



Risikofaktoren für Arbeitsqualität und psychische Gesundheit:
Aktuelle Befunde und ein erstes Fazit

EINLEITUNG

Unter dem Titel „Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen“ erschien als Heft 1_2009 dieser Reihe¹ der Bericht zu einer von der Deutschen Gesellschaft für Supervision e. V. (DGSv) geförder-ten Studie zum „Innenleben“ von Organi-sationen in Deutschland. Basis war eine im Jahr 2008 durchgeführte Befragung der Mitglieder der DGSv zu ihren Erfah-rungen bei der Zusammenarbeit mit den von ihnen beratenen Berufstätigen in wirtschaftlichen und nichtwirtschaftlichen Organisationen.

Die damals präsentierten Ergeb-nisse lösten große öffentliche Aufmerk-samkeit aus (die Süddeutsche Zeitung titelte etwa „Betriebliche Klimakatas-trophe“²). Es waren vor allem die Befunde zu einer verbreiteten Überforderung und erheblichen psychischen Belastun-gen bei Berufstätigen, die weithin registriert wurden. Die Forscherinnen und Forscher konnten anfangs selbst nicht glauben, was ihnen da aus der Welt der Organisationen in Deutschland berich-tet wurde – so etwa die Aussage einer erfahrenen Supervisorin „Das psychi-sche Elend ist erschreckend“. Erst nach Auswertung der gesamten Datenbasis waren wir uns sicher, Indizien für eine ausgesprochen problematische gesell-schaftliche Entwicklung gefunden zu haben, die auf eine zunehmend in ihren psychosozialen Folgen „Riskante Ar-beitswelt“³ hindeuten.

Die Studie war eine der ersten, die auf eine deutliche Zunahme arbeits-bedingter psychischer Erkrankungen in den letzten Jahren hingewiesen hat. Dies wurde danach mehrfach auch von anderer Seite (vor allem von vielen Krankenkassen) registriert und ist unter dem Schlagwort „Burn-Out“ ein anhal-tend in den Medien beachtetes Thema, dem sich inzwischen auch die Politik,

viele Verbände (vom DGB bis zu den Kirchen) und auch erste Betriebe ge-zielt annehmen. Die Befragung half, das weit verbreitete Gefühl zu objektivie-ren, dass die Arbeitsbedingungen tur-bulenten Veränderungen unterliegen, die den Beschäftigten zwar auch Chancen für mehr Selbstverwirklichung bieten, aber überwiegend doch ein Risiko für ihr subjektives Wohlbefinden und mehr noch für ihre psychische Gesundheit sind. In der Summe hat dieser Pool von Untersuchungen dazu geführt, das The-ma der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz auf die Agenda eines brei-ten öffentlichen Diskurses zu bringen und bis heute dort zu halten.

Das vorliegende Heft berichtet von einer zweiten Untersuchung, mit der er-neut die Mitglieder der DGSv dazu befragt wurden, wie sie drei Jahre später die Arbeitsbedingungen in wirtschaftlichen und nichtwirtschaftlichen Organisationen und deren Auswirkungen auf die Be-schäftigten wahrnehmen.⁴

Die Grundlage dieser zweiten Erhe-bungswelle wurde gegenüber der ers-ten Welle erweitert: Es sind nun dreißig qualitative Intensivinterviews und vier Gruppendiskussionen sowie erneut eine Befragung der DGSv-Mitglieder mittels eines umfangreichen Fragenkatalogs, online und postalisch (insgesamt 893 Teilnehmer = 24,8% der Mitglieder), durchgeführt worden. Auch diese Stich-probe ist repräsentativ für die Zusam-mensetzung der Grundgesamtheit (alle Mitglieder der DGSv).

Der Fragenkatalog umfasst vier Themen-komplexe:

- (a) Lassen sich anhand von Wiederholungsfragen markante Verändere-nen der Arbeitsbedingungen seit 2008 feststellen?
- (b) Welchen Stellenwert haben Quali-tätsstandards der Arbeit für die

- Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen? (Professionalität)
- (c) Was tun Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, um sich an ihren Arbeitsplätzen (psychisch) gesund zu erhalten? (Selbstfürsorge)
- (d) Wie weit ist Leistungsgerechtigkeit in Organisationen realisiert?

Im Folgenden wird eine Auswahl von Befunden der zweiten Erhebungswelle vorgestellt. Dabei gilt es nach wie vor, im Auge zu behalten, dass die berichteten Befunde die Wahrnehmung von Supervisoren/innen wiedergeben, also keine Aussagen der Arbeitnehmer/innen selbst sind. Wie bereits 2008 ist aber auch 2011 nicht davon auszugehen, dass die Wahrnehmung dieser Experten/innen arbeitsbezogener Beratung erheblich verzerrt ist, auch wenn sie die Arbeitswelt auf dem Hintergrund einer breiten und meist langjährigen Erfahrung aus ihrer partikulären professionellen Sicht beurteilen – aber genau dies ist es, was das Forschungsprojekt erheben und nutzen will.

