

# Positionen

Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt

Herausgegeben von Rolf Haubl (Universität Frankfurt/Main, Sigmund-Freud-Institut),  
Heidi Möller (Universität Kassel), Christiane Schiersmann (Universität Heidelberg)

Positionen sind ein Informationsdienst, der Berater/innen, Wissenschaftler/innen und andere Interessierte aus dem Bereich der Beratung in der Arbeitswelt zeitnah und aktuell mit praxisorientierten wissenschaftlichen Diskussionsbeiträgen bedient. Positionen werden gefördert durch die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv), Köln.



**Rolf Haubl**

**G. Günter Voß**

## Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen

Arbeit und Leben in Organisationen 2008

Rolf Haubl / G. Günter Voß

## Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen

Arbeit und Leben in Organisationen 2008

### Ergebnisse einer qualitativen Befragung von Supervisor/innen zum Innenleben von Organisationen in Deutschland im wirtschaftlichen und nichtwirtschaftlichen Bereich

In Zusammenarbeit mit Bettina Daser Frank Kleemann  
Ullrich Beumer Ingo Matuschek  
Anke Kerschgens

Gefördert durch die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.

#### Ziel und Hintergrund der Befragung

Gerade in Zeiten rasanter ökonomischer Umbrüche, neuer betrieblicher Steuerungsmodelle sowie einer ausgebauten Teilprivatisierung im öffentlichen Sektor ist es notwendig, dass Supervisor/innen ihre Erfahrungen in Organisationen reflektieren und ihrem Selbstverständnis als kritische Zeitzeugen entsprechen, indem sie öffentlich Stellung nehmen. Deshalb hat die Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V. (DGSv) unter dem Titel „Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen. Arbeit und Leben in Organisationen 2008“ ein For-

schungsprojekt initiiert, in dem die spezifischen Einblicke von Supervisor/innen in das Innenleben, um nicht zuzugewinnen „Seelenleben“ von Organisationen mit den Methoden der qualitativen Sozialforschung systematisiert werden sollen. Der vorliegende Ergebnisbericht ist der Auftakt zu einer auf mehrere Jahre angelegten Verlaufsuntersuchung, mit deren empirischen Daten sich die DGSv in regelmäßigen Abständen zu Wort melden wird.

Im Mittelpunkt des vom Sigmund-Freud-Institut Frankfurt a. M. und der Professur für Industrie- und Techniksoziologie an der Technischen Universität Chemnitz durchgeführten Projektes steht die Fra-

ge, wie Supervisor/innen auf der Grundlage ihres berufsspezifisch privilegierten Zugangs zu den „Hinterbühnen“ von Betrieben, Organisationen und Institutionen die Situation der Beschäftigten beurteilen. Dieser professionelle „Blick hinter die Kulissen“ mag Anregung sein, eine breite Diskussion über mögliche Ansatzpunkte für eine verbesserte berufliche Arbeits- und Leistungs politik in Gang zu bringen.

Historisch neu sind Prozesse der Entgrenzung von Arbeit, die auf Seiten der Arbeitenden mit einer Subjektivierung von Arbeit einhergehen. Es ändert sich die gesamte Betriebsorganisation und das nicht zuletzt in Folge der Möglich-

#### Impressum der Onlineausgabe

Positionen  
Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt

Herausgeber/innen: Rolf Haubl (Universität Frankfurt/Main, Sigmund-Freud-Institut), Heidi Möller (Universität Kassel), Christiane Schiersmann (Universität Heidelberg)

Koordination: Ulrike Bohländer  
bohlaender@soz.uni-frankfurt.de

ISBN 978-3-89958-483-7  
ISSN 1867-4992

kassel university press GmbH, Kassel  
www.upress.uni-kassel.de

Bezug: kassel university press GmbH  
Diagonale 10, 34127 Kassel  
info@upress.uni-kassel.de  
Telefax 0561-8043429

Druck : Unidruckerei der Universität Kassel

Satz: Aguado Menoyo Grafikdesign, Köln

Preis: 5,00 Euro je Einzelheft  
zuzgl. Versandkosten

Die Publikation kann kostenfrei unter www.  
upress.uni-kassel.de herunter geladen  
werden

Positionen werden gefördert durch die  
Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.,  
Köln

keiten einer vernetzten Produktion, die durch die Informationstechnik bereit gestellt werden. Exemplarisch seien Gruppen- und Projektarbeit, die Einrichtung von Profit-Centern, Heim- und Mobilarbeit sowie generell flexibilisierte Arbeits(zeit)strukturen und Beschäftigungsverhältnisse (Zeitverträge, Leiharbeit, prekäre Beschäftigung, Scheinselbstständigkeit) genannt. Zu beobachten sind in diesem Zusammenhang zugleich neue Formen der Steuerung von Arbeit, die von einem rigiden System von Vorgaben und Kontrollen immer mehr zu einer reinen Ergebnissteuerung übergehen, der die persönliche Arbeitsleistung an sich nur wenig bedeutet. Vormalig eindeutig definierte Arbeitsaufgaben werden diffuser und Arbeitende sind heute mehr als früher für vielerlei Rahmenbedingungen ihres Arbeitens selbst verantwortlich. Die einst getrennten Sphären von Arbeit und Leben verschwimmen.

