

## Aufwertung sozialer Dienstleistungsarbeit mit Bodenhaftung

Erkenntnisse aus  
DIALOGS – Wege  
zum „Branchendialog  
Altenpflege“

Michaela Evans

### Auf den Punkt

- Leistungsfähige soziale Dienstleistungen und soziale Dienstleistungsarbeit sind kein sozialpolitischer Luxus, sondern eine ökonomische Notwendigkeit. Hier verdichten sich Chancen und Risiken sozialer und ökonomischer Transformationsprozesse.
- Pflegemärkte sind im Umbruch. Es entstehen neue Versorgungs- und Leistungsangebote, internationale Akteure drängen auf den Markt und Anforderungen an Bildung und Qualifizierung ändern sich. Soziale Dienstleistungsarbeit gewinnt an Bedeutung, gleichzeitig muss sie aufgewertet und reorganisiert werden.
- Notwendig sind Aufwertungskonzepte, die berufsfachliche Interessen und Ansprüche der Beschäftigten mit zentralen Herausforderungen der Branchenentwicklung verknüpfen. Das Projekt DIALOGS zielte auf den Aufbau lernfähiger Dialogstrukturen in der Altenpflege.
- Beschäftigte in der Altenpflege haben jenseits der Fürsorgeorientierung Arbeitnehmerinteressen. Sie adressieren konkrete Verbesserungsideen an Arbeitgeber und betriebliche Interessenvertretungen. Durch Maßnahmen und Instrumente, die die gemeinsame Reflexionsfähigkeit und das Handlungswissen der Dialogpartner stärken, wird eine Aufwertung mit Bodenhaftung möglich.

Zentrale Einrichtung der  
Westfälischen Hochschule  
Gelsenkirchen Bocholt  
Recklinghausen in  
Kooperation mit der  
Ruhr-Universität Bochum

 **Westfälische  
Hochschule**

**RUHR  
UNIVERSITÄT  
BOCHUM** **RUB**

## 1. Soziale Dienstleistungen in der Altenpflege – Zwischen öffentlicher Verantwortung und ökonomischer Chance

Intensiv wird derzeit in Politik, Wirtschaft und Wissenschaft über die Arbeit der Zukunft debattiert. Dabei geht es zum einen darum, in welchen Feldern künftig Arbeitsplätze entstehen oder wegfallen werden. Zum anderen wird nach Wegen gesucht, wie der Transformationsprozess der Arbeitswelt angesichts des digitalen Wandels, akuter Fachkräftengpässe, neuer Anforderungen an Bildung und Qualifizierung sowie veränderter Ansprüche von Menschen an Selbstverwirklichung und Arbeit bewältigt werden kann. Die aktuellen Debatten vollziehen sich in einem Diskurspektrum, dass sich zwischen den Polen »Arbeit neu denken« und »Grundlagen für Arbeit sichern« aufspannt. So wird aktuell etwa in der Metall- und Elektroindustrie um die 28-Stunden-Woche mit Lohnausgleich gestritten. Andere Forderungen zielen auf die Flexibilisierung von Arbeitszeitkonten und mit der Formel »Nicht mehr, sondern besser arbeiten« wird für neue Konzepte der Entkoppelung von Arbeitsort, Arbeitsleistung und Arbeitszeit geworben (SZ 2.12.2017). Demgegenüber gibt es gesellschaftlich relevante Arbeits- und Beschäftigungsfelder, in denen noch um eine hinreichende Ressourcenausstattung zur Absicherung grundlegender Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen gerungen wird. Notgedrungen ist hier das Motto *„Nicht besser, sondern mehr arbeiten“* leitend. Dies trifft insbesondere auf das Feld sozialer Dienstleistungsarbeit der Altenpflege zu.

Soziale Dienstleistungen sind die „heimliche Heldin von Wirtschaft und Arbeit“ in Deutschland (Evans/Hilbert 2015: 380). Prognosen zur Entwicklung der Erwerbstätigkeit nach Wirtschaftszweigen bis zum Jahr 2030 zeigen, dass soziale Dienstleistungsarbeit in den Feldern Pflege und Gesundheit, Bildung, Erziehung und Qualifizierung, Kinder- und Jugendhilfe, Behindertenhilfe oder Arbeitsmarktintegration die Arbeitswelt künftig noch stärker prägen wird (Helmrich/Zika 2010). Im Abschlussbericht der Kommission »Arbeit der Zukunft« heißt es hierzu: „Prognosen zufolge sind die sozialen Dienstleistungen die größte Wachstumsbranche der kommenden Jahre. Zum einen gehen die geburtenstarken Jahrgänge auf das Rentenalter zu, das absehbar zu einem steigenden Beschäftigtenbedarf bei den Pflegedienstleistungen führt. Zum anderen benötigen berufstätige Eltern eine Betreuung für ihre Kinder. Schon heute machen diese Berufe (Erziehung, Gesundheit, Pflege) einen Arbeitsmarktanteil von 18 Prozent aus.“ (Jürgens et al. 2017: 63).

Der Wandel der Arbeitsgesellschaft wird jedoch nach wie vor primär aus der Perspektive des Wandels industrieller Arbeit thematisiert. Vor diesem Hintergrund ist es nicht weiter verwunderlich, wenn vor dem Hintergrund der Zeitdiagnose „Abstiegsgesellschaft“ (Nachtwey 2016) vor allem die negativen Folgen für die industrielle Dienstleistungsgesellschaft herausgearbeitet werden (ebd.122 ff.). Bedenkenswert ist dies dennoch, denn gerade im Feld sozialer Dienstleistungsarbeit verdichten sich Chancen und Risiken gegenwärtiger sozialer und wirtschaftlicher Transformationsprozesse. Soziale Dienstleistungsarbeit zielt nicht nur auf die Gewährleistung individueller und kollektiver Wohlfahrt. So stellt die angloamerikanische Debatte um *„transformative services“* vor allem das (um-)formende Potenzial von Dienstleistungen für die Gesellschaft in den Mittelpunkt: *„Services, being deeply embedded and diffused in social ecologies, have the potentials to*

*impact individuals, families and communities by suggesting new behavioural and interaction models. This area, even if extremely relevant today, has been given little attention so far* (Sangiorgi 2010). Insbesondere soziale Dienstleistungen wirken wie ein Netz, das unsere Gesellschaft durchzieht, Transformation möglich macht und in ihren Risiken absichert. Soziale Dienstleistungsarbeit ist das Fundament „*gesellschaftlich notwendiger Dienstleistungen*“, sie ist eine Schlüsselressource für wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, Lebensqualität, soziale Gerechtigkeit und zukunftsfähige Arbeit (vgl. Hilbert et. al 2013).

Ausgehend hiervon sind soziale Dienstleistungsarbeit und leistungsfähige soziale Dienste nicht als sozialpolitischer Luxus, sondern als ökonomische Notwendigkeit anzusehen. Soziale Dienstleistungen ermöglichen sozialen und wirtschaftlichen Wandel, sichern gesellschaftlichen Zusammenhalt und ökonomische Wettbewerbsfähigkeit. Gesellschaft und Arbeitswelt profitieren insgesamt von guter Bildung, einer hochwertigen Gesundheits- und Pflegeinfrastruktur oder von Strukturen, die die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit ermöglichen (vgl. Jürgens et al. 2017: 63). Ein Beispiel hierzu: Das Durchschnittsalter pflegender Angehöriger liegt innerhalb der erwerbsfähigen Lebensphase, wobei zwei Drittel der Pflegenden Frauen sind. 27 Prozent geben schon heute ihre Arbeit für die Pflege von Angehörigen auf (Wetzstein et al. 2015). Vor diesem Hintergrund ist es geradezu zynisch, wenn einerseits auf den „boomenden Wachstumsmarkt mit Zukunftsperspektive“, gleichzeitig sorgenvoll auf die Folgen einer gesellschaftlichen Aufwertungsstrategie sozialer Dienstleistungsarbeit für die sozialen Sicherungssysteme verwiesen wird. Ausgehend hiervon liegen Vorschläge vor, soziale Dienstleistungsarbeit und soziale Dienste stärker im Kontext »öffentliche Güter« zu thematisieren (Grunow 2011). Untersuchungen zum *Social Return of Investment (SROI)* in Pflege- und Betreuungseinrichtungen der Altenhilfe konnten zeigen, dass die monetarisierten Effekte der Dienstleistungsunternehmen auf die lokale Ökonomie rund 2,9 Mal so hoch wie die getätigten finanziellen Investitionen waren (Pervan et al. 2015). Durch einen systematischen Ausbau sozialer Dienstleistungsarbeit können gesellschaftliche Entwicklungsoptionen eröffnet werden, die gerade vor dem Hintergrund der Freisetzungspotenziale digitaler Wirtschaft und der relativen Rationalisierungstendenz von Humandienstleistungen besonders bedeutsam sind (vgl. Dörre 2015: 282f.).