Ende 2012 werden die qualitativen und quantitativen Ergebnisse der Untersuchung als Gesamtdarstellung wiederum bei Vandenhoeck & Ruprecht in Göttingen publiziert werden.⁵

Diese zeitnahe Buchpublikation hat uns bewogen, die hier als Positionspapier gegebene Publikationsmöglichkeit auf besondere Weise zu nutzen: Alle Mitglieder der beiden Projektgruppen aus Chemnitz und Frankfurt am Main sind aufgefordert gewesen, sich jeweils einen Ausschnitt aus einem der 30 qualitativen Interviews auszuwählen und ihn auf dem Hintergrund der Ergebnisse der gesamten Untersuchung zu kommentieren. Anschließend haben wir die kommentierten Ausschnitte in eine Reihenfolge gebracht, die den Lesern/innen erkenntnisproduktive Assoziationen erlaubt, ohne sie ihnen vorzugeben.

Dieses Patchwork mag eine überraschende Darstellungsform sein, um die Ergebnisse eines wissenschaftlichen Forschungsprojektes zu veröffentlichen. Wir erlauben uns dieses Experiment mit Blick auf das Buch, das den Darstellungenkonventionen der wissenschaftlichen Kommunikation folgt. Das Experiment erscheint uns als reizvoll, denn es vermag besonders gut die Vielstimmigkeit abzubilden, die sowohl auf Seiten der Supervisoren/innen als auch auf Seiten der Forscher/innen besteht.

— G. Günter Voß und Rolf Haubl

KOMMENTIERTE INTERVIEWAUSCHNITTE

„Ich sage jetzt mal als praktisches Beispiel, es gibt bei den älteren Mitarbeitern so eine Kultur, dass jeder sein eigenes Büro hat, und da hat er seine Bilder und seine Kaffeetasse und Pflanzen, und das muss alles so sein, wie er das braucht, und das schon immer.“ (F 5)

Die niederländische Fotografin Jaqueline Hassink veröffentlichte unter dem Titel „Mindscapes“ eine Fotoserie mit „100 Coffee Cups“, in der sie Kaffeetassen darstellt, die sie in Unternehmen gesammelt und abgelichtet hat⁶. Die Benutzung von persönlichen Kaffeetassen ist ein interessantes Phänomen in jeder Organisationskultur, symbolisieren sie doch häufig den Versuch, die eigene Persönlichkeit der Mitarbeiter/innen gegenüber den Zumutungen ihrer Organisation zu behaupten. Das Unternehmen eröffnet mit der offiziell zugestandenen Kaffeepause eine institutionalisierte Gelegenheit, sich inmitten anstrengender Arbeit einen privaten Raum zu erhalten. Persönlich bedruckte Kaffeetassen spiegeln den Konflikt zwischen Autonomiewunsch und Anpassungserwartung, indem sie deutlich machen, wie sich Mitarbeiter/innen

1 Rolf Haubl/ G. Günter Voß (2009): Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen. Arbeit und Leben in Organisationen 2008. *Positionen – Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt*, 1, 1–8.

2 Dagmar Deckstein (2009): Betriebliche Klimakatastrophe. Arbeit ist auch nicht mehr das, was sie mal war. Der Frust wächst. *Süddeutsche Zeitung*, 15.06.2009, 15.

3 Unter diesem Titel erschien eine ausführliche Darstellung der Studie und ihrer Ergebnisse: Rolf Haubl/ G. Günter Voß (Hg.) (2011): *Risikante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision. Eine Studie zu den psychosozialen Auswirkungen spätmodernen Erwerbsarbeit*. Kölner Reihe Materialien zu Supervision und Beratung hrsg. von der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv) Band 1. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

4 Die wissenschaftliche Verantwortung für die Untersuchung tragen Prof. Dr. Dr. Rolf Haubl vom Sigmund-Freud-Institut in Frankfurt am Main und Prof. Dr. G. Günter Voß von der Technischen Universität Chemnitz, die zusammen mit ihren Mitarbeitern/innen die Untersuchung konzipiert und durchgeführt haben. In der Forschungsgruppe Arbeit und Leben in Organisationen 2011 arbeiteten Dipl.-Soz. Nora Alsdorf, Dipl.-Päd. Ullrich Beumer, Dr. Bettina Daser, Julian S. Fritsch, Saskia M. Fuchs, Dr. Anke Kerschgens (alle Sigmund-Freud-Institut) sowie M.A. Christoph Handrich, Dipl.-Soz. Benjamin Kahlert, Dr. Frank Kleemann (alle TU Chemnitz) und Dr. Ingo Matuschek (heute: INAG / Friedrich-Schiller-Universität Jena) mit.