Damit zeichnen sich auch Veränderungen der Beruflichkeit ab: Beschäftigte werden zu Unternehmer/innen ihrer eigenen Arbeitskraft. Sie müssen sich selbst organisieren, vermehrt ökonomisch Verantwortung tragen und dabei ihr eigenes Handeln sowie die Entwicklung und Vermarktung ihrer Fähigkeiten selbst kontrollieren. Wohlge-merkt: Diese Veränderungen beinhalten Chancen wie Risiken für die Beschäftigten und haben, je nach Branche und individuellen Ressourcen, langfristige Auswirkungen auf deren Erwerbsorientierung.

Wir haben auf der Grundlage dieser theoretischen Vorüberlegungen themenzentrierte Intensivinterviews und Gruppendiskussionen mit Mitgliedern der DGSv durchgeführt. Gewonnen werden sollen dichte Beschreibungen dessen, was die Supervisor/innen als Expert/innen für Fragen der Arbeitswelt an neuen Anforderungen, Herausforderungen und Entwicklungspfaden bei ihrer jeweiligen Klientel wahr-

nehmen. Solche Beschreibungen lassen sich auf eine Gesellschaftsanalyse hochrechnen, die darüber Auskunft gibt, wie die Arbeitsgesellschaft im heutigen Deutschland aufgestellt ist. Durch die Sammellinse des supervisorischen Blicks werden generelle Problemlagen einer stark flexibilisierten Arbeitswelt für die Betriebe ebenso deutlich erkennbar wie die individuellen Folgen einer rein auf kurzfristige Ziele orientierten Arbeitsorganisation. Neben den wenigen Gewinner/innen unter den Beschäftigten, werden vor allem die Arbeitnehmer/innen sichtbar, die in Gefahr stehen, den Anschluss zu verlieren und zu den Modernisierungsverlierern zu gehören.

### Methodische Anmerkungen

Die dichten Beschreibungen von Arbeit und Leben in Organisationen, wie sie unser Ergebnisbericht hier vorstellt, basieren auf 14 non-direktiv geführten themenzentrierten Einzelinterviews (von ca. 1-3 Stunden Dauer) und zwei Gruppendiskussionen (mit 6 Personen von ca. 2 Stunden Dauer). Die Mitglieder der DGSv, mit denen wir anhand einer Liste offener Fragen gesprochen haben, sind nach ihrer beruflichen Erfahrung und ihrem vermuteten Überblick über die Organisationsentwicklung des letzten Jahrzehnts ausgewählt worden. Es handelt sich also nicht um eine Zufallsstichprobe.

Gefragt wurde im Frühjahr 2008 nach markanten Veränderungsprozessen in Organisationen und deren psychosozialen Folgen für die Organisationsmitglieder auf den verschiedenen Hierarchiestufen. Dabei interessieren vor allem Erzählungen konkreter Einzelfälle und nicht nur generalisierende Äußerungen.

Das gesprochene Wort der Interviews und Diskussionen ist aufgezeichnet, transkribiert und anschließend nach den Regeln einer qua-

litativen Inhaltsanalyse – also per Abduktion und qualitativer Induktion – ausgewertet worden. Was die Auswertung erfasst, sind exemplarische Deutungsmuster, in denen sich die Erfahrungen der Supervisor/innen niederschlagen. In diese Muster geht immer schon das ein, was sie anderweitig über Veränderungsprozesse und deren psychosoziale Folgen gehört und gelesen haben. Denn Supervisor/innen registrieren nicht einfach, was sie beobachten, sondern versuchen, es auch zu verstehen.

Um das exemplarische Wissen, das wir auf diese Weise generieren, auf seine Repräsentativität hin zu prüfen, wird es in einer anschließenden Untersuchung in einen Fragebogen umgesetzt, den alle Mitglieder der DGSv erhalten. Die Ergebnisse dieser quantifizierenden Untersuchung werden an anderer Stelle veröffentlicht.