### ***Pflegemärkte im Umbruch – Neue Märkte, neue Akteure, neue Spielregeln***

Soziale Dienstleistungsarbeit wird in Dienstleistungsmärkten erbracht. Diese sind zwar durch besondere Regulierungsmechanismen gekennzeichnet, gleichwohl gibt es auch hier Wettbewerb, Konkurrenzbeziehungen und eine Steuerung über Preissysteme. Der Markt für Pflegedienstleistungen (»Pflegemarkt«) ist mit einem Umsatz von rund 50 Milliarden Euro (2015) mittlerweile der drittgrößte Markt (nach Krankenhäusern und ambulanten ärztlicher Versorgung) in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft. Seit 2005 sind die Umsätze der Anbieter um jährlich rund 5 Prozent gestiegen. Damit realisieren pflegerische Dienstleistungen ein schnelleres Wachstum als die Gesamtwirtschaft. Bis zum Jahr 2030 wird für den Bereich der Altenpflege ein Umsatzwachstum auf bis zu 85 Milliarden Euro prognostiziert (Rong et al. 2017). Mehr als 2,9 Millionen Pflegebedürftige werden

derzeit in Deutschland versorgt, davon 1,38 Millionen durch Angehörige, weitere 692.000 von Angehörigen mit/durch ambulante Pflegedienste im häuslichen Umfeld. Darüber hinaus werden 783.000 Pflegebedürftige in Heimen vollstationär betreut. Insgesamt 355.613 Beschäftigte sind derzeit in ambulanten Pflegediensten tätig (davon 86,9 Prozent weibliches Personal), weitere 730.145 Beschäftigte arbeiten in Pflegeheimen (davon 84,5 Prozent weibliches Personal). Mit Blick auf die Beschäftigungsentwicklung gehört die Altenpflege ohne Zweifel zu den dynamischsten Beschäftigungsfeldern in Deutschland: So ist die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Zeitraum 2013 - 2016 im Berufsfeld „Fachkräfte Altenpflege“ um + 14,2 Prozent, im Berufsfeld „Helfer in der Altenpflege“ um + 16,8 Prozent gestiegen. Demgegenüber konnte die Gesamtbeschäftigung im Berechnungszeitraum einen Zuwachs von 5,9 Prozent realisieren (Bogai et al. 2017: 93). Allein im Wirtschaftszweig „Pflege und Soziales“ sind zwischen April 2016 – April 2017 bundesweit rund 89.000 neue sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze entstanden (Bundesagentur für Arbeit 2017). Der Markt für soziale Dienstleistungen der Pflegeversicherung wird von 13.323 ambulanten Pflegediensten und 13.596 Pflegeheimen bewirtschaftet. Und zunehmend mehr Anbieter werden auf dem deutschen Pflegemarkt aktiv. So ist die Zahl ambulanter Pflegedienste zwischen 2013 und 2015 um + 4,5 Prozent, die Zahl der Pflegeheime auf dem Markt um + 4,3 Prozent gestiegen (Statistisches Bundesamt 2017)<sup>1</sup>.

Der Pflegemarkt befindet sich derzeit in einem nachhaltigen Umbruch. Wichtige Eckpunkte sind die Ausweitung abrechenbarer Leistungen, die Umsetzung ambulanter und integrierter Unternehmensstrukturen und Leistungsangebote sowie die Stärkung der Kommunen in der Organisation pflegerischer Leistungen (Pflegerstärkungsgesetz III). Darüber hinaus stellen die Umsetzung des Systems der Pflegegrade (Pflegerstärkungsgesetz II), akute Fachkräfteengpässe und neue Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten die Unternehmen vor erhebliche Herausforderungen. Mit dem Pflegerstärkungsgesetz I sind die Pflegekassen zudem verpflichtet worden, tarifliche Vergütungen oder Vergütungen nach kirchlichen Arbeitsvertragsrichtlinien (AVR) als wirtschaftlich anzuerkennen. An dieser Stelle kann nur cursorisch auf diese Entwicklungen eingegangen werden. Klar ist jedoch, dass sie auch dazu beigetragen haben, die Spielregeln im Pflegemarkt nachhaltig zu verändern. Die Umbrüche im Pflegemarkt werden durch die Statistik zur Sozialen Pflegeversicherung nicht hinreichend abgebildet. Damit vollziehen sich zentrale marktlich-wettbewerbliche Entwicklungen in ihren Auswirkungen auf soziale Dienstleistungsarbeit derzeit weitestgehend im Verborgenen. Dies gilt beispielsweise für nachhaltige Veränderungen von Trägerstrukturen. Denn aufgrund der prognostizierten Wachstumszahlen ist der bundesdeutsche Pflegemarkt ein attraktiver Investitionsmarkt mit der Folge, dass *internationale Pflegekonzerne* und *Private-Equity-Investoren* zunehmend auf dem deutschen Pflegemarkt aktiv werden. So hat Marseille als einer der größten privaten Pflege-

<sup>1</sup> Betrachtet man die Größe der ambulanten Pflegedienste und Pflegeheime, so zeigt sich, dass bei den ambulanten Diensten Einrichtungen, gemessen an der Größenklasse der versorgten Pflegebedürftigen, zwischen »11-25 Pflegebedürftige je Pflegedienst« (22,1 Prozent), »26-50 Pflegebedürftige je Pflegedienst« (32,0 Prozent) und »51-100 Pflegebedürftige je Pflegedienst« (27,3 Prozent) die Unternehmensstrukturen prägen. Bei den Pflegeheimen sind vor die Einrichtungen in den Größenordnungen »11-50 Pflegebedürftige je Pflegeheim« (42,2 Prozent), »51-100 Pflegebedürftige je Pflegeheim« (38,2 Prozent) und »101-150 Pflegebedürftige je Pflegeheim« (13,3 Prozent) prägend (Statistisches Bundesamt 2017)

heimbetreiber im Jahr 2017 den Betrieb von 46 Pflegeheimen mit rund 4.000 Arbeitsplätzen in Deutschland an die französische Investorengruppe Cheques Capital verkauft (KMA-Online 25.9.2017). Und erst kürzlich stieg die US-amerikanische Investmentgesellschaft »Oaktree« in die deutsche Pflegebranche ein. Sie besitzt nun mit insgesamt 8.300 Pflegeplätzen den bundesweit neuntgrößten Pflegebetrieb. Ebenfalls auf der Tagesordnung steht der Verkauf von Pflegeeinrichtungen an internationale private Investoren mit dem Ziel, diese anschließend rück zu mieten (Wohlfahrt Intern 12/17). Der Druck in Richtung neuer Investitions- und Kapitalstrategien ist längst bei Pflegeanbietern vor Ort angekommen, wie die Themen des zentralen Branchenkongresses „Sozialwirtschaft 2017“ zeigen. Dort wurden die Gestaltungsfelder „Neues Kapital für die Unternehmensentwicklung“, „Erfolgsfaktoren für Investments“ oder „Finanzierungspartnerschaften in Konsolidierungsprozessen“ an prominenter Stelle diskutiert.

Dass der deutsche Pflegemarkt sich verändert, lässt sich auch am Spektrum der Dienstleistungsanbieter nachzeichnen. So erobern mit Unternehmen wie „Plegix“, „Home Instead“, „Careship“ oder der „Pflegeagentur 24“ auch Pflege- und Betreuungsstartups von Online-Marktplätzen für Dienstleistungen rund um Pflege, Betreuung oder Alltagshilfen den Markt. Diese Unternehmen wollen sich gezielt von der „Minutenpflege“ anderer Anbieter absetzen. Sie profitieren in ihren Geschäftsmodellen von der gesetzlichen Ausweitung der Finanzierungsmöglichkeiten für unterstützende Begleitungs- und Betreuungsdienstleistungen (SZ 5.12.2017). Das Spektrum der angebotenen Dienstleistungen ist vielfältig und reicht von Beratungsdiensten über die Vermittlung von Pflege- und Betreuungsleistungen, die Kombination von Immobiliensuche, Wohnservices und Pflegeangeboten bis hin zur Vermittlung von deutschem und internationalem Pflegepersonal. Ob sich entsprechende Angebote perspektivisch erfolgreich auf dem deutschen Markt behaupten werden, ist derzeit noch nicht klar absehbar. Gleichwohl verändert sich die Landkarte des deutschen Pflegemarktes – und damit verändern sich auch die Rahmenbedingungen für Arbeit in der Altenpflege.

