

# Das Produktivitätsdreieck soziale Dienstleistungen – Arbeitspolitische Gestaltungsansätze

*PD Dr. Guido Becke*

Arbeitskreis Dienstleistungen  
Friedrich-Ebert-Stiftung  
Berlin, den 8.3.2017

# Gliederung

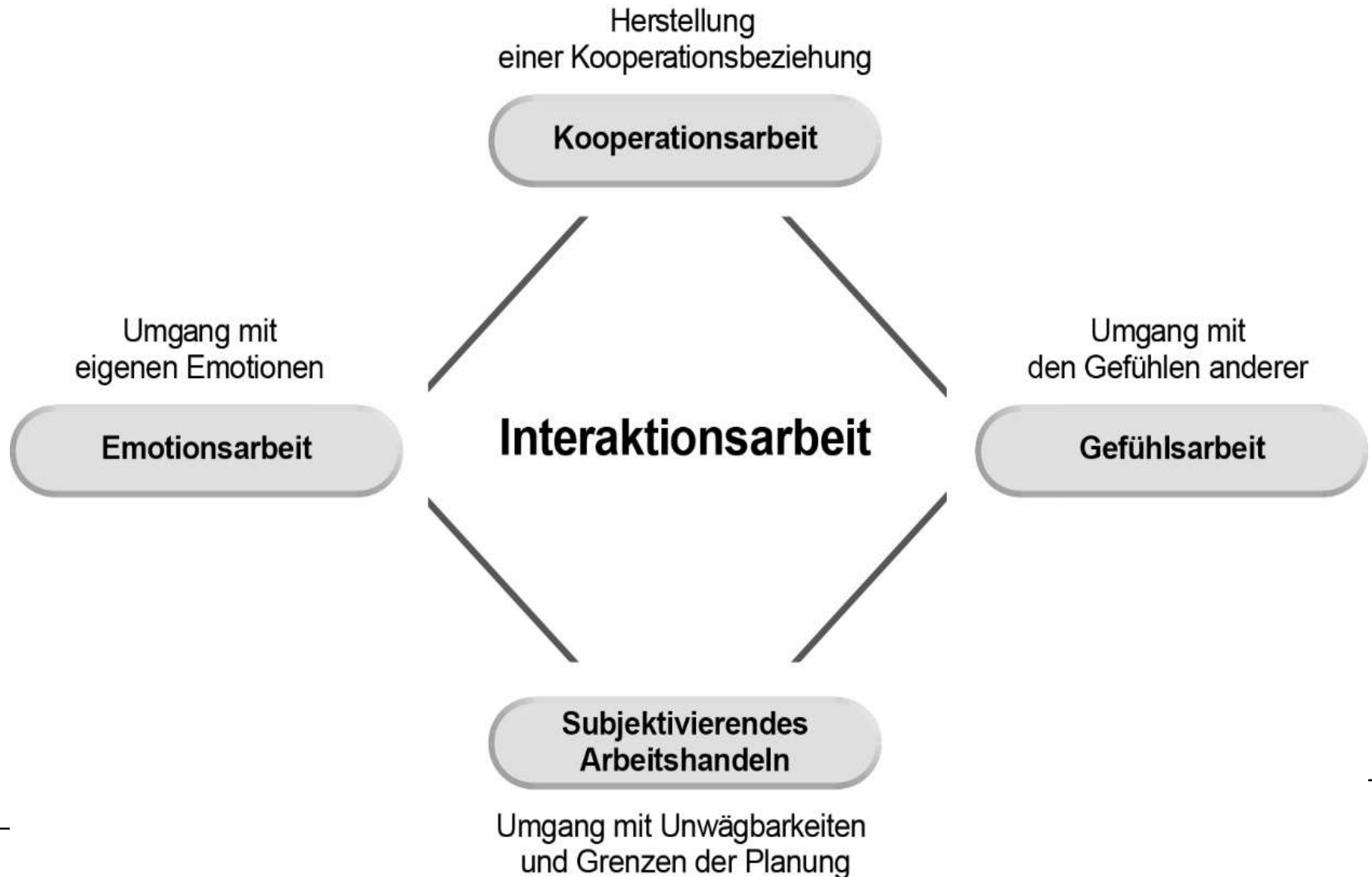
1. Merkmale sozialer Dienstleistungen
2. Produktivität sozialer Dienstleistungen?
3. Das Produktivitätsdreieck sozialer Dienstleistungen
4. Betriebliches Fallbeispiel für erweiterte Produktivität
5. Arbeitspolitische Gestaltungsansätze?