### Ergebnisse

Was Supervisor/innen über das Leben und Arbeiten in Organisationen festgestellt haben, wird im Folgenden unter den – nicht immer trennscharfen – Kategorien

- Effizienz
- Innovation und Veränderung
- Qualität
- Professionalität
- Führung
- Kollegialität
- Belastung
- Selbstfürsorge

zusammengefasst.

Insgesamt betrachtet ist die Lage nach Aussage der Befragten in den Organisationen, in Non-Profit-Organisationen mehr als in Profit-Organisationen, sehr unterschiedlich. Nur wenige Organisationen unterliegen (noch) keiner Flexibilisierung und Ökonomisierung, ein Großteil befin-

det sich mitten in turbulenten Veränderungsprozessen, wenige sind dabei, erneut umzudenken, weil sie die Folgen der Ökonomisierung als negativ bilanzieren. Ob dieser Teil in Zukunft größer werden wird, darüber gibt es sehr unterschiedliche Einschätzungen. Oft liegt Zweckoptimismus vor: Weil es so nicht weitergehen kann, geht es so auch nicht weiter. Häufiger wird angenommen, dass es zu einem Wandel des Sozialcharakters der Beschäftigten kommt, demzufolge die künftigen Generationen, die mit der Flexibilisierung und Ökonomisierung aufwachsen, sie für selbstverständlich halten und hinnehmen werden.

## Effizienz

Der Effizienzdruck steigt nach weitgehend übereinstimmender Auffassung über alle Branchen hinweg. Er bietet zwei Seiten: auf der einen, positiven, wird Bürokratie abgebaut; auf der anderen, negativen, ein Innovations- und Veränderungszwang erzeugt, der auf Kosten langfristiger Planungssicherheit geht.

Gerade Leistungsträger haben den steigenden Effizienzdruck zunächst begrüßt, weil sie sich dadurch eine größere Leistungsgerechtigkeit versprochen. Tatsächlich aber ist mit ihrem Einsatz der Effizienzdruck weiter gesteigert worden, so dass nunmehr auch sie, weil sie nicht selten selbst überfordert sind, auf der Strecke bleiben.

Effizienzdruck führt zu einem Verlust an Kreativität, weil sich Kreativität nur in Zeiten und Räumen entfaltet, die von Effizienzdruck entlastet sind. Statt Kreativität wird Standardisierung begünstigt.

## Innovation und Veränderung

Das Innovations- und Veränderungstempo nimmt stetig zu. Aber: Wie an der Börse die Aussicht

auf kurzfristige (große) Gewinne das Handeln vieler Anleger bestimmt, so versäumen es Organisationen oft, Strategien für stetige (kleine) Gewinne und zukunftsfähige Strukturen zu entwickeln.

Unter Bedingungen der Beschleunigung bleibt immer häufiger keine Zeit herauszufinden, was Beschäftigte besonders gut können, weshalb sie oft den Arbeitsanforderungen nur suboptimal gerecht werden. Sich flexibel zu zeigen und sofort Aufgaben zu übernehmen, die ihnen angeboten werden, signalisiert Leistungsbereitschaft, nicht aber zwangsläufig auch Leistungsfähigkeit. Statt allmählich herauszufinden, ob die richtige Person am richtigen Platz ist, wird eher die Fluktuation der Stellenbesetzungen erhöht.

Langsame Beschäftigte können sich in beschleunigte Veränderungsprozesse nur schwer einbringen, was Kosten verursacht, weil schnelle Beschäftigte nicht unbedingt diejenigen mit den besseren Arbeitsergebnissen sind.

Veränderungsprozesse werden oft abgebrochen und durch neue Veränderungsprozesse ersetzt, ohne dass man die Ergebnisse eines der Prozesse abwartet. Diese Überlagerung von Veränderungsprozessen ist nicht zuletzt eine Folge eines bestimmten Karriere-mechanismus: Wer über Veränderungsideen verfügt, steigt auf, und muss seinen Aufstieg mit neuen Veränderungsideen rechtfertigen.

Übersteigt das Innovationstempo die Anpassung der Beschäftigten, neigen sie dazu, lediglich die Rhetorik zu wechseln, um sich selbst zu schützen, was eine ungeschönte Bilanzierung der Erfolge der Veränderungen erschwert. Und sie und ihre Führungskräfte entwickeln die Sehnsucht nach Abkürzungen, was sie anfällig macht, Berater/innen zu glauben, die suggerieren, sie würden über schnelle „Erfolgsrezepte“ verfügen.

Die generelle Beschleunigung führt auch zu einer schnelleren Eskalation von Konflikten: der Weg vom Partner zum Gegner und dann zum Feind wird kürzer. Statt bereits die ersten Eskalationsstufen zu thematisieren, werden sie (aktiv) de-thematisiert, um Zeit zu sparen, was aber nur dazu führt, dass sie erst dann thematisiert werden, wenn Vertrauen aufgebraucht ist.

