

Foren und dialogische Methoden als Innovationsimpulse – Arbeitsforschung am Beispiel ambulanter Pflege

*Brigitta Geißler-Gruber, Alexander Frevel, Heinrich Geißler,
Arbeit und Zukunft e.V., Hamburg*

Anlass

Arbeit und Zukunft e.V. erprobt interaktive Instrumente zur Gestaltung künftiger Arbeit im Rahmen des Projektes PIZA („Partizipation und interaktive Interdisziplinarität für eine zukunftsfähige Arbeitsforschung“ - FKZ 01HN150; 2002 – 2005) im Förderprogramm „Innovative Arbeitsgestaltung“ des BMBF.

Im Jahr 2002 identifizierte Arbeit und Zukunft e.V. mittels einer Delphi-Befragung von 53 ExpertInnen aus Unternehmen, Betriebs-/Personalrat, Präventivdiensten und Arbeitswissenschaft u.a. folgende Kernprobleme¹:

- 60 % der Befragten halten es nicht für wahrscheinlich, dass die Ergebnisse der Arbeitsforschung in relevantem Maße in die Gestaltung der Arbeitsbedingungen eingreifen – aber 83 % halten es für wünschenswert.
- Nur 47 % erwarten, dass künftig Unternehmen und ArbeitsforscherInnen mehr miteinander kooperieren – aber 83 % wünschen es sich.
- Zwei Drittel erwarten, dass Partizipation bei Veränderungsprozessen wichtig ist und dass Methoden der Aktionsforschung eingesetzt werden.
- Mehr als 90 % gehen von einer nicht zeitnahen Nachlaufzeit zwischen Erforschung und Umsetzung aus. Fast alle wünschen sich schnelleren Transfer.

Die daraus abgeleiteten PIZA-Erprobungen für eine zukunftsfähige Arbeitsforschung und innovative Arbeitsgestaltung finden u.a. in dem Praxismodul "Gesunde MitarbeiterInnen und gute Servicequalität in der ambulanten Pflege in Rheinland-Pfalz" in Kooperation mit 4 privatgewerblichen und 4 freigemeinnützigen Diensten mit insgesamt 230 Beschäftigten und dem Ministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit statt.

Arbeit gestalten – Probleme lösen

Nicht nur neue Fragestellungen wie „*Was ist gemeinsam zu tun, um gesund und gern bis zur Regelrente – und damit länger als heute – erwerbstätig zu bleiben.*“, sondern auch der beklagte mangelnde gestaltende Einfluss und das geringe Image der Arbeitsforschung erfordern ein Überdenken der Gestaltungsebenen der Arbeitswelt und der Methoden und Prozesse, die einen unmittelbaren Dialog bzw. eine Entwicklungs-Kooperation ermöglichen.

Als – aus unserer Sicht - gleichrangige (Gestaltungs-)Ebenen der Arbeitswelt identifizierte PIZA:

¹ Die vollständigen Ergebnisse können bei der Projektgruppe abgefordert oder über die www.piza.org-Seite eingesehen werden.

Ebenen		Dialogische Methoden
INDIVIDUUM	↔	Arbeitsbewältigungs-Coaching
Unternehmen	↔	Hourglass-Entwicklung
Wirtschaft im SYSTEM	↔	Forum
Gesellschaft	↔	Arbeitsforschungs-Atlas

Die zugeordneten Beispiele dialogischer Methoden dienen im wesentlichen zur ressourcenorientierten Stärkung von Individuen und Organisationen und zur Verbesserung der Selbstbeobachtung und Selbstbefähigung.

Im Weiteren konzentrieren wir uns auf die Ebenen ‚Individuum‘ und ‚Wirtschaft im System‘.

Arbeitsgestaltung mit und durch Individuen

Wenn Betriebe erfolgreich in die Zukunft gehen wollen, dann müssen sie das Individuum mit seinen / ihren Stärken und Schwächen als ein Potenzial entdecken, das es zu erhalten und zu fördern gilt. Nur dann können sie ein Gleichgewicht zwischen dem Unternehmenswunsch nach guter Produktivität und Qualität der Arbeit und dem Wunsch der Beschäftigten nach guter Arbeits- und Lebensqualität und Wohlbefinden herstellen.

Das folgende Beispiel geht von der „Arbeitsbewältigungsfähigkeit“ der Beschäftigten aus und zeigt, wie entsprechende Prozesse bei Unternehmensführung und Beschäftigten angeregt und unterstützt werden können, um dieses Potenzial zu erkennen, zu bewahren und zu fördern.

