

Nicole Bornheim-Gallmeister

Positive Emotionen in der Arbeitswelt.

**Eine vergleichende Untersuchung über
das Verhältnis von Rahmenbedingungen
und Arbeitserleben in der stationären
Altenpflege**

Dissertation zur Erlangung der Doktorwürde durch den Promotionsausschuss

Dr. rer. pol. der Universität Bremen. Kolloquium am 12. November 2013.

Erstgutachterin: Prof. Dr. Eva Senghaas-Knobloch

Zweitgutachterin: Prof. Dr. Barbara Sieben

Danksagung

Dass die vorliegende Arbeit entstehen konnte, daran sind eine Reihe von Personen beteiligt, bei denen ich mich an dieser Stelle herzlich bedanken möchte.

Zuvorderst gilt mein Dank den Pflegekräften und Geschäftsleitungen der untersuchten Altenpflegeeinrichtungen, die sich bereit erklärt haben, mir ein Interview zu geben und mich an ihrem Arbeitsalltag teilhaben zu lassen. Ohne ihre Gesprächsbereitschaft und Offenheit hätte diese Arbeit nicht entstehen können.

Besonderer Dank gilt meinen Gutachterinnen und akademischen Mentorinnen Prof. Dr. Eva Senghaas-Knobloch und Prof. Dr. Barbara Sieben, die mir während der Promotionsphase mit ihrer Fachkompetenz stets unterstützend zur Seite gestanden haben. Durch ihr zeitliches Engagement und ihre wertvollen inhaltlichen wie methodischen Anregungen haben sie entscheidend zum Gelingen meiner Promotion beigetragen.

Herzlich bedanken möchte ich mich auch bei meinen Arbeitskolleginnen und -kollegen an der Universität Bremen und an der Freien Universität Berlin für ihre qualifizierten Rückfragen und ihre moralische Unterstützung.

Und natürlich bedanke ich mich auch bei meiner Familie und meinem Freundeskreis für ihre große Geduld und ihre Unterstützung während der teilweise doch langwierigen und entbehrungsreichen Promotionsphase.

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	1
1.1	Inhalt und Zielsetzung der Untersuchung	1
1.2	Hintergrund und Problemstellung	2
1.3	Aufbau und roter Faden	7

TEIL 1: DIE BEDEUTUNG POSITIVER EMOTIONEN IN DER ARBEITSWELT

2.	Die generelle Bedeutung von Emotionen für menschliches Handeln und Wohlbefinden	14
2.1	Definitionen und Begriffsbestimmungen	14
2.2	Emotionen als motivationales Bewertungs- und Handlungssteuerungssystem	16
2.2.1	Emotionen als Hauptmotivationssystem des Menschen	17
2.2.2	Differentielle Emotionstheorie: Positive und negative Emotionen	18
2.2.3	Emotionen als Bewertungssystem	20
2.2.4	Emotionen als Handlungssteuerungssystem	23
2.3	Emotionen als sozial erlernte und kulturell verankerte Phänomene	23
2.3.1	Erfahrungsabhängigkeit von Emotionen	24
2.3.2	Gefühls- und Darstellungsregeln	25
2.3.3	Emotionssoziologische Ansätze	26
2.4	Zusammenfassung: Die Bedeutung von Emotionen für menschliches Handeln und Wohlbefinden	29
3.	Positive Emotionen im Kontext von Erwerbsarbeit	31
3.1	Emotionsarbeit: Die Arbeit mit und an Gefühlen	31
3.2	Arbeitsemotionen: Das emotionale Erleben von Arbeit	35
3.3	Positive Arbeitsemotionen und Arbeitszufriedenheit - Konzepte im Vergleich	42
3.3.1	Das theoretische Konstrukt der Arbeitszufriedenheit	43
3.3.2	Kritik an der Arbeitszufriedenheitsforschung	45
3.3.3	Positive Arbeitsemotionen anstelle von Arbeitszufriedenheitswerten	46
3.4	Befunde zum Erleben spezifischer positiver Arbeitsemotionen	47
3.5	Zusammenfassung: Positive Arbeitsemotionen im Kontext von Erwerbsarbeit	53

4.	Positive Arbeitsempotionen in Organisationen: Forschungsstand und Hypothesenbildung	57
4.1	Emotionen und Emotionalität in der Organisationsforschung	58
4.1.1	Organisationen als emotionsfreie Zonen	58
4.1.2	Organisationen als emotionale Arenen	60
4.1.3	Emotionaler Positivismus in der Organisationsforschung	61
4.1.4	Emotionen als Bindeglied zwischen Akteur und Organisationsstruktur	62
4.2	Die Erwerbsorganisation als Umwelt für das Erleben von Arbeitsempotionen	64
4.2.1	Organisationen als formal-strukturelle Rahmengerber	64
4.2.2	Organisationen als soziale Handlungs-, Interaktions- und Erlebensräume	65
4.2.3	Zusammenfassung: Zum Verhältnis von Emotionen und Erwerbsorganisation	67
4.3	Organisationale Einflussfaktoren auf das emotionale Erleben von Arbeit: Stand der Forschung	67
4.4	Forschungsleitende Hypothesen zur Analyse der Rahmenbedingungen für das Erleben positiver Arbeitsempotionen im Kontext von Erwerbsorganisationen	74

TEIL 2: FORSCHUNGSDESIGN DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG

5.	Das Beispiel Altenpflege: Spezifika des empirischen Feldes	80
5.1	Von der Berufung zum Beruf: Historische Entwicklung der Altenpflege in Deutschland	81
5.2	Sozioökonomische Rahmenbedingungen in der Altenpflege	85
5.3	Charakteristika des Arbeitsfeldes Altenpflege	88
5.3.1	Pflege als direkte personenbezogene Dienstleistung	88
5.3.2	Pflege als Interaktionsarbeit	89
5.3.3	Situative Anforderungen in der Altenpflege	90
5.4	Gefühle und Gefühlsarbeit in der pflegerischen Interaktion: Konzepte zur Analyse und Erfassung von Emotionen in der Altenpflege	92
5.4.1	Gefühle als Arbeitsmittel: Das Konzept des subjektivierenden Arbeitshandelns	94
5.4.2	Gefühle als Arbeitsgegenstand: Das Konzept der Gefühlsarbeit	95
5.4.3	Gefühle als Bedingung: Das Konzept der Emotionsarbeit	97
5.5	Forschungsstand: Emotionales Arbeitserleben in der stationären Altenpflege	98

5.5.1	Forschungsstand: Negatives Arbeitserleben und Belastungsfaktoren	99
5.5.2	Forschungslücke: Positives Arbeitserleben in der Altenpflege	100
5.5.3	Forschungslücke: Vernachlässigung des organisationalen Rahmens	101
6.	Theoretischer Hintergrund und angewandte Methoden der empirischen Erhebung	106
6.1	Theorieverständnis, Forschungsansatz und Forschungsperspektive	106
6.2	Erhebung, Dokumentation und Auswertung der Daten	111
6.2.1	Methoden der Datenerhebung	112
6.2.2	Dokumentation und Aufbereitung der Daten	116
6.2.3	Verfahren der Datenauswertung und -interpretation	118
TEIL 3: DARSTELLUNG, AUSWERTUNG UND THEORETISCHE DURCHDRINGUNG DER EMPIRISCHEN BEFUNDE		
7.	Organisationale Strukturen, Veränderungsprozesse und Leitbilder der Altenpflegeeinrichtungen	121
7.1	Einrichtung 1: Haus Sonnenschein	121
7.1.1	Organisationale Strukturen	121
7.1.2	Veränderungsnotwendigkeiten und -prozesse	122
7.2	Die Stiftung	125
7.2.1	Organisationale Strukturen und Selbstverständnis	126
7.2.2	Veränderungsnotwendigkeiten und -prozesse	128
7.3	Einrichtung 2: Haus Edeltanne	130
7.3.1	Organisationale Strukturen	130
7.3.2	Veränderungsnotwendigkeiten und -prozesse	132
7.4	Einrichtung 3: Haus Rotbuche	134
7.4.1	Organisationale Strukturen	134
7.4.2	Veränderungsnotwendigkeiten und -prozesse	135
8.	Das Erleben positiver Arbeitsemotionen in der stationären Altenpflege: Befunde aus den Interviews mit den Pflegekräften	139
8.1	Positive Arbeitsemotionen auf der Ebene der Arbeitstätigkeit	139
8.1.1	Die Interaktion mit den zu Pflegenden	141
8.1.2	Die Verwirklichung der subjektiven Leitvorstellungen von guter Pflege	146
8.1.3	Das Vorhandensein von sozialen und emotionalen Kompetenzen	148
8.2	Positive Arbeitsemotionen auf der Ebene der organisationalen Umwelt	151

8.2.1	Das Verhältnis zu den Kolleg/innen	152
8.2.2	Das Verhältnis zu den Vorgesetzten	156
8.2.3	Die Arbeitsbedingungen	159
8.3	Positive Arbeitsempfindungen auf der Ebene der gesellschaftlichen Einbettung	175
9.	Einflussfaktoren auf das Erleben positiver Arbeitsempfindungen: Rekapitulation und theoretische Durchdringung der empirischen Befunde I	179
9.1	Tätigkeitsbezogene Einflussfaktoren auf das Erleben positiver Arbeitsempfindungen	179
9.2	Organisationale Einflussfaktoren auf das Erleben positiver Arbeitsempfindungen	182
9.2.1	Die sozialen Rahmenbedingungen	183
9.2.2	Die strukturellen Rahmenbedingungen	185
9.3	Gesellschaftliche Einflussfaktoren auf das Erleben positiver Arbeitsempfindungen	189
9.4	Das Erleben positiver Arbeitsempfindungen in den untersuchten Einrichtungen der stationären Altenpflege: Zusammenfassung der empirischen Befunde	190
10.	Subjektive Leitvorstellungen von guter Pflege und guter Führung: Befunde aus den Interviews mit den Geschäfts- und Pflegedienstleitungen	195
10.1	Gute Pflege und gute Führung in Haus Sonnenschein: Subjektive Leitvorstellungen der Organisationsleitung und organisationale Vorgaben	197
10.1.1	Gute Pflege in Haus Sonnenschein: Organisationales Pflegeleitbild und subjektive Leitvorstellungen des Geschäftsführers und der Pflegedienstleitung	198
10.1.2	Gute Führung in Haus Sonnenschein: Subjektive Leitvorstellungen des Geschäftsführers und der Pflegedienstleitung	199
10.1.3	Unternehmenspolitik und strategische Ausrichtung in Haus Sonnenschein	203
10.2	Gute Pflege und gute Führung in der Stiftung: Subjektive Leitvorstellungen der Organisationsleitung und organisationale Vorgaben	205
10.2.1	Gute Pflege in der Stiftung: Organisationales Pflegeleitbild und subjektive Leitvorstellungen des Geschäftsführers	206
10.2.2	Gute Führung in der Stiftung: Subjektive Leitvorstellungen des Geschäftsführers	207
10.2.3	Unternehmenspolitik und strategische Ausrichtung in der Stiftung	212

10.3	Gute Pflege und gute Führung in Haus Edeltanne: Subjektive Leitvorstellungen der Pflegedienstleitung	213
10.4	Gute Pflege und gute Führung in Haus Rotbuche: Subjektive Leitvorstellungen der Pflegedienstleitung	216
10.5	Zusammenfassung: Unterschiedliche Leitvorstellungen von guter Führung und guter Pflege	218
11.	Organisationale Einflussfaktoren auf das Erleben positiver Arbeitsemotionen in der stationären Altenpflege: Analyse und theoretische Einbettung der empirischen Befunde II	224
11.1	Unterschiedliches Kohärenzerleben der Pflegekräfte: Analyse der Befunde	224
11.2	Empfehlungen für die organisationale Gestaltungspraxis: Theoretische Einbettung der Befunde	228
	11.2.1 Bedürfnisorientierte und ganzheitliche Pflegekonzepte	229
	11.2.2 Ermöglichung von Kohärenzerleben	238
	11.2.3 Bereitstellung „guter“ Arbeitsbedingungen	240
11.3	Fazit: Die innere Haltung der Führungskräfte – Das „Wie“ entscheidet	242
12.	Schlussbetrachtungen: Zur Relevanz der Untersuchung	249
12.1	Salutogenetische Forschungsperspektive: Der Fokus auf positive Arbeitseemotionen	249
12.2	Der Einbezug des organisationalen Kontextes	253
12.3	Der Fokus auf den Bereich der Altenpflege	257
12.4	Resümee: Die Förderung von positiven Arbeitseemotionen aus organisationspolitischer Perspektive	261
13.	Literaturverzeichnis	267
14.	Schriftliche Erklärung	286

1. Einleitung

Zentrales Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es, ein besseres Verständnis darüber zu gewinnen, unter welchen Voraussetzungen positive Emotionen bei der Ausübung beruflicher Arbeit in Erwerbsorganisationen entstehen (können). Im Mittelpunkt des Forschungsinteresses steht hierbei die Betrachtung von starken positiven Gefühlserlebnissen wie etwa Begeisterung, Freude, Stolz oder Glück, welche in Verdacht stehen, aufgrund ihrer außergewöhnlichen Intensität und Qualität in besonderem Maße Arbeitszufriedenheit, Arbeitsmotivation und Wohlbefinden der Beschäftigten befördern zu können und damit eine potentielle Grundlage für eine menschengerechte und sozial nachhaltige Gestaltung des Arbeitslebens zu bilden (siehe z.B.: Becke u.a. 2003; Brehm 2001; Burzik 2002; Frese 1990; Holz u.a. 2004; Meller/Ducki 2002; Meller 2000; Temme/Tränkle 1996).

1.2 Inhalt und Zielsetzung der Untersuchung

Da Erwerbsarbeit heutzutage nach wie vor zu einem überwiegenden Teil in organisationale Strukturen eingebunden ist, liegt der Forschungsfokus der vorliegenden Untersuchung auf der Analyse der situativen Einflussfaktoren für das Erleben von positiven Emotionen im spezifischen Kontext von Erwerbsorganisationen. Die Leitfrage der vorliegenden Studie richtet sich explizit auf die Ermittlung derjenigen Grundlagen, unter denen starke positive Emotionen im arbeitsbezogenen Kontext von Erwerbsorganisationen gedeihen können. Von besonderem Interesse ist hierbei vor allem die Ermittlung derjenigen organisationalen Rahmenbedingungen, die als Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten geeignet erscheinen, solche positiven emotionalen Erlebnisse im Arbeitskontext zu befördern.

Empirisch geht die vorliegende Untersuchung dieser Fragestellung am Beispiel der stationären Altenpflege nach, die in hohem Maße von wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischen Veränderungstendenzen des personennahen Dienstleistungssektors betroffen und damit aus arbeitswissenschaftlicher Perspektive von hoher Relevanz ist. Anhand einer Kombination von teilnehmenden Beobachtungen und qualitativen Interviews mit Führungskräften und Pfleger/innen aus ausgewählten Einrichtungen der stationären Altenpflege wird exemplarisch ermittelt, in welchen konkreten Arbeitssituationen die Mitarbeiter/innen starke positive Emotionen erleben, welche Bedeutung solche emotionalen Erlebnisse in Bezug auf ihre Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit haben und welche arbeits- und organisationsspezifischen Rahmenbedingungen als Einflussfaktoren notwendig bzw. förderlich sind, damit solche Emotionserlebnisse im Arbeits- und Organisationskontext möglich werden.

Die Forschungsbefunde versprechen Auskunft darüber zu geben, wie organisationale Lebenswelten¹ – insbesondere des personennahen Dienstleistungssektors – beschaffen sein müssen, damit Beschäftigte (mehr) nachhaltige positive Emotionen im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit erleben können. Hintergrund des Untersuchungsdesigns bildet die Annahme, dass die organisationalen Einflussfaktoren, die das Erleben positiver Arbeitsemotionen bei den Mitarbeiter/innen befördern, aufgrund ihrer stresskompensatorischen Wirkung durchaus dazu beitragen können, trotz sich verschärfender ökonomischer Rahmenbedingungen Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter/innen zu erhalten bzw. zu fördern. Mit der vorliegenden Untersuchung werden damit zentrale Ziele der Konzepte zu menschengerechter, sozial nachhaltiger und guter Arbeit aufgegriffen, die sich auch in den Anforderungen und Grundsätzen der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (GfA) widerspiegeln. Die Zielsetzung dieser Ansätze ist explizit darauf ausgerichtet, durch „die Analyse, Beurteilung und Gestaltung menschlicher Arbeit“ Grundlagen zur Gestaltung von Arbeit und Organisation zu entwickeln, die sich ebenso an humanen wie wirtschaftlichen Kriterien orientieren, um damit „einen relevanten Beitrag zur Gestaltung der Qualität der Lebens- und Arbeitsbedingungen [zu] leisten“ (Zink 2000: 79f.).

1.2 Hintergrund und Problemstellung

Für die meisten Menschen der westlichen Welt stellt Erwerbsarbeit² nach wie vor einen zentralen Bestandteil ihres privaten wie gesellschaftlichen Lebens dar, in dem sie einen großen Teil ihrer Lebenszeit verbringen und durch den eine zeitliche Strukturierung aller Lebensbereiche erfolgt (vgl. Brehm 2001). Als Haupteinkommensquelle hat sie in der heutigen Gesellschaft mehr als je zuvor wesentlichen Einfluss auf den Grad der sozialen Sicherung, den Lebensstandard und die gesellschaftliche Stellung des einzelnen Individuums (vgl. Jikeli 2002; Senghaas-Knobloch 2011: 25). Über ihre funktionale Dimension hinaus beinhaltet Erwerbsarbeit zudem eine qualitative Dimension, die eng mit dem emotionalen Erleben der Arbeit und der Reproduktion der eigenen Person verbunden ist (vgl. Frese 1990: 293). In Abhängigkeit von den organisationalen Rahmenbedingungen sowie den individuellen Voraussetzungen und Dispositionen der Erwerbstätigen kann Erwerbsarbeit entweder vornehmlich als Quelle von Mühsal, Leid und Unterordnung – und damit als potentielle Gefahr für die psychische wie physische Gesundheit – oder aber vornehmlich als Quelle von Selbstwertgefühl, sozialer Identität und Anerkennung – und damit als potentielle Quelle von Wohlbefinden und psychischer wie physischer Gesundheit - erlebt werden (vgl.

¹ Der Begriff der „organisationalen Lebenswelt“ ist angelehnt an das Konzept der „betrieblichen Lebenswelt“ (Volmerg u.a. 1986). Er ist als Übertragung des Lebensweltkonzepts vom Bereich der industriellen Arbeitsverhältnisse auf den Dienstleistungsbereich zu verstehen.

² Obwohl der Arbeitsbegriff weit mehr Dimensionen umfasst, konzentriert sich das Forschungsvorhaben ausschließlich auf den Bereich der Erwerbsarbeit. Wenn im Folgenden von „Arbeit“ die Rede ist, ist also immer „Erwerbsarbeit“ gemeint.

z.B. Bolterauer 1989; Frese 1990; Glißmann/Peters 2001; Jahoda 1986; Lewin 1920; Semmer/Udris 2004; Ulich 2005; von Rotz 1994). Die vorliegende Untersuchung fokussiert die zweite Dimension und betrachtet Erwerbsarbeit in ihrer qualitativen Funktion als potentielle Quelle von Lebensqualität, welche, so die dahinter stehende Annahme, am emotionalen Arbeitserleben von Beschäftigten ablesbar ist (vgl. Meller/Ducki 2002; Lazarus 1999).

Positive Arbeitseemotionen und ihr Einfluss auf Wohlbefinden, Gesundheit etc.

Die Emotionsforschung geht davon aus, dass sich Emotionen entsprechend ihren Erlebensqualitäten in positive und negative Emotionen mit je unterschiedlichen Auswirkungen auf Motivation und Lebensqualität unterteilen lassen. Positive Emotionen tragen demnach zur Verbesserung des Wohlbefindens von Menschen bei und befördern die Aufnahme von konstruktiven Beziehungen mit Personen, Situationen oder Objekten, während negative Emotionen eher das Gegenteil bewirken (vgl. Izard 1999: 67). Entsprechendes gilt auch im Arbeitskontext: So kann etwa Freude an der Arbeit beflügeln und zu besserer Arbeitsleistung anspornen, Sympathiegefühle können ein Hilfeverhalten veranlassen und Kollegialität bewirken. Negative Emotionen im Arbeitskontext wie z.B. Angst vor einer Aufgabe oder Scham als Resultat einer missglückten Handlung können dagegen hemmend auf die weiteren Arbeitshandlungen wirken.

Von betriebswirtschaftlicher Seite wird das Erleben von positiven Emotionen im beruflichen Alltag nicht nur mit positiven persönlichen Folgen für die Arbeitnehmer/innen, sondern auch mit positiven Ergebnissen für die arbeitgebende Erwerbsorganisation in Verbindung gebracht (vgl. z.B. Beehr 1995; Brehm 2001; Burzik 2002; Holz u.a. 2004; Küpers/Weibler 2005; Meller/Ducki 2002; Senghaas-Knobloch 2001; Temme/ Tränkle 1996; Tietel 2003). Wie empirische Studien zeigen, werden Organisationen, in denen die Mitarbeiter/innen ein hohes Maß an positiven Emotionen im Arbeitskontext erleben, eher durch eine geringere Fluktuationsrate, einen geringen Krankenstand, eine höhere Leistungsbereitschaft oder ein höheres Commitment „belohnt“, als Organisationen, in denen die Mitarbeiter/innen ein hohes Maß an negativen Emotionen erleben (vgl. z.B. Kiefer 2002: 54). Somit verwundert es kaum, dass der Ruf nach einer Förderung von positiven Arbeitseemotionen in der neueren, vielfach populärwissenschaftlich ausgerichteten Management- und Beratungsliteratur durchaus Konjunktur hat (vgl. z.B. Goleman 1997; Glissmann/Peters 2001; Kühnlein 2002; Moldaschl/Voß 2003; Pongratz/Voß 2003; Reymann 2000; Schreyögg/Sydow 2001; Seifert/Economy 2001; Senghaas-Knobloch 2001). Allerdings finden sich in der wissenschaftlichen Arbeits- und Organisationsforschung auch kritische Stimmen, die das organisationale Interesse an der Förderung von positiven Emotionen unter den Verdacht stellen, dass damit die Fremdbestimmung der Beschäftigten letztlich nur verkleidet und umfassender würde (z.B.

Glissmann/Peters 2001; Kühnlein 2001/2002; Moldaschl/Voß 2003; Pongratz/Voß 2003; Reymann 2000; Senghaas-Knobloch 2001). Diese Skepsis dürfte auch einer der Gründe sein, warum positive Arbeitseemotionen im Rahmen humanistisch ausgerichteter Arbeitsforschungen bis heute vielfach unberücksichtigt geblieben sind. Dabei ergeben sich durchaus Anknüpfungspunkte zu diesen Ansätzen. Diese beziehen sich vor allem auf die Zielsetzung, zur Humanisierung und Emanzipierung von Organisationen beizutragen, inhärent sinnhafte und menschenwürdige Arbeit zu begünstigen und Wege zur persönlichen Entfaltung und Befähigung der Beschäftigten aufzuzeigen. In Anlehnung an diese Perspektive gehe ich in der vorliegenden Untersuchung nicht nur davon aus, dass positive Arbeitseemotionen positive Auswirkungen auf der persönlichen wie auf der organisationalen Ebene zeitigen, sondern auch davon, dass das emotionale Arbeitserleben der Beschäftigten durch förderliche Umweltbedingungen – insbesondere auch im Zuge organisationaler Einflussnahme – positiv beeinflusst werden kann (vgl. Brandstätter 1999: 51ff; Brehm 2001: 213). Dahinter steht die Annahme, dass das Erleben positiver Arbeitseemotionen mit einem Double-Dividend-Effekt sowohl für die Mitarbeiter/innen (durch die Erhöhung von Arbeitsmotivation, Gesundheit, Leistungsfähigkeit etc.) als auch für die Arbeit gebende Organisation (durch geringere Fehlzeiten, höhere Produktivität, gesteigerte Produktqualität etc.) einhergehen kann.

Das Beispiel Altenpflege

Mit der exemplarischen Analyse der Einflussfaktoren für das Erleben und Entstehen von positiven Arbeitseemotionen am empirischen Beispiel der Altenpflege nimmt die vorliegende Untersuchung einen Erwerbsbereich in den Blick, der mit seiner kontinuierlich angestiegenen Anzahl an pflegebedürftigen alten Menschen, stationären Pflegeeinrichtungen und Beschäftigten heute von zunehmender ökonomischer und gesellschaftlicher Bedeutung ist (vgl. z.B. Böhle/Glaser 2006; Büssing/Glaser 2003b; Voswinkel 2005).

Mit der professionellen Altenpflege wurde zudem ein Arbeitsbereich ausgewählt, der in hohem Maße von den umfangreichen wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischen Umbruchtendenzen des Dienstleistungssektors in den vergangenen Jahren betroffen ist. Kennzeichnend für den Umbruch ist vor allem die flächendeckende Umsetzung von Ökonomisierungsstrategien auch in Organisationen des personennahen Dienstleistungsbereichs. Diese Ökonomisierungsstrategien haben u.a. zu einem quantitativ und qualitativ bedeutsamen Wandel in Richtung neuer Arbeitsformen sowie zur Ausweitung *atypischer Beschäftigungsformen* geführt (vgl. z.B. Glißmann/Peters 2001: 51f.; Pongratz/Voß 2003: 11; Sauer 2011: 22; Senghaas-Knobloch 2011: 27f.). *Entsprechend lässt sich auch in der Altenpflege*

eine zunehmende Vergabe von befristeten, stunden- oder sozialleistungsreduzierten Arbeitsverträgen sowie ein erhöhter Einsatz von Leiharbeitskräften beobachten.

Gleichzeitig weisen (arbeits)wissenschaftliche Studien generell auf eine zunehmende Verschlechterung der Arbeitsbedingungen im Pflegesektor hin, die insbesondere auf einen gestiegenem Zeit- und Leistungsdruck in den Altenpflegeeinrichtungen zurückzuführen ist und zu einer rapiden Zunahme stressbedingter psychischer Erkrankungen führt (vgl. Sauer 2011: 22f.; Holz u.a. 2004).³ Dieser Zusammenhang ist m.E. Grund genug, nach präventiven und gesund erhaltenden Möglichkeiten der Arbeitsgestaltung zu suchen. Dies gilt auch und gerade für den Bereich der stationären Altenpflege, in dem sich seit Einführung der Pflegeversicherung eine gravierende Verschlechterung der personellen, organisatorischen und sozialen Rahmenbedingungen abzeichnet (vgl. Zimber u.a. 2000: 275), die mit einer deutlichen Zunahme der Arbeitsbelastung in der Pflege einhergeht. Entsprechende Untersuchungen zeigen, dass Altenpflegekräfte im Hinblick auf Arbeitsbedingungen, Entlohnung, Arbeitszeit und Krankenstand nicht nur deutlich schlechtere Rahmenbedingungen vorweisen als viele andere Berufsgruppen, sondern auch bezüglich ihrer psychophysischen Gesundheit signifikant schlechter abschneiden (vgl. Glaser/Höge 2005: 6; Nölle/Goemann 2009: 2). Vor dem Hintergrund der aktuellen demographischen Veränderungsprozesse, die einen weiteren Anstieg an pflegebedürftigen alten Menschen prognostizieren lassen (vgl. z.B. Backes u.a. 2008; BMG 2009; Statistisches Bundesamt 2007), ist davon auszugehen, dass sich die Probleme im Hinblick auf Arbeitsbelastung und gesundheitliche Beanspruchung bei den Altenpflegekräften unter den gegebenen sozialwirtschaftlichen Rahmenbedingungen eher noch verschärfen. Damit steht zu befürchten, dass die Gesetzgebungen der Pflegeversicherung und die damit verbundene Ökonomisierung der beruflichen Altenpflege, sowohl zu einem weiteren Anstieg von Berufsausstiegen und psychischem Burnout bei den Altenpflegekräften als auch zu einer Verschlechterung der Pflegequalität führen könnte (vgl. Senghaas-Knobloch 2011: 30), wenn sie von den arbeitgebenden Organisationen unreflektiert an die Mitarbeiter/innen weitergegeben werden.

(Arbeits)wissenschaftliches Erkenntnisinteresse

Arbeitsstrukturen und -bedingungen in der Pflege wurden bereits in mehreren wissenschaftlichen und betrieblichen Forschungsprojekten untersucht. Emotionale Aspekte der beruflichen Pfl egetätigkeit, insbesondere das emotionale Arbeitserleben von Altenpflegekräften sowie deren auslösende Rahmenbedingungen blieben dabei jedoch vielfach

³ Sauer (2011: 23) fasst die Befunde vieler wissenschaftlicher Studien folgendermaßen zusammen: „Fast jeder zweite Arbeitnehmer leidet stark unter Hektik, Zeit- und Termindruck am Arbeitsplatz. Ebenso viele klagen über massive Erschöpfungszustände. Psychische Erkrankungen wie Depressionen oder Angststörungen sind dabei, den Charakter einer Volkskrankheit zu erreichen. Und es gibt inzwischen auch zahlreiche wissenschaftliche Untersuchungen, welche die Ursachen dieser Belastungen und Gesundheitsgefährdungen in den betrieblichen Reorganisations- und Rationalisierungsstrategien und im daraus resultierenden, oft überfordernden Leistungsdruck identifiziert haben.“

unberücksichtigt⁴ (vgl. Glaser/Höge 2005: 6). Diejenigen Studien, die sich dennoch mit diesem Thema befassen, richten ihren Untersuchungsfokus bis heute fast ausschließlich auf die Analyse von Belastungs- und Beanspruchungsfaktoren, die ein effizientes und effektives Arbeitshandeln in der Pflege stören (können) – und stellen damit vor allem Aspekte des negativen Arbeitserlebens in den Mittelpunkt ihrer Forschungen. Dies erscheint im Hinblick auf die im vorigen Abschnitt skizzierten Entwicklungsprozesse in der Arbeitswelt mit ihren sich stetig verschlechternden Arbeitsbedingungen durchaus verständlich. Andererseits gerät dabei aus dem Blick, dass positives Arbeitserleben aus arbeits- und gesundheitswissenschaftlicher Sicht offenbar eine zentrale arbeits- und organisationsbezogene Ressource darstellt, der eine entscheidende Funktion bei der Bewältigung von Anforderungen und Belastungen in der modernen Arbeitswelt zukommt.

Mit der Forschungsfrage nach den Einflussgrößen, die das Entstehen und Erleben positiver Arbeitsempfindungen im organisationalen Kontext (von Altenpflege) befördern, verfolge ich mit der vorliegenden Untersuchung einen ressourcenorientierten Ansatz, bei dem es darum geht, diejenigen Merkmale der Arbeit bzw. einzelner Arbeitssituationen zu identifizieren, die sich positiv auf das emotionale Arbeitserleben der Beschäftigten auswirken und ihnen damit potentiell als Ressource dienen, um Belastungssituationen bei der Arbeit besser zu kompensieren (vgl. Holz u.a. 2004: 279). Die Untersuchung eröffnet damit ein neues Forschungsfeld, da Studien, die sich mit solchen arbeits- und organisationsbezogenen Ressourcen in der Altenpflege auseinandersetzen, bisher so gut wie gänzlich fehlen.

Mit dem Fokus auf das Erleben positiver Arbeitsempfindungen von Altenpflegekräften und der Betrachtung der dafür notwendigen bzw. förderlichen organisationalen Rahmenbedingungen nehme ich in der vorliegenden Untersuchung zudem eine salutogenetische Forschungsperspektive ein. Die Studie liefert damit einen Beitrag, um die traditionelle pathogenetische Forschungsperspektive mit ihrem Fokus auf negative Aspekte des Arbeitserlebens durch eine salutogenetische Sichtweise zu ergänzen und trägt somit zur Schließung einer Forschungslücke bei, zu der bisher nur wenige arbeitswissenschaftliche Untersuchungen vorliegen.

Ähnliches gilt für den Einbezug des organisationalen Kontextes: auch dieser blieb in empirischen wie theoretischen Studien, die sich im weitesten Sinne mit dem emotionalen Arbeitserleben von Mitarbeiter/innen auseinandersetzen, bislang vielfach unberücksichtigt, da sich die traditionelle Arbeitsforschung vorwiegend auf Persönlichkeits- und Arbeitsmerkmale, insbesondere auf aufgabenbezogene Merkmale der Arbeit, konzentriert. Ich gehe jedoch davon aus, dass diese Fokussierung im Hinblick auf meine Forschungsfrage zu kurz greift, da das zu untersuchende emotionale Arbeitserleben der Pfleger/innen in der

⁴ Eine glorreiche Ausnahme hiervon bilden im Wesentlichen die in Kapitel 3 vorgestellten Forschungen zu Emotions- bzw. Gefühlsarbeit, die jedoch einen anderen Fokus aufweisen als die hier vorliegende Untersuchung.

stationären Altenpflege eben in einer Organisation stattfindet und deshalb ohne Bezug auf den organisationalen Rahmen nicht adäquat zu verstehen ist (vgl. Tietel 2003). Um die Rahmenbedingungen, die das Entstehen und Erleben von positiven Arbeitseemotionen bei den Mitarbeiter/innen befördern können, angemessen zu analysieren, erscheint es deshalb notwendig, den organisationalen Kontext zu berücksichtigen und somit die traditionelle Konzentration auf aufgabenbezogene Merkmale zu überwinden.

1.3 Aufbau und roter Faden

Für die Ermittlung derjenigen organisationalen Rahmenbedingungen, die geeignet erscheinen, das Entstehen und Erleben von positiven Arbeitseemotionen bei den Pflegekräften der stationären Altenpflege zu befördern, ist die vorliegende Untersuchung in drei verschiedene Teile untergliedert.

Teil 1: Die Bedeutung positiver Emotionen in der Arbeitswelt

Der erste Teil befasst sich mit den theoretischen Hintergründen zum Themenbereich der positiven Emotionen in der Arbeitswelt. Hierbei geht es in erster Linie darum, den Forschungsstand zur arbeitsbezogenen Emotionsforschung darzustellen und offene Fragen im Hinblick auf die vorliegende Untersuchung aufzuzeigen.

Dazu werde ich in *Kapitel 2* zunächst mit einem kurzen Überblick über die emotionstheoretischen Grundlagen beginnen. Hier werden vor allem psychologische und soziologische bzw. sozialwissenschaftliche Ansätze vorgestellt, welche die generelle Bedeutung von Emotionen für menschliches Handeln und Wohlbefinden aufzeigen. Dabei wird sichtbar, dass es in der Emotionsforschung unterschiedlichste Auffassungen über die Bedeutsamkeit von Emotionen für das menschliche Handeln gibt. Während die psychologische Forschung vor allem die motivationale Bewertungsfunktion von Emotionen herausstellt, nach der Emotionen sowohl der Steuerung und Initiierung als auch der Begleitung und Bewertung von Handlungen dienen, werden Emotionen in der soziologischen bzw. sozialwissenschaftlichen Forschung vor allem als erfahrungsabhängige Phänomene verstanden, die sich vor allem in sozialen Interaktions- und Situationszusammenhängen entwickeln und eine elementare Voraussetzung dafür bilden, dass soziale Gemeinschaften erst zusammengehalten werden. Beide Perspektiven sind für die vorliegende Untersuchung von Bedeutung.

In *Kapitel 3* werde ich den Forschungsstand zu positiven Emotionen im Kontext von Erwerbsarbeit darstellen. Hierzu werden die wichtigsten theoretischen Ansätze und empirischen Befunde der arbeitsbezogenen Forschung, die sich im weitesten Sinne mit den Einflussfaktoren auf das Entstehen und Erleben positiver Arbeitseemotionen beschäftigt,

skizziert und Forschungslücken sowie Anknüpfungspunkte in Bezug auf meine Fragestellung aufgezeigt. Vorgestellt werden das Konzept der Emotionsarbeit, das Konzept der Arbeitsemotionen und das Konzept der Arbeitszufriedenheit. Während sich das Konzept der Emotionsarbeit auf die Anpassungsleistung richtet, die ein Individuum beim Umgang mit eigenen und fremden Gefühlen zu erbringen hat, befasst sich das Konzept der Arbeitsemotionen, das im Fokus der vorliegenden Untersuchung steht, mit dem emotionalen Erleben von Arbeit. Als „Arbeitseemotionen“ werden hierin alle Gefühle bezeichnet, die im Arbeitskontext auftreten und eng mit dem Erleben, Wahrnehmen und Bewerten von Erwerbsarbeit verbunden sind. Arbeitseemotionen werden als eine der Arbeitstätigkeit immanente Eigenschaft betrachtet, die in einem engen und multifunktionalen Verhältnis zur beruflichen Arbeit stehen: einerseits stellen sie einen wichtigen Teil der Arbeitshandlung dar, andererseits können sie auch Arbeitshandlungen auslösen, die Art ihrer Ausführung beeinflussen oder aus ihnen resultieren.

Mit Bezug auf die Forschungsfrage konzentriere ich mich in der vorliegenden Untersuchung vor allem auf die Analyse von positiven Arbeitseemotionen, d.h. von Gefühlen, die durch eine positive Erlebenskomponente für das Individuum gekennzeichnet sind, wie etwa Liebe, Freude, Begeisterung oder Stolz. Als Grundlage für eine wissenschaftliche Betrachtung von positiven Arbeitseemotionen am ehesten geeignet erscheint das traditionelle Konzept der Arbeitszufriedenheit, auf das in Kapitel 3 deshalb ebenfalls kurz eingegangen wird. Unter Einbezug grundlegender Kritikpunkte, die von Seiten der Emotionsforschung am Modell der Arbeitszufriedenheit vorgebracht werden, wird hier insbesondere herausgearbeitet, warum sich die vorliegende Untersuchung auf positive Arbeitseemotionen anstatt auf Arbeitszufriedenheit konzentriert. Im Anschluss daran werden bisherige Forschungsbefunde zum Erleben spezifischer positiver Arbeitseemotionen – insbesondere zum Erleben von Freude, Begeisterung und Stolz im Arbeitskontext – skizziert, um Anknüpfungspunkte sowie Forschungslücken im Hinblick auf die vorliegende Untersuchung aufzuzeigen. Hierbei wird sich u.a. zeigen, dass die in der Arbeitswissenschaft übliche Konzentration auf Persönlichkeits- und Arbeitsmerkmale zu kurz greift, wenn es darum geht, emotionales Arbeitserleben im Kontext von Erwerbsorganisationen angemessen zu analysieren und verstehen.

Kapitel 4 konzentriert sich deshalb auf den organisationalen Kontext, innerhalb dessen Erwerbsarbeit stattfindet. Nach einem Überblick über die wichtigsten Forschungsansätze und empirischen Befunde zum Thema Emotionen und Organisationen werden hier Hypothesen zur Erforschung der förderlichen Rahmenbedingungen für das Erleben von positiven Arbeitseemotionen im Organisationskontext entwickelt. Es wird deutlich werden, dass Erwerbsorganisationen nicht nur den formal-strukturellen Rahmen für die Arbeitstätigkeit und die Interaktionen der Beschäftigten bilden, sondern dass sie zugleich als soziale Systeme zu

betrachten sind, welche maßgeblich durch die Handlungen und Interaktionen ihrer Mitglieder geprägt sind und durch diese erst hervorgebracht werden. Die Gefühle der Organisationsmitglieder stehen dabei in einem rekursiven Konstitutions- und Wirkungszusammenhang mit den Strukturen und Kulturen der Organisation: einerseits wirken sie in bedeutsamer Weise auf die Strukturen und Kulturen der Organisation ein, während diese andererseits wiederum spürbar die emotionale Befindlichkeit ihrer Mitglieder beeinflussen. Mit der Frage nach den notwendigen bzw. förderlichen Rahmenbedingungen für das Entstehen von positiven Emotionen in Erwerbsorganisationen fokussiert die vorliegende Untersuchung vor allem auf die Mechanismen der zweiten Seite. Vor dem Erkenntnishintergrund empirischer Studien, die sich im weitesten Sinne mit den Kontextfaktoren für das emotionale Arbeitserleben im Organisationskontext auseinandersetzen, werden dazu in Kapitel 4 Forschungshypothesen entwickelt, die der Ermittlung von wichtigen Einflussfaktoren für das Entstehen und Erleben positiver Arbeitseemotionen im Kontext von Erwerbsorganisationen förderlich sind. Diese bilden zudem Grundlage für die Ableitung der Analyseebenen, nach denen das emotionale Erleben von Arbeit in Organisationen im weiteren Verlauf der vorliegenden Studie zu untersuchen ist.

Teil 2: Forschungsdesign der empirischen Untersuchung

Der zweite Teil der vorliegenden Untersuchung befasst sich mit der Darstellung und Erläuterung des empirischen Forschungsfelds und des Forschungsdesigns, mit dem die organisationalen Rahmenbedingungen für das Entstehen und Erleben positiver Arbeitseemotionen in der Altenpflege im Rahmen der vorliegenden Untersuchung ermittelt werden.

Dazu werden in *Kapitel 5* zunächst die Spezifika des empirischen Feldes Altenpflege dargestellt, an dem die Einflussfaktoren für das Erleben und Entstehen von positiven Arbeitseemotionen exemplarisch untersucht werden. Hierzu werde ich zunächst die historische Entstehung und Entwicklung des Pflegeberufs nachzeichnen und die sozioökonomischen Rahmenbedingungen in der heutigen Altenpflege darstellen, um anschließend auf die Charakteristika der Tätigkeitsebene von Altenpflege als direkte personenbezogene Dienstleistungstätigkeit einzugehen. Im weiteren Verlauf von Kapitel 5 werden einige Konzepte zur Analyse und Erfassung von Emotionen im Arbeitsfeld der Altenpflege dargestellt, um abschließend den Forschungsstand zum emotionalen Arbeitserleben in der stationären Altenpflege zusammenzufassen und nachzuzeichnen, welche Ergebnisse in Bezug auf meine Forschungsfrage als Anknüpfungspunkte verfügbar sind und wo Forschungslücken bestehen.

Bei der Befassung mit der historischen Entwicklung des Pflegeberufs ist u.a. darauf einzugehen, inwiefern die heute weitgehend in Form bezahlter Lohnarbeit stattfindende

professionelle Pflege älterer Menschen in der gesellschaftlichen Wahrnehmung immer noch stark von dem historisch gewachsenen Bild eines christlich motivierten Liebesdienstes am Nächsten geprägt ist. Es wird herausgearbeitet, inwieweit das für die aktuelle Betrachtung des Pflegebereichs besonders bedeutsame Pflegeversicherungsgesetz, dazu beitragen kann, diesen Widerspruch aufzulösen oder zu verfestigen.

Im Hinblick auf die Charakteristika von Pflegeberufen ist aufzuzeigen, inwiefern Altenpflege ein idealtypisches Beispiel einer direkten personenbezogenen Dienstleistungstätigkeit darstellt, die sich insbesondere durch ihren Interaktionscharakter und doppelten Personenbezug auszeichnet. Es wird sich zeigen, dass in der Altenpflege zwei Bereiche von besonderer Bedeutung sind: erstens die Ebene der Pfl egetätigkeit am bzw. mit dem Körper der Dienstleistungsempfänger/innen, für die in erster Linie medizinisch-pflegerisches Fachwissen erforderlich ist, und zweitens die Ebene der Interaktion und Kooperation mit ihnen, die in besonderer Weise soziale und emotionale Kompetenzen von den Pflegekräften erfordern.

Kapitel 6 befasst sich mit dem methodischen Vorgehen meiner Untersuchung. Hierbei geht es in erster Linie darum, Anlage, Aufbau und angewandte Methoden der empirischen Untersuchung darzustellen. Beginnen werde ich dazu mit einer Erläuterung der von mir gewählten Verwendung eines qualitativen und subjektbezogenen Forschungsansatzes. Anschließend werden die in der empirischen Untersuchung konkret angewandten Erhebungsmethoden und Auswertungsverfahren dargestellt, erläutert und begründet.

Teil 3: Darstellung, Auswertung und theoretische Durchdringung der empirischen Befunde

Der dritte Teil der vorliegenden Untersuchung befasst sich schließlich mit der Darstellung, Auswertung und theoretischen Durchdringung der aus der empirischen Untersuchung gewonnenen Befunde.

Dazu werden in *Kapitel 7* zunächst die Organisationsstrukturen, Veränderungsprozesse und Leitbilder der drei Altenpflegeeinrichtungen dargestellt, anhand derer die empirische Analyse der organisationalen Rahmenbedingungen, die geeignet bzw. notwendig erscheinen, um das Erleben positiver Arbeitseemotionen von Pflegekräften zu ermöglichen bzw. zu befördern, durchgeführt wurde. Dabei wird sich zeigen, dass die Häuser in Bezug auf Angebotsstrukturen, Organisationsformen, soziokulturelle Einbettung, Leitbilder und Führungsphilosophien sowohl Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten aufweisen. Gemeinsames Merkmal ist insbesondere der in allen drei Altenpflegeeinrichtungen anzutreffende Veränderungs- und Anpassungsdruck, der aus den hohen ökonomischen Rationalisierungserwartungen im heutigen Pflege- und Gesundheitssystem resultiert und in den Organisa-

tionen weit reichende strukturelle, wirtschaftliche und arbeitsorganisatorische Veränderungen nach sich zieht. Wie sich herausstellt, gestalten sich die organisationsinternen Lösungsansätze zum Umgang mit diesen Herausforderungen durchaus unterschiedlich. In den nachfolgenden Kapiteln wird deshalb untersucht werden, inwieweit sich die organisations-spezifischen Strategien und die daraus resultierenden arbeitsstrukturellen Gegebenheiten unterschiedlich auf das emotionale Arbeitserleben der Pflegekräfte auswirken.

Dazu werden in *Kapitel 8* auf Grundlage der Interviews und teilnehmenden Beobachtungen die empirischen Befunde zum emotionalen Arbeitserleben der Altenpflegekräfte dargestellt, die mit der Pfl egetätigkeit in den drei untersuchten Altenpflegeeinrichtungen verbunden sind. Ziel des Kapitels ist es, die maßgeblichen Einflussfaktoren auf das emotionale Arbeitserleben der Altenpflegekräfte anhand ihrer Beschreibungen von konkreten, als emotional bedeutsam erlebten Arbeitssituationen heraus zu arbeiten. Erfasst werden dazu sowohl positive als auch negative Arbeitse motionen. Für die Auswertung werde ich mich vor allem auf diejenigen Arbeitserlebnisse konzentrieren, die mit dem Erleben von positiven Emotionen bis hin zu Stolz- und Begeisterungserlebnissen verbunden sind. Zur besseren Strukturierung werden bei der Analyse der auslösenden Faktoren für das Erleben von (positiven) Arbeitse motionen in Organisationen drei Ebenen voneinander unterschieden: die Ebene der Arbeitstätigkeit, die Ebene der organisationalen Umwelt, in der die Arbeitstätigkeit vollzogen wird und die Ebene der gesellschaftlichen Einbettung der Arbeit und der Organisation.

Auf der Ebene der Arbeitstätigkeit ist zu untersuchen, welches die auslösenden Faktoren dafür sind, dass die Altenpfleger/innen trotz der physisch wie psychisch zum Teil sehr anstrengenden Arbeit immer wieder über positive Emotionen im Rahmen ihrer Tätigkeitsausübung berichten. Es gilt herauszuarbeiten, welches die wichtigsten und häufigsten Quellen für das Erleben positiver Emotionen im berufsalitäglichen Tätigkeitsvollzug der Altenpflegekräfte sind, welche (persönlichen) Voraussetzungen die Altenpflegekräfte dafür mitbringen müssen und ob relevante Unterschiede im emotionalen Erleben der Pflegekräfte in den drei untersuchten Einrichtungen feststellbar sind.

Auf der Ebene der organisationalen Umwelt ist sowohl die Bedeutung der organisationsinternen Interaktionen etwa mit Kolleg/innen und mit Vorgesetzten als auch die Rolle der spezifischen Arbeitsbedingungen und arbeitsstrukturellen Vorgaben wie Personal- und Beschäftigungspolitik, Arbeitszeiten, Partizipations- und Mitbestimmungsmöglichkeiten, Personalentwicklung etc. (in) der Organisation für das Auftreten und Entstehen von positiven Arbeitse motionen der Pflegekräfte zu untersuchen. Auf der Ebene der gesellschaftlichen Einbettung ist zu untersuchen, welchen Einfluss gesellschaftliche Rahmenbedingungen wie das Pflegeversicherungsgesetz oder die (nicht) vorhandene soziale Anerkennung des Pflegeberufs auf das emotionale Arbeitserleben der Pflegekräfte haben. Obwohl die Analyse der Interviews alle drei Ebenen mit einbezieht, liegt das Erkenntnisinteresse der vorliegenden

Untersuchung klar auf der Identifizierung von entscheidenden organisationalen Einflussfaktoren auf das Erleben positiver Arbeitseemotionen.

Kapitel 9 dient der Rekapitulation und theoretischen Durchdringung der zentralen Befunde, die sich aus den in Kapitel 8 dargestellten Beobachtungen und Interviews mit den Pflegekräften der drei untersuchten Altenpflegeeinrichtungen ergeben haben. Hierbei wird deutlich werden, dass das Erlebensmaß an positiven Arbeitseemotionen in den drei untersuchten Altenpflegeeinrichtungen unterschiedlich stark ausgeprägt ist. Die größte Differenz zwischen dem emotionalen Arbeitserleben der Altenpflegekräfte in den drei untersuchten Altenpflegeeinrichtungen bezieht sich dabei auf die Ebene der organisationalen Umwelt und hier besonders auf die jeweils spezifischen strukturellen organisationalen Bedingungen, unter denen die Pflege der alten Menschen in den einzelnen Altenpflegeeinrichtungen stattfindet.

Kapitel 10 und 11 verfolgen das Ziel, eine hinreichende Erklärung für den Sachverhalt zu finden, dass das emotionale Arbeitserleben in den drei untersuchten Altenpflegeeinrichtungen so unterschiedlich ausfällt, obwohl die organisationsstrukturellen Voraussetzungen in allen drei untersuchten Altenpflegeeinrichtungen durchaus vergleichbar sind. Die Ergebnisse meiner Untersuchung deuten darauf hin, dass die organisationsspezifischen Differenzen mit den unterschiedlichen Organisationsleitbildern und Führungsphilosophien der untersuchten Altenpflegeheime korrelieren, welche wiederum auf den subjektiven Leitvorstellungen beruhen, die die Führungskräfte von guter Führung und von guter Pflege haben.

Deshalb werden in *Kapitel 10* die subjektiven Leitvorstellungen herausgearbeitet, die die Geschäftsführer und Pflegedienstleitungen der einzelnen Häuser im Hinblick auf gute Altenpflege und einen angemessenen Umgang mit dem Pflegepersonal haben. Wie sich jedoch zeigen wird, reichen die Befunde zu den unterschiedlichen Leitvorstellungen hinsichtlich guter Pflege und guter Führung alleine nicht aus, um die organisationsspezifischen Differenzen im emotionalen Arbeitserleben der Altenpflegekräfte erklären zu können.

Aus diesem Grund erfolgt in *Kapitel 11* ein In-Beziehung-setzen der subjektiven Leitvorstellungen der Führungskräfte zu denen der Altenpflegekräfte. Unter Hinzuziehung weiterer empirischer wie theoretischer Studien der Arbeits- und Organisationsforschung werden hier Auslöser für das unterschiedliche Erlebensmaß an positiven Arbeitseemotionen in den drei untersuchten Altenpflegeeinrichtungen analysiert und Schlussfolgerungen im Hinblick auf organisationale Rahmenbedingungen gezogen, die dazu beitragen können, das Erleben positiver Arbeitseemotionen in der stationären Altenpflege zu befördern.

Das abschließende *Kapitel 12* dient schließlich dazu, einige Schlussbetrachtungen zur Relevanz der vorliegenden Untersuchung anzuführen. Hierbei ist darzulegen, was durch den Fokus auf positive Arbeitseemotionen, den Einbezug des organisationalen Kontextes und den

Fokus auf den Bereich der Altenpflege in wissenschaftlicher, gesellschaftspolitischer und organisationspraktischer Hinsicht gewonnen ist.

Mit Blick auf die wissenschaftliche Relevanz wird dargestellt werden, inwiefern der salutogenetische Fokus auf positive Arbeitseemotionen dazu geeignet ist, zusätzliche Erkenntnisse zu erhalten, die durch die traditionell eher pathogenetisch ausgerichtete Arbeitsforschung oder durch eine Analyse klassischer Arbeitszufriedenheitsindikatoren nicht zu gewinnen wären oder inwiefern die Befassung mit den Auslösern und förderlichen organisationalen Rahmenbedingungen für das Erleben von positiven Emotionen im Arbeitskontext von Altenpflegekräften einen Beitrag zur Schließung einer Forschungslücke liefert, zu der bisher nur wenige arbeitswissenschaftliche Untersuchungen vorliegen.

Mit Blick auf die gesellschaftliche Relevanz und die organisationale Gestaltungspraxis wird z.B. darauf eingegangen, inwiefern meine Befunde dazu beitragen können, die aktuelle Professionalisierungsdebatte, die sich im Bereich der Altenpflege überwiegend auf formale Qualifikationen und Anforderungen richtet, in eine andere Richtung zu lenken oder eine humanorientierte und sozial nachhaltige Arbeitsgestaltung in Erwerbsorganisationen voranzutreiben, die sich ebenso an humanen wie wirtschaftlichen Kriterien orientiert und damit einen relevanten Beitrag zur Gestaltung der Qualität der Lebens- und Arbeitsbedingungen leistet.

TEIL 1:

DIE BEDEUTUNG POSITIVER EMOTIONEN IN DER ARBEITSWELT

2. Die generelle Bedeutung von Emotionen für menschliches Handeln und Wohlbefinden

Das folgende Kapitel dient einer ersten theoretischen Annäherung an den Themenbereich der positiven Emotionen in der Arbeitswelt. In einem kurzen Überblick über emotions-theoretische Grundlagen werden vor allem psychologische und soziologische bzw. sozialwissenschaftliche Ansätze vorgestellt, welche die generelle Bedeutung von Emotionen für menschliches Handeln und Wohlbefinden aufzeigen.

2.1 Definitionen und Begriffsbestimmungen

Betrachtet man die einschlägige Forschungsliteratur, so scheinen Gefühle der wissenschaftlichen Betrachtung nur schwer zugänglich zu sein. Entsprechend hat der von Cofer bereits in den 1970er Jahren bemängelte Sachverhalt, dass es „keine befriedigende Definition des Begriffs Emotion“ gebe (Cofer 1975: 87), immer noch Gültigkeit. Trotz einer Vielzahl an emotionspsychologischen Ansätzen findet sich bis heute weder eine anerkannte Differenzierung zwischen Emotion, Gefühl und Affekt noch ein einheitlicher theoretischer Rahmen zu ihrer Kategorisierung (vgl. Meller/Ducki 2002: 103). Ganz im Gegenteil, die Bestimmung dessen, was Emotionen sind, wird unter den Wissenschaftler/innen in Abhängigkeit von „Erkenntnisinteressen, methodischen Zugangsweisen und Theorie-traditionen“ (Ulrich 1994: 127) äußerst kontrovers diskutiert.⁵ In der Folge existieren fast ebenso viele Definitionen wie es Forschungsansätze zu Emotionen gibt. So konnten Kleinginna und Kleinginna (1981) in ihrer „categorized list of emotion definitions“ bereits vor 30 Jahren 92 verschiedene Definitionen identifizieren, die sich hinsichtlich einzelner Komponenten und Funktionen voneinander unterscheiden.

⁵ Gute Überblicke, die immer noch Gültigkeit haben, finden sich z.B. in Euler/Mandl 1983, in Scherer 1990 und in Scherer/Ekman 1984.

Einigkeit herrscht in den unterschiedlichen Ansätzen darüber, dass Gefühle einen leib-seelischen Zustand eines Menschen anzeigen, der sich aus vier verschiedenen Komponenten zusammensetzt, die je nach theoretischer Grundposition unterschiedlich betrachtet und betont werden (vgl. z.B. Brehm 2001: 206; Meller/Ducki 2002: 103; Ulich 1994: 127). Hierbei gilt:

- Die *subjektive Erlebniskomponente* umfasst all das, was in konkreten Situationen subjektiv gefühlt oder empfunden wird.
- Die *neurophysiologische Erregungskomponente* bezieht sich auf die körperlichen Veränderungen, die als emotionale Reaktionen auf bestimmte Situationen entstehen können wie z.B. Beschleunigung von Puls- und Atemfrequenz.
- Die *kognitive Bewertungskomponente* bezieht sich auf die subjektive Interpretation von Gefühlserlebnissen und umfasst die Wahrnehmung, Bewertung und Klassifikation konkreter Ereignisse und Sachverhalte.
- Die *interpersonale Ausdrucks- und Mitteilungskomponente* schließlich bezieht sich auf das motorische Verhalten im Zusammenhang mit Gefühlen und umfasst die verbalen und nonverbalen Ausdruckserscheinungen von Emotionen wie z.B. Stimmlage, Blickrichtung, Pupillengröße, Mimik, Gestik.

Wie Brehm (2001: 206) zusammenfassend feststellt, stellen Emotionen damit ein äußerst „komplexes Gefüge subjektiver und objektiver Faktoren dar, das von neuronal/hormonalen Systemen vermittelt wird“ und, wie z.B. Cofer (1975: 94) anmerkt, mit einem bestimmten Ausmaß an Erregung einhergeht. Die Komplexität der Emotionsforschung zeigt sich auch an der Definition von Gefühlen, die sich im *Handwörterbuch Psychologie* findet. Dort heißt es:

„Gefühlsregungen sind 1) einzigartige, 2) auf der Grundlage von Betroffenheit und 3) meist unwillkürlich entstehende, 4) innerhalb zwischenmenschlicher Beziehungen erworbene und 5) meist über nicht-verbale Kanäle vermittelte 6) seelische Zustände (...), die 7) meist mit einem erhöhten Grad von Erregung erlebt werden, 8) in denen die Person sich als eher passiv erfährt, 9) die dem Bewußtsein Kontinuität verleihen, und die 10) keine primäre Funktion außerhalb ihrer selbst haben.“ (Ulich 1994: 127)

Während die Worte „Gefühl“ und „Emotion“ in der deutschen Umgangssprache in mehreren unterschiedlichen Bedeutungen verwendet werden, bemüht sich die Emotionsforschung trotz aller Schwierigkeiten um eine exakte Begriffsbestimmung. Folgt man der einschlägigen Forschungsliteratur, so können zunächst einmal affektive und nicht-affektive Gefühle voneinander unterschieden werden. Mees (2006: 105) schreibt dazu:

„Nicht-affektive Gefühle beziehen sich entweder auf dispositionale Fähigkeiten wie z.B. Ball- oder Taktgefühl oder auf Charaktereigenschaften wie z.B. das Ehr- oder

Pflichtgefühl; aktuell beziehen sich die nicht-affektiven Gefühle auf Eindrücke oder Ahnungen, deren Wissensbasis unsicher ist oder nicht weiter begründet werden können (...). Solche Urteile können natürlich richtig oder falsch sein. Auch Gefühle der Gewissheit oder Vertrautheit sind hier einzuordnen.“

Affektive Gefühle bezeichnen dagegen emotionale Zustände, die Repräsentationen von Bewertungen beinhalten. Diese können sich entweder auf dauerhafte affektive Persönlichkeitseigenschaften wie z.B. Ängstlichkeit, Jähzorn beziehen oder auf aktuelle affektive Gefühlszustände, zu denen sowohl Emotionen und Stimmungen als auch Empfindungen bzw. Körpergefühle gehören. Dabei zeichnen sich die Körpergefühle (Hunger, Durst, Schmerzen, Temperaturempfinden etc.) dadurch aus, dass sie immer als Reaktionen auf physische Ursachen auftreten und keiner kognitiven Vermittlung bedürfen (vgl. Mees 2006: 105f.).

Nach Neckel (2006: 127f.) sind aller Bemühungen zum Trotz die definitorischen Versuche, Emotionen von Gefühlen oder Empfindungen etc. zu unterscheiden „innerhalb der Emotionssoziologie als insgesamt unfruchtbar zu bezeichnen, weil für die jeweilige Begriffsverwendung jeweils verschiedene Regeln formuliert werden, die allesamt den Charakter einer gewissen Willkürlichkeit nicht verbergen können“.⁶ So betrachtet zum Beispiel Kannheiser (1992: 158) Emotionen als Substrate des aktuellen und erwarteten Erlebens, während sich Emotionen nach Leontjew „als Erleben des Wünschens und des Wollens, des Strebens nach einem Ziel“ äußern (zitiert nach Hacker 1986: 184).

Mit Bezugnahme auf diese kritische Auffassung werden die Begriffe *Emotion* und *Gefühl* in der vorliegenden Untersuchung synonym verwendet. Ich beziehe mich dabei auf diejenigen affektiven Gefühlszustände, die Mees (2006: 107) als *Emotionen* bezeichnet. Im Unterschied zu Körperempfindungen werden diese kognitiv vermittelt und können auch innerpsychische Ursachen (z.B. Gedankengänge, Vorstellungen, Phantasien) haben.

2.2 Emotionen als motivationales Bewertungs- und Handlungssteuerungssystem

Im wissenschaftlichen Diskurs finden Emotionen als Grundlage allen subjektiven Erlebens vor allem in der psychologischen Forschung eine breitere Beachtung, wo sie, wie Ulich (1994: 127) es formuliert, einen eigenständigen Forschungsgegenstand darstellen, der sich zum einen „von anderen psychischen Phänomenen wie z.B. Motiven oder Kognitionen“ abhebt und gleichzeitig mit diesen zu einem „einheitlichen psychischen Geschehen“ beiträgt. Izard (1999: 64) zufolge stellen Emotionen zusammen mit dem perzeptiven, dem kognitiven

⁶ Entsprechendes gilt für die englischsprachigen Versuche ‚feelings‘ von ‚emotions‘, ‚moods‘, ‚sensations‘ usw. zu unterscheiden.

und dem motorischen System die „vier wichtigsten Systeme für Persönlichkeit, soziale Interaktion und menschliche Funktionen höherer Ordnung“ dar und bilden damit die Grundlage des spezifisch menschlichen Verhaltens. Sie schreibt:

„Effektives Verhalten rührt her von der harmonischen Interaktion dieser vier Systeme. Ineffektives Verhalten und Fehlanpassung sind die Folge, wenn die Interaktion zwischen den Systemen zusammenbricht oder Mängel aufweist.“ (ebd.)

Mit Bezug auf Lazarus (1999) werden Emotionen in der Emotionspsychologie als ein wichtiger Aspekt des Anpassungsprozesses an alltägliche Situationen angesehen. Wie Kiefer (2002: 50) in diesem Zusammenhang zusammenfasst, gilt:

„Emotionen sind Bestandteil des Erlebens und lassen sich als eine nachvollziehbare Reaktion auf Ereignisse begreifen. Sie beeinflussen das Verhalten, helfen in verschiedensten Lebenssituationen, adäquat zu reagieren, und sind notwendig für ‚gute‘ und ‚rationale‘ Entscheidungen (Damasio, 1994). Zudem werden sie als wichtiger ‚Motor und Antrieb‘ gesehen. Emotionen beeinflussen auch entscheidend unsere Kommunikation und Interaktion und prägen somit das soziale Gefüge.“

2.2.1 Emotionen als Hauptmotivationssystem des Menschen

In der Emotionsforschung gibt es also nicht nur zahlreiche Definitionen und Auffassungen über das Wesen von Emotionen, sondern auch die unterschiedlichsten wissenschaftlichen Auffassungen über ihre Bedeutsamkeit. Diese reichen von der Annahme, dass Emotionen lediglich Teil eines Reiz-Reaktions-Schemas darstellen (biologisch-physiologisch begründete Denkmodelle), über die Annahme, dass Emotionen in erster Linie wertende Urteile als Folge kognitiver Aktivitäten darstellen (kognitiv-handlungstheoretisch begründete Denkmodelle), bis hin zu der Annahme, dass Emotionen als erworbene Deutungs- und Handlungsdispositionen eine wichtige Rolle bei der Organisation, Motivation und Aufrechterhaltung von Verhalten spielen (entwicklungsorientierte Denkmodelle) (vgl. Izard 1999: 17; Ulich 1994: 128).

Die Bedeutsamkeit von Emotionen im letztgenannten Sinne für menschliches Handeln und Verhalten wird schon seit längerem von einzelnen Theoretiker/innen vorgetragen. So stellte Mowrer (1960: 307f.) bereits 1960 die These auf, dass Emotionen „von ganz außerordentlicher Wichtigkeit für die gesamte Ökonomie der lebenden Organismen“ sind und „eine in der Tat unentbehrliche Rolle“ beim Lernen spielen, da sie „wie es scheint, selbst Intelligenzformen von einem hohen Rang“ sind.⁷ Eine breitere Akzeptanz innerhalb der Emotionspsychologie findet diese Auffassung jedoch erst, seitdem handlungstheoretische Konzepte in

⁷ zitiert nach Izard 1999: 19

den 1990er Jahren vermehrt auf die generelle Bedeutung von Emotionen für menschliches Handeln und Verhalten hinweisen. Danach bilden Emotionen das primäre Motivationssystem des Menschen (vgl. Izard 1999) und dienen sowohl der Steuerung und Initiierung als auch der Begleitung und Bewertung von Handlungen (vgl. Kannheiser 1992; Ulich 1994).

Eine systematische Ausarbeitung der Auswirkungen von Emotionen „auf Bewusstsein, Kognition und Handlung im Kontext der individuellen Persönlichkeit und der menschlichen Beziehungen“ (Izard 1999: 19) findet sich z.B. in Carrol Izards Standardwerk der differentiellen Emotionspsychologie. Dort stellt sie fest, dass Emotionen gewöhnlich alle Aspekte des Individuums beeinflussen und sich auf den ganzen Menschen auswirken, da emotionales Empfinden nicht nur mit körperlichen Veränderungen wie z.B. mit Schwitzen und erhöhter Pulsfrequenz einher geht, sondern sich auch auf unsere Wahrnehmung, unser Denken, unser Handeln und unsere Persönlichkeit auswirkt. So nimmt bspw. jemand, der sich freut, die Außenwelt anders wahr als jemand, der traurig ist oder der sich vor etwas fürchtet (vgl. ebd.: 26f.). Bei Niedergeschlagenheit oder depressiver Verstimmtheit kann unser Verhalten nach Cofer (1975: 86) darüber hinaus gekennzeichnet sein „durch den Verlust des Interesses an vielen Aspekten unserer Umwelt und verlangsamte und verminderte Reaktionen auf Dinge und Menschen, für die wir normalerweise empfänglich sind“.

Wie Mees (2006: 112) darlegt, führt zwar nicht jede Emotion zu einer Handlung, aber anders herum gilt: wann immer „eine Handlung durchgeführt wird, so ist eine Emotion ihr direkter oder indirekter Grund“. Er geht davon aus, dass Handlungen „entweder in der Hoffnung auf den Eintritt bzw. den Erhalt des Erlebens bestimmter positiver Emotionen oder in der Hoffnung auf das Vermeiden bzw. Reduzieren des Erlebens negativer Emotionen“ begründet sind (s.a. Mees/Schmidt 2003).

2.2.2 Differentielle Emotionstheorie: Positive und negative Emotionen

Aufgrund der Beobachtung, dass Menschen sich nicht einfach *emotional* fühlen, sondern „in ganz spezifischer Weise glücklich, zornig, furchtsam, traurig, angeekelt oder erregt“ sind (Izard 1999: 67), geht die differentielle Emotionsforschung davon aus, dass es spezifische, voneinander unterscheidbare Emotionen gibt, die mit jeweils ganz eigenen Erlebnisqualitäten einhergehen und je unterschiedliche motivationale Auswirkungen haben. So führt Izard (ebd.) zum Beispiel an, dass sich das Erleben von Freude eindeutig vom Traurigkeitserleben unterscheidet und unsere Wahrnehmungen, Gedanken und Handlungen, die wir im Zorn haben, deutlich andere sind als wenn wir uns fürchten oder schämen.

Dementsprechend zielen die Anhänger/innen der differentiellen Emotionsforschung darauf ab, die verschiedenen Emotionen voneinander abzugrenzen und in Bezug auf ihre je

spezifischen motivationalen und handlungsleitenden Auswirkungen zu untersuchen. Dabei wird grundsätzlich zwischen genetisch begründeten *primären Basis-Emotionen* und durch Lernen modifizierten *sekundären Emotionen* unterschieden (vgl. z.B. Damasio 1994; Izard 1999). Die primären oder fundamentalen Emotionen werden Izard (1999: 23) zufolge dabei stets gleich ausgedrückt und besitzen auch in stark unterschiedlichen Kulturen die gleiche Erlebensqualität, während die sekundären Emotionen personen- und kulturabhängig sind, da sie systematische Verbindungen zwischen Objekten oder Situationen und primären Emotionen darstellen, die in Lernprozessen erworben wurden (vgl. Sieben 2001: 142f.).

Je nach Ansatz werden zwischen drei und maximal zehn fundamentale Basis-Gefühle voneinander unterschieden, zu denen in jedem Fall die Emotionen Freude, Angst und Wut bzw. Ärger gehören, während alle anderen primären Emotionen umstritten sind (vgl. Kochinka 2004: 83).

Beispielsweise unterscheidet Plutchik (1980) aus der Analyse des zielgerichteten, phylogenetisch relevanten Verhaltens die acht Primäremotionen Furcht, Ärger, Freude, Traurigkeit, Vertrauen, Ekel, Erwartung und Überraschung (vgl. Haumer 1998: 79), die seiner Theorie zufolge jeweils bestimmte Funktionen erfüllen (vgl. Kannheiser 1992: 100) und auf deren Grundlage alle anderen Gefühlsregungen als Sekundäremotionen aufsetzen. Ekman (1999: 45f.) kommt zu einer ganz anderen Einteilung. Ihm zufolge lassen sich 15 „grundlegende Emotionen“ identifizieren: Glück/Vergnügen, Ärger, Verachtung, Zufriedenheit, Ekel, Verlegenheit, Aufgeregtheit, Furcht, Schuldgefühl, Stolz, Erleichterung, Trauer/Kummer, Befriedigung/Zufriedenheit, Sinneslust und Scham. Panksepp (1998) wiederum klassifiziert Emotionen auf der Grundlage der sechs „basalen emotionalen Systeme“ Streben/Erwartung, Wut/Ärger, Wollust, Fürsorge/Pflege, Panik/Trennung, Spiel/Freude.

Trotz der zum Teil sehr unterschiedlichen Klassifikationen, herrscht jedoch weitgehend Einigkeit darüber, dass sich sowohl primäre als auch sekundäre Emotionen in phänomenologischer Hinsicht entsprechend ihren Erlebensqualitäten und Auswirkungen in positive und negative Emotionen unterteilen lassen. So definiert etwa Gerhards (1988a: 16) Emotionen als „eine positive oder negative Erlebnisart des Subjektes, eine subjektive Gefühlslage, die als angenehm oder unangenehm empfunden wird“.

Izard (1999) unterteilt ihre 10 identifizierten primären Emotionen in drei positive und sieben negative Emotionen. Ihrer Theorie zufolge besitzen positive Emotionen dabei „inhärente Charakteristika, die dahin tendieren, das Gefühl des Wohlbefindens bei einem Menschen zu verbessern und Annäherung an und konstruktive Interaktionen oder Beziehungen mit den damit zusammenhängenden Personen, Situationen oder Objekten zu fördern oder aufrecht zu erhalten“. Negative Emotionen werden ihrer Aussage nach dagegen „eher als abträglich und schwer zu ertragen empfunden“ und geben eher Anreiz zur Vermeidung von

Interaktionen oder Beziehungen (Izard 1999: 68). Ihrer Klassifizierung entsprechend zählen Interesse, Freude und Überraschung zu den positiven Emotionen, während Traurigkeit/Kummer, Ärger, Ekel, Verachtung, Furcht, Scham und Schuld den negativen Emotionen zuzurechnen sind.

Ähnlich sieht es auch Rubinstein, der die Ursachen des Erlebens von positiven und negativen Emotionen in den Bedürfnissen der Menschen lokalisiert:

„Wenn wir uns eines Gegenstandes bewusst werden, von dem die Befriedigung unserer Bedürfnisse abhängt, wird in uns der auf ihn gerichtete Wunsch wach. Da wir diese Abhängigkeit als Lust oder Unlust erfahren, die der Gegenstand in uns verursacht, bildet sich in uns ein bestimmtes Gefühl in Bezug auf ihn.“ (Rubinstein 1984: 576)

Eine Erweiterung solcher Klassifikationsschemata findet sich bei Warr (1987), die ein zweidimensionales Modell des emotionalen Wohlbefindens vorstellt. Ihrem Modell zufolge kann jeder emotionale Zustand durch seine Lokalisierung auf den beiden separaten Dimensionen *angenehm-unangenehm* und *erregt-unerregt* definiert werden. Dabei kann die spezifische Qualität bzw. Intensität einer Emotion durch ihre Positionierung zu diesen Dimensionen charakterisiert werden (vgl. Kannheiser 1992: 100).

2.2.3 Emotionen als Bewertungssystem

Obwohl Mees eine gänzlich andere Klassifikation von Emotionen erstellt, findet sich auch bei ihm eine Aufteilung in positive und negative Emotionen. Anders als Izard, die die Ausrichtung positiv-negativ sozusagen als eine Art *Charaktereigenschaft* von Emotionen betrachtet, die handlungsleitend oder zumindest handlungsbeeinflussend wirkt, trifft Mees seine Unterscheidung in positive und negative Emotionen anhand ihrer Bewertungskomponente. Seiner Ansicht nach besteht die wichtigste und offensichtlichste Funktion von Emotionen darin, dass sie zur positiven oder negativen Bewertung von Ereignissen aller Art dienen (vgl. Mees 1991: 43). Je nachdem, um welche Art von Ereignissen es sich als Objekte der Bewertung handelt, lassen sich Mees zufolge dabei drei Hauptklassen von Emotionen unterscheiden: Erstens ereignisbezogene Emotionen, zweitens handlungsbezogene Emotionen und drittens Beziehungsemotionen (vgl. Mees 2006: 108ff.).

Bei den *ereignisbezogenen* Emotionen werden Ereignisse – also Situationen, Menschen oder Dinge – auf der Grundlage persönlicher Wünsche, Normen und Ziele bewertet. In Abhängigkeit davon, auf wen oder was sich die Aufmerksamkeit der Bewertung richtet, lassen sich hier wiederum drei Untergruppen von Emotionstypen voneinander abgrenzen (vgl. Mees 2006: 108). Erstens: Richtet sich die Aufmerksamkeit der Bewertung auf die

eigene Person bzw. die eigene Befindlichkeit, dann handelt es sich um eine *Wohlergehen-Emotion*. Diese zeigt an, ob und inwieweit man mit den Implikationen eines Ereignisses in Bezug auf sich selbst zufrieden ist. Diese Gruppe umfasst sowohl positive Emotionen wie Freude, Glück oder Entzücken, die eine Zufriedenheit mit einem erwünschten Ereignis anzeigen, als auch negative Emotionen wie Leid oder Trauer, die eine Unzufriedenheit mit einem unerwünschten Ereignis anzeigen (ebd.: 108). Zweitens: Ist bei der Bewertung eines Ereignisses eine Erwartung in Bezug auf sich selbst relevant, dann handelt es sich um eine *Erwartungsemotion*. Zu dieser Emotionskategorie gehören z.B. Furcht, Angst, Erleichterung oder Enttäuschung, da sie sich auf ein erwartetes (wenn auch unter Umständen nicht eingetroffenes) Ereignis beziehen. Drittens: Richtet sich die Aufmerksamkeit der Ereignisbewertung auf Andere, so spricht Mees von einer *Empathie-Emotion* bei der ein Ereignis im Hinblick auf die (vermuteten) Ziele und Wünsche Anderer beurteilt wird (ebd.: 110).

Bei den *handlungsbezogenen* Emotionen wird das eigene oder fremde Handeln anhand von Normen des sozialen Miteinanders und Gütestandards für Leistungen als Bewertungskriterien beurteilt:

„Wenn man z.B. sich selbst als Urheber für ein Tun oder Lassen ansieht, das man (...) als löblich ansieht, kann die Emotion ‚Stolz‘ erlebt werden; wenn man sich dagegen die Verantwortung für ein Tun oder Lassen zuschreibt (attribuiert), das man missbilligt, kann die Emotion ‚Scham‘ erlebt werden.“ (Mees 2006: 110)

Bei den *Beziehungsemotionen* schließlich werden Personen oder Objekte hinsichtlich ihrer (als zeitstabil erachteten) Eigenschaften, Fähigkeiten und Merkmale bewertet. Bewertungsgrundlage können entweder die eigenen Werte oder die subjektiven Vorlieben und Abneigungen der bewertenden Person sein. Beziehungsemotionen sind z.B. Bewunderung bzw. Geringschätzung auf wertschätzender Ebene sowie Sympathie und Liebe bzw. Abneigung und Hass auf der Basis persönlicher Vorlieben (vgl. Mees 2006: 111).

In Anlehnung an Ortony u.a. (1988) gelangt Mees mit seinem Bewertungsansatz zu einem Klassifikationsschema, das eine Mindestanzahl von 23 qualitativ unterschiedlichen Emotionstypen nahe legt, zu denen weitere 11 Emotionstypen hinzukommen, „die entweder komplexe Verbindungsemotionen sind (so etwa ‚Eifersucht‘, ‚Schuld‘ und ‚Genugtuung‘) oder aber selbstbezügliche, reflexive Emotionen wie ‚Selbstmitleid‘ oder ‚Selbstwertschätzung‘“ (Mees 2006:111).

Auch andere Autor/innen sehen Emotionen und Werte in einem engen Wechselverhältnis. So stellt Schmitz (2000: 357) heraus, dass Emotionen einerseits immer einen wertenden Charakter haben und andererseits Werte bzw. Wertungen immer emotional gefärbt sind. Solomon (1980: 258) konstatiert, dass Fühlen bereits eine Form des Wertens sei, da das bloße Auftreten von Emotionen bereits bedeute, ein Werturteil über die emotionsauslösende

Situation abzugeben. Entsprechend betont De Sousa (1997: 331) die wichtige Rolle, die Emotionen als wertende Prozesse bei Entscheidungsfindungen einnehmen, indem sie „unter den Objekten der Aufmerksamkeit, unter verschiedenen Fragerichtungen und bevorzugten Schlussfolgerungsmustern die Vordringlichkeit festsetzen“. Wie Küpers und Weibler (2005: 71) zusammenfassen, können Emotionen in einer systemtheoretischen Perspektive demnach als dynamische Prozesse verstanden werden, die, „der Prüfung, Koordination und temporären Synchronisation von Subsystemen eines Organismus im Interesse einer Gesamtmobilisierung“ dienen (vgl. auch Scherer 1990; Zentner/Scherer 2000).

Obwohl die verschiedenen Begriffsverständnisse und Klassifikationen den Emotionen sehr unterschiedliche Funktionen zuweisen, sind sie nach Schneider und Schmalt (2000: 79) mit der grundsätzlichen Aussage vereinbar, dass es sich um „Ereignisse handelt, die als Ergebnisse von Bewertungsvorgängen darstellbar sind, in denen bestimmte innere oder äußere Reize hinsichtlich ihrer Bedeutung für den handelnden Organismus bewertet werden“. Diese Sichtweise wird auch durch neurobiologische Forschungen gestützt, nach denen die sogenannten neuromodulatorischen Systeme, die für das emotionale Erleben verantwortlich sind, das zentrale Bewertungssystem des Gehirns bilden. Wie Wiedmann (2006: 175) ausführt, ist es für die emotionale Beurteilung dabei von entscheidender Bedeutung, „ob eine Sache, ein Ergebnis, eine Situation etc. gut, vorteilhaft oder lustvoll war und entsprechend wiederholt werden sollte, oder schlecht, nachteilig, schmerzhaft und entsprechend zu meiden ist.“

Aus der Verknüpfung des Bewertungsansatzes mit Selbstverwirklichungs- und Persönlichkeitstheorien (siehe z.B. Leontjew 1982) ergibt sich die Schlussfolgerung, dass die durch Emotionen angezeigte positive oder negative Bewertung von Ereignissen aller Art mit Sinn- und Bedeutungserleben verbunden ist. Folgt man Leontjew (1982: 189), so hängt Sinn-erleben davon ab, ob und inwieweit eine Handlung oder ein Ereignis in Bezug zu persönlichen Motiven oder Bedürfnissen und damit zum Selbstkonzept des Subjekts steht. Seinen Ausführungen nach besteht die Besonderheit von Emotionen darin, dass sie die Beziehung zwischen persönlichen Bedürfnissen bzw. Motiven und der erfolgreichen Realisierung der ihnen entsprechenden Tätigkeit des Subjekts widerspiegeln (vgl. auch Meller/Ducki 2002: 106f.). Dabei gilt: Je wichtiger ein Motiv für das erlebende Subjekt ist, desto intensiver ist die Emotion, die mit der Erfüllung bzw. Nichterfüllung des damit verbundenen Bedürfnisses einhergeht. Damit können Emotionen als Indikator betrachtet werden, der anzeigt, inwieweit eine Handlung oder ein Ereignis als sinn- oder bedeutungsvoll erlebt wird.

2.2.4 Emotionen als Handlungssteuerungssystem

Den Zusammenhang zwischen Emotionen, Bewertung und Handlung zeigt vor allem Kannheiser (1992) in seinem Modell der dualen Handlungssteuerung auf, bei dem er zwischen einem kognitiv-zielbezogenen und einem emotional-motivbezogenen Bewertungs- und Regulationssystem unterscheidet, die seinen Ausführungen zufolge beide in einer engen Wechselwirkung mit der menschlichen Handlung stehen.

„Die emotionalen Bewertungen beziehen sich auf die tätigkeitsauslösenden bzw. -leitenden Motiv- und Persönlichkeitskonzepte und stellen den persönlichkeitsadäquaten Verlauf von Handlungen sicher. Die kognitiven Bewertungen sind als Vergleiche zwischen dem jeweiligen Handlungsstand und dem antizipierten Ergebnis, sprich Ziel, anzusehen.“ (Kannheiser 1992: 96)

Folgt man Kannheisers (1992) Ausführungen, so sind emotionale Prozesse sowohl für die Handlungsplanung als auch für die Handlungsauslösung und den Handlungsverlauf von großer Bedeutung (ebd.: 158ff.). Wie er herausarbeitet, vergleicht das emotional-motivationale Bewertungssystem „den Verlauf und die Resultate von Handlungen permanent mit den übergeordneten Motiven“, was unter Steuerungsgesichtspunkten zur Herausbildung von Emotionen führt, welche als retro- und prospektive Substrate „wiederum funktionale und strukturelle Auswirkungen auf Kognition und Handlung haben“ (Kannheiser 1992: 96/164). Dies gilt sowohl, wenn man sich selbst Aufgaben stellt, als auch wenn handlungssteuernde Ziele durch Dritte vorgegeben und zu übernehmen sind (z.B. durch den Arbeitgeber). In beiden Fällen werden Abweichungen oder Übereinstimmungen durch das Vergleichen der zu übernehmenden oder gebildeten Ziele mit den eigenen Ansprüchen, Bedürfnissen und Wertvorstellungen durch Emotionen angezeigt, die wiederum das weitere Handeln beeinflussen (vgl. Kannheiser 1992: 158; Hacker 1986: 114). Bei einem positiven Vergleich entstehen demnach positive Emotionen, während ein negatives Vergleichsergebnis zu negativen Emotionen führt. Beide Emotionsqualitäten können dementsprechend als Folgen permanenter „motiv- und zielbezogener Rückkopplungsprozesse angenommen werden, die den Handlungsverlauf modifizieren können“ (Kannheiser 1992: 160).



Emotionen als sozial erlernte und kulturell verankerte

Phänomene

Während die emotionspsychologische Forschung vor allem nach den kognitiven, erlebnishaften und funktionalen Aspekten von Emotionen und ihren Auswirkungen für individuelles menschliches Handeln und Verhalten fragt, stellen soziologische, sozialwissenschaftliche und sozialpsychologisch orientierte Ansätze den sozial-kulturellen Hintergrund und die

Erfahrungsabhängigkeit von Emotionen in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung. Ihre Vertreter/-innen stimmen den emotionspsychologischen Ansätzen zwar zu, dass Emotionen in der Regel unwillkürlich auftreten und sich unserer willentlichen Kontrolle weitgehend entziehen (vgl. Ulich 1994). Gleichzeitig betonen sie aber, dass das Entstehen von Gefühlen nicht nur von physiologischen und psychologischen Prozessen sondern (mindestens) ebenso von sozio-kulturellen Faktoren abhängt (vgl. z.B.: Eiselen/Sichler 2001; Gerhards 1988b; Gerth/Mills 1981; Flam 2002; Hochschild 1979/1990; Ulich 1994).

2.3.1 Erfahrungsabhängigkeit von Emotionen

Die Besonderheit einer sozialwissenschaftlichen Perspektive auf Emotionen besteht darin, dass Gefühle nicht (nur) als individuelles Erlebensphänomen angesehen, sondern in ihrem kulturellen und gesellschaftlichen Gesamtzusammenhang betrachtet und vor allem als Folge der Sozialisation gesehen werden, in der die Individuen lernen, Gefühle und Gefühls-äußerungen entsprechend der erlernten sozial-kulturellen Codierung zurückzuhalten oder zu modifizieren (vgl. Izard 1999: 23; Küpers/Weibler 2005: 64). Dieser Sichtweise entsprechend entstehen und entwickeln sich Gefühle vor allem auf der Basis des sozial-kulturellen Erfahrungshintergrundes und der (ebenso sozial-kulturell vermittelten) Werte der emotional Agierenden. Emotionen sind demnach „das Ergebnis realer oder vorgestellter bzw. antizipierter sozialer Beziehungen“ (Gerhards 1988a:125; vgl. auch Kemper 1978).

In einem früheren Aufsatz argumentieren Gerth und Mills (1981:123ff.), dass emotionale Erfahrung aus dem menschlichen Vermögen resultiert, bekannten Situationen mit erlernten Gefühlen zu begegnen. Ihrer Ansicht nach wird die Art der empfundenen Emotionen durch „die Bedeutung einer Situation für eine Person“ bestimmt, wobei wiederkehrende Situationen in ihrer Bedeutung für das Gefühl stereotyp werden. Ob wir angesichts einer Gefahrensituation eher Furcht und Angst oder aber eher Wut und Hass verspüren, hängt demnach wesentlich von unseren bisherigen emotionalen Erfahrungen ab. Gerth und Mills betonen dabei, dass sich die Art der Emotionen, die in einer bestimmten Situation auftreten, nicht nur aus ihrer Bedeutung für die einzelne Person ergibt, sondern ebenso aus den sozialen Erwartungen, die mit der jeweiligen Situation verbunden sind. Ihrer Argumentation zufolge ist beispielsweise das Auftreten von Angst oder Wut in Abhängigkeit von kulturellem Hintergrund und sozialem Kontext auch dadurch bestimmt, ob es in der jeweiligen Situation ‚passend‘ erscheint, ängstlich zu werden und fortzulaufen, oder ob es als feige gilt, so zu fühlen und zu handeln (Gerth/Mills1981: 125). Mit anderen Worten: Durch ihre prägende Einbettung in soziale Interaktions- und Situationszusammenhänge lernen Menschen entsprechend der vorherrschenden kulturellen Codierung zu empfinden und sich emotional anzupassen (vgl. Küpers/Weibler 2005: 64f.).

Gerth und Mills (1981: 125) zufolge gilt dabei, dass bestimmte Ereignisse und Handlungen als Folge der „menschlichen Fähigkeit und Neigung zur Internalisierung sozialer Emotionserwartungen“ dabei so eng mit bestimmten Gefühlen verknüpft werden, dass alleine das Auftreten dieses Ereignisses ausreicht, um das zugehörige Gefühl auszulösen.⁸ Wie Izard (1999: 23) feststellt, sind individuelle Erfahrungen und soziokulturelle Einflüsse demnach nicht nur für das Erlernen von Modifikationen der Gefühlsäußerungen maßgeblich, sondern spielen auch eine bedeutende Rolle bei der Entscheidung darüber, „was ein Gefühl auslöst und was ein Mensch infolge des Gefühls tun wird“. Emotionen werden demnach in sozialen Interaktionskontexten nicht nur bestätigt oder modifiziert. Vielmehr sind die sozial-kulturellen Interaktionskontexte auch maßgeblich an der Erwerbung und Herstellung von Gefühlen beteiligt (vgl. Küpers/Weibler 2005: 64).

2.3.2 Gefühls- und Darstellungsregeln

Hochschild zufolge existieren in allen gesellschaftlichen Bereichen – meist implizite – soziale und kulturelle Gefühlsregeln, so genannte “feeling rules“, die bestimmen, welche Gefühle in welchen Situationen in welcher Intensität von welchen Personen(gruppen) als angemessen gelten – also sozial anerkannt sind – und welche nicht (vgl. Hochschild 1979: 562).⁹ Mit ihren Worten beschreiben Gefühlsregeln “a set of socially shared, albeit often latent (not thought about unless probed at), rules” (ebd; s.a. Fiebler 1990: 77). Wie Mees (2006:114) ausführt, wird mithilfe von Gefühlsregeln z.B. kulturell vermittelt, wie stark eine erlebte Emotion kontrolliert werden muss (Bewältigungsregeln) oder mit welcher Emotion auf die Manifestation einer bestimmten anderen Emotion reagiert werden sollte (Korrespondenzregeln). Die Gefühlsregeln, die in der sozialen Interaktion ständig produziert und reproduziert werden und Muster sozialer Zugehörigkeit widerspiegeln, bilden nach Hochschild (1979: 562) damit “the social guideline that direct how we want to try to feel”. Wie Gerhards (1988a: 199) ausführt, kann der Begriff der „Gefühlsregeln“ damit als ein Zentralbegriff angesehen werden, „der die Wirksamkeit des Sozialen, vermittelt über den Aktorbezug, auf den Bereich der Emotionen zu fassen versucht“.

Neben den Gefühlsregeln, die sich auf ein erwartetes Gefühl beziehen, spielen dieser Argumentation zufolge in sozialen Gemeinschaften auch sogenannte Darstellungsregeln („display rules“) eine wesentliche Rolle, die sich auf einen sozial erwarteten Gefühlsausdruck beziehen (vgl. z.B. Rastetter 2001: 116). Darstellungsregeln dienen nach Gerth und Mills

⁸ Zum Beispiel: Beim Anblick einer Trauerfeier fällt es uns aufgrund internalisierter Emotionserwartungen i.d.R. sehr schwer, fröhlich zu sein, auch wenn wir den Verstorbenen oder dessen Angehörigen gar nicht kennen.

⁹ Gerhards (1988b) gibt allerdings zu bedenken, dass sich Emotionen nicht unmittelbar durch soziale Gefühlsregeln konstituieren, sondern erst die Interpretation dieser Regeln durch die fühlenden Akteure, denn „erst die bewertende Wahrnehmung, erst die Definition der Situation durch die Betroffenen hat Einfluss auf die Entstehung von Emotionen“ (Gerhards 1988b: 50; vgl. auch Lazarus 1982). Deshalb gilt für ihn: „Empirischer Bezugspunkt der Untersuchung von Emotionen können nur die Bedeutungsstiftungen der Akteure sein.“ (Gerhards 1988b: 50).

(1981: 126) dazu, „bestimmte Gesten und Handlungen mit den ihnen konventionell zugeschriebenen Gefühlen“ zu verbinden und entsprechend nach außen zu zeigen.

„Sogar wenn wir uns bei manchen Gelegenheiten freuen, können wir Gesten der Freude unterdrücken, sollte die Gelegenheit und unsere Umgebung konventionell einen Ausdruck von Kummer erwarten.“ (Gerth/Mills 1981: 125)

Gefühle können so als erlernte sozio-kulturelle Inszenierungen interpretiert werden, die in passenden sozialen Kontexten sozusagen als emotionale Szenarien aufgeführt werden (vgl. Averill 1982; Denzin 1984; Goffman 1973), deren Bandbreite zwischen einer sozialen Improvisation des Einzelnen und strikten sozio-kulturellen Vorschriften variieren kann (vgl. Küpers/Weibler 2005: 62). Wie schon Gerth und Mills (1981: 125f.) betonen, kann die soziale Interaktion von Gesten unsere Gefühle dabei nicht nur zum Ausdruck bringen, sondern sie auch lenken oder sogar hervorrufen. Als Beispiel hierfür wird immer wieder die Betrachtung eines Trauerzuges angeführt, die dazu führen kann, dass man selbst traurig wird, auch wenn man die tote Person gar nicht kannte.

Wie Küpers und Weibler (2005: 64) zusammenfassen, können Emotionen in einer solchen Sichtweise als „Produkte sozio-kultureller Prozesse und kollektiv bestimmter Verhaltens- und Erlebensmuster in einem geregelten Rollen- und Aufführungsspiel“ aufgefasst werden. Entsprechend sind Emotionen als eine Art ‚Skripte‘ umfassender Rollenerzählungen zu verstehen, die aktiv konstruiert und im jeweiligen sozialen Kontext gezielt ausgehandelt und positiv oder negativ bestätigt werden. Wie Oatley (1993) ausführt, kann das Repertoire der nach Skripten inszenierten Emotionen dabei mit einer Sprache verglichen werden, deren Vokabular und spezielle syntaktische Formen sich von den sozialen Praktiken ableiten und als Interpretationsschemata Bedeutung für die Mitglieder der jeweiligen Kultur vermitteln.

2.3.3 Emotionssoziologische Ansätze

Obwohl Gefühle kein eigenes Thema der soziologischen Klassik gewesen sind, lassen sich durchaus einige Ansätze finden, die als Grundlagen für eine heutige Emotionssoziologie gelten können. Der erste Soziologe, der Gefühle im Zusammenhang mit den sozialen Formen alltäglicher Interaktionen thematisiert hat, war Georg Simmel (vgl. Neckel 2006: 126). In seinen Überlegungen zum Vergesellschaftungsprozess vertritt er die Auffassung, dass Gefühle bei der Hervorbringung von sozialen Gebilden wie etwa Staaten, Organisationen, Familienverbände oder Gemeinschaften eine besonders wichtige Rolle spielen:

„So sehr unser Leben durch den Mechanismus und die Sachlichkeit der Dinge bestimmt scheint, so können wir in Wirklichkeit keinen Schritt machen und keinen

Gedanken denken, ohne daß unser Fühlen die Dinge mit Werten ausstattete und ihnen gemäß unser Tun dirigierte.“ (Simmel 1999: 63)

Simmels Ansicht nach bilden Emotionen sozusagen den Klebstoff durch den soziale Gemeinschaften erst zusammengehalten werden. Ohne die Konstanz aufeinander bezogener „sozialer Gefühle“ könnte sich seiner Ansicht nach die konkrete Erfahrung einer geteilten Sozialität gar nicht erst im Bewusstsein der Individuen niederschlagen (vgl. Neckel 2006: 125). Sowohl positive Gefühle wie etwa Dankbarkeit oder Liebe als auch negative Gefühle wie Neid oder Missgunst sind nach Simmels Auffassung elementare Bedingungen dafür, dass bestimmte soziale Formen konstant werden können. Denn erst durch Gefühle werden emotionale Verbindungsfäden zwischen den Mitgliedern einer sozialen Gemeinschaft geknüpft, „die ungleich stärker sind als bloß rationale Interessen“ (Neckel 2006: 127). Ähnlich wie in den oben dargestellten psychologischen Ansätzen sieht auch Simmel eine enge Verbindung zwischen Emotionen und Bewertung, betont darüber hinaus aber deren soziale Bedeutung. Neckel (ebd.: 126) fasst die Wechselbeziehung folgendermaßen zusammen:

„Die Individuen statten über Gefühle die Dinge und Ereignisse ihrer erlebten Wirklichkeit mit Bedeutungen aus. Sie bringen in Gefühlen Wertungen zum Ausdruck, die die „Sachlichkeit“ der objektiven Kultur nach subjektiven Relevanzen gewichten, mit Wertschätzung, Indifferenz oder Ablehnung versehen, und so jenseits der Objektivität der Dinge eine eigene Welt des seelischen Lebens konstituieren. Damit tragen Gefühle auch zum Bestand des Sozialen überhaupt bei. Allein Nutzenorientierung, Recht, Moral oder äußerer Zwang könnten Simmel zufolge den Zusammenhalt von Gruppen und die Einheit der Gesellschaft nicht garantieren.“

Auch Max Weber befasste sich schon 1922 im Rahmen seiner soziologischen Handlungstheorie mit Emotionen. Weber zufolge haben bestimmte Gefühle wesentlich zur Entwicklung des modernen Kapitalismus mit seiner rationalen Arbeitsethik und Lebensführung beigetragen (vgl. Küpers/Weibler 2005: 66). In seiner Handlungstypologie stellt Weber das emotionsgeleitete „affektuelle Handeln“ als vierten Idealtyp der Vergemeinschaftung neben das traditionale, das (zweck)rationale und das wertrationale Handeln (vgl. Weber 1980). Wie Neckel (2006: 125) jedoch kritisch anmerkt, bildet das affektuelle Handeln in Webers Ansatz bei näherer Betrachtung lediglich eine Restkategorie, da er „vor allem am Konflikt zwischen dem „wertrationalen“ Handeln und der gesellschaftlichen Ausbreitung von Zweckrationalität interessiert war“.

Sucht man nach geeigneten Ansatzpunkten für eine gegenwärtige Emotionssoziologie, so stellen vor allem die konzeptionellen Überlegungen von Norbert Elias eine gute Ausgangsbasis dar. Gemäß seiner Abhandlung über den „Prozess der Zivilisation“ (Elias 1995a/b)

entwickelt sich die abendländische Gesellschaft „in einer Weise, die als Prozeß der zunehmenden Affektregulierung gedeutet werden kann“ (Kannheiser 1992: 210). Wie Elias (1995a: LXI) aufzeigt, kam es im Entwicklungsprozess der abendländischen Zivilisation zu einem Wandel, bei dem „zwischenmenschliche Fremdwänge in einzelmenschliche Selbstzwänge“ übergangen. Während die Affekte der Menschen in einer ‚unzivilisierten‘ Phase Elias’ Argumentation zufolge lediglich durch Fremdzwang gebremst wurden, werden Affekte und Triebe mit fortschreitender Zivilisation zunehmend einem Selbstzwang unterworfen, der das Verhalten reguliert. Demzufolge wird, wie etwa Kannheiser (1992: 210f.) ausführt, dem einzelnen Menschen in zivilisierten Gesellschaften „immer mehr abverlangt seine Affekte zu kontrollieren, seine Aggressionen nicht direkt loszuwerden. Auf Dauer (gut) überleben kann nur der, der stabil reagiert, seine Selbstkontrolle möglichst nicht verliert, seine leidenschaftlichen Aufwallungen zurückhält, sich keinen übermäßigen Affektschwankungen hingibt“. Elias warnt jedoch:

„Aber die Triebe, die leidenschaftlichen Affekte, die jetzt nicht mehr unmittelbar in der Beziehung zwischen den Menschen zum Vorschein kommen können, kämpfen nun oft genug nicht weniger heftig in dem Einzelnen gegen diesen überwachenden Teil seines ‚Selbst‘.“ (Elias 1995b: 330f.)

Elias sieht Gefühle insgesamt aus vier Elementen zusammengesetzt: „den körpernahen Affekten, erlernten Reaktionsformen sowie Deutungen und Bewertungen die aus der Erfahrung sozialer Stellungen und Situationen resultieren“ (Neckel 2006: 129).

Während sich bei Elias Körper, Sozialisation, Kultur und Sozialstruktur in der Konstitution von Gefühlen verbinden, bedauert Neckel, dass sich die Vertreter/innen heutiger emotionssoziologischer Ansätze in der Regel nur mit Teilaspekten beschäftigen. So lassen sich gegenwärtig mit der strukturalistischen, der behavioristischen, der konstruktivistischen und der phänomenologischen Sichtweise vier unterschiedliche Theorieschulen unterscheiden, die sich nur äußerst selten um eine Synthese bemühen (vgl. Neckel 2006: 129).¹⁰ Da jedoch keine der erwähnten Theorierichtungen allein zur Erklärung von Gefühlen ausreicht und (mit Ausnahme gewisser behavioristischer Annahmen) jede einzelne für eine angemessene soziologische Untersuchung unverzichtbar ist, fordert Neckel (2006: 132), dass sich die moderne Emotionssoziologie um eine Verschränkung der unterschiedlichen Perspektiven in der Gefühlsanalyse bemühen sollte, wenn sie „ihrem komplexen Gegenstand einigermaßen gerecht werden will“. Neckel zufolge besteht die Komplexität von Emotionen darin, dass sie stets im Kontext konkreter Lebenswirklichkeiten von handelnden Akteuren zu verstehen sind. Als „leiblich vermittelte Bewusstseinszustände, in denen sich die sinnhaften Deutungen der erlebten sozialen Wirklichkeit dokumentieren“ betrachtet er Gefühle als „wertgebundene

¹⁰ Weitere Ausführungen zu den einzelnen Positionen finden sich bei Neckel (2006) auf den Seiten 129-132.

Formen der Weltaneignung, die sozialisatorisch erworben werden und typischerweise mit kulturellen Deutungsmustern variieren“ (ebd.: 133):

„Gefühle erschließen uns die moralische Ordnung einer Gesellschaft in einer sehr elementaren Weise. Weit davon entfernt, nur Reflexe sozialer Lagen, Ergebnisse physiologischer Reizungen oder subjektive Korrelate von Rollenerwartungen zu sein, „verkörpern“ sie buchstäblich den moralisch-praktischen Sinn, den Akteure ihrer alltäglichen Erfahrung zumessen. Gefühle repräsentieren somit grundlegende normative Bedeutungsdimensionen in den kulturellen Lebensformen sozialer Gruppen, die behavioristische oder rein strukturalistische Ansätze der Soziologie ausblenden müssen.“ (Neckel 2006: 134)

2.4 Zusammenfassung: Die Bedeutung von Emotionen für menschliches Handeln und Wohlbefinden

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass Emotionen ein multidimensionales Phänomen darstellen, das weder durch bloße Ableitung aus der Sozialstruktur noch durch andere eindimensionale Sichtweisen erfasst werden kann. Aus emotionspsychologischer Sicht können Emotionen als „erlebnishaft/motivationale Phänomene“ (Izard 1999: 65/67) beschrieben werden, die dem einzelnen Menschen zur positiven oder negativen Bewertung von Ereignissen aller Art dienen und unmittelbar mit Sinn- und Bedeutungserleben für die Person einhergehen. Die motivationale Wirkung wird u.a. dadurch ausgelöst, dass Gefühle den Wunsch nach Aufrechterhaltung positiver Zustände bzw. nach Veränderung negativer Befindlichkeiten beeinflussen (vgl. Izard 1994: 255; Küpers/Weibler 2005: 97). Andererseits werden Gefühle aber auch durch Motive und Motivationsprozesse beeinflusst, da sie als Beweggründe des Handelns emotionale Energien freisetzen und bei Zielerreichung positive (bzw. bei Zielverfehlung negative) Empfindungen auslösen. Wie Küpers und Weibler (2005: 99f.) zusammenfassen, bewirken Motive auf diese Weise, dass Personen aktiv nach Situationen oder Belohnungen suchen, die eine Befriedigung ihrer Motive versprechen“.

Obwohl auch in der Emotionspsychologie vielfach bedacht wird, dass Emotionen eine interaktive Komponente beinhalten, wird von kritischer Seite angemerkt, dass sie trotzdem einem individualisierenden Blick verhaftet bleibt, der der Komplexität des Phänomens nicht gerecht werden kann (vgl. z.B. Krell 2001). Erst andere disziplinäre Zugänge, allen voran die Sozialwissenschaften, haben den Blick auf die Rolle des sozialen und kulturellen Umfelds, in denen Emotionen erlebt und ausgelebt werden, als weitere Dimensionen von Emotionen geöffnet. Gefühle werden hier vor allem als soziale Konstruktions- und Funktionsfaktoren betrachtet, die oftmals in der Interaktion mit anderen entstehen und zugleich Interaktions-

situationen mit gestalten. Dabei hängen die erlebten Emotionen nicht nur davon ab, wer interagiert (Freunde, Arbeitskolleg/innen), sondern auch davon, in welchem Umfeld (Privat, Büro, Betriebsfeier) und in welcher Form (face-to-face, Telefon, E-Mail) die Interaktion stattfindet (vgl. z.B. De Dreu u.a. 2004; Krell 2001). Wie St. Aubin (1996) herausstellt, bilden Gefühle zudem auch eine Basis für die Entwicklung und Aktualisierung von Werten in sozialen Interaktionen. Als Zustände der Wertung von Beziehungen und Werten beziehen sich Emotionen somit nicht nur auf das Selbst, sondern auch auf soziale Bedürfnisse und Dimensionen (vgl. Scheele 1990).

Obwohl alle vorgestellten Perspektiven auf Emotionen wichtige Einsichten eröffnen, werde ich in der vorliegenden Arbeit das Entstehen und Erleben von (positiven) Emotionen im Arbeitskontext vor allem aus der sozialwissenschaftlichen Perspektive betrachten, in die emotionspsychologische Erkenntnisse mit einfließen. Denn obwohl Gefühle immer auch ein innerpsychisches Phänomen darstellen, interessieren mich weniger physiologische Veränderungen oder neuronale Komponenten als vielmehr die Umweltbedingungen unter denen Emotionen im – immer auch sozial-kulturellen – Kontext von Erwerbsarbeitsorganisationen in der gegenwärtigen Dienstleistungsgesellschaft zustande kommen.

3. Positive Emotionen im Kontext von Erwerbsarbeit

Während Emotionen in den USA schon seit Anfang der 1990er Jahre zweifelsohne „has become something of a fashionable topic within work and organizational psychology but also in management research, sociology, and organizational behaviour“ (Briner 1999:328) findet sich in der deutschsprachigen Arbeits- und Organisationsforschung erst seit der Jahrtausendwende eine nennenswerte Beachtung von Gefühlen. Wie im vorangegangenen Kapitel deutlich wurde, bilden Emotionen die Grundlage des menschlichen Erlebens und begleiten jegliches Denken und Handeln. Als allgegenwärtige menschliche Phänomene spielen Emotionen nicht nur im Privatleben, sondern ebenso im Erwerbsarbeits(er)leben eine bedeutende Rolle (vgl. Goller 1992:11). Wie Temme als eine der ersten Forscher/innen in ihrer Untersuchung zu Emotionen am Arbeitsplatz zeigen konnte, erleben Erwerbstätige in ihrem Arbeitskontext die gesamte Bandbreite von Gefühlen, wie zum Beispiel Erleichterung, Panik, Besorgnis, Hass, Liebe, Spaß oder Begeisterung. Temme konnte auch zeigen, dass persönlich bedeutsame emotionale Arbeitserlebnisse teilweise länger als 20 Jahre in Erinnerung bleiben und in Form von Vergleichsmaßstäben das gegenwärtige Erleben von Arbeit beeinflussen. Dabei stellt sie fest, dass insbesondere intensive Gefühlserlebnisse sehr lange erinnert wurden (vgl. Temme/Tränkle 1996: 290). Trotz dieser Erkenntnisse wurden Emotionen in der arbeitsweltbezogenen Sozialforschung lange Zeit weitgehend vernachlässigt (vgl. Brehm 2001).

Im folgenden Kapitel werde ich die in diesem Zusammenhang wichtigsten Forschungsansätze kurz skizzieren und Forschungslücken sowie Anknüpfungspunkte in Bezug auf meine Fragestellung aufzeigen.

3.1 Emotionsarbeit: Die Arbeit mit und an Gefühlen

Im Zusammenhang mit der Erforschung von Gefühlen im Kontext von Erwerbsarbeit bildet das Konzept der Emotionsarbeit einen der bekanntesten wissenschaftlichen Ansätze. Die Grundzüge dieses maßgeblich von der US-amerikanischen Soziologin Arlie Hochschild (mit-) entwickelten Konzepts sollen hier deshalb zunächst einmal überblicksartig vorgestellt werden.¹¹

Hochschild unterscheidet zwischen Gefühlsarbeit im Privaten („emotion work“) und Gefühlsarbeit im Arbeitskontext („emotion labor“). Während erstere in der Sozialisation gelernt wird

¹¹ Obwohl der Fokus der vorliegenden Untersuchung nicht auf Emotionsarbeit, sondern auf dem Erleben von Arbeitseemotionen liegt, werde ich in der vorliegenden Untersuchung später noch einmal ausführlicher auf Dimensionen dieses Konzeptes zurückkommen (siehe Kapitel 5).

und private Beziehungen regelt, wird letztere von der Erwerbsorganisation vorgeschrieben und steuert marktförmige Beziehungen (vgl. Hochschild 1979).

Emotion Work

Emotionsarbeit im Sinne von „emotion work“ bezeichnet den Versuch der bzw. des Handelnden, das eigene Empfinden mittels verschiedener Techniken zu verändern (vgl. ebd.: 561) und an die in der Gesellschaft geltenden Gefühlsregeln anzupassen. Hierbei kann es unter Umständen zu Diskrepanzen zwischen normativen Erwartungen des „richtigen Fühlens“ und der eigenen Befindlichkeit kommen (vgl. Gerhards 1988b: 52). Dies führt bei den betroffenen Individuen in der Regel zu dem Versuch, den Grad oder die Qualität von erlebten Gefühlen aktiv zu verändern (vgl. Hochschild 1979: 561). Dies kann nach Hochschild auf zwei Arten geschehen: entweder durch das Unterdrücken oder durch das Hervorrufen von Gefühlen. Wie sie weiter ausführt, reicht es dabei je nach sozialem Kontext in einigen Fällen aus, lediglich seinen Gefühlsausdruck der Situation anzupassen, während in anderen Situationen „echtes Gefühlserleben“ verlangt wird. Entsprechend unterscheidet sie zwei emotionale Handlungsformen voneinander: das Oberflächenhandeln („surface acting“) und das Tiefenhandeln („deep acting“) (vgl. Hochschild 1979/1990).

Beim Oberflächenhandeln, das auf die Veränderung des Verhaltensausdrucks abzielt, geht es darum, tatsächlich gefühlte Emotionen gegenüber den Mitmenschen zu verbergen und stattdessen andere, nicht gefühlte Emotionen vorzuspielen. Dabei gilt:

„Beim Oberflächenhandeln empfinde ich den Ausdruck auf meinem Gesicht als ‚aufgesetzt‘. Er ist kein Teil von mir.“ (Hochschild 1990: 54)

Ganz anders funktioniert das Tiefenhandeln, das darauf abzielt, die eigenen Gefühle zu verändern, so dass das Individuum letztlich tatsächlich so fühlt, wie es im jeweiligen sozio-kulturellen Kontext erwartet wird. Wie Hochschild (1990: 56) ausführt, lassen sich dabei wiederum zwei Arten von Tiefenhandeln voneinander unterscheiden: „Die eine spricht das Gefühl direkt an, die andere geht auf indirektem Wege vor und greift auf gelernte Vorstellungen und Bilder zurück.“ Giesenbauer und Glaser (2006: 64) führen dazu jeweils ein Beispiel aus der Pflege an. Um in einer unangenehmen Situation tatsächlich Liebe und Geduld für die zu pflegenden Menschen zu empfinden, stellen sich die Pflegekräfte zum Beispiel vor, die Pflegebedürftigen „seien wie ihre Eltern oder wie Kinder, die nicht vollständig für ihre Handlungen verantwortlich sind“. Ein anderer Weg des emotionalen Tiefenhandelns kann darin bestehen, die zu Pflegenden ausschließlich als „Patient/innen“ wahrzunehmen und nicht als verbal ausfällige Individuen, über die man sich ärgert.

Folgt man Hochschilds Ansatz, so bewegt sich emotionales Befinden in einem Spannungsfeld zwischen dem, was ich a) fühlen möchte, b) was ich fühlen sollte und c) was ich zu fühlen versuche - und ist damit eingebettet in ein System von Gefühlsarbeit, Gefühlsregeln und sozialem Austausch:

“It is left for motivation (‘what I want to feel’) to mediate between feeling rule (‘what I should feel’) and emotion work (‘what I try to feel’).” (Hochschild 1979: 565)

Mit ihrem gesellschaftskritischen Blick auf Emotionsarbeit hat Hochschild als eine der ersten den Zusammenhang zwischen sozialen Gefühlsregeln und Emotionsarbeit unterstrichen und auf damit verbundene potenzielle Gefahren und Widersprüche aufmerksam gemacht, die sich im (als weitgehend fremdbestimmt definierten) Kontext von Erwerbsarbeit noch verschärfen.

Emotion Labor

Gefühlsarbeit, die nicht im privaten Bereich, sondern im Erwerbsarbeitskontext stattfindet, bezeichnet Hochschild als „emotion labor“. Bei dieser Art von Gefühlsarbeit wird von den Beschäftigten erwartet, dass sie sich zum Zwecke der Aufgabenerfüllung ihrer Gefühle bewusst annehmen und sie betrieblichen Erfordernissen unterwerfen. So sollen sie z.B. unkontrollierte Launen unterdrücken, in bestimmten Arbeitssituationen Hochstimmung entwickeln und sich in anderen Arbeitsmomenten hingegen zurücknehmen (vgl. Rastetter 2001: 114). Nach Hochschild (1990: 72) gilt dabei:

„Agieren an der Oberfläche und Tiefenhandeln lassen im kommerziellen Bereich, anders als auf der Bühne, im Privatleben oder in der Therapie, das Gesicht und die Gefühle eines Menschen zur Ressource werden“.

Da Hochschilds Konzept ursprünglich auf Marx' Idee der entfremdeten Arbeit aufbaut, wird Emotionsarbeit im Sinne von emotional labor darin als „fundamentally coercive“ (vgl. Lopez 2006: 158) betrachtet. Demnach ist Emotionsarbeit im kommerziellen Bereich immer mit der Anforderung verbunden, die eigenen Gefühle und ihre Darstellung an die organisationalen Vorgaben anzupassen.