## Qualität

Um die Qualität von Arbeitsleistungen zu sichern und zu steigern, werden Beschäftigte zunehmend einer zeitaufwändigen Dokumentations- und Evaluationspflicht unterworfen. Während sich entsprechende Verwaltungsstellen in Organisationen unverhältnismäßig vermehren, kostet es die Beschäftigten unangemessen viel Zeit, dieser Pflicht nachzukommen, so dass sich ihre Arbeitsleistungen verschlechtern. Der permanente Zwang, sich innovativ zu zeigen, geht zunehmend auf Kosten der Arbeits- und Leistungsqualität.

## Professionalität

Professionellen fällt es immer schwerer, die nötigen Ressourcen für „gute Arbeit“ zu erhalten. Mehr noch: Entprofessionalisierung nimmt zu, zum Beispiel dadurch, dass dieselben Tätigkeiten von weniger qualifizierten, dafür aber billigeren Arbeitskräften ausgeführt werden. Professionelle erleben diese Unterschichtung als kränkend. Entweder ihr Professionsstolz sinkt oder er wird kontrafaktisch stabilisiert, was leicht zu der Situation führt, dass Qualitätsstandards für „gute Arbeit“ behauptet und verteidigt werden, die jenseits jeder ökonomischen Bewertung liegen. Entprofessionalisierung ist aber auch für Organisa-

tionen ein Risiko, weil gerade nicht standardisierbare Probleme, zumal dann, wenn sie mit einem hohen Handlungsdruck einhergehen, einer professionellen Bearbeitung bedürfen. Andernfalls werden mit den Qualitätsstandards auch Sicherheitsstandards unterschritten.

Vor diesem Hintergrund arbeiten viele realistisch eingestellte Beschäftigte im Bewusstsein, das Wohl derer zu gefährden, die auf ihre Dienste oder Leistungen angewiesen sind. Zu ihren sonstigen Arbeitsbelastungen kommen so noch Schuldgefühle hinzu, unhaltbare Zustände aufrecht zu erhalten, weil man nicht genug oder keinen Widerstand gegen Entprofessionalisierung leistet. Diese Schuldgefühle können lähmend sein und die Bereitschaft, Widerstand zu leisten, weiter senken.

### Führung

Führung ist ein anspruchsvolles und komplexes Geschäft geworden. Denn Führungskräfte sind Projektionsflächen für alle mit Veränderungsprozessen einhergehenden negativen Gefühle, auf die sich aber gleichzeitig die Sehnsucht der Belegschaft richtet, gerecht und fürsorglich behandelt zu werden. Insbesondere Beschäftigte, die ihre Arbeitsrolle als autonome Rollengestaltung interpretieren, lehnen einerseits Führung als unnötig ab, sehnen sich andererseits aber uneingestanden danach, Verantwortung abgeben zu können und Unterstützung zu erhalten. Führungskräfte müssen solche ambivalenten Erwartungen ausbalancieren. Von denen, die dadurch überfordert werden, neigen nicht wenige dazu, sich zurückzuziehen, was von den Beschäftigten als Führungsvakuum erlebt wird. Manche Beschäftigte suchen dieses Vakuum für eigene Vorteile auszunutzen, die Mehrheit reagiert eher ängstlich desorien-

tiert. Mit der Verantwortungsdiffusion beginnt ein Prozess der Verwahrlosung auf beiden Seiten.

Von guter Führung wird heutzutage weniger Regelsetzung als Zielsetzung und Unterstützung erwartet. Deren Erfolg hängt nicht zuletzt von der faktischen Gestaltungsmacht ab, die Führungskräfte haben. Diese Gestaltungsmacht ist aber nicht immer gegeben. Wenn zum Beispiel Unternehmen im schnellen Wechsel umstrukturiert und/oder verkauft werden, entsteht unter den Beschäftigten leicht der Eindruck, dass die Führungskräfte kaum mehr Macht haben als sie selbst. Auch diese Erfahrung ängstigt die Beschäftigten, selbst wenn sie über solche Führungskräfte spotten.

Berichte von kompetenter Führung sind selten. Eher wird von Führungskräften berichtet, die unzugänglich und unzulänglich sind, weil es ihnen an entsprechenden kommunikativen Kompetenzen und Mut zu wirklich kooperativer Führung mangelt. In vielen Fällen entsteht der Eindruck, die Führungsposition sei an eine ungeeignete Person vergeben worden. Insbesondere für Non-Profit-Organisationen gilt: Früher sind die besten Fachleute in Führungspositionen aufgestiegen, ohne etwas von Management zu verstehen. Heute werden die Positionen von Managern besetzt, die vermeintlich profitable Veränderungen durchsetzen, weil sie kein Verständnis für die Qualitätsstandards „guter Arbeit“ haben und deshalb auch nicht beurteilen können, welche Ressourcen zu deren Erfüllung unentbehrlich sind.