# 1. Merkmale sozialer Dienstleistungen

- Personenorientierung → ‚Dienst am Menschen‘
- Uno-Actu-Prinzip → Kunden / Klienten als Mitproduzenten
- Interaktionsarbeit als Kernaufgabe → berufliches Ethos
- Fokus: Angewiesenheit auf Hilfe → begrenzte ‚Konsumentensouveränität‘
- Hochgradige gesetzliche Regulierung sozialer Dienste
- ‚Welfare Mix‘: Vielfalt von Anbietern mit unterschiedlichen Handlungslogiken
- Heterogenität sozialer Dienste und Berufsgruppen
- Soziale Dienste als wissensintensive Dienste

# 1. Merkmale sozialer Dienstleistungen:

Das integrierte Konzept der Interaktionsarbeit (Böhle et al. 2015)



## 2. Produktivität sozialer Dienstleistungen?

### Produktivitätsdruck auf soziale Dienstleistungen

- Seit 20 Jahren: Forcierte Ökonomisierung und Marktöffnung sozialer Dienste
- Steigende Anforderungen an Dienstleistungsqualität

### Grenzen der Übertragbarkeit industrieller Produktivitätskonzepte

- Begrenzte Standardisierung und Rationalisierung von Interaktionsarbeit → Unwägbarkeiten und ‚Unsichtbarkeit‘
  - Koproduktion durch und mit hilfebedürftigen Klienten
  - Grenzverwischungen zwischen Koordinations- und Interaktionsarbeit
- **Erweiterte und kontextspezifische Produktivitätskonzepte**

### 3. Das Produktivitätsdreieck soziale Dienstleistungen

Wirtschaftlichkeit



Nachhaltige Arbeitsqualität

Dienstleistungsqualität

### 3. Das Produktivitätsdreieck sozialer Dienstleistungen

- Erweitertes, dreidimensionales Produktivitätsverständnis
- Spezifika sozialer Dienstleistungen berücksichtigen
- Nachhaltige Arbeitsqualität → Beschäftigungsfähigkeit → Produktivität
- Fokus auf Wechselwirkungen innerhalb des Produktivitätsdreiecks → Aufwärts- und Abwärtsspiralen
- Balancierung von Effizienz, Service- und Arbeitsqualität durch neue soziale Praktiken / Maßnahmen / Instrumente
- Messkonzepte für erweitertes Produktivitätsverständnis: Einbeziehung von Transaktionskosten
- Wechselverhältnis von Koordinations- und Interaktionsarbeit beachten

## 4. Betriebliches Fallbeispiel für erweiterte Produktivität

**Fallstudienbetrieb:** Sozialer Dienstleister mit Behinderteneinrichtung und Pflegeheim

**Ausgangslage:** Erhöhte Pflegebedürftigkeit behinderter Menschen als Quelle der Arbeitsverdichtung pädagogischen Personals (Grundpflege-Anforderungen)

**Lösungskonzept:** Entwicklung und Gestaltung eines Übergangskonzepts Behinderteneinrichtung → Pflegeheim

- Beteiligung von Beschäftigten an Koordinationsaufgaben
- Konzeptentwicklung und schrittweise Realisierung durch Beschäftigte beider Einrichtungen
- Synergien in Bezug auf Arbeits- und Servicequalität
- Nachhaltigkeit durch Ressourcenstärkung?