## **2. Aufwertung mit Bodenhaftung – Was sind Ansätze für Handlungsstrategien?**

Parallel zu den skizzierten Umbrüchen im Pflegemarkt wird die Aufwertung sozialer Dienstleistungsarbeit auch für die Altenpflege diskutiert (zusammenfassend siehe: Jürgens et al. 2017; BMFSFJ 2017). Vorliegende Ansätze der Aufwertung zielen etwa auf die Erhöhung der Tarifbindung von Pflegeunternehmen, die Erleichterung von Allgemeinverbindlichkeitserklärungen von Tarifverträgen in der Pflege oder auf eine Erhöhung der Verdienste. Weitere Überlegungen adressieren die Weiterentwicklung statistischer Grundlagen für soziale Dienstleistungsberufe (BMFSFJ 2017), die Reduzierung des Wettbewerbsdrucks durch neue Wege in der Refinanzierung pflegerischer Leistungen und neue Governance-Arrangements für soziale Dienstleistungsarbeit (Evans 2016). Insgesamt wird deutlich, dass derzeitige Aufwertungsstrategien a) die Entwicklung lern- und anpassungsfähiger Arrangements, b) eine Orientierung an gemeinsamen Brancheninte-

ressen und c) berufsfachliche Orientierungen und das Gestaltungswissen der Beschäftigten weitestgehend ausblenden.

### **Governance, Interessen und legitime Ansprüche an Arbeit**

Vor diesem Hintergrund versteht sich der vorliegende Beitrag als Plädoyer dafür, betrieblichen und überbetrieblichen Strukturen, Verfahren und Instrumenten einer branchenorientierten Aufwertungsstrategie sozialer Dienstleistungsarbeit künftig mehr Aufmerksamkeit zu widmen. Dieser Zugang einer »Aufwertungsstrategie mit Bodenhaftung« versteht sich komplementär zu den vorab skizzierten Aufwertungsansätzen. Grundlage sind zum einen vorliegende Erkenntnisse zu *Akteurs- und Governancekonstellation* im Feld sozialer Dienstleistungsarbeit. So wurde für die Altenpflege in Deutschland gezeigt, dass das Verhandlungssystem arbeitspolitischer Normen und Standards überaus fragmentiert und derzeit kaum in der Lage ist, eine integrierende Gestaltungsstrategie zu realisieren (Evans 2016). Zum anderen besteht eine besondere Herausforderung darin, *gemeinsame und organisationsfähige Interessen* zu identifizieren und sie für eine kollektive Strategieentwicklung nutzbar zu machen. Wie eine Studie in der Altenpflege kürzlich zeigte, werden potenzielle Lösungsansätze für Probleme im direkten Arbeitsumfeld von den Beschäftigten nicht mehr im betrieblichen Kontext verortet, sondern in der Verantwortung an das politische System rückdelegiert (Schroeder 2018). Nicht zuletzt Ressourcenengpässe und eng getaktete Arbeitsprozesse lassen ein umfängliches Engagement der Beschäftigten im Arbeitsalltag hier derzeit auch nur bedingt zu. Und schließlich lässt sich an den *leitenden Handlungsorientierungen* und *Gerechtigkeitsansprüchen* der Beschäftigten ansetzen. So konnte für die Berufsgruppe der Erzieherinnen und Erzieher gezeigt werden, dass eine interessenpolitische Aktivierung der Beschäftigten dort unter expliziter Berufung auf das Fürsorgeprinzip ihrer Arbeit erfolgte. Entscheidend ist allerdings die kontextuelle Rahmung des Fürsorgeprinzips: Sie erfolgte nämlich nicht mit Blick auf den ursprünglichen Betreuungsdienst, sondern rekurrierte angesichts veränderter Tätigkeitsspektren auf die höherwertigen Bildungsfunktionen (Kratzer et al. 2015: 227 f.).

Wo lassen sich ausgehend hiervon strategische Ansatzpunkte für eine Aufwertungsstrategie mit Bodenhaftung finden?

1. **Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse gestalten** | Es besteht weitestgehend Einigkeit darin, dass eine Aufwertung der Arbeit in der Altenpflege erforderlich ist. Gleichwohl lassen sich bei den beteiligten Akteuren derzeit recht unterschiedliche Zugänge und Handlungsstrategien identifizieren. So zielen etwa die Berufsverbände in der Pflege darauf, eine Aufwertungsstrategie über durchsetzungsfähige Institutionen berufspolitischer Selbstorganisation (Stichwort: Pflegekammer) zu erzielen. Zudem wird eine gesundheitspolitische Strategie über eine Repräsentanz im Gemeinsamen Bundesausschuss (G-BA) angestrebt. Gewerkschaftliche Strategiepfade adressieren vor allem tarifpolitisch gestaltbare Handlungsfelder. Mit Blick auf die konkreten Gestaltungsherausforderungen im betrieb-

lichen Kontext sind ausschließlich berufspolitisch-orientierte Strategien kaum zielführend. Die Besetzung zentraler Entscheidungs- und Steuerungsgremien ist wiederum eine zentrale Voraussetzung für die Durchsetzbarkeit einer hinreichenden Ressourcenausstattung für legitime berufspolitische Interessen. Auf betrieblicher Ebene wird es künftig vor allem darum gehen müssen, die unternehmerischen Herausforderungen mit beschäftigungsstrukturellen, personal- und tarifpolitischen Anforderungen integriert verhandeln und gestalten zu können. Dies erfordert, die Perspektive eines ausschließlich berufspolitischen Zugriffs zu erweitern und die Gestaltung der Strukturen betrieblicher Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse in den Blick zu nehmen.

2. **Berufsfachliche Interessen in den Mittelpunkt stellen** | Soziale Dienstleistungsarbeit ist durch ein besonderes Berufsethos der Beschäftigten geprägt. Dabei spielen, wie für die Beschäftigten in der Kinderbetreuung gezeigt werden konnte „[...] ein wohlverstandenes Interesse des Gegenübers und abgewogene Bedürfnisse und Ansprüche, die im Fürsorgeprinzip berücksichtigt werden“ (Kratzer et al. 2015: 215) eine bedeutende Rolle. Beschäftigte erwarten, dass Rahmenbedingungen für ihre Arbeit geschaffen werden, die sie dabei unterstützen, Arbeitsanforderungen zu erfüllen und die eigenen Kompetenzen in den Arbeitsprozess einzubringen. Anerkennung im Kontext erweiterter fachlicher Ansprüche, Belastungen und Leistungen wurden in den Tarifrunden für die KITA-Beschäftigten 2009 und 2010 zu einem Hebel für die Mobilisierung der Beschäftigten (Kerber-Clasen 2017). Der Zugang über die berufsfachlichen Interessen stellt einen wichtigen Zugang zum *Interessenhandeln* der Beschäftigten im betrieblichen Kontext dar (Evans/Kerber-Clasen 2017), der in der Folge auch die kollektive *Interessenorganisation* positiv befördern könnte.
3. **Betriebliche Interessenvertretungen als Innovationsakteure stärken** | Ausgehend von den skizzierten Problemlagen und Zugängen sind betriebliche Interessenvertretungen (Betriebsräte, Personalräte, Mitarbeitervertretungen) eine in der Altenpflege bislang kaum beachtete, gleichwohl relevante Akteursgruppe für eine Aufwertungsstrategie mit Bodenhaftung. Zum einen sind sie aufgrund ihrer spezifischen Funktion formal unabhängige Akteure, die aufgrund ihrer Stellung im System der Arbeitsbeziehungen grundsätzlich zu einer Versachlichung und Professionalisierung betrieblicher Modernisierung beitragen können. Interessenvertretungen in der Altenpflege haben den Beruf häufig selbst erlernt, sie können sich mit den berufsfachlichen Interessen und Ansprüchen der Beschäftigten identifizieren. In der sozialwissenschaftlichen Forschung ist der Zusammenhang betrieblicher Veränderungsprozesse und den Chancen mitbestimmter Innovationsarbeit herausgearbeitet worden. Durch konfliktpartnerschaftliche Handlungsstrategien können Ungewissheiten auf Seiten von Arbeitgebern und auf Seiten der Beschäftigten bearbeitbar gemacht werden (Kädtler et al. 2013). Während dies für viele Wirtschaftsbranchen selbstverständliches Handlungswissen ist, kann für die Altenpflege durchaus Nachholbedarf konstatiert werden. Gerade in diesem Punkt wird deutlich, dass eine Aufwertungsstrategie nicht allein durch die Höhe der Ein-

kommen der Beschäftigten, durch die Abgrenzung berufspolitischer Domänen oder durch Tarifstrukturen realisiert werden kann. Vielmehr ist auch eine nachhaltige Strategie für den Aufbau und die Professionalisierung betrieblicher Interessenvertretungen in diesem Feld erforderlich, damit neue Anforderungen auf betrieblicher Ebene verhandelt werden können.

