fachhandel und der Gastronomie, bei Beschäftigten in der Altenpflege, bei UnternehmensberaterInnen, bei FallmanagerInnen der Bundesagentur für Arbeit sowie bei PolizistInnen. Die Studie nahm beides in den Blick: Die Beschäftigten, die Interaktionsarbeit leisten sowie die Strukturen und Kontexte, in denen Interaktionsarbeit geleistet wird.

Ergebnisse

Die verschiedenen Analysen bestehender und eigens erhobener Daten verdeutlichen, dass nicht nur die Interaktionsarbeit selbst, sondern auch der Kontext, in dem sie geleistet wird, betrachtet werden sollte, um die Arbeitssituation der Beschäftigten zu analysieren und verstehen. Dies betrifft nicht nur den arbeitsorganisatorischen Kontext, denn Einflussfaktoren auf die Arbeit an und mit Menschen existieren auch auf anderen Ebenen (beispielsweise auf Branchenebene, oder einer gesellschaftlichen Metaebene und beinhalten beispielsweise Fragen der Entlohnung oder des Prestiges einer Tätigkeit).

Unsere Ergebnisse heben auch die bereits bekannte Ambiguität der Kundschaft (oder ähnlichen betriebsexternen Gruppen) hervor, die als Quelle von Freude und Leid beschrieben werden kann. Dies erschwert die Arbeitsgestaltung, da die Kundschaft Stressor und Ressource zugleich sein kann. Daher empfiehlt sich eine prospektive Arbeitsgestaltung, die die Auftretenswahrscheinlichkeit „schwieriger" Interaktionen verringert. „Schwierige Kunden werden gemacht", dies lässt sich beispielsweise durch ein transparentes Reklamationsmanagement oder das Vermeiden von langen Wartezeiten beeinflussen. Damit einher geht die Empfehlung, nicht nur die Verhaltens-, sondern insbesondere die Verhältnisprävention zu stärken.

Dies unterstreicht, dass die Arbeit an und mit Menschen mit Gefährdungen einhergeht, die sich aus der Interaktion mit betriebsexternen Gruppen ergeben – beispielsweise können unfreundliches Verhalten, Beschimpfungen bis hin zu sexueller Belästigung und körperlicher Gewalt auftreten. Derartige Gefährdungen durch die Kundschaft sollten in die gesetzlich geforderte Gefährdungsbeurteilung integriert werden.

Die Ergebnisse unserer Untersuchungen unterstreichen einmal mehr, dass Interaktionsarbeit Arbeit im eigentlichen Sinne ist – sie erfordert besondere Qualifikationen und Kompetenzen, die zumindest teilweise erlernbar sind. Dass Interaktionsarbeit Arbeit und damit mehr ist, als „gut mit Menschen zu können" sollte sich nicht zuletzt auch in der Arbeitsbewertung widerspiegeln. Denn die Arbeit an und mit Menschen ist nicht nur in Zeiten einer Pandemie systemrelevant; gerade im (wachsenden) Dienstleistungsbereich findet ohne Interaktionsarbeit kaum Wertschöpfung statt. Die enge Verknüpfung zur Wertschöpfung unterstreicht die hohe Bedeutung der Interaktionsarbeit für die Wirtschaft.

Im Rahmen des Projekts InWiGe sind unterschiedliche Produkte entstanden, die sich sowohl an die wissenschaftliche Community wie auch die betriebliche Praxis richten (die jeweiligen Produkte können alle auf der Projekthomepage abgerufen werden).

Zu benennen sind insbesondere:

- Eine Reihe von Publikationen, beispielsweise wissenschaftliche Artikel, Faktenblätter, Kurzberichte oder Case Studies, die sich mit unterschiedlichen Facetten von Interaktionsarbeit beschäftigen und die Heterogenität des Themenfeldes deutlich machen.
- Die Taxonomie zur menschengerechten Gestaltung von Interaktionsarbeit identifiziert und systematisiert branchenunabhängig interaktionsbezogene Stressoren und Ressourcen und unterstreicht somit sowohl die herausfordernden, aber auch die schönen Seiten der Arbeit an und mit Menschen.
- Der Projektatlas „Interaktionsarbeit gestalten", die Forschungslandkarte sowie der vorliegende Ergebnisbericht geben Auskunft über alle am BMBF-Förderschwerpunkt „Zukunft der Arbeit: Arbeiten an und mit Menschen" beteiligten Projekte, deren Inhalte und Kernergebnisse.

- Die Toolbox und der Handlungsleitfaden richten sich explizit an die betriebliche Praxis, denn sie geben Hinweise zur menschengerechten und gesundheitsförderlichen Gestaltung von Interaktionsarbeit auf Basis der Erkenntnisse unserer Datenerhebungen und -auswertungen.

Zudem hat InWiGe als wissenschaftliches Projekt im Förderschwerpunkt vielfältige Angebote zur Vernetzung der beteiligten AkteurInnen sowie interessierten Stakeholdern gemacht, beispielsweise die Arbeit im Rahmen von Fokusgruppen, die Durchführung von 11 virtuellen Foren und 15 Pflegekolloquien, die Organisation von mehreren Streams und Sessions auf nationalen und internationalen Konferenzen sowie der „Fachtagung Interaktionsarbeit" im Juni 2022. All jenes hat dazu beitragen, ein „Kompetenznetzwerk Interaktionsarbeit" aufzubauen, das auch nach Ende des Förderschwerpunktes Bestand haben soll.

Zentrale Botschaft:
Bei der Analyse und Gestaltung der Arbeit an und mit Menschen sollten stärker branchen- und berufsübergreifende Tätigkeitsmerkmale und Arbeitsbedingungen bei Interaktionsarbeit in den Blick genommen werden. Übergreifende Kontextfaktoren sowie konkrete Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz sind hierbei zentrale Ansatzpunkte.

Ergebnisverwertung

Die Ergebnisse des Projektes sind für verschiedene Zielgruppen relevant, daher werden bei der Verwertung auch unterschiedliche Ziele verfolgt. Was die Wissenschaft betrifft, so leistet das Projekt durch die vielfältigen Publikationen einen theoretischen und empirischen Beitrag zur aktuellen Forschung in den Bereichen Interaktionsarbeit und Service Work. Gleichzeitig wird dadurch die Etablierung des Themenfeldes Interaktionsarbeit – insbesondere im internationalen Forschungsfeld – vorangetrieben und gestärkt. Die erhobenen Daten der qualitativen Studie werden in Folgeprojekten weiter systematisch ausgewertet. Was die betriebliche Praxis betrifft, konnten wir einerseits durch zahlreiche Aktivitäten sowie unsere verschiedenen Kommunikationskanäle die Sichtbarkeit von Interaktionsarbeit merklich erhöhen. Wir haben verdeutlicht, dass Interaktionsarbeit Arbeit im eigentlichen Sinne ist, dass sie mit besonderen Anforderungen (die sich von der klassischen Produktionsarbeit unterscheiden) einhergeht und sich all jenes auch in der Arbeitsbewertung widerspiegeln sollte. Andererseits haben wir Gestaltungsempfehlungen erarbeitet, die es der betrieblichen Praxis erleichtern, Interaktionsarbeitenden gute Arbeitsbedingungen zu bieten.

KILPaD – Kommunikation, Innovation und Lernen in der Produktionsorganisation unter Bedingungen agiler Digitalisierung

Laufzeit: 01.09.2019 bis 31.08.2022

Koordinator: Private Universität Witten / Herdecke; Herdecke gGmbH, Lehrstuhl für Kulturtheorie und Management

Wissenschaftliche Partner: FernUniversität in Hagen, Lehrgebiet Lebenslanges Lernen

Praxis- und sonstige Partner: HAHN Ruhrbotics GmbH, MultiProfil GmbH, nass magnet GmbH, sha GmbH, XENON Automation GmbH

Anwendungsfelder: Produktionsorganisation in kleinen und mittleren Unternehmen des produzierenden Gewerbes, z. B. in der Möbelindustrie oder im Anlagenbau

Schlagworte: Kommunikation, Neuformierung, Schnittstellengestaltung, Innovations- und Verbesserungsfähigkeit, betriebliches Lernen

Entwickelte Produkte:
- ✓**Themenkarten** zur lernförderlichen Schnittstellengestaltung
- ✓**Integrations-Leadership-Tool**
- ✓**Youtube-Serie**, **Podcast**

Kontakt: Hannah Cramer
Universität Witten / Herdecke
Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft
Department für Philosophie, Politik und Ökonomik
Alfred-Herrhausen-Straße 50
58448 Witten
Telefon 02302 926 821
E-Mail Hannah.cramer@uni-wh.de

Weblink: **www.KILPaD.de**
mit Podcast „Schnitt.stelle" und Youtubekanal "KILPaD_Projekt"

Ausgangslage

Industrie 4.0 wird in verschiedenen Bereichen wie der Betriebswirtschaftslehre, den Ingenieurswissenschaften oder der Arbeitssoziologie unter verschiedenen Gesichtspunkten diskutiert. Fragen zur Neugestaltung der kommunikativen Abläufe zwischen Mensch, Maschine, Betrieb, Organisation und Markt kommen dabei jedoch oft zu kurz. Der Einzug digitaler Medien in die Produktionsorganisation läuft auf eine Neuformatierung von Mensch, Maschine und Betrieb hinaus, die die Kommunikationsverhältnisse in der Fertigung und die Eingriffs- sowie Gestaltungschancen der Beschäftigten beeinflusst. Das Forschungsprojekt KILPaD untersuchte die (Neu-) Gestaltung dieser kommunikativen Prozesse und die damit verbundenen Anforderungen an das betriebliche Lernen. Der Fokus lag dabei auf der Exploration der Innovations- und Verbesserungsfähigkeit sowie der Lernförderlichkeit relevanter Schnittstellen und der dazugehörigen Systeme.

Vorgehensweise

Im Forschungsprojekt KILPaD wurde mithilfe der Systemtheorie und Rückgriffen auf die Netzwerkforschung sowie mithilfe der Lernforschung die Digitalisierung in KMU untersucht. Als Erhebungsverfahren kam eine Vielzahl von Werkzeugen zum Einsatz, von der teilnehmenden Beobachtung über Shadowing und Gruppendiskussionen bis hin zu Einzelinterviews. Besonders hervorzuheben ist auch die Anleitung der Unternehmen zur Selbstbeforschung, die als Digitalisierungszirkel verstanden werden können. Durch sie konnte zum einen die Reflexivität auf der betrieblichen Ebene unterstützt werden und zum anderen wurden so Daten erhoben, die dann in die wissenschaftli-

> Das wichtigste Ergebnis dieses Projekts ist aus meiner Sicht, dass wir im Betrieb wesentlich mehr Schnittstellen zwischen Mensch und Maschine, aber auch zwischen den MitarbeiterInnen und den Abteilungen haben, als wir zuvor dachten. Schon deswegen müssen mehr Leute miteinander reden, als wir gewohnt sind. Daraus ergibt sich ein gewaltiger Lernprozess, in dem wir immer wieder neu herausfinden müssen, wann wir ihn öffnen sollten und wann wir ihn schließen können.
>
> **Zitat eines Projektbeteiligten /** Tom Henning, Geschäftsführer Praxispartner

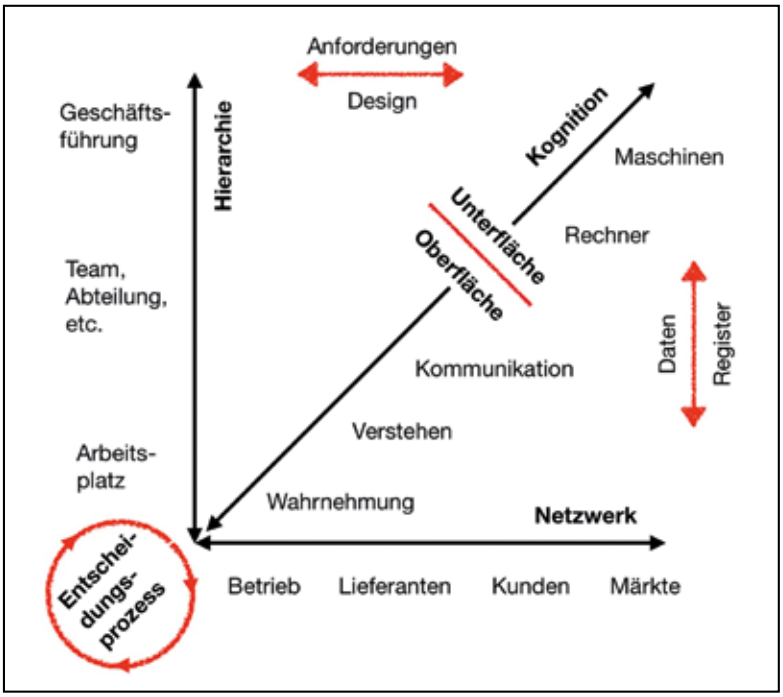
chen Analysen einfließen konnten. Diese daraus gewonnenen Erkenntnisse wurden dann an die KMU zurückgespiegelt, sodass sie die Weiterentwicklung der Organisation bereits im Projektverlauf ermöglichten. Dieses Vorgehen des iterativen Forschungsvorgehens unterstützte zudem den Austausch unter den Projektpartnern und damit den systematisierten Vergleich der Schnittstellen zwischen den unterschiedlichen Projektpartnern. Der Austausch mit Referenzunternehmen und Leitanwendern in eigens initiierten Organisationswerkstätten ermöglichte den Blick über die jeweiligen Bedingungen der KMU hinaus. Im Verlauf des Projekts wurden die spezifischen, organisationsentwicklerischen Maßnahmen reflektiert, teils pilotiert, und nach Möglichkeit bereits im Projektverlauf durch die Projektpartner unter Anleitung der ForscherInnen evaluiert. Auch die im Projektverlauf stattfindenden Transferprojekte ermöglichten bereits ein Erproben der Erkenntnisse. Besonders hervorzuheben ist der Projektfortschritt auf Basis regelmäßiger Austauschformate zwischen Forschungs- und Praxispartnern, die eine erfolgreiche Anregung zur Selbstbeforschung auf Seiten der KMU bewirkte.

Zentrale Botschaft:
Wer darauf wartet, von oben die klärenden Anweisungen zu bekommen, bringt den Innovationsprozess zum Scheitern. Wer hingegen in den Austausch mit KollegInnen, aber auch mit LieferantInnen und KundInnen geht, wird erleben, dass die digitalen Prozesse vielseitig gestaltbar sind.

Ergebnisse

Die zentralen Ergebnisse des Forschungsprojekts KILPaD drehen sich um die veränderten Formen der kommunikativen Vernetzung innerhalb der Betriebe und über deren Grenzen hinweg. Dabei kennzeichnet die Digitalisierung entgegen allzu optimistischer Heilsversprechen, dass Probleme und deren digitale Lösungen für gewöhnlich **nicht restlos zur Deckung** kommen. Beispielsweise stellt die Implementierung digitaler Kommunikationsmedien einerseits neue, effiziente Kommunikations- und Informationssysteme zur Verfügung. Andererseits ergeben sich aus diesen neuen Kommunikationsmöglichkeiten auch neue Ansprüche, die ihrerseits nach neuen Lösungen verlangen. Dabei stößt man durch jede Lösung aber nicht nur auf neue Probleme, sondern kommt auch auf neue Ideen, die den digitalen Innovationsprozess in Gang halten. Ob Maschinensteuerung, digitale Laufkarten, Shopfloor-Infopoints oder modernes Wissensmanagement – keine der digitalen Maßnahmen hat nachhaltig betriebliche Probleme vollends gelöst, aber **neue Aufgaben und Herausforderungen** hervorgebracht.

Auf der technischen Ebene zeigen sich die veränderten Formen der kommunikativen Vernetzung als neue oder angepasste digitale Interfaces. An den **Oberflächen** digitaler Techniken kommt es zu einer veränderten



Design und Kontrolle von Entscheidungsprozessen an Bildschirmoberflächen

Synchronisierung zwischen den Operationen von Rechnern und Maschinen und dem Wahrnehmen, Verstehen und Kommunizieren von AnwenderInnen. Während Digitalisierungsvorhaben weitgehend darauf abzielen, die maschinellen Prozesse zu standardisieren und zu automatisieren, braucht es umso mehr die anwendungsfallspezifisch gestalteten visuellen Interfaces, die diese Abläufe für die MitarbeiterInnen kontrollierbar und damit auch wieder anpassbar machen. In der Analyse und strategischen Gestaltung der betrieblichen kommunikativen Vernetzung durch Digitalisierungsvorhaben sind daher die vertikale Achse der Hierarchie und die horizontale Achse der überbetrieblichen Wertschöpfung im Netzwerk durch eine laterale Achse zu ergänzen. Die laterale Achse der Kognition bzw. des Lernens beschreibt eben diese Leistungen der MitarbeiterInnen in der Auseinandersetzung mit den Leistungen der Maschinen.

Für die vertikale Achse, d. h. für die **hierarchische Dimension** der Organisation, gehen mit der neuen Verknüpfung von technischen Prozessen und MitarbeiterInnen Herausforderungen einher. Mit der Innovation und dem Aufbau neuer Arbeitsweisen und Strukturen können aus einstmals hierarchischen Strukturen zumindest zeitweise Heterarchien hervorgehen, die ungeachtet alter Weisungverhältnisse auf das notwendige Knowhow zugreifen. Dadurch ergibt sich ein Perspektivwechsel, der weniger auf Prozesse zwischen einem steuernden Oben und einem ausführenden Unten fokussiert, sondern vornehmlich Beziehungen zwischen dem Inneren und Äußeren der Strukturen differenziert.

Somit wird die **horizontale Dimension** der Organisation, die klassischerweise entlang der Wertschöpfungskette nachvollzogen werden kann, betont. Damit wird auch ZulieferInnen und gerade Dienstleistenden für die digitale Infrastruktur eine stärkere Rolle beigemessen. Dies führt die meisten Betriebe in das Dilemma, einerseits die leistungsfähigsten elektronischen Programme einführen zu wollen, andererseits aber nicht abhängig zu werden von einer bestimmten Hardware oder einer spezifischen Software eines **Dienstleisters**.

Arbeitnehmer fürchten dann um ihre Arbeitsplätze, das Management fürchtet um seine Kontrollmöglichkeiten und die Geschäftsführung um die Autonomie ihres Betriebs.

Diesen Herausforderungen kann wiederum begegnet werden, wenn Digitalisierungsvorhaben zu einem **agilen Lernprozess** werden. Intelligente Digitalisierung gelingt dann, wenn sie zu einer iterativen Auseinandersetzung mit der zu digitalisierenden analogen Praxis und den Problembeschreibungen und Lösungsvorstellungen der künftigen AnwenderInnen des Digitalen wird. Nur dann versorgt sich die Digitalisierung auch mit der **Akzeptanz**, die sie benötigt, um in den Entscheidungen der AnwenderInnen Berücksichtigung zu finden.

Das Forschungsprojekt KILPaD hat bei den erfolgreichen und erfolgversprechenden Digitalisierungsvorhaben der Praxispartner daher einen **„endogenen Inkrementalismus"** der Entwicklung der Produktion durch unterschiedliche Formen der Digitalisierung beobachtet. Einen disruptiven Wandel vollzog demgegenüber keines der beteiligten KMU. MitarbeiterInnen werden vielmehr nach und nach „freigespielt" und durch Automatisierung von manchen mitunter monotonen Aufgaben befreit. Dies kann sowohl zu Dequalifizierungen als auch zur Weiterentwicklung von Kompetenzen durch die Übernahme zusätzlicher Aufgaben oder neuer Übersichten über Prozesse führen. Ein wichtiger Aspekt der lernförderlichen Implementierung von Digitalisierung ist folglich die **Gestaltung der entstehenden Freiräume**.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich die Parole „Digitalisierung ist die Lösung!" aus der Perspektive des Forschungsprojekts KILPaD nur dann bewahrheitet, wenn die Digitalisierung als Anlass zur kontinuierlichen Problematisierung wahrgenommen wird. Digitalisierung kann somit **niemals reibungslos** werden – und das soll sie auch gar nicht. Wenngleich erfolgreiche Digitalisierungsvorhaben die betrieblichen Formen der kommunikativen Vernetzung immer wieder durchaus optimieren, muss eine Frage konsequent weiter gestellt werden: Was erzeugt auch in Zukunft Reibung und Bindung und hält damit die permanente kommunikative Vernetzung im Gang?

Ergebnisverwertung

Als zentrale Ergebnisse können die beiden Sammelbände genannt werden: „Parallele Welten der Digitalisierung im Betrieb" wurde bereits während der Projektlaufzeit 2021 veröffentlicht. Des weiteren wird ein zweiter Band mit dem Titel „Post-digitales Management" folgen, welcher 2023 veröffentlicht wird, ebenso wie der erste Band im Springer Verlag. Hierdurch ist gewährleistet, dass die im Projekt erarbeiteten Ergebnisse sowohl PraktikerInnen als auch TheoretikerInnen langfristig zur Verfügung stehen und für weitere Forschungen Anschlussmöglichkeiten bieten.

Außerdem wurden Ergebnisse des Forschungsprojekts unter anderem in **Themenkarten zur lernförderlichen Schnittstellengestaltung** übersetzt, die als Handreichung für KMU bei der Durchführung von Digitalisierungsvorhaben unterstützen. Für die Führungsebene wurde ein **Integrations-Leadership-Tool** entwickelt, das deren Aufgabenfelder im Kontext von Digitalisierungsprojekten veranschaulicht. Als niederschwelliges Informationsangebot wurden auf dem projekteigenen Youtube-Kanal animierte Erklärvideos zur Verfügung gestellt, die wesentliche Ergebnisse des Projekts veranschaulichen. Schließlich sind 14 Folgen des Projekt-Podcasts **schnitt.stelle** abrufbar, in denen Gespräche mit VertreterInnen aller Projektpartner über Probleme, Lösungen und neue Problem ihrer Digitalisierungsvorhaben informieren.

Literatur

Baecker, D. / Elsholz, U. (Hrsg.) (2021) Parallele Welten der Digitalisierung im Betrieb. Wiesbaden, Springer VS.

Geplant (erscheint 2023):
Baecker, D. / Elsholz, U. / Locher, M. / Thomas, M. (Hrsg.): Postdigitales Management. [Wiesbaden, Springer VS].