Die Methode „Arbeitsbewältigungs-Index“ (Tuomi, Ilmarinen et. al. 2001), eingesetzt in vertraulichen Arbeitsbewältigungsgesprächen zwischen Präventivfachkräften und Beschäftigten, ermöglicht auf der einen Seite eine Klärung der Arbeitsbewältigungssituation und eine Beratung für die/den Beschäftigten. Auf der anderen Seite gibt die anonyme, gruppenbezogene Gesamtauswertung Auskunft, in welchem Ausmaß die Arbeitsbedingungen zu den Leistungsreserven der Belegschaften passen. In beiden Fällen werden Frühhinweise und Benchmarks zur Selbstbeobachtung individuell wie betrieblich bzw. branchenbezogen zugänglich. Kontinuierliche Selbstbeobachtung kann für Personen wie für Unternehmen handlungsleitend werden und Innovationsimpulse liefern.

Die Branche „Ambulante Pflege“ erlebt mit den Finanzierungsschwierigkeiten des gesamten Gesundheitssektors deutliche Veränderungen. Unternehmen und Beschäftigte stehen stärker als in der Vergangenheit unter wirtschaftlichem Druck. Die veränderte Ausgangslage erfordert Bemühungen zur Verbesserung und Weiterentwicklung der Wirtschafts- und Arbeitsbedingungen in ambulanten Diensten, um Beschäftigte für diese Dienste zu finden und sie gesund und mit hoher Zufriedenheit – länger als bisher - in diesem Arbeitsfeld zu halten.

Durch die Erhebung von Arbeitsbewältigungsfähigkeit, Belastungen und Ressourcen wurden notwendige Arbeitsgestaltungsmaßnahmen sichtbar gemacht und initiiert.

Folgende Ergebnisse wurden ermittelt: In der Erhebung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit ergab sich bei dem Großteil der Befragten eine gute bis sehr gute Arbeitsbewältigungssituation, die es für die Zukunft zu erhalten gilt. Die Untersuchung zeigte

allerdings bei 16 % der befragten Beschäftigten eine unzureichende Passung zwischen Arbeitsbedingungen und dem individuellen Leistungsvermögen, die verhältnis- und verhaltenspräventive Maßnahmen erforderlich machten. Mit den Beschäftigten wurden Gesundheitsgespräche geführt, mit den Betrieben wurden Initiativen zur Verbesserung der Arbeits(bewältigungs)situation entwickelt. Über alle Betriebe zeigten die Ergebnisse eine altersabhängige Tendenz: In jungen Jahren, meist zu Beginn der Berufstätigkeit, können die Arbeitsanforderungen in der ambulanten Pflege leicht die Leistungsreserven der Beschäftigten übersteigen. Und zwischen dem ca. 45. und 55. Lebensjahr steigt der Anteil derjenigen, bei denen die Arbeitsanforderungen nicht mehr so gut zu den (körperlichen) Reserven der Beschäftigten passen und als belastend erlebt werden.

Das Fördermodell zur Erhaltung von Arbeitsbewältigungsfähigkeit und zur Verbesserung von Arbeitsbewältigungs-Rahmenbedingungen setzt an vier Drehpunkten an, die den individuellen wie betrieblichen Beratungen zugrundegelegt wurden:

- Förderung und Erhaltung individueller Kapazitäten
- Stärkung professioneller und gesundheitsbezogener Kompetenzen
- MitarbeiterInnen-orientierte Arbeitsorganisation und Führungskultur
- Entlastende und unterstützende Arbeitsbedingungen.

Folgende Gestaltungsmaßnahmen gingen aus den Ergebnissen hervor: Die mit den Beschäftigten und den Pflegedienstleitungen entwickelten Gestaltungsmaßnahmen konzentrierten sich auf Anpassungen in den Tourenplanungen und verbesserte Kommunikation an den Schnittstellen. Zur Stärkung der eigenen Gestaltungsfähigkeiten im verhältnis- und verhaltenspräventiven Bereich wurden Seminare zum „Selbstmanagement für Gesundheit und Wohlbefinden in der Arbeit“ mit Pflegekräften durchgeführt.