4. **Lernprozesse initiieren und sektorale Einflusslogik unterstützen** | Damit Normen und Standards für soziale Dienstleistungsarbeit in der Altenpflege mit den veränderten Anforderungen im Kontext von Branchenentwicklung, betrieblich-wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und berufsfachlichen Ansprüchen Schritt halten können, ist die Initiierung von Lernprozessen zwischen den beteiligten Akteuren auf betriebliche und überbetrieblicher Ebene ein wichtiger Ansatzpunkt. Analysen zu sozialpartnerschaftlichen Handlungsstrategien im Kontext der Wirtschafts- und Finanzkrise haben Ansätze identifiziert, die auch für die Altenhilfe Optionen für Handlungsstrategien eröffnen können. So wurde zum einen deutlich, dass zeitliche/thematische Interessenkongruenzen im Zusammenspiel von Arbeitgebern und Gewerkschaften erheblich dazu beitragen, erfolgreiche Handlungsstrategien in Krisensituationen zu implementieren und die sektorale Einflusslogik einer Branche zu stärken. Darüber hinaus wurde deutlich, dass betriebliche Interessenvertretungen im sozialen Dialog wichtige Akteure sind, um die Kommunikation, Verhandlung und Durchsetzung arbeitspolitischer Normen und Standards auf überbetrieblicher Ebene zu unterstützen (Eichhorst/Weishaupt 2013).

### **3. Aufbau eines „Branchendialogs Altenpflege“ – Ziele, Vorgehen, Erkenntnisse**

Das Instrument „Branchendialog“ ist für Arbeitgeber, Beschäftigte und Interessenvertretungen ein wichtiges Such-, Gestaltungs- und Kommunikationsfeld für innovative Branchenlösungen. Für andere Branchen hat sich das Instrument „Branchendialog“ bewährt. Es eröffnet die Chance, jenseits tarifpolitischer Verhandlungsroutinen innovative Lösungen für Wettbewerbsfähigkeit zu identifizieren und zu erproben. Zwar ist soziale Dienstleistungsarbeit der Altenpflege in spezifische Akteurskonstellationen und Governancestrukturen eingebettet. Dennoch ist sie als Zukunftsbranche künftig darauf angewiesen, innovative Lösungen zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu entwickeln und arbeitspolitische Normen und Standards an neue Anforderungen anzupassen. Branchendialoge sind ein zielführendes Instrument, um gemeinsame Interessen zu identifizieren und diese mit dem Ziel sektoraler Durchsetzungsfähigkeit zu organisieren und zu kommunizieren. In anderen Wirtschaftsbranchen tragen Branchendialoge dazu bei, ausgehend von der betrieblichen Praxis die Wirksamkeit von Innovationen zu kommunizieren und institutionelle Arrangements zur Gestaltung von Bildung, Arbeit und Innovation zu gestalten. Hier nehmen Politik und Wissenschaft häufig eine moderierende und begleitende Rolle ein.



Das Projekt **DIALOGS – Aufbau von Strukturen für einen Branchendialog Altenpflege** (Laufzeit 1.3.-2016 – 31.8.2017) wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im Rahmen der *ESF-Sozialpartnerrichtlinie „Fachkräfte sichern: weiter bilden und Gleichstellung fördern“* unterstützt. Projektpartner waren das BIG – Bildungsinstitut im Gesundheitswesen gGmbH, Essen, das Bildungswerk ver.di Niedersachsen e.V. sowie die Fachbereiche 3 „Gesundheit, soziale Dienste, Wohlfahrt und Kirchen“ in Hessen und Niedersachsen. Das Institut Arbeit und Technik (IAT) der Westfälischen Hochschule war als wissenschaftlicher Partner an dem Projekt beteiligt. In dem Projekt waren in Hessen und Niedersachsen rund 15 Einrichtungen beteiligt. Dabei handelte es sich überwiegend um Einrichtungen mittlerer Größenklasse, die beteiligten Träger verfügten sowohl über stationäre als auch über ambulante Dienste.

**Tabelle 1: Zieldimensionen und identifizierte Themenstellungen im Projekt**

Relevante Zieldimensionen	Fragestellungen im Projekt
<b>Branchenentwicklung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Welche Branchentrends sind im wirtschaftlichen Umfeld relevant und stellen neue Anforderungen an Fachkräftesicherung, Personal- und Organisationsentwicklung?</li> <li>→ Welche konkreten betrieblichen Anforderungen lassen sich ableiten?</li> <li>→ Wie werden die Anforderungen in derzeitigen Veränderungsprozessen berücksichtigt?</li> </ul>
<b>Interessen, Ansprüche und Erwartungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Welche Interessen haben die beteiligten Akteure?</li> <li>→ Wo lassen sich Interessenkongruenzen und -gegensätze identifizieren?</li> <li>→ Welche Ansprüche formulieren die Akteure?</li> <li>→ An welche Akteursgruppe werden Erwartungen konkret adressiert?</li> </ul>
<b>Reflexionsfähigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Wie kann die kollektive Reflexionsfähigkeit über branchenspezifische Entwicklungstrends, betriebliche Herausforderungen und Ziele gestaltet werden?</li> <li>→ Welche Strukturen, Verfahren und Instrumente sind hierfür geeignet?</li> </ul>
<b>Handlungswissen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Welches Handlungswissen erfordern die avisierten Veränderungsprozesse?</li> <li>→ Welches Handlungswissen haben Beschäftigte, Arbeit-/Dienstgeber und betriebliche Interessenvertretungen?</li> <li>→ Welches Handlungswissen wird darüber hinaus benötigt?</li> </ul>
<b>Gestaltungskompetenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Welche Spielräume für die Gestaltung von Veränderungsprozessen lassen sich ableiten?</li> <li>→ Wie kann die Gestaltungskompetenz betrieblicher Akteure gestärkt werden?</li> </ul>
<b>Dialogbereitschaft und -fähigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Welche Faktoren unterstützen die betriebliche und überbetriebliche Dialogbereitschaft und -fähigkeit?</li> <li>→ Was sind Themen, die im Rahmen betrieblicher und überbetrieblicher Dialoge angesprochen werden können?</li> <li>→ Welche Strukturen, Vorgehensweisen und Instrumente wirken positiv, welche negativ auf die Dialogbereitschaft und -fähigkeit?</li> </ul>
<b>Sektorale Durchsetzungsfähigkeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Wo lassen sich auf überbetrieblicher Ebene Spielräume für eine gemeinsame Interessenorganisation und Interessenpolitik identifizieren?</li> <li>→ Welche Maßnahmen sind geeignet, um die Organisation und Kommunikation gemeinsamer Ziele zu unterstützen?</li> </ul>

Quelle: Evans/Gießler/Scheda/Breuker (2016)