KomIn – Kompetenzorientierte Interaktionsarbeit in der Pflege

Laufzeit: 01.05.2020 bis 30.04.2023

Koordinator: Professur für Pflege- und Gesundheitswissenschaften und ihre Didaktiken, Institut für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Pädagogische Hochschule Freiburg

Wissenschaftliche Partner: Pädagogische Hochschule Freiburg, Institut für Berufs- und Wirtschaftspädagogik

Praxis- und sonstige Partner: BiG-Bildungsinstitut im Gesundheitswesen gGmbH (Essen), Altenheime und Altenpflegeheime der Stadt Wuppertal, Altenpflegezentren Main-Kinzig-Kreis gGmbH, die pflegezentrale Kranken- und Altenpflege GmbH (Duisburg)

Anwendungsfelder: Stationäre und ambulante Langzeitpflege, Personalentwicklung

Schlagworte: Individuelle und kollektive Kompetenzentwicklung, Professionalisierung, Beruflichkeit, Interaktionskompetenzen

Entwickelte Produkte:
- ✓**Kompetenzorientiertes Blended-Learning Weiterbildungskonzept** für betriebliches Bildungspersonal
- ✓**KomIn-Kompetenzindikator** (Selbst- und Fremdeinschätzung von Kompetenzprofilen in der pflegerischen Interaktionsarbeit)
- ✓**Personalentwicklungsgespräch** (inkl. Handreichung zur Unterstützung des Indikators und der Gespräche)

Kontakt: Prof. Dr. Stefanie Hiestand
Kunzenweg 21
79117 Freiburg
Telefon 0761 6820 760
E-Mail stefanie.hiestand@ph-freiburg.de

Weblink: www.projekt-komin.de

Ausgangslage

Die Pflegearbeit wird stetig komplexer: Neben umfangreichen Dokumentationspflichten und dem zunehmenden Einsatz digitaler Arbeitsmittel, wird die Gruppe der Pflegebedürftigen hinsichtlich ihrer Pflegebedürftigkeit immer heterogener. Fachwissen und Qualifikationen allein reichen für die Bewältigung dieser vielfältigen Anforderungen nicht mehr aus. Es bedarf vielmehr eines Sets an Schlüsselkompetenzen, wie Entscheidungs- und Delegationsfähigkeit, Einfühlungsvermögen sowie einer Balance zwischen Ausdauer und Flexibilität bzw. Team- und Kommunikationsfähigkeit. Diese Schlüsselkompetenzen versetzen das Pflegepersonal in die Lage, ihre komplexe Arbeit effektiv zu planen, die Interaktionsarbeit zu den Pflegebedürftigen neu zu gestalten und die individuelle Work-Life-Balance aufrecht zu erhalten. Doch wie sich Interaktionsarbeit in der Pflege kompetenzförderlich gestalten lässt und vor allem, welche konkreten Schlüsselkompetenzen notwendig sind für eine „gute" Arbeit an und mit PflegeempfängerInnen, ist bisher kaum erforscht.

Zentrale Botschaft:
Wenn die Pflege wüsste, was sie weiß! Der Kompetenzindikator ermöglicht eine systematische und strategische Personalentwicklung in der Langzeitpflege, indem verborgene Kompetenzpotenziale sichtbar gemacht werden können. Zudem trägt das entwickelte und erprobte Weiterbildungskonzept zur Professionalisierung des Bildungspersonals bei.

> Mitarbeitende bzw. Teilnehmende sind zusammengewachsen.
> Der Kontakt untereinander ist intensiver geworden.
> Generationen haben sich ausgetauscht und voneinander gelernt!

Zitat einer Projektbeteiligten / Ramona Körber, Bereich Personal – Ausbildung eines Verbundpartners

Vorgehensweise

Das Forschungsdesign zur Entwicklung des KomIn-Kompetenzindikators und des Weiterbildungskonzeptes orientierte sich an den Konzepten berufswissenschaftlicher Forschung. Im Rahmen von KomIn wurden vier Erhebungsphasen vorgenommen:

1. Sektorenanalyse: Strukturierte Dokumentenanalyse sowie Experteninterviews (N = 12) mit VertreterInnen aus Gewerkschaft, Verbänden, Weiterbildungsanbietern sowie schulischer und wissenschaftlicher Praxis.
2. Fallstudien: Standardisierte Onlinebefragung von Pflege- und Betreuungskräften der Verbundpartner (N = 209).
3. Arbeitsprozessstudie: i. d. R. bestehend aus einer Arbeitsprozessbegleitung (teilnehmenden Beobachtung), diese musste aufgrund der COVID-19-Pandemie durch problemorientierte Interviews mit Führungs-, Fach- und Hilfskräften der Verbundpartner (N = 31) ersetzt werden.
4. Kommunikative Validierung: Workshops (N = 6) mit Führungs-, Fach- und Hilfskräften der Verbundpartner.

Insgesamt konnten 217 relevante Tätigkeiten, Haltungen und Einstellungen herausgearbeitet werden. Diese Items wurden auf Dopplungen, Itemschwierigkeiten und Trennschärfen überprüft. Durch eine konfirmatorische Faktorenanalyse konnten acht Kompetenzbereiche für die Interaktionsarbeit identifiziert werden.

Im Anschluss wurden jene Kompetenzbereiche wiederum durch Items operationalisiert und empirisch überprüft, so dass ein Kompetenzdiagnostiktool für die Interaktionsarbeit in der stationären und ambulanten Langzeitpflege entwickelt werden konnte.

Auf Basis der empirischen Daten wurde eine kompetenzorientierte Weiterbildung zur Professionalisierung des betrieblichen Bildungspersonals entwickelt, erprobt und evaluiert.

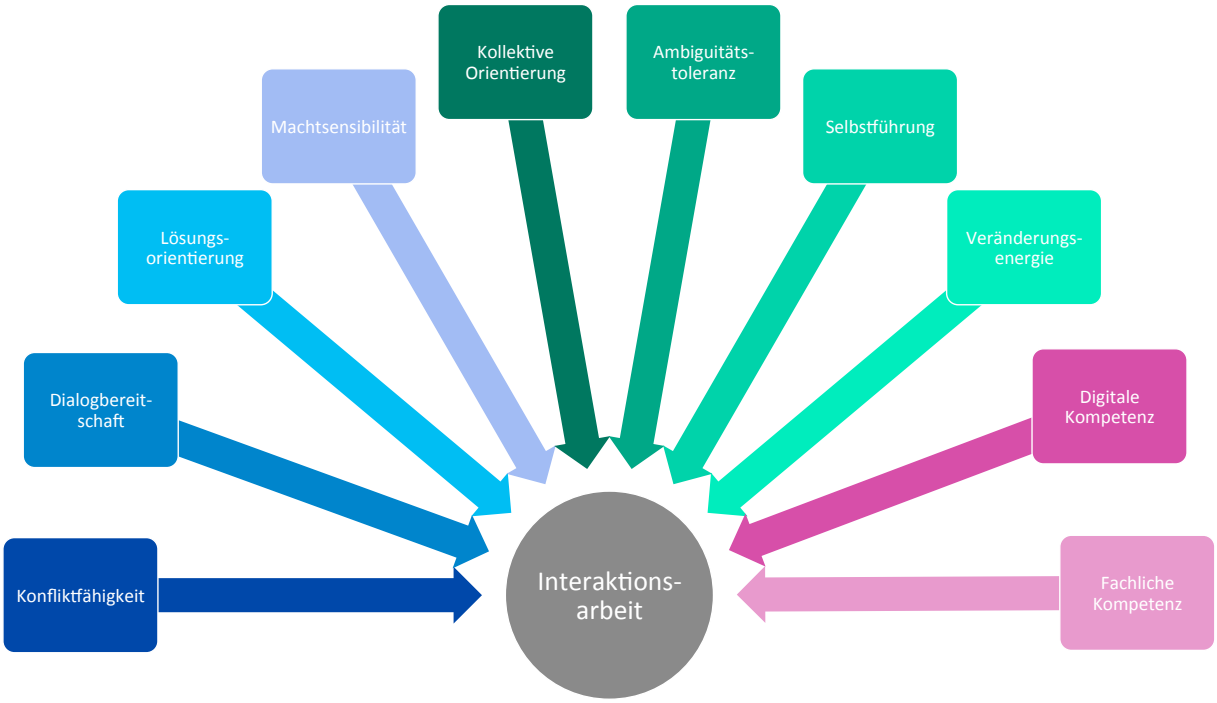
Ergebnisse

Die zentralen Ergebnisse des Projektes KomIn sind zum einen der KomIn Kompetenzindikator, der in ein Personalentwicklungsgespräch eingebettet ist und zum anderen die Blended Learning Weiterbildung „Kompetenzorientierte Lernprozessbegleitung“ für betriebliches Bildungspersonal in der Langzeitpflege.

Der KomIn-Kompetenzindikator und das PE-Gespräch

Der KomIn Kompetenzindikator ist ein digitales Tool zur Selbst- und Fremdeinschätzung von (Schlüssel-) Kompetenzen für die Interaktionsarbeit in der Pflege. Diese umfassen acht Kompetenzbereiche, die i. e. S. für die Interaktionsarbeit in der Langzeitpflege zentral sind. Fachliche und digitale Kompetenzen sind als Basiskompetenzen zu verstehen, denn ohne diese ist eine „gute“ Pflege im Kontext digitaler Transformationsprozesse nicht möglich (siehe Abbildung S. 64).

Der Indikator bietet die Möglichkeit, Kompetenzen für die Interaktionsarbeit in der Langezeitpflege strukturiert und den verschiedenen Qualifikationsniveaus entsprechend zu identifizieren und sie zu stärken: Zum einen können Pflegende eine Selbsteinschätzung bezüglich ihrer Kompetenzausprägung vornehmen. Zum anderen kann



Schlüsselkompetenzen für die Interaktionsarbeit in der Langzeitpflege

durch die jeweilige Führungskraft auch eine Fremdeinschätzung erfolgen. Beide Perspektiven – Selbst- und Fremdbild – können anschließend in einem Personalentwicklungsgespräch abgeglichen und entsprechende Maßnahmen abgeleitet werden. Die reflexive Auseinandersetzung der Pflegekräfte mit ihren Kompetenzen führt dazu, dass sie kritisch über die Bedingungen und Strukturen ihrer Arbeit nachdenken. Sie stellen z. B. fest, dass sie zwar über Kompetenzen verfügen, diese jedoch aufgrund von Zeitmangel, nicht hinterfragten Routinen oder Teamkonflikten nicht einbringen können. Durch das strukturierte Personalentwicklungsgespräch können solche hinderlichen Faktoren identifiziert und bearbeitet werden. Ziel ist es, die Arbeitsbelastung zu reduzieren und die Selbstwirksamkeitserfahrungen in der Arbeit zu stärken; denn sich wirksam in der Arbeit zu erleben erzeugt Handlungssicherheit und Motivation.

Weiterbildung „Kompetenzorientierte Lernprozessbegleitung“

Um die zentralen Kompetenzbereiche im Rahmen der betrieblichen Aus- und Weiterbildung fördern zu können, wurde ein entsprechendes Weiterbildungskonzept entwickelt, erprobt und evaluiert. Die Weiterbildung „Kompetenzorientierte Lernprozessbegleitung“ vereint Selbstlernphasen mit Präsenzveranstaltungen und richtet sich an das betriebliche Bildungspersonal in der Langzeitpflege. Die Weiterbildung besteht aus analogen und digitalen Inhalten, Transferaufgaben und Sequenzen des kollaborativen Lernens. Ziel ist es, nicht nur Wissen über verschiedene Aspekte der Lernprozessbegleitung, pädagogischen Professionalität und Konzepten des Lernens in der Arbeit zu erlangen, sondern vor allem diese reflexiv mit den eigenen Deutungs- und Handlungsmuster zu verknüpfen, um so Aus- und Weiterbildung neu gestalten zu können. Die Weiterbildung fördert das Rollenverständnis des betrieblichen Bildungspersonals, zeigt

unterschiedliche Wege zur Gestaltung des Lernens in der Arbeit auf und sensibilisiert für Beratungs- und Reflexionsgespräche, um die Kompetenzentwicklung und Lernkultur in der Einrichtung nachhaltig zu fördern. In der Weiterbildung werden Werkzeuge und Methoden vermittelt sowie Raum und Zeit zur Verfügung gestellt, jene im Arbeitsalltag anzuwenden. Die Weiterbildung umfasst sieben Module und steht auf der Homepage der Pädagogischen Hochschule Freiburg zur Verfügung: **https://www.ph-freiburg.de/ibw/institut/berufliche-bildung-fuer-gesundheit-und-nachhaltigkeit/methodenpool/lernprozessbegleitung.html**.

Ergebnisverwertung

Die Projektergebnisse wurden durch Veröffentlichungen in Fachzeitschriften sowie durch Vorträge auf Fachmessen und Tagungen anderen wissenschaftlichen und betrieblichen AkteurInnen zugänglich gemacht:

Publikationen

Hiestand, S. / Gießler, W. (in Druck). Interaktionskompetenzen in der Langzeitpflege stärken. In: Berufsbildung. Zeitschrift für Theorie-Praxis-Dialog.

Hiestand, S. / Kaiser, S. / Ebbighausen, M. (in Druck). Kompetenzorientierte Interaktionsarbeit in der Langzeitpflege erkennen, gestalten und fördern. Sammelband zur AG BFN -Tagung „Digitalisierung in den Gesundheitsberufen".

Hiestand, S. / Kaiser, S. / Ebbighausen, M. (in Druck). Empowerment und kompetenzorientierte Personalentwicklung im Kontext der Interaktionsarbeit.

Hiestand, S. / Ebbighausen, M. / Stege, J. (2021). (Schlüssel-)Kompetenzen für die Emotions- und Gefühlsarbeit in der Altenpflege. In: Berufsbildung. Zeitschrift für Theorie-Praxis-Dialog. Heft 187, 75. Jg., Detmold, 16 – 19.

Zudem wird 2023 ein Sammelband beim wbv Verlag zu den Projektergebnissen erscheinen.

Vorträge

Hiestand, S. / Dittrich, J. / Ebbighausen, M. / Gießler, W. / Kaiser, S. (2022). Abschlusstagung des Projektes KomIn „Beruflichkeit – Digitalisierung – Interaktionsarbeit. Impulse für die Kompetenzentwicklung in der Altenpflege"; 11.11.2022.

Hiestand, S. / Ebbighausen, M. (2022). Vortrag auf dem (Aus-)Bildungskongress der Bundeswehr 2022 an der Helmut-Schmidt-Universität / Universität der Bundeswehr in Hamburg: „Kompetenzorientierte Führung"; 14.09.2022.

Ebbighausen, M. (2022). Vortrag auf der 1. Konferenz Smart Work „Führen und Lernen in der digitalisierten Arbeitswelt" an der RWTH Aachen: „Projekt KomIn – Kompetenz, Interaktion, Digitalisierung"; 24.08.2022.

Gießler, W. / Ebbighausen, M. (2022). Vortrag auf der 8. Österreichischen Berufsbildungsforschungskonferenz in Klagenfurt: „Schlüsselkompetenzen in der Arbeit an und mit Menschen"; 08.07.2022.

Kaiser, S. / Ebbighausen, M. (2022). Vortrag auf der Fachtagung „Interaktionsarbeit gestalten" in der DASA Arbeitswelt Ausstellung in Dortmund: „Kompetenzorientierte Führung und Personalentwicklung in der (Alten-)Pflege"; 21.06.2022.

Hiestand, S. / Ebbighausen, M. (2021). Vortrag auf der virtuellen AG BFN-Tagung „Digitalisierung in den Gesundheitsberufen" an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster: „Kompetenzen in der (digitalisierten) Altenpflege"; 28.10.2021.

Die Ergebnisse des Projektes werden zudem regelmäßig in die Hochschullehre an der Pädagogischen Hochschule Freiburg eingebunden sowie als Grundlage für das Forschungsprojekt ADAPT (Implementierung eines adaptiven Weiterbildungsunterstützungssystems im Berufsfeld Pflege) (**https://www.projekt-adapt.de/**) genutzt und weiterentwickelt.

Bei den Alten- und Altenpflegeheimen der Stadt Wuppertal (APH) wurde zusätzlich eine Workshopreihe für Wohnbereichsleitungen durchgeführt, um die Kompetenzentwicklung in ihren Teams zu fördern.

PARCURA – Partizipative Einführung von Datenbrillen in der Pflege im Krankenhaus

Ausgangslage

Für Beschäftigte in der Krankenhauspflege gehören Personalmangel, Zeitdruck und große Arbeitsmengen zum Alltag. Auf kardiologischen Normalstationen kommen die kurze Verweildauer und eine infolgedessen hohe Fluktuationsrate der zu behandelnden Personen hinzu. Die Versorgung vieler zunächst unbekannter Personen und von Erkrankten mit einem hohen Überwachungsbedarf ist mit einem hohen Arbeitsaufwand verbunden. Speziell im Nachtdienst ist außerdem zu beachten, dass pflegerische und ärztliche Ansprechpersonen für die Pflegenden nur selten vor Ort sind. Dies kann sich negativ auf die Gesundheit der Patientinnen und Patienten sowie der Pflegenden auswirken.

Ziel des Projekts PARCURA war es, zu untersuchen, ob derartige Risiken durch den Einsatz von Datenbrillen reduziert und dadurch die Arbeitsbedingungen in der Pflege und die Bedingungen für eine gute Interaktionsarbeit verbessert werden können. Ein weiteres wichtiges Ziel des Projekts bestand darin, die erzielten Ergebnisse auf ihre Übertragbarkeit in andere Anwendungskontexte zu untersuchen und für den Transfer aufzubereiten.

Zentrale Botschaft:
Innovative Technologien wie AR-Brillen schaffen neue Möglichkeiten, Arbeitsabläufe intelligent zu unterstützen. Die komplexen Strukturen und Nebenbedingungen sowie die notwendigen, aber kaum zugänglichen Schnittstellen in der IT verhindern aber bislang häufig einen Einsatz im Realbetrieb.

Vorgehensweise

Wegen der interdisziplinären Zusammensetzung der Forschungspartner war es zu Beginn wichtig, zunächst die anzuwendenden Methoden festzulegen und unter den Praxispartnern abzustimmen, wie der Feldzugang organisiert werden kann.

Parallel dazu erfolgte eine technischen Analyse der zu dem Zeitpunkt verfügbaren Datenbrillen, eine Prüfung auf die allgemeine Tauglichkeit für das Projektvorhaben sowie eine technische Gegenüberstellung anhand von 12 Kriterien, die anhand einer 11-Punkte-Skala bewertet wurden. Für die praktische Erprobung wurden drei Brillenmodelle ausgewählt. Als nächstes wurden für das Pflegepersonal der projektbeteiligten Stationen und weitere relevante AkteurInnen Demonstrationen ausgewählter Datenbrillenmodelle organisiert. Ergebnis dieses Auswahlprozesses war, dass die HoloLens 2 von MICROSOFT als klarer Favorit aus der Analyse hervorgegangen ist und als Datenbrillenmodell für die weitere Arbeit im Projekt ausgewählt wurde.

Daraufhin wurden Workshops mit den gebildeten Projektteams mit dem Ziel durchgeführt, denkbare Arbeitskontexte des pflegerischen Alltags zu identifizieren, in denen die Datenbrille potenziell unterstützen kann. Parallel dazu fanden Hospitationen der Forschungspartner auf den projektbeteiligten Stationen statt.

Anschließende Prüfungen zur technischen und organisatorischen Umsetzbarkeit ergaben, dass die Datenbrille in einigen der identifizierten Arbeitskontexte zumindest

aktuell nicht sinnvoll eingesetzt werden kann und dass insbesondere eine Anbindung der Datenbrille an das Krankenhausinformationssystem technisch nicht möglich ist.

Die weiteren Entwicklungsarbeiten wurden daraufhin auf insgesamt drei Einsatzfelder konzentriert, die im weiteren Verlauf möglichst nah an die Einsatzreife gebracht wurden.

Ergebnisse

(1) Die Projektwebseite PARCURA.DE wird zum Ende der Projektlaufzeit in eine abschließende Projektdokumentation überführt. Zum Zweck des Ergebnistransfers werden darin die erzielten Erkenntnisse und Ergebnisse aufbereitet, wobei neben einem Verweis auf (wissenschaftliche) Veröffentlichungen der Projektpartner u. a. Handlungsempfehlungen, Leitfäden, Checklisten und Erfahrungsberichte vorgesehen sind.

(2) Unter aktiver Einbeziehung der Pflege wurden neun **relevante Arbeitskontexte** identifiziert: kontinuierliche Dokumentation, Übergabe, Rundgang, Isolierung, Medikamente stellen, Medikamente kontrollieren, Inventarpflege, Produkte finden, Notfall / Telemetrie, Anleitung. Konzentriert wurden die Entwicklungsarbeiten auf drei **Einsatzfelder** im konkreten **Anwendungsfall Wundmanagement**.

› **Einsatzfeld 1**

Information und Dokumentation = Abruf von auf realitätsnahen Musterdaten basierenden Patienteninformationen sowie Dokumentation pflegerischer Tätigkeiten.

› **Einsatzfeld 2**

Mensch hilft Mensch = (Video-) Kommunikation durch die Brille mit einer oder mehreren Fachpersonen durch einen „Blick über die Schulter", etwa im Rahmen der Anleitung von Auszubildenden, bei Unterstützungsbedarf oder in spezifischen Situationen wie im Isolierzimmer.

PARCURA

Laufzeit: 01.05.2020 bis 30.04.2023

Koordinator: TAT Technik Arbeit Transfer gGmbH

Wissenschaftliche Partner: Hochschule Ruhr-West, Institut Positive Computing; Fachhochschule Münster (Westf.), Fachbereich Gesundheit

Praxis- und sonstige Partner: FACT IT GmbH, Maria-Josef-Hospital Greven GmbH, St. Franziskus-Hospital GmbH

Anwendungsfelder: Stationäre Pflege im Krankenhaus

Schlagworte: Datenbrille als digitales Assistenzsystem und sozio-technische Innovation, partizipative, bedarfsorientierte und sozialverträgliche Technikgestaltung, Technologiebewertung und Interaktionsdesign, Wohlbefinden und Potenzialentfaltung

Entwickelte Produkte:

- ✓ **Software-Module**, die prototypisch auf Basis von Musterdaten auf die konkrete Bedarfslage der Pflege zugeschnitten und in den projektbeteiligten beiden Krankenhäusern jeweils auf einer Microsoft HoloLens 2-Datenbrille installiert sind;
- ✓ **Materialien** zur Einsetzbarkeit von Datenbrillen und zur partizipativen Technikentwicklung in Form von kritischen Bestandsaufnahmen, Handlungsempfehlungen, Leitfäden, Checklisten, Erfahrungsberichten für den Transfer;
- ✓ **Projektwebseite** zur Projektdokumentation und Bereitstellung der erarbeiteten Transfermaterialien über die Projektlaufzeit hinaus.

Kontakt: Prof. Dr. Robert Tschiedel,
Dr. Jürgen Reckfort
TAT Technik Arbeit Transfer gGmbH
Hovesaatstraße 6
48432 Rheine
Telefon 05971 990195
E-Mail mail@tat-zentrum.de

Weblink: www.parcura.de

› **Einsatzfeld 3**
System hilft Mensch = Abruf von Anleitungen auf der Basis von Texten, Bildern oder Videosequenzen (z. B. Schritt-für-Schritt-Anleitungen).