In der deutschsprachigen Forschungsliteratur zu Emotionsarbeit wird in der Regel nicht zwischen „emotion work“ und „emotion labor“ unterschieden. Emotionsarbeit wird hier meist im Kontext von Erwerbsarbeit untersucht und deshalb fast ausschließlich im Sinne von „emotion labor“ verwendet. In diesen Ansätzen zu Emotionsarbeit wird im Allgemeinen die These vertreten, dass mit dem in der Gesellschaft zu beobachtenden Anstieg der Kunden- und Serviceorientierung in vielen Berufen und Tätigkeitsfeldern Definitionen des „richtigen Fühlens“ und des „richtigen Ausdrucks von Gefühlen“ zunehmend einen Teil der Berufs-

rollendefinition bilden werden (vgl. Gerhards 1988b: 47f.). Dieser Annahme zufolge kommt es im beruflichen Bereich zunehmend zu einer Verschiebung von Darstellungs- zu Gefühlsregeln, indem von den Beschäftigten nicht nur ein bestimmtes Verhalten, sondern darüber hinaus eine entsprechende innere Einstellung gefordert wird, die in der Regel an organisationalen Zielsetzungen ausgerichtet ist (vgl. Rastetter 2001: 114).

Besonders relevant erscheint die Betrachtung von Emotionsarbeit vor allem im Hinblick auf die Ausweitung von Dienstleistungstätigkeiten und die damit vielfach einhergehende verstärkte Kundenorientierung, deren Realisierung hohe soziale und emotionale Ansprüche an die Dienstleistenden stellt (vgl. Holz u.a. 2004: 285). Die Feststellung, dass die Anforderungen an Emotionsarbeit und an emotionale Kompetenzen im Laufe der Zeit kontinuierlich gestiegen sind, gilt auch und insbesondere für fast alle Berufe, die in irgendeiner Weise mit Menschen zu tun haben und bei denen nicht nur die (eigenen) Gefühle der Mitarbeiter/innen, sondern darüber hinaus auch die Gefühle der Kund/innen eine zentrale Rolle spielen (vgl. Brehm 2001: 211).¹² Rastetter (2001: 114) kritisiert in diesem Zusammenhang, dass vieles darauf hindeute, „dass die aktuelle Entwicklung hin zu immer höher geschraubten Erwartungen an Kundenorientierung hohe Kosten hat“. Ihrer Argumentation zufolge reichen diese Kosten von Frustration über Motivationsrückgang bis hin zum Burnout von Mitarbeiter/innen auf der individuellen Ebene, die in der Folge auf organisationaler Ebene unerwünschte Fluktuation, Leistungsabfall und Rekrutierungsprobleme beim Betrieb bedingen.

Allerdings zeigen neuere Studien, dass Emotionsarbeit für die Betroffenen nicht nur negative Auswirkungen, sondern auch positive Folgen haben kann (vgl. z.B. Voswinkel/Korzekwa 2004). So machen etwa neuere Studien zur Dienstleistungsarbeit „darauf aufmerksam, dass Emotionsmanagement auch aus subjektiven Steuerungsleistungen gegenüber Kunden, Vorgesetzten und Kollegen besteht, durch die interaktive Machtgewinne möglich sind“ (Neckel 2005: 421). Brehm (2001: 212) zufolge können positive Folgen von Emotionsarbeit dann auftreten, wenn die Beschäftigten „lernen, mit ihren eigenen Gefühlen und denen anderer reflektierter umzugehen und sich selbst und andere in gewissem Maße zu verstehen und zu beeinflussen“. Auf diese Weise kann Gefühlsarbeit durchaus einen positiven Beitrag zur individuellen Persönlichkeitsförderung der Mitarbeiter/innen beitragen, was, so Brehm weiter, allerdings von organisationaler Seite die Bereitstellung von sozialen Räumen erfordere, in denen arbeitsbezogene Emotionen erlebt und reflektiert werden können. Ähnlich argumentieren auch Rafaeli und Sutton (1987). Sie gehen davon aus, dass Emotionsarbeit zur Bewältigung von Stress und Vermeidung von Burnout beitragen kann, sofern „die entsprechenden Ausdrucks- und Empfindungsregeln verinnerlicht sind, so dass die zu

¹² Für weitere Ausführungen zu Emotions- und Gefühlsarbeit in Dienstleistungstätigkeiten siehe Kapitel 5

zeigenden Gefühle als zur Arbeit dazugehörig erlebt werden“ (Giesenbauer/Glaser 2006: 65).

3.2 Arbeitseemotionen: Das emotionale Erleben von Arbeit

Neben der Emotionsarbeit ist das Verhältnis von Erwerbsarbeit und dem emotionalem Erleben der Beschäftigten ein weiterer wichtiger Bereich der arbeitsbezogenen Emotionsforschung. Denn die Gefühle der Mitarbeiter/innen stellen nicht nur einen wichtigen Teil der Arbeitshandlung dar, sondern sie können auch Arbeitshandlungen auslösen, die Art ihrer Ausführung beeinflussen oder aus ihnen resultieren (vgl. z.B. Wegge 2001; Weiß/Crompazano 1996). Freude an der Arbeit kann zum Beispiel beflügeln und zu besserer Arbeitsleistung anspornen, Angst vor einer Arbeitsaufgabe oder Scham als Resultat einer missglückten Arbeitshandlung kann hemmend auf weitere Arbeitshandlungen wirken und Mitleid oder freundschaftliche Gefühle können ein Hilfeverhalten veranlassen und Kollegialität bewirken. Dabei fällt die Unterscheidung zwischen Ursache und Wirkung im Einzelfall nicht leicht, da die Emotionen oder Gefühle, die aus einer Arbeitshandlung resultieren, sich wiederum auf das weitere Arbeitsverhalten auswirken können und sich so gegenseitig bedingen oder ineinander übergehen (vgl. Sieben 2005: 6).

Wie Fineman (2003: 2f.) ausführt, ist selbst der oftmals durch Routinehandlungen geprägte Arbeitsalltag (wie zum Beispiel das ritualisierte Begrüßen von Kolleg/innen, Beantworten von Telefonanfragen, Lesen und Beantworten von Emails und Post, Teilnahme an Dienstbesprechungen etc.) immer mit Gefühlen verbunden, die den Arbeitsmomenten erst eine positive, negative, gemischte, konflikthafte oder ambivalente Bedeutung verleihen:

„Like much of life, being part of an organization is often dominated by everyday routines [...]. Such workaday episodes are, nevertheless, always brushed with feelings, however slight. [...] There is the ebb and flow of boredom, demoralization, self-consciousness, daydreaming, frustration, fun time, exhaustion, anxiety, attraction, play and absorption. Our emotionalities do not simply switch off; they tick over, quietly signaling how things are and how we are doing – and what we want to do next.”
(Fineman 2003: 2f.)

Auch Kannheiser (1992: 108ff.) sieht Arbeit und emotionales Erleben in einem engen und multifunktionalen Verhältnis zueinander, da die Beziehung der Mitarbeiter/innen zu ihren Arbeitstätigkeiten, -aufgaben, -mitteln und -produkten immer auch durch emotionale Erlebnisweisen charakterisiert ist.

Mit Bezug auf Brehm (2001) werden in der vorliegenden Untersuchung alle Gefühle, die im Arbeitskontext auftreten und eng mit dem Erleben, Wahrnehmen und Bewerten von Arbeit

verbunden sind, als „Arbeitseemotionen“ bezeichnet. Ähnlich wie Sandelands (1988: 439), der in seinem Konzept des „Arbeitsgefühls“ davon ausgeht, dass „feeling is an aspect of doing“, werden Arbeitseemotionen als eine der Arbeitstätigkeit immanente Eigenschaft verstanden.

Positive Arbeitseemotionen

Folgt man der differentiellen Emotionsforschung, so dienen Gefühle grundsätzlich der subjektiven Einteilung von Ereignissen und Situationen in gut bzw. positiv oder angenehm auf der einen Seite (positive Emotionen) und schlecht bzw. negativ oder unangenehm auf der anderen Seite (negative Emotionen) (vgl. Izard 1999: 68; s.a. Kapitel 2). Dementsprechend können auch Arbeitseemotionen analytisch in positive und negative Gefühlserlebnisse unterteilt werden. Mit Bezug auf die Forschungsfrage konzentriere ich mich in der vorliegenden Untersuchung vor allem auf den Bereich der positiven Arbeitseemotionen. Darunter werden Gefühle verstanden, die in der Regel durch eine positive Erlebiskomponente für das Individuum gekennzeichnet sind – wie zum Beispiel Liebe, Freude, Stolz oder Begeisterung.

Dabei bin ich mir durchaus bewusst, dass die Unterscheidung von positiven und negativen Gefühlen nicht unproblematisch ist. Erstens werden Gefühle von jedem Menschen je nach Situation, sozio-kultureller Vorerfahrung und persönlicher Veranlagung anders wahrgenommen und interpretiert. Zweitens können sowohl „positive“ als auch „negative“ Emotionen ebenso positive wie auch negative Folgen haben (vgl. Caza/Cameron 2009: 110). So kann Stolz zum Beispiel

„be a positive feature of a job well done, but also blind to justifiable criticism (hubris, overweening pride). Hope can give strength, but also shut out one’s receptiveness to different possibilities (blind hope)” (Fineman 2006: 274f.).

Caza und Cameron (2009: 110) weisen außerdem darauf hin, dass manche positiven Verhaltensweisen sogar negative Bedingungen voraussetzen, denn “[t]here is no need for forgiveness without offense and resilience is meaningless without hardship.”¹³

Lazarus (2003) betrachtet positive und negative Emotionen dementsprechend als zwei Seiten derselben Medaille, die untrennbar miteinander verbunden sind und sich wechselseitig ergänzen. Wie Fineman (2006: 274f.) hierzu erklärend ausführt, gilt etwa:

“Happiness may trigger anxiety (‘will my happiness last?’). Love can be mixed with bitterness and jealousy. Anger can feel energizing and exciting. Jealousy can feel unpleasant but soften injured pride.”

¹³ Weitere Beispiele dafür, dass positives Verhalten auch negative Gefühle produzieren kann, finden sich z.B. bei Lee u.a. (2003).

Trotz dieser Einwände liegt das Forschungsinteresse der vorliegenden Untersuchung auf den Rahmenbedingungen, die ein Erleben „positiver“ Emotionen im Arbeitskontext ermöglichen. Die dazu vorgenommene Differenzierung zwischen positiven und negativen Emotionen dient dabei vor allem analytischen Zwecken und kann, wie auch Izard (1999: 68) betont, keinesfalls „starr auf die verschiedenen Emotionserlebnisse angewandt werden“. Da in der vorliegenden Studie ausschließlich die emotionale *Erlebensperspektive* von Interesse ist, die unabhängig von ihrem Zustandekommen in der Regel von einer Person zu einem Zeitpunkt entweder (eher) positiv oder (eher) negativ empfunden wird, dürfte diese Differenzierung in diesem Fall unproblematisch sein.

Forschungen zu positiven Arbeitsemotionen

Abgesehen von einigen frühen Arbeiten zu den Ursachen und Hemmungen von Arbeitsfreude (de Man 1927; Lipmann 1932) blieben positive Emotionen in der arbeitsbezogenen Forschung lange Zeit weitgehend unberücksichtigt (vgl. Kiefer 2002; Meller/Ducki 2002) – und das, obwohl Frese schon vor zwanzig Jahren darauf hingewiesen hat, dass man in (qualitativen) Interviews mit Arbeiter/innen

„immer wieder davon beeindruckt [ist], wie stolz sie auf ihre Arbeit und ihr Produkt sind; wie sie häufig ihrer Begeisterung für hohe Qualitätsarbeit Ausdruck verleihen und darunter leiden, wenn sie unter konstantem Zeitdruck oder mit schlechtem Material versehen, ‚Schund‘ produzieren müssen“ (Frese 1990: 287; siehe auch Volmerg u.a. 1986).

Trotzdem stand lange Zeit überwiegend die Betrachtung der Entstehungsbedingungen und Auswirkungen von negativen Emotionen im Vordergrund arbeitsbezogener Forschungen (vgl. Avey u.a. 2009: 677; Meller/Ducki 2002: 102). Zu nennen sind hier beispielsweise Untersuchungen zu Neid-, Angst- oder Ungerechtigkeitsempfinden am Arbeitsplatz (z.B. Beland 1999; Kotthoff 2003; Schmidt u.a. 2009) oder zu arbeitsbezogenen Belastungen wie Stress (z.B. Colligan/Higgins 2006; Udris/Frese 1999) und deren potentielle Folgen wie Copingverhalten (z.B. Nelson/Sutton 1990; Semmer 1994) oder Burnout (z.B. Burisch 1989). Obwohl sich in der Literatur bis heute nach wie vor ein sehr viel höherer Anteil an Beiträgen zu negativen Erlebensaspekten und Folgen von Arbeit findet als zu positiven Aspekten (vgl. Avey u.a. 2009: 678), lässt sich doch in jüngerer Zeit seitens der Arbeitsforschung ein verstärktes Interesse an der Bedeutung positiver Arbeitsemotionen beobachten.

In den überwiegend psychologischen aber auch zunehmend sozialwissenschaftlichen und ökonomischen Ansätzen werden positive Arbeitsemotionen in einer engen Wechselwirkung mit dem Erhalt des physischen wie psychischen Wohlbefindens und der Erhöhung von Arbeitszufriedenheit, Arbeitsmotivation sowie der persönlichen Leistungsfähigkeit und

-bereitschaft gesehen (vgl. Caza/Cameron 2009: 105; Küpers/Weibler 2005: 78; Ulich 2005; Wegge/van Dick 2006: 34).

Positive Arbeitseemotionen werden vielfach als Ressource betrachtet, die sich positiv auf die Mitarbeiter/innen, ihre Gesundheit und ihr Wohlbefinden auswirken. Nach Holz u.a. (2004: 280) sind Ressourcen dadurch gekennzeichnet, dass sie „es in vielen Fällen [ermöglichen], besser mit Belastungen umzugehen“ und „im optimalen Fall nicht nur zur Reduzierung von Stresszuständen“ führen, sondern in positiven Entwicklungen resultieren. Als wichtige Ressource können positive Arbeitseemotionen demnach dazu beitragen, a) das Wohlbefinden direkt positiv zu beeinflussen (direkter Effekt), b) Stressoren zu reduzieren und dadurch einen positiven Effekt auf das Befinden hervorzurufen (indirekter Effekt) oder c) die negativen Wirkungen von Stressoren abzupuffern (Moderator- oder Interaktionseffekt). Diesen Ansätzen zufolge geht das Erleben positiver Arbeitseemotionen jedoch nicht nur mit einer verbesserten Arbeitszufriedenheit einher, sondern ist auch mit Vorteilen für die arbeitgebende Organisation verbunden, da in der Folge z.B. geringere Fehlzeiten zu verzeichnen sind (vgl. Fineman 2006; Küpers/Weibler 2005).

Nach Izard (1999: 277) verstärkt das Erleben von positiven Emotionen zudem die soziale Ansprechbarkeit, bietet „Erleichterung von der negativen Stimulierung durch negative Emotionen“ und kann „Bindung, Verpflichtung oder Neigung gegenüber Objekten erleichtern“. Wie sie am Beispiel von Freude aufzeigt, ist das Erleben positiver Emotionen „durch ein Gefühl von Selbstvertrauen und Bedeutsamkeit“ gekennzeichnet, welche „einem das Empfinden [geben], Schwierigkeiten und Annehmlichkeiten des Lebens zu bewältigen“ (ebd.: 276):

„Aller sensorischer Input erscheint im Verhältnis angenehmer als wenn man bekümmert ist oder gerade irgendeine negative Emotion erlebt. [...] Probleme schwinden dahin – sie werden entweder gelöst oder bekommen geringere Bedeutung.“ (Izard 1999: 291)

Nach der „Broaden-and-Built Theory“ von Fredrickson (2001) erweitern positive Emotionen zudem das so genannte Gedanken-Handlungs-Repertoire. Demnach wird bei dem Erleben positiver Emotionen die Anzahl von Handlungsalternativen erweitert, während negatives Emotionserleben das wahrgenommene Repertoire an Reaktionsmöglichkeiten beträchtlich reduziert. Wie Gouthier (2006b: 65) ausführt, zeichnet sich die Denkweise in Momenten positiven Erlebens „durch einen ungewöhnlich flexiblen, kreativen, integrierenden und effizienten Charakter aus“, der auch „die Offenheit der Person für die Aufnahme neuer Informationen“ bewirkt. Auch Kannheiser hebt folgende positiven Auswirkungen von positiven Emotionen hervor:

„Die *background cue utilization* kann gefördert werden, als prospektiver Gesamtzustand kann *Interesse* entstehen, *kreativitätsförderliche komplexere kognitive* Kontexte können geschaffen werden, letztendlich sind *intuitiv-holistische Denkräume* entwickelbar.“ (Kannheiser 1992: 173; Herv.i.O.)

Das Erleben positiver Arbeitseemotionen steht damit im Verdacht, nicht nur eine wichtige funktionale Rolle für die Aufrechterhaltung der Motivation, für die Gesunderhaltung sowie für die Förderung der Leistungs- und der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu spielen, sondern auch entwicklungsförderlich zu sein.

Positive Arbeitseemotionen als individuelle und ökonomisch verwertbare Ressource

In der jüngeren Diskussion finden positive Arbeitseemotionen (allerdings) auch unter einer anderen Perspektive eine zunehmende Beachtung. Insbesondere in der neueren Management- und Beratungsliteratur werden positive Emotionen aufgrund ihres angenommenen aktivierenden und leistungssteigernden Potentials als wichtige individuelle Ressource der Mitarbeiter/innen betrachtet, die es vor allem mit Blick auf Arbeitsprozesse und Produktqualität zu aktivieren gilt. Gedankengänge solcher Art sind nicht nur in der populärwissenschaftlichen Beratungsliteratur verbreitet, sondern finden sich auch in wissenschaftlichen Forschungen und Theorien wieder. Schreyögg und Sydow (2001:VII) konstatieren sogar, dass die Gefühle der Mitarbeiter/innen in neueren Managementtheorien fast schon zu einem Wert an sich geraten und ihre Nutzbarmachung neben der fachlichen Qualifikation heute zunehmend als Schlüssel für den Erfolg eines Unternehmens bzw. einer Organisation angesehen wird. Theorien dieser Art bezeichnet Fineman (2006) in seiner kritischen Auseinandersetzung als „Positiveness“-Theorien. Zu ihnen gehören vor allem Ansätze, die der in jüngerer Zeit relativ populär gewordenen *Positive Organizational Scholarship* (POS) zugerechnet werden, einer Richtung in der Organisationsforschung, die mit einem 2003 erschienenen Sammelband mit demselben Titel begonnen hat und u.a. an Erkenntnissen und Prämissen „positiver Forschungstraditionen“ wie zum Beispiel der *Positive Psychology*, der *Positive Organizational Behaviour*, der *Organization Development* oder der *Psychological Capacity* anknüpft (vgl. Caza/Cameron 2009: 99f.). Deren gemeinsame Grundausrichtung beschreibt Fineman (2006: 272) folgendermaßen:

“Positive scholars seek to ignite and nurture an individual's potential for intrinsic, positive valuation, even though the goal may be external to the actor. In doing so, they propose a number of particular benefits – for example, that [...] positive emotions [...] can produce selfreinforcing ‘upward spirals’ of well-being and ‘optimal’ organizational functioning”.

Unter dem Dach der Positiveness-Theorien findet sich eine große Bandbreite an Themen "including discussions on virtues, gratitude, resilience, transcendence, courage, authentic leadership, appreciative inquiry, organizational change, knowledge creation, meaningfulness, and empowerment" (Fineman 2006: 271). Gemeinsamer Konsens ist die Verheißung eines erhöhten organisationalen Outcomes (z.B. höhere Arbeitsleistungen und ein höherer Grad an „organizational citizenship“), der mit der gezielten Aktivierung der positiven emotionalen Ressourcen der Mitarbeiter/innen verbunden ist (vgl. Fineman 2006: 272). Die Vertreter/innen der Psychological Capacity versprechen beispielsweise, dass ihr Ansatz "may provide a new human resource development approach to help employees build the critical resources needed in today's stress-filled workplace" (Avey u.a. 2009: 680), was in der Folge zu einer Reduzierung des „voluntary turnover“ beitragen könne (ebd.: 686). Angesichts dieser (mehr oder weniger) wissenschaftlich gestützten Verheißungen von positiven Emotionen in der Arbeitswelt, verwundert es nicht, dass Qualifizierungsangebote zu emotionaler Kompetenz und Ähnlichem derzeit hoch im Kurs stehen (vgl. Becke u.a. 2003: 1; Caza/Cameron 2009: 108). Das folgende Zitat eines Managementberaters illustriert eindrücklich die Hoffnung der Unternehmensleitungen, die mit der Aktivierung dieser emotionalen Ressource verknüpft ist:

„Wenn Mitarbeiter aus einer inneren Begeisterung heraus arbeiten, (...) stellen diese (...) einen unschätzbaren Vorteil für ein Unternehmen dar. Abgesehen von der weitaus höheren Leistungsbereitschaft und der gewinnenden Ausstrahlung auf potenzielle Kunden und Mitarbeiter sorgt das unmittelbare Interesse des einzelnen Mitarbeiters an der Verbesserung seiner Effektivität für genau die kontinuierlichen Verbesserungsprozesse, um die oft mit anderen Mitteln vergeblich gerungen wird.“
(Kühnlein 2001: 30)

Um die psychischen und emotionalen Kräfte der Beschäftigten gezielt zu aktivieren, werden in der (von Positiveness-Theorien beeinflussten) Praxis vermehrt neue Maßnahmen und Methoden zur Mitarbeitermotivation eingesetzt (vgl. Becke u.a. 2003: 1; Neckel 2005). Dazu gehört zum Beispiel die Implementierung von sogenannten „Empowerment Programmen“ zur Vitalisierung und positiven Energetisierung von Organisationen, um ein höheres positives Commitment der Beschäftigten mit den Organisationszielen zu erzielen oder von Organisationsprogrammen zur Erhöhung der „Emotionalen Intelligenz“ (Goleman 1997)¹⁴ von Beschäftigten (vgl. Fineman 2006: 277).

Wie Neckel (2005: 422) in diesem Zusammenhang kritisch anmerkt, werden in solchen Programmen und der zugehörigen Beratungsliteratur emotionale Selbstverwirklichungspostulate, strategische Emotionskunde und die Verheißung subjektiver Befriedigung in der Regel so miteinander verknüpft, dass

¹⁴ zur Kritik an Golemans Konstrukt der emotionalen Intelligenz siehe vor allem Sieben 2008

„Emotionen nicht um ihrer selbst willen reflektiert [werden], sondern aufgrund ihrer Nützlichkeit für die Realisierung von Zwecken, die dem rationalen Kalkül unterliegen, Sicherheit, Wohlbefinden und Wirkung des eigenen Selbst durch ein vermehrtes Emotionswissen zu steigern“. Die emotionale Selbst- und Fremdsteuerung wird dabei „als neuartiger *blueprint* zur Lösung verschiedenartigster Effizienzprobleme modernen Managements“ betrachtet (ebd.; Herv.i.O.).

Dies gilt auch (und gerade) für sogenannte „Fun-at-work-Programme“ (Fineman 2006: 277ff.), die auf ein erhöhtes Commitment der Beschäftigten durch Spaßmomente und strukturierte Spaß-Events am Arbeitsplatz abzielen. Wie Fineman ausführt, bilden solche Events heutzutage einen essenziellen Bestandteil von „humanizing organizations“ (siehe auch Barsoux 1993) und stehen in Verdacht "to have the capacity to empower staff, lower tension, enhance creativity and job satisfaction, and reduce absenteeism and turnover" (Fineman 2006: 279f.). Für das Organisationsmanagement sind solche Events mit dem Versprechen einer erhöhten Motivation und Produktivität seitens der Beschäftigten verbunden, was insbesondere für hochgradig routinierte Arbeitstätigkeiten bzw. -bereiche von Bedeutung ist. Wie Fineman (2006: 280) allerdings meines Erachtens richtigerweise anmerkt, ist eine inhärente Spannung in der Vorstellung eines vorgeschriebenen "fun at work" enthalten. Denn Spaß erreicht seine Spaßhaftigkeit typischerweise durch seine Spontanität, sein überraschendes Auftreten und oftmals durch das Unterlaufen der vorhandenen Ordnung. Strukturierter oder gelenkter Spaß kann solche Momente prinzipiell nicht ersetzen und ist eher kontraproduktiv:

“Where fun and humor are appropriated as tools to enhance well-being and happiness at work, but simultaneously (and seemingly necessarily) as means for greater management control, positive scholarship enters complex territory. To a large extent, they are incompatible objectives, each pulling in different directions: the buzz of ‘true’ fun and humor toward the anarchic and the stability of organizations toward greater order and predictability.“ (Fineman 2006: 280)

Unabhängig davon, wie gut gemeint die Ansätze angesichts der essenziellen Humanismus- und Selbstverwirklichungsaspekte der „positive scholarship“ auch sein mögen, führen sie Finemans Kritik zufolge dennoch unweigerlich zu einer Form von „emotionaler Eugenik“. Denn:

„Selecting out ‘nonpositive’ people simply reinforces the managerial grip on the kind of positiveness and fun deemed acceptable“ (Fineman 2006: 280).

Eine ähnliche Auffassung vertritt auch Neckel in Bezug auf andere erwartete positive Gefühlserlebnisse und -äußerungen der Beschäftigten:

„Insofern von Beschäftigten Arbeitsfreude erwartet und zugleich selbst angestrebt wird, unternehmerische ‚Visionen‘ Begeisterung auslösen sollen, mannigfaltige Formen von Einfühlung das kommunikative Arbeitshandeln prägen, und Beschäftigte sich selbst motivieren wollen und müssen, entsteht in den modernen Strukturen der Arbeitswelt ein Nexus von ‚Emotionalität und Effizienz‘ (Pongratz 2002), der zweckrationales und emotionales Handeln ununterscheidbar miteinander verbindet.“
(Neckel 2005: 422)

Das erneuerte Interesse an Subjektivität und Emotionalität in der Arbeitswelt wird deshalb von kritischer Seite unter den Verdacht gestellt, dass damit die Fremdbestimmung der Beschäftigten letztlich nur verkleidet und umfassender würde (z.B. Glissmann/Peters 2001; Kühnlein 2001/2002; Moldaschl/Voß 2003; Pongratz/Voß 2003; Reymann 2000; Senghaas-Knobloch 2001). Dies ist wohl auch einer der Gründe, warum positive Arbeitsempfindungen im Rahmen humanistisch ausgerichteter Arbeitsforschungen, z.B. im Konzept der *Humanisierung der Arbeitswelt* oder der *Initiative neue Qualität der Arbeit* (INQA), bis heute vielfach unberücksichtigt geblieben sind. Dabei ergeben sich durchaus Ähnlichkeiten mit und Anknüpfungspunkte zu diesen Ansätzen. Diese beziehen sich vor allem auf das Ziel, zur Humanisierung und Emanzipierung von Organisationen beizutragen, inhärent sinnhafte und menschenwürdige Arbeit zu begünstigen und Wege zur persönlichen Entfaltung und Befähigung der Beschäftigten aufzuzeigen. Unter einem humanistischem Fokus kann die Betrachtung von Subjektivität und Emotionalität im Kontext von Erwerbsarbeit meines Erachtens durchaus dazu beitragen, zentrale Anforderungen menschengerechter Arbeit als konstruktive Gestaltungsperspektive in der betrieblichen Praxis aufzugreifen (vgl. Becke u.a. 2003: 2). Diese Perspektive bildet einen grundlegenden Ansatzpunkt der vorliegenden Untersuchung, der im weiteren Verlauf nachgegangen werden soll.

3.3 Positive Arbeitsempfindungen und Arbeitszufriedenheit – Konzepte im Vergleich

In vielen arbeitswissenschaftlichen Ansätzen sowie in der betrieblichen Praxis gilt das – auch im Rahmen der Ansätze zur „Humanisierung des Arbeitslebens“ weitergeführte – Konzept der Arbeitszufriedenheit bis heute als geeigneter Indikator für das Ausmaß positiven und negativen Erlebens von Arbeit (Rafferty/Griffin 2009: 196; Temme/Tränkle 1996: 275). Einen zentralen Ausgangspunkt der Arbeitszufriedenheitsforschung bildet die implizite Annahme, dass zufriedene Mitarbeiter/innen ihrem Betrieb eher treu bleiben als unzufriedene Mitarbeiter/innen. Arbeitszufriedenheit ist demnach mit der Hoffnung verbunden, dass sich die berufliche Fluktuation von Arbeitnehmer/innen im Rahmen hält (vgl. Bieri 2002: 30). In der instrumentellen Sichtweise des Human-Relations-Konzepts werden zufriedene

Mitarbeiter/innen dabei vor allem als Mittel zur Produktivitätssteigerung angesehen, da sie – so die Argumentation – eine höhere Leistungsbereitschaft, geringere Fluktuation und weniger Absentismus aufweisen. Dementsprechend erklärt sich auch die große Attraktivität, die das Konstrukt Arbeitszufriedenheit insbesondere auf Industriemanager/innen ausgeübt hat. Ähnlich wie bei der bereits im vorigen Abschnitt dargestellten organisationalen Nutzbarmachung positiver Emotionen steht dabei nicht die Zufriedenheit selbst, sondern die Effekte der Zufriedenheit im Mittelpunkt des Interesses (vgl. Bieri 2002: 31f.).

Im Gegensatz dazu wird in der humanistischen Sichtweise Arbeitszufriedenheit selbst als anzustrebender Wert betrachtet. Für die Vertreter/innen dieses Ansatzes geht es darum, Bedingungen zu schaffen, unter denen sich die bzw. der Einzelne in der Arbeit wohl fühlen und sich in ihrem bzw. seinem Beruf verwirklichen kann. Wie Bieri meines Erachtens völlig zu Recht konstatiert, dürfte es einen entscheidenden Unterschied ergeben, „ob der Erweiterung des Handlungsspielraums in der betrieblichen Praxis lediglich Kosten-Nutzen-Analysen zugrunde liegen oder aber bestimmte Vorstellungen menschenwürdiger Qualität der Arbeit“ (Bieri 2002: 32) – wie es auch in der vorliegenden Untersuchung der Fall ist.

3.3.1 Das theoretische Konstrukt der Arbeitszufriedenheit

Das vor mehr als fünfzig Jahren entwickelte Arbeitszufriedenheits-Konzept ist mittlerweile zu einem der zentralen Konstrukte der Arbeits- und Organisationspsychologie und der Fluktuationsforschung geworden, was sich nicht zuletzt an der bis heute stetig ansteigenden Zahl von wissenschaftlichen Veröffentlichungen zu diesem Thema ablesen lässt (vgl. Roedenbeck 2008). Die Arbeitszufriedenheitsforschung liefert nicht nur ein breit gefächertes Angebot an Theorien, Maßeinheiten, Messinstrumenten und Daten, sondern auch äußerst vielfältige begriffliche und operationale Fassungen dieses Konstrukts wie auch seiner Ergebnisse (vgl. Bieri 2002: 32). In Abhängigkeit vom theoretischen Standort und Forschungsinteresse wird Arbeitszufriedenheit entweder als emotionaler Zustand, als Einstellung, als Motiv oder als Werthaltung verstanden (vgl. Merz 1979: 21-25).

Besonders durchgesetzt hat sich dabei in den letzten Jahren die Auffassung über Arbeitszufriedenheit als Einstellungsvariable zur Arbeitssituation (vgl. Bieri 2002: 26). Arbeitszufriedenheit wird hierbei als eine kognitiv-evaluative Einstellung zum eigenen Tätigkeitsbereich betrachtet, in der sich eine spezifische emotionale Reflexion der Arbeitsaufgaben und -bedingungen manifestiert (vgl. Rudow 1988: 330). Der bekannteste Ansatz im deutschsprachigen Raum dazu stammt von Bruggemann. Da er die hiesige Arbeitszufriedenheitsforschung nachhaltig beeinflusst hat, wird er im Folgenden kurz skizziert.

Ausgehend von der Annahme, dass sich die individuellen Ansprüche oder Ziele von Mitarbeiter/innen in Abhängigkeit von der Anspruchs- bzw. Zielrealisierung (durch gegen-

seitige Anpassung von Arbeit und Person) über die Zeit verändern können, hat Bruggemann ein Modell entwickelt, das es gestattet, unterschiedliche Akzente der Arbeitszufriedenheit zu differenzieren (vgl. Bruggemann u.a. 1975). Die Autorin unterscheidet darin sechs Formen von Arbeits(un)zufriedenheit, die als Resultat des doppelten Prozesses von Ist-Soll-Vergleich und Veränderung der Ansprüche aufgrund der Befriedigung bzw. Nicht-Befriedigung von Bedürfnissen und Erwartungen auftreten:

- Bei geringer Differenz zwischen Soll- und Ist-Werten und gleichzeitigem Entstehen weiter gesteckter Zielvorstellungen und Erwartungen bezüglich der Arbeitssituation entsteht demnach *progressive Arbeitszufriedenheit*,
- bei geringer Differenz zwischen Soll- und Ist-Werten und gleichzeitigem Anstieg des Anspruchsniveaus in Bezug auf andere Lebensbereiche entsteht *stabilisierte Arbeitszufriedenheit*,
- bei hoher Differenz zwischen Soll- und Ist-Werten und gleichzeitiger Absenkung des Anspruchsniveaus bezüglich der Arbeitssituation entsteht *resignierte Arbeitszufriedenheit*,
- bei hoher Differenz zwischen Soll- und Ist-Werten und gleichzeitiger Suche nach neuen Lösungswegen entsteht *konstruktive Arbeitsunzufriedenheit*,
- bei hoher Differenz zwischen Soll- und Ist-Werten ohne Suche nach neuen Lösungswegen entsteht *fixierte Arbeitsunzufriedenheit* und
- bei hoher Differenz zwischen Soll- und Ist-Werten, die aber durch psychologische Abwehrmechanismen verschleiert wird, entsteht *Pseudo-Arbeitszufriedenheit* (vgl. Bieri 2002: 43f.).

Entsprechend Bruggemanns Ansatz kann formal positive Arbeitszufriedenheit „nicht nur aus der unmittelbaren Befriedigung durch das Arbeitsverhältnis, sondern auch durch die nachträgliche Senkung des Anspruchsniveaus, ja sogar durch Wahrnehmungs-Verzerrung in einer unbefriedigenden Situation entstehen“ (Bruggemann u.a. 1975: 130f.). Nach Einschätzung von Six und Kleinbeck (1989: 386) bieten die von Bruggemann abgeleiteten Varianten nach wie vor eines der differenziertesten Schemata zur Klassifikation von Arbeitszufriedenheit.

3.3.2 Kritik an der Arbeitszufriedenheitsforschung

Allerdings gibt es seit den 1980er Jahren auch immer wieder Kritik an der Arbeitszufriedenheitsforschung allgemein und der Aussagefähigkeit von Arbeitszufriedenheitswerten im Besonderen (z.B.: Briner 1999; Büssing 1990; Fischer/Eufinger 1991; Gebert/Rosenstiel 2002; Neuberger 1985; Temme/Tränkle 1996; Wegge/van Dick 2006). Die grundlegende Kritik an nahezu allen bisherigen theoretischen Modellen zur Erklärung und Methoden zur Messung von Arbeitszufriedenheit richtet sich auf die unzureichende Beachtung der Subjektivität und Emotionalität des Individuums sowie der dynamischen Komplexität der (Arbeits-)Situation (vgl. Roedenbeck 2008). Es wird zum Beispiel bemängelt, dass das Arbeitszufriedenheits-Klassifikationsschema zwar interessant sei, empirisch jedoch nur partiell bestätigt werden könne (vgl. Bieri 2002: 44). Kritiker/innen aus der Emotionsforschung führen zudem an, dass das Konstrukt der Arbeitszufriedenheit einzelne Emotionsqualitäten weitgehend unberücksichtigt lässt und keine eindeutigen Aussagen über das tatsächliche emotionale Erleben von Erwerbsarbeit ermöglicht (z.B. Meller/Ducki 2002; Temme/Tränkle 1996; Wegge/van Dick 2006). Sie bemängeln, dass die durch Soll-Ist-Vergleiche zwischen den Ansprüchen, Zielen oder Motiven der Beschäftigten auf der einen Seite und den Merkmalen der Arbeitssituation auf der anderen Seite resultierenden Arbeitszufriedenheits-Werte, keinerlei Aussagen darüber zulassen, „ob und wie stark die betreffende Person emotional involviert ist“ (Meller/Ducki 2002: 103). Auch Briner (1999) kritisiert das Konstrukt der Arbeitszufriedenheit als zu unspezifisch und illustriert dies anhand einer Analogie aus der Medizin:

„If we were medical professionals, interested in understanding and treating people’s physical well-being, we would certainly not describe people just „well“ or „ill“ but rather look for much more specific types of intervention.“ (ebd.: 325)

Briner stellt zudem heraus, dass empirisch nur sehr schwache Wechselwirkungen von Arbeitszufriedenheit(swerten) mit wichtigen individuellen und organisationalen Ergebnissen wie Absentismus, Leistungsverhalten, Umsatz oder Gesundheit feststellbar seien, was ihn zu der Schlussfolgerung veranlasst, traditionelle Arbeitszufriedenheitsforschungsansätze als theoretisch inadäquat und von sehr geringem praktischen Nutzen einzustufen (ebd.: 325).

Temme und Tränkle (1996: 276f.) kritisieren darüber hinaus, dass die empirische Erhebung von Arbeitszufriedenheitswerten in der Regel mittels quantitativ ausgerichteter Fragebögen erfolgt, die in ihrer theoretischen Fundierung weitgehend auf kognitiv-motivationale Aspekte beschränkt bleiben. Ihrer Meinung nach impliziert der Einstellungsbegriff jedoch nicht nur kognitive und motivationale, sondern auch emotionale Aspekte, die in der Arbeitszufriedenheitsforschung „bislang völlig vernachlässigt“ wurden (ebd.: 280). Temme und Tränkle plädieren deshalb dringend für eine Erweiterung der Forschungsperspektive durch emotions-

psychologische Aspekte. Diese Forderung wird auch von Wegge und van Dick unterstützt, die aus der Analyse neuerer Forschungsbefunde aus dem Umfeld der „Affective Events Theory“ (Weiss/Cropanzano 1996) zu der Schlussfolgerung kommen, dass eine „präzisere Analyse von spezifischen Emotionen“ durchaus zusätzliche Erkenntnisse liefern könne, „die bei Verwendung klassischer Indikatoren für Arbeitszufriedenheit übersehen werden“ (Wegge/van Dick 2006: 25f.). Auch eine Studie zum emotionalen Arbeiterleben in einer Schweizer Chemiefirma „veranschaulicht, dass eine differenzierte Analyse des emotionalen Erlebens (der individuellen Arbeit und der Organisation) zahlreiche Informationen liefert, die über eine Analyse von Einstellungen oder Arbeitszufriedenheit nicht zu gewinnen wären“ (Kiefer 2002: 54).

3.3.3 Positive Arbeitsemotionen anstelle von Arbeitszufriedenheitswerten

Mit der Betrachtung von positiven Arbeitsemotionen anstelle von Arbeitszufriedenheit kommt die vorliegende Untersuchung also auch der Forderung nach, sich mit eindeutigen Emotionen in der Arbeitswelt auseinandersetzen (z.B. Briner 1999: 339; Frese 1990: 285f.). Da Emotionen ganz andere Ursachen und Konsequenzen haben (können) als Arbeitszufriedenheitsurteile zu einem Objekt oder einer Situation (vgl. Wegge/van Dick 2006: 17), ist der Wechsel des Untersuchungsgegenstands keinesfalls trivial.

Bei aller Kritik an der Arbeitszufriedenheitsforschung soll jedoch nicht unerwähnt bleiben, dass sie auch für meine Untersuchungsfrage vielfältige theoretische Hinweise und empirische Befunde bereitstellt, auf die ich im weiteren Verlauf der Arbeit immer wieder zurückgreifen werde. In Anlehnung an die Argumentation von Temme und Tränkle gehe ich davon aus, dass Arbeitszufriedenheit eine längerfristige Bewertung darstellt, die auf dem Erleben konkreter Emotionen – z.B. Freude, Begeisterung, Hoffnung, Stolz, Zuneigung, Wut, Traurigkeit, Angst, Neid, Schuld oder Scham – basiert, welche wiederum „durch konkrete Situationen und Ereignisse ausgelöst werden und auch in der Erinnerung (zumindest bei intensiven Erlebnissen) weiterhin eng mit diesen Situationen assoziiert werden“ (Temme/Tränkle 1996: 281). Insofern kann die vorliegende Arbeit durchaus als Ansatzpunkt zur Integration emotionsbezogener Aspekte und damit zur Erweiterung der Arbeitszufriedenheitsforschung angesehen werden (vgl. Küpers/Weibler 2005: 133). Im Mittelpunkt meines Ansatzes steht jedoch die Frage nach den Entstehungsfaktoren für das subjektive Erleben differentieller Arbeitsemotionen.

Das Promotionsvorhaben kommt damit der Forderung von Briner (1999: 339) nach, der nach Arbeiten fragt, „which attempts to specify how work might cause specific emotions and in turn how these emotions may affect work behaviors“. Seiner Ansicht nach fehlt es immer noch an „initial and very basic descriptive empirical work“, um fundamentale Fragen zum Erscheinen

und der Intensität von Arbeitsemotionen zu beantworten. Ähnlich fordert auch Kannheiser (1992: 95; Herv.i.O.) „nicht eine Ausweitung des Konzepts der Arbeitszufriedenheitsmessung, sondern die Berücksichtigung einer weiteren Gefühlsqualität, *der des unmittelbaren – auf die eigene Person bezogenen – Erlebens von Situationen und Handlungen*“, da er davon überzeugt ist, dass „das Erleben der Form der Tätigkeit ein entscheidendes Moment der Emotionalität in Arbeitstätigkeiten sein kann“, das in aktuellen Ansätzen bisher vernachlässigt wird.

3.4 Befunde zum Erleben spezifischer positiver Arbeitsemotionen

Während Arbeitszufriedenheit als Stimmungslage ohne konkreten Auslöser im Hintergrund wirkt, können Emotionen als unwillkürliche und relativ intensive Reaktionen auf ein spezifisches Ereignis beschrieben werden, die eher kurzfristiger Natur sind (vgl. Kiefer 2002: 49f.):

„Unter außergewöhnlichen Bedingungen mag ein Emotionszustand [...] für einen ausgedehnten Zeitraum anhalten, aber ein chronisch intensives Gefühl oder ein häufig wiederkehrendes Auftreten eines intensiven Gefühls dürften eine psychische Störung anzeigen.“ (Izard 1999: 22).

Aufgrund ihrer relativen Kurzlebigkeit schätzt Briner (1999: 327f.) die Erforschung von Arbeitsemotionen um einiges schwieriger ein als die Ermittlung von Arbeitszufriedenheit (swerten), denn „emotions can be dependent variables as they are the effect of some event at work and then immediately become independent variables as they are then the cause of some behavior or action by the person who experiences the emotion“.

Obwohl in der arbeitsbezogenen (Emotions-)Forschung weitgehend Einigkeit darüber besteht, dass verschiedene Arbeitssituationen, -kontexte und -merkmale bei den Beschäftigten unterschiedliche Emotionen hervorrufen, die je nach Ausprägung mit unterschiedlichen Verhaltensweisen und Motivationszuständen von Beschäftigten kovariieren (vgl. Wegge/van Dick 2006:20), gibt es bisher kaum Untersuchungen, die sich mit den konkreten Auslösern von spezifischen Emotionen im Arbeitskontext auseinandersetzen. Dies gilt insbesondere für das Erleben und Entstehen von spezifischen positiven Arbeitsemotionen. Wie z.B. Kiefer (2002: 53) in ihrer Studie zeigt, scheinen vor allem Stolz und Befriedigung sowie Freude und Begeisterung wichtige positive Gefühle zu sein, die die Beschäftigten als prägend in ihrem Arbeitsalltag erleben. Brehm hebt – in Anlehnung an Frese (1990) – die Bedeutsamkeit dieser positiven Emotionen vor allem mit Verweis auf ihre Relevanz für die Ausführung der Arbeit hervor. Ihrer Argumentation zufolge stellen sich Freude und Stolz vor allem dann ein, „wenn man ein Produkt von hoher Qualität hergestellt hat oder wenn die Tätigkeiten von

besonderem Können und Eleganz sind“, weshalb sie auch „einen Einfluss darauf haben [dürften], ob eine Arbeit mit *großer Sorgfalt* und *hohen Qualitätsmaßstäben* ausgeführt wird“ (Brehm 2001: 208, Herv.i.O.).

Im Folgenden werde ich die (wenigen) zu diesem Thema vorhandenen Ansätze kurz skizzieren, um daran anschließend Anknüpfungspunkte sowie Forschungslücken aufzuzeigen.

Freude und Begeisterung

Gemäß dem Kategoriensystem von Mees (2006: 108) stellen Freude und Begeisterung *ereignisbezogene Wohlergehen*-Emotionen dar, die anzeigen, ob und inwieweit ein Individuum mit den Implikationen eines Ereignisses in Bezug auf sich selbst zufrieden ist (siehe auch Kapitel 2.2). Folgt man der Forschungsliteratur, so unterscheiden sich Freude und Begeisterung vor allem durch ihren Grad an (Erregungs-)Intensität (vgl. Meller/Ducki 2002). Während Freude als angenehmes, warmes, offenes Gefühl des Wohlbefindens beschrieben wird, das mit einem emotionalen Zustand freudiger Erregung und einem Verbundenheitsgefühl mit dem Gegenstand der Freude einhergeht (vgl. Brehm 2001: 207), wird Begeisterung üblicherweise als ein überaus intensives Gefühl hochgradiger Freude beschrieben, das mit einem emotionalen Zustand der Beflügelung und des ‚Außer-sich-seins‘ einhergeht (vgl. Becke u.a. 2003; Bolterauer 1989).

Obwohl sich einige erste Arbeiten zu den Ursachen und Hemmungen von Arbeitsfreude schon in den 1920er/1930-er Jahren finden (z.B. de Man 1927; Lipmann 1932), ist die Forschungslage bis heute vergleichsweise dünn. Aus den wenigen Ansätzen ergibt sich, dass Freude im Arbeitsleben als prozessbezogene, ergebnisbezogene oder ereignisbezogene Empfindung auftreten kann und insbesondere bei Arbeitstätigkeiten auftritt, die kreatives Denken und Problemlösen sowie selbständiges und selbstverantwortliches Handeln erfordern und/oder die mit einem starken personenspezifischen Interesse für die zu erfüllende Aufgabe einher gehen (vgl. Brehm 2001: 207f.; Temme/Tränkle 1996: 285ff.). Schon aus der Studie von de Man (1927) geht deutlich hervor, dass das Erleben von Arbeitsfreude eine auf den Prozess der Ausübung der Tätigkeit bezogene Empfindung ist, die von den befragten Arbeitern besonders häufig mit vollständigen Aufgaben und Handlungsspielraum in Verbindung gebracht wird (de Man 1927). Für Lipmann gibt es deshalb „Arbeitsfreude im eigentlichen Sinne des Wortes [...] nur da, wo der Arbeiter eine zielgerichtete Tätigkeit zu verrichten hat, deren Ziel oder deren Ablauf er autonom bestimmen oder regulieren kann“ (Lipmann 1932: 387).

Izard (1999: 271) und Brehm (2001: 208) heben hervor, dass (Arbeits-)Freude i.d.R. nicht willentlich herbeigeführt werden kann. Vielmehr sei sie eine Emotion, die sich einfach

ereignet, sofern ihr keine Hindernisse in den Weg gestellt werden. Damit stützen die Wissenschaftler/innen auch die Aussagen von De Man (1927: 194), der diesen Sachverhalt schon 70 Jahre zuvor folgendermaßen beschrieben hat: Da jeder Arbeitende von sich aus nach Arbeitsfreude strebe, gebe es „eigentlich keine die Arbeitsfreude fördernden Momente. Es gibt nur hemmende.“ Dementsprechend verlange Arbeitsfreude „gar nicht danach, ‚gefördert‘ zu werden; es kommt nur darauf an, daß sie nicht gehemmt wird“. Izard (1999: 280) fasst diesen Aspekt folgendermaßen zusammen:

„Für den Augenblick wollen wir festhalten, dass ökonomische, soziale und kulturelle Bedingungen, die Müdigkeit und Langeweile verursachen und in denen Menschen buchstäblich um ihr Überleben kämpfen müssen, häufige negative Emotionserlebnisse hervorrufen und dem Erleben von Freude entgegenwirken.“

Während Untersuchungen zu arbeitsbezogener Freude also auf eine gewisse Forschungstradition zurückblicken können, gibt es bislang keine Ansätze, die sich systematisch mit dem Erleben und den Entstehungsbedingungen von Begeisterung im Kontext von Erwerbsarbeit auseinandersetzen (vgl. Meller/Ducki 2002: 101ff.). Einzige Ausnahme bildet nach meinem Erkenntnistand eine kleine Untersuchung von Meller (2000), in der die Autorin aus emotionspsychologischer Perspektive der Frage nachgeht, wie Begeisterung in der Erwerbsarbeit erlebt wird und unter welchen Voraussetzungen sie entstehen kann. Obwohl die Studie sich auf eine sehr kleine und äußerst heterogene Untersuchungsgruppe stützt¹⁵ und sich ausschließlich auf die Untersuchung der Entstehungsbedingungen von *tätigkeitsbezogener* Begeisterung¹⁶ richtet und dabei den organisationalen Rahmen gänzlich außer Acht lässt, sollen ihre Ergebnisse hier kurz dargestellt werden.

Meller konnte zeigen, dass Begeisterungserleben in der Erwerbsarbeit eine intensive und selten auftretende Freude darstellt, die außerordentlich aktivierend, motivierend und belebend wirkt:

„Das psychische Erleben von Begeisterung reichte vom Wohlgefühl, Hochgefühl, Rausch über Lebendigkeit, fröhlicher Aufgewühltheit bis hin zu Einschlafschwierigkeiten und deutet damit auf hochgradige Freude hin. (...) Begeisterung wurde von allen Befragten als bedeutende Antriebskraft bezeichnet und ging einher mit erhöhter Einsatzbereitschaft, Leistungssteigerung und Ungeduld.“ (Meller/Ducki 2002: 111)

Obwohl Begeisterung nur in besonderen Momenten auftrat und von relativ kurzer zeitlicher Dauer war, nahm sie aufgrund ihrer Intensität und ihres außergewöhnlichen Erlebens-

¹⁵ In der empirischen Exploration, die im Rahmen einer Diplomarbeit erhoben wurde, wurden lediglich sieben Personen befragt, die sich maximal hinsichtlich Bildung, Beruf, Alter und Berufsdauer unterschieden.

¹⁶ Meller unterscheidet tätigkeitsbezogene Begeisterung, d.h. Begeisterung, die sich auf Tätigkeiten wie Schreiben, Operieren oder Segeln bezieht, von Begeisterung, die sich auf Objekte oder Personen richtet.

charakter eine besondere Stellung im individuellen Erlebenskanon der Befragten ein (vgl. Meller 2000). Zentrales Ergebnis ihrer Untersuchung ist die Erkenntnis, dass Begeisterung im Arbeitskontext bei allen Probanden in einem engen Zusammenhang mit persönlichem Wachstum, Selbstverwirklichung und der Erfüllung persönlich bedeutsamer Sinnbedürfnisse stand (vgl. Meller/Ducki 2002: 104). Die Autorin geht deshalb davon aus, dass das Auftreten von tätigkeitsbezogener Begeisterung mit einem hohen Maß an Sinnerleben in der Arbeit korreliert und deshalb als eine Art Sinnerlebens-Indikator angesehen werden kann (vgl. ebd.: 105ff.). Diese Ergebnisse stimmen mit den Aussagen von Mees (1991) überein, der Freude und Begeisterung als positive Bewertung von Ereignissen definiert, die auf der Grundlage persönlicher Wünsche, Normen und Werte vorgenommen werden. In seinem Kategoriensystem entsteht die stärkere Intensität von Begeisterung dadurch, dass die der Bewertung zu Grunde liegenden Wünsche und Ziele für die Person von höherer Bedeutsamkeit sind. In Bezug auf die vorliegende Untersuchung stellt sich damit (auch) die Frage, welche Rahmenbedingungen notwendig oder förderlich sind, damit individuelle Sinnansprüche in der Arbeit verwirklicht werden können.

Ob Freude und Begeisterung im Arbeitskontext entstehen kann oder nicht, hängt Meller zufolge einerseits von personenbezogenen und andererseits von aufgabenbezogenen¹⁷ Voraussetzungen ab.

Die *personenbezogenen Voraussetzungen* bestehen in den individuellen Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter/innen, die persönliches Sinnerleben ermöglichen. Dazu zählen vor allem die Bewusstheit der eigenen Lebensziele, fachliche Kompetenz und Wissen, die Fähigkeit zu stabil-flexiblem Handeln sowie seelisch-körperliche Leistungsfähigkeit (vgl. Meller/Ducki 2002: 109ff.).

Die *aufgabenbezogenen Voraussetzungen* beziehen sich auf Inhalt, Struktur und Bedingungen der Arbeitsaufgaben und decken sich weitgehend mit den Kennzeichen motivationsförderlicher Aufgabenmerkmale (vgl. Ulich 2005: 106ff.). Tätigkeitsbezogene Begeisterung in der Erwerbstätigkeit kann Meller zufolge dann entstehen, wenn Arbeitsaufgaben durch Sinnhaftigkeit, Ganzheitlichkeit, Autonomie und Komplexität gekennzeichnet sind und einen angemessenen Handlungs- und Entscheidungsspielraum sowie einen optimalen Schwierigkeitsgrad beinhalten (Meller/Ducki 2002: 110ff.). Darüber hinaus ist nach Meller und Ducki die Neuartigkeit einer Aufgabe als besonders bedeutsam hervorzuheben, da mit ihr eine Erhöhung des Schwierigkeitsniveaus verbunden ist und damit „die Möglichkeit bzw. Notwendigkeit, über sich selbst hinaus zu wachsen“ (ebd.: 113) – was wiederum zu Sinnerleben, Selbstverwirklichung und persönlichem Wachstum beitragen kann.

¹⁷ Im Original werden diese als „arbeitsbezogene Voraussetzungen“ bezeichnet. Da sie sich jedoch ausschließlich auf die Strukturen und Bedingungen von *Arbeitsaufgaben* beziehen, bezeichne ich sie im Folgenden als „aufgabenbezogene Voraussetzungen“.

Stolz

Eng verwandt mit dem Erleben von Freude und Begeisterung ist das Erleben von Stolz. Gemäß dem Kategoriensystem von Mees (2006: 110) stellt Stolz eine *handlungsbezogene* Emotion dar, die sich dadurch auszeichnet, dass eine Person das eigene Handeln aufgrund des Vergleichs mit sozialen Normen bzw. mit Qualitätsstandards „als löblich“ ansieht. Ausgangspunkt für das Empfinden von Stolz ist demnach ein kognitiver Vergleich, bei dem das Individuum eine selbst erbrachte Leistung in Beziehung zu den sozialen Erwartungen anderer Personen setzt. Werden die Erwartungen erfüllt oder übertroffen und wird das Handlungsergebnis zudem auf internale Ursachenfaktoren (eigene Fähigkeiten oder Anstrengungen etc.) zurückgeführt, kommt es zum Stolz-Erleben (vgl. Gouthier 2006a: 95), welches sich „durch ein angenehmes Gefühl des eigenen Wertes“ (Küpers/Weibler 2005: 81) auszeichnet und zumeist mit anderen positiven Emotionen wie Freude, Befriedigung, Glück oder Erleichterung einhergeht (vgl. z.B. Brehm 2001: 208). Wird das Handlungsergebnis dagegen auf externale Ursachenfaktoren (z.B. Hilfe durch Andere; Zufall) zurückgeführt, sind andere Emotionen die Folge - in den genannten Beispielen würden Dankbarkeit oder Freude auftreten (vgl. Frese 1990: 291). Wie Frese ausführt, spielen manchmal zwei zusätzliche Vergleichsprozesse eine Rolle für das Erleben von Stolz:

„Zum einen der Vergleich mit den Handlungen und Leistungen der eigenen Person in der Vergangenheit (‚Ich kann das jetzt viel besser als früher‘) und zum zweiten der Vergleich mit anderen (‚Ich kann das besser als andere‘). Stolz kann bereits entstehen, ohne daß einer der beiden Vergleichsprozesse stattfindet. Aber Stolz wird verstärkt, wenn diese Vergleichsprozesse positiv beantwortet werden.“ (Frese 1990: 291)

Obwohl sich (vor allem in der Psychologie) durchaus einige Arbeiten zum Stolz-Erleben finden, bemängelt Gouthier (2006b: 59), dass es insgesamt „noch an einer grundlegenden Auseinandersetzung mit dem Konstrukt des Stolzes im Arbeitskontext“ fehlt. Einer der wenigen Ansätze zum Stolz-Erleben im beruflichen Kontext stammt von Frese (1990). Seiner Ansicht nach stellt Stolz eine äußerst wichtige Arbeitsemotion dar, deren Bedeutsamkeit sich aus drei Gründen ergibt (vgl. ebd.: 292): *Erstens* werden Ereignisse, die einen stolz gemacht haben, immer wieder ins Gedächtnis zurückgerufen. In Anlehnung an Heckhausen (1980) stellt Frese fest, dass „der Anreiz des resultatbezogenen Leistungshandelns in der Vorwegnahme des Stolzes“ besteht (Frese 1990: 292). Dementsprechend können Arbeitsereignisse, die zu Stolz geführt haben, trotz ihrer begrenzten zeitlichen Dauer als längerfristiger Motivationsfaktor angesehen werden (vgl. Brehm 2001: 208), da die Antizipation des Stolz-Empfindens als Anreiz für ein gestiegenes Engagement und eine erhöhte Arbeitsleistung wirkt (vgl. Gouthier 2006b: 62). *Zweitens* beinhalten alle Stolz-Erlebnisse im Arbeitskontext die Möglichkeit, Stolz auf die Arbeit insgesamt zu generalisieren, so dass die Mitarbeiter/-

innen ein mehr oder weniger stabiles Stolz-Empfinden entwickeln können. *Drittens* kann die Generalisierung von Stolz-Erlebnissen im Arbeitskontext zu einer Erhöhung der Selbstsicherheit führen.

Frese zufolge ist Stolz das Resultat eines Prozesses (vgl. Frese 1990: 289ff.) bei dem folgende Bedingungen erfüllt sein müssen: Zunächst muss eine Barriere für die Handlung vorhanden sein oder auftauchen (z.B. hoher Schwierigkeitsgrad der Aufgabe, unvorhergesehene Schwierigkeiten bei der Handlungsausführung, Interventionen von anderen), die allerdings so beschaffen sein muss, dass sie überwindbar ist, was eine Kontrollierbarkeit sowie das Vorhandensein entsprechender Kompetenzen voraussetzt. Hierbei gilt:

„Je wichtiger die Valenz des Zieles ist, desto höher sind die Emotionen beim Entstehen bzw. nach Überwinden einer Barriere“ (ebd.: 289).

In Anlehnung an Corsten (1997: 21ff.) differenziert Gouthier (2006a: 102) drei verschiedenartige Quellen für das Erleben von (Individual-)Stolz: (1) potenzialorientierte Stolzquellen wie z.B. die Erreichung von Qualifikationsabschlüssen, Situationen des Aufstiegs im Unternehmen, Momente der Selbstwahrnehmung Bedeutung (vgl. Gouthier 2006a: 102); (2) prozessorientierte Stolzquellen¹⁸, die sich auf die eigentliche Ausführung der der eigenen Arbeitstätigkeiten beziehen, wie z.B. gelungene Arbeitsprozesse, positive Interaktionen mit Kund/innen; (3) ergebnisorientierte Stolzquellen¹⁹ wie z.B. Kundenzufriedenheit und Kundenlob.

Zusammenfassend lässt sich also festhalten, dass das Stolzerleben von Beschäftigten auf einem kognitiven Bewertungsprozess basiert, bei dem eine Arbeitsleistung mit eigenen und/oder fremden Erwartungen an selbige verglichen wird (vgl. z.B. Verbeke u.a. 2004: 392). Fällt der Vergleich positiv aus, wird die Handlung als erfolgreich wahrgenommen und es entsteht Stolz. Das Stolz-Empfinden ist besonders intensiv und nachhaltig, wenn der Vergleich als überdurchschnittlich angesehen wird und der Erfolg auf sich selbst attribuiert wird (auf eigene Fähigkeiten und Leistungen). Die Bedingungen für das Auftreten von Stolz im beruflichen Kontext erinnern dabei an die sowohl von Ulich, Bruggemann und Groskurth (1973) sowie von Hackman und Oldham (1976) aufgestellten Kriterien für gute Arbeitsgestaltung. Wie Frese (1990: 293) betont, sollte „[e]ine solche Kombination von Arbeitsbedingungen bzw. eine Veränderung der Arbeitsbedingungen in diese Richtung [...] besonders hohe Werte auf einer ‚Stolzskala‘ hervorrufen.“

¹⁸ Die „prozessorientierten“ Stolzquellen bei Gouthier entsprechen den „handlungsbezogenen“ Stolzquellen bei Frese (1990)

¹⁹ Die „ergebnisorientierten“ Stolzquellen bei Gouthier entsprechen den „resultatbezogenen“ Stolzquellen bei Frese (1990)

3.5 Zusammenfassung: Positive Arbeitseemotionen im Kontext von Erwerbsarbeit

Wie die Durchsicht der Forschungsliteratur gezeigt hat, stellt die arbeitswissenschaftliche Befassung mit positiven Emotionen, ihren Auswirkungen und Rahmenbedingungen ein eher vernachlässigtes Forschungsfeld dar, zu dem bisher nur wenige Erkenntnisse vorliegen. Obwohl nahezu jeder berufstätige Mensch über persönliche Erfahrungen und Beobachtungen von Emotionen (Leidenschaft, Ärger, Aufregung, Freude etc.) bei der Arbeit berichten kann, ist es schwierig irgendeine Art systematischer Forschung dieses emotionalen Arbeitserlebens zu finden (vgl. Briner 1999: 333). Auch Wegge und van Dick (2006: 21) bedauern in diesem Zusammenhang:

„Obwohl hinlänglich erwiesen ist, dass verschiedene Ereignisse unterschiedliche Emotionen auslösen und dass Menschen bei der Arbeit ganz verschiedene Emotionen erfahren (...), sind derartige Analysen bisher nur sehr vereinzelt vorgenommen worden.“

Trotz ihrer überwiegenden Konzentration auf die negativen Erlebensaspekte und Folgen von Arbeit (vgl. Avey u.a. 2009: 678)²⁰, liegen insbesondere in der Arbeits- und Organisationspsychologie sowie in der Arbeitszufriedenheitsforschung einige (wenn auch meist unsystematische) Befunde zum Entstehen und Erleben positiver Arbeitseemotionen vor, an die die vorliegende Forschungsarbeit anknüpfen kann (siehe z.B. Basch/Fisher 2000; Brief/Weiss 2002).²¹ Obwohl Briner (1999:335) völlig zu Recht darauf hinweist, dass die Aussagen aufgrund der geringen Anzahl empirischer Forschungen insgesamt mit Vorsicht zu genießen und teilweise sogar als spekulativ zu bewerten sind, sollen die wichtigsten Ergebnisse hier noch einmal zusammenfassend kurz skizziert werden.

Folgt man der Forschungsliteratur, so wird das Erleben von Arbeitseemotionen besonders durch zwei Merkmale beeinflusst– den Merkmalen der Person und den Merkmalen der Arbeitsaufgabe (vgl. z.B. Meller/Ducki 2002: 109ff.). Die Personenmerkmale beziehen sich auf die individuellen Kompetenzen der Mitarbeiter/innen und beinhalten Aspekte wie persönliche Leitmotive, fachliche Kompetenzen, körperliche und psychische Verfassung etc. Die Aufgabenmerkmale beziehen sich auf die Ausgestaltung der Arbeitsaufgabe(n) und -tätigkeit(en) und beinhalten die Aspekte Anforderungsvielfalt, Aufgabengeslossenheit, Bedeutsamkeit, Autonomie und Feedback (vgl. Hackman/Oldham 1976; s.a. Kamrad 2005; Schmidt u.a. 1985). Folgt man der entsprechenden Literatur, so treten positive Emotionen im Kontext von Erwerbsarbeit insbesondere bei solchen Arbeitstätigkeiten auf, die kreatives

²⁰ Schaufeli/Salanova 2007 zufolge findet sich in der (englischsprachigen) Occupational Health-Literatur ein 1:15 Verhältnis von Beiträgen mit Fokus auf positive (1) bzw. negative (15) Aspekte. Es gibt m.E. keinen Anlass, anzunehmen dass Zahlen in der deutschsprachigen Literatur merklich anders ausfallen würden.

²¹ Briner (1999:335) gibt allerdings zu bedenken, dass die Aussagen aufgrund der geringen Anzahl empirischer Forschungen mit Vorsicht zu genießen und teilweise sogar als eher spekulativ zu bewerten sind.

Denken und Problemlösen sowie selbständiges und selbstverantwortliches Handeln erfordern und/oder mit einem starken personenspezifischen Interesse für die zu erfüllende Aufgabe einher gehen (vgl. Temme/Tränkle 1996: 285ff).

Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch die Arbeitszufriedenheitsforschung. So fanden van Dick, Fisher und West am Beispiel von Call Center-Agenten heraus, dass ein hoher Grad an Autonomie bei der Arbeit, Möglichkeiten zur Partizipation, die Unterstützung und Anerkennung durch Vorgesetzte und ein mitarbeiterorientiertes Klima in der Regel mit dem Auftreten positiver Emotionen verbunden sind (vgl. Wegge/van Dick 2006: 23).

In Anlehnung an und mit Bezug auf das theoretische Konstrukt der aufgabenbezogenen Arbeitsmerkmale (job characteristics) (vgl. Hackman/Oldham 1976/1980) und den Kennzeichen motivationsförderlicher Aufgabenmerkmale nach Ulich (2005: 106ff.) wird in Ansätzen der Arbeitszufriedenheitsforschung vor allem die hohe Bedeutung der Arbeitsaufgabe bzw. des Arbeitsinhalts (vgl. z.B. Hacker 1986; Volpert 1987) für das Entstehen von positivem Arbeitserleben (Arbeitszufriedenheit) hervorgehoben (vgl. Felfe/Six 2006: 55).

Insbesondere die Attraktivität des Arbeitsinhalts, der Grad der Autonomie, die Aufgabenklarheit, Partizipationsmöglichkeiten sowie auch Maßnahmen zur Anreicherung des Aufgabeninhalts führen demnach in der Regel zu positivem Arbeitserleben und (damit) zu Verbesserungen im Bereich der Arbeitszufriedenheit (vgl. Felfe/Six 2006: 55). Zudem wird in der Arbeitszufriedenheitsforschung unter dem Stichwort der Arbeitsethik auch auf den Aspekt der individuellen Werthaltung hingewiesen und vereinzelt die Verknüpfung von positiven Arbeitsempfindungen mit dem Erreichen von persönlichen Leitmotiven der arbeitenden Person herausgestellt (vgl. Wegge/van Dick 2006: 21).

Forschungslücken und Anknüpfungspunkte

Wie Wegge und van Dick (2006: 21) anmerken, bleibt in den Forschungsarbeiten (zur Arbeitszufriedenheit) allerdings meist unberücksichtigt, „welche konkreten Ereignisse für die hier angesprochenen Korrelationen im Einzelnen verantwortlich sind“. Damit reißen sie sich ein in die Liste der traditionellen Ansätze der Arbeitsforschung, die nur selten die Rolle von spezifischen Ereignissen und Situationen berücksichtigen und sich statt dessen in der Regel auf die Rolle von Arbeitsmerkmalen beschränken, die (angeblich) in der spezifischen Kombination ihrer jeweiligen quantitativen Ausprägungen das Wohlbefinden der Beschäftigten bestimmen. Allerdings ist es nicht nur fraglich,

„whether jobs really ‘have’ characteristics in this sense or not and, even if they do, we can also question the extent to which they are important influences on emotion and affect compared to events“ (Briner 1999).

Die starke Fokussierung der (arbeitswissenschaftlichen) Forschungen auf die Rolle der individuellen personenbezogenen sowie der aufgabenbezogenen Merkmale der Arbeit führt zudem dazu, dass der organisationale Rahmen in vielen Untersuchungen weitgehend unbeachtet blieb. Dabei stellen Felde und Six (2006:56) z.B. heraus, dass neben den Merkmalen der Arbeitsaufgabe auch Merkmale der Organisation, wie z.B. organisationale Unterstützung, unterschiedliche Maße organisationaler Gerechtigkeit oder die Qualität der Führung wichtige Einflussgrößen auf das Erleben von positiven Arbeitsemotionen und Arbeitszufriedenheit darstellen (vgl. auch Kiefer 2002: 50).²²

Die Aufarbeitung der Forschungsliteratur ergibt noch eine weitere Forschungslücke, zu deren Schließung ich mit der vorliegenden Untersuchung beitragen möchte. Wie dargestellt, konzentriert sich die arbeitsbezogene Emotionsforschung ganz überwiegend auf die Betrachtung von negativen Emotionen, mit dem Ziel, deren potentielle negativen Folgen (Stress, Burnout, Depressionen etc.) zu identifizieren und die Auslöser dafür zu eliminieren (vgl. Avey u.a. 2009: 677; Meller/Ducki 2002: 102). Als prominentes Beispiel hierfür kann auch Stephen Fineman genannt werden, der sich laut eigener Aussage ausschließlich für die Entstehungs- und Rahmenbedingungen von negativen Arbeitsemotionen interessiert (vgl. Fineman 2003).

Im Gegensatz dazu richtet sich der Fokus der vorliegenden Untersuchung auf die positiven Aspekte von emotionalem Arbeitserleben. Mit der Frage nach den Entstehungsbedingungen für (und organisationalen Einflussgrößen auf) das Erleben positiver Arbeitsemotionen von Beschäftigten nehme ich eine salutogenetische Forschungsperspektive ein und grenze mich damit von dem „overwhelming research focus on pathology“ (Caza/Cameron 2009: 100) traditioneller Forschungsansätze ab. Das ursprünglich aus der Medizin(soziologie) stammende Modell der Salutogenese (Antonovsky 1997/1989) bezeichnet ein Denkmodell zur Aktivierung von Ressourcen zur Problemlösung. Während traditionelle pathogenetische Ansätze danach fragen, was krank macht und wie Krankheit verhindert werden kann, lautet die Kernfrage in der Salutogenese, woher Gesundheit kommt und wie sie gestärkt werden kann. Das Konzept der Salutogenese beinhaltet dabei die implizite Aufforderung, als Forscher/in aktiv nach Faktoren zu suchen, die dazu beitragen (können), die Gesundheit der Mitarbeiter/innen zu erhalten, aktiv aufzubauen und bzw. oder wieder herzustellen (vgl. Holz u.a. 2004: 279).

Übertragen auf die Fragestellung der vorliegenden Untersuchung heißt das: Ausgehend von der Annahme, dass positive Arbeitsemotionen eine wichtige Rolle für Motivation, Gesunderhaltung, Leistungsfähigkeit, Wohlbefinden und Zufriedenheit von Beschäftigten spielen, sollen aus einer salutogenetischen Forschungsperspektive diejenigen Arbeitsbedingungen identifiziert werden, in denen positive emotionale Erfahrungen wie z.B. Arbeitsfreude, Stolz

²² Für weitere Ausführungen hierzu siehe Kapitel 4.

oder Begeisterung gemacht werden können. Damit verfolgt die vorliegende Untersuchung letztlich einen ressourcen-orientierten Ansatz, bei dem es darum geht, diejenigen Merkmale der Arbeit(ssituation) zu identifizieren, die sich positiv auf das Individuum auswirken und ihnen damit als Ressource dienen (können), um Belastungssituationen bei der Arbeit besser zu kompensieren (vgl. Holz u.a. 2004: 279).

In diesem Sinne wird im Weiteren nach den Rahmenbedingungen gefragt, die ein positives emotionales Arbeitserleben ermöglichen und befördern. Mit meinem Ansatz folge ich Autor/-innen wie Becke u.a. (2003: 2), die davon ausgehen, dass die Betrachtung von Subjektivität und Emotionalität im Arbeitskontext dazu beitragen kann, „zentrale Anforderungen menschengerechter Arbeit“ aufzugreifen und als „konstruktive Gestaltungsperspektive für die betriebliche Praxis“ einzubringen. Dahinter steht die Annahme, dass das Erleben positiver Arbeitsempfindungen mit einem Double-Dividend-Effekt sowohl für die Mitarbeiter/innen (Motivation, Gesundheit, Leistungsfähigkeit) als auch für die Arbeit gebende Organisation (geringere Fehlzeiten, höhere Produktivität und Produktqualität etc.) einhergeht.

Mit der vorliegenden Untersuchung verfolge ich damit u.a. das Ziel, die traditionelle pathogenetische Forschungsperspektive durch eine salutogenetische Sichtweise zu ergänzen und die traditionelle Konzentration auf aufgabenbezogene Merkmale durch Einbezug des organisationalen Rahmens zu überwinden.

4. Positive Arbeitsempfindungen in Organisationen: Forschungsstand und Hypothesenbildung

Wie im vorigen Kapitel dargestellt, hat sich die arbeitsbezogene Emotionsforschung bisher vornehmlich auf die Untersuchung von Persönlichkeits- und von Arbeitsmerkmalen (job characteristics) als Einflussgrößen auf das Erleben und Entstehen von Arbeitsempfindungen konzentriert. Obwohl diese Forschungsarbeiten wichtige Einsichten geliefert haben (und immer noch liefern), greifen sie dennoch zu kurz, wenn es darum geht, emotionales Arbeitserleben im Kontext von Erwerbsorganisationen angemessen zu verstehen. Arbeitsbezogene Gefühle treten zwar im Kontext der Tätigkeitsausführung auf und werden dort individuell erlebt und empfunden, darüber hinaus ist ihr Entstehen jedoch immer auch in den sozialen, kulturellen und arbeitsorganisatorischen Kontext der Organisation eingebettet, den es zu betrachten und verstehen gilt (vgl. z.B. Eiselen/Sichler 2001: 49/59; Gerhards 1988a; Fineman 1994: 10; Flam 2002). Wie Tietel (2003: 19) treffend feststellt, ist das Besondere am emotionalen Arbeitserleben in Erwerbsorganisationen, dass Arbeitsempfindungen „eben *in einer Organisation* stattfinden und ohne Bezug auf diesen organisatorischen Rahmen, ohne Bezug auf die Struktur der Organisation, auf Organisationsziele und Arbeitsaufgaben, auf die Kultur der Organisation etc. nicht adäquat als *organisationelle* Phänomene zu verstehen“ (Herv.i.O.) sind. Auch Briner (1999: 337) betont, dass es für ein adäquates Verstehen von Arbeitsempfindungen von großer Wichtigkeit sei, die Person und ihre Umwelt zusammen zu betrachten. Wie Lazarus und Folkman (1984: 294) schon in den 1980er Jahren ausführen, gilt für die Person-Umweltinteraktion, dass

„transaction implies a newly created level of abstraction in which the separate person and environment elements are joined together to form a new relational meaning. In interaction [...] the interacting variables retain their separate identities. From a transactional perspective, the characteristics of the separate variables are subsumed.“

Dementsprechend ist es insbesondere die Beziehung zwischen der Person und ihrer organisationalen Umwelt, und die Art wie diese sich über die Zeit entfaltet, die für das Verstehen von Arbeitsempfindungen zentral sein dürfte (vgl. Briner 1999: 337). Dies bestätigt auch eine empirische Studie von Kiefer (2002), in der die Autorin zeigt, dass der „vergangene und gegenwärtige [...] betriebliche Kontext des Arbeitens“ (ebd.: 50) einen entscheidenden Faktor für das Erleben verschiedener Arbeitsempfindungen darstellt. Krell (2001: 15) weist zudem auf die Tatsache hin, dass die Erwerbsorganisation nicht nur den Rahmen für die Interaktionen ihrer Mitglieder setzt, sondern dass die Mitarbeiter/innen als abhängig beschäftigtes Personal immer auch „in das Herrschaftsgefüge der Organisation eingegliedert“ sind.

Um die Rahmenbedingungen für das Entstehen von positiven Arbeitseemotionen unter Einbezug ihrer organisationalen Eingebundenheit angemessen zu analysieren, erscheint es daher sinnvoll und notwendig, nicht nur – wie in arbeitswissenschaftlichen und emotionspsychologischen Ansätzen traditionellerweise üblich – personen- und aufgabenbezogene, sondern vor allem auch organisationsbezogene Rahmenbedingungen zu identifizieren und in die Analyse mit einzubeziehen (vgl. Tietel 2003). Im folgenden Kapitel werde ich deshalb einen Überblick über die wichtigsten Forschungsansätze und empirischen Befunde zum Thema Emotionen und Organisationen geben, um daran anschließend Forschungshypothesen zu den förderlichen Rahmenbedingungen für das Erleben von positiven Arbeitseemotionen im Organisationskontext zu formulieren.

4.1 Emotionen und Emotionalität in der Organisationsforschung

Bei der Durchsicht traditioneller Ansätze zur Organisationsforschung fällt auf, dass die Betrachtung von organisationalen Strukturen und Prozessen lange Zeit weitgehend einem "Rationalitätsmythos" unterlag, demgemäß Erwerbsorganisationen und ihre Mitglieder nach einem rein rationalen Prinzip funktionierten (vgl. Steger 2001: 81). Emotionen und Emotionalität wurden in der Regel ignoriert oder als irrational abgewertet. In neueren Ansätzen lässt sich jedoch zunehmend auch eine positive Beachtung des Emotionalen im Kontext von Erwerbsorganisationen beobachten, die bis hin zu der Charakterisierung von Erwerbsorganisationen als emotionale Arenen reicht (vgl. Fineman 1994/2000a).

4.1.1 Organisationen als emotionsfreie Zonen

In den überwiegend objektivistisch geprägten Theorien der traditionellen Organisationsforschung wurden die Gefühle und Emotionalität der Organisationsmitglieder in der Regel völlig ignoriert oder spielten bestenfalls eine untergeordnete Rolle (vgl. Bergknapp 2002: 267). Oder wie Fineman es formuliert:

"Writers on organizations have successfully 'written out' emotions, to the extent that it is often impossible to detect their existence. [...] The fear, it seems, is that organization as we know it will collapse if we cannot deemotionalize emotions – make them seem rational in terms of organizational goals and management purpose."
(Fineman 1994b: 1, Herv.i.Orig.)

Ashkanasy u.a. (2000: 3) zufolge basiert die systematische Missachtung von Gefühlen in Organisationstheorien maßgeblich auf der tayloristischen Annahme, dass menschliches Verhalten „can somehow be construed to follow ‚rational‘ rules“. Diese Sichtweise, die zum einen Rationalität und damit das Kalkulierbare, Berechenbare, Vorhersehbare privilegiert und

zum anderen Emotionalität mit Impulsivität, Irrationalität und Unberechenbarkeit assoziiert und deshalb als Störfaktor für Rationalität betrachtet (vgl. Krell/Weiskopf 2001: 3), findet eine tiefe Verankerung in der westlichen Denktradition (vgl. Fineman 2000a: 11). Tatsächlich finden sich Ansätze dazu schon bei den griechischen Philosophen der Antike. Die Vorstellung einer strikten Trennung zwischen Gefühl und Rationalität setzt sich allerdings erst Anfang des 17. Jahrhunderts durch:

„Descartes' ‚cogito ergo sum‘ rückt [...] den Verstand ins Zentrum der menschlichen Existenz, während Emotionen nun vor allem in Relation zum Verstand und in ihren möglichen destruktiven Wirkungen für denselben betrachtet werden. [...] Emotionen und Verstand werden in dieser Sichtweise als konträre Phänomene aufgefasst, wobei der mit dem freien Willen des Menschen assoziierte Bereich – der Verstand – Wertschätzung erfährt, während die Emotionen als körperliche, vernunftthemende Phänomene zu unterdrücken sind.“ (Scherke 2009: 19).

Auffassungen dieser Art sind sehr langlebig und finden sich in der Organisationsforschung bis heute - beispielsweise wenn die Emotionen der Mitarbeiter/innen als „Sand im Getriebe“ der Organisation bezeichnet werden (vgl. Elster 1999: 284) oder wenn Studien der angewandten Psychologie aufzeigen, wie dieser „Gefühls-Sand“ die organisationale „Entscheidungsmaschinerie“ beschädigen kann (vgl. Fineman 2000a: 11):

“For example, [...] conscious and unconscious fears, anxieties, shame and guilt [...] can leak into organizational relationships and structures to screen the actor from an accurate reading of the situation. The removal, or better management, of these emotions, goes the argument, is the first step towards achieving (or restoring) rationality.” (ebd.).

Die hohe Wertschätzung von Verlässlichkeit und Rationalität im westlichen Denken korrespondiert mit einer entsprechend negativen Bewertung von Emotionen und mündet nach Fiehler (1990: 22) in das „Gebot der emotionalen Neutralität“ für Organisationsmitglieder. Demnach sollen sich die Gefühle der Mitarbeiter/innen und Manager/innen im organisationalen Kontext entweder auf einem niedrigen Intensitätsniveau bewegen oder gar gänzlich von den vollzogenen Arbeitshandlungen abgekoppelt werden (vgl. Bergknapp 2002: 267). Dieser Prozess gesellschaftlich verordneter Gefühlsregulationen wurde auch in der soziologischen Theoriegeschichte vielfach thematisiert und „als Ausbreitung von Selbstzwängen, als Versachlichung und Rationalisierung“ (Neckel 2005: 419) gekennzeichnet. Die treibende Kraft dafür wurde insbesondere in der wirtschaftlichen Organisation der modernen Gesellschaft verortet (siehe z.B. Horkheimer/Adorno 1969; Elias 1995; Simmel 1999; Weber 1980). Der Standpunkt, dass Rationalität “is the supreme human accomplishment, a feat achieved by ‘taming’ emotion” (Fineman 2000a: 12) findet sich in der Organisations- und

insbesondere in der Managementforschung zum Teil bis heute. Wie beispielsweise Flam (2002: 180) in Aufarbeitung der Literatur ausführt, ist es „[e]gal ob man Taylorismus, Human Relations oder neuere Management-Ansätze näher betrachtet, propagiert wird stets die Meinung, dass die Manager hoch rational, immer selbstkontrolliert und kompetent sind“. Die dahinter stehende Auffassung, dass Organisationen umso besser funktionieren, „je mehr die *Fehlerquelle Gefühl* abgedichtet oder ausgeschaltet ist“ (Englert 1987: 371, zitiert nach Bergknapp 2002), führt dazu, dass die Beherrschung bzw. Unterdrückung der Gefühle der Organisationsmitglieder sowohl in Organisationen als auch in organisationstheoretischen Ansätzen immer noch als „zinsträchtiges Kapital in einer komplexen Arbeitswelt“ (ebd.) angesehen wird. Der mit dieser Auffassung einhergehende „Gefühlsanalphabetismus“ (Hahne 1998: 362) kann nach Bergknapp (2002: 267f.) dabei als eine Art „kollektiver Angstabwehrmechanismus“ interpretiert werden, der das Emotionale und damit auch das Irrationale aus dem Organisationsalltag verbannen helfen soll.

4.1.2 Organisationen als emotionale Arenen

Trotz des in der Arbeits- und Organisationsforschung lange Zeit dominierenden Rationalitätsmythos (vgl. Putnam/Mumby 1994; Steger 2001: 81) – der, wie z.B. Kanter (1981) ausführt, zudem männlich konnotiert ist – lässt sich seit den späten 1980er Jahren eine zunehmende Beachtung des Emotionalen im Kontext von Erwerbsorganisationen beobachten (vgl. z.B. Bergknapp 2002; Scherke 2009). Insbesondere in der anglo-amerikanischen Literatur finden sich immer mehr Beiträge²³, in denen betont wird, dass die emotionale Dimension „is an inseparable part of organizational life and can no longer be ignored in organizational researchers“ (Ashkanasy u.a. 2000: 4).

Mittlerweile gibt es auch in der deutschsprachigen Forschung eine Reihe von Studien, die die Omnipräsenz von Emotionen in Erwerbsorganisationen belegen (vgl. z.B. Flam 1990; Fineman 2000b; Neckel 2005; Schreyögg/Sydow 2001; Vester 2006; Wiedmann 2006). So legt Flam (2002: 177) beispielsweise dar, dass „Unternehmensangestellte viele intensive Gefühle bewältigen müssen, damit sie ihre Organisationsrollen spielen und aufrecht erhalten können“ und folgert daraus, „dass sowohl Manager als auch Angestellte und Arbeiter emotionaler sind, als die meisten Wissenschaftler zugeben würden“ (ebd.: 204). In nicht-traditionellen Ansätzen der Organisationsforschung werden Emotionen daher nicht in Opposition zur Organisation betrachtet, sondern als „konstitutive Elemente von Organisationen“ (Bergknapp 2002: 225), die „die komplexen und verworrenen“ Organisationsgefüge durchdringen (Krell/Weiskopf 2001: 35). Fineman beschreibt diese Durchdringung organisationaler Prozesse und Strukturen mit Emotionen folgendermaßen:

²³ Für eine Übersicht siehe Ashkanasy u.a. 2000: 4

„Emotions are within the texture of organizing. They are intrinsic to the social order and disorder, working structures, conflict, influence, conformity, posturing, gender, sexuality and politics. They are products of socialization and manipulation. They are mistily within the human psyche, as well obviously in the daily ephemera of organizational life.“ (Fineman 1994b: 1)

Kritische Studien dieser Art verdeutlichen, dass sich in Erwerbsorganisationen

„(glücklicherweise) nur ‚begrenzt rationale‘ Menschen begegnen, [...] die im Prozess des Organisierens ihre konstruierten, akzeptierten, zu- oder abgeschriebenen Identitäten bestätigt oder bedroht sehen und damit Hoffnungen, Ängste, Wünsche, Begehren und Begierden verknüpfen“ (Krell/Weiskopf 2001: 35; Herv.i.Orig.).

Damit liegt die Annahme nahe, dass Erwerbsorganisationen keinesfalls gefühlskalte Zonen sind, sondern vielmehr „wahre Brutstätten von Emotionen“ (Neckel 2006: 124) darstellen, in denen wohl eher „das Leben [tobt]“ (Küpper/Ortmann 1988: 7) und nicht die Abstraktion (wie in der traditionellen Organisationsforschung vielfach postuliert wurde und zum Teil noch wird).

4.1.3 Emotionaler Positivismus in der Organisationsforschung

Die zunehmende Beachtung des Emotionalen in der jüngeren Organisationsforschung hat jedoch auch problematische Seiten. Wie Bergknapp (2002: 268) zum Beispiel kritisch anmerkt, geht es in einigen der neueren Ansätze „nicht um das breite Spektrum menschlicher Gefühle, sondern [einzig] um den organisational verwertbaren Teilbereich, um das emotionale Arbeitsvermögen“. So avancieren die Gefühle der Mitarbeiter/innen etwa bei Haumer (1998) oder bei Thomson (1999) zum „emotionalen Kapital“, das einen wichtigen Wettbewerbsfaktor von Erwerbsorganisationen darstellt. Demzufolge gilt: „Wer emotional kompetent ist, weiß, was Kunden mögen (Freemantle 1999) und kann ‚Marketing mitten ins Herz‘ (Feig 1998) betreiben“ (Bergknapp 2002: 268).

In Organisationstheorien dieser Art, die auf die Nutzbarmachung von Kräften zielen, erscheinen Emotionen also nicht mehr nur als Bedrohung, sondern auch als Ressource (vgl. Krell/Weiskopf 2001: 3), welche nur richtig aktiviert und gemanaged werden muss, um sie nutzen zu können. Propagiert wird in diesem Zusammenhang zum Beispiel das Ideal einer leidenschaftlichen und charismatischen Führung, die dazu beitragen soll, die Mitarbeiter/innen in ein emotionales Hochgefühl zu versetzen und damit deren Leistungsfähigkeit und -bereitschaft zu erhöhen (vgl. Albrow 1992: 322; Flam 2002: 186). Wie Flam (2002: 187) allerdings kritisch anmerkt, implizieren Ergebnisse der Management- und Organisations-

forschung, „dass nicht Enthusiasmus und Leidenschaft, sondern Furcht und Angst die Unternehmen durchdringen – eine Tatsache, die die Managementtheorie fast völlig ignoriert.“

4.1.4 Emotionen als Bindeglied zwischen Akteur und Organisationsstruktur

Neuere sozial- und betriebswirtschaftswissenschaftliche Forschungsergebnisse zeigen also, dass Emotionen in Erwerbsorganisationen keineswegs auf einzelne Individuen beschränkte Randerscheinungen in einem ansonsten rational funktionierenden Kooperationszusammenhang darstellen. Darüber hinaus verdeutlichen sie, dass die emotionalen Befindlichkeiten der Organisationsmitglieder „als genuin *soziale* Phänomene zu konzipieren [sind], die sowohl den Prozess des Organisierens wie auch die Struktur der Organisation entscheidend formen“ (Bergknapp 2002: 12, Vorwort von Oswald Neuberger). In dieser Sichtweise werden Gefühle nicht als ein simples Anhängsel der Arbeit betrachtet, sondern als integraler Prozess, durch den die Organisationsmitglieder ihre Arbeitsumgebung durch die Aushandlung einer geteilten Realität konstituieren (vgl. Putnam/Mumby 1994: 36). Fineman charakterisiert Organisationen deshalb als „emotionale Arenen“, in denen die Gefühle der Mitarbeiter/innen und organisationale Ereignisse in einem wechselseitigen Verhältnis zueinander stehen:

„As emotional arenas, organizations bond and divide their members. Workaday frustrations and passions – boredom, envy, fear, love, anger, guilt, infatuation, embarrassment, nostalgia, anxiety – are deeply woven into the way roles are enacted and learned, power is exercised, trust is held, commitment formed and decisions made. Emotions are not simply excisable from these, and many other, organizational processes; they both characterize and inform them.“ (Fineman 2000a: 1)

Mit der Charakterisierung von Organisationen als emotionale Arenen sind nach Fineman (2003: 1) zwei Vorteile verbunden: Erstens werden damit die Menschen in den Mittelpunkt der (Betrachtung von) Organisation gerückt und zweitens werden Emotionen als das zentrale Medium aufgefasst, durch das Menschen handeln und interagieren. Zudem kommt damit der Gestaltungsaspekt zum Ausdruck, den Emotionen auf soziale Transaktionen ausüben:

„Feelings shape and lubricate social transactions. Feelings contribute to, and reflect, the structure and culture of organizations. Order and control, the very essence of the ‘organization’ of work, concern what people ‘do’ with their feelings.“ (Fineman 1994: 9).

Ähnlich wie Fineman sieht auch Neckel (2006: 136) Emotionen als Bindeglieder zwischen den Akteur/innen und der Organisation und weist auf die in doppelter Hinsicht bestehende Verwobenheit von Emotionen und Organisationen hin: Zum einen bringen die Organisationsmitglieder ihre Gefühle in Form von individuellen Ängsten, Interessen, etc. in die Organisa-

tion mit ein und tragen so in der Interaktion u.a. zur Bildung organisationspezifischer Gefühlswelten bei, in denen spezifische Gefühlsregeln (vgl. Kapitel 2) gelten, die bestimmen, welche Emotionen in welchen Arbeitssituationen von welchen Personen (-gruppen) erwartet werden und als angemessen gelten. Diese organisationspezifischen Gefühlsregeln beziehen sich sowohl auf die Qualität als auch auf die Intensität und Dauer der erwarteten Emotion (vgl. Gerhards 1988a: 199). Hochschild (1979) zufolge spiegeln Gefühlsregeln dabei Muster sozialer Zugehörigkeit wider und manifestieren sich beispielsweise in Form von Organisationsleitbildern als organisationale Rahmenbedingungen (vgl. Eiselen/Sichler 2001: 56). Auf der anderen Seite wirken die so etablierten Strukturen, Regeln und Muster wiederum als organisationale Rahmenbedingungen auf das emotionale Erleben der Organisationsmitglieder ein (Fineman 1994; s.a.: Aldrich 1992; Giddens 1977; Pettigrew 1979) – und tragen dadurch wiederum zur Bildung organisationsbezogener Gefühle und zur Stabilisierung von Gefühlsregeln bei.

Emotionen und Erwerbsorganisationen stehen somit also in einem rekursiven Konstitutions- und Wirkungszusammenhang, bei dem die persönlichen Gefühle der Beschäftigten bedeutende Wirkungen auf die Organisation ausüben und gleichzeitig „aber auch die Organisation durch ihre Strukturen und (Sub-) Kulturen spürbar auf ihre Mitglieder bzw. deren emotionale Befindlichkeit einwirkt“ (Küpers/Weibler 2005: 77). Bei diesem „rekursiven Prozess der Organisation“ (Bergknapp 2002: 228) tragen somit einerseits die Emotionen der Organisationsmitglieder zur Erzeugung von organisationalen Strukturen bei, die andererseits wiederum den Umgang mit den Emotionen regeln (vgl. auch Flam 2002: 182).

Dieser Argumentation folgend gehe ich in der vorliegenden Untersuchung davon aus, dass die einzelnen Organisationsmitglieder mit ihren psychischen Eigenheiten, ihren Persönlichkeitstzügen und ihren Emotionen die gesamte Organisation beeinflussen, während gleichermaßen gilt, dass organisationskulturelle und -strukturelle Faktoren „bei den Mitarbeitern innerpsychische Dynamiken beeinflussen oder gar in Gang setzen“ (Tietel 2003: 16) – und damit Einfluss auf das emotionale Erleben nehmen.

Im vorliegenden Untersuchungsvorhaben wird vor allem die zweite Seite in den Blick genommen und danach gefragt, welche dieser organisationalen Faktoren als Rahmenbedingungen für das Entstehen von positiven Emotionen in Erwerbsorganisationen notwendig bzw. förderlich sind.

4.2 Die Erwerbsorganisation als Umwelt für das Erleben von Arbeitsemotionen

Als Umweltfaktoren für das Erleben und Entstehen von positiven Arbeitsemotionen sind Erwerbsorganisationen in zweifacher Hinsicht relevant. Zum einen bilden sie den formal-strukturellen Rahmen für die Arbeitstätigkeit und die Interaktionen der Beschäftigten. Zum anderen stellen sie zugleich soziale Systeme dar, die als Handlungs-, Interaktions- und Erlebensräume wirken.

4.2.1 Organisationen als formal-strukturelle Rahmengerber

Zunächst einmal bilden Erwerbsorganisationen den strukturellen und formalen Rahmen für die Arbeitstätigkeit und die Interaktionen der Beschäftigten (vgl. Krell 2001: 15ff.). Die formalen Strukturen stellen sozusagen die „hard facts“ (Moldaschl/Thießen 2003) einer Organisation dar, durch die die Arbeitsabläufe und die Arbeitsorganisation reglementiert werden. Zu ihnen gehören zum Beispiel Größe, Aufbau und hierarchischer Anordnung der Erwerbsorganisation, ihre Entlohnungs- und Gratifikationssysteme, Soll-Zeiten und Personalbemessung, die Art der Arbeitsorganisation (Einzel-, Team-, Projektarbeit etc.) und Arbeitsgestaltung (Ausmaß des Handlungsspielraums etc.), die Ausstattung der Arbeitsplätze (Räume, Arbeitsmittel, Werkzeuge, Hilfsmittel etc.), Organisationsleitbilder (die z.B. das Verhalten gegenüber Kund/innen festschreiben), betriebliche Veränderungsprozesse, wirtschaftliche Rahmenbedingungen sowie die primäre Aufgabenstellung der Organisation und die i.d.R. damit zusammenhängende spezifische Art der Kund/innen (vgl. z.B. Krell 2001: 15ff.; Senghaas-Knobloch 2001: 186ff.; Tietel 2003: 20). Diese und weitere strukturelle Kontextbedingungen dienen vor allem dazu, die Handlungen der Organisationsmitglieder zu koordinieren, indem sie einen Handlungskorridor abstecken, „der einige Handlungen erwartbarer macht als andere“ (Bergknapp 2002: 172). Formale Strukturen bilden dabei sowohl Verhaltensrestriktionen für die Organisationsmitglieder als auch die Voraussetzungen, die ein Handeln und emotionales Verhalten im Organisationskontext erst ermöglichen (vgl. Küpers/Weibler 2005: 88). Dies gilt auch für die Herrschaftsstrukturen, die in einer Organisation vorfindbar sind und auf der Basis von etablierten Hierarchiestrukturen dafür sorgen, dass viele soziale Beziehungen nicht permanent in Frage gestellt und immer wieder neu ausgehandelt werden müssen (vgl. Bergknapp 2002: 310; s.a. Krell 2001).

4.2.2 Organisationen als soziale Handlungs-, Interaktions- und Erlebensräume

Verschiebt man den Fokus von den formalen Strukturen zu den Menschen, die in den Erwerbsorganisationen arbeiten, so zeigt sich, dass Erwerbsorganisationen nicht nur den strukturellen und formalen Rahmen für den Arbeitsablauf und die Arbeitsorganisation darstellen. Vielmehr können sie zugleich immer auch als soziale Systeme beschrieben werden, welche maßgeblich durch die Handlungen und Interaktionen ihrer Mitglieder geprägt sind und durch diese erst hervorgebracht werden (vgl. z.B.: Fineman 1994; Giddens 1977/1995; Goffman 1969; Senghaas-Knobloch 1995; Volmerg u.a. 1986).

Organisationsbetrachtungen auf Strukturen zu beschränken, greift deshalb zu kurz. Vielmehr gilt: Als soziale Systeme reduzieren sich Erwerbsorganisationen „nicht auf Strukturen, sondern sie haben Strukturen, welche die interaktiven Beziehungen der Organisationsmitglieder über Raum und Zeit hinweg stabilisieren“ (Bergknapp 2002: 171). Wie Bergknapp weiter ausführt, tragen die organisationalen Akteure andererseits immer wieder zur (Re)Produktion der Strukturen bei, indem sie „Macht einsetzen, sanktionieren und kommunizieren“. Erwerbsorganisationen können dementsprechend als soziale Netzwerke bzw. als soziokulturelle Handlungsräume betrachtet werden, deren Ordnungsmuster und Strukturen durch das Handeln und die Interaktionen ihrer Mitglieder permanent geschaffen, bestärkt und verändert werden, wobei immer auch Machtaushandlungsprozesse zum Tragen kommen (vgl. Albrow 1992; Gerhards 1988a/b; Giddens 1977/1995; vgl. auch Aldrich 1992; Pettigrew 1979). Ähnlich sieht es auch Reed (1992: 84), der in seinem „negotiated-order-Ansatz“ postuliert, dass Erwerbsorganisationen „have no separate existence as entities or structures independent of their grounding in social interaction“ (Reed 1992: 84).

In Anlehnung an diese Argumentationen werden Erwerbsorganisationen in der vorliegenden Untersuchung als soziale Einheiten verstanden, die in einem rekursiven Verhältnis zueinander stehen: Einerseits wirken die Organisationen mit ihren Strukturen als Kontextbedingung reglementierend auf die sozialen Interaktionen ein, während andererseits zugleich gilt, dass die Organisation(sstruktur)en durch die sozialen Interaktionen ihrer Mitglieder permanent hergestellt, stabilisiert und transformiert werden (vgl. z.B. Reed 1992: 84). Mit einem solchen Blick verortet sich die vorliegende Untersuchung im Feld einer sozialkonstruktivistischen Perspektive, in der davon ausgegangen wird, dass Organisationen in ihrer Eigenschaft als soziale Systeme durch „Strukturierung“ (Giddens 1995) entstehen, also „durch die fortwährende Reproduktion der Struktur durch Interaktion“ (Bergknapp 2002: 171). Oder wie Fineman diesen Prozess indirekt beschreibt:

„For social constructionists [...] [o]rganizations exist through individual actors. [...] Organizations are in environments, but environments are also in organizations – an intriguing conundrum. In other words the social structures which influence

organizations are human creations but at the same time part of the process of creating new structures and meanings.“ (Fineman 1994: 11)

In einer solchen Sichtweise bilden die Interaktionen der Organisationsmitglieder die fundamentale Ebene der Organisation. Organisationen können demnach als komplexe Interaktionsgefüge charakterisiert werden, in dem Organisationsmitglieder und Externe im Zuge des Tätigkeitsvollzugs aufeinander treffen.

Spätestens an dieser Stelle kommen auch die Emotionen der Organisationsmitglieder wieder ins Spiel, da die interaktiven Begegnungen der Akteure in hohem Maße durch deren Emotionen bestimmt werden (vgl. Eiselen/Sichler 2001). Dabei, ist, wie Vester (2006: 242f.) ausführt, häufig schon der Einstieg in eine Interaktion emotional bestimmt, nämlich dann, „wenn Sympathie oder Antipathie, Zuneigung oder Feindseligkeit überhaupt erst die Interaktion verursachen oder zumindest begleiten. [...] die Begegnung kann Freude, gar Liebe evozieren oder von Neid und Eifersucht vergiftet sein.“

Sucht man nach Analysen der strukturellen, dramaturgischen und strategischen Aspekte von Interaktionen, so wird man vor allem in den mikrosoziologischen Ansätzen des Symbolischen Interaktionismus oder der Ethnomethodologie fündig. Wie Vester (2006: 242) allerdings kritisch herausstellt, erfolgt die Beschreibung und Interpretation der Interaktion in diesen Theorietraditionen „vorzugsweise mittels Begriffen, die auf den Handlungsvollzug und die ihn begleitenden Kognitionen fixiert bleiben. Dass Interaktion nicht nur ein Verhaltens- und Bewusstseinsproblem ist, sondern auch mit emotionalen Zuständen einhergeht, von emotionalen Ressourcen oder Energien abhängt und emotionale Konsequenzen hat, wird herkömmlicherweise allenfalls am Rande vermerkt.“

Aus der dargestellten Sichtweise wird nochmals deutlich, dass Erwerbsorganisationen keineswegs rein rationale Entitäten darstellen (vgl. Albrow 1992). Stattdessen ist davon auszugehen, dass Emotionen „auch und gerade in Organisationen Ergebnis sozio-kultureller Prozesse [sind], die als ein kollektiv definiertes Verhaltens- und Erlebensmuster wirken“ und als solche „innerhalb von Gruppen in Organisationen interpretiert, ausgehandelt und als verbindlich vereinbart sowie weiterentwickelt“ (Küpers/Weibler 2005: 85) werden. Dies stützt die am Anfang des Kapitels getroffene Annahme, dass das Erleben und Entstehen von Arbeitseemotionen der Beschäftigten ohne Bezug auf ihren sozialen Organisationskontext nicht vollständig erklärt werden können (vgl. Fineman 1994: 10). Denn wie Bergknapp (2002: 311) mit Bezug auf Goffman ausführt, unterscheiden sich Interaktionen „in Organisationen von geselligen oder intimen Interaktionen“ durch ihre organisationale Rahmung, die sich nach Kieserling (1999: 360) als Druck organisationaler Erwartungen in der Interaktion bemerkbar macht.

4.2.3 Zusammenfassung: Zum Verhältnis von Emotionen und Erwerbsorganisation

Aus den obigen Ausführungen sollte deutlich geworden sein, dass organisationale Prozesse als Teilbereich der „soziale[n] Handlungspraxis im Ganzen mit Gefühlen verbunden [sind], in denen entsprechende Ereignisse eine innere Bewertung bei wirtschaftlichen Akteuren erleben“ (Neckel 2005: 420). Mit Bezug auf das bisher Gesagte kann das Verhältnis von Emotionen und Organisationen deshalb folgendermaßen zusammengefasst werden:

Erwerbsorganisationen bilden (a) die reglementierende Umwelt für das Entstehen und Erleben von Arbeitsemotionen. Erwerbsorganisationen bilden aber auch (b) soziale Handlungs- und Interaktionsräume, in denen Emotionsregeln immer wieder neu ausgehandelt oder bestätigt werden. Erwerbsorganisationen bilden zudem (c) soziale Erlebensräume, in denen Menschen einen Erfahrungsvorrat sozialer Wirklichkeit teilen, der mit der Herausbildung von gemeinsamen Gefühlsdispositionen einhergeht (vgl. Neckel 2006: 124). Dieser Prozess wird z.B. durch das Phänomen der „emotionalen Ansteckung“ in Organisationen belegt, das dadurch zustande kommt, dass die Mitarbeiter/innen unbewusst die Gefühle ihrer Kolleg/innen imitieren, synchronisieren oder vervielfältigen (vgl. z.B. George 1996; George/Brief 1992) und dadurch eine gruppenbezogene emotionale „Aufladung“ erzeugen (vgl. Küpers/Weibler 2005: 84f.; s.a. Becke u.a. 2003). Emotionen und ihre Darstellung bzw. ihr Verbergen haben „also nicht nur eine individuelle, sondern vor allem auch eine große soziale Dynamik und Wirkung“ (Kiefer 2002: 52). Als inhärenter Bestandteil sozialer Prozesse in einer Organisation können die Gefühle der Mitarbeiter/innen in einer Organisation sowohl als „Kitt“ als auch als „Zündstoff“ wirken - oder wie Fineman (1994: 15) es formuliert: „As social glue, feelings will make or break organizational structures and gatherings“.

4.3 Organisationale Einflussfaktoren auf das emotionale Erleben von Arbeit: Stand der Forschung

Wie bereits in Kapitel 4.1 dargestellt, steht Emotionalität im Organisationszusammenhang unter besonders restriktiven strukturellen Bedingungen, die sowohl mit Einschränkungen als auch mit der Ermöglichung von emotionalen Verhaltensalternativen einhergehen können.

Empirischen Studien zufolge macht es sich im emotionalen Arbeitserleben der Beschäftigten beispielsweise durchaus bemerkbar, „ob genügend Personal vorhanden ist, ob Zuständigkeiten klar abgegrenzt oder ständig umkämpft sind, ob die Anforderungen der Arbeit definiert oder unklar sind, ob die Arbeitszeiten fair geregelt sind, ob die Leistung angemessen bezahlt wird, ob Teams und Gruppen richtig geschnitten und aus den richtigen Personen zusammen-

gesetzt sind“ (Kock/Kutzner 2006: 7f.). Obwohl also davon auszugehen ist, dass das emotionale Befinden und Erleben der Organisationsmitglieder maßgeblich durch organisationsstrukturelle Faktoren wie etwa Entgeltsysteme, die Ausstattung des Arbeitsplatzes, die Art der Arbeitsorganisation etc. beeinflusst wird (vgl. ebd.; Tietel 2003), werden bei Befragungen von Beschäftigten immer wieder die „Soft-Factors“ (Moldaschl/Thießen 2003) einer Organisation an erster Stelle als Auslöser für Arbeitszufriedenheit und anderes positives Arbeitserleben genannt. So stellten sich zum Beispiel in einer empirischen Studie zum Betriebsklima (vgl. INFAS 1995) durchschnittlich folgende Hauptfaktoren für das positive Erleben von Arbeit heraus: Teamgeist (54%), selbständiges Arbeiten (45%), Kooperation mit den Kolleg/innen (35%), Anerkennung durch den Chef oder die Chefin (32%), Beteiligung an Entscheidungen (28%), gerechte Aufteilung der Arbeit (26%), Information durch den oder die Vorgesetzte/n (24%), Anerkennung durch Mitarbeiter/innen (22%). Strukturelle Faktoren, wie etwa geregelte Arbeitszeiten oder die Arbeitsplatz-gestaltung wurden wesentlich seltener genannt (14% bzw. 13%) und scheinen in dieser Hinsicht von geringerer Bedeutung zu sein.

Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch Kiefer (2002) in ihrer Studie zum emotionalen Arbeitserleben in einer Schweizer Chemiefabrik. Darin wurden mittels einer Personalbefragung die persönliche Leistung der Beschäftigten, die Arbeitstätigkeit, das nahe soziale Arbeitsumfeld, die Führungssituation und die Unternehmenskultur als (besonders) relevante Faktoren für das Erleben positiver Emotionen ermittelt. Aussagen in Bezug auf die arbeitgebende Organisation selbst und auf das Management fanden sich dagegen nur selten. Positive Arbeitseemotionen, die in der Studie erwähnt werden, sind: Freude und Begeisterung über die Arbeitstätigkeit und über die erfolgreiche Bewältigung von neuen beruflichen Herausforderungen, Stolz auf persönliche Erfolge sowie Freude, Dankbarkeit und Zuneigung im Hinblick auf Kolleg/innen und direkte Vorgesetzte (vgl. Kiefer 2002: 54). Diese und ähnliche Studien stützen also die oben dargestellte Auffassung, dass Erwerbsorganisationen lebendige soziale Gebilde darstellen, in denen sich „alle jene Emotionen wieder finden, die wir als Menschen fortwährend erleben“ (Küpers/Weibler 2005: 17; vgl. auch Temme/Tränkle 1996).

Allerdings zeigt sich auch, dass es nur wenige empirische Studien gibt, die sich explizit mit den Kontextfaktoren für das emotionale Arbeitserleben im Organisationskontext auseinandersetzen. Um diejenigen Rahmenbedingungen zu ermitteln, die für das Erleben von positiven Arbeitseemotionen in Organisationen förderlich sind (bzw. sein können), erscheint es daher sinnvoll und notwendig, auf Befunde angrenzender Forschungsansätze und -richtungen zurückzugreifen. Anknüpfungspunkte finden sich dabei beispielsweise in Untersuchungen zu Arbeitszufriedenheit und organisationalem Commitment sowie zu arbeitsbezogenen Stressoren und Ressourcen etc., deren Befunde darauf hinweisen, dass die organisationalen Kontextfaktoren vielfältiger Art sein können.

Vroom (1964: 279) hat bereits in den 1960er Jahren folgende Arbeitsbedingungen als wichtige Einflussfaktoren auf das Erleben von Arbeitszufriedenheit charakterisiert: „1. Die Höhe der Bezahlung, 2. Die Art des Führungsstils, 3. Die bestehenden Aufstiegsmöglichkeiten, 4. Interaktionsmöglichkeiten mit Kollegen, 5. Anerkennung durch Kollegen und Vorgesetzte, 6. die Komplexität der Tätigkeit, 7. Die Möglichkeit, das Arbeitstempo selbst zu bestimmen, 8. Die Möglichkeit, auf Entscheidungen Einfluss zu nehmen, die das Individuum selbst betreffen“ (Angehrn 2004: 64f.). Andere Autor/innen kommen zu dem Ergebnis, dass das Fehlen von bzw. der Mangel an sozialer Unterstützung, Feedback, Handlungs- und Entscheidungsspielraum, Kontroll- und Partizipationsmöglichkeiten, Aufgabenidentität, Rollenklarheit, Ausbildungsniveau und Lernmöglichkeiten wichtige Einflussgrößen auf das Entstehen von stressbedingtem Burnout darstellen (vgl. Scholz 2001: 82).

Fasst man die Befunde zusammen, so werden als bedeutsame Strukturelemente neben der Arbeit selbst, den Arbeitsbedingungen und der Bezahlung insbesondere die (Art der) Interaktionen mit Kolleg/innen, Vorgesetzten und Kund/innen, die Führungssituation, das Vorhandensein von Anerkennung und Wertschätzung, die Kultur und das Klima in der Unternehmung erwähnt, auf die im Folgenden etwas näher eingegangen wird.

Interaktionen mit Kolleg/innen, Vorgesetzten und Kund/innen

Ergebnisse der einschlägigen Arbeitsforschung belegen, dass das Entstehen und Erleben unterschiedlicher arbeitsbezogener Emotionen im Organisationskontext in hohem Maße durch die darin stattfindenden sozialen Interaktionen beeinflusst wird (vgl. z.B. Burzik 2002; Eiselen/Sichler 2001; Oppolzer 2001; Tietel 2003/2005; von Rotz 1994). So wurde beispielsweise im Rahmen der Forschungen zur „Humanisierung des Arbeitslebens“ deutlich, dass – entgegen anderslautender Annahmen – oftmals sogar „starke positive Emotionen mit den betrieblichen sozialen Beziehungen verknüpft waren“ (Tietel 2003: 6), weil und insofern sie zur Erfüllung des Wunsches nach Kooperation, Kontakt und sozialer Anerkennung beitragen und damit einer zentralen Funktion der Erwerbsarbeit nachkommen (vgl. Semmer/Udris 2004). Die Stressforschung konnte zudem zeigen, dass auf der anderen Seite negative emotionale Interaktionen im organisationalen Kontext zu den häufigsten belastenden Arbeitsereignissen zählen (vgl. Schwartz/Stone 1993), während positive emotionale Interaktionen in der Regel mit Variablen des Wohlbefindens zusammenhängen (vgl. z.B. Beehr 1995; Viswesvaran u.a. 1999). Es ist deshalb davon auszugehen, dass die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz sowohl Stressoren sein können als auch „Ressourcen, die bei der Bewältigung von Belastungen hilfreich sind“ (Krell 2001: 14; vgl. auch Holz u.a. 2004; Zimmer/Weyerer 1999).

Die verschiedenen sozialen Prozesse, Interaktionen und Beziehungen, die die Mitglieder einer Erwerbsorganisation sowohl zueinander als auch zu ihren Kund/innen oder Klient/innen unterhalten, stellen also nicht nur eine der zentralen Dimensionen moderner Arbeitsprozesse in Organisationen dar (vgl. Eiselen/Sichler 2001: 50), sondern haben auch maßgeblichen Einfluss auf das Erleben und Entstehen von Arbeitsemotionen. Insbesondere die Art des Umgangs mit und die Qualität der sozialen Beziehungen zu Kolleg/innen und Vorgesetzten sowie zu den Kund/innen scheinen wichtige Einflussgrößen auf das subjektive Arbeits-erleben darzustellen (vgl. z.B. Angehrn 2004; Haipeter/Voss-Dahm 2002; Kock/Kutzner 2006; Rastetter 2001; Temme/Tränkle 1996).

Die Führungssituation

Forschungsergebnisse weisen zudem darauf hin, dass das emotionale Erleben von Arbeit entscheidend durch die Art der Führung und das Verhalten der Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeiter/innen mitbestimmt wird (vgl. z.B. Kock/Kutzner 2006: 9; Krell 2001: 14; Chemers 2001). So zeigte sich schon in den Untersuchungen von Lewin, Lippitt und White (1939), dass das Verhalten von Gruppen und ihren einzelnen Mitgliedern maßgeblich durch das Führungsverhalten des Gruppenleiters beeinflusst wird (vgl. Neubauer 2003: 23). In neuerer Zeit weisen z.B. Gebert und Rosenstiel (2002: 173f.) darauf hin, dass das Führungsverhalten durch Einheitlichkeit, Unvoreingenommenheit, Genauigkeit, Korrigierbarkeit, Transparenz von und Beteiligung an Entscheidungen gekennzeichnet sein sollte. Auch in der Forschung zu Arbeitszufriedenheit und organisationalem Commitment finden sich Hinweise, dass die Qualität der Führung eine wichtige Bedingung für das Entstehen und Erleben unterschiedlicher arbeitsbezogener Emotionen im Organisationskontext darstellt (vgl. z.B. Felfe/Six 2006: 56; Fuller u.a. 1999; Podsakoff u.a. 1996).