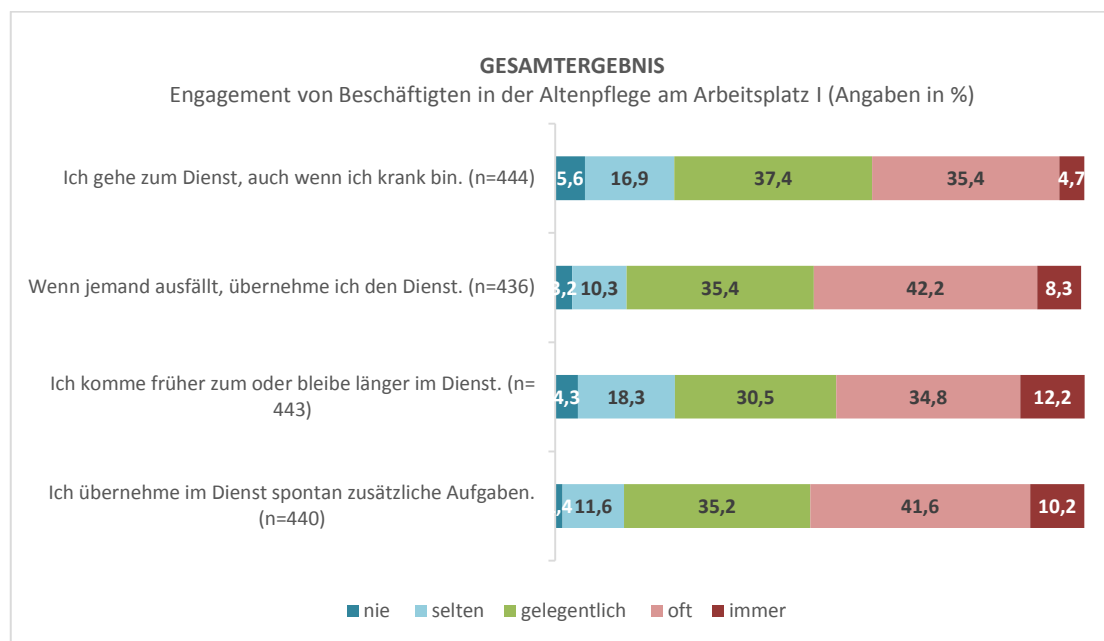
Leitend für das Projekt waren folgende Ausgangsüberlegungen: *Erstens* werden die Anforderungen an die Arbeit in der Altenpflege zunehmend komplexer. Die Anforderungen müssen auf betrieblicher Ebene vorausschauend gestaltet werden. *Zweitens* lassen sich die berufsfachlichen Ansprüche der Beschäftigten nicht ausschließlich aus dem Fürsorgeprinzip herleiten. Sondern in der betrieblichen Praxis – so die These – formulieren vor allem Fachkräfte in der Altenpflege, im Bewusstsein eine zunehmend knappe Ressource zu sein, neben ihren berufsfachlichen Ansprüchen zunehmend auch leistungsorientierte Erwartungen. *Drittens* können die skizzierten Umbrüche im Pflegemarkt nicht abstrakt bearbeitet werden, sondern stellen vor allem auf betrieblicher Ebene neue und erweiterte Anforderungen an das Management der Einrichtung und an die betriebliche Personal- und Organisationsentwicklung. *Viertens* lassen sich in betrieblichen Veränderungsprozessen gemeinsame Interessen und Veränderungsthemen von Beschäftigten, Arbeitgebern/Dienstgebern und betrieblichen Interessenvertretungen identifizieren. Diese eröffnen Gestaltungsfenster für gemeinsame betriebliche Entwicklungsstrategien und Lernprozesse. *Fünftens* können von den Erfahrungen der betrieblichen Ebene wichtige Impulse für die Identifizierung, Entwicklung und Kommunikation einer überbetrieblichen Branchenstrategie abgeleitet werden. Das Projekt DIALOGS zielte damit auf die Entwicklung **struktureller, inhaltlicher und prozessualer Grundlagen** für den Aufbau eines Branchendialogs in der Altenpflege.

Tabelle 1 fasst die relevanten Zieldimensionen und identifizierten Themenstellungen des DIALOGS-Projektes zusammen. Insgesamt wurde ein Vorgehen gewählt, das zunächst wichtige Branchentrends in der Altenpflege mit Blick auf ihre Relevanz für die Einrichtungen vor Ort identifizierte. Ausgehend hiervon wurde auf betrieblicher Ebene erfasst, welche konkreten Anforderungen an Fachkräftesicherung, Personal- und Organisationsentwicklung hieraus abgeleitet werden können. Ein zentraler Zugang des Projektes bestand darin, eine Vorstellung von themenspezifischen Schnittfeldern gemeinsamer Interessen der beteiligten Akteure (Arbeit-/Dienstgeber, Beschäftigte, betriebliche Interessenvertretungen) zu erhalten. Es zeigte sich, dass die Beschäftigten durchaus konkrete Vorstellungen und Ideen für machbare betriebliche Veränderungsprozesse formulierten. Sie adressierten konkrete Erwartungen an Arbeit-/Dienstgeber sowie an ihre betrieblichen Interessenvertretungen. Ausgehend hiervon wurden Veränderungsthemen identifiziert und durch begleitende Qualifizierungsmaßnahmen das Handlungswissen der beteiligten Akteure (v.a. Betriebliche Interessenvertretungen und Arbeit-/Dienstgeber) erweitert. Zentrale Themen des Branchendialogs in **Hessen** waren die Anforderungen an die Personal- und Organisationsentwicklung im Zuge der »Umsetzung des Pflegestärkungsgesetzes II«. In **Niedersachsen** fokussierten die Aktivitäten hingegen auf das Themenfeld »Fachkräftesicherung und interessierte Selbstgefährdung«.

An dieser Stelle können leider nicht alle eingesetzten Verfahren, Instrumente und Ergebnisse des DIALOGS-Projektes für Hessen und Niedersachsen im Detail vorgestellt werden.

Deswegen geht es im Folgenden darum, zusammenfassende Erkenntnisse des Projektes darzustellen. Dabei erfolgt eine Fokussierung auf jene Ergebnisse, die Impulse für eine betrieblich-orientierte Aufwertungsstrategie liefern können. An dieser Stelle sei angemerkt, dass das Projekt nicht die Möglichkeit bot, für die Gesamtbranche »Altenpflege« repräsentative Erkenntnisse zu erzielen. Im Sinne eines explorativen Vorgehens lassen sich dennoch wichtige Ansatzpunkte für die Debatte zur Aufwertung sozialer Dienstleistungsarbeit ableiten. Die wichtigsten Erkenntnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

**Abbildung 1**



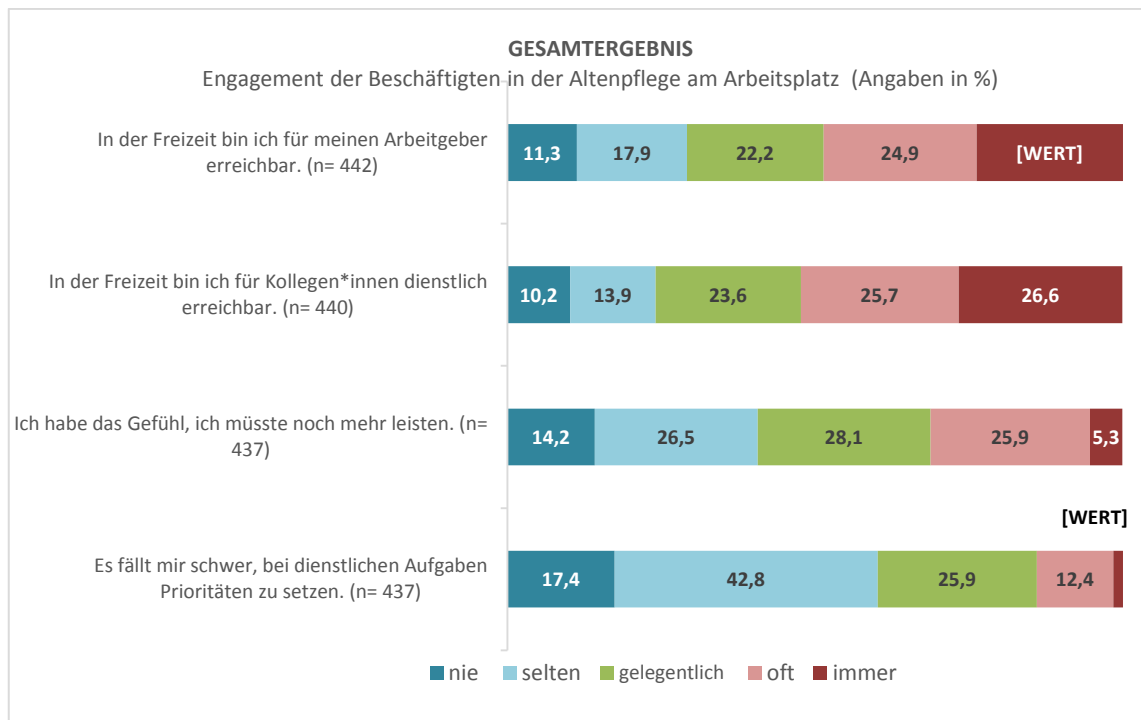
Quelle: Beschäftigtenbefragung in der Altenpflege Niedersachsen (N= 448); eigene Berechnung und Darstellung