Die Ergebnisse der zum Verständnis von Einsatzfeld 1 durchgeführten Interviews, Workshops und Hospitationen sind in einer **Persona** dokumentiert. Darauf aufbauend wurde in einem an Prinzipien agiler Softwareentwicklung orientierten Ko-Kreationsprozess ein **Prototyp** entwickelt und erprobt, der in den projektbeteiligten beiden Krankenhäusern jeweils auf einer MICROSOFT HoloLens 2-Datenbrille installiert ist. Wegen der besonderen Situation in der Pflege und auch aufgrund coronabedingter Einschränkungen wurden bei dem Entwicklungsprozess etablierte **Partizipationsmethoden** speziell zugeschnitten und neue Methoden entwickelt. Der daraus entstandene **Methodenkoffer** und **Best Practice-Anleitungen** werden im Rahmen des Transfermaterials zur Verfügung gestellt. Eine wissenschaftliche Veröffentlichung ist geplant.

Ergebnis der Arbeiten zu den Einsatzfeldern 2 und 3 sind Bestandsaufnahmen zu aktuellen Pflegeprozessen und organisationalen Rahmenbedingungen sowie zu strukturellen, personellen, technischen und materiellen Voraussetzungen für die Einführung von Datenbrillen.

(3) Die Datenbrillen sind **im Realbetrieb aktuell (noch) nicht einsetzbar**. Es ist ein Erfahrungsbericht vorgesehen, in dem die existierenden Hindernisse sowie die Voraussetzungen für die Einführung in den Realbetrieb (z. B. technische Schnittstellen, Datenschutz, Datensicherheit, Zulassung als Medizinprodukt, Anpassung (pflege-)organisatorischer Prozesse) beschrieben werden.

(4) Für den entwickelten **Prototypen** wurden zum einen Usability- und User Experience-Fragestellungen betrachtet, zum anderen auch Akzeptanz und Wirkung auf die Nutzenden mit Schwerpunkt auf die Determinanten des **Positive Computing**. Die abschließende Auswertung legt dar, welche konzeptionellen und technischen Aspekte sich bewährt und welche weniger gut funktioniert haben. Hierzu sind wissenschaftliche Veröffentlichungen vorgesehen.

(5) Zum **partizipativen Vorgehen** ist insgesamt festzuhalten, dass es im kontinuierlich weiterlaufenden Krankenhausbetrieb nahezu unmöglich ist, Partizipationsverfahren einzusetzen, die die regelmäßige Anwesenheit vieler, möglichst gleichbleibender Personen erfordern.

Deshalb und auch wegen des coronabedingt zeitweise erheblich eingeschränkten Feldzugangs hat es sich bewährt, je Krankenhaus eine so genannte **„Projektpflegefachperson“** in Vollzeit im Projekt einzustellen, die zum einen Teil des Teams der beteiligten Projektstation ist, die zum anderen aber auch einen Teil ihrer Stelle abseits des Stationsalltags exklusiv für das Projekt zur Verfügung hat, um so aktiv die Perspektive der Pflege in die inhaltliche Arbeit einzubringen.

Bewährt haben sich darüber hinaus die gebildeten **Projektteams**, bestehend aus einer Projektpflegefachperson, Pflegefachleitungen, Mitarbeitervertretung, Bereichsleitungen und zwei bis drei weiteren Pflegefachpersonen. Diese Teams haben die Expertise der stationären Pflege in den Entwicklungsprozess eingebracht und bildeten eine „Brücke“ zu den übrigen Pflegefachpersonen der projektbeteiligten Stationen.

(6) Da die Datenbrillen aufgrund der beschriebenen Restriktionen aktuell nicht im Realbetrieb einsetzbar sind, können im Ergebnis nur Thesen zu den **Auswirkungen des Einsatzes von Datenbrillen auf die Arbeits- und Interaktionsbedingungen** in der stationären Pflege im Krankenhaus vorgelegt werden, die auf Erkenntnissen der durchgeführten Simulationsstudien beruhen.

> Das ist nicht das, worauf wir immer gewartet haben – aber für einige Aufgaben wäre die Datenbrille sicher eine Arbeitserleichterung.
>
> **Zitat einer Projektbeteiligten /** Nicole Focke, Fachgesundheits- und Krankenpflegerin im St. Franziskus-Hospital, Münster

Es wurde ein aktuelles **Tätigkeitsspektrum einer Pflegefachperson** auf peripheren Stationen im Krankenhaus erstellt, das als Analyseinstrument eingesetzt werden kann und das darüber hinaus als Instrument zum Zweck der Kompetenzkommunikation und Wertschätzung der Pflege genutzt werden kann.

In einer Literaturarbeit wird die Frage untersucht, welche **Risiken es für Patientinnen und Patienten** bei der Nutzung von Datenbrillen durch Pflegende in Krankenhäusern gibt.

Schließlich steht eine auf der Basis von Primärerhebungen und Sekundäranalysen erstellte Analyse der **Arbeitsbedingungen der Pflegefachpersonen** zur Verfügung, die dazu genutzt werden kann, neuralgische Stellen der Belastung zu identifizieren, an denen Verbesserungsmöglichkeiten insbesondere auch mit Blick auf die Interaktionsarbeit ansetzen können.

(7) Wichtigste Ergebnisse aus der durchgeführten **Anforderungsanalyse bezüglich der rechtlichen, technischen und organisatorischen Rahmenbedingungen** sind:

- Komplexe Zusammenhänge in Medizin und Pflege, hohe Sicherheitsbedürfnisse (Stichwort: **Kritische Infrastrukturen**), eine heterogene Anbieterlandschaft (Stichwort: **Interoperabilität**) führen u. a. dazu, dass Daten des Krankenhausinformationssystems nicht auf der Datenbrille genutzt werden können, so dass deren Einsatz insbesondere im Einsatzfeld „Information und Dokumentation" bislang verhindert wird. Erschwerend kommt hinzu, dass sich Krankenhäuser seit Jahrzehnten in umfassenden Veränderungsdynamiken befinden, die aktuell besonders auch die IT betreffen (Stichwort: **Krankenhauszukunftsgesetz**).
- Eine erfolgreiche Integration digitaler Anwendungen in den Alltagsbetrieb erfordert eine systematische Berücksichtigung der strukturellen, personellen, technischen und materiellen Rahmenbedingungen des jeweiligen Anwendungskontextes, wofür neben den hierfür erforderlichen **Ressourcen** jeweils auch eine **kompetente interprofessionelle Zusammenarbeit** zu organisieren ist.

Ergebnisverwertung

Neben der Verwertung der Projektergebnisse in der eigenen Forschung und Lehre der beteiligten Forschungspartner werden die Umsetzungspartner diese in weitere Krankenhäuser und Einrichtungen des Stiftungsverbundes transferieren.

© St. Franziskus-Hospital, Münster / Jürgen Reckfort

PRIME. – Prozessbasierte Integration menschlicher Erwartungen in digitalisierten Arbeitswelten

Laufzeit: 01.03.2020 bis 28.02.2023

Koordinator: Universität Bayreuth, Lehrstuhl für Angewandte Informatik IV

Wissenschaftliche Partner: Goethe-Universität Frankfurt, Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur Hochschule Konstanz Technik, Wirtschaft und Gestaltung, Institut für Prozesssteuerung

Praxis- und sonstige Partner: AXON IVY AG, Bamero AG, b.i.g. gruppe management GmbH, Exportverpackung Sehnde GmbH, Stadt Konstanz

Anwendungsfelder: Logistik und öffentliche Verwaltung

Schlagworte: Menschzentrierte Arbeitsprozesse, Mitbestimmungs- und Gestaltungsmöglichkeiten, Process Experience, Kundeneinbindung

Entwickelte Produkte:
- ✓**Arbeitsanforderung-Arbeitsressourcen-Modell**
- ✓**Soziales Innovationsmodell**
- ✓**PROTASTIC** (Digitale Plattform) mit Handlungsleitfäden und Best-Practice Beispielen

Kontakt: Prof. Dr. Stefan Jablonski
Universität Bayreuth
Universitätsstraße 30
95447 Bayreuth
Telefon 0921 557 620
E-Mail stefan.jablonski@uni-bayreuth.de

Weblink: www.prime-interaktionsarbeit.de

Ausgangslage

Bestehende Arbeitsprozesse müssen im Rahmen von Interaktionsarbeit häufig situativ angepasst werden oder neue, innovative Dienstleistungen gemeinsam mit Partnern oder KundInnen entwickelt werden. Dabei werden von Beschäftigten subjektiv wahrgenommene Aspekte, welche die Arbeitsqualität beeinträchtigen können, in bestehenden technologie-fixierten Methoden bei der Gestaltung von Geschäftsprozessen oft nicht oder zumindest nicht ausreichend berücksichtigt. Qualitätsfaktoren für Geschäftsprozesse, beispielsweise Nachhaltigkeit, und für „gute Arbeit", zum Beispiel psychische und physische Gesundheit, werden entsprechend weitgehend ausgeblendet. Daraus folgt, dass viele KMU, öffentliche Institutionen und Kommunen vor der Herausforderung stehen, ihre Arbeitsprozesse und die darin stattfindende Interaktionsarbeit auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Beschäftigten hin anzupassen, um attraktive Arbeitsumgebungen zu schaffen.

Zentrale Botschaft:
Für Unternehmen und Kommunen ist es wichtig, auf individuelle Wünsche der Mitarbeitenden und KundInnen einzugehen, um wettbewerbsfähig und attraktiv zu bleiben. Hierfür müssen die zugrunde liegenden Interaktionsprozesse flexibel anpassbar sein, um an den Bedürfnissen und Erwartungen der Mitarbeitenden und KundInnen ausgerichtet werden zu können.

> Aus Perspektive der Informatik ist die Betrachtung der arbeitswissenschaftlichen Perspektive in der technischen Domäne des Prozessmanagements eine neue, positive Erfahrung mit erweiterten Erkenntnisgewinnen, die neue Betrachtungsweisen auf Interaktionsprozesse ermöglicht.

Zitat eines Projektbeteiligten / Prof. Dr. Stefan Jablonski

Vorgehensweise

Zunächst werden in einer ersten Projektphase Anwendungssituationen bei den Anwendungspartnern arbeitswissenschaftlich hinsichtlich ihrer menschzentrierten Anforderungen und der Definition „guter Arbeit" in Interaktionsprozessen untersucht und entsprechende initiale Metriken zur Bewertung abgeleitet (Nullmessung). Dabei werden arbeitswissenschaftliche Grundlagen zur Entwicklung von Gestaltungskompetenz sowie agile Entwicklungsmethoden und Prozessbeschreibungstechniken identifiziert und bewertet. Anschließend werden bereits bestehende Basissysteme aus dem Bereich der Prozessmodellierung und -ausführung um arbeitswissenschaftliche Konzepte zur besseren Einbindung von Menschen in digitale Prozesse erweitert. Zur digitalen Unterstützung der entwickelten Methode zur Gestaltung von Interaktionsprozessen wurde die PROTASTIC-Plattform konzipiert und umgesetzt. Diese umfasst Module zur Messung (Process Experience Monitoring), zum Managen (Process Experience Management) und zum Verbessern (Process Experience Optimization) von Arbeitsumgebungen von Interaktionsprozessen. Abschließend wird PROTASTIC den Anwendungspartnern für die jeweils betrachteten Interaktionsprozesse zur Verfügung gestellt und dort evaluiert. Während der Projektlaufzeit werden die Projektergebnisse mit Hilfe von Schulungen, Workshops und Publikationen einem breiten Publikum nähergebracht.

Ergebnisse

Im Projekt PRIME. werden zwei grundlegende Modelle verwendet. Zum einen wurde das Arbeitsanforderungs-Arbeitsressourcen-Modell von Bakker & Demerouti (2007) sowie dessen Erweiterung durch Xanthopoulou et al. (2007) modifiziert, zum anderen wurde ein soziales Innovationsmodell für das Projekt entwickelt (Larsen & Chung 2022).

Das modifizierte Arbeitsanforderung-Arbeitsressourcen-Modell wird verwendet, um die Auswirkungen von Anforderungen und Ressourcen auf Arbeitseffizienz, Arbeitszufriedenheit und betriebliche Bindung zu messen. Dabei werden zusätzlich die kausalen Prozesse ausfindig gemacht, welche dafür verantwortlich sind. Insgesamt wurde das Modell um drei Abwandlungen ergänzt (Larsen & Chung 2022):

- die Kategorisierung der Belastungen und Ressourcen erfolgt nach einem modifizierten Kategoriensystem von Richter & Hacker (1998)
- dem Modell wurden individuelle Belastungen hinzugefügt, welche direkte und indirekte Pfade zu den Outputvariablen aufweisen
- Neben der Bindung wurden Arbeitszufriedenheit und Arbeitseffizienz als Outcomevariablen definiert

Das soziale Innovationsmodell basiert auf dem Phasenmodell von Höhmann et al. (2018). Dieses wurde für das Projekt PRIME. modifiziert, um Betriebe und Verwaltungen abbilden zu können. Daraus resultieren fünf aufeinander aufbauende Phasen, welche in zwei aufeinander aufbauenden Sequenzen enthalten sind. Die zwei Sequenzen Initiierung und Implementierung zeigen, dass eine gute Vorbereitung den wesentlichen Bestandteil einer erfolgreichen Implementierung darstellt. Die beiden Sequenzen bestehen jeweils aus zwei (Initiierung) bzw. drei (Implementierung) Phasen, welche durch jeweils eigene Handlungsempfehlungen bestimmt werden. Diese beziehen sich auf die Aktivitäten, welche in den Betrieben, in

denen die Innovation eingeführt werden soll, umgesetzt werden. Die Initiierung besteht aus den beiden Phasen Agenda Setting und Preparing, um Probleme zu identifizieren und die Einführung einer Innovation vorzubereiten. In den Phasen Redefining / Restructuring, Diffusing und Routinizing wird innerhalb der Implementierungssequenz zunächst überprüft, ob Veränderungen bereits ausreichend eingeführt wurden und wo evtl. noch nachjustiert werden muss. Anschließend wird die Innovation im gesamten Unternehmen eingeführt und etabliert.

Basierend auf den beiden theoretischen Modellen wurden insgesamt vier Module als Instrumente für die in PRIME. umgesetzte Plattform PROTASTIC entwickelt. Dabei wurden aus dem Arbeitsanforderungs-Arbeitsressourcen-Modell das Bindungsmodul und das Prozessperspektive-Modul abgeleitet. Das Job-Fit-Modul wurde von der Person-Job-Fit-Theory (Edwards, 1991) abgeleitet und an die Struktur des Arbeitsanforderungs-Arbeitsressourcen-Modells angepasst. Das Bindungsmodul dient zur Messung von Arbeitszufriedenheit, -effizienz und Bindung, um bei einer negativen Entwicklung der Aspekte entgegensteuern zu können. Mit Hilfe des Job-Fit-Moduls können die Anforderungen an eine Tätigkeit mit den Präferenzen der Beschäftigten abgeglichen werden. Der zugrundeliegende Prozess wird im Prozessperspektive-Modul berücksichtigt. Hier kann bestimmt werden, an welchen Stellen innerhalb des Prozesses Probleme auftreten. Aus dem sozialen Innovationsmodell wurde das Steuerungs-Modul abgeleitet, welches dazu dient, den sozialen Innovationsprozess direkt zu Beginn optimal aufzusetzen. Dabei sind neben der Beschreibung der Phasen aus dem Modell auch Vorbereitungsfragen und Checklisten enthalten.

Die vier Module wurden in der Plattform PROTASTIC umgesetzt, um EndanwenderInnen bei der Einführung einer sozialen Innovation in Organisationen zu unterstützen.

Ergebnisverwertung

Die projektdurchgängige Erprobung der im Projekt entwickelten Methoden zur dauerhaften Messung von Erwartungen und Bedürfnissen von Mitarbeitenden und KundInnen sowie deren digitaler Unterstützung verspricht eine nachhaltige Entwicklung eines digitalen Assistenzsystems. Diese Plattform unterstützt die Messung, das Managen und auch die Verbesserung von personenzentrierten, situativ anpassbaren Arbeits- bzw. Interaktionsprozessen. Die in PRIME. erzielten Ergebnisse werden in einem Handlungsleitfaden festgehalten und in Best Practice-Beispielen verdeutlicht. Zudem wurden die Ergebnisse sowohl bei wissenschaftlichen als auch bei anwendungsorientierten Konferenzen und Messen präsentiert. Weiterhin wurden diese interessierten KMUs vorgestellt.

Literatur

Bakker, A. B. / Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309 – 328.

Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper / I. T. Robertson (Hrsg.), International review of industrial and organizational psychology, 6, 283 – 357.

Höhmann, U. / Lauxen, O. / Schwarz, L. (2018). Gestaltungskompetenzen im Pflegealltag stärken. Arbeitsprozessintegrierte Kompetenzentwicklung in der Pflege. In: U. Höhmann / O. Lauxen / L. Schwarz (Hrsg.) Arbeitsprozessintegrierte Entwicklung von beruflicher Gestaltungskompetenz in der Pflege. Frankfurt am Main, Mabuse-Verlag, 19 – 72.

Larsen, C. / Chung, G.C. (2022). Betriebe im Spagat zwischen Digitalisierungs- und Fachkräftesicherungsdruck. Z. Arb. Wiss.

Richter, P. / Hacker, W. (1998). Belastung und Beanspruchung. Stress, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben. München, Asanger.

Xanthopoulou, D. / Bakker, A. B. / Demerouti, E. / Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. Int. Journal of Stress Management, 14(2), 121 – 141.

ProDigA – Versorgungsprozesse digital unterstützen für die Gestaltung guter Interaktionsarbeit

Ausgangslage

Eine gute Versorgung von Menschen mit komplexen neurologischen Erkrankungen erfordert einen intensiven Austausch zwischen PatientInnen und den am Versorgungsprozess beteiligten Dienstleistern. Gesundheitliche Einschränkungen, die sich im Krankheitsverlauf ständig verändern können, bedürfen einer kontinuierlichen Anpassung der Hilfs- und Heilmittel sowie von therapeutischen Angeboten und pflegerischen Dienstleistungen.

Daher ist es entscheidend, die Betroffenen in die Lage zu versetzen, ihr eigenes Versorgungssetting mitzugestalten und ihre Wünsche und Bedarfe einzubringen. Zugleich besteht für viele PatientInnen und ihren Angehörigen das Bedürfnis nach Beratung und fachkundiger Unterstützung bei der Organisation der Versorgung. Auf der anderen Seite stehen die am Versorgungsnetzwerk beteiligten professionell Helfenden bei Pflegediensten und Hilfsmittelversorgern, die Arbeit „am und mit dem Menschen", also originäre Interaktionsarbeit in der Patientenversorgung leisten. Sie sehen sich mit Unsicherheiten und spezifischen Anforderungen in einer „asymmetrischen Interaktion" konfrontiert, die aus den Einschränkungen vieler PatientInnen zur lautsprachlichen Kommunikation resultieren.

Zentrale Botschaft:

Interaktionsprozesse mit bestimmten Patientengruppen laufen unter asymmetrischen Bedingungen ab. Sie können zwar sinnvoll technologisch unterstützt werden, es bedarf aber ebenso eines Kompetenzaufbaus bei den professionell Helfenden. Sie sind gefordert, Interaktionsprozesse zuwendend und empathisch für und mit den PatientInnen zu gestalten.

Vorgehensweise

Im Rahmen des Vorhabens wurden qualitative und quantitative methodische Instrumente kombiniert. In einer ersten Bestandsaufnahme wurden PatientInnen zu ihrer Versorgungssituation und zu den von ihnen wahrgenommenen Mitwirkungsmöglichkeiten und den Interaktionsanforderungen im Rahmen leitfadengestützter Interviews befragt. Diese Befragung wurde durch Experteninterviews von Pflege- und Hilfsmitteldienstleistern zu den Herausforderungen in der Versorgung dieser Patientengruppe ergänzt. Auf dieser Basis wurden verschiedene Gestaltungselemente entwickelt, die einer modellhaften Erprobung unterzogen wurden. Eine wichtige Basis dafür stellte die Versorgungsplattform von Ambulanzpartner dar. Dabei kam eine iterative Entwicklungsmethodik zum Einsatz, um einen kontinuierlichen Anpassungs- und Verbesserungsprozess zu gewährleisten.

Bei der Evaluation der Maßnahmenerprobung kamen sowohl quantitative als auch qualitative Erhebungen zur Usability und zur Interaktionsqualität zum Einsatz, wie standardisierte Befragungen, teilnehmende Beobachtung oder leitfadengestützte Interviews mit PatientInnen und Dienstleistern. Ergänzend wurden verschiedene Prozesse der Hilfsmittellieferung und der pflegerischen Versorgung grafisch modelliert und innovative Ansätze der Geschäftsmodellentwicklung erprobt.

Ergebnisse

Die Anforderungen an technische Unterstützungssysteme für PatientInnen mit komplexen neurologischen Erkrankungen können sehr anspruchsvoll sein, insbesondere wenn sie in der Anwendung kombiniert werden sollen.

Für die PatientInnen ist es aufgrund der Modellentwicklung nun möglich, sich auf der Ambulanzpartner-Plattform selbständig anzumelden. Sie sind nicht mehr wie bisher auf die Mitwirkung ihres/r behandelnden Arztes/Ärztin angewiesen. Dabei wurde berücksichtigt, dass sich Menschen mit komplexen neurologischen Erkrankungen für die Nutzung des Internets unterschiedlicher technischer Hilfsmittel bedienen, insbesondere auch in Abhängigkeit der Schwere der Erkrankung oder des Erkrankungsstadiums. Sie nutzen besondere Eingabegeräte und -software, steuern diese zum Teil mit dem Kopf oder den Augen. Für sie muss ein Anmeldeprozess über das Internet im besonderen Maße barrierefrei gestaltet sein. Die PatientInnen werden nun nach Abschluss eines iterativen Prozesses vor der Anmeldung darüber informiert, wie der Anmeldeprozess abläuft und welche Unterlagen benötigt werden. Die Eingabe von Daten wurde auf das nötigste beschränkt und sie kann am Ende noch einmal kontrolliert werden. Die Steuerung über verschiedene Eingabegeräte wurde schrittweise verbessert.

Ebenfalls zu mehr Selbständigkeit verhilft die Patienten-App von Pflegewerk. PatientInnen haben damit die Möglichkeit, Informationen, Hinweise und Wünsche zu ihrer persönlichen pflegerischen Versorgung und zu ihren persönlichen Neigungen, Vorlieben und Abneigungen mitzuteilen, um so die Versorgung anzupassen. Für diese Anpassungsschritte wurde ein Prozessmodell erarbeitet

ProDigA
Digital unterstützte Interaktionsarbeit

Laufzeit: 01.04.2020 bis 31.03.2023

Koordinator: Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e. V.