### Kollegialität

Insgesamt überwiegen Berichte von einer fortschreitenden Entsolidarisierung, die bis zu Mobbing führen kann. Von Fällen, in denen sich Beschäftigte gemeinsam und einver-

nehmlich für bessere Arbeitsbedingungen einsetzen, wird selten berichtet. Oft ist die Belegschaft in Gruppen gespalten, die sich wechselseitig das Leben schwer machen. So werden zum Beispiel aus Gründen der Statussicherung junge Beschäftigte von alten Beschäftigten nur unzureichend eingearbeitet. Im Gegenzug versuchen junge Beschäftigte, sich durch die Entwertung der Traditionsbestände der alten Beschäftigten zu profilieren.

Da es immer mehr Beschäftigte mit befristeten Arbeitsverträgen oder auch ungeschützter bzw. prekärer Beschäftigungsform gibt, werden Beschäftigte mit unbefristeten Verträgen auf stabilen Vollzeitstellen beneidet. Gleichzeitig erwarten die Kolleg/innen von ihnen, dass sie mehr Verantwortung übernehmen, einschließlich der größeren Bereitschaft, sich für bessere Arbeitsbedingungen einzusetzen. Von dieser meist unausgesprochenen Erwartung fühlen sich die unbefristet Beschäftigten in der Regel überfordert. Ihrerseits neigen sie dazu, Konflikte mit Kolleg/innen, die nur ungeschützt beschäftigt sind, vor allem wenn sie Arbeitsverträge mit einer kurzen Laufzeit haben, nicht auszutragen, sondern auszusetzen.

Im Bewusstsein knapper Karrierechancen werden Kolleg/innen, die den eigenen Karrierezielen nicht länger nützen, nur mehr halbherzig unterstützt.

Falls zu wenige Beschäftigte die notwendigen Arbeitsleistungen erbringen müssen, steigt die Bedeutung eines/r jeden einzelnen Beschäftigten. Als Folge davon nimmt die wechselseitige Kontrolle zu, damit keine/r einen Vorteil hat. Beschäftigte mit der Angst, benachteiligt zu werden, neigen dazu, Kolleg/innen unter Verdacht zu nehmen, sich Vorteile verschaffen zu wollen oder dies bereits heimlich zu tun. Vertrauen geht in Misstrauen über, die Leistung der Beschäftigten sinkt.

## Belastung

Die Arbeitsintensität hat in den meisten Organisationen erheblich zugenommen: Arbeitsprozesse werden verdichtet und beschleunigt, Nischen beseitigt. Für manche Beschäftigte ist diese Intensivierung eine Quelle der Arbeitsmotivation, für die meisten aber eine Quelle von Belastungen, die sie über kurz oder lang nicht mehr bewältigen. Besteht die betriebliche Erwartung an die Beschäftigten, jederzeit an die eigenen Grenzen der Arbeitskraft zu gehen, dann steht die physische und vor allem die psychische Gesundheit auf dem Spiel, besonders dann, wenn Arbeiten zu leisten sind, für die ihnen keine entlastenden Routinen zur Verfügung stehen. Die steigende Arbeitsintensität macht krank oder führt zu einer inneren Kündigung, die aber letztlich auch nicht der Gesunderhaltung dient.

Nicht mithalten zu können, ist für die meisten Beschäftigten tief beschämend. Ihre Schamgefühle führen dazu, dass nicht offen miteinander über die eigene Belastung oder gar Überlastung gesprochen wird. Dadurch kommt es zu einem Betriebsklima kommunikativer Isolierung, die eine Solidarisierung der Beschäftigten oder gar eine Politisierung ihrer Arbeitsbedingungen erschwert. Oft entsteht gerade dann ein Teufelskreis, wenn eine unausgesprochene Solidarisierung erfolgt: Dann versuchen robustere Beschäftigte, ihre belasteten oder überlasteten Kolleg/innen durch eigene Mehrarbeit zu entlasten, bis sie selbst an ihre Grenzen stoßen und resignieren. In manchen Organisationen entwickelt sich daraufhin eine Kultur des Klagens wegen anhaltender Überforderung. Dieses Klagen ist keine angemessene Auseinandersetzung mit dem Problem, sondern dessen Ritualisierung, die es eher aufrecht erhält. Und es lädt manche Beschäftigte zu vorausweisendem Klagen ein, mit

dem sie versuchen, einer tatsächlichen Überlastung durch Einforderung einer Schonhaltung – auf Kosten von Kolleg/innen – zu entgehen.