5 Als „research in progress“ erscheinen derzeit bereits working papers zu ausgewählten Aspekten der Untersuchung unter <http://www.dgsv.de/2012/05/neue-studie-beschaeftigte-ringen-um-qualitaet-gesundheit-und-professionalitaet-am-arbeitsplatz/> (zuletzt gelesen am 21.05.2012)

6 Jacqueline Hassink (2003): *Mindscapes*. Basel: Birkhäuser, 102ff.

an die Organisation, in der sie arbeiten, binden oder sich von ihr distanzieren.

Im vorliegenden Zitat ist das Ensemble aus Kaffeetasse und persönlichen Bildern und Pflanzen im Büro eher Ausdruck eines inneren Rückzugs aus dem Engagement in der Arbeit. Diese nachlassende Bindung ist inzwischen vielfach erforscht und nachgewiesen worden. Der Prozentsatz der Beschäftigten, die nicht engagiert arbeiten, nimmt zu.

Der zitierte Supervisor beschreibt diesen Rückzug als ein Phänomen, das vor allem bei älteren Mitarbeiter/innen auftritt, die schon lange in der Organisation beschäftigt sind. Diese Ent-Bindung bildet einen deutlichen Kontrast zu anderen, eher bei Jüngeren anzutreffenden Bindungsformen. Jüngere Mitarbeiter/innen sind den Interviews zufolge meist hoch identifiziert mit ihrer Arbeit und ihrer Organisation, oder aber sie entwickeln eine instrumentelle Einstellung. Instrumentell heißt, dass sie, wenn es den eigenen Interessen entspricht, ohne große Skrupel und emotionale Beteiligung den Arbeitsplatz wechseln. „Job Hopping“ ist der im Interview dafür verwendete Begriff.

Das eigene Büro ist hier zuerst nicht sichtbarer Ausdruck einer im Laufe der Karriere erworbenen Position und der damit verbundenen Privilegien, die stolz demonstriert und verteidigt werden. Das eigene Büro wird zum Rückzugs- oder gar Widerstandsraum. Und es wird zum sinnfälligen Ausdruck der eigenen Unbeweglichkeit und Veränderungswiderstände. Die eigenen Bilder, die Blumen und eben die eigene Kaffeetasse, möglicherweise mit Sprüchen oder privaten Fotografien bedruckt, sind offensichtliches Symbol des Nicht-Einverstanden-Seins mit den erlebten Veränderungen und den verdichteten Anforderungen und Zumutungen des Arbeitens unter den Bedingungen moderner

Organisationen. Die älteren Mitarbeiter/innen organisieren sich einen überschaubaren privaten Raum, in dem sie sich schützen und den Eintretenden, vor allem den Führungskräften zeigen, was sie von den Veränderungen halten. Gleichzeitig unterminieren sie damit ihre eigene Rolle, da Klienten/innen durch den privat anmutenden Charakter der Einrichtung des Büros verunsichert und zurückgewiesen werden können. Die Schaffung eines solchen Raums hat also eine für alle Beteiligten eher verstörende Wirkung: Man spürt förmlich den zugrunde liegenden Groll der älteren Mitarbeiter/innen, die offensichtlich nicht willens oder in der Lage sind, neue, vorteilhafte Lösungen zum Umgang mit den häufig überforderten Arbeitsbedingungen zu entwickeln. Stagnation herrscht vor, so könnte man sagen, sowohl für die Organisation als auch für die Mitarbeiter/innen.

Dabei spielen Kaffeerituale in der modernen Organisation eine bedeutsame Rolle: Das „Open Space“ mit der zentralen Kaffeestation und das „World Café“, das das Kaffeeritual schon im Namen trägt, sind wichtige Methoden im Change Management, bei dem es um eine verträglichen Gestaltung von Veränderungsmaßnahmen geht. Moderne Großunternehmen fördern gezielt Begegnungen ihrer Mitarbeiter/innen in Kaffeeküchen und an öffentlichen Kopiergeräten und Druckern, weil sie wissen, wie wichtig die kommunikationsstiftende Rolle von Kaffeeritualen für den Austausch und die Produktivität im Unternehmen sein kann. Die Kaffeetasse im vorliegenden Zitat ist eher kommunikationsverhindernd, ihre Wärme soll allenfalls den Besitzer vor der Kälte des Effizienzdruckes schützen, der er sich ohnmächtig ausgeliefert fühlt. So schafft er sich Raum für den persönlichen Vorruhestand.