Wissenschaftliche Partner: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

Praxis- und sonstige Partner: Charité – Universitätsmedizin Berlin, Ambulanzpartner Soziotechnologie APST GmbH, Pflegewerk Berlin GmbH, TalkTools GmbH

Anwendungsfelder: Gesundheits- und Versorgungsdienstleistungen für Menschen mit schweren gesundheitlichen Einschränkungen

Schlagworte: Dienstleistungsarbeit, Gesundheit, Interaktionsarbeit, Versorgung, Unterstützte Kommunikation

Entwickelte Produkte:

- ✓**Patienten-App**: PatientInnen erhalten eine neue Option, Informationen, Hinweise und Wünsche zu ihrer Versorgung und zu ihren persönlichen Neigungen, Vorlieben und Abneigungen an den Pflegedienstleister mitzuteilen.
- ✓**Handlungshilfe Gute Kommunikation**: Für professionell Helfende im Gesundheitswesen wird eine Interaktionsunterstützung für den Umgang mit PatientInnen zur Verfügung gestellt, die unter Beeinträchtigungen beim Sprechen leiden.
- ✓**Service-Portal**: Über das Ambulanzpartner-Portal können PatientInnen sich anhand ihres individuellen Krankheitsbildes Informationen zu benötigten Hilfsmitteln einholen.
- ✓**Aufsuchendes Versorgungsmanagement**: PatientInnen erhalten ein Angebot, anhand eines Beratungsbesuchs Fragen der Hilfsmittelversorgung vor Ort zu besprechen.

Kontakt: Dr. Volker Hielscher
Jana Rößler
Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e. V.
Trillerweg 68, 66117 Saarbrücken
Telefon 0681 954 240
E-Mail hielscher@iso-institut.de
roessler@iso-institut.de

Weblink: www.prodiga-interaktionsarbeit.de

und erprobt. Entwickelt wurde diese Option aufgrund der Erkenntnis, dass insbesondere PatientInnen, die sich nicht mehr lautsprachlich artikulieren können, es besonders schwer haben, ihre (vielen kleinen) Wünsche erfüllt zu bekommen, besonders wenn das Pflegepersonal häufiger wechselt.

Für die Beschäftigten der Dienstleister, die an der Versorgung dieser spezifischen Patientengruppe beteiligt sind, wurde eine Informations- und Sensibilisierungsbroschüre entwickelt, die auf die besondere asymmetrische Kommunikationssituation Bezug nimmt. Die Broschüre umfasst überdies einen Leitfaden für Führungskräfte zur Implementation von Unterstützter Kommunikation sowie von Workshopformaten zur Mitarbeitersensibilisierung.

Menschen mit komplexen neurologischen Erkrankungen haben einen besonderen Hilfsmittelbedarf, der sich bei einem fortschreitenden Krankheitsverlauf verändert und deutlich erweitert. Viele PatientInnen haben dadurch einen großen Informations- und Beratungsbedarf. Dem wurde in ProDigA mit zwei Entwicklungen entsprochen. Zum einen wurde begonnen, auf der Ambulanzpartner-Plattform ein Service-Center aufzubauen, das für verschiedene Hilfsmittelkategorien herstellerunabhängige Informationen bietet und die PatientInnen in die Lage versetzen soll, sich für oder gegen (ein bestimmtes) Hilfsmittel zu entscheiden. Ergänzend wurde durch den Partner APST das aufsuchende Versorgungsmanagement entwickelt und erprobt. In diesem Rahmen machen umfassend geschulte MitarbeiterInnen bei ausgewählten PatientInnen einen Hausbesuch, überprüfen die Versorgungssituation und beraten sie umfassend zu möglichen Hilfsmitteln anhand der Situation vor Ort und des Krankheitsstandes der PatientInnen. Die Ergebnisse gehen an das Fallmanagement, so dass die Hilfsmittelversorgung verbessert werden kann. Der Erfolg des aufsuchenden Versorgungsmanagements zeigt deutlich, dass neben technischer Unterstützung die persönliche Kommunikation und Interaktion in Versorgungssituationen von großer Bedeutung ist. Sie bleibt für einen intensiven Austausch unerlässlich.

> Technische Hilfsmittel sind für Menschen, die krankheitsbedingt nicht mehr sprechen können, absolut notwendig. Doch ebenso brauchen sie kompetente Gesprächspartner, die sich auf diese Kommunikationssituation einlassen und die Hilfsmittelnutzung unterstützen.
>
> **Zitat einer Projektbeteiligten /** Ursula Oleimeulen, Pflegewerk Berlin

Hinsichtlich der Methodiken der Geschäftsmodellentwicklung wurde für die Ebene des Wertversprechens (Value Proposition) innerhalb eines Geschäftsmodells von IAO ein Tool weiterentwickelt, mit dem die verschiedenen Aspekte einer Value Proposition und des Kundenprofils systematisch beschrieben und für die vielfältigen Beziehungen in Wertschöpfungsnetzen in Beziehung gesetzt werden können, um optimierte Lösungen zu entwickeln.

Um die Gestaltung von Interaktionen auf der Ebene von Arbeitsprozessen zu unterstützen und eine Verbindung zwischen Geschäftsmodellentwicklung und Gestaltung der Interaktionsarbeit herzustellen, wurde ein Ansatz zur Identifizierung möglicher Hindernisse für eine gelungene Ressourcenintegration in der Dienstleistungsinteraktion entwickelt und eine Prozessmodellierungs-Software um einen Beschreibungsbaustein für Interaktionssituationen ergänzt. Durch die Nutzung dieses Bausteins und einer weiteren Online-Anwendung können Stakeholder in die Gestaltung und Verbesserung kritischer Prozesse einbezogen werden.

Ergebnisverwertung

Die in ProDigA angestoßenen Entwicklungen werden auch nach Projektende weiterverfolgt. So wird Pflegewerk die entwickelte App im eigenen Haus weiterverwenden und deren Nutzung auf weitere Wohnbereiche ausdehnen. Das Service-Center wird zukünftig den NutzerInnen der Ambulanzpartner-Plattform mit an den Erkrankungsstatus angepassten Informationen zur Verfügung gestellt. Außerdem wird das aufsuchende Versorgungsmanagement nach Projektende weiterhin angeboten und aufgrund des großen Erfolges aus eigenen Mitteln von APST finanziert.

Die erarbeiteten Instrumente und Vorgehensmodelle von IAO sollen in nachfolgenden Projekten zu einem umfangreicheren Toolset für vernetzte Wertschöpfung ausgebaut werden und werden u. a. im ServLab des Fraunhofer IAO routinemäßig zum Einsatz kommen, um Netzwerkakteure bei der Entwicklung und Umsetzung von kollaborativen Geschäftsmodellen zu unterstützen.

Literatur

Schwarz, Kathleen; Hielscher, Volker (2022): Digital gestützte Interaktion. Bessere Versorgungsprozesse durch aktives Mitgestalten. In: CAREkonkret, Ausgabe 1/2022, Seite 9.

Hielscher, Volker (2023): Interaktionsarbeit in asymmetrischen Kommunikationssituationen. (Veröffentlichung in wissenschaftlicher Zeitschrift geplant).

Schwarz, Kathleen; Hielscher, Volker (2023): Gute Kommunikation mit Menschen, die an einer temporären oder dauerhaften Beeinträchtigung der Kommunikationsfähigkeit leiden. Eine Handlungshilfe. (Veröffentlichung als Broschüre geplant).

RespectWork – Entwicklung gegenseitigen Respekts in der Kundeninteraktion zur Verbesserung von Arbeits- und Dienstleistungsqualität

#RespectWork

Laufzeit: 01.05.2020 bis 30.04.2023

Koordinator: Deutsche Angestellten-Akademie DAA NRW

Wissenschaftliche Partner: Arbeit & Gesundheit e. V.; Technische Universität Dortmund, Sozialforschungsstelle

Praxis- und sonstige Partner: Handelsverband NRW Westfalen-Münsterland e. V.; B. Frieling Service- und Dienstleistungen GmbH & Co. KG

Anwendungsfelder: Einzelhandel

Schlagworte: Respekt, Interaktionsarbeit, Kompetenzentwicklung, Beratungskonzept, Dienstleistungsqualität, Wertschätzung, Konflikte, Gefährdungsbeurteilung

Entwickelte Produkte:
✓**Schulungs- und Beratungsangebote**
✓**Arbeitshilfen**
✓**„Respektwochen"**
✓**RespectWork-App**

Kontakt: Kurt-Georg Ciesinger
DAA Westfalen
Herforder Straße 74
33602 Bielefeld
Telefon 0171 1796720
E-Mail kurt-georg.ciesinger@daa.de

Weblink: www.respectwork.de

Ausgangslage

In vielen Dienstleistungsberufen nimmt der direkte Umgang mit KundInnen einen großen Teil der Arbeit ein. Beschäftigte berichten in den letzten Jahren dabei von einer zunehmenden Respektlosigkeit der KundInnen, die in einem fordernden oder gar herausfordernden Verhalten mündet. Aber auch KundInnen fühlen sich oftmals nicht respektvoll behandelt, wenn es etwa um die sorgfältige und umsichtige Behandlung ihrer Anliegen geht. Es entsteht ein Teufelskreis aus gegenseitigen Respektlosigkeiten, die sich bis zu aggressivem Verhalten aufschaukeln können.

Dies ist für die Beschäftigten auf Dauer eine höchst belastende Situation – und hat für die Dienstleistungsunternehmen erhebliche negative Auswirkungen auf Produktivität und Qualität. Das zugrundeliegende Phänomen des (mangelnden) gegenseitigen Respekts war bislang in der Arbeits- und Dienstleistungsforschung noch nicht thematisiert worden. Diese Forschungs- und Gestaltungslücke hat das Vorhaben geschlossen.

Ziel des Projektes war es, die Rahmenbedingungen der Dienstleistungsinteraktion wie auch das konkrete Verhalten von Dienstleistenden und ihrer Kundschaft so zu gestalten, dass gegenseitiger Respekt erzeugt bzw. gefördert wird. Es ging also nicht darum, Dienstleistungspersonal fit zu machen für respektlose KundInnen, sondern darum, Voraussetzungen für eine respektvolle Interaktion zu schaffen und Hinweise für ihre Gestaltung zu geben.

> Wenn KundInnen in der Verkaufssituation respektlos werden, ist es eigentlich schon zu spät. Ich bin überzeugt, dass man sich Respekt erarbeiten kann, aber das muss der ganze Laden gemeinsam tun, nicht nur der Mensch auf der Fläche oder an der Kasse.

Zitat eines Projektbeteiligten / Stefan Grubendorfer, Inhaber des Edeka-Centers Grubendorfer in Herdecke und Vorsitzender des Handelsverbands NRW Westfalen-Münsterland e. V.

Vorgehensweise

Im Projekt wurden konkrete Maßnahmen und Empfehlungen entwickelt, wie Beschäftigte in der Interaktion mit KundInnen, aber auch die Dienstleistungsunternehmen einen respektvollen Umgang mit ihrer Kundschaft erreichen können. Dabei ging es um die Gestaltung der Interaktion selbst wie auch der betrieblichen Rahmenbedingungen. Wissenschaftlich wurde im Rahmen von betrieblichen Fallstudien der Frage nachgegangen, wie sich Respekt (bzw. respektloser Umgang) entwickelt und wie Beschäftigte, Betriebe und Branchenvertretungen, letztlich auch Kundschaft und Gesellschaft, eine neue Einstellung zu Respekt in der Interaktion „KundIn – DienstleisterIn" entwickeln können.

Folgende Themenfelder und Fragen standen dabei im Vordergrund:

- Verbesserung des Umgangs mit der Kundschaft: Wie können Dienstleistungsversprechen der Betriebe z. B. in der Werbung gestaltet werden, die auch in der Wahrnehmung der Kundschaft eingehalten werden?
- Qualifizierung der Beschäftigten, Führungskräfte und Interessenvertretungen: Wie können Beschäftigte lernen, mit (schwierigen) KundInnen umzugehen? Wie kann Streit mit der Kundschaft geschlichtet werden, wie kann das Personal vor Übergriffen geschützt werden?
- Optimierung der betrieblichen Organisation: Wie kann das Unternehmen aufgebaut werden, damit respektloses Verhalten seitens der Kundschaft vermieden wird? Wie kann die Dienstleistungssituation so strukturiert werden, dass das Verhalten der Beschäftigten für die Kundschaft nachvollziehbar und verständlich ist?
- Einwirken auf die Kundschaft: Wie kann den KundInnen verdeutlicht werden, welche Umgangsweisen und Kommunikationsformen von ihnen erwartet werden, was sie ihrerseits vom Personal erwarten können und wo Grenzen von Bedienung, Beratung und Kulanz gezogen sind?
- Integration in betriebliche Prozesse: Wie können die genannten Themen mit Hilfe der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung bearbeitet werden?

Die Ergebnisse und Erfahrungen des Projektes wurden in praxisfähige und damit unmittelbar nutzbare Produkte überführt, die im Rahmen des Transfers in die Fläche der Branchen transferiert werden können.

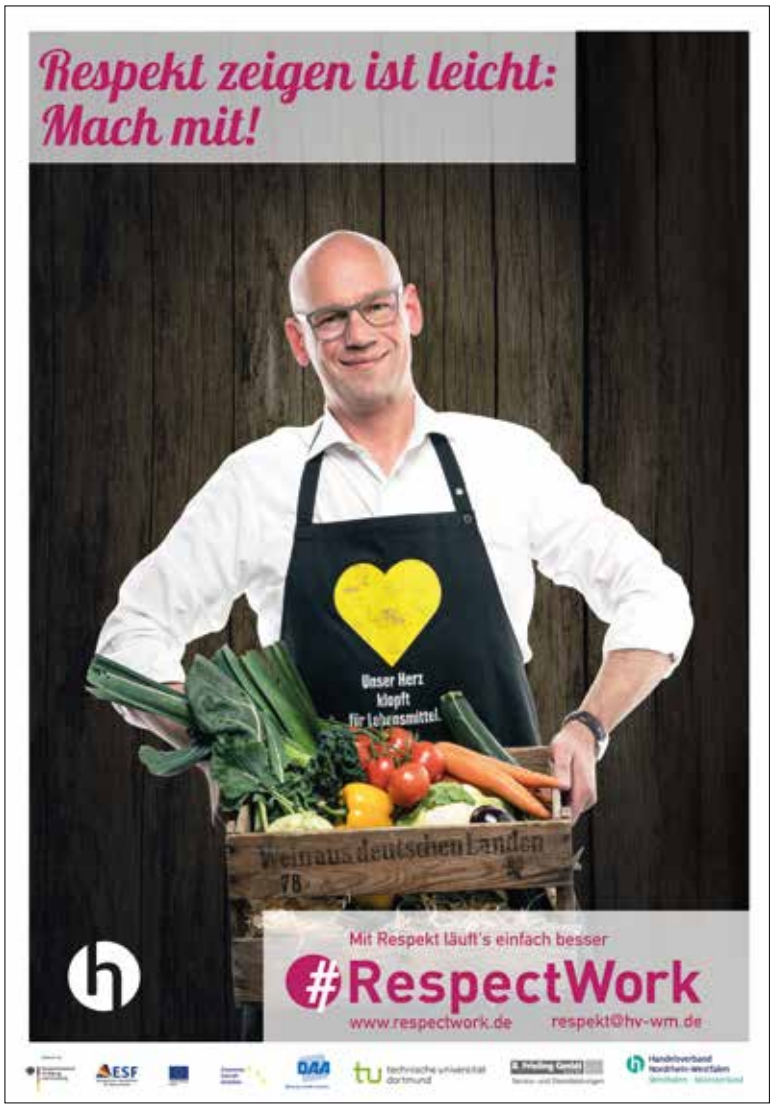
Zentrale Botschaft:

Respekt in der Interaktion zwischen KundInnen und Beschäftigten im Einzelhandel ergibt sich aus der Gestaltung der Verkaufssituation unter den jeweils gegebenen personellen, organisatorischen und auch gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Das Projekt RespectWork hat Erkenntnisse gewonnen und Tools entwickelt, wie Verkaufssituationen und deren Rahmenbedingungen respektvoll gestaltet werden können.

Ergebnisse

Das Projekt lieferte zunächst wissenschaftliche Erkenntnisse zur Bedeutung von Respekt in Dienstleistungsbeziehungen und zur Gestaltung betrieblicher Rahmenbedingungen in der respektvollen Arbeit mit Menschen (Interaktionsarbeit). Hierzu wurde auf der Basis der qualitativen Erhebungen eine Vorschlagsliste für Verbesserungen von Ablauf und Struktur im Geschäft erstellt und mit den Beschäftigten und der Geschäftsführung diskutiert. Ergebnis ist ein Handlungsplan zur Schaffung von respektfördernden Rahmenbedingungen, der bei dem Praxispartner des Projektes sukzessive umgesetzt wird und für andere Einzelhandelsunternehmen als Blaupause dienen kann.

Im Projekt wurden ein Beratungskonzept und eine Handlungshilfe entwickelt, die Unternehmen dabei unterstützen, Dienstleistungsstrukturen zu schaffen, die respektvolle Interaktionen zwischen KundInnen und den Beschäftigten im Einzelhandel begünstigen. Dies betrifft vor allem organisationale Strukturen der Interaktion, aber auch Einflussnahme auf die gegenseitigen Erwartungshaltungen zwischen Kundschaft und Dienstleistenden. Eine Erweiterung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung um Fragen zu möglicherweise belastender KundInneninteraktionen und des Respekts in der Arbeit soll Betriebe dabei unterstützen, das Thema Respekt stärker zu fokussieren.



Ein wesentliches Ergebnis für die Unterstützung der individuellen Ebene ist das Weiterbildungsangebot zum Thema Respekt. Die Schulung soll dabei Beschäftigte im Einzelhandel in die Lage versetzen, den KundInnen respektvoll zu begegnen und gleichzeitig in der Interaktion Respekt einzufordern. Ein spezielles Bildungsangebot wurde auf Wunsch der Praxispartner für sog. Respektbeauftragte entwickelt: Menschen im Unternehmen, die sich dem Thema Respekt widmen sollen und als Anlaufstelle im Betrieb dienen können. Die Bildungsangebote stehen auch nach Projektende online zur Verfügung.

Die Kundschaft wird ebenfalls in die Gestaltung respektvoller Dienstleistungsbeziehungen eingebunden. Im Rahmen sogenannter Respektwochen wird der Slogan **#respectwork** in den Fokus der Werbeaktivität eines Geschäftes genommen. Damit werden die KundInnen für das Thema sensibilisiert, denn nicht alle Respektlosigkeiten sind intendiert, sondern zum Teil unbedachte Handlungen. Unterstützend werden hier Online-KundInnenbefragungen eingesetzt, die für jedes Geschäft Hinweise darauf geben, wodurch sich KundInnen respektiert fühlen und wo ggfs. noch Handlungsbedarf besteht. Im Rahmen von parallelen Mitarbeitendenbefragungen wird die Perspektive der Beschäftigten beleuchtet, d.h. ob und in welchen Bereichen sich Mitarbeitende respektiert oder respektlos behandelt fühlen. Aus der Zusammenschau dieser Ergebnisse können am Ende der Respektwoche konkrete Handlungspläne der Unternehmen aufgestellt werden.

In der Summe wurden im Projekt neben wissenschaftlichen Erkenntnissen Konzepte und Tools entwickelt, mit denen der Respekt auf der Ebene der Beschäftigten, der Unternehmen und auch der Kundschaft gefördert werden kann. Alle Ergebnisse und Instrumente, Checklisten und Informationsmaterialien werden auf der Seite **RespectWork.de** veröffentlicht.

Ergebnisverwertung

Das Projekt soll nachhaltige Wirkungen für Betriebe und Beschäftigte und auch auf gesellschaftlicher Ebene erzeugen. Daher erfolgen Transfer und Ergebnisverwertung auf verschiedenen Ebenen und mit unterschiedlichen Zielgruppen:

Die Forschungsergebnisse werden nach Projektende in einer wissenschaftlichen Buchpublikation sowie einer Ausgabe der Zeitschrift præview veröffentlicht. Die TU Dortmund sichert die wissenschaftliche Verwertung und Anschlussfähigkeit durch die nachhaltige Nutzung und Entwicklung der Projektergebnisse in der Interaktions- und Dienstleistungsforschung.

Um die Unternehmenspraxis zu erreichen, wurden die Ergebnisse und Erfahrungen des Projektes in Instrumente überführt, die von den institutionellen Partnerinnen und Partnern in die Fläche der Branchen transferiert werden können. Für die nachhaltige Nutzbarkeit der Ergebnisse durch diese Zielgruppe wird die Projektwebsite in Richtung der Darstellung der Instrumente und Ergebnisse für die Praxis umgestellt. Hierdurch können sich interessierte Unternehmen und Geschäfte der Tools bedienen und eigene „Respektprojekte“ durchführen oder die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung mit diesem Themenschwerpunkt durchführen. Der Handelsverband übernimmt in diesem Kontext den Ergebnistransfer in den Einzelhandel und „bewirbt“ das Thema, die Website und die Instrumente über die Laufzeit des Projektes hinaus.

Social Service Engineering (SO-SERVE)

Synergien von Arbeits- und Dienstleistungswissenschaft für die Verbesserung von Arbeit an und mit Menschen nutzen

SO-SERVE
Interaktionsarbeit gemeinsam gestalten

Laufzeit: 01.03.2020 bis 28.02.2023

Koordinator: Arbeitsgruppe Wissen-Denken-Handeln, Fakultät Psychologie, Technische Universität Dresden

Wissenschaftliche Partner: Universitätsrechenzentrum, Universität Leipzig

Praxis- und sonstige Partner: Bosold Pflege GmbH, Leipzig, KINDERVEREINIGUNG Leipzig e. V., vital.services GmbH, Leipzig

Anwendungsfelder: Pflege, Kinderbetreuung

Schlagworte: Arbeitsgestaltung, Arbeitspsychologie, Dienstleistungsentwicklung, Service Engineering, Interdisziplinarität

Entwickelte Produkte:
✓**Prinzipien** für das Social Service Engineering
✓**Vorgehensmodell** für das Social Service Engineering
✓**Methodenbaukasten** für das Social Service Engineering

Kontakt: Dr. Ulrike Pietrzyk
Technische Universität Dresden
Fakultät Psychologie
Arbeitsgruppe Wissen-Denken-Handeln
01062 Dresden
Telefon 0351 463 368 90
E-Mail ulrike.pietrzyk@tu-dresden.de

Weblink: www.so-serve.de
www.innovation.so-serve.de

Ausgangslage

Interaktionsarbeit spielt in verschiedenen wissenschaftlichen und praktischen Kontexten eine Rolle und wurde aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet. Für Unternehmen ist es insbesondere entscheidend, ihre Dienstleistungen qualitativ hochwertig und zugleich möglichst produktiv erbringen zu können. Aus der Perspektive des Service Engineerings wird versucht, Dienstleistungsprozesse – und damit auch Prozesse der Interaktionsarbeit – möglichst systematisch, effizient und kundenorientiert zu gestalten. Dieses Effizienzbestreben steht jedoch teilweise im Widerspruch zu den speziellen Herausforderungen interaktiver Arbeit, beispielsweise durch den Umgang mit Emotionen und spontan auftretenden Handlungsbedarfen, die zusätzlich Zeit kosten. Dies kann sowohl aus der Perspektive der Beschäftigten als auch aus Sicht der KundInnen (z. B. PatientInnen, Erziehungsberechtigte) zu Akzeptanzproblemen führen.