Anerkennung und Wertschätzung

Ob in den sozialen Beziehungen mit Kolleg/innen und Vorgesetzten positive oder negative Gefühle entstehen, hängt Untersuchungen zufolge maßgeblich davon ab, ob und wie weit die Beschäftigten Wertschätzung und Anerkennung in der Interaktion erfahren (vgl. Holtgrewe 2003; Holtgrewe/Vosswinkel 2002; Sarason u.a. 1996). Denn wie Holz u.a. (2004: 280) ausführen, kommt dem „Gefühl, geschätzt und für kompetent gehalten zu werden und ein wichtiges Mitglied der Gruppe zu sein“ im Allgemeinen eine hohe Bedeutung in Bezug auf das emotionale Erleben sozialer Situationen zu (vgl. auch Eiselen/Sichler 2001: 56). Für das Erleben von positiven Arbeitsemotionen im Organisationskontext scheint es daher wichtig zu sein, „eine ‚Kultur der Wertschätzung‘ aufzubauen“, der die Vorstellung zugrunde liegt, „dass jede und jeder etwas beiträgt, für das Anerkennung erwartet werden kann.“ (Kock/Kutzner

2006: 21). Entsprechend zeigte sich bei der Untersuchung von arbeitstypischen Situationen, die mit Hilfe des affektiven Ereignisansatzes (vgl. Weiss/Cropanzano 1996) im Hinblick auf spezifische Emotionen betrachtet wurden, dass positive Arbeitseemotionen wie Begeisterung oder Stolz ganz besonders in Situationen auftraten, in denen die Mitarbeiter/innen ein hohes Maß an Anerkennung bekamen (vgl. Küpers/Weibler 2005: 19). Untersuchungen zu diesem Themenbereich haben zudem ergeben, dass soziale Unterstützung und Anerkennung durch Vorgesetzte im Hinblick auf das Hervorrufen positiver Arbeitseemotionen i.d.R. effektiver wirkt als die durch andere Organisationsmitglieder (vgl. Kahn/Byosiere 1992). So hebt etwa Gouthier (2006a: 101) hervor, dass „Erlebnisse von fairer und respektvoller Behandlung der Mitarbeiter seitens des Managements“ wichtige Voraussetzungen für das Erleben der positiven Emotion Stolz darstellen. Die herausragende Bedeutung der Rolle der Vorgesetzten wird auch durch die Ergebnisse einer umfassenden repräsentativen Umfrage, die im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) in Auftrag gegeben wurde, bestätigt. Dort heißt es: „Da Beschäftigte nie nur ihre Arbeitskraft in die Arbeit einbringen, sondern immer auch einen Teil ihrer Persönlichkeit, möchten sie auch als Mensch in der Arbeit wahrgenommen werden – insbesondere von ihren Vorgesetzten“ (INIFES 2006: 6).

Die Organisationskultur

In vielen Studien der Organisationsforschung wird die Kultur einer Organisation als einer der Hauptfaktoren für das subjektive Erleben von Arbeit angesehen (vgl. z.B. Sackmann2002; Schreyögg/Koch 2007; Prasad/Prasad 2009). Da menschliches Erleben immer von Emotionen begleitet ist, dürfte die Organisationskultur damit auch einen zentralen Faktor für das Empfinden von Arbeitseemotionen darstellen.

Die in der europäischen Forschungsliteratur vorfindbaren Definitionen für und Sichtweisen von Organisationskultur orientieren sich im Wesentlichen an der weithin akzeptierten Definition von Schein (1984). Danach kann die Kultur einer Erwerbsorganisation verstanden werden als „die Gesamtheit gemeinsam geteilter Grundannahmen, Werthaltungen, Normen und Orientierungsmuster, die von den Menschen in einer Organisation zur Bewältigung der Probleme der äußeren Anpassung und der inneren Integration entwickelt wurden“ (Neubauer 2003: 22) und die durch das permanente interpretative Handeln der Organisationsmitglieder immer wieder reproduziert werden (vgl. Nagler u.a. 1999: 3). Wie Neuberger (1989: 245) ausführt, sind die Inhalte und Formen jeder Organisationskultur sowohl zeit- als auch gruppenspezifisch und deshalb immer einmalig. Die Kultur einer Organisation kann dementsprechend als ein spezifisches kollektives System begriffen werden (vgl. Gerhards 1988a: 200), das über fortlaufende Kommunikationen im organisationalen System hergestellt

wird (Schreyögg 1997: 95) und dabei ein gemeinsam geteiltes Weltverständnis (vgl. Berger/Luckmann 1966) hervorbringt.

Da die spezifische Kultur (in) einer Erwerbsorganisation nicht nur bestimmt, wie man sich als Teilnehmer/in des jeweiligen Sozialsystems „normalerweise verhält“ (Wollnik 1991: 79), sondern auch, wie man nach gemeinsamer Überzeugung „in der richtigen Weise wahrnehmen, denken, fühlen“ (Neubauer 2003: 22) sollte, kann die Kultur (in) einer Organisation, wie Gerhards (1988a: 204) es formuliert, als derjenige Sinnzusammenhang betrachtet werden, der „auf vielfältigste Art und Weise Einfluss auf die Entstehung von Emotionen nimmt“. Die Interaktionen der Beschäftigten, die immer in den spezifischen lebensweltlichen Wissens- und Erfahrungshintergrund der jeweiligen Organisationskultur eingebettet sind, beeinflussen dabei sowohl das Fühlen und Handeln der einzelnen Organisationsmitglieder als auch ihre emotionalen Beziehungen untereinander. Wie Küpers und Weibler (2005: 86) zusammenfassen, lässt das gemeinsame Erleben emotionaler Erfahrungen in organisationalen Gruppen zudem „eine wechselseitige, affektive Verbundenheit, Empathie und Kohäsion entstehen“.

Die jeweils spezifische Kultur einer Organisation manifestiert sich nach Schein (1984: 3f.) auf drei verschiedenen Ebenen. Auf der obersten Ebene befinden sich die *sichtbaren Symbole und Zeichen* (Artefakte), mit denen sich die Organisationskultur nach außen hin präsentiert. Dazu gehören nach Schein:

„the constructed environment of the organization, its architecture, technology, office layout, manner of dress, visible or audible behavior patterns, and public documents such as charters, employee orientation materials, stories“. (ebd.: 3)

Zu den sichtbaren Artefakten zählen zum Beispiel Unternehmensleitbilder, Führungskonzepte und Routinen des sozialen und arbeitsmäßigen Umgangs miteinander (vgl. Neubauer 2003: 30). Die Symbole und Zeichen stellen zwar den am leichtesten zugänglichen Teil der Organisationskultur dar, sind nach Schein jedoch nicht ohne Rückgriff auf die zweite Kulturebene der *Wertvorstellungen und Verhaltensstandards* zu verstehen. Auf dieser Ebene spiegelt sich die Organisationskultur „in eingespielten Wahrnehmungs- und Handlungssets“ (Nagler u.a. 1999: 4) wider, zu denen auch die jeweiligen Gefühls- und Darstellungsregeln gehören, die bestimmen, welche Emotionen im Rahmen des Organisationskonzeptes erwünscht sind und als angemessen gelten. Obwohl diese Ebene der Wertvorstellungen und Verhaltensstandards die Basis für das tagtägliche spontane Handeln der Organisationsmitglieder bilden (vgl. Schreyögg 1997: 95), bleiben sie dem Bewusstsein der Organisationsmitglieder im Allgemeinen unzugänglich. Sie sind deshalb auch (empirisch) schwieriger zu erfassen. Wie Schein ausführt, erhält man bei Befragungen, die sich auf die Wertvorstellungen und Verhaltensstandards beziehen, in der Regel

„accurately only the manifest or espoused values of a culture“ (ebd.: 3). Um eine Organisationskultur wirklich zu verstehen, muss Schein zufolge vor allem die dritte Ebene der *Basisannahmen* in die Analyse mit einbezogen werden. Denn es sind die typischerweise unbewussten und deshalb als selbstverständlich geltenden und nicht hinterfragten Basisannahmen, die „actually determine how group members perceive, think, and feel“ (ebd.: 3). Zu diesen substantiellen und handlungsorientierenden Basisannahmen, die dem Denken der Organisationsmitglieder wie selbstverständlich zugrunde liegen (vgl. Schreyögg 1997: 95), zählen insbesondere Annahmen über die Umwelt, über Wahrheit und Zeit, über die Natur des Menschen, über das menschliche Handeln und über die Natur sozialer Beziehungen (vgl. Schreyögg/Koch 2007: 334ff.).

Für die vorliegende Untersuchung ergibt sich aus dieser Argumentation die Annahme, dass das Erleben von positiven Arbeitsemotionen umso wahrscheinlicher wird, je höher die Kohärenz zwischen persönlichen Basisannahmen (subjektiven Leitvorstellungen) der Beschäftigten und den kulturellen Normen der arbeitgebenden Organisation ist.

Das Organisationsklima

Eng zusammen mit der Organisationskultur hängt auch das (emotionale) Klima einer Organisation, das in der Literatur meist als Manifestation von Unternehmenskultur verstanden wird (vgl. z.B. Frank 1997).²⁴ Demnach schlägt sich die Qualität der durch die Organisationskultur beeinflussten und geformten sozialen Prozesse in einer Erwerbsorganisation in ihrem Klima nieder. Wie Tagiuri schon 1969 ausführt, beeinflusst das Organisationsklima sowohl den Gefühlszustand der einzelnen Mitarbeiter/innen als auch die emotionalen Beziehungen der Organisationsmitglieder untereinander. Erlebtes Klima und konkrete Organisationskultur bilden damit „den Rahmen für die gefühlsmäßigen und emotionalen Prozesse und die Stellung der Menschen in Organisationen“ (Küpers/Weibler (2005: 92). Obwohl der Klimabegriff recht schwer zu fassen ist, da es sich zwar um ein intersubjektiv wahrnehmbares, aber dennoch (nur) gefühltes Phänomen handelt (vgl. Kock/Kutzner 2006: 7), hat sich in der einschlägigen wissenschaftlichen Literatur die Auffassung durchgesetzt, dass das Organisationsklima als Summationsvariable zu verstehen ist, in die Häufigkeit, Ausprägung, Intensität und Wechselseitigkeit aller auf die Mitarbeiter/innen einwirkenden und wahrgenommenen Situationsreize eingehen (vgl. Neubauer 2003: 24). Vester (2006: 245) stellt in diesem Zusammenhang allerdings fest, dass es „weder in der Theorie noch in der Praxis klar ist, welche emotionalen Prozesse sich hinter der Floskel ‚Betriebsklima‘ verbergen, bzw. auf welchem Untergrund eines emotionalen Klimas ein bestimmtes Betriebsklima zustande kommt“.

²⁴ Hierbei ist allerdings kritisch anzumerken, dass sich in der einschlägigen Literatur nur sehr selten Ansätze finden, die den konkreten Zusammenhang von Organisationsklima und Organisationskultur genauer betrachten (vgl. Neubauer 2003: 29).

Empirische Befunde, die die Wichtigkeit des Organisations- oder Betriebsklimas für das Arbeitserleben hervorheben, finden sich insbesondere in Studien, die im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) durchgeführt wurden (siehe z.B. Bierhoff/Müller 2005; Innes 2006; Stadler/Spieß 2002). Demnach scheint sich ein schlechtes Klima in negativen Arbeitsempfindungen niederzuschlagen, während ein gutes Organisations- und Arbeitsklima, d.h. ein Klima, das als produktiv und befriedigend erfahren wird, positives Arbeitserleben befördert (vgl. z.B. Panse/Stegmann 1996).

4.4 Forschungsleitende Hypothesen zur Analyse der Rahmenbedingungen für das Erleben positiver Arbeitsempfindungen im Kontext von Erwerbsorganisationen

Die Durchsicht der arbeits- und organisationsbezogenen Forschungsliteratur hat gezeigt, dass es nicht allzu viele (empirische) Studien gibt, die sich explizit mit den Kontextfaktoren für das emotionale Arbeitserleben im Organisationskontext auseinandersetzen. Darüber hinaus zeigt sich, dass diejenigen Studien, die sich im weitesten Sinne mit dem emotionalen Erleben von Erwerbsarbeit befassen, traditionellerweise auf die negativen emotionalen Erlebensaspekte und Folgen von Arbeit (in Organisationen) fokussieren²⁵. Im Gegensatz dazu richtet sich der Fokus der vorliegenden Untersuchung auf die positiven Aspekte von emotionalem Arbeitserleben. Mit der Suche nach den Rahmenbedingungen, die ein positives emotionales Arbeitserleben von Beschäftigten im Kontext von Erwerbsorganisationen ermöglichen und befördern, nehme ich eine salutogenetische Forschungsperspektive ein. In der vorliegenden Untersuchung geht es also darum, zum einen die traditionelle pathogenetische Forschungsperspektive durch eine salutogenetische Sichtweise zu ersetzen und zum anderen die traditionelle Konzentration auf aufgabenbezogene Merkmale durch Einbezug des organisationalen Rahmens zu überwinden.

Positive Arbeitsempfindungen in Organisationen - Potenzielle Auslöser

Wie gezeigt wurde, herrscht in arbeitswissenschaftlichen und arbeitspsychologischen Ansätzen herkömmlicherweise eine verengte Sichtweise auf den Themenbereich des subjektiven Arbeitserlebens vor. Unter dem Stichwort „Primat der Aufgabe“ (Ulrich 2005: 197) wird darin neben den individuellen fachlichen Kompetenzen, persönlichen Leitmotiven und der körperlichen wie psychischen Verfassung der einzelnen Mitarbeiter/innen vor allem die

²⁵ Hier einige Beispiele für Forschungen, die sich mit negativen Emotionen im Organisationskontext auseinandersetzen: Bergknapp (2002) befasst sich mit Ärger in Organisationen. Frost u.a. (2000) analysieren „pain“, Frost (2003) beschäftigt sich mit „toxic emotions“ und „emotional pain“ und Schmidt u.a. (2009) haben eine Studie zu den organisationalen Auswirkungen von Neid durchgeführt.

hohe Bedeutung der Arbeitsaufgabe für das Entstehen von (positiven) Arbeitseemotionen hervorgehoben. Demnach führen besonders solche Arbeitstätigkeiten zu einem positiven emotionalen Arbeitserleben, deren Merkmale der Aufgabengestaltung eine Aufgabenorientierung bewirken bzw. intrinsische Motivation auslösen. Um dies zu erreichen sollten Arbeitsaufgaben so gestaltet sein, dass sie nicht nur inhaltlich attraktiv sind, sondern zudem ein hohes Maß an Ganzheitlichkeit, Autonomie, Anforderungsvielfalt, Zeitelastizität und Sinnhaftigkeit beinhalten sowie Möglichkeiten der sozialen Interaktion, des Lernens und der persönlichen Entwicklung bieten (vgl. Ulich 2005).

Die starke Fokussierung dieser Forschungen auf die Rolle der individuellen personenbezogenen sowie der aufgabenbezogenen Merkmale von Erwerbsarbeit führte jedoch dazu, dass der organisationale Rahmen in vielen Untersuchungen weitgehend unbeachtet blieb. Da jedoch davon auszugehen ist, dass die organisationalen Rahmenbedingungen maßgeblich auf das emotionale Erleben der Organisationsmitglieder einwirken (vgl. Kapitel 4.1), erscheint es notwendig, diese in die vorliegende Untersuchung mit einzubeziehen, um so die Rahmenbedingungen für das Entstehen von positiven Emotionen unter Einbezug ihrer organisationalen Eingebundenheit angemessen analysieren zu können. Anhaltspunkte für die Analyse derjenigen organisationalen Faktoren, die als Rahmenbedingungen für das Entstehen von positiven Emotionen in Erwerbsorganisationen notwendig bzw. förderlich sind, liefern vor allem Forschungsarbeiten zu benachbarten Themengebieten (Arbeitszufriedenheitsforschung, Arbeits- und Organisationspsychologie etc.). Danach scheinen neben dem formal-strukturellen Rahmen vor allem die „Soft-Factors“ von bzw. in Erwerbsorganisationen von besonderer Bedeutung für das positive Erleben von Arbeit zu sein. Genannt werden insbesondere die Qualität der Interaktionen mit Kolleg/innen, Vorgesetzten und Kund/innen, die Führungssituation, das Vorhandensein von Anerkennung und Wertschätzung, die Kultur und das Klima in der Unternehmung. Entsprechend richtet sich das hauptsächliche Erkenntnisinteresse der vorliegenden Untersuchung auf die sozialen und kulturellen Rahmenbedingungen (in) der Organisation und weniger auf die (arbeits)strukturellen. Auch wenn davon auszugehen ist, dass das emotionale Arbeitserleben der Organisationsmitglieder maßgeblich durch organisationsstrukturelle Faktoren (wie z.B. primäre Aufgaben und Zielsetzungen der Erwerbsorganisation, betriebliche Veränderungsprozesse, finanzielle Rahmenbedingungen, Entlohnungs- und Gratifikationssysteme, die Art der Arbeitsgestaltung und -organisation oder die Ausstattung des Arbeitsplatzes) beeinflusst wird (vgl. Tietel 2003), richtet sich das hauptsächliche Erkenntnisinteresse der vorliegenden Untersuchung auf soziale und kulturelle Rahmenbedingungen für das Entstehen und Erleben von positiven Arbeitseemotionen.

Vor dem Hintergrund der dargelegten Forschungsbefunde wird nun im weiteren Verlauf der vorliegenden Forschungsarbeit am empirischen Beispiel der Altenpflege nach dem Stellen-

wert der aufgezeigten Faktoren für das Entstehen und Erleben positiver Arbeitseemotionen im Kontext von Erwerbsorganisationen gefragt und nach weiteren wichtigen Einflussfaktoren gesucht. Dabei gehe ich davon aus, dass Gefühle in Organisationen zwar individuell erlebt werden, dass sie gleichzeitig jedoch immer auch in die sozio-kulturell geprägten Interaktionskontexte der jeweiligen Organisation eingebettet sind (vgl. Eiselen/Sichler 2001: 49). Um die (organisationalen) Rahmenbedingungen für das Erleben positiver Emotionen adäquat zu verstehen, ist deshalb meines Erachtens ein Forschungsansatz notwendig, der sowohl die persönliche Erlebensebene als auch die Ebene der formal-strukturellen und sozial-kulturellen Gegebenheiten in bzw. von Organisationen integriert. Es scheint also notwendig, die im Folgenden dargestellten Analyse- und Bezugsebenen für das emotionale Erleben von Arbeit im Kontext von Erwerbsorganisationen mit einzubeziehen.

Individuum und soziale Gemeinschaften als Bezugsebenen für das Erleben von Arbeitseemotionen in Organisationen

Mit Blick auf die Forschungsliteratur ergeben sich (mindestens) zwei verschiedene Möglichkeiten, das Erleben von positiven Emotionen zu kategorisieren: Erstens die Unterscheidung zwischen dem einzelnen Individuum und sozialen Gemeinschaften als Bezugsebenen und zweitens die Unterscheidung zwischen Tätigkeit/Beruf, Organisation und Gesellschaft als Analyseebenen für das Erleben von Arbeitseemotionen im Kontext von Erwerbsorganisationen.

Die Kategorisierung nach Bezugsebenen orientiert sich an der klassischen Aufteilung von Mikro-, Meso- und Makroebene, die sich in vielen soziologischen und organisationstheoretischen Ansätzen findet. Demnach können sich Arbeitseemotionen einerseits auf das Individuum selbst (Mikroebene) und andererseits auf soziale Gemeinschaften (Meso- bzw. Makroebene) beziehen (vgl. z.B. Bergknapp 2002: 248ff.; Küpers/Weibler 2005: 78; Vester 2006: 241). Auf der individuellen Bezugsebene finden sich Emotionen, die in Beziehung zum eigenen Handeln und Erleben, zu eigenen Leistungen und (Miss-)Erfolgen etc. stehen. Auf der sozialen Bezugsebene finden sich Emotionen, die in Beziehung zu den Interaktionen in und den Handlungen, Leistungen, (Miss-)Erfolgen von sozialen Gemeinschaften stehen, denen das individuelle Organisationsmitglied angehört. Zu diesen zählen beispielsweise Arbeitsgruppen, Teams und die Organisation auf der Mesoebene sowie Gesellschaft(en) und Weltsystem(e) als Organisationsumwelten auf der Makroebene (vgl. Vester 2006: 241).

Zur Illustration der verschiedenen Bezugsebenen von Arbeitseemotionen kann hier das Erleben von Team- und Organisationsstolz angeführt werden. Wie verschiedene Forscher/innen aufzeigen, kann sich Stolzempfinden im beruflichen Kontext nicht nur auf die eigene Leistung (Individualstolz; siehe Kapitel 3.4), sondern auch auf andere Dimensionen der organisational

eingebundenen Arbeit beziehen – etwa auf das Team, die Organisationseinheit oder die gesamte Erwerbsorganisation. Die Voraussetzung für einen solchen Team- oder Organisationsstolz, der sich zum Beispiel auf eine überdurchschnittliche Teamleistung oder eine herausragende Organisationsleistung beziehen kann, ist nach Gouthier (2006a), dass sich das Individuum mit dem Arbeitsteam oder der arbeitgebenden Organisation derart eng verbunden fühlt, dass diese/s einen Teil der Selbst-Definition bildet (vgl. auch Frese 1990).

„Teamstolz und Organisationsstolz entstehen unter der Prämisse eines wahrgenommenen Erfolgs des Teams bzw. der Organisation [...]. In diesem Falle ist der Mitarbeiter stolz auf die Leistung von relevanten Bezugspersonen/-gruppen oder der eigenen Organisation als Ergebnis der Identifikation“ (Gouthier 2006a: 95f.)

Wie Frese (1990) ausführt, kann sich Stolz somit auch auf Gruppenleistungen beziehen, zu deren Erfolg das Individuum selbst relativ wenig bis gar nichts beigetragen hat. So können Team- und Organisationsstolz zum Beispiel auch durch „Situationen und Erlebnisse eines angenehmen Teamklimas und professionalisierte Arbeitsprozesse“ (Gouthier 2006a: 102) oder durch erfolgreiche Unternehmenszahlen, Unternehmenswerte, Kunden- und Serviceorientierung, die Art der Personalführung etc. hervorgerufen werden (vgl. Göggelmann/Hauser 2004; Katzenbach 2003).

Befunde dieser Art legen die Vermutung nahe, dass das Erleben positiver Emotionen im organisationalen Kontext auch dann auftreten kann, wenn die einzelnen Arbeitstätigkeiten selbst nur wenig Sinnbezüge und Selbstverwirklichungspotential – und damit z.B. nur wenig Begeisterungspotential (siehe Kapitel 3.4) – beinhalten. In solchen Fällen „spielen offensichtlich stellvertretende Prozesse eine Rolle“ (Frese 1990: 291), die allerdings eine hohe Identifikation mit der Gruppe voraussetzen.

In Bezug auf die Forschungsfrage gilt es daher herauszufinden, unter welchen organisationalen Voraussetzungen eine solche Identifikation mit der Gesamtorganisation bzw. mit organisatorischen Teilgruppen entstehen kann. Meine These lautet, dass eine solche Identifikation ein (potentielles) Kohärenzerleben zwischen persönlichen Lebenszielen und organisationalen Anforderungen voraussetzt. Denn wie beispielsweise Forschungen zur betrieblichen Lebenswelt (siehe z.B. Volmerg u.a. 1986) gezeigt haben, hängt das subjektive Erleben von Arbeit vor allem davon ab, inwieweit es den Organisationsmitgliedern gelingt, eine Passfähigkeit zwischen persönlichen Bedürfnissen, Sinnansprüchen und Wertvorstellungen auf der einen sowie organisationalen Erwartungen, Zielsetzungen und Rahmenbedingungen auf der anderen Seite herzustellen (vgl. Senghaas-Knobloch 1996). Da sich individuelle Sinnansprüche mit Sinngebungsangeboten von Organisationen und Unternehmen überschneiden, durch diese ergänzt, unterstützt oder auch negiert werden können, wirft die Untersuchung der Entstehungsvoraussetzungen für das Erleben positiver Arbeits-

emotionen in Organisationskontexten also auch die Frage nach den Voraussetzungen auf, unter denen ein solches Kohärenzerleben möglich wird.

Tätigkeit, Organisation und Gesellschaft als Analyseebenen für das Erleben von Arbeitsemotionen in Organisationen

Betrachtet man Arbeit in Erwerbsorganisationen, so können drei unterschiedliche Analyse-Ebenen voneinander unterschieden werden, die auch für das Erleben von Arbeitsemotionen in Organisationen relevant sein dürften: Erstens die Ebene der Arbeitstätigkeit, zweitens die Ebene der Organisation bzw. des organisationalen Rahmens, in dem die Arbeitstätigkeit stattfindet, und drittens die Ebene der Gesellschaft bzw. der sozio-kulturellen Einbettung von Arbeit und Organisation (vgl. Krell 2001; Sieben 2005; Sieben/Wettergren 2010).²⁶ Auf der Ebene der Arbeitstätigkeit können Emotionen Sieben (2005) zufolge als Gegenstand, Mittel und Bedingung von Arbeit sowie als Auslöser und Konsequenzen von Arbeit auftreten, während sie auf der organisationalen und der gesellschaftlichen Ebene insbesondere als Regeln und Ressourcen in Erscheinung treten (vgl. auch Sieben/Wettergren 2010).

Zu einer ähnlichen Aufteilung kommen z.B. auch Nölle und Goesmann (2009: 10ff.) in ihrer Analyse zur Wertschätzung von Pflegeberufen. Auch in der empirischen Analyse von Arbeitsemotionen, die Kiefer (2002: 53) in einer Schweizer Chemiefirma durchgeführt hat (vgl. auch Kiefer u.a. 2001), kommt die Autorin zu der Schlussfolgerung, dass sich die thematischen Zusammenhänge von Arbeitsemotionen sowohl auf der Tätigkeitsebene als „Ereignisse, die mit der Arbeitstätigkeit selbst in Zusammenhang stehen“, finden als auch auf der Organisationsebene als „Ereignisse und Themen, welche die Beziehung zur Unternehmung betreffen“ und zu denen auch „soziale Ereignisse im Team und in der Führungsbeziehung“ zählen. Fasst man diese und ähnliche Befunde zusammen, so kann man davon ausgehen, dass alle drei Ebenen Einfluss auf das emotionale Erleben in Erwerbsorganisationen nehmen. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung sind deshalb alle drei Ebenen in die Analyse mit einzubeziehen:

Die Tätigkeitsebene betrifft die Arbeitstätigkeit an sich und bezieht sich auf die Ausführung und Bewältigung der mit dem Beruf bzw. der Profession verbundenen Tätigkeiten und Arbeitsaufgaben (vgl. Helmers/Knie 1992; Trice 1993). Hier sind positive Arbeitsemotionen zu betrachten, die sich auf das Erleben konkreter Arbeitssituationen und -momente richten.

Die Organisationsebene bezieht sich auf die spezifischen Gegebenheiten der Erwerbsorganisation und ihrer Untereinheiten (Arbeitsteams, Abteilungen etc.). Neben den formal-

²⁶ Ich schließe mich hierbei der Argumentation von Sieben (2005) an, die ausführt, dass die verschiedenen Ebenen sich gegenseitig überlappen und prägen und deshalb nur analytisch zu trennen sind.

strukturellen und informal-kulturellen Rahmenbedingungen sind hier auch die sozialen Interaktionen mit Kolleg/innen und Vorgesetzten am Arbeitsplatz zu betrachten.

Die Ebene der gesellschaftlichen Einbettung bezieht sich darauf, dass Organisationen immer in die Machtstrukturen und sozioökonomischen Bedingungen der sie umgebenden Gesellschaft eingebettet sind (vgl. Krell 2001: 17). Erwerbsorganisationen können entsprechend als „Verkörperungen institutioneller Muster der Gesellschaft“ (Türk 1995: 163) betrachtet werden, in denen sich sozialer Wandel ebenso widerspiegelt wie die damit verbundenen gesellschaftlichen Diskurse (vgl. auch Fineman 1994). Auf dieser Ebene sind beispielsweise das gesellschaftliche Ansehen der Arbeitstätigkeit oder das Image der Erwerbsorganisation zu beachten (vgl. Bieri 2002: 59f.). Es geht aber auch um die Betrachtung gesellschaftspolitischer und ökonomischer Vorgaben und deren Auswirkungen auf den Organisationsalltag.

Vor dem dargelegten Forschungshintergrund werden im weiteren Verlauf der vorliegenden Untersuchung exemplarisch diejenigen organisationalen Rahmenbedingungen für das Erleben positiver Arbeitsemotionen zu untersuchen sein, die sich aus bzw. in dem spezifischen Kontext der stationären Altenpflege ergeben. Bei der Analyse geht es mir dabei nicht um Gefühle, die in Organisationsleitbildern dargestellt oder durch Organisationsleitungen vorgegeben bzw. verordnet werden, sondern um die von den Organisationsmitgliedern „gefühlte Wirklichkeit“ (Küpers/Weibler 2005: 18).

TEIL 2:

FORSCHUNGSDESIGN DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG

5. Das Beispiel Altenpflege: Spezifika des empirischen Feldes

In der vorliegenden Forschungsarbeit werden die Einflussfaktoren für das Erleben und Entstehen von positiven Arbeitseemotionen am empirischen Beispiel der Altenpflege exemplarisch untersucht. Mit dem Pflegebereich nimmt das Forschungsvorhaben einen Erwerbsbereich in den Blick, der heute von zunehmender ökonomischer und gesellschaftlicher Bedeutung ist (vgl. z.B. Bosch/Wagner 2002; Glaser/Höge 2005; Backes u.a. 2008). So hat seit der Einführung der Pflegeversicherung im Jahr 1994 sowohl die Zahl der Pflegebedürftigen als auch die Zahl der Beschäftigten im Altenpflegebereich kontinuierlich zugenommen. Laut Geschäftsstatistik der Pflegekassen befanden sich in der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 2008 rund 681.000 Menschen in stationären Pflegeeinrichtungen. Zusammen mit der privaten Pflege-Pflichtversicherung erhielten zu diesem Zeitpunkt damit insgesamt 723.000 Pflegebedürftige stationäre Leistungen aus der Pflegeversicherung. Zur gleichen Zeit arbeiteten insgesamt rund 625.000 professionelle Altenpflegekräfte in stationären, teilstationären und ambulanten Pflegeeinrichtungen. Alleine im stationären Bereich waren rund 573.500 professionelle Altenpflegekräfte in gut 11.000 zugelassenen Pflegeeinrichtungen (nach § 109 SGB XI) beschäftigt. Im Vergleich zum Jahr 1999 entspricht dies einem Anstieg von 30% bei den Pflegekräften und 24% bei den Einrichtungen in der stationären Altenpflege. Entsprechend sind auch die Leistungsausgaben in der sozialen Pflegeversicherung in den Jahren 1998 bis 2008 von rund 15,0 auf rund 18,2 Milliarden Euro gestiegen (vgl. BMG 2009)²⁷.

Mit Blick auf den gegenwärtigen demographischen und sozialen Wandel ist nach Ansicht vieler Gesundheits- und Bevölkerungswissenschaftler/innen davon auszugehen, dass der Bedarf an professionellen Pflegeleistungen weiter anwachsen wird (vgl. z.B. Glaser/Höge 2005). In einem Papier des Bundesgesundheitsministeriums (BMG 2009) wird in Anlehnung an die Prognosen der sogenannten "Rürup-Kommission" errechnet, dass bei konstanter altersspezifischer Pflegewahrscheinlichkeit die Zahl der Pflegebedürftigen in der sozialen Pflegeversicherung von 2,03 Millionen Euro im Jahre 2007 auf wahrscheinlich 2,64 Millionen

²⁷ Weitere Zahlen finden sich z.B. in der Pflegestatistik des Statistischen Bundesamtes

Euro im Jahre 2020 und auf 3,09 Millionen Euro im Jahre 2030 steigen wird. Angesichts dieser Prognosen ist davon auszugehen, dass mit dem weiter steigenden Bedarf nach Pflegeleistungen, auch dem Altenpflegeberuf in Zukunft eine wachsende Bedeutung im Gesundheitswesen zukommen wird (vgl. Zimmer u.a. 2000: 272).

Gleichzeitig belegen Studien, dass im Zuge der Veränderungsprozesse im Gesundheits- und Pflegebereich die Arbeitsbelastung in der Pflege in den letzten Jahren deutlich zugenommen hat (vgl. Glaser/Höge 2005: 6). Mit den durch die Gesundheitsreform verschärften sozialwirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die insbesondere durch einen gestiegenen ökonomischen Druck und rigide Leistungsvorgaben gekennzeichnet sind, gehen Veränderungen in den Arbeitsvollzügen und -bedingungen in der Altenpflege einher, die für die betroffenen Mitarbeiter/innen in der Regel mit gestiegenen und neu(artig)en arbeitsorganisatorischen und -inhaltlichen Anforderungen verbunden sind.

Im folgenden Kapitel werde ich zunächst die historische Entstehung und Entwicklung des Pflegeberufs nachzeichnen (5.1) und die sozioökonomischen Rahmenbedingungen in der heutigen Altenpflege darstellen (5.2), um anschließend auf die Charakteristika der Tätigkeitsebene von Altenpflege als direkte personenbezogene Dienstleistungstätigkeit einzugehen (5.3) und einige Konzepte zur Analyse und Erfassung von Emotionen im Arbeitsfeld der Altenpflege darzustellen (5.4). Abschließend fasse ich den Forschungsstand zum emotionalen Arbeitserleben in der stationären Altenpflege zusammen und zeichne nach, welche Ergebnisse in Bezug auf meine Forschungsfrage als Anknüpfungspunkte verfügbar sind und wo Forschungslücken bestehen (5.5).

5.1 Von der Berufung zum Beruf: Historische Entwicklung der Altenpflege in Deutschland

Die professionelle Pflege älterer Menschen findet heute weitgehend in Form bezahlter Lohnarbeit statt. Das war nicht immer so. Lange Zeit wurden pflegerische Tätigkeiten (fast) ausschließlich als Aufgabe der Familie und der Ordenspflege bzw. der Diakonie angesehen und weitgehend durch kirchliche Einrichtungen organisiert und umgesetzt (vgl. Rumpf 2007). Dieser Umstand führte dazu, dass der Pflegeberuf nach wie vor in hohem Maß durch eine christliche Ethik geprägt ist und auch noch „heute spezifische Belastungen aufweist, die aus ihrer widersprüchlichen Position zwischen Lohnarbeit und ‚Liebedienst‘ resultieren“ (Rieder 1999: 11). Die Ursprünge des Berufsbildes der Altenpflegekraft gehen zurück auf drei Gruppen von Organisationen: erstens konfessionell geprägte Schwesternschaften, zweitens konfessionsfreie, aber stark christlich orientierte Schwesternschaften und drittens nicht-organisierte freie Pflegerinnen (vgl. Jehle/Schaffnorth 1993: 149ff., Kumbruck 2007: 3).

Die *konfessionell geprägten Schwesternschaften*, die sich in erster Linie aus katholischen Frauenorden und später auch aus evangelischen Schwesternverbänden der Diakonie zusammensetzten, sahen die Pflege von Armen und Kranken, die nicht in der familialen Obhut verbleiben konnten, als ihre religiöse Aufgabe an (vgl. Kumbruck 2007: 3). Die Schwestern verpflichteten sich zu den „drei diakonischen Räten“: Ehelosigkeit, Armut und Gehorsam, die ihnen dazu verhelfen sollten, ihre weibliche Arbeitskraft ungeteilt dem Dienst an den Bedürftigen widmen zu können (vgl. Kumbruck/Senghaas-Knobloch 2006). Die Verpflichtung zu einem Leben ohne Mann und Kinder galt für Frauen, die als konfessionelle Pflege-Schwester tätig sein wollten, noch bis in die 1990er Jahre hinein.

Die *freien Schwesternschaften* waren vor allem Zusammenschlüsse frommer Frauen, die zwar nicht unmittelbar der Weisungsbefugnis der Kirche unterstanden, aber dennoch stark christlich motiviert waren und mit der Armen- und Krankenpflege ihr Leben in Armut und Keuschheit dem Dienst am Nächsten widmeten. Auch die in diesem Zusammenhang entstandenen Schwesternschaften des roten Kreuzes verstanden ihren Dienst vor allem als eine christliche Aufgabe. Ebenso wie die konfessionellen Mutterhauswestern unterlagen auch die nicht konfessionell gebundenen Schwestern in aller Regel der Verpflichtung zur Ehelosigkeit und zum Wohnen auf dem Gelände der Einrichtung, wo sie meist in Gruppensälen untergebracht waren. Auch von ihnen wurde erwartet, jederzeit verfügbar zu sein und den hierarchischen Anweisungen von Oberin und Ärzten zu folgen. Als Folge dieser Strukturen galt für Schwestern vielfach noch bis in die 1960er Jahre eine 60-Stundenwoche mit Kost- und Logiszwang in der Pflegeeinrichtung bzw. einem angeschlossenen Schwesternwohnheim (vgl. Kumbruck/Senghaas-Knobloch 2006: 3; Kumbruck 2007: 19f.; s.a. Kreutzer 2004: 169; Ostner/Beck-Gernsheim 1979: 1).

Neben den verschiedenen christlich-religiös motivierten Schwesternschaften gab es die *freien Pflegerinnen*, die lange Zeit nicht organisiert waren und je nach Bedarf als Pflegehelferinnen und Hauswirtschaftshelferinnen unter sehr schlechten Arbeitsbedingungen beschäftigt wurden, da es für sie keinerlei gesetzliche Regelung in Bezug auf Arbeitszeiten, sozialer Absicherung und Entlohnung gab (vgl. Jehle/Schaffnorth 1993:). Im Gegensatz zu ihren in Schwesternschaften organisierten Berufsgenossinnen waren sie auf Gelderwerb angewiesen und hatten vielfach mit Diffamierungen und Diskriminierungen zu kämpfen (vgl. Jehle/Schaffnorth 1993: 149ff.), da Pflgetätigkeit traditionell „nicht als Beruf wie jeder andere auch, sondern als Berufung und Lebensform gesehen [wurde], hinter der, wenn sich eine Frau dafür entschieden hatte, andere Lebensformen zurückzustehen hatten. Im Begriff der Schwester versammelten sich die Vorstellungen eines nicht mit dem üblichen Berufsleben vergleichbaren ‚Liebesdienstes‘“ (Kumbruck/Senghaas-Knobloch 2006: 3), der mit finanziellen Aspekten der Entlohnung nicht vereinbar war.

Der historischen Entstehungsgeschichte ist es zu verdanken, dass das Bild von Pflege bis heute von der Vorstellung beeinflusst wird, dass eine Pflegekraft eher einen christlich motivierten Liebesdienst am Nächsten verrichtet und weniger einem regulären Erwerbsberuf nachgeht (vgl. Kumbruck 2007: 25). Im Laufe des 19. Jahrhunderts kam es zudem zu einer Verbindung der angeblich aus ihrem „Geschlechtscharakter“ resultierenden „weiblichen Tugenden“ (vgl. Hausen 1978) mit der beruflichen Identität von Krankenschwestern (vgl. Rieder 1999: 11). Die Mischung von christlicher Tradition und weiblicher Geschlechtszuordnung ist dabei sowohl im gesellschaftlichen Leitbild von Pflege als „weiblicher Liebesdienst“ oder von der Pflegekraft als „selbstloser Engel“ (vgl. Krell 2001: 17; Rieder 1999: 11) als auch im Arbeitsethos der Pflegekräfte selbst (vgl. Kreuzer 2004; Sieger 2005) zum Teil bis in die Gegenwart wirksam. Dementsprechend werden Pflegetätigkeiten auch in der öffentlichen Meinung vielfach immer noch nicht als richtiger Beruf angesehen (vgl. Kumbruck 2007: 7; Jehle/Schaffenorth 1993: 151) – und das, obwohl es schon relativ früh Professionalisierungsansätze in der Pflege gab.

Verberuflichung von Pflege und Verbesserung der Arbeitsbedingungen

Schon Mitte des 19. Jahrhunderts rief der Gründer des diakonischen Kaiserswerther Mutterhauses Pastor Theodor Fliedner die erste Ausbildung zur Krankenschwester in Deutschland ins Leben. Die Etablierung der zunächst einjährigen und später zwei Jahre dauernden Pflegeausbildung beruhte auf seiner doppelten Schwerpunktsetzung, die neben der missionarischen evangelischen Liebestätigkeit auch die „leibliche“ Krankenpflege umfasste (vgl. Kumbruck 2007: 4). Damit war der erste Schritt in Richtung einer Professionalisierung der Pflege getan, in deren Folge immer mehr eine Abkehr vom traditionellen Verständnis von Pflege als selbstlosem Dienst am Nächsten stattfand hin zu einer modernen Auffassung von Pflege als eigenständigem Beruf, dessen Anforderungen definiert und formuliert werden müssen (vgl. Kumbruck 2007: 29; Kumbruck/Senghaas-Knobloch 2006: 26; Schaffenorth u.a. 1984).

Eine flächendeckende und arbeitsrechtlich abgesicherte Verberuflichung von Pflege begann aber erst Mitte des 20. Jahrhunderts. Auslösendes Moment waren die veränderten Lebensrealitäten und -entwürfe junger Frauen in dieser Zeit. Seit den 1950er Jahren waren immer weniger junge Frauen bereit, auf eine Partnerschaft zu verzichten und ihr ganzes Leben der Pflege anderer Menschen innerhalb einer Schwesternschaft zu widmen. Dies führte zu einem spürbaren Nachwuchsmangel an Kranken- und Pflegeschwestern (vgl. Kumbruck 2007: 25; Jehle/Schaffenorth 1993: 209). Um dem eklatanten Personalnotstand im Pflegebereich entgegenzuwirken, der durch die Krankenhausneubauwelle in den 1960er und 1970er Jahren noch verstärkt wurde, versuchte man zunächst „durch Rationalisierung und

Spezialisierung, durch Entlastung von berufsfremden Tätigkeiten (z.B. Betten reinigen) und schließlich durch Einzug der Funktionspflege“ (Kumbruck 2007: 28) die Lage zu entschärfen. Als dies nicht ausreichte, begann man in den 1960er Jahren schließlich damit, die Arbeitsbedingungen zu verbessern und Pfl egetätigkeiten „in die generell bestehenden arbeitsrechtlichen Regelungen mit Blick auf Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit und Entlohnung“ (Kumbruck/Senghaas-Knobloch 2006: 3f.) zu integrieren. So wurden in den 1960er Jahren Tarifverträge für freie Schwestern abgeschlossen und deren Wochenarbeitszeit von 60 auf 47 Stunden reduziert (vgl. Kumbruck 2007: 26). In den konfessionellen Mutterhäusern und Wohlfahrtsverbänden wurde dennoch bis 1994 an der alten Arbeitszeitordnung von 1924 festgehalten, die eine 60-Stunden-Woche und zusätzliche Bereitschaftsdienste vorsah und damit für die (nicht-freien) Pflegekräfte eine faktische wöchentliche Arbeitszeit von 70-80 Stunden bedeutete (vgl. Kreuzer 2004: 185). Begründet wurde das lange Festhalten an der alten Arbeitszeitordnung damit, „dass ein schematisches Verständnis von Arbeitszeitgestaltung dem beziehungsorientierten Aspekt pflegerischer Arbeit tendenziell entgegensteht“ (Kreuzer 2004: 184). Diese Auffassung, dass der ständige Wechsel des Pflegepersonals den Patient/innen nicht zumutbar sei, wurde auch von vielen Diakonissen und konfessionellen Schwestern selbst geteilt, die entsprechend einen strikten 8-Studentag aus ethischen Gründen ablehnten und weiterhin länger arbeiteten (vgl. Schmidbaur 2002: 119).

Betrachtet man seine arbeitsrechtliche Verfassung, so ist der Pflegeberuf heutzutage ein Beruf wie jeder andere. Zugleich jedoch wirkt in der Praxis vielfach das Bild der selbstlos dienenden Schwester erstaunlich dauerhaft nach²⁸ (vgl. Rieder 2003: 205; Kumbruck 2007: 27). Entsprechend wird die berufliche Pflege „häufig immer noch als weiblicher ‚Halbberuf‘ angesehen, der eher Berufung denn Beruf sei und für den Motivation und Einstellung (‚ein gutes Herz haben‘) als wichtiger angesehen werden als dazugehörige Fachkompetenzen“ (Backes u.a. 2008: 51; vgl. auch Kumbruck 2007: 2; Krell 2001: 17; Rieder 1999: 11). Der Pflegeberuf ist damit durch die Gleichzeitigkeit von und den Widerspruch zwischen traditioneller und moderner Pflegeauffassung geprägt.

Altenpflege als kleine Schwester der Krankenpflege

Eine Unterteilung der Pfl egetätigkeit in Kranken- und Altenpflege ist erst relativ spät entstanden. Hintergrund war vor allem die demographische Entwicklung Ende der 1950er Jahre mit ihrer starken Zunahme an pflegebedürftigen älteren Menschen, die mit dem vorhandenen Krankenpflegepersonal nicht aufgefangen werden konnte. Zur Entlastung und Kompensation des Versorgungsengpasses wurden die Altenpfl egetätigkeiten in der Folge

²⁸ Wie Rieder mit Rekurs auf Foucault m.E. richtigerweise ausführt, kann „sich eine Pflegekraft natürlich gegen das Vorbild der ‚guten, nächstenliebenden‘ Schwester entscheiden. Sie kann beschließen, eine böse herzlose, kalte depersonalisierende Schwester zu werden“. Doch auch damit bliebe sie „in den Kategorien verhaftet, die durch die genannten kulturell-gesellschaftlichen Diskurse zur Pflege vorgegeben sind“ (Rieder 2003: 206).

aus dem Berufsbild der qualifizierten Krankenpflege ausgegliedert (vgl. Nölle/Goesmann 2009: 8; s.a. Beiersdorff 2007). Im Vergleich zur Krankenpflege wurde die Altenpflege als eigenständiges Berufsfeld dabei von Anfang an als minderwertiger angesehen und tendenziell als eine Hilfstätigkeit der Krankenpflege aufgefasst, die weniger medizinisch-fachliche Qualifikationen verlange²⁹ (vgl. Bäcker 1988). Diese Auffassung prägt das gesellschaftliche Ansehen des Altenpflegeberufs bis heute, obwohl sich die Altenpflege „längst zu einer Fachqualifikation mit hohem medizinischem und pflegerischem Anteil“ (Nölle/Goesmann 2009: 19) entwickelt und die Bundesregierung mittlerweile³⁰ ein Ausbildungsgesetz verabschiedet hat, das die Altenpflege zu einem qualifizierten Lehrberuf mit staatlicher Prüfung macht (vgl. ebd.: 7ff.).

5.2 Sozioökonomische Rahmenbedingungen in der Altenpflege

Betrachtet man professionelle Altenpflege heute, so kommt man nicht umhin, die gesetzlichen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen, in die diese eingebettet ist. Wichtigste rechtliche Grundlage für die in Deutschland geleistete Pflegearbeit stellt das mit der Professionalisierung von sozialen Dienstleistungen im Zusammenhang stehende und am 1. Januar 1995 in Kraft getretene Pflegeversicherungsgesetz dar (vgl. Backes u.a. 2008: 10; Senghaas-Knobloch 2010: 2; Lehndorff 2006). Dieses Gesetz, das im Sozialgesetzbuch der Bundesrepublik Deutschland (SGB XI) niedergelegt ist, regelt, welche Personen Anspruch auf welche Pflegeleistungen haben und wie die erbrachten Pflegeleistungen abzurechnen sind.

Nach dem Gesetz werden solche Personen als pflegebedürftig definiert, „die wegen einer körperlichen, geistigen oder seelischen Krankheit oder Behinderung für die gewöhnlichen und wiederkehrenden Verrichtungen im Ablauf des täglichen Lebens auf Dauer, voraussichtlich für mindestens sechs Monate, in erheblichem Maße der Hilfe bedürfen“ (SGB XI). Je nach Häufigkeit und Umfang der Hilfeleistung, die eine pflegebedürftige Person hinsichtlich Körperpflege, Ernährung, Mobilität und hauswirtschaftlicher Versorgung benötigt, erfolgt nach dem Gesetz die Einteilung in eine der drei Pflegestufen: erheblich Pflegebedürftige (Pflegestufe I), Schwerpflegebedürftige (Pflegestufe II) und Schwerstpflegebedürftige (Pflegestufe III). Die eng an spezifische körperliche Verrichtungen gebundene gesetzliche Definition von Pflegebedürftigkeit hat sowohl in pflegewissenschaftlichen und -praktischen Fachkreisen als auch in der öffentlichen Debatte zum Teil massive Kritik hervorgerufen. Diese richtet sich vor allem darauf, dass damit „psychosoziale Betreuungsleistungen, wie sie

²⁹ Diese allgemeine Auffassung von Altenpflege als gering qualifizierte Arbeitstätigkeit spiegelt sich beispielsweise auch in dem 2008 von der Bundesagentur für Arbeit (BfA) gemachten Vorschlag wider, der vorsah, Langzeitarbeitslose in einer Kurzausbildung zu schulen und für die Betreuung von Demenzkranken einzusetzen (vgl. Nölle/Goesmann 2009: 19).

³⁰ Dieses Gesetz trat 2003 in Kraft.

insbesondere für Demenzkranke nötig sind, nicht erfasst werden können“ (Backes u.a. 2008: 10).³¹

Seit der Einführung der zweiten Stufe der Pflegeversicherung am 1. Juli 1996 erfolgt auch die Vergütung pflegebedingter Aufwendungen in den stationären Altenpflegeeinrichtungen nach den gesetzlich festgelegten Pflegesätzen, bei denen nach Grundpflege, medizinischer Behandlungspflege, sozialer Betreuung und hauswirtschaftlicher Betreuung unterschieden wird (§ 14, SGB XI).

Infolge der veränderten Rahmenbedingungen sind die Altenpflegeeinrichtungen verstärkt darauf angewiesen, Personen mit einer hohen Pflegebedürftigkeit aufzunehmen, so dass „vermehrt Personen mit erheblichen Alltagseinschränkungen und einem hohen Pflegebedarf in die Einrichtungen“ gelangen, die „neben körperlichen Beeinträchtigungen sehr häufig auch psychische Störungen, vor allem demenzielle und depressive Erkrankungen“ aufweisen (Zimmer u.a. 2000: 272). Wie Zimmer u.a. weiter ausführen, ergibt sich hieraus nicht nur ein steigender Bedarf an Grund- und Behandlungspflege, sondern „auch ein wachsender Bedarf an gerontopsychiatrischer Behandlung und psychosozialer Betreuung“. Dieser ist allerdings, wie bereits angedeutet, in der Regel oftmals nicht abrechnungsfähig und muss deshalb (wenn überhaupt) weiterhin als zusätzlicher, unentgeltlicher ‚Liebesdienst‘ von den Pflegekräften geleistet werden. Zimmer u.a. fassen die Folgen des Pflegeversicherungsgesetzes folgendermaßen zusammen:

„Nach der Einführung der Pflegeversicherung haben sich die personellen, organisatorischen und sozialen Rahmenbedingungen der untersuchten Einrichtungen wesentlich verschlechtert: Während die Anzahl der BewohnerInnen konstant blieb und der Pflegebedarf insbesondere durch psychische Krankheiten anstieg, fand ein Personalabbau in erheblichem Umfang statt.“ (Zimmer u.a. 2000: 275)

Ähnlich sieht es auch der Präsident des Deutschen Pflegeverbandes, der in einem Interview feststellt, dass die Pflegekräfte infolge der gedeckelten Pflegesätze und der steigenden Anzahl von Pflegebedürftigen inzwischen an den Grenzen ihrer Möglichkeiten angekommen seien (www.ndrinfo.de/nachrichten; 31.08.2007).

Hinzu kommt, dass ambulante wie stationäre Pflege-Einrichtungen nach dem ebenfalls im Sozialgesetzbuch niedergelegten Pflege-Qualitätssicherungsgesetz dazu verpflichtet sind, „Grundsätze und Maßstäbe für die Qualität und die Qualitätssicherung der ambulanten und

³¹ Mit dem am zum 1. Juli 2008 in Kraft getretene „Pflege-Weiterentwicklungsgesetz“ (siehe BMG 2008) soll laut Enquete-Kommission NRW (2005: 461-470) eine Vielzahl dieser von Fachleuten kritisierten Systemfehler korrigiert werden und so „eine finanzielle und organisatorische Entlastung der Situation von Pflegebedürftigen, ihrer Angehörigen und der Pflegenden mit sich bringen“ (Backes u.a. 2008: 11). Ob und inwieweit dies Erfolg haben wird, muss sich erst noch zeigen. Da der Erhebungszeitraum meiner Untersuchung vor dem Inkrafttreten des neuen Gesetzes stattgefunden hat, finden die Gesetzesänderungen und ihre Auswirkungen in der vorliegenden Arbeit keine weitere Beachtung. Es ist jedoch davon auszugehen, dass die Gesetzesänderung keine wesentlichen Änderungen für die Situation aller Beteiligten bringen wird, denn wie Backes u.a. (2008: 11) herausstellen, handelt es sich bei den Leistungserhöhungen „um eher geringfügige Erhöhungen, die wohl kaum die bisherigen Kostensteigerungen kompensieren können.“

stationären Pflege sowie die Entwicklung eines einrichtungsinternen Qualitätsmanagements“ (§80, SGB XI) einzurichten, zu dokumentieren und in regelmäßigen Abständen von unabhängigen Sachverständigen überprüfen zu lassen. Wie Kumbruck und Senghaas-Knobloch (2006: 34) feststellen, bedeutet die geforderte Qualitätssicherung, die sich auf „Qualitätsmaßstäbe für die Struktur einer Einrichtung, für den Pflegeprozess und für die Beurteilung des Pflegeergebnisses“ bezieht, in der Praxis allerdings „oft nur Einhaltung von Mindeststandards und die Abrechnung nach Kennziffern“, was m.E. angesichts des Ungleichgewichts von wachsenden Anforderungen auf der einen und knapperen finanziellen Ressourcen auf der anderen Seite (vgl. Zimmer u.a. 2000: 272) allerdings kaum verwundert.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich mit den Gesetzgebungen der Pflegeversicherung die Umweltbedingungen für die professionelle Pflegearbeit stark geändert haben: Einerseits werden durch die geforderten Dokumentations- und Abrechnungsmodi Strukturen erzeugt, „in denen Pflegende nur professionelle Tätigkeiten durchführen sollen. Für Zuwendung und Gespräche bleibt dabei wenig Raum, denn tendenziell ist die Arbeitstätigkeit zerlegt, zugeteilt und wird auch so partialisiert finanziert“ (Kumbruck/Senghaas-Knobloch 2006: 30f.). Böhle und Weishaupt (o.J.: 17) sprechen in diesem Zusammenhang von einer zunehmenden Ökonomisierung in der Pflege, die sich insbesondere in der Ausweitung von Dokumentationsanforderungen sowie in der Standardisierung einzelner Pflegeleistungen ausdrückt. Backes u.a. (2008: 49) benutzen sogar den Begriff der „Taylorisierung der beruflichen Pflege“, die sich darin äußert, dass mit den Gesetzgebungen des Pflegeversicherungsgesetzes „die Dienstleistungen in Form einzelner, inhaltlich genau beschriebener Pflegemodule erbracht und abgerechnet werden müssen“. In Anlehnung an Zeman (2005) kritisieren sie, dass damit „die ‚spezialisierte‘ formelle Pflege in einen Gegensatz zur ‚ganzheitlichen‘ informellen Pflege gestellt“ wird. Dahme u.a. (2005) können außerdem für den gesamten Bereich der Wohlfahrt zeigen, dass die veränderten Umweltbedingungen vielfach dazu führen, dass sich die Beschäftigten einem wachsenden Spannungsfeld zwischen marktökonomischen Anforderungen nach effizienten, abrechenbaren und zu dokumentierenden (Pflege-)Leistungen auf der einen Seite und ihren eigenen Erwartungen und Ansprüchen an gute (Pflege-)Arbeit auf der anderen ausgesetzt sehen³² – ein Umstand, so die der Untersuchung zugrunde liegende Annahme, der nicht ohne Folgen für das emotionale Arbeitserleben der Altenpflegekräfte sein dürfte.

Die veränderten Umweltbedingungen für die professionelle Altenpflege zeigen sich auch in einer zunehmenden Verbreitung neuer Beschäftigungsformen. So lässt sich seit Einführung der Pflegeversicherung generell eine Verschiebung des Verhältnisses von Vollzeit- hin zu Teilzeitbeschäftigung feststellen (vgl. Pflegestatistik des statistischen Bundesamtes 2007;

³² Wie Kumbruck und Senghaas-Knobloch (2006: 30f.) mit Blick auf die historisch entstandenen Strukturen in der Pflege anmerken, können durch die Professionalisierung der Pflege jedoch andererseits auch pflegerisch-fachliche „Qualifikationen und Aktivitäten entfaltet werden, die in den frühen Zeiten der Diakonie undenkbar waren“.

Backes u.a. 2008: 49). Hinzu kommt in vielen Altenpflegeeinrichtungen eine Zunahme von befristeten Beschäftigungsverhältnissen, die Ersetzung von examinierten Altenpflegekräften durch Pflegehelfer/innen und Hauswirtschaftskräfte sowie ein vermehrter Einsatz von Leiharbeitskräften (vgl. Glaser/Höge 2005: 13; Senghaas-Knobloch 2010: 103). Die Altenpflege entwickelt sich damit zu einem Arbeitsbereich, der sich zunehmend durch eine Ausweitung von prekären Arbeitsverhältnissen und von (vermeintlich) gering qualifizierten Beschäftigungsformen auszeichnet.

5.3 Charakteristika des Arbeitsfeldes Altenpflege

Die Arbeitstätigkeit(en) der professionellen Altenpflege lässt sich als direkte personenbezogene Dienstleistungstätigkeit mit einem hohen Anteil an Interaktionsarbeit und situativen Anforderungen charakterisieren.

5.3.1 Pflege als direkte personenbezogene Dienstleistung

Dienstleistungstätigkeiten werden in der Literatur vielfach nach sach- und personenbezogenen Dienstleistungen unterschieden. Demnach zählen etwa Tätigkeiten von Banken, Versicherungen oder dem Transportbereich zu den auf die Bearbeitung von materiellen und immateriellen Objekten gerichteten sachbezogenen Dienstleistungen, während Pflege-, Lehr- oder Beratungstätigkeiten zu den personenbezogenen Dienstleistungen gerechnet werden, da sie durch direkte personenbezogene Kontakte mit ihren Kund/innen gekennzeichnet sind. Böhle und Glaser kritisieren diese Unterscheidung allerdings als wenig trennscharf, denn:

„Auch bei Finanz- oder Transportdienstleistungen kommt es zu direkten personenbezogenen Kontakten mit Kunden und umgekehrt finden sich auch bei Gesundheitsdienstleistungen andere Tätigkeiten, die sich auf die Bearbeitung von materiellen und immateriellen Objekten richten, wie etwa in der Verwaltung oder im technischen Bereich.“ (Böhle/Glaser 2006: 12)

Ihrer Argumentation zufolge sind alle Tätigkeiten, die sich im Sinne einer „front-line-work“ (Frenkel u.a. 1999) auf die Arbeit mit Menschen richten und einen direkten Kunden- bzw. Klientenkontakt beinhalten, als personenbezogene Dienstleistungen zu verstehen:

„Personenbezogene Dienstleistungen sind demnach nicht nur Dienstleistungen, die sich unmittelbar auf eine Person richten wie bei der Pflege, sondern auch eine Beziehung zu Personen bei der der Umgang mit einer Sache im Mittelpunkt steht, wie beispielsweise beim Verkauf.“ (Böhle/Glaser 2006: 12)

Als Alternative zu der eingangs erwähnten gängigen Differenzierung von Dienstleistungstätigkeiten schlagen Böhle und Glaser deshalb mit Rückgriff auf Nerdinger die Unterscheidung zwischen direkten und indirekten personenbezogenen Dienstleistungen vor. *Direkt personenbezogene* Dienstleistungen wie Haarschneiden, Massieren oder die Pflege von Kranken zeichnen sich nach Nerdinger (1994: 49) dadurch aus, dass sie „direkt auf das intellektuelle oder emotionale Befinden des Bedienten oder auf seine Physis einwirken“ und den „unmittelbare[n] Kontakt zwischen Dienstleitern und Bedienten“ voraussetzen. Bei *indirekt personenbezogenen* Dienstleistungstätigkeiten, wie sie beispielsweise in der Beratung, im Verkauf oder im Service anzutreffen sind, besteht dagegen die Aufgabe der Dienstleistenden nach Nerdinger darin, „bereits produzierte Leistungen/Güter zu verkaufen, die Nutzung solcher Leistungen/Güter zu vermitteln oder selbst Leistungen an einem Objekt zu erbringen, das den Bedienten gehört“ (ebd.: 50). (Alten-)Pflege stellt in dieser Kategorisierung ein typisches Beispiel einer direkten personenbezogenen Dienstleistungstätigkeit dar. Anders als bei indirekten Dienstleistungen oder im Produktionsbereich ist ihr „Arbeitsgegenstand“ kein physisches Objekt, sondern ein menschliches Subjekt (vgl. Kumbruck/Senghaas-Knobloch 2006: 23).

5.3.2 Pflege als Interaktionsarbeit

Ein wesentliches Merkmal der stationären Altenpflege als direkte personenbezogene Dienstleistung besteht in der tätigkeitssimmanenten Interaktion mit den Bewohner/innen. Auch wenn ein erheblicher Anteil der Arbeitstätigkeiten in der Altenpflege in nicht-interaktiven Aufgaben besteht (Dokumentation, Administration, Umgang mit Apparaten etc.), bildet der direkte interaktive Umgang mit den zu Pflegenden die Kernaufgabe der professionellen Altenpflege. Wie etwa Zimmer u.a.(2000: 272) ausführen, besteht die primäre Arbeitsaufgabe von Altenpflegekräften nicht allein in der Erstellung von „medizinisch-pflegerischen Leistungen, sondern auch in der psychosozialen Betreuung, in der Unterstützung des Lebensumfelds und in der sozialen Integration älterer Menschen“, weshalb, so ihre Schlussfolgerung, „der Arbeitsinhalt noch stärker als bei anderen personenbezogenen Dienstleistungen durch die Herstellung und Aufrechterhaltung zwischenmenschlicher Beziehungen und eine direkte ‚Face-to-Face‘-Interaktion gekennzeichnet“ ist. In der (arbeits-)psychologischen Literatur wird Altenpflege deshalb auch als „Interaktionsarbeit“ oder als „dialogisch-erzeugende“ bzw. „dialogisch-ergebnisbezogene“ Tätigkeit bezeichnet (vgl. Büssing/Glaser 2003b; Glaser/Höge 2005; Hacker 1998: 81/83; Krell 2001: 13).

Wie etwa Rieder (1999: 74f.) herausstellt, spielen vor allem Abstimmungsprozesse zwischen der Pflegekraft und der pflegebedürftigen Person bei der alltäglichen Pflege-Interaktionsarbeit eine wichtige Rolle. Altenpflege beruht damit in besonderer Weise auf sozialen

Interaktions- und Kooperationsprozessen (vgl. Dunkel u.a. 2004: 11; s.a. Badura 1995; Büssing/Glaser 2003b: 133; Gross/Badura 1977; Gross 1983; Pfadenhauer: 2003; Rieder 2003; Wiemert 2009: 134), an deren Erstellung sowohl die Altenpflegekräfte als Dienstleistungserbringer/innen als auch die zu pflegenden Menschen als Dienstleistungsempfänger/innen immer körperlich, geistig und emotional beteiligt sind (vgl. Krell 2001: 13).

Im Hinblick auf die Ko-Produktions- und Kooperationsthese lässt sich im Bereich der Altenpflege jedoch auch ein besonderes asymmetrisches Spannungsverhältnis feststellen, da sich die zu Pflegenden auch bei Anerkennung und Wahrung ihres Rechts auf Selbstbestimmung in einer zum Teil sehr starken einseitigen Abhängigkeit von den fachlichen und persönlichen Kompetenzen der sie betreuenden Pflegekräfte befinden (vgl. Giesenbauer/Glaser 2006: 74; Kumbruck/Senghaas-Knobloch 2006: 22; Senghaas-Knobloch 2010: 1). Wie Weishaupt (2006: 88) z.B. ausführt, ergibt sich diese einseitige Abhängigkeit insbesondere dadurch, dass die Bewohner/innen „teils gar nicht mehr, teils nur eingeschränkt bewegungsfähig“ sind, Schmerzen haben oder sich aufgrund geistiger Verwirrung oder Demenz phasenweise „nicht mehr allgemein verständlich verbalisieren können“. Aufgrund dieser Asymmetrie in der Pflegebeziehung, die mit der Intensität der Pflegebedürftigkeit noch zunimmt, gilt (Alten-) Pflege in der einschlägigen Forschungsliteratur als eine ganz besondere Arbeit, die mit dem „existenziellen Angewiesensein“ (Senghaas-Knobloch 2010: 85) der Bedürftigen gut umgehen muss (s.a. Weishaupt 2006).

Wie Böhle und Weishaupt (o.J.: 19) hervorheben, unterscheidet sich Pflege als direkte personenbezogene Dienstleistung auch dadurch von indirekten Dienstleistungen oder vom Produktionsbereich, dass die Empfänger/innen der Dienstleistung immer auch „Gegenstand“ der Dienstleistung selbst sind (und nicht nur Käufer/innen und Ko-Produzent/innen). Eine Trennung zwischen sozialer Interaktion einerseits und gegenstandsbezogenem Arbeitshandeln andererseits – wie sie in der arbeitswissenschaftlichen Diskussion durchaus gängig ist – erscheint hier deshalb nicht sinnvoll. Hinzu kommt die Besonderheit, dass Pflegetätigkeiten nicht nur die Arbeit *mit* Menschen, sondern zu einem erheblichen Anteil auch um die Arbeit *am* Menschen beinhalten, so dass sich die Altenpflege durch einen „doppelten Personenbezug“ (Böhle/Weishaupt o.J.: 1) auszeichnet, bei dem die Arbeit am und mit dem Körper der zu pflegenden (Waschen; Hochheben; Umlagern etc.) eine zentrale Rolle einnimmt (vgl. auch Backes u.a. 2008: 53; Wolfinger 2006).

5.3.3 Situative Anforderungen in der Altenpflege

Aus der Arbeit an und mit den zu pflegenden Menschen ergeben sich ganz spezifische Anforderungen im Hinblick auf die Ausführung und Ausgestaltung der Altenpflegearbeit. Neben Anforderungen, wie sie auch in anderen Arbeitsbereichen und Tätigkeitsfeldern

auftreten können (telefonische Nachfragen aus der Verwaltung, unangemeldetes Erscheinen von Ärzt/innen, Einzug einer neuen Bewohnerin etc.), sind Altenpflegekräfte in besonderer Weise mit den Konsequenzen konfrontiert, die sich aus dem Subjektcharakter ihres spezifischen „Arbeitsgegenstands“ Mensch ergeben (vgl. Weishaupt 2006: 88).

So beinhaltet die Pflege von alten Menschen die Anforderung, den verschiedenen individuellen Bedürfnissen der Bewohner/innen immer wieder situativ Rechnung zu tragen (vgl. Böhle/Glaser 2006: 13). Da die pflegebedürftigen Menschen, wie Weishaupt (2006: 88) ausführt, immer wieder unvorhersehbar reagieren, eigene Gefühle zeigen und eine eigene Persönlichkeit haben, ist die Pflege älterer Menschen „eine in hohem Maße ereignis- und situationsabhängige Arbeit, die sich nur begrenzt planen lässt“ und hohe Flexibilitätsanforderungen an die Pflegekräfte stellt. Die Vielfalt der Arbeitsaufgaben und -inhalte in der Altenpflege sowie der permanent erforderliche Umgang mit unvorhergesehenen Situationen und den momentanen Bedürfnissen und Befindlichkeiten der zu Pflegenden verlangen dabei ein hohes Maß an geistiger und organisatorischer Flexibilität von den Pflegekräften. Anders als bei dispositiven und innovativen Tätigkeiten resultiert die Notwendigkeit eines flexiblen situativen Vorgehens in der Pflege dabei nicht in erster Linie aus der Komplexität der beständigen Veränderung von Arbeitsanforderungen, sondern aus den „im ganz alltäglichen Pflegehandeln, in den täglich wiederkehrenden Pflegeverrichtungen wie Waschen, Duschen, eincremen, Essen reichen usw. unerwartet auftretenden Veränderungen im körperlichen oder psychischen Zustand der Bewohner“ (Weishaupt 2006: 89). Obwohl also die einzelnen Arbeitsaufgaben und -tätigkeiten in der Altenpflege oberflächlich betrachtet nur geringfügig variieren, erfordert ihre konkrete Durchführung „eine permanente Anpassung an variierende situative Bedingungen“ (ebd.). Ganz ähnlich sehen das auch Jehle und Schaffnorth (1993: 156f.), die eindrücklich beschreiben, dass die Pflegekräfte „in ihrem Handeln ständig die verschiedenen Aspekte des Menschseins im Blick behalten [müssen] – neben den physischen auch die psychischen, geistigen und sozialen Bedürfnisse der jeweiligen Kranken in ihrem sehr unterschiedlichen Befinden. Daraus ergibt sich eine Situativität des Handelns, die flexible Kombination ganz verschiedenartiger Tätigkeiten und Verhaltensweisen, die von Pflegenden auch erwartet wird“ (Jehle/ Schaffnorth 1993: 156f.).

Die hohen Flexibilitätsanforderungen, die sich aus dem spezifischen Arbeitsgegenstand Mensch ergeben, schlagen sich auch auf arbeitsorganisatorischer Ebene in Form der Arbeitszeitgestaltung nieder. Da sich menschliche Bedürfnisse weder vorhersagen noch zeitlich eingrenzen lassen, erfordert die professionelle Pflege und Betreuung von hilfsbedürftigen Menschen die Bereitstellung einer 24-Stunden-Versorgung, welche aus organisatorischen Gründen mit unregelmäßigen Arbeitszeiten für die Pflegekräfte einhergeht. So kommen zu den verschiedenen Schichtdiensten (Früh-, Spät-, Zwischen- und Nachtschicht) Wochenend- und Feiertagsdienste sowie lange Dienstwochen mit bis zu 14

Arbeitstagen am Stück hinzu. Zusätzlich zu diesen gesundheitlich und sozial eher unverträglichen Arbeitszeitmodellen findet sich in einigen Einrichtungen auch noch immer das Modell des ‚geteilten Dienstes‘, bei dem die Pflegekräfte morgens ein paar Stunden arbeiten und nach einer längeren Pause nachmittags wieder zur Arbeit zurückkehren, wodurch Arbeitsbeginn und -ende an einem Tag sehr weit auseinander fallen (Glaser/Höge 2005: 14). So haben Altenpflegekräfte trotz der mittlerweile flächendeckend geltenden rechtlichen Arbeitszeitregelungen immer noch sehr unregelmäßige Arbeitszeiten, bei denen das Leitbild von Pflege als Liebesdienst auch heutzutage durchscheint.

5.4 Gefühle und Gefühlsarbeit in der pflegerischen Interaktion: Konzepte zur Analyse und Erfassung von Emotionen in der Altenpflege

Betrachtet man die einschlägige Diskussion um Interaktionsarbeit (z.B. Büssing/Glaser 1999/2003b; Nerdinger 2003) so findet sich darin immer wieder der Hinweis, dass Emotionen in der Interaktion auf verschiedenen Ebenen eine wesentliche Rolle spielen (vgl. Dunkel/Rieder 2004: 212; Giesenbauer/Glaser 2006: 60). Beispielsweise Büssing und Glaser (2003b: 133) stellen die Emotionen der Dienstleister/innen auf eine Stufe mit der Kooperation bei der Dienstleistungsinteraktion und sprechen ihnen eine „unmittelbare Bedeutung“ für den Erfolg der Ko-Produktion in der Pflegedienstleistung zu. Aufgrund der oben dargestellten spezifischen Eigenschaften der Ko-Produktion in der Interaktionsarbeit benötigen sowohl die Dienstleistungsgeber/innen als auch die Dienstleistungsnehmer/innen zum Beispiel Vertrauen in ihre wechselseitige Kooperationsbereitschaft. Wie Dunkel u.a. (2004: 16) ausführen, können in der Interaktion verschiedenartige Koordinations-, Kooperations- oder Ungleichheitsprobleme auftreten, die immer auch mit Emotionen einhergehen. Kumbruck und Senghaas-Knobloch (2006: 22) betonen in ihren Forschungen zur „Fürsorglichen Praxis“, dass Pflegekräfte nicht nur mit körperlichen, sondern auch (und vor allem) mit emotionalen Berührungen konfrontiert sind. Auch Weishaupt (2006: 85f.) führt aus, dass bei der Pflege älterer Menschen „sogenannte subjektive Faktoren wie Gefühl, Empfinden und Erleben“ schon allein aus dem Subjektcharakter des „Arbeitsgegenstandes“ Mensch resultieren und deshalb zu den grundlegenden Merkmalen der Pflegearbeit gehören.

In der sozialwissenschaftlichen Literatur werden die Gefühle von Pflegekräften dabei vor allem im Zusammenhang mit dem Konzept der Gefühlsarbeit betrachtet. Nach Dunkel (1988: 67ff.) umfasst die Gefühlsarbeit drei Dimensionen, die besonders deutlich bei direkten personenbezogenen Dienstleistungen erkennbar sind, bei denen es, wie mehrfach aufgezeigt, vielfach darum geht, bei der anderen Person ein Wohlgefühl herzustellen, Angst zu beschwichtigen oder ähnliches. Dafür kann es Dunkel zufolge notwendig sein, eigene

Gefühle oder deren Ausdruck als Mittel einzusetzen und auch eine emotionale Gestimmtheit zunächst einmal herzustellen, um eine solche Tätigkeit auszuführen. Er unterscheidet deshalb a) Gefühl als Gegenstand, b) Gefühl als Mittel und c) Gefühl als Bedingung für bzw. von Emotionsarbeit. Anders als Hochschild (siehe Kapitel 3) nimmt er damit zwei weitere Aspekte in den Blick, die mit dem Erleben von Emotionen insbesondere im Bereich von direkten personennahen Dienstleistungen einhergehen (können). Die Ergänzung des Konzepts der emotionalen Arbeit durch diese weiteren Aspekte ist nach Büssing und Glaser (2003b: 138) vor allem aus arbeitspsychologischer Sicht von großer Bedeutung, da hierdurch der Blick auf die Bedingung der Arbeit gerichtet wird.

Dass auch der Tätigkeitsbereich der professionellen Altenpflege alle drei Dimensionen von Gefühlsarbeit beinhaltet, veranschaulicht Dunkel (1988: 74ff.) am Beispiel einer Interaktion zwischen einer Pflegekraft und einer Bewohnerin einer stationären Altenpflegeeinrichtung. Bei der morgendlichen Grundpflege zieht die Pflegerin der Bewohnerin zunächst die Windel aus, um ihren Intimbereich zu reinigen. Die Bewohnerin verwehrt dabei nicht nur ihre Mithilfe, sondern wehrt sich auch körperlich und verbal – auch gegen das Waschen ihrer Beine und Füße. Die lautstarken Proteste der Bewohnerin versucht die Pflegekraft mit Zärtlichkeiten zu kontern. Als die Bewohnerin nach dem Eincremen eine frische Windel bekommt, erhält die Pflegerin als Gegenleistung einen Schlag ins Gesicht. Die Pflegekraft bleibt trotzdem weiterhin freundlich und spricht im Flüsterton auf die Bewohnerin ein, die daraufhin ruhiger wird (vgl. Dunkel 1988: 74).

Deutlich wird an dieser Interaktionssequenz nicht nur, dass „der unmittelbare Kontakt zwischen Dienstleister und Bedienten“ (Nerdinger 1994: 49) Kennzeichen einer direkten personenbezogenen Dienstleistung ist, sondern auch, „dass dieser Kontakt keineswegs problemlos ist“ (Dunkel/Rieder 2004: 217). Die Bewohnerin erweist sich nämlich als schwierige, weil widerständige Interaktionspartnerin. Um sie aber waschen zu können, wie es auf der sachlichen Aufgabenebene von der Pflegekraft gefordert wird (vgl. Dunkel 1988: 75), ist die Pflegekraft auf eine gewisse Mitwirkung seitens der Bewohnerin angewiesen. Da eine solche Mitwirkung über argumentative Aushandlung nicht zu erreichen ist, versucht die Pflegekraft sie auf der emotionalen Ebene zu erreichen und Einfluss auf ihr Empfinden zu nehmen:

„Dabei setzt sie verschiedene Methoden der Gefühlsarbeit ein: Sie verwendet in einem beruhigenden Tonfall beruhigende Worte, versucht ihr Mitgefühl zum Ausdruck zu bringen, sie streichelt Frau M. und es ist zu vermuten, dass sie sich darum bemühen muss, eigene Aggressionen zu beherrschen, die aufgrund der körperlichen Gewalt, die Frau M. ausübt, entstehen könnten.“ (Dunkel/Rieder 2004: 217)

Auch Giesenbauer und Glaser (2006: 60f.) zeigen anhand dieser Beispielsituation die unterschiedlichen Dimensionen auf, in denen die Pflegeinteraktion mit Emotionen verbunden ist. Sie fassen zusammen:

„Die Schwierigkeit für die Pflegekraft liegt weniger in den zu verrichtenden Pflegetätigkeiten an sich, sondern eher in den Verhaltensweisen und Reaktionen der zu pflegenden Bewohnerinnen. Sie ist mit Beschimpfungen, mangelnder Mitarbeit („Compliance“) sowie existenziellen Nöten der Bewohner direkt konfrontiert.“

Wie Dunkel (1988: 74f.) zeigen konnte, haben Pflegekräfte in ihrem Beruf also nicht nur körperlich-physische und geistige Arbeit, sondern auch einen großen Anteil „emotionale Pflege“ zu leisten (vgl. auch Krell 2001: 12; Hochschild 1990: 30), die folgende teilweise in sich widersprüchliche Merkmale beinhalten kann: (1) Verschränkung sachlicher und emotionaler Anteile, (2) Gleichzeitigkeit von Manipulation und Kooperation, (3) Asymmetrie der Beziehung zwischen Gefühlsarbeiter/in und Klient/in, (4) emotional relevante Selbstdarstellung, (5) List und Improvisation als Arbeitstechniken, (6) Empathie als Orientierungsmodus.

Obwohl die unterschiedlichen Aspekte des Gebrauchs von und dem Umgang mit Emotionen in der konkreten Pflegeinteraktion unmittelbar aufeinander bezogen sind (vgl. Giesenbauer/Glaser 2006: 61), werde ich im Folgenden die von Dunkel unterschiedenen Dimensionen von Gefühlsarbeit jeweils einzeln skizzieren und daran anschließende Konzepte zur Analyse und Erfassung von Emotionen im Arbeitsfeld der Altenpflege darstellen.

5.4.1 Gefühle als Arbeitsmittel: Das Konzept des subjektivierenden Arbeitshandelns

Die Dimension *Gefühl als Mittel* fokussiert darauf, dass bei Gefühlsarbeit nicht nur *an* den Gefühlen der anderen Person, sondern auch *mit* dem eigenen Gefühl gearbeitet wird (vgl. Dunkel 1988: 70). Diese Dimension beinhaltet zwei Ebenen. Zum einen benutzen die Gefühlsarbeiter/innen ihre körperlichen Ausdrucksmöglichkeiten als Arbeitsmittel, um die emotionale Befindlichkeit der Klient/innen zu beeinflussen, zum Beispiel wenn die Pflegekraft die Bewohnerin trotz ihrer teilweise tätlichen Angriffe streichelt und beruhigend auf sie einredet, in der Hoffnung, sie damit zu beruhigen. Zum anderen nutzen sie emotional gesteuerte Orientierungsmodi als Erfahrungsgrundlage (vgl. Dunkel 1988: 70), um ihre Emotionen in der Interaktion sozusagen als „Instrumente“ des Wahrnehmens, Erfassens und Verstehens einzusetzen (vgl. Giesenbauer/Glaser 2006: 61; Büssing/Glaser 2003b: 137). Die zweite Ebene dieser Dimension von Gefühlsarbeit wird besonders in dem von Böhle und Mitarbeiter/innen entwickelten Konzept des subjektiven Arbeitshandelns (vgl. Böhle 1999; Böhle/Weishaupt 2003) aufgegriffen, in dem Gefühle vor allem als „Gespür“ verstanden

werden. In dem oben angeführten Beispiel der widerständigen Bewohnerin äußert sich dieses „Gespür“ etwa darin, dass die Pflegekraft mit Rückgriff auf ihre Sinneseindrücke und ihr Erfahrungswissen fühlt bzw. spürt, dass die Bewohnerin Durchfall hatte und deshalb gewaschen werden muss (vgl. Giesenbauer/Glaser 2006: 60).

Als eine wichtige Grundlage für ein solches Gespür identifiziert Weishaupt (2006: 91; i.O.herv.) „eine vielschichtige sinnliche Wahrnehmung, die sich auf die für die Altenpflege typische Vielzahl von Informationen richtet, die nicht messbar, nicht exakt definierbar und objektivierbar, nicht eindeutig sind“. So hilft etwa das Sehen, Veränderungen in Mimik, Gestik, Haltung und Sprache wahrzunehmen, das Hören (zum Beispiel der Schrittfolge) ermöglicht das Erkennen, dass es einem Bewohner nicht gut geht („Er schlurft dann anders“) und Riechen („Zu jedem Bewohner gehört ein bestimmter Geruch“), Tasten und Berühren helfen zu spüren, ob eine Bewohnerin krank ist (vgl. Weishaupt 2006: 91f.). Tasten und Berühren bieten Weishaupt zufolge dabei gleichzeitig auch eine Möglichkeit, mit den Bewohner/innen auf der emotionalen Ebene zu kommunizieren. Jede Pflegeinteraktion ist somit mit subjektivem Empfinden, Fühlen und Gefühl verbunden oder wie eine Pflegekraft es ausdrückt: „Ich sehe und fühle eben gleichzeitig, ob ihm das angenehm oder unangenehm ist, wie ich beim Eincremen aufdrücke, ob er z.B. ruhiger wird oder unruhiger, entspannter oder verkrampfter“ (zitiert nach Weishaupt 2006: 93). Es ist dieses in der Pflege so notwendige Spüren, das die Forscher/innen um Böhle als subjektivierendes Arbeitshandeln bezeichnen, welches sie insbesondere für den Bereich der direkten personenbezogenen Dienstleistungen als „eine weithin verdeckte, aber unverzichtbare Ergänzung des objektivierenden Arbeitshandelns“ (Weishaupt 2006: 86) identifizieren, da das subjektivierende Handeln in diesen Bereichen in einem hohen Maße den eigentlichen Kern der Arbeitstätigkeit ausmacht (vgl. Böhle 2002) Wie Wiemert (2009: 138) zusammenfasst, besteht der entscheidende Punkt „darin, dass subjektive Faktoren wie Gefühl, Empfinden und Erleben keine nebensächlichen Zutaten darstellen, sondern zentrale Grundlagen des Arbeitshandelns, die direkt funktional für das Arbeitsergebnis sind“.

5.4.2 Gefühle als Arbeitsgegenstand: Das Konzept der Gefühlsarbeit

Bei der Dimension *Gefühl als Gegenstand* steht die Beeinflussung der Gefühle einer anderen Person im Vordergrund. Für die Gefühlsarbeiterin bzw. den Gefühlsarbeiter geht es darum, den Klient/innen ein Angebot zu machen, welches möglichst sicher zur gewünschten emotionalen Reaktion führt (vgl. Dunkel 1988). Diese Dimension von Gefühlsarbeit wird besonders in dem von dem amerikanischen Soziologen Strauss und seinen Mitarbeiter/innen entwickelten Konzept der Gefühlsarbeit („sentimental work“) aufgegriffen und am Beispiel der

Krankenpflege entwickelt³³ (vgl. Giesenbauer/Glaser 2006: 61). In diesem Konzept definieren Strauss u.a. (1980: 629) Gefühlsarbeit als „Arbeit, die speziell unter Berücksichtigung der Antworten der bearbeiteten Person oder Personen geleistet wird *und* die im Dienst des Hauptarbeitsverlaufs erfolgt.“ Dabei können, so Strauss u.a. weiter, Teile der Arbeit, auch an sich selbst oder an anderen Arbeitenden geleistet werden. Im Mittelpunkt steht jedoch die zur Erfüllung der Arbeitsaufgabe notwendige Beeinflussung der Gefühle der Klient/innen (vgl. Büssing/Glaser 2003b: 137).

Im Rahmen eines Forschungsprojektes, das Anselm Strauss zusammen mit zwei Fachkolleginnen und einer Krankenschwester und Pflegewissenschaftlerin in einem technologisch ausgerichteten Krankenhaus durchgeführt hat, kam es unter anderem zu der Beobachtung, dass eine Krankenschwester beim Anfertigen eines Angiogramms³⁴ neben der Durchführung ihrer technischen Aufgaben zusätzlich noch eine andere Art von Arbeit verrichtet: „Ab und zu wird sie ihn beruhigend streicheln und fragen: ‚Wie geht es Ihnen?‘, Schweiß von der Stirn des Patienten wegwischen und auf andere Art und Weise die pflegerische Anwesenheit des Arztes durch eigene fürsorgliche Gesten ergänzen“ (Strauss u.a. 1980: 641). Diese vor allem von der Krankenschwester ausgeführte Gefühlsarbeit wird von Strauss u.a. als eine immanente Begleittätigkeit zur „Hauptarbeit der Diagnose“ identifiziert, welche die „eigentliche“ medizinische Arbeit erst ermöglicht.

Oder wie Giesenbauer und Glaser (2006: 74) es ausdrücken:

„Gefühlsarbeit wird als funktional für das Erreichen der Kernaufgaben verstanden, sie gehört zum inhärenten Bestandteil gelungener personenbezogener Arbeit. Der emotionale Anteil der Arbeit ist direkt auf den sachlichen bezogen.“ (Giesenbauer/Glaser 2006: 74)

Auch in dem von Dunkel angeführten Beispiel leistet die Pflegekraft (begleitende) Gefühlsarbeit im Sinne von „sentimental work“. Indem sie die widerständige Bewohnerin sanft berührt und tröstend streichelt, versucht die Pflegekraft die Gefühle der Bewohnerin dahingehend zu beeinflussen, dass sie ihre Pflegeaufgaben gut ausführen kann (vgl. Giesenbauer/Glaser 2006: 60).

³³ Strauss u.a. grenzen ihr Konzept der Gefühlsarbeit explizit von dem der Emotionsarbeit (vgl. Hochschild 1979/1990) ab. In einer Fußnote erklären Strauss u.a. (1980: 650, Herv.i. Orig.): „Ihr Ansatz wird mehr stimuliert durch Goffmans Perspektive auf emotionales Management und liegt dieser auch näher als unser interaktionistischer Ansatz zur ‚Arbeit im Dienste eines Arbeitsganges‘.“ Während sich das Konzept der Emotionsarbeit insbesondere in der angloamerikanischen Forschung eines regelrechten Booms erfreut, hat das Konzept der Gefühlsarbeit trotz seiner Nähe zum Forschungsgegenstand innerhalb der Pflegewissenschaften bislang weitaus weniger Beachtung erfahren (vgl. Büssing/Glaser 2003b: 138). Wie Giesenbauer und Glaser (2006: 73) vermuten, könnte das daran liegen, „dass die Bearbeitung der Gefühle anderer Personen auch als manipulatives Verhalten aufgefasst werden kann. Dies entspricht jedoch nicht dem allgemeinen Bild der Pflege als helfende Dienstleistung - und auch nicht dem, was die Pflegekräfte selber von ihrem Beruf erwarten.“

³⁴ Kathetereinführung ins Herz zur Diagnose

5.4.3 Gefühle als Bedingung: Das Konzept der Emotionsarbeit

Bei der Dimension *Gefühl als Bedingung* geht es um die Arbeit an den eigenen Gefühlen. Im Mittelpunkt steht vor allem die emotionale Selbstkontrolle der Mitarbeiter/innen mithilfe derer unerwünschte Emotionen unterdrückt werden sollen, während erwünschte Gefühle hervorzurufen sind (vgl. Dunkel 1988). Beides impliziert Brehm zufolge, „dass die authentische emotionale Befindlichkeit nicht gezeigt wird, sondern die Gefühle ‚bearbeitet‘ werden“ (Brehm 2001: 212). Diese Dimension von Gefühlsarbeit wird besonders in dem von Hochschild (1979/1990) entwickelten Konzept der Emotionsarbeit („emotion labour“) aufgegriffen. Wie bereits in Kapitel 3.1 dargestellt, bezeichnet Emotionsarbeit in diesem Konzept den Versuch der handelnden Person, das eigene Empfinden mittels verschiedener Techniken zu verändern und an geltende normative Gefühlsregeln anzupassen. Das in den letzten fünfzehn Jahren von verschiedenen Autor/innen immer wieder weiterentwickelte und modifizierte Konzept der Emotionsarbeit (vgl. Giesenbauer/Glaser 2006: 61) erfreut sich in der einschlägigen wissenschaftlichen Literatur bis heute einer vergleichsweise hohen Popularität. Büssing und Glaser (2003b: 138) sprechen in diesem Zusammenhang sogar von einem „regelrechten Boom“, den das Konzept insbesondere in der angloamerikanischen Forschung erfährt.

Auch die Pflegekraft in dem oben angeführten Beispiel von Dunkel ist beim Umgang mit der widerständigen Bewohnerin mit ihren eigenen Gefühlen konfrontiert. Zunächst einmal ärgert sie sich über die Beschimpfungen und die mangelnde Zusammenarbeit der Bewohnerin und befindet sich damit in einem Widerspruch zwischen ihrem tatsächlichen Fühlen und dem, was sie ihrer eigenen Meinung nach aus Rücksicht auf die zu pflegende Bewohnerin fühlen sollte (vgl. Giesenbauer/Glaser 2006: 62). Wie aus der Beschreibung Dunkels hervorgeht, wird dieser Widerspruch durch die in der Organisation vorherrschenden Gefühlsregeln noch gestärkt:

„Die Altenpflegerin wiederum muss ihr Verhalten an der gültigen Mitarbeiterideologie der Pflegestation orientieren - und da heißt die Gefühlsregel: ‚Sei freundlich und gewaltlos!‘ Dies verbietet eine symmetrische Reaktion auf den tätlichen Angriff von Frau M.: auf einen Schlag ins Gesicht muss mit Freundlichkeit reagiert werden.“
(Dunkel 1988: 75)

Die Pflegekraft kann somit den organisationalen Anforderungen und Erwartungen nur entsprechen, wenn sie ihre eigenen Gefühle und Gefühlsausdrücke unterdrückt und einem Emotionsmanagement unterwirft.

In der vorliegenden Untersuchung folge ich der im letzten Abschnitt zu analytischen und erklärenden Zwecken dargelegten Unterscheidung zwischen Emotions- und Gefühlsarbeit nicht. Da ich davon ausgehe, dass die unterschiedlichen Aspekte des Gebrauchs von und

dem Umgang mit Emotionen in der konkreten Pflegeinteraktion unmittelbar aufeinander bezogen sind, werde ich beide Begriffe im Folgenden synonym für die Arbeit am Gefühl bzw. an dessen Ausdruck verwenden (vgl. auch Krell 2001: 11).

5.5 Forschungsstand: Emotionales Arbeitserleben in der stationären Altenpflege

Obwohl Arbeitsstrukturen und -bedingungen in der Pflege in mehreren wissenschaftlichen und betrieblichen Forschungsprojekten untersucht wurden, waren die meisten Studien, wie Glaser und Höge (2005: 6) es in ihrer vergleichenden Expertise zum Forschungsstand ausdrücken, bisher „entweder ausschließlich arbeitsmedizinisch ausgerichtet oder aber vergleichsweise phänomenologisch orientiert“. Abgesehen von den oben dargelegten Forschungen zu Emotions- oder Gefühlsarbeit in der beruflichen Pflegetätigkeit, blieben Arbeitsemotionen und das emotionale Arbeitserleben von Pflegekräften sowie deren auslösende Rahmenbedingungen weitgehend unberücksichtigt – und wenn doch, dann wurden sie, wie die Expertise von Glaser und Höge (ebd.) zeigt, meist recht unsystematisch und wenig theoriegeleitet analysiert.

Dass Arbeitsemotionen von Pflegekräften so selten untersucht wurden, ist besonders erstaunlich, wenn man betrachtet, dass Menzies-Lythe bereits 1959 eine Studie zum Arbeitserleben von Pflegekräften durchgeführt hat, in der sich deutlich zeigt, wie sehr das Erleben unterschiedlichster Arbeitsemotionen in den Arbeitsalltag von Pflegekräften eingebunden ist:

„Nurses are confronted with the threat and the reality of suffering and death as few lay people are. Their work involves carrying out tasks which, by ordinary standards, are distasteful, disgusting and frightening. Intimate physical contact with patients arouses strong libidinal and erotic wishes and impulses which may be difficult to control. The work situation arouses very strong and mixed feelings in the nurse: pity, compassion and love; guilt and anxiety; hatred and resentment of patients who arouse strong feelings; envy of the care given to the patient.“ (Menzies-Lythe 1988: 46)

Bei der Durchsicht der einschlägigen Literatur aus der Pflege- und Gesundheitsforschung zeigt sich, dass die meisten Studien, die sich im weitesten Sinne mit Arbeitsemotionen beschäftigen, ihren Untersuchungsfokus auf Aspekte des negativen Arbeitserlebens richten. Studien, die sich mit positivem Arbeitserleben und den dazu beitragenden bzw. notwendigen Rahmenbedingungen in der Altenpflege auseinandersetzen, fehlen dagegen fast völlig. Darüber hinaus ist festzustellen, dass die meisten Studien in diesem Zusammenhang auf die reine Tätigkeitsebene fokussieren und die Ebene ihrer organisationalen Eingebundenheit weitgehend vernachlässigen. Im folgenden Abschnitt werde ich den bisherigen Forschungs-

stand zusammenfassen und nachzeichnen, welche Ergebnisse in Bezug auf meine Forschungsfrage als Anknüpfungspunkte verfügbar sind und wo Forschungslücken bestehen.

5.5.1 Forschungsstand: Negatives Arbeitserleben und Belastungsfaktoren

Studien, die sich im weitesten Sinne mit dem emotionalen Arbeitserleben von Pflegekräften beschäftigen, richteten ihren Untersuchungsfokus lange Zeit fast ausschließlich auf Belastungsfaktoren, die ein effizientes und effektives Arbeitshandeln in der Pflege stören, und stellten damit Aspekte des negativen Arbeitserlebens in den Mittelpunkt ihrer Forschungen. Zu nennen sind hier beispielsweise die Untersuchung von Rieder (1999), die sich mit den Belastungen in der Krankenpflege auseinandersetzt, oder die Untersuchung von Zimmer und Weyerer (1999), die zu dem Ergebnis kommt, dass vor allem hoher Zeitdruck, die Zuständigkeit für zu viele Bewohner/innen und zu wenig Zeit für die psychosoziale Betreuung der zu Pflegenden Belastungsschwerpunkte in der stationären Altenpflege darstellen. Auch Büssing und Glaser (2003a: 122) erklären, dass sie sich in ihren Forschungen auf die Ermittlung von Arbeitsbedingungen konzentrieren, die Burnout, emotionale Erschöpfung und Depersonalisation begünstigen. Vergleichsweise häufig finden sich auch Studien, die sich, zumeist in Anlehnung an das Konzept von Rafaeli und Sutton (1987), mit den negativen Folgen von Interaktionsarbeit beschäftigen (vgl. Büssing/Glaser 2003b: 111/139) – etwa der emotionalen Erschöpfung (z.B. Morris/Feldmann 1996), dem Burnout (z.B. Nerdinger/Röper 1999; Zapf u.a. 1999) oder dem „Interaktionsstress“ (z.B. Badura 1990), der angeblich eine neuartige Form der Belastung für Beschäftigte in direkten personenbezogenen Dienstleistungs-tätigkeiten darstellt.³⁵

Folgt man diesen und weiteren Untersuchungen, dann schneiden Altenpflegekräfte im Hinblick auf die psychophysische Gesundheit deutlich schlechter ab als viele andere Berufsgruppen. Dies wird insbesondere damit erklärt, dass die Tätigkeit in Altenpflegeheimen „mit einer erhöhten körperlichen und psychischen Beanspruchung verbunden [ist], die sich negativ auf den Gesundheitszustand, die Arbeits- und die Bleibemotivation der Pflegenden auswirken kann“ (Zimmer u.a. 2000: 272; vgl. auch Backes u.a. 2008: 53). Vor allem hoher Zeitdruck, der Umgang mit Leiden, Sterben und Tod, häufige Arbeitsunterbrechungen und teilweise auch der Umgang mit schwierigen Angehörigen scheinen eine zentrale Stellung im Hinblick auf die psychischen Arbeitsbelastungen in der stationären Altenpflege einzunehmen (vgl. Glaser/Höge 2005: 14f.; s.a. Zimmer 2000; BGW-DAK 2003; Siegrist/Rödel 2005). Anderson und Heinlein (2004: 36) zeigen in diesem Zusammenhang, dass in der Altenpflege vielfach zeitlich enge Rahmenbedingungen und Vorgaben

³⁵ Bei näherer Betrachtung fällt jedoch auf, dass Baduras Definition von „Interaktionsstress“ sehr stark an das altbekannte Konzept der emotionalen Dissonanz erinnert.

vorherrschen, die zu Engpässen und einer Überforderung des Pflegepersonals führen, was entsprechend mit einem negativen Arbeitserleben einhergeht. Denn die aus dem vielfach hohen Zeitdruck resultierende Überlastung ist dabei nicht selten auch emotionaler Art und äußert sich zum Beispiel in einem schlechten Gewissen der Mitarbeiter/innen gegenüber den Bewohner/innen (vgl. ebd.: 36).

Neuere Studien konnten zudem aufzeigen, dass Arbeitsbelastungen und Beanspruchungen von Pflegekräften in der stationären Altenpflege im Zuge der Veränderungsprozesse im Gesundheits- und Pflegebereich in den letzten Jahren deutlich zugenommen haben (vgl. Glaser/Höge 2005; Backes u.a. 2008; Zimmer u.a. 2000; vgl. auch Amrhein 2002; Zellhuber 2004). Mit den durch die Gesundheitsreform verschärften sozialwirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die insbesondere durch einen gestiegenen ökonomischen Druck und rigide Leistungsvorgaben gekennzeichnet sind, gehen demnach Veränderungen in den Arbeitsvollzügen und -bedingungen in der Pflege einher, die für die betroffenen Mitarbeiter/innen vielfach mit gestiegenen arbeitsorganisatorischen und -inhaltlichen Anforderungen verbunden sind.

Dies wird z.B. auch durch eine Studie bestätigt, die Büssing und seine Kollegen (vgl. Büssing u.a. 2001) in bayerischen Altenpflegeeinrichtungen durchgeführt haben. Ihre Ergebnisse weisen darauf hin, dass die Zunahme der Arbeitsbelastungen von Pflegekräften vor allem daraus resultiert, dass zum einen die sozialen Bedürfnisse der Altenpflegeheimbewohner/innen in der Bemessung des Pflegebedarfs nach dem Pflegeversicherungsgesetz nur sehr wenig Berücksichtigung finden und dass zum anderen die rechtlich festgeschriebene Fachkraftquote von mindestens 50% angesichts personeller Unterkapazitäten in Altenpflegeheimen kaum durchgängig eingehalten wird (vgl. Büssing/Glaser 2003b: 142). Hinzu kommen ungünstige arbeitsorganisatorische Faktoren, wie etwa „Betreuungsrelationen mit übermäßigen Tätigkeitsanteilen der Grundpflege“ oder „problematische Arbeitszeit- und Pflegesysteme“ (ebd.). Trotz dieser beanspruchenden Arbeitsbedingungen stellen Nölle und Goesmann (2009: 13f.) fest, dass „mangelnde Wertschätzung einer der Hauptbelastungsfaktoren im Bereich der stationären Altenpflege“ darstellt (vgl. Kompetenzzentrum Palliative Geriatrie Info-Brief 2008/2).

5.5.2 Forschungslücke: Positives Arbeitserleben in der Altenpflege

Studien, die sich mit positivem Arbeitserleben und den dazu beitragenden bzw. notwendigen Rahmenbedingungen in der Altenpflege auseinandersetzen, fehlen bisher so gut wie gänzlich. Und das, obwohl positives Arbeitserleben eine zentrale arbeits- und organisationsbezogene Ressource darstellt, der nach Aussage von Glaser und Höge (2005: 12) aus arbeits- und gesundheitswissenschaftlicher Sicht eine entscheidende Funktion bei der

Bewältigung von Anforderungen und Belastungen in der modernen Arbeitswelt zukommt. Denn in dem Maße, in dem Arbeitsbelastungen und -anforderungen zunehmen, so die Argumentation, wird die Ermittlung von Spielräumen zu ihrer Bewältigung immer wichtiger (ebd.).

Wie einige (wenige) empirische Forschungsarbeiten aus der allgemeinen Dienstleistungsforschung zeigen, können die Interaktionen mit den Kund/innen nicht nur als Belastung, sondern durchaus auch als Quelle von emotionalen Belohnungen aufgefasst werden. So stellt Nerdinger (1994: 148) zum Beispiel fest, dass das Bedienen von Kund/innen für die Dienstleistungserbringer/innen zweifellos auch positive psychologische Folgen mit sich bringen kann, etwa dann, wenn die Steuerung der Bedienten entsprechend dem Selbstwirksamkeitskonzept von Bandura (1977) ein befriedigendes Leistungsergebnis evoziert (vgl. Scholz 2001: 86.). Andere Studien zeigen, dass sich im Rahmen personenbezogener Dienstleistungstätigkeiten insbesondere Interaktionsprozesse, die durch soziale Unterstützung gekennzeichnet sind, zu positivem Arbeitserleben führen und zur Stressbewältigung beitragen können (vgl. Badura 1990; s.a. Ashford/Humphrey 1995; Zapf u.a. 1999). Obwohl zu den genannten Zusammenhängen im Bereich der Dienstleistungsforschung mehr Vermutungen als gesicherte Erkenntnisse vorliegen, die zudem noch sehr heterogen sind (vgl. Scholz 2001: 80), kann aus den Untersuchungen dennoch „geschlossen werden, dass es neben den eindeutig nachgewiesenen negativen auch positive psychische Folgen emotionaler Arbeit gibt“ (ebd.: 87), die mit positivem Arbeitserleben einhergehen.

Offen ist allerdings die Frage nach den Rahmenbedingungen, die solche positiven Folgen befördern bzw. ermöglichen (vgl. Büssing/Glaser 1999: 166; Scholz 2001: 88), sowie nach der Übertragbarkeit auf den Bereich der Altenpflege. Mit der Frage nach den Rahmenbedingungen, die das Entstehen und Erleben positiver Arbeitsempfindungen im organisationalen Kontext befördern, eröffnet die vorliegende Forschungsarbeit damit ein neues Forschungsfeld. Dies gilt insbesondere für den Arbeitsbereich der Altenpflege als direkte personenbezogene Dienstleistungstätigkeit.

5.5.3 Forschungslücke: Vernachlässigung des organisationalen Rahmens

Bei der Durchsicht der Studien, die sich im weitesten Sinne mit Arbeitsempfindungen und dem emotionalen Erleben von Pflegekräften beschäftigen, fällt auf, dass die meisten von ihnen nicht nur ausschließlich auf negatives Arbeitserleben, sondern zudem auch auf die reine Tätigkeitsebene fokussieren und die Ebene ihrer organisationalen Eingebundenheit weitgehend vernachlässigen. Wie jedoch bereits aus Kapitel 4 abgeleitet werden kann, ist das Erleben von Arbeitsempfindungen in der stationären Altenpflege immer auch in die sozio-

kulturell geprägten Interaktionskontexte der jeweiligen Altenpflegeeinrichtung eingebettet, die es deshalb in die Analyse mit einzubeziehen gilt.

Einer der wenigen Ansätze zur Interaktionsarbeit, in denen die organisationale Ebene mit Berücksichtigung findet, stammt von Dunkel und seinen Kolleg/innen. In Erweiterung der Goffman'schen Dreiecksbeziehung entwerfen sie einen Bezugsrahmen für Dienstleistungsinteraktionen, mit dessen Hilfe diese aus unterschiedlichen Akteursperspektiven betrachtet werden können. Der Ansatz zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass die Organisation als dritter Akteur neben den Beschäftigten (als konkrete Dienstleistungsgeber/innen) und den Kund/innen (als Dienstleistungsnehmer/innen sowie als „Arbeitsgegenstand“) in den Analyserahmen miteinbezogen wird. Ihrer eigenen Aussage zufolge wird damit „die übliche arbeitssoziologische Fokussierung auf das Verhältnis von Dienstleistungsorganisation und Beschäftigten überwunden und die Erkenntnis gewonnen, dass das Gelingen von Dienstleistungsinteraktionen vom Zusammenspiel aller beteiligten ‚Akteure‘ abhängt“ (Dunkel u.a. 2004: 18f.).

In Bezug auf meine Fragestellung nach den organisationalen Rahmenbedingungen, die das Erleben von positiven Emotionen im Arbeitskontext befördern können, ist der Bezugsrahmen jedoch wenig brauchbar, da er nicht weiter auf die organisationale Akteursperspektive eingeht. So bleibt auch offen, welche organisationalen Rahmenbedingungen die Interaktionen und das Arbeitserleben der in stationären Altenpflegeeinrichtungen beschäftigten Pfleger/innen beeinflussen (können).

Wie Krell (2001: 15) herausarbeitet, sind die Pflegekräfte als abhängig beschäftigtes Personal immer in das Herrschaftsgefüge der arbeitgebenden Organisation (hier: stationäre Altenpflegeeinrichtung) eingegliedert, die den Rahmen für ihre Handlungen und Interaktionen vorgibt. Dieser Rahmen wird beispielsweise durch Soll-Zeiten und die damit verbundene Personalbemessung (vgl. Zimmer/Weyerer 1999: 197), durch Bereitstellung von Betriebsmitteln (Räume, Werkzeuge, Hilfsmittel etc.) in hinreichender Quantität und Qualität, durch die Form der Arbeitsorganisation (Einzel- oder Gruppenarbeit, Ausmaß des Handlungsspielraums etc.) oder durch Leitbilder, die das richtige Verhalten gegenüber den Bewohner/innen und deren Angehörige vorgeben, gesetzt (vgl. Krell 2001: 16f.). Wie bereits dargelegt, normiert die Organisation auch auf vielfältige Art und Weise, welche Gefühle im Umgang mit den Bewohner/innen in welchen Situationen sozial erwünscht sind und als angemessen gelten (vgl. Trice/Beyer 1993: 6; Flam 2002: 176). Dies gilt insbesondere, wenn Gefühle – wie bei der Altenpflege – Bestandteil der Arbeit bzw. der Dienstleistung selbst sind (siehe Kapitel 4.1.2).

Die Altenpflegekräfte sind bei der Ausübung ihrer Tätigkeit also in den organisationalen Rahmen ihrer arbeitgebenden Altenpflegeeinrichtung eingebunden und haben deren

Anforderungen zu erfüllen. Als Erbringer/innen einer personenbezogenen Dienstleistung sind sie zudem auch den Erwartungen der Dienstleistungsempfänger/innen – in unserem Fall der Bewohner/innen und ihrer Angehörigen – ausgesetzt (vgl. Scholz 2001: 63f.). Die Pflegekräfte müssen also den Anforderungen und Erwartungen beider Seiten gerecht werden, weshalb sie nach Wasserman (1999: 17) metaphorisch auch als „Diener zweier Herren“ charakterisiert werden können. Da Pflegekräfte jedoch nicht nur von außen an sie herangetragene Erwartungen zu erfüllen haben, sondern auch eigene Ansprüche, Interessen und Leitmotive in den Prozess mit einbringen (vgl. auch Scholz 64), würde ich sogar sagen, die Pflegekräfte sind (mindestens) „Diener/innen dreier Herren“.

Der Sachverhalt, dass sich Pflegekräfte bei der Ausübung ihrer Arbeitstätigkeit im organisationalen Kontext potentiell ambivalenten Anforderungen ausgesetzt sehen, wird sehr gut mit dem Konzept der so genannten „Grenzrollen“ oder „Grenzstellen“ erfasst (vgl. z.B. Adams 1976). Wie Krell (2001: 16) anmerkt, sind die Pflegekräfte als Inhaber/innen von Grenzrollen dabei nicht nur den potentiell ambivalenten Anforderungen ausgesetzt, die sich aus den widersprüchlichen Erwartungen der Organisation (von „innen“) und denen der Kund/innen (von „außen“) ergeben. Vielmehr können auch innerhalb des organisationalen Rahmens ambivalente Anforderungen auftreten, zum Beispiel in Form von Widersprüchen zwischen der Kunden- und der Kostenorientierung in einer Organisation oder in Form der organisationsinternen Anforderung, einerseits Verfahrensregeln und Standards einzuhalten und andererseits auf individuelle Kundenwünsche einzugehen (vgl. ebd.). Dabei ist, wie Scholz (2001: 65f.) herausarbeitet, davon auszugehen, dass das Ausmaß der Anforderungen und Belastungen, die sich aus den widersprüchlichen Erwartungen an die Pflegekräfte ergeben (können), in erheblichem Maße von der Organisation abhängen.

Der organisationale Rahmen ist jedoch nicht nur als Begrenzung, sondern gleichfalls auch als ermöglichende Einheit für die Handlungen und Interaktionen der Pflegekräfte zu verstehen. Wie zum Beispiel Lopez (2006: 134) in einer vergleichenden Untersuchung zum Management von Emotionsarbeit in amerikanischen Altenpflegeheimen aufzeigen kann, ist die Auffassung von Organisationen als (ausschließlich) restriktive Rahmengerber nicht für alle Organisationen zutreffend. Am Beispiel eines spezifischen Altenpflegeheims zeigt er, dass diese Auffassung

„does not really fit what I saw (...). Here I not observe management imposing specific feeling rules for workers like Molly to follow. Instead, I found (...) an organization that self-consciously tried to create structural opportunities for meaningful social relationships between caregivers and clients.“

Obwohl restriktive Strukturen und Managementpraktiken zweifellos die dominante Form in Organisationen sind, wird mit Lopez' Untersuchung deutlich, dass sie dennoch nicht die

einzig mögliche Form darstellen. Auch wenn diese die Ausnahme bilden, so existieren durchaus Altenpflegeeinrichtungen, die die emotionale Authentizität ihrer Pflegekräfte unterstützen anstatt ihnen einfach vorzugeben, was sie zu fühlen haben und wie sie diese Gefühle bearbeiten sollen (vgl. Lopez 2006: 136/158).³⁶

Der organisationale Kontext ist zudem bei der Betrachtung von Pflege als Interaktionsarbeit von Bedeutung. Denn auch wenn die Interaktionsarbeit mit den Bewohner/innen die Kernaufgabe pflegerischer Tätigkeiten darstellt, so finden doch weitere Interaktionen innerhalb des organisationalen Rahmens statt, die die Ausführung und Qualität der Pflegetätigkeit maßgeblich mit beeinflussen (können), da in der professionellen Pflege selbst einfache Handlungen in komplexe Zusammenhänge der Kommunikation und Kooperation mit unterschiedlichen Interaktionspartner/innen eingebettet sind. So finden in der Pflege beispielsweise notwendigerweise viele inhaltliche Kommunikationen und Kooperationen mit Kolleg/innen, Vorgesetzten, Ärzt/innen, Angehörigen etc. statt, bei denen Sachinformationen unterschiedlicher Art ausgetauscht werden (müssen). Wie Glaser und Höge (2005: 8) ausführen, verlaufen diese Kommunikationen und Kooperationen dabei immer „auch auf einer Beziehungsebene über Affekte und Emotionen im verbalen wie auch im nonverbalen Ausdruck“. Besonders augenfällig ist die Relevanz inhaltlicher Interaktionsprozesse bei der Teamarbeit, bei der die einzelnen Pflegekräfte auf die Kooperation mit bzw. die Zuarbeit von den Kolleg/innen angewiesen sind (vgl. Krell 2001: 15). Wie Krell (ebd.: 14) herausstellt, gilt dabei für alle organisational eingebundenen Interaktionsprozesse in der Pflege, dass sie sowohl in Form von Stressoren und damit als Belastungsfaktoren auftreten können, als auch in Form von Ressourcen, die bei der Bewältigung von Belastungen hilfreich sind (vgl. auch Holz u.a. 2004; Zimmer/Weyerer 1999).

Im Hinblick auf die unterschiedlichen Aspekte, die beim Einbezug des organisationalen Rahmens in die Betrachtung zu berücksichtigen sind, weist Krell (2001: 17f.) auch darauf hin, dass Organisationen immer auch institutionelle Muster der Gesellschaft verkörpern. Mit Verweis auf Türk (1995: 163), der darlegt, dass jede organisationale Praxis „unweigerlich schon immer *in der* Gesellschaft“ (Herv.i.O.) ist, stellt sie heraus, dass die Gesellschaft nicht die Umwelt der Organisation darstellt, nicht „draußen“ ist, wie dies beispielsweise durch die in der Systemtheorie oder im Neo-Institutionalismus gemachte Differenzierung zwischen Organisation und Umwelt angenommen wird. Vielmehr spiegeln sich in der Organisation die gesellschaftlichen Normen, Werte, Diskussionen etc. wider, die damit als immanenter Bestandteil der Organisation zu verstehen sind (vgl. Krell 2001: 17f.).

³⁶ Wie sich im Laufe meiner Untersuchung herausstellen wird, kommt besonders eine der von mir analysierten Altenpflegeeinrichtungen dieser auf Authentizität ausgerichteten Managementform sehr nahe.

Für die vorliegende Untersuchung bedeutet dies, dass in die Analyse der organisationalen Rahmenbedingungen für das Erleben positiver Arbeitseemotionen in der Altenpflege deshalb auch die Betrachtung gesellschaftlicher Diskurse, beispielsweise zur Pflegeversicherung und zum gesellschaftlich erwünschten Umgang mit alten Menschen mit einzubeziehen ist.