— Ullrich Beumer

„... Die Mitarbeiter, die jetzt schon Juxe drüber machen und sagen ‚Bei uns wird auch alle vier Wochen umstrukturiert‘. Die sagen irgendwann mal ‚Leute, Ihr habt doch nicht alle Tassen im Schrank! Also, können wir überhaupt erst mal die letzte Veränderung überhaupt mal richtig einführen, bevor wir die nächste machen?‘ So. Die haben den Kaffee richtig auf zum Teil, weil die sagen ‚Es wird dauernd über Veränderungen gesprochen. Es werden dauernd Veränderungen gemacht. Es wird dauernd alles durcheinander gewürfelt. Können wir denn irgendwann mal unsere Arbeit machen?‘“ (C13)

Das Zitat schildert beispielhaft den Standpunkt von Mitarbeitern/innen in Organisationen, die sich in einem andauernden Veränderungsprozess befinden. Die Betroffenen nehmen den ständigen Wandel ihrer Arbeitsanforderungen als hohen Stressfaktor wahr und sind mit der permanenten Vorläufigkeit ihrer Aufgaben überfordert. Ein großes Problem für die Mitarbeiter/innen ist dabei vor allem, dass die Änderungsprozesse sozial nicht adäquat gesteuert werden. So fühlen sie sich von den Führungskräften im Stich gelassen und machen diese teilweise für die als planlos und intransparent wahrgenommenen Strategiewechsel verantwortlich. Den Führungskräften werden dabei vielerlei Kompetenzen abgesprochen. So ergeben die Befunde, dass das Führungsverhalten in den Organisationen häufig als wenig kommunikativ und wertschätzend erlebt wird. Wie das Zitat zeigt, ergeben sich vor allem aus diesem Grund gravierende Schwierigkeiten. Anweisungen werden nicht klar formuliert und sind für die Beschäftigten schwer nachvollziehbar und wenig sinnhaft. Mitarbeiter/innen erkennen somit immer schwieriger ein klares Ziel in ihrer Arbeit und

haben Probleme, ihre Teilaufgaben in einen Gesamtzusammenhang zu bringen.

Die Untersuchungen haben gezeigt, dass das defizitäre Führungsverhalten strukturelle Ursachen hat. Die soziale Führungsarbeit wird von den Organisationen wenig bis gar nicht anerkannt. In erster Linie sollen Führungskräfte die Effizienz ihrer Bereiche beziehungsweise Abteilungen, welche in Kennziffern und Outputs gemessen wird, erhöhen. Dabei wird auf die Führungskräfte ein hoher Erfolgsdruck aufgebaut, mit dem sie häufig nur schwer oder überhaupt nicht umzugehen gelernt haben. Ursachen dafür sind, dass durch mangelnde Eignungsdiagnostik bei der Besetzung von Führungspositionen und fehlende Führungskräfteentwicklung in den Organisationen die Personen mit Führungsverantwortung meist wenig kompetent in der Führungsarbeit sind. Führungskräfte sind über fachliche Eignung in ihre Positionen gekommen, soziale Kompetenzen spielen dabei eine bestenfalls sekundäre Rolle. So werden von ihnen dann auch wichtige Aufgaben der Führungsarbeit, wie Kommunikation, Koordination und Kooperation, eher als Anstrengung und Belastung wahrgenommen, und die fehlende praktische Erfahrung im Führungsverhalten führt zu Unsicherheiten im Handeln. Die inhaltliche Auseinandersetzung mit Mitarbeitern/innen, zum Beispiel über Feedbackstrukturen, wird von den unzureichend ausgebildeten Führungskräften gemieden. Bei den fortwährenden organisationalen Veränderungsprozessen ist diese defensive Kommunikationstaktik jedoch besonders gravierend. Mitarbeiter/innen möchten in diese Prozesse mit einbezogen werden, um nicht den Sinn in ihrer Arbeit zu verlieren. Sie wollen über neue Bestimmungen aufgeklärt

werden und an Entscheidungsprozessen und Lösungsvorschlägen partizipieren. Eine Führungskraft, die den Bedürfnissen der Mitarbeiter/innen und zugleich den Anforderungen der Organisation gerecht werden kann, benötigt strukturellen Rückhalt seitens der Organisation. Das bedeutet vor allem, dass Führungsarbeit als Arbeitsleistung organisational anerkannt werden muss, um Führungspositionen mit fachlich und sozial kompetenten Personen zu besetzen und diese in der Führung von Menschen ständig weiter zu qualifizieren.

In vielen Organisationen, mit denen die befragten Supervisoren/innen zusammenarbeiten, wird die bestehende Führungskultur diesen Anforderungen nicht gerecht.

— Benjamin Kahlert

„Und das ist oft schlecht beleumundet. [...] Darf das überhaupt sein, also ein sich Neu-Einstellen auf die veränderte Situation und damit die ja auch in gewisser Weise billigen? Schweres Thema, sehr delikat, sehr delikat. Wenn das gelingt, führt es zu einem Stück mehr Distanz zur Organisation, aber zu mehr Zufriedenheit. (I: Also das ist dann gleichzeitig mehr Anpassung, aber auch mehr Distanz?) Ja, also es ist eine Anpassung eben an reale Gegebenheiten, das Aufgeben von Idealen, das ist die Anpassung, und, ja, mit Distanz meine ich eben, dass man auch nicht mehr so aus tiefstem Herzen verbunden ist, was man, wenn es um Ideale geht, ja eher ist, also da ist dann ein bisschen weniger Herzblut im Spiel, das ist eigentlich so die Distanz, und führt aber zu-, ja, wirklich zu weniger Belastung. Dann irgendwann, würde ich sagen, stellt sich natürlich auch wieder die Sinnfrage, also weil

das hat ja auch was Motivierendes und Beflügelndes, das Ideal, aber wenn es zu unrealistisch wird, wird es eigentlich nur zu einer Belastung. (F13)