Arbeitsgestaltung im System

In der Bedingungsanalyse wurden spezifische Behinderungen im Arbeitsablauf und damit Fehlbelastungen für die Beschäftigten sichtbar. Ein wesentliches Merkmal der Mensch-zu-Mensch-Dienstleistung ist die unterschiedliche Dauer der gleichen Leistungen bei verschiedenen Klienten oder zu verschiedenen Betreuungszeiten aufgrund von Unvorhergesehenem und Ungeplantem (z. B. informatorische Erschwerungen wie Unklarheit der Medikamenten-Verschreibung oder Übergabe von Kolleginnen). Die Arbeitsbedingungen tragen dem aber kaum Rechnung. So wurde immer wieder von einem Widerspruch zwischen Zeit- bzw. Terminvorgaben einerseits, den Bedürfnissen des/der aktuellen Klienten/in und dem Zeitdruck durch den Termin bei folgenden Klienten berichtet. Diese Differenz führt insbesondere zu einem Gefühl bei der Pflegekraft, dass man es anders könnte und wollte, als es in der Realität möglich ist.

Um die individuell oder betrieblich nicht lösbaren Probleme zu bearbeiten, wurden darüber hinaus zwei Zukunftsforen durchgeführt, die das gesamte System Ambulante Pflege in einen Entwicklungsprozess gebracht haben. Hintergrund sind die wechselseitigen Abhängigkeiten: Die für PatientInnen qualitätsvolle und für Beschäftigte gesundheitsgerechte Erbringung der sozialen Dienstleistung hängt von einer Vielzahl von Personen, Organisationen und Instanzen ab. Auch der Arbeits- und

Gesundheitsschutz in der ambulanten Pflege steht damit vor neuen Herausforderungen, der sich nicht mehr ausschließlich auf innerbetriebliche Initiativen alleine konzentrieren kann. Die heutigen Problembereiche erfordern wechselseitiges Verständnis und Kooperation im gesamten System. Zu diesem System der ambulanten Pflege gehören: Ambulante Dienste, KlientInnen und ihre Angehörigen, niedergelassene Ärzte, Pflegeversicherung, Krankenkassen und Sozialhilfeträger, Politik, Verbände, Aus- und Fortbildungsstätten, Beratungsstellen, stationäre Einrichtungen und ihre Überleitungsbüros, die Berufsgenossenschaft, die MitarbeiterInnenvertretungen und die Gewerkschaft.

Das folgende Beispiel für die Arbeitsgestaltung in Systemen zeigt eine Möglichkeit auf, für den Austausch von Sichtweisen und zur Grundlegung von Kooperation in Systemen „das ganze System in einen Raum“ zu holen. Zur gemeinsamen Weiterentwicklung der Arbeitsbedingungen wurden VertreterInnen aus allen Schnittstellenbereichen in einen Raum eingeladen. Um nun in großen und unterschiedlich zusammengesetzten Gruppen gut und zielorientiert arbeiten zu können, wurde das Konzept der „*future search conference*“ (Zukunftskonferenz) von Marvin Weisbord (Weisbord und Janoff, 2001) herangezogen. Eine Zukunftskonferenz unterstützt den schnellen Wandel. Sie kann die Energie vieler für neue Ziele und Programme mobilisieren und nicht zu letzt kann sie helfen, dass eine Gemeinsamkeit von Visionen und für Entwicklungsmaßnahmen entsteht. Üblicherweise dauert eine Zukunftskonferenz 2 ½ Tage. Diesen Zeitaufwand konnte keiner und keinem aus dem System der ambulanten Pflege abgerungen werden. Daher entwarf Arbeit und Zukunft e.V. das FORUM für 6 Stunden, wo ein Entwicklungsprozess beginnt oder einen zusätzlichen Anstoß bekommt.

Der lateinische Begriff FORUM bedeutet Markt oder Marktplatz. Hier vermischen sich Bedarfe und Lösungen zu Nachfrage und Angebot. Die Säulen des FORUMs sind:

- Die (geladenen) TeilnehmerInnen, die das ganze System bzw. einen großen Querschnitt des Systems vertreten. Sie liefern und untersuchen Informationen. Sie arbeiten selbständig in kleinen Gruppen und planen Ziele und Maßnahmen für das System.
- Der/die ModeratorIn gibt Zeiten und Aufgaben vor, leitet Diskussionen im Plenum und stellt wichtige Themen heraus.

Die Kooperationsvereinbarung auf dem Forum umfasst wenige Regeln:

- Alle Wahrnehmungen sind gültig.
- Alle Informationen werden auf Flipcharts geschrieben.
- Die Zeiten werden strikt eingehalten.
- Die FORUM-TeilnehmerInnen bemühen sich, nach Gemeinsamkeiten zu suchen.
- Differenzen und Probleme werden gewürdigt und erkundet, aber es wird nicht versucht, diese zu bearbeiten oder sich darin zu verheddern.