6. Theoretischer Hintergrund und angewandte Methoden der empirischen Erhebung

Wie bereits in Kapitel 1 dargelegt, besteht das zentrale Ziel der vorliegenden Untersuchung darin, ein besseres Verständnis darüber zu gewinnen, unter welchen organisationalen Voraussetzungen (starke) positive Emotionen wie Begeisterung, Stolz oder Glück bei der Ausübung beruflicher Arbeit in Erwerbsorganisationen entstehen (können). Empirisch geht die vorliegende Forschungsarbeit dieser Fragestellung am Beispiel der stationären Altenpflege nach, die in hohem Maße von wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischen Veränderungstendenzen des personennahen Dienstleistungssektors betroffen ist. Anhand einer Kombination von Beobachtungen und qualitativen Interviews mit Führungskräften und Pfleger/innen aus ausgewählten Einrichtungen der stationären Altenpflege wird exemplarisch ermittelt, in welchen konkreten Arbeitssituationen die Mitarbeiter/innen starke positive Emotionen erleben, welche Bedeutung solche emotionalen Erlebnisse in Bezug auf ihre Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit haben und welche arbeits- und organisations-spezifischen Rahmenbedingungen als Einflussfaktoren notwendig bzw. förderlich sind, damit solche Emotionserlebnisse im alltäglichen Arbeits- und Organisationskontext möglich werden.

Im folgenden Kapitel geht es um die Darstellung und Erläuterung der empirischen Methoden, die zur Ermittlung der organisationalen Rahmenbedingungen für das Entstehen und Erleben positiver Arbeitseemotionen in der Altenpflege im Rahmen der vorliegenden Untersuchung herangezogen werden. Das Kapitel beinhaltet die der Offenlegung des eingebrachten Theorieverständnisses, die Begründung der Fallauswahl sowie die Darlegung der angewandten Forschungsmethoden und Datenauswertungsverfahren.

6.1 Theorieverständnis, Forschungsansatz und Forschungsperspektive

Die vorliegende empirische Untersuchung stützt sich auf Theorien und Methoden der qualitativen Sozialforschung und verfolgt eine subjektbezogene Forschungsperspektive.

Forschungsansatz: Qualitative Sozialforschung

Anders als die quantitative Sozialforschung zielt die qualitative Sozialforschung nicht so sehr auf das Erklären, sondern vor allem auf das tief greifende Verstehen sozialer Phänomene ab (vgl. Flick 2000: 40; Hopf 1985; Wrona 2006: 193). Entsprechend geht es in der qualitativ

ausgerichteten sozialwissenschaftlichen Arbeitsforschung z.B. darum zu verstehen, wie Gespräche am Arbeitsplatz ablaufen, wie Arbeitshandlungen in einem bestimmten Arbeitszusammenhang ineinander greifen oder welche kulturellen bzw. sozialen Regeln in einer Erwerbsorganisation oder einer Arbeitsgruppe wirksam sind. In der vorliegenden Untersuchung geht es darum, herauszufinden, welche arbeits- und organisationsspezifischen Rahmenbedingungen als Einflussfaktoren notwendig bzw. förderlich sind, damit für Altenpflegekräfte das Erleben positiver Emotionen im Rahmen ihres Arbeits- und Organisationskontextes möglich wird. Dazu ist es u.a. notwendig zu erfahren, in welchen konkreten Arbeitssituationen und Momenten Altenpfleger/innen Begeisterung, Freude, Stolz, Glück etc. in ihrem Arbeitsalltag erleben und welche subjektive Bedeutung mit diesem Erleben etwa im Hinblick auf ihre Arbeitsmotivation, ihre Leistungsfähigkeit oder ihr psychisches und physisches Wohlbefinden verbunden ist. Die Analyse der Wahrnehmung und Beurteilung konkreter (Arbeits-)Situationen durch die Altenpflegekräfte bildet vor allem deshalb eine wichtige Basis für die Untersuchung ihres emotionalen Arbeitserlebens (vgl. Eiselen/Sichler 2001: 53), weil von einer eindeutigen positiven Korrelation von Person, Emotion und Situation im Emotionserleben ausgegangen werden kann (vgl. Averill 1980: 311; Beland 1992).

Eintauchen und verstehen

In der qualitativen Sozialforschung kann das Verstehen sozialer Phänomene – auch derjenigen am Arbeitsplatz – definitionsgemäß nur „von innen heraus“ (Flick 2000: 40) geschehen (vgl. auch Hopf 1985; Wrona 2006: 193). Qualitativ orientierte Forscher/innen stehen daher vor der Herausforderung, in die Lebensrealitäten des Untersuchungsgegenstands eintauchen zu müssen, um sich mit dem vertraut zu machen, „was tatsächlich in dem für die Studie ausgesuchten Bereich des Lebens geschieht“ (Blumer 1973: 118). In der vorliegenden Untersuchung ist dazu ein Eintauchen in den Berufsalltag von Altenpflegekräften in ihren jeweiligen Pflegeeinrichtungen erforderlich.³⁷

Da soziale Phänomene wie auch menschliche Gefühle stets in eine lokal, zeitlich und situativ begrenzte Umwelt eingebettet sind, setzt ein Verstehen ihrer Rahmenbedingungen den Einbezug der sie umgebenden Umweltfaktoren voraus (vgl. Flick 2000: 10; Neckel 2006: 135). Entsprechend berücksichtigt auch die vorliegende Untersuchung die Kontextabhängigkeit von arbeitsbezogenen Emotionen, indem sie danach strebt herauszufinden, unter welchen organisationalen und arbeitsbezogenen Umweltbedingungen das Erleben von positiven Arbeitsemotionen für Altenpflegekräfte möglich wird. Damit zielt die vorliegende Untersuchung methodisch darauf ab, den Untersuchungsgegenstand in seiner für die

³⁷ Wie in der vorliegenden Untersuchung dazu konkret vorgegangen wurde, wird weiter unten in diesem Kapitel ausgeführt.

Forschungsfrage relevanten gesamten Vielfalt zu erfassen (vgl. Wrona 2006: 192). Hierfür ist es notwendig, auf Forschungsmethoden zurückzugreifen, die „in der Lage sind, Alltagswelten möglichst genau zu erfassen“ (Neckel 2006: 135). Dies gilt auch und gerade für die hier angestrebte Analyse von Arbeitseemotionen, deren Auftreten und Entstehen stets durch das Zusammenspiel komplexer Faktoren am Arbeitsplatz gekennzeichnet sind. Für diesen Zweck bieten sich nach einhelliger Lehrmeinung vor allem qualitative Forschungsstrategien an (vgl. z.B. Katz 1999; Mayring 2002: 12ff.; Eisenhardt 1989: 532; Wrona 2006: 195), bei denen die Untersuchungsgegenstände „nicht in einzelne Variablen zerlegt, sondern in ihrer Komplexität und Ganzheit in ihrem alltäglichen Kontext untersucht“ werden (Flick 2000: 14).

Als besonders geeignet hierzu gelten in der einschlägigen wissenschaftlichen Literatur vor allem Feldstudien. Neckel (2006: 135) zufolge stellen solche Feldstudien insbesondere für die Emotionsforschung eine adäquate Forschungsmethode dar: „Denn nur das Prinzip, die sinnhafte Realität sozialer Gruppen und Milieus in deren eigenen Lebenswelten zu untersuchen, kann der Komplexität hinreichend gerecht werden, durch die emotionale Vorgänge gekennzeichnet sind“ (ebd.). Aus diesem Grund wurde auch die vorliegende Analyse der Entstehungsbedingungen für das Erleben positiver Arbeitseemotionen von Altenpfleger/innen in Form einer Feldstudie durchgeführt, bei der die Forscherin in das Arbeitsumfeld der Pflegekräfte in Einrichtungen der stationären Altenpflege eingetaucht ist und sich damit „in die natürliche Umgebung der Untersuchungseinheit“ (Wrona 2006: 196) begeben hat. Mit begleitenden Beobachtungen und qualitativen Interviews vor Ort wurden dabei Erhebungsmethoden eingesetzt, die eine größtmögliche Nähe zum Untersuchungsgegenstand beinhalten und im alltäglichen Arbeits- und Organisationskontext angesiedelt sind. Dies ermöglichte, die auftretenden Arbeitseemotionen der Altenpflegekräfte vor dem Hintergrund ihres organisational eingebundenen Arbeitsalltags in ausgesuchten Einrichtungen der stationären Altenpflege zu fokussieren (vgl. Flick 2000: 14).

Der Fall als Untersuchungsgegenstand

Um, wie es also in der qualitativen Forschung üblich ist, den Untersuchungsgegenstand in seiner Umwelt weitgehend vollständig berücksichtigen zu können (vgl. Wrona 2006: 192), ist aufgrund der Komplexität die Anzahl der zu untersuchenden Fälle in der qualitativen Forschung zwangsläufig sehr begrenzt. Analytischer Bezugspunkt ist in der Regel der einzelne Fall mit seinem konkreten Kontext (vgl. Brüsemeister 2000: 22), aus dem heraus soziale Zusammenhänge beschrieben und erklärt werden. Hierbei gilt in der Regel, dass der Einzelfall nicht um seiner selbst willen interessiert. Vielmehr bildet seine Analyse die Grundlage für die Generierung genereller Aussagen, die durch den Vergleich mit anderen Fallrekonstruktionen plausibel erscheinen (vgl. Flick 2000: 40; Brüsemeister 2000: 23).

Die notwendigerweise begrenzte Fallzahl hat zur Folge, dass die systematisch und bewusst getroffene Fallauswahl in der qualitativen Feldforschung eine sehr hohe Bedeutung gewinnt. Mit der minimalen und der maximalen Kontrastierung stehen hierzu nach einschlägiger Lehrmeinung grundsätzlich zwei verschiedene methodische Herangehensweisen zur Verfügung (vgl. z.B. Strauss/Corbin 1996: 148ff.) So erklärt Wrona (2006: 196):

„Ausgehend von einem zunächst als geeignet oder typisch angesehenen Fall wird gezielt nach Fällen gesucht, die entweder sehr ähnliche (minimale Kontrastierung) oder sehr verschiedene Daten (maximale Kontrastierung) zu einem bestimmten Thema erwarten lassen.“

Wie bereits erwähnt, werden die Einflussfaktoren für das Erleben und Entstehen von positiven Arbeitsemotionen in der vorliegenden Untersuchung am empirischen Beispiel der Altenpflege exemplarisch untersucht. Die Untersuchung stützt sich dabei auf die Analyse von drei verschiedenen Einrichtungen der stationären Altenpflege, die geeignet erscheinen, diejenigen arbeits- und organisationsspezifischen Rahmenbedingungen sichtbar werden zu lassen, die notwendig bzw. förderlich sind, damit Altenpflegekräfte positive Arbeitsemotionen im Rahmen ihrer Berufsausübung erleben können. Bei der Auswahl wurde vor allem nach dem Prinzip der minimalen Kontrastierung vorgegangen. Ausgehend von einer Altenpflegeeinrichtung in kirchlicher Trägerschaft, die sich schnell als eine Institution herausstellte, in der die Altenpflegekräfte vergleichsweise gute Voraussetzungen für das Erleben positiver Arbeitsemotionen vorfinden, habe ich gezielt nach zwei weiteren Altenpflegeeinrichtungen gesucht, die im Hinblick auf Stationsgröße, Angebotsstruktur, Leitbild etc. ähnlich aufgestellt sind. So besteht etwa eine wichtige Gemeinsamkeit aller drei untersuchten Altenpflegeeinrichtungen darin, dass ihre Geschäftsführungen davon überzeugt sind, gute Pflege anzubieten und gute Arbeitsbedingungen für ihre angestellten Pflegekräfte bereitzustellen.³⁸ Zudem unterliegen alle drei Pflegeeinrichtungen einem vergleichbar starken Veränderungsdruck aufgrund sich wandelnder wirtschaftlicher und politischer Rahmenbedingungen.³⁹

Subjektbezogene Forschungsperspektive

Qualitative Forschungen orientieren sich im Wesentlichen an drei Forschungstraditionen: der Ethnomethodologie, dem Strukturalismus bzw. der Psychoanalyse und dem symbolischen Interaktionismus (vgl. Flick 2000: 28; Wrona 2006: 193; vgl. auch Flick u.a. 2003: 106ff.). Während es bei der Psychoanalyse bzw. dem Strukturalismus um das Aufdecken von Prozessen des psychischen bzw. sozialen Unbewussten geht, richtet sich das Forschungs-

³⁸ Eine detaillierte Beschreibung der drei untersuchten Altenpflegeeinrichtungen hinsichtlich ihrer jeweiligen organisationsspezifischen strukturellen, kulturellen und sozioökonomischen Hintergründe erfolgt in Kapitel 7.

³⁹ In welcher Weise sich dieser Druck und die daraus resultierenden veränderten arbeitsstrukturellen Gegebenheiten auf das emotionale Arbeitserleben der Pflegekräfte auswirken, wird in Kapitel 8 dargestellt.

interesse bei der von Garfinkel (1967) begründeten Ethnomethodologie im Wesentlichen auf die Analyse von Routinen des Alltags und das Aufdecken ihrer Herstellungspraktiken (vgl. Flick 2000: 28).

Die vorliegende Untersuchung basiert vornehmlich auf der dritten Forschungstradition, dem symbolischen Interaktionismus. Bei diesem Ansatz geht es vor allem darum, die subjektiven Bedeutungen und individuellen Sinnzuschreibungen zu analysieren, die Individuen ihren Handlungen und ihrer Umgebung beimessen (vgl. Flick 2000: 28f.).

„Aus diesen subjektiven Bedeutungen wird – Schritt für Schritt – der situative Kontext, die Interaktion mit anderen Beteiligten und, soweit möglich, auch die soziale und kulturelle Bedeutung des Geschehens rekonstruiert“ (Flick 2000: 38).

Entsprechend diesem Ansatz stehen auch in der vorliegenden Untersuchung die an der untersuchten Situation beteiligten Subjekte und ihre Perspektiven im Mittelpunkt des Forschungsinteresses (vgl. Wrona 2006: 193). So bildet etwa die Ermittlung der subjektiven Theorien, die die Altenpflegekräfte über gute Pflege haben, einen wichtigen Ausgangspunkt der Analyse, aus denen die Bedeutung und der Verlauf des Geschehens ‚Altenpflege‘ erschlossen werden (vgl. Flick 2000: 39). Die subjektiven Bedeutungen werden in Beziehung gesetzt zum jeweiligen situativen Arbeits- und Organisationskontext. Die aus der subjektiven Perspektive und dem Erfahrungshorizont der jeweiligen Mitarbeiter/innen heraus (vgl. Ulich 1994: 129) erfolgte empirische Erhebung der situativen Einflussfaktoren für das Entstehen und Erleben von positiven Arbeitsempfindungen im konkreten Kontext einzelner Erwerbsorganisationen impliziert, dass die Beschäftigten als Expert/innen für ihre eigenen Belange betrachtet und als prinzipiell orientierungs-, deutungs- und theoriemächtige Subjekte in den Blick genommen werden (Schütze 1978: 118). Mit ihrem Fokus auf die subjektive Erlebensperspektive von Arbeitsempfindungen legt die vorliegende Untersuchung Wert darauf, die befragten „Individuen in ihrer Subjekthaftigkeit als Person ernst [zu] nehmen“ (Ulich 1994: 129; vgl. auch Pongratz/Voß 2003: 12; Senghaas-Knobloch 2011: 24). Die hier verfolgte subjektbezogene Forschungsperspektive folgt letztlich als Konsequenz aus der Berufung auf den symbolischen Interaktionismus, der davon ausgeht, dass „wenn eine Person eine Situation als real definiert, diese Situation in ihren Konsequenzen real ist“ (Stryker 1976: 259).

6.2 Erhebung, Dokumentation und Auswertung der Daten

Qualitative Sozialforschung ist durch drei wesentliche Kriterien gekennzeichnet, welche auch der vorliegenden Forschungsarbeit zugrunde liegen (vgl. z.B. Atteslander 2000: 78f.; Brüsemeister 2000; Flick 2000: 13; Lamnek 1993; Mayring 2002; Witzel 1982; s.a. Mayring 2002: 24ff.; Flick u.a. 2003: 24).

Das erste Kennzeichen bezieht sich auf „die Gegenstandsangemessenheit von Methoden und Theorien“ (Flick 2000: 13) und fokussiert vor allem auf die Offenheit im Forschungsablauf. Die Forschungsmethoden sind demnach „so offen zu gestalten, dass sie der Komplexität im untersuchten Gegenstand gerecht werden“ (ebd.: 14). Wie Ulich (1994: 130) speziell im Hinblick auf die Erforschung von Emotionen hervorhebt, sind die Methoden dabei so zu wählen, dass sie sowohl „den Prozesscharakter und die ‚Ganzheitlichkeit‘ emotionalen Erlebens“ als auch „die soziokulturellen Einflüsse“ für die Entstehung von Emotionen mit einbeziehen. Entsprechend ist einerseits die Methodenwahl am Untersuchungsgegenstand auszurichten (und nicht umgekehrt) und andererseits das Untersuchungsfeld im Berufsalltag der Subjekte anzusiedeln (vgl. Flick 2000: 14). Beides wurde in der vorliegenden Forschungsarbeit umgesetzt.

Das zweite Kennzeichen bezieht sich auf „die Berücksichtigung und Analyse unterschiedlicher Perspektiven“ (Flick 2000: 13). In qualitativen Ansätzen wird Forschung als ein wechselseitiger Kommunikationsprozess verstanden, in den sowohl die Forschenden als auch die Beforschten ihre je subjektiven Ansichten einbringen. Die Herausforderung besteht zum einen darin, die Sichtweisen der befragten Subjekte zu ergründen und zu verstehen. Um dies zu erreichen, wird die subjektive Perspektive, wie auch im vorliegenden Fall geschehen, meist „im Rahmen von Interviews rekonstruiert, aufgezeichnet und transkribiert“ (Wrona 2006: 193). Eine weitere Herausforderung besteht für die Forscherin bzw. den Forscher darin, die eigenen Sichtweisen, Handlungen und Beobachtungen im Forschungsprozess zu reflektieren. Dies erfolgt, wie auch in der vorliegenden Arbeit geschehen, idealerweise durch das Führen von Forschungstagebüchern oder Kontextprotokollen, in denen die Forschenden nicht nur ihre Vorgehensweise, sondern auch ihre im Feld gewonnenen Eindrücke, Irritationen, Einflüsse, Gefühle etc. dokumentieren (vgl. Flick 2000: 16). Somit besteht das empirische Material in der qualitativen Sozialforschung weniger aus Daten als vielmehr aus Text (vgl. Wrona 2006: 193), der in Form von Transkripten, Forschungstagebüchern etc. vorliegt und zu interpretieren ist.

Das dritte Kennzeichen bezieht sich auf die „Reflexion des Forschers über die Forschung als Teil der Erkenntnis“ (Flick 2000: 13). Hierbei geht es vor allem um die Reflexivität der Forschung und die Explikation des Vorgehens. Denn qualitative Sozialforschung zeichnet sich u.a. dadurch aus, dass die Erhebung und die Auswertung der empirischen Daten eng

miteinander verwoben sind, so dass der Forschungsprozess nicht linear, sondern zirkulär verläuft. Entsprechend haben Theorien hier eine andere Funktion als in der quantitativen Forschung. Während Theorien in der quantitativen Forschung den Ausgangspunkt für Hypothesenbildung, Operationalisierung, Datenerhebung, Auswertung und Überprüfung darstellen, dienen sie in der qualitativen Forschung vor allem dazu, den Forscher bzw. die Forscherin zu „sensibilisieren und ihm eine notwendige Brille [zu] bieten, durch die die Konturen empirischer Phänomene erst sichtbar werden.“ (Wrona 2006: 198, Herv.i.O.; s.a. Brüsemeister 2000: 28f.). Theorien bilden in der qualitativen Forschung, wie auch in der vorliegenden Untersuchung, damit einen erkenntnisleitenden Bezugsrahmen, der dem gesamten Forschungsprozess zugrunde liegt und diesen in allen Schritten von der Literaturanalyse über die Auswahl der Interviewpartner/innen bis hin zur Auswertung der Transkripte prägt. Aufgrund dieses allumfassenden Charakters ergibt sich die Notwendigkeit, die erkenntnisleitenden Theorien als Vorwissen zu reflektieren und darzulegen⁴⁰ und bei der Interpretation „im Sinne eines heuristischen Bezugsrahmens zu nutzen“ (Wrona 2006: 198; s.a. Mayring 2002: 12ff.; Eisenhardt 1989: 532).

6.2.1 Methoden der Datenerhebung

Die Erkundung subjektiver Gefühlserlebnisse und -situationen im organisationalen Kontext stellt eine besondere Herausforderung an das empirische Forschungsdesign dar. Um der Komplexität, Ganzheitlichkeit und biographischen wie soziokulturellen Eingebundenheit emotionalen Erlebens (vgl. Ulich 1994: 130) gerecht zu werden, sind vor allem solche qualitativen Methoden geeignet, welche verschiedene Erhebungstechniken beinhalten und zudem eine breite Forschungsperspektive mit einbeziehen (vgl. Steger 2001: 87). In der vorliegenden Untersuchung wurden entsprechend die folgenden unterschiedlichen Erhebungsmethoden eingesetzt: Expertengespräche in Form von leitfadengestützten qualitativen Interviews mit Führungskräften der drei Altenpflegeeinrichtungen, teilnehmende Beobachtungen von Altenpflegekräften in ihrem Arbeitsalltag, leitfadengestützte narrative Interviews mit den Pflegekräften sowie die Analyse einrichtungsspezifischer Dokumente. Mit dem Einsatz dieses Methodenmixes erfüllt die vorliegende Forschungsarbeit die Vielfaltsanforderungen, die sich aus dem Ansatz des symbolischen Interaktionismus ergeben (vgl. Flick 2000: 32). Befragt wurden in den drei untersuchten Einrichtungen der stationären Altenpflege jeweils die Geschäftsführer als Vertreter der oberen Führungsebene, die Pflegedienstleitungen als Vertreter/innen der mittleren Führungsebene und drei bis sechs Altenpflegekräfte aus verschiedenen Stationen bzw. Bereichen und mit unterschiedlichen Ausbildungshintergründen.

⁴⁰ Für die vorliegende Forschungsarbeit siehe hierzu Kapitel 6.1.

Die hier angewandte Kombination unterschiedlicher Methoden der kommunikativen Sozialforschung bietet zwei wesentliche Vorteile: Zum einen ermöglicht sie eine bessere Validierung der Forschungsergebnisse, da potentielle Fehler, die bei dem Einsatz einer einzelnen Methode entstanden sein können, besser sichtbar werden. Zum anderen bietet der kombinierte Methodeneinsatz die Möglichkeit, die begrenzten Erkenntnismöglichkeiten einzelner Methoden zu überschreiten und dadurch zu einem prägnanteren und facettenreicheren Bild betrieblicher Lebenswelten zu gelangen und so neue bzw. weitere aufschlussreiche qualitative Daten zu gewinnen (vgl. Becke/Senghaas-Knobloch 2004: 12; s.a. Flick 2000: 65; Lamnek 1989).

Im Folgenden werde ich die in der vorliegenden Untersuchung angewandten Erhebungsmethoden kurz einzelnen darstellen.

Expertengespräche

Im Vorfeld der für die Untersuchung zentralen Mitarbeiterbefragungen wurden jeweils Expertengespräche in Form von leitfadengestützten qualitativen Interviews mit Führungskräften der beteiligten Altenpflegeeinrichtungen geführt, die über wichtige Informationen zur Einrichtung, ihren Zielen und Leitbildern verfügen. Befragt wurden jeweils die Geschäftsführer als Vertreter der oberen Führungsebene, die Pflegedienstleitungen als Vertreter/innen der mittleren Führungsebene sowie eine Vertreterin aus der Personalentwicklung. Diese Gespräche dienten dazu, einen besseren Einblick in die betriebliche Situation zu erhalten und auf dieser Grundlage die Interviews mit den Altenpflegekräften besser vorbereiten zu können. Darüber hinaus trugen sie dazu bei, die späteren Interviewergebnisse vor dem Hintergrund der spezifischen Rahmenbedingungen der jeweiligen Pflegeeinrichtungen besser interpretieren zu können (vgl. Becke u.a. 2003: 11; Meuser/Nagel 2009: 469ff.). Die ca. einstündigen Expertengespräche wurden mitgeschnitten und wörtlich transkribiert.

Teilnehmende Beobachtungen

Die in der vorliegenden Untersuchung verwendete Methode der teilnehmenden Beobachtung stellt nach einhelliger Auffassung von Expert/innen eine sehr gut geeignete Erhebungsmethode dar, wenn es darum geht, einen möglichst tiefen Einblick in die Innenperspektive des Untersuchungsgegenstands zu erlangen (vgl. Flick 2000: 161/164). Entsprechend stellt die teilnehmende Beobachtung von Altenpflegekräften in ihrem Arbeitsalltag auch in der vorliegenden Untersuchung eine wichtige Erkenntnisquelle dar, um die jeweils organisations- und arbeitsspezifischen Situationskontexte für das Erleben positiver Arbeitseemotionen durch direktes Miterleben besser nachvollziehen zu können (vgl. Flick 2000: 163). Konkret wurde

so vorgegangen, dass ich einige der Pflegekräfte während ihres Arbeitsalltags einige Stunden begleitet habe. Hierbei habe ich die Rolle des „Teilnehmers-als-Beobachter“ eingenommen, die nach Gold (1958) für die Methode der teilnehmenden Beobachtung am besten geeignet ist.⁴¹

Als teilnehmende Beobachterin habe ich an folgenden Arbeitsabläufen und -kontexten teilgenommen:

- an der „der großen Morgenrunde“, bei der die Bewohner/innen je nach Pflegebedürftigkeit nach der Nachtruhe versorgt werden: Während einige Bewohner/-innen lediglich geweckt und mit ihren Medikamenten versorgt wurden, mussten andere gewaschen, gekämmt, angezogen und zum Frühstücksraum gebracht oder gar zwangsernährt werden. Manche Zimmer waren picobello sauber und andere mussten komplett geputzt werden, weil die Bewohner/innen in der Nacht in die Ecke uriniert oder alle Schränke ausgeräumt hatten;
- an Frühstück und Mittagessen der Bewohner/innen, bei denen einige der Bewohner/-innen von den Altenpflegekräften gefüttert werden mussten;
- an Frühstückspausen und an Dienstbesprechungen der Altenpflegekräfte, bei denen ich durch die Gespräche der Altenpflegekräfte untereinander einen guten Eindruck über die Stimmung im Team und in der Organisation gewinnen konnte.

Diese Art der teilnehmenden Beobachtung bietet den Vorteil, dass die gewonnenen Eindrücke nicht nur auf visuellen, sondern ebenso auf akustischen, haptischen und olfaktorischen Wahrnehmungen basieren (vgl. Adler/Adler 1994). Die Begleitung und Beobachtung der Altenpflegekräfte während ihres Arbeitsalltags, ermöglichte mir damit, tiefer in die spezifischen Arbeits- und Organisationswelten der untersuchten Altenpflegeeinrichtungen einzutauchen und dadurch zu einem nachhaltigeren Verständnis und einer besseren Einordnung der später im Interview erzählten Situationen zu gelangen (vgl. Becke/Senghaas-Knobloch 2004: 14). Um trotz der für das Verstehen unerlässlichen Teilhabe am Feld die für die wissenschaftliche Nachprüfbarkeit notwendige Distanz zu wahren, wurden die gewonnenen Eindrücke im Anschluss an die einzelnen Beobachtungstage in Form von detaillierten Protokollierungen in einem Forschungstagebuch festgehalten (vgl. Flick 2000: 159ff.).

⁴¹ von Gold (1958) hat eine Typologie von Beobachterrollen vorgenommen, in der er vier Beobachterrollen unterscheidet: den vollständigen Teilnehmer, den Teilnehmer-als-Beobachter, den Beobachter-als-Teilnehmer und den vollständigen Beobachter

Leitfaden gestützte, narrative Interviews

Da durch die teilnehmende Beobachtung nicht alle zu untersuchenden Phänomene sichtbar werden, wurden in der vorliegenden Untersuchung im Sinne einer Methodentriangulation (vgl. Wrona 2006: 205; Flick u.a. 2003; Denzin/Lincoln 2005) zusätzlich qualitative Interviews als weitere Erhebungsmethode herangezogen (vgl. Flick 2000: 164; Wrona 2006: 196). Wie etwa Flick (2000: 164) hervorhebt, kann das methodische Vorgehen durch diese Methodentriangulation „besonders gut dem Gegenstand angepasst werden. Methodische Flexibilität und Gegenstandsangemessenheit sind demnach zwei der Vorzüge dieses Verfahrens“.

Konkret durchgeführt wurden leitfadengestützte, narrative Interviews, bei denen der Leitfaden die Funktion hatte, die prinzipiell offen geführten Gespräche immer wieder auf die interessierenden Forschungsthemen zu fokussieren (vgl. Senghaas-Knobloch/Kumbruck 2006: 9). Der Leitfaden diente hierbei vor allem als Orientierung und nicht als Vorgabe für den Gesprächsverlauf. Da sich nur in der Gesprächssituation selbst entscheiden lässt, welche Fragen schon „en passant“ beantwortet wurden und wann detaillierte Nachfragen nötig sind, wurde die Reihenfolge der besprochenen Themen in der Regel durch die Gesprächspartner/innen bestimmt und ergab sich in jedem einzelnen Interviewverlauf neu (vgl. Flick 2000: 113).

Der Einsatz von narrativen Interviews basiert auf der Annahme, dass die ausgewählten Gesprächspartner/innen „über einen komplexen Wissensbestand zum Thema der Untersuchung“ (Flick 2000: 99f.) verfügen und deshalb als Expert/innen und Theoretiker/innen ihrer selbst (vgl. Schütze 1983:285) und ihrer (Arbeits-)Umgebung angesehen werden können, deren Wissen sich in ihren subjektiven Theorien zum interessierenden Themenbereich widerspiegelt. Da dieses Wissen nicht immer explizit-verfügbar, sondern vielfach nur implizit vorhanden ist, dient der Leitfaden auch dazu, dieses durch das Stellen von gezielten Nachfragen generieren zu können (vgl. Flick 2000: 101; s.a. Witzel 1985: 247; Wrona 2006: 196).

Das hier verwendete Leitfaden gestützte narrative Interview basiert im Wesentlichen auf Kerngedanken des problemzentrierten Interviews nach Witzel (1985) und des narrativen Interviews nach Schütze (1983). Für die empirische Erhebung der situativen Einflussfaktoren für das Erleben (starker) positiver Arbeitseemotionen im organisationalen Kontext stellt diese Interviewart u.a. deshalb eine adäquate Erhebungsmethode dar, weil hierdurch einerseits der Aufwand der Datensammlung einigermaßen im Rahmen gehalten werden kann und andererseits dennoch eine ausreichende Basis für gehaltvolle Interpretationen gelegt ist. Diese Art von Interviews ermöglicht den Einbezug theoretischer Vorüberlegungen und bietet gleichzeitig genügend Raum für ausführliche, selbst formulierte Antworten der befragten

Personen, die ihre ganz subjektiven Perspektiven und Deutungen auf den Untersuchungsbereich offen legen und selbst eigene Zusammenhänge im Interview möglichst ungehindert entwickeln können (Schütze 1983).

Der narrative Charakter der Interviews, durch den die Forschenden nach Schütze (1977; 1983) reichhaltigere Versionen eines Geschehens oder von Erfahrungen erhalten als durch andere Formen der Darstellung (vgl. Flick 2000: 118), ist im Hinblick auf die Ermittlung von emotionalem Erleben besonders wichtig, da dieses oftmals nicht direkt abgefragt oder beobachtet werden kann, sondern vielfach erst aus den beschriebenen Situationen und der Art und Weise, wie diese Situationen erzählt werden, ersichtlich wird. Ein weiterer Vorteil des Interviews mit narrativen Anteilen besteht in einem möglichen Rückkopplungsprozess, durch den ich als Forscherin überprüfen kann, ob ich von den Befragten überhaupt verstanden werde und der es bspw. ermöglicht, die Befragten mit Widersprüchen in ihren Erzählungen zu konfrontieren und dadurch eine stärkere Spezifizierung zu erreichen (vgl. Lamnek 1989; s.a. Brüsemeister 2000: 16; Flick 2000: 106; Meller 2000; Mayring 2002; Steger 2001; Witzel 1985).

Befragt wurden in den drei untersuchten Einrichtungen der stationären Altenpflege jeweils drei bis sechs Altenpflegekräfte aus verschiedenen Stationen bzw. Bereichen und mit unterschiedlichen Ausbildungshintergründen.

Analyse einrichtungsspezifischer Dokumente

Zusätzlich zu den Beobachtungen und Interviews wurden einrichtungsspezifische Dokumente wie Pflege- und Organisationsleitbilder, Patienten- und Angehörigeninformationsblätter oder Internetpräsenzen in die Analyse miteinbezogen. Diese Dokumente dienen, ähnlich wie die Experteninterviews, dazu, wichtige ergänzende Informationen zur Einrichtung, ihren Zielen, ihrer intendierten Außenwirkung etc. zu erhalten und vor diesem Hintergrund die Interviewergebnisse besser in die betriebliche Gesamtsituation einzuordnen.

6.2.2 Dokumentation und Aufbereitung der Daten

Die Dokumentation des gesamten Forschungsprozesses und insbesondere der empirischen Daten gilt als ein maßgebliches Gütekriterium der qualitativen Sozialforschung. Sie dient insbesondere der Sicherstellung von intersubjektiver Nachvollziehbarkeit des Vorgehens und der Offenlegung der Subjektivität als wesentlichem Teil der Methodologie in der qualitativen Forschung (vgl. Wrona 2006: 207). In der vorliegenden Forschungsarbeit wurden deshalb folgende Dokumentationsmethoden verwendet.

Transkription der Interviews

Zur Sicherung und Dokumentation der erhobenen Daten wurden die narrativen Interviews und Expertengespräche allesamt auf Tonband aufgenommen und wörtlich transkribiert (vgl. Wrona 2006: 196; s.a. Flick 2000: 187). Die Transkription erfolgte in mehreren Schritten. Zunächst wurde jeweils das gesamte Gespräch wortwörtlich aufgeschrieben. Um ein besseres Textverständnis herzustellen, wurden daraufhin in einem zweiten Schritt einige sprachliche Korrekturen vorgenommen. Hierbei erfolgte zum einen das Weglassen der in gesprochener Sprache oftmals verwendeten „ähs“, „hmhs“ etc., sofern diese für das Textverständnis nicht erforderlich erschienen, sowie zum anderen die bei einigen wenigen Sätzen notwendige Umstellung in eine grammatikalisch und semantisch richtige Reihenfolge (vgl. Strauss 1991). Da die Untersuchung vor allem darauf ausgerichtet ist durch die erfassten Erzählungen, einen besseren Einblick in die soziale (Arbeits-)Welt von Altenpflegekräften zu erhalten, ist dieses Vorgehen im vorliegenden Kontext durchaus sinnvoll und zulässig, ohne einen Erkenntnisverlust befürchten zu müssen (vgl. Kowal/O'Connell 2003; Wrona 2006: 196). Darüber hinaus gilt, dass bei einer zu genauen Transkription „Aussage und Sinn des Transkribierten in der Differenziertheit der Transkription und der resultierenden Unübersichtlichkeit der erstellten Protokolle gelegentlich eher verstellt als zugänglich“ (Flick 2000: 193) gemacht wird.

In einem dritten Schritt wurde die Richtigkeit der Transkriptionen nochmals anhand der Tonbandmitschnitte überprüft und zusätzlich eine Anonymisierung von namens-, orts- und zeitbezogenen Daten vorgenommen (vgl. Flick 2000: 193).

Forschungstagebuch

Als weitere Methode zur Sicherung und Dokumentation der erhobenen Daten wurde während des gesamten Untersuchungszeitraums ein Forschungstagebuch geführt, das Feldnotizen verschiedener Art beinhaltet (vgl. Spradley 1979). Zum einen enthält es im Sinne eines Postskriptums „eine ausführliche Niederschrift der Eindrücke aus den Interviews und Feldkontakten“ (Flick 2000: 190). Darin finden sich, wie es etwa Flick (2000: 107f.) fordert, u.a. Wahrnehmungen „über die Kommunikation, über die Person des Interviewpartners, über sich und sein Verhalten in der Situation, äußere Einflüsse, den Raum, in dem das Interview stattgefunden hat etc.“. Darüber hinaus finden sich im Forschungstagebuch stichwortartige Notizen im Sinne von Memos, die während des gesamten Forschungsprozesses angefertigt wurden und der späteren Reflexion des Forschungsprozesses dienten (ebd.: 191; s.a. Atteslander 2000: 104; Brüsemeister 2000: 39; Strauss 1991; Spradley 1979: 76).

Das Forschungstagebuch beinhaltet damit aufschlussreiche Kontextinformationen, „die für die spätere Interpretation der Aussagen im Interview hilfreich sein können und den Vergleich verschiedener Interviewsituationen erlauben.“ (Flick 2000: 108; s.a. Strauss/Corbin 1990).

6.2.3 Verfahren der Datenauswertung und -interpretation

Die eigentliche wissenschaftliche Kernaufgabe jeder empirischen Untersuchung besteht in der Auswertung und Interpretation der Daten (vgl. Brüsemeister 2000: 17; Strauss 1991). Die Interpretation von qualitativem Datenmaterial stellt insbesondere deshalb eine besondere Herausforderung für die wissenschaftlichen Analyse dar, da die „Realität“, die ich als Forscherin mit meiner Untersuchung zu erfassen suche, erst aus den Erzählungen, welche nach der Transkription in Textform vorliegen, rekonstruiert werden muss. Damit bildet der Text das eigentliche empirische Material, an dem die wissenschaftliche Analyse durchgeführt wird (vgl. Flick 2000: 41). Hierbei gilt jedoch, dass die Erzählungen der befragten Subjekte keinesfalls als eins-zu-eins-Abbildungen der Realität zu verstehen sind. Vielmehr stellen sie jeweils die persönlich eingefärbte Version einer sozial konstruierten Wirklichkeit dar, die auf den individuellen Wahrnehmungen der befragten Personen beruht und von diesen mit Bedeutungen versehen werden (vgl. Wrona 2006: 192; s.a. Flick 2000: 37). Oder wie Bruner (1987: 12f.) es ausdrückt:

„Wenn jemand sein Leben erzählt (...) handelt es sich dabei in jedem Falle eher um eine kognitive Leistung als um eine glasklare Schilderung von etwas eindeutig Gegebenen. Am Ende ist es eine narrative Leistung. (...) Zumindest handelt es sich um eine selektive Leistung der Erinnerung“.

Qualitative Forschung basiert also im Wesentlichen darauf, soziale Realitäten durch sozial und individuell konstruierte Texte verstehen und rekonstruieren zu wollen (vgl. Flick 2000: 43). Als wichtige Gütekriterien für die Wissenschaftlichkeit in der qualitativen Sozialforschung gelten daher insbesondere die Belegbarkeit und die Begründbarkeit der aus dem empirischen Material gewonnenen Schlussfolgerungen. Diese müssen, um einem wissenschaftlichen Anspruch zu genügen, im Material begründet sein und durch Dritte nachvollzogen werden können (vgl. Wrona 2006: 205ff.). Ein hoher Grad der Verankerung von Aussagen in den Daten kann laut einhelliger Lehrmeinung insbesondere hergestellt werden über eine ausreichende Anzahl an Textbelegen, eine möglichst nah am Ausgangsmaterial ausgerichtete Kodierung, die Verwendung unterschiedlicher Datenquellen und/oder Forschungsmethoden im Sinne einer Triangulation sowie über eine kommunikative Validierung, bei der „den interviewten Personen (...) das Transkript und teilweise auch die Interpretationen des Forschers zwecks inhaltlicher Zustimmung vorgelegt“ (Wrona 2006: 205) werden (vgl. auch Flick 2003; Denzin/Lincoln 2005).

Alle diese Faktoren wurden in der vorliegenden Forschungsarbeit berücksichtigt. Die Auswertung des Datenmaterials erfolgte dabei in mehreren Stufen. Zunächst wurde eine Einzelauswertung der Interviews durchgeführt. Daran anschließend fand eine Fallanalyse für alle drei untersuchten Altenpflegeeinrichtungen statt, um diese in einem dritten Schritt kontrastierend miteinander zu vergleichen (vgl. Wrona 2006: 197; s.a. Strauss/Corbin 1996). Die mehrstufige Auswertung der Gespräche und Beobachtungen basiert im Wesentlichen auf einer inhaltlichen Ordnung und themenzentrierten Verdichtung des gewonnenen Datenmaterials sowie auf der Identifizierung von inhaltlich relevanten Kernsätzen.

Für die themenzentrierte Verdichtung des Materials wurden aus den Erzählungen der Altenpflegekräfte in Anlehnung an die Methode des offenen Kodierens in der gegenstands-begründeten Theorieentwicklung wichtige Begriffe identifiziert und erste Kategorien entwickelt, indem ähnliche Arbeitssituationen und emotionale Erlebnisse benannt und in Gruppen zusammengefasst wurden (vgl. Strauss/Corbin 1990: 74). Die Benennung der Kategorien erfolgte nach dem Prinzip von In-vivo-Kodes. D.h. verwendet wurden vor allem Begriffe, die aus den Erzählungen der Interviewpartner/innen stammten und damit eine größere Nähe zum untersuchten Material aufwiesen. In einem weiteren Schritt wurden die Kategorien dann verfeinert, mit passenden Textstellen angereichert und schließlich in Beziehung zu anderen Kategorien gesetzt (vgl. Flick 2000: 197ff.; s.a. Strauss/Corbin 1990: 99).

Ein weiteres zentrales Verfahren für die Auswertung der Gespräche stellte die Identifizierung und Analyse von inhaltlich relevanten und markanten Interviewaussagen, den sogenannten Kernsätzen, mittels hermeneutischer Interpretationsverfahren dar. Um die subjektiven Sinngehalte der Interviewtexte zu erschließen, wurden die wörtlich transkribierten Interviews nach prägnanten Verdichtungen und Quintessenzen durchsucht. Diese Vorgehensweise, bei der Komplexität und Kontext der interpretierten Textpassagen erhalten bleiben (müssen), ermöglicht es, zu besonders reichhaltigen Interpretationen zu gelangen (vgl. Senghaas-Knobloch/Kumbruck 2006: 10f.; s.a. Volmerg u.a. 1986). Viele dieser Kernsätze werden beispielhaft in die später folgende Darstellung der Untersuchungsergebnisse eingehen (siehe Kapitel 7-10).

Um Fehlinterpretationen so weit wie möglich zu vermeiden und einen möglichst engen Praxisbezug zu erhalten, fand darüber hinaus ein dialogischer Austausch mit den Geschäftsführungen und Pflegedienstleitungen über die ersten empirischen Befunde der Untersuchung statt, deren Ergebnis im Sinne eines rekursiven Forschungsprozesses wiederum in den Forschungsablauf eingebracht wurde (vgl. Flick 2000: 65). Die Forschungsbefunde wurden nach einer ersten Auswertung des Datenmaterials mit den beteiligten Altenpflegeeinrichtungen rückgekoppelt. Dazu erhielten die an der Untersuchung beteiligten Akteure eine Rückmeldung der empirischen Befunde in Form von kurzen Ergebnispapieren,

die sie entweder schriftlich oder mündlich kommentieren sollten. Die Kommentare und Anmerkungen gaben wichtige Anhaltspunkte über die Richtigkeit der Forschungsbefunde und flossen in die weitere Auswertung mit ein.

TEIL 3:

DARSTELLUNG, AUSWERTUNG UND THEORETISCHE DURCHDRINGUNG DER EMPIRISCHEN BEFUNDE

7. Organisationale Strukturen, Veränderungsprozesse und Leitbilder der Altenpflegeeinrichtungen

Wie bereits in Kapitel 6.1 dargelegt, wurde die Analyse der organisationalen Rahmenbedingungen, die geeignet bzw. notwendig erscheinen, um das Erleben positiver Arbeitseemotionen von Altenpflegekräften zu ermöglichen bzw. zu befördern, in drei verschiedenen Altenpflegeeinrichtungen in Norddeutschland durchgeführt. Um Unterschiede für das Erleben und Entstehen positiver Arbeitseemotionen herausarbeiten zu können, wurden die Häuser so ausgesucht, dass sie in Bezug auf Angebotsstrukturen, Organisationsformen, soziokultureller Einbettung, Leitbilder und Führungsphilosophien sowohl Ähnlichkeiten als auch Unterschiede aufweisen. Im folgenden Kapitel werden die drei untersuchten Altenpflegeeinrichtungen im Hinblick auf ihre jeweils organisationsspezifischen strukturellen, kulturellen und sozioökonomischen Hintergründe beschrieben.

7.1 Einrichtung 1: Haus Sonnenschein

7.1.1 Organisationale Strukturen

Haus Sonnenschein ist ein stationäres Altenpflegeheim in kirchlicher Trägerschaft, das über eine Kapazität von 85 Betten verfügt und überwiegend von alteingesessenen Bewohner/innen aus dem Stadtteil in Anspruch genommen wird. Die Unterbringung der überwiegend weiblichen Bewohner/innen erfolgt fast ausschließlich in Einzelzimmern, die jeweils mit einem Badezimmer ausgestattet sind und durch eigene Möbel, Bilder und Lampen nach den individuellen Wünschen und Vorstellungen der Bewohner/innen gestaltet werden können – und nach Aussage der Geschäftsführung auch sollen. Das Haus befindet sich in einer Art Parkanlage, so dass es sich einerseits durch eine schöne ruhige Lage im Grünen und andererseits durch die direkte Nähe zum Stadtviertel mit Einkaufsmöglichkeiten etc. auszeichnet.

Letzte Umbau- und Sanierungsmaßnahmen zur Anpassung an die zeitgemäßen Anforderungen an Altenpflege wurden im Jahr 2000 abgeschlossen. Das Haus verfügt heute über vier verschiedene Pflegestationen mit jeweils ca. 22 Betten, die zur besseren Orientierung für die Bewohner/innen und deren Angehörige nach Farben geordnet sind. Während eine Station speziell demenzkranken Bewohner/innen vorbehalten ist, beherbergen die drei restlichen Stationen pflegebedürftige Menschen aller Pflegestufen – also von leicht pflegebedürftigen Personen, die vieles noch alleine machen können bis hin zu bettlägerigen und bewegungsunfähigen Personen, die vollkommen auf Pflegeleistungen angewiesen sind. Auf allen Pflegestationen finden sich kleine, liebevoll dekorierte Sitzgruppen auf den Gängen sowie helle Aufenthaltsräume mit freundlicher Atmosphäre, in denen die Bewohner/innen – soweit es ihr gesundheitlicher Zustand erlaubt - ihr Frühstück und Abendessen zu sich nehmen. Darüber hinaus verfügt das Haus über einen großen Gruppenraum mit Kochmöglichkeit für die Bewohner/innen und einen großen hellen Saal beim Eingangsbereich, der als Essensraum für die Bewohner/innen und Mitarbeiter/innen sowie als Festsaal bei Feierlichkeiten dient. Das Essen für die Bewohner/innen, Diakonissen und das (Pflege-) Personal wird in der hauseigenen Großküche zubereitet, die mittags immer zwei Gerichte plus Salattheke zur Auswahl stellt.

Haus Sonnenschein wird geleitet durch einen hauptamtlichen Geschäftsführer, der sowohl für die inhaltliche Ausrichtung als auch für die wirtschaftliche Leitung des Hauses zuständig ist. Dabei wird er von einer Pflegedienst- und einer Hauswirtschaftsleitung unterstützt, mit denen er nach eigener Aussage in inhaltlichen Fragen sehr eng zusammen arbeitet. Die Büros dieser Führungskräfte und der Verwaltung befinden sich im hinteren Teil des Erdgeschosses. Die weitere Belegschaft setzt sich zusammen aus den Bereichsleitungen der vier Pflegestationen, die jeweils ein Team von qualifizierten Pfleger/innen, Pflegehelfer/innen⁴² und Hauswirtschaftskräften anleiten. Diese werden unterstützt durch die ehrenamtliche Mithilfe der mittlerweile überwiegend im Ruhestand befindlichen Diakonissen sowie durch Zivildienstleistende⁴³ und Praktikant/innen im Anerkennungs- oder im freiwilligen sozialen Jahr.

7.1.2 Veränderungsnotwendigkeiten und -prozesse

Haus Sonnenschein wurde 1867 gegründet und war als Mitglied des Diakonischen Werkes und des Kaiserswerther Verbands ursprünglich ausschließlich für Diakonissen gedacht, die von hier aus in den Bereichen Krankenhaus, Gemeindeseelsorge und ähnliches tätig waren. Als sich die Anzahl der Diakonissen im Laufe der Zeit rückläufig entwickelte, wurde 1979

⁴² Mit Ausnahme von zwei männlichen Kollegen besteht das Pflegepersonal des Hauses ausschließlich aus Frauen.

⁴³ Der durch die Abschaffung der Wehrpflicht entstandene Wegfall der Zivildienstleistenden wird vor allem durch den Einsatz von Praktikant/innen im freiwilligen sozialen Jahr kompensiert.

damit angefangen, das Haus auf Altenpflege umzustellen. Heute stellt die Einrichtung ein „ganz normales“ Altenpflegeheim dar, das nach modernen Pflegestandards operiert. Zurzeit beherbergt das Haus noch 16 Diakonissen, wovon allerdings nur noch zwei im aktiven Dienst tätig sind. Die restlichen Diakonissen befinden sich aufgrund ihres Alters im so genannten „Feierabend“ und sind zum Teil selber Pflegefälle, die auf einer zusätzlichen Etage des Hauses pflegerisch mitversorgt werden.

Rückgang der Diakonissen und diakonischen Schwestern

Von seinen Anfängen bis hinein in die 1980er-Jahre wurde das Altenpflegeheim durch die besondere Lebens- und Arbeitsphilosophie der Diakonissen geprägt:

„In allen Leitungspositionen waren Diakonissen. Das kann man sich heute gar nicht mehr vorstellen, wirklich die Trachtordnung. Der Esssaal, die Cafeteria wimmelte von Trachten. Also da war noch wirklich so das Alte.“ (Pflegedienstleitung Haus Sonnenschein)

Wie bereits in Kapitel 5 dargestellt, wurde das Modell der Diakonisse als Lebensform mit der Zeit für viele Frauen immer weniger attraktiv, was sich vor allem darin äußerte, dass die Nachwuchszahlen seit den 1950er Jahren rapide sanken. Dies gipfelte darin, dass in den 1960er Jahren begonnen wurde, offen von einer Krise der Mutterhausdiakonie zu sprechen (vgl. Kumbruck 2007: 28).

In dem Maße wie die Anzahl der Diakonissen zurückging, musste in Haus Sonnenschein auf anderweitiges Pflegepersonal zurückgegriffen werden. Zuerst wurden vor allem diakonische Schwestern eingesetzt, welche vielfach ursprünglich als Diakonisse eingesehnet waren und erst später – z.B. weil sie heiraten wollten – ihren Status als Diakonisse aufgegeben hatten. Ab den 1970er Jahren kamen immer mehr Schwestern ohne Konfessionsgebundenheit hinzu. Wie der Geschäftsführer berichtet, ist die Zahl der aktiven diakonischen Schwestern im Haus heute auf fünf Personen zurückgegangen, so dass der überwiegende Anteil der Pflegearbeit mittlerweile von „freien“ Pflegekräften durchgeführt wird, während Diakonissen heutzutage sozusagen eine „aussterbende Spezies“ darstellen. Dies hängt nach Auffassung des Geschäftsführers vor allem damit zusammen, „dass wahrscheinlich das Profil [der Diakonisse] nicht so ist, dass sich auch jüngere Leute angesprochen fühlen“, obwohl die Lebensform als Diakonisse durchaus auch ihre Vorteile hatte:

„Sie haben auch nicht die Alltagsorgen. Sie setzen sich an den gedeckten Tisch. Sie müssen nicht einkaufen. Sie müssen nicht sich Sorgen machen. Finanzen, ob ich meine Miete bezahlen kann. Die Zimmer sind geputzt. Ich kann mich wirklich voll darauf konzentrieren, ich kann mich hinlegen, ich habe außerhalb des Berufes keine Verantwortung. Das war ja damals auch eine sinnvolle Geschichte. Die haben ja auch viel gearbeitet, stundenmäßig. So dass es

eben andere Diakonissen gab, die die Küche gemacht haben, die gewaschen haben, also die Hausschwester. Damals war das ja, solange das also wirklich rund war, eine gute Sache. Arbeitsteilung im Grunde. Weil jeder was für die Gemeinschaft gemacht hat.“ (Pflegedienstleitung Haus Sonnenschein)

Mit dem Rückgang der Diakonissen und diakonischen Schwestern verringerte sich auch ihr organisationskultureller Einfluss, so dass Haus Sonnenschein heute vor der Aufgabe steht, das diakonisch-spirituelle Profil des Hauses auch ohne das nicht mehr zeitgemäße Modell der Diakonissen in modernisierter Form zu erhalten bzw. herzustellen.

„Was uns heute fehlt, ist ein gewisses Profil, an dem wir arbeiten wollen. Es geht aus meiner Sicht dahin, dass wir uns Gedanken machen: Was können wir hier wieder reaktivieren? Nicht, dass wir hier jetzt wieder Diakonissen haben. Aber was können wir hier theologisch-geistlich aufbauen? Wie können wir das Haus auf inhaltliche Weiterbelebung führen? Das ist die Frage mit der wir uns auseinander setzen. (...) Das müssen wir in den nächsten Jahren erarbeiten. Das geht nicht von nun auf heute.“ (Geschäftsführer Haus Sonnenschein)

Erste Ansätze bestehen darin – auch in Zusammenarbeit mit der evangelischen Frauenarbeit im Stadtteil – mehr zusätzliche spirituelle Veranstaltungen im Haus anzubieten und so ein Angebot zu gestalten, damit eine diakonische Schwesternschaft weiter Bestand haben kann.

Der mit dem massiven Rückgang der aktiven Diakonissen verbundene Veränderungsdruck betrifft jedoch nicht nur das religiös-spirituelle Profil des Hauses, sondern ist zudem mit weit reichenden strukturellen, wirtschaftlichen und arbeitsorganisatorischen Veränderungen für die Pflegeeinrichtung verbunden. Denn der Wegfall der Diakonissen als kostengünstige, flexibel einsetzbare und immer verfügbare Arbeitskräfte hat weit reichende Konsequenzen für die gesamte Arbeitsorganisation der Einrichtung. Während die Diakonissen sozusagen 24 Stunden am Tag da waren, stehen die „auswärtigen“ Pflegekräfte nur während ihrer tariflich vereinbarten Arbeitszeit zur Verfügung. Dadurch sind sie zeitlich deutlich weniger flexibel einsetzbar und erfordern einen weitaus höheren Organisations- und Planungsaufwand in Bezug auf Personaleinsatzplanung und Qualitätssicherung. Dies verdeutlicht auch die folgende Erzählung der Pflegedienstleitung über die Arbeitsstrukturen in früheren Zeiten:

„Wir brauchten mittags keine Übergabe. Morgens um sechs fingen wir an. Dann hatte man entweder bis neun Uhr Dienst und musste um eins zur Tagwache kommen. Da hatte man dann alleine Dienst, die anderen kamen dann um vier wieder. Man war eigentlich den ganzen Tag da. Übergabe oder man wusste nicht Bescheid, das gab es gar nicht. So dass die Dokumentation auch gar nicht so notwendig war wie heute, dass man also schichtweise übergeben musste.“

Außerdem unterliegen die heute angestellten Pflegekräfte anderen arbeitsrechtlichen und tariflichen Regelungen als die Diakonissen, was nicht zuletzt mit höheren Kosten für die

Einrichtung verbunden ist. Als Folge davon sind die alten Tarifverträge wirtschaftlich nicht mehr haltbar, wie der Geschäftsführer mit Bedauern feststellt.

Veränderungen im Zuge der Pflegeversicherungsreform

Die strukturellen, ökonomischen und arbeitsorganisatorischen Veränderungsnotwendigkeiten im Zuge des Rückgangs der Diakonissen wurden durch die Einführung der Pflegeversicherung mit ihren Abrechnungsstrukturen und Dokumentations- und Qualitätsanforderungen noch verstärkt. In Folge dieser Entwicklungen hat der ehrenamtliche Vorstand der Einrichtung im Jahre 2000 beschlossen, dass die bisherige duale Leitungsstruktur, bestehend aus einem männlichen Theologen als Vorsteher und einer Diakonisse als Oberin, für die derzeitige Einrichtung nicht mehr zeitgemäß ist. Stattdessen wurde eine neue Leitungsstruktur aufgebaut, die sich aus einem Geschäftsführer mit kaufmännischem Hintergrund und einer Pflegedienstleitung (sowie einer Hauswirtschaftsleitung) zusammensetzt. Das beinhaltete gleich zwei Neuerungen: zum einen die Abspaltung der ökonomischen Geschäftsführungstätigkeit von theologischer Führung, zum anderen die Einführung einer neuen Hierarchieebene in Form der Pflegedienstleitung, was nicht nur mit arbeitsorganisatorischen Veränderungen einherging, sondern auch mit einem sozialen Konfliktpotential zwischen den Mitarbeiter/innen verbunden war:

„Es gab hier eine sehr starke Person, das war der Heimleiter, und der hatte starke Bereichsleiterinnen, die die ganzen Arbeitsabläufe in ihren Bereichen eigenständig organisiert haben. Und dann war es so, dass quasi per Gesetz die Installation einer Pflegedienstleitung erforderlich wurde. (...) Und das war in einer solchen Situation, wo man in eine bestimmte Struktur, die ja auch funktionierte, eine zusätzliche Leitungsfunktion eingebaut hat. D.h. die Bereichsleiterinnen mussten damals abgeben und der Einrichtungsleiter musste auch was abgeben. Und da gab es schon etwas Konfliktpotential.“⁴⁴ (Pflegedienstleitung Haus Sonnenschein)

7.2 Die Stiftung

Die beiden anderen von mir untersuchten Altenpflegeeinrichtungen (Haus Edeltanne und Haus Rotbuche) gehören einer gemeinnützigen Stiftung des privaten Rechts an, die sozusagen das übergreifende Dach bildet. Die einzelnen Häuser sind in ihrer Leitungsstruktur und Pflegearbeit zwar weitgehend autonom, unterstehen jedoch einer gemeinsamen Geschäftsführung, die den finanziellen Rahmen sowie die unternehmenspolitische und -kulturelle Ausrichtung vorgibt. Deshalb wird an dieser Stelle zunächst die Stiftung vorgestellt.

⁴⁴ Auf den organisationalen Umgang mit diesem Konfliktpotential wird später eingegangen

7.2.1 Organisationale Strukturen und Selbstverständnis

Die Stiftung wurde in den 1950er Jahren gegründet, nachdem von der Gemeinde der Beschluss gefasst worden war, alle städtischen Seniorenheime in einer gemeinnützigen Stiftung zusammenzufassen. Seitdem ist die Stiftung eine – rechtlich und wirtschaftlich unabhängige – Institution der Stadt, deren Wurzeln jedoch bis in das Jahr 1499 zurück reichen. Den Grundstock der neu gegründeten Stiftung bildeten damals fünf Einrichtungen mit knapp 500 Plätzen und ein bescheidenes Startkapital. Heute ist die Stiftung fast in jedem Stadtteil mit Betreuungsangeboten in Form von Stiftungsresidenzen, Stiftungsdörfern oder Stadtteilhäusern vertreten. Zusammen mit ihren Tochtergesellschaften unterhält sie mittlerweile an mehr als 20 Standorten unterschiedlichste Wohn- und Pflegeangebote für insgesamt fast 3000 überwiegend ältere Menschen und beschäftigt rund 1500 Mitarbeiter/innen.

Die Stiftung wird geleitet durch einen hauptamtlichen Vorstand, bestehend aus einem vorstandsvorsitzenden Geschäftsführer, der neben der Repräsentation der Stiftung nach außen im Wesentlichen für die inhaltliche Ausrichtung und Weiterentwicklung der Stiftungsunternehmen zuständig ist⁴⁵, und einem finanziellen Geschäftsführer, der die kaufmännische Leitung der Stiftung und ihrer Tochtergesellschaften übernimmt. Der Sitz der Geschäftsführung befindet sich in der unteren Etage des Haupthauses, einer ansehnlichen alten Kaufmannsvilla inmitten weitläufiger Gärten, in der auch die Stiftungsverwaltung und das Kundencenter untergebracht sind. Im Haus nebenan befindet sich eine Stiftungsresidenz des gehobenen Niveaus mit ambulanten und stationären Pflegeangeboten „für Menschen, die Annehmlichkeiten zu schätzen wissen“, wie es in der Beschreibung heißt.

Ziel der Stiftung ist nach eigenen Worten eine möglichst tiefe Verankerung in die jeweilige Stadteilmachbarschaft. Dementsprechend finden sich in den einzelnen Häusern vielfältige Kooperationen mit Kindertagesstätten, der Volkshochschule und anderen kulturellen sowie pflegerisch-therapeutischen Einrichtungen im Stadtteil. Die Stiftung orientiert sich an dem Leitbild einer sehr dezentralen Aufstellung. Das heißt, solange die ökonomischen Grundleistungen stimmen, mischt sich die Geschäftsführung wenig in das operative Alltagsgeschäft der einzelnen Häuser ein und gibt eher die großen Linien vor. Aufgrund des dezentralen Aufstellungsprinzips der Stiftung ist jedes Haus für sich weitgehend autonom und „selber dafür zuständig, diese Netzwerke herzustellen“, wie die Leiterin der Personalentwicklungsabteilung es ausdrückt. D.h. die Häuser müssen sich im Sinne der Ausrichtung im Stadtteil vor Ort selber vermarkten und Kund/innen binden.

⁴⁵ Dieser für die Repräsentation und die inhaltliche Ausrichtung und Weiterentwicklung der Stiftung verantwortliche vorstandsvorsitzende Geschäftsführer war mein Interviewpartner. Wenn also im Folgenden auf Aussagen des Geschäftsführers der Stiftung Bezug verwiesen wird, beziehen sie sich auf dessen Angaben.

Gemäß ihrem Leitbild versteht sich die Stiftung als eine Institution in der Stadt und für die Stadt, die sich durch „Toleranz, Herzlichkeit und lebendige Offenheit nach innen und außen“ auszeichnet. Die Stiftung versteht sich nicht nur als kund/innenorientiertes Wohlfahrtsunternehmen und Träger von Wohn- und Pflegeheimen, sondern zugleich als Motor für soziale Netzwerke in allen Stadtteilen. Die Stiftung sieht es als eine ihrer wesentlichen Aufgaben an, neben ihrer Arbeit in der Altenhilfe inhaltliche und praktische Beiträge zur Fortentwicklung einer sozialen Stadt zu liefern, die sie durch die aktive Gestaltung von generationsübergreifenden, an den Bedürfnissen der Bürger/innen orientieren und mit ihrer Hilfe gestalteten Projekten und Vernetzungen herzustellen versucht. Dieses Verantwortungsbewusstsein wurzelt in der Überzeugung, dass angesichts der demographischen Alterung der Bevölkerung generationsübergreifende Stadtteilnetze entwickelt werden müssen, um, wie es in der Trägerkonzeption heißt, „unsere Zukunft aktiv mit gestalten anstatt nur Veränderungen unmündig zu erleiden“. Um dies zu erreichen, widmet sich die Stiftung eigenen Aussagen zufolge seit vielen Jahren der Förderung und Vernetzung ehrenamtlicher und freiwilliger Initiativen.

Die angebotene Leistungspalette der Stiftung reicht von ambulanter Pflege in den Wohnbereichen der einzelnen Häuser über teilstationäre Versorgung in Tages- oder Kurzzeitpflege bis hin zu stationärer Pflege. Das Angebot der Kurzzeitpflege richtet sich an Menschen, die nur vorübergehend intensive Betreuung und Pflege benötigen – beispielsweise nach einem Krankenhaus-Aufenthalt oder wenn pflegende Angehörige in Urlaub oder zur Kur gehen. Das Angebot der Langzeitpflege richtet sich an pflegebedürftige ältere Menschen, die eine umfassende Betreuung benötigen, welche zu Hause nicht möglich ist. Diese Menschen werden überwiegend in Einzelappartements der jeweiligen Häuser gepflegt und betreut. Zudem gibt es in vielen Häusern die Möglichkeit im Rahmen einer so genannten Hausgemeinschaft zu wohnen, in der laut Geschäftsführer „das tägliche Miteinander im Vordergrund“ steht.

Neben der reinen Pflegearbeit wird in der Stiftung großer Wert auf die Ausbildung des Personals gelegt. Als Folge der festen Überzeugung des Geschäftsführers, „langfristig nur mit engagiertem und kompetentem Personal erfolgreich sein zu können“, hat die Stiftung ein eigenes Kompetenz- und Weiterbildungszentrum aufgebaut, in dem im Grunde die gesamte Aus- und Weiterbildung des Personals stattfindet. Dazu gehören insbesondere eine stiftungseigene Schule für Altenpflege, eine Fachschule für Physiotherapie sowie die Ausbildung im Fach Hauswirtschaft, aus denen jährlich 50 bis 60 „frisch gebackene“ Fachkräfte hervorgehen, deren beruflicher Weg meist direkt in die Häuser der Stiftung führt. Daneben wird auch dem Bereich der Fort- und Weiterbildung innerhalb der Stiftung ein großer Stellenwert beigemessen. So gibt es zum Beispiel ein Weiterbildungsinstitut, das als eigenständige Tochterfirma der Stiftung überregionale Weiterbildungen im Bereich Stations-

leitung, Bereichsleitung etc. anbietet. Darüber hinaus sorgt ein relativ neu geschaffenes Referat für Personalentwicklung für ein jährlich neu aufgelegtes, breit gefächertes und umfassendes internes Fortbildungsprogramm, das allen Mitarbeiter/innen offen steht und auch Projekte zur Gesundheitsförderung, zur gezielten Nachwuchsförderung und zur Vereinbarkeit von Familienaufgaben und Berufsausübung umfasst. So bietet die Stiftung zum Beispiel in Kooperation mit einer Bank eine Ferien-Freizeit für die Kinder ihrer Mitarbeiter/innen an, damit sie in den Worten der Personalentwicklerin „die Möglichkeit haben, in den großen Sommerferien ihre Kinder mal eine Woche irgendwo hinzugeben“.

7.2.2 Veränderungsnotwendigkeiten und -prozesse

Neben den bereits in Kapitel 5.1 beschriebenen Veränderungsnotwendigkeiten und -prozessen, die sich aus der Professionalisierung von Pflege ergeben, ist die untersuchte Stiftung ebenso wie andere Träger vom hohen ökonomischen Rationalisierungsdruck im heutigen Pflege- und Gesundheitssystem betroffen. Die veränderten ökonomischen Rahmenbedingungen und der gestiegene Konkurrenzdruck im Pflegebereich stellen nach Aussage des Geschäftsführers eine gegebene Tatsache dar, der man sich stellen muss, indem man fragt, was mit den verbleibenden Ressourcen, die seiner Ansicht nach „ja auch nicht von Pappe sind“, realistisch zu erreichen und zu machen ist.

Aufbau neuer Pflegeformen

Die Antwort hierauf wird zum einen in einem strukturellen Umbau der Stiftung gesehen, der sich an dem Motto orientiert: „So wenig Pflege-Institution wie nötig, so viel alternative Wohn- und Versorgungsform wie möglich“⁴⁶, was insbesondere durch den Abbau von stationärer Pflege bei gleichzeitigem Ausbau von ambulanten Pflegeformen erreicht werden soll:

„Es ist ja schon so, dass die stationäre Pflege zukünftig nicht mehr so gut bezahlt wird. Wir haben da auch schon drauf reagiert, von der konzeptionellen Ausrichtung her. Im stationären Bereich werden Betten abgebaut, dafür andere Betreuungsformen mehr aufgebaut.“
(Personalentwicklerin der Stiftung)

Konkretes Ziel der Umbaumaßnahmen ist die Umstrukturierung der Pflegeorganisation in den Häusern hin zu Wohngemeinschaften, in denen eine überschaubare Anzahl pflegebedürftiger Menschen in Wohnpflegegruppen von konstantem Pflegepersonal als fester Bezugsgröße gepflegt und betreut wird, was mit weitreichenden Veränderungen in den Arbeitsabläufen und der Personalzusammensetzung einhergeht. Denn wo bisher das Essen in der Großküche zentral für alle Bewohner/innen des Hauses zubereitet wurde, soll nach

⁴⁶ Wenn nicht anders angegeben, entstammen die in diesem Abschnitt angeführten Zitate und Aussagen aus einrichtungsspezifischen Dokumenten der Stiftung (Pflegeleitbild, Trägerkonzeption etc.).

dem neuen Modell (am besten unter Beteiligung der Bewohner/innen) dezentral in den einzelnen Wohngruppen gekocht werden. Durch die damit verbundene größere Nähe zu den Bewohner/innen ist auch eine Verschiebung der bisher eindeutigen Trennung zwischen Pflege- und Hauswirtschaftsarbeit verbunden, da die Hauswirtschaftskräfte nun einen Großteil der Beziehungsarbeit mit übernehmen, während sich der Aufgabenbereich der Pfleger/innen mehr auf rein medizinisch-pflegerische Aspekte konzentriert. Das bedeutet, dass ein Großteil der Aufgaben, die bisher von (ausgebildeten) Altenpflegekräften ausgeführt wurden, nun von Hauswirtschaftskräften abgedeckt werden, was zu einer Verschiebung des Personalschlüssels – mehr vergleichsweise kostengünstiges Hauswirtschaftspersonal und weniger teure Pflegefachkräfte – führt.⁴⁷

Bürgerbeteiligung und Vernetzung im Stadtteil

Eine weitere Antwort auf die neuen Herausforderungen der veränderten ökonomischen Rahmenbedingungen wird in einer (Neu-)Konzeption der Pflegeheime als wohnliche Stadtteilzentren nach dem Prinzip eines Verantwortungs- und Sorgemix in der Altenpflege gesehen:

„Weg von dem Gedanken der Institutionalisierung Pflegeheim hin zum Ort der Begegnung. Das ist eigentlich die neue Leitidee, die die Stiftung vertritt.“ (Personalentwicklerin der Stiftung)

Strategisches Ziel ist der Aufbau von Pflegearrangements mit vielfältigen Kooperationen im Stadtteil. Die Stiftung plädiert für eine Mischung ambulanter und stationärer Versorgung mit ausdrücklich gewollter Bürgerbeteiligung, wodurch sie sich entsprechend ihrem Leitbild bewusst von den typischen „Betriebsphilosophien“ der meisten Altenhilfeträger in Deutschland abhebt. Denn „nur solche sozialplanerisch-integrativen Mischformen ambulanter und stationärer Versorgung mit ausdrücklich gewollter Bürgerbeteiligung“ können laut Trägerkonzeption sicherstellen, „dass sich die Pflegeheimarbeit nicht in eine weiter isolierte Situation verstrickt“. Dementsprechend stehen die der Stiftung zugehörigen Pflegeheime in der Verpflichtung, durch Kooperationen mit Angehörigen, Nachbarn, Selbsthilfegruppen und unter Einbeziehung vieler ehrenamtlicher Helfer Gemeinwesen orientierte Versorgungsnetzwerke aufzubauen, die gemäß dem Grundsatz „Kooperation geht vor Eigenleistung“ zu einer möglichst tiefen Verankerung in der jeweiligen Stadtteil-Nachbarschaft führen sollen. Diese und andere Stadteilkoperationen zu realisieren, bleibt als Aufgabe den einzelnen Häusern überlassen:

⁴⁷ Auf die damit verbundenen Auswirkungen – insbesondere im emotionalen Erleben der Altenpflegekräfte – wird in den nachfolgenden Kapiteln näher eingegangen.

Partizipative Pflegekonzeption

Der beschriebene Umstrukturierungsprozess geht nicht nur mit strukturellen Änderungen einher, sondern ist auch mit einem weit reichenden Wandel auf der arbeits- und organisationskulturellen Ebene verbunden. So bedingt der Aufbau der Versorgungsnetzwerke mit Bürgerbeteiligung im Stadtteil für die einzelnen Häuser beispielsweise eine Erweiterung des Horizonts über den „zahlenden Kunden“ hinaus.

Dabei geht es insbesondere um einen Einstellungswandel der Pflegenden weg von dem Bild der Alleinzuständigkeit – die in den Worten des Geschäftsführers „sozusagen ein verkappter Größenwahn ist“, der auf einer autoritär verfassten Gesundheits- und Pflegevorstellung fußt – hin zu einer kooperativ und partizipativ angelegten Vorstellung von professioneller Pflege:

„Das halte ich für den eigentlichen Fokus, zu sagen: Wie kommen wir von einer hierarchisierten Pflege zu einer auf Partizipation angelegten? Das heißt dann ‚Begleitung von Menschen in schwierigen Lebensumständen‘ und das kann man in unseren Modellprojekten auch sehen, dass da auch kulturell was völlig anderes bei rauskommt. Wo am Ende vielleicht auch die Mitarbeiter die Gewinner sind, weil sich die Arbeitszuschnitte und die Verantwortungsverteilung eben nicht mehr von dieser ganzheitlichen 100-Prozent-Zuständigkeit für alles – was ja was Totalitäres an sich hat – ausgeht, sondern zu sagen: Wir begleiten Menschen und handeln mit Individuen jeweils täglich neu aus, wie denn Hilfestellung aussehen könnte.“ (Geschäftsführer der Stiftung)

Nach Aussage des Geschäftsführers befindet sich die Stiftung mitten in einem kulturellen Wandel, bei dem es vor allem darum geht, die Ausrichtung der Pflegeinstitution so zu verändern, dass sie nicht mehr autoritär über Lebensstile befindet, sondern vielfältiges „Wohnen und Leben in unterschiedlichster Ausprägung möglich“ macht. Weiteres Ziel des stiftungsinternen Kulturwechsels ist die Etablierung einer neuen Auffassung von professioneller Pflege, die im Sinne einer examinierter Tätigkeit zukünftig eher „auf Steuerungsfunktionen, sinnvolles Organisieren knapper ökonomischer Ressourcen und auf Netzwerkbau“ hingehen wird und damit ganz neue Tätigkeitsprofile beinhaltet.

7.3 Einrichtung 2: Haus Edeltanne

7.3.1 Organisationale Strukturen

Haus Edeltanne ist mit einer Gesamtkapazität von 120 Betten ein verhältnismäßig kleines, überschaubares Haus der oben beschriebenen Stiftung, das vor ca. 30 Jahren errichtet wurde und sich inmitten eines gut situierten Stadtteils befindet. Das Haus steht am Ende einer kleinen Stichstraße, die in einer Grünanlage endet, so dass es sich einerseits durch eine schöne ruhige Lage und andererseits durch die direkte Nähe zu Geschäften, Praxen

und Haltestellen des öffentlichen Nahverkehrs auszeichnet. Der überwiegende Teil der Betten befindet sich in sogenannten „Komfort-Wohnungen“ mit ambulanter Pflegebetreuung. Diese Wohnungen verfügen jeweils über zwei Räume mit Küche und Duschbad und sind mit Parkettböden, Balkon und Abstellraum ausgestattet. Darüber hinaus verfügt die Einrichtung über eine vergleichsweise kleinen stationäre Pflegestation mit ca. 30 Betten, die sich im hinteren Teil des Erdgeschosses der dreistöckigen Anlage befindet. Die Bewohner/innen des stationären Bereichs sind in Ein-Personen-Appartements mit Duschbad und teilweise mit Terrasse untergebracht, die vielfach durch eigene Möbel, Bilder und Lampen nach den eigenen Wünschen und Vorstellungen der Bewohner/innen gestaltet sind. Der stationäre Bereich beherbergt langzeitpflegebedürftige Menschen unterschiedlicher Pflegestufen – die meisten von ihnen bettlägerig oder dement.

Im Erdgeschoss des Haus befinden sich neben der hauseigenen Großküche mehrere Dienstleistungsangebote für die Bewohner/innen. Neben einem großen Essenssaal, der zu den Mahlzeiten im Stile eines Restaurants eingedeckt wird und von vielen Bewohner/innen des ambulanten Wohnbereichs in Anspruch genommen wird, finden sie dort einen Kiosk, einen Friseursalon und eine medizinische Fußpflegepraxis. Zudem gibt es im Haus ein Schwimmbad mit Sauna und verschiedene Freizeitangebote im Vital- und im Computer-Treff.

Haus Edeltanne wird geleitet durch eine geschäftsführende Hausleitung, die von einem (ausschließlich weiblichen) Leitungsteam unterstützt wird, das sich zusammensetzt aus einer Sozialdienstleitung, einer Hauswirtschaftsleitung, einer Pflegedienstleitung als Leitung des stationären Pflegebereichs sowie einer Leitung des ambulanten Wohnbereichs. Dieses Leitungsteam trifft sich regelmäßig jeden Morgen zu einer kurzen Dienstbesprechung, in der über alles berichtet wird, was aktuell im Haus ansteht. Der Rest der ca. 50-60-köpfigen Mitarbeiter/innenschaft des Hauses besteht hauptsächlich aus Hauswirtschaftspersonal, examinierten Pflegekräften und Altenpflegehelfer/innen. Dazu kommen Zivildienstleistende, Praktikant/innen im Anerkennungsjahr oder im freiwilligen sozialen Jahr sowie ehrenamtliche Helfer/innen. Engagierte Partnerorganisationen sind hier nach Beschreibungen auf der Homepage unter anderem die Volkshochschule, die „Grüne Damen und Herren“ (DEF), ein Hospiz und die Freiwilligenagentur. Darüber hinaus gibt es nach Aussage der Pflegedienstleitung eine gute Kooperation mit Schulen und mit dem Kindergarten, wodurch regelmäßig junge Menschen ins Haus kommen oder „wir gehen mit einer kleinen Abordnung von Bewohnern dahin“. Außerdem findet gerade eine Ausweitung der Zusammenarbeit mit einem Dienstleistungszentrum statt, das im gleichen Gebäudekomplex nebenan untergebracht ist und bei dem beispielsweise Begleitungen für Arztbesuche angefragt werden können. Mit dem Erhalt und dem Ausbau dieser Kooperationen setzt die Hausleitung die Vorgaben der Geschäftsführung nach mehr Vernetzung und Verankerung in die jeweilige Stadtteilnachbarschaft um.

7.3.2 Veränderungsnotwendigkeiten und -prozesse

Haus Edeltanne ist von verschiedenen Veränderungsprozessen betroffen, die sich einerseits aus den oben beschriebenen Vorgaben durch die Geschäftsführung der Gesamtstiftung ergeben (siehe 7.2.2) und andererseits hausinternen Faktoren geschuldet sind.

Personeller Wechsel in wichtigen Leitungspositionen

Eine wichtige hausinterne Veränderung betrifft die Neubesetzung wichtiger Leitungsfunktionen in den letzten beiden Jahren. Zu nennen sind hier vor allem die Positionen der Pflegedienstleitung und der Hausleitung. Insbesondere der personelle Wechsel der Hausleitung ist mit weitreichenden Veränderungen für die gesamte Haus Edeltanne verbunden. Denn im Gegensatz zu ihrer alteingesessenen Vorgängerin, die nach Aussage der Pflegedienstleitung „also tausend Jahre lang hier schon Heimleitung war“ und die „alle neuen Sachen von der Einrichtung fern gehalten“ hat, ist die neue Hausleitung gerade erst mit der Ausbildung fertig und bringt zusammen mit der seit zwei Jahren tätigen Pflegedienstleitung frischen Schwung in die Einrichtung:

„Und dadurch, dass wir mich als neue Leitung und auch die Hausleitung neu haben, kommt das jetzt nach und nach in die Gänge.“ (Pflegedienstleitung Haus Edeltanne)

Der Führungswechsel im Haus hatte jedoch nicht nur positive Folgen, sondern ging auch mit Schwierigkeiten einher, die vor allem die Akzeptanz durch die Mitarbeiter/innen betreffen:

„Dieser enorme Leitungswechsel, der hier stattgefunden hat, war auch ein großes Problem für die Mitarbeiter. Die mussten sich an neue Leute gewöhnen und das war nicht einfach. Man weiß ja auch nie, woran man überhaupt bei der neuen Chefin ist. An mich hatten sie sich schon langsam gewöhnt, aber eben nicht an Frau X.“ (Pflegedienstleitung Haus Edeltanne)

Mittlerweile sind Akzeptanz und Vertrauen der Mitarbeiter/innen in die neue Hausleitung nach Aussage der Pflegedienstleitung so weit gewachsen, dass jetzt „ans Eingemachte“ gegangen werden kann und die anstehenden Veränderungen in Angriff genommen werden können. Zu den anstehenden Veränderungen gehören u.a. die Einführung neuer Betreuungsformen im stationären Pflegebereich, die Veränderung des Pflegeverständnisses und der Umgang mit veränderten Beschäftigungsbedingungen.

Einführung neuer Betreuungsformen im stationären Pflegebereich

Im Gegensatz zu anderen Häusern der Stiftung verfügt Haus Edeltanne über einen eher klassisch organisierten stationären Pflegebereich, in dem die Bewohner/innen sozusagen

rundum versorgt und betreut werden. Dies ist, so die Auskunft der Pflegedienstleitung, vor allem der Ausrichtung des Hauses auf die Anforderungen und Bedürfnisse der überwiegend wohlhabenden Klientel aus dem Stadtteil geschuldet. Entsprechend der Vorgaben durch die Geschäftsführung soll jedoch auch in diesem Haus auf neue Betreuungsformen im stationären Bereich in Form von Wohngemeinschaften umgestellt werden. Dies stößt allerdings auf Widerstand vieler wohlhabender Bewohner/innen und ihrer Angehörigen:

„Wir haben nicht so das Klientel, das jetzt unbedingt mitmachen will beim Abwaschen. Die Meisten zahlen hier und möchten dann auch versorgt werden. Die sind das auch nicht gewohnt von zuhause her. Die kommen aus gutem Hause, da haben sie ihre Dienstmädchen gehabt.“ (Pflegedienstleitung Haus Edeltanne)

Trotz dieser Widerstände soll der stationäre Bereich nach und nach modernisiert werden, denn das ist nach Meinung der Pflegedienstleitung das, was letztlich „auch positiv ankommt und weswegen wir die Häuser auch voll kriegen“. Um einerseits den Vorgaben der Geschäftsführung und andererseits den Bedürfnissen der Bewohner/innen gerecht zu werden, wird eine Betreuungsform angestrebt, die „so eine Mischform“ zwischen klassischer Pflegebetreuung und Wohngemeinschaft darstellt:

„Das sieht dann so aus, dass Hauswirtschaftskräfte hier nachmittags in den Betreuungsbereich kommen und mit den Bewohnern zusammen das Abendbrot richten – so in Form von Buffet auch. Und auch gleichzeitig ein Stück Betreuung mit übernehmen und auch gleichzeitig mit den Bewohnern abwaschen usw. Dafür kriegen wir eine Geschirrspülmaschine, damit hier selber abgewaschen werden kann und die Mitarbeiterin aus der Küche nicht pendeln muss in die große Küche und so. Von daher sage ich: einer Wohngemeinschaft angeglichen. Wir suchen uns da das Beste raus.“ (Pflegedienstleitung Haus Edeltanne)

Verändertes Pflegeverständnis

Die Modernisierung geht Hand in Hand mit einem veränderten Verständnis von Altenpflege, bei dem es nicht mehr darum geht, „auf Teufel komm raus alles für den Bewohner zu machen“. Stattdessen orientiert sich das neue Pflegeverständnis am Leitbild einer „aktivierenden Pflege“, die das Ziel verfolgt, „den Bewohner das machen zu lassen, was er noch selber kann und nur da eingzugreifen, wo er Defizite hat“. Das neue Pflegeverständnis gibt den heutigen professionellen Standard vor, der sowohl von der Heimaufsicht als auch vom Medizinischen Dienst der Krankenversicherung (MDK) erwartet und überprüft wird:

„Wenn die [Mitarbeiter/innen vom MDK] kommen und eine Anlassüberprüfung machen, da gucken die nach, ob die Bewohner auch aktiviert werden, dass denen nicht alles abgenommen wird. Und das muss auch alles schön dokumentiert sein.“ (Pflegedienstleitung Haus Edeltanne)

Diese veränderten Ansprüche und Anforderungen in der Pflege stoßen jedoch nicht bei allen Mitarbeiter/innen auf Verständnis und kollidieren nach Aussage der Pflegedienstleitung zum Teil mit deren Vorstellungen von guter Pflege:

„Einige sagen sich natürlich: ‚Mensch, der ist so alt geworden und hat sein Lebtag gearbeitet, der soll es jetzt mal schön haben. Ich nehme ihm alles ab.‘ Aber das ist heute nicht mehr. Das hat sich alles gewandelt. Und dem müssen wir uns stellen mit den geringen Mitteln, die wir zur Verfügung haben. Das ist einfach so. Da kann man nicht gegen angehen.“ (Pflegedienstleitung Haus Edeltanne)

Veränderte Personalpolitik und verstärkter Konkurrenzdruck

Während die Mitarbeiter/innen der Stiftung bis vor kurzem finanziell vergleichsweise gut versorgt und abgesichert waren, so „dass also jeder Mitarbeiter, der bei der Stiftung arbeitet, auch wirklich einen sicheren Arbeitsplatz hatte“, haben sich die Beschäftigungsbedingungen infolge der Pflegeversicherungsreform in den letzten beiden Jahren erheblich verschlechtert, da die Stiftung gezwungen ist, wirtschaftlicher zu denken. Beispielsweise wird „personell so umstrukturiert“, dass die gleiche Qualität wie vorher „mit viel weniger qualifiziertem Personal geleistet werden“ muss.

Als weitere Folge der Pflegeversicherungsreform ist das Haus einem gestiegenen Konkurrenzdruck mit privaten Pflegeanbietern ausgesetzt, die „immer wieder neue stationäre Einrichtungen aus dem Boden stampfen, obwohl eigentlich der Bedarf hier in der Stadt gedeckt ist“. Konkret soll in unmittelbarer Nähe des Hauses eine private Pflegeeinrichtung mit ca. 80 Betten neu errichtet werden, was nach Aussage der Pflegedienstleitung mit einem enormen Konkurrenzdruck für Haus Edeltanne verbunden ist:

„Das setzt uns unter Druck, auf jeden Fall. Und wir kommen auch in Zugzwang: Unser Haus ist 30 Jahre alt und wir müssen was tun, damit uns die Bewohner nicht weglaufen bzw. damit unser guter Ruf auch erhalten bleibt und wir auch weiterhin unsere Betten voll kriegen. Aber die Anstrengungen dahin, die werden immer größer.“ (Pflegedienstleitung Haus Edeltanne)

7.4 Einrichtung 3: Haus Rotbuche

7.4.1 Organisationale Strukturen

Haus Rotbuche ist mit einer Gesamtkapazität von 150 Betten ein etwas größeres Haus der oben beschriebenen Stiftung. Es wurde vor ca. 30 Jahren errichtet und befindet sich inmitten eines Wohngebiets in einem nicht so gut situierten Stadtteil am Rande der Stadt. Direkt vor dem Haus gibt es eine Haltestelle des öffentlichen Nahverkehrs, so dass die in der Nähe gelegenen Einkaufsmöglichkeiten und Praxen ohne lange Gehstrecken erreicht werden

können. Das Haus beherbergt sowohl einen ambulanten Wohnbereich als auch einen stationären Pflegebereich. Der Wohnbereich umfasst ca. 65 Plätze in überwiegend Einraumappartements, welche jeweils mit Pantry, Duschbad und Balkon bzw. Terrasse ausgestattet sind. Der stationäre Pflegebereich ist etwas größer und umfasst 86 Plätze in Ein- und Zweipersonenappartements für langzeitpflegebedürftige und demente Menschen, die in 6 Hausgemeinschaften betreut werden, welche jeweils über eine großzügig geschnittene Wohnküche verfügen, die nicht nur zum Essen dient, sondern einen zentralen Treffpunkt und Aufenthaltsbereich für die Bewohner/innen darstellt. Die Wohn- und Pflegebereiche des Hauses sind auf 4 Etagen verteilt, wobei sich die Hausgemeinschaften des stationären Betreuungsbereichs auf den unteren drei Etagen befinden und die Wohnappartements des ambulanten Bereichs auf den oberen zwei Etagen untergebracht sind. Im Erdgeschoss befinden sich zudem die Büros der Leitungspersonen, ein Restaurant mit Cafébereich sowie Praxen für Physiotherapie, Logopädie und Ergotherapie. Zudem gibt es im Haus einen großen Aufenthaltsraum mit Kamin und großer Dachterrasse und verschiedene Freizeit- und Therapieangebote in extra dafür vorgesehenen Räumlichkeiten. Zu den Kooperationspartnern vor Ort, mit denen die Hausleitung die Vorgaben der Geschäftsführung nach mehr Vernetzung und Verankerung in die jeweilige Stadtteilnachbarschaft umsetzt, gehören insbesondere Kirchengemeinden und Schulen des Stadtteils, ein Hospiz sowie ein im Haus ansässiges Dienstleistungszentrum.

Haus Rotbuche wird geleitet durch eine geschäftsführende Hausleitung, die unterstützt wird von einem 3-köpfigen Leitungsteam, das sich aus einer Sozialdienstleitung, einer Hauswirtschaftsleitung und einer Pflegedienstleitung zusammensetzt. Dieses Leitungsteam trifft sich regelmäßig einmal die Woche und zusätzlich bei der alle zwei Tage stattfindenden Morgenrunde, an der auch die Bereichsleiter/innen teilnehmen. Die weitere Belegschaft des Hauses besteht hauptsächlich aus Hauswirtschaftspersonal, examinierten Pflegefachkräften und Altenpflegehelfer/innen. Dazu kommen Zivildienstleistende, Praktikant/innen im Anerkennungsjahr oder im freiwilligen sozialen Jahr sowie ehrenamtliche Helfer/innen und eine halbe Hausmeisterstelle.

7.4.2 Veränderungsnotwendigkeiten und -prozesse

Ebenso wie in Haus Edeltanne ergeben sich die Veränderungsprozesse in Haus Rotbuche zum einen aus den oben beschriebenen Vorgaben durch die Geschäftsführung der Gesamtstiftung (siehe 7.2.2) und zum anderen aus hausinternen Faktoren.

Neubesetzung der Pflegedienstleitung

Eine wichtige hausinterne Veränderung betrifft den personellen Wechsel auf der Position der Pflegedienstleitung, der erst zwei Monate zuvor stattgefunden hat, so dass die neue Pflegedienstleitung zum Zeitpunkt der Interviews erst seit kurzem im Amt war. Dieser Wechsel war umso bedeutungsvoller, da die neue Pflegedienstleitung ihren Posten direkt nach dem Studium angetreten hat und lediglich während ihrer Krankenpflegeausbildung sowie als Aushilfskraft während ihres Studiums praktische Erfahrungen in der Pflege gesammelt hat. Mit dem personellen Wechsel hat es schon jetzt Veränderungen in den Arbeitsabläufen gegeben, die sich vor allem in höheren Genauigkeitsanforderungen bei Dokumentations- und Pflegeplanungsaufgaben widerspiegeln:

„Früher hat man viel automatisch gemacht, weil die Zeit fehlte. Aber jetzt muss man sehr genau gucken, weil die Pflegedienstleitung das überprüft. Checklisten zum Beispiel, die habe ich immer so ein bisschen beiseite gelassen, weil ich gedacht habe, die Pflegeplanung ist mir wichtiger. Aber nichts da! Dann hat sie mir das geschrieben und das hat mich dann am Wochenende viel Zeit gekostet, weil ich die lange nicht gemacht habe.“ (Pflegekraft Haus Rotbuche)

Zu den weiteren aktuellen Veränderungen in Haus Rotbuche gehören u.a. die Einführung neuer Pflege- und Betreuungsformen im gesamten Haus sowie Veränderungen in der Personal- und Beschäftigungspolitik des Hauses.

Einführung neuer Pflege- und Betreuungsformen

Haus Rotbuche gehört zu denjenigen Häusern der Stiftung, in denen die von der Geschäftsführung geforderte Umstrukturierung der Pflege hin zu Wohngemeinschaften vergleichsweise weit fortgeschritten ist. Insbesondere der stationäre Pflegebereich ist in sechs sogenannte Hausgemeinschaften aufgeteilt, die jeweils über eine eigene Wohnküche verfügen, in der die Bewohner/innen nicht nur zum Essen, sondern auch zu anderen Aktivitäten zusammentreffen können:

„Es gibt hier dieses Wohnküchenkonzept. Wir haben jetzt auf jeder Ebene mindestens eine Wohnküche. Kommt darauf an, wie viele Bewohner da sind. Und das finde ich sehr gut. Sie können da den Tag verbringen.“ (Pflegedienstleitung Haus Rotbuche)

Das Wohnküchenkonzept hat nach Auffassung der Pflegedienstleitung darüber hinaus den Vorteil, dass dort das Essen in der Küche von Hauswirtschaftskräften zubereitet wird, so dass die Pflegekräfte „wirklich nur die Pflege machen“ und sich ganz darauf konzentrieren können. Zudem sind Hauswirtschaftskräfte „sicherlich auch günstiger“, was hinsichtlich der allgemeinen Kosteneinsparungsvorgabe der Stiftungsleitung einen weiteren Vorteil darstellt. Mit der weiteren Umsetzung des Wohngemeinschaftskonzeptes steht in der nächsten Zeit

darüber hinaus eine Veränderung der Pflegeorganisation an, da die Pflege in Richtung einer Bezugspersonenpflege umgestaltet werden soll, die sich am sogenannten Primary-Nursing-Konzept orientiert:

„Also jeder hat seine festen Pflegeplanungen, die er zu schreiben hat, dass nachvollziehbar ist: Wer ist dran mit Pflegeplan schreiben? Wofür ist er dran? Aber sicherlich werden die ganzen Teams dann anders bestimmt werden. Und die Vision der Hausleitung und von mir ist ja noch, dass die Hauswirtschaft da mit rein geht in diese Teams. Und das ist im Moment noch nicht so bei der Stiftung. Da sind einmal Pflgeteams, also Altenpfleger und APH, aber wirklich keine Hauswirtschafterin. Und da möchten wir gerne hin.“ (Pflegedienstleitung Haus Rotbuche)

Veränderungen in der Personalpolitik – Teilzeitverträge und Leiharbeit

Ebenso wie Haus Edeltanne ist auch Haus Rotbuche vom hohen ökonomischen Rationalisierungsdruck betroffen, dem sich die Stiftung im Zuge der Pflegeversicherungsreformen gegenüber sieht. In Haus Rotbuche macht sich das besonders bemerkbar in der hausinternen Personalpolitik, die sich vor allem in einem veränderten Umgang mit Personaleinstellungen zeigt. Während die Mitarbeiter/innen der Stiftung früher in der Regel als Vollzeitkräfte beschäftigt waren, die nach den alten BAT-Tarifverträgen mit all ihren Sonderkonditionen wie Urlaubsgeld oder 13. Monatsgehalt bezahlt wurden, erhalten neuere Mitarbeiter/innen meist Teilzeitverträge ohne bzw. mit sehr gekürzten Sonderleistungen, was zu einem Nebeneinander von alten und neuen Beschäftigungsformen und Tarifverträgen führt, so dass die Mitarbeiter/innen desselben Hauses unter ganz unterschiedlichen finanziellen Rahmenbedingungen und sozialen Absicherungen die gleiche Arbeit leisten:

„Insgesamt haben wir ja noch viel die alten BAT-Tarifverträge. Und das knabbert. Die sind zu teuer. Eine Pflegehelferin, die einen alten Vertrag hat, kriegt mehr als eine Krankenschwester, die neu anfängt oder zwei Jahre dabei ist. Und damit gibt es ein kleines Ungleichgewicht. Also, ich gönne den Leuten das Geld, aber man muss aufpassen, denke ich. Man muss immer gucken, wo kriege ich auch Ressourcen her? Und die Einkünfte werden nicht mehr, aber Lohn und Gehalt werden immer mehr im BAT.“ (Pflegedienstleitung Haus Rotbuche)

Nach Einschätzung der Pflegedienstleitung wird sich aufgrund des hohen Altersdurchschnitts der Belegschaft sowohl die finanzielle Problemlage als auch das Problem der ungleichen Konditionen in den nächsten drei bis fünf Jahren mehr oder weniger von selbst auflösen, da die meisten Mitarbeiter/innen mit den alten Tarifverträgen aus dem Arbeitsleben ausscheiden werden. Trotzdem bleibt unter dem ökonomischen Kosteneinsparungsdiktat der Stiftungsleitung weiterhin das Problem, „die Pflegeziele der Stiftung mit den Ressourcen, die wir zur Verfügung haben, erfüllen zu können“. Um fehlende Personalkapazitäten möglichst kostensparend auszugleichen, wird im Haus mittlerweile vermehrt auf Pflegepersonal von Leih-

arbeitsfirmen zurückgegriffen, das zum einen von einer Tochterfirma der Stiftung zum anderen aber auch von Fremdfirmen rekrutiert wird:

„Uns bleibt gar nichts anderes übrig, als auch mit Pflegepersonal aus Leiharbeitsfirmen zu arbeiten. Einstellen dürfen wir nicht, weil die finanzielle Situation das nicht zulässt. Es geht halt nicht anders manchmal. Es müssen Wege gesucht werden, damit Verträge nicht gekündigt werden. Da muss man gucken, wie man anders verfährt. Und bevor man alles ausgliedert, kann man es besser so versuchen.“ (Pflegedienstleitung Haus Rotbuche)⁴⁸

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass alle drei Altenpflegeeinrichtungen relativ starken Veränderungsprozessen unterworfen sind. Ob und inwieweit sich diese und die daraus resultierenden veränderten arbeitsstrukturellen Gegebenheiten auf das emotionale Arbeitserleben der Pflegekräfte auswirken, wird im nachfolgenden Kapitel untersucht.

⁴⁸ Was die Pflegedienstleitung allerdings nicht erwähnt, ist dass der Einsatz von Zeitarbeitspersonal so weit geht, dass von der Hausleitungsseite überlegt wird, selbst die Nachtwachen durch Leiharbeitskräfte durchführen zu lassen. Dies zumindest berichtet eine Pflegekraft in Haus Rotbuche.

8. Das Erleben positiver Arbeitseemotionen in der stationären Altenpflege: Befunde aus den Interviews mit den Pflegekräften

Im folgenden Kapitel werden meine Befunde aus den Interviews und Beobachtungen mit den Altenpflegekräften zu den emotionalen Erlebensaspekten dargestellt, die mit den pflegerischen Arbeitstätigkeiten in den drei vorgestellten Einrichtungen der stationären Altenpflege verbunden sind. In den Interviews stellte sich heraus, dass die Pfleger/innen die ganze Bandbreite an Arbeitseemotionen bei der Ausübung ihrer beruflichen Tätigkeit erleben: Die Pflegekräfte berichten von besonders schönen Momenten und Erfahrungen, bei denen ihr „Herz aufgeht“, bis hin zu erschütternden und niederschmetternden Erlebnissen bei der Ausübung ihrer Arbeit. Dabei ähneln sich die Erzählungen der Pflegekräfte aus allen drei Altenpflegeeinrichtungen darüber, welche Arbeitssituationen sie als positiv erleben und welche mit negativen Emotionen einhergehen. Mit Bezug auf das Forschungsdesign werden im Folgenden vor allem diejenigen Arbeitserlebnisse hervorgehoben, die mit dem Erleben von positiven Emotionen bis hin zu Stolz- und Begeisterungserlebnissen verbunden sind. Ziel des Kapitels ist es, die maßgeblichen Einflussfaktoren auf das emotionale Erleben der Altenpflegekräfte anhand ihrer Beschreibungen von konkreten, als emotional bedeutsam erlebten Arbeitssituationen heraus zu arbeiten.

Zur Analyse und Strukturierung der emotionsauslösenden Situationen und Gegebenheiten lehne ich mich dabei an das Modell der Charakteristika von Dienstleistungsarbeit von Krell (2001) an, nach dem drei verschiedene Ebenen für das Erleben bzw. Entstehen von Emotionen bei der Arbeit in Organisationen analytisch unterschieden werden können: die Ebene der Arbeitstätigkeit, die Ebene der organisationalen Umwelt, in der die Arbeitstätigkeit vollzogen wird und die Ebene der gesellschaftlichen Einbettung der Arbeit und der Organisation. Wie meine Studie zeigt, nehmen alle drei Ebenen Einfluss auf das emotionale Erleben von Arbeit.

8.1 Positive Arbeitseemotionen auf der Ebene der Arbeitstätigkeit

Auf der Ebene der Arbeitstätigkeit kann Altenpflegearbeit als direkte personenbezogene Dienstleistungstätigkeit, insbesondere als Interaktionsarbeit zwischen dem Pflegepersonal und den zu pflegenden Bewohner/innen charakterisiert werden, die sowohl körperlich-physische und geistig-kognitive als auch emotionale Komponenten beinhaltet (vgl. Krell 2001: 14; siehe auch Kapitel 5.3.2). So müssen Altenpfleger/innen beispielsweise die Bewohner/innen umbetten oder in den Rollstuhl heben (körperliche Komponente), ihnen gut

zureden, sie beruhigen oder trösten (emotionale Komponente) und auch wissen, welche/r Bewohner/in welche Pflegeleistungen oder welche Medikamente benötigt (geistige Komponente). Alle diese Handlungen sind mit dem Auftreten und Erleben von Emotionen, und wie sich zeigen wird, zum Teil auch mit dem Erleben von positiven Emotionen, verknüpft.

Als zentrales Ergebnis der Interviews mit den Altenpfleger/innen ist zunächst einmal fest zu halten, dass alle Pflegekräfte, mit denen ich gesprochen habe, über positive Emotionen im Rahmen ihrer Tätigkeitsausübung zu berichten wussten und den Altenpflegeberuf als solchen sehr gerne ausüben, wie die folgende Aussage exemplarisch zeigt:

„Ich mache Pflege total gerne. Ganz egal in welcher Form der alte Mensch jetzt Hilfe braucht. Weil ich liebend gerne mit Leuten arbeite.“ (Pflegekraft Haus Edeltanne)

Dieses Ergebnis ist deshalb bemerkenswert, weil Pflegearbeit von und mit alten Menschen sowohl körperlich als auch psychisch sehr anstrengend ist bzw. sein kann und vielfach mit emotionalen Belastungen einhergeht, die einem positiven Arbeitserleben bei oberflächlicher Betrachtung erst einmal entgegen zu stehen scheinen. Tatsächlich empfinden die Altenpfleger/innen den arbeitsimmanenten Umgang mit Krankheit, Sterben und Tod auch oftmals als emotional belastend. Obwohl sie natürlich wissen, dass ihr Arbeitsplatz „letztendlich eine Endstation“ für die Bewohner/innen darstellt, sind sie „doch immer wieder überrascht“ und traurig, wenn „jetzt Jemand geht“. Das gilt besonders, wenn es sich um eine Bewohnerin oder einen Bewohner handelt, die oder der ihnen mit der Zeit „ans Herz gewachsen“ ist.

„Man hat ja auch seine Lieblinge hier. Und wo mein Liebling gestorben ist - natürlich war das bei mir - da habe ich gedacht, besser wäre es bei Jemand anderem gewesen, denn dann hätte ich den Tod nicht vor Augen gehabt. Dann wäre ich zum Dienst gekommen und dann wäre mir gesagt worden: ‚Jemand ist verstorben‘, dann hätte ich gesagt: ‚Oh je, wie traurig.‘ Dann wäre mir eine Träne herunter gelaufen und dann wäre es mir leichter. Wenn die Lieblinge gehen, dann ist das nicht so ganz leicht. Man hat dann mehr Verbindungen.“ (Pflegekraft Haus Rotbuche)

Als besonders belastend empfinden die Altenpfleger/innen in der Regel vor allem das „schwere Sterben“, das mit einem langen, schwierigen Sterbensweg verbunden ist, z.B. wenn der oder die Bewohner/in Angst vor dem Tod hat und „sich an das letzte kleine Feuer klammert“, oder wenn man sieht, dass es zu Ende geht, „aber es dauert und zieht sich“. Wie eine Altenpflegerin aus Haus Rotbuche berichtet, sind das

„manchmal sehr schwierige Momente, manchmal ist das so tragisch. Dann ist es nicht so leicht, nach Hause zu gehen und zu sagen: ‚Jetzt bin ich zuhause‘. Dann kreist das im Kopf herum. Dann kostet das viel Kraft. Es war schon so, dass ich heulend nach Hause gegangen bin und am nächsten Tag nicht in das Zimmer gehen konnte.“

Eine Altenpflegekraft aus Haus Sonnenschein erzählt:

„Das fällt einem, muss ich sagen, immer noch schwer. Vielleicht auch Gott sei Dank, so nimmt man den Tod doch nicht so als Gleichgültigkeit hin. Aber das sind immer noch so Phasen, wo man dann auch wieder zuhause überlegt: Warum, weshalb?“

Generell zeigt sich, dass die Altenpfleger/innen solche Situationen als emotional belastend empfinden, bei denen die Bewohner/innen leiden und die Pflegekräfte keine oder nur sehr geringe Möglichkeiten haben, dieses Leiden zu mildern. Diese emotionale Belastung geht aus den folgenden Zitaten deutlich hervor:

„Ich möchte nicht mehr. Lass mich einfach.‘ Das kriegen wir von einer Bewohnerin jeden Tag zu hören. Und man ist dann zwischen den Seiten. Ich darf ja nicht einfach ihr nichts zu trinken geben und ihr helfen. Aber ich würde es mir schon wünschen.“ (Pflegekraft Haus Sonnenschein)

„Da tun einem die Leute manchmal schon leid. Ich meine, so wie Herr B., der nur am Schreien ist oder Frau L. Man weiß nie, was da vorgeht und so. Aber man versucht sein Bestes.“ (Pflegekraft Haus Sonnenschein)

In solchen Situationen macht man sich nach Aussagen der Pflegekräfte

„schon Gedanken und denkt: Mein Gott, wie kannst Du ihm jetzt helfen, dass er das leichter ertragen kann? Denn wenn einer so fest im Bett liegt und das über einen langen Zeitraum, das ist natürlich auch schwierig. Die meisten alten Menschen akzeptieren auch irgendwann, dass sie Hilfe annehmen müssen und sie lassen das auch zu. Aber es gibt halt immer noch genügend Leute, die das bis zum Schluss ungern über sich ergehen lassen. Und das ist dann schwierig für den Menschen und dann auch schwierig für uns, damit umzugehen.“ (Pflegekraft Haus Edeltanne)

Trotz solcher emotional zum Teil sehr belastenden Arbeitssituationen beschrieben alle befragten Altenpflegekräfte ihre berufliche Tätigkeit erstaunlicherweise als eine „wirklich schöne Arbeit“. Denn auf der anderen Seite ist die Ausführung ihrer Arbeit, so das Ergebnis der Interviews, auch mit vielen positiven Emotionen wie Liebe, Freude, Begeisterung und Stolz verbunden und wird vielfach als beglückend erlebt. Die Auswertung der Interviews ergab, dass auf der Tätigkeitsebene insbesondere die Bereiche der direkten persönlichen Interaktion mit den zu Pflegenden, der Verwirklichung von guter Pflege sowie der sozialen und emotionalen Kompetenzen von Pflegekräften potentielle Quellen für das Erleben von positiven Arbeitsemotionen darstellen.

8.1.1 Die Interaktion mit den zu Pflegenden

Als wichtigste und häufigste Quelle positiver Emotionen im Arbeitsalltag wird von den Altenpflegekräften immer wieder die direkte persönliche Interaktion mit den zu pflegenden

Bewohner/innen und das Sich-einlassen auf ihre Bedürfnisse genannt. Dies wird etwa durch die folgende exemplarische Aussage einer Altenpflegekraft aus Haus Edeltanne deutlich:

„Ich liebe es, direkt mit den Leuten zusammen zu arbeiten oder am Bewohner. Die Arbeit am Bett mag ich gerne, die Grundpflege, auch die Behandlungspflege und so. Ich mag gerne Leute versorgen.“

Die persönliche Interaktion mit den zu pflegenden Menschen stellt für die meisten Altenpfleger/innen nach eigener Aussage auch den Hauptmotivationsgrund dar, warum sie „den Beruf überhaupt gewählt“ haben. Die Wichtigkeit des persönlichen Umgangs mit den Bewohner/innen und der Einfluss tätigkeitsbezogener Faktoren auf das Arbeitserleben wird auch aus dem folgenden Zitat einer Pflegedienstleitung deutlich, die in ihrer neuen Position nun nicht mehr in der direkten Altenpflege tätig sein kann:

„Manchmal vermisse ich den Kontakt zum Bewohner. Ich meine, ich habe so ja auch Kontakt zum Bewohner: Sie kommen hier rein ins Büro oder sie sprechen mich auf den Fluren an. Also Kontakt zu den Bewohnern habe ich schon. Aber das, warum ich den Beruf überhaupt gewählt habe, das habe ich ja im Grunde genommen überhaupt nicht mehr – es sei denn, ich springe in der Pflege ein.“ (Pflegedienstleitung Haus Edeltanne)

Direkte persönliche Interaktion mit den zu Pflegenden

Aus den Erzählungen der Altenpfleger/innen wird deutlich, dass die direkte persönliche Interaktionsarbeit mit den zu pflegenden Menschen und das Sich-Einlassen auf ihre Bedürfnisse nicht nur als ein wesentlicher Kernbereich ihrer pflegerischen Tätigkeit wahrgenommen wird, sondern auch vielfach mit dem Erleben von starken positiven Emotionen verbunden ist:

„Was mir gefällt? Also ganz ehrlich mit den Bewohnern. Das ist so, wenn ich dieses Lächeln von den Bewohnern sehe, dann freue ich mich schon irgendwie. Also wenn ich ein Stück so mit diesem Mensch halt teile, und die teilen auch mit mir, was die haben. Ja. Liebe, auch viel Liebe. Muss ich ehrlich sagen. Eigentlich ist es das, was mir gefällt: einfach die Bewohner.“ (Pflegekraft Haus Rotbuche)

Trotz aller Veränderungen, die sich in der stationären Altenpflege im Zuge der veränderten politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen ergeben, ist „das Schöne“ nach einhelliger Meinung der Pfleger/innen noch geblieben – und das ist die direkte Interaktion und der persönliche Umgang mit den pflegebedürftigen Menschen, durch die die Pflegekräfte für so manche Restriktionen entschädigt werden und neue Ressourcen aktivieren können:

„Wenn man wieder die alten Leute sieht und wenn jemand lacht oder man kann noch Witze dabei machen, dann ist [alles] wieder gut.“ (Pflegekraft Haus Rotbuche)

Natürlich gibt es auch negative emotionale Arbeitserlebnisse, die sich aus der Interaktionsarbeit mit den Bewohner/innen ergeben können (z.B. bei Beschwerden oder unzufriedenen Bewohner/innen), aber laut Aussage der Altenpfleger/innen „wiegt das andere mehr“.

Auffällig ist, dass gerade Pflegekräfte, die in Arbeitssituationen und Arbeitsbereichen mit erhöhtem Schwierigkeitsgrad und hohem emotionalen Anforderungsgehalt – wie z.B. in der Dementenbetreuung oder in der Sterbebegleitung – arbeiten, vielfach über ein besonders hohes Maß an Glücksgefühlen in ihrer Arbeit berichten. So erzählt eine Altenpflegerin zum Beispiel mit leuchtenden Augen von „sehr schönen und guten Erfahrungen“, die sie bei der Begleitung von Sterbenden gemacht habe. Der emotionale Erlebungsgehalt scheint in diesen Bereichen besonders hoch zu sein. Das folgende Beispiel einer Sterbebegleitung, die von der Altenpflegekraft als eine „ganz tolle Erfahrung“ und ein „so tiefes Erlebnis“ beschrieben wird, zeigt sehr eindrücklich die (scheinbare) Ambivalenz zwischen einer emotional sehr belastenden Situation einerseits und dem positiven Erleben dieser Situation andererseits:

„Da war eine Krebspatientin und die konnte nicht mehr aufstehen und nix. Und dann kam ich und wollte sie zur Nacht fertig machen. Da guckte sie mich mit so großen Kulleraugen an und sagte: ‚Ich möchte aufstehen und mich auf den Weg machen.‘ Und da funkte es. So gut ich konnte, habe ich die Patientin aus dem Bett geholt und die ist in meinen Armen eingeschlafen. Also das war so ein tiefes Erlebnis, muss ich sagen. Wirklich diese todkranken Leute, die habe ich so gerne gepflegt. Um sie ein Stück zu begleiten. Aber ich denke, das ist ja auch ein Geschenk.“ (Pflegekraft Haus Sonnenschein)

Die positiven Emotionen wie Begeisterung, Freude, Stolz oder Liebe, die die Altenpflegekräfte bei der Ausübung ihres Berufs empfinden, zeigen sich dabei nicht nur an den konkreten Aussagen zu positiven Erlebnissen, sondern sehr oft auch an den leuchtenden Augen und der liebevollen Stimme mit denen sie von „ihren“ Bewohner/innen sprechen.