Die interviewte Supervisorin thematisiert ein zentrales Dilemma, das sich Beschäftigten im Kontext von Wandlungsprozessen in der Arbeitswelt stellt. Ausgangssituation ist dabei, dass sich Organisationen und Arbeitsbedingungen verändern, ohne dass sich deswegen notwendiger Weise die Mitarbeiter/innen zwangsläufig mit verändern. Oftmals entstehen im Zuge organisationaler Veränderungsprozesse aus Situationen, in denen es eine relative Passung zwischen Mitarbeiter/in und Organisation gibt, Situationen von Reibung und neuen Widersprüchen. Arbeitsbezogene Ideale und professionelle Ansprüche werden plötzlich oder als Ergebnis schleichender Veränderungsprozesse dysfunktional und stehen nicht mehr in Einklang mit den alltäglichen Arbeitsabläufen.

Was können Organisationsangehörige in einer solchen Situation tun? Als pragmatische Antwort, die von einigen Supervisoren/innen in den Interviews gegeben wurde, gilt „Love it, change it or leave it“. Im obigen Zitat wird jedoch deutlich, dass sowohl das „love it“ im Sinne einer Akzeptanz der veränderten Realitäten sowie das „change it“ im Sinne des Festhaltens an den ursprünglichen Idealen mit dem Anspruch, die Umwelt zu ändern, als auch das „leave it“ mit Reibungskonflikten und moralischen Dilemmata verbunden sind.

Sich an veränderte Realitäten anzupassen, mindert Widersprüche und Reibungsverluste mit der Organisation. Es führt zu einer inneren Distanz, wenn die eigenen Ideale von der alltäglichen Arbeit ein Stück weit emotional abgespalten werden und pragmatische

Herangehensweisen dominieren. Die zitierte Supervisorin spricht jedoch auch an, dass das Sich-neu-Einstellen auf die veränderten Arbeitssituationen für die Beschäftigten den Ruch der Anpassung bekommt und damit, so könnte man ergänzen, ein subjektives Versagen vor den eigenen Idealen und Ansprüchen beinhaltet. Ideale aufzugeben, sein „Herzblut“ nicht mehr in die Arbeit einfließen zu lassen, kann zudem einen Verlust an Motivation und Engagement bedeuten. Wenn Sinnwünsche, als grundlegende menschliche Wünsche an Arbeit, nicht mehr befriedigt werden, ist das Erleben von Wirkmächtigkeit und Handlungsfähigkeit, ist die Subjektivität als Mitarbeiter/in bedroht.

An professionellen Ansprüchen festzuhalten, führt zu einem Widerspruch zur organisationalen Umwelt, der möglicherweise im Sinne des „change it“ auch konstruktiv genutzt werden kann, wenn Mitarbeiter/innen gemeinsam Arbeitsbedingungen zu verändern versuchen. Es führt jedoch zu steigenden Belastungen, inneren Konflikten und einem Dauerwiderspruch zur Organisation, wenn Beschäftigte ihre organisationale Umwelt nicht beeinflussen und verändern können.

Organisationen zu verlassen, ist oftmals mit Ängsten und in sich verändernden Arbeitswelten auch real mit Risiken verbunden. Wenn sich ganze Wirtschaftsbereiche verändern, sinken zudem die Chancen, in anderen Organisationen die eigenen arbeitsbezogenen Ideale stärker verwirklichen zu können.

Es bleibt somit ein Dilemma zwischen einer entidealisierten Anpassung und einer realitätsfernen Idealisierung bestehen. Für die Beschäftigten und ebenso für ihre Supervisoren/innen geht es augenscheinlich darum, subjektiv erträgliche Balancen zu finden. Die „delikate“ Aufgabe besteht darin, trotz Not-

wendigkeit der Realitätsanpassung so viel innere Distanz wie nötig zu finden und gleichzeitig so viel professionelle Ansprüche und damit auch innere Motivation wie möglich aufrecht zu erhalten.