Demgegenüber ist insbesondere das Fachgebiet der Arbeitspsychologie daran interessiert, Arbeit so zu gestalten, dass sie menschengerecht, also an die Beschäftigten angepasst ist. Wirtschaftliche Gesichtspunkte spielen hier insofern eine Rolle, als dass sich menschengerechte Arbeitsbedingungen u. a. positiv auf die Gesundheit und Motivation von Beschäftigten auswirken.

Bisher fehlten Ansätze, um diese beiden Perspektiven miteinander zu verbinden und Dienstleistungsarbeit sowohl effizient und kundenfreundlich als auch beschäftigtengerecht gestalten zu können. Diese Lücke soll der interdisziplinäre Ansatz des Social Service Engineering (SO-SERVE) schließen

> Wir können Interaktionsarbeit nur für alle Beteiligten verbessern, wenn verschiedene Wissenschaften und die Praxis zusammenarbeiten.

Zitat einer Projektbeteiligten / Dr. Ulrike Pietrzyk

(Zinke-Wehlmann et al., 2022). Das Projektteam aus Service Engineers und ArbeitspsychologInnen hat sich zum Ziel gesetzt, für Unternehmen Unterstützungsangebote für die zukünftige Entwicklung von Interaktionsarbeit unter Berücksichtigung der Grundsätze menschengerechter Arbeitsgestaltung zu bieten. Um dieses Ziel zu erreichen, werden praktisch nutzbare Produkte für das Social Service Engineering bereitgestellt.

Vorgehensweise

Um Ansatzpunkte für die Unterstützung der Gestaltung von Interaktionsarbeit zu identifizieren, wurden qualitative und quantitative Analysen in den exemplarischen Anwendungsfeldern Pflege und Kinderbetreuung durchgeführt. Mittels halbstandardisierten Interviews, Workshops, Dokumentenanalysen und (Online-)Befragungen wurden Arbeitsanforderungen und Merkmale der Dienstleistungen erhoben. Dabei wurden die Gestaltungsbereiche gemäß der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA, 2022) und weitere Merkmale der humanen Arbeitsgestaltung analysiert sowie Indikatoren für Effizienz, Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit ermittelt. Zudem fanden Literaturanalysen statt. Basierend auf den Analysen wurden im Anschluss das SO-SERVE-Vorgehensmodell, die SO-SERVE-Prinzipien und die SO-SERVE-Methoden sowie weitere SO-SERVE-Produkte iterativ entwickelt. Die Erprobung der SO-SERVE-Methoden sowie deren begleitende Evaluation erfolgte ebenfalls in den Anwendungsfeldern Pflege und Kinderbetreuung.

Zentrale Botschaft:
Unternehmen in der Interaktionsarbeit haben kaum Kapazitäten, um eigenständig innovative Gestaltungslösungen zu entwickeln. Hilfestellungen wie der SO-SERVE Methodenbaukasten können Unternehmen beim Start in die Gestaltungsphase unterstützen.

SO-SERVE-Methode	Zweck	Primärer Fokus	Anwendungsfelder im Projekt
Service Information Flow Mapping	Analyse von Kommunikationsprozessen und Informationsflüssen	Analyse	Pflege und Kinderbetreuung
EASI-Befragung	Erfassung der Arbeitsmerkmale – Screening für Interaktionsarbeit	Analyse	Pflege und Kinderbetreuung
Fishing for causes	Problemanalyse, Ermittlung von Problemursachen	Analyse	Pflege und Kinderbetreuung
SWOT-Methode für Dienstleistungsunternehmen	Analyse von Arbeit und Dienstleistung mit Strategieentwicklung	Analyse	Pflege und Kinderbetreuung
Role Model Canvas Interaktionsarbeit	Festlegung von Rollen und Verantwortlichkeiten	Gestaltung	Pflege und Kinderbetreuung
Rolle der DigitallotsInnen	Schaffung einer internen Kompetenzstelle rund um Digitalisierung	Gestaltung	Kinderbetreuung
KANBAN-Board Ideenmanagement	Strukturierung von Veränderungsprozessen	Gestaltung	Pflege
FAQ Interaktionsarbeit	Aufbereitung von Informationen für KundInnen und Beschäftigte	Gestaltung	Kinderbetreuung
Role Play Methode	Ermöglichung eines Perspektivwechsels bei der Arbeits- bzw. Dienstleistungsgestaltung	Gestaltung	Kinderbetreuung

Ergebnisse

Das SO-SERVE-Vorgehensmodell, die SO-SERVE-Prinzipien und die SO-SERVE-Methoden bilden die Kernstücke der Projektergebnisse.

Das Vorgehensmodell ist eine generische Anleitung, welche die Prozessschritte der Gestaltung aufzeigt. Jeder Prozessschritt ist mit Leitfragen und zu erledigenden Aufgaben untersetzt, wodurch Unternehmen eine Orientierungshilfe gegeben wird.

Mit den SO-SERVE-Prinzipien (Friedrich et al., 2021) werden Leitlinien für die Gestaltung von Interaktionsarbeit beschrieben, welche die Grundgedanken einer gesundheits-, lern- und persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung und einer wirtschaftlichen Unternehmensführung unter Berücksichtigung der Kundenwünsche verknüpfen.

Die SO-SERVE-Methoden (siehe Tabelle) unterstützen die konkrete Analyse und Gestaltung der Interaktionsarbeit. Ausfüllbare Vorlagen und Beispiele erhöhen die Anwenderfreundlichkeit für Unternehmen und verdeutlichen das konkrete Vorgehen.

Die SO-SERVE-Methoden wurden im Rahmen des Projekts bei Praxispartnern aus den Bereichen Pflege und Kinderbetreuung angewendet. Beispielsweise wurde das Role Model Canvas in der Pflege genutzt, um zu klären, wie unterschiedliche Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb verschiedener Unternehmensbereiche verteilt sein sollen und auf diese Weise Missverständnisse bei Verantwortlichkeiten zu vermeiden und die Aufgabenverteilung zu erleichtern.

Zusätzlich zu den in der Tabelle dargestellten Methoden enthält der Methodenbaukasten als „Starterpaket Digitalisierung“ Checklisten und Vorlagen, die den Einführungsprozess digitaler Tools unterstützen. Dazu gehören die Checkliste Start ins digitale Arbeiten, die Checkliste Rahmenbedingungen für digitale Arbeit, das Canvas betriebliche Vorgaben für digitale Arbeit, das Canvas Einführung neuer digitaler Funktionen und das Handout Digitalisierung von Arbeitsprozessen. Die Checklisten bieten einen Überblick über die notwendigen Arbeitsschritte bei der Digitalisierung, während die Vorlagen die Detailplanung und die Kommunikation im

Unternehmen erleichtern. Das „Starterpaket Digitalisierung“ wurde im Anwendungsfeld Kinderbetreuung genutzt, um die Einführung einer Software für die kindsbezogene Verwaltung zu begleiten. Die Materialien wurden als sehr hilfreich bewertet, um sowohl Führungskräfte als auch Beschäftigte im Einführungsprozess zu unterstützen.

Ergänzt werden die SO-SERVE-Methoden durch ein Social Service Innovation Model und eine Übersicht der Gestaltungaspekte beim Social Service Engineering. Das Social Service Innovation Model liefert eine Darstellung und Beschreibung von Ebenen, die in der Analyse und Gestaltung von Interaktionsarbeit zu betrachten sind (Mikroebene: Interaktion, Mesoebene: Interagierende, Makroebene: Interaktionssystem, Metaebene: Rahmenbedingungen). Für Unternehmen ist die unmittelbare Gestaltung der Interaktionsarbeit auf der Makroebene möglich, da auf dieser Ebene Arbeitsbedingungen und Merkmale der Dienstleistungsqualität und -effizienz verortet sind. An dieser Stelle setzt die Übersicht der Gestaltungaspekte beim Social Service Engineering an. Sie zeigt sowohl die Erlebniswelt der Beschäftigten als auch die der KundInnen auf und ordnet sie den Gestaltungsbereichen „Dienstleistung als Arbeit und als Produkt“, „Organisationale Aspekte“, „Soziale Aspekte“ und „Dienstleistungsumgebung“ zu. Diese liefern Hinweise für Ansatzpunkte der Gestaltung und betonen die Notwendigkeit, gleichermaßen beschäftigten- und kundengerecht zu gestalten.

Darüber hinaus ist mit dem SO-SERVE-Thesaurus eine Begriffssammlung entstanden, welche die gemeinsame, interdisziplinäre Betrachtung von Interaktionsarbeit zwischen Arbeits- und Dienstleistungswissenschaft erleichtert. Für zentrale Begriffe beider Fachrichtungen wurden Beschreibungen erarbeitet und so ein gemeinsames Vokabular verfügbar gemacht, welches für künftige Vorhaben im Bereich der Interaktionsarbeit nutzbar ist.

Um die Qualität und Nachnutzbarkeit zu sichern, wurden bereits bei der Entwicklung der SO-SERVE Produkte Iterationen und Feedbackschleifen umgesetzt. Auf diese Weise wurden die Rückmeldungen und Expertenmeinungen der Praxispartner und zukünftigen NutzerInnen der Projektergebnisse in alle Entwicklungsphasen aktiv einbezogen („human-centered design“).

Die SO-SERVE-Produkte sind unter **https://innovation.so-serve.de** verfügbar.

Ergebnisverwertung

Im Projekt erfolgt der Transfer der Projektergebnisse innerhalb der Sorgeberufe (Tätigkeiten der Pflege, Zuwendung und Versorgung). Über ein KMU-Netzwerk werden weitere Unternehmen akquiriert, welche die im Projekt erarbeiteten Produkte erproben. Darüber hinaus wird in Informationsveranstaltungen für assoziierte PartnerInnen, Unternehmen und Unternehmensverbände über die im Projekt gewonnenen Erkenntnisse sowie die erarbeiteten Produkte und Gestaltungsmöglichkeiten für die Interaktionsarbeit informiert. Ein weiterer Weg der Verwertung ist die Vorstellung der Projektergebnisse in wissenschaftlichen und praxisorientierten Publikationen sowie auf Fachtagungen und Kongressen.

Literatur

Friedrich, J. / Gilbert, K. / Pietrzyk, U. / Römer, V. / Steputat-Rätze, A. / Zinke-Wehlmann, C. (2021). Perspektiven auf die Gestaltung von Interaktionsarbeit. Whitepaper. Technische Universität Dresden und Universität Leipzig.

GDA-Arbeitsprogramm Psyche (2022). Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung – Empfehlungen zur Umsetzung in der betrieblichen Praxis. Berlin, Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

Zinke-Wehlmann, C. / Friedrich, J. / Römer, V. / Gilbert, K. / Pietrzyk, U. / Steputat-Rätze, A. (2022). Interaction as a concept for Social Service Engineering. In: Christine Leitner / Walter Ganz / Clara Bassano / Debra Satterfield (eds.). The Human Side of Service Engineering. AHFE (2022) International Conference. AHFE Open Access 62, 405 – 413.

teamIn – Digitale Führung und Technologien für die Teaminteraktion von morgen

Ausgangslage

Technologische Innovationen und die damit einhergehenden Möglichkeiten der Digitalisierung wirken sich besonders stark auf die Interaktion im Unternehmen aus und sorgen für stetige Veränderungen. Bisher funktionierende Organisationsstrategien stoßen hier immer häufiger an ihre Grenzen. Es bedarf daher innovativer Ansätze für die Führungskräfte, um die Interaktion und Zusammenarbeit in den Teams zu fördern. Die Führungskräfte brauchen Unterstützung durch den passenden Einsatz digitaler Methoden und Instrumente sowie neue Geschäftsmodelle der interaktiven Arbeit.

Vorgehensweise

Im Forschungsprojekt wurden zunächst der Ist-Zustand und die Anforderungen an die Führungs- und Kommunikationsstrukturen in den Anwenderunternehmen erhoben und priorisiert sowie Szenarien neuer Führungs- und Kommunikationsprozesse entwickelt. Als zweiter Schritt wurden Methoden und Instrumente für die Führungsorganisation von morgen abgeleitet. Anschließend wurden rollenspezifische Kompetenzanforderungen an Führungskräfte und Mitarbeitenden abgeleitet und die Organisations- und Interaktionsstrukturen entwickelt. Danach erfolgte die Umsetzung von Transformationsprozessen für eine neue Führungsorganisation. Parallel erfolgte die Entwicklung und Durchführung von Ansätzen zur Kompetenzentwicklung. Diese wurden in den Lernfabriken des wbk und IFA pilotiert und in das bestehende Schulungsportfolio aufgenommen.

Ergebnisse

Im Forschungsprojekt wurden vielfältige Ergebnisse erzielt. Die nachfolgende Darstellung umfasst die wesentlichen Themenschwerpunkte der Ergebnisse:

Wertebasierte Unternehmenskultur und Führung mit einer Coaching Haltung

Die im Projekt entwickelte „Erhebungsreise“ macht sich Elemente aus Design und Storytelling für die Analyse von Teaminteraktion und Führungs- und Unternehmenskultur sowie die niederschwellige Rückspiegelung der so gewonnenen Erkenntnisse zunutze. Außerdem sind die ineinandergreifenden Veränderungsansätze: (1) Sieben Stufen einer wertebasierten Organisationskultur und (2) Führen mit Coaching-Haltung im Rahmen des Projekts entstanden. Unterstützend wurden Methoden, wie die „Individuelle Erhebungsreise“ entwickelt.

Kompetenzen und Rollenbilder

Die Entwicklung von Rollenbildern erfolgte inklusive konkreter Anforderungsprofile für Führungskräfte und Geführte. Der Abgleich von Soll- und Ist-Kompetenzen ermöglicht die Identifizierung des Weiterbildungsbedarfs und eine bedarfsorientierte Entwicklung. Im Forschungsprojekt teamIn haben wir uns auf die Rollen Mitarbeitende, Streckenvertretende, Teamleitende und Shopfloor-ManagerInnen fokussiert. Des Weiteren wurden 12 Kompetenzen identifiziert, die Mitarbeitende und Führungskräfte (in unterschiedlichen Ausprägungen) benötigen, um die an sie gestellten Arbeitsanforderungen meistern zu können.

Modulares Digitales Shopfloor Management (dSFM)

Zur Umsetzung des Digitalen Shopfloor Management wurde ein Reifegrad Assessment entwickelt mit dessen Hilfe Entwicklungspfade zu einem innovativen dSFM hergeleitet werden können. Damit kann jedes Unternehmen das SFM spezifisch an sein Arbeitssystem anpassen und damit die tägliche Führungsarbeit in der Produktion gestalten. Das dSFM dient damit als Befähiger für dezentrale Entscheidungen und mehr Mitverantwortung in der Produktion, um somit schnell und kurzzyklisch auf Veränderungen in der Produktion reagieren zu können.

Puls-Checks auf dem Shopfloor

Für die Einbindung der Shopfloor Beschäftigten wurden Puls-Checks eingesetzt, um fortlaufend die Zufriedenheit mit Veränderungen zu erheben und insbesondere „stillen Beschäftigten" eine Stimme zu geben. Stabile Beteiligungsquoten waren ein Beleg für die Akzeptanz des Tools.

Kompetenzorientierte Personaleinsatzplanung

Für die kompetenzorientierte Personaleinsatzplanung wurden Konzepte entwickelt und diese in praktische Anwendungen überführt. Das Prinzip zielt auf die Kompetenzentwicklung und Kompetenzerhaltung ab. Diese wird maßgeblich durch den Personaleinsatz bestimmt und bedarf aufgrund der vielfältigen Einflussfaktoren einer digitalen Unterstützung. Durch einen Software-Demonstrator können Entscheidungen hinsichtlich des Personaleinsatzes und einer risikoabhängigen Bestimmung der Personalflexibilität unterstützt werden.

teamIn

Laufzeit: 01.01.2020 bis 31.12.2022

Koordinator: Holger Möhwald
(Möhwald Unternehmensberatung)
Im Auftrag des Instituts für Fabrikanlagen und Logistik (IFA) der Leibniz Universität Hannover

Wissenschaftliche Partner:
Institut für Produktionstechnik (wbk) – Karlsruher Institut für Technologie
Institut für Unternehmensführung (IBU) – Karlsruher Institut für Technologie
Institut für Fabrikanlagen und Logistik (IFA) – Leibniz Universität Hannover

Praxis- und sonstige Partner: Sartorius AG, AUCOTEAM GmbH, own GmbH, HR Puls GmbH, Vitero GmbH, YOUSE GmbH

Anwendungsfelder: Produktion und Logistik, Ingenieursdienstleistung, Softwareentwicklung Personalwesen, Change Management, Künstliche Intelligenz

Schlagworte: Digitale Führung, Teaminteraktion, Change Management, Shopfloor Management, Wissensmanagement, Unternehmenskultur, Kompetenzen, Teaminteraktion, Digitalisierung

Entwickelte Produkte:
- ✓**KI Agent** zur unterstützten Führungsarbeit
- ✓**Design-gestützte Erhebungsreise** zur Analyse bestehender Unternehmenskultur
- ✓**Schulungsmodell** zur Kompetenzentwicklung (DSFM, Lean Competence) in den Lernfabriken des wbk und IFA
- ✓**Kompetenzatlas** als interaktive Website und Modul zur Personaleinsatzplanung
- ✓**Virtuelle Interaktionsplattform**

Kontakt: Institut für Fabrikanlagen und Logistik (IFA)
Leibniz Universität Hannover
An der Universität 2
30823 Garbsen

Weblink: www.teamin-projekt.de

Agenten

Im Rahmen des Projekts sind KI-Agenten entstanden, die interne Daten lesen, mit Hilfe von KI-Modellen analysieren und in einer Vielzahl von Ausgabemedien (z. B. Graphen, Berichte, Listen) bereitstellen. Die KI-Agenten können Dateien finden, Informationstrends aufzeigen und ExpertInnen identifizieren. In der KI-Agenten-Infrastruktur teilen sich KI-Agenten die Aufgaben untereinander, hunderte Agenten arbeiten dazu parallel. KI-Agenten können des Weiteren Aufgaben kontinuierlich bearbeiten, und Aufgaben z. B. minütlich, stündlich, täglich wiederholen sowie Daten und Ergebnisse vergleichen.

Virtuelle Kommunikations- und Interaktionsumgebungen

Es wurden ein Gesamtkonzept entwickelt und Mockups erstellt, um Prozesse für die gruppenbezogene Kommunikationssituation virtuell abbilden zu können, welche folgende Entwicklungen enthalten. Eine „Ambiente-Funktion" (Inszenierung unterschiedlicher virtueller Rahmenbedingungen), eine „Preset-Funktion" (Möglichkeit, Kommunikationswerkzeuge und Anordnungen situations- und ortsbezogen zu definieren), die gleichzeitige Abbildung von mehreren, flexibel wählbaren Inhalten in einem Fensterkonzept und visuelle „Effekte" auf Basis des Gamification-Ansatzes. Begleitend hierzu wurde für Führungskräfte ein Trainingsformat entwickelt.

Zentrale Botschaft:

Digitale Führungstools bergen das Potenzial, Führungskräften Arbeit abzunehmen, wodurch diese sich verstärkt ihrer Führungsarbeit widmen können. Die Entwicklung einer wertebasierten Führungs- und Unternehmenskultur, die eine Atmosphäre des Vertrauens und der Wertschätzung für Führungskräfte wie Mitarbeitende schafft, ist zentral.

Wissensmanagement

Digitalisierte Führung in ingenieurtechnischen Projektteams bedarf einer Bereitstellung von Wissen zu Arbeitsinhalten, Bearbeitungsgegenständen und Arbeitsmitteln. Dazu erfolgte eine Verifizierung erforderlicher Führungskompetenzen zur digital gesteuerten Handhabung des personengebundenen Erfahrungswissens, des gespeicherten externalisierten Wissens aus erbrachten Ingenieurleistungen und einer prädiktiven Wissensbeschaffung im strategischen Marketing. Eine digital instrumentierte unternehmensspezifische Erfassung, Zugriffsfähigkeit und Pflege des Unternehmenswissens ist eine wesentliche Voraussetzung für veränderte Führungskultur.

SPOG Strategische Planung für das Operative Geschäft

SPOG (Strategische Planung für das Operative Geschäft) ermöglicht die Erfassung und Bewertung vorhandener Kompetenzen im Rahmen von Personal- und operativen Einsatzgesprächen wie auch die Erfassung von implizitem Wissen für die Externalisierung. Kern der Lösung ist ein digital geführter Kompetenzatlas mit Bezugnahme auf Strukturierung des im Unternehmen vorhanden und erforderlichen Wissens. Der Kompetenzatlas ermöglicht einen Abgleich der fachlichen Kundenanforderungen mit den eigenen fachlichen Vermögen im Unternehmen.

Ergebnisverwertung

Das Buch „Potentiale digitaler Führung und Technologien für die Teaminteraktion von morgen" (Lanza et al. 2022) erschien im Jahr 2022 und fasst die Vorgehensweise bei der Datenerhebung im Projekt und die daraus abgeleiteten Potentiale zusammen.

Das Buch „Digitale Führung und Technologien für die Teaminteraktion von morgen" (Lanza et al. 2022 b) umfasst die zentralen Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt.

> Die Werkzeuge und Methoden der digitalen Führung wirken sich positiv auf die verfügbare Zeit meiner Teamleiter aus. Sie haben wieder mehr Zeit, die Mitarbeitenden zu führen und sich auf ihre Arbeit als Führungskraft zu fokussieren. Für mich war das ein voller Erfolg.
>
> **Zitat eines Projektbeteiligten /** Dr. Volker Große-Heitmeyer

Es wurden zahlreiche wissenschaftliche nationale und internationale Konferenzen besucht, um die Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt zu präsentieren und zu diskutieren. Die dort platzierten Publikationen erschließen den Themenbereich des Forschungsprojekts und ermöglichen eine weiterführende wissenschaftliche Auseinandersetzung.