Positives Feedback durch die Bewohner/innen und Sinnerleben in der Arbeit

Fragt man die Altenpfleger/innen nach den Gründen dafür, weshalb ihnen die Pfl egetätigkeit so gut gefällt, bekommt man häufig zu hören, dass sie – quasi als Belohnung für ihre Arbeit – von den Bewohner/innen einfach „ganz viel zurückbekommen“. Diese Belohnung kann in einem Lächeln oder einer Umarmung, einer spontanen Gefühlsäußerung: „Oh, wie schön, dass Sie da sind“ oder einem strahlenden Gesicht der Bewohner/innen bestehen, z.B. wenn eine demente Bewohnerin an ihren Lippenstift erinnert wird:

„Wenn sie das selber vergisst und wir sagen ihr das und sie steht dann vorm Spiegel und strahlt und fühlt sich wohl, dann fühlt man sich auch ein Stück weit wohl.“ (Pflegekraft Haus Sonnenschein)

Diese Art von Feedback durch die pflegebedürftigen Bewohner/innen wird von allen Pflegekräften als etwas „so Tolles“ beschrieben, das sie immer wieder dazu „motiviert weiter zu machen“ und „noch mehr zu geben“. Das zeigt auch die folgende Erzählung über die Vorbereitung einer Feier mit den Bewohner/innen, bei der viel Mehrarbeit für die Altenpfleger/innen anfällt:

„Ich sag mal als Beispiel, diesen Tisch decken und wir schleppen die Stühle hin und her, ist eine Zusatzarbeit. Aber wenn man dann wieder sieht, welcher Erfolg dabei überkommt, wie die Gesichter strahlen, dann sagt man wieder: „Toll, nächstes Mal wieder!“ Wir haben gerade die Tage im Team darüber gesprochen, wo wir gesagt haben: Ja, das ist es doch! Das brauchen wir doch!“ (Bereichsleitung Haus Sonnenschein)

Diese und ähnliche Beispiele zeigen, dass die berufliche Altenpflege durchaus mit dem Erleben starker positiver Arbeitsemotionen bis hin zu Begeisterung, Stolz und Glück verbunden ist. Als Grund dafür nennen die Altenpflegekräfte vor allem den hohen Sinngehalt, der mit der Pflegearbeit verbunden ist. Für sie ist Altenpflege eine Sinn gebende und befriedigende Arbeit „in jeglicher Hinsicht“, weil es „eine ganzheitliche Sache ist“, die einem „sehr viel gibt“ und bei der man sich nützlich fühlt:

„Ich mag meine Arbeit sehr, weil sie mich irgendwie befriedigt. Ich fühle mich nützlich. Also ich mache das, was ich immer machen wollte, und wenn ich dann noch Zufriedenheit bei den Bewohnern sehe, dann motiviert mich das noch mehr.“ (Pflegekraft Haus Rotbuche)

Die Altenpflegekräfte erleben die berufliche Pflege bedürftiger Menschen also als eine zutiefst sinngebende Arbeitstätigkeit, durch die sie viel zurückbekommen und die mit vielen positiven Arbeitsemotionen auf Seiten der Pflegekräfte einhergeht:

„Natürlich habe ich was davon, wenn jemand sich freut. Das macht mich ja auch zufrieden dann. Wenn jemand freudig ist und auch ausgelassen und fröhlich, dann bin ich das auch. Oder Anerkennung oder ernst genommen werden, das kommt auch von den Bewohnern zurück. Und das ist eine ganze Menge. Das ist *sehr* viel. Das ist im Grunde genommen das Hauptsächliche an dem Beruf. Sonst würde ich das Ganze nicht machen.“ (Pflegekraft Haus Edeltanne)

Erfolgserlebnisse im Rahmen einer gelungenen Pflegehandlung

Als häufigste konkrete Auslöser für das Erleben positiver Arbeitsemotionen bis hin zu Begeisterungs- oder Glückserleben in der Altenpflege wurden vielfach „so kleine Erfolgserlebnisse“ genannt, die in der Pflege der alten Menschen erreicht werden. Diese Erfolgserlebnisse hängen i.d.R. mit einer gelungenen Umsetzung des vorherrschenden Pflegeethos und dem Erreichen von (subjektiven) Zielsetzungen für gute Pflege zusammen.⁴⁹ Zwar könne

⁴⁹ Weitere Ausführungen zu den subjektiven Qualitätsvorstellungen der Pflegekräfte und den daraus resultierenden Kompetenzanforderungen finden sich im nächsten Abschnitt

man in der Altenpflege allgemein und besonders im Bereich von demenzkranken oder bettlägerigen Bewohner/innen „keine großen Ereignisse mehr erwarten“, da sie ja nicht wieder gesund werden und „in die Welt gehen, sondern ihr Leben hier beenden“ werden. Trotzdem empfinden die Pflegekräfte die „kleinen Erfolge, die man hier immer hat“ immer wieder als Erfolge, über die man sich „wirklich freut“:

„Das sind so ganz kleine banale Sachen, wo vielleicht jeder außen sagt: ‚Hm, was ist das schon?‘. Aber für uns ist das einfach ganz viel.“ (Bereichsleitung Haus Sonnenschein)

Diese Erfolgserlebnisse reichen von einmaligen Ereignissen oder kurzfristigen Pflegeerfolgen – z.B. wenn es im Rahmen einer Kochaktion mit den Bewohner/innen gelingt, kurzzeitig zu einer demenzkranken Bewohnerin durchzudringen oder wenn „jemand, der eigentlich das Essen angereicht kriegt, auf einmal selbst zu einer Tasse greift und wieder trinkt“ – bis hin zu einem länger andauernden verbesserten Gesundheitszustand von Bewohner/innen, z.B. wenn sie anfangs sehr krank waren und nun trotz des hohen Alters wieder anfangen, „dass man sieht, es geht ihnen besser und sie haben ein bisschen Lebensqualität wieder gekriegt“ – wie dies zum Beispiel bei Frau A der Fall ist:

„Die konnte gar nicht stehen, die war nur im Bett. Und jetzt mittlerweile kann sie wieder auf dem Rollstuhl sitzen. Sie kann zwar noch nicht alleine zum Speisesaal gehen, aber sie isst jetzt alleine. Also die Bewohner sind schon motiviert. Und da freuen wir uns.“ (Pflegekraft Haus Rotbuche)

Solche und ähnliche mit dem erfolgreichen Erreichen eines guten Arbeitsergebnisses verbundenen Situationen werden von den Altenpfleger/innen als „sehr schöne Momente“ und „tolle Erlebnisse“ beschrieben, die mit dem Erleben von starken positiven Arbeitsemotionen verbunden sind. Dabei gilt in der Regel: je unwahrscheinlicher ein solcher Pflegeerfolg im Vorfeld zu sein scheint, desto stärker fallen die erlebten positiven Gefühle aus.

„Da war eine Bewohnerin, die wirklich eigentlich mehr teilnahmslos da gesessen hat und sonst sich auch so gegeben hat. Die sagte beim Marmelade-machen auf einmal zu mir: ‚So, und jetzt müssen wir die ganze Geschichte auch noch kochen.‘ Ja, und dann hat sie dann da am Herd gestanden und hat das umgerührt und war da ganz eifrig bei. Das war für uns wieder so ein tolles Erlebnis, weil wir gesagt haben: Das hätten wir nie gedacht, dass wir diese Frau so erreichen können.“ (Bereichsleitung Haus Sonnenschein)

Auch eine geglückte Sterbebegleitung, bei der man den Betroffenen einen leichten Tod ermöglicht, stellt ein solches Erfolgserlebnis dar, welches mit tief greifenden positiven Arbeitsemotionen für die Pflegekräfte einhergeht:

„Wenn Sie das hier so erleben, all die Jahre, dann ist das ein sehr schönes Gefühl, dass der Tod nicht immer schrecklich ist.“ (Pflegekraft Haus Sonnenschein)

Die genannten Situationen zeigen, dass das Erleben positiver Emotionen in der Pflegearbeit zu großen Teilen mit Erfolgserlebnissen im Rahmen einer gelungenen Pflegehandlung zusammenhängt, wobei vielfach Stolz auf die eigene Leistung bzw. den eigenen Beitrag der Pflegekräfte zum verbesserten Zustand der Bewohner/innen mitschwingt.

8.1.2 Die Verwirklichung der subjektiven Leitvorstellungen von guter Pflege

Wie die bisherigen Ausführungen gezeigt haben, hängt das Erleben positiver Arbeitsempfindungen von Pflegekräften in der stationären Altenpflege maßgeblich mit dem Erreichen einer hohen Pflegequalität zusammen, welche wiederum mit den subjektiven Leitvorstellungen korrespondiert, die die Pflegekräfte von guter Altenpflege haben.

Nach einhelliger Auffassung der befragten Altenpfleger/innen zeichnet sich gute Pflege grundsätzlich dadurch aus, dass die Bewohner/innen gut versorgt sind und keine Folgeschäden durch ihre Pflege oder durch ihr Handeln erleiden.⁵⁰ Im Idealfall führt gute Altenpflege ihrer Meinung nach dazu, dass sich der Gesundheitszustand der pflegebedürftigen Bewohner/innen trotz des hohen Alters verbessert und sie „wieder ein bisschen Lebensqualität“ erlangen. Über das Minimalziel der Erhaltung der körperlichen wie psychischen Unversehrtheit der Bewohner/innen hinaus muss sich gute Altenpflege nach Auffassung der Pflegekräfte in allen drei untersuchten Einrichtungen immer an den individuellen Bedürfnissen der Bewohner/innen orientieren:

„Gut versorgt heißt, dass wir immer individuell auf den einzelnen Bewohner eingehen. Dass wir sehr gucken: Wie hat er vorher gelebt? Was hat er beruflich gemacht? Was waren seine Vorlieben? Was mochte er überhaupt nicht? Und aus diesen ganzen Informationen versuchen wir, dass es den Menschen wirklich gut geht.“ (Pflegekraft Haus Edeltanne)

Dementsprechend würden die Altenpfleger/innen auch niemals mit besonderen Angeboten auf Bewohner/innen zugehen, bei denen sie von vorne herein wissen, dass diese das nicht mögen:

„Zum Beispiel Herr B hat noch nie in seinem Leben ein Rasierwasser oder so was genommen und da frage ich erst gar nicht und würde auch niemals einfach was auflegen.“ (Pflegekraft Haus Sonnenschein)

Oberstes Ziel von guter Pflege ist nach Aussage des Altenpflegepersonals die Förderung von Wohlergehen und Wohlbefinden der Bewohner/innen, so dass diese „selbst zufrieden“ sind und ihren letzten Lebensabschnitt möglichst gut erleben können:

⁵⁰ Wie im weiteren Verlauf der Untersuchung noch deutlich werden wird, weisen die subjektiven Vorstellungen und Ansprüche der Pflegekräfte an gute Pflegequalität in Haus Sonnenschein dabei eine hohe Übereinstimmung mit dem durch die Organisationsleitung nach außen vertretenen Pflegeleitbild einer ganzheitlich-fördernden Prozesspflege auf, welche über eine reine Basis- bzw. Funktionspflege hinausgeht.

„Unser Erfolg ist es doch, wenn die Leute noch eine schöne Zeit hier verleben können dank unserer Hilfe und auch mit deren Mitwirkung. Danke ich schon. Mehr kann man nicht machen.“ (Pflegekraft Haus Edeltanne)

Die Altenpflegekräfte betonen dabei immer wieder die Wichtigkeit einer würdevollen Gestaltung der Beziehung zu den Bewohner/innen:

„Die Leute anzusprechen und immer zu sagen, was man mit ihnen machen möchte, das gehört auch dazu. Und nicht einfach machen, wenn die Bewohner damit nicht einverstanden sind.“ (Pflegekraft Haus Edeltanne)

sowie die größtmögliche Erhaltung und Förderung ihrer Selbständigkeit:

„Wenn jemand zu uns kommt, der nur im Bett ist und einfach gar nichts mehr machen will, dann versuchen wir den zu motivieren, wieder aufzustehen, wieder zu laufen, wieder was zu machen. Und wenn er dann nach ein paar Wochen wieder gut drauf ist und wieder auf dem Rollstuhl sitzen und alleine essen kann, das ist dann für mich gute Pflege eigentlich.“ (Pflegekraft Haus Rotbuche)

Die subjektiven Leitvorstellungen der Altenpflegekräfte im Vergleich

Vergleicht man die subjektiven Leitvorstellungen, die die Pflegekräfte der drei untersuchten Altenpflegeeinrichtungen in Bezug auf gute Pflege und den Umgang mit den zu pflegenden Bewohner/innen haben, so sind Großen und Ganzen nur wenige relevante Unterschiede feststellbar.

Haus Rotbuche zeichnet sich besonders dadurch von den anderen beiden untersuchten Altenpflegeeinrichtungen ab, dass hier der Aspekt der medizinisch-fachlichen Versorgung als Kriterium für gute Altenpflege mehr betont wird, wie aus dem folgenden Zitat deutlich wird:

„Eine gute Pflege ist zum Beispiel, wenn jemand eine Wunde hat, ganz extrem, und wenn die Wunde nach ein paar Wochen nur noch so klein ist, dann freut man sich.“ (Pflegekraft Haus Rotbuche).

Haus Sonnenschein zeichnet sich besonders dadurch aus, dass hier aus der christlichen Tradition heraus besonders großer Wert auf die würdevolle Gestaltung der Beziehung zu den pflegebedürftigen Bewohner/innen gelegt wird. Anders als in den anderen Altenpflegeeinrichtungen werden hier Behutsamkeit, Vorsicht und Umsicht im Umgang mit den Bewohner/innen explizit als wichtige Kriterien für gute Pflege genannt:

„Das muss alles mit einer gewissen Vorsicht und Umsicht passieren. Man geht ja nicht einfach rein und: hier zack und raus. Sondern man setzt sich hin, unterhält sich. Man nimmt sich die Minute, zwei.“ (Pflegekräfte Haus Sonnenschein)

Zudem wird in Haus Sonnenschein der geistliche Beistand durch die Diakonissen von den Altenpfleger/innen als wichtiger Bestandteil guter Pflege betrachtet:

„Ich finde das schon sehr wichtig, dass man denen auch einen Psalm vorliest oder mit denen betet oder so, wenn das gewünscht wird. Das finde ich eine sehr wichtige Aufgabe.“
(Pflegerkraft Haus Sonnenschein)

8.1.3 Das Vorhandensein von sozialen und emotionalen Kompetenzen

In allen drei Altenpflegeeinrichtungen wird übereinstimmend hervorgehoben, dass die mit dem Erleben von positiven Arbeitseemotionen einhergehende Umsetzung einer guten Altenpflege im o.g. Sinne mit einem hohen Anforderungsmaß an die verschiedensten Kompetenzen der Altenpflegekräfte verbunden ist. Grundvoraussetzung ist nach einhelliger Auffassung der Altenpfleger/innen erst einmal das Vorhandensein von medizinisch-fachlichen Pflegekompetenzen, die durch eine pflegerische Ausbildung erworben und im Berufsleben kontinuierlich weiterentwickelt werden sollten. Die befragten Pflegekräfte aller drei Altenpflegeeinrichtungen sind sich allerdings einig, dass die fachliche Qualifikation allein nicht ausreicht, um eine „gute Pflegekraft“ zu sein. Ihrer Meinung nach müssen Altenpfleger/innen neben ihrem medizinisch-fachlichen Können zusätzlich über vielfältige soziale und emotionale Fähigkeiten verfügen. Denn, wie eine Pflegekraft es ausdrückt, geht es in der Altenpflege nicht nur um „die trockene Hose“ sondern um „viel mehr“:

„Manchmal ist das nicht so wichtig, ob der Pullover so ganz gerade ist. Aber wichtig ist, dass man dem Mensch die Hand gibt und ein bisschen hält und ihm was Nettes sagt. Dieses Gespür mit den Leuten haben, das ist das A und O. Also das ist meine Meinung. Um das geht es.“ (Pflegerkraft Haus Rotbuche)

Das beschriebene Gespür für die zu pflegenden Menschen ist nach Meinung der Altenpfleger/innen vor allem eine Persönlichkeits- und Charakterfrage, die insbesondere die im Folgenden weiter ausgeführten Aspekte liebevolle Grundhaltung, Empathie, persönliche Reife und Selbstpflege beinhaltet.

Liebevolle Grundhaltung

Eine wesentliche Grundvoraussetzung „die man haben muss, wenn man eine gute Pflegekraft sein will“, ist eine liebevolle Grundhaltung den alten Menschen gegenüber. Diese stellt nach einhelliger Meinung der Altenpfleger/innen eine äußerst wichtige Eigenschaft dar, die man braucht, wenn man in diesem Beruf „aufgehen und Erfüllung haben“ will:

„Man muss alte Menschen mögen in diesem Zustand, in welchem sie sind. Man muss erstmal den Körper akzeptieren. Das ist das Wichtigste. Die Krankheit akzeptieren, den Geruch

akzeptieren. Dass sie sich manchmal schmutzig machen, akzeptieren. Dass sie die Wände verschmieren, muss man akzeptieren. Man muss akzeptieren und mögen und verstehen. Dann kann man sagen: Ich gehe gerne arbeiten.“ (Pflegerkraft Haus Rotbuche)

Gute Pflege und das mit ihrer Umsetzung verbundene Erleben positiver Arbeitseemotionen bis hin zu Freude, Begeisterung oder Glück hängt in der Wahrnehmung der Pflegekräfte wesentlich davon ab, dass man eine Art bedingungsloser und umfassender Nächstenliebe für die alten, pflegebedürftigen Menschen empfindet und charakterlich „irgendwie für diese Arbeit geeignet“ ist. Nur wenn man diese Eigenschaft mitbringt, ist es ihrer Ansicht nach möglich, den Beruf wirklich gut auszuüben.

„Pflege ist einfach mein Beruf, den liebe ich. Und den muss man auch lieben. Man muss Liebe zum Menschen haben und auch ganz viel Idealismus mitbringen zu diesem Beruf, sonst kann man das nicht machen. Das ist schon ganz wichtig.“ (Pflegerkraft Haus Edeltanne)

Empathie: Einfühlungsvermögen und Beobachtungsgabe

Um ihren eigenen Pflegequalitätsansprüchen gerecht werden zu können, müssen die Altenpfleger/innen nach eigener Aussage darüber hinaus vor allem über ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen und Empathie verfügen:

„Es gehört sehr viel Auffassungsgabe dazu und Wahrnehmung. Die eigene Wahrnehmung und auch die Wahrnehmung des Anderen: Wie geht man mit Jemand um. Dazu gehört sehr viel Sensibilität.“ (Pflegerkraft Haus Sonnenschein)

Wenn eine Pflegekraft z.B. weiß, dass ein Bewohner eine notwendige Pflegehandlung nicht gerne mag, dann sollte sie versuchen, „das irgendwann unterzubringen, wo er vielleicht einen Moment hat, wo er dem eher zugeneigt ist, das zuzulassen“. Einfühlungsvermögen, Sensibilität und Empathie wird von den Altenpfleger/innen als wichtigstes persönliches Kompetenzbündel betrachtet, das eine gute Pflegekraft braucht, um sich „auf die Bewohner einstellen“ und ihre Bedürfnisse überhaupt erkennen zu können. Denn „manches Mal ist das schon schwierig abzuwägen“, was der pflegebedürftige Mensch braucht und „wann er sich wohl fühlt“:

„Ich versuche mich da so ein bisschen in diesen alten Menschen rein zu versetzen: Wäre ich das jetzt, wäre mir das angenehm, wenn ich das so und so mache oder lieber so und so? Und das, denke ich, ist dann ganz angenehm für denjenigen, der versorgt wird.“ (Pflegerkraft Haus Edeltanne)

Um ein solches Handeln in der Altenpflege realisieren zu können, muss man nach Aussage der Altenpfleger/innen viel „gucken und beobachten“, vor allem wenn Bewohner/innen sich nicht mehr klar artikulieren können oder nur wenig von sich erzählen:

„Man muss wirklich gut beobachten. Auch Mimik und Gestik gut beobachten. Die, die nicht mehr richtig sprechen können oder keinen zielgerichteten Wortschatz mehr haben, aber an den Augen, an der Mimik, Gestik kann man ganz viel sehen: Steckt da Angst hinter? Sind sie zufrieden? Fühlen sie sich wohl?“ (Pflegekraft Haus Sonnenschein)

Persönliche Reife, Flexibilität und Eigenverantwortlichkeit

Eine wichtige persönliche Voraussetzung für die Umsetzung einer guten Altenpflege, die ihren subjektiven Leitvorstellungen entspricht, stellt nach Aussage der Pflegekräfte außerdem ein hoher Grad an geistiger Flexibilität und Eigenverantwortlichkeit dar, da Altenpflegekräfte immer wieder mit unvorhergesehenen Situationen konfrontiert sind, auf die sie angemessen reagieren müssen. Altenpfleger/innen können dementsprechend nicht einfach Dienst nach Plan machen, sondern müssen in der Lage sein, immer wieder situativ abzuwägen, was gerade das Beste für das langfristige Wohlergehen der einzelnen Bewohner/innen ist:

„Das ist so eine Gratwanderung: Was wir gut empfinden und was der Bewohner für sich will. Und deshalb muss man das Pflegeziel manchmal in der Richtung überprüfen, ob man das nicht zurücksetzt. Manchmal ist es ja besser, wenn man dann drei oder vier Tage sagt: ‚Lassen Sie ihn oder sie im Bett liegen. Vielleicht nimmt sie dann mehr am Leben wieder teil, wenn sie mehr Ruhepausen hat‘ und so weiter.“ (Pflegekraft Haus Sonnenschein)

Zu den erforderlichen persönlichen Kompetenzen der Altenpflegekräfte gehört ihrer Auffassung nach zudem auch ein hoher Grad an persönlicher Reife und Erfahrung, denn wie man mit den alten Menschen am besten umgeht, das kann man nach Ansicht der Altenpfleger/innen nicht wirklich in der Schule bzw. in der Ausbildung erlernen, sondern „das lernt man erst mit den Jahren“ in der alltäglichen Pflegepraxis.

Selbstpflege

Darüber hinaus spielt nach Aussage der Pflegekräfte in den Einrichtungen A und B der Aspekt der Selbstpflege für die Realisierung von guter Pflege eine bedeutende Rolle. Selbstpflege zielt darauf ab, bei all der Arbeit für Andere seine eigenen Bedürfnisse nicht zu vernachlässigen und dafür zu sorgen, dass die eigenen physischen wie psychischen Ressourcen erhalten bleiben. Ihrer eigenen Auffassung nach kann eine Altenpflegekraft nur dann gute Pflege leisten, wenn sie in seelischer und körperlicher Hinsicht auf ihr eigenes Wohlergehen achtet. Selbstpflege fungiert vor allem als eine Art Schutzschild gegen psychische Überforderungen, „das man haben muss“, denn „man kann nicht jedes Schicksal, was hier passiert, mit nach Hause nehmen.“ Nach Auffassung der meisten Altenpfleger/

innen ist es für eine gute Altenpflegekraft unbedingt notwendig, sich in einem bestimmten Maß von der Arbeit abgrenzen zu können:

„Wenn ich hier unten aus der Tür gehe, muss ich versuchen, wieder privat zu sein. Dass man diese Sorgen nicht mit nach Hause nimmt. Also auf der Arbeit bin ich 100-prozentig da und wenn wirklich die Arbeit zu Ende ist, ist es für mich auch abgeschlossen.“ (Pflegekraft Haus Sonnenschein)

Als persönliche Kompetenz bedeutet Selbstpflege die Fähigkeit, die eigenen Grenzen zu wahren und die eigenen Befindlichkeiten ernst nehmen zu können. Dazu gehört beispielsweise, seine „menschlichen Gefühle auch zuzulassen“ und auch mal zu sagen: „Das war mir gerade unangenehm, jetzt wäscht Du Dir erstmal die Arme“. Oder auch mal aus dem Zimmer zu gehen, wenn man merkt, dass man gerade nicht damit umgehen kann:

„Bei bestimmten Bewohnern, da kann man über Nähe ganz viel erreichen. Aber man hat auch Leute, wo man's nicht mag. Herr B zum Beispiel, da mag ich die Nähe nicht vorm Waschen morgens. Das ist einfach so. Das hat man dann so vom Gefühl her. Wenn Jemand wirklich meint, er kann das nicht, dann ist das besser als wenn er's erzwingt. Wenn ich mich berühren lasse und mir ist dann ganz unwohl, dann bringt es auch nichts. Und das merkt so ein Mensch auch.“ (Pflegekraft Haus Sonnenschein)

Vergleicht man die subjektive Wahrnehmung der Altenpfleger/innen in Bezug auf die erforderlichen persönlichen Kompetenzen für das Ausführen guter Pflege, so fällt auf, dass diese in allen drei Altenpflegeeinrichtungen weitgehend übereinstimmt. Die Pflegekräfte sind einhellig davon überzeugt, dass neben fachlichen vor allem soziale Kompetenzen vorhanden sein müssen, da es ihrer Meinung nach in der Pflege insbesondere um Verstehen und Einfühlen geht. Nennenswerte Abweichungen zwischen den Altenpfleger/innen der verschiedenen Einrichtungen gibt es lediglich bezüglich des Aspekts der Selbstpflege, der nur von Pflegekräften der Einrichtungen A und B erwähnt wurde. In Haus Rotbuche hingegen fand dieser Aspekt in den Gesprächen keine Erwähnung.

8.2 Positive Arbeitseemotionen auf der Ebene der organisationalen Umwelt

Wie bereits in Kapitel 5 erläutert, findet die im vorigen Abschnitt beschriebene Interaktion mit den Pflegebedürftigen als zentrale Arbeitstätigkeit der Pflegekräfte im Kontext der jeweiligen Altenpflegeeinrichtung statt und ist damit in eine organisationale Umwelt eingebunden. Nach Krell (2001: 14) umfasst diese organisationale Umwelt insbesondere zwei wichtige Bereiche, die bei der Untersuchung von organisational eingebundenen Dienstleistungstätigkeiten zu berücksichtigen sind: Zum einen findet die Arbeitstätigkeit der Pflegekräfte unter den strukturellen Vorgaben der jeweiligen Altenpflegeeinrichtung als arbeitgebende Organisation

statt, die den Rahmen für ihre Interaktionen und Handlungen setzt. Zum anderen müssen die Pflegekräfte als Dienstleistungserbringer/innen nicht nur mit den Bewohner/innen als Dienstleistungsempfänger/innen interagieren, sondern sind im Kontext ihrer Arbeitsausführung immer auch mit weiteren Interaktionen konfrontiert, die in negativer Weise als Belastungsfaktoren erlebt werden können, aber auch in positiver Weise als Ressourcen, die bei der Bewältigung von Belastungen hilfreich sind. Im Rahmen ihrer Berufsausübung müssen die Altenpflegekräfte nicht nur mit den zu pflegenden Bewohner/innen, sondern immer auch mit Kolleg/innen, Vorgesetzten, Angehörigen etc. interagieren (vgl. auch Glaser/Höge 2005: 8), was, wie meine Befunde zeigen, je nach organisationaler Rahmung zu positivem oder negativem Arbeitserleben führt. Auf Grundlage meiner Interviews und Beobachtungen werden im Folgenden sowohl die Qualität der Interaktionen mit den Kolleg/innen und den Vorgesetzten als auch die (strukturellen) Arbeitsbedingungen in der Organisation als organisationale Einflussgrößen auf das Erleben und Entstehen positiver Arbeitsemotionen näher dargestellt.

8.2.1 Das Verhältnis zu den Kolleg/innen

In Bezug auf die organisationalen Interaktionen werden die „netten Kolleg/innen“ von allen befragten Pflegekräften als sehr wichtige potentielle Quelle für das Erleben positiver Arbeitsemotionen identifiziert. In der Argumentation der Pflegekräfte schlägt sich ein gutes Verhältnis unter den (Team-) Kolleg/innen in einem vertrauensvollen Umgang miteinander und in einer guten Arbeitsatmosphäre im Team nieder, was wiederum zum Erleben positiver Emotionen führt. Wichtige Quellen für das Erleben positiver Arbeitsemotionen im Team finden sich nach Auswertung der Interviews insbesondere in den Bereichen Kooperation, Kommunikation und Teamzusammensetzung.

Kooperation und gegenseitige Unterstützung

Als sehr wichtige Voraussetzung für ein gutes Arbeitsklima betonen die Altenpflegekräfte übereinstimmend ein Verhältnis zu den (Team-) Kolleg/innen, das sich vor allem durch gegenseitige kollegiale Unterstützung auszeichnet. Entsprechend positiv erlebt eine Pflegekraft die Unterstützung ihrer Teamkolleg/innen:

„Also von jeder Seite bekomme ich Hilfe. Ich wurde letztes Jahr operiert, ein halbes Jahr war ich nicht da. Aber als ich kam, da haben mir alle geholfen bei dieser schweren Arbeit.“
(Pflegekraft Haus Edeltanne)

Wichtig ist die kollegiale Unterstützung nach Aussage des Pflegepersonals vor allem auch auf der psychologischen und emotionalen Ebene. Dazu gehört z.B., dass eine Pflegekraft

offen sagen kann, wenn sie eine bestimmte Situation „heute nicht ertragen kann“ und deshalb „da heute nicht hin möchte“, ohne von den Kolleg/innen Sanktionen befürchten zu müssen. Ideal ist es, wenn die Altenpflegekräfte stattdessen auf Verständnis und Hilfsbereitschaft seitens ihrer Kolleg/innen stoßen – z.B. indem die Kollegin antwortet:

„Das Gleiche hatte ich letzte Woche. Versuchen wir uns da ein bisschen zu ergänzen oder zu wechseln“ (Pflegekraft Haus Edeltanne).

Eine gute Voraussetzung für eine solche kollegiale Unterstützung ist beispielsweise dann gegeben, wenn im gesamten Team Wert darauf gelegt wird, dass die Mitarbeiter/innen ihre Gefühle und Befindlichkeiten ernst nehmen und artikulieren, wie es in Haus Sonnenschein der Fall ist:

„Wir haben so im Team gesagt, jeder muss für sich gucken. Wenn jemand wirklich meint, er kann das nicht, dann ist das besser, als wenn er's erzwingt.“ (Pflegekraft Haus Sonnenschein)

Offene Kommunikation

Einen weiteren entscheidenden Punkt für eine gute Arbeitsatmosphäre im Team und das Erleben positiver Arbeitseemotionen stellt nach Aussagen der Altenpflegekräfte eine gut funktionierende Kommunikation der Teammitglieder untereinander dar. Dabei kommt es, wie die Pflegekräfte hervorheben, sowohl auf die Struktur als auch auf die Qualität der Gespräche untereinander an. Denn Gespräche im Team bzw. mit Kolleg/innen dienen zum einen der Absprache von Organisatorischem und der vollständigen Weitergabe von Informationen. Nach Auffassung der Pflegekräfte müssen in der Pflege „wirklich auch so Kleinigkeiten weitergegeben“ werden, damit die Nächsten es leichter haben und wissen, „da hat vielleicht jemand so eine Stelle in der Leiste oder unter der Brust oder so“. Obwohl solche Informationen nach Angaben der Altenpfleger/innen nicht nur in den täglichen Übergaben ausgetauscht werden, bei denen „über jede Bewohnerin und jeden Bewohner kurz gesprochen“ wird, sondern ebenso (und vor allem) in informellen Pausengesprächen, betonen die Pflegekräfte die Wichtigkeit von regelmäßig stattfindenden Teambesprechungen, um einen kontinuierlichen Informationsfluss zu gewährleisten:

„Wir hatten das eine Zeit lang ein bisschen schluren lassen, weil viele Mitarbeiter um sieben erst anfangen und mittags schon um halb zwei gehen, die also bei den Übergaben selbst nicht da sind. Die dann auch sagen: „Mir fehlt irgendwo was.“ Wo ich jetzt gesagt habe: „Wir müssen mal gucken, dass die auch zwischendurch wieder bei den Übergaben dabei sind und wir doch diese vier Wochen Stationsbesprechung wieder regelmäßig machen.“ (Pflegekraft Haus Sonnenschein)

Dementsprechend werden in Haus Rotbuche auch die regelmäßig stattfindenden Arbeitstreffen, an denen neben dem Pflorgeteam auch die Hauswirtschaftskräfte beteiligt sind, als sehr positiv bewertet:

„Wir haben auch Teamsitzungen mit den Hauswirtschaftskräften. Wir kommunizieren viel mit denen, weil die Zusammenarbeit mit denen auch laufen muss und sie ihre eigenen Beobachtungen machen. Also das läuft sehr gut.“ (Pflegekraft Haus Rotbuche)

Entsprechendes gilt auch für die Fallbesprechungen, die in Haus Edeltanne regelmäßig mindestens zweimal im Monat im ganzen Team abgehalten werden, und bei denen jeweils am konkreten Beispiel eines Bewohner oder einer Bewohnerin besprochen wird: „Was könnten wir mit ihm noch machen, dass es ihm noch besser geht? Was ist jetzt negativ, was ist positiv, wie wir das machen? Und das ist gut.“ (Pflegekraft Haus Edeltanne)

Solche regelmäßigen Besprechungen werden von den Pflegekräften nicht nur als wichtige Grundlage für einen sachlichen Informationsaustausch gesehen, sondern zudem als eine wichtige Plattform betrachtet, auf der teaminterne Spannungen und Konflikte bearbeitet werden können:

„Wenn wir mal nicht so gut miteinander klarkommen, dann wird das beim nächsten Teamtreffen besprochen. Jeder sagt das, was er auf dem Herzen hat und dann wird das bearbeitet, um es zu ändern.“ (Pflegekraft Haus Sonnenschein).

Das Gelingen solcher Prozesse setzt nach Meinung der Altenpflegekräfte allerdings eine offene Gesprächsatmosphäre voraus, deren Grundlage wiederum ein von Vertrauen geprägtes Arbeitsklima unter den (Team-) Kolleg/innen bildet. Ist dies gegeben, dann nehmen Besprechungen und Gespräche mit den Kolleg/innen nach Aussage der Pflegekräfte nicht nur eine wichtige Funktion bei der Bewältigung von schwierigen und belastenden Arbeitssituationen ein, wie dies auch in anderen Untersuchungen gezeigt wird (z.B. Rastetter 2001), sondern sind zum Teil auch mit dem Erleben von Freude, Glück und anderen positiven Arbeitsemotionen verbunden. Insbesondere informelle Gespräche zwischen den Teamkolleg/innen werden als besonders wichtige emotionale Ressource betrachtet, die geeignet ist, psychische Belastungen schnell abbauen zu können:

„Wir reden auch ganz viel im Team, so in den Zwischenräumen, wenn man Zeit hat. Gerade wenn's um Sterben geht oder auch wenn man das Gefühl hat, jemand leidet oder könnte Schmerzen haben. Selbst Beschimpfungen, die man in dem Moment an sich rangelassen hat, dass man das immer gleich wieder abbaut. Das ist ganz wichtig, dass man in einem Team über so was spricht.“ (Pflegekraft Haus Sonnenschein)

Ist ein vertrauensvolles Verhältnis unter den Kolleg/innen gegeben, so werden sowohl formelle als auch insbesondere informelle Gespräche zwischen ihnen nicht selten als starke

emotionale Kraftquelle beschrieben, die mit dem Erleben positiver Arbeitseemotionen einhergeht:

„Wirklich ganz viel Kraft – ob's jetzt arbeitsmäßig ist oder eben auch mit dem Thema Tod – holt man sich aus dem Team, durch Gespräche. Das ist schon wirklich wichtig, dass man sich darüber unterhält und das nicht alles in sich rein frisst.“ (Pflegekraft Haus Sonnenschein)

Passende Teamzusammensetzung

Eine weitere Voraussetzung für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und eine offene Gesprächsatmosphäre, die das Erleben positiver Arbeitseemotionen begünstigen, bildet nach Meinung der Pflegekräfte eine Teamzusammensetzung, bei der sich die Teammitglieder gut verstehen und gut miteinander klarkommen:

„Ich finde das so schön, weil wir uns verstehen. Natürlich gibt es Tage, wo wir voneinander genug haben. Das passiert auch. Aber im Groben sind wir ein ganz tolles Team.“ (Pflegekraft Haus Rotbuche)

Ähnlich empfinden auch die Pflegekräfte aus Haus Sonnenschein die gute Zusammenarbeit mit ihren Kolleg/innen als Quelle positiver Arbeitseemotionen. Auch wenn es mal schlechtere Tage gibt, so sind die Pflegekräfte nach eigener Aussage mit ihren Teamkolleg/innen „sehr zufrieden“.

Damit die Teammitglieder gut und produktiv miteinander arbeiten können, müssen sie nach Aussage der Pflegekräfte zueinander passen. Für diese Passung kommt es vor allem darauf an, dass die Teammitglieder gemeinsame Auffassungen darüber teilen, was gute Altenpflege ausmacht und wie diese ausgeführt werden sollte. Wie wichtig ein funktionierendes Team mit einer homogenen Auffassung von Pflegequalität ist, verdeutlicht das Beispiel einer sehr engagierten Pflegekraft, die über ihre negativen Erfahrungen in einem privaten Pflegeheim berichtet, wo „Zigarettenpausen das Wichtigste waren“ und wo sie als unkollegial beschimpft wurde, wenn sie sich mehr um die Bewohner/innen kümmern wollte:

„Wenn man gesagt hat: ‚Nein, ich bin noch nicht so weit‘, dann wurde man so als Kollegenschwein, sag ich mal, hingestellt. Also hat man sich dem erstmal angepasst. Und nach einer gewissen Zeit habe ich gedacht, das kann ich psychisch nicht durchhalten. Und dann wollte ich den Beruf eigentlich schon aufgeben.“ (Pflegekraft Haus Sonnenschein)

Dass die Zusammenarbeit dieser Altenpflegekraft mit dem restlichen Team nicht funktioniert hat, hatte offensichtlich damit zu tun, dass sie ganz andere Vorstellungen von guter Pflege und vom angemessenen Umgang mit den zu pflegenden Menschen hatte. In den Worten der Altenpflegekraft passten die Teammitglieder „vom Menschlichen her einfach nicht zusammen“, denn sie hatten unterschiedliche Vorstellungen davon, wie man sich in ihrem Beruf „richtigerweise“ zu verhalten hat. Wenn dagegen aber das Menschliche in einem Team

zusammenpasst, d.h. wenn die subjektiven Leitvorstellungen von guter Altenpflege und von guter Zusammenarbeit zusammenpassen, dann stellt es nach Aussage der Altenpflegekräfte eine sehr wichtige Quelle für das Erleben positiver Arbeitseemotionen dar. Die hohe Bedeutung, die das Team bzw. die Kolleg/innen in dieser Hinsicht für die Pflegekräfte haben, wird auch aus dem folgenden Zitat einer Pflegedienstleitung sichtbar, die aufgrund ihrer neuen Position nun nicht mehr in ein Pflgeteam eingebunden ist:

„Mir fehlt das Team. Ich als Pflegedienstleitung habe kein Team. Ich habe zwar eine Bereichsleitung, die mir unterstellt ist, aber das ist kein Team. Und das fehlte mir am Anfang schon sehr, und ich bin auch noch nicht ganz damit durch.“ (Pflegedienstleitung Haus Edeltanne)

Wie eine Pflegekraft in Haus Rotbuche betont, trägt eine gute Arbeitsatmosphäre im Team nicht nur zum positiven Arbeitserleben der Pflegekräfte bei, sondern wirkt sich darüber hinaus auch positiv auf das Wohlbefinden der Bewohner/innen aus:

„Also ich bin der Meinung, dass unsere Leute auf unserer Etage sehr zufrieden sind. Wir haben viel Humor und wir kommen ganz gut miteinander zurecht und dementsprechend geben wir das auch weiter. Und wenn man sich unsere Bewohner so anguckt, sie sind einfach zufrieden.“ (Pflegekraft Haus Rotbuche)

8.2.2 Das Verhältnis zu den Vorgesetzten

Neben einem guten Verhältnis zu den Teamkolleg/innen stellt sich auch die Qualität der Beziehung zu den Führungskräften als weitere wichtige potentielle Quelle für das Erleben positiver Arbeitseemotionen im organisationalen Kontext heraus. Nach den Aussagen der befragten Pflegekräfte tragen vor allem eine gute Beziehung zur Pflegedienstleitung und zur Stationsschwester als direkte Vorgesetzte maßgeblich zum Entstehen positiver Arbeitseemotionen bei, da es sich dann „auch von der Führung her wirklich gut arbeiten“ lässt (Pflegekraft Haus Edeltanne). In Haus Sonnenschein identifiziert das Pflegepersonal darüber hinaus auch das gute Verhältnis zum Geschäftsführer als wichtige Einflussgröße auf die gute Arbeitsatmosphäre – und damit verbunden auf das Entstehen und Erleben von positiven Arbeitseemotionen. Als wichtige Quellen für das Erleben positiver Arbeitseemotionen stellen sich nach Auswertung der Interviews insbesondere die Bereiche Vertrauen, Respekt und Führungsstil heraus.

Vertrauen und Respekt

Eine gute Beziehung zwischen Pflegepersonal und Führungskräften zeichnet sich nach Aussage der befragten Altenpflegekräfte vor allem dadurch aus, dass sie durch gegen-

seitiges Vertrauen und gegenseitigen Respekt gekennzeichnet ist. Grundlegend dafür sind ist nach Meinung der Pflegekräfte zunächst einmal die Persönlichkeit und der Charakter der Führungskräfte. So berichtet zum Beispiel eine Pflegekraft aus Haus Rotbuche mit leuchtenden Augen von der Stationsschwester, die sie als eine „ganz tolle“ Persönlichkeit beschreibt, weil sie sich durch ein hohes Maß an Menschlichkeit und ein „riesiges Herz“ auszeichnet.

Als idealen Einflussfaktor auf ein positives Arbeitserleben identifizieren die Pfleger/innen aller drei untersuchten Altenpflegeeinrichtungen Führungskräfte, die als vertrauenswürdige Ansprechpartner/innen bei Problemen persönlicher wie beruflicher Art erlebt werden und den Mitarbeiter/innen Rückhalt und Sicherheit vermitteln können. Dies ist insbesondere in Haus Sonnenschein der Fall, in der die Pflegekräfte nach eigener Aussage auf allen Führungsebenen bis hin zur Pflegedienstleitung und dem Geschäftsführer ein hohes Maß an psychosozialer und emotionaler Unterstützung erleben, so dass sie sich in der Einrichtung allgemein gut aufgehoben fühlen. So wird in Haus Sonnenschein etwa positiv hervor-gehoben, dass die Pflegekräfte von der Pflegedienstleitung die Zusage haben, dass „wenn wir meinen, wir brauchen eine Auszeit, dann sagen wir ihr Bescheid und dann setzt sie uns für eine gewisse Zeit irgendwo anders im Haus hin“ (Pflegekraft Haus Sonnenschein). Wichtig ist hierbei, dass die Pflegekräfte Vertrauen in diese Zusage haben. Denn sie nehmen die Pflegedienstleitung als einen Menschen wahr, „mit dem man sich gut versteht“ und bei dem „man weiß, was man an einander hat“ (Pflegekraft Haus Sonnenschein).

Ähnlich hebt auch eine Pflegekraft aus Haus Rotbuche lobend hervor, dass die Stations-schwestern genau wissen und respektieren, „wer zu wem passt“ und dementsprechend sehr darauf achten, dass das zusammengestellte Team sich gut versteht, so dass die Pfleger/-innen nach Möglichkeit nicht mit Arbeitskolleg/innen in einer Schicht sind, die ihrer Meinung nach „nicht motiviert sind, zu arbeiten“ und die „einen dann auch mit runterziehen“ (Pflegekraft Haus Rotbuche).

Führungsstil: Aufmerksamkeit, Anerkennung und Feedback

Als sehr bedeutsam für das Erleben und Entstehen positiver Arbeitseemotionen kristallisiert sich auch die Rolle eines motivierenden Führungsstils heraus, durch den sich die Altenpflegekräfte wahrgenommen und in ihrer Arbeit wertgeschätzt fühlen. Einen solchen durch Aufmerksamkeit, Anerkennung und das Geben von Feedback gekennzeichneten Führungsstil empfinden die Pflegekräfte als „echt schön“ und als sehr bedeutungsvoll.

Führungsstil in Haus Sonnenschein: In Haus Sonnenschein wird der Führungsstil der Einrichtungsleitung, also die Art und Weise, wie der Geschäftsführer und die Pflegedienstleitung mit ihren Mitarbeiter/innen umgehen, von den Pflegekräften als sehr wichtiger

Einflussfaktor auf ihr hohes Maß an positivem Arbeitserleben beschrieben. Als besonders positiv heben die Pfleger/innen hervor, dass sie regelmäßig Anerkennung und konstruktives Feedback auf persönlicher wie auf fachlicher Ebene durch die Führungskräfte erhalten. Sie betonen dabei wie schön es ist, dass Geschäftsführung und Pflegedienstleitung die Arbeit und deren Abläufe „sehr gut beobachten und gut mitbekommen und das auch wieder zurückgeben können“, indem sie beispielsweise sagen: „Oh, gut, wie Ihr das macht!“. Die Altenpflegekräfte von Haus Sonnenschein haben den Eindruck, dass die Leitungspersonen versuchen, den Mitarbeiter/innen immer wieder „Anstöße zu geben“ und sie in ihrer persönlichen wie beruflichen Entwicklung da zu „fördern, wo sie es fördern können“. So erzählt eine Altenpflegerin dankbar und erfreut über das Vertrauen, das ihr von der Pflegedienstleitung entgegengebracht wurde, als diese ihr eine feste Anstellung im Haus anbot, „weil sie meinte, ich könnte das“. Und eine andere Pflegekraft ist froh darüber, dass es für die Geschäftsführung selbstverständlich war, dass sie in ihrer Ausbildungszeit „nicht gekündigt, sondern nur beurlaubt worden“ ist und danach „wieder hier anfangen“ konnte.

Führungsstil in Haus Rotbuche: In Haus Rotbuche wird besonders das hohe Maß an Aufmerksamkeit und Interesse als positiv hervorgehoben, das die Führungskräfte den Pflegekräften entgegenbringen. So freut sich zum Beispiel eine Altenpflegerin darüber, dass die Stationsschwester „genau weiß, dass Heiligabend für uns was Besonderes ist“ und dies entsprechend in der Pflegedienstplanung berücksichtigt, so dass sie für diesen Abend dann frei bekommt oder im Frühdienst eingesetzt wird. Eine andere Pflegekraft findet es „toll“, dass die neue Pflegedienstleitung aus eigenem Antrieb auf sie Pflegekraft zugekommen ist, nachdem diese einen Tag zuvor versucht hatte, sie wegen einer Kleinigkeit telefonisch zu erreichen:

„Sie kam zu mir und fragte: ‚Was war gestern?‘ Also sie hat mich nicht vergessen. Gestern war viel los auf Station und sie hat trotzdem die Zeit gefunden, um nachzufragen. Also das bedeutet sehr viel. Man wird wahrgenommen. Ich musste nicht selber, sondern *sie* ist gekommen. Das sind so menschliche Sachen und das finde ich so schön.“ (Pflegekraft Haus Rotbuche)

Wie wichtig „gute Führung“ im genannten Sinne ist, wird vor allem dann sichtbar, wenn – wie im folgenden Beispiel – kein anerkennender und respektvoller Umgang zwischen Führung und Pflegepersonal gegeben ist:

„Ich kann aus meiner Erfahrung sagen, da waren auch Tage, wo ich vor dem Heim stand und habe geweint, weil ich Angst hatte, zur Arbeit zu gehen, weil ich [von der damaligen Vorgesetzten] nicht wahrgenommen wurde. Von mir wurde nur gefordert und ich habe nichts zurückbekommen.“ (Pflegekraft Haus Rotbuche)

Ein solch schlechtes Verhältnis zwischen Pflegekräften und Führungspersonen kann nach Aussage der Pflegekräfte sogar dazu führen, dass die positiven Arbeitsemotionen, die mit

der Pfl egetätigkeit an sich verbunden sind, vollständig überlagert werden und man die Arbeit „aufgeben möchte“.

8.2.3 Die Arbeitsbedingungen

Wie bereits in Kapitel 5.5 darlegt, sind die verschiedenen Interaktionen, Handlungen und Arbeitstätigkeiten der Altenpflegekräfte in den strukturellen Rahmen ihrer jeweiligen arbeitgebenden Erwerbsorganisation eingebettet. Dieser organisationale Rahmen beeinflusst das Arbeitserleben der Beschäftigten, indem er zum Beispiel die Arbeitszeiten, die Personalbemessung, die Ausstattung mit Betriebsmitteln oder die Form der Arbeitsorganisation vorgibt (vgl. Krell 2001: 15ff.). Der Einfluss solcher struktureller Arbeitsbedingungen auf das emotionale Arbeitserleben der Pflegekräfte spiegelt sich auch in meinen Befunden deutlich wider. In den Interviews mit den Altenpfleger/innen zeigt sich sehr deutlich, dass das Entstehen und Erleben positiver Arbeitse motionen in erheblichem Maße von den im Folgenden dargestellten organisationalen Faktoren abhängt, die in den drei untersuchten Einrichtungen unterschiedlich stark ausgeprägt sind.

Beschäftigungspraxis: Personelle Kontinuität durch Festeinstellungen

Die Pflegekräfte aller drei untersuchten stationären Altenpflegeeinrichtungen sind der Meinung, dass die Bereitstellung ausreichender Personal- und Zeitressourcen eine wesentliche Voraussetzung für das stark an die Umsetzung einer hohen Pflegequalität gekoppelte Erleben positiver Arbeitse motionen darstellt. Denn wichtig in der Pflege ist ihrer Auffassung nach vor allem der Aspekt der menschlichen Zuwendung:

„Wenn ich Frau M jetzt schnell anziehe oder so, das geht nicht. Da musst du erst vorbereiten und reden und dann langsam machen. Weil die werden sonst aggressiv, wenn du da schnell machst. Nee, das geht nicht.“ (Pflegekraft Haus Sonnenschein)

Für eine adäquate Pflege der Bewohner/innen, die ein positives und befriedigendes Arbeitserleben ermöglicht, wird also Zeit benötigt – und damit einhergehend auch Personal. Dabei betonen die Pflegekräfte, dass es nicht nur um die Bereitstellung einer ausreichenden Anzahl von Personalressourcen geht, sondern auch um die Sicherstellung von personeller Kontinuität, welche vor allem durch die Beschäftigung von festem Personal mit längerfristigen Arbeitsverträgen erreicht werden kann. Denn Pflegekräfte, die über eine längere Zeit hinweg in der gleichen Einrichtung beschäftigt sind, kennen zum einen die Arbeitsabläufe im Haus und auf der Station und zum anderen die Menschen, die sie hier pflegen. Sie wissen, was die einzelnen Bewohner/innen brauchen, welche Vorlieben und Angewohnheiten sie haben und können dementsprechend besser auf deren individuellen Bedürfnisse eingehen:

„da ist es so, als wenn Sie alles kennen. Sie gucken ihn an und: „Ach, heute ist ihm irgendwas über die Leber gelaufen. Was ist denn das?“ Und tasten sich dann so langsam ran und sprechen mit ihm. Und die Angehörigen kommen auch oft und wir unterhalten uns dann.“
(Pflegerkraft Haus Sonnenschein)

Diese tiefere Kenntnis der zu pflegenden Bewohner/innen heben die Altenpfleger/innen als sehr bedeutsam im Hinblick auf das Erreichen einer hohen Pflegequalität hervor. Gute Pflege, die mit dem Erleben positiver Arbeitseemotionen einhergeht, kann nach einhelliger Auffassung der Altenpflegekräfte daher nur gemacht werden, wenn

„man irgendwo auch angebunden ist an ein Haus. Wenn man die Bewohner kennt, die da sind, das Personal, mit dem man arbeitet. Wenn man die Arbeitsschritte kennt. Wenn man genau weiß, was zu tun ist. Und wenn man sich drauf einlassen kann.“ (Pflegerkraft Haus Rotbuche)

Dementsprechend beurteilt die überwiegende Mehrheit der Altenpfleger/innen auch den Einsatz von Leiharbeitskräften als „negativ für alle Beteiligten“ und lehnt diesen generell ab. Ihrer Erfahrung nach sind Leiharbeitskräfte in der Regel weniger motiviert, kennen sich im Haus nicht aus und haben weniger Kontakt zu den Bewohner/innen und zum festen Personal:

„Sie haben nicht die Zeit, eine Verbindung aufzubauen. Sie kommen und wissen nicht, wer Frau X ist oder sie laufen zu Frau Y. Dann können sie nicht reagieren, wenn etwas passiert, weil sie den Ablauf nicht genau kennen.“ (Pflegerkraft Haus Rotbuche)

Durch ihr fehlendes Wissen über die spezifischen Arbeitsabläufe und Gepflogenheiten auf der jeweiligen Station sowie ihre oftmals fehlende Identifikation mit dem Haus verursachen die Leiharbeitskräfte nach Aussage der befragten Altenpfleger/innen nicht selten sogar Mehrarbeit für das festangestellte Pflegepersonal, was bei diesem vielfach negative Arbeitseemotionen auslöst. Entsprechend ärgerlich erzählt eine Stationsleitung über ihre Erfahrungen mit Leiharbeitspflegepersonal:

„Wenn zum Beispiel Eine aus der Leihfirma kommt, die noch hier nicht war, dann haben wir Laufpläne, in denen jeder Bewohner drinnen steht: was man machen muss und der Ablauf. Aber den so einfach in die Hand drücken und ‚Mach mal‘ – was nützt mir das? Der Zucker ist nicht gekommen und so weiter. Also kann ich zumindest am ersten Tag im Büro nichts machen und laufe dann erstmal mit ihnen. Da bleibt die andere Arbeit dann liegen.“
(Pflegerkraft Haus Sonnenschein)

Als unabdingbar für die Aufrechterhaltung einer hohen Qualität in der Altenpflege – und damit als eine wesentliche Voraussetzung für das Erleben positiver Arbeitseemotionen – identifizieren die Altenpflegekräfte deshalb einen festen Mitarbeiterstamm, durch den „die Stabilität hergestellt werden“ kann. Anders herum sind in den Interviews negative Arbeitseemotionen wie Verunsicherung, Hilflosigkeit, Ärger oder Wut spürbar, wenn die Altenpfleger/-

innen über den aktuellen Trend in ihren Häusern sprechen, dass fast keine „Festen“ mehr eingestellt und überwiegend befristete Zeit(arbeits)verträge vergeben werden. Die Pflegekräfte sorgen sich nicht nur um ihre eigene berufliche Zukunft, sondern befürchten zudem einen starken Motivationsverlust bei den Kolleg/innen – und damit einhergehend auch längerfristig einen Qualitätsverlust in der Altenpflege.

Beschäftigungspraxis in Haus Sonnenschein: Entsprechend positiv erleben und bewerten die Altenpfleger/innen in Haus Sonnenschein die von ihnen selbst als mitarbeiterfreundlich gekennzeichnete Beschäftigungspolitik und die vergleichsweise gute Personalausstattung ihrer Einrichtung, die eine Altenpflegerin folgendermaßen resümiert:

„Ich finde, wir sind nicht schlecht besetzt hier. 21 Leute, viereinhalb Kräfte, und die Hauswirtschaft, die macht die Betten und hilft beim Essenanreichen. Also doch, wir sind gut besetzt in der Station.“ (Pflegekraft Haus Sonnenschein)

Besonders positiv bewerten die Altenpflegekräfte von Haus Sonnenschein die Tatsache, dass die Einrichtungsleitung immer bemüht ist, über den offiziellen Stellenschlüssel der Pflegeversicherung hinaus genügend Personal zur Verfügung zu stellen, damit eine gute Pflege im Sinne des auf den subjektiven Leitvorstellungen der Pflegekräfte beruhenden organisationalen Pflegeleitbilds tatsächlich umgesetzt werden kann:

„Also wir sind wirklich froh, dass die Pflegedienstleitung gesagt hat: ‚Da muss einfach ein bisschen mehr hin‘ und dass unser Geschäftsführer sich darauf eingelassen hat und uns etwas mehr [Personal] gegeben hat. Aber generell von der Pflegekasse her gibt es nicht mehr.“ (Pflegekraft Haus Sonnenschein)

Die Zufriedenheit mit der personellen Ausstattung wird besonders deutlich, wenn die Pflegekräfte ihre Situation mit der von anderen Altenpflegeeinrichtungen vergleichen, in denen Personalschlüssel und Bezahlung wesentlich schlechter sind. So erzählt eine Altenpflegekraft, dass sie ehemals in einer privaten Einrichtung zu dritt „32 schwerstkranke Bewohner/innen“ zu versorgen hatten. Eine andere Pflegekraft berichtet über eine Altenpflegeeinrichtung, bei der sie sich einmal beworben hatte:

„Eigentlich hat es mir gefallen, so auf den ersten Eindruck. Aber als ich dann gehört habe, dass ich allein examiniert bin für 39 Bewohner, wo die Hälfte dement ist, da dachte ich mir: Nee, die Verantwortung werde ich bestimmt nicht übernehmen.“ (Pflegekraft Haus Sonnenschein)

Die von den Mitarbeiter/innen als sehr positiv wahrgenommene Beschäftigungspolitik in Haus Sonnenschein, die von den Altenpflegekräften als eine der zentralen Quellen für das Erleben positiver Arbeitseemotionen identifiziert wird, zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass von Seiten der Einrichtungsleitung großer Wert auf die langfristige Kontinuität des

Pflegepersonals gelegt wird. Die Altenpfleger/innen erleben und bewerten es zum Beispiel als sehr positiv, dass es in der Einrichtung „wirklich noch Kräfte gibt, die lange Jahre hier sind“, und die entsprechend gut „die Menschen kennen, die hierher kommen und sie auch begleiten“:

„Also ich kenne alle [Beschäftigten und Bewohner/innen] hier, solange bin ich jetzt da. Und da ist es so wie eine Familie [...] Ich hoffe, dass das noch lange währt, denn ich könnte mir das nicht vorstellen, anders arbeiten zu müssen.“ (Pflegerkraft Haus Sonnenschein)

Entsprechend positiv bewerten die Altenpfleger/innen in Haus Sonnenschein ihre Arbeitsverträge und die Beschäftigungsverhältnisse, die mit einer auf Kontinuität ausgerichteten Beschäftigungspolitik verbunden sind. Besonders positiv bewerten die Pflegekräfte, dass die Geschäftsführung weiterhin an Festanstellungen festhält und wirklich nur im Ausnahmefall auf Leiharbeitskräfte zurückgreift:

„Nur wenn jetzt einer vom Pflegepersonal krank wird und keiner vom Stammpersonal gefunden wird, dann kommt jemand aus der Leihfirma.“ (Pflegerkraft Haus Sonnenschein)

Beschäftigungspraxis in der Stiftung: Anders sieht es dagegen in den beiden Einrichtungen der Stiftung hinsichtlich des emotionalen Arbeitserlebens in Bezug auf die Beschäftigungspolitik aus. In beiden Einrichtungen betrachten die Pflegekräfte die von Einsparungen geprägte Personalpolitik ihrer Häuser als explizite Barriere für das Erleben positiver Arbeitsempfindungen, da sie ihrer Erfahrung nach mit Unsicherheiten unter den Beschäftigten und mit Qualitätsverlusten in der Pflege einhergehen. In Haus Rotbuche kritisieren die Altenpfleger/innen überdies den mittlerweile durchaus gängigen Einsatz von Leiharbeitskräften, den sie als ein weiteres Hindernis für das Erleben positiver Arbeitsempfindungen beschreiben.

Beschäftigungspraxis in Haus Edeltanne: In Haus Edeltanne kritisieren die Pflegekräfte vor allem, dass die personelle Ausstattung ihrer Ansicht nach mittlerweile so bemessen ist, dass zwar eine „medizinisch und pflegerisch gute Grundversorgung“ der Bewohner/innen weiterhin gesichert ist, aber nur wenig Zeit für die individuelle Betreuung und zusätzliche Pflegemaßnahmen bleibt. Nach Auffassung der Altenpflegekräfte wäre es jedoch besser, wenn „wir mehr Personal hätten“, so dass „ein bisschen mehr Zeit“ für die Betreuung und Pflege der einzelnen Bewohner/innen überbleibt, damit man sich regelmäßig „ein bisschen dazu setzen, eine Unterhaltung führen oder vielleicht mal einen Gang durch das Haus machen“ kann – was (wie oben dargestellt) ihrer Auffassung nach ein wichtiger Bestandteil guter Altenpflege ist. Doch in der Realität ihrer Einrichtung sieht es meist anders aus:

„Also oft sind wir zu dritt in einer Schicht. Und dann kommt eine für zwei Stunden oder einer kommt ehrenamtlich dazu. Wenn wir vier sind, das ist ja schon schön.“ (Pflegekraft Haus Edeltanne)

Die Altenpfleger/innen in Haus Edeltanne erleben und bewerten die aktuelle Personaleinsparungspolitik der Geschäftsführung, bei der die gleiche Qualität wie vorher mit weniger qualifiziertem Personal erreicht werden soll, als äußerst negativ. Dieses ablehnende Urteil beruht insbesondere auf ihrer Beobachtung und Erfahrung, dass die derzeitige Personalpolitik der Stiftung zu einer starken „Unsicherheit bei den fest eingesessenen Mitarbeitern“ führt und damit ein Hindernis für das Erleben positiver Arbeitsemotionen bildet, wie die folgende Aussage exemplarisch zeigt:

„Leute, die jahrelang einen Vollzeitvertrag haben, da wird jetzt dran geritzt: ‚Mensch, geht doch runter mit den Stunden‘ und so weiter. Und betriebsbedingte Kündigungen haben in der EDV-Abteilung auch angefangen. Das haben sie noch nicht beim Pflegepersonal gemacht, aber die Mitarbeiter merken: Hah, so sicher ist es nicht mehr. Es verändert sich was. Es wird mehr erwartet und dem müssen sie sich fügen, denn sonst könnte die Gefahr bestehen, dass sie den Arbeitsplatz verlieren. Und das war bis vor anderthalb Jahren nicht so.“ (Pflegekraft Haus Edeltanne)

Als Folge des verstärkten psychischen und emotionalen Drucks befürchten die befragten Altenpflegekräfte außerdem zukünftig einen erhöhten Krankenstand, falls sich die Personalsituation weiter verschlechtern sollte:

„Also ich denke mal, es dürfte jetzt von der Zeit her nicht weniger werden. Das hätte schon fatale Folgen für die Bewohner und auch für das Personal. Denn wenn Sie jetzt wenig Zeit zur Verfügung haben, dann ist das Personal irgendwann gestresst und die Krankheitsraten werden einfach höher. Wenn der Stressfaktor zu hoch wird, das hält man jetzt nicht über einen langen Zeitraum aus.“ (Pflegekraft Haus Edeltanne)

Positiv erleben und bewerten die Altenpfleger/innen in Haus Edeltanne dagegen die vergleichsweise guten Tarif- und Arbeitsverträge der Stiftung, bei denen ja „Weihnachtsgeld und Urlaubsgeld noch alles bezahlt“ wird.

„Also die finanziellen Bedingungen sind hier schon gut. Im Gegensatz zu den privaten Häusern ist das ein großer Unterschied, wo die Bezahlung wesentlich weniger ist.“ (Pflegekraft Haus Edeltanne)

Dementsprechend bewerten die Pflegekräfte von Haus Edeltanne die Stiftung trotz der oben beschriebenen Personaleinsparungspolitik als einen „guten Arbeitgeber“ bei dem die Mitarbeiter/innen finanziell „gut gesichert sind“ und sich darüber hinaus ihrer „Jobs hier innerhalb der Stiftung sehr, sehr sicher“ sein können. Das gilt zumindest für den Großteil der Altenpflegekräfte in Haus Edeltanne, die aufgrund ihrer langjährigen Betriebszugehörigkeit

noch nach den alten Tarifverträgen angestellt sind und deshalb von den wirtschaftlichen Kürzungen der letzten zwei Jahre nicht betroffen sind.

„Manche sind ja jetzt schon sehr, sehr lange hier. Es gibt Kollegen, die sind schon achtzehn, neunzehn Jahre hier. Das ist ein sehr gutes Zeichen.“ (Pflegerkraft Haus Edeltanne)

Zu den positiv bewerteten tariflichen Bedingungen zählt auch, dass zum Beispiel Fortbildungen und Fallbesprechungen vollständig als Überstunden angerechnet werden, wenn sie außerhalb der Arbeitszeit liegen:

„Wenn wir jetzt heute um 13 Uhr eine Fallbesprechung hätten, würde ich halt eine halbe Stunde länger arbeiten und würde dann hier bis zur Fallbesprechung bleiben. Dann sind das halt mehr Stunden, die wir dann vergütet kriegen. So ist das mit den Fortbildungen auch. Wenn das außerhalb der Arbeitszeit ist, bekommen wir das vergütet.“ (Pflegerkraft Haus Edeltanne)

Beschäftigungspraxis in Haus Rotbuche: In Haus Rotbuche wird die Personal- und Beschäftigungssituation des Hauses, die sich nach Meinung der Pflegekräfte aufgrund des allgemeinen Sparkurses in der Stiftung in den letzten Jahren rapide verschlechtert hat, vielfach mit Besorgnis gesehen und als bedrohlich wahrgenommen:

„Wir sind einfach zu teuer, weil wir ja von der Stiftung beschäftigt sind. Und weil wir zu teuer sind, werden die Leute, die hier volle Stunden arbeiten, wahrscheinlich sogar noch gekürzt. Ich weiß nicht, wie die das machen wollen. Aber irgendwann wird das kommen. Spätestens dann, wenn hier alles umstrukturiert wird.“ (Pflegerkraft Haus Rotbuche)

Die Einsparungen im personellen Bereich führen nach den Aussagen der Altenpflegekräfte zu einer spürbaren Verschlechterung des Arbeitsklimas. Vor allem in den Pflegebereichen des Hauses, in denen mehr ältere Pflegekräfte mit voller Stundenzahl beschäftigt sind, „merkt man, dass die einfach unzufrieden sind“ und Angst vor Versetzungen haben:

„Das merkt man schon im Arbeitsklima oder im Verhältnis zwischen den Kollegen. Die haben Angst, versetzt zu werden. Und dann sind die auch manchmal gar nicht mehr motiviert zu arbeiten. Also das kriegt man schon mit von den Bereichen.“ (Pflegerkraft Haus Rotbuche)

Besonders kritisch wird der vermehrt stattfindende Einsatz von Leiharbeitspersonal in vielen Bereichen der Altenpflege gesehen. Denn Leiharbeitskräfte stehen nicht nur in Konkurrenz zu den festangestellten Altenpfleger/innen der Einrichtung, sondern sie werden von den befragten Altenpflegekräften auch mit einer Verschlechterung der Pflegequalität in Verbindung gebracht, da sie sich dem Haus weniger verbunden fühlen und ihre Arbeit weniger sorgfältig durchführen:

„Wir arbeiten jetzt viel mit Leihfirmen. Und die machen das so nach dem Motto: Schaffe ich das nicht, dann ist das auch in Ordnung. Sie wissen, wenn ihnen etwas nicht passt, dann

gehen sie woanders hin. Der Kontakt zum Bewohner und zu uns ist eingeschränkt, weil die kommen und gehen. Die sind nicht so motiviert, würde ich sagen. Das feste Personal, mit denen ich schon Jahre arbeite, die machen das vom Herzen. Aber solange ich hier jetzt mit diesen Leiharbeitsleuten zusammenarbeite, ist selten jemand mit dieser Motivation dabei.“ (Pflegerkraft Haus Rotbuche)

Besonders skeptisch und negativ beurteilen die Altenpfleger/innen die Pläne der Hausleitung, die Nachtwachen von Zeitarbeitsfirmen durchführen zu lassen und dadurch insgesamt vier Vollzeitpflegekräfte – „zwei Examinierte und zwei nicht Examinierte“ – einzusparen, indem diese „entweder die Stunden reduzieren oder in andere Häuser versetzt“ werden sollen:

„So haben die das jetzt vor, hieß es letztes Mal auf der Mitarbeiterversammlung. Ich halte das für schwierig, wenn niemand sich hier auskennt. Ich meine, ich kann mir nicht vorstellen, dass ich selber, wenn ich in die anderen Häuser gehe, dort Nachtwache mache, wo ich das Haus nicht kenne, die Bewohner nicht kenne. Ich meine, in den anderen Pflegebereichen kenne ich die Bewohner ja auch nicht, aber ich habe ja ein Bild, wie hier gearbeitet wird. Weil ich ja vorher auch da gearbeitet habe.“ (Pflegerkraft Haus Rotbuche)

Generell ist bei den Altenpfleger/innen in Haus Rotbuche eine latente Unsicherheit bei den alt eingesessenen Mitarbeiter/innen zu spüren, die vielfach mit der Befürchtung leben, versetzt zu werden oder Stundenreduzierungen hinnehmen zu müssen:

„Dadurch, dass wir hier Minusstunden haben, muss das Personal irgendwohin versetzt werden. Bis jetzt haben wir es noch geschafft, dass das Personal hier geblieben ist. Aber ich weiß nicht, wie lange das noch hält.“ (Pflegerkraft Haus Rotbuche)

Diese Unsicherheit, die bei der Ausübung ihrer Arbeit immer mitschwingt, macht sich nach Aussage der Altenpflegekräfte auch entsprechend negativ im emotionalen Arbeitserleben bemerkbar.

Arbeitszeiten: Länge der Dienstzyklen und Anzahl der Wochenarbeitsstunden

Altenpflege ist schon allein vom Tätigkeitsbereich und Aufgabenspektrum her ein körperlich wie seelisch sehr anstrengender Beruf. Da dieser Umstand durch die in der Altenpflege notwendige Schichtarbeit noch verstärkt wird, stellen angemessene Arbeitszeitregelungen und Tarif- bzw. Arbeitsverträge nach einhelliger Meinung der Altenpflegekräfte eine weitere wichtige Voraussetzung für das Erbringen guter Pflege und das damit verbundene Erleben positiver Arbeitsempfindungen dar.

Länge der Dienstzyklen

Zu den verschiedenen Schichtdiensten (Früh-, Spät-, Zwischen- und Nachtschicht) sind in der stationären Altenpflege in der Regel Wochenend- und Feiertagsdienste sowie lange Dienstwochen üblich, die in manchen Einrichtungen bis zu 14 Arbeitstage am Stück betragen können. In den hier untersuchten Altenpflegeeinrichtungen lag die maximale Länge der Dienstzyklen bei 8 bis 11 Arbeitstagen am Stück. Obwohl auch diese Zykluslänge als äußerst anstrengend beschrieben wird, werden die vergleichsweise kurzen Dienstzyklen von den Altenpfleger/innen entsprechend positiv honoriert.

„Wir arbeiten sechs, sieben Tage, manchmal acht. So wie jetzt. Ich habe acht Tage, dann habe ich vier Tage frei. Nächste Woche habe ich sieben Tage und nur das Wochenende frei oder dazwischen was frei. Also da haben wir noch Glück, dass wir in der Woche noch einen Tag frei haben.“ (Pflegerkraft Haus Edeltanne)

Die befragten Altenpfleger/innen betonen vor allem die Wichtigkeit von kürzeren Dienstzyklen, denn „wenn man so viele Tage am Stück arbeitet“, dann ist das „schon anstrengend“:

„Schlimm ist es, wenn dieser lange Turn kommt. Also sieben Tage ist ja maximal. Manchmal kommen laut Dienstplan auch acht Tage vor. Aber dann stößt man schon an seine Grenzen, weil die Pflege ja auch sehr intensiv ist, körperlich wie seelisch. Das belastet ja auf beiden Seiten.“ (Pflegerkraft Haus Edeltanne)

In *Haus Sonnenschein* beschreiben die Altenpfleger/innen den Umstand, dass sich die Dienstzyklen weitestgehend an dem Leistungsvermögen der Pflegekräfte orientieren und im Vergleich mit anderen Einrichtungen relativ kurz sind, explizit als sehr positiv und auch förderlich in Bezug auf ein positives emotionales Arbeitserleben. So berichtet auch ein Altenpfleger ein wenig empört über seine Freundin, die als Altenpflegerin in einer anderen Einrichtung arbeitet, dass sie dort „als Teilzeitkraft jetzt zehn Tage durchgearbeitet hat – was hier manche Vollzeitkräfte nicht machen.“

Als angemessen in Bezug auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Altenpflegekräfte und damit letztendlich auch auf die Erbringung einer hohen Pflegequalität betrachten die Altenpfleger/innen aller drei untersuchten Altenpflegeeinrichtungen Arbeitszyklen von ca. fünf Tagen mit ausreichenden Erholungsphasen:

„Also vier, fünf Tage und dann ein Tag frei, das kann man noch gut schaffen. Da sieht man schon, da arbeitet man anders. Macht man auch gern. Aber der siebte, achte Tag: da komme ich zwar, aber nur weil ich muss. Man muss zwischendurch mal frei haben, abschalten können. Das ist nicht so einfach.“ (Pflegerkraft Haus Edeltanne)

Wöchentliche Arbeitszeit

Aufgrund des hohen Arbeitspensums beurteilen die meisten Altenpfleger/innen Vollzeit-arbeitsstellen vor allem psychisch aber auch körperlich als sehr belastend und bevorzugen deshalb Teilzeitarbeitsstellen mit 25-30 Wochenarbeitsstunden:

„Ich arbeite 25 Stunden in der Woche. Also fünf Stunden am Tag und Wechselschicht und jedes zweite Wochenende. Mehr würde ich nicht machen. Das reicht. Weil die Arbeit ja auch anstrengend ist. Also die psychische Belastung, körperliche Belastung kommt dazu.“
(Pflegekraft Haus Edeltanne)

Eine andere Altenpflegekraft erläutert:

„Ganz voll arbeiten möchte ich nicht. Denn das ist ganz schön anstrengend, wenn Du den ganzen Tag hier bist. Körperlich nicht so. Das ist psychisch auch so anstrengend.“ (Pflegekraft Haus Sonnenschein)

Zudem wird durch Teilzeitarbeit der Aspekt der sozialen Unverträglichkeit durch die unregelmäßigen Arbeitszeiten etwas abgemildert, so dass eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familien- bzw. Freizeitleben möglich wird.⁵¹

Generell fordern die Altenpfleger/innen, dass Arbeitsschichten und Dienstpläne soweit wie möglich an die individuellen Bedürfnisse der Arbeitenden angepasst werden sollten. Entsprechend positiv wird es bewertet, wenn Absprachen wie im folgenden Beispiel möglich sind:

„Meine Freundin arbeitet auch Schicht. Also in der Woche arbeiten wir verschieden. Aber wir haben es so geregelt, dass wir regelmäßig jedes zweite Wochenende zusammen frei haben und das ist dann unser Wochenende. Sonst könnte ich mir das auch nicht vorstellen.“
(Pflegekraft Haus Sonnenschein)

Generell scheinen die unregelmäßigen Arbeitszeiten jedoch kein großes Problem für die Pflegekräfte darzustellen – vorausgesetzt, die oben genannten Aspekte finden in der Pflegedienstplanung Berücksichtigung. So beteuern viele der Altenpfleger/innen, dass es sie im Allgemeinen überhaupt nicht stört „in Schichtdienst zu arbeiten oder auch Wochenende und Feiertags“, da sie gar nichts anderes kennen:

„Ich kenne nur Schichtarbeit und ich kann mir auch nichts anderes vorstellen. Außer vielleicht, dass ich jedes Wochenende frei habe, wie die meisten normalen Menschen auf diesem Planeten.“ (Pflegekraft Haus Sonnenschein)

Nur an den Feiertagen ist es nach Aussage einer Pflegekraft „manchmal ein bisschen bitter“, wenn ihr Mann dann zuhause sitzt, während sie auf der Arbeit ist:

⁵¹ Da fast alle Altenpflegekräfte Frauen sind, von denen die meisten neben ihrem Beruf Familienpflichten zu erfüllen haben, erhält dieser Aspekt besonderes Gewicht.

„Aber das ist nur an Feiertagen. Ansonsten war das bei uns nie ein Problem.“ (Pflegerkraft Haus Rotbuche)

Partizipation: Mitbestimmung bei wichtigen Entscheidungen

Als weitere wichtige Quelle für das Erleben positiver Arbeitseemotionen identifizieren die Altenpfleger/innen von Haus Sonnenschein und von Haus Edeltanne ein hohes Maß an Mitbestimmung, wenn es um wichtige organisationale Entscheidungen geht, die ihre Arbeit direkt betreffen.

Partizipation in Haus Sonnenschein: In Haus Sonnenschein sehen die Altenpflegekräfte insbesondere auch ihre Partizipations- und Mitbestimmungsmöglichkeiten als wichtigen Einflussfaktor auf ihr hohes Maß an positivem Arbeitserleben an. Als sehr positiv empfinden die befragten Pflegekräfte, dass sie bei wichtigen Entscheidungen, die ihre eigene Person oder ihren Arbeitsbereich betreffen, von der Geschäftsführung aktiv in den Entscheidungsprozess mit einbezogen werden – auch wenn dies von den formalen Strukturen her eigentlich nicht vorgesehen ist. Als Beispiel führt eine Altenpflegerin an, dass sie bei der Umstrukturierung des Hauses, bei der u.a. ein separater Bereich für demente Bewohner/innen eingerichtet wurde, „alle gefragt wurden, wer sich das vorstellen könnte, in so einem Bereich zu arbeiten“. Eine andere Altenpflegerin freut sich sehr darüber, dass bei Personaleinstellungsverfahren die betroffenen Bereichsleiter/innen in die Auswahlentscheidung mit einbezogen werden, obwohl dies formal eigentlich gar nicht vorgesehen ist:

„Generell suchen die Stationsleitungen die Kräfte nicht aus. Trotzdem habe ich jetzt schon ein paar Mal auch an Gesprächen teilgenommen, weil unser Geschäftsführer sagte: ‚Schauen Sie, was Ihr erster Eindruck ist. Ob das jemand ist, der dazu passen könnte.‘“ (Pflegerkraft, Bereichsleitung Haus Sonnenschein)

Zu den als sehr positiv erlebten Mitbestimmungs- und Partizipationsmöglichkeiten zählt nach Aussage der Altenpfleger/innen in Haus Sonnenschein auch die Tatsache, dass sie aktiv an der Entwicklung des Pflegeleitbilds der Einrichtung beteiligt wurden, das auch in den Augen des Geschäftsführers nach wie vor Gültigkeit hat.

Partizipation in Haus Edeltanne: Auch in Haus Edeltanne werden Partizipations- und Mitbestimmungsmöglichkeiten als positiver Einflussfaktor auf das Erleben positiver Arbeitseemotionen gesehen. So bewerten die Altenpfleger/innen es zum Beispiel als positiv, dass ein Steuerkreis zur einrichtungsspezifischen Entwicklung und Umsetzung der Umstrukturierungsmaßnahmen existiert, an dem sich alle Pflegekräfte des Hauses auf freiwilliger Basis beteiligen können:

„Wir haben Arbeitsgruppen, die das planen. Für die Arbeitsgruppen konnte man sich freiwillig melden. Und von jeder Gruppe kommen Verbesserungsvorschläge für Pflege und alles Mögliche. Das geht stundenweise. Und da wird immer gemeldet, was es Neues gibt. Also ich denke, es klappt ganz gut, dass wir immer informiert werden über das Aktuellste.“ (Pflegekraft Haus Edeltanne)

In Haus Rotbuche finden Partizipations- und Mitbestimmungsmöglichkeiten in den Interviews dagegen keine Erwähnung.

Personalentwicklung: Gutes Angebot von Fort- und Weiterbildungen

Als weitere wichtige Quelle ihres positiven Arbeitserlebens identifizieren die Altenpfleger/-innen von Haus Sonnenschein und von Haus Edeltanne ein gutes Angebot an Fort- und Weiterbildungen, das sie als aktiven Beitrag zur Förderung ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung durch die Führungskräfte ansehen.

Personalentwicklung in Haus Sonnenschein: In Haus Sonnenschein sehen die Pflegekräfte die Bereitstellung spezifischer Fort- und Weiterbildungsangebote nicht nur als Beitrag zu einer Erhöhung und Aktualisierung des individuellen Fachwissens. Vielmehr können sie darüber hinaus auch zu einer Erhöhung des Qualitätsniveaus auf der gesamten Bereichsebene beitragen, wie das Beispiel einer Altenpflegerin zeigt:

„Durch meine Zusatzausbildung konnte ich natürlich im Team auch viel weitergeben. Und dann merkte man auch, dass *alle* Kollegen eigentlich auch da besser mit umgehen können.“ (Pflegekraft Haus Sonnenschein)

Der am häufigsten positiv angesprochene Aspekt von Fortbildungen bezieht sich auf ein besseres Verstehen der Verhaltensweisen der Bewohner/innen, das es den Pflegekräften ermöglicht, besser auf die Bedürfnisse der Bewohner/innen einzugehen und damit die Wahrscheinlichkeit von Erfolgserlebnissen im Rahmen der Tätigkeitsausführung erhöht – was, wie weiter oben ausgeführt, wiederum das Erleben von zum Teil starken positiven Arbeitsemotionen wie Stolz, Freude oder Begeisterung befördert.

Ein solches, durch Fort- und Weiterbildungen befördertes besseres Verstehen der Verhaltensweisen der Bewohner/innen dient den Altenpfleger/innen nach eigener Aussage darüber hinaus zur Unterstützung ihrer Selbstpflege. Denn es hilft ihnen dabei, die Handlungen der ihnen zur Pflege Anvertrauten besser einzuordnen und weniger persönlich zu nehmen – und reduziert damit das Risiko von negativen emotionalen Arbeitserlebnissen:

„Also für mich war das dann alles besser zu ertragen, diese Beschimpfungen auch, die man manchmal erfährt. Dadurch dass man versteht: Warum macht jetzt jemand, sag ich mal, in einen Mülleimer rein?“ (Pflegekraft Haus Sonnenschein)

Personalentwicklung in Haus Edeltanne: Auch in Haus Edeltanne finden es die Altenpfleger/-innen nach eigener Aussage „sehr gut“, dass die Pflegedienstleitung „sehr darauf bedacht ist, dass wir im Laufe des Jahres viele Fortbildungen machen“. Denn die regelmäßige Teilnahme an verschiedenen Fortbildungen, auch wenn sie nur kurz sind, empfinden sie als eine deutliche Erweiterung ihrer fachlichen Kompetenzen, was wiederum zum verstärken Erleben positiver Arbeitseemotionen beiträgt. Dies zeigt auch die folgende, mit Begeisterung in der Stimme vorgetragene Aussage einer Altenpflegekraft:

„Wir hatten jetzt erst letzte Woche eine Fortbildung über Schluckbeschwerden im Alter, das ging so über eine Stunde. Und da haben wir also alle viel mitgenommen und sehr viel dazu gelernt. Das fand ich sehr interessant.“ (Pflegekraft Haus Edeltanne)

Neben solchen fachlichen Qualifizierungsangeboten wird von Führungsseite – insbesondere vom Geschäftsführer der Stiftung, aber auch von der Pflegedienstleitung in Haus Edeltanne – sehr darauf geachtet, dass auch persönlichkeitsfördernde Seminare angeboten und von den Altenpfleger/innen besucht werden:

„Vor kurzem hatten wir zwei Tage ‚Fitness für Pflegekräfte‘, da haben wir Yoga, Entspannung, Meditation und so was alles gehabt. War ganz toll. Da legt unser Geschäftsführer auch sehr viel Wert drauf, dass so was auch mit gemacht wird. Das sind dann seine ‚weichen Themen‘“ (Pflegekraft Haus Edeltanne)⁵²

In Haus Rotbuche wird der Bereich Personalentwicklung in den geführten Interviews weder im Hinblick auf die berufliche noch auf die persönliche Weiterbildung erwähnt.

Organisationale Veränderungsprozesse: Umstrukturierung der Pflegeorganisation

In den Altenpflegeeinrichtungen der Stiftung wird auch der jeweils organisationsspezifische Prozess der Umstrukturierung der Pflegeorganisation als wichtige Quelle für das Erleben positiver und negativer Arbeitseemotionen genannt.

Organisationale Veränderungsprozesse in Haus Edeltanne: In Haus Edeltanne sehen die Pflegekräfte auch die Umstrukturierungsmaßnahmen, bei denen nach Vorgabe der Stiftungsleitung die klassische stationäre Altenpflege langsam in Richtung Wohngemeinschaften umgebaut werden soll⁵³, als Einflussgröße auf das Erleben positiver Arbeitseemotionen an. Als positiv bewerten die Altenpfleger/innen vor allem die Tatsache, dass sie sich durch die Umstrukturierungsmaßnahmen mehr auf die zu pflegenden Bewohner/innen konzentrieren können und „etwas mehr Zeit für zusätzliche Sachen in der Pflege“ haben, da „haus- und

⁵² Allerdings bin ich durch die teilnehmenden Beobachtungen und Gespräche zu der Erkenntnis gelangt, dass diese „weichen Themen“ eher von den mittleren Führungskräften (Pflegedienstleitung, Stationsleitung, Hausleitung etc.) angenommen werden und weniger von den „einfachen“ Pflegekräften. Wie aus den Interviews ersichtlich wird, freuen sich diese z.B. wesentlich mehr über die Familienfreizeitangebote der Stiftung.

⁵³ siehe Kapitel 7

materialwirtschaftliche Sachen“ wie Tische decken und abräumen, Essen verteilen und ähnliches nun von Hauswirtschaftskräften und Küchenpersonal übernommen werden.

„Also jetzt machen wir nur noch Pflege, ganz wenig hauswirtschaftliche Sachen oder Küche. Dafür gibt es jetzt andere Leute und das finde ich auch in Ordnung, weil früher die Bewohner manchmal auf uns gewartet haben: wir konnten nicht, wir mussten abräumen. Aber so läuft das jetzt ganz gut. Das ist eine große Entlastung. Vorher mussten wir alles eindecken, Essen verteilen, anreichen. Jetzt haben wir mehr Zeit für die Bewohner. Und das finde ich schon positiv.“ (Pflegekraft Haus Edeltanne)

Der zusätzlich gewonnene Zeitumfang beträgt zwar nach Aussage der Pflegekräfte in der Regel nur fünf Minuten, in denen „wir uns hinsetzen können zu den Bewohnern“, aber das ist nach Aussage der Pflegekräfte sowohl für ihr eigenes Arbeitserleben als auch für die Bewohner/innen „ja schon ganz viel“.

„So wie Frau Schmidt. Wenn ich jetzt Zeit habe, dann kann ich mich mit ihr hinsetzen, mit ihr spazieren gehen. Nicht immer, aber ab und zu. Und die anderen, die brauchen keine Hilfe, aber trotzdem freuen sie sich, wenn jemand zwischendurch reinkommt.“ (Pflegekraft Haus Edeltanne)

Wie weiter oben ausgeführt, sind für die Altenpfleger/innen genau diese Freude oder Dankbarkeit der Bewohner/innen auf der einen Seite und das (zumindest annähernde) Erreichen ihrer eigenen subjektiven Ansprüche an eine hohe Pflegequalität mit dem Erleben positiver Arbeitseemotionen verbunden.

Trotz der gerade dargestellten positiven Auswirkungen werden die Umstrukturierungsvorgaben und -maßnahmen von den Pflegekräften in Haus Edeltanne im Gesamten eher kritisch betrachtet und als potentiell Hindernis für das Entstehen und Erleben positiver Arbeitseemotionen bewertet, da man erst sehen noch müsse, was wirklich dabei herauskommt, wenn es soweit ist. Denn „manchmal sind die Pläne schön, aber die Wirklichkeit zeigt etwas anderes.“

So befürchten die Altenpfleger/innen, dass ausgebildetes Pflegepersonal, insbesondere examinierte Pflegekräfte, zukünftig eingespart und durch kostengünstigeres Hauswirtschaftspersonal ersetzt werden könnten. Zudem wird kritisiert, dass bei der Umsetzung der Maßnahmen die Bedürfnisse und Gewohnheiten der älteren Mitarbeiter/innen nicht genug berücksichtigt worden seien, was sowohl zu Boykotierungen als auch zu negativem Arbeitserleben bei diesen führen könne. Zudem befürchten die Pflegedienstleitung und die Altenpfleger/innen, dass die Umstellung der Pflege an den Bedürfnissen und Anforderungen der eher aus wohlhabenden Verhältnissen stammenden Bewohner/innen vorbeigeht, von denen viele von klein auf daran gewöhnt sind, bedient zu werden und diesen Service auch im Altenheim beibehalten wollen.

Organisationale Veränderungsprozesse in Haus Rotbuche: In Haus Rotbuche werden die in Kapitel 7 dargestellten Umstrukturierungsmaßnahmen, bei denen nach Vorgabe der Stiftungsleitung die Umsetzung des Wohngemeinschaftskonzeptes weiter vorangetrieben werden soll, ausschließlich als negative Einflussgröße auf das Erleben positiver Arbeitsemotionen bewertet. Denn wie die Altenpfleger/innen ausführen, haben die Umstrukturierungsmaßnahmen schon jetzt zu einem weitgehenden Rückgang des direkten persönlichen Kontakts zu den Bewohner/innen geführt. Sie bedauern sehr, dass ihnen im Rahmen ihrer regulären Arbeitszeit nun gerade einmal Zeit für die rein medizinisch-funktionalistische Versorgung der zu pflegenden Bewohner/innen bleibt:

„Die Bedingungen haben sich rapide verändert. Das finde ich echt schade, weil der direkte Kontakt zu den Bewohnern jetzt begrenzt ist. Der ist manchmal nur bei der Pflege, beim Essen reichen und dann muss man schon zum Nächsten gehen. Wir sind nur noch Pflege, medizinische Seite, Dokumentation. Und dann müssen wir das noch ziemlich schnell machen, um das Ganze zu schaffen. Das finde ich echt schade.“ (Pflegekraft Haus Rotbuche)

Die Altenpflegekräfte in Haus Rotbuche gehen davon aus, dass diese von ihnen als schlecht erachteten Arbeitsbedingungen in der Altenpflege sich durch die weitere Umsetzung der Umstrukturierungsvorgaben noch verschärfen werden – und damit auch das Erleben positiver Arbeitseemotionen eher zurückgehen wird.

Organisationskultur: Der Geist des Hauses

Während in Haus Rotbuche organisationskulturelle Faktoren keine Erwähnung finden, heben die Altenpflegekräfte von Haus Sonnenschein und Haus Edeltanne den jeweils spezifischen „Geist des Hauses“ als sehr wichtige Einflussgröße auf das Erleben und Entstehen von positiven Arbeitseemotionen hervor.

Organisationskultur in Haus Sonnenschein: In Haus Sonnenschein zeichnet sich dieser spezifische Geist nach Aussage der Altenpflegekräfte vor allem durch einen hohen Anteil an christlicher Spiritualität und einen respektvollen Umgang im zwischenmenschlichen Miteinander aus. Die Pfleger/innen heben die vom christlichen Glauben geprägte Atmosphäre der Einrichtung, die durch das Vorhandensein der Diakonissen im Haus noch verstärkt wird, als etwas sehr Besonderes und Kostbares hervor, das ihrer Meinung nach auch von den Bewohner/innen als positiv erlebt wird:

„Ich glaube, die Bewohner merken das auch, dass hier ein anderer Geist weht. Also doch, das denke ich. Denn auch viele Diakonissen sind ja noch hier im Haus, die hier immer so ein bisschen was machen, und das merken die schon.“ (Pflegekraft Haus Sonnenschein)

Im Pflegealltag äußert sich der besondere spirituelle Geist in Haus Sonnenschein zum Beispiel dadurch, dass eine Altenpflegekraft den Bewohner/innen „auch mal einen Psalm

vorliest oder mit denen betet“, was insbesondere die diakonischen Pfleger/innen als „eine sehr wichtige Aufgabe“ ansehen.

„Ich denke schon, dass wir ihnen irgendwas auch geben können. Sie merken schon unsere Einstellung oder so. Und sie nehmen es ja auch an.“ (Diakonisse Haus Sonnenschein)

Der besondere, vom christlichen Glauben geprägte Geist in Haus Sonnenschein zeigt sich nach Meinung der Altenpfleger/innen auch in dem von gegenseitigem Respekt geprägten Umgangston, der sich sowohl auf die Bewohner/innen und deren Angehörige als auch auf die Mitarbeiter/innen bezieht und sich ihren Aussagen zufolge in der gesamten Atmosphäre des Hauses widerspiegelt:

„Ich denke schon, dass hier im Hause noch – vielleicht gerade, weil wir von der Diakonie sind – dass hier das Menschliche einfach noch zählt und nicht nur die Pflege.“ (Pflegerkraft Haus Sonnenschein)

Organisationskultur in Haus Edeltanne: In Haus Edeltanne zeichnet sich der spezifische Geist des Hauses nach Aussage der Altenpfleger/innen vor allem durch eine gute Gesamtatmosphäre aus. Denn als eine eher kleine und überschaubare Stiftungseinrichtung, verfügt das Haus entsprechend über eine familiäre Arbeitsatmosphäre, die sowohl von den Pflegekräften selbst als auch von den Bewohner/innen und Angehörigen als sehr positiv wahrgenommen wird.

„Also wir sind eine der kleineren Einrichtungen und von daher ist die Atmosphäre auch anders, als wenn man in ein großes Haus reinkommt. Das wird uns auch immer wieder gesagt von den Angehörigen: Dieses Haus hat Atmosphäre und es ist familiär. Und das schätzen die. Die bedanken sich auch öfter. Manche kommen auch nach dem Tod der Angehörigen noch oder arbeiten hier.“ (Pflegerkraft Haus Edeltanne)

Die familiäre Atmosphäre und die „gute Zusammenarbeit, die wir mit den Angehörigen haben“, tragen nach Meinung der Pflegekräfte wesentlich zu dem guten Ruf des Hauses bei, der an der guten Bettenbelegung sichtbar wird und einen weiteren zentralen Punkt für ihr positives Arbeitserleben darstellt.

„Alle, die hier ins Haus kommen, sagen: Das Haus hat Atmosphäre, die Mitarbeiter sind alle durchweg freundlich, sie [die Angehörigen] werden ernst genommen, man geht ihnen entgegen, man sagt „wie kann ich Ihnen helfen?“, auch wenn keine Zeit vorhanden ist. Das wird auch bei uns im Haus groß geschrieben. Und darum haben wir im Moment auch noch keine Belegungsprobleme. Wir kriegen unser Haus voll durch Mundpropaganda. Zufriedene Angehörige bringen sozusagen unsere nächsten Kunden hier ins Haus.“ (Pflegerkraft Haus Edeltanne)

Pflegequalität

In Haus Sonnenschein und Haus Edeltanne heben die Altenpflegekräfte zudem den hohen Qualitätsstandard in der Altenpflege ihrer jeweiligen Einrichtung als wichtige Einflussgröße auf das Erleben positiver Arbeitseemotionen hervor.

Pflegequalität in Haus Sonnenschein: In Haus Sonnenschein sind die Altenpflegekräfte nach eigener Aussage „schon stolz“ darauf, in einer Einrichtung zu arbeiten, in der die Qualität der Altenpflege ihrer Einschätzung nach „sehr hoch gehängt“ ist. Dazu gehört auch, dass von Seiten der Einrichtungsleitung großer Wert auf das Erlernen und Anwenden von Pflegetechniken gelegt wird, mit deren Hilfe die Altenpflegekräfte die Bewohner/innen möglichst schonend pflegen und bewegen können. Entsprechend bewegt erläutert eine Pflegerin:

„Ich würde das entsetzlich finden, woanders zu arbeiten, wo nur gerissen und geschrien wird. Deshalb, wenn ich von anderen Häusern höre, finde ich es erstmal traurig, weil es die Arbeit für uns nicht leichter macht.“ (Pflegerkraft Haus Sonnenschein)

Pflegequalität in Haus Edeltanne: Auch in Haus Edeltanne sind die Altenpflegekräfte stolz auf den hohen Qualitätsstandard des Hauses. Ihnen ist es wichtig, dass die Bewohner/innen hier nicht nur „nettes Personal“ vorfinden, sondern auch „wirklich gut versorgt“ werden, so dass sie ihre Einrichtung auch guten Gewissens weiterempfehlen können:

„Also ich hatte eine alte Nachbarin, die ins Pflegeheim musste – und sie hatte Glück: sie kam zu uns und hat die letzten Monate hier verbracht. Das fand ich für mich ganz wichtig. Weil ich wusste, wenn sie zu uns kommt, wird sie gut versorgt. Das heißt, dass wir wirklich immer individuell auf die Wünsche der einzelnen Bewohner eingehen. Es lässt sich natürlich nicht alles verwirklichen. Aber zu achtzig, neunzig Prozent.“ (Pflegerkraft Haus Edeltanne)

Pflegedokumentation - alle drei Einrichtungen

Obwohl sich viele Altenpflegekräfte über den hohen Arbeitsaufwand beschwerten, der mit der Pflegedokumentation einhergeht, wird sie andererseits auch als Einflussgröße auf das Erleben positiver Arbeitseemotionen beschrieben. Denn eine gute und vollständige Dokumentation wird als wichtige Voraussetzung für das Erbringen einer hohen Pflegequalität angesehen.

„Dokumentation ist wichtig und wird es immer geben. Also wenn ich an die Anfänge noch denke und jetzt, dann hat die Qualität sehr zugenommen. Damals gab es eine Karteikarte für jeden Bewohner und eine Karteikarte hielt da über ein Jahr. Und das war mit Abstand zu wenig. Jetzt ist meiner Meinung nach schon einiges übertrieben, aber ganz weg geht nicht. Und das wollen wir auch gar nicht. Wir wollen ja wirklich auch nachweisen, was wir tun.“ (Pflegerkraft Haus Edeltanne)

Die Pflegedokumentation führt nach Ansicht der Pflegekräfte also nicht nur zu Mehraufwand, sondern trägt durch ihre Transparenz auch vielfach zur Erleichterung und Orientierung bei der alltäglichen Pflegearbeit bei – was wiederum positives Arbeitserleben befördert. Denn:

„Ich brauche mittags nicht mehr zu überlegen: Was trage ich ein? Ich beziehe mich auf die Pflegeplanung, gucke mir die durch und gucke: Was für Ziele haben wir, was davon habe ich da heute erreicht?“ (Pflegekraft Haus Sonnenschein)

8.3 Positive Arbeitsempfindungen auf der Ebene der gesellschaftlichen Einbettung

Wie bereits mehrfach erwähnt, richtet sich das hauptsächliche Erkenntnisinteresse der vorliegenden Untersuchung auf die Ermittlung der organisationalen Rahmenbedingungen, die für das Erleben und Entstehen von positiven Arbeitsempfindungen förderlich erscheinen. Wie jedoch bereits in Kapitel 5.5 mit Bezug auf die Argumentation von Krell (2001: 17) dargelegt wurde, sind die untersuchten Altenpflegeeinrichtungen, die den (strukturellen und kulturellen) Handlungsrahmen für die Interaktionen der Pflegekräfte vorgeben, selbst wiederum in das Herrschaftsgefüge und die sozioökonomischen Rahmenbedingungen der sie umgebenden Gesellschaft eingebettet. Da diese organisationale Entscheidungen und Maßnahmen zum Teil entscheidend beeinflussen können, ist es notwendig, sie im Rahmen der Untersuchung mit zu betrachten.

Im vorliegenden Fall spiegelt sich der Einfluss der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen auf das emotionale Arbeitserleben der Altenpfleger/innen in den Interviews insbesondere in den Aussagen der Altenpflegekräfte zu den Folgen der Einführung der Pflegeversicherung wider. Bei den Pflegekräften aller drei Altenpflegeeinrichtungen herrscht Einigkeit darüber, dass diese das emotionale Arbeitserleben maßgeblich beeinflussen. Anders als die bis hierher genannten Einflussfaktoren wurden die gesetzlichen Regelungen und Vorgaben der Pflegeversicherung allerdings ausschließlich als negative Einflussgröße und als eindeutiges Hindernis für das Erleben positiver Arbeitsempfindungen identifiziert.

Pflegestufeneinteilung und Personalschlüssel

Kritisch betrachten die Altenpflegekräfte aller drei untersuchten Einrichtungen insbesondere die Kriterien für die Pflegestufeneinteilung und den damit einhergehenden offiziellen Personalschlüssel. Beide werden als nicht bedarfsgerecht und teilweise sogar unsinnig bezeichnet. Eine Altenpflegerin aus Haus Sonnenschein erklärt dies beispielsweise so:

„Das heißt dann: ‚Die können sich ja noch gut bewegen. Der Schürzengriff und so weiter, das klappt noch alles. Also können sie sich auch alleine waschen.‘ Wenn aber jemand hier im Dementenbereich in Pflegestufe 1 ist, der kann das trotzdem nicht alleine. Ich muss da immer

dabei sein, selbst wenn ich nichts machen muss. Aber ich muss stehen und ihn anleiten, sagen: ‚Gesicht waschen, Hände waschen, Arme waschen‘, usw. Die Zeit geht bei drauf, aber es wird nicht berechnet.“

Bewertung der gesetzlichen Vorgaben in Haus Sonnenschein: Generell bringen die Altenpflegekräfte in Haus Sonnenschein die Vorgaben der Pflegeversicherungsreform tendenziell mit einem Rückgang der Pflegequalität in Verbindung, da „die Arbeit von immer weniger Pflegepersonal gemacht werden“ soll und deshalb für die einzelnen Bewohner/innen nicht genügend abrechnungsfähige Zeit zur Verfügung steht. Diesem Kritikpunkt entsprechend beziehen sich Anregungen, die eine potentielle Verbesserung der Pflege und damit auch eine mögliche Beförderung positiven Arbeitserlebens ermöglichen könnten, hauptsächlich auf eine Erhöhung des Pflegeschlüssels und eine „realistischere“ Einteilung der Pflegestufen:

„Wenn der Pflegeschlüssel höher wäre, also wenn man mehr Personal hätte, könnte man viel mehr fördern. Die Selbständigkeit länger erhalten oder dass sie einfache Abläufe wieder besser selber steuern können.“ (Pflegekraft Haus Sonnenschein)

Zur Illustration führen die Pflegekräfte in Haus Sonnenschein immer wieder Vergleiche mit früheren Zeiten an, in denen noch viele Diakonissen ehrenamtlich mitgearbeitet haben. In dieser Zeit haben die Altenpfleger/innen ihre Arbeit oftmals noch positiver und befriedigender erlebt als heute, da mehr Zeit für die individuelle persönliche Betreuung der Bewohner/innen zur Verfügung stand:

„Da hat sich hier immer einer mit den Bewohnern hingesetzt. Man hat Spiele gespielt, man hat was aus der Zeitung vorgelesen, man hat gesungen, solche Sachen gemacht. Heute machen wir das auch, aber wir können es nicht von vorneherein planen. Wäre schöner, wenn das kontinuierlich von vorneherein eingeplant werden könnte. Also daher wäre es schöner, wenn es generell anerkannt werden würde, dass man eben mehr braucht an Pflegestunden. (Pflegekraft Haus Sonnenschein)

Bewertung der gesetzlichen Vorgaben in Haus Edeltanne: Auch in Haus Edeltanne sehen die Altenpflegekräfte die gesetzlichen Regelungen der Pflegeversicherungsreform als den maßgeblichen Auslöser für die überwiegend als negativ bewerteten Veränderungsprozesse in der Altenpflege an:

„Also Pflegeversicherung, ab da hat’s eigentlich den ersten Einschnitt gegeben. Seit der Pflegeversicherung geht es der Pflege schon lange nicht mehr so gut wie vorher. Es ging ihr vorher auch nicht gut, aber mit Pflegeversicherung noch schlechter, sag ich mal so.“ (Pflegekraft Haus Edeltanne)

Besonders negativ bewerten die Altenpfleger/innen von Haus Edeltanne dabei die Auswirkungen der veränderten gesetzlichen Regelungen, die sich in Form von organisationalen Vorgaben und Maßnahmen auch in ihrer Einrichtung widerspiegeln:

„Wir haben jetzt viele Bewohner mit Pflegestufe eins. Früher hatten wir mehr Bewohner mit Pflegestufe zwei oder drei. Da braucht man mehr Leute auch dazu. Dann kann man besser arbeiten und dann kann man auch mehr Zeit für Bewohner opfern. So haben wir manchmal nur ein paar Minuten. Am Wochenende haben wir noch weniger.“ (Pflegekraft Haus Edeltanne)

Bewertung der gesetzlichen Vorgaben in Haus Rotbuche: Auch in Haus Rotbuche werden die Vorgaben der Pflegeversicherungsreform von den Pflegekräften tendenziell negativ betrachtet, da aufgrund der oftmals am tatsächlichen Bedarf vorbeigehenden Pflegestufeneinteilung nicht genügend Zeit und Personal für die individuelle Betreuung der einzelnen Bewohner/innen zur Verfügung steht. Insbesondere die strenge Ökonomisierung der Pflegeleistungen, die mit der Pflegestufeneinteilung verbunden ist, wird kritisch gesehen, da die Qualität der Pflege und die Arbeitsbedingungen der Altenpfleger/innen negativ beeinflusst:

„Es kommt darauf an, welche Pflegestufe die gekauft haben. Es gibt ja Leute, wo wir alles machen, obwohl ihnen das gar nicht zusteht. Normalerweise haben wir für diese Bewohner gar keine Zeit, aber dann stehlen wir uns von den anderen Bewohnern die Zeit dafür. Normalerweise müsste ich sagen: ‚Sie müssen alles selber machen.‘ Aber das geht ja gar nicht, das ist ja unmenschlich. Und das wissen eigentlich auch die Bewohner hier und auch die Angehörigen, was wir für diese Bewohner alles machen. Und die sind auch sehr dankbar.“ (Pflegekraft Haus Rotbuche)

Vor allem die Ökonomisierung des Zeitfaktors durch die Pflegeversicherungsregelungen wird von den Altenpfleger/innen in Haus Rotbuche kritisch betrachtet, da es in der Pflege einfach nicht möglich sei, streng nach vorgegebenen Zeitfenstern zu arbeiten:

„In der Pflege kann man nicht sagen: ‚Das dauert 10 Minuten‘. Also für jede Pflegestufe so bestimmte Arbeitszeiten, das geht einfach nicht. Weil das sind Menschen. Mal kommt man und man kann nicht sagen: ‚Jetzt wasche ich Sie‘, weil die geweint haben oder sich weigern. Dann muss man sie erst mal beruhigen, um überhaupt was anzufangen.“ (Pflegekraft Haus Rotbuche)

Zudem werden in den Regelungen der Pflegeversicherung unvorhersehbare Faktoren nach Meinung der Pflegekräfte zu wenig berücksichtigt. So gibt es keine eing geplante Abfederung, wenn man als Pflegekraft „manchmal selbst nicht in Form“ ist oder nicht vorhersehbare Notfälle dazwischen kommen:

„Zum Beispiel jemand stirbt oder fällt oder man braucht den Notarzt. Also das sind noch zusätzliche Sachen, die man nie einplanen kann. Und so fehlt manchmal einfach die Zeit.“
(Pflegerkraft Haus Rotbuche)

Entsprechend den genannten Kritikpunkten würden sich die Altenpfleger/innen eine stärkere Berücksichtigung des Zeitfaktors und einen entsprechend höheren Personalschlüssel wünschen. Sie befürchten aber, dass das Gegenteil der Fall sein wird und es aufgrund des hohen Dokumentationsaufwands zukünftig eher zu einer noch weiteren Verschärfung des Zeitmangels in der Pflege kommt:

„Ich denke, dass noch weniger Zeit da sein wird, weil zu der Pflege noch sehr viel Schriftliches dazukommt, und dazu braucht man viel Zeit. Das fängt schon bei der Pflegeplanung an, Checklisten, Überprüfungen und Dokumentationen. Jede kleine Sache *muss* jetzt dokumentiert werden und das nimmt sehr viel Zeit in Anspruch. Also diese Hoffnung, dass vielleicht mehr Personal da sein wird, das glaube ich nicht. Und das finde ich schade.“
(Pflegerkraft Haus Rotbuche)

Dabei fühlen sich die Altenpfleger/innen in Haus Rotbuche schon jetzt unter so starkem Zeitdruck, dass sie auf Dauer Qualitätseinbußen in der Pflege der alten Menschen befürchten:

„Die Bewohner wollen gerne, dass wir viel Zeit für sie haben. Das Problem ist, wir sind doch immer unter Zeitdruck hier. Wir kriegen unsere Bewohner und dann müssen wir schnell, schnell machen.“ (Pflegerkraft Haus Rotbuche)

Die Altenpflegekräfte in Haus Rotbuche bedauern sehr, dass heute im Vergleich zu früheren Zeiten, in denen Konkurrenzdruck und Zwang zur Wirtschaftlichkeit wesentlich geringer waren, nur noch wenig Zeit für die individuelle persönliche Betreuung der Bewohner/innen zur Verfügung steht:

„Früher haben wir nach der Pflege, mit drei, vier Bewohnern, von denen wir wussten, die singen gerne, haben wir dann gesungen. Und die anderen haben dann wieder einem Bewohner im Zimmer die Zeitung vorgelesen – weil die Zeit dazu da war. Also man konnte sich den alten Leuten mehr widmen, ihnen mehr Zeit geben für Gespräche, für die Begleitung zu sämtlichen Fahrten und alles so was. Das hat sich jetzt erledigt.“ (Pflegerkraft Haus Rotbuche)

9. Einflussfaktoren auf das Erleben positiver Arbeitseemotionen: Rekapitulation und theoretische Durchdringung der empirischen Befunde I

Im folgenden Kapitel werden die zentralen Befunde aus den Interviews und Beobachtungen mit den Pflegekräften der drei untersuchten Altenpflegeeinrichtungen zusammenfassend rekapituliert und im Lichte der einschlägigen arbeits- und organisationswissenschaftlichen Literatur beleuchtet. Als ein zentrales Ergebnis aus den Interviews kann zunächst festgehalten werden, dass die Altenpflegekräfte die ganze Bandbreite an Gefühlen im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeitsausübung erleben: Ihre Arbeitseemotionen reichen von Trauer und Mitleid über Ärger, Wut und Unsicherheit bis hin zu Freude, Liebe, Stolz und Begeisterung. Meine Ergebnisse stützen damit die Aussagen anderer Studien, die darauf hinweisen, „dass Organisationen lebendige soziale Gebilde sind, in denen sich alle jene Emotionen wieder finden, die wir als Menschen fortwährend erleben“ (Küpers/Weibler 2005: 17; vgl. auch Temme/Tränkle 1996: 290). Die Interviews mit den Pflegekräften zeigen zudem, dass sich das emotionale Arbeitserleben der Altenpfleger/innen auf alle drei Ebenen von Arbeitsorganisationen bezieht: die Ebene der Arbeitstätigkeit, die Ebene der organisationalen Umwelt, in der die Arbeitstätigkeit vollzogen wird und die Ebene der gesellschaftlichen Einbettung der Arbeit und der Organisation.

9.1 Tätigkeitsbezogene Einflussfaktoren auf das Erleben positiver Arbeitseemotionen

Aus den Interviews mit den Altenpflegekräften geht deutlich hervor, dass die tätigkeitsbezogene Ebene die Grundbasis für das Erleben positiver Arbeitseemotionen in der (stationären) Altenpflege bildet. Die Befunde zeigen zudem, dass Altenpfleger/innen ihre berufliche Tätigkeit in der Regel sehr gerne und mit Freude ausüben. Als Grund dafür geben sie an, dass sie trotz des tätigkeitsimmanenten Umgangs mit Krankheit, Sterben und Tod viele positive Emotionen im Vollzug ihrer Arbeitstätigkeit erleben. So berichten die Altenpfleger/innen zum Beispiel vom Erleben starker Sympathiegefühle gegenüber „ihren“ Bewohner/innen, über das Erleben von Freude und Spaß, die bei der direkten persönlichen Interaktion mit den Bewohner/innen auftreten, oder über das Erleben von Stolz, Begeisterung und Glück, wenn eine Pflegehandlung besonders gut gelungen ist. Die vorliegenden Befunde bestätigen damit die Ergebnisse weiterer Untersuchungen zum Erleben positiver Arbeitseemotionen (vgl. z.B. Meller/Ducki 2002; Gouthier 2006a/b; Frese 1990, Brehm 2001, Kiefer 2002).

Als einen zentralen Faktor für das Erleben solcher positiver Arbeitsgefühle identifizieren die Altenpflegekräfte die Tatsache, dass sie die Pflege bedürftiger Menschen als eine zutiefst sinngebende Arbeitstätigkeit erleben, durch die sie sehr viel zurückbekommen (vgl. auch Nölle/Goesmann 2009: 2; DGB Index Gute Arbeit). Wie auch andere Untersuchungen zeigen (vgl. z.B. Kumbruck/Senghaas-Knobloch 2006: 24; Weishaupt 2006: 98), besteht dieses „Zurückbekommen“ vor allem in dem Feedback seitens der Bewohner/innen (z.B. Lächeln), das Dankbarkeit, Freude oder auch Anerkennung zum Ausdruck bringen kann.

Als besonders wichtige Quelle für das Erleben von Sinnhaftigkeit in der Tätigkeit – und damit für das Erleben positiver Arbeitseemotionen – entpuppt sich vor allem die direkte persönliche Pflegeinteraktion des Altenpflegepersonals mit den Bewohner/innen und das Sich einlassen auf deren Bedürfnisse (vgl. auch Nölle/Goesmann 2009: 11f.). Voraussetzung dafür ist nach Überzeugung der von mir befragten Pflegekräfte zum einen eine ganz bestimmte, den alten Menschen zugewandte, innere Haltung und zum anderen ein hohes Maß an fachlichen und – in ihren Augen noch wichtiger – an individuellen Kompetenzen. Nach Auffassung der Pflegekräfte beruht die Altenpflegetätigkeit im Kern auf einer persönlichen – und damit immer auch emotionalen – Beziehung zu den Bewohner/innen. Wie Weishaupt (2006: 97) in Übereinstimmung mit meinen Befunden ausführt, bildet eine persönlich und emotional aufgebaute Beziehung die Voraussetzung dafür, dass Altenpflegekräfte „die Sinnhaftigkeit und eine Bereicherung ihrer Arbeit erfahren“ können, indem sie Zuwendung und ein positives Feedback von den Bewohner/innen zurückbekommen. Dieses Feedback stellt sich auch in Weishaupts Studie als wesentliche Quelle für ein befriedigendes Erleben der Altenpflegearbeit heraus. Ähnlich argumentieren auch Grant u.a. (2007), die zeigen konnten, dass persönliche Interaktionen zu einer erhöhten Wahrnehmung von Sinnhaftigkeit von Arbeit beitragen können.⁵⁴

Um eine persönlich und emotional gestaltete Beziehung zu den pflegebedürftigen Bewohner/innen, die sich durch eine gewisse Nähe zu und Verbundenheit mit diesen auszeichnet (vgl. auch Weishaupt 2006: 86), herzustellen und sich auf ihre Bedürfnisse einzulassen, reicht das medizinisch-pflegerische Fachwissen, das die Pflegekräfte in ihrer Ausbildung erwerben und das sie als sehr wichtig und unverzichtbar beschreiben, allein nicht aus. Denn wie auch Kumbruck und Senghaas-Knobloch (2006: 24) in ihrer Forschung zur fürsorglichen Praxis herausarbeiten, wird die pflegerische Tätigkeit von den Altenpflegekräften „als eine besondere Arbeit angesehen, die nicht im fachlich-helfenden Pflegen aufgeht, sondern bei der es vor allem darauf ankommt, emotionale und soziale Zuwendung zu geben“. Unabdingbar dafür ist nach Auffassung der Altenpflegekräfte ein hohes Maß an sozialen und emotionalen Kompetenzen, die zum einen von der individuellen Persönlichkeit

⁵⁴ Grant u.a. (2007) konnten zeigen, dass Beschäftigte, die direkten Kontakt mit den Nutznießer/innen ihrer Arbeit hatten, in der Folge eine höhere Beharrlichkeit in Bezug auf ihre Arbeitsaufgaben zeigten und außerdem eine signifikant höhere Produktivität in Routinearbeiten/-aufgaben aufwiesen als Beschäftigte, die keinen Kontakt mit den Nutznießer/innen ihrer Arbeit hatten

und dem Charakter der einzelnen Pflegekraft abhängen und zum anderen erst durch Erfahrung erworben werden können. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch Weishaupt (2006: 94; Herv.i.O.), wenn sie erklärt, dass die Altenpflegekräfte „das Fachwissen als eine Grundvoraussetzung, eine Basis ansehen, eine gute Pflege jedoch eines Wissens bedarf, das auf ihrer *Erfahrung* beruht, die sie erst durch die Arbeit als Pflegekräfte, im Umgang mit den Bewohnern erwerben“.