### 1. Das freiwillige Engagement der Beschäftigten sichert Versorgungsprozesse in der Altenpflege!

Die Ressourcen in der Altenpflege sind knapp. Beschäftigte sichern derzeit durch ihr freiwilliges Engagement nicht selten die Versorgungsprozesse vor Ort (Abbildung 1). 40,3 Prozent der befragten Beschäftigten gaben an, dass sie »oft« bzw. »immer« zum Dienst gehen, auch wenn sie krank sind. Auch die Übernahme des Dienstes bei Ausfällen von Kollegen\*innen ist im betrieblichen Alltag keine Seltenheit: Mehr als jede/-r zweite Beschäftigte gab an, den Dienst in diesem Fall zu übernehmen. Auch im Dienst selbst leisten die Beschäftigten verdeckte Mehrarbeit: So gaben 47 Prozent der Befragten an, dass sie »oft« bzw. »immer« früher zum Dienst kommen oder im Bedarfsfall auch länger im Dienst bleiben. Dies hat verschiedene Ursachen. So werden etwa organisatorische „Pufferzonen“ für Dienstübergaben eingeplant. Dies ist nicht zuletzt der Tatsache geschuldet, dass die eigentliche Arbeitszeit primär für die Versorgung der Bewohner\*innen gebraucht wird. Hinzu kommt, dass im Dienst häufig noch zusätzliche

Aufgaben spontan übernommen werden müssen. Dass dies »oft « bzw. »immer« der Fall ist, bestätigten 51,8 Prozent der Befragten.

**Abbildung 2**



Quelle: Beschäftigtenbefragung in der Altenpflege Niedersachsen (N= 448); eigene Berechnung und Darstellung

**2. Leben und Arbeit auf „Stand-by“ – Unterschiedlich Handlungsorientierungen der Beschäftigten wirken auf Teamstrukturen!**

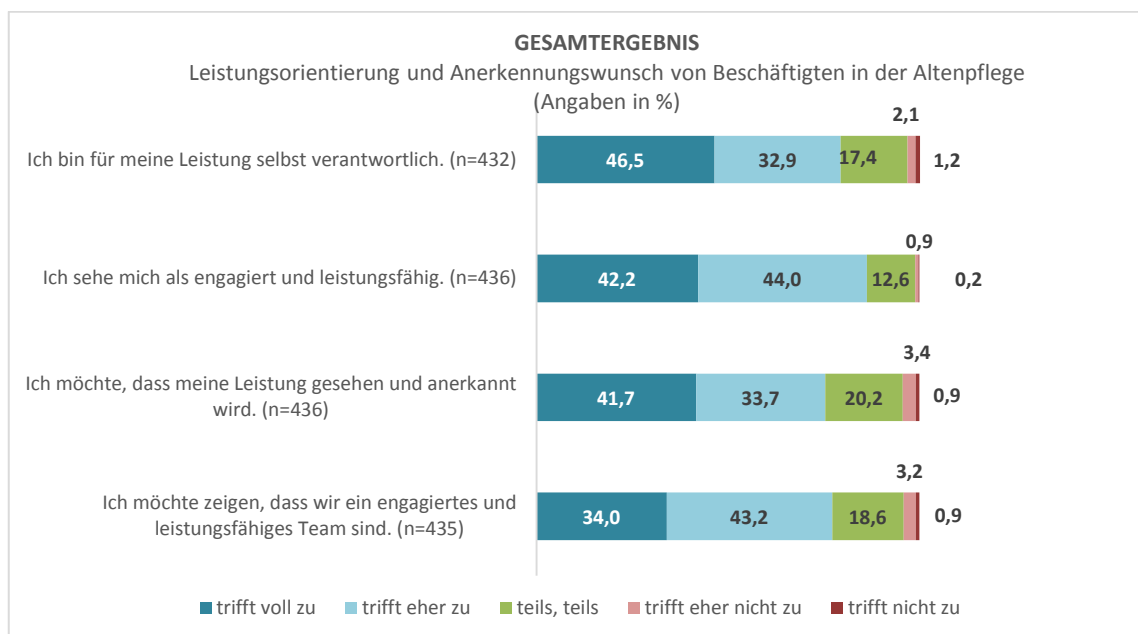
Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass Arbeit in der Altenpflege häufig Arbeiten und Leben auf „Stand-by“ bedeutet (Abbildung 2). Für die Beschäftigten ist eine hohe individuelle Flexibilität Normalität, mehr als 48 Prozent der Befragten gaben an, »oft « bzw. »immer« in der Freizeit für ihren Arbeitgeber erreichbar zu sein. Wurde die Fragestellung mit Blick auf die Erreichbarkeit für Teamkollegen\*innen gestellt, wurde leicht höhere Ergebniswerte mit rund 52 Prozent in diesen Antwortkategorien erzielt. Die Ergebnisse sprechen zum einen dafür, dass aus Sicht der Beschäftigten kaum Unterschiede zwischen der Erreichbarkeit für das Arbeitsteam und der Erreichbarkeit für den Arbeitgeber gesehen werden. Darüber hinaus ist aber noch ein anderes Ergebnis interessant. Denn immerhin 29,2 Prozent der Befragten gaben an, dass sie »nie « oder nur »selten« in der Freizeit für den Arbeitgeber erreichbar sind. Mit Blick auf die Erreichbarkeit für Kollegen\*innen war dies bei rund 24, 1 Prozent der Befragten der Fall. In den Ergebnissen deutet sich an, dass die Beschäftigten offensichtlich über durchaus unterschiedliche Handlungsorientierungen mit Blick auf ihre „subjektive Gewährleistungsfunktion“ verfügen. Während die einen Beschäftigten häufig aus der Freizeit zurückkommen und einspringen, gelingt es den anderen Beschäftigten offenbar deutlich besser, sich von kurzfristigen Anforderungen im Arbeitsprozess

abzugrenzen. Mehr als 31 Prozent der Befragten gaben zudem an, dass sie »oft« bzw. »immer« das Gefühl haben, noch mehr leisten zu müssen, für rund 40 Prozent ist dies demgegenüber »nie« bzw. »selten« der Fall. Trotz der vielfach ungünstigen personellen Rahmenbedingungen gelingt es den Beschäftigten offensichtlich gut, ihre Arbeitsprozesse zu organisieren und bei dienstlichen Aufgaben Prioritäten zu setzen. Hier gaben insgesamt 60,2 Prozent der Befragten an, dass es ihnen »nie« bzw. »selten« schwer fällt, bei dienstlichen Aufgaben Prioritäten zu setzen.

### 3. Beschäftigte fühlen sich verantwortlich, engagiert und leistungsfähig – und erwarten dafür Anerkennung!

Häufig ist mit Blick auf Beschäftigte in sozialen Dienstleistungsberufen von den „selbstlosen Helfern“ die Rede. Die Beschäftigten bringen eine hohe intrinsische Motivation für ihre Arbeit mit, eine Tatsache, die sie nicht selten in die interessierte Selbstgefährdung führt. Die Erkenntnisse des DIALOGS-Projektes liefern Evidenz für die These, dass die Orientierung am „Fürsorgeprinzip“ um eine leistungsorientierte Dimension erweitert werden sollte (Abbildung 3). Denn es gibt noch eine andere Seite der Medaille, die zur Differenzierung der Argumentation beiträgt. So zeigen die Ergebnisse in Abbildung 3, dass die Beschäftigten sich selbst als verantwortlich für ihre Leistungen sehen. Dies hat sowohl eine positive als auch eine negative Seite: Zum einen sprechen die Daten für eine hohe Bindung der Beschäftigten an die Art und Weise, wie gearbeitet wird. Hier wird die eigene Verantwortung für die Versorgung der Patienten\*innen nicht wegdelegiert, sondern vielmehr subjektiviert.