Neue Steuerungsinstrumente wie Zielvereinbarungen und Leistungszulagen, bei denen es Beschäftigten frei gestellt ist, wie die vereinbarten Ziele erreicht werden, führen besonders bei Leistungsträgern zu einer Intensivierung ihres Arbeitseinsatzes. Haben sie aber mehrfach die Erfahrung gemacht, dass dies missbraucht wird, um sie unter Druck zu setzen, beginnt ein systematisches Unterlaufen der Vereinbarungsmechanismen – nicht selten in stillem Einvernehmen von Betroffenen und Führungskräften. Haben Führungskräfte traditionell darauf zu achten, dass die Beschäftigten keinen Raubbau an ihrer Arbeitskraft betreiben, so ziehen sie sich zunehmend aus dieser Fürsorgepflicht zurück, auch deshalb, weil sie oftmals selbst keine Grenzen für ihre Selbstaubeutung kennen oder achten.

Immer mehr Arbeitnehmer/innen sind auf zwei halben Stellen an verschiedenen, nicht selten an weit voneinander entfernten Orten beschäftigt. Da faktisch jede halbe Stelle aber mehr Arbeit macht, als es der formale Arbeitsvertrag verlangt, nehmen konflikträchtige Koordinationsprobleme zwischen den Arbeitsstellen zu, von denen die meisten auf eine Verlängerung der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit hinauslaufen.

Steigende Arbeitszeit und Arbeitsintensität belastet nicht zuletzt die Work-Life-Balance, was immer auch auf Kosten der Familien geht. Väter und immer mehr berufstätige Mütter, die das Haus verlassen, bevor ihre Kinder aufstehen, und nach deren Schlafengehen von der Arbeit nach Hause kommen, sind ein zunehmender Tatbestand, der familiäre Beziehungen verarmen lässt. Fühlen sich diese Eltern an ihren Arbeitsstellen nicht hinreichend

wertgeschätzt, weil sie sich nicht sicher sein können, wie lange ihre Qualifikationen noch gebraucht werden, verschärft sich das Problem, vor allem für diejenigen, die ihren Beruf als Identität stiftend erleben. In ihrem beruflichen Status erschüttert, verlieren sie leicht an familiärer Autorität. Unbemerkt geben sie ihre Beschämungsgänge weiter. Oder sie suchen ihr Heil bei Partnern und Kindern, was deren Kompensationskapazität für die Demoralisierung ihrer Ernährer angreift.

## Selbstfürsorge

Es nehmen Arbeiten zu, deren erfolgreiche Erledigung eine flexible Abstimmung der Beschäftigten über berufliche Grenzen hinweg verlangt. Unter diesen Bedingungen reicht es nicht aus, auf Rückmeldungen zu warten, vielmehr müssen diese kontinuierlich eingefordert werden. Dazu sind die Fähigkeit und Bereitschaft erforderlich, den eigenen Informationsbedarf zu kommunizieren und den Informationsbedarf der anderen zu antizipieren. Beschäftigte, denen es daran mangelt, neigen dazu, solche Arbeiten alleine zu erledigen, was ihre Belastung erhöht, nicht zuletzt dadurch, dass sich die anderen übergangen fühlen und gekränkt reagieren, was dazu führen kann, nötige Informationen aktiv zurückzuhalten.

Werden Zielvereinbarungen geschlossen, setzt dies eine hohe Selbsterkenntnis voraus: Nur diejenigen Beschäftigten, die genau wissen, welche Ressourcen sie für bestimmte Leistungen benötigen, und überzeugend darstellen können, dass der Organisation ansonsten Gewinne entgehen, können mit realistischen Vereinbarungen rechnen.

Selbstfürsorge hat einen geschlechtsspezifischen Aspekt: Männliche Beschäftigte müssen lernen, sich selbst und ande-

ren gegenüber ein Bedürfnis nach Halt gebenden kollegialen Beziehungen einzugestehen und gegebenenfalls rechtzeitig Entlastung zu suchen, ohne dies als beschämende Schwäche zu erleben. Das schließt ein, auf die Darstellung und mehr noch auf die Verkörperung unbegrenzter Belastbarkeit zu verzichten, auch wenn ein heroischer Arbeitseinsatz als Statusmerkmal gehandelt wird. Weibliche Beschäftigte müssen lernen, sich aggressiver selbst zu behaupten, auch wenn sie damit kollegiale Beziehungen aufs Spiel setzen. Denn sie neigen dazu, um des Gefühls willen, von anderen gebraucht zu werden, sich von diesen belasten zu lassen.