Zusammenfassend zeigt sich in der vorliegenden Untersuchung, dass das Erleben positiver Arbeitseemotionen bei Altenpflegekräften auf der Tätigkeitsebene maßgeblich mit dem Erreichen einer hohen Pflegequalität zusammenhängt, welche wiederum mit den subjektiven Leitvorstellungen korreliert, die das Pflegepersonal von guter Altenpflege hat. Nach einhelliger Auffassung der befragten Altenpfleger/innen zeichnet sich gute Pflege insbesondere durch eine individuell und persönlich gestaltete Beziehung zu den Bewohner/innen aus, die den pflegebedürftigen Menschen selbst bei vollständiger Immobilität und Inaktivität als Subjekt, als Persönlichkeit anerkennt, respektiert und wertschätzt (vgl. auch Weishaupt 2006: 96). Entsprechend dieser Auffassung beschreiben und benennen die von mir befragten Altenpflegekräfte vor allem eine liebevolle Grundhaltung gegenüber den pflegebedürftigen Menschen sowie ein hohes Maß an Beobachtungsgabe, Einfühlungsvermögen und Empathie als besonders bedeutsame persönliche Kompetenzen, die für die Erbringung einer guten, qualitativ hochwertigen Pflegeleistung notwendig sind. Wie aus den Erzählungen der befragten Altenpfleger/innen hervorgeht, besteht eine wesentliche Herausforderung für das Erbringen guter Pflege darin, dass das situativ richtige Vorgehen in der dialogisch-kommunikativen Interaktion mit den Bewohner/innen durch die Wahrnehmung von kleinsten Zeichen und Reaktionen der Bewohner/innen von den Pflegekräften regelrecht erspürt werden muss, wofür in den Worten Weishaupts (2006: 90) „ein Spürsinn, ein Forschen und Ausprobieren“ erforderlich ist, das alle Sinnesebenen der Pflegekräfte (Sehen, Hören, Tasten usw.) mit einbezieht. Hierzu ist ein hohes Maß an sozialen und emotionalen Kompetenzen, idealerweise in Verbindung mit langjähriger Erfahrung, erforderlich.

Als eine wesentliche Voraussetzung für das Erleben positiver Arbeitseemotionen auf der Tätigkeitsebene beinhaltet gute Pflege nach Auffassung der Altenpflegekräfte also eine detailgenaue, umfassende und vorausschauende Art des Sehens auf die Bewohner/innen, die, wie Kumbruck und Senghaas-Knobloch (2006: 31) ausführen, „viel mit Hingabe an die Tätigkeit und die zu pflegende Person zu tun hat“. Dabei sind sich die Altenpfleger/innen allerdings durchaus einig, dass gute Pflege nicht nur bedeutet, sich respektvoll auf die Person des Bewohners bzw. der Bewohnerin einzulassen und sich immer wieder in deren Situation einzufühlen, sondern immer auch den Aspekt der Selbstpflege beinhalten muss. Die Pflegekräfte sind davon überzeugt, dass gute Pflege nur dann geleistet werden kann, wenn man auch die eigenen (Belastungs-) Grenzen kennt und beachtet. Wie auch Kumbruck

und Senghaas-Knobloch (2006: 25) ausführen, gehört dazu beispielsweise, sich nicht zum Umgang mit Menschen zu zwingen, die einem zuwider sind, die eigenen körperlichen und emotionalen Schwachpunkte anzuerkennen und den pflegebedürftigen Menschen zu helfen, ohne dass diese Hilfe zur Selbstaussbeutung verkommt (vgl. auch Weishaupt 2006: 97). Obwohl also die emotionale Nähe zu den Bewohner/innen eine besondere berufliche Herausforderung in der Altenpflegearbeit darstellt, ist „ein auf dem Ideal des Selbstverzichts beruhender ‚Liebesdienst‘“ (Rieder 2003: 206) jedoch keinesfalls als notwendige Kompetenz anzusehen. Diese stellt sich im Gegenteil eher als hinderlich für das Erbringen einer kontinuierlich hohen Pflegequalität heraus.

9.2 Organisationale Einflussfaktoren auf das Erleben positiver Arbeitsemotionen

Folgt man den Aussagen der befragten Altenpflegekräfte, so hängen die Umsetzung einer hohen Pflegequalität und das damit verbundene Erleben positiver Arbeitsemotionen nicht nur von den individuellen Kompetenzen der einzelnen Altenpfleger/innen, sondern darüber hinaus auch maßgeblich von den spezifischen Rahmenbedingungen der arbeitgebenden Organisation ab, unter denen die Altenpflegearbeit stattfindet. Meine Befunde stehen damit traditionellen arbeitswissenschaftlichen und arbeitspsychologischen Forschungen entgegen, die unter dem Stichwort „Primat der Aufgabe“ größtenteils auf die Ebene der Arbeitstätigkeit fokussieren und die organisationale Ebene vernachlässigen (siehe Kapitel 4).

Die von den interviewten Pflegekräften genannten Rahmenbedingungen für das Erleben positiver Arbeitsemotionen beziehen sich zum einen auf den Bereich der Interaktionen mit Kolleg/innen und Führungskräften, die ich hier als *soziale Rahmenbedingungen* bezeichne, und zum anderen auf den Bereich der organisational vorgegebenen Arbeitsbedingungen, die ich hier als *strukturelle Rahmenbedingungen* bezeichne. Anders als auf der tätigkeitsbezogenen Ebene, bei der sowohl die Häufigkeit als auch die Intensität bzw. Qualität der von den Altenpfleger/innen erlebten positiven Arbeitsemotionen in allen drei Einrichtungen sehr ähnlich ausgeprägt ist, zeigen sich in meiner Untersuchung im Hinblick auf die organisationalen Rahmenbedingungen, unter denen die Altenpflegearbeit stattfindet, zum Teil signifikante Unterschiede zwischen dem Arbeitserleben der Pflegekräfte in den drei untersuchten Altenpflegeeinrichtungen. Während von den Pflegekräften in Haus Sonnenschein und Haus Edeltanne vielfach auch organisationale Rahmenbedingungen, wie z.B. die jeweils vorherrschenden Arbeitsbedingungen oder die spezifischen Gegebenheiten ihrer Häuser, als Auslöser für das Erleben von Stolz, Freude oder Begeisterung bei der Arbeit genannt werden, stützt sich das Erleben positiver Arbeitsemotionen in Haus Rotbuche fast gar nicht auf die Ebene der organisationalen Umwelt.

9.2.1 Die sozialen Rahmenbedingungen

Der einzige Bereich organisationaler Rahmenbedingungen, der von den Pflegekräften in allen drei Einrichtungen der stationären Altenpflege übereinstimmend als Quelle positiver Arbeitseemotionen identifiziert wird, ist der der sozialen Interaktionen mit den Kolleg/innen und den Führungskräften. Vor allem die „netten“ Arbeitskollegen/innen und das „wirklich gute“ Arbeitsklima im Team werden immer wieder für das Erleben positiver Arbeitseemotionen verantwortlich gemacht. Als ähnlich bedeutend für das Erleben positiver Arbeitseemotionen wird zudem ein gutes Verhältnis zu den direkten Vorgesetzten, insbesondere zur Pflegedienstleitung und zur Stationsleitung hervorgehoben. Meine Ergebnisse bestätigen damit die von Küpers und Weibler (2005: 85) getroffene Aussage, dass Emotionen in Organisationen immer auch das Ergebnis sozio-kultureller Prozesse sind.

Ein gutes Arbeitsklima im Team ist nach Aussage der befragten Altenpflegekräfte maßgeblich durch einen *vertrauensvollen kollegialen Umgang* miteinander gekennzeichnet, der sich durch eine *offene Kommunikation, Kooperation* und *gegenseitige Unterstützung* auszeichnet. Ein derart gestalteter Umgang unter den Teamkolleg/innen hängt nach Argumentation des Pflegepersonals wiederum wesentlich von einer „passenden *Teamzusammensetzung*“ ab. Dies ist mit Heath und Jourden (1997) damit zu erklären, dass gemeinsame Sozialisationen, Ähnlichkeiten, Aufgaben und Stabilitätsgrade der Mitgliedschaft konstituierende Merkmale sozialer Emotionen darstellen. Darüber hinaus wird auch eine gut funktionierende Zusammenarbeit und Kommunikation mit den Arbeitskolleg/innen, die durch die regelmäßig stattfindenden Arbeitstreffen im Team unterstützt wird, übereinstimmend als Quelle positiver Arbeitseemotionen hervorgehoben.

Damit belegen meine Befunde z.B. auch die Aussage von Bergknapp (2002: 297), der argumentiert, dass Emotionen insbesondere in der Teamarbeit eine wichtige Rolle spielen, da diese immer mit Interaktions- und Kommunikationsprozessen verbunden ist, welche wiederum immer auch mit emotionalem Empfinden einhergehen. Emotionen und Emotionalität gewinnen seiner Argumentation zufolge daher besonders in Teams „eine herausragende Bedeutung für die Aushandlung von Arbeitsbeziehungen“ (ebd.). Je nach Qualität können die erlebten Emotionen dabei einerseits zu wechselseitiger Bindung und Vertrauen beitragen und damit ein „Team zusammenschweißen“ (vgl. Küpers/Weibler 2005: 86). Andererseits besteht aber auch die Gefahr von emotional „heißlaufenden Kommunikationen“ (Badura 1990: 188), die ein Team spalten und eine vertrauensvolle, konzentrierte Zusammenarbeit verhindern können (vgl. ebd.; s.a. Küpers/Weibler 2005: 86).

Wie Bergknapp weiter (2002: 285f.) ausführt, ist davon auszugehen, dass sich diese Effekte mit der zeitlichen Stabilität eines Arbeitsteams noch verstärken. Nichts desto trotz hält er eine auf längere Dauer ausgerichtete Teamzusammenarbeit grundsätzlich für empfehlens-

wert, da sie die Vertrautheit der Teammitglieder untereinander stärken und das Ausmaß der Identifikation mit der Gruppe erhöhen kann. Diese Einschätzung korrespondiert auch mit den Befunden der vorliegenden Untersuchung. Wie auch Küpers und Weibler (2005: 86) zusammenfassen, lassen geteilte emotionale Erfahrungen gerade in dauerhaft angelegten Gruppen „eine wechselseitige, affektive Verbundenheit, Empathie und Kohäsion“ entstehen (vgl. George 1996; George/Brief 1992), die die Anonymität des professionellen Arbeitslebens durchbrechen hilft (vgl. Frese 1990: 289) und einigen Studien zufolge zudem zu einer verbesserten der Arbeitsleistung des Teams führt (vgl. z.B. Campion u.a. 1996: 448). Vor dem Hintergrund meiner Befunde ist jedoch davon auszugehen, dass die Voraussetzung dafür allerdings eine „passende Teamzusammensetzung“ darstellt, wie sie von den befragten Altenpflegekräften als bedeutende Quelle positiver Arbeitsempfindungen identifiziert wurde. Denn nur bei einer als zusammenpassend empfundenen Teamzusammensetzung können sich in den Interaktionen der Teammitglieder gemeinsame Intentionen, Motivationen, Werte und Qualitäten des Zusammenlebens entwickeln⁵⁵ und als ein kollektiv definiertes Verhaltens- und Erlebensmuster wirken (vgl. Küpers/Weibler 2005: 85f.; s.a. Bergknapp 2002: 281f.).

Ein gutes Verhältnis zu den Führungskräften ist nach den Aussagen der Altenpfleger/innen maßgeblich durch gegenseitiges Vertrauen und gegenseitigen Respekt zwischen Führungskräften und Pflegepersonal gekennzeichnet. Idealerweise werden die Führungskräfte als vertrauenswürdige Ansprechpartner/innen erlebt, die den Altenpfleger/innen Rückhalt und Sicherheit bei der Ausführung ihrer Arbeit vermitteln können. Als wesentliche Einflussgröße auf ein derart gestaltetes Verhältnis und damit für das Erleben positiver Arbeitsempfindungen identifizieren die Altenpfleger/innen den Führungsstil ihrer (direkten) Vorgesetzten, der sich durch Anerkennung, Wertschätzung und dem Geben von Feedback auszeichnen sollte.

Damit bestätigen meine Befunde Ergebnisse der einschlägigen Arbeitsforschung, die aufzeigen, dass das Auftreten und Entstehen unterschiedlicher arbeitsbezogener Emotionen in hohem Maße durch die sozialen Prozesse, Interaktionen und Beziehungen, die die Mitglieder einer Erwerbsorganisation zueinander unterhalten, beeinflusst wird (vgl. z.B. Burzik 2002; Holz u.a. 2004; Eiselen/Sichler 2001; Oppolzer 2001; Tietel 2003/2005; von Rotz 1994). Meine Befunde belegen zudem Untersuchungsergebnisse, die darauf hinweisen, dass das Auftreten und Entstehen unterschiedlicher arbeitsbezogener Emotionen insbesondere durch die Qualität der sozialen Beziehungen zu Kolleg/innen, Vorgesetzten und Untergebenen sowie von dem Vorhandensein von sozialer Unterstützung und Anerkennung durch diese beeinflusst wird (vgl. z.B. Angehrn 2004; Becke u.a. 2003; Haipeter/Voss-Dahm 2002; Kiefer 2002; Kock/Kutzner 2006; Rastetter 2001; Sarason u.a. 1996; Temme/Tränkle 1996; von

⁵⁵ Dies wird auch durch das Phänomen der „emotionalen Ansteckung“ in Organisationen belegt, bei dem die Mitarbeiter/innen unbewusst die Gefühle ihrer Kolleg/innen imitieren, synchronisieren oder vervielfältigen (vgl. Küpers/Weibler 2005: 84f.). Belege für diesen Effekt finden sich zum Beispiel im Hinblick auf die Hilfsbereitschaft von Arbeitskolleg/innen (z.B. Montada u.a. 1988)

Rotz 1994). So bewerteten etwa Arbeitnehmer/innen im öffentlichen Dienst insbesondere Aspekte der interaktionalen Beziehung zu Kolleg/innen (Teamgeist, Kooperation, Anerkennung durch die Kolleg/innen) und zu den Führungskräften (Beteiligung an Entscheidungen, Information und Anerkennung durch den Chef) im Hinblick auf das Arbeitsklima als besonders wichtig (vgl. INFAS 1995).

Die hier vorgestellten Untersuchungsbefunde zeigen darüber hinaus, dass die soziale Handlungs-, Interaktions- und Erlebensebene eine wichtige Dimension von Erwerbsorganisationen darstellt (siehe Kapitel 4), die starken Einfluss auf das subjektive Erleben von Arbeit hat. Ähnlich wie in den Untersuchungen zur betrieblichen Lebenswelt (vgl. Volmerg u.a. 1986) zeigt sich, dass Erwerbsorganisationen soziale Räume mit besonderer tiefgehender Erlebnisqualität darstellen, in denen zum Teil starke positive Emotionen mit den betrieblichen sozialen Beziehungen verknüpft sind (vgl. Tietel 2003: 6). So sind die Interaktionen zu den Kolleg/innen und den Führungskräften, wie auch Vester (2006: 242f.) zeigt, immer mit Sympathie oder Antipathie, Zuneigung oder Feindseligkeit verbunden. Es zeigt sich, dass die Gefühle der Mitarbeiter/innen tatsächlich einen inhärenten Bestandteil sozialer Organisationsprozesse darstellen, die in der Organisation entweder als sozialer „Kitt“ oder aber als „Zündstoff“ wirken (vgl. Kiefer 2002: 52; Fineman 1994: 15). Als sozialer Kitt wirken Arbeitsemotionen insbesondere dann, wenn die Beziehungen zu den Kolleg/innen vornehmlich durch positive Emotionen (Sympathiegefühle etc.) geprägt sind, wie dies von den befragten Altenpflegekräften in allen drei untersuchten Einrichtungen beschrieben wurde. Negative Arbeitseemotionen (Ärger, Ängste etc.) wirken dagegen vielfach als sozialer Zündstoff, der das organisationale Miteinander am Arbeitsplatz mitunter sehr belastet (vgl. Ashford/Humphrey 1995; Rafaeli/Sutton 1987).

9.2.2 Die strukturellen Rahmenbedingungen

Während die Qualität der sozialen Interaktionen mit den Kolleg/innen und den direkten Vorgesetzten in allen drei Einrichtungen übereinstimmend als Quelle positiver Arbeitsemotionen identifiziert wird, ergibt die Betrachtung der durch die arbeitgebende Organisation vorgegebenen und in ihr vorfindbaren Arbeitsbedingungen dagegen ein anderes Bild. Es zeigt sich, dass diese von den Altenpflegekräften in den drei untersuchten Altenpflegeeinrichtungen in zum Teil sehr unterschiedlichem Maße als Quelle positiver (und auch negativer) Arbeitseemotionen erlebt und bewertet werden. Wie meine Befunde zeigen, bezieht sich das unterschiedliche emotionale Erleben vor allem auf die *Personal- und Beschäftigungspolitik* der jeweiligen Altenpflegeeinrichtung, auf die organisationsinterne Umsetzung von *Veränderungsprozessen* sowie auf den *Geist des Hauses*, der sich nach Auffassung der Pflegekräfte auch in der Pflegequalität niederschlägt.

Personal- und Beschäftigungspolitik

Die Pflegekräfte aller drei untersuchten Altenpflegeeinrichtungen sind einhellig der Auffassung, dass die Bereitstellung ausreichender Personal- und Zeitressourcen eine wesentliche Voraussetzung für das Erleben positiver Arbeitsempfindungen darstellt, welches, wie aus den Interviews deutlich wurde, stark an die Umsetzung einer hohen Pflegequalität gekoppelt ist. Für eine adäquate Pflege der Bewohner/innen, die ein positives und befriedigendes Arbeitserleben ermöglicht, braucht man nach Ansicht der Pflegekräfte ausreichende Zeit- und damit einhergehend auch Personalressourcen. Da die berufliche Altenpflegearbeit eine spezielle personennahe Dienstleistungstätigkeit darstellt, die maßgeblich durch längerfristig andauernde Beziehungen zu den Bewohner/innen charakterisiert ist (z.B. Büssing/Glaser 2003b; Kreutzer 2004), kommt es dabei nicht nur darauf an, dass von organisationaler Seite eine ausreichende Anzahl an Pflegekräften zur Verfügung gestellt wird. Ebenso wichtig ist die Kontinuität des Pflegepersonals: Nur längerfristig im Hause tätige Altenpflegekräfte können nach Ansicht der befragten Pfleger/innen sinnvollerweise als Bezugspersonen für die Bewohner/innen eingesetzt werden. Denn nur diese können aus kontinuierlich erworbener Erfahrung wissen, was die einzelnen Bewohner/innen an Pflege und Zuwendung brauchen, welche Vorlieben und Angewohnheiten sie haben etc.

Wie die Analyse der durchgeführten Interviews mit den Altenpflegekräften zeigt, fallen Intensität und Häufigkeit des Erlebens positiver Arbeitsempfindungen entsprechend dem unterschiedlichen Grad an Übereinstimmung zwischen diesem Anspruch nach Personal Konstanz und der jeweils vorfindbaren Beschäftigungspolitik (Umsetzungsrealität) in den drei untersuchten Altenpflegeeinrichtungen unterschiedlich hoch aus.

In Haus Sonnenschein identifizieren und erleben die Altenpflegekräfte die Personalausstattung und die Beschäftigungsbedingungen ihres Hauses durchaus als Quelle positiver Arbeitsempfindungen, was ihrer Argumentation zufolge zu wesentlichen Teilen daran liegt, dass die Personal- und Beschäftigungspolitik ihres Hauses maßgeblich an dem Prinzip von Festanstellungen und Personalkontinuität orientiert ist.

In den Einrichtungen der Stiftung ergibt sich dagegen ein anderes Bild. Die Interviews zeigen, dass die personal- und beschäftigungspolitischen Regelungen in Haus Edeltanne und Haus Rotbuche wesentlich seltener zu positiven und öfter zu negativen arbeitsbezogenen Gefühlen bei den Altenpflegekräften führen. Als maßgeblichen Grund dafür nennen die Altenpfleger/innen der untersuchten Stiftungseinrichtungen vor allem die in ihren Häusern um sich greifende Personaleinsparungspolitik, in deren Folge nach Vorgabe der Stiftungsleitung fast keine „Festen“ mehr eingestellt und überwiegend befristete Zeit(arbeits)verträge vergeben werden. Nach Aussagen der Pflegekräfte führt diese in den beiden Stiftungseinrichtungen mittlerweile gängige Praxis zu einem starken Motivationsverlust der Alten-

pfleger/-innen und damit einhergehend zu einem Qualitätsverlust in der Pflege, da unmotivierte Mitarbeiter/innen nicht in der Lage sind, dieses Quäntchen an „mehr“ zu geben, das nach Auffassung der Pflegekräfte für die Ausübung einer guten Pflege so wichtig ist. Als weitere Folgen stellen die Altenpflegekräfte in den beiden Stiftungseinrichtungen zudem Unsicherheiten bei den alt eingesessenen Mitarbeiter/innen („Sie können dann nicht mehr planen“) sowie eine spürbare Verschlechterung des Arbeitsklimas fest. Dies führt, so die Aussagen der Pflegekräfte, in der Konsequenz zu einem Rückgang von positiven Arbeitseemotionen und einem vermehrten Erleben negativer Arbeitseemotionen wie Frustration, Resignation, Wut, Aggression etc. In *Haus Rotbuche* wird dieser Zusammenhang in den Augen der Pflegekräfte durch den dort mittlerweile gängigen Einsatz von Leiharbeitspersonal noch weiter verstärkt. Die Befunde meiner Untersuchung stützen damit auch die Ergebnisse von Zimmer u.a. (2000: 275), die feststellen, dass der zunehmende Personalabbau in der stationären Altenpflege eine „deutliche Verschlechterung des sozialen Klimas“ und eine „wachsende Unzufriedenheit“ der Mitarbeiter/innen nach sich zieht.

Veränderungsprozesse

Eine ähnliche Verteilung der Häufigkeit und Intensität des Erlebens von positiven Arbeitseemotionen zeigt sich auch hinsichtlich der Veränderungsprozesse und Umstrukturierungsmaßnahmen, die in den untersuchten Altenpflegeeinrichtungen stattfinden.

Haus Sonnenschein: Die Interviews zeigen, dass die Altenpflegekräfte von Haus Sonnenschein die praktische Umsetzung der notwendigen Veränderungen im Großen und Ganzen als einen eher positiven Prozess erleben. Dies beruht ihren Aussagen zufolge maßgeblich auf dem hohem faktischen Mitbestimmungsrecht und dem aktiven Einbezug in wichtige Entscheidungsprozesse, die ihnen von der Geschäftsführung eingeräumt werden.

In den beiden Stiftungseinrichtungen (Edeltanne und Rotbuche) werden die Umstrukturierungsmaßnahmen, bei denen nach Vorgabe der Stiftungsleitung die klassische stationäre Pflege langsam in Richtung Wohngemeinschaften umgebaut werden soll, dagegen teilweise bzw. ausschließlich als Hindernis für das Erleben positiver Arbeitseemotionen betrachtet:

In Haus Edeltanne freuen sich die Pflegekräfte zwar einerseits darüber, aufgrund der Umstrukturierungen im Haus mehr Zeit für „zusätzliche Sachen“ in der Pflege zu haben, da sie nun von hauswirtschaftlichen Tätigkeiten weitgehend befreit sind. Gleichzeitig befürchten sie jedoch, dass es andererseits zukünftig zu weiteren Personaleinsparungen kommt, so dass der bisher aufgetretene positive Effekt wieder wegfällt.

In Haus Rotbuche, wo die Umstrukturierungen schon weiter fortgeschritten sind, findet sich sogar eine generelle Unzufriedenheit mit den Maßnahmen. Die Altenpflegekräfte sehen dies

vor allem darin begründet, dass ihnen mittlerweile in der Regel nur noch Zeit für die rein medizinisch-funktionalistische Versorgung der Bewohner/innen bleibt und sie bedeutend weniger direkten persönlichen Kontakt zu den Bewohner/innen pflegen können – was ja, wie bereits deutlich wurde, eine zentrale Quelle für das Erleben positiver Arbeitsemotionen von Pflegekräften darstellt.

Geist des Hauses: Kultur und Klima der Organisation

Eine etwas andere Verteilung bezüglich des Erlebens positiver Arbeitsemotionen in den untersuchten Altenpflegeheimen zeigt sich im Hinblick auf organisationale Einflussfaktoren, die sich auf das emotionale Klima und die Kultur der Organisation beziehen. Während in Haus Rotbuche solche Faktoren keine Erwähnung finden, heben die Pflegekräfte in *Haus Sonnenschein* und in *Haus Edeltanne* den spezifischen Geist, der ihrer Ansicht nach in ihrer jeweiligen Altenpflegeeinrichtung vorherrscht und deutlich spürbar ist, als sehr wichtige Quelle für das Erleben positiver Arbeitsemotionen hervor. Als Kennzeichen des jeweils organisationsspezifischen Geistes wurden in beiden Einrichtungen vor allem der von Respekt geprägte Umgang miteinander genannt, der nach den Aussagen der Altenpflegekräfte in Haus Edeltanne (Stiftungseinrichtung) mit einer sehr familiären und in der diakonischen Haus Sonnenschein mit einer stark christlich geprägten Atmosphäre des Hauses verbunden ist.

Die Aussagen der Pflegekräfte aus Haus Sonnenschein und Haus Edeltanne bestätigen damit die Wichtigkeit von Organisationsklima und Organisationskultur für das emotionale Arbeitserleben der einzelnen Mitarbeiter/innen, wie sie bereits in einigen anderen empirischen Studien aufgezeigt werden konnte (vgl. z.B. Bierhoff/Müller 2005; inifes 2006; Stadler/Spieß 2002). Die Erzählungen einzelner Altenpflegekräfte (aus allen drei untersuchten Altenpflegeeinrichtungen) bestätigen außerdem die Annahme, dass ein schlechtes Arbeits- und Organisationsklima mit dem Erleben von negativen Gefühlen einhergeht, während ein als gut empfundenenes Organisations- und Arbeitsklima positives Arbeitserleben befördert (vgl. z.B. Panse/Stegmann 1996). Meine Befunde belegen damit die Annahme von Organisationsforscher/innen, die davon ausgehen, dass das erlebte Klima und die konkrete Kultur einer Organisation wesentliche Faktoren für das emotionale Erleben von Arbeit und für die gefühlsmäßigen und emotionalen Prozesse in Organisationen bilden (vgl. z.B. Neubauer 2003: 24; Prasad/Prasad 2009; Sackmann2002; Schreyögg/Koch 2007; Vester 2006: 245).

9.3 Gesellschaftliche Einflussfaktoren auf das Erleben positiver Arbeitseemotionen

Mit Blick auf die Ebene der gesellschaftlichen Einbettung der Arbeit und der Organisation wird von den Altenpflegekräften immer wieder und vor allem auf die Vorgaben und Auswirkungen der Pflegeversicherung verwiesen, die in allen drei untersuchten Altenpflegeeinrichtungen übereinstimmend als wichtige Einflussgröße auf das emotionale Arbeitserleben angesehen werden. Im Gegensatz zu den Einflussfaktoren auf den anderen beiden Ebenen werden die gesetzlichen Regelungen und Vorgaben der Pflegeversicherung von allen befragten Pflegekräften als ausschließlich negative Einflussgröße und als eindeutige Barriere für das Erleben positiver Arbeitseemotionen identifiziert. Die Altenpflegekräfte beanstanden vor allem, dass die Pflegestufeneinteilung und der daran geknüpfte Personalschlüssel den tatsächlichen Pflegebedarf der Pflegebedürftigen nicht widerspiegeln, was in der Praxis vielfach dazu führt, dass bei gleich bleibendem Arbeitspensum immer weniger Pflegepersonal zur Verfügung steht und die einzelnen Pfleger/innen mehr Bewohner/innen in der gleichen Arbeitszeit versorgen müssen als vorher. Dies führt nach einhelliger Auffassung der Altenpflegekräfte langfristig zu Qualitätseinbußen in der Altenpflege, da den Pfleger/innen damit nicht genügend Zeit für eine qualitativ hochwertige und individuell zugeschnittene Pflege der einzelnen Bewohner/innen bleibt, die sie jedoch, wie bereits mehrfach dargestellt, als unabdingbare Voraussetzung für das Erleben positiver Arbeitseemotionen ansehen und die auf der anderen Seite sowohl von gesellschaftlicher als auch von organisationaler Seite von ihnen erwartet wird.

Mit ihrer kritischen Sicht auf die Regelungen und Auswirkungen der Pflegeversicherung stehen die Altenpflegekräfte allerdings nicht alleine da. Mit angestoßen durch Berichte und Diskussionen über die teils skandalösen Zustände in der Pflege (vgl. Aichele 2006: 26f.) finden sich in der öffentlichen Debatte vermehrt Klagen über die (nachlassende) Pflegequalität in Deutschland (vgl. Senghaas-Knobloch 2010: 91f.). Als politische Antwort trat am 1. Juli 2008⁵⁶ das Pflege-Weiterentwicklungsgesetz in Kraft (vgl. Rothgang 2008: 5), das durch mehr ergebnisorientierte (anstelle von prozessorientierten) Pflegestandards und Qualitätsprüfungen zu einer Verbesserung der Pflegequalität beitragen soll (vgl. Senghaas-Knobloch 2010: 88). Kritiker/innen stehen den neuen gesetzlichen Vorgaben jedoch weiterhin skeptisch gegenüber, da Pflegebedürftigkeit nach wie vor auf der Berechnungsgrundlage von zu erbringenden Zeitwerten für körperbezogene Verrichtungen und hauswirtschaftliche Hilfe erfasst wird. Für Remmers (2009: 74) ist eine solche auf Zeitwerten beruhende „Klassifikation von Pflegebedürftigkeit (...) ein systematisch falscher Ansatz, der aktivierenden Maßnahmen im Sinne der Prävention, aber auch von Rehabilitation, keinen eigenen

⁵⁶ Das Pflege-Weiterentwicklungsgesetz trat ein Jahr nach Ende meiner Befragungen, die ich von Oktober 2006 bis Juni 2007 durchgeführt habe, in Kraft.

Stellenwert beimisst“. Mit Blick auf eine präventive und an der Erhaltung von Selbständigkeit orientierte Pflegeauffassung fordert Senghaas-Knobloch (2010: 92) deshalb, „dass in der Praxis das an Zeitstandards der Industriearbeit angelehnte ‚Verrichtungsprinzip‘ (...) durch alternative Vergütungs- und Entlohnungsprinzipien für Pflegeleistungen abgelöst wird“, welche besser dazu geeignet seien, „dass dem Bedürfnis nach Ansprache und Berührung im direkten und seelischen Sinn entsprochen werden kann“. Zu einer ähnlichen Schlussfolgerung kommt auch der vom Bundesgesundheitsministerium eingesetzte Beirat zur Überprüfung des Pflegebedürftigkeitsbegriffs, der in seinem Bericht vom Januar 2009 vorschlägt, die Pflegebedürftigkeit einer Person zukünftig nicht mehr auf Grundlage des erforderlichen Zeitaufwands für Pflegehandlungen, sondern anhand der „Beeinträchtigungen der Selbständigkeit oder Fähigkeitsstörungen“ zu ermitteln, um den speziellen Pflegebedarfen von Menschen mit eingeschränkter Alltagskompetenz, mit Demenz-Erkrankungen oder mit geistigen und psychischen Behinderungen besser gerecht zu werden. Wie Senghaas-Knobloch kritisch anmerkt, ist gegenwärtig allerdings völlig offen, inwiefern ein solches Konzept in der Pflegepraxis

„tatsächlich dazu beiträgt, den Bedürfnissen (...) alter Menschen gerecht zu werden und die oft kritisierte ‚Minutenpflege‘ abzulösen. (...) Denn ob es gelingt, berufliche Pflegehandlungen gemäß Leitbildern und Ansprüchen auf Menschenwürde durchzuführen, hängt von der Art und Weise ab, wie die Pflegedienstleistungen stationär oder ambulant organisiert und abgerechnet werden.“ (Senghaas-Knobloch 2010: 92)

Im Hinblick auf das Erleben positiver Arbeitseemotionen bei den Altenpflegekräften wäre dies jedoch ein wichtiger Baustein.

9.4 Das Erleben positiver Arbeitseemotionen in den untersuchten Einrichtungen der stationären Altenpflege: Zusammenfassung der empirischen Befunde

Die Interviews mit den Altenpflegekräften liefern vor allem zwei wichtige Erkenntnisse. Zum einen zeigt sich, dass das Pflegepersonal in Einrichtungen der stationären Altenpflege durchaus positive Arbeitseemotionen erlebt. Zum anderen wird deutlich, dass das Erleben positiver Arbeitseemotionen in allen drei untersuchten Altenpflegeeinrichtungen unterschiedlich ausgeprägt ist und sich damit organisationsbezogene Differenzen im Erleben positiver Arbeitseemotionen erkennen lassen, die es zu analysieren gilt.

Befund 1: Altenpflegekräfte erleben positive Arbeitseemotionen

Ein wichtiges Ergebnis der vorliegenden Untersuchung bezieht sich auf die direkte Erlebensebene von Arbeitseemotionen. Die durchgeführten Interviews mit dem Pflegepersonal der drei untersuchten Einrichtungen der stationären Altenpflege zeigen, dass die Altenpflegekräfte im Rahmen ihrer organisational eingebundenen, beruflichen Tätigkeitsausübung durchaus positive Gefühle erleben. Die Interviews zeigen auch, dass sich die erlebten Arbeitseemotionen der Altenpfleger/innen auf alle drei betrachteten Ebenen beziehen: die Ebene der Arbeitstätigkeit, die Ebene der Organisation und die Ebene der Gesellschaft.

Auf der Ebene der Arbeitstätigkeit treten positive Arbeitseemotionen bei den Altenpflegekräften vor allem im Zusammenhang mit der direkten persönlichen Pflegeinteraktion mit den Bewohner/innen und dem Sich-einlassen auf ihre Bedürfnisse auf.

Auf der gesellschaftlichen Ebene wird das Auftreten von Arbeitseemotionen nur im Zusammenhang mit negativen Gefühlserlebnissen genannt. Als maßgebliche Einflussgröße auf das Erleben negativer Arbeitseemotionen wird hier immer wieder auf die gesetzlichen Regelungen und Vorgaben der Pflegeversicherung verwiesen, die nach Aussage der Pflegekräfte in der Altenpflege allgemein zu einem wachsenden Arbeitsdruck führen und auch in ihren jeweiligen arbeitgebenden Einrichtungen vielfach mit negativen Folgen hinsichtlich des emotionalen Arbeitserlebens verbunden sind.

Auf der organisationalen Ebene, die für die vorliegende Untersuchung von besonderem Interesse ist, zeigt sich, dass das Entstehen und Erleben positiver Arbeitseemotionen in erheblichem Maße von den sozialen und strukturellen Kontextbedingungen abhängig ist, unter denen die Altenpflegearbeit in der jeweiligen Einrichtung als arbeitgebende Erwerbsorganisation stattfindet. Wie die Interviews zeigen, ist das Auftreten positiver Arbeitseemotionen im Hinblick auf die sozialen Rahmenbedingungen vor allem abhängig von einer guten Qualität der sozialen Beziehungen zu den Kolleg/innen und Vorgesetzten. Im Hinblick auf die strukturellen Rahmenbedingungen nennen die befragten Pflegekräfte ihren Einbezug in wichtige Entscheidungsprozesse, einen hohen Qualitätsstandard des Hauses und vor allem eine Personal- und Beschäftigungspolitik, die einer hohen Pflegequalität zuträglich ist als entscheidende organisationale Einflussfaktoren. Damit stellen, wie auch Weishaupt (2006: 100) in Zusammenarbeit mit ihren Kolleg/innen herausarbeitet, vor allem Arbeitsorganisation, Personalpolitik und Personaleinsatz, Betriebsorganisation und Unternehmenskultur wichtige arbeitsorganisatorische Gestaltungsprinzipien dar, die zur Förderung „qualitäts- und effizienzorientierter Interaktionsarbeit“ – und damit zur Förderung positiver Arbeitseemotionen – geeignet erscheinen.

Betrachtet man alle drei Ebenen zusammen, so zeigt sich überdies, dass sich das emotionale Arbeitserleben der Altenpflegekräfte in einem Spannungsfeld zwischen ihren

subjektiven Ansprüchen an Arbeitsqualität auf der einen Seite und den aus dem politischen und wirtschaftlichen Zwang nach Ökonomisierung hervorgehenden organisationalen Rahmenbedingungen andererseits bewegt.⁵⁷ Die subjektiven Ansprüche der Altenpflegekräfte an Arbeitsqualität beziehen sich dabei sowohl auf den Prozess als auch auf das Ergebnis der Arbeit. Mit Blick auf das Arbeitsergebnis geht es, auf der Tätigkeitsebene, um die Qualität der erbrachten Pflegeleistung (gute Pflege), während es mit Blick auf den Arbeitsprozess, auf der Organisationsebene, um die Qualität der organisationalen Rahmenbedingungen geht, unter denen die Dienstleistung Altenpflege erbracht wird (gute Arbeitsbedingungen). Wie z.B. auch Becke u.a. (2003: 3f.) ausführen, setzt das Erleben positiver Arbeitsempfindungen „offenbar voraus, dass Erwartungen der Beschäftigten an [...] gute, zumutbare und entwicklungsförderliche Arbeitsbedingungen, mit Erwartungen an eine gute ‚Arbeitsqualität‘ in Einklang gebracht werden können“.

Gleichzeitig gilt jedoch: Während die Vorstellungen der Pflegekräfte darüber, was unter hoher Arbeitsqualität im Sinne von guter Altenpflege zu verstehen ist und welche organisationalen Rahmenbedingungen für deren Umsetzung notwendig sind, weitgehend gleich geblieben sind, haben sich die gesellschaftlichen, und daraus resultierend auch die organisationalen Rahmenbedingungen, durch die Reformen im Gesundheitswesen stark gewandelt (vgl. auch Becke/Senghaas-Knobloch 2004: 5; Kumbruck/Senghaas-Knobloch 2006: 31; Dahme u.a. 2005). Einrichtungen der stationären Altenpflege geraten damit in ein Spannungsfeld zwischen den (individuellen, organisationalen und gesellschaftlichen) Ansprüchen an Arbeitsqualität auf der einen Seite und dem wirtschaftlichen und politischen Zwang nach Ökonomisierung auf der anderen Seite. Wie deutlich wurde, betrifft dies sowohl Einrichtungen der Diakonie als auch Einrichtungen der wohlfahrtsstaatlichen Altenpflege, die beide auf traditionellen Vorstellungen einer mildtätigen, auf christlichen Werten der Nächstenliebe beruhenden Pflege basieren (siehe Kapitel 5), nach denen eine vollständige Markt- und Kundenorientierung nicht stimmig erscheint. Denn Pflege wird nach wie vor als Dienst am Nächsten gesehen, demgegenüber, wie Rieder (1999: 11) es ausdrückt, „berufliche Aspekte wie die Bezahlung oder Möglichkeiten beruflicher Weiterentwicklung eher im Hintergrund“ stehen.

Aus dem Sachverhalt, dass sich das emotionale Arbeitserleben der Altenpflegekräfte in einem Spannungsfeld zwischen (eigenen und fremden) Ansprüchen an Arbeitsqualität auf der einen Seite und einem erhöhten Ökonomisierungsdruck andererseits bewegt, ergibt sich auf organisationaler Ebene die Aufgabe, zwischen diesen verschiedenen Anforderungen zu vermitteln. Wichtig dafür, dass das Altenpflegepersonal Freude, Begeisterung, Stolz und weitere positive Arbeitsempfindungen erleben kann, scheint vor dem Hintergrund der

⁵⁷ In ähnlicher Weise analysieren auch Zimmer u.a. (2000: 275) eine „zunehmende Diskrepanz zwischen der Berufserwartung und -realität“, welche sie als einen signifikanten Prädiktor für das Auftreten von psychischen und physischen Beanspruchungsfolgen bei Pflegepersonal identifizieren.

vorliegenden Befunde vor allem die Herstellung bzw. Bereitstellung von organisationalen Rahmenbedingungen zu sein, die es den Altenpflegekräften ermöglichen, ihre subjektiven Leitvorstellungen von guter Pflege in ihrem organisationalen Arbeitsalltag umzusetzen.

***Befund 2: Es zeigen sich organisationale Differenzen im Erleben positiver Arbeitse-
emotionen***

Ein weiteres zentrales Ergebnis der durchgeführten Interviews mit den Altenpflegekräften bezieht sich auf die unterschiedliche Ausprägung des Erlebens und Auftretens von positiven Arbeitse-
emotionen in den drei untersuchten Altenpflegeeinrichtungen. Aus den Interviews geht deutlich hervor, dass das Ausmaß und die Intensität der erlebten positiven Arbeitse-
emotionen in den drei untersuchten Altenpflegeeinrichtungen unterschiedlich stark ausge-
prägt sind. Insbesondere im Bereich der strukturellen organisationalen Rahmenbedingungen, unter denen die Pflegearbeit stattfindet, zeigen sich zum Teil signifikante Unterschiede zwischen dem Arbeitserleben der Altenpfleger/innen in den verschiedenen Häusern (zur Übersicht siehe Abb. 1). So beschreiben die Pflegekräfte in Haus Sonnenschein die verschiedenen strukturellen Vorgaben (in) ihrer Altenpflegeeinrichtung fast durchgängig als Quellen für das Erleben positiver Arbeitse-
emotionen wie Freude, Stolz oder Begeisterung und als Faktoren, mit denen sich die Pflegekräfte von der Organisationsleitung in der Ausführung ihrer Arbeit unterstützt fühlen. In Haus Edeltanne werden die spezifischen strukturellen Vorgaben (in) ihrer Einrichtung von den Pflegekräften dagegen nur zu einem (geringen) Teil als Unterstützung erlebt und tragen dementsprechend in Haus Edeltanne nur teilweise und in Haus Rotbuche so gut wie gar nicht zum Entstehen positiver Arbeitse-
emotionen bei.

Das unterschiedliche emotionale Arbeitserleben, das die Altenpflegekräfte im Hinblick auf die strukturellen Rahmenbedingungen ihrer jeweils arbeitgebenden Erwerbsorganisation erfahren, lässt sich zur Übersicht folgendermaßen tabellarisch zusammenfassen:

	Haus Sonnenschein	Haus Edeltanne	Haus Rotbuche
Personal- und Beschäftigungspolitik	<ul style="list-style-type: none"> - wird vornehmlich als Quelle positiver Arbeitseemotionen erlebt - Positiv: Festanstellungen und Personalkontinuität 	<ul style="list-style-type: none"> - wird vornehmlich als Quelle negativer Arbeitseemotionen erlebt - Negativ: Personaleinsparungen, Vergabe von befristeten Arbeitsverträgen 	<ul style="list-style-type: none"> - wird vornehmlich als Quelle negativer Arbeitseemotionen erlebt - Negativ: Personaleinsparungen, Vergabe von befristeten Arbeitsverträgen, Einsatz von Leiharbeitspersonal
Organisationale Veränderungsprozesse	<ul style="list-style-type: none"> - werden vornehmlich als Quelle positiver Arbeitseemotionen erlebt - Positiv: faktisches Mitbestimmungsrecht, aktiver Einbezug in wichtige Entscheidungsprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> - werden sowohl als Quelle positiver als auch als Quelle negativer Arbeitseemotionen erlebt - Positiv: mehr Zeit für zusätzliche Pflege durch die weitgehende Befreiung von hauswirtschaftlichen Tätigkeiten - Negativ: weitergehende Personaleinsparungen 	<ul style="list-style-type: none"> - werden vornehmlich als Quelle negativer Arbeitseemotionen erlebt - Negativ: nur noch Zeit für die rein medizinisch-funktionalistische Pflege, weniger Zeit für direkten persönlichen Kontakt zu den Bewohner/innen
Organisationsklima	<ul style="list-style-type: none"> - wird als sehr wichtige Quelle positiver Arbeitseemotionen erlebt - Positiv: respektvoller Umgangston, stark christlich geprägte Atmosphäre des Hauses 	<ul style="list-style-type: none"> - wird als sehr wichtige Quelle positiver Arbeitseemotionen erlebt - Positiv: respektvoller Umgangston, sehr familiäre Atmosphäre des Hauses 	<ul style="list-style-type: none"> - findet keine Erwähnung in den Interviews

Abb. 1: Unterschiedliches emotionales Arbeitserleben der Pflegekräfte im Hinblick auf die strukturellen Rahmenbedingungen ihrer Organisation

Eine Erklärung für den Sachverhalt, dass das emotionale Arbeitserleben in Bezug auf die strukturellen organisationalen Rahmenbedingungen so unterschiedlich ausfällt, wird im nächsten Kapitel herausgearbeitet.

10. Subjektive Leitvorstellungen von guter Pflege und guter Führung: Befunde aus den Interviews mit den Geschäfts- und Pflegedienstleitungen

Wie in Kapitel 8 deutlich wurde, zeigen die durchgeführten Interviews mit den Altenpflegekräften zum Teil signifikante organisationsbezogene Unterschiede im Hinblick auf das Erleben positiver (und negativer) Arbeitseemotionen. Die größte Differenz zwischen dem emotionalen Arbeitserleben der Altenpflegekräfte in den drei untersuchten Altenpflegeeinrichtungen bezieht sich auf die Ebene der organisationalen Umwelt und hier besonders auf die jeweils spezifischen strukturellen organisationalen Bedingungen, unter denen die Pflege der alten Menschen in den einzelnen Altenpflegeeinrichtungen stattfindet. Allerdings lässt sich diese Differenz nur sehr bedingt mit den unterschiedlichen Vorgaben in den drei untersuchten Altenpflegeeinrichtungen erklären. Wie das folgende Kapitel zeigt, unterscheiden sich die in der arbeits- und organisationswissenschaftlichen Literatur oft als Schlüsselfaktoren angesehenen organisationalen Rahmenbedingungen wie die strukturellen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen oder der Personalschlüssel in den drei untersuchten Häusern nur unwesentlich voneinander. Größe, Anzahl der Betten, Art und Aufbau der hierarchischen Strukturen etc. sind in allen drei Häusern weitgehend vergleichbar.

Wie bereits in Kapitel 7 dargelegt, ist allen drei Häusern zudem gemeinsam, dass sie unter zum Teil sehr starkem organisationalen Veränderungsdruck stehen, der zum einen aus den gesetzlichen Vorgaben der Pflegeversicherungsreform resultiert, die u.a. mit einem höheren ökonomischen Druck, einer verschärften Konkurrenz mit privaten Anbietern und der Reduktion staatlicher Zuschüsse einhergehen (vgl. Dahme u.a. 2005). Zum anderen resultiert der Veränderungsdruck aus der allgemeinen Professionalisierung von Altenpflege (siehe Kapitel 5), die mit einem berufskulturellen Wandel einhergeht. Dieser berufskulturelle Wandel wird in Haus Sonnenschein vor allem durch den Wegfall der Diakonissen als Kulturträgerinnen und immer verfügbare Arbeitskräfte sichtbar (siehe Kapitel 7). In Haus Edeltanne und Haus Rotbuche zeigt sich der kulturelle Wandel in der Veränderung des Berufsbilds von Altenpflegekräften durch neue Tätigkeitsanforderungen und Aufgabenverschiebungen, welche durch ein Mehr an medizinisch-pflegerischen und organisatorischen Aufgaben gekennzeichnet sind und weniger soziale Beziehungs-Komponenten beinhalten.

Aber auch in Bezug auf den organisationsspezifischen Umgang mit dem ökonomischen Druck findet sich unter arbeits- und organisationsstruktureller Perspektive kein nennenswerter Unterschied zwischen den drei untersuchten Altenpflegeeinrichtungen. Dem ökonomischen Druck, der auf allen drei untersuchten Altenpflegeeinrichtungen in ähnlicher Weise

lastet, wird in allen drei Häusern in vergleichbarem Maße mit Personaleinsparungen, neuen Arbeitsverträgen, die wesentlich geringere Zusatzleistungen beinhalten als die alten Arbeitsverträge und dem Einsatz von mehr Teilzeit- und weniger Vollzeitkräften begegnet.

Aufgrund der dargelegten vergleichbaren organisationsstrukturellen Voraussetzungen in allen drei untersuchten Altenpflegeeinrichtungen müssen also andere Faktoren herangezogen werden, um die Unterschiede im emotionalen Arbeitserleben der Pflegekräfte zwischen den verschiedenen Altenpflegeeinrichtungen zu erklären. Hierbei stellt sich die Frage, welches die wesentlichen Einflussfaktoren sind, die dazu führen, dass sich das emotionale Arbeiterleben der Altenpflegekräfte in Haus Sonnenschein von dem in den Einrichtungen der Stiftung unterscheidet. Die Ergebnisse meiner Untersuchung deuten darauf hin, dass die Differenzen mit unterschiedlichen Organisationsleitbildern und Führungsphilosophien in den einzelnen Altenpflegeheimen verbunden sind, die wiederum auf den subjektiven Leitvorstellungen beruhen, die die Führungskräfte von guter Führung und von guter Pflege haben. Wie Forschungen zur Organisationskultur zeigen, sind diese subjektiven Leitvorstellungen eng mit ihrem jeweiligen Menschenbild verknüpft (vgl. Krell 2001: 17; Schein 1995), das sich wiederum in ihren subjektiven Leitvorstellungen über einen angemessenen Umgang mit dem Personal widerspiegelt. Deshalb werden diese subjektiven Leitbilder im folgenden Kapitel unter Bezugnahme auf die Interviews mit den Geschäftsführern und Pflegedienstleitungen der einzelnen Häuser vorgestellt und für die Analyse fruchtbar gemacht.

Aufgrund der Tatsache, dass Haus Edeltanne und Haus Rotbuche den gemeinsamen Rahmenbedingungen und Strukturen der Stiftung unterliegen, werde ich zunächst mögliche Ursachen für das unterschiedliche emotionale Arbeitserleben zwischen den Altenpflegekräften von Haus Sonnenschein auf der einen Seite und denen der beiden Stiftungseinrichtungen auf der anderen Seite herausarbeiten. Dabei geht es hauptsächlich um die Frage, inwiefern sich die Unternehmensleitbilder und Führungsphilosophien sowie die daraus resultierenden, organisational vorgegebenen Arbeitsbedingungen in Haus Sonnenschein von denen der Stiftung unterscheiden. Die Gründe für das unterschiedliche emotionale Arbeitserleben zwischen den Pflegekräften in den beiden Stiftungshäusern werden in einem zweiten Schritt behandelt.

10.1 Gute Pflege und gute Führung in Haus Sonnenschein: Subjektive Leitvorstellungen der Organisationsleitung und organisationale Vorgaben

Wie in Kapitel 7 dargestellt wurde, besteht die Organisationsleitung von Haus Sonnenschein vor allem aus dem Geschäftsführer und der Pflegedienstleitung, die, wie aus den Interviews hervorgeht, eng zusammenarbeiten.

Der Geschäftsführer von Haus Sonnenschein kommt ursprünglich aus dem privatwirtschaftlichen Bereich und definiert sich selber vor allem als Kaufmann, der sich stark an praktischen Dingen orientiert. Nachdem er ein wirtschaftswissenschaftliches Studium absolviert und mehrere Jahre erfolgreich in großen internationalen Konzernen als Vorstandsassistent und als Leiter der Controllingabteilung gearbeitet hat, stellte er nach eigener Aussage fest, dass er es „auf Dauer viel zu langweilig [fand], mit den Zahlen zu tun zu haben“. Deshalb stellte er sich mit knapp 50 Jahren die Frage, was er beruflich „auf Dauer mal“ machen wolle. Glücklicherweise „hat es sich dann ergeben, dass eben hier eine Stelle frei war“, die er „komplett artfremd“ übernommen hat:

„Personalführung war für mich nicht das Thema, aber das hier war ein ganz anderes Metier. Also total fachfremd. Wobei ich möchte mal sagen, das hatte einen Riesenvorteil: Man guckt sich das Ganze von außen an.“ (Geschäftsführer Haus Sonnenschein)

Was ihn seiner Ansicht nach trotz seiner „Fachfremdheit“ im Altenpflegebereich für die Position des Geschäftsführers in Haus Sonnenschein qualifiziert hat, ist, dass er neben seiner kaufmännischen Erfahrung in seinem Privatleben schon immer in der diakonischen Gemeinschaft engagiert und „über Kirche so ein bisschen mit Diakonie verbunden“ war. Für ihn gehören kaufmännische Leitung und spirituelle Weiterführung der Einrichtung zusammen. Wie er glaubhaft betont, ist es ihm wichtig, „neben dem Wirtschaftsbetrieb Altenpflege das Haus mit Spiritualität zu füllen“. Dementsprechend versucht er zusammen mit der Pflegedienstleitung, „wieder ein wenig zusätzliches spirituelles Leben hier ins Haus zu holen“ und ein „vernünftiges Angebot“ zu gestalten, damit eine diakonische Schwesternschaft im Haus weiter Bestand haben kann.

„Das ist so der Aufgabenbereich, für den ich im Grunde genommen gar nicht verantwortlich bin qua Vertrag. Aber natürlich nimmt man den jetzt irgendwann mal mit wahr, weil einen das auch interessiert. Ich habe keine Lust dann in zwölf, dreizehn Jahren hier aufzuhören und zu sagen: ‚Ja, von Diakonissen ist nichts mehr da, diakonische Schwesternschaft ist weiter Auslaufmodell und wir sind eben halt ein diakonisches Altenpflegeheim wie viele andere auch‘, fände ich etwas schade.“ (Geschäftsführer Haus Sonnenschein)

Dementsprechend sucht der Geschäftsführer von Haus Sonnenschein zusammen mit der Pflegedienstleitung nach Wegen, den christlich-spirituell geprägten Geist des Hauses zu

erhalten, indem das alte diakonische Profil auf sinnvolle Weise mit den neuen Anforderungen der Professionalisierung und Ökonomisierung verbunden wird.

In diesem Punkt arbeitet er eng mit der Pflegedienstleitung zusammen, die mittlerweile seit 40 Jahren fast ununterbrochen beruflich im Haus tätig ist. Nachdem sie als 14-Jährige im damaligen Diakonissenmutterhaus als Krankenpflegevorschülerin angefangen und ihre Ausbildung zur Krankenschwester abgeschlossen hat, ist sie nach wenigen Jahren als Zweitschwester im zugehörigen Krankenhaus wieder in das Mutterhaus zurückgekehrt, weil ihre „ehemalige Stationsleitung vom Krankenhaus hier die erste kleine Abteilung mit 12 Bewohnerinnen und Diakonissen, die zu pflegen waren, damals eröffnet hat“. Nach einigen Jahren als Bereichsleiterin im mittlerweile fast ausschließlich als Altenpflegeheim genutzten Diakonissenmutterhaus wurde ihr dann von der damaligen Oberin die Position der Pflegedienstleitung angeboten, deren Installation im Zuge des Pflegegesetzes notwendig wurde. Heute arbeitet sie zusammen mit dem Geschäftsführer daran, das diakonische Profil soweit wie möglich zu erhalten. Dabei geht es auch ihr darum, eine Schwesternschaft zusammenzustellen, bei der neben dem „reinem Auftrag zur Pflege“ auch der diakonisch-spirituelle Gedanke weiterhin eine Rolle spielt.

10.1.1 Gute Pflege in Haus Sonnenschein: Organisationales Pflegeleitbild und subjektive Leitvorstellungen des Geschäftsführers und der Pflegedienstleitung

Die Altenpflegearbeit in Haus Sonnenschein ist nach dem Prinzip der Bereichs- und Beziehungspflege organisiert und basiert auf dem Leitgedanken einer ganzheitlich-fördernden Prozesspflege⁵⁸, die den Menschen als einheitliches, ganzes Individuum mit seiner eigenen Identität, Biographie und Integrität betrachtet. Das Pflegekonzept verfolgt einen aktivierenden Ansatz, der sich schwerpunktmäßig an den Ressourcen der zu betreuenden Menschen orientiert und deren Bedürfnisse und Fähigkeiten zum Ausgangspunkt der Pflegeleistungen macht.⁵⁹ Entsprechend dem organisationalen Pflegeleitbild soll die Altenpflege durch das Pflegepersonal individuell ausgerichtet und fürsorglich ausgeübt werden, ohne jedoch dabei das Recht auf Selbstbestimmung der zu Pflegenden zu missachten. Sie soll sich explizit „mit der gebotenen Geduld“ vollziehen und dort mobilisierend und aktivierend sein, „wo dieses angebracht“ ist. Zudem soll sie, wie es im Pflegekonzept der Einrichtung heißt, „ein den Bedürfnissen der zu Pflegenden entsprechendes und würdiges Sterben ermöglichen helfen, wenn Sterben und Tod absehbar werden“.

⁵⁸ nach Monika Krohwinkel (1993)

⁵⁹ Die Pflegeplanung richtet sich nach den „13 Aktivitäten und existentielle Erfahrungen des Lebens“ nach Krohwinkel (1993): 1. Kommunizieren können, 2. Sich bewegen können, 3. Vitale Funktionen aufrecht erhalten, 4. Sich pflegen können, 5. Essen und trinken können, 6. Ausscheiden können, 7. Sich kleiden können, 8. Ruhen und schlafen können, 9. Sich beschäftigen können, 10. Sich als Mann/Frau fühlen können, 11. Für Sicherheit sorgen können, 12. Soziale Bereiche des Lebens sichern können, 13. Mit existenziellen Erfahrungen des Lebens umgehen können, Umgang mit dem Tod.

Das Pflegeleitbild der Einrichtung, das im Wesentlichen von den Pflegekräften selbst entwickelt wurde, ist stark durch ein christliches Menschenbild geprägt, in dem besonderer Wert auf die Beachtung der Würde des einzelnen Menschen gelegt wird. Entsprechend bilden ein wertschätzender, einführender Umgang mit den zu Pflegenden und ihren Angehörigen sowie die würdevolle, individuelle und gleichberechtigte Gestaltung der Beziehung zu ihnen einen wesentlichen Bestandteil des Pflegeleitbilds. Wie die Interviews mit dem Geschäftsführer und der Pflegedienstleitung zeigen, wird dieses Leitbild, das die fürsorgliche und würdevolle Behandlung der Bewohner/innen als wichtige Leitvorstellung guter Pflege hervorhebt, auch von der Einrichtungsleitung geteilt. So erklärt der Geschäftsführer von Haus Sonnenschein:

„Zunächst geht's uns darum: Wie gehen wir mit Menschen um, dass man sich darüber Gedanken macht – Menschenwürde und dergleichen. (...) Wir müssen uns an den Bedürfnissen und Fähigkeiten der Menschen orientieren, die in Pflege sind.“ (Geschäftsführer Haus Sonnenschein)

Erklärtes Ziel der Organisationsleitung ist die permanente Herstellung und dauerhafte Aufrechterhaltung eines wertschätzenden, einführenden Umgangs der Mitarbeiter/innen des Hauses mit den zu Pflegenden und ihren Angehörigen sowie die würdevolle, individuelle und möglichst gleichberechtigte Gestaltung der Beziehung zu ihnen.

10.1.2 Gute Führung in Haus Sonnenschein: Subjektive Leitvorstellungen des Geschäftsführers und der Pflegedienstleitung

Ebenso wie das Pflegeleitbild basieren auch die subjektiven Leitvorstellungen, die die Einrichtungsleitung von guter Führung hat, auf dem christlich geprägten Leitgedanken einer auf Menschenwürde abzielenden Gestaltung aller menschlichen Beziehungen. Dies spiegelt sich insbesondere in den Haltungen des Geschäftsführers und der Pflegedienstleitung gegenüber ihren Mitarbeiter/innen wider, die beide sehr stark am Leitgedanken eines wertschätzenden und vertrauensvollen Umgangs zwischen Führungskräften und Mitarbeiter/innen ausgerichtet sind.

„Und auch das ist vielleicht eine Frage: Wie geht ein Haus auch mit Mitarbeitern um?“ (Geschäftsführer Haus Sonnenschein)

Nach Ansicht der Einrichtungsleitung sollte dieser Umgang durch die im Folgenden aufgeführten Punkte gekennzeichnet sein.

Transparenz und Mitbestimmung

Wesentliche Grundlage für einen vertrauens- und respektvollen Umgang zwischen der Einrichtungsleitung und den Mitarbeiter/innen bildet nach Auffassung des Geschäftsführers und der Pflegedienstleitung eine „offene und ehrliche“ Kommunikation von ihrer Seite, die darauf abzielt, den Mitarbeiter/inne/n organisationale Prozesse und Notwendigkeiten offen darzulegen und transparent zu machen. So erklärt der Geschäftsführer von Haus Sonnenschein:

„Vielleicht überziehe ich da auch manchmal, was die Informationen anbetrifft. Aber auf der anderen Seite denke ich, die Mitarbeiter haben auch Anspruch darauf und damit tun sie sich leichter. Zum Beispiel wenn wir jetzt neue Mitarbeiter einstellen, dann sage ich: ‚Leute, ihr kriegt nicht mehr so viel wie die Mitarbeiter bisher‘. Das heißt, wir werden auch demnächst eine Zwei-Klassen-Gesellschaft innerhalb der Belegschaft haben. Ich finde es aber einfach nur ehrlich, demjenigen, der davon betroffen ist, das auch klar zu sagen, dass das so ist.“

Einen weiteren wichtigen Bestandteil der Führungsphilosophie des Einrichtungsleiters bildet zudem die Einbindung der Mitarbeiter/innen in wichtige unternehmenspolitische Entscheidungen, damit diese in der Belegschaft verankert sind und gemeinsam getragen werden. Entsprechend erklärt der Geschäftsführer:

„Also ich werde hier keine selbstherrlichen Entscheidungen fällen, die nicht mit denen ausdiskutiert sind. Natürlich kann das nicht immer so sein, dass alle immer einer Meinung sind, aber wenn man das miteinander bespricht und dann gemeinsam so eine Entscheidung fällt, dann glaube ich, wird sie auch eher von allen mitgetragen.“ (Geschäftsführer Haus Sonnenschein)

Die praktische Umsetzung der propagierten Transparenz und (formal zumeist gar nicht vorgesehenen) Mitbestimmung und Mitwirkung der Mitarbeiter/innen reicht von der Leitbildentwicklung für das Haus über die Mitsprache bei Neueinstellungen bis hin zur Aushandlung hausbezogener Gehaltsabschlüsse, welche aufgrund der ökonomischen Lage notwendig erscheinen:

„Wir haben bisher nach AVR bezahlt, das haut nicht mehr hin. Da haben wir uns mit den Mitarbeitern zusammen hingesetzt und zusätzliche Vereinbarungen getroffen. Der Arbeitsrechtler, mit dem ich das ausgearbeitet habe, der hat gesagt: ‚Wir kriegen es nie durch‘. Weil ich gesagt habe: ‚Entweder machen alle mit oder wir lassen es sein‘. Und es haben alle mitgemacht. Alle Mitarbeiter, die davon betroffen waren, haben mitgezogen.“ (Geschäftsführer Haus Sonnenschein)

Autonomie und Handlungsspielraum

Ungeachtet der Tatsache, dass die letztendliche Entscheidungsgewalt beim Geschäftsführer liegt, lässt sich seine führungsphilosophische Leitlinie zusammenfassen unter dem Motto:

„Natürlich entscheiden, klar. Aber machen lassen und [den Mitarbeiter/innen] Freiheit geben.“
(Geschäftsführer Haus Sonnenschein)

Diese Devise spiegelt sich auch in der folgenden Aussage des Geschäftsführers in Bezug auf das Verhältnis zur Pflegedienstleitung wider:

„Ich muss mich nicht im Detail um die Pflege kümmern, das ist die Aufgabe der Pflegedienstleitung. Es wäre auch Blödsinn, wenn ich sagen würde: ‚So, jetzt gehen wir mal Dienstplan für Dienstplan durch.‘ Das kann sie doch viel besser regeln. Auch: Ich wäre nur eine Störung und sie hätte zudem das Gefühl, es ist nicht ihr Aufgabenbereich. Wir besprechen uns miteinander und dann lass ich sie das machen.“ (Geschäftsführer Haus Sonnenschein)

Entsprechend dieser führungsphilosophischen Leitlinie wird auch den Bereichsleitungen und Pflegekräften der einzelnen Stationen auch ein vergleichsweise hohes Maß an Autonomie, Entscheidungsfreiheit und Handlungsspielraum eingeräumt. So sind der Geschäftsführer und die Pflegedienstleitung nach eigenen Worten zwar immer ansprechbar, aber das Altenpflegepersonal soll „schon eigenverantwortlich arbeiten“. Denn der Geschäftsführer und die Pflegedienstleitung sind beide der festen Überzeugung, dass die Mitarbeiter/innen unter dieser Prämisse auch mehr motiviert sind, weil „es ihnen auch mehr Spaß macht.“

Verantwortungsübernahme für die Mitarbeiter/innen

Zusätzlich zu der vergleichsweise hohen Autonomie der Altenpflegekräfte bildet jedoch auch die Übernahme von Verantwortung für die Mitarbeiter/innen einen wichtigen Bestandteil der Führungsphilosophie. Sowohl der Geschäftsführer als auch die Pflegedienstleitung sind der Auffassung, dass eine gute Zusammenarbeit im Hause nur möglich ist, wenn die Einrichtungsleitung mit den Mitarbeiter/innen geht und sie in ihrer Arbeit unterstützt. Denn wie die Pflegedienstleitung feststellt:

„Der Alltag in der Pflege hat seine Grenzen, so wie auch die Kollegen ihre Grenzen haben. Und ich muss mit den Kollegen gehen. (...) Wenn die Kollegen auf stur schalten würden, Dienst nach Vorschrift usw., dann kann ich machen, was ich will. Da kann ich eigentlich auch nach Hause gehen.“ (Pflegedienstleitung Haus Sonnenschein)

Nach Meinung des Geschäftsführers und der Pflegedienstleitung muss die relative Freiheit und Selbständigkeit der Mitarbeiter/innen deshalb in flankierende Unterstützungsmaßnahmen von Seiten der Organisationsleitung eingebunden sein, die sich sowohl auf die

arbeitsorganisatorische und organisationsstrukturelle Ebene richten als auch den psychosozialen und emotionalen Bereich mit einbeziehen.

Emotionale Unterstützung – Anerkennung, Feedback und Vertrauen

Geschäftsführer und Pflegedienstleitung von Haus Sonnenschein teilen beide die Auffassung, dass die emotionale Unterstützung der Mitarbeiter/innen eine wesentliche Grundlage für deren Arbeitsmotivation bildet und damit eine wesentliche Voraussetzung für die Erbringung guter Altenpflege darstellt. Als besonders wichtig betrachten der Geschäftsführer und die Pflegedienstleitung das regelmäßige Geben von Anerkennung und konstruktivem Feedback an die Mitarbeiter/innen sowie der Aufbau eines gegenseitigen Vertrauensverhältnisses zwischen der Organisationsleitung und den Mitarbeiter/innen. Dazu gehört insbesondere, dass die Führungskräfte von den Pflegekräften als Ansprechpartner/innen wahrgenommen werden, an die sie sich in allen Belangen vertrauensvoll wenden können – egal ob es um ganz persönliche Dinge geht, um die berufliche Weiterentwicklung, „wo man dann den Weg dafür ebnet“, oder um Konflikte zwischen Teamkolleg/innen.

Entsprechend stolz berichtet der Geschäftsführer über das funktionierende Vertrauensverhältnis zwischen dem Pflegepersonal und den Führungskräften:

„Ich glaube es gibt keine Mitarbeiterin, die nicht das Vertrauen hätte, zur Pflegedienstleitung zu gehen, wenn sie etwas belastet. Das ist auch wichtig, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter da sich auch wirklich ernst genommen fühlen und das auch abladen können, ohne Angst haben zu müssen, dass ihnen daraus ein Strick gedreht wird. Und ich bin da auch zwischendurch stolz, wenn die auch bei mir ankommen und mir wirklich auch ihre persönlichen Probleme, Sorgen erzählen. Das bedeutet im Umkehrschluss ja auch, dass sie sich da auch ein Stück weit darauf verlassen können, dass ich das nicht zu ihrem Nachteil ausnutze.“ (Geschäftsführer Haus Sonnenschein)

Einen Schlüssel für dieses entgegengebrachte Vertrauen sieht die Pflegedienstleitung darin, dass sie als Ansprechpartnerin tatsächlich immer da ist und ein offenes Ohr für die Belange der Mitarbeiter/innen hat. Sie ist der Überzeugung, dass die Führungskräfte auf den verschiedenen Ebenen des Hauses (Geschäftsführer, Pflegedienstleitung, Bereichsleitungen) die Mitarbeiter/innen bei Konflikten

„durch Gespräche dort abholen [müssen], wo sie sind und das wieder auf einen Nenner bringen. Oder ihnen einfach auch die Möglichkeit geben, sich da Luft zu machen. Dann fühlt derjenige, wenn er geht, sich schon einen Schritt erleichtert. Er weiß im Grunde genommen, ich kann ihm gar nicht helfen, aber er hat es mal irgendwo gelassen, wo ihm zugehört wird.“ (Pflegedienstleitung Haus Sonnenschein)

10.1.3 Unternehmenspolitik und strategische Ausrichtung in Haus

Sonnenschein

Korrespondierend mit den dargestellten subjektiven Leitvorstellungen der Geschäftsführung zu guter Führung und guter Altenpflege ist die zu großen Teilen daraus resultierende Unternehmenspolitik von Haus Sonnenschein im Wesentlichen auf die strukturelle Unterstützung der Mitarbeiter/innen ausgerichtet und bezieht sich vor allem auf die Bereitstellung arbeitsstruktureller Ressourcen, damit gute Altenpflege im Sinne des Pflegeleitbilds auch trotz der sich verschärfenden ökonomischen Rahmenbedingungen tatsächlich umgesetzt werden kann.

Neben einem kontinuierlichen Angebot an guten Fort- und Weiterbildungen sowie von Beratungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter/innen wird seitens der Organisationsleitung vor allem die Bereitstellung einer ausreichenden Anzahl an qualifiziertem Pflegepersonal als besonders wichtige strukturelle Voraussetzung gesehen, um eine hohe Qualität der Altenpflege zu gewährleisten. So erklärt der Geschäftsführer von Haus Sonnenschein:

„Gute Pflege kann ich nur machen, wenn ich auch genügend Hände in der Pflege einsetze. Das heißt, wenn ich über den Kennzahlenschlüssel gehe und sage: ‚Wir haben einfach zu viele Mitarbeiter. Schwester X, sehen Sie zu, dass Sie jetzt wieder zwei Mitarbeiterinnen eliminieren.‘ Das kann es nicht sein!“

Neben der Bereitstellung einer ausreichenden Anzahl an Altenpflegekräften legt die Organisationsleitung großen Wert auf die Kontinuität des Pflegepersonals, da diese als außerordentlich wichtig für die Erbringung einer hohen Pflegequalität erachtet wird. Dementsprechend versucht der Geschäftsführer, möglichst eine gleich bleibend hohe Anzahl an Altenpflegekräften sicherzustellen und gutes Altenpflegepersonal – also Pflegekräfte, die die Altenpflege im Sinne des hausinternen Pflegeleitbilds gut ausführen – langfristig an das Haus zu binden. Dies geschieht in der Praxis vor allem durch die Vergabe langfristiger, fester Arbeitsverträge, durch eine ausgewogene Mischung von Vollzeit- und Teilzeitkräften sowie durch den Einsatz von qualifizierten, dem Hause sehr verbundenen, ehrenamtlichen Mitarbeiter/innen (insbesondere in Form von Diakonissen). Während in anderen stationären Altenpflegeeinrichtungen zunehmend auch auf Leiharbeitskräfte zurückgegriffen wird, hält der Geschäftsführer von Haus Sonnenschein weiterhin ausdrücklich am Prinzip von Festeinstellungen fest, da er der festen Überzeugung ist, dass aufgrund der fehlenden Kontinuität „mit Leiharbeit keine gute Pflege zu machen ist“.

Allerdings sieht auch er sich einem verstärkten wirtschaftlichen Druck gegenübergestellt, der eine Kompromisslösung zwischen ökonomischen Zwängen auf der einen Seite und der Erfüllung seiner subjektiven Leitvorstellungen von guter Pflege andererseits erforderlich

macht. Trotz des engen finanziellen Rahmens unterhält Haus Sonnenschein eine halbe Seelsorgerstelle für das Altenpflegeheim.

„Das ist sozusagen Luxus, den wir uns leisten. Aber wenn Sie da die richtige Person haben, macht sich das natürlich sehr bemerkbar. Ein Seelsorger im Haus, der auch in den Bereichen präsent ist, der mit den Bewohnern spricht, kann vieles auffangen. Jedes seelsorgerische Gespräch ist auch da für das Pflegepersonal eine Entlastung, weil die Bewohner und Bewohnerinnen da auch was loswerden.“ (Geschäftsführer Haus Sonnenschein)

Um den Spagat zwischen engen ökonomischen Vorgaben auf der einen Seite und der für gute Pflege erforderlichen Bereitstellung von ausreichendem Pflegepersonal auf der anderen Seite hinzubekommen, werden vermehrt Teilzeitarbeitsverträge mit den Beschäftigten abgeschlossen. Denn Teilzeitarbeitskräfte lassen sich nach Aussage der Einrichtungsleitung arbeitsorganisatorisch flexibler einsetzen und sind kostengünstiger als Vollzeitkräfte:

„Wenn eine Vollzeitkraft eine Woche krank ist, muss ich 38,5 Stunden auffangen. Und wenn eine Teilzeitkraft ausfällt, das sind dann eben auch andere Stundengrößenordnungen.“ (Pflegedienstleitung Haus Sonnenschein)

Allerdings sind sich Geschäftsführung und Pflegedienstleitung auch darüber einig, dass für eine hohe Pflegequalität eine ausgewogene Mischung von Vollzeit- und Teilzeitkräften notwendig ist. Denn wie die Pflegedienstleitung erklärt, braucht man auch einige Vollzeitkräfte, die einfach kontinuierlich da sind:

„Wenn ich jetzt eine Vollzeitkraft habe, die ist ja jeden Tag da. Sie kriegt ja die Informationen, was läuft, wo sich was verändert hat, ganz automatisch mit, während eine Teilzeitkraft Eigeninitiative haben muss. Es kann in der Übergabe nicht alles wiederholt werden, was in den letzten fünf Tagen passiert ist. Es muss gefragt werden, sonst hat man da qualitative Probleme.“ (Pflegedienstleitung Haus Sonnenschein)

Andererseits bringt der Altenpflegeberuf in den Augen des Geschäftsführers und der Pflegedienstleitung „für den Einzelnen eine so hohe Belastung, dass man sich das sehr genau überlegen muss“. Dass bei Neueinstellungen heute überwiegend Teilzeitstellen vergeben werden, liegt also auch daran, dass die Organisationsleitung (ebenso wie das Pflegepersonal selbst) ein Arbeitspensum von 25 bis 30 Stunden pro Woche als idealen Kompromiss zwischen der Arbeitsbelastung einer Pflegekraft und der Qualitätssicherung der Organisation betrachtet.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass in Haus Sonnenschein das christlich geprägte Leitbild eines menschenwürdigen Umgangs miteinander und die damit verbundenen subjektiven Leitvorstellungen von guter Führung eine wichtige Basis der politischen und strategischen Ausrichtung der Altenpflegeeinrichtung bilden und sich in diesen widerspiegeln.

10.2 Gute Pflege und gute Führung in der Stiftung: Subjektive Leitvorstellungen der Organisationsleitung und organisationale Vorgaben

Ebenso wie der Geschäftsführer von Haus Sonnenschein kommt auch der Geschäftsführer der Stiftung ursprünglich aus dem kaufmännischen Bereich. Nach seiner Erstausbildung als Bankkaufmann und einer anschließenden Journalismusausbildung hat er einige Jahre als Pressesprecher im politischen Bereich gearbeitet. Als ihm diese Arbeit nicht genug Sinn geben konnte, hat er ein Theologiestudium absolviert und arbeitet seitdem erst als Assistent, dann als Direktor und schließlich als Geschäftsführer in der Stiftung. Er sagt über sich selber:

„Ich bin seit 20 Jahren in diesem Unternehmen. Über einen vielleicht etwas kurvenreichen Weg dorthin gekommen. (...) Habe aber durch meine eigene Kindheit immer eine sehr gemeinwesenorientierte Prägung gehabt: Jung und alt gehören zusammen.“ (Geschäftsführer Stiftung)

Korrespondierend mit dieser frühen Prägung beziehen sich die Visionen des Geschäftsführers bezüglich der zukünftigen inhaltlichen Ausrichtung der Stiftung vor allem auf die Weiterführung der bereits begonnenen umfassenden Umstrukturierung und Neuausrichtung in den einzelnen Häusern. Da die Stiftung aufgrund ihres dezentralen Aufstellungsprinzips „nicht immer im Gleichschritt marschiert“, sieht er eine zentrale Herausforderung darin, die Umbauprozesse der einzelnen Häuser aneinander anzugleichen.

„Wir haben Modellprojekte, wir haben Häuser, die weit vor waren. (...) Wir haben Häuser, die ich würde sagen, kulturell etwas angestaubter sind. Und jetzt geht es darum, Praxistransfers zu vermitteln und zu sagen: ‚Macht mal eine Hospitation in einem kulturell weiter entwickelten Haus.‘ Und da finden dann ganz erstaunliche Ansteckungsprozesse statt, die ich aber nicht zentral verordnen kann.“ (Geschäftsführer Stiftung)

Als „sicherlich schwierigsten Teil“ seiner Aufgabe betrachtet er die zu leistende Überzeugungsarbeit, die für die Herbeiführung des nötigen Einstellungswandels in allen Häusern der Stiftung notwendig ist.

„Ich glaube, wenn ich das nicht schaffe zu überzeugen, dann tut es der Markt. Natürlich sind spannende Lebensräume mit Mitarbeitern, die beziehungsfähig sind, die Empathie haben, sozusagen attraktiver auch unter Marktgesichtspunkten als ein formal gut aufgestelltes, lebloses Haus von Leuten, die robotermäßig ihre Arbeit tun.“ (Geschäftsführer Stiftung)

An den angeführten Zitaten tritt schon deutlich die innere Grundhaltung des Geschäftsführers zutage, die dieser im Hinblick auf die zukünftige Gestaltung und Ausrichtung der Organisation und ihrer Mitarbeiter/innen hat und die im Weiteren noch deutlicher werden wird.

10.2.1 Gute Pflege in der Stiftung: Organisationales Pflegeleitbild und subjektive Leitvorstellungen des Geschäftsführers

In ihrem Trägerkonzept beschreibt sich die Stiftung selbst als ein Pflegeunternehmen „mit einer liebevollen Grundhaltung zu vielen Menschen in den unterschiedlichen Stadtteilen unserer Stadt“, die sich insbesondere in einer durch Wertschätzung, Achtung und Respekt geprägten Haltung des Pflegepersonals gegenüber dem alten Menschen und seiner Lebenserfahrung widerspiegelt. So heißt es im Pflegeleitbild der Stiftung:

„Ein ganz wichtiger Aspekt ist für uns der würdevolle Umgang mit allen Menschen, die zu uns kommen. Ganz besonders gilt dies auch für Demenzerkrankte.“

Hintergrund der Pflege- und Betreuungsarbeit in den Einrichtungen der Stiftung bilden – ähnlich wie in Haus Sonnenschein – bedürfnisorientierte Pflegekonzepte, die dem aktuellen pflegewissenschaftlichen Standard entsprechend die Ressourcen und Fähigkeiten der zu betreuenden Menschen zum Ausgangspunkt der Pflegeleistungen machen.

Wie im Pflegeleitbild der Stiftung zu lesen ist, sollen die individuell angebotenen Pflegeleistungen sowohl *fähigkeitsorientiert* als auch *fähigkeitsfördernd* angelegt sein. Dazu wird die Erbringung der Leistungen auf Grundlage einer umfassenden Pflegeanamnese gemeinsam mit den pflegebedürftigen Menschen bzw. deren Angehörigen geplant und vertraglich vereinbart. Entsprechend dem organisationalen Pflegeleitbild soll die Durchführung der Pflegearbeit neben einer physisch-funktionalen Dimension im Sinne pflegerisch-fördernder Methoden immer auch eine willentlich-emotionale Dimension beinhalten, die sich auf die Förderung von Selbstwertgefühl, Hoffnung, Ermutigung, Unabhängigkeit und Wohlbefinden der Bewohner/innen richtet. Fachlich kompetente Altenpflege im Sinne der Stiftung beinhaltet zudem die würdevolle Begleitung Sterbender „durch persönliche Zuwendung, optimale pflegerische Versorgung und die Erfüllung individueller Wünsche“.

Erklärtes Pflegeziel der Stiftung ist es, den älteren Menschen durch die Bereitstellung individuell angepasster Pflegeleistungen trotz gesundheitlicher Einschränkungen ein aktives und selbst bestimmtes Leben zu ermöglichen. Nach Auffassung des Managements bedeutet gute Altenpflege vor allem,

„dass eben alle Leistungen entsprechend der heutigen Qualitätsstandards auch erbracht sind, also nach neuen Erkenntnissen mit ausgerichtet sind. Letztendlich ein pflegfachlicher Anspruch und den auch anzustreben und umzusetzen, ohne sich in zerstörerischen Debatten die letzten Ressourcen zu nehmen. (...) Dass man auch auf das Know-how im eigenen Hause zurückgreifen kann.“ (Personalentwicklerin Stiftung)

Um dieses durch die Organisationsleitung vorgegebene Leitbild von guter Pflege umzusetzen, sind nach Ansicht des Geschäftsführers ambulante Pflegestrukturen in der Regel besser geeignet als stationäre, denn:

„Wenn Sie jetzt wieder den Unterschied sehen zwischen stationär organisierten Pflegedienststrukturen, die wir ja auch haben, und ambulanten, sehen sich die stationären Schwestern immer wieder in so einer Maschinerie drinnen.“⁶⁰

Um eine hohe Pflegequalität zu erreichen, sollte auch die stationäre Altenpflege in den Häusern der Stiftung dementsprechend möglichst am Prinzip einer ambulanten Pflegeethik ausgerichtet werden, die sich nach Auffassung des Geschäftsführers dadurch auszeichnet, dass „ich jemanden in seinem Haus, in seinem Appartement, in seinem Zimmer als Einzelperson besuche und mit dem im Dialog dann auszuhandeln habe, was eben an Pflege nötig oder möglich ist“. Dabei entsteht, so seine Meinung, etwas völlig anderes und besseres als in der stationären Pflegeethik. Nach Auffassung des Geschäftsführers der Stiftung entsteht gute Pflege idealerweise durch die Stärkung und Unterstützung der existierenden sozialen Bindungen der Bewohner/innen durch die Bereitstellung von qualifiziertem Altenpflegepersonal innerhalb von ambulanten Pflegearrangements.

10.2.2 Gute Führung in der Stiftung: Subjektive Leitvorstellungen des Geschäftsführers

Wie das Interview mit dem Geschäftsführer der Stiftung zeigt, hängen die subjektiven Leitvorstellungen, die dieser von guter Führung und zum Umgang mit den Mitarbeiter/innen hat, sehr eng mit dem auf Autonomie abzielenden Pflegeleitbild der Stiftung zusammen, welche auch schon in den weiter oben angeführten Zitaten des Geschäftsführers durchscheinen.

Mitarbeiterbild: Autonomie und Eigenverantwortlichkeit

Anders als in Haus Sonnenschein bezieht sich die im Pflege- und Organisationsleitbild der Stiftung propagierte „liebvolle Grundhaltung“ zu den Menschen in erster Linie auf den Umgang mit den zu pflegenden Bewohner/innen und deren Angehörige und weniger auf das Pflegepersonal. Die Führungsphilosophie der Stiftungsleitung ist vor allem durch die Vorstellung einer hohen Selbständigkeit und Eigenverantwortlichkeit der einzelnen Mitarbeiter/innen geprägt. Nach Ansicht des Geschäftsführers gilt:

„Das sind auch Punkte, die von der Anthropologie her einem Urbedürfnis des Menschen entsprechen. Das ist natürlich: wahrgenommen zu werden, wichtig zu sein, Selbstwirksamkeit, Bedeutung zu haben.“ (Geschäftsführer Stiftung)

Die subjektiven Leitvorstellungen des Geschäftsführers von guter Führung orientieren sich sehr stark an der Frage nach den bestimmenden Faktoren, welche dem Pflegepersonal Erfahrungen von „Selbstwirksamkeit, Autonomie und Kreativität im eigenen Handeln“

⁶⁰ Wie die bereits dargestellten Interviews mit den Pflegekräften zeigen, stimmt diese Auffassung des Geschäftsführers nicht mit dem Arbeitserleben des in der stationären Altenpflege tätigen Pflegepersonals überein.

ermöglichen. Dementsprechend sieht der Geschäftsführer der Stiftung die Schaffung von Entwicklungsmöglichkeiten und persönlichkeitsfördernden Räumen innerhalb des relativ engen organisationalen Rahmens als eine seiner Hauptführungsaufgaben an:

„Ich denke, dass Begeisterungsfähigkeit und auch Gesundheit eben mit Selbstgestaltungs-
räumen zusammenhängt. Und dass die Arbeitsorganisation, auch die der Stiftung, immer
wieder sozusagen der Versuchung unterliegt, einzuengen und formal zu werden. Das wird ein
Gegensatz sein, der irgendwie aufzulösen ist, der auch immer wieder neu zu bearbeiten ist“
(Geschäftsführer Stiftung)

Führungsverantwortung: Schaffung entwicklungs- und persönlichkeitsförderlicher Arbeitsstrukturen

Der Geschäftsführer der Stiftung vertritt die Auffassung, dass die persönlichen Einstellungen und das Arbeitsverhalten der Beschäftigten „im Guten wie im Schlechten“ in hohem Maße durch die in der Erwerbsorganisation vorherrschenden Arbeitsstrukturen determiniert werden – oder wie der Geschäftsführer der Stiftung es ausdrückt:

„Also ich denke, das Sein der Organisation ermöglicht oder verhindert bestimmte Bewusst-
seinsstände. Das ist ganz klar im Zusammenhang zu sehen.“

Ziel der Geschäftsleitung ist es deshalb, Arbeitsstrukturen zu schaffen, die positives Arbeitsdenken und Handeln ermöglichen. Denn „nur aus einer gesunden und letztlich auch positiv denkenden Persönlichkeit“ können, so der Geschäftsführer, „auch entsprechende Arbeitsergebnisse erwachsen“. Solche fördernden Arbeitsstrukturen in den Alltag der stationären Altenpflege einzuführen, ist seiner Meinung nach jedoch nicht so einfach zu realisieren, da die betriebliche Strukturorganisation für ihn an sich schon ein „Innovations- und Lusthemmnis“ darstellt, das sich nur schwer verändern lässt. Die Lösung sieht er in dem in Kapitel 7.2.2 beschriebenen Umbauprozess, der in den einzelnen Stiftungseinrichtungen wegführen soll von starren, hierarchisch organisierten Großstrukturen in der Altenpflege, welche allerdings „im Heimbetrieb leider ein Stück weit auch mit angelegt“ sind. Nach Ansicht des Geschäftsführers sind die hierarchisch organisierten Großstrukturen in der Altenpflege vor allem deshalb nicht sinnvoll, da sie „auf Prinzipien der Beziehungslosigkeit und Vermeidung“ beruhen, die es den Altenpfleger/innen ermöglichen, sich zu „verstecken, nicht Verantwortung übernehmen, nicht zuständig“ zu sein.

Ziel der Stiftungsleitung ist deshalb der Aufbau von kleinen, „fast schon familienähnlichen“ Organisationseinheiten mit viel persönlicher Verantwortung, welche vom Geschäftsführer als Schlüssel zu Motivation, Begeisterung und Gesundheit der Mitarbeiter/innen und damit als Schlüssel für gute Pflegearbeit angesehen werden:

„Je mehr wir persönliche Beziehung und individuelle Verantwortungsübernahme möglich machen, ermutigen, fördern, sicherstellen, umso eher werden wir an Themen wie Begeisterung und Gesundheit dran sein. Je weniger uns das gelingt, weil wir Hierarchisierung und Großstrukturen organisieren, umso weiter weg werden wir davon sein.“ (Geschäftsführer Stiftung)

Gelungene Strukturveränderungen stellen nach Meinung des Geschäftsführers die in einigen Häusern der Stiftung eingeführten Hausgemeinschaften mit 100-prozentiger Eigenversorgung dar, in denen z.B. die Essenszubereitung dezentral in den einzelnen Wohngruppenküchen stattfindet. Durch solche Umstrukturierungen „entstehen dann neue Tätigkeitsbilder“, die seiner Argumentation zufolge vielfach mit Entwicklungschancen auf der Persönlichkeits-ebene verbunden sind, wie das Beispiel einer Hauswirtschaftskraft zeigt, die vorher „sozusagen mechanisiert“ zehn Jahre in der Großküche die dritte Frau am Spülband war, und die „jetzt aufgestiegen ist zu einer Wohnküchenfrau“, die selber kocht und die Verantwortung für eine bestimmte Anzahl von pflegebedürftigen Bewohner/innen⁶¹ übernimmt. Für den Geschäftsführer der Stiftung sind das genau die Entwicklungsprozesse, die ihn in seiner Überzeugung bestärken, dass Struktur sehr wichtig ist, um den Mitarbeiter/-innen „persönliche Wichtigkeit als Erfahrung“ ermöglichen zu können:

„Ich weiß nicht, wie ich jemandem am Spülfließband Begeisterung an der Wichtigkeit seiner Arbeit seriös vermitteln soll. Aber ich glaube, in so einer Wohnküche, wo ich am Kochtopf stehe und zehn Leute um mich habe, fällt das schon sozusagen aus den Arbeitsbedingungen selber, aus der Struktur eben raus.“⁶² (Geschäftsführer Stiftung)

Anforderungen an die Mitarbeiter/innen: Engagement und Begeisterung

Die dargestellten Menschenbilder und Leitvorstellungen des Geschäftsführers korrespondieren mit speziellen Persönlichkeits- und Einstellungsanforderungen, die er an die Mitarbeiter/innen der Stiftung stellt. Denn auch die besten entwicklungsförderlichen Arbeitsstrukturen nutzen seiner Auffassung nach nur dann etwas, wenn sie auf entsprechende Mitarbeiterpersönlichkeiten treffen. Altenpflegekräfte, denen es aus ihrer Persönlichkeit heraus beispielsweise nicht möglich ist, Verantwortung zu übernehmen, sich zuständig zu fühlen und Beziehungen zu den Bewohner/innen einzugehen, sind in den Augen des Geschäftsführers „an dieser Stelle einfach falsch“:

„Die sind nicht nur falsch für die Firma, sondern auch falsch für sich selber. Also Jemand, der eigentlich Angst vor Menschen hat und Kontakt oder Verbindlichkeit vermeiden möchte, der

⁶¹ Die Wohngruppengrößen liegen zwischen 8 und 12 Personen.

⁶² Für die Hauswirtschaftskräfte mag die Umstrukturierung tatsächlich mit einem Gewinn an positiven Arbeitsemotionen einhergehen. In seiner Argumentation übersieht der Geschäftsführer der Stiftung allerdings die aus den Interviews ersichtliche Tatsache, dass die Umstrukturierung in ihrer praktischen Umsetzung für das qualifizierte Altenpflegepersonal mit einem elementaren qualitativen Verlust auf der Beziehungsebene zu den zu pflegenden Bewohner/innen verbunden ist und damit auch zu einem reduzierten Erleben von positiven Arbeitsemotionen führt.

soll doch nicht gerade in einem Bereich personaler Dienstleistung arbeiten. Da tut man ihm auch keinen Gefallen mit.“ (Geschäftsführer Stiftung)

Nach Ansicht der Geschäftsleitung benötigt die Stiftung, die sich selbst als eine Institution versteht, die „lebendige Lebensräume für Menschen mit Hilfebedarf schaffen“ möchte, engagierte Mitarbeiter/innen „mit Zivilcourage und Lust auf Visionen“ wie es auf der Homepage heißt. Oder wie der Geschäftsführer der Stiftung es ausdrückt:

„Da müssen Sie Menschen zu haben, die auch so eine Begeisterung spüren, Vision teilen können.“

Eine solche Einstellung kann man nach Auffassung des Geschäftsführers zwar nicht verordnen, jedoch könne man versuchen, die Mitarbeiter/innen, die „per se auch wandlungsfähig“ sind, „durch andere Praxiserfahrungen und andere Praxisanforderungen durch Begleitung auch von Reflektionsmöglichkeiten“ für solche Prozesse zu öffnen.

Fort- und Weiterbildungen: Förderung sozialer und emotionaler Kompetenzen

Ein wichtiges Instrument zur Förderung einer positiven Haltung gegenüber der Arbeit und den Neuerungsprozessen innerhalb der Stiftung wird seitens der Geschäftsführung vor allem in der Bereitstellung von Personalförderungsmaßnahmen gesehen, die prinzipiell allen Mitarbeiter/innen offen stehen. Dementsprechend hält die Stiftung, die sich selbst als ein „gewollt lernendes Unternehmen“ beschreibt, ein umfangreiches Angebot an Fort- und Weiterbildungen bereit, das für alle Mitarbeiter/innen zugänglich ist und darüber hinaus möglichst bedarfs- und zielgruppenorientiert zugeschnitten wird. Neben medizinisch-pflegerischen Fortbildungen wird großer Wert auf ein gutes Angebot an Fortbildungen zu Gesundheitsförderung und zum Aufbau so genannter soft skills gelegt:

„Wir sind sehr nah dran an den so genannten weichen Faktoren, also soziale Kompetenz, emotionale Kompetenz, kommunikative Kompetenz. Das ist für uns wichtig. Da bietet die Stiftung schon viel.“ (Personalentwicklerin)

Da es dem Geschäftsführer der Stiftung ausdrücklich „um eine inhaltliche Akzeptanz und Umsetzung“ geht, welche mit Druck nicht zu erreichen ist, setzt er im Hinblick auf den Besuch der einzelnen Fortbildungsmaßnahmen weitgehend auf das Prinzip der Freiwilligkeit. Allerdings gibt er jedes Jahr ein Schwerpunktthema vor, dessen Themenspektrum von ‚Angehörigenarbeit‘ über ‚Orientierung‘ bis hin zum ‚Umgang mit Konflikten‘ reicht und an dem nach Aussage der Personalentwicklerin „eigentlich alle Beschäftigten teilnehmen“ sollen. Entsprechend erklärt auch der Geschäftsführer:

„Wir haben ganz viel im Fortbildungskalender, gerade in den weichen Themen. Und wer das in Anspruch nimmt, der hat auch meine Sympathie. Und wem das nicht möglich ist, gut, da muss man irgendwann auch sagen, passt das vielleicht nicht zueinander.“

Diese Aussage macht deutlich, dass sich der Geschäftsführer für die fachliche und persönliche Entwicklung der in den Stiftungshäusern angestellten Altenpfleger/innen verantwortlich fühlt. Die Aussage zeigt aber auch, dass diejenigen Pflegekräfte, die sich diesem Angebot entziehen auf Dauer nicht mehr erwünscht sind.

Vorbildfunktion der Führungskräfte

Führungsphilosophie und -verhalten der Stiftungsleitung sind an dem Prinzip der Vorbildfunktion ausgerichtet – oder wie der Geschäftsführer selber es ausdrückt:

„Ich denke der Fisch stinkt vom Kopf. Also müssen wir bei uns selber – bei mir und meinem Kollegen – anfangen.“ (Geschäftsführer Stiftung)

Dementsprechend versucht die Stiftungsleitung „ein Stück hier vorzuleben, was vielleicht dann anderswo auch Nachfolger zieht“. So ist der Geschäftsführer seiner Meinung nach mit gutem Vorbild voran gegangen, als er im letzten Jahr eine berufliche Auszeit in Form eines Sabbatquartals genommen hat und nun auch seine Kolleg/innen ermutigt, es ihm gleich zu tun. Denn er ist der Ansicht, dass der Mensch nicht nur zum Arbeiten auf der Welt ist, sondern dass „da eine Balance rein gehört“. Diese erscheint ihm in Anbetracht der verlängerten Lebensarbeitszeit als Folge der Heraufsetzung des gesetzlichen Rentenalters umso wichtiger:

„Es ist eigentlich sehr wünschenswert, wenn wir alle bis 65, 67 arbeiten, auch solche Auszeiten möglich zu machen. Ich sage immer, am meisten profitiert ja eigentlich die Firma davon, weil diejenigen kommen mit frischem Wind und ausgeruht, die Batterien wieder voll, zurück. Und insoweit haben wir auch einige auf der Leitungsebene, die so was machen. Und ich sähe es gerne, es würden noch viel mehr machen.“ (Geschäftsführer Stiftung).

Die Vorbildfunktion der Leitungskräfte erstreckt sich zudem auch auf den Bereich der Fortbildungsmethodik und der Mitarbeiterführung. So versucht der Geschäftsführer bei den jährlich stattfindenden Fortbildungsmaßnahmen mit dem Leitungsteam der Stiftung durch die Anwendung eines erlebnispädagogischen Methodenansatzes „weg zu kommen von trockener Wissensvermittlung“ hin zu Arbeits- und Lernstilen, „die auch eine sinnliche Erfahrung beinhalten“:

„Wir machen jedes Jahr irgendeine Aktion, die etwas Außergewöhnliches mit inhaltlichem Anspruch verbindet. Donnerstagabend werden unsere Leitungskräfte mit mir um 23 Uhr aufbrechen durchs Wattenmeer (...) unter dem Motto ‚Aufbruch zu neuen Ufern‘. Einfach auch sinnlich erfahrbar machen und darüber ins Gespräch kommen: Was heißt das für unsere Arbeit in der Stiftung? Warum muss man aufbrechen, selbst im Dunkeln vielleicht?“ (Geschäftsführer Stiftung)

Denn nach Ansicht des Geschäftsführers können nur Führungskräfte, die selbst davon überzeugt sind, dass „wir nicht nur Altenheime zu verwalten haben, sondern unserer eigenen Existenzsicherung wegen spannende Lebensräume entwickeln müssen“, diese Überzeugung auch an ihre Mitarbeiter/innen weitergeben.

10.2.3 Unternehmenspolitik und strategische Ausrichtung in der Stiftung

Die Leitvorstellungen des Geschäftsführers von Selbstwirksamkeit und Autonomie beziehen sich nicht nur auf den Umgang mit den Mitarbeiter/innen, sondern stehen auch im Mittelpunkt der arbeits- und personalpolitischen Entscheidungen durch die Geschäftsleitung und bilden damit eine wichtige Basis der politischen und strategischen Ausrichtung der Stiftung. In der Praxis spiegelt sich das insbesondere in der weitgehend autonom und eigenverantwortlich dezentral gestalteten Organisationsstruktur der einzelnen Stiftungshäuser wider:

„Wir wollen das eigentlich als Gliederungsprinzip – Verantwortungsabgabe soweit sie geht zu denen, die handelnde Personen sind – eigentlich durch alle Bereiche durchbuchstabieren. Allerdings immer auf der ökonomisch sehr soliden Grundlage, dass Budgets auch erreicht oder eingehalten werden müssen.“ (Geschäftsführer Stiftung)

Aufgrund der veränderten ökonomischen Rahmenbedingungen im heutigen System der Pflege- und Gesundheitsarbeit sind die finanziellen Budgets der Stiftung nach Aussage des Geschäftsführers allerdings begrenzt, was sich in einem erhöhten Rationalisierungsdruck widerspiegelt, der in der Folge als wirtschaftliche Vorgabe an die einzelnen Häuser weiter gegeben werden müsse. In diesem Zusammenhang lehnt der Geschäftsführer jedoch „sämtliches Jammern“ über die Verschlechterung der ökonomischen Rahmenbedingungen als nicht-erwachsenengerechtes, regressives Verhalten rigide ab. Stattdessen plädiert er für einen nüchtern geführten Diskurs darüber, „was wir aus den Arbeitskräften und Arbeitsstunden, die uns das System zur Verfügung stellt“, machen können. Seiner Ansicht nach gilt:

„Es hilft uns nicht weiter, sich damit zu beschäftigen, was ich alles nicht machen kann. Denn wenn Sie in dieses System, wie wir heute aufgestellt sind, jetzt 10 Prozent mehr Stellen reinstecken, werden Sie nichts der Grundsatzprobleme gelöst haben. Und die Grundsatzprobleme sind, dass wir wegkommen müssen von einer autoritär verfassten Gesundheits- und Pflegevorstellung hin zu einer auf Partizipation angelegten.“ (Geschäftsführer Stiftung)

Die Ressourcendiskussion muss nach Meinung der Geschäftsführung eng mit der Frage verknüpft sein, wie demokratisch und partizipativ Pflege in Zukunft ausgerichtet sein möchte. Dementsprechend wird die Reform der Pflegeversicherung von Seiten der Geschäftsleitung sehr viel positiver betrachtet als seitens des Pflegepersonals. Für den Geschäftsführer stellt sie eine Chance dar, mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen „ambulante und stationäre Logiken optimal miteinander zu verknüpfen“ und mehr auf Selbständigkeit

zielende Pflegearrangements aufzubauen, welche seiner Meinung nach mit einem „gewaltigen Gewinn für alle Beteiligten und Betroffenen, ob Bewohner/innen oder Mitarbeiter/innen“ einhergehen. Konkret bedeutet dies, dass seitens der Geschäftsführung die Neuschaffung zusätzlicher Altenpflegeheime klar abgelehnt und statt dessen eine weitere Stärkung der Stadtteilarbeit und Investition in lokale Verbundsysteme nach dem Motto: „Kein Standort ohne Kindertagesheim, ohne Volkshochschule etc.“ propagiert wird.

Motivation des Geschäftsführers

Der Geschäftsführer sieht sich selber in der Rolle eines „Möglichmakers“, dessen Aufgabenspektrum weit über den Bereich eines reinen Organisators hinausgeht und dessen Hauptaufgabe für die Zukunft darin besteht, die Stiftung zu einer Institution umzubauen, „die vielfältiges Leben möglich macht und nicht vorbestimmt“:

„Ich habe im Laufe der Jahre entdeckt, dass das hier mehr ist als ein Verwaltungsjob. Sondern die Frage ist, Lebensstile möglich zu machen. (...) Und ich hätte die Stiftung gerne am Horizont als eine Stiftung, die eben nicht mehr autoritär über Lebensstile befindet, sondern möglich macht.“ (Geschäftsführer Stiftung)

Hauptmotivationsgrund für die Übernahme und Ausübung der Position des Geschäftsführers in der Stiftung liegt genau in der Möglichkeit, diese Visionen umsetzen und daraus Autonomie- und Selbstwirksamkeitserfahrungen ziehen zu können, die er als positives Arbeitserlebnis wiederum an seine Mitarbeiter/innen weitergeben möchte:

„Was ich bei mir erlebe, versuche ich den Leuten ja auch abzugeben. Also da sind wir ja wieder bei den Kernbegriffen: Selbstwirksamkeit, Visionen umsetzen können. Das ist, was Spaß an der Arbeit macht. Was eine völlig andere Erfahrung ist, als wenn ich es zum mittleren Abteilungsdirektor bei der Bank gebracht hätte – vielleicht mit dem doppelten Gehalt noch – und anonym hin und her geschoben würde. Also das ist schon auch eine Erfahrung von Autonomie, die ein kostbares Gut ist.“ (Geschäftsführer Stiftung)

10.3 Gute Pflege und gute Führung in Haus Edeltanne:

Subjektive Leitvorstellungen der Pflegedienstleitung

Die Pflegedienstleitung von Haus Edeltanne bezeichnet sich selbst als eine „alte Stifftlerin“, die sich ihrer Organisation gegenüber sehr verbunden fühlt. Nach ihrer Ausbildung war sie über 20 Jahre lang als Fachkraft und Bereichsleitung in einem anderen Haus der Stiftung beschäftigt, das ihr, wie sie betont, immer „*sehr* am Herzen lag“. Dennoch hat sie vor zwei Jahren die Funktion der Pflegedienstleitung in Haus Edeltanne übernommen, weil sie ihr zeitlich passend dort angeboten wurde. Die Stiftung ist also ihr bisher einziger Arbeitgeber,

woran sich ihren Aussagen zufolge auch nichts ändern soll, da sie nach wie vor davon überzeugt ist, dass die Stiftung ein guter Arbeitgeber ist:

„Wenn ich so von anderen Einrichtungen höre, was die alles schon erzählt haben, da habe ich gedacht: Mein Gott, hast du das doch gut bei der Stiftung. Wenn ich mir hier also keine bösen Klopper erlaube, dann werde ich hier alt und hier in Rente gehen, denke ich mal. Ich habe also nicht vor, den Arbeitsplatz noch mal zu wechseln.“ (Pflegedienstleitung Haus Edeltanne)

Laut Pflegekasse darf die Pflegedienstleitung nur für den stationären Betreuungsbereich mit seinen 30 Bewohner/innen und den dazugehörigen Mitarbeiter/innen zuständig sein, während der ambulante Wohnbereich von einer „übergeordneten Pflegedienstleitung, die sozusagen Pflegedienstleitung für alle ambulanten Bereiche der Stiftung ist“, betreut wird. Da dieser ambulante Zuständigkeitsbereich jedoch sehr umfassend ist, wird die übergeordnete ambulante Pflegedienstleitung von der stationären Pflegedienstleitung in Haus Edeltanne in allen Belangen und Bereichen unterstützt, wo dies möglich und erlaubt ist. So trägt die Pflegedienstleitung von Haus Edeltanne beispielsweise nicht nur die Verantwortung für die Einhaltung der Qualitätsstandards und der Hygiene im stationären Bereich, sondern auch im ambulanten Wohnbereich. Des Weiteren ist die Pflegedienstleitung von Haus Edeltanne dafür zuständig, dass die Altenpfleger/innen aller Bereiche des Hauses die von der Geschäftsführung vorgegebenen Schulungen und Kurzfortbildungen in den Pflegestandards erhalten und wahrnehmen. Hinzu kommen ihrer Erzählung nach die Kontrolle der Dokumentationen, die Organisation der gesamten Fortbildungen im Hause, Bürotätigkeiten, Apothekenwechsel, Teambesprechungen, Hauskonferenzen und „zwischen durch auch mal in der Pflege einspringen“ – eben „alles, was so anliegt“. Zusätzlich hat die Pflegedienstleitung von Haus Edeltanne auch die Hausleitung bei Abwesenheit zu vertreten, „was in diesem Jahr häufig vorkommt“, da die Hausleitung ihre Ausbildung noch nicht ganz abgeschlossen hat und deshalb noch ein paar Lehrgänge außer Haus absolvieren muss.

Die Pflegedienstleitung hatte ihre Funktion ursprünglich mit der Motivation angetreten, die neue Position gut auszufüllen und die Arbeit gut zu machen:

„Wir hatten in dem anderen Haus zu meiner Bereichsleiterzeit da ja einige Pflegedienstleitungswechsel. Und der Eine hat das meiner Meinung nach ganz gut gemacht, der Andere weniger gut. Und dann habe ich mir gesagt: Wenn Du mal Pflegedienstleitung bist, dann wirst Du das so und so auf jeden Fall nicht machen, dann machst Du das so und so.“ (Pflegedienstleitung Haus Edeltanne)

Aus ihrer langjährigen Beobachtung und Erfahrung heraus hatte sie feste Vorstellungen über die Aufgabenbereiche einer Pflegedienstleitung entwickelt und über die Art und Weise, wie diese ihrer Meinung nach ausgefüllt werden sollten. Womit die Pflegedienstleitung allerdings nicht gerechnet hat, und was ihr nach eigenen Aussagen sehr zu schaffen macht, ist die

relative Einsamkeit, die diese Position mit sich bringt. Denn als Pflegedienstleitung fühlt sie sich nicht in ein echtes Team eingebunden:

„Also ich habe mir nicht vorgestellt, dass ich im Grunde genommen dann ziemlich alleine stehe. Denn als Pflegedienstleitung habe ich kein Team. Ich habe zwar eine Bereichsleitung, die mir unterstellt ist, aber das ist kein Team. Und das fehlte mir am Anfang sehr.“
(Pflegedienstleitung Haus Edeltanne)

Obwohl sie natürlich rational wusste, dass Führungsaufgaben das im Allgemeinen „so mit sich bringen“, war sie sich der tatsächlichen Auswirkungen jedoch nicht bewusst, bevor sie die Position übernommen hat.

„Das ist eine Sache, die schwer fällt und die man sich eigentlich bevor man das anfängt richtig bewusst machen muss. Und das habe ich nicht. Ich habe gedacht, so schlimm ist das nicht. Aber es ist schon schlimm. Also man fühlt sich schon ziemlich allein gelassen mitunter. Aber das ist auch ganz normal, das bringen Führungsaufgaben so mit sich. Muss man sich dran gewöhnen.“ (Pflegedienstleitung Haus Edeltanne)

Schwierigkeiten bereitet der Pflegedienstleitung auch zuweilen „diese Wahnsinns-Verantwortung“, die sie für den gesamten Bereich, die Mitarbeiter/innen und die Bewohner/innen zu tragen hat:

„Egal, was hier los ist, egal welcher Mitarbeiter irgendeinen Pflegefehler oder sonst irgendwas begeht, die Pflegedienstleitung muss immer den Kopf hinhalten. Und das ist schwer auszuhalten, weil man ja wirklich auch nicht für jeden Mitarbeiter die Hand ins Feuer legen kann. Man kann ja auch nicht immer 24 Stunden am Tag da sein und man kann auch nicht ständig hinter die Kulissen gucken. Also das ist eine Sache, die fällt schon schwer. Da habe ich noch kein dickes Fell irgendwie.“ (Pflegedienstleitung Haus Edeltanne)

Aus dem Interview mit der Pflegedienstleitung von Haus Edeltanne wird deutlich, dass sie sehr am Wohlergehen „ihrer“ Mitarbeiter/innen interessiert ist und ihre Hauptaufgabe als verantwortliche Führungskraft für den stationären Pflegebereich insbesondere darin sieht, trotz der schwieriger werdenden Rahmenbedingungen möglichst gute Arbeitsbedingungen für die Pflegekräfte bereitzustellen. Hierzu gehört ihrer Aussage zufolge auch, die Altenpfleger/innen zu guter Arbeit zu motivieren und sie bei Problemen aufzufangen. Ihrer eigenen Einschätzung zufolge scheint ihr das auch recht gut zu gelingen. Ihrer Ansicht nach ist es ihre Aufgabe, sich zusammen mit den anderen Führungskräften des Hauses darum zu kümmern, „dass wir unsere Mitarbeiter zufrieden stellen mit den Möglichkeiten, die wir haben. Und Lob verteilen, was aber natürlich auch nicht immer leicht fällt. Aber ich denke, hier im Haus funktioniert das noch ganz gut.“

Da sie selbst über einen sehr langen Zeitraum aktiv in der Altenpflege tätig war, fühlt sich die Pflegedienstleitung von Haus Edeltanne den Pflegekräften offensichtlich eher verbunden als mit den anderen Führungskräften des Hauses und vor allem eher als mit der Geschäfts-

führung der Stiftung. Da sie mit den Pflegekräften die gleichen Vorstellungen darüber teilt, wie gute Altenpflege auszusehen hat und welche organisationalen Rahmenbedingungen dafür nötig sind, versucht sie, die Vorgaben der Geschäftsführung mit den Bedürfnissen der Altenpfleger/innen in Einklang zu bringen.

10.4 Gute Pflege und gute Führung in Haus Rotbuche:

Subjektive Leitvorstellungen der Pflegedienstleitung

Im Gegensatz zu der als Altenpflegekraft sehr erfahrenen Pflegedienstleitung von Haus Edeltanne ist die noch sehr junge Pflegedienstleitung von Haus Rotbuche in der Altenpflege vergleichsweise unerfahren, wenn auch sehr zielstrebig und motiviert. Nach Beendigung der Krankenpflegeausbildung hat sie ihr Fachabitur nachgeholt und anschließend ein Pflege-managementstudium an einer Fachhochschule absolviert. Praktische Erfahrung in der Altenpflege hatte die Pflegedienstleitung in Haus Rotbuche also kaum, bevor sie vor einem halben Jahr ihre neue Position übernommen hat. Als Pflegedienstleitung ist sie ihrer eigenen Aussage nach im Wesentlichen für die Überwachung des reibungslosen Ablaufs der Pflege sowie für die Einhaltung der Qualitätsstandards im gesamten Haus zuständig:

„Man muss für die Qualität im Hause gerade stehen. Im Prinzip ist mein Kopf dran, wenn die Qualität auf einem Bereich nicht stimmt.“ (Pflegedienstleitung Haus Rotbuche)

Die Gründe für die Berufswahl der Pflegedienstleitung von Haus Rotbuche liegen ihrer eigenen Aussage zufolge zum einen in den inhaltlichen Herausforderungen der Tätigkeit und zum anderen in den besseren beruflichen Rahmenbedingungen, die eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichen:

„Meine Motivation als Pflegedienstleitung: Also etwas zu verändern. Und natürlich auch: Man kann nicht ewig in der Pflege arbeiten. Wegen der Arbeitszeiten. Wenn man sich überlegt, dass man nachher Familie haben will und in Schichtdienst arbeitet, finde ich, das passt nicht so richtig. Und wegen der Bezahlung, die ist ja auch immer etwas mau.“ (Pflegedienstleitung Haus Rotbuche)

Obwohl die neue Position der Pflegedienstleitung derzeit vor allem durch viele neuartige Anforderungen und Aufgaben gekennzeichnet ist, macht sie ihr nach eigenen Angaben viel Spaß, was vor allem an dem Umgang mit den Arbeitskolleg/innen, „also mit den Pflegekräften oder auch mit den Bereichsleitungen“, liegt. Denn der Umgang mit den Mitarbeiter/innen stellt in den Augen der Pflegedienstleitung „immer auch ein kleines Geben und Nehmen“ dar, bei dem es „ganz darauf ankommt, wie man sich gibt und wie man mit den Leuten umgeht“:

„Beispielsweise gestern hatte eine Bereichsleitung Geburtstag. Da habe ich ein Yes-Törtchen mitgebracht mit einer kleinen Kerze drauf und habe ihr das gegeben. Das werde ich nicht bei

allen Mitarbeitern machen können, weil so viel Geld verdiene ich dann doch nicht, aber alleine diese Synergie zu schaffen, sage ich mal, ist schon mal ganz wichtig.“ (Pflegedienstleitung Haus Rotbuche)

Ebenso wie die Pflegedienstleitung von Haus Edeltanne betont auch die Pflegedienstleitung von Haus Rotbuche, dass ihr ein guter Kontakt zu den Altenpflegekräften sehr wichtig ist. Diesen versucht sie ihrer eigenen Aussage zufolge vor allem darüber herzustellen, dass sie „eigentlich jeden Tag“ zweimal über die Bereiche geht und dort mit den Mitarbeiter/innen spricht.