Der Diskussions-Weg startet bei der Untersuchung der Gegenwart aus der Perspektive von homogenen Gruppen. Die VertreterInnen einer Berufsgruppe oder eines Systembereiches schätzen die derzeitigen Hochs und Tiefs sein und präsentieren die Ergebnisse im Anschluss im Plenum. Ein gemeinsamer Wissensraum entsteht.

In der zweiten Phase mischt der/die ModeratorIn die TeilnehmerInnen, sodass jede Kleingruppe das System repräsentiert. Hier geht es nun um die Entwicklung von

Zukunftsvisionen. Als letzten Schritt werden die drei wichtigsten Maßnahmen zur Realisierung der Vision ausgewählt, im Plenum in Cluster geordnet und in eine Prioritätenliste verwandelt. Der letzte Schritt ist ein zentraler Abschnitt des FORUMs. Hier durchlaufen die Maßnahmen-Vorschläge einen demokratischen Flaschenhals, indem in den Gruppen bzw. im Plenum darüber ein Konsens hergestellt wird.

Die Ergebnisse des Dialogs im System

Das Projekt PIZA hatte dabei initiierende, moderierende und prozessbegleitende Funktion. Einen Tag lang war das gesamte „System“ in einem Raum repräsentiert, bearbeitete gemeinsam Trends und Visionen, diskutierte Strategien und Ziele in insgesamt zwei Foren mit dem Titel „Arbeitsforschung: Vermittlerin im System der Ambulanten Pflege. Gesunde Beschäftigte und gute Servicequalität.“ (2003 und 2005)

Im Folgenden eine kurze Übersicht über die getroffenen Zielvereinbarungen und Maßnahmen:

Wichtigste Themen und Zielvereinbarungen
<ul style="list-style-type: none"> • Runde Tische, professionsübergreifendes QM-System • Multifunktionales Koordinierungszentrum • Multidisziplinäre Konferenzen, gemeinsame Fortbildung • Regelmäßige Pflegekonferenzen beim Patienten
Realisierte Initiativen oder Gestaltungsmaßnahmen
<ul style="list-style-type: none"> • Es finden Vorbereitungen zur Realisierung eines Kompetenz-Netzwerks in Landstuhl statt, um die Überleitung zwischen Krankenhaus und ambulanten Pflegediensten reibungsloser zu organisieren. Erste Konferenz und Arbeitsgruppen haben stattgefunden. Antrag zur Aktivierung von niedergelassenen Ärzten gestellt. • Vier Regionale Pflegekonferenzen in Rheinland-Pfalz 2004; weitere auf Kreisebene folgen in 2005. • Selbstorganisation des Systems wurde gestärkt, bedarfsgerechte Kooperationen entstehen (z. B. regionale Abstimmung in selbstorganisierten Foren) • Ideenpool wurde geschaffen

Alle Dokumentationen der einzelnen Foren (Print und Film) sowie ein Videofilm zur Methode allgemein sind im Internet beziehbar unter www.piza.org.

Was ist neu und zukunftsfähig an dialogischen Methoden und Foren?

- ArbeitsforscherInnen und BeraterInnen sind als Prozess unterstützende Personen aktiv.
- Kooperationen zur Arbeitsgestaltung und Problemlösung werden durch befähigte Akteure (vom Beschäftigten bis zur Führungskraft) vorbereitet.
- Die Problemlösungen und Gestaltungsansätze sind gemeinsame Anliegen, die zu ihrem Erfolg essentiell die Partizipation (Teilnahme) aller Beteiligten bzw. beteiligter Gruppen erfordert. Entsprechende Methoden ermöglichen es, in Dialog treten. Auf betrieblicher Ebene nicht zu lösende Probleme konnten bearbeitet werden.

- Die Vorbereitung von Großgruppenkonferenzen wie das Forum ermöglichen einen relativ „schnellen Wandel“ durch die Unmittelbarkeit der Dialoge und dem Schaffen eines gemeinsamen Wissensraumes in relativ kurzer Zeit.

Literatur

Tuomi, K.; Ilmarinen, J.; Jahkola, A.; Katajarinne, L. & Tulkki, A.: Work Ability Index. Arbeitsbewältigungsindex. Dortmund/Berlin (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Ü14) 2001.

Weisbord, M., Janoff, S.: Future Search – Die Zukunftskonferenz. Wie Organisationen zu Zielsetzungen und gemeinsamem Handeln finden, Stuttgart (Klett-Cotta) 2001.

Weitere Materialien auf: www.piza.org