## 5. Arbeitspolitische Gestaltungsansätze

- Gesellschaftliche Debatte: Soziale Dienstleistungen als gesellschaftlich notwendige Aufgaben human gestalten
- Ressourcenausstattung im Bereich sozialer Dienste verbessern: Branchen und Trägerorganisationen
- Stärkere Verknüpfung von Arbeits- mit sozialer Dienstleistungspolitik → Aufwärtsspiralen im Produktivitätsdreieck ermöglichen
- Aufwertung der ‚Fürsorgetationalität‘ und Arbeitsqualität gegenüber ökonomischer Rationalität → Erweitertes Produktivitätsverständnis
- Anerkennung unsichtbarer Interaktionsarbeit
- Gestaltungsperspektive: Nachhaltige Arbeitssysteme → Koordinations- *und* Interaktionsarbeit

## Literaturhinweise und Links

Guido Becke & Peter Bleses (2016): ***Pflegepolitik ohne Arbeitspolitik. Entwicklungen im Feld der Altenpflege.*** In: Jahrbuch für Christliche Sozialwissenschaft, 2016. Münster

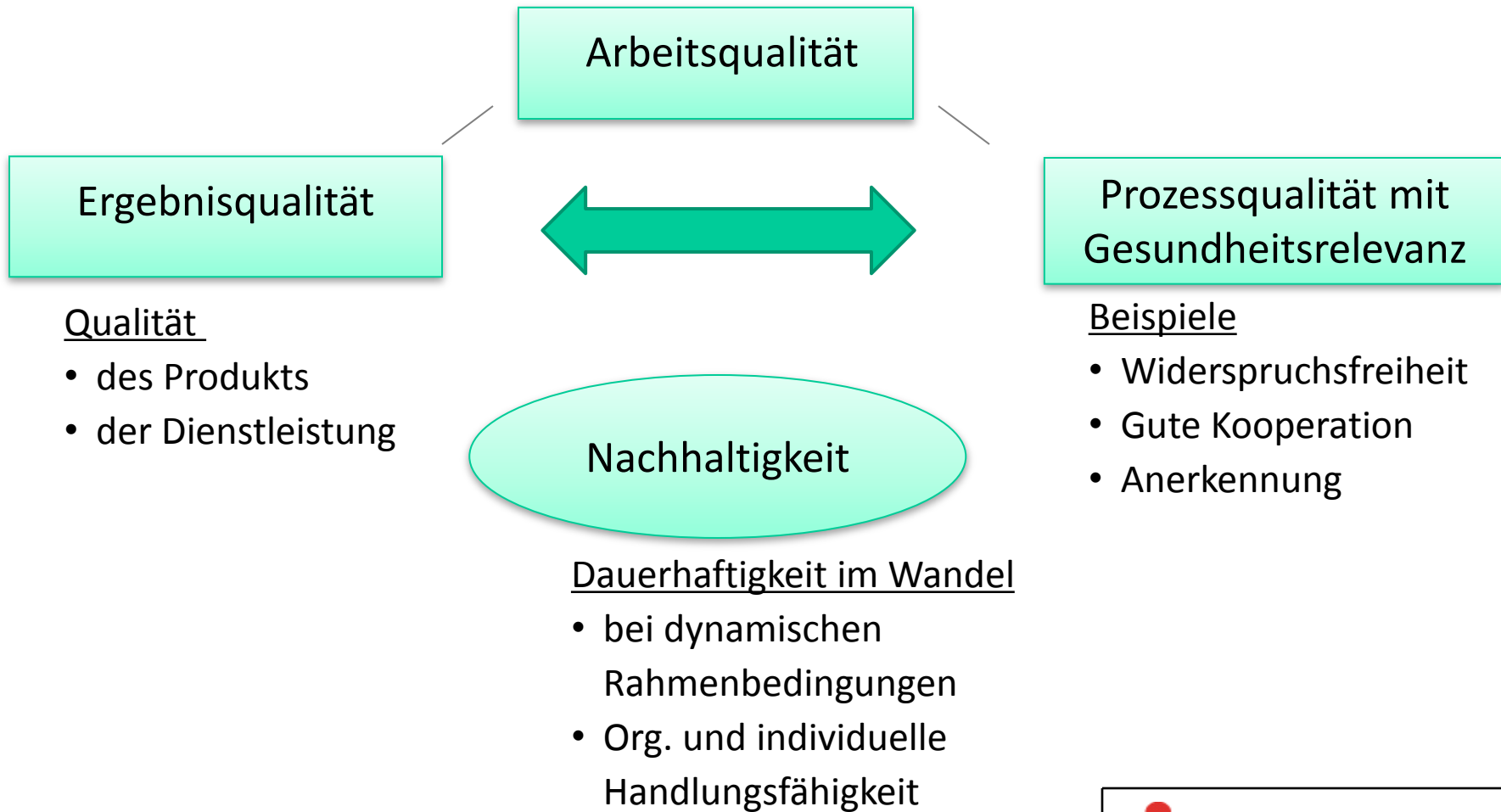
Guido Becke, Janina Evers, Joachim Hafkesbrink & Ursula Henke (Hrsg.) (2014): ***Cockpit soziale Dienstleistungen. Gestaltung der Produktivität durch Balance von Effizienz, Unterstützungsqualität und Arbeitsqualität.*** Berlin: LIT-Verlag