Weiterhin wurden im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit auch Beiträge in Journals und Zeitschriften verfasst, um Interessierten aus Theorie und Praxis Einblicke in die Ergebnisse aus dem Projekt zu ermöglichen.

An den wissenschaftlichen Instituten wurden die Ergebnisse in die Lehre aufgenommen, um in den entsprechenden Veranstaltungen die Inhalte und Erkenntnisse aus dem Projekt zu thematisieren und für die Bedeutung zu sensibilisieren. In diesem Zuge wurden auch neue Schulungskonzepte und Schulungsmodule entwickelt, welche als zusätzliche Maßnahmen sowohl von Studierenden als auch Praxispartnern genutzt werden können.

Die entwickelten Instrumente zur Unterstützung der Führung wurden von den beteiligten Unternehmen im Projekt in Prototypen umgesetzt. Dies beinhaltet einen KI-basierten Agenten, welcher das Wissensmanagement in Unternehmen unterstützt, ein Softwaremodul zur kompetenzorientierten Personaleinsatzplanung, Weiterentwicklungen im Bereich der Online-Kommunikation, das Konzept der „Erhebungsreise" zur Analyse bestehender Unternehmenskultur, der Veränderungsansatz „Sieben Stufen der wertebasierten Unternehmenskultur" zur Förderung und Weiterentwicklung der Zusammenarbeit und Führung auf dem Shopfloor, Weiterentwicklungsmodule zum Thema „Führung mit einer Coaching-Haltung" und die „Erhebungsreise 360°" als Feedback- und Coaching-Tool für die Persönlichkeitsentwicklung von Führungskräften.

Die Website zum Kompetenzatlas stellt allen Interessierten die Projektergebnisse zu Rollenbildern und Kompetenzen zur Verfügung. Weiterführende Literaturhinweise und ein Glossar ermöglichen eine umfassende Information der Interessierten. Des Weiteren können mit Hilfe rollenspezifischer Tests die eigenen Kompetenzen erhoben werden. Es erfolgt eine Auswertung mit Tipps zur Weiterentwicklung.

Literatur

Lanza, Gisela; Nieken, Petra; Nyhuis, Peter; Trübswetter Angelika (Hg.) (2022): Potentiale digitaler Führung und Technologien für die Teaminteraktion von morgen. 1. Aufl. Hannover. TEWISS.

Lanza, Gisela; Nieken, Petra; Nyhuis, Peter; Trübswetter, Angelika (Hg.) (2022b): Digitale Führung und Technologien für die Teaminteraktion von morgen. Praxisbezogene Methoden und Anwendungsbeispiele. 1. Aufl. Hannover: TEWISS.

TOAB – Technische und organisatorische Arbeitsgestaltung in der psychosozialen Beratung

Ausgangslage

Die psychosoziale Beratung von Menschen umfasst vielfältige Beratungsbereiche (z. B. Ehe-, Lebens-, Familien- und Erziehungsberatung). Die Probleme in den einzelnen Bereichen überschneiden sich jedoch immer häufiger, weshalb die Betreuung nicht durch eine einzelne Fachkraft abgedeckt werden kann. Daher wurden die Beratungsstellen in Sachsen-Anhalt als deutschlandweiter Vorreiter gesetzlich zu einer integrierten psychosozialen Beratung verpflichtet (FamBeFöG LSA, 2015) und interorganisationale, multiprofessionelle Teams etabliert. An einem praktischen Beispiel verdeutlicht: In der Familienberatung wird erkannt, dass ein Elternteil eine Suchterkrankung hat und sich dadurch zusätzlich verschuldet. In diesem Fall verweist die Familienberatung den Elternteil zur passenden Sucht- und Schuldner-Beratungsstelle. Die enge Zusammenarbeit in diesen Teams geht für die einzelnen BeraterInnen mit hohen Herausforderungen an die intra- und interorganisationale Vernetzung der beteiligten Organisationen einher. Bislang mangelte es der neuen Arbeitsstruktur an geeigneten organisationsübergreifenden Prozessen und Hilfsmitteln zur Kommunikation und Kooperation.

Zentrale Botschaft:
Digitalisierungsprozesse in psychosozialer Beratung trägerübergreifend umzusetzen, erfordert neben ganzheitlichen Prozessanalysen und Lean Management der IT-Infrastruktur besonders die Partizipation aller Mitarbeitenden. Flache Hierarchien, Bottom-Up und lösungsorientiertes Denken haben den Erfolg des Projekts ausgemacht.

Vorgehensweise

Die digitale Vernetzung der beteiligten Anwendungspartner sowie die Belastungsoptimierung der BeraterInnen waren Fokus im Projekt TOAB. Im ersten Schritt wurden die bestehenden intra- und interorganisationalen Arbeitsprozesse der Anwendungspartner (AWO, DW und PSW) hinsichtlich Belastungssituation und Arbeitsbedingungen der BeraterInnen sowie der Qualität des Beratungsprozesses untersucht. Aufbauend auf diese Analysen wurden digital unterstützte, kollaborative Arbeitsprozesse zur Verbesserung der Arbeit der BeraterInnen entwickelt. Zusätzlich beschleunigt durch die Covid-19-Pandemie waren die Projektpartner in diesem Kontext gezwungen, ihre technische Ausstattung zu erneuern bzw. zu erweitern. Hierfür wurden seitens der wissenschaftlichen Partner (OVGU, METOP) Anforderungs-, Prozess- und Infrastrukturanalysen durchgeführt und Empfehlungen für notwendige Beschaffungen abgeleitet. Im Hinblick auf einen gemeinsamen Erstaufnahmeprozess von KlientInnen und deren organisatorische Betreuung zwischen den Beratungsstellen wurden Prozessentwicklungs- und Evaluationsworkshops durchgeführt. In diesen wurde partizipativ die einheitliche Nutzung digitaler Tools für Wissensmanagement und Prozesssteuerung / Terminbuchung herausgearbeitet.

Ergebnisse

Bei dem Versuch einer Zusammenführung der drei Beratungsstellen (AWO, DW, PSW) zu einem gemeinsamen Trägerverbund wurden diverse Belastungsquellen identifiziert und Optimierungsansätze entwickelt. Durch die Prozess- und Tätigkeitsanalysen sowie die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung bei den Institutionen wurden als größte

Belastungsquellen der Dokumentationsaufwand der BeraterInnen (inkl. Berichtswesen und Verwaltung) und die Digitalisierung analysiert. Es stellte sich heraus, dass nur 42,2 % der Beratungstätigkeit reiner KlientInnen-Kontakt ist. Die Tätigkeiten, die unter Dokumentation subsumiert wurden, nehmen demnach 35,1 % der Arbeitszeit ein. Durch die Fragebogenerhebung und Reflexionsworkshops der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung wurde erkannt, dass die Veränderungen der Covid-19-Pandemie und die damit einhergehende Digitalisierung zu neuen Vorbehalten gegenüber neuer Hard- und Software geführt haben. Der Erwerb der Technik hat nicht zur automatischen Nutzung geführt. Das fehlende Wissen über die Handhabung und die individuelle IT-Infrastruktur bei den Anwendungspartnern führte dazu, dass die Digitalkompetenzen mittels Fragebogen und Workshop erhoben wurden. Hier bestätigte sich, dass die BeraterInnen durchaus gewillt sind mit dem Wandel der Zeit zu gehen und die Digitalisierung nicht ablehnen, sondern einerseits die institutionsseitige Infrastruktur Hürden darstellt (bspw. das Fehlen von eigenen E-Mail-Adressen pro BeraterIn, ausreichend Telefonleitungen, genug Softwarelizenzen für die Nutzung von Videokonferenzprogrammen) und andererseits das Wissen über die Funktionen fehlt und dringend Einarbeitungen benötigt werden. Aufgrund dessen wurden partizipative Workshops und Schulungen durchgeführt. Um die intra- und interorganisationale Arbeit des Trägerverbundes zu unterstützen, wurde als ein weiteres Ergebnis das Terminbuchungstool Timify und eine Hotline-Telefonnummer erworben, welches seither besonders gewinnbringend für die Team-Assistenzen der einzelnen Träger ist. Im Falle eines Krankheitsausfalls oder Urlaubsvertretung kann bspw. die Team-Assistenz der AWO auf die Kalender der BeraterInnen der PSW zugreifen, um Termine organisationsübergreifend zu buchen. Für die Entwicklung eines einheitlichen Prozesses wurden zwei Workshops durchgeführt. Gleichzeitig wurden Workshops zur Stärkung

Laufzeit: 01.06.2020 bis 31.05.2023

Koordinator: Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg (OVGU), Institut für Arbeitswissenschaft, Fabrikautomatisierung und Fabrikbetrieb, Lehrstuhl für Produktionssysteme und -automatisierung

Wissenschaftliche Partner: Mensch-Technik-Organisation-Planung GmbH (METOP)

Praxis- und sonstige Partner: AWO Kinder- und Jugendhilfe GmbH; Diakonisches Werk im Kirchenkreis Halberstadt e. V. (DW); Gemeinnützige Paritätische Sozialwerke GmbH (PSW); Sozialwerk Kinder- und Jugendhilfe

Anwendungsfelder: Psychosoziale Beratung – Erziehungs- und Familienberatung, Suchtberatung, Schwangerschaftsberatung, Schuldner- und Insolvenzberatung

Schlagworte: Multiple Problemlagen, multiprofessionelle Teams, digitale Services / Vernetzung, Beratungsqualität, Belastungsoptimierung

Entwickelte Produkte:

- ✓ **Partizipative Workshop-Konzepte** zur Belastungsoptimierung bei der Einführung eines gemeinsamen Trägerverbunds (AWO, DW, PSW)
- ✓ **Prozessentwicklung** „Einführung des Online Kalendertools Timify und Nutzung einer gemeinsamen Homepage im Trägerverbund Harz“
- ✓ „Wir-Gefühl im Trägerverbund“ **Kreativ- und Maßnahmenplanungs-Workshop**
- ✓ Entwicklung von Fragebögen zur **Akzeptanz von Messenger-Beratung**
- ✓ Entwicklung von E-Learning Kursen für die psychosozialen BeraterInnen: **Funktionen und Handhabung des Kalendertools Timify** im Trägerverbund
- ✓ Erstellung einer **Homepage** für den Trägerverbund

Kontakt: Prof. Dr. oec. Julia Arlinghaus
Universitätsplatz 2, 39106 Magdeburg
Telefon 0391 675 7409
E-Mail julia.arlinghaus@ovgu.de

Weblink:
www.forschung-sachsen-anhalt.de/project/technische-organisatorische-arbeitsgestaltung-24553
www.interaktionsarbeit.de/DE/Vernetzung/Verbundprojekte/TOAB/TOAB_node.html
www.zukunft-der-wertschoepfung.de/de/projekte.php?PN=11051055

des Teamgefühls im Trägerverbund durchgeführt. Hierbei entstand ein gezielter Maßnahmenplan mit festen Aufgaben und Verbindlichkeiten für die Arbeit im Trägerverbund für das Jahr 2022 und 2023. Ein weiteres Ergebnis aus den Workshops war die Gestaltung einer Trägerverbund Homepage. Die Website erfüllt verschiedenste Ansprüche, indem sie hilfesuchenden KlientInnen auf diversen Endgeräten eine intuitive Darstellung der wichtigsten AnsprechpartnerInnen bietet sowie den Trägerverbund nach außen repräsentiert. Die partizipativen Workshops wurden ebenso evaluiert und die Ergebnisse zeigten, dass der partizipative Ansatz deutlich zur Akzeptanzsteigerung von Digitalisierungsprozessen, zur eigenen Selbstwirksamkeitssteigerung und zu einem gemeinsamen Wissensstand bei den BeraterInnen im Trägerverbund beigetragen hat. Hierbei wurde auch der Wunsch nach Fortführung der Workshops geäußert.

Eine weitere Erkenntnis aus den Partizipations-Workshops war, dass sich die BeraterInnen angesichts der Digitalisierung Fortbildungen im Bereich der Online Beratung (Blended Counceling) wünschen, welche im Jahr 2023 umgesetzt werden, und zudem künftig auch Messenger-Beratung für KlientInnen anbieten möchten. Hierfür wurden zwei Versionen eines Onlinefragebogens zur Erhebung der Akzeptanz eines solchen Tools partizipativ mit den Anwendungspartnern entwickelt. Durch zielgruppenspezifische Anpassungen der Fragen konnten so die Einstellungen der BeraterInnen sowie der KlientInnen untersucht werden. Ein Messenger wird von beiden Gruppen als nützlich für die Beratung aller Altersgruppen im Sinne einer Lebensberatung und vorrangig bei der Beratung junger volljähriger KlientInnen angesehen. Außerdem besteht der Mehrwert darin, dass die KlientInnen persönliche Gedanken, die ihnen zwischen den Beratungsterminen einfallen, ohne Zeitverzug dem/der BeraterIn mitteilen können, um im nächsten Gespräch ausführlicher darüber zu sprechen. So wird eine generelle Stärkung des Erkenntnisgewinns und der Problemverbesserung erwartet. Auch im Hinblick auf die neue Technik schätzen die ProbandInnen das Erlernen und Nutzen eines Messengers als einfach ein.

> Die trägerübergreifende Zusammenarbeit hat uns gelehrt, dass es nicht immer sinnvoll ist, alte Prozesse zu verbessern und anzupassen. Es braucht komplett neues Denken, neue Prozesse und neue Systeme, um der Digitalisierung eine reale Chance zu bieten.
>
> **Zitat eines Projektbeteiligten /** M.Sc. Eugenie Gaubiz

Nicht zuletzt, da diese Art von Software aus dem alltäglichen privaten Gebrauch bekannt ist. Es zeigen sich jedoch Bedenken der zukünftigen NutzerInnen in der Vermittlung von Emotionen und nonverbalem Verhalten über Textmitteilungen. Die BeraterInnen sehen zudem einen zusätzlichen Stressor in der Messenger-Beratung, die sich nicht zuletzt auf Grund der ständigen Erreichbarkeit negativ auf ihre Work-Life-Balance auswirken könnte. Generell wird die zusätzliche Messenger-Beratung als gute Idee angesehen und würde von den KlientInnen regelmäßig genutzt werden. So wünscht sich die Mehrheit dieser die Einführung eines solchen Tools, während die BeraterInnen zum jetzigen Stand lieber eine reine Präsenzberatung durchführen würden. Die Akzeptanz gegenüber einer solchen Innovation ist allgemein bei den KlientInnen geringfügig größer als bei den BeraterInnen. An dieser Stelle ist jedoch anzumerken, dass die Akzeptanz vor der Einführung neuer Technologien und Prozessen tendenziell geringer ist als danach, weshalb die jetzigen mittleren bis hohen Akzeptanzwerte als gute Grundlage für die Einführung einer zusätzlichen Messenger-Beratung anzusehen sind.

Ergebnisverwertung

Der wissenschaftliche Mehrwert des Projekts TOAB liegt in der Herausarbeitung einer Vorgehensweise zur Zusammenführung mehrerer eigenständiger Beratungsstellen zu einem gemeinsamen Trägerverbund mit einheitlichen Prozessen sowie der Identifizierung und Optimierung von Belastungsquellen. Das gewählte Vorgehen sowie die gewonnenen Ergebnisse werden nach Projektabschluss Open Access publiziert.

Literatur

Gesetz zur Familienförderung und zur Förderung sozialer Beratungsstellen des Landes Sachsen-Anhalt (Familienund Beratungsstellenfördergesetz Sachsen-Anhalt – FamBeFöG LSA) in der Fassung der Bekanntmachung vom 24.12.2005 (GVBl. LSA, S. 740), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 18. Januar 2019 (GVBl. LSA, S. 17).

Hirsch-Kreinsen, Hartmut; ten Hompel, Michael. (2017). Digitalisierung industrieller Arbeit: Entwicklungsperspektiven und Gestaltungsansätze. In Handbuch Industrie 4.0 Bd. 3 (pp. 357 – 376). Springer Vieweg, Berlin, Heidelberg.

Wahl, Jochen (2011). Medienkompetenz in der Erziehungsberatung. In: Bundeskonferenz für Erziehungsberatung e.V. (Hg.): Generation digital – neue Medien in der Erziehungsberatung (pp. 221 – 236).

Mairhofer, A.; Peucker, C.; Pluto, L. & van Santen, E. (2021). Digitale Kommunikation sozialer Dienste mit Jugendlichen in Zeiten der Corona-Pandemie – Herausforderungen und Perspektiven für die Zukunft. In: Gaupp, N.; Holthusen, B.; Milbradt, B.; Lüders, C. & Seckinger, M. (Hrsg.) Jugend ermöglichen – auch unter Bedingungen des Pandemieschutzes. Deutsches Jugendinstitut e. V.: Halle. Zuletzt abgerufen am 04.08.2022 unter https://freischwimmen21.de/sites/default/files2021-08/Corona-Band_final_22.07.2021.pdf

Kupfer, A. & Mayer, M. (2019). Digitalisierung der Beratung. Onlineberatung für Kinder und Jugendliche und die Frage nach Möglichkeiten des Blended Counseling in der Kinder- und Jugendhilfe. Soziale Passagen, 11, 243–265. https://doi.org/10.1007/s12592-019-00333-1

UMDIA – Unterbrechungsmanagement bei digital gerahmter Interaktionsarbeit

Ausgangslage

Arbeitsunterbrechungen sind eine gut belegte Belastungsquelle. Herkömmliche Gestaltungsmaßnahmen setzen daher daran an, Unterbrechungen zu vermeiden. UMDIA ist mit der Vermutung gestartet, dass eine solche Sichtweise auf Unterbrechungen den Besonderheiten der Arbeit an und mit Menschen nicht gerecht wird. Denn dort wird Interaktionsarbeit geleistet. Interaktionsarbeit lässt sich nicht unterbrechungsfrei organisieren, ohne die Dienstleistungsqualität zu beeinträchtigen. Gewisse Unterbrechungen gehören bei dieser Arbeit dazu. Das Projekt UMDIA hatte sich zum Ziel gesetzt, Maßnahmen zu entwickeln, die den konstruktiven Umgang mit denjenigen Unterbrechungen fördern, die zur Dienstleistungsarbeit dazu gehören. Es sollten aber auch Maßnahmen entwickelt werden, mit denen sich Unterbrechungen, die negative Folgen haben und die es in der Dienstleistungsarbeit auch gibt, reduzieren lassen. Hierfür sollten Instrumente erarbeitet werden, die dabei helfen, beide Arten von Unterbrechungen zu unterscheiden. Ziel des Projektes war es, mit einer solchen neuen Perspektive auf Unterbrechungen bei Interaktionsarbeit einen Beitrag zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Dienstleistungsarbeit zu leisten.

Vorgehensweise

UMDIA untersuchte Unterbrechungen bei personenbezogenen Dienstleistungen (Einzelhandel und stationäre Krankenpflege) und unternehmensbezogenen Dienstleistungen (Fabrikplanung und Softwareentwicklung). Hierfür wurden qualitative Leitfadeninterviews mit Führungskräften, Beschäftigten sowie auch KundInnen bzw. PatientInnen durchgeführt und Beschäftigte bei ihrer Arbeit begleitet. Der Auswertungsprozess war eng mit der Entwicklung eines Konzepts zur Unterscheidung von Unterbrechungen bei Interaktionsarbeit verknüpft. Die Ergebnisse wurden in Workshops mit Beschäftigten aus den einzelnen Unternehmen diskutiert und es wurden partizipativ Vorschläge für Gestaltungsmaßnahmen erarbeitet. Empirische und konzeptionelle Ergebnisse sowie Empfehlungen für die Arbeitsgestaltung flossen sukzessive in die UMDIA-App ein, so dass am Ende ein umfassendes Manual für ein interaktionsarbeitssensibles und branchenübergreifendes Unterbrechungsmanagement bei digital gerahmter Interaktionsarbeit vorlag.

Ergebnisse

Zum einen liegen umfassende Ergebnisse zum Unterbrechungsgeschehen in den untersuchten Bereichen vor. So gehören Unterbrechungen bei personenbezogenen Dienstleistungen zum Arbeitsalltag. Beschäftigte sind dort in der Regel für mehrere KundInnen oder PatientInnen verantwortlich, so dass einzelne Tätigkeiten in der Regel nicht ohne Unterbrechungen zu Ende geführt werden können; bei unternehmensbezogenen Dienstleistungen werden mono-

Zentrale Botschaft:
Wer mehr über die Besonderheiten von Unterbrechungen in der Arbeit mit Menschen wissen und das Unterbrechungsgeschehen rund um Interaktionsarbeit in verschiedenen Branchen kennenlernen will, eigene Erfahrungen einordnen möchte oder an Maßnahmen für ein erfolgreiches Unterbrechungsmanagement interessiert ist, kann die UMDIA-App oder das E-Book nutzen.

logische Tätigkeiten immer wieder durch die eigenlogischen Aktivitäten von KundInnen unterbrochen. In beiden Bereichen ist man zur Bewältigung der Unwägbarkeiten im KundInnen- bzw. PatientInnenkontakt auf die situative und informelle Zusammenarbeit mit KollegInnen angewiesen. Und in beiden Bereichen entstehen Unterbrechungen auch dadurch, dass die vorgegebenen Arbeitsprozesse nicht zu den Anforderungen der Interaktionsarbeit passen. Beschäftigte entwickeln vielfältige Strategien eines individuellen Unterbrechungsmanagements für den Umgang mit diesen alltäglichen Unterbrechungen.

Zum zweiten wurde eine Unterscheidung von Unterbrechungen bei Interaktionsarbeit entwickelt. Unterbrechungen können nützlich oder nicht nützlich, störend oder nicht störend, vermeidbar oder nicht vermeidbar sein. Die jeweiligen Kombinationen lassen sich empirisch ermitteln und für die einzelnen Kombinationen werden anhand eines Ampelmodells Gestaltungsmöglichkeiten vorgeschlagen. Besonders anspruchsvoll sind die Kombinationen, in denen Unterbrechungen nützlich sind, aber dennoch stören. Hier wird es notwendig, Unterbrechungen produktiv zu gestalten und – falls Unterbrechungen vermeidbar sind – die Folgen einer Reduktion zu bedenken.