Anders als in Haus Edeltanne fühlt sich die neue Pflegedienstleitung von Haus Rotbuche jedoch eher der Leitungsebene der Einrichtung als den Pflegekräften zugehörig:

„Also ich fühle mich als Mitglied des Leitungsteams. Aus meiner Sicht empfinde ich die obere Leitungsebene im Moment – also die Hausleitung, die Sozialdienstleitung, Hauswirtschaftsleitung, und mich jetzt – sehr eng und wir haben Spaß zusammen. Wir können Spaß haben zusammen und können uns auch akzeptieren.“ (Pflegedienstleitung Haus Rotbuche)

Dementsprechend fühlt sich die Pflegedienstleitung von Haus Rotbuche in ihrer Position keinesfalls einsam. Trotzdem kann sie die Gefühle ihrer Kollegin aus dem anderen Haus durchaus nachvollziehen:

„Das ist immer so. Man fühlt sich zwar wohl in der einen Rolle, aber in der anderen nicht. Man muss natürlich auch die Meinung der Leitungsebene vertreten können, wo man sich manchmal selbst nicht mit identifizieren kann, weil Sachen nun mal so sind und gemacht werden müssen.“

Anders als ihre Kollegin betrachtet die Pflegedienstleitung von Haus Rotbuche die in ihren eigenen Worten gegebene relative „Beziehungslosigkeit“ zum Pflorgeteam jedoch eher positiv, da man als Führungskraft auch „ab und zu Entscheidungen treffen muss, die nicht ganz der Meinung der Mitarbeiter entsprechen“. Deshalb sei es manchmal besser, nicht zu diesem Team zu gehören.

In Übereinstimmung mit den Auffassungen der Geschäftsführung der Stiftung betrachtet die Pflegedienstleitung von Haus Rotbuche die in ihrem Hause zum Teil bereits umgesetzten Umstrukturierungsvorgaben als Möglichkeit für eine qualitative Verbesserung der stationären Altenpflege. Denn da alle anderen Aufgaben von Hauswirtschaftler/innen und (angelernten) Hilfskräften übernommen würden, ermögliche die Umstrukturierung den ausgebildeten Altenpflegekräften, sich ganz und gar auf die Pflgetätigkeiten zu konzentrieren.

10.5 Zusammenfassung: Unterschiedliche Leitvorstellungen von guter Führung und guter Pflege

Wie die Auswertung der Interviews mit den Geschäftsführungen und Pflegedienstleitungen gezeigt hat, fallen deren subjektiven Leitvorstellungen von guter Altenpflege und guter Führung und die jeweils daraus resultierenden arbeits- und organisationsspezifischen Vorgaben und Rahmenbedingungen in den untersuchten Einrichtungen der stationären Altenpflege in weiten Teilen sehr unterschiedlich aus. Dies ist insbesondere deshalb bemerkenswert, als in berufsbiographischer Hinsicht durchaus Ähnlichkeiten zwischen dem Geschäftsführer von Haus Sonnenschein und dem der Stiftung bestehen. Beide Geschäftsführer kommen aus dem kaufmännischen Bereich und sind nach mehreren Stationen in der freien Wirtschaft letztlich in der – zwar wirtschaftlichen Zwängen unterliegenden, aber doch am Gemeinwohl orientierten – Altenpflege gelandet, weil ihnen die private Wirtschaftswelt nach eigenen Angaben „nicht genug geben“ konnte. Zudem haben beide einen evangelisch-diakonischen Hintergrund. So war der Eine in seinem Privatleben schon immer in der diakonischen Gemeinschaft engagiert, während der Andere sogar ein Theologiestudium absolviert hat. Gemeinsamkeiten zwischen dem Geschäftsführer von Haus Sonnenschein und dem Geschäftsführer der Stiftung bestehen auch darin, dass beide von der Einzigartigkeit und der hohen Pflegequalität der eigenen Einrichtung überzeugt sind und jeweils konkrete Visionen darüber haben, wie gute Pflege in ihren Häusern zukünftig aussehen und gestaltet werden soll.

Trotz der berufsbiographischen Ähnlichkeiten zeigen sich in den Interviews mit den Geschäftsführern von Haus Sonnenschein und der Stiftung erhebliche Differenzen, die diese in Bezug auf ihre subjektiven Leitvorstellungen von guter Führung auf der einen Seite und von guter Pflege und den dafür notwendigen organisationalen Rahmenbedingungen auf der anderen Seite haben. Die Interviews mit den Pflegedienstleitungen der drei untersuchten Altenpflegeeinrichtungen zeigen zudem, dass auch bei diesen zum Teil erhebliche Differenzen in Bezug auf deren subjektive Leitvorstellungen von guter Pflege und guter Führung bestehen.

Die Geschäftsführer: Unterschiedliche Leitvorstellungen von guter Führung

Erhebliche Differenzen zeigen sich insbesondere in Bezug auf das Menschenbild und die subjektiven Leitvorstellungen, die die Geschäftsführer von Haus Sonnenschein und der Stiftung hinsichtlich ihrer Mitarbeiter/innen und den Umgang mit ihnen haben.

In Haus Sonnenschein basieren die diesbezüglichen Leitvorstellungen des Geschäftsführers auf dem christlich geprägten Leitgedanken einer auf Menschenwürde abzielenden Gestal-

tung aller menschlichen Beziehungen. Damit korrespondierend zeigt der Geschäftsführer auch ein starkes Interesse an „seinen“ Mitarbeiter/innen und versucht, deren Bedürfnisse in die unternehmenspolitischen Entscheidungen mit einzubeziehen und ihre Interessen mit den ökonomischen und strukturellen Rahmenbedingungen zu vereinbaren. Ihm ist es wichtig, dass alle Mitarbeiter/innen der Altenpflegeeinrichtung „an einem Strang ziehen“. Deshalb legt er hohen Wert auf faktische Mitbestimmung, Transparenz und Offenheit in Bezug auf unternehmenspolitisch notwendige Maßnahmen. Darüber hinaus ist er der Auffassung, dass gute Arbeit nur unter einem guten psychosozialen Arbeitsklima stattfinden kann. Eine wichtige Führungsaufgabe besteht für ihn in der Herstellung eines wertschätzenden und vertrauensvollen Umgangs aller Führungskräfte mit den Mitarbeiter/-innen sowie in der Vermittlung von Sicherheit für das Personal. Sein erklärtes Ziel ist die Herstellung bzw. Aufrechterhaltung einer Mitarbeiterschaft, in der „das Menschliche einfach noch zählt und nicht nur die Pflege.“ Dieses Ziel spiegelt sich auch in den Zukunftsvisionen des Geschäftsführers von Haus Sonnenschein bezüglich der inhaltlichen Ausrichtung der Altenpflegeeinrichtung wider, die sich darauf richten, das alte diakonische Profil auf sinnvolle Weise mit den neuen Anforderungen der Professionalisierung und Ökonomisierung zu verbinden.

In der Stiftung basieren die subjektiven Leitvorstellungen des Geschäftsführers zum Umgang mit dem Altenpflegepersonal auf dem Ideal einer hohen Selbständigkeit und Eigenverantwortlichkeit der einzelnen Mitarbeiter/innen. Entsprechend dieser anthroposophisch begründeten Zielsetzung für die menschliche Persönlichkeitsentwicklung betrachtet er es als eine seiner Hauptführungsaufgaben, innerhalb der Erwerbsorganisation persönlichkeitsfördernde Räume zu schaffen, in denen die Mitarbeiter/innen „Selbstwirksamkeits- und Autonomieerfahrungen“ machen können. Anders als bei dem Geschäftsführer von Haus Sonnenschein, bei dessen Aussagen ein starkes persönliches Interesse an der Erhaltung des speziellen, von christlicher Nächstenliebe und theologischer Spiritualität geprägten Geist des Hauses deutlich sichtbar wird, stellt der Geschäftsführer der Stiftung seine eigene persönliche Entwicklung und die der Mitarbeiter/innen in den Vordergrund seiner Argumentation. Sein persönliches Ziel besteht in der Umsetzung seiner Vision einer gut geführten, erfolgreichen und konkurrenzfähigen Stiftung mit einer Belegschaft, die seinen (Umstrukturierungs-)Kurs als organisationale wie individuelle Entwicklungschance begreift.

Während also die subjektiven Leitvorstellungen zum Umgang mit den Altenpflegekräften in Haus Sonnenschein auf dem christlich geprägten Leitgedanken einer auf Menschenwürde abzielenden Gestaltung aller menschlichen Beziehungen basieren, fußen die des Geschäftsführers der Stiftung auf dem Leitbild einer hohen Selbständigkeit und Eigenverantwortlichkeit der einzelnen Mitarbeiter/innen.

Die Geschäftsführer: Unterschiedliche Leitvorstellungen von guter Pflege

Ähnlich geartete Unterschiede zeigen sich auch zwischen den subjektiven Leitvorstellungen, die die beiden Geschäftsführer von guter Altenpflege und den dafür notwendigen organisationalen Rahmenbedingungen haben. Erhebliche Differenzen treten hierbei insbesondere im Hinblick auf die Anerkennung von Interaktions- und Emotionsarbeit als inhärentem Bestandteil der professionellen Pfl egetätigkeit zutage.

In Haus Sonnenschein bezieht der Geschäftsführer die interaktive und emotionale Beziehung zwischen den Altenpfleger/innen und den zu pflegenden Menschen explizit als integralen Bestandteil guter Altenpflege mit ein. In Übereinstimmung mit seinem christlich geprägten Menschen- und Führungsleitbild betrachtet er daher auch die Bereitstellung einer ausreichenden Anzahl an Pflegepersonal und deren langfristige Kontinuität als unabdingbare Voraussetzung, um eine hohe Qualität in der Altenpflege gewährleisten zu können.

In der Stiftung findet die (in Haus Sonnenschein so stark betonte) interaktive und emotionale Beziehung zwischen den Altenpflegekräften und den zu pflegenden Menschen in den Ausführungen des Geschäftsführers keine Berücksichtigung. In seinen Augen bedeutet der Einsatz von „mehr Ressourcen ohne Systemwechsel“ lediglich eine „Verschleuderung von Volkseinkommen“. Er ist der Überzeugung, dass gute Altenpflege, die er im Sinne einer zukunftsfähigen Pflegequalität versteht, nur über die Umsetzung von Umstrukturierungsmaßnahmen in Verbindung mit einem Umdenken des Pflegepersonals erreicht werden kann.

Während also der Geschäftsführer von Haus Sonnenschein die Bereitstellung einer ausreichenden Anzahl von Altenpflegekräften und eine langfristige Kontinuität des Pflegepersonals als unabdingbare Voraussetzungen betrachtet, um eine hohe Pflegequalität gewährleisten zu können, sieht der Geschäftsführer der Stiftung ein Umdenken des Personals und die Umsetzung von Umstrukturierungsmaßnahmen als notwendige Voraussetzungen für die Erbringung einer zukunftsfähigen Pflegequalität an. Entsprechend der unterschiedlichen Auffassungen, die die beiden Geschäftsführer von guter Pflege haben, zeigen sich auch deutliche Differenzen in der Wahrnehmung der Chancen und Risiken, die mit den veränderten Rahmenbedingungen im Gesundheitswesen verbunden sind. Während der Geschäftsführer der Stiftung die Pflegeversicherungsreform als Chance proklamiert, mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen mehr auf Selbständigkeit zielende Pflegearrangements aufzubauen, betrachtet der Geschäftsführer von Haus Sonnenschein die finanziellen Kürzungen im Gesundheitswesen prinzipiell als eine Gefahr für die langfristige Sicherstellung guter Pflege.

Unterschiedliche Vorgaben zur Personal- und Organisationsentwicklung

Entsprechend der differierenden Leitvorstellungen, die die beiden Geschäftsführer hinsichtlich guter Altenpflege und guter Mitarbeiterführung haben, gestalten sich auch die Vorgaben zur Personal- und Organisationsentwicklung in Haus Sonnenschein auf einer Seite und den Häusern der Stiftung auf der anderen Seite unterschiedlich, was sich – so ein Ergebnis meiner Studie – wiederum unterschiedlich auf das emotionale Arbeitserleben der Altenpflegekräfte auswirkt. Es fällt auf, dass die organisationalen Vorgaben in den Häusern der Stiftung sehr stark an ökonomischen Kennzahlen ausgerichtet sind, während sie in Haus Sonnenschein sehr viel mehr an den Bedürfnissen der Mitarbeiter/innen und dem Aspekt der sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz orientiert sind.

In der Stiftung besteht der Hauptansatzpunkt für gute Altenpflege nach Auffassung des Geschäftsführers vor allem im Ausbau von Pflegewohngemeinschaften, die am ambulanten Modell eines Verantwortungs- und Sorgemix für die zu pflegenden Menschen ausgerichtet sind und bei denen viele Pflege- und Betreuungsaufgaben nicht mehr von Pflegekräften, sondern von (kostengünstigerem) Hauswirtschaftspersonal und durch die Beteiligung von Angehörigen, Nachbarn, Freund/innen und anderen ehrenamtlichen Helfer/innen abgedeckt werden soll.

In Haus Sonnenschein lehnt der Geschäftsführer dagegen den Einsatz von Leiharbeitskräften in seiner Altenpflegeeinrichtung vehement ab. Trotz aller Einsparungsnotwendigkeiten versucht er, am Prinzip von Festanstellungen festzuhalten und eine ausgewogene Mischung von Vollzeit- und Teilzeitkräften im Pflegebereich zu erhalten bzw. herzustellen.

Unterschiedliche Leitvorstellungen der Pflegedienstleitungen

Ähnlich große Differenzen zeigen sich auch hinsichtlich der subjektiven Leitvorstellungen, die die Pflegedienstleitungen der drei Altenpflegeeinrichtungen bezüglich guter Pflege und guter Führung haben.

In Haus Sonnenschein ist eine hohe Übereinstimmung zwischen den subjektiven Leitvorstellungen der Pflegedienstleitung und denen des Geschäftsführers feststellbar. Entsprechend begreifen sie sich auch als ein gut funktionierendes, sich ergänzendes Team, das an einem Strang zieht und Hand in Hand arbeitet. Gleichzeitig sieht sich die Pflegedienstleitung von Haus Sonnenschein aber auch als Interessensvertreterin der Altenpfleger/innen. Da jedoch der Geschäftsführer großen Wert auf eine zufriedene Mitarbeiterschaft legt, die seiner Ansicht nach nur zu erreichen ist, wenn man deren Bedürfnisse und Anliegen in der Arbeitsorganisation berücksichtigt, wirkt sich diese Interessensvertretungsposition der Pflegedienstleitung in Haus Sonnenschein nicht negativ auf ihr Verhältnis zur Geschäftsführung aus.

In den beiden Einrichtungen der Stiftung ergibt sich dagegen ein anderes Bild. Während sich in Haus Rotbuche eine hohe Übereinstimmung zwischen den Leitvorstellungen der Pflegedienstleitung mit denen des Geschäftsführers der Stiftung zeigt, fallen diese in Haus Edeltanne in wesentlichen Punkten auseinander. Dies zeigt sich insbesondere an den unterschiedlichen Auffassungen, die die Pflegedienstleitungen in Bezug auf ihre Führungsrolle haben. Die Pflegedienstleitung von Haus Edeltanne betrachtet sich im Wesentlichen als eine Art Anwältin der Altenpflegekräfte, deren Aufgabe wesentlich darin besteht, die Interessen des Altenpflegepersonals gegenüber der Einrichtungsleitung zu vertreten und trotz der schwieriger werdenden finanziellen Rahmenbedingungen möglichst gute Arbeitsbedingungen für die Pflegekräfte bereitzustellen. Im Gegensatz dazu sieht sich die Pflegedienstleitung von Haus Rotbuche eher als Interessensvertreterin der Leitungsebene der Einrichtung, deren Aufgabe im Wesentlichen in der Überwachung des reibungslosen Ablaufs der Pflege sowie der Einhaltung der Qualitätsstandards im gesamten Haus besteht.

Das Verhältnis zwischen Geschäftsführung, Pflegedienstleitung und Pflegepersonal in den drei untersuchten Einrichtungen der stationären Altenpflege lässt sich folgendermaßen zusammenfassen (siehe Abbildung 2):

	Geschäftsführer	Pflegedienstleitung
Haus Sonnenschein	<ul style="list-style-type: none"> - berücksichtigt die Interessen des Pflegepersonals bei unternehmenspolitischen und strategischen Entscheidungen - betrachtet ein gutes psychosoziales Arbeitsklima als Voraussetzung für die Erbringung guter Pflege 	<ul style="list-style-type: none"> - versteht sich sowohl als Mitglied der Geschäftsführung als auch als Interessensvertreterin des Pflegepersonals - erlebt keinen Interessenskonflikt zwischen den beiden Positionen
Haus Edeltanne	<ul style="list-style-type: none"> - Verfolgt die Vision einer gut geführten, erfolgreichen und konkurrenzfähigen Stiftung - wünscht sich eine Belegschaft, die seinen (Umstrukturierungs-) Kurs als Entwicklungschance begreift 	<ul style="list-style-type: none"> - sieht sich vor allem als Interessensvertreterin des Pflegepersonals - versucht negative Auswirkungen organisationsinterner Vorgaben auf das Arbeits(er)leben des Pflegepersonals zu reduzieren
Haus Rotbuche	<ul style="list-style-type: none"> - Verfolgt die Vision einer gut geführten, erfolgreichen und konkurrenzfähigen Stiftung - wünscht sich eine Belegschaft, die seinen (Umstrukturierungs-) Kurs als Entwicklungschance begreift 	<ul style="list-style-type: none"> - sieht sich vor allem als Mitglied des Leitungsteams - vertritt die Interessen der Geschäftsführung (auch gegen den Widerstand des Pflegepersonals)

Abb. 2: Unterschiedliche Leitvorstellungen der Geschäftsführer und Pflegedienstleitungen von guter Pflege und guter Führung

Während in Haus Sonnenschein und in Haus Rotbuche jeweils eine hohe Übereinstimmung der Leitvorstellungen zwischen dem Geschäftsführer und der Pflegedienstleitung feststellbar ist, gehen die Leitvorstellungen des Geschäftsführers und der Pflegedienstleitung in Haus Edeltanne in wesentlichen Punkten zum Teil erheblich auseinander. Ähnlich wie der Geschäftsführer und die Pflegedienstleitung von Haus Sonnenschein ist auch die Pflegedienstleitung von Haus Edeltanne der Auffassung, dass gute Pflege nur geleistet werden kann, wenn die Pflegekräfte möglichst gute Arbeitsbedingungen vorfinden.

Um die organisationsspezifischen Differenzen im emotionalen Arbeitserleben der Altenpflegekräfte erklären zu können, reichen die dargestellten Befunde zu den unterschiedlichen Leitvorstellungen hinsichtlich guter Pflege und guter Führung, die sich in den Führungsstilen und -philosophien der Geschäftsführer und Pflegedienstleitungen widerspiegeln, jedoch nicht aus. Ein hinreichender Erklärungsgehalt ergibt sich erst durch ein In-Beziehung-setzen der subjektiven Leitvorstellungen der Führungskräfte zu denen der Altenpflegekräfte. Dies geschieht im nächsten Kapitel.

11. Organisationale Einflussfaktoren auf das Erleben positiver Arbeitseemotionen: Analyse und theoretische Einbettung der empirischen Befunde II

Wie die bisher dargelegten Untersuchungsbefunde zeigen, finden sich erhebliche Differenzen im emotionalen Arbeitserleben zwischen dem Pflegepersonal der drei untersuchten Altenpflegeeinrichtungen. Im folgenden Kapitel wird deshalb der Frage nachgegangen, wie diese Differenzen zu erklären sind. In einem ersten Schritt gilt es herauszuarbeiten, welche Einflussfaktoren auf organisationaler Ebene maßgeblich für das Erleben positiver Arbeitseemotionen verantwortlich sind. Dabei stellt sich heraus, dass das Kohärenzerleben der Altenpflegekräfte ein entscheidendes Kriterium darstellt, das wesentlichen Einfluss auf die organisationsspezifischen Differenzen im Erleben positiver Arbeitseemotionen nimmt. In einem zweiten Schritt werden auf Basis der empirischen Befunde und weiterer fachwissenschaftlicher Literatur Hinweise für die Gestaltung von organisationalen Rahmenbedingungen herausgearbeitet, die geeignet erscheinen, das Erleben positiver Arbeitseemotionen bei dem Pflegepersonal in der stationären Altenpflege zu befördern.

11.1 Unterschiedliches Kohärenzerleben der Pflegekräfte: Analyse der Befunde

Für die Analyse der Einflussfaktoren, die für das in den untersuchten Altenpflegeeinrichtungen unterschiedlich ausgeprägte Erleben positiver Arbeitseemotionen verantwortlich sind, werde ich im Folgenden den unterschiedlichen Grad an Kohärenzerleben betrachten, den die Altenpflegekräfte der verschiedenen Häuser hinsichtlich ihrer subjektiven Ansprüche an Arbeitsqualität auf der einen Seite und deren Umsetzungsrealität auf der anderen Seite erfahren. Vergleicht man die Führungsphilosophien der Geschäftsführer und Pflegedienstleitungen und die daraus resultierenden organisationsspezifischen Vorgaben (siehe Kapitel 9) mit dem aus den Interviews ersichtlichen emotionalen Arbeitserleben der Pflegekräfte (siehe Kapitel 8), so kann man davon ausgehen, dass die organisationsbezogenen Differenzen im emotionalen Arbeitserleben der Altenpfleger/innen in hohem Maße damit zusammenhängen, inwieweit deren subjektive Leitvorstellungen von guter Altenpflege mit denen der Führungskräfte übereinstimmen. Oder anders gesagt: Es ist davon auszugehen, dass das diesbezügliche Kohärenzerleben der Altenpflegekräfte eine entscheidende Einflussgröße auf das Erleben positiver Arbeitseemotionen in der stationären Altenpflege bildet. Dieser

Zusammenhang zeigt sich beispielsweise auch in den Forschungen zur „betrieblichen Lebenswelt“ (siehe z.B. Volmerg u.a. 1986) aus denen hervorgeht, dass das subjektive Erleben von Arbeit vor allem davon abhängt, inwieweit es den Organisationsmitgliedern gelingt, eine Passfähigkeit zwischen persönlichen Bedürfnissen, Sinnansprüchen und Wertvorstellungen auf der einen Seite und organisationalen Erwartungen, Zielsetzungen und Rahmenbedingungen auf der anderen Seite herzustellen (vgl. Senghaas-Knobloch 1996). Wie die Auswertung der Interviews mit den Altenpflegekräften gezeigt hat, treten Freude, Begeisterung, Stolz und andere positive Emotionen im Arbeitskontext der stationären Altenpflege insbesondere dann auf, wenn die Altenpflegekräfte ihre subjektiven Leitvorstellungen von guter Pflege in ihrem organisationalen Arbeitsalltag umsetzen können. Es ist deshalb davon auszugehen, dass das Entstehen und Erleben positiver Arbeitseemotionen in hohem Maße davon abhängig ist, inwiefern die organisationalen Rahmenbedingungen und die diesen zugrunde liegenden subjektiven Leitvorstellungen der Führungskräfte der Umsetzung einer hohen Pflegequalität, wie sie von den Altenpflegekräften definiert ist, zuträglich sind.

Haus Sonnenschein: Hohe Kohärenz der Leitvorstellungen

Die Interviews und Beobachtungen zeigen, dass die Organisationsleitung und die Altenpflegekräfte in Haus Sonnenschein sehr ähnliche Auffassungen darüber teilen, wie gute Altenpflege aussieht und welche Rahmenbedingungen von organisationaler Seite dafür notwendig sind. Es ist eine deutliche Übereinstimmung zwischen den subjektiven Leitvorstellungen des Pflegepersonals und den daran anknüpfenden Erwartungen an gute Pflege (-bedingungen) auf der einen Seite und den aus den subjektiven Leitvorstellungen des Geschäftsführers und der Pflegedienstleitung resultierenden organisationalen Arbeitsbedingungen auf der anderen Seite feststellbar.

Diese Übereinstimmung spiegelt sich zum Beispiel in dem offiziellen, an einer ganzheitlich-fördernden Prozesspflege orientierten Pflegeleitbild der Einrichtung wider, das fast vollständig von den Altenpfleger/innen selbst entwickelt wurde und sich dementsprechend auch in hohem Maße mit ihren subjektiven Leitvorstellungen einer hohen Pflegequalität deckt. Die hohe Kohärenz der Leitvorstellungen von guter Altenpflege zwischen Geschäftsführung, Pflegedienstleitung und Altenpflegekräften trägt nach Aussage der befragten Altenpfleger/innen in besonderem Maße dazu bei, dass sie sich in organisatorischer, arbeitsstruktureller und emotionaler Hinsicht in hohem Maße durch die Organisationsleitung unterstützt fühlen und sich deshalb in ihrer Einrichtung rundum gut aufgehoben fühlen. Dies wiederum führt dazu, dass die Altenpflegekräfte trotz der sich auch in ihrem Hause faktisch verschlechtern-

den strukturellen organisationalen Rahmenbedingungen überwiegend von positiven Arbeitsemotionen in Bezug auf die organisationalen Rahmenbedingungen berichten.

Die Stiftung: Divergenz der Leitvorstellungen

Im Gegensatz dazu fallen in der Stiftung die Ansichten über die organisationalen Rahmenbedingungen, die für die Erbringung guter Altenpflege notwendig sind, zwischen dem Pflegepersonal und dem Management zum Teil weit auseinander. Dies wird insbesondere an der unterschiedlichen Wahrnehmung deutlich, die das Altenpflegepersonal auf der einen Seite und die Geschäftsführung der Stiftung auf der anderen Seite in Bezug auf die Auswirkungen der Pflegeversicherungsreform haben. Der Geschäftsführer der Stiftung betrachtet diese als eine gute Gelegenheit, um neue Pflegearrangements aufzubauen, die stärker an der Autonomie der Pflegebedürftigen orientiert sind und mit einem „großen Gewinn“ sowohl für die Bewohner/innen als auch für die Beschäftigten einhergehen. Die Pflegekräfte erleben und beurteilen die Situation jedoch ganz anders. Die Sichtweise der Geschäftsführung kollidiert zum einen mit ihren subjektiven Leitvorstellungen von guter Altenpflege (siehe Kapitel 8.1.2) und widerspricht zudem den praktischen Erfahrungen, die die Altenpfleger/innen in ihrem beruflichen Pflegealltag machen. Ihrer Erfahrung nach ist der strukturelle Umbau der stiftungseigenen Altenpflegeeinrichtungen mit personellen Einsparungen verbunden, die in der Praxis dazu führen, dass die gleiche Qualität wie vorher „mit viel weniger qualifiziertem Personal“ erbracht werden muss. Die Kürzungen im Bereich des qualifizierten Pflegepersonals und die Reduzierung von Arbeitszeiten, die in besonderem Maße die examinierten Pflegekräfte betreffen, führen nach Aussage der Altenpfleger/innen in Haus Edeltanne und Haus Rotbuche auch dazu, dass sich die in Vollzeit beschäftigten Pflegekräfte bedrängt fühlen (können), ihre Stunden zu reduzieren, um ihre Arbeitsplätze zu erhalten. An diesem Punkt können sie jedoch nicht mit viel Verständnis seitens des Geschäftsführers rechnen. Denn mit Verweis auf die „ökonomisch jämmerlichen Bedingungen“, unter denen „unsere Vorgänger gelebt und gearbeitet“ haben, ist dieser nach eigener Aussage „nicht bereit, große Phantasie auf Ressourcendiskussionen zu verschwenden“.

Wie in Kapitel 8 gesehen, konnten innerhalb der Stiftung teils erhebliche Unterschiede im emotionalen Arbeiterleben zwischen den Altenpflegekräften von Haus Edeltanne und denen von Haus Rotbuche festgestellt werden. An dieser Stelle ergibt sich die Frage, wie diese Unterschiede zustande kommen, obwohl doch beide Einrichtungen in finanzieller, politischer und kultureller Hinsicht denselben gemeinsamen organisationalen Vorgaben durch die Geschäftsführung der Stiftung unterliegen. Die vorliegenden Untersuchungsbefunde lassen darauf schließen, dass dies insbesondere dem dezentralen Prinzip der Stiftung verschuldet

ist, durch das die einzelnen Häuser hinsichtlich ihrer Managementstrukturen und der Implementierung der Vorgaben in die alltägliche Pflegeroutine jeweils weitgehende Autonomie genießen. Dementsprechend werden die subjektiven Leitvorstellungen und organisationalen Vorgaben des Geschäftsführers wiederum durch die subjektiven Leitvorstellungen der Führungskräfte der einzelnen Häuser vermittelt und üben deshalb nur einen indirekten Effekt aus. Insbesondere die subjektiven Leitvorstellungen der Pflegedienstleitung nehmen bei der Vermittlung eine Schlüsselrolle ein, weil sie die verantwortlichen Führungskräfte für den stationären Pflegebereich in ihrem Haus sind und in direktem Kontakt mit den Altenpflegekräften stehen. Im Vergleich der Pflegedienstleitungen von Haus Edeltanne und Haus Rotbuche fällt auf, dass sie u.a. sehr verschiedene Auffassungen in Bezug auf gute Personal- und Organisationsführung haben, was wiederum dazu führt, dass sich in den beiden Häusern ein unterschiedlich hohes Maß an Übereinstimmung zwischen den subjektiven Leitvorstellungen des Pflegepersonals und denen der Pflegedienstleitungen findet.

Haus Rotbuche: Divergenz der Leitvorstellungen

Aus den Interviews und Beobachtungen in Haus Rotbuche geht hervor, dass die Pflegedienstleitung und die Altenpflegekräfte weitgehend unterschiedliche Auffassungen darüber haben, wie gute Altenpflege aussieht und welche Rahmenbedingungen von organisationaler Seite dafür notwendig sind. So betrachtet die Pflegedienstleitung die Umsetzung der Umstrukturierungsvorgaben der Geschäftsführung als positiven Anreiz für die Arbeit der Altenpflegekräfte. Ihrer Auffassung nach geht die mit der Umstrukturierung verbundene Übernahme vieler Aufgaben und Tätigkeiten durch Hauswirtschafts- und andere Hilfskräfte für die (examinieren) Altenpflegekräfte mit der Möglichkeit einher, sich ganz auf die Durchführung direkter Pflegetätigkeiten zu konzentrieren und damit eine höhere Qualität in der Altenpflege zu erreichen.

Wie in Kapitel 8 dargestellt, stellt sich dies aus der Perspektive des Pflegepersonals jedoch ganz anders dar. Die Altenpfleger/innen erleben die Umstrukturierungsmaßnahmen überwiegend als qualitative Beeinträchtigung bei ihrer Pflege, weil ihnen dadurch so gut wie ausschließlich Zeit für die rein medizinische Seite und die Dokumentation der Pflege zur Verfügung steht, während der direkte Kontakt zu den pflegebedürftigen Bewohner/innen, den sie als elementar für die Erbringung guter Pflege und das Erleben positiver Arbeitseemotionen betrachten, deutlich eingeschränkt ist. Im Rahmen der vorliegenden Studie zeichnet sich in Haus Rotbuche hinsichtlich der subjektiven Auffassungen über elementare Bestandteile guter Altenpflege eine starke Divergenz zwischen der Pflegedienstleitung und dem Pflegepersonal ab, welche sich insbesondere auf die Anerkennung von Interaktions- und Emotionsarbeit als integralem Bestandteil guter Altenpflege bezieht. Während die Pflege-

kräfte in Haus Rotbuche diese Anerkennung explizit wünschen, wird dieser Faktor durch die Pflegedienstleitung (ganz im Sinne der Vorgaben des Geschäftsführers der Stiftung) nicht berücksichtigt.

Haus Edeltanne: Kohärenz der Leitvorstellungen

Während also in Haus Rotbuche eine hohe Divergenz zwischen den Pflegekräften und der Pflegedienstleitung in Bezug auf die subjektiven Leitvorstellungen von Pflegequalität und den dafür notwendigen Rahmenbedingungen feststellbar ist, sieht dies in Haus Edeltanne anders aus. Pflegedienstleitung und Altenpflegekräfte teilen hier (ähnlich wie in Haus Sonnenschein) weitgehend die gleichen Vorstellungen darüber, wie gute Altenpflege auszusehen hat und welche organisationalen Rahmenbedingungen dafür nötig sind. Entsprechend steht die Pflegedienstleitung von Haus Edeltanne den Umstrukturierungsvorgaben der Geschäftsführung ebenso skeptisch gegenüber wie die Pflegekräfte und bewertet die aktuelle Unternehmenspolitik mit ihren Personaleinsparungsvorgaben als negativ für das Erbringen guter Altenpflege. Als ehemals selbst lange Jahre in der Altenpflege tätige Person, teilt sie die Auffassung des Pflegepersonals, nach der die Anerkennung von Interaktions- und Emotionsarbeit einen integralen Bestandteil guter Altenpflege darstellt.

Während also die Pflegedienstleitung von Haus Rotbuche sozusagen die virtuelle Verlängerung des Armes der Stiftungsleitung repräsentiert, handelt die Pflegedienstleitung von Haus Edeltanne im Sinne einer intermediären Instanz, die die Divergenz zwischen den Vorgaben der Geschäftsführung und den Bedürfnissen und Ansprüchen der Pflegekräfte im Haus abpuffert.

11.2 Empfehlungen für die organisationale Gestaltungspraxis:

Theoretische Einbettung der empirischen Befunde

Fasst man die dargestellten Befunde zusammen, so ist davon auszugehen, dass die Wahrscheinlichkeit für das Erleben von positiven Arbeitsemotionen für Pflegekräfte in der stationären Altenpflege umso höher ist, je größer die Passfähigkeit zwischen ihren subjektiven Leitvorstellungen von guter Pflege auf der einen Seite und den in der Organisation vorfindbaren Rahmenbedingungen (Arbeitsbedingungen) auf der anderen Seite ist. Damit stellt sich die Frage, wie Organisationen der stationären Altenpflege bzw. deren Leitungen dazu beitragen können, die Umsetzung einer hohen Arbeitsqualität im Sinne der Altenpfleger/innen zu ermöglichen und somit das Kohärenzerleben und zugleich das Auftreten und Erleben positiver Arbeitsemotionen von Pflegekräften in der stationären Altenpflege zu

befördern. Anhand der empirischen Befunde und mithilfe von Ergebnissen der Arbeits- und Organisationsforschung werden in diesem Kapitel Ansatzpunkte dazu herausgearbeitet.

11.2.1 Bedürfnisorientierte und ganzheitliche Pflegekonzepte

Wie sich im Laufe der Untersuchung gezeigt hat, lässt sich der besondere Charakter der Arbeit am Menschen auch im beruflichen Selbst- und Arbeitsverständnis der Altenpflegekräfte wiederfinden (vgl. Wiemert 2009: 145). Dieser Zusammenhang ist insbesondere im Hinblick auf den derzeit bestehenden Mangel an Altenpflegekräften interessant. Um den Arbeitskräftebedarf in der stationären Altenpflege auch zukünftig zu decken und gleichzeitig eine hohe Pflegequalität zu sichern, wird es umso wichtiger, die organisationalen Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass der Beruf (wieder) an Attraktivität gewinnt. Auf Basis der vorliegenden Befunde scheint die Stärkung der aus den Interviews ersichtlichen Hauptmotivationsquelle von Altenpflegekräften, nämlich die direkte persönliche Interaktion mit den pflegebedürftigen Bewohner/innen und das Sich-einlassen auf deren Bedürfnisse, ein geeigneter Ansatzpunkt hierfür darzustellen. Hierfür gilt es Pflegeleitbilder und -konzepte zu entwickeln und im Organisationsalltag umzusetzen, die den besonderen beruflichen Herausforderungen, die die Altenpflegearbeit beinhaltet, gerecht werden (vgl. auch Rieder 2003: 206; Senghaas-Knobloch 2010).

Eine grundlegende Basis dafür, dass das Pflegepersonal einer stationären Altenpflegeeinrichtung eine hohe Pflegequalität, die ihrem Leitbild von guter Altenpflege entspricht, umsetzen kann, bilden das Pflegekonzept und das Pflegeleitbild der Organisation nach deren Vorgabe das Pflegehandeln in der jeweiligen Altenpflegeeinrichtung auszurichten ist. Die Auswertung der durchgeführten Interviews liefert Hinweise darauf, dass vor allem Pflegekonzepte, die sich durch eine hohe Orientierung an den Bedürfnissen der zu pflegenden Bewohner/innen und durch Ganzheitlichkeit ausweisen, geeignet sind, die Umsetzung einer hohen Pflegequalität – und damit das Auftreten und Erleben positiver Arbeitseemotionen – zu befördern.

Orientierung an den Bedürfnissen der Bewohner/innen

Wie aus den Interviews deutlich wurde, basiert gute Altenpflege nach Auffassung der Altenpflegekräfte auf dem Prinzip einer stark an den Bedürfnissen und Erfordernissen der Bewohner/innen ausgerichteten Orientierung (siehe Kapitel 8.1). Wie aus den Ausführungen der befragten Altenpflegekräfte zudem deutlich wurde, reichen die in der traditionellen Arbeitsforschung gängigen Kriterien eines objektivierenden Arbeitshandelns, welches ausschließlich an rationaler Planung und medizinisch-pflegerischem Fachwissen ausgerichtet ist

(vgl. Weishaupt 2006: 85f.), in aller Regel nicht aus, um ein solches bedürfnisorientiertes Pflegekonzept zu entwickeln und umzusetzen.

Ganz im Gegenteil, es ist davon auszugehen, dass die ausschließliche Ausrichtung an Kriterien des objektivierenden Arbeitshandelns auch in der stationären Altenpflege zu dem von Walther (2005) für den Krankenhausbereich aufgezeigten Phänomen führt, dass die pflegerischen Handlungen fast ausschließlich an institutionellen Anforderungen ausgerichtet werden und weniger am Wohlbefinden der zu pflegenden Personen (vgl. auch Senghaas-Knobloch 2010: 100). Wie Weishaupt (2006: 99) in Übereinstimmung mit meinen Befunden folgerichtig ausführt, müsste „ein der direkten Pflegearbeit adäquates Verfahren der handlungs- und prozessbezogenen Qualitätssicherung“ zusätzlich Kriterien eines so genannten „subjektivierenden Arbeitshandelns“ berücksichtigen, welches sich dadurch auszeichnet, dass die Bedürfnisse der Pflegebedürftigen von den Altenpflegekräften wahrgenommen und bei ihren Pflegehandlungen explizit berücksichtigt werden.⁶³

Nicht zuletzt, weil die zu Pflegenden vielfach nicht in der Lage sind, ihre Bedürfnisse (klar) zu formulieren und deshalb die Arbeitsvollzüge unter Berücksichtigung der jeweiligen Reaktionen der Bewohner/innen schrittweise entwickelt werden müssen, ist die praktische Umsetzung eines bedürfnisorientierten Pflegekonzepts mit einigen Anforderungen verbunden. Voraussetzung ist in jedem Fall eine Belegschaft in der Altenpflege, die über ein breites Erfahrungswissen und eine hohe Sensitivitäts- und Empathiefähigkeit verfügt, welche von organisationaler Seite explizit als fachliche Kompetenz anzuerkennen ist (vgl. Weishaupt 2006).

Wie die vorliegenden Befunde belegen, kann ein organisationales Pflegekonzept, das die Besonderheiten des für die stationäre Altenpflege typischen subjektivierenden Arbeitshandelns berücksichtigen und damit auch den Ansprüchen der Pflegekräfte an gute Pflege entgegenkommen möchte, nur durch eine starke Bedürfnisorientierung erreicht werden. Wie Weishaupt (2006: 98f.) ausführt, führt eine Verankerung der Orientierung an den Bedürfnissen der zu pflegenden Bewohner/innen im Unternehmensleitbild – und deren Umsetzung – nicht nur zu einer Erhöhung der Prozess- und Ergebnisqualität der Dienstleistung Altenpflege – und damit zu einer Erhöhung der Qualität des emotionalen Arbeitslebens der Altenpflegekräfte –, sondern ist für die arbeitgebende Organisation durchaus auch mit einer mit einer höheren Effizienz verbunden. Diese basiert ihrer Argumentation zufolge primär darauf,

⁶³ Das Konzept des subjektivierenden Arbeitshandelns ist u.a. auf die der Arbeit am Menschen immanente „Bewältigung von nicht vollständig berechen- und beherrschbaren [...] Arbeitsanforderungen“ ausgerichtet und trägt dazu bei, „aufzuzeigen, *wie* und *in welcher Art und Weise* eine Pflegehandlung qualitativ gut durchgeführt“ werden kann. Wie Weishaupt (2006: 86) hervorhebt, wird damit keineswegs „die sachliche Notwendigkeit und Effizienz eines objektivierenden Handelns“ in Frage gestellt, sondern lediglich dessen alleinige Geltung relativiert.

„dass a) nicht gegen den Pflegebedürftigen und seine eventuellen Widerstände gearbeitet wird, dass b) Bedürfnisse der Pflegebedürftigen (auch z.B. nach einem Gespräch oder Zuwendung) nicht ignoriert oder verschoben werden, und dann zu einem späteren Zeitpunkt umso mehr Arbeit machen (laufendes Klingeln, Unruhe), und dass c) die Pflegebedürftigen auf sensible Weise motiviert werden, bei der Pflege – im Rahmen ihrer Möglichkeiten, die sich bei manchen Pflegebedürftigen dadurch auch noch steigern lassen – mitzuwirken (Aktivierung). Damit ist die Pflege weniger aufwendig, zeit- und schließlich auch kostensparender“ (Weishaupt 2006: 98f.).

Auch Senghaas-Knobloch (2010: 94) spricht sich für eine stärkere Orientierung an den Bedürfnissen der zu pflegenden Bewohner/innen in organisationalen Pflegekonzepten aus. Als Gegenentwurf zu der heute gängigen Praxis in der Altenpflege, bei der sich die Versorgung der pflegebedürftigen Bewohner/innen immer mehr „auf zeitlich eng bemessene Hilfen bei Alltagsverrichtungen konzentriert“ (ebd.), fordert sie Pflegekonzepte, die eine individuell an die Pflegebedürftigen zugeschnittene Zuwendung beinhalten und mit einer Förderung auf kommunikativer, psychosozialer und persönlicher Ebene einhergehen (vgl. auch Remmers 2009: 81/73f.). Wie Weishaupt (2006: 99) in Übereinstimmung mit meinen Befunden ausführt, kann eine solche Orientierung an den Bedürfnissen der Pflegebedürftigen maßgeblich dazu beitragen, dass Altenpflegekräfte ihre Arbeit befriedigender erleben können – und mehr positive Arbeitsemotionen erfahren.

Ganzheitlichkeit der Aufgabenzuschnitte

Neben der Bedürfnisorientierung, so geht aus der Analyse der Interviews hervor, wird von den Altenpflegekräften ein ganzheitlich ausgerichtetes Pflegekonzept als weiterer wichtiger Ansatzpunkt zur Umsetzung einer hohen Pflegequalität erachtet. Entsprechende Hinweise finden sich auch in der einschlägigen Forschungsliteratur, in der die Auffassung vertreten wird, dass die Einführung eines ganzheitlichen Pflegesystems maßgeblich dazu beitragen kann, Arbeitsbelastungen zu reduzieren (vgl. z.B. Büssing/Glaser 2003a: 123; Senghaas-Knobloch 2010: 96) – und damit positives emotionales Arbeitserleben zu befördern. Weishaupt (2006: 100) zufolge wirkt sich ein ganzheitlich ausgerichtetes Pflegekonzept, welches auch im Pflegealltag auf den Stationen gelebt wird, unterstützend und fördernd im Hinblick auf die Erbringung einer hohen Pflegequalität aus. Dagegen wird eine hohe Pflegequalität durch die in der Funktionspflege übliche „stark ausgeprägte Arbeitsteilung mit hoher Standardisierung von Arbeitsabläufen und rigider Zeiteinteilung (...) deutlich erschwert bzw. nahezu unmöglich gemacht“ (ebd.; siehe auch Glaser 2006).

Neben der oben angeführten Bedürfnisorientierung stellt die Ganzheitlichkeit der Aufgabenzuschnitte ein weiteres zentrales Merkmal eines ganzheitlichen Pflegekonzepts dar. Mit

ganzheitlichen Aufgabenzuschnitten (vollständige Aufgabenstruktur) wird von organisationaler Seite nicht nur die Durchführung von medizinisch-pflegerischen Handlungen, sondern ebenso von psychosozialen und haushaltsnahen Tätigkeiten als originärer Aufgabenbereich einer Altenpflegekraft betrachtet. Wie Klement (2006:69) ausführt, kommt den in der Altenpflege anfallenden alltagsnahen beruflichen Handlungen erst durch die organisationale Anerkennung als fachlich-qualifizierte Pflegeleistung eine genügend hohe Wertschätzung zu (vgl. auch Brückner 2007: 7; Eckart 2000: 19). Durch die mit einem ganzheitlichen Pflegekonzept verbundene positive Bewertung hauswirtschaftlicher Versorgungsarbeiten könnten Einrichtungen der stationären Altenpflege dazu beitragen, dass diese Tätigkeiten als explizite Teile des Aufgabenprofils der Pflegekräfte akzeptiert und anerkannt werden (vgl. Wiemert 2009: 136f.).

Wie Weishaupt (2006: 101) ausführt, kann die mit einem ganzheitlichen Pflegekonzept verbundene hohe Bedürfnisorientierung und Ganzheitlichkeit der Aufgabenzuschnitte zur Umsetzung einer hohen Pflegequalität – und damit zur Beförderung des Erlebens von positiven Arbeitsempfindungen bei Altenpflegekräften – beitragen, indem sie „eine kontinuierliche Betreuung der Bewohner gewährleistet, die ‚intime‘ Kenntnisse über seinen Zustand, seine (evtl. sich verändernden) Möglichkeiten, seine Gewohnheiten und Vorlieben ermöglicht“.

Die Ergebnisse einer Studie von Büssing und Glaser (2003a: 123), in der die Autoren den Einfluss eines Reorganisationsprozesses auf das Auftreten von Burnout untersuchen, widersprechen allerdings „der Vorstellung, dass ganzheitliche Pflege, sobald sie einmal eingeführt ist, eine Lösung für alle Probleme in der Pflege bietet“. Denn der in ihrer Untersuchung analysierte Umstrukturierungsprozess von einem funktionalen zu einem ganzheitlichen Pflegesystem war auch mit Änderungen im Inhalt der Arbeitsbelastungen verbunden. Diese äußerten sich darin, dass die Interaktion zwischen den Pflegekräften und den zu pflegenden Menschen „nicht nur häufiger, sondern auch intensiver, vertrauter und für einige Pflegekräfte sogar zur Überforderung wurde“ (ebd.).

Ähnliches zeigt sich in der vorliegenden Untersuchung auch in Haus Rotbuche, in der die Umstrukturierungsmaßnahmen nach Vorgabe der Stiftungsleitung darin bestehen, das aus ganzheitlichen Pflegekonzepten stammende Wohngemeinschaftskonzept möglichst umfassend umzusetzen (siehe Kapitel 7.4). Wie gesehen, wird dies von den Altenpflegekräften jedoch fast ausschließlich als hinderlich für das Auftreten und Erleben positiver Arbeitsempfindungen bewertet, da die Reorganisation der Pflege mit personellen Einsparungen auf der Ebene der Pflegekräfte gekoppelt ist, die zu einem starken Rückgang der direkten Interaktion mit den Bewohner/innen führen – und damit zu einem Rückgang der Hauptquelle für das Erleben positiver Arbeitsempfindungen. Dadurch ergibt sich für die Altenpfleger/innen in Haus Rotbuche einerseits eine aufgabenbezogene Unterforderung durch die Reduzierung ihrer

Arbeitstätigkeit auf rein medizinisch-funktionalistische Versorgungsaufgaben und andererseits gleichzeitig eine zeitliche Überforderung, weil man aufgrund sehr knapper Zeitvorgaben immer „schon zum Nächsten gehen muss“. Hinzu kommt, dass die Reduzierung auf rein medizinisch-funktionalistische Versorgungsaufgaben vehement den beruflichen Leitvorstellungen (Berufsrollenidentität) und der Motivation des Altenpflegepersonals widerspricht. Um das Erleben positiver Arbeitseemotionen bei den Altenpflegekräften zu befördern, ist von organisationaler Seite daher nicht nur auf „eine geeignete Passung zwischen individuellen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen einerseits und Aufgabenanforderungen und -strukturen andererseits“ (Büssing/Glaser 2003a: 125) zu achten, sondern auch auf eine geeignete Passung zwischen Tätigkeitsprofilen und den subjektiven Leitvorstellungen, die die Pflegekräfte von guter Arbeit als eine ihrer Hauptmotivationsquellen haben.

Berücksichtigung des inhärenten Beziehungscharakters von Pflege

Wie sich gezeigt hat, bilden bedürfnisorientierte und ganzheitliche Pflegekonzepte eine notwendige Grundvoraussetzung dafür, dass die Altenpfleger/innen eine hohe Pflegequalität, die ihren subjektiven Leitvorstellungen von guter Altenpflege entspricht, in ihrem Arbeitsalltag umsetzen können. Aus den Interviews geht zudem hervor, dass darüber hinaus die Berücksichtigung und Anerkennung des Beziehungscharakters von Pflege in diesen Konzepten – und damit verbunden auch in der organisationalen Qualitätssicherung – eine weitere grundlegende Basis für die Umsetzung einer hohen Pflegequalität darstellt. Entsprechende Hinweise finden sich zum Teil auch in der arbeitswissenschaftlichen Literatur (vgl. z.B. Büssing/Glaser 1999/2003/2003b; Glaser/Höge 2005; Nerdinger 2003; Dunkel/Rieder 2004; Dunkel u.a. 2004; Giesenbauer/Glaser 2006; Kumbruck/Senghaas-Knobloch 2006; Weishaupt 2006; Nölle/Goesmann 2009).

Hintergrund bildet die bereits mehrfach beschriebene und auch aus den Interviews ersichtliche Tatsache, dass Altenpflege im Kern Interaktionsarbeit ist, deren Arbeitsinhalt „noch stärker als bei anderen personenbezogenen Dienstleistungen durch die Herstellung und Aufrechterhaltung zwischenmenschlicher Beziehungen und eine direkte ‚Face-to-Face‘-Interaktion gekennzeichnet“ (Zimber u.a. 2000: 272) ist. Wie bereits in Kapitel 5.3 ausgeführt wurde, ist Altenpflege damit in hohem Maße auch Beziehungsarbeit, in der Kooperations- und Abstimmungsprozesse zwischen der Pflegekraft und der pflegebedürftigen Person eine wichtige Rolle spielen (vgl. Rieder 1999/2003; Büssing/Glaser 2003b). Um zur Umsetzung einer hohen Arbeitsqualität im Sinne der Altenpfleger/innen beizutragen – und damit das Erleben positiver Arbeitseemotionen zu befördern –, sind deshalb Organisations- und Pflegekonzepte gefordert, die den inhärenten Beziehungscharakter von Altenpflege bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen berücksichtigen (vgl. auch Senhaas-Knobloch 2010).

Hierbei ist insbesondere dem Subjektcharakter des spezifischen „Arbeitsgegenstandes“ Mensch Rechnung zu tragen, indem die aus diesem resultierenden Unbestimmbarkeiten und Unwägbarkeiten als grundlegende Merkmale der Pflege von (alten) Menschen explizit berücksichtigt werden und Anerkennung finden (vgl. Weishaupt 2006: 85; s.a. Böhle/Weishaupt 2003).

Wie Weishaupt (2006: 99) ausführt, erfordert die besondere Art von Beziehungsarbeit in der Altenpflege, welche immer auch durch eine einseitige Abhängigkeit der Pflegebedürftigen von den betreuenden Pflegekräften charakterisiert ist (vgl. z.B. Giesenbauer/Glaser 2006: 74; Kumbruck/Senghaas-Knobloch 2006: 22; Senghaas-Knobloch 2010), eine explorative Vorgehensweise, bei der die Pflegehandlungen situativ auf die momentane Befindlichkeit und die Reaktionen der Pflegebedürftigen abzustimmen sind (vgl. auch Böhle/Weishaupt 2003).

„Geplant ist eben z.B. das Waschen bzw. die morgendliche Grundpflege, aber je nach körperlichem Zustand oder Befinden muss im konkreten Tun, in der Interaktion mit dem Bewohner, in einem wie auch immer gearteten Dialog, verbal, nonverbal, durch die Wahrnehmung von kleinsten Zeichen und Reaktionen des Bewohners und durch ein unmittelbares, jeweils Neues-Darauf-Reagieren, das momentan richtige Vorgehen, Schritt für Schritt, gefunden werden.“ (Weishaupt 2006: 90)

Damit ist der Altenpflege eine „dialogisch-interaktive Vorgehensweise“ (Weishaupt 2006: 99) inhärent, welche sich nicht vollständig vorhersehen und planen oder durch einen fest vorgegebenen Arbeitsablaufplan erreichen lässt. Entsprechend fordert Weishaupt Pflegekonzepte, die dieser aus dem Beziehungscharakter von Pflege resultierenden dialogisch-interaktiven Vorgehensweise Rechnung tragen, indem diese von organisationaler Seite explizit in den Vorgaben zu Arbeitsabläufen berücksichtigt werden.

Wie aus meinen Interviews hervorgeht, bedingt die besondere Art von Beziehungsarbeit in der Altenpflege darüber hinaus, dass den zu Pflegenden, wie Weishaupt (2006: 99) es ausdrückt, „mit Zuwendung und Empathie in einem partnerschaftlichen Kooperationsverhältnis begegnet, seine Würde und Menschlichkeit geachtet“ werden muss. Grundlage hierfür ist eine emotionale Beziehung des Altenpflegepersonals zu ihrem „Arbeitsgegenstand“, den Bewohner/innen, welche auf persönlicher Nähe und Verbundenheit beruht – und nicht auf einer sachlichen Distanziertheit, welche in vielen anderen Berufen als Ausdruck von Professionalität gilt (vgl. ebd.). Wie auch Kumbruck und Senghaas-Knobloch (2006: 23) ausführen, geht es in der Pflege von Menschen nicht etwa darum, einzelne Tätigkeiten um eine Beziehungsaufnahme zu ergänzen, sondern darum, „in dieser Arbeit bzw. Tätigkeit selbst (...) den Personenbezug zu realisieren, d.h. den anderen Menschen als Ganzheit aus Körper, Geist und Gefühl wahrzunehmen“.

Wie aus meinen Interviews hervorgeht, kommt es in den Augen der Altenpflegekräfte hierbei weniger darauf an, bestimmte medizinisch-pflegerischen Tätigkeiten in hoher Qualität auszuführen, sondern vielmehr darauf, die zu Pflegenden in ihrer Individualität und Persönlichkeit zu würdigen, indem man sich mit ihnen unterhält, sich einfühlt und abwägt, ob sie sich wohl fühlen oder vielleicht etwas brauchen. Hierzu ist, wie Weishaupt (2006: 86) in Übereinstimmung mit meinen Befunden erklärt, die sinnliche Wahrnehmung von vielschichtigen und diffusen Informationsquellen (Geräusche, Gerüche, Farbnuancen, Tastbares) gefordert, die in Verbindung mit dem subjektiven – und damit auch mit dem emotionalen – Empfinden der Altenpfleger/innen erfolgt.

Um dem Anspruch des Altenpflegepersonals nach der Umsetzung einer hohen Pflegequalität gerecht zu werden, bedarf es damit (neuer) organisationaler Konzepte von Qualitätssicherung, die den weithin unsichtbaren Elementen des besonderen Beziehungscharakters von Altenpflege Rechnung tragen. Bislang stehen für die Qualitätssicherung in der Pflege jedoch lediglich Konzepte, Methoden und Instrumente zur Verfügung, nach denen versucht wird, Qualitätsstandards durch das Erfassen von quantitativen Parametern zu ermitteln (vgl. Weishaupt 2006: 99; s.a. Schlettig 1997). Arbeitsqualität in der Altenpflege mit den gängigen, an Zweckrationalität orientierten Instrumenten der Qualitätssicherung angemessen zu beschreiben und zu dokumentieren, bereitet jedoch einige Schwierigkeiten. Denn, wie gesehen, beruht die Erzielung einer hohen Pflegequalität zu einem Großteil auf nicht quantifizierbaren Faktoren eines am beruflichen „Ethos fürsorglicher Praxis“ (Kumbruck/Senghaas-Knobloch 2006) orientierten Pflegehandelns, das aus der dialogischen Arbeit mit und am Menschen als Kernaufgabe pflegerischer Tätigkeiten resultiert (vgl. Glaser/Höge 2005: 15). Um diesem besonderen Beziehungscharakter von Altenpflege Rechnung zu tragen, sind Qualitätssicherungskonzepte gefordert, die – im Gegensatz zur vorherrschenden Zweck-Mittel-Rationalität (vgl. Brückner 2007), bei der der spezifische Subjektcharakter pflegender Berufe eine „emotionale Entleerung“ (Rohr 2000) erfährt – auf Verständigung und die Abstimmung von Bedürfnissen und Sichtweisen ausgerichtet sind.

Einen geeigneten Ansatz hierzu liefert etwa die bewusste Orientierung an dem von Waerness (2000) entwickelten Konzept der „Fürsorgerrationalität“, welches Waerness als Gegenentwurf zu der in den letzten Jahren verstärkt auftretenden, auf rein zweck-mittel-rationalen Grundlagen beruhenden betriebswirtschaftlichen Prioritätensetzung in der professionellen Pflege entwickelt hat. Ihrer Argumentation zufolge wohnt personenbezogener Fürsorge eine eigene Rationalität inne, die nicht nur auf Fachkenntnisse und Fertigkeiten angewiesen ist, sondern ebenso auf die Fähigkeit, „sich in die Situation des Einzelnen hinein zu versetzen“ (Waerness 2000: 60). Wiemert (2009: 143) weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass die Argumentation zugunsten der Berücksichtigung einer Fürsorgerrationalität „nicht als Plädoyer gegen die Transferierung fürsorglicher personenbezogener

Dienstleistungstätigkeiten auf eine professionelle Ebene aufzufassen“ ist. Ganz im Gegenteil, es spreche „nichts dagegen Fürsorgerationalität im Sinne von *Fürsorgeprofessionalität* weiter zu denken“ (ebd.; Herv.i.O.), welche sich durch „eine Struktur professioneller Kompetenz“ (ebd.: 145) charakterisieren lässt, die durch eine bestimmte fürsorgliche Qualität gekennzeichnet ist. Wichtig ist hierbei, dass diese Fürsorgeprofessionalität sich nicht nur auf der subjektiven Ebene als professionell reflektiertes Arbeits- und Selbstverständnis der Altenpflegekräfte manifestiert, sondern vor allem auch von organisationaler Seite tatsächlich anerkannt wird (vgl. auch Pfadenhauer 2005: 9).

Die dargelegten Befunde der vorliegenden Studie lassen darauf schließen, dass hierfür – zumindest im Bereich der stationären Altenpflege – insbesondere der arbeits- und organisationskulturelle Aspekt von besonderer Relevanz ist, da er die Qualität der sozialen Interaktionsbeziehungen innerhalb der Arbeitsorganisation maßgeblich mitbestimmt. Wie deutlich wurde, ist Altenpflege als direkte personenbezogene Dienstleistung eine äußerst kommunikative Arbeit, deren qualitatives Ergebnis in hohem Maße mit der Qualität der sozialen Interaktionen zusammenhängt. In diesem Zusammenhang spielt nicht nur die Qualität der Beziehungen, die die Altenpflegekräfte zu Kolleg/innen und Führungspersonen haben, eine entscheidende Rolle, sondern ebenso die Qualität der sozialen Beziehungen, die sie mit den zu Pflegenden unterhalten. Wie Böhle und Weishaupt (o.J.: 14) aufzeigen, geht es deshalb bei der Frage nach den Gestaltungsperspektiven von Arbeitsqualität in der Altenpflege – anders als in der Produktion oder bei indirekten Dienstleistungen – nicht so sehr um die in der aktuellen arbeitswissenschaftlichen Diskussion vielfach formulierte Gegenüberstellung von tayloristischen und posttayloristischen Formen der Nutzung von Arbeitskraft, welcher im Bereich der Pflege die Differenzierung zwischen Funktionspflege auf der einen und ganzheitlicher Pflege auf der anderen Seite entspricht. Vielmehr geht es hier, so Böhle und Weishaupt weiter, um die Alternative zwischen einer Arbeit am Menschen, die den pflegebedürftigen Menschen als Dienstleistungsempfänger/in entweder als Objekt oder als Subjekt behandelt – was unter der der vorliegenden Studie zugrunde liegenden humanorientierten Perspektive wünschenswert wäre.

Voraussetzungen zur organisationalen Berücksichtigung des Beziehungscharakters

Die explizite Berücksichtigung des Beziehungscharakters von Altenpflege in organisationalen Pflegeleitbildern und Pflegekonzepten und damit die Realisierung einer dialogisch-interaktiven Vorgehensweise ist mit einigen Anforderungen an die arbeitgebende Altenpflegeeinrichtung verbunden.

Anerkennung von persönlichen Interaktionshandlungen

Die Berücksichtigung des Beziehungscharakters erfordert von organisationaler Seite zunächst die Anerkennung von persönlichen Kommunikations- und Interaktionshandlungen mit den Bewohner/innen als integralem Bestandteil von professioneller Pflegequalität (vgl. Remmers 2009; Rumpf 2007) – und damit auch die Anerkennung, dass Altenpflege in besonderer Weise auch Emotions- bzw. Gefühlsarbeit ist. Diese Prämisse beinhaltet insbesondere, dass einzelne Pflegehandlungen nicht einfach an un- bzw. angelegerte Personen oder Hauswirtschaftskräfte delegiert werden können – wie dies beispielsweise in Haus Rotbuche durchaus üblich zu sein scheint. Denn wie z.B. auch Weishaupt (2006: 102) ausführt, stellen insbesondere die vermeintlich rein hauswirtschaftlichen Tätigkeiten (Betten machen, Essen ausgeben etc.) eine „wichtige Grundlage für den Erwerb von ‚intimen‘ Kenntnissen und den Aufbau einer Beziehung der Vertrautheit und Nähe zum Bewohner dar“. Die Berücksichtigung des inhärenten Beziehungscharakters von Altenpflege erfordert damit, wie bereits weiter oben ausgeführt, ganzheitliche Aufgabenzuschnitte für das Pflegepersonal. Unter dieser Prämisse ist die in den derzeitig stattfindenden Umstrukturierungsprozessen im Bereich der stationären Altenpflege vielfach auffindbare Trennung zwischen medizinisch-pflegerischen Leistungen auf der einen Seite und interaktionalen, beziehungsorientierten Leistungen auf der anderen Seite als nicht zielführend zu betrachten.

Gestaltungsspielraum für das Pflegepersonal

Die Berücksichtigung des Beziehungscharakters von Altenpflege in Pflegeleitbildern und Pflegekonzepten und die damit verbundene Realisierung einer dialogisch-interaktiven Vorgehensweise erfordert des Weiteren die Einräumung eines ausreichend großen Spielraums in der Gestaltung der Arbeitssituation (vgl. Friese 2003: 47), der es dem Pflegepersonal ermöglicht, situativ auf die täglich variierenden Bedürfnisse und Befindlichkeiten der Bewohner/innen einzugehen. Ein Element hierzu könnte beispielsweise die Schaffung von flexiblen Zeitfenstern nach dem Vorbild so genannter High-Trust-Organisationen liefern, deren Gestaltung nicht streng formal vorgegeben ist, sondern allein in der Verantwortung der Pflegekräfte liegt (vgl. Senghaas-Knobloch 2008). Um der aus der Arbeitspsychologie bekannten Gefahr von Überforderungen entgegenzuwirken, ist dabei von organisationaler Seite unbedingt darauf zu achten, dass das vorgegebene Arbeitspensum in qualitativer wie quantitativer Hinsicht von den Pflegekräften auch bewältigt werden kann (vgl. Ulich 2005).

Ähnliche Forderungen ergeben sich auch aus der Untersuchung von Weishaupt (2006: 101f.): Um eine situations- und kontextbezogene dialogisch-interaktive Vorgehensweise in der Altenpflege realisieren zu können, sollte die Arbeit nach dem Prinzip der offenen Rahmenplanung mit einem möglichst geringen Grad an Standardisierung gestaltet sein,

hohe Dispositions- und Entscheidungsspielräume beinhalten und zeitliche Spielräume und Flexibilität aufweisen. Förderlich scheint zudem eine stärker prozessbezogene Zeitbewertung. Diese ist auch unter zeitlichen Effizienzgründen geboten, denn die Möglichkeit des sofortigen Eingehens auf die situativen individuellen Bedürfnisse der Bewohner/innen erfordert zwar eventuell im ersten Moment etwas mehr Zeit, erspart jedoch in der Regel Mehrarbeit, die durch das Ignorieren oder Verschieben dieser Bedürfnisse mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einem späteren Zeitpunkt entsteht (vgl. Weishaupt 2006).

Zusammenfassend lässt sich also bisher feststellen, dass bedürfnisorientierte und ganzheitliche Pflegekonzepte, die den Beziehungscharakter von Pflege explizit berücksichtigen, eine notwendige Grundvoraussetzung für die Umsetzung einer hohen Pflegequalität, wie sie sich in den subjektiven Leitvorstellungen der Altenpflegekräfte widerspiegelt, bilden. Weitere Grundvoraussetzungen bilden die Ermöglichung von Kohärenzerleben und die Bereitstellung guter Arbeitsbedingungen durch die arbeitgebende Organisation.

11.2.2 Ermöglichung von Kohärenzerleben

Wie meine Untersuchungsergebnisse zeigen, ist das Erleben positiver Arbeitseemotionen von Altenpflegekräften auf der organisationalen Ebene wesentlich von den arbeitsstrukturellen Rahmenbedingungen der jeweils Arbeit gebenden Altenpflegeeinrichtung abhängig (vgl. auch Bergknapp 2002: 172; Krell 2001: 15ff.; Senghaas-Knobloch 2001: 186ff.; Tietel 2003: 20). Diese können motivationstheoretisch als Versuch betrachtet werden, die intrinsische Selbstmotivation der Pflegekräfte, welche sich insbesondere in ihren subjektiven Leitvorstellungen von guter Altenpflegearbeit widerspiegelt, durch attraktive und bedürfnisbefriedigende organisationale Anreize positiv zu beeinflussen (vgl. Küpers/Weibler 2005: 80f.; s.a. Deci/Ryan 1993).

Folgt man der einschlägigen Literatur zur Organisationsforschung, so findet sich der Hintergrund für den Anreiz- und Bindungsversuch durch Erwerbsorganisationen hauptsächlich darin, dass diese in der Regel schon allein aus Effizienzgründen daran interessiert sind bzw. sein müssten, ihre Arbeitskräfte leistungsfähig und leistungswillig zu erhalten. Das gilt in besonderem Maße für den Dienstleistungsbereich, bei dem die Arbeitskräfte das wichtigste Kapital der Organisation darstellen. Wie Bergknapp (2002: 172) jedoch ausführt, stellt dieses wichtige „Humankapital“ zugleich eine der zentralen Herausforderungen für die arbeitgebende Organisation dar. Denn Erwerbsorganisationen sind i.d.R. nur an bestimmten Aspekten ihrer Mitarbeiter/innen interessiert, nämlich an ihrer Arbeitsleistung. Diese ist jedoch nicht isoliert zu haben, sondern immer nur in Einheit mit den konkreten Menschen mit all ihren individuellen Eigenheiten und persönlichen Interessen, die nicht immer mit den organisationalen Zielsetzungen oder Vorgaben übereinstimmen müssen. Damit sorgen diese

„ganzen“ Organisationsmitglieder nach Neuberger (1997a: 500) immer auch dafür, dass Organisationen „einerseits mehr und anderes [bekommen] als sie wollen (z.B. ‚dysfunktionale‘ Gefühle, Beziehungen, Stress, Sabotage) und andererseits zu wenig (an Einsatz, Leistung, Qualität...)“. Wie Senghaas-Knobloch (1996: 30) in ihren Untersuchungen zur Subjektivität von Arbeitnehmer/innen in diesem Zusammenhang ausführt, bringen die Beschäftigten ihre individuellen Sinnansprüche und Wertvorstellungen in die Erwerbsorganisation ein und interpretieren und bewerten die betrieblichen Anforderungen vor deren Hintergrund. Dies hat zur Folge, dass sich Organisationsmitglieder stets darum bemühen müssen, die eigenen Bedürfnisse mit den Ansprüchen der arbeitgebenden Organisation in Einklang zu bringen (vgl. auch Bergknapp 2002: 311; Neuberger: 1997b:118). Betriebliche Kooperation zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer findet demnach „im Spannungsfeld zwischen den gegebenen Anforderungen an die Beschäftigten und ihren Versuchen zur Selbstbehauptung im betrieblichen Kooperationsgeflecht statt“ (Senghaas-Knobloch 1995: 60).

Um Widerständigkeiten der Mitarbeiter/innen, die aus dem Einbringen ihrer Subjektivität entstehen können, zu vermeiden oder zumindest zu reduzieren, ist es für die arbeitgebende Organisation wichtig, die arbeits(platz)bezogenen Bedürfnisse, Erwartungen und Ansprüche ihres Personals zu (er)kennen und ihnen durch eine entsprechende Anpassung der Arbeitsbedingungen Anerkennung zu schenken. Wie aus den hier vorliegenden Befunden hervorgeht, besteht eine zentrale Herausforderungen für Organisation(sleitung)en (nicht nur in der stationären Altenpflege) darin, den Mitarbeiter/innen ein möglichst hohes Maß an Kohärenzerleben zwischen ihren arbeitsbezogenen subjektiven Leitvorstellungen und den in der Organisation vorfindbaren Arbeitsbedingungen zu ermöglichen. Gelingt dies, so ist die Wahrscheinlichkeit für das Erleben positiver Arbeitseemotionen auf der Seite des Personals hoch. Dort allerdings, wo dies nicht gelingt, kommt es Senghaas-Knobloch (1995: 53) zufolge mit hoher Wahrscheinlichkeit „zu pathologischen Erscheinungen: zu einem hohen Krankenstand oder zur Verweigerung eben jener zusätzlichen Leistungen, die unabdingbar für das Funktionieren des Betriebsgeschehens sind“.

Wie die Forschungen zur betrieblichen Lebenswelt (z.B. Volmerg u.a. 1986) gezeigt haben, hängt das subjektive Erleben von Arbeit vor allem davon ab, inwieweit es den Organisationsmitgliedern gelingt, eine Passfähigkeit zwischen persönlichen Bedürfnissen, Sinnansprüchen und Wertvorstellungen der Mitarbeiter/innen auf der einen Seite sowie organisationalen Erwartungen, Zielsetzungen und Rahmenbedingungen auf der anderen Seite herzustellen (vgl. Senghaas-Knobloch 1996). Dieses Ergebnis wird auch durch die Befunde der vorliegenden Studie gestützt. Entsprechend sehen sich die untersuchten stationären Altenpflegeeinrichtungen einem Transformationsproblem gegenübergestellt, das sich auf die Kohärenz zwischen organisationalen Entscheidungsprämissen auf der einen Seite und den

emotionalen Bedürfnissen des Pflegepersonals auf der anderen Seite bezieht (vgl. Bergknapp 2002: 311; Kieserling 1999: 343).

11.2.3 Bereitstellung „guter“ Arbeitsbedingungen

Wie aus der Auswertung der Interviews hervorgeht, spielen insbesondere die von den Altenpflegekräften positiv hervorgehobenen Aspekte guter Arbeitsbedingungen (siehe Kapitel 8), durch die sich „befähigende Organisationen“ (Frenkel u.a. 1999) auszeichnen, eine wichtige Rolle für die Ermöglichung eines solchen Kohärenzerlebens, bei dem die intrinsische Eigenmotivation der Altenpflegekräfte durch eine extrinsische Fremdmotivierung durch die Organisation(sleitung) gefördert wird. Im Einklang mit den Ergebnissen meiner Untersuchung zeichnen sich befähigende Organisationen nicht nur durch ganzheitliche Aufgabenzuschnitte und die Bereitstellung ausreichender Gestaltungsspielräume (vgl. Haipeter/Voss-Dahm 2002: 215), sondern ebenso durch die Schaffung stabiler Beschäftigungsverhältnisse, die Bereitstellung ausreichender personeller und materieller Ressourcen durch die Organisationsleitung, eine umfassende Personalentwicklung sowie die Bereitstellung ausreichender Mitwirkungsrechte für die Mitarbeiter/innen aus (vgl. auch Bosch u.a. 2002: 26; Latniak 2008).

Stabile Beschäftigungsverhältnisse und die Bereitstellung ausreichender personeller Ressourcen bilden eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass die Altenpflegekräfte persönliche Beziehungen zu den einzelnen Bewohner/innen aufbauen und erhalten, tiefgehende Kenntnisse über deren physisch-psychischen Zustand erwerben sowie situative Kenntnisse zum Umgang mit ihnen entwickeln können (vgl. Weishaupt 2006: 102f.).

Umfassende Personalentwicklung: Wie Weishaupt in Übereinstimmung mit den meinen Ergebnissen weiter ausführt, sind zudem eine ausreichende Fachkraftquote und eine umfassende Personalentwicklung notwendig, um den Aufbau einer persönlichen Beziehung zu den pflegebedürftigen Bewohner/innen, eine gefühlsgeladene Wahrnehmung und ein situatives Vorgehen in der Pflege zu ermöglichen (vgl. Weishaupt 2006: 103). Vor dem Hintergrund der von mir durchgeführten Interviews erweist sich insbesondere das Angebot an hochwertigen fachlichen *und* persönlichkeitsfördernden Fort- und Weiterbildungen, welche auch die Qualifizierung im Bereich sozialer Kompetenzen beinhalten, als relevante Quelle für das Erleben positiver Arbeitsempfindungen und damit als wichtige Voraussetzung für die Umsetzung einer qualitativ hochwertigen Altenpflege durch die Pflegekräfte (vgl. auch Nölle/Goesmann 2009: 2). Weishaupt empfiehlt darüber hinaus die Qualifizierung des Altenpflegepersonals „durch Partizipation am Erfahrungswissen von erfahrenen Kolleginnen und Kollegen“ sowie die Durchführung konkreter Fortbildungsmaßnahmen, durch die das

subjektivierende Arbeitshandeln in der Altenpflege „als berufliche Kompetenz tätigkeitsbezogen, arbeitsplatznah und zeitnah komprimiert vermittelt und trainiert“ wird.

Mitwirkungsrechte: Dass zudem die Bereitstellung ausreichender Mitwirkungsrechte für die Mitarbeiter/innen eine wichtige Maßnahme im Hinblick auf das Erleben positiver Arbeitseemotionen darstellt, wird insbesondere an den Aussagen der Altenpflegekräfte aus Haus Sonnenschein sichtbar, die ihren Einbezug bei Entscheidungen, welche ihre Arbeit und deren Bedingungen direkt betreffen, immer wieder als positiv hervorheben.

Arbeitszeiten und Teamzusammensetzung: Auf der Grundlage meiner Untersuchungsbefunde entpuppen sich zudem Arbeitszeiten, die an die Leistungsfähigkeit und Belastungsgrenzen des Pflegepersonals angepasst sind, sowie eine passende Teamzusammensetzung als weitere organisationale Einflussgrößen, die für die Umsetzung bzw. Aufrechterhaltung einer hohen Arbeitsqualität und das Erleben positiver Arbeitseemotionen in der Altenpflege von Bedeutung sind (siehe Kapitel 8). Besonders eine passende Teamzusammensetzung wurde von den Pflegekräften aller drei Einrichtungen immer wieder als besonders bedeutungsvoll herausgehoben. Wie auch Weishaupt (2006: 102) betont, dürfte die Förderung von kollegialer Teamarbeit und die Eröffnung von Möglichkeiten für einen wechselseitigen Erfahrungsaustausch, der sich nicht nur auf offizielle Besprechungen und Schichtübergaben beschränkt, sondern auch informelle Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten im Sinne eines gemeinsamen Tuns beinhaltet, „eine wichtige Grundlage z.B. für den Aufbau eines gemeinsamen Erfahrungshintergrunds und für die Weiterentwicklung, den Austausch und die gegenseitige Überprüfung von Erfahrungswissen“ bilden.

Die Befunde der hier vorliegenden Untersuchung hinsichtlich der organisationalen Rahmenbedingungen werden auch durch Ergebnisse in der traditionellen, überwiegend pathogenetisch ausgerichteten Pflegeforschung gestützt, die sich – allerdings unter einem anderen Vorzeichen – z.B. mit den Ursachen für Arbeitsbelastungen oder Stress am Arbeitsplatz beschäftigt (s.a. Kapitel 3). In diesen Studien werden vor allem eine schwierige Personalsituation, hoher Zeitdruck, eine unzureichende Fachkraftquote, qualifikatorische Defizite bei den Pflegekräften, begrenzte Tätigkeitsspielräume, fehlende Partizipationsmöglichkeiten sowie ein schlechtes soziales Klima im Team als *hemmende Faktoren* für die Umsetzung von Interaktionsarbeit – und damit auch als hemmende Faktoren für die Umsetzung von guter Pflege und das Erleben positiver Arbeitseemotionen – identifiziert (vgl. z.B. Büssing/Glaser 2003b: 145; Zimmer u.a. 2000: 275). Damit zeigt sich, dass auch die Ergebnisse der einschlägigen, meist pathogenetisch ausgerichteten und/oder auf Arbeitsmerkmale fokussierten Arbeits- und Organisationsforschung durchaus Ansatzpunkte zur Beantwortung der Frage liefern, mit welchen Maßnahmen Einrichtungen der stationären Altenpflege bzw. deren Leitungen dazu beitragen können, die Umsetzung einer hohen Arbeitsqualität im Sinne der subjektiven Leitvorstellungen der Altenpfleger/innen zu

befördern – und damit ihr Kohärenzerleben sowie das Auftreten und Erleben positiver Arbeitseemotionen zu unterstützen. Vor diesem Hintergrund können meine, aus einer salutogenetischen Forschungsperspektive gewonnenen Befunde durchaus als komplementäre Ergänzung zu den Ergebnissen der traditionellen Arbeitsforschung betrachtet werden.

11.3 Fazit: Die innere Haltung der Führungskräfte – Das „Wie“ entscheidet

Wie im vorigen Abschnitt auf Grundlage meiner empirischen Befunde herausgearbeitet wurde, bilden die Berücksichtigung von Bedürfnisorientierung, Ganzheitlichkeit und dem Beziehungscharakter von Pflege in den organisationalen Qualitätssicherungskonzepten sowie die Bereitstellung von guten Arbeitsbedingungen eine notwendige Grundvoraussetzung dafür, dass Pflegekräfte in Einrichtungen der stationären Altenpflege eine hohe Pflegequalität, wie sie sich in ihren subjektiven Leitvorstellungen widerspiegelt, umsetzen und damit auch ein hohes Maß an positiven Arbeitseemotionen erleben können. Die Auswertung meiner Befunde zeigt aber auch, dass die Erfüllung dieser Grundvoraussetzung allein nicht hinreichend dafür ist. Als entscheidend für das Erleben positiver Arbeitseemotionen entpuppt sich zusätzlich die Art und Weise, *wie* die einzelnen Maßnahmen im konkreten organisationalen Alltag gelebt und umgesetzt werden.

In diesem Zusammenhang stellt Schlettig (1997: 237) fest, dass die qualitative Bewertung von Pflegehandlungen nicht alleine davon abhängt, *was* gemacht wurde, sondern ebenso davon, *wie* etwas gemacht wurde. Beispielhaft führt er aus:

„Die Information eines Patienten ist quantitativ auch dann erfolgt, wenn sie ‚heruntergeleiert‘ wird, als qualitativ gut wird sie in diesem Fall allerdings nicht beurteilt werden“ (Schlettig 1997: 237).

Wie die Befunde der vorliegenden Untersuchung zeigen, gilt eine analoge Argumentation auch für die Qualität der bereitgestellten organisationalen Rahmenbedingungen. Das Erbringen einer qualitativ hochwertigen Altenpflege und das damit einhergehende Erleben positiver Arbeitseemotionen hängen nicht alleine davon ab, *welche* Maßnahmen von organisationaler Seite ergriffen werden, sondern auch davon, *wie* dies geschieht. Insbesondere bei organisationalen Veränderungsprozessen kommt es, so meine Befunde, neben dem „Was“ der organisationalen Maßnahmen und Vorgaben, insbesondere auf das „Wie“ ihrer Umsetzung durch die Organisationsleitung an. Eine ähnliche Auffassung vertritt auch Bergknapp (2002: 172), wenn er davon ausgeht, dass das Verhalten der Organisationsmitglieder nicht allein durch formale Strukturen, sondern „immer nur indirekt über die Gestaltung der Kontextbedingungen beeinflusst werden“ kann.

Dies wird besonders deutlich am Beispiel von Haus Sonnenschein, in der sich im Vergleich mit den anderen untersuchten Einrichtungen hinsichtlich der organisationalen Ebene das höchste Maß an (starken) positiven Arbeitsemotionen bei den Altenpflegekräften zeigt. Wie in Kapitel 8 dargelegt, identifiziert das Altenpflegepersonal in Haus Sonnenschein insbesondere das von Anerkennung, Respekt und Vertrauen geprägte Verhältnis zu den Führungskräften sowie die von ihm selbst als sehr mitarbeiterfreundlich gekennzeichnete Beschäftigungspolitik und die vergleichsweise gute Personalausstattung ihrer Altenpflegeeinrichtung als wesentliche Quelle für das Erleben positiver Arbeitsemotionen.

Als besonders positiv erleben die Altenpflegekräfte in Haus Sonnenschein die Bemühungen der Einrichtungsleitung, über den offiziellen Stellenschlüssel der Pflegeversicherung hinaus genügend Pflegepersonal zur Verfügung zu stellen, damit eine gute Altenpflege im Sinne des organisationalen Pflegeleitbilds tatsächlich umgesetzt werden kann. Die positive Beurteilung der organisationalen Rahmenbedingungen im Allgemeinen und der organisationsinternen Personal- und Beschäftigungspolitik im Besonderen durch das Altenpflegepersonal ist besonders deshalb bemerkenswert, weil in der Einrichtung in der jüngsten Vergangenheit sowohl bei Neueinstellungen als auch bei einigen bereits bestehenden Arbeitsverträgen Arbeitszeiten und Entgeltbestandteile reduziert wurden, um den Personalbestand auch in Anbetracht der finanziell angespannten Haushaltslage aufrechterhalten zu können (siehe Kapitel 10.1).

Damit bleibt die Frage, wie die von außen leicht als paradox erscheinende Situation zu erklären ist, dass sich die Altenpflegekräfte von Haus Sonnenschein in ihrer Einrichtung trotz der „abgespeckten“ Arbeitsverträge, die, wie der Geschäftsführer befürchtet, über kurz oder lang zu einer „Zwei-Klassen-Gesellschaft innerhalb der Belegschaft“ führen werden, offensichtlich gut aufgehoben fühlen.

Meine Untersuchungsergebnisse zeigen deutlich, dass es bei organisationalen Veränderungsprozessen nicht nur auf die bereitgestellten Ressourcen und einzelnen organisationalen Maßnahmen selbst ankommt (Entgelthöhe, wöchentliche Arbeitszeit, etc.), sondern in hohem Maße auch darauf, *wie* diese Maßnahmen durch die Organisationsleitung umgesetzt und in den organisationalen Rahmen eingebettet werden.⁶⁴

In Haus Sonnenschein ist es der Organisationsleitung offensichtlich gelungen, die aus ihrer Sicht notwendigen Sparmaßnahmen so zu rahmen, dass sie von den Altenpflegekräften in der Gesamtbilanz positiv erlebt werden. So sind die schlechter werdenden Konditionen bei den Haustarifverträgen eingebettet in eine Beschäftigungspolitik, die zum Ausgleich auf

⁶⁴ Dieses Ergebnis wird z.B. auch von einer quantitativ-empirischen Studie gestützt, die im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) bei Arbeitnehmer/innen im öffentlichen Dienst durchgeführt wurde (vgl. INFAS 1995). Als besonders wichtig im Hinblick auf gute Arbeit werden darin qualitative Aspekte der interaktionalen Beziehung zu Kolleg/innen und zu den Führungskräften bewertet (z.B. Anerkennung durch die bzw. den Vorgesetzte/n und die Kolleg/innen). Arbeitsstrukturelle Faktoren wie geregelte Arbeitszeiten oder die Arbeitsplatzgestaltung wurden von den Angestellten im öffentlichen Dienst wesentlich seltener genannt.

Festanstellungen und eine langfristige Kontinuität des Pflegepersonals ausgerichtet ist. Wichtig dafür, dass die Beschäftigungssituation in Haus Sonnenschein von den Altenpflegekräften im Gesamten als sehr positiv wahrgenommen und als Quelle positiver Emotionen identifiziert wird, scheint dabei vor allem die Art und Weise zu sein, *wie* die (Spar-) Maßnahmen seitens der Einrichtungsleitung kommuniziert und eingeführt werden. In Haus Sonnenschein wurden die Mitarbeiter/innen aktiv in den Aushandlungsprozess der neuen hausbezogenen Gehaltsabschlüsse mit einbezogen, wobei der Geschäftsführer explizit Wert darauf legte, eine Vereinbarung zu erzielen, die alle betroffenen Mitarbeiter/innen als tragbar empfinden. Auffällig ist dabei nicht nur, dass tatsächlich alle Pflegekräfte „mitgezogen“ haben, wie der Geschäftsführer es ausdrückt, sondern dass die Altenpfleger/innen die praktizierten Partizipations- und Mitbestimmungsmöglichkeiten in den Interviews zudem als wichtigen Einflussfaktor auf ihr hohes Maß an positivem Arbeitserleben angeben. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen beispielsweise auch Zimber u.a. (2000: 275), die aus einer pathogenetischen Perspektive heraus geringe Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeiter/innen als Merkmal „unzeitgemäß hierarchische[r] Führungsstrukturen“ identifizieren, welche ihren Befunden zufolge wiederum ein zentrales Problem der Altenpflegetätigkeit darstellen.⁶⁵

Beispiel: Mitwirkungsrechte der Mitarbeiter/innen

An dem Punkt der eingeräumten Mitwirkungsrechte für die Mitarbeiter/innen wird erneut deutlich, dass es wesentlich auf die Art und Weise ankommt, wie diese durch die Organisationsleitung bereitgestellt und organisational umgesetzt werden, welche – wie gezeigt – wiederum stark abhängig ist von der inneren Haltung und den Grundüberzeugungen der Führungskräfte.

Haus Sonnenschein: So erfolgt die Aufforderung zur Mitbestimmung in Haus Sonnenschein aus der tiefen Überzeugung des Geschäftsführers und der Pflegedienstleitung heraus, dass man „mit den Mitarbeiter/innen gehen“ müsse, wenn man nachhaltige Ergebnisse erzielen möchte. Sichtbar wird diese Grundüberzeugung vor allem darin, dass die Aufforderung zur Mitbestimmung kein bloßes Lippenbekenntnis ist, sondern zu einer faktischen Mitwirkung der Mitarbeiter/innen bei organisationalen (Veränderungs-)Prozessen führt – etwa durch die eigenständige Entwicklung des Pflegeleitbilds durch die Altenpflegekräfte, die aktive Hinzuziehung der Stationsleitungen bei der Personalauswahl oder den Einbezug aller Pflegekräfte in die hausinternen Tarifaushandlungen.

Haus Edeltanne: In Haus Edeltanne ergibt sich dagegen ein anderes Bild. Obwohl die Altenpflegekräfte auch hier zur Beteiligung am Umstrukturierungsprozess aufgefordert

⁶⁵ Ein ähnliches Phänomen beschreibt auch Holtrup (2005: 9f.) für den Bereich der Metall- und Elektroindustrie sowie der Banken- und Versicherungsbranche. In seiner Studie stellte sich nicht nur heraus, dass „die Ansprüche aus der Subjektperspektive einen ganz herausragenden Stellenwert einnehmen“, sondern auch, dass die Beschäftigten zur Realisierung dieser arbeitsinhaltenlichen Ansprüche „zu Abstrichen vor allem bei der Vergütung bereit sind“.

werden, spiegelt sich in ihren Aussagen nicht sonderlich viel Zuversicht, dass ihre in freiwilligen Arbeitsgruppen erarbeiteten Vorschläge tatsächlich umgesetzt werden. Dadurch, dass die Beteiligung eher vom Haus (insbesondere von der Pflegedienstleitung) aus angeboten wird und nur in geringem Maße durch die Geschäftsführung der Stiftung unterstützt wird, wird hier der direkte Einfluss auf das Ergebnis nicht transparent. Dies wirkt sich, so meine aus den Befunden abgeleitete Schlussfolgerung, wiederum negativ auf das emotionale Arbeitserleben der Altenpfleger/innen aus.

Beispiel: Personalentwicklung in der Stiftung

Ein weiteres Argument für die aus den Befunden abgeleitete Schlussfolgerung, dass das emotionale Arbeitserleben von Pflegekräften in Einrichtungen der stationären Altenpflege auf organisationaler Ebene weniger durch arbeitsstrukturelle und arbeitsorganisatorische Faktoren an sich beeinflusst wird, sondern insbesondere durch die Art und Weise ihrer organisationsinternen Umsetzung und Kommunikation, wird an dem Beispiel der Personalentwicklung(ssstrategie) in der Stiftung deutlich. Diese hält nach Aussage des Geschäftsführers ein umfangreiches Angebot an bedarfs- und zielgruppenorientierten Fort- und Weiterbildungen bereit, das neben medizinisch-pflegerischen Fortbildungen auch Fortbildungen zu Gesundheitsförderung und zum Aufbau von „Soft skills“ beinhaltet. Meine Befunde zum unterschiedlichen Erlebensmaß an positiven Arbeitsemotionen in den drei untersuchten Altenpflegeeinrichtungen legen jedoch den Schluss nahe, dass es nicht ausreicht, eine ausreichende Anzahl an qualitativ hochwertigen Fortbildungsmöglichkeiten bereitzustellen. Um zum Erleben von positiven Arbeitsemotionen beim Altenpflegepersonal beitragen zu können, muss die Personalentwicklung zudem die Bedürfnisse der Pflegekräfte mit einbeziehen. Wie meine Befunde deutlich zeigen, liegt ein wesentlicher Faktor für die Beförderung des Erlebens von positiven Arbeitsemotionen bei den Pflegekräften darin, die Mitarbeiter/innen mit ihren Ansprüchen etc. ernst zu nehmen, sie zu akzeptieren und „mit ihnen zu gehen“ – wie es in Haus Sonnenschein durchaus der Fall ist.

Die Aussagen des Geschäftsführers der Stiftung zeigen diesbezüglich dagegen eine gewisse Ambivalenz: Einerseits spricht er davon, dass die Fortbildungsmaßnahmen an den Bedürfnissen der Mitarbeiter/innen auszurichten sind. So geht es ihm ausdrücklich „um eine inhaltliche Akzeptanz und Umsetzung“ der einzelnen Fortbildungsmaßnahmen durch das Altenpflegepersonal, welche „mit Druck nicht zu erreichen“ ist. Gleichzeitig wird an seinen Aussagen aber deutlich, dass er feste Vorstellungen davon hat, welche Bedürfnisse die Mitarbeiter/innen eigentlich haben sollen und welche nicht, welche in seinen Augen erwünscht und in Bezug auf die Arbeit förderlich sind, und welche eben nicht. So fordert er beispielsweise von den Altenpflegekräften: „Da müssen Sie Menschen zu haben, die auch so

eine Begeisterung spüren, Vision teilen können.“ Er betont ausdrücklich, dass nur diejenigen Mitarbeiter/innen, die dazu in der Lage und willens sind, seine Sympathie hätten. Für diejenigen Altenpfleger/innen jedoch, denen eine solche Einstellung „nicht möglich“ sei, gelte: „gut, da muss man irgendwann auch sagen, passt das vielleicht nicht zueinander.“

Das Altenpflegepersonal der Stiftungseinrichtungen unterliegt damit ganz explizit den arbeitsplatz- und organisationsbezogenen Gefühlsregeln des Geschäftsführers (vgl. Hochschild 1979), die jedoch – anders als in Haus Sonnenschein – fast ausschließlich an der Vorstellung und Forderung nach einem organisationalem Commitment (vgl. Felfe/Six 2006) des Pflegepersonals ausgerichtet sind. Eine Orientierung an den Pflegeinhalten, die den Altenpfleger/innen nach eigener Aussage ja so wichtig sind, fehlt weitgehend. Die implizite Forderung des Geschäftsführers der Stiftung nach einem organisationalem Commitment der Altenpflegekräfte kommt damit ziemlich substanzlos daher, da sie keinen Bezug zu Pflegeinhalten (Tätigkeitsbezug) und zu den Rahmenbedingungen aufweist, die das Altenpflegepersonal zur Realisierung einer guten Pflege benötigt. Der Geschäftsführer der Stiftung ist einerseits nur wenig bereit, die sich in der vorliegenden Untersuchung als notwendig entpuppten organisationalen Rahmenbedingungen für das Erleben positiver Arbeitseemotionen zu schaffen. Andererseits erzeugt er mit seinen Anforderungen Druck bei den Altenpflegekräften, positive Gefühle in Bezug auf die organisationalen Veränderungsprozesse zu entwickeln. Wie Neckel (2005: 428) in diesem Zusammenhang überzeugend ausführt, birgt ein solchermaßen substanzloses „Ideal der totalen Machbarkeit des glücklichen und erfolgreichen Individuums“ jedoch die Gefahr, dass die Mitarbeiter/innen ihre „negativen Gefühle als umso größeres persönliches Versagen empfinden“ und damit eine erhöhte Anfälligkeit für depressive Erkrankungen aufweisen, die durch das Gefühl der permanenten Unzulänglichkeit hervorgerufen werden (vgl. auch Ehrenberg 2004: 277f.).

Führungsstil: Innere Haltung und Grundüberzeugungen der Führungskräfte

Die Ergebnisse meiner Studie liefern deutliche Hinweise darauf, dass das emotionale Arbeitserleben von Pflegekräften in der stationären Altenpflege wesentlich durch die innere Haltung und die Grundüberzeugungen der Führungskräfte beeinflusst wird, welche sich in der Art ihrer Führung und ihrem Führungsverhalten gegenüber ihren Mitarbeiter/innen widerspiegeln. Dass die Qualität der Führung eine wichtige Bedingung für das Entstehen und Erleben unterschiedlicher arbeitsbezogener Emotionen im Organisationskontext darstellt, wird auch durch weitere Befunde aus der Organisations- sowie der Arbeitszufriedenheits- und Commitment-Forschung bestätigt (vgl. z.B. Chemers 2001; Felfe/Six 2006; Fuller u.a. 1999; Gebert/Rosenstiel 2002: 173f.; Kock/Kutzner 2006: 9; Krell 2001: 14; Lewin u.a. 1939; Meyer u.a. 2002; Neubauer 2003: 23; Podsakoff u.a. 1996; Zimmer u.a. 2000: 275).

Als integrative Bestandteile eines Führungsverhaltens, das dem Erleben von positiven Arbeitsempfindungen bei Pflegekräften in Einrichtungen der stationären Altenpflege förderlich ist, entpuppen sich in der vorliegenden Untersuchung vor allem Anerkennung und Wertschätzung. Auch dieser Befund wird durch weitere Studien bestätigt, die zeigen konnten, dass positive Arbeitsempfindungen ganz besonders in solchen Arbeitssituationen auftraten, in denen die Mitarbeiter/innen ein hohes Maß an sozialer Unterstützung und Anerkennung durch Vorgesetzte bekamen.⁶⁶ Komplementär fanden Nölle und Goesmann (2009: 13f.) heraus, dass „mangelnde Wertschätzung einer der Hauptbelastungsfaktoren im Bereich der stationären Altenpflege ist“ und dass „der Führungsstil in Einrichtungen der Altenpflege (...) eine wichtige Ressource für den Erhalt der Leistungsfähigkeit und der Leistungsbereitschaft von Pflegekräften“ darstellt“. Entsprechend fordern Kock und Kutzner (2006: 21) den Aufbau einer „Kultur der Wertschätzung“, in der Motivation, Engagement und Eigenverantwortung der Mitarbeiter/innen durch positive Sanktionen in Form von Anerkennung gestärkt werden (vgl. auch Bögel 1988; Weishaupt 2006: 103). Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch die einschlägige Führungsstilforschung, die davon ausgeht, dass „eine aktive Orientierung des Mitarbeiters in Bezug auf dessen Arbeit“ (Felfe/Six 2006: 56) vor allem durch partizipative und mitarbeiterorientierte Führung erreicht werden kann (siehe z.B. Meyer u.a. 2002; Podsakoff u.a. 1996). Vor dem Hintergrund meiner Untersuchungsbefunde ist davon auszugehen, dass die Umsetzung einer solchen Wertschätzungskultur und die Bereitstellung eines mitarbeiterorientierten Führungsstils maßgeblich dazu beitragen kann, das Erleben positiver Arbeitsempfindungen bei den Pflegekräften in der stationären Altenpflege zu befördern.

Zusammenfassung

Die Befunde der vorliegenden Studie zeigen, dass das Auftreten und Erleben von positiven Arbeitsempfindungen bei Pflegekräften der stationären Altenpflege eng mit der Art und Weise zusammenhängt, wie arbeitsstrukturelle und arbeitsorganisatorische Maßnahmen organisationsintern umgesetzt werden. Dieses „Wie“ hängt dabei eng mit der dominanten Organisationskultur zusammen, welche wiederum eng mit dem von der inneren (Grund-) Haltung beeinflussten Führungsstil der Führungskräfte verbunden ist. Es zeigt sich, dass für das Erleben positiver Arbeitsempfindungen von Altenpflegekräften letztlich die von den Überzeugungen, Werthaltungen, Menschenbildern etc. des Geschäftsführers und der Pflegedienstleitung geprägten subjektiven Leitvorstellungen von guter Pflege und guter Führung maßgeblich sind, welche sich zum einen in ihren alltäglichen Verhaltensweisen am Arbeitsplatz widerspiegeln und sich zum anderen in den organisational vorgegebenen Arbeitsstrukturen, Leitbildern, Maßnahmen etc manifestieren. Besonders positiv auf das Erleben von positiven Arbeitsempfindungen scheint sich vor allem ein durch Menschlichkeit, Anerkennung und Respekt

⁶⁶ vgl. z.B. Eiselen/Sichler 2001; Gouthier 2006a; Holtgrewe 2003; Holtgrewe/Vosswinkel 2002; Holz u.a. 2004; INIFES 2006

gekennzeichneter Führungsstil auszuwirken sowie eine Organisationspolitik, die nicht nur an ökonomischen Kennzahlen ausgerichtet ist, sondern ebenso am Wohlergehen des Altenpflegepersonals und der zu pflegenden Bewohner/innen. Damit entpuppen sich neben den in der arbeitswissenschaftlichen Diskussion meist hervorgehobenen arbeits-strukturellen Voraussetzungen für gute Arbeit (siehe z.B. Latniak 2006; Büssing/Glaser 2003b: 145) vor allem die persönlichen Haltungen und Einstellungen der Führungskräfte – insbesondere die der Organisationsleitung – als wichtige Einflussgrößen auf ein qualitativ hochwertiges Arbeitsergebnis und auf das (potentielle) Auftreten und Erleben positiver Arbeitsemotionen in der stationären Altenpflege.⁶⁷

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Erleben von positiven Arbeitsemotionen in Einrichtungen der stationären Altenpflege maßgeblich durch drei Faktoren beeinflusst wird: erstens den subjektiven Leitvorstellungen, die die Altenpflegekräfte von guter Pflege haben, zweitens den arbeitsstrukturellen Voraussetzungen in den Pflegeeinrichtungen, die wiederum in äußere Faktoren eingebettet sind und durch diese beeinflusst werden (gesellschaftliche Normen, politische Vorgaben, ökonomische Zwänge etc.), und drittens der vorherrschenden Arbeits- und Organisationskultur (in) der Einrichtung, die stark mit den subjektiven Leitvorstellungen verbunden ist, die die Geschäftsführungen von guter Pflege und guter Führung haben. Das Erleben positiver Arbeitsemotionen von Altenpflegekräften, so meine Schlussfolgerung aus den Untersuchungsbefunden, hängt dabei in hohem Maße davon ab, inwieweit eine Passfähigkeit zwischen diesen drei Faktoren hergestellt werden kann.

⁶⁷ Hinweise zum Einfluss des Führungsstils und der Organisationskultur auf das emotionale Erleben von Beschäftigten finden sich z.B. auch in den bereits erwähnten Konzepten zu Organized Emotional Care (vgl. Lopez 2006), zu Befähigenden Organisationen (vgl. Haijeter/Voss.Dahm 2002), zur Fürsorglichen Praxis (vgl. Kumbruck/Senghaas-Knobloch 2006), zu Care (vgl. Waerness 2000) oder zum Subjektivierenden Arbeitshandeln (vgl. Böhle 2002; Weishaupt 2006).

12. Schlussbetrachtungen: Zur Relevanz der Untersuchung

Nachdem die Ergebnisse meiner empirischen Untersuchung ausführlich dargestellt wurden, ist es nun an der Zeit herauszustellen, was durch meine Vorgehensweise und meine Fragestellung in wissenschaftlicher, gesellschaftspolitischer und organisationspraktischer Hinsicht gewonnen ist. Ziel der Studie war es, Rahmenbedingungen für das Erleben positiver Arbeitsemotionen im Kontext von Erwerbsarbeitsorganisationen aufzudecken. Das Hauptaugenmerk der am exemplarischen Beispiel der stationären Altenpflege durchgeführten Analyse lag auf der Bestimmung der organisationalen Rahmenbedingungen, die geeignet sind, das Auftreten und Erleben positiver Arbeitseemotionen zu befördern und damit – so meine Hypothese – zur Erhaltung von Gesundheit, Lebensqualität und Arbeitsfähigkeit der Arbeitnehmer/innen beizutragen.

12.1 Salutogenetische Forschungsperspektive: Der Fokus auf positive Arbeitseemotionen

Mit der im Fokus stehenden Untersuchungsfrage nach den Treibern für das Erleben von positiven Emotionen in der stationären Altenpflege verfolgt die vorliegende Studie eine salutogenetische Forschungsperspektive. Damit steht mein Forschungsansatz im Gegensatz zur bisherigen arbeitswissenschaftlichen Forschungstradition, in der – wenn überhaupt – unter einer pathogenetischen Sichtweise üblicherweise nach den Entstehungsbedingungen und Auswirkungen von negativen Arbeitseemotionen gefragt wird. Entsprechend findet sich in der einschlägigen arbeitswissenschaftlichen Literatur nach wie vor ein sehr viel höherer Anteil an Studien zu negativen Erlebensaspekten und Folgen von Arbeit (z.B. Neid, Angst, Ungerechtigkeit oder Burnout am Arbeitsplatz) als zu positiven Arbeitsaspekten.

Interaktionsarbeit als emotionale Ressource

Wie in Kapitel 3 dargelegt, findet sich die Konzentration auf negative Erlebensaspekte von Arbeit auch in solchen arbeitswissenschaftlichen Ansätzen, die sich mit dem (Alten-)Pflegebereich befassen. Bis heute fokussieren diese meist auf die Identifizierung von arbeitsbezogenen Einflussfaktoren, welche sich negativ auf das emotionale Arbeitserleben von Alten- und Krankenpflegekräften auswirken (z.B. Arbeitsbelastungen, Stress am Arbeitsplatz). Als hauptsächliche arbeitsbezogene Belastungsfaktoren, die ein effizientes und effektives Arbeitshandeln in der Pflege stören, wird in diesen Studien – in Übereinstimmung mit meinen Befunden – insbesondere ein permanent hoher Zeitdruck, die Verantwortung für zu viele

Bewohner/innen und zu wenig Zeit für die psychosoziale Zuwendung zu ihnen ausgewiesen (vgl. z.B. BKK Gesundheitsreport 2008; Büssing/Glaser 2003a: 122; Rieder 1999; Zimmer/Weyerer 1999).

Als weitere zentrale Belastungsfaktoren in der professionellen Altenpflege werden in der einschlägigen Literatur darüber hinaus der Umgang mit Krankheit, Sterben und Tod, vielfältige Arbeitsunterbrechungen und der Umgang mit schwierigen Angehörigen identifiziert (vgl. Glaser/Höge 2005: 14.f.; s.a. Anderson/Heinlein 2004: 36; Zimmer/Weyerer 1999; Zimmer 2000; BGW-DAK 2003; Siegrist/Rödel 2005). Diese Ergebnisse der traditionellen, pathogenetisch ausgerichteten arbeitswissenschaftlichen Forschung können durch meine Befunde allerdings nur in modifizierter Form bestätigt werden. Wie die vorliegende Studie zeigt, erleben die Altenpflegekräfte gerade bei der Pflege von dementen Bewohner/innen oder von Sterbenden – also in Arbeitssituationen, die nach Glaser und Höge (2005: 14.f.) als besonders emotional belastend gelten – vielfach starke positive Emotionen. Denn wie meine Befunde belegen, bildet die direkte persönliche Interaktion mit den pflegebedürftigen Menschen eine zentrale Quelle für das Erleben positiver Arbeitseemotionen, die den Altenpflegekräften hilft, viele belastende Einflussfaktoren zu kompensieren. Dies gilt allerdings nur solange und insofern von organisationaler Seite geeignete Rahmenbedingungen bereitgestellt werden.

Vergleichsweise häufig finden sich in der einschlägigen arbeitswissenschaftlichen Literatur auch Studien, die sich mit den negativen Folgen von Interaktionsarbeit beschäftigen (vgl. Rafaeli/Sutton 1987; Büssing/Glaser 2003b: 111/139) – etwa der emotionalen Erschöpfung (z.B. Morris/Feldmann 1996), dem Burnout (z.B. Nerdinger/Röper 1999; Zapf u.a. 1999) oder dem „Interaktionsstress“ (Badura 1990). Auch in der Professionalisierungsdebatte findet sich eine Fokussierung auf die emotional belastenden Aspekte der beruflichen Pflegetätigkeit und damit eine pathogenetische Forschungsperspektive, indem sie insbesondere diejenigen Aspekte der beruflichen Altenpflegearbeit thematisiert, die aus der persönlichen Nähe der Pflegekräfte mit ihrem „Arbeitsgegenstand“, also den Bewohner/innen bzw. Patient/innen, entstehen (können). Besonders deutlich wird diese Sichtweise in den Ausführungen des Emotions- und Organisationsforscher Fineman, wenn er davon ausgeht, dass Altenpflegekräfte zu ihrem emotionalen Selbstschutz in der Regel „create a social defence system in which they can practise, relatively protected from anxieties which threaten to overwhelm them“ (Fineman 1994: 29f.). Mit Bezug auf die Untersuchungen von Menzies-Lythe (1988) führt er aus, dass diese Ängste beim Altenpflegepersonal besonders durch nahe, persönliche Beziehungen zu den pflegebedürftigen Menschen befördert werden. Um das Auftreten solcher negativen Emotionen zu reduzieren, hält er folgende Schutzmaßnahmen für geeignet: (1) die Aufrechterhaltung der größtmöglichen emotionalen Trennung von Pflegepersonal und den zu Pflegenden, welche beispielsweise durch eine laufende Rotation bei der

Betreuung realisiert werden kann, welche eine allzu große Vertrautheit und Vertraulichkeit reduzieren hilft; (2) die Herstellung eines möglichst hohen Grades an Depersonalisierung, welcher sich beispielsweise dadurch realisieren lässt, dass die Bewohner/innen nicht beim Namen genannt werden und damit als Personen wahrgenommen werden, sondern „by their bed number or disease type“; (3) die Verwendung einer „rhetoric of coping and detachment“, die eine gute Altenpflegekraft anwenden sollte, um die Leiden der Pflegebedürftigen nicht zu sehr an sich herankommen zu lassen (Fineman 1994: 30).

Die Ergebnisse meiner Untersuchung liefern allerdings in weiten Teilen ein anderes Bild der beruflichen Altenpflegearbeit: Die Pflegekräfte erleben die Nähe zu den pflegebedürftigen Bewohner/innen in der Regel weniger in ihrer Dimension einer emotionalen Belastung, sondern viel mehr als emotionale Bereicherung und Ressource, die ihnen hilft, anderweitige (emotionale) Belastungen ihrer Arbeit zu kompensieren. Damit bestätigt die vorliegende Untersuchung Befunde anderer Studien, aus denen hervorgeht, dass positive Arbeitsemotionen in Erwerbsorganisationen eine zentrale arbeitsbezogene Ressource darstellen (vgl. z.B. Scholz 2001; Holz u.a. 2004: 279; Nerdinger 1994; Wharton 1993). Ähnlich wie Büssing und Glaser (2003b: 143), die in ihrer Untersuchung feststellen, dass „im Unterschied zu dem immer wieder in den Medien vermittelten, negativ getönten Bild [...] die Anforderungen in der Altenpflege aus arbeitspsychologischer Sicht insgesamt durchaus günstig zu bewerten“ sind, zeigen auch meine Befunde, dass negatives Arbeitserleben und emotionale Erschöpfung in der stationären Altenpflege weniger durch eine emotionale Nähe der Pflegekräfte zu den Bewohner/innen erfolgen, als vielmehr durch belastende organisationale Arbeitsbedingungen – etwa dem überall anzutreffenden Personalmangel, der durch einen immer stärker werdenden Aufnahmedruck und Überbelegung vielfach noch verschärft wird (vgl. auch Zimmer u.a. 2000: 273).

Ziel einer salutogenetischen Forschungsperspektive, die auch der vorliegenden Untersuchung mit ihrer Frage nach der Identifizierung derjenigen organisationalen Arbeitsbedingungen und -situationen, unter denen Pflegekräfte in Einrichtungen der stationären Altenpflege positive Arbeitseemotionen erleben können, ist es, diejenigen Merkmale der Arbeit(ssituation) zu identifizieren, die sich positiv auf Gesundheit, Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten auswirken und ihnen damit als arbeitsbezogene Ressource dienen, um Belastungssituationen bei der Arbeit besser zu kompensieren (vgl. Holz u.a. 2004; Kiefer 2002). Die vorliegenden Befunde liefern durchaus Hinweise darauf, dass das Erleben von positiven Arbeitseemotionen stresskompensatorisch wirkt und auf diese Weise zum Erhalt des physischen wie psychischen Wohlbefindens der Mitarbeiter/innen und damit wiederum zur Erhöhung von Arbeitszufriedenheit, Arbeitsmotivation sowie der persönlichen Leistungsfähigkeit und -bereitschaft beiträgt. Trotz dieses Zusammenhangs, der nicht nur für den Bereich der stationären Altenpflege gelten dürfte und auch von einigen anderen

Autor/innen gesehen wird (vgl. z.B. Caza/Cameron 2009; Fleming/Spicer 2004; Gouthier 2006b; Holz u.a. 2004; Izard 1999; Küpers/Weibler 2005; Scholz 2001; Ulich 2005; Wegge/van Dick 2006), liegen neben der hier durchgeführten Analyse bisher nur wenige Untersuchungen zum konkreten Erleben spezifischer positiver Arbeitseemotionen im Kontext von Erwerbsorganisationen vor. Die vorliegende Studie liefert damit einen kleinen Beitrag zur Schließung einer nach wie vor vergleichsweise großen Forschungslücke.

Erweiterung der Arbeitszufriedenheitsforschung

Wie in Kapitel 3.3 ausgeführt, sind die wenigen arbeitswissenschaftlichen Studien, die sich im weitesten Sinne mit dem emotionalen Arbeitserleben von Arbeitnehmer/innen befassen, nicht nur pathogenetisch ausgerichtet, sondern sie konzentrieren sich zudem meist auf die Erforschung von Arbeits(un)zufriedenheitswerten und -faktoren. Hierbei findet sich allerdings, so die dargelegte Kritik der Arbeitszufriedenheitsforschung, nur eine unzureichende Beachtung der Subjektivität und Emotionalität des Individuums sowie der dynamischen Komplexität der Arbeitssituation. Die Kritiker/innen kommen deshalb zu der Forderung, die Forschungsperspektive durch eine präzisere Analyse von spezifischen Emotionen zu erweitern, um so zusätzliche Erkenntnisse zu erhalten, die durch eine Analyse klassischer Arbeitszufriedenheitsindikatoren nicht zu gewinnen wären (vgl. z.B. Briner 1999; Kiefer 2002; Meller/Ducki 2002; Roedenbeck 2008; Temme/Tränkle 1996; Wegge/van Dick 2006).

Dass diese Forderung durchaus berechtigt ist, zeigt sich auch in der vorliegenden Studie. So geben die Altenpflegekräfte aller drei untersuchten Häuser explizit eine hohe Arbeitszufriedenheit und eine enge Verbundenheit mit ihrer jeweiligen arbeitgebenden Altenpflegeeinrichtung an. Beispielsweise erklären die Pfleger/innen in Haus Sonnenschein froh darüber zu sein, in dieser Altenpflegeeinrichtung zu arbeiten und „auf jeden Fall den richtigen Entschluss getroffen“ zu haben, weil es ihnen „einfach hier gefällt“. Die Altenpfleger/innen in Haus Edeltanne konstatieren, dass sie sich „im Haus wohl fühlen“, weil sie „die ganze Atmosphäre und Arbeitsklima gerne“ haben und es sich „hier gut arbeiten“ lässt. Und auch die Altenpflegekräfte in Haus Rotbuche beteuern, sich im Haus wohl zu fühlen und ihre Arbeit so sehr zu mögen, dass sie sich auf jeden Fall „wieder dafür entscheiden“ würden, wenn sie „heute noch mal vor der Wahl“ ständen.