— Anke Kerschgens

„Jetzt kenne ich zum Beispiel die einzelnen Bereiche, weil ich da auch schon im Laufe der Zeit als Supervisor drin war, und die gehen auf dem Zahnfleisch, also da geht wirklich eine Wahrnehmung komplett auseinander. Da sitzt der an seinen Listen, an seinen Excellisten und sagt, ‚Personenüberhang, die könnten um zehn Prozent einsparen, die sind noch viel zu viel, die treten sich auf die Füße‘, und die vor Ort sind völlig frustriert, weil sie mit ihren Ansprüchen an gute Arbeit nicht mehr rumkommen. Und dazwischen gibt es keinen Dialog, dazwischen gibt es keinen Austausch, die hören sich nicht, die sehen sich nicht, die begegnen sich noch nicht mal, weil jeder ist in seinem Bereich sozusagen wie festge-, wie festgebunden.“ (F GD2)

Der Supervisor beschreibt den Umstand, dass Abteilungen in Organisationen anhand von Kennzahlen bewertet werden. Doch nicht nur Abteilungen, sondern die Arbeitsleistung einzelner Arbeitnehmer/innen wird zunehmend über Kennzahlen erfasst, wobei immer häufiger nur das Leistungsergebnis zählt.

In dieser Auffassung von Leistung zählen Mühe, Anstrengung und Einsatz nicht (mehr). Die Aufwandsdimension einer Leistung wird ausgeblendet. Auf der anderen Seite hat sich der Leistungskatalog, das, was den Arbeitnehmern/innen abverlangt wird, in den letzten Jahrzehnten enorm ausgeweitet:

Beschäftigte sollen Kreativität, Loyalität, Flexibilität, Teamgeist und vor allem Eigenverantwortung und Selbstregulierung vorweisen.

Was heute als Leistung gilt, ist diffus geworden, weshalb Arbeitnehmer/innen objektive Leistungsmessungen durchaus erst einmal begrüßen können. Die nachfolgend zitierte Supervisorin sieht das genauso: *„das kann man ja alles nicht messen erst mal. Und deswegen finde ich das eigentlich klasse, wenn man das in messbare Sachen kriegt, [...] Und wenn man zielorientiert arbeitet, kann man sehr wohl sehen, dass man Dinge erreicht, und das tut denen total gut, aber es muss halt so sein, dass es auch ankommt, und nicht übergestülpte Zahlen, die kein Mensch versteht.“* Wie gut die Idee einer objektiven Leistungsbewertung ist, hängt davon ab, ob sie sich realisieren lässt. In beiden Zitaten wird jedoch deutlich, dass Kennziffern zwar als objektiv erscheinen mögen, das Problem der Vergleichbarkeit inhaltlich unterschiedlicher Leistungen aber nicht befriedigend lösen.

Kostenkontrolle und marktwirtschaftliche Strategien auf Kosten der Arbeitnehmer/innen? Es liegt die Vermutung nahe, dass eine irreführende und fehlerhafte Umsetzung das Gefühl von Misserfolg, Frustration und Angst vor der nächsten „Qualitätssicherung“ zur Folge haben wird. Wenn in der Wahrnehmung der Arbeitnehmer/innen eine Arbeitsleistung nicht adäquat bewertet wird, geht zudem das Gefühl verloren, gerecht belohnt zu werden, was kränkend und infolgedessen auch psychisch belastend sein kann. Der Traum von einer objektiven Messbarkeit endet dann ganz schnell in einem Alptraum.

— Saskia M. Fuchs

„Und da erlebe ich es halt unter anderem auch in der Altenhilfe, aber auch in der Jugendhilfe, dass es, ich würde sagen, so was wie einen Wertewandel gab. Also wenn vorher immer, sage ich jetzt mal, Gefühle und der Mensch im Mittelpunkt standen, stehen jetzt die Zahlen, die Wirtschaftlichkeit, ist man defizitär oder trägt man sich, kann man noch Felder erschließen, die finanziert werden. Also das ist ein großer wirtschaftlicher Druck, es sind immer nur noch harte Kennzahlen, haben wir genügend Fälle, haben wir genügend Menschen, haben wir genügend Stunden gearbeitet.“ (F10)

In diesem Zitat wird von dem Supervisor deutlich die Arbeits- bzw. Professionalitätsorientierung der Organisationen angesprochen. Dabei wird hier insbesondere der Wandel des Professionalitätsverständnisses von Organisationen im Bereich der Jugend- und Altenhilfe betont, da dieser Wandel, wie auch die Gesamtbefunde der Studie zeigen, momentan prägend für den nichtwirtschaftlichen Sektor ist. Diese Orientierung lässt sich aber ebenso in wirtschaftlichen Organisationen finden, wo sie allerdings schon länger vorherrschend ist. Der Befragte spricht in diesem Zitat insbesondere drei wesentliche Kriterien professionellen Handelns aus Sicht der Organisationen an, die sich mit den Befunden der Studie decken:

Professionelles Handeln ist einerseits auf den ökonomischen Erfolg bzw. die ökonomische Überlebensfähigkeit der Organisation ausgerichtet. In diesem Zusammenhang wird ein Höchstmaß an Effizienz eingefordert, das sich nach spezifischen Kennzahlen bemisst. Diese Kennzahlen dienen in erster Linie dazu, ökonomische Erfolge sichtbar und messbar zu machen. Erfolgreich in diesem Sinne ist die Organisation dann,

wenn ein eindeutig messbares Ergebnis direkten Kosten gegenübergestellt und als Resultat dieser Gegenüberstellung eine positive Bilanz gezogen werden kann, d.h., die Kosten sollen so niedrig wie möglich gehalten werden, um möglichst nicht „defizitär“ und somit nicht erfolgreich und in letzter Konsequenz unprofessionell zu arbeiten.