Gerade Leistungsträger müssen lernen, ihren Arbeitseinsatz aus Gründen eines psychosomatischen Selbstschutzes zu dosieren. Das schließt ein, ihr Selbstwertgefühl nicht an die Karriere zu binden. Vielmehr ist Enttäuschungsprophylaxe angesagt: So werden auch alle erfolgreichen Anstrengungen, „gute Arbeit“ zu leisten, nicht zwangsläufig durch Aufstieg oder auch nur Kündigungsschutz belohnt, was das Gefühl der Selbstwirksamkeit und darüber vermittelt das Selbstwertgefühl zersetzt. Um sich in solchen Fällen vor Demoralisierung oder gar Depression zu schützen, entwickeln immer mehr Beschäftigte einen zynischen Habitus. Dieser Zynismus bietet längerfristig aber nur unzureichend Schutz, denn er belastet sowohl die kollegialen Beziehungen als auch die Beziehungen zu Klienten, Kunden und zur eigenen Familie.

Unter den Bedingungen der Zunahme projektförmiger Arbeit ebenso wie unter den Bedingungen unsicherer Arbeitsplätze wird der Aufbau und die Pflege inner- und überbetrieblicher sozialer Netzwerke zu einer Schlüsselqualifikation der Beschäftigten. Die Zugehörigkeit zu solchen Netzwerken mit ihren schwachen kollegialen Bindungen

erscheint wichtiger als die Zugehörigkeit zu traditionellen Beschäftigtengruppen mit starken kollegialen Bindungen wie z. B. Professionen.

Entlastungsmöglichkeiten tun sich auf, wenn es den Beschäftigten – gleiches gilt für Führungskräfte – gelingt, Handlungsspielräume zu finden oder herzustellen, in denen der Effizienzdruck sanktionsfrei vermindert ist. Dazu müssen sie allerdings vermeintliche Sachzwänge als Verdinglichung kontingenter Machtverhältnisse durchschauen. Andernfalls übersehen sie bestehende Spielräume, weil sie im Sinne einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung nicht daran glauben, dass es welche gibt.

### Fazit

Die befragten Supervisor/innen sind sich darin einig, dass sich zunehmend mehr Beschäftigte einer beschleunigten Dynamisierung und Ausdünnung von Orientierung gebenden Strukturen ausgesetzt erleben. Was den Beschäftigten als „Freiheit“ versprochen wird, erweist sich bei genauerem Hinsehen als höchst ambivalente Selbstverantwortlichkeit. Bei allen Unterschieden im Einzelnen entwerfen die Supervisor/innen doch ein bemerkenswert ähnliches Bild einer tief greifenden Krise:

Sie stellen vor allem heraus, dass der Druck sachlich, vor allem aber ökonomisch ununterbrochen hoch *effizient* sein zu müssen, weithin erheblich zunimmt und die psychophysischen Kräfte vieler Beschäftigter verschleißt. Insbesondere ist es die Anforderung, kontinuierlich *innovativ* sein zu müssen, die schnell überfordert. Unter diesen Bedingungen entstehen nur selten nachhaltige Problemlösungen. Oft sind im Gegenteil die *Qualität* und *Professionalität* der Arbeit gefährdet, was sich nicht wenige Beschäftigte als

eigenes Versagen zuschreiben.

Auffällig ist, dass angesichts des ständigen Wandels ein drängender Bedarf nach verantwortlicher und unterstützender *Führung* besteht, betriebliche Vorgesetzte sich dem aber oft nicht gewachsen zeigen. Sie verstehen sich primär als hart drängende Change-Agents, die den auf sie einwirkenden ökonomischen Druck nach unten weitergeben und ihre Mitarbeiter/innen mit den Folgen weitgehend allein lassen.

Dass unter all dem *Kollegialität* leidet und die Einzelnen in ganz neuer Quantität und Qualität ihre Arbeit als erschöpfende *Belastung* erleben, wundert daher nicht. Die Beschäftigten stehen vor der Aufgabe, aktiv *Selbstfürsorge* zu betreiben, womit aber nicht wenige von ihnen überfordert zu sein scheinen. Nicht zuletzt ist es das Verhältnis von Berufstätigkeit und Privatsphäre, das in Mitleidenschaft gezogen wird. Die modische Rede von der Work-Life-Balance zeigt das Problem zwar an, trägt aber kaum etwas zu seiner Lösung bei.