Abbildung 3



Quelle: Beschäftigtenbefragung in der Altenpflege Niedersachsen (N= 448); eigene Berechnung und Darstellung

Diese Subjektivierung der Verantwortung wird wesentlich durch die berufsfachlichen Qualifikationen und Kompetenzen der Beschäftigten gestützt. Die negative Seite ist ohne

Zweifel, dass die unzureichenden Rahmenbedingungen der Arbeit ebenfalls auf die Beschäftigten verlagert werden. Die Ergebnisse sprechen dafür, dass die Beschäftigten sich nicht nur ihrer Verantwortung, sondern eben auch ihrer Leistungen zur Aufrechterhaltung der Versorgungsprozesse bewusst sind. Sie sehen sich als engagiert und leistungsfähig, und sie möchten hierfür auch die entsprechende Anerkennung erfahren. Dabei deuten die Ergebnisse an, dass Anerkennung keinesfalls mit einer Anerkennung im Team gleichzusetzen ist, sondern durchaus mit Blick auf die eigene Person als Arbeitnehmer\*in thematisiert wird. In der offenen Antwortkategorie zur Befragung thematisierten die Befragten unterschiedliche Facetten (geldwerter) Gratifikationen: von Einkaufsgutscheinen über Gutscheinen für Fitnessseinrichtungen, die private Nutzung des Dienstautos bis hin zum Wunsch nach arbeitgeberfinanzierten Wellness-Wochenenden.

#### **4. Beschäftigte haben konkrete Ideen, wie Interessenvertretungen ihre Arbeit verbessern können!**

Die Ergebnisse des DIALOGS-Projektes zeigen, dass die Beschäftigten auch die Verantwortung zur Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen keineswegs an die Politik weg delegieren. Werden Sie konkret danach gefragt, in welchen Bereichen sie Ansatzpunkte zur Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen sehen, so werden folgende Themenfelder benannt:

- Umgang mit kurzfristigen Personalausfällen (26,2 Prozent)
- Strategien und Konzepte zum Umgang mit Überlastungen (22,5 Prozent)
- Verlässlichere Organisation von Arbeitszeiten (14,1 Prozent) sowie
- Alter(n)sgerechte Arbeitskonzepte (12,5 Prozent).

Ein Schwerpunkt der Befragung, die gemeinsam mit Betrieb-, Personalräten und Mitarbeitervertretungen entwickelt wurde, lag auf der Frage, welche Erwartungen die Beschäftigten konkret an ihre betrieblichen Interessenvertretungen adressieren. Dabei zeigte sich, dass über 80 Prozent der befragten Beschäftigten die Antwortkategorie „*Mehr Informationen über praktische Hilfen zur Verfügung stellen*“ als »sehr wichtig« bzw. »wichtig« einstuften. Darüber hinaus wurden auch „*Mehr Maßnahmen für Gesundheit am Arbeitsplatz anregen*“ und der „*Förderung des fachlichen Austauschs*“ mit Kollegen\*innen“ eine hohe Priorität eingeräumt. Die Befragten hatten darüber hinaus die Möglichkeit, in einer offenen Antwortkategorie weitergehende Vorschläge und Erwartungen zu kommunizieren. Hier zeigte sich, dass insbesondere im Themenfeld Fachkräftesicherung und Personalentwicklung eine gemeinsame Verantwortung von betrieblicher Interessenvertretung und Arbeit-/Dienstgebern gesehen und eingefordert wird.

#### **5. Strategien zur Fachkräftesicherung – Gemeinsame Interessen finden, organisieren und kommunizieren!**

Das DIALOGS-Projekt zielte auf die Identifizierung von Strukturen und Themenfeldern, die den überbetrieblichen Dialog zwischen Arbeit-/Dienstgebern und gewerkschaftlichen Akt-

euren befördern können. Hier wurde deutlich, dass die fragmentierten Akteursstrukturen im Feld der Altenpflege, ihre (historisch gewachsenen) unterschiedlichen ideellen Wertorientierungen sowie bisherige Konfliktpfade zunächst eine große Herausforderung für den Aufbau überbetrieblicher Dialogstrukturen darstellen. Darüber hinaus wurde aber auch deutlich, dass eine gemeinsame Wahrnehmung drängender Problemlagen existiert. Dabei hatten betriebliche Interessenvertretungen aufgrund ihrer spezifischen Funktion in den betrieblichen Arbeitsbeziehungen für die Gewinnung dialogbereiter Akteure eine wichtige „aufschließende“ Funktion. Zudem zeigte sich, dass der Aufbau eines Branchendialogs sich primär an jenen Themenfeldern orientieren sollte, die aus Sicht der Beteiligten a) als unmittelbar relevant für ihre Organisationsdomäne wahrgenommen werden, b) eine gemeinsame Wahrnehmung betrieblich relevanter Problemlagen ermöglichen und die c) nicht auf bewährte „Kampfbereiche“ (z.B. Tarifpolitik) ausgerichtet sind. Zudem sind d) frühzeitig Erwartungen, Vorgehen und potenzielle Ziele des Branchendialogs unter den Beteiligten zu verhandeln und e) der Nutzen gemeinsam entwickelter Instrumente und Vorgehensweisen herauszuarbeiten. Im Projekt DIALOGS wurde deutlich, dass ein gemeinsames Interesse der Akteure u.a. darin besteht, einen träger- und akteursübergreifenden „ThinkTank“ für den Bereich der Altenpflege aufzubauen. Dieser eröffnet sowohl die Option, innovative betriebliche Lösungen und ihre Wirksamkeit zu kommunizieren sowie den Transfer zu unterstützen. Darüber hinaus kann ein strukturierter Branchendialog auch die Option eröffnen, die Such- und Informationskosten für neues Wissen trägerübergreifend zu verteilen, gemeinsame Forderungen zu identifizieren und diese gegenüber der Politik abgestimmter und durchsetzungsfähiger zu kommunizieren.

#### **4. Chance Branchendialog: Interessen-, Branchen- und Dienstleistungspolitik für die soziale Dienstleistungsarbeit zusammen denken!**

Diese Ergebnisse legen ein Plädoyer für eine Erweiterung bisheriger Aufwertungsdiskurse sozialer Dienstleistungsarbeit um strukturell-beteiligungsorientierte Konzepte mit betrieblicher Bodenhaftung nahe. Hieraus lassen sich zum einen wichtige Erkenntnisse für eine integrierende Branchenstrategie ableiten. Zum anderen gilt es, diese für die künftige Gestaltung einer (sozialen) Dienstleistungspolitik in Deutschland nutzbar zu machen. Die Ergebnisse des DIALOGS-Projektes zeigen, dass sich Ansprüche und Erwartungen der Beschäftigten in der Altenpflege nicht einfach auf ihr Fürsorgeethos reduzieren lassen. Deutlich wurde, dass die Beschäftigten sich selbst als engagiert, verantwortlich und leistungsorientiert wahrnehmen. Dabei deuten sich durchaus differenzierte Handlungsorientierungen an, die in differenzierte Ansprüche und Erwartungen in ihrer Rolle als Arbeitnehmer\*innen transformiert werden. Vorliegende Untersuchungen betonen die Schwierigkeiten und Herausforderungen kollektiver Interessenorganisation in der Altenpflege. Das DIALOGS-Projekt hat gezeigt, dass insbesondere die berufsfachlichen Ansprüche der Beschäftigten in der Altenpflege einen wichtigen gemeinsamen Bezugspunkt für das Interessenhandeln darstellen. Ausgehend hiervon formulieren die Beschäftigten konkrete Themen und Ansatzpunkte zur Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen – und sie adres-

sieren diese auch an ihre betrieblichen Interessenvertretungen. Darüber hinaus erwarten Beschäftigte, dass sich Arbeit-/Dienstgeber und betriebliche Interessenvertretungen gemeinsam für betriebliche und überbetriebliche Lösungen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen engagieren.

Vor allem betriebliche Interessenvertretungen sind eine bislang kaum beachtete, gleichwohl aber bedeutende Schlüsselressource in betrieblichen Veränderungsprozessen in der Altenpflege. Allerdings sind sie eine überaus fragile Schlüsselressource. Dies hat mehrere Gründe. So ist bislang noch unklar, wie viele Pflegeeinrichtungen tatsächlich über eine betriebliche Interessenvertretung verfügen. Hier gibt es auf der Landkarte noch zahlreiche weiße Flecken. Zudem sind viele ambulante Pflegedienste eher kleinst- und kleinbetrieblich strukturiert. Sie haben häufig gar keine Interessenvertretung. Hier könnte ein interessanter Ansatz darin bestehen, zu sondieren, ob und unter welchen Bedingungen einrichtungsübergreifende Konzepte für kleinere Dienste möglich wären. Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass die gezielte Professionalisierung von Betriebsräten, Personalräten und Mitarbeitervertretungen für Veränderungsprozess in der Altenpflege in der Vergangenheit eher eine geringere Relevanz hatte. Im DIALOGS-Projekt bestätigte sich ihre wichtige Funktion, nicht nur für die Initiierung und Begleitung betrieblicher Veränderungsprozesse, sondern auch als Transmissionsriemen für den Aufbau überbetrieblicher Dialogstrukturen in der Altenpflege.