Der stärker werdende ökonomische Druck führt insbesondere im nichtwirtschaftlichen Sektor zu einer Veränderung der organisationalen Ausrichtung. Der zitierte Supervisor beschreibt in kurzen Stichworten diese klare Ausrichtung auf Wirtschaftlichkeit und vor allem auf den Zwang zur Expansion und Akquise neuer Geschäftsfelder, um genügend „Fälle“ und „Stunden“ zu generieren.

Der organisationalen Vorstellung von Professionalität steht ein Professionalitätsverständnis der Mitarbeiter/innen gegenüber, das sich an eigenen Kriterien bemisst. Der Supervisor deutet in diesem Zitat an, dass im Bereich der Jugend- und Altenhilfe die Vorstellungen von guter und professioneller Arbeit aufseiten der Organisation mit den Vorstellungen aufseiten der Beschäftigten in der Vergangenheit deckungsgleich waren. Es standen die „Gefühle und der Mensch im Mittelpunkt“. Mit zunehmender Ökonomisierung driften beide Vorstellungen auseinander, denn für die Mitarbeiter/innen stehen weiterhin Menschen und Gefühle im Zentrum der guten Arbeit.

Generell zeigen die Befunde, dass die Mitarbeiter/innen, gleich in welchem Sektor sie arbeiten, Kundennähe und Kundenzufriedenheit zu den Qualitätsmerkmalen ihrer professionellen Arbeit zählen, wobei Kunde für sie stets den direkten Empfänger ihrer Arbeitsleistung meint. Hinzu kommen die Sinnhaftigkeit und die erkennbare Wirksamkeit der

eigenen Arbeit als wichtige Faktoren praktizierter Professionalität.

— Christoph Handrich

„Ein guter Teamzusammenhalt hilft ungemain, also so, ,dann wenigstens wir, wir schaffen uns immer noch irgendwie eine angenehme Gruppenatmosphäre, einen Zusammenhalt‘. Das hilft, es zu substituieren, so die mangelnde Würdigung. Wenn das nicht gegeben ist, dann kommt es wirklich-, dann wird es wirklich sehr individuell, wirklich auch mit Erkrankungen, ein hoher Krankenstand und so.“ (F12)

Kollegialität erscheint in diesem Zitat als eine Ressource, die hilft, die psychischen Belastungen am Arbeitsplatz besser zu bewältigen. Es geht um die Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft, die den Arbeitnehmern/innen das Gefühl vermittelt, ihresgleichen sind auf ähnliche Weise betroffen wie sie selbst. Im Rahmen dieser Schicksalsteilhaftigkeit erwarten sie voneinander, die mangelnde Würdigung zu kompensieren, die sie vor allem von ihren Vorgesetzten als Repräsentanten/innen ihres Arbeitsgebers erleben. Die Erfüllung dieser Erwartung ist nicht selbstverständlich, verlangt sie doch, einander zu würdigen, was nur gelingt, wenn die Konkurrenz untereinander nicht zu stark ist oder zumindest immer wieder so reguliert werden kann, dass sich nicht jeder der Nächste ist, von Solidarität gar nicht erst zu reden.

Teams, wie im Zitat genannt, können in Organisationen zu Nischen werden, in denen sich die Teammitglieder wechselseitig in ihrer Individualität anerkennen und dadurch Schutz vor Kränkungen bieten. Sie können aber auch tiefe Wunden schlagen, wenn etwa

der Leistungsdruck knapp kalkulierter Projekte dazu führt, dass man im Team nach Sündenböcken für ein befürchtetes Scheitern sucht. Dann wird es „wirklich sehr individuell“, was in diesem Zusammenhang so viel wie „isoliert“ bedeuten dürfte. Arbeitnehmer/innen, die den Schutz ihrer Kolleg/innen verlieren, müssen nicht nur alleine darauf achten, sich nicht überfordern zu lassen, sondern auch ohne Vertrauensbeziehungen auskommen, was Kooperation aufgrund von Angst und Ärger erschwert.

Steigt in einer Organisation der Krankenstand, dann mag dies unter anderem ein Indikator dafür sein, dass fortgesetzte Kränkungen, die Arbeitnehmer/innen erleiden, einschließlich derer, die sie selbst einander zufügen, krank machen.