### Ausblick

Uns ist sehr bewusst, dass wir mit unserem Feldzugang nur einen begrenzten Einblick in die aktuelle Wirklichkeit von Organisationen in Deutschland gewonnen haben. Dieser ist zudem durch die Wahrnehmung der Supervisor/innen gefiltert, die in Organisationen oft ja gerade die Funktion haben mitzuhelfen, bestehende Probleme aufzuspüren, zu benennen und zu bearbeiten – ganz abgesehen davon, dass sie selber Teil des Geschehens sind, also von den Veränderungen und den daraus entstehenden Belastungen nicht unberührt bleiben. Man könnte einwenden, sie seien in ihrem Urteil voreingenommen, weil einseitig auf Probleme fixiert. In unseren Augen trifft das Gegenteil zu: Sicherlich sind die Befragten besonders

sensibel, was konflikt- und krisenhafte Konstellationen im Zusammenwirken von organisationsstrukturellen, gruppendynamischen und individualpsychologischen Faktoren betrifft, von denen sie sehr differenziert berichten. Mag das Bild, das sie übereinstimmend entwerfen, auch von einer professionellen Besorgtheit geprägt sein, so ist diese Besorgtheit doch gut begründet. Drastische Verhältnisse verlangen drastische Beschreibungen. Die Befragten artikulieren aufgrund ihres durch breite Erfahrung geschärften beruflichen Sensoriums ungeschminkt, was Organisationsmitglieder aller Hierarchiestufen zumindest öffentlich kaum zu artikulieren wagen; ja, was den Organisationsmitgliedern vielleicht noch nicht einmal selbst hinreichend bewusst ist. Damit bringen sie eine Seite von Organisationen in Deutschland zum Vorschein, die hinter den Hochglanzbildern betrieblicher Erfolgsmeldungen nur allzu oft verborgen bleibt und deshalb auch nicht in das öffentliche Bewusstsein gelangt.

Möglicherweise ist unsere Situationsbeschreibung jedoch schon wieder überholt. Die derzeitige Wirtschaftskrise wird vieles in der Arbeits- und Unternehmenswelt noch schwieriger machen als bisher. Sie bietet aber auch die ungewöhnliche Gelegenheit, die negativen Folgen des erstaunlichen Reorganisations- und Ökonomisierungshypes der letzten Jahre klarer wahrzunehmen und ehrlicher zu bilanzieren. Schon jetzt wird erkennbar, dass sich in der Unternehmenswelt über einen großen Zeitraum eine Art „Blase“ massiven ökonomischen und organisatorischen Drucks gebildet hatte, die zunehmend gravierende latente Risiken und nicht selten auch schon manifeste Kosten erzeugte, deren Wahrnehmung aber weithin tabuisiert wurde. Die Parallele zur „Finanzblase“, die gerade mit großem Getöse geplatzt ist und

höchst unangenehme Wahrheiten enthüllt, lässt sich nicht übersehen.

Werden die unangenehmen Wahrheiten über den herrschenden Ökonomismus in Deutschland, aber auch international, nicht wieder schön geredet oder gar verdrängt, muss es von nun an darum gehen, energischer als bisher nach der Nachhaltigkeit von Veränderungen zu fragen – nachhaltig für die betroffenen Menschen, seien es Beschäftigte oder Kunden, für die Unternehmen und nicht zuletzt für die moderne Gesellschaft mit ihrem dominanten Wirtschaftssystem. Die professionelle Sicht und das reiche Erfahrungswissen von Supervisor/innen können in dieser kollektiven wie individuellen Selbstreflexion von großem Nutzen sein. Indem sie sich über unsere Befragung vermittelt kritisch zu Wort melden, nehmen sie eine gesellschaftliche Verantwortung wahr, die ein konstitutiver Teil ihres Berufsbildes ist.

**Ullrich Beumer, wiss. Mitarbeiter am Sigmund-Freud-Institut Frankfurt am Main**

**Bettina Daser, Dr., wiss. Mitarbeiterin am Sigmund-Freud-Institut Frankfurt am Main**

**Rolf Haubl, Professor Dr. Dr., Direktor des Sigmund-Freud-Instituts Frankfurt am Main**

**Anke Kerschgens, Dr., wiss. Mitarbeiterin am Sigmund-Freud-Institut Frankfurt am Main**

**Frank Kleemann, Dr., wiss. Mitarbeiter an der Professur für Industrie- und Techniksoziologie der TU Chemnitz**

**Ingo Matuschek, Dr., wiss. Mitarbeiter an der Professur für Industrie- und Techniksoziologie der TU Chemnitz**

**G. Günter Voß, Professor Dr., Professur für Industrie- und Techniksoziologie der TU Chemnitz**