Überbetriebliche Branchendialoge in der Altenpflege haben das Potenzial, ein modernisierungsorientiertes Zusammenspiel von Interessenpolitik, Branchen- und Dienstleistungspolitik auf Basis gemeinsamer Interessen der Beteiligten zu unterstützen. Dies setzt jedoch voraus, dass die Bezüge zwischen diesen herausgearbeitet und für eine Aufwertungsstrategie nutzbar gemacht werden. Darüber hinaus sind Programme und Maßnahmen notwendig, die die Aufwertung sozialer Dienstleistungsarbeit von ihren betrieblichen Herausforderungen und Verhandlungsstrukturen aus denken. Hier wären unterstützende Forschungs- und Entwicklungsmaßnahmen zur Professionalisierung betrieblicher Interessenvertretungen in der Altenpflege sinnvoll. Und schließlich zeigen die Ergebnisse, dass sich Arbeit-/Dienstgeber künftig über abzeichnende Leistungsansprüche ihrer Beschäftigten jenseits des Fürsorgeethos Gedanken machen müssen. Denn klar ist: Menschliche Arbeit in der Altenpflege ist auch künftig eine wert-volle Ressource.

### **Literatur:**

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2017: Zweiter Gleichstellungsbericht der Bundesregierung. Drucksache 18/12840. Berlin.

Bundesagentur für Arbeit, 2017: Sozialversicherungspflichtige Beschäftigung nach Wirtschaftszweigen, Nürnberg.

Bogai, Dieter; Seibert, Holger; Wiethölter, Doris, 2017: Beschäftigte in den Pflegeberufen - Bedeutung, Strukturmerkmale, Entwicklung und Perspektiven. In: K. Kliner, D. Rennert & M. Richter (Hrsg.), Gesundheit und Arbeit - Blickpunkt Gesundheitswesen. BKK Gesundheitsatlas 2017, Berlin: Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft, S. 93-102.



Dörre, Klaus, 2015: Digitalisierung – neue Prosperität oder Vertiefung gesellschaftlicher Spaltung? In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut; Ittermann, Peter et al. (Hrsg.): Digitalisierung industrieller Arbeit: Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen, Baden-Baden, S. 269 - 284.

Eichhorst, Werner/Weishaupt, J. Timo, 2013: Mit Neokorporatismus durch die Krise? Die Rolle des sozialen Dialogs in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Evans, Michaela, 2016: Arbeitsbeziehungen in der Care-Arbeit im Wandel. WISO DISKURS, Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik, Friedrich-Ebert-Stiftung.

Evans, Michaela/Gießler, Wolfram/Scheda, Wolfgang/Breuker, Gertrud, 2016: Das Projekt DIALOGS – Aufbau eines Branchendialogs in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft. Unveröffentlichter Foliensatz, 15.3.2016.

Evans, Michaela/Hilbert, Josef, 2015: Personenbezogene Dienstleistungen: Gestaltungsherausforderungen einer Zukunftsbranche. In: Hoffmann, Reiner/Bogedan, Claudia (Hrsg.): Arbeit der Zukunft. Frankfurt/New York: Campus Verlag, S. 380-400.

Evans, Michaela / Kerber-Clasen, Stefan, 2017: Arbeitsbeziehungen in der Care-Arbeit: Blockierte Aufwertung? In: WSI-Mitteilungen 3/2017, 70. Jg., Schwerpunktheft: Erwerbstätigkeit im Sozialsektor: ausgebaut, aufgewertet, ausgebremst? Frankfurt a.M.: Bund-Verlag.

Grunow, Dieter, 2011: Soziale Dienste als „Öffentliches Gut“, in: Evers, Adalbert/ Heinze, Rolf G. et al. (Hrsg.): Handbuch Soziale Dienste, Wiesbaden, S. 229 - 244.

Helmrich, Robert/Zika, Gerd (Hrsg.), 2010: Beruf und Qualifikation in der Zukunft: BIBB-IAB-Modellrechnungen zu den Entwicklungen in Berufsfeldern und Qualifikationen bis 2025 (Berichte zur beruflichen Bildung), Bielefeld.

Hilbert, Josef/Bienzeisler, Bernd/Becka, Denise, 2013: Gesellschaftlich notwendige Dienstleistungen - gestalten und finanzieren. Memorandum des Arbeitskreises Dienstleistungen der Friedrich-Ebert-Stiftung.

Jürgens, Kerstin /Hoffmann, Reiner/Schildmann, Christina, 2017: Arbeit transformieren. Denkanstöße der Kommission „Arbeit der Zukunft. Bielefeld: transcript Verlag.

Kädtler, Jürgen /Sperling, Hans Joachim/Wittke, Volker, 2013: Mitbestimmte Innovationsarbeit. Konstellationen, Spielregeln, Partizipationspraktiken. Baden-Baden: edition sigma.

Kerber-Clasen, Stefan, 2017: Umkämpfte Reformen im Kita-Bereich. Veränderte Arbeitsprozesse, alltägliche Aushandlungen und Streiks von Kita-Fachkräfte. Baden-Baden: Nomos (in Gemeinschaft mit edition sigma).

Kratzer, Nick/Menz, Wolfgang/Tullius, Knut/Wolf, Harald, 2015: Legitimationsprobleme in der Erwerbsarbeit. Gerechtigkeitsansprüche und Handlungsorientierungen in Arbeit und Betrieb. Baden-Baden: Nomos (in Gemeinschaft mit edition sigma).

Nachtwey, Oliver, 2016: Die Abstiegs-gesellschaft. Über das Aufbegehren in der regressiven Moderne. Berlin: edition suhrkamp.

Pervan, Ena/ Schober, Christian et al., 2015: Studie zum gesellschaftlichen Mehrwert der stationären Pflege- und Betreuungseinrichtungen in Niederösterreich und der Steiermark mittels einer SROI-Analyse, WU Wien: NPO & SE Kompetenzzentrum, Wien.

Rong, Oliver/Magunia, Peter/Drescher, Frederik/Bähner, Vanessa, 2017: Wachstumsmotor Pflege. München. Internetdokument:  
[https://www.rolandberger.com/.../roland\\_berger\\_pflegetmarkt.pdf](https://www.rolandberger.com/.../roland_berger_pflegetmarkt.pdf), abgerufen am 8.12.2017.

Sangiorgi, Daniela, 2010 Transformative Services and Transformation Design; Internetdokument <http://www.servdes.org/pdf/sangiorgi.pdf>, abgerufen am 13.6.2017.

Schroeder, Wolfgang, 2018: Interessenvertretung in der Altenpflege. Zwischen Staatszentrierung und Selbstorganisation. Wiesbaden: Springer.

Statistisches Bundesamt, 2017: Pflegestatistik – Pflege im Rahmen der Pflegeversicherung. Deutschlandergebnisse 2015. Wiesbaden.

SZ - Süddeutsche Zeitung, 5.12.2017: Geld für die Einkaufshilfe. (Digitale Ausgabe)

SZ - Süddeutsche Zeitung, 2.12.2017: Essay Ausgetickt. (Digitale Ausgabe)

Wetzstein, Matthias; Rommel, Alexander 2015: Pflegende Angehörige – Deutschlands größter Pflegedienst, in: GBE kompakt (3), S. 1 - 9.

**Autorin:**

Michaela Evans leitet den Forschungsschwerpunkt »Arbeit und Wandel« des IAT.

Kontakt: [evans@iat.eu](mailto:evans@iat.eu)

**Forschung Aktuell 2017-12**

ISSN 1866 – 0835

Institut Arbeit und Technik der Fachhochschule Gelsenkirchen

Redaktionsschluss: 11.12.2017

<http://www.iat.eu/forschung-und-beratung/publikationen/forschung-aktuell.html>

**Redaktion**

Claudia Braczko

Tel.: 0209 - 1707 176

Institut Arbeit und Technik

Fax: 0209 - 1707 110

Munscheidstr. 14

E-Mail: [braczko@iat.eu](mailto:braczko@iat.eu)

45886 Gelsenkirchen

IAT im Internet: <http://www.iat.eu>