Im Gegensatz dazu ergibt sich aus meiner Analyse der Einflussfaktoren auf das konkrete Erleben von positiven Arbeitseemotionen im organisationalen Kontext allerdings ein weitaus differenzierteres Bild. Es zeigt sich, dass zwar tatsächlich alle befragten Altenpflegekräfte positive Arbeitseemotionen im Rahmen ihrer Tätigkeitsausübung erleben. Betrachtet man allerdings die Häufigkeit und Intensität der konkret erlebten positiven Arbeitseemotionen sowie ihre konkreten Auslöser, so zeigen sich teils gravierende Unterschiede im emotionalen

Arbeitserleben der Altenpfleger/innen in den drei untersuchten Altenpflegeeinrichtungen. So belegen die Interviews etwa, dass das Altenpflegepersonal in Haus Sonnenschein die verschiedenen strukturellen Vorgaben (in) ihrer Organisation fast durchgängig als Quellen für das Erleben und Entstehen von Freude, Stolz, Begeisterung etc. beschreibt, während diese von den Pflegekräften in Haus Edeltanne dagegen nur teilweise und in Haus Rotbuche fast gar nicht als Auslöser für das Erleben positiver Arbeitseemotionen genannt werden (siehe Kapitel 8).

Die Interviews zeigen darüber hinaus, dass die Altenpflegekräfte nicht einfach nur Zufriedenheit, sondern vielmehr qualitativ verschiedene Arten von konkreten positiven Emotionen im Kontext ihrer Tätigkeitsausführung erleben. Vor allem Stolz, Befriedigung, Freude und Begeisterung entpuppen sich als wichtige positive Arbeitseemotionen, die das Pflegepersonal als prägend in ihrem Arbeitsalltag erlebt (vgl. auch Kiefer 2002: 53). Wie bereits von Brehm (2001: 208) und Frese (1990) angenommen, zeigen auch meine Befunde, dass sich solche positiven Arbeitseemotionen insbesondere bei der Erreichung einer hohen Arbeitsqualität einstellen – beispielsweise, wenn den Altenpfleger/innen eine Pflegehandlung besonders gut gelungen ist. Das emotionale Arbeitserleben der Altenpflegekräfte bezieht sich dabei sowohl auf Arbeitssituationen, als auch auf die Gestaltung von Arbeitshandlungen sowie auf die Qualität sozialer Beziehungen zu Kolleg/innen, Vorgesetzten oder Bewohner/innen – und umfasst damit ereignisbezogene, handlungsbezogene und beziehungsbezogene Arbeitseemotionen (vgl. Mees 2006).

Zusammenfassend lässt sich also festhalten, dass die vorliegende Untersuchung mit ihrer salutogenetischen Forschungsperspektive und mit ihrem Fokus auf positive Arbeitseemotionen zum Teil andere Einflussfaktoren sichtbar werden lässt und andere Zusammenhänge aufdeckt als die traditionelle pathogenetisch ausgerichtete Arbeitsforschung. Durch ihre Befassung mit den Auslösern, Auswirkungen und Rahmenbedingungen von spezifischen Emotionen im Arbeitskontext liefert die vorliegende Studie zudem einen Beitrag zu Schließung einer Forschungslücke, zu der bisher nur wenige arbeitswissenschaftliche Untersuchungen vorliegen (vgl. Briner 1999: 333; Wegge/van Dick 2006: 21; Wegge 2004).

12.2 Der Einbezug des organisationalen Kontextes

Der Einbezug des organisationalen Kontextes in die Analyse von förderlichen Rahmenbedingungen für das Erleben positiver Arbeitseemotionen in der stationären Altenpflege erweist sich aus drei Aspekten als relevant. Zum einen trägt sie zur Überwindung des in der traditionellen Arbeitswissenschaft üblichen Fokus auf Aufgabenmerkmale bei. Zum zweiten nimmt sie die in der traditionellen Arbeitswissenschaft eher vernachlässigten organisatio-

nenalen Soft-Factors in den Blick. Zum dritten betrachtet sie die ebenfalls vielfach vernachlässigte Relevanz von Emotionen in organisationalen Interaktionen.

Überwindung des Fokus auf Aufgabenmerkmale

Wie bereits in Kapitel 3.5 dargestellt, konzentrieren sich traditionelle Ansätze der Arbeitsforschung, die sich überhaupt im weitesten Sinne mit dem emotionalen Erleben von Mitarbeiter/innen beschäftigen, bisher überwiegend auf die Untersuchung von Persönlichkeitsmerkmalen auf der einen Seite sowie von Arbeits- bzw. Aufgabenmerkmalen auf der anderen Seite, welche sie als wesentliche Einflussgrößen auf das Erleben und Entstehen von Arbeitsemotionen identifizieren (vgl. Meller/Ducki 2002; Temme/Tränkle 1996). Im Fokus von traditionellen arbeitswissenschaftlichen und arbeitspsychologischen Ansätzen stehen dabei insbesondere die Arbeitsmerkmale (job characteristics), welche in Verdacht stehen, je nach spezifischer Kombination ihrer jeweiligen quantitativen Ausprägungen das Wohlbefinden der Beschäftigten zu bestimmen. Als besonders relevant gilt dabei vor allem die Gestaltung der Arbeitsaufgabe. Entsprechend diesem Primat der Aufgabe führen besonders solche Arbeitstätigkeiten zum Erleben von positiven Arbeitsemotionen, die zum einen inhaltlich attraktiv sind und deren Arbeitsaufgaben zum anderen durch ein hohes Maß an Ganzheitlichkeit, Autonomie, Anforderungsvielfalt, Zeitelastizität und Sinnhaftigkeit gekennzeichnet sind und Möglichkeiten der sozialen Interaktion, des Lernens und der persönlichen Entwicklung bieten (vgl. z.B. Felfe/Six 2006; Hacker 1986; Hackman/Oldham 1976; Podsakoff u.a. 1996; Ulich 2005; Volpert 1987). Wie meine Untersuchung belegt, spielen diese aufgabenbezogenen Merkmale auch für das Erleben positiver Arbeitsemotionen von Altenpflegekräften durchaus eine wichtige Rolle.

In der vorliegenden Untersuchung wurde aber auch deutlich, dass die Fokussierung auf diese Merkmale im Hinblick auf meine Forschungsfrage zu kurz greift. Auch wenn Arbeitsemotionen letztlich individuell erlebt werden, ist ihr Entstehen und Erleben doch immer auch in den sozial-kulturellen Kontext der Erwerbsorganisation eingebettet (vgl. Bergknapp 2002: 12; Eiselen/Sichler 2001: 49). Um die Rahmenbedingungen für das Entstehen und Erleben von positiven Arbeitsemotionen der Mitarbeiter/innen im Kontext von Erwerbsorganisationen angemessen analysieren zu können, war es deshalb notwendig, diesen auch in die Analyse mit einzubeziehen (vgl. auch Eiselen/Sichler 2001; Gerhards 1988a; Fineman 1994; Flam 2002; Kiefer 2002; Tietel 2003; Briner 1999) und damit ein Stück weit zu einer Überwindung der traditionellen Konzentration auf aufgabenbezogene Merkmale beizutragen.

Wie in Kapitel 4 dargestellt, sind die Mitarbeiter/innen einer Erwerbsorganisation als abhängig beschäftigtes Personal immer in den strukturellen und sozio-kulturellen Handlungs- und Interaktionsrahmen der arbeitgebenden Organisation eingegliedert, der, wie auch meine

Befunde zeigen, sowohl eine begrenzende als auch eine ermöglichende Einheit darstellen kann (vgl. Lopez 2006; s.a. Krell 2001; Flam 2002; Trice/Beyer 1993). So erleben z.B. die Altenpfleger/innen in Haus Sonnenschein die verschiedenen strukturellen Vorgaben (in) ihrer Einrichtung in ihrer Gesamtheit eher als Unterstützungsfaktoren, die ihnen bei der Ausführung ihrer Arbeit behilflich sind. In Haus Edeltanne und in Haus Rotbuche werden diese von den Pflegekräften dagegen nur zu einem Teil als Unterstützung und zu einem anderen Teil als Behinderung bzw. Belastung für die qualitativ hochwertige Ausübung ihrer Arbeit erlebt. Im Hinblick auf die arbeitswissenschaftliche Diskussion bezüglich Ressourcen und Belastungen in der Arbeitswelt (vgl. z.B. Holz u.a. 2004; Krell 2001; Zimmer/Weyerer 1999) ergibt sich damit folgendes Bild: Während die organisationsspezifischen strukturellen Rahmenbedingungen in Haus Sonnenschein überwiegend Ressourcen darstellen, die den Altenpflegekräften helfen, mit Belastungen besser umzugehen, treten sie in Haus Edeltanne und Haus Rotbuche nur zum Teil als Ressource und zum anderen Teil als Belastungsfaktoren auf.

Ungeachtet dieser Zusammenhänge blieb der organisationale Rahmen in arbeitswissenschaftlichen Untersuchungen zum emotionalen Arbeitserleben bislang weitgehend unbeachtet. Dabei finden sich in der einschlägigen wissenschaftlichen Literatur durchaus Studien aus denen hervorgeht, dass Merkmale der Organisation neben den Merkmalen der Arbeitsaufgabe wichtige Einflussgrößen auf das Erleben von positiven Arbeitsempfindungen darstellen. In Übereinstimmung mit meinen Befunden werden darin insbesondere das Vorhandensein von organisationaler Unterstützung und die Qualität der Führung, die sich z.B. in den Möglichkeiten zur Partizipation, in der Anerkennung durch Vorgesetzte oder einem mitarbeiterorientierten Klima widerspiegeln, als wesentliche Einflussfaktoren identifiziert (vgl. z.B. Felfe/Six 2006; Kiefer 2002; Kock/Kutzner 2006; Nölle/Goesmann 2009; Podsakoff u.a. 1996; Wegge/van Dick 2006). Laut einer Studie zur Verweildauer von Pflegekräften in Altenpflegeeinrichtungen nehmen diese Faktoren auch einen entscheidenden Einfluss auf deren Bleibe- bzw. Ausstiegswunsch (vgl. Hasselhorn u.a. 2005).

Einfluss der organisationalen Soft-Factors

Die hier vorgestellten Untersuchungsergebnisse zeigen zudem, dass das emotionale Befinden und Erleben der Organisationsmitglieder maßgeblich durch sogenannte organisationale „Soft-Factors“ (Moldaschl/Thießen 2003) beeinflusst wird, zu denen insbesondere die Organisationskultur und der Führungsstil gezählt werden. Fasst man die Befunde der hier vorgestellten Untersuchung und die der wenigen anderen empirischen Studien, die sich explizit mit den Kontextfaktoren für das emotionale Arbeitserleben im Kontext von Erwerbsorganisationen auseinandersetzen, zusammen, so stellen sich neben der Arbeit selbst, den

Arbeitsbedingungen und der Bezahlung insbesondere die (Qualität der) Interaktionen, die das Altenpflegepersonal mit den zu pflegenden Bewohner/innen und deren Angehörigen sowie mit Arbeitskolleg/innen und Führungskräften unterhält, die Führungssituation, das Vorhandensein von Anerkennung und Wertschätzung sowie Organisationskultur und Arbeitsklima als bedeutsame organisationale Einflussgrößen auf das Erleben und Entstehen positiver Arbeitsempfindungen heraus. In diesem Zusammenhang hat die vorliegende Untersuchung gezeigt, dass die unterschiedlichen Interaktionen im Berufsalltag der Altenpfleger/innen nicht nur zu emotionalen Belastungen führen und damit zum Erleben negativer Arbeitsempfindungen – wie dies in der arbeitswissenschaftlichen Diskussion vielfach hervorgehoben wird. Ganz im Gegenteil, unter gegebenen Voraussetzungen – etwa wenn die Interaktionsprozesse durch soziale Unterstützung gekennzeichnet sind – spielen die Interaktionen durchaus eine wichtige Rolle bei der Stressbewältigung und tragen zum Erleben positiver Arbeitsempfindungen bei (vgl. z.B. Nerdinger 1994; Wharton 1993). „Harte Faktoren“ und strukturelle Einflussgrößen wie etwa Entgelthöhe oder geregelte Arbeitszeiten, die in der traditionellen Arbeitsforschung weiterhin im Fokus stehen (vgl. Goesmann/Nölle 2009), spielen im Hinblick auf das Erleben von positiven Arbeitsempfindungen zwar auch eine Rolle, wurden jedoch sowohl in der vorliegenden Studie als auch in weiteren wesentlich seltener genannt und scheinen daher für das subjektive Arbeitserleben von Beschäftigten eine geringere Bedeutung zu haben (vgl. auch Angehrn 2004; INFAS 1995; Kiefer 2002).

Relevanz von Emotionen in organisationalen Interaktionen

Durch die in der vorliegenden Untersuchung vorgenommene explizite Beachtung der organisationalen Umwelt rücken insbesondere die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz in das Blickfeld, deren Qualität, so mein Befund, einen wesentlichen Einfluss auf das emotionale Arbeitserleben der Altenpflegekräfte hat. Wie bereits mehrfach dargestellt, stellt sich die Beziehungsqualität zu den Führungskräften und, noch wichtiger, die Beziehungsqualität in den Arbeitsteams als besondere Einflussgröße auf das emotionale Arbeitserleben der Altenpflegekräfte heraus.

Die Betrachtung des emotionalen Arbeitserlebens im organisationalen Kontext ist emotionstheoretisch in zweifacher Hinsicht relevant. Zum einen sind die arbeitsbezogenen Beziehungen, die die Altenpflegekräfte in Form von Kommunikationen und Kooperationen sowohl mit den Bewohner/innen und deren Angehörigen als auch mit ihren Kolleg/innen und Vorgesetzten unterhalten (müssen), immer auch mit emotionalem Empfinden und emotionspezifischen Aufgaben verknüpft (vgl. Bergknapp 2002; Glaser/Höge 2005; Krell 2001). Zum anderen bildet sich, wie auch meine Untersuchungsergebnisse zeigen, vor dem Hintergrund einer konkreten sozio-kulturellen organisationalen Alltagspraxis immer auch ein organi-

sationsspezifisches Emotionsklima heraus, in dem „Sinn und Relevanz des gemeinsamen Handelns [...] ständig über Emotionen vermittelt, gemeinsam reproduziert bzw. aktualisiert“ (Küpers/Weibler 2005: 86) werden und „dem sich das einzelne Gruppenmitglied kaum zu entziehen vermag“ (Vester 2006: 243). Das Verhältnis von Arbeitseemotionen und Erwerbsorganisationen kann in Übereinstimmung mit den Befunden der hier vorgestellten Studie folgendermaßen zusammengefasst werden: Zum einen bildet die Erwerbsorganisation die reglementierende Umwelt für das Entstehen und Erleben von Arbeitseemotionen aller Art. Zum anderen bildet sie einen spezifischen sozialen Handlungs- und Interaktionsraum, in dem Emotionsregeln immer wieder neu ausgehandelt oder bestätigt werden (vgl. Neckel 2006: 124).

12.3 Der Fokus auf den Bereich der Altenpflege

Die exemplarische Analyse der Einflussfaktoren für das Erleben und Entstehen von positiven Arbeitseemotionen am empirischen Beispiel der stationären Altenpflege ist in arbeitswissenschaftlicher und gesellschaftspolitischer Hinsicht vor allem aus zwei Gründen relevant: Zum einen nimmt die Untersuchung mit der beruflichen Altenpflege einen Erwerbsbereich in den Blick, der aufgrund der kontinuierlich ansteigenden Anzahl von Pflegebedürftigen und Pflegekräften von zunehmender ökonomischer und gesellschaftlicher Bedeutung ist. Zum anderen trägt die Untersuchung dazu bei, die in Kapitel 5 identifizierte Forschungslücke zu verringern. Denn abgesehen von den dargelegten Forschungsarbeiten zu Emotions- oder Gefühlsarbeit in der beruflichen Pflege, in denen Gefühle in ihrer Dimension als Arbeitsmittel, als Arbeitsgegenstand und als Bedingung identifiziert werden (siehe Kapitel 5.4), blieben Arbeitseemotionen und das emotionale Arbeitserleben von Altenpflegekräften sowie deren auslösende Rahmenbedingungen weitgehend unberücksichtigt (vgl. Glaser/Höge 2005: 6).

Die Zahl der pflegebedürftigen Menschen in Deutschland, die Leistungen der Pflegeversicherung erhalten, hat in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen. Von den derzeit rund 2,1 Millionen Pflegeleistungsempfänger/innen sind ca. 700.000 in Altenpflegeeinrichtungen untergebracht, Tendenz steigend (vgl. BMG 2009; s.a. Backes u.a. 2008; Nölle/Goesmann 2009; Senghaas-Knobloch 2010). Expert/innen gehen davon aus, dass der Bedarf nach stationären und ambulanten Leistungen in der Altenpflege im Zuge des prognostizierten demographischen Wandels weiter ansteigenden wird. Damit wird der Altenpflege in Zukunft nicht nur eine wachsende Bedeutung innerhalb des Gesundheitswesens zukommen (vgl. z.B. Glaser/Höge 2005; Wiemert 2009; Zimmer u.a. 2000), sondern sie wird auch vor neue Herausforderung gestellt sein, auf die sie weder im Hinblick auf ihre finanziell-quantitativen Ressourcen noch im Hinblick auf ihre pflegerisch-qualitativen Ressourcen in ausreichendem Maße vorbereitet ist (vgl. Nölle/Goesmann 2009: 3).

Ein großes Problem der gesellschaftlichen und ökonomischen Veränderungsprozesse im Altenpflegebereich besteht insbesondere darin, dass der wachsenden Nachfrage nach (qualifiziertem) Altenpflegepersonal zunehmend restriktive ökonomische Einsparungsinteressen gegenüber stehen, welche insbesondere den gesetzlichen Regelungen der Pflegeversicherung geschuldet sind. Dies führt, wie auch andere Autor/innen herausarbeiten, auf organisationaler Ebene vielfach zur Einführung von effizienzorientierten und tayloristisch anmutenden Maßnahmen und Vorgaben (wie sie zum Teil auch in den beiden untersuchten Stiftungseinrichtungen sichtbar werden), so dass sich die Arbeitssituation in der beruflichen Altenpflege im Hinblick auf Entlohnung und befriedigende Arbeitsbedingungen in vielen Einrichtungen der stationären Altenpflege trotz wachsendem Personalbedarf nicht verbessert, sondern eher verschlechtert hat⁶⁸ (vgl. Senghaas-Knobloch 2010: 105; Zimmer u.a. 2000: 275; s.a. Backes u.a. 2008: 49; Böhle/Weishaupt o.J.: 17).

So wird in neueren Studien für die letzten Jahre eine deutliche Zunahme der Arbeitsbelastungen und Beanspruchungen bei Altenpflegekräften festgestellt, welche in einem kausalen Zusammenhang mit den ökonomischen und politischen Veränderungsprozessen im Gesundheits- und Pflegebereich und den damit einhergehenden verschärften organisationalen Rahmenbedingungen verortet werden (vgl. z.B. Glaser/Höge 2005; Backes u.a. 2008; Zimmer u.a. 2000; vgl. auch Amrhein 2002/2005b; Zellhuber 2004). Auch nach Angaben der von mir befragten Altenpflegekräfte sind neben den bereits weiter oben erwähnten Faktoren (Zeitdruck, Zuständigkeit für zu viele Bewohner/innen, zu wenig Zeit für deren psychosoziale Betreuung) u.a. das Maß an körperlichen und emotionalen sowie an neu(artig)en arbeitsorganisatorischen und -inhaltlichen Arbeitsanforderungen angestiegen, etwa durch die Ausweitung von Dokumentationsanforderungen oder durch die Standardisierung einzelner Pflegeleistungen (vgl. auch Nölle/Goesmann 2009: 15). Als Folge des mit den Veränderungen in den Arbeitsvollzügen und -bedingungen einhergehenden Anstiegs des Gesamtarbeitspensums stellen Zimmer u.a. (2000: 274) daher besorgt „eine signifikante bis hochsignifikante Zunahme körperlicher und psychischer Beeinträchtigungen“ bei Beschäftigten im Altenpflegebereich fest (vgl. auch Nölle/Goesmann 2009).

Als weitere Folge der sozial-ökonomischen Veränderungen in Folge des Pflegeversicherungsgesetzes lässt sich durch die Verschiebung des Verhältnisses von Vollzeit- hin zu Teilzeitbeschäftigung, die Ersetzung von examinierten Altenpflegekräften durch Pflegehelfer/innen und Hauswirtschaftskräfte, die Zunahme von befristeten Beschäftigungsverhältnissen sowie den vermehrten Einsatz von Leiharbeitskräften in vielen Einrichtungen der stationären Altenpflege eine Verschlechterung der individuellen Beschäftigungsbedin-

⁶⁸ Senghaas-Knobloch (2010: 105) weist in diesem Zusammenhang zudem auf die Tatsache hin, dass von den sich verschlechternden Arbeitsbedingungen fast ausschließlich Frauen betroffen sind. Dieser Aspekt wurde in der vorliegenden Ausarbeitung aus Kapazitätsgründen bewusst nicht weiter verfolgt. Ich halte ihn jedoch für sehr wichtig und werde ihn in anschließenden Forschungsarbeiten explizit berücksichtigen.

gungen von Altenpflegekräften beobachten⁶⁹ (vgl. z.B. Glaser/Höge 2005; Senghaas-Knobloch 2010).

Mit Blick auf die Tatsache, dass Einrichtungen der stationären Altenpflege vor dem Hintergrund der aktuellen demographischen Veränderungsprozesse „zunehmend zu Orten der Versorgung hochaltriger, chronisch kranker und dementiell erkrankter Personen [werden], die besonders intensiver Pflege bedürfen“ (Senghaas-Knobloch 2010: 94), befürchtet Senghaas-Knobloch (ebd.), dass sich die aufgezeigten Probleme im Hinblick auf Arbeitsbelastung und gesundheitlicher Beanspruchung bei den Altenpflegekräften unter den gegebenen sozialwirtschaftlichen Rahmenbedingungen eher noch verschärfen. Diese Prognose wird auch durch meine Befunde gestützt. Insbesondere in den Aussagen der Altenpflegekräfte der beiden von mir untersuchten Stiftungseinrichtungen spiegelt sich eine zunehmende Arbeitsbelastung, insbesondere im Hinblick auf Zeitdruck, Arbeitsvolumen und Personalmangel, wider. Besonders deutlich wird dies in den Aussagen der Altenpfleger/-innen von Haus Rotbuche, in der solche an ökonomischen Kennzahlen orientierten Veränderungsprozesse am weitesten fortgeschritten sind.

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung zeigen darüber hinaus, dass rein an ökonomischen Kennzahlen orientierte Umstrukturierungen in Einrichtungen der stationären Altenpflege der Umsetzung einer hohen Arbeits- und Pflegequalität entgegenstehen und sich zudem hinderlich auf das Erleben positiver Arbeitsempfindungen beim Altenpflegepersonal auswirken. Durch die mit den Gesetzgebungen der Pflegeversicherung und der damit verbundenen Ökonomisierung der beruflichen Altenpflege einhergehende partialisierte Zerlegung, Zuteilung und Finanzierung der Arbeitstätigkeit Altenpflege in einzelne Pflegeleistungen wird die an medizinisch-pflegerischen Maßstäben orientierte formelle Pflege in einen Gegensatz zu einer ganzheitlich ausgerichteten, eher informell angelegten Pflege gestellt (vgl. Backes u.a. 2008: 49; Böhle/Weishaupt o.J.: 17; Kumbruck/Senghaas-Knobloch 2006: 30f.; Zeman 2005), welche sich jedoch im Verlauf der vorliegenden Untersuchung als elementar für das Erleben positiver Arbeitsempfindungen herausgestellt hat. Dies hat zur Folge, dass sich Altenpflegekräfte einem wachsenden Spannungsfeld zwischen marktökonomischen Anforderungen auf der einen Seite und ihren eigenen Erwartungen und Ansprüchen an gute Pflegearbeit auf der anderen Seite ausgesetzt sehen (siehe Kapitel 9.4; vgl. auch Dahme u.a. 2005).

In Übereinstimmung mit anderen Untersuchungen, die sich auf einer qualitativen Ebene mit den inhaltlichen Anforderungen von beruflicher Altenpflege auseinandersetzen (z.B. Böhle/Glaser 2006; Nölle/Goesmann 2009; Weishaupt 2006) kann auch die vorliegende Studie als

⁶⁹ Diese Veränderungstendenzen führen vielfach zu einem Nebeneinander von alten und neuen Beschäftigungsformen und Tarifverträgen in den einzelnen Einrichtungen, so dass die Pflegekräfte in ein und derselben Einrichtung unter ganz unterschiedlichen finanziellen Rahmenbedingungen und sozialen Absicherungen die gleiche Arbeit leisten. Dies führt, wie auch meine Befunde zeigen, zu Verängstigungen des Personals – und damit zu einer Reduzierung von positiven Arbeitsempfindungen.

Beitrag betrachtet werden, um die überwiegend auf formale Qualifikationen und Anforderungen ausgerichtete Professionalisierungsdebatte in eine andere Richtung zu lenken. Der aktuelle Professionalisierungsdiskurs beschäftigt sich immer noch mit der Frage, ob berufliche Pflege eher durch persönliche Qualifikationen wie etwa Beobachtungsgabe, Empathie, soziale und emotionale Kompetenzen oder durch fach-spezifische Qualifikationen wie Injektionen setzen gekennzeichnet ist. Damit bleibt sie jedoch in der Konstruktion eines Widerspruchs zwischen zwei scheinbar unvereinbaren Qualifikationsbereichen verfangen (vgl. Kumbruck 2007: 29; Ostner/Beck-Gernsheim: 1979). Wie meine Befunde gezeigt haben, benötigen Altenpflegekräfte für die qualitativ hochwertige und befriedigende Durchführung ihrer Arbeitstätigkeit beide Arten von Qualifikationen und Kompetenzen. Der Altenpflegeberuf stellt sich damit sowohl in Bezug auf die fachlichen Qualifikationsanforderungen als auch im Hinblick auf die notwendigen persönlichen Kompetenzen als in hohem Maße voraussetzungsvoll heraus. Aufgrund der geringen gesellschaftlichen Anerkennung von Pflegeberufen stehen die Altenpfleger/innen jedoch gleichzeitig immer wieder vor der Aufgabe, die fachliche Qualifizierung und Notwendigkeit ihrer als alltagsnah angesehenen Tätigkeiten zu rechtfertigen und zu inszenieren (vgl. Klement 2006: 69; Wiemert 2009: 136f.). Kumbruck (2007: 30) plädiert deshalb nachdrücklich für die Etablierung eines dritten Ansatzes in der Professionalisierungsdebatte, „der die Stärken beider Konzepte integriert und die jeweiligen negativen Implikationen wechselseitig bannt“. In diesem Zusammenhang liefern auch die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung eine geeignete empirische Grundlage, die zur Untermauerung der Forderung nach einer gleichberechtigten Anerkennung von informellen und formellen Qualifikationen und Kompetenzen in der gesellschaftspolitischen Professionalisierungsdebatte geeignet erscheint.

Aus den Befunden der hier vorgestellten Untersuchung lässt sich durchaus die Schlussfolgerung ableiten, dass ganzheitlich ausgerichtete Ansätze zur Professionalisierung (in) der Pflege gefordert sind, die sich jedoch durch angemessene Qualifikationsmerkmale auszeichnen. Hierzu gehört vor allem auch die Etablierung einer Pflegebedürftigkeitsauffassung, die „die lebensweltliche, kommunikative Seite einer Pflegebeziehung als gelingender Beziehung zwischen Menschen systematisch berücksichtigt“ (Senghaas-Knobloch 2010: 105). Erste Versuche, in diese Richtung zu gehen, zeigen sich im zwar schon länger angekündigten, bis heute jedoch immer noch nicht in vollem Umfang gesetzlich umgesetzten Pflege-Weiterentwicklungsgesetz, das u.a. erweiterte Möglichkeiten zur Anerkennung und Abrechnung von psychosozialen Betreuungsleistungen bei pflegebedürftigen Menschen vorsieht und damit das stärkste Abgrenzungsmerkmal der Altenpflege zur Krankenpflege als wichtig anerkennt (vgl. Nölle/Goesmann 2009: 17f.; Senghaas-Knobloch 2010: 100). Inwieweit das Pflege-Weiterentwicklungsgesetz allerdings tatsächlich dazu beitragen kann, die Problemlage in der beruflichen Altenpflege künftig zu entschärfen, muss die Zeit zeigen. Inzwischen scheint

es jedoch fraglich, ob es überhaupt in Kraft tritt. Doch wie Klement (2006: 69) erklärt, kann den alltagsnahen beruflichen Pflegehandlungen eine genügend hohe Wertschätzung erst dann zukommen, wenn Öffentlichkeit und Gesetzgeber bereit sind, diesen Handlungen in der Altenpflege einen fachlich qualifizierten und als notwendig erachteten Status beizumessen. Bis dahin, dies zeigen auch meine Befunde, sind die Pflegekräfte vielfach zu einer Umdeutung gezwungen, mit der sie versuchen, die geringe gesellschaftliche Bewertung, die auch an der schlechten Bezahlung sichtbar wird, zu ignorieren.

12.4 Resümee: Die Förderung von positiven Arbeitsemotionen aus organisationspolitischer Perspektive

Die vorliegende Untersuchung hat gezeigt, dass Gefühle und emotionales Erleben sowie der Umgang mit diesen Phänomenen für das Pflegepersonal in Einrichtungen der stationären Altenpflege sowohl in der Interaktion mit den zu pflegenden Menschen als auch in der Interaktion mit Arbeitskolleg/innen und Führungskräften eine wesentliche Rolle spielen. Zudem hat sich gezeigt, dass die Ausführung des Altenpflegeberufs für das Pflegepersonal mit einem hohen Anteil an emotionaler Arbeit verbunden ist. Arbeitsemotionen und Emotionsarbeit lassen sich damit, wie auch andere Autor/innen herausstellen, zu den grundlegenden Merkmalen der Pflegearbeit zählen (vgl. z.B. Büssing/Glaser 2003b; Dunkel 1988; Dunkel/Rieder 2004; Giesenbauer/Glaser 2006; Hochschild 1990; Krell 2001; Nerdinger 2003; Weishaupt 2006).

Wie die Ergebnisse der hier dargelegten Studie zeigen, wird das Erleben positiver Arbeitsemotionen von zwei verschiedenen Ebenen beeinflusst: der zu den Kontextfaktoren zählenden intrinsischen Selbstmotivation der Altenpflegekräfte auf der einen Seite und der zu den Kontextfaktoren zählenden extrinsischen Fremdmotivierung durch die organisationalen Rahmenbedingungen auf der anderen Seite (vgl. z.B. Bieri 2002; Deci/Ryan 1993; Neuberger 1985). Während die intrinsische Selbstmotivation der Altenpflegekräfte sich u.a. in den dargestellten individuellen Leitvorstellungen von guter Pflege widerspiegelt, stellt die extrinsische Fremdmotivierung durch die organisationalen Rahmenbedingungen im Idealfall den Versuch dar, attraktive und bedürfnisbefriedigende Arbeitsanreize in Übereinstimmung mit den subjektiven Leitvorstellungen der Beschäftigten zu gestalten (vgl. Küpers/Weibler 2005: 80f.). – und den Beschäftigten damit ein Kohärenzerleben zu ermöglichen. Dass das emotionale Arbeitserleben von Pflegekräften in der stationären Altenpflege durch förderliche Umweltbedingungen – insbesondere über die Gestaltung der organisationalen Kontextbedingungen – positiv beeinflusst werden kann, wurde in der vorliegenden Studie vor allem am Beispiel von Haus Sonnenschein sichtbar, in der die organisationalen Rahmenbedingungen besonders häufig als Quelle positiver Arbeitsemotionen genannt wurden.

Wie Kiefer (2002: 54) in ihrer organisationspsychologischen Studie zur Macht positiver und negativer Gefühle in der Arbeitswelt hervorhebt, bildet das Verstehen von Arbeitsemotionen, ihrer organisationalen Entstehungsbedingungen und der ihr zugrunde liegenden Interpretationen – im vorliegenden Fall also das Verstehen der subjektiven Leitvorstellungen von guter Altenpflege – eine unabdingbare Voraussetzung für die sozial nachhaltige Gestaltung von organisationalen Veränderungsprozessen. Vor diesem Hintergrund ist es umso erstaunlicher, dass Forschungen, die sich mit dem positiven Arbeitserleben des Personals und den dazu beitragenden bzw. notwendigen organisationalen Rahmenbedingungen auseinandersetzen, nach wie vor sehr rar gesät sind. Mit der Betrachtung des positiven Arbeitserlebens von Altenpflegekräften und der dafür notwendigen bzw. förderlichen organisationalen Rahmenbedingungen liefert die vorliegende Untersuchung damit einen Beitrag zur Schließung einer Forschungslücke.

Beitrag zu einer humanorientierten und sozial nachhaltigen Arbeitsgestaltung

Mit der Bestimmung von organisationalen Rahmenbedingungen, die das Erleben von positiven Arbeitsemotionen befördern, und damit zur Erhaltung von Gesundheit, Leistungsfähigkeit und subjektivem Wohlbefinden der Beschäftigten beitragen, lässt sich die vorliegende Studie in den Kanon der Ansätze zur humanorientierten, menschengerechten und sozial nachhaltigen Arbeitsgestaltung zuordnen, welche auch in den Richtlinien der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft zum Ausdruck kommen.

Ansätze zur humanorientierten und menschengerechten Arbeitsgestaltung bauen grundsätzlich auf den Ideen des 1974 initiierten staatlichen, reformorientierten Aktions- und Forschungsprogramms zur „Humanisierung des Arbeitslebens“ (HdA) auf. Vorrangiges Ziel des damaligen Bündnisses aus Bundesregierung, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbänden und Wissenschaft war es, eine Verbesserung der gesundheitsgefährdenden Arbeitsbedingungen herbeizuführen, die sich in der fordistisch-tayloristisch organisierten Industriearbeit zeigten. Konkret ging es vor allem um die Verminderung von Belastungen, die aus schwerer körperlicher Arbeit, aus der Arbeitsplatzumgebung (Lärm, Staub, Hitze etc.) und aus restriktiven monotonen Arbeitstätigkeiten resultierten (vgl. Sauer 2011: 20). Aufgrund der grundlegenden Umbruchprozesse, die sich seit der Einführung des HdA-Programms in der Entwicklung von Arbeit vollzogen haben, schien die anfängliche Fokussierung auf den Bereich der Industriearbeit vergleichsweise schnell nicht mehr zeitgemäß. Dementsprechend wurde das Förderprogramm in der Folge mehrfach neu ausgerichtet.⁷⁰ Heute kann vor allem die „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA) mit ihrer Etablierung des Begriffs der „Guten

⁷⁰ So wurde das Humanisierungsprogramm im Laufe der Jahre mehrmals umbenannt und neu konzipiert: 1989 „Arbeit und Technik“; 2001 „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“; 2006 „Innovationen mit Dienstleistungen“ (vgl. Sauer 2011: 22)

Arbeit“ als Nachfolger dieser Tradition zur Erforschung einer humanorientierten und menschengerechten Arbeitsgestaltung gesehen werden (vgl. Sauer 2011: 18; s.a. Pickshaus/Urban 2002). Der Ansatz der „Guten Arbeit“ reflektiert nun auch die neue Rolle der Person in der Arbeit und ihrer zunehmend individueller und subjektiver werdenden Bewertung (vgl. ebd.; s.a. DGB-Index „Gute Arbeit“), welche, wie die vorliegende Studie gezeigt hat, immer auch mit emotionalem Arbeitserleben verknüpft ist.

Die mit dem Ansatz der Guten Arbeit in vielen Punkten kompatiblen Ansätze zur sozialen Nachhaltigkeit in der Arbeitswelt basieren auf der von der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ getroffenen Unterteilung des Nachhaltigkeitsbegriffs in die drei ineinander greifenden Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales (vgl. Deutscher Bundestag 1998: 30ff.). Folgt man der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, so müsste eine sozial nachhaltige Entwicklung von Erwerbsorganisationen u.a. darauf abzielen, die Grundbedürfnisse aller Organisationsmitglieder zu befriedigen und für sie „die Möglichkeit zu schaffen, ihren Wunsch nach einem besseren Leben zu befriedigen“ (Bosch u.a. 2002: 13). Da Nachhaltigkeit zudem immer mit einer generellen Ressourcenperspektive verknüpft ist (vgl. Moldaschl/Voß 2003: 5), müsste eine sozial nachhaltige Arbeitsgestaltung in Erwerbsorganisationen entsprechend die langfristige und schonende Entwicklung und Nutzung ihrer (Human)Ressourcen beinhalten (vgl. Haipeter/Voss-Dahm 2002: 214). Dies betrifft insbesondere die Erhaltung bzw. Förderung der Beschäftigungsbefähigung von Menschen über den Zeitraum ihres Arbeitslebens, bei der seitens der arbeitgebenden Organisationen darauf zu achten ist, „dass kein vorzeitiger Verschleiß eintritt und die Motivation und auch die Freude an der Arbeit erhalten bleiben“ (Bosch u.a. 2002: 16f). Wie aus meinen Befunden mit Blick auf den Bereich der stationären Altenpflege deutlich wurde, ist hierzu vor allem der Einbezug der Qualität von Pflege (Arbeitsqualität) bedeutsam, welche auch den Beziehungscharakter von Pflegearbeit mit berücksichtigt.

Um die Umsetzung von Guter Arbeit und sozialer Nachhaltigkeit im betrieblichen Alltag realisieren zu können, scheinen auf Grundlage der vorliegenden Untersuchung besonders solche Organisationsformen geeignet, die dem Typus der „befähigenden Organisation“ (Frenkel u.a. 1999; siehe Kapitel 11.2.3) entsprechen, wie dies etwa in dem hier untersuchten Haus Sonnenschein in besonderer Weise der Fall ist. Wo dagegen „die ökonomischen Rahmenbedingungen der Arbeit so restriktiv sind, dass das reale Erscheinungsbild der Organisation nicht durch Nachhaltigkeit und Befähigung, sondern durch eine auf die kurze Frist angelegte Projektpolitik zu charakterisieren ist“ (Haipeter/Voss-Dahm 2002: 232), wie dies in den Einrichtungen der Stiftung und dort vor allem in Haus Rotbuche durchscheint, scheint die Umsetzung von Guter Arbeit nur schwierig realisierbar zu sein.

Mit ihrem Begründungshintergrund geht die vorliegende Untersuchung auch mit den Grundsätzen der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (GfA) konform, deren Zielsetzung

explizit darauf ausgerichtet ist, Ansätze zur Gestaltung von Arbeit und Organisation zu entwickeln, die sich ebenso an humanen, d.h. an menschengerechten und menschenwürdigen Kriterien, wie an wirtschaftlichen Kriterien orientieren, um damit „einen relevanten Beitrag zur Gestaltung der Qualität der Lebens- und Arbeitsbedingungen [zu] leisten“ (Zink 2000: 79f.). Die Gestaltung von Erwerbsarbeit gilt in diesem Zusammenhang insbesondere dann als menschengerecht und menschenwürdig, wenn sie weder zu einer Beeinträchtigung der physischen und psychischen Gesundheit noch zu einer nachhaltigen Störung des Wohlbefindens führt. Mit der Bestimmung förderlicher organisationaler Rahmenbedingungen für das Erleben positiver Arbeitseemotionen liefert meine Untersuchung durchaus einen sinnvollen Beitrag hierzu. Die Identifizierung derjenigen Merkmale der Arbeit(ssituation), die sich positiv auf das emotionale Erleben des arbeitenden Individuums auswirken und ihm damit potentiell als Ressource dienen, um Belastungssituationen bei der Arbeit besser zu kompensieren, stellt eine wichtige Basis für die Entwicklung von menschengerechten und menschenwürdigen Arbeitsbedingungen dar. Die vorliegende Untersuchung sollte daher nicht zuletzt auch als Versuch verstanden werden, Wege zur persönlichen Entfaltung und Befähigung der Beschäftigten aufzeigen und damit zur Herstellung inhärent sinnhafter und menschenwürdiger Arbeit sowie letztlich zu einer Humanisierung und Emanzipierung von Organisationen beizutragen.

Win-Win-Situation für Beschäftigte und Organisation

An dieser Stelle lässt sich durchaus fragen, weshalb Erwerbsorganisationen daran interessiert sein könnten bzw. sollten, Rahmenbedingungen für eine humanorientierte, menschengerechte und sozial nachhaltige Arbeitsgestaltung zu schaffen? In der arbeitswissenschaftlichen und insbesondere in der betriebswissenschaftlichen Literatur wird in diesem Zusammenhang vielfach auf den potentiellen organisationalen Nutzen verwiesen, der mit der Umsetzung von solchen Rahmenbedingungen verbunden ist. So verspricht man sich etwa von befähigenden Organisationen „eine hohe intrinsische Motivation“ (Haipeter/Voss-Dahm 2002: 215; s.a. Frenkel u.a. 1999), die wiederum in einer höheren Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter/innen resultiert. Es wird argumentiert, dass die Umsetzung einer menschengerechten und gesunderhaltenden Arbeitsgestaltung eine notwendige Voraussetzung dafür bildet, das individuelle Arbeitsvermögen der Beschäftigten nachhaltig nutzen zu können (vgl. z.B. Haipeter/Voss-Dahm 2002: 215), was wiederum als Voraussetzung für die langfristige ökonomische Leistungsfähigkeit von Erwerbsorganisationen gesehen wird (vgl. Deutscher Bundestag 1998: 33). Anders formuliert: es geht um die Schaffung einer „Win-Win-Situation“ bzw. eines „Double-Dividend-Effekts“ von der bzw. von dem die Beschäftigten wie die arbeitgebende Organisation gleichermaßen profitieren (vgl. z.B. Zink 2000: 79).

Verschiedenen arbeits- und betriebswissenschaftlichen Studien zufolge trägt eine humane und sozial nachhaltige Arbeitsgestaltung, die das Erleben von positiven Arbeitseemotionen befördert, nicht nur zu positiven Effekten im Hinblick auf Persönlichkeitsentwicklung, Gesunderhaltung oder Wohlbefinden bei den Beschäftigten bei, sondern führt auch zu positiven Konsequenzen für die arbeitgebende Organisation, da in solchen Organisationen vielfach eine deutliche Verringerung der Fluktuationsrate und des Krankenstands sowie eine Erhöhung der Produktivität und der Produkt- bzw. Arbeitsqualität zu beobachten ist (vgl. z.B. Warr 1999; Küpers/Weibler 2005: 90; George 1996; George/Brief 1992; Caza/Cameron 2009). Umgekehrt scheinen organisationale Rahmenbedingungen, die eher zu negativen Arbeitseemotionen der Organisationsmitglieder beitragen, nicht nur mit negativen Folgen für die Beschäftigten, sondern durchaus auch mit finanziellen Kosten für die Erwerbsorganisationen verbunden zu sein (vgl. Küpers/Weibler 2005: 20; s.a. Panse/Stegmann 1996). Denn wie zahlreiche Untersuchungen belegen, kann das überwiegende Erleben negativer Arbeitseemotionen u.a. zu einem erhöhten Krankenstand, mehr Fluktuation, geringerer Produktivität und sinkender Arbeits- und Produktqualität und damit zu erheblichen finanziellen Kosten führen. Senghaas-Knobloch (2001: 171) befürchtet zudem „Qualitätsprobleme von Produkten und Dienstleistungen, geringes Engagement der Einzelnen bzw. ihre Demotivierung, Unfähigkeit, auf unvorhergesehene Situationen angemessen zu reagieren“ als potentielle Folgen des Erlebens von negativen Arbeitseemotionen.

Krell und Weiskopf (2001: 36) wittern in den vielfach betriebswirtschaftlich orientierten Win-win-Argumentationen allerdings die Gefahr, den ökonomischen Nutzen zu sehr in den Vordergrund zu stellen. Ihnen ist es wichtig „Organisations- und Managementformen [zu] denken und realisieren, die zur Entfaltung menschlicher Potenzialität und Produktivität beitragen, ohne Menschen auf Humanressourcen und Produktivität allein auf die Vergrößerung des ökonomisch verwertbaren Outputs zu reduzieren“. Aufgrund der dargestellten Untersuchungsbefunde ist davon auszugehen, dass die Herstellung bzw. Bereitstellung von organisationalen Rahmenbedingungen, die für das Entstehen und Erleben von positiven Arbeitseemotionen förderlich sind, durchaus einen Beitrag hierzu liefern kann. Voraussetzung ist allerdings, dass diese organisationalen Rahmenbedingungen tatsächlich vorrangig an den Bedürfnissen der Beschäftigten ausgerichtet sind und nicht hauptsächlich an den damit erhofften betriebswirtschaftlichen Vorteilen.⁷¹

⁷¹ Des Weiteren ist es wichtig, nicht in die gleiche Falle zu tappen, wie dies etwa den sozial- und arbeitswissenschaftlichen Verfechtern des HdA-Programms ab Mitte der 1980er Jahre geschehen ist, die die Einführung der Lean Production anfangs als Prototyp einer humanen Produktionsform gefeiert haben, da diese die Umsetzung vieler der in der HdA-Diskussion geforderten Arbeitsgestaltungsmaßnahmen beinhaltete – z.B. flexible, selbstbestimmte Arbeitszeiten, Gruppenarbeit, größere Selbstorganisation und Selbstverantwortung. Wie Sauer (2011: 21) ausführt, wurde allerdings schnell deutlich, dass mit den neuen Managementkonzepten und den neuen „humanisierten“ Arbeitsformen neue Gesundheitsgefährdungen entstehen, da „mehr Autonomie in der Arbeit zu Überforderung und damit zu neuen Formen einer gesundheitlichen ‚Selbstgefährdung‘ führen“ kann.

13. Literaturverzeichnis

- Adams, J.S.** (1976): The structure and dynamics of behavior in organization boundary roles, in: Dunnette, M.D. (Hrsg.): Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago, S. 1175-1199.
- Adler, P.A./Adler, P.** (1994): Observational techniques, in: Denzin, N./Lincoln, Y.S. (Hrsg.): Handbook of Qualitative Research, London, S. 377-393.
- Aichele, V.** (2006): Altenpflege in Deutschland. Rechtsanspruch und Pflegewirklichkeit, in: Aichele, V./Schneider, J. (Hrsg.): Soziale Menschenrechte älterer Personen in der Pflege, Deutsches Institut für Menschenrechte, Berlin, S. 26-53.
- Albrow, M.** (1992): Sine ira studio – or do organizations have feelings?, in: Organization Studies, 13 (3), S. 313-329.
- Aldrich, H. E.** (1992): Incommensurable paradigms? Vital signs from three perspectives, in: Reed, M./Hughes, M. (Hrsg.): Rethinking Organization, London.
- Amrhein, L.** (2002): Machtbeziehungen und soziale Konflikte in der stationären Altenpflege, in: Backes, G.M./Clemens, W. (Hrsg.): Zukunft der Soziologie des Alter(n)s, Opladen, S. 183-218.
- Anderson, P./Heinlein, M.** (2004a): Ein Blick in die Alltagspraxis im Pflegeheim: Über Möglichkeiten einer praxisnahen Form von Kundenorientierung, in: Dunkel, W./Voß, G. (Hrsg.): Dienstleistung als Interaktion. Beiträge aus einem Forschungsprojekt Altenpflege – Deutsche Bahn – Call Center, München/Mering, S. 31-45.
- Anderson, P./Heinlein, M.** (2004b): „nun hat er es endlich hinter sich“ – über den Umgang mit dem Sterben im Altenheim, in: Dunkel, W./Voß, G. (Hrsg.): Dienstleistung als Interaktion. Beiträge aus einem Forschungsprojekt Altenpflege – Deutsche Bahn – Call Center, München/Mering, S. 61-69.
- Angheern, A.B.** (2004): Emotionen im Team. Die Wirkung von Befindlichkeiten auf die Teamarbeit, Bern.
- Antonovsky, A.** (1989): Die salutogenetische Perspektive. Zu einer neuen Sicht von Gesundheit und Krankheit, eingeleitet von H.G. Pauli, in: MEDUCS, Heft 2, 2.Jg., S. 51-57.
- Antonovsky, A.** (1997): Salutogenese: zur Entmystifizierung der Gesundheit, hrsg. von Alexa Franke, Tübingen.
- Ashford, B.E./Humphrey, R.H.** (1995): Emotion in the workplace. A reappraisal, in: Human Relations, 48.Jg., 2, S. 97-125.
- Ashkanasy, N.M./Härtel, C.E./Zerbe, W.J.** (2000): Emotions in the Workplace: research, Theory, and Practice, in: Ashkanasy, N.M./Härtel, C.E./Zerbe, W.J. (Hrsg.): Emotions in the Workplace, Westport, S. 3-18.
- Atteslander, P.** (2000): Methoden der empirischen Sozialforschung, 9. Auflage, Berlin/New York.
- Averill, J.R.** (1980): A constructivist view of emotion. In: Plutchik, R./Kellerman, H. (Hrsg.): Emotion. Theory, research, and experience, Volume 1, Theories of Emotion, New York, S. 305-339.
- Averill, J.R.** (1982): Anger and aggression. An essay on emotion, New York.
- Avey, J.B./Luthans, F./Jensen, S.M.** (2009): Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover, in: Human Resource Management, Vol. 48, No. 5, S. 677–693.
- Bäcker, G.** (1988): Arbeitsbedingungen in der Altenpflege, Düsseldorf.

- Backes, G.M./Amrhein, L./Wolfinger, M.** (2008): Gender in der Pflege. Herausforderungen für die Politik, Expertise im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.
- Badura, B.** (1990): Interaktionsstress. Zum Problem der Gefühlsregulierung in der modernen Gesellschaft. Zeitschrift für Soziologie 5, 19, S. 317-328.
- Badura, B.** (1995): Gesundheitsleistungen im Wandel, in: Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Dienstleistung der Zukunft. Märkte, Unternehmen und Infrastruktur im Wandel, Wiesbaden, S. 183-190.
- Bandura, A.** (1977): Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change, in: Psychological Review, 84, S.191-215.
- Barsoux, J. L.** (1993): Funny business: Humour, management and business culture. London.
- Basch, J./Fischer, C.D.** (2000): Affetive events-emotion matrix: A classification of work events and associated emotions, in: Ashkanasy, N.M./Härtel, C.E.W./Zerbe, W.J. (Hrsg.): Emotions in the workplace: Research, theory and practice, Westport, S. 36-48.
- Becke, G./Nagler, B./Punke, W./Senghaas-Knobloch, E./Wegner, G.** (2003): Balanceakt Begeisterung – mit Leib und Seele in der Arbeitswelt. Konzeption eines gemeinsamen Entwicklungsvorhabens für „gute Arbeit“, artec-paper Nr. 105, Universität Bremen.
- Becke, G./Senghaas-Knobloch, E.** (2004): Forschung in Aktion – Betriebliche Veränderung im Dialog, artec-paper Nr. 121, Universität Bremen.
- Beehr, T.A.** (1995): Psychological stress in the Workplace, London.
- Beiersdorff, R.** (2007): Altenpflege – ein Berufsbild im Wandel? Eine qualitative Studie zur beruflichen Entwicklung der Altenpflege, Norderstedt.
- Beland, H.** (1992): Die zweifache Wurzel des Glücks. In: Jahrbuch der Psychoanalyse 29, S. 63-91.
- Beland, H.** (1999): Neid. Die systemsprengenden Phänomene, in: Journal für Psychologie, Jg. 7, Heft 4, S. 3-16.
- Bergknapp, A.** (2002): Ärger in Organisationen. Eine systemische Strukturanalyse, Wiesbaden.
- BGW-DAK** (2003): Gesundheitsreport 2003 Altenpflege. Arbeitsbedingungen und Gesundheit von Pflegekräften in der stationären Altenpflege, Hamburg: Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) und Deutsche Angestellten Krankenkasse (DAK) .
- Bierhoff, H.W./Müller, G.F.** (2005): Leadership, mood, atmosphere, and cooperative support in project groups, Journal of Managerial Psychology, Bd. 20, Nr. 6, S. 483-497.
- Bieri, T.** (2002): Die berufliche Situation aus der Sicht der Lehrpersonen. Zufriedenheit, Belastung, Wohlbefinden und Kündigungen im Lehrberuf, Dissertation, Tübingen.
- BKK Bundesverband** (2008): BKK Gesundheitsreport 2008. Seelische Krankheiten prägen das Krankheitsgeschehen, Essen.
- Blumer, H.** (1973): Der methodologische Standort des Symbolischen Interaktionismus, in: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.): Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit, Bd. 1-2, Reinbeck, S. 80-146.
- BMG** (Bundesministerium für Gesundheit) (2008): Das bringt die Pflegereform 2008, Berlin.
- BMG** (Bundesministerium für Gesundheit) (2009): Zahlen und Fakten zur Pflegeversicherung (07/09), PDF-Papier, www.bmg.bund.de.

- Bögel, R.** (1988): Das Konzept des Betriebs- und Organisationsklimas und seine Anwendung in der betrieblichen Praxis, in: Zeitschrift für Personalforschung, 2. Jg., 4, S. 275-284.
- Böhle, F.** (1999): Nicht nur mehr Qualität, sondern auch höhere Effizienz. Subjektivierendes Handeln in der Altenpflege, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Themenheft Personenbezogene Dienstleistung – Arbeit der Zukunft, 53, S. 174-181.
- Böhle, F.** (2002): Vom Objekt zum gespaltenen Subjekt, in: Moldaschl, M./Voß, G.G. (Hrsg.): Subjektivierung von Arbeit, München/Mehring, S. 101-133.
- Böhle, F./Glaser, J.** (2006): Interaktion als Arbeit – Ausgangspunkt, in: Böhle, F./Glaser, J. (Hrsg.): Arbeit in der Interaktion – Interaktion als Arbeit. Arbeitsorganisation und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung, Wiesbaden, S. 11-15.
- Böhle, F./Weishaupt, S.** (2003): Unwägbarkeiten als Normalität - die Bewältigung nichtstandardisierbarer Anforderungen in der Pflege durch subjektivierendes Handeln, in: Büssing, A./Glaser, J. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität und Qualität des Arbeitslebens im Krankenhaus, Göttingen, S. 149-162.
- Böhle, F./Weishaupt, S.** (o.J.): Kundenorientierung bei direkten personenbezogenen Dienstleistungen – die Besonderheit der Arbeit am Menschen, erscheint in: Moldaschl, M. (Hrsg.): Kundenorientierung und Dienstleistungsmentalität. Subjektivierung von Arbeit III, München/Mering.
- Bolterauer, L.** (1989): Die Macht der Begeisterung. Fanatismus und Enthusiasmus in tiefenpsychologischer Sicht, Tübingen.
- Bosch, G./Hennicke, P./Hilbert, J./Kristof, K./Scherhorn, G.** (2002): Die Zukunft der Dienstleistungen und ihre Auswirkungen auf Arbeit, Umwelt und Lebensqualität – Eine Einleitung, in: Bosch, G./Hennicke, P./Hilbert, J./Kristof, K./Scherhorn, G. (Hrsg.): Die Zukunft von Dienstleistungen. Ihre Auswirkungen auf Arbeit, Umwelt und Lebensqualität, Frankfurt/New York, S. 11-37.
- Bosch, G./Wagner, A.** (2002): Dienstleistungsbeschäftigung in Europa – Ein Ländervergleich, in: Bosch, G./Hennicke, P./Hilbert, J./Kristof, K./Scherhorn, G. (Hrsg.): Die Zukunft von Dienstleistungen. Ihre Auswirkungen auf Arbeit, Umwelt und Lebensqualität, Frankfurt/New York, S. 41-62.
- Brandstätter, H.** (1999): Veränderbarkeit von Persönlichkeitsmerkmalen. Beiträge der Differentiellen Psychologie, in: Sonntag, K. (Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen, 2. Auflage, S. 51-76.
- Brehm, M.** (2001): Emotionen in der Arbeitswelt. Theoretische Hintergründe und praktische Einflussnahme, in: Arbeit, Heft 3, S. 205-218.
- Brief, A.P./Weiss, H.W.** (2002): Organizational behavior: Affect in the workplace, Annual Review of Psychology, 53, S. 279-307).
- Briner, R.B.** (1999): The Neglect and Importance of Emotion at Work, in: European journal of work and organizational psychology, 8, 3, S. 323-346.
- Brückner, M.** (2007): Geschlechterverhältnisse und soziale Arbeit: „De“- und „Re“-Gendering als theoretische und praktische Aufgabe, in: http://www.hawkhg.de/hochschule/media/satz_brueckner.pdf.
- Bruggemann, A./Groskurth, P./Ulich, E.** (1975): Arbeitszufriedenheit, Bern.
- Bruner, J.** (1987): Life as narrative, in: Social Research, 54, S. 11-32.
- Brüsemeister, T.** (2000): Qualitative Sozialforschung. Ein Überblick, Opladen.
- Burisch, M.** (1989): Das Burnout-Syndrom: Theorie der inneren Erschöpfung, Berlin.

- Burzik, A.** (2002): Flow-Erfahrungen bei Orchestermusikern. Eine qualitative Studie über fördernde und hemmende Bedingungen von Glückserfahrungen im Arbeitsalltag professioneller Orchestermusiker, in: Arbeit, Heft 4, S. 346-352.
- Büssing, A.** (1990): Arbeitszufriedenheit und das Verhältnis von Arbeit und Freizeit, in: Report Psychologie 7, S. 18-28.
- Büssing, A./Giesenbauer, B./Glaser, J./Höge, T.** (2001): Rahmenbedingungen der Arbeit in der stationären Altenpflege. Eine empirische Studie in bayerischen Altenpflegeheimen, Bericht Nr. 57, Lehrstuhl für Psychologie, Technische Universität München.
- Büssing, A./Glaser, J.** (1999): Interaktionsarbeit. Konzept und Methode der Erfassung im Krankenhaus, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 53 (3), S. 164-173.
- Büssing, A./Glaser, J.** (2003a): Arbeitsbelastungen, Burnout und Interaktionsstress im Zuge der Reorganisation des Pflegesystems, in: Büssing, A./Glaser, J. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität und Qualität des Arbeitslebens im Krankenhaus, Schriftenreihe "Organisation und Medizin", Göttingen, S. 101-129.
- Büssing, A./Glaser, J.** (2003b): Interaktionsarbeit in der personenbezogenen Dienstleistung, in: Büssing, A./Glaser, J. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität und Qualität des Arbeitslebens im Krankenhaus, Schriftenreihe "Organisation und Medizin", Göttingen, S. 132-148.
- Campion, M.A./Papper, E.M./Medsker, G.J.** (1996): Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension, in: Personnel Psychology, 49, S. 429-452.
- Caza, A./Cameron, K.S.** (2009): Positive Organizational Scholarship: What Does It Achieve?, in: Clegg, S.R./Cooper C.L. (Hrsg.): The SAGE Book of Organizational Behaviour, (2) Macro Approaches, Los Angeles u.a., S. 99-116.
- Chemers, M.M.** (2001): Leadership effectiveness: An integrative review, in: Hogg, M.A./Tindale, R.S. (Hrsg.): Blackwell Handbook of Social Psychology: Group Processes, Malden u.a., S. 376-399.
- Cofer, C.N.** (1975): Motivation und Emotion, München (Original erschienen 1972).
- Colligan, T.W./Higgins, E.M.** (2006): Workplace stress etiology and consequences, in: Journal of Workplace Behavioral Health, 21 (2), S. 89-97.
- Corsten, H.** (1997): Dienstleistungsmanagement, 3. Auflage, München u. a.
- Dahme, H.-J./Kühnlein, G./Wohlfahrt, N.** (2005): Zwischen Wettbewerb und Subsidiarität. Wohlfahrtsverbände unterwegs in die Sozialwirtschaft, Berlin.
- Damasio, A.R.** (1994): Descartes' error. Emotion, reason and the human brain, New York.
- Deci, E./Ryan, R.** (1993): Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik, in: Zeitschrift für Pädagogik 39, S. 223-238.
- Denzin, N.** (1984): On understanding emotions, San Francisco.
- Denzin, N.K./Lincoln, Y.S.** (2005): The discipline and practice of qualitative research, in: Denzin, N.K./Lincoln, Y.S. (Hrsg.): The Sage Handbook of Qualitative Research, 3. Auflage, Thousand Oaks, S. 1-32.
- Deutscher Bundestag** (Hrsg.) (1998): Konzept Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Umsetzung, Abschlußbericht der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ des 13. Deutschen Bundestages, (Zur Sache: 98, 4) Bonn.
- DGB:** Index Gute Arbeit, Download: <http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/>
- Dreu, C. de/ West, M. /Fischer, A./MacCurtain, S.** (2004): Origins and consequences of emotions in organizational teams, in: Payne, R.L./Cooper, C.L. (Hrsg.): Emotions at work. Theory, research and applications for management, Chichester, S. 199-217.

- Dunkel, W.** (1988): Wenn Gefühle zum Arbeitsgegenstand werden. Gefühlsarbeit im Rahmen personenbezogener Dienstleistungstätigkeiten, in: Soziale Welt 1988, S. 66-85.
- Dunkel, W./Rieder, K.** (2004): Interaktionsarbeit zwischen Konflikt und Kooperation, in: Dunkel, W./Voß, G. (Hrsg.): Dienstleistung als Interaktion. Beiträge aus einem Forschungsprojekt Altenpflege – Deutsche Bahn – Call Center, München/Mering, S. 211-226.
- Dunkel, W./Szymenderski, P./Voß, G.** (2004): Dienstleistung als Interaktion. Ein Forschungsprojekt, in: Dunkel, W./Voß, G. (Hrsg.): Dienstleistung als Interaktion. Beiträge aus einem Forschungsprojekt Altenpflege – Deutsche Bahn – Call Center, München/Mering, S. 12-27.
- Eckart, C.** (2000): Zeit zum Sorgen, in: Feministische Studien, Extraheft: Fürsorge, Anerkennung, Arbeit, S. 9-24.
- Ehrenberg, A.** (2004): Das erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft in der Gegenwart, Frankfurt a.M./New York.
- Eiselen, T./Sichler, R.** (2001): Reflexive Emotionalität – Konzepte zum professionellen Umgang mit Emotionen im Management, in: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hrsg.): Emotionen und Management, Wiesbaden, S. 47-74.
- Eisenhardt, K.M.** (1989): Building theories from case study research, in: Academy of Management Review 14, S. 532-550.
- Ekman, P.** (1999): Basic emotions, in: Dagleish, T./Power, M. J. (Hrsg.): Handbook of Cognition and Emotion, Wiley/Chichester u.a., S. 45-60.
- Elias, N.** (1995a): Über den Prozeß der Zivilisation. Soziogenetische und psychogenetische Untersuchungen, Bd. 1, Wandlungen des Verhaltens in den westlichen Oberschichten des Abendlandes, Frankfurt am Main.
- Elias, N.** (1995b): Über den Prozeß der Zivilisation. Soziogenetische und psychogenetische Untersuchungen, Bd. 2: Wandlungen der Gesellschaft: Entwurf zu einer Theorie der Zivilisation, 19. Auflage, Frankfurt a.M.
- Elster, J.** (1999): Alchemies of the mind, Cambridge.
- Enquete-Kommission „Situation und Zukunft der Pflege in NRW“** (2005): Situation und Zukunft der Pflege in NRW, Düsseldorf.
- Euler, H.A./Mandl, H.** (Hrsg.) (1983): Emotionspsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen, München.
- Felfe, J./Six, B.** (2006): Die Relation von Arbeitszufriedenheit und Commitment, in: Fischer, L. (Hrsg.): Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde, 2. Auflage, Göttingen, S. 37-60.
- Fiehler, R.** (1990): Kommunikation und Emotion. Theoretische und empirische Untersuchungen zur Rolle von Emotionen in der verbalen Interaktion, Berlin/New York.
- Fineman, S.** (1994): Organizations as Emotional Arenas, in: Fineman, S. (Hrsg.): Emotion in Organizations, London u.a., S. 9-35.
- Fineman, S.** (1994a): An Emotion Agenda, in: Fineman, S. (Hrsg.): Emotion in Organizations, London u.a., S. 216-224.
- Fineman, S.** (2000a): Emotional Arenas Revisited, in: Fineman, S. (2000b) (Hrsg.): Emotion in Organizations. Second Edition, London u.a., S. 1-24.
- Fineman, S.** (2003): Understanding Emotion at Work, London u.a.
- Fineman, S.** (2006): On Being Positive: Concerns and Counterpoints, in: Academy of Management Review, Vol. 31, No. 2, S. 270-291.

- Fineman, S.** (Hrsg.) (1994b): *Emotion in Organizations*, London u.a.
- Fineman, S.** (Hrsg.) (2000b): *Emotion in Organizations. Second Edition*, London u.a.
- Fischer, L./Eufinger, A.** (1991): Zur Differenzierung von Formen der Arbeitszufriedenheit mit unterschiedlichen Messverfahren, in: Fischer, L. (Hrsg.): *Arbeitszufriedenheit. Beiträge zur Organisationspsychologie*, Bd. 5, Stuttgart, S. 115-132.
- Flam, H.** (1990): Emotional Man. Corporate Actors as Emotion-motivated Emotion Managers, in: *International Sociology* 5, S. 225-234.
- Flam, H.** (2002): *Soziologie der Emotionen. Eine Einführung*, Konstanz.
- Fleming, P./Spicer, A.** (2004): You can checkout anytime, but you can never leave. Spatial boundaries in a high commitment organization, in: *Human Relations*, 57: 75–94.
- Flick, U.** (2000): *Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*, 5. Auflage, Reinbek.
- Flick, U.** (2003): Triangulation in der qualitativen Forschung, in: Flick, U./Kardorff, E. von/Steinke, I. (Hrsg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*, 2. Aufl., Reinbek, S. 309-318.
- Flick, U./Kardorff, E. von/Steinke, I.** (Hrsg.) (2003): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*, 2. Auflage, Reinbek.
- Frank, M.** (1997): Ansatzpunkte für eine Abgrenzung des Begriffs Unternehmenskultur anhand der Betrachtung verschiedener Kulturebenen und Konzepte der Organisationstheorie, in: Heinen, E./Frank, M. (Hrsg.): *Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis*, (2. Auflage), München/Wien, S. 239-262.
- Fredrickson, B.L.** (2001): The role of positive emotions in positive psychology. The broaden-and-build theory of positive emotions, in: *American Psychologist*, Vol. 56, No. 3, S. 218-226.
- Frenkel, S.J./Korczynski, M./Shire, K.A./Tam, M.** (1999): *On the Front Line. Organization of Work in the Information Economy*, London.
- Frese, M.** (1990): Arbeit und Emotion – Ein Essay, in: Frei, F./Udris, I. (Hrsg.): *Das Bild der Arbeit*. Bern/Stuttgart/Toronto, S. 285-301.
- Friese, M.** (2003): Arbeit und Geschlecht in der Erziehungswissenschaft unter besonderer Berücksichtigung personenbezogener Dienstleistungsberufe, GendA - Netzwerk feministische Arbeitsforschung am Institut für Politikwissenschaft der Universität Marburg.
- Frost, P.J.** (2003): *Toxic Emotions at Work. How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict*, Boston.
- Frost, P.J./Dutton, J.E./Worline, M.C./Wilson, A.** (2000): Narratives of compassion in organizations, in: Fineman, S. (Hrsg.): *Emotion in Organizations. Second Edition*, London u.a., S. 25-45.
- Fuller, J.B./Morrison, R./Jones, L./Bridger, D./Brown, V.** (1999): The effects of psychological empowerment on the relationship between transformational leadership and job satisfaction, in: *Journal of Social Psychology*, 139, S. 389-391.
- Garfinkel, H.** (1967): *Studies in ethnomethodology*, Englewood Cliffs /N.J.
- Gebert, D./Rosenstiel, L. von** (2002): *Organisationspsychologie. Person und Organisation*, 5. Auflage, Stuttgart.
- George, J.M.** (1996): Group affective tone, in: West, M.A. (Hrsg.): *Handbook of Work Group Psychology*, Chichester, S. 77-93.
- George, J.M./Brief, A.P.** (1992): Feeling good – doing good. A conceptual analysis of the mood at work – organisational spontaneity relationship, in: *Psychological Bulletin*, 112. Jg., S. 310-329.

- Gerhards, J.** (1988a): Soziologie der Emotionen. Fragestellungen, Systematik, Perspektiven, Weinheim/München.
- Gerhards, J.** (1988b): Emotionsarbeit. Zur Kommerzialisierung von Gefühlen, in: Soziale Welt 1988, S. 47-65.
- Gerth, H./Mills, C.W.** (1981): Gefühl und Emotion, in: Kahle, G. (Hrsg.): Logik des Herzens. Die soziale Dimension der Gefühle, Frankfurt/M., S. 120-133.
- Giddens, A.** (1977): Studies in Social and Political Theory, New York.
- Giddens, A.** (1995): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung, 2. Auflage, Frankfurt a.M.
- Giesenbauer, B./Glaser, J.** (2006): Emotionsarbeit und Gefühlsarbeit in der Pflege – Beeinflussung fremder und eigener Gefühle, in: Böhle, F./Glaser, J. (Hrsg.): Arbeit in der Interaktion – Interaktion als Arbeit. Arbeitsorganisation und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung, Wiesbaden, S. 59-82.
- Glaser, J.** (2006): Arbeitsteilung, Pflegeorganisation und ganzheitliche Pflege - arbeitsorganisatorische Rahmenbedingungen für Interaktionsarbeit in der Pflege, in: Böhle, F./Glaser, J. (Hrsg.): Arbeit in der Interaktion – Interaktion als Arbeit. Arbeitsorganisation und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung, Wiesbaden, S. 43-57.
- Glaser, J./Höge, T.** (2005): Probleme und Lösungen in der Pflege aus Sicht der Arbeits- und Gesundheitswissenschaften, hrsg. von: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund/Berlin/Dresden.
- Gleißmann, W./Peters, K.** (2001): Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen, Hamburg.
- Goesmann, C./Nölle, K.** (2009): Die Wertschätzung für die Pflegeberufe im Spiegel der Statistik, Technische Universität Dortmund.
- Goffman, I.** (1969): Wir alle spielen Theater, München (Original erschienen 1959).
- Goffman, I.** (1973): Interaktion: Spaß am Spiel. Rollendistanz, München (Original erschienen 1961).
- Göggelmann, U./Hauser, F.** (2004): Deutschlands beste Arbeitgeber, München.
- Gold, R.L. von** (1958): Roles in sociological field observations, in: Social Forces, 36, S. 217-223.
- Goleman, D.** (1997): Emotionale Intelligenz, München.
- Goller, H.** (1992): Emotionspsychologie und Leib-Seele-Problem, Stuttgart/Berlin/Köln.
- Gouthier, M.H.** (2006a): Produzentenstolz von Dienstleistern als positive Arbeitsemotion, in: Ringlstetter, M./Kaiser, S./Müller-Seitz, G. (Hrsg.): Positives Management. Zentrale Konzepte und Ideen des Positive Organizational Scholarships, Wiesbaden, S. 91-110.
- Gouthier, M.H.** (2006b): Effekte des Stolzes von Mitarbeitern im Kundenkontakt, in: Ringlstetter, M./Kaiser, S./Müller-Seitz, G. (Hrsg.): Positives Management. Zentrale Konzepte und Ideen des Positive Organizational Scholarships, Wiesbaden, S. 57-77.
- Grant, A.M./Campbell, E.M./Chen, G./Cottone, K./Lapedis, D./Lee, K.** (2007): Impact and the art of motivation maintenance. The effects of contact with beneficiaries on persistent behavior, in: Organizational Behavior and Decision Processes, 103 (1), S. 53-67.
- Gross, P.** (1983): Die Verheißungen der Dienstleistungsgesellschaft. Soziale Befreiung oder Sozialherrschaft?, Opladen.
- Gross, P./Badura, B.** (1977): Sozialpolitik und soziale Dienste. Entwurf einer Theorie personenbezogener Dienstleistungen, in: Ferber, C. v./Kaufmann, F.-X. (Hrsg.): Soziologie und Sozialpolitik, Sonderheft 19 der KZfSS, Opladen, S. 361-385.

- Hackman, J. R./Oldham, G. R.** (1976): Motivation through the design of work: Test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, S. 250-279.
- Hackman, J. R./Oldham, G. R.** (1980): *Work redesign*, Reading.
- Hacker, W.** (1986): Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten, in: *Schriften zur Arbeitspsychologie*, Nr. 41, hrsg. von Eberhard Ulich, Bern.
- Hacker, W.** (1998): *Allgemeine Arbeitspsychologie*, Bern u.a.
- Hahne, A.** (1998): *Kommunikation in der Organisation. Grundlagen und Analyse – ein kritischer Überblick*, Opladen.
- Haipeter, T./Voss-Dahm, D.** (2002): Nachhaltige Dienstleistungsarbeit? „Front-Line-Work“ in der IT-Branche und in Banken, in: Bosch, G./Hennicke, P./Hilbert, J./Kristof, K./Scherhorn, G. (Hrsg.): *Die Zukunft von Dienstleistungen. Ihre Auswirkungen auf Arbeit, Umwelt und Lebensqualität*, Frankfurt/New York, S. 214-234.
- Hasselhorn, H.-M./Tackenberg, P./Büscher, A./Stelzig, S./Kümmerling, A./Müller, B.H.** (Hrsg.) (2005): *Berufsausstieg bei Pflegepersonal. Arbeitsbedingungen und beabsichtigter Berufsausstieg bei Pflegepersonal in Deutschland und Europa*, Dortmund/Berlin/Dresden.
- Haumer, H.** (1998): *Emotionales Kapital. Entscheiden zwischen Vernunft und Gefühl*, Wien.
- Heath, C./Jourden, F.J.** (1997): Illusion, disillusion, and the buffering effect of groups, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69. Jg., 2, S. 103-116.
- Heinlein, M./Anderson, P.** (2004): Der Bewohner als Kunde? Wie Pflegekräfte den Kundenbegriff deuten und was man daraus machen kann, in: Dunkel, W./Voß, G. (Hrsg.): *Dienstleistung als Interaktion. Beiträge aus einem Forschungsprojekt Altenpflege – Deutsche Bahn – Call Center*, München/Mering, S. 49-58.
- Helmers, S./Knie, A.** (1992): Wie lernen Unternehmen bei der Entwicklung von Techniken? In: *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 61. Jg., S. 36-41.
- Hochschild, A.R.** (1990): *Das gekaufte Herz. Zur Kommerzialisierung der Gefühle*, Frankfurt/New York (Original erschienen 1983).
- Hochschild, A.R.** (1979): *Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure*, in: *American Journal of Sociology*, Volume 85, Number 3, S. 551-575.
- Holtgrewe, U.** (2003): Anerkennung und Arbeit in der Dienst-Leistungs-Gesellschaft, in: Moldaschl, M./Voß, G.G. (Hrsg.) *Subjektivierung von Arbeit*, 2. Auflage, München/Mering, S. 211-234.
- Holtgrewe, U./Vosswinkel, S.** (2002): Anerkennung und Subjektivierung von Arbeit. Vortrag für die Sitzung der Sektion Arbeits- und Industriesoziologie am 28./29.6.2002, [<http://soziologie.uni-duisburg.de/PERSONEN/holtgrewe/veroeff/uhsv-indsoz02.pdf>]
- Holtrup, A.** (2005): *Interessenvertretung heute - aus der Perspektive von Beschäftigten. Erste empirische Befunde aus dem Forschungsprojekt zur subjektiven Relevanz von Arbeitsregulierung*, Vortragsmanuskript zum Workshop des Forschungsverbands ‚Gesellschaftlicher Wandel und neue Regulierungsmuster der Arbeit‘, Institut Arbeit und Wirtschaft, Universität Bremen.
- Holz, M./Zapf, D./Dormann, C.** (2004): Soziale Stressoren in der Arbeitswelt: Kollegen, Vorgesetzte und Kunden, in: *Arbeit*, Heft 3, S. 278-291.
- Hopf, C.** (1985): Nichtstandardisierte erhebungsverfahren in der Sozialforschung – Überlegungen zum Forschungsstand, in: Kaase, M./Küchler, M. (Hrsg.): *Herausforderungen der empirischen Sozialforschung*, Mannheim, S. 86-108.
- Horkheimer, M./Adorno, T.W.** (1969): *Dialektik der Aufklärung. Philosophische Fragmente*, Frankfurt a.M.

INFAS (Institut für angewandte Sozialforschung) (1995): Betriebsklima. Ergebnisse einer Repräsentativerhebung im Auftrag des Bundesverbandes der Betriebskrankenkassen, Bonn-Bad Godesberg.

INIFES (Internationales Institut für empirische Sozialökonomie) (2006): Erste Ergebnisse der Umfrage „Was ist gute Arbeit? – Anforderungen aus Sicht der Erwerbstätigen“, [www.inifes.de, Februar 2006]

INQA (2006): Was ist gute Arbeit? – Anforderungen aus Sicht der Erwerbstätigen. Ergebnisse aus dem Themenfeld Motivation, Zufriedenheit, Identifikation mit der Arbeit und Anerkennung durch die Arbeit, [www.inqa.de, Februar 2006]

Izard, C.E. (1994): Die Emotionen des Menschen. Eine Einführung in die Grundlagen der Emotionspsychologie, 3. Auflage, Weinheim.

Izard, C.E. (1999): Die Emotionen des Menschen. Eine Einführung in die Grundlagen der Emotionspsychologie, 4. Auflage, Weinheim.

Jahoda, M. (1986): Wieviel Arbeit braucht der Mensch? Arbeit und Arbeitslosigkeit im 20. Jahrhundert, Weinheim, 3. Auflage.

Jehle, D./Scharffenorth, G. (1993): Die Krankenpflege im therapeutischen Prozeß. Analyse der Probleme im Pflegebereich der Krankenhäuser und Schritte zur Überwindung des Pflegenotstands, Forschungsstätte der evangelischen Studiengemeinschaft, Heidelberg.

Jikeli, G. (2002): Brave New Work. Diskussion von Modellen nachhaltiger Arbeit, Berlin.

Kahn, R.L./Byosiere, P. (1992): Stress in Organizations, in: Dunnette, M.D./Hough, L.M. (Hrsg.): Handbook of industrial and organizational psychology, Palo Alto, CA, Band 3, 2.Auflage, S. 571-650.

Kamrad, K. (2005): Powered by Emotion! Eine Anwendung und Erweiterung des Job Characteristic Models von Hackman und Oldham bei personenbezogenen Tätigkeiten im Dienstleistungsbereich, Dissertation, Universität Trier.

Kannheiser, W. (1992): Arbeit und Emotion. Eine integrierende Betrachtung, München.

Kanter, R.M. (1981): Women and the structure of organizations: Explorations in theory and behavior, in: Grusky, O./Miller, G.A. (Hrsg.):The sociology of organizations, New York, S. 395-424.

Katz, J. (1999): How emotions work, Chicago: University of Chicago Press.

Katzenbach, J.R. (2003): Why Pride Matters More Than Money. The Power of the World's Greatest Motivational Force, New York.

Kemper, T.D. (1978): A Social Interactional Theory of Emotions, New York.

Kiefer, T. (2002): Die Macht positiver und negativer Gefühle in der Arbeitswelt. Emotionen aus der Perspektive der Organisationspsychologie, in: Personalführung, Heft 12, S. 49-55.

Kiefer, T./Müller, W.R./Eicken, S. (2001): Befindlichkeit in der Chemischen Industrie, Forschungsbericht WWZ-Studie Nr. 59, Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum der Universität Basel, Basel.

Kieserling, A. (1999): Kommunikation unter Anwesenden. Studie über Interaktionssysteme, Frankfurt a.M..

Kleinginna, P.R./Kleinginna, A.M. (1981): A categorized list of emotion definitions, with suggestions for consensual definition, in: Motivation and Emotion 5, 4, S. 345-379.

Klement, C. (2006): Von der Laienarbeit zur Profession?, Opladen.

Kochinka, A. (2004): Emotionstheorien. Begriffliche Arbeit am Gefühl, Bielefeld.

Kock, K./Kutzner, E. (2006): Betriebsklima. Überlegungen zur Gestaltbarkeit eines unberechenbaren Phänomens, sfs, Beiträge aus der Forschung Bd. 148, Dortmund.

- Kotthoff**, H. (2003): Leistungsgerechtigkeit und Verteilungsgerechtigkeit: Konkurrierende Gerechtigkeitsempfindungen in Betriebsratsgremien, in: Industrielle Beziehungen, 10 Jg., Heft 4, S. 491-511.
- Kowall**, S./**O'Connell**, D.C. (2003): Zur Transkription von Gesprächen, in: Flick, Uwe/Kardorff, E. von/Steinke, I. (Hrsg.) (2003): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, 2. Aufl., Reinbek, S. 437-447.
- Krell**, G. (2001): Zur Analyse und Bewertung von Dienstleistungsarbeit. Ein Diskussionsbeitrag, in: Industrielle Beziehungen, 8. Jg., Heft 1, S. 9-37.
- Krell**, G./**Weiskopf**, R. (2001): Leidenschaften als Organisationsproblem, in: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hrsg.): Emotionen und Management, Wiesbaden, S. 1-46.
- Kreutzer**, S. (2004): Vom ‚Liebesdienst‘ zum modernen Frauenberuf. Die Reform der Krankenpflege nach 1945, Frankfurt/M.
- Krohwinkel**, M. (1993): Der Pflegeprozess am Beispiel von Apoplexiekranken: Eine Studie zur Erfassung und Entwicklung ganzheitlich-rehabilitativer Prozesspflege, Schriftenreihe des Bundesministeriums für Gesundheit, Band 16, Baden-Baden.
- Kühnlein**, G. (2001): Mentale Weiterbildungsstrategien im Rahmen betrieblicher Organisationsentwicklung, Dortmund.
- Kühnlein**, G. (2002): Vom Lernziel Selbstbestimmung zum Lernziel „Selbstdressur“? Mentaltrainings – eine neue Dimension betrieblicher Weiterbildung, in: Arbeit, Heft 2, S. 117-128.
- Kumbruck**, C. (2007): Geschlechterverhältnisse und Ethos fürsorglicher (Pflege-)Praxis im Wandel – Literaturbericht und Problemskizzen zur Tradition weiblichen Dienstes in der Diakonie, artec-paper Nr. 146, Universität Bremen.
- Kumbruck**, C./**Senghaas-Knobloch**, E. (2006): Das Ethos fürsorglicher Praxis im Wandel – Befunde einer empirischen Studie, artec-paper Nr. 137, Universität Bremen.
- Küppers**, W./**Weibler**, J. (2005): Emotionen in Organisationen, Stuttgart.
- Küpper**, W./**Ortmann**, G. (1988): Vorwort: Mikropolitik – Das Handeln der Akteure und die Zwänge der Systeme, in: Küpper, W./Ortmann, G. (Hrsg.): Mikropolitik, Opladen, S. 7-12.
- Lamnek**, S. (1989): Qualitative Sozialforschung - Band 2: Methoden und Techniken, München.
- Lamnek**, S. (1993): Qualitative Sozialforschung - Band 1: Methodologie, 2. korrigierte und erweiterte Auflage, Weinheim.
- Latniak**, E. (2006): Auf der Suche nach Verteilungs- und Gestaltungsspielräumen. Eine Bilanz der Organisationsveränderungen seit den 90er Jahren, in: Lehndorff, Steffen (Hrsg.): Das Politische in der Arbeitspolitik, Berlin, S. 33-70.
- Latniak**, E. (2008): Soziale Nachhaltigkeit und Arbeitsqualität in flexiblen Strukturen – Ansatzpunkte und Restriktionen der Arbeitsgestaltung, in: Guido Becke (Hrsg.): Soziale Nachhaltigkeit in flexiblen Arbeitsstrukturen. Problemfelder und arbeitspolitische Gestaltungsperspektiven, Wien/Zürich, S. 123- 140.
- Lazarus**, R.S. (1999): Stress and emotion. A new synthesis, London.
- Lazarus**, R.S. (2003): Does the positive psychology movement have legs?, in: Psychological Inquiry, 14, S. 93-109.
- Lazarus**, R.S./**Folkman**, S. (1984): Stress, appraisal and coping, New York.
- Lee**, F./**Caza**, A./**Edmondson**, A.C./**Thomke**, S. (2003): New knowledge creation in organizations, in: Cameron, K.S./Dutton, J.E./Quinn, R.E. (Hrsg.): Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline, San Francisco, S. 194-206.

- Lehndorff**, S. (2006): Motor der Entwicklung oder fünftes Rad am Wagen? Soziale Dienstleistungen als gesellschaftliche Investition, in: Lehndorff, S. (Hrsg.): Das Politische in der Arbeitspolitik, Berlin, S. 249-277.
- Leontjew**, A. (1982): Tätigkeit Bewusstsein Persönlichkeit, Studien zur Kritischen Psychologie 7, Köln.
- Lewin**, K. (1920): Die Sozialisierung des Taylor-Systems, in: Schriftenreihe Praktischer Sozialismus 4, S. 3-36.
- Lewin**, K./**Lippitt**, R./**White**, R.K. (1939): Pattern of aggressive behaviour in experimentally created "social climates", in: Journal of Social Psychology, 10, S. 271-299.
- Lipmann**, O. (1932): Lehrbuch der Arbeitswissenschaft, Jena.
- Lopez**, S.H. (2006): Emotional Labor and Organized Emotional Care. Conceptualizing Nursing Home Care Work, in: Work and Occupations, Volume 33, Number 2, S. 133-160.
- Man**, H. de (1927): Der Kampf um die Arbeitsfreude, Jena.
- Mayring**, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung, Weinheim.
- Mees**, U. (1991): Die Struktur der Emotionen, Göttingen.
- Mees**, U. (2006): Zum Forschungsstand der Emotionspsychologie, in: Schützeichel, R. (Hrsg.): Emotionen und Sozialtheorie. Disziplinäre Ansätze, Frankfurt a.M., S.104-123.
- Mees**, U./**Schmitt**, A. (2003): Emotionen sind die Gründe des Handelns: Ein zweidimensionales Modell metakognitiver Orientierungen und seine empirische Überprüfung, in: Mees, U./Schmitt, A. (Hrsg.): Emotionspsychologie: Theoretische Analysen und empirische Untersuchungen, Oldenburg, S. 13-101.
- Meller**, S. (2000): Entstehung und Förderung von tätigkeitsbezogener Begeisterung in der Erwerbsarbeit, Diplomarbeit, Universität Hamburg, Fachbereich Psychologie.
- Meller**, S./**Ducki**, A. (2002): Tätigkeitsbezogene Begeisterung in der Erwerbsarbeit: Theoretische Überlegungen und empirische Exploration, in: Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, Heft 2/2002, S. 101-116.
- Menzies-Lythe**, I. (1988): Containing anxiety in institutions. Selected essays, London: Free Association Press.
- Merz**, J. (1979): Berufszufriedenheit von Lehrern. Eine empirische Untersuchung. Weinheim/Basel.
- Meuser**, M./**Nagel**, U. (2009): Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage, in: Pickel, S./Pickel, G./Lauth, H.-J./Jahn, D. (Hrsg.): Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen, Wiesbaden, S. 465-479.
- Meyer**, J.P./**Stanley**, D.J./**Herscovitch**, L./**Topolnytsky**, L. (2002): Affective, continuance, and normative commitment to the organization. A meta analysis of antecedents, correlates and consequences, in: Journal of Vocational Behavior, 61, S. 20-52.
- Moldaschl**, M./**Thießen**, F. (2003): Neue Ökonomie der Arbeit. Ein einführender Überblick, in: Moldaschl, M./Thießen, F. (Hrsg.): Neue Ökonomie der Arbeit, Marburg, S. 11-26.
- Montada**, L./**Schneider**, A./**Reichle**, B. (1988): Emotionen und Hilfsbereitschaft, in: Bierhoff, H.W./Montada, L. (Hrsg.): Altruismus – Bedingungen der Hilfsbereitschaft, Göttingen, S. 139-153.
- Moldaschl**, M./**Voß**, G.G. (Hrsg.) (2003): Subjektivierung von Arbeit, 2. Auflage, München/Mering.
- Morris**, J.A./**Feldmann**, D.C. (1996): The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor, in: Academy of Management Review, 21, S. 986-1010.

- Nagler, B./Hartmann, W./Senghaas-Knobloch, E.** (1999): Cultural change includes political and unconscious dimensions, artec-Papier Nr. 68, Universität Bremen, Forschungszentrum Arbeit und Technik (artec).
- Neckel, S.** (2006): Kultursoziologie der Gefühle, in: Schützeichel, R. (Hrsg.): Emotionen und Sozialtheorie. Disziplinäre Ansätze, Frankfurt a.M., S. 124-139.
- Neckel, S.** (2005): Emotion by Design. Das Selbstmanagement der Gefühle als kulturelles Programm, in: Berliner Journal für Soziologie, Vol. 15, Nr. 3, S. 419-430.
- Nelson, D.R./Sutton, C.** (1990): Chronic work stress and coping: A longitudinal study and suggested new directions, in: Academy of Management Journal, 33 (4), S. 859-869.
- Nerdinger, F.W.** (1994): Zur Psychologie der Dienstleistung: theoretische und empirische Studien zu einem wirtschaftspsychologischen Forschungsgebiet, Stuttgart.
- Nerdinger, F.W.** (2003): Emotionsarbeit und Burnout in der gesundheitsbezogenen Dienstleistung, in: Büssing, A./Glaser, J. (Hrsg.): Dienstleistungsqualität und Qualität des Arbeitslebens im Krankenhaus, Schriftenreihe "Organisation und Medizin", Göttingen, S. 181-197.
- Nerdinger, F.W./Röper, M.** (1999): Emotionale Dissonanz und Burnout. Eine empirische Untersuchung im Pflegebereich eines Universitätskrankenhauses, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 53, S. 187-193.
- Neubauer, W.** (2003): Organisationskultur, Stuttgart.
- Neuberger, O.** (1985): Arbeit: Begriff – Gestaltung – Motivation – Zufriedenheit, Stuttgart.
- Neuberger, O.** (1989): Organisationstheorien, in: Enzyklopädie der Psychologie, Band D III, 3: „Organisationspsychologie“, hrsg. von Erwin Roth, Göttingen u.a.
- Neuberger, O.** (1997a): Individualisierung und Organisierung Die wechselseitige Erzeugung von Individuum und Organisation durch Verfahren , in: Ortmann, G./ Sydow, J./ Türk, K. (Hrsg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft, Opladen, S. 487-522.
- Neuberger, O.** (1997b): Personalwesen I. Grundlagen, Entwicklung, Arbeitszeit, Fehlzeiten, Stuttgart: Enke.
- Nölle, K./Goesmann, C.** (2009): Pflegen kann nicht Jeder! Wertschätzung für die (Alten-) Pflege, Technische Universität Dortmund.
- Oatley, K.** (1993): Social construction in emotions, in: Lewis, M./Haviland, J.M. (Hrsg.): Handbook of the emotions, London, S. 341-352.
- Oppolzer, A.** (2001): Was sind psychische Belastungen? Auswirkungen und Gestaltungserfordernisse, in: Pickshaus, K./Schmitthenner/Urban, H.-J. (Hrsg.): Arbeiten ohne Ende. Neue Arbeitsverhältnisse gewerkschaftliche Arbeitspolitik, Hamburg, S. 85-100.
- Ortony, A./Clore, G.L./Collins, A.** (1988): The cognitive structure of emotions, Cambridge.
- Ostner, I./Beck-Gernsheim, E.** (1979): Zum Verhältnis von weiblicher Krankenpflege und naturwissenschaftlich-technischer Medizin. Ein berufstheoretischer Ansatz, in: Ostner, I. (Hrsg.): Mitmenschlichkeit als Beruf. Frankfurt/M., 13-70.
- Panksepp, J.** (1998): Affective Neuroscience. The foundations of human and animal emotions, New York/Oxford.
- Panse, W./Stegmann, W.** (1996): Kostenfaktor Angst, Landsberg.
- Pettigrew, A.** (1979): On studying organizational cultures, in: Administrative Science Quarterly, 24(4), S. 570-581.
- Pfadenhauer, M.** (2003): Professionalität, Opladen.
- Pfadenhauer, M.** (Hrsg.) (2005): Professionelles Handeln, Wiesbaden.

- Pickshaus, K./Urban, H.-J.** (2002): Perspektiven gewerkschaftlicher Arbeitspolitik. Plädoyer für eine neue Humanisierungsinitiative, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 53 (2002) 10/11, S. 631–639.
- Plutchik, R.** (1980): A general psychoevolutionary theory of emotion. In: Plutchik, R./Kellerman, H. (Hrsg.): Emotion. Theory, Research, and Experience, Volume 1, Theories of Emotion, New York, S. 3-33.
- Podsakoff, P.M./MacKenzie, S.B./Bommer, W.H.** (1996): Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, in: Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behaviors, Journal of Management, 22, S. 259-298.
- Pongratz, H.J.** (2002): Emotionalität und Effizienz. Typen von Erwerbsorientierungen und Lebensführung im Vergleich, in: Weihrich, M./Voß, G.G. (Hrsg.): Tag für Tag. Alltag als Problem – Lebensführung als Lösung?, München/Mering, S. 47-68.
- Pongratz, H.J./Voß, G.G.** (2003): Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen, Berlin.
- Prasad, P./Prasad, A.** (2009): Endless Crossroads: Debates, Deliberations and Disagreements on Studying Organizational Culture, in: Buchanan, D.A./Bryman, A. (Hrsg.): The SAGE Handbook of Organizational Research Methods, S. 128-142.
- Putnam, L.L./Mumby, D.K.** (1994): Organizations, Emotion and the Myth of Rationality, in: Fineman, S. (Hrsg.): Emotion in Organizations, London u.a., S. 37-57.
- Rafaely, A./Sutton, R.I.** (1987): Expression of emotion as part of the work role, in: Academy of Management Review, 12, S. 23-37.
- Rafferty, A.E./Griffin, M.A.** (2009): Job Satisfaction in Organizational Research, in: Buchanan, D.A./Bryman, A. (Hrsg.): The SAGE Book of Organizational Research Methods, Los Angeles u.a., S. 196-212.
- Rastetter, D.** (2001): Emotionsarbeit – Betriebliche Steuerung und individuelles Erleben, in: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hrsg.): Emotionen und Management, Wiesbaden, S. 111-134.
- Reed, M.I.** (1992): The sociology of organizations, New York: 84.
- Remmers, H.** (2009): Altersbilder in der Pflege. Expertise im Auftrag des Deutschen Zentrums für Altersfragen, unter Mitwirkung von Sandra Renneke und Kathrin Andrees, Universität Osnabrück.
- Reymann, C.** (2000): Superglückliche Malocher. Tischkicker und Ringe unter den Augen – arbeiten bei einer Internetfirma, in: Die Zeit, Nr. 29.
- Rieder, K.** (1999): Zwischen Lohnarbeit und Liebesdienst. Belastungen in der Krankenpflege, Weinheim/München.
- Rieder, K.** (2003): Dialogische Dienstleistungsarbeit in der Krankenpflege: Konzepte für die Analyse von Belastungen und Anforderungen, in: Ulich, E. (Hrsg.): Arbeitspsychologie in Krankenhaus und Arztpraxis, Bern, S. 151-167.
- Roedenbeck, M.** (2008): Theoretische Grundlagen eines komplexen Modells der Arbeitszufriedenheit (KMA). Eine theoretische Meta-Analyse, in: Journal für Psychologie, Jg. 16, Ausgabe 1.
- Rohr, E.** (2000): Emotionale Entleerung und die Säkularisierung des Sozialen in modernen Dienstleistungsunternehmen, in: Forum Supervision, 16, S. 35-48.
- Rothgang, H.** (2008): Reform der Pflegeversicherung, in: ZeS Report, Universität Bremen, Jg. 13, 2, S. 1-5.
- Rotz, R. von** (1994): Arbeit. Individuelle Bedürfnisse und organisatorische Effizienz, Bern.

- Rubinstein, S.L.** (1984): Grundlagen der Allgemeinen Psychologie, Berlin: VEB Volk und Wissen.
- Rumpf, M.** (2007): Geschlechterverhältnisse und Ethos fürsorglicher (Pflege-) Praxis im Wandel. Literaturstudie und Problemskizzen zu häuslicher Pflege (Kurzfassung), artec-paper Nr. 145, Universität Bremen.
- Sackmann, S.A.** (2002): Unternehmenskultur. Erkennen – Entwickeln – Verändern, Neuwied/Kriftel.
- Sandelands, L.E.** (1988): The concept of work feeling, in: Journal of the Theory of Social Behavior, 18 (4), S. 437-457.
- Sarason, I.G. u.a.** (1996): Social support: Current status, current issues, in: Spielberger, C.D./Sarason, I.G. (Hrsg.): Stress and emotion: Anxiety, anger, and curiosity, Vol. 16, Washington, S. 3-27.
- Sauer, D.** (2011): Von der „Humanisierung der Arbeit“ zur „Guten Arbeit“, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Sonderheft „Humanisierung der Arbeit“, 15/2011, S. 18-24.
- Schaufeli, W.B. /Salanova, M.** (2007): Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations, in: Gilliland, S.W./Steiner, D.D./Skarlicki, D.P. (Hrsg.): Research in social issues in management, Vol. 5, Greenwich, CT, S. 135-177.
- Schein, E.H.** (1984): Coming to an new awareness of organizational culture, in: Sloan Management Review, 25:2, S. 3-16.
- Schein, E.H.** (1995): Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt a.M./New York.
- Scherer, K.R.** (Hrsg.) (1990): Psychologie der Emotion, Enzyklopädie der Psychologie: Motivation und Emotion, Band 3, Göttingen.
- Scherer, K.R./Ekman, P.** (Hrsg.) (1984): Approaches to emotion, Hillsdale.
- Scherke, K.** (2009): Emotionen als Forschungsgegenstand der deutschsprachigen Soziologie, Wiesbaden.
- Schlettig, H.-J.** (1997): Qualitätsmanagement aus der Perspektive der Bezugspflege, in: Büssing, A. (Hrsg.): Von der funktionalen zur ganzheitlichen Pflege, Göttingen, S. 223-241.
- Schmidbaur, M.** (2002): Vom „Lazaruskreuz“ zu „Pflege aktuell“. Professionalisierungsdiskurse in der deutschen Krankenpflege 1903-2000, Königstein.
- Schmidt, K. H./Kleinbeck, U./Ottmann, W./Seidel, B.** (1985): Ein Verfahren zur Diagnose von Arbeitsinhalten. Der Job Diagnostic Survey (JDS), in: Psychologie und Praxis, 29, S. 162-172.
- Schmidt, S.L./Torgler, B./Frey, B.S.** (2009): Die Auswirkungen von Neid auf individuelle Leistungen: Ergebnisse einer Panelanalyse, in: ZfB Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 79. Jg. Heft 3, S. 303-334.
- Schmitz, B.** (2000): Werte und Emotionen, in Otto, J.H./ Euler, H.A./Mandel, H. (Hrsg.): Emotionspsychologie: Ein Handbuch, Weinheim, S. 349-359.
- Schneider, K./Schmalt, H.D.** (2000): Motivation, 3. Auflage, Stuttgart u.a..
- Schnyder, A. B.** (1992): Die Entwicklung zur Innovationskultur, in: Organisationsentwicklung, 11, S. 62-69.
- Scholz, K.** (2001) Dienstleistungsklima und seine personalen Folgen. Organisationelle Voraussetzungen für guten Service, Wiesbaden.
- Schreyögg, A.** (1997): Organisationskultur und Supervision, in: Pühl, H. (Hrsg.): Supervision in Institutionen, Frankfurt/M., S. 94-113.

- Schreyögg, G./Koch, J.** (2007): Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis, Wiesbaden.
- Schreyögg, G./Sydow, J.** (Hrsg.) (2001): Emotionen und Management, Wiesbaden.
- Schütze, F.** (1978): Was ist „kommunikative Sozialforschung“?, in: Gärtner/Hering (Hrsg.): Modellversuch „Soziale Studiengänge“ an der GH Kassel, Materialien 12: Regionale Sozialforschung, Kassel, S. 117-131.
- Schütze, F.** (1983): Biographieforschung und narratives Interview, in: Neue Praxis, 3, S. 283-293.
- Schwartz, J.E./Stone, A.A.** (1993): Coping with daily work problems. Contributions of problem content, appraisals, and person factors, in: Work & Stress, 7, S. 47-62.
- Seifert, H./Economy, P.** (2001): Das virtuose Unternehmen, Frankfurt/New York.
- Semmer, N.** (1994): Stress, in: Handwörterbuch Psychologie. Weinheim, 5. Auflage, S. 744-752.
- Semmer, N./Udris, I.** (2004): Bedeutung und Wirkung von Arbeit, in: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie, 2. Auflage, Bern, S. 157-195.
- Senghaas-Knobloch, E.** (1995): Die Grenzen der Normierbarkeit des Arbeitshandelns. Subjektivität und Sozialität in ihrer Bedeutung für eine menschengerechte Arbeits- und Technikgestaltung, in: Lange, H./Müller, W. (Hrsg.): Kooperation in der Arbeits- und Technikgestaltung, Münster 1995, S. 41-64.
- Senghaas-Knobloch, E.** (1996): Produktionskonzepte und persönliche Sinnggebung. Gruppenarbeit als neue Herausforderung, in: Senghaas-Knobloch, E./Nagler, B./Dohms, A. (Hrsg.): Zukunft der industriellen Arbeitskultur, Münster, S. 11-32.
- Senghaas-Knobloch, E.** (2001): Neue Organisationskonzepte und das Problem entgrenzter Arbeit. Zum Konzept der Arbeitsrolle als Schutzmantel, in: Senghaas-Knobloch, E. (Hrsg.): Macht, Kooperation und Subjektivität in betrieblichen Veränderungsprozessen. Mit Beispielen aus Aktionsforschung und Prozeßberatung in Klein- und Mittelbetrieben, Münster, S. 171-194.
- Senghaas-Knobloch, E.** (2008): Zeit für fürsorgliche Praxis. Pflegeethos und Erfahrungen von Frauen und Männern in Pflegeberufen, in: Senghaas-Knobloch, E./Kumbruck, C. (Hrsg.): vom Liebesdienst zur liebevollen Pflege, Rehbürg-Loccum, S. 77-94.
- Senghaas-Knobloch, E.** (2010): Institutionelle und rechtliche Rahmenbedingungen fürsorglicher Praxis in der Pflege, in: Kumbruck, C./Rumpf, M./Senghaas-Knobloch, E. (Hrsg.): Unsichtbare Pflegearbeit. Fürsorgliche Praxis auf der Suche nach Anerkennung, Berlin, S.85-106.
- Senghaas-Knobloch, E.** (2011): Arbeitskraft ist mehr als eine Ware. Arbeiten in der postfordistischen Dienstleistungsgesellschaft, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Sonderheft „Humanisierung der Arbeit“, 15/2011, S. 24-31.
- Senghaas-Knobloch, E./Kumbruck, C.** (2005): Die Bedeutung der Geschlechterverhältnisse für eine neue soziokulturelle Konstruktion des Ethos fürsorglicher Praxis – am Beispiel Pflege, Projektskizze, artec-paper, Universität Bremen.
- Senghaas-Knobloch, E./Kumbruck, C.** (2006): Brüche im Ethos fürsorglicher Praxis – am Beispiel Pflege, unveröffentlichtes Manuskript.
- Sieben, B.** (2001): Emotionale Intelligenz – Golemans Erfolgskonstrukt auf dem Prüfstand, in: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hrsg.): Emotionen und Management, Wiesbaden, S. 135-170.
- Sieben, B.** (2005): Interplays of Emotion and (Virtual) Work: A Conceptualization, Full Paper submitted to the 21st EGOS Colloquium ‘Unlocking Organizations’.

- Sieben, B.** (2008): Management und Emotionen. Analyse einer ambivalenten Verknüpfung, Frankfurt a.M./New York.
- Sieben, B./Wettergren, A.** (2010): Emotionalizing organizations and organizing emotions – Our research agenda, in: Sieben, B./Wettergren, A. (Hrsg.): Emotionalizing organizations and organizing emotions, Houndsmills, S. 1-20.
- Sieger, M.** (2005): Kaiserswerther Kranken-Schwwestern und die Veränderung der Pflege im 20. Jahrhundert, in: Gause, U./Lissner, C. (Hrsg.): Kosmos Diakonissenmutterhaus, Leipzig, S. 196-216.
- Siegrist, J./Rödel, A.** (2005): Arbeitsbelastungen im Altenpflegeberuf unter besonderer Berücksichtigung der Wiedereinstiegsproblematik. Zusammenfassung der Ergebnisse einer Literaturrecherche und bibliographische Hinweise, Köln.
- Simmel, G.** (1999): Philosophie des Geldes, Frankfurt a.M.
- Six, B./Kleinbeck, U.** (1989): Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit, in: Roth, E. (Hrsg.): Organisationspsychologie (Enzyklopädie der Psychologie, Bd. 3), Göttingen.
- Solomon, R.C.** (1980): Emotions and choice, in: A. Rorty (Hrsg.): Explaining emotions, Berkeley, S. 251-281.
- Sousa, R. de** (1997): Die Rationalität des Gefühls, Frankfurt/Main.
- Spradley, J.P.** (1979): The ethnographic interview, New York.
- Stadler, P./Spieß, E.** (2002): Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz, hrsg. von Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund/Berlin/Dresden.
- Statistisches Bundesamt** (2007): Pflegestatistik 2005. Pflege im Rahmen der Pflegeversicherung. Deutschlandergebnisse, Wiesbaden.
- Steger, T.** (2001): Was Metaphern über Gefühle sagen – Ein neuer Zugang zu Emotionen auf der Managementebene, in: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hrsg.): Emotionen und Management, Wiesbaden, S. 75-109.
- Strauss, A.L.** (1991): Grundlagen Qualitativer Sozialforschung, München.
- Strauss, A.L./Corbin, J.** (1990): Basics of Qualitative Research, London.
- Strauss, A.L./Corbin, J.** (1996): Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung, Weinheim.
- Strauss, A./Fagerhaugh, S./Suczek, B./Wiener, C.** (1980): Gefühlsarbeit. Ein Beitrag zur Arbeits- und Berufssoziologie, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 32, S. 629-651.
- Stryker, S.** (1976): Die Theorie des Symbolischen Interaktionismus, in: Auwärte, M./Kirsch, E./Schröter, K. (Hrsg.): Seminar: Kommunikation, Interaktion, Identität, Frankfurt a.M., S. 257-274.
- Tagiuri, R.** (1969): Person perception, in: Lindzey, G./Aronson, E. (Hrsg.): The handbook of social psychology, 3, The individual in a social context, Reading, S. 395-449.
- Temme, G./Tränkle, U.** (1996): Arbeitseemotionen. Ein vernachlässigter Aspekt in der Arbeitszufriedenheitsforschung, in: Arbeit, Heft 3, S. 275-297.
- Thomson, K.** (1999): Emotional capital: Capturing hearts and minds to create lasting business success, Oxford.
- Tietel, E.** (2003): Emotion und Anerkennung in Organisationen. Wege zu einer triangulären Organisationskultur, Münster/Hamburg/London.

- Tietel, E.** (2005): Der Betriebsrat als paradoxe Führungskraft, Vortragsmanuskript im Rahmen eines Kolloquiums im Forschungszentrum Nachhaltigkeit (artec), Universität Bremen.
- Trice, H.M.** (1993): Occupational subcultures in the workplace, Ithaca/New York.
- Trice, H.M./Beyer, J.M.** (1993): The Cultures of Work Organizations, Englewood Cliffs.
- Türk, K.** (Hrsg.) (1995): Die Organisation der Welt, Opladen.
- Udris, I./Frese, M.** (1999): Belastung und Beanspruchung, in: Hoyos, C.G./Frey, D. (Hrsg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch, Weinheim, S. 429-448.
- Ulich, D.** (1994): Emotionen, in: Handwörterbuch Psychologie, Weinheim, 5. Auflage, S. 127-132.
- Ulich, E.** (2005): Arbeitspsychologie, 6. Auflage, Zürich/Stuttgart.
- Ulich, E./Bruggemann, A./Groskurth, P.** (1973): Neue Formen der Arbeitsgestaltung, Frankfurt.
- Verbeke, W./Belschak, F./Bagozzi, R.P.** (2004): The Adaptive Consequences of Pride in Personal Selling, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 32, No. 4, S. 386-402.
- Vester, H.-G.** (2006): Die soziale Organisation emotionaler Klimata, in: Schützeichel, R. (Hrsg.): Emotionen und Sozialtheorie. Disziplinäre Ansätze, Frankfurt a.M., S.240-255.
- Viswesvaran, C./Sanchez, J./Fisher, J.** (1999): The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis, in: Journal of Vocational Behaviour, 54, S. 314-334.
- Volmerg, B./Senghaas-Knobloch, E./Leithäuser, T.** (1986): Betriebliche Lebenswelt. Eine Sozialpsychologie industrieller Arbeitsverhältnisse, Opladen.
- Volpert, W.** (1987): Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten, in: Kleinbeck, U./Rutenfranz, J. (Hrsg.): Arbeitspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III, Band I, Göttingen, S. 1-42.
- Voswinkel, S.** (2005): Welche Kundenorientierung. Anerkennung in der Dienstleistungsarbeit, Berlin.
- Voswinkel, S./Korzekwa, A.** (2004): Dienstleistungsarbeit und Anerkennung. Arbeiten im Kundenkontakt und die Servicekulturdebatte. Forschungsbericht, Frankfurt a.M.
- Walther, S.** (2005): Erstgespräche zwischen Pflegepersonal und Patienten im Krankenhausalltag. Ein Transkriptband, Radolfzell.
- Warr, P.** (1987): Work, unemployment, and mental health, Oxford.
- Warr, P.** (1999): Well-being and the workplace, in: Kahnemann, D./Diener, E./Schwarz, N. (Hrsg.): Well-being: The foundation of hedonic psychology, New York.
- Wassermann, W.** (1999): Diener zweier Herren. Arbeitnehmer zwischen Arbeitgeber und Kunde, Münster.
- Wearness, K.** (2000): Fürsorgerationalität. Zur Karriere eines Begriffes, in: Feministische Studien, Extraheft: Fürsorge, Anerkennung, Arbeit, S. 54- 66.
- Weber, M.** (1980): Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen.
- Wegge, J.** (2001): Emotion und Arbeit. Zum Stand der Dinge, Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 55 (1), S. 49-56.
- Wegge, J./van Dick, R.** (2006): Arbeitszufriedenheit, Emotionen bei der Arbeit und organisationale Identifikation, in: Fischer, L. (Hrsg.): Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde, 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen, S. 11-36.

- Weishaupt, S.** (2006): Subjektivierendes Arbeitshandeln in der Altenpflege – die Interaktion mit dem Körper, in: Böhle, F./Glaser, J. (Hrsg.): Arbeit in der Interaktion – Interaktion als Arbeit. Arbeitsorganisation und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung, Wiesbaden, S. 85-106.
- Weiss, H.M./Crompanzano, R.** (1996): Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work, in: Staw, B.M./Cummings, L.L. (Hrsg.): Research in Organizational Behavior, 18, Greenwich, S. 1-74.
- Wharton, A.** (1993): The affective consequences of service work. Managing emotions on the job, in: Work and Occupations, 20, S. 205-232.
- Wiedmann, S.** (2006): Erfolgsfaktoren der Mitarbeiterführung. Interdisziplinäres Metamodell zur strukturierten Anwendung einsatzfähiger Führungsinstrumente, Wiesbaden.
- Wiemert, H.** (2009): Tagesmutter als Beruf. Eine Untersuchung über die prekäre Anerkennung der Kindertagespflege als Beschäftigungsfeld und das Arbeits- und Selbstverständnis von Tagesmüttern, Dissertationsschrift, Universität Bielefeld.
- Witzel, A.** (1982): Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen, Frankfurt a.M./New York.
- Witzel, A.** (1985): Das Problemzentrierte Interview, in: Jüttemann, G. (Hrsg.): Qualitative Forschung in der Psychologie, Weinheim: Beltz, S. 227-255.
- Wolfinger, M.** (2006): Körper und Geschlecht – notwendige Perspektiven innerhalb der Pflegeforschung?, in: Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien 19 (1/2), S. 117-128.
- Wollnik, M.** (1991): Das Verhältnis von Organisationsstruktur und Organisationskultur, in: Dülfer, E. (Hrsg.): Organisationskultur, Stuttgart, 2. Auflage, S. 65-92.
- Wrona, T.** (2006): Fortschritts- und Gütekriterien im Rahmen qualitativer Sozialforschung, in: Zelewski, S. (Hrsg.): Fortschritt in den Wirtschaftswissenschaften. Theoretische Grundlagen und exemplarische Anwendungen, Wiesbaden, S. 189-216).
- Zapf, D./Vogt, C./Seifert, C./Mertini, H./Isic, A.** (1999): Emotion work as source of stress. The concept and development of an instrument, in: European Journal of Work and Organizational Psychology, 8, S. 371-400.
- Zellhuber, B.** (2004): Altenpflege – ein Beruf in der Krise? Eine empirische Untersuchung der Arbeitssituation sowie der Belastungen von Altenpflegekräften im Heimbereich, Universität Dortmund (Dissertation).
- Zeman, P.** (2005): Pflege in familialer Lebenswelt, in: Schroeter, K.R./Rosenthal, T. (Hrsg.): Soziologie der Pflege. Grundlagen, Wissensbestände und Perspektiven, Weinheim/München, S. 247-262.
- Zentner, M.R./Scherer, K.** (2000): Emotionstheorien: Partikuläre und integrative Ansätze, in: Otto, J.H./Euler, H.A./Mandel, H. (Hrsg.): Emotionspsychologie: Ein Handbuch, Weinheim, S. 151-164.
- Zimber, A.** (2000): Die Situation der Pflegeberufe in Deutschland. Gutachten zur Arbeits- und Gesundheitssituation der Pflegekräfte in ambulanten Pflegediensten und Einrichtungen der stationären Altenpflege, Mannheim/Heidelberg.
- Zimber, A./Weyerer, S.** (1999): Arbeitsbedingungen und Arbeitsbelastungen in der stationären Altenpflege, in: Zimber, A./Weyerer, S. (Hrsg.): Arbeitsbelastung in der stationären Altenpflege, Göttingen, S. 185-199.
- Zimber, A./Albrecht, A./Weyerer, S.** (2000): Die Beanspruchungssituation in der stationären Altenpflege, in Pflege Aktuell, Bd. 5, S. 272-275.
- Zink, K.J.** (2000): Zum Selbstverständnis der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (GfA), in: Arbeit, Heft 1, S. 79-80.

14. Schriftliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass

- erstens die vorliegende Dissertationsschrift von mir ohne unerlaubte Hilfe angefertigt wurde,
- zweitens keine anderen, als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt wurden und
- drittens die den benutzten Werken wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht wurden.

Nicole Bornheim, 23.05.2013