UMDIA
Unterbrechungsmanagement bei digital gerahmter Interaktionsarbeit

Laufzeit: 01.03.2020 bis 28.02.2023

Koordinator: Universität Augsburg, Forschungseinheit für Sozioökonomie der Arbeits- und Berufswelt

Wissenschaftliche Partner: Universität Augsburg, Forschungseinheit für Sozioökonomie der Arbeits- und Berufswelt; Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V. – ISF München; Hochschule Aalen

Praxis- und sonstige Partner: Reidl GmbH & Co. KG; Universitätsklinikum Augsburg; Fahrion Engineering GmbH & Co. KG; CAS Software AG

Anwendungsfelder: Einzelhandel, stationäre Krankenpflege, Fabrikplanung, IT-Entwicklung

Schlagworte: Interaktionsarbeit, nützliche und nicht nützliche Unterbrechungen, Unterbrechungsmanagement, Arbeitsbedingungen, Arbeitsbelastungen, Arbeitsgestaltung

Entwickelte Produkte:
✓**UMDIA-App**: Ein qualitatives Analyse-, Reflexions- und Interventionsinstrument für Unterbrechungen in der Dienstleistungsarbeit (auch als E-Book) mit
- Anleitungen zur Erfassung, Bewertung und zum Management von Unterbrechungen bei Interaktionsarbeit
- Informationen zu den entwickelten Gestaltungsmaßnahmen in den Unternehmen
- Arbeitshilfen zur Durchführung von Maßnahmen für den Umgang mit Unterbrechungen (z. B. VIBUMA – virtuelles beteiligungsorientiertes Unterbrechungsmanagement bei Interaktionsarbeit)

Kontakt: Dr. Margit Weihrich
Universität Augsburg
Forschungseinheit für Sozioökonomie
der Arbeits- und Berufswelt
Eichleitnerstraße 30
86159 Augsburg
Telefon 0821 5984094

Weblink:
www.unterbrechungen-bei-interaktionsarbeit.de

> In der Arbeit an und mit Menschen sind Unterbrechungen – wie bei anderer Arbeit auch – eine Quelle von Belastungen. Doch gleichzeitig sind sie hier oft auch nützlich. In diesem Fall sollten sie nicht reduziert, sondern produktiv bearbeitet werden.
>
> **Zitat einer Projektbeteiligten /** Dr. Margit Weihrich

Zum Dritten wurden in den einzelnen Unternehmen vielfältige konkrete Gestaltungsmaßnahmen entwickelt: der Teamentwicklungstag und das sog. „interprofessionelle Speed-Dating" zur Verbesserung der Zusammenarbeit sowie die multifunktionale Gestaltung von Arbeitsräumen im Krankenhaus; ein CRM-System zur Integration der vielfältigen KundInnen-Schnittstellen im Einzelhandel; ein Projektmanagement-Tool zur produktiven Bearbeitung von Unterbrechungen in der Fabrikplanung; ein unterbrechungs- und interaktionssensibler Chatbot (mit Anfordernissen an diesen) in einem Softwareunternehmen.

Zum vierten sind all diese Ergebnisse in ein umfassendes Analyse-, Reflexions- und Interventionsinstrument eingeflossen: in die UMDIA-App sowie einem korrespondierenden Handbuch (als E-Book). Mithilfe der App lassen sich empirisch beobachtete Unterbrechungen aus dem Arbeitsalltag analysieren, aber auch eigene Erfahrungen mit Unterbrechungen bearbeiten. Im Einzelnen werden Unterbrechungen definiert, im Hinblick auf ihre Ursachen, Folgen und Formen beschrieben, als nützlich, störend und / oder vermeidbar bewertet, entsprechende Gestaltungswege aufgezeigt und schließlich konkrete Beispiele für individuelles sowie unternehmensbezogenes Unterbrechungsmanagement präsentiert. Zudem werden umfangreiche Arbeitshilfen angeboten – darunter Anleitungen für ein „Virtuelles beteiligungsorientiertes Unterbrechungsmanagement bei Interaktionsarbeit" (VIBUMA). Die App lässt sich von verschiedenen NutzerInnengruppen auf vielfältige Weise einsetzen.

Ergebnisverwertung

UMDIA hat seine Ergebnisse in der UMDIA-App und im entsprechenden E-Book für verschiedene inner- und überbetriebliche NutzerInnengruppen aufbereitet: für Führungskräfte, Beschäftigte und Interessenvertretungen sowie für Beratung, Wissenschaft und Gewerkschaften. In einigen dieser Gruppen wird bereits an den Möglichkeiten einer Einbindung der App in das eigene Arbeitsumfeld gearbeitet.

Die empirischen und konzeptuellen Ergebnisse von UMDIA werden zudem in wissenschaftlichen Publikationen veröffentlicht und stellen einen wichtigen Beitrag für die arbeitssoziologische und -psychologische Untersuchung von Unterbrechungen dar.

Die Maßnahmen zum Unterbrechungsmanagement, die in den einzelnen Unternehmen, die an UMDIA beteiligt waren, entwickelt worden sind, sollen in diesen Unternehmen auf Dauer implementiert und darüber hinaus auch unternehmens- und branchenübergreifend eingesetzt werden. Mit der zunehmenden Bedeutung gesellschaftlich notwendiger Dienstleistungen, den steigenden Anteilen von Dienstleistung in der Produktionsarbeit und der fortschreitenden Digitalisierung wird ein differenziertes Management von Unterbrechungen für eine nachhaltige Gestaltung guter Arbeit immer wichtiger.

Literatur

Porschen-Hueck, S. / Weihrich, M. / Rieder, K. / Jungtäubl, Marc / Valentin, T. / Jahromi, F. / Dunkel, W. (2022). UMDIA-App. Ein qualitatives Analyse-, Reflexions- und Interventionsinstrument für Unterbrechungen in der Dienstleistungsarbeit (mit begleitendem E-Book): https://umdia-app.isf-muenchen.de/

VISITS – Vernetzung und Interaktionsarbeit in Smarten Technischen Services

VISITS

Laufzeit: 01.10.2019 bis 30.09.2022

Koordinator: Technische Universität Dortmund, Lehrstuhl für Unternehmenslogistik

Wissenschaftliche Partner: TU Dortmund (Lehrstuhl für Unternehmenslogistik; Sozialforschungsstelle)

Praxis- und sonstige Partner: Augmensys Deutschland GmbH, IFÜREL EMSR-Technik GmbH & Co. KG, Wuttke GmbH, Körber Supply Chain

Anwendungsfelder: Branchen: Technischer Service, generell: produktionsnahe Dienstleistungen
Beschäftigtengruppen: Geschäftsleitungen, Führungskräfte, betriebliche Interessenvertretungen, Beschäftigte mit Interaktionstätigkeiten / -aufgaben

Schlagworte: Technischer Service, Gute smarte Interaktionsarbeit, soziotechnisches System, Servicequalität, Arbeitsqualität, Vernetzung, Vorgehensmodell, Digitalisierung

Entwickelte Produkte:
✓webbasiertes **Vorgehensmodell**
✓**Leitbild** Gute smarte Interaktionsarbeit

Kontakt: TU Dortmund
Lehrstuhl für Unternehmenslogistik
Leonhard-Euler-Straße 5
44227 Dortmund
Telefon 0211 755 6171
E-Mail sandra.kaczmarek@tu-dortmund.de

Weblink: www.visits.lfo.tu-dortmund.de
www.visits-vorgehensmodell.lfo.tu-dortmund.de

Ausgangslage

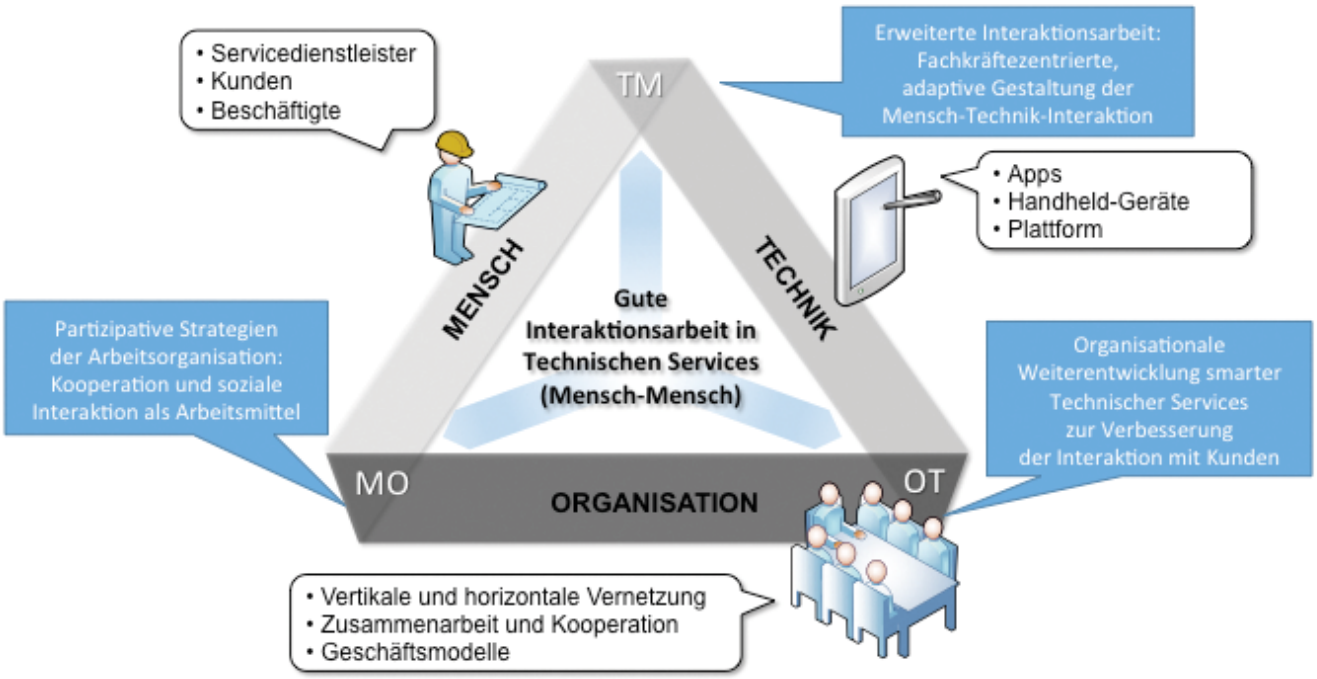
Die Branche Technischer Service wird für die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft immer bedeutsamer, da sie für reibungslose Prozesse bei Industrie- und Handelsunternehmen sorgt. Laut DIN 31.051 fallen unter Technische Services die „Tätigkeiten des Kundendienstes, z. B. Reparatur, Wartung, Instandhaltung, technische Prüfung und Beratung" (Leidinger 2017).

Die Technischen Services sehen sich derzeit mit einer Vielzahl von Herausforderungen konfrontiert: Zunächst wandeln sich der Markt und das Beziehungsgeflecht seiner AkteurInnen. Die Maschinen- und Anlagenbauer erweitern ihre Angebote um Service und Wartung und dringen damit in das Betätigungsfeld Technischer Servicedienstleister ein. Gleichzeitig bauen die ‚klassischen' Industriedienstleister ihre Produktpalette ebenfalls von Wartungs-, Instandhaltungs- und Prüftätigkeiten aus und bieten zusätzliche Beratungsleistungen bis hin zu Betreibermodellen an (acatech 2015; Michalik / Bärenfänger-Wojciechowski 2017).

Diese Marktdynamik – aber auch Trends wie demografischer Wandel, Fachkräfteproblematik, steigende Produktkomplexität oder Digitalisierung – führt nicht nur zu Veränderungen der Unternehmensstrukturen, sondern auch zu einem Wandel der Arbeit Technischer Dienstleistungsbeschäftigter: Deren Tätigkeit wird u. a. komplexer und digitalisierter, aber auch interaktiver. Sowohl unternehmensintern als auch mit externen KundInnen wächst für die Beschäftigten die Bedeutung von Kooperation und Kommunikation. Auf diese neue Anforderung sind weder die Unternehmen noch die Beschäftigten ausreichend vorbereitet.

> Die Veränderungen und Entwicklungstrends im Technischen Service führen verstärkt zu neuen Interaktionssituationen und -erfordernissen, die es sowohl technisch als auch organisatorisch zu gestalten gilt. Das entwickelte Vorgehensmodell bietet Unternehmen hierbei wertvolle Impulse und Hilfestellungen.

Zitat eines Projektbeteiligten / Univ.-Prof. Dr. Michael Henke (Projektleitung)



VISITS-Vorhabenziele (eigene Darstellung)

In dem Forschungsvorhaben „Vernetzung und Interaktionsarbeit in Smarten Technischen Services (VISITS)“ analysierten die Projektbeteiligten in einem ersten Schritt die betriebsspezifischen Veränderungen dieser internen und externen Interaktionsbeziehungen. Aufbauend auf diesen Ergebnissen wurden Optimierungspotentiale ermittelt sowie digitale und organisatorische Lösungen erwogen und umgesetzt. Dabei wurden drei vom soziotechnischen Ansatz inspirierte Zielsetzungen verfolgt: Zum einen sollte eine Verbesserung der Interaktionsbeziehungen zu KundInnen durch organisatorische Maßnahmen erfolgen, zum anderen sollte eine fachkräftezentrierte, adaptive und technisch unterstützte Interaktionsarbeit gestaltet werden, und zum dritten sollte die Interaktion als Arbeitsmittel durch partizipative Strategien der Arbeitsorganisation gestärkt werden (siehe abbildung oben) (Abel et al. 2020).

Vorgehensweise

Die inhaltliche Ausrichtung von VISITS basiert auf dem Interaktionskonzept des ISF München. Dabei sind Interaktionen in der Branche Technischer Service nicht ‚Kern der Tätigkeit‘ der Beschäftigten, sondern sind als ‚Arbeitsmittel‘ zu betrachten. Bei der Ausübung seiner Tätigkeit ist der Technische Dienstleistungsbeschäftigte auf die Mitwirkung seines Gegenübers angewiesen: Ohne die Kooperation der KundInnen (etwa durch Bereitstellung von Informationen über zu erbringende Serviceleistungen oder Benennung der Symptome bei einer Störung) lässt sich das gewünschte Ergebnis nicht realisieren (Böhle 2011; Koch 2010).

Zentrale Botschaft:
Zentraler Baustein des im Projekt entwickelten webbasierten Vorgehensmodells ist das Leitbild „Guter smarter Interaktionsarbeit", das die konzeptionellen Grundlagen von Interaktionsarbeit mit empirischen Befunden aus den praktischen Anwendungsfällen im Smarten Technischen Service in sieben Leitlinien konkretisiert.

Dabei ist Interaktionsarbeit für die beteiligten AkteurInnen fordernd: Sowohl das Arbeitsergebnis als auch der Weg dorthin sind ex ante nicht eindeutig definierbar. Daraus folgt, dass das Ergebnis anders als vereinbart aussehen kann. Zudem ist die gesamte Dienstleistungserbringung ein wirtschaftlicher Vorgang (Geld gegen Leistung), bei dem unterschiedliche Interessen aufeinandertreffen. Diesen Herausforderungen können die Unternehmen durch technische, organisatorische und personelle Maßnahmen begegnen, mit denen das Ziel – die Implementierung Guter smarter Interaktionsarbeit – erreicht werden kann.

Methodisch orientierte sich VISITS an arbeits- und industriesoziologischen Erhebungsinstrumenten (Interviews, Dokumentenstudium etc.) sowie den Annahmen des sozial-konstruktivistischen Coachings: Die Wissenschaft nahm die Rolle einer Begleitung des betrieblichen Veränderungsprozesses ein – sie stellte eher Fragen, als Antworten zu geben. In gemeinsamen Workshops wurden in den drei Projektunternehmen zunächst die jeweiligen Projektaufgaben herausgearbeitet und definiert. Die wissenschaftlichen PartnerInnen führten im Anschluss eine Ist-Erhebung in den Unternehmen durch, deren Ergebnisse mit den Betrieben vorgestellt und diskutiert wurden. Daraus resultierte die weitere Konkretisierung des betrieblichen Problems, die Festlegung eines Pilotbereichs und die Definition eines Soll-Konzepts. In allen Fällen wurde u. a. auf eine digitale Lösung gesetzt; hierfür entwickelte der Technologiepartner Augmensys Demonstratorlösungen, die in den Unternehmen erprobt wurden.

Ergebnisse

Die betrieblichen Erhebungen bestätigten vorher getroffene Annahmen: Die Tätigkeiten der technischen Servicebeschäftigten finden in einem Umfeld statt, das zum einen meist technisch komplex und zum anderen von Unwägbarkeiten geprägt ist. Gerade bei Projektierungen oder Instandsetzungen müssen die Beschäftigten rasch auf unvorhersehbare Situationen reagieren – sei es bezogen auf das fachliche Problem, die Umfeldbedingungen oder den InteraktionspartnerInnen auf Kundenseite.

Dementsprechend sind die Beschäftigten hochqualifiziert: Basale Voraussetzung ist eine gewerbliche Ausbildung oder ein Hochschulabschluss. Hinzu kommt Erfahrungswissen; in der Regel benötigen die Beschäftigten mehrere Jahre, um als versiert in ihrem Arbeitsfeld zu gelten. Diesen Anforderungen entspricht die organisatorische Einbindung der Tätigkeiten in den Betriebsablauf: Die Beschäftigten genießen große Entscheidungsspielräume; sie müssen vor Ort oder am Telefon in der Regel spontan erkennen und entscheiden, welche Lösung für das diagnostizierte Problem die fachlich angemessene und den KundInnen und den eigenen ArbeitgeberInnen gegenüber die optimale ist.

In diesem Arbeitskontext haben Interaktionen eine hohe Bedeutung. Ging es bislang beim Kundenkontakt vorrangig um Fehlerdiagnosen, gemeinsames Erarbeiten neuer Projekte, Erklären von Rechnungen etc., zeigte sich in allen Unternehmen, dass die Beschäftigten immer mehr Aufgaben übernehmen, die die sozialen Kommunikations- und Kooperationskompetenzen der Beschäftigten fordern. Das sind vielfach anbahnende Vertriebstätigkeiten, aber beispielsweise auch stetig zunehmender Erklärungsbedarf aufgrund neuer gesetzlicher Verordnungen oder der steigenden Komplexität der Maschinen und Anlagen.

Der zentrale Befund lautet demzufolge: Interaktionsarbeit kommt für die Beschäftigten in den Technischen Services eine wachsende Bedeutung zu. Die Beschäftigten sind indes nicht immer ausreichend vorbereitet: Sie sehen sich in erster Linie als Fachkräfte; der Kundenkontakt ist eher Notwendigkeit als geliebter Teil der Tätigkeit – das gilt auch für die Führungsebene. Die Unternehmen unterstützen die Beschäftigten beim Kompetenzerwerb nur rudimentär; Qualifizierung oder betriebliche AnsprechpartnerInnen, die in Konfliktfällen unterstützen, gibt es kaum. Gesetzt wird auf „Learning by Doing" und die Führungskräfte als HelferInnen bei Problemen, aber auch auf organisatorische Lösungen wie Zentralisierung der Kundeninteraktionen bei Projektleitungen oder Standardisierung der Produktpalette, um den Beratungsaufwand zu reduzieren.

Die bei den betrieblichen VISITS-Partnern favorisierten Lösungen nutzen digitale Tools, die die Beschäftigten bei ihrer (Interaktions-) Arbeit unterstützen sollen; hier wird teilweise darauf gesetzt, prozessbegleitende Aufgaben effektiver und produktiver zu gestalten, damit die gewonnene Zeit für die Kundeninteraktion genutzt werden kann. In anderen Fällen werden bestimmte, wiederkehrende Interaktionssituationen digital unterstützt: So wurde im Anwendungsfall „Übergabe-Apps" eine mobile Applikation entwickelt, die den Prozess der Übergabe einer logistischen Anlage vom Inbetriebnahme-Team, das die Anlage bei den KundInnen vor Ort aufbaut, und dem Service-Team, das nachfolgend den Technischen Service und Kundendienst der Anlage für die KundInnen verantwortet, unterstützt. Die mobile Applikation ermöglicht es dem Inbetriebnahme-Team bereits während des Aufbaus der Anlage, kritische, für den späteren Service relevante Bereiche und Informationen zu dokumentieren und über die Verknüpfung mit digitalen Konstruktionszeichnungen konkret zu verorten. Die gesammelten und bereitgestellten Informationen vereinfachen die Vorbereitung der Interaktionssituation zwischen den Teams im Rahmen der gemeinsamen Übergabe. Darüber hinaus wird durch die App eine virtuelle Anlagenbegehung im Remoteansatz möglich, sodass die Servicebeschäftigten trotz knapper zeitlicher Ressourcen ortsflexibel die Anlage bei den KundInnen vor Ort besichtigen und mit diesem Wissen und den Erfahrungen im späteren Servicefall den KundInnen deutlich schnellere und zielgerichtete Lösungen und Hilfestellungen anbieten können.

Diese betrieblichen Veränderungsprozesse sind für die Unternehmen nicht problemlos zu bewältigen, da Interaktionsarbeit bisher eher implizit thematisiert wurde und nicht im Fokus stand. VISITS hat deshalb aufgrund konzeptioneller Überlegungen und empirischer Befunde ein Leitbild für Gute smarte Interaktionsarbeit mit sieben Leitsätzen entwickelt:

1. Interaktionsarbeit bedeutet gelungene Ko-Produktion durch Beschäftigte und KundInnen.
2. Interaktionsarbeit bedeutet, neben fachlichen auch soziale Herausforderungen zu meistern.
3. Interaktionsarbeit bedeutet, über Handlungs- und Entscheidungsspielräume in der Kundenbeziehung zu verfügen, die nach eigenem Ermessen zu nutzen sind.
4. Interaktionsarbeit umfasst Verantwortung zu übernehmen und ‚abgesichert' zu werden.

5. Interaktionsarbeit fügt sich in ein Spektrum abwechslungsreicher, flexibler und nachhaltiger Tätigkeiten in Technischen Service ein.
6. Interaktionsarbeit bedeutet den professionellen Umgang mit eigenen und fremden Emotionen.
7. Interaktionsarbeit bedeutet, Schlüsselkompetenzen zu identifizieren und diese bewusst zu schulen.

Das Leitbild bildet die normative Basis für ein Vorgehensmodell, das Unternehmen praxisorientiert bei der Planung und Implementierung Guter smarter Interaktionsarbeit unterstützt. Dazu gehören neben den in VISITS fokussierten technischen Lösungsansätzen aufgrund des soziotechnischen Verständnisses zugleich organisatorische und personelle Maßnahmen. Das Vorgehensmodell orientiert sich somit an drei Grundsätzen: Das sind neben dem Leitbild ein soziotechnisches Systemverständnis und insbesondere das Plädoyer für einen partizipativ gestalteten Veränderungsprozess.

Das Vorgehensmodell gliedert sich in drei Säulen: Phasenmodell, Wissensdatenbank und Hilfestellungen. Das Phasenmodell leitet Unternehmen an, einen – trotz Iterationen im Ablauf – aufeinander aufbauenden Prozess zu durchlaufen, bei dem erst in die nächste Phase eingetreten wird, wenn alle Anforderungen der aktuellen Phase erfüllt sind. So wird gewährleistet, dass die nötigen Ausgangsinformationen vorliegen, um die nächste Phase anzugehen. In die Wissensdatenbank fließen Informationen für Unternehmen ein, um Gute smarte Interaktionsarbeit zu implementieren. Besonderer Wert wird auf Stichworte gelegt, die sich als erfolgskritisch herausgestellt haben. Abgerundet wird das Vorgehensmodell durch Hilfestellungen für die einzelnen Schritte im Phasenmodell.