Guido Becke & Peter Bleses (Hrsg.) (2015): ***Interaktion und Koordination. Das Feld sozialer Dienstleistungen.*** Wiesbaden: Springer VS

Cockpit-Toolbox: [www.cockpit-projekt.de](http://www.cockpit-projekt.de)

# Back-Up-Folien

# Das Konzept ‚Nachhaltige Arbeitsqualität‘



# Untersuchte Konzepte und Modelle zur Arbeitsqualität

Fokus: Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse	Hybrid-Modelle	Fokus: Arbeitsaufgaben
Decent-Work-Konzept der IAO	Modell Berufliche Gratifikationskrisen	Job-Demand-Control-Modell
	INQA-Kriterien für gute Arbeitsqualität	Konzept der Aufgabenorientierung
	DGB-Index Gute Arbeit	Handlungsregulations-theorie
		Konzept Widersprüchliche Arbeitsanforderungen

Willkommen

Toolbox



### Herzlich Willkommen in der Cockpit-Toolbox für Anbieter sozialer Dienstleistungen!

Sie sind ein Anbieter sozialer Dienstleistungen wie Pflege oder Betreuung?  
Machen Ihnen zunehmender Kostendruck, hohe Qualitätsanforderungen und schwere Arbeitsbedingungen zu schaffen?

Dann sind Sie bei uns genau richtig!

Auf dieser Plattform bieten wir Ihnen die Möglichkeit, ihre Produktivität zu messen, gestalten und zu bewerten. Diese Produktivität sozialer Dienstleistungen setzt sich aus den Dimensionen Kosteneffizienz, Unterstützungsqualität und Arbeitsqualität zusammen.

#### Was interessiert Sie hierbei besonders?

- Möchten Sie prüfen, wie Sie in der Qualität Ihrer sozialen Dienstleistung aufgestellt sind?
- Möchten Sie prüfen, ob Ihre Prozesse effizient gestaltet sind?
- Möchten Sie prüfen, ob Sie eine gute Arbeitsqualität in Ihrer Organisation unterstützen?
- Möchten Sie prüfen, in welchen Gestaltungsfeldern der Produktivität sozialer Dienstleistungen Ihrer Einrichtung besondere Stärken oder Schwächen hat?

Die Website ist Bestandteil des Forschungs- und Entwicklungsprojektes Cockpit  
Weitere Informationen zum Projekt erhalten Sie [hier](#).

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Deutsches Zentrum  
für Luft- und Raumfahrt e.V.  
Projektträger im DLR