Ergebnisverwertung

Das Leitbild und das Vorgehensmodell werden Interessierten als interaktive, adaptive, multimediale Internetanwendungen angeboten. Auf einer eigenen Website **(https://visits-vorgehensmodell.lfo.tu-dortmund.de/)** können die angedienten Inhalte direkt gelesen oder zuvor heruntergeladen und weiter bearbeitet werden.

Über das digitale Angebot hinaus werden Leitbild und Vorgehensmodell auf traditionelleren Wegen in die Welt getragen: Dazu zählen zunächst diverse projektbegleitende Publikationen in einschlägigen Fachzeitschriften und zugleich Präsentationen auf themenspezifischen Veranstaltungen sowie eine zentrale Abschlusspublikation des Projektes.

Literatur

Abel, J.; Ittermann, P.; Kaczmarek, S.; Middendorf, H.; Wienzek, T. (2020): Vernetzung und Interaktionsarbeit in Smarten Technischen Services. WT WERKSTATTSTECHNIK 110 (07 – 08), S. 545 – 550.

Acatech (2015): Smart Maintenance für Smart Factories. Mit intelligenter Instandhaltung die Industrie 4.0 vorantreiben. München.

Böhle, F. (2011): Interaktionsarbeit als wichtige Arbeitstätigkeit im Dienstleistungssektor. In: WSI Mitteilungen, Jg. 64 (9), S. 456 – 461.

Koch, V. (2010): Interaktionsarbeit bei produktbegleitenden Dienstleistungen. Am Beispiel des technischen Services im Maschinenbau. Wiesbaden.

Leidinger, B. (2017): Wertorientierte Instandhaltung. 2. Aufl. Wiesbaden.

Michalik, A.; Bärenfänger-Wojciechowski, S. (2017): Hybride Geschäftsmodelle: „Neue Player vs. Alte Industrie" – wer im digitalen Monopoly gewinnt und wer verliert. In: Henke, M. (Hg.): Best Practices For Smart Maintenance. Tagungsband des 17. InstandhaltungsForums. Dortmund, Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik IML, S. 70 – 80.

Ausblick

4

Kompetenznetzwerk, DASA Arbeitswelt Ausstellung, offene Forschungsfragen

Im Rahmen des Förderschwerpunktes „Zukunft der Arbeit: Arbeiten an und mit Menschen" wurden eine Vielzahl von ganz unterschiedlichen Fragestellungen bearbeitet. Für viele Probleme konnten ganz konkrete Lösungsangebote entwickelt werden, die nun darauf warten, in der Praxis weiter erprobt zu werden. Gleichwohl hat die Projektarbeit aber auch gezeigt, wo es noch weitere Forschungsbedarfe gibt. Diese greifen wir im Ausblick auf und zeigen, wo es in der Arbeits- und Dienstleistungsforschung Handlungsbedarfe gibt, um die Wertschöpfung und die gesundheitsförderliche Gestaltung von Interaktionsarbeit weiterhin zu verbessern.

Kompetenznetzwerk

Nach mehr als drei Jahren Vernetzungsarbeit sind der Förderschwerpunkt sowie weitere Agierende aus der Interaktionsarbeit-Community eng zusammengewachsen. Dieses Netzwerk – unser „Kompetenznetzwerk Interaktionsarbeit" – soll auch zukünftig das Thema Interaktionsarbeit in Wissenschaft, Politik und Praxis in Deutschland befördern. Mit verschiedene Netzwerkaktivitäten werden wir die zentralen AkteurInnen in der Interaktionsforschung nachhaltig miteinander verbinden. Unsere Plattform **www.interaktionsarbeit.de** sowie unser Twitter-Account bleiben bestehen; hier finden Sie auch weiterhin Neuigkeiten rund um die Arbeit an und mit Menschen.

Deutsche Arbeitswelt Ausstellung

Daneben wird in der Deutschen Arbeitswelt Ausstellung (DASA), einer ständigen Bildungseinrichtung der BAuA, das Thema Interaktionsarbeit ab dem Sommer 2024 in einer eigenen Ausstellungseinheit aufgegriffen. Das Projekt InWiGe konnte hierfür entsprechende Impulse bei der Ausstellungskonzeption beitragen. Im Fokus stehen personenbezogene Dienstleistungen und die Themenzonen Kommunikation, mit Gefühlen arbeiten und diskriminierungssensibles Handeln. Wir freuen uns schon jetzt auf Ihren Besuch!

Offene Forschungsfragen

Perspektiven für die Weiterentwicklung des Forschungsfeldes Interaktionsarbeit

Der Förderschwerpunkt „Zukunft der Arbeit: Arbeiten an und mit Menschen" hat der interdisziplinären Forschung im Themenfeld Auftrieb gegeben. Dennoch sollte das Thema Interaktionsarbeit keinesfalls als abgeschlossen betrachtet werden, denn die generierten Ergebnisse der Projekte zeigen auf, dass weitere Forschungsbedarfe bestehen.

Der Förderschwerpunkt mit seinen 19 Projekten hat in den vergangenen vier Jahren einen wichtigen Beitrag zur weiteren Erforschung von Interaktionsarbeit geleistet. Er hat nicht nur gezeigt, wie heterogen und vielseitig das Themenfeld ist, sondern auch die Relevanz von gut gestalteter Interaktionsarbeit für die betriebliche Praxis unterstrichen. Außerdem hat er deutlich gemacht, dass Interaktionsarbeit ein Themenfeld ist, das unter Zuhilfenahme verschiedenster Forschungsansätze und Methoden aus unterschiedlichen Disziplinen betrachtet und erforscht werden kann. Diese unterschiedlichen Blickwinkel unterstreichen nicht nur die Interdisziplinarität des Themenfeldes, sondern auch die vielfältigen Zugänge, die dazu beitragen, ein besseres Verständnis von der Arbeit an und mit Menschen zu generieren. Gleichzeitig heben jene Befunde hervor, dass Interaktionsarbeit kein gut abgegrenztes bzw. leicht abgrenzbares Forschungsfeld ist; dies erklärt einerseits den relativ fragmentierten Forschungsstand und macht andererseits deutlich, dass simple Ansätze zur Erforschung der Arbeit an und mit Menschen womöglich zu kurz greifen.

Vorgehen

Um Perspektiven zur Weiterentwicklung des Themenfeldes Interaktionsarbeit entwickeln zu können, hat das wissenschaftliche Projekt InWiGe zunächst die Verbundprojekte gebeten, ihre sie leitenden Forschungsfragen zu formulieren. Diese Fragen wurden in der Forschungslandkarte online dokumentiert (siehe **https://www.interaktionsarbeit.de/DE/Vernetzung/Verbundprojekte/verbundprojekte_node.html**). Betrachtet man die Vielzahl an Forschungsfragen, so fällt auf, dass diese sich in ihrer Reichweite unterscheiden. Einige Fragen sind eher kleinteilig; Antworten darauf können im Rahmen eines dreijährigen Verbundprojektes erarbeitet werden. Der Großteil der aufgeworfenen Fragen ist allerdings eher grundsätzlicher Natur; es handelt sich um Fragestellungen, die aus der Perspektive einer bestimmten Disziplin oder eines methodischen Ansatzes an den Gegenstand der Interaktionsarbeit gestellt werden. Diese Fragen sind eher Leitfragen für einen komplexen und langfristigen iterativen Forschungsprozess, als dass es Fragen sind, die in einem konkreten Projekt abschließend beantwortet werden können. Diese eher grundsätzlichen Fragestellungen haben wir geclustert und übergeordneten Themenfeldern zugeordnet. Dabei zeigt sich nicht nur die bereits mehrfach thematisierte Heterogenität im Verständnis von dem, was Interaktionsarbeit eigentlich ist, sondern auch die Breite an Ansätzen und Methoden, mit der sie betrachtet und erforscht werden kann. Obgleich die Liste weiterer Forschungsbedarfe, die sich aus dem Förderschwerpunkt ergeben, lang ist, soll an dieser Stelle auf vier breite Themenfelder verwiesen werden, deren weitere Erforschung auf Basis der Erfahrungen im Förderschwerpunkt in den letzten Jahren als sinnvoll erachtet werden kann. Dies bedeutet ausdrücklich nicht, dass Forschung in anderen Themenfeldern nicht auch wichtig und nützlich sein kann.

Themenfeld 1:
Interaktionsarbeit in Wertschöpfungsprozessen und vernetzten Strukturen

Interaktionsarbeit spielt eine wesentliche Rolle in vernetzten Prozessen und Strukturen (beispielsweise in internen Serviceprozessen, Lieferketten oder Dienstleistungsnetzwerken), denn sie verbindet die AkteurInnen der unterschiedlichen Glieder miteinander. Erfolgreiche Interaktionsarbeit – beispielsweise zwischen AkteurInnen unterschiedlicher Berufe in internen Serviceprozessen oder zwischen AkteurInnen verschiedener Firmen entlang von Lieferketten – trägt somit unmittelbar zur Wertschöpfung bei. Daher ist es umso überraschender, dass es bislang kaum Forschung in diesem Themenfeld gibt. Künftige Projekte könnten sich daher beispielsweise mit verschiedenen Akteurskonstellationen und der Interaktionsarbeit zwischen Akteuren unterschiedlicher Glieder in vernetzten Strukturen befassen, mit der Rolle von Digitalisierung entlang von Lieferketten und deren Auswirkungen auf die (Interaktionsarbeit der) involvierten AkteurInnen oder auch allgemein mit der Bedeutung von Interaktionsarbeit für die Wertschöpfung in vernetzten Strukturen. Einerseits spiegelten derartige Projekte die Realität und Komplexität vernetzter Strukturen wider, die das Wirtschaften prägen. Andererseits würde derartige Forschung auch dazu beitragen, die Bedeutung von Interaktionsarbeit für die Wertschöpfung zu erfassen und hervorzuheben.

Themenfeld 2:
Sicherheit und Gesundheit bei der Interaktionsarbeit

Interaktionsarbeit geht zumindest teilweise mit anderen potentiellen Stressoren und Ressourcen als produktbezogene Tätigkeiten einher. Einerseits wird die Arbeit an und mit Menschen oftmals als sinnstiftend und bedeutsam empfunden, andererseits kann sie – insbesondere wenn die Kundschaft unfreundlich, aggressiv oder unverschämt agiert – auch Gefährdungen für die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten beinhalten. Künftige Forschung sollte diesen Dualismus im Detail betrachten und insbesondere die Kontextfaktoren beleuchten, die dazu beitragen, Gefährdungen in der betrieblichen Praxis zu vermindern und die schönen Seiten der Interaktionsarbeit zu unterstreichen; hierbei spielen sowohl Verhaltens- als auch Verhältnisprävention eine Rolle. Auch das Thema Digitalisierung ist von Relevanz, denn obwohl neue technische Gadgets zweifelsohne zur Entlastung von Beschäftigten beitragen können, könnten auch neue Gefährdungen mit ihnen einhergehen. Das Thema Sicherheit und Gesundheit spielt nicht nur für die externe Interaktionsarbeit eine Rolle; auch intern in Betrieben wird Interaktionsarbeit geleistet, die gesundheitsförderlich gestaltet werden sollte. Ein besonderer Blick auf die Rolle von Führung und Führungskräften sowie Formen der Zusammenarbeit innerhalb von Betrieben könnte diesbezüglich lohnenswert sein.

Themenfeld 3:
Kompetenzen und Qualifikationen für Interaktionsarbeit

Noch immer wird Interaktionsarbeit nicht überall als Arbeit im eigentlichen Sinne angesehen und begriffen. Dabei erfordert die Arbeit an und mit Menschen Kompetenzen und Qualifikationen, die (zumindest teilweise) erlernbar sind. Dieses Themenfeld sollte anhand vielfältiger Fragestellungen näher in den Blick genommen werden. Eine wesentliche Frage ist beispielsweise, wie Beschäftigte für die Arbeit an und mit Menschen qualifiziert werden können bzw. welche Kompetenzen es zu stärken gilt. Antworten darauf sollten sich nicht nur in Studien- und Ausbildungsordnungen wiederfinden, sondern könnten auch der betrieblichen Praxis wichtige Ansatzpunkte für die Personalentwicklung liefern, beispielsweise in Bezug auf arbeitsintegriertes Lernen. Dadurch könnte einerseits die Professionalisierung von Interaktionsarbeit weiter voranschreiten und andererseits auch ihre Wertschätzung steigen. Denn die Sichtbarmachung der Kompetenzen, die für Interaktionsarbeit nötig sind – deren Integration in Stellenbewertungen – könnte sich auch in der Entlohnung widerspiegeln.

Themenfeld 4:
Die Quantifizierung von Interaktionsarbeit

Bislang gibt es nur wenige Ansätze, um die Arbeit an und mit Menschen quantitativ zu bemessen bzw. die Arbeitssituation von Interaktionsarbeitenden durch quantitative Instrumente zu erfassen. In Befragungen ist vor allem ein Item verbreitet, das danach fragt, wie häufig Beschäftigte Kontakt zur Kundschaft oder ähnlichen betriebsexternen Gruppen haben. Dadurch lässt sich zwar das Ausmaß des Kontakts mit Dritten erfassen, aber Aussagen darüber, welche Implikationen dieses Ausmaß der Interaktionsarbeit hat, lassen sich kaum treffen. Daher wäre es erstrebenswert, in künftigen Forschungsprojekten das Thema der Quantifizierung anzugehen. Einerseits sollte konzeptionell darüber nachgedacht werden, wie die Arbeit an und mit Menschen mit all ihren Besonderheiten quantifiziert werden könnte; andererseits sollten konkrete Messinstrumente entworfen und erprobt werden, um die Arbeitssituationen von Interaktionsarbeitenden auch im Rahmen großer Stichproben erfassen zu können.

Ausblick

Jene Themenfelder gehen mit vielfältigen Fragestellungen einher, die künftig näher in den Blick der wissenschaftlichen Community genommen werden sollten. Wünschenswert wären dabei vergleichende Forschungsansätze, beispielsweise über Länder-, Branchen-, Berufs- und / oder Organisationsgrenzen hinweg. Neben empirischen Studien, die auf Basis verschiedener Ansätze und Methoden die Arbeitssituationen von Interaktionsarbeitenden bzw. den Kontext, in dem Interaktionsarbeit verrichtet wird, in den Blick nehmen, sollte auch die weitere Theorisierung der Arbeit an und mit Menschen gestärkt bzw. sollten Konzepte in dieser Hinsicht geschärft werden. Zudem wäre es erstrebenswert, die internationale Sichtbarkeit der geleisteten und zu leistenden Forschung zu vergrößern, denn bislang findet die Interaktionsarbeitsdebatte vor allem im deutschen Sprachraum statt. Da die vielfältigen Forschungsergebnisse nicht zuletzt auch für die internationale Community von Interesse sein dürften, sollten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler erwägen, ihre Arbeiten auch international aufzubereiten. Dies würde nicht nur zur Stärkung der internationalen Debatte zur Arbeit an und mit Menschen beitragen, sondern auch den Wissenschaftsstandort Deutschland hinsichtlich der Interaktionsarbeitsforschung in den Vordergrund rücken. Zu guter Letzt sollte nicht vergessen werden, dass die Relevanz der gewonnenen Ergebnisse für die betriebliche Praxis aufbereitet werden sollte. Denn das Ziel der weiteren Erforschung der Arbeit an und mit Menschen sollte sein, deren gute, menschengerechte und gesundheitsförderliche Gestaltung zu unterstützen.

Impressum

Herausgeber
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)
Friedrich-Henkel-Weg 1–25, 44149 Dortmund
Telefon 0231 9071-2071
Telefax 0231 9071-2070
E-Mail inwige@baua.bund.de
Internet www.interaktionsarbeit.de

Diese Veröffentlichung ist ein Ergebnis des Projektes Interaktionsarbeit: Wirkungen und Gestaltung des technologischen Wandels (InWiGe). Das Forschungs- und Entwicklungsprojekt InWiGe wird im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit" (Förderkennzeichen 02L18A000 und 02L18A001) vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut.

AutorInnenteam (in alphabetischer Reihenfolge): Luisa Bahl, Franziska Dennißen, Dr. Nadja Dörflinger, Michael Niehaus, Jonas Wehrmann (BAuA); Markus Holler, Daniela Schneider (INIFES)

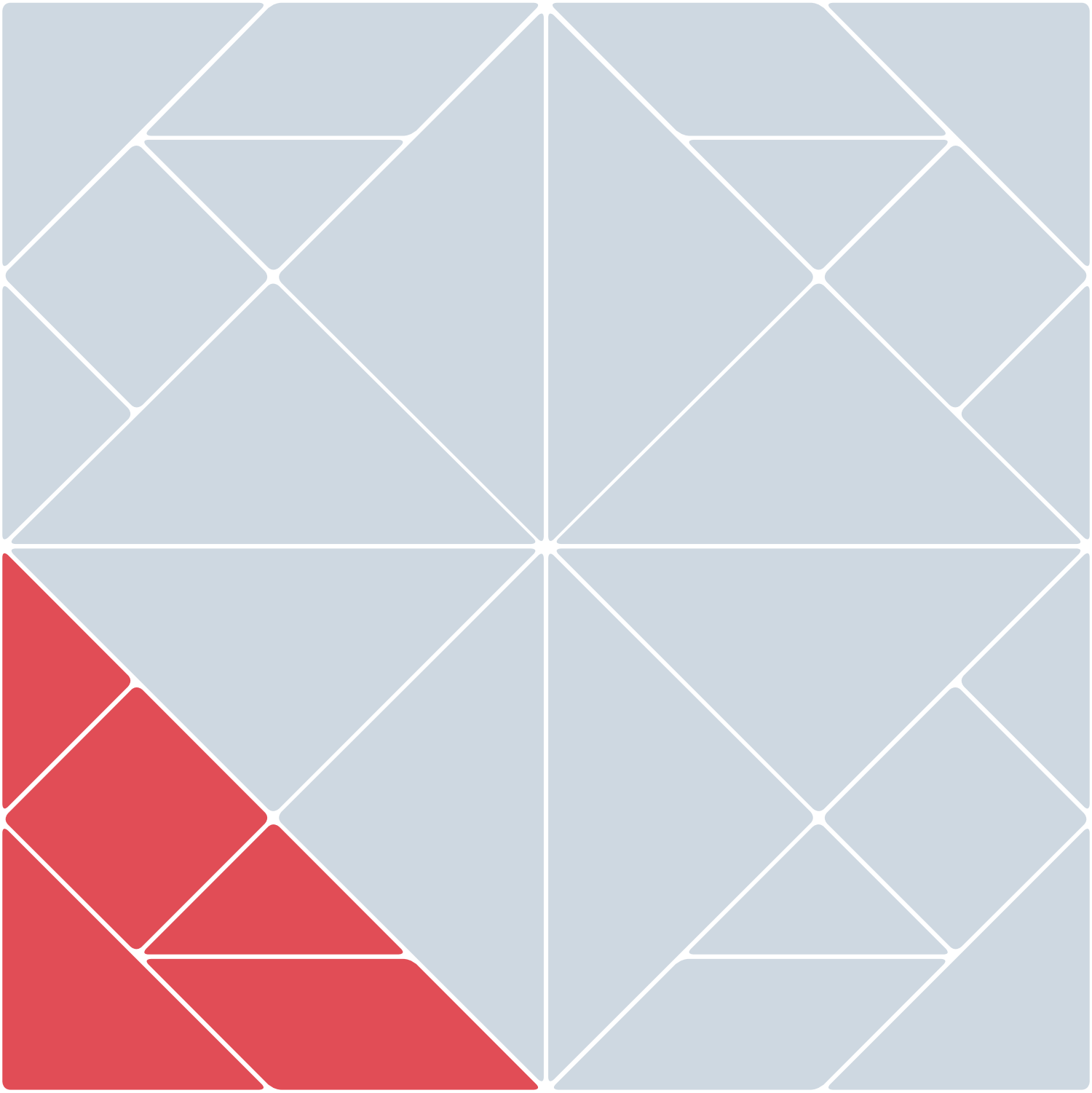
Gestaltung: eckedesign GmbH, Berlin
Herstellung: wbv Media GmbH & Co. KG, Bielefeld

Bildnachweise: Titel: IStockphoto / RossHelen, S. 5–7: Wahlbrink / BAuA, S. 8: IStockphoto / sturti, S. 14: IStockphoto / Drazen, S. 16: IStockphoto / Paul_Bradbury, S. 21: IStockphoto / opolja, S. 24: IStockphoto / Panama7, S. 25: IStockphoto / Ridofranz, S. 32: IStockphoto / Pawel_Gaul, S. 44: Projekt GIDA, Christiane Lensch, Internationaler Bund, S. 45: IStockphoto / gpointstudio, S. 49: Projekt InkluServ, Fraunhofer IAO / Parsyak, Projekt InkluServ, S. 55: Uwe Völkner / Fotoagentur FOX, Lindlar, S. 56: IStockphoto / Hispanolistic, S. 67: Projekt PRIME. bamero AG, Projekt PRIME., S. 72: IStockphoto / sturti, S. 76: IStockphoto / LSOphoto, S. 76: Projekt Respect-Work, Edeka Grubendorfer, Herdecke, S. 92: Projekt TOAB, Eugenie Gaubitz, OVGU, S. 101: IStockphoto / tommaso79, S. 103: IStockphoto / TommL, S. 107: IStockphoto / sturti

Dortmund, März 2023

In dieser Broschüre wird eine geschlechtergerechte Sprache verwendet. Dort, wo dies nicht möglich ist oder die Lesbarkeit eingeschränkt würde, gelten die personenbezogenen Bezeichnungen für alle Geschlechter.
Die Inhalte der Publikation wurden mit größter Sorgfalt erstellt und entsprechen dem aktuellen Stand der Wissenschaft. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte übernimmt die BAuA keine Gewähr.
Nachdruck und sonstige Wiedergabe sowie Veröffentlichung, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Alle in diesem Ergebnisbericht vorgestellten Forschungsvorhaben werden bzw. wurden im Förderschwerpunkt „Arbeiten an und mit Menschen" des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) durchgeführt. Der Förderschwerpunkt wird durch das Projekt InWiGe begleitet. Die Verantwortung für die Inhalte der einzelnen Projektdarstellungen liegt bei den jeweiligen Autorinnen und Autoren. Unser herzlicher Dank gebührt allen Mitwirkenden.

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung
ESF Europäischer Sozialfonds für Deutschland
EUROPÄISCHE UNION
Zusammen. Zukunft. Gestalten.

inter
aktions
arbeit
gestalten