— Rolf Haubl

„Ja, die [Jüngeren, die] ganz engagiert und ganz toll ankommen und dann in diese fatalen strukturellen und auch so, ja erst mal strukturellen Bedingungen kommen, und diese, naja wie soll ich sagen, so Arbeitsbedingungen kriegen, die so voller Widersprüchlichkeiten sind, die sie erst mal so in ihrem Elan versuchen, wirklich alle zu erfüllen und sich echt übernehmen. Und dann über diese Dauerüberlastungen und Dauerwidersprüchlichkeiten, die da drin stecken, irgendwann ‚batsch‘ wegfallen. Also das finde ich phänomenal.“ (C5)

„Phänomenal“? Die irritierende Wortwahl am Ende dieses Zitates reflektiert die thematisierte Widersprüchlichkeit im wörtlichen Sinne. Widersprüchlich sind eben nicht nur die beschriebenen Arbeitsanforderungen, sondern auch der euphorische Begriff für die prekären Zustände. Ob nun bewusst oder unbe-

wusst formuliert: in den Worten der Supervisorin spiegelt sich das Entsetzen über eine Situation, von der zugleich – scheinbar paradox – eine schwer verständliche Faszination ausgeht. Es schwingt aber auch das Gefühl von Ohnmacht mit, lediglich Zuschauer dieser Ereignisse und nicht Mitgestalter zu sein. Ist das Phänomen neu? Kommt die Supervision an ihre Grenzen?

Die Ausführungen der Supervisorin behandeln die Gegenwart der Berufseinsteiger/innen: Vertreter/innen einer Generation, die als junge Menschen motiviert und handlungswillig in die Arbeitswelt eintreten, treffen auf zermürbende Anforderungen und scheitern zuletzt desillusioniert. Insbesondere junge Beschäftigte „rennen“, wie das im Zitat evozierte Bild nahelegt, hoch motiviert gegen „Wände“. In dem Glauben, mit noch mehr Arbeitseinsatz die vorgegebenen Ziele erreichen zu können, werden psychische und physische Leistungsgrenzen dauerhaft überschritten. Die Folgen sind erschreckend und allgegenwärtig: Psychosomatische Erkrankungen in der Arbeitswelt sind präsenter denn je – und die Altersgrenze sinkt. Die Aussage der Supervisorin gibt die Wahrnehmung vieler der Befragten wieder: die Arbeitswelt der Gegenwart gefährdet die Gesundheit der Beschäftigten, wo sie von widersprüchlichen, und damit: dauerhaft überfordernden Arbeitsbedingungen gekennzeichnet ist.

Die grundlegende Problematik ist inzwischen bekannt: Auf den oberen Hierarchieebenen werden Budgetierungen und Zielvorgaben bestimmt, die mit den real vorhandenen Ressourcen nicht zu vereinbaren sind. „Der Träger, der weiß, es ist so als ob, und das Jugendamt weiß auch, es ist so als ob, und wir bauen weiter an potemkinschen Dörfern.“ Von Ebene zu Ebene wird der Schein gewahrt, wohl wissend, dass die

Ziele idealisierten Vorstellungen entsprechen. Problematisch wird das Verfahren dann, wenn die Ebene erreicht ist, die die virtuellen Zahlen mit realen Ressourcen umsetzen muss. An dieser Stelle wird das desolate System problematisch und nicht selten pathogen. Werden die Grenzen des Möglichen überschritten, entstehen Defizite, entweder in der Selbstfürsorge der Arbeitnehmer/innen oder in der Qualität der Arbeit.

Von einem salutogenen Arbeitsplatz sind wir weit entfernt, im Gegenteil, das Kränkungs- und Krankheitspotenzial ist enorm. Um an Strukturen nicht zu zerbrechen, die unveränderbar erscheinen, bleibt Arbeitnehmern/innen oft nur die Veränderung der eigenen Haltung: einige Arbeitnehmer/innen haben mit der Zeit „Schlupflöcher“ gefunden, in denen sie sich entziehen. Bei jüngeren Beschäftigten wird vereinzelt eine „instrumentelle“ Grundhaltung beobachtet, die dem strategisch-taktischen Selbstschutz dient. Gezwungenermaßen muss der Idealismus dem Pragmatismus weichen, zumindest dann, wenn die Wahlmöglichkeiten der Arbeitnehmer/innen auf eine „gesundheitsschädigende Betriebsloyalität“ oder „betriebsschädigende Selbstfürsorge“ beschränkt bleiben.

— Nora Alsdorf

„Die Mitarbeiter einer Massageabteilung [...], die haben gesagt, ‚es sind zu viele [...] schwerkranke Patienten, und wir haben zu wenig Zeit‘. Und dann hat einer, der war so ein Guru-mäßig auftretender Masseur [...], der ständig Mahatma Gandhi zitiert hat (lacht), der hat gesagt, ‚ja, sein Problem ist das nicht, er behandelt eben manche richtig und andere gar nicht‘. Und er hatte wirklich kein Problem damit, weil

er gesagt hat, „ich grenze mich da ab, ich mache meine Arbeit so gut es geht, und ich kann eben nicht alles machen.“ I: „Ist ja fast zynisch eigentlich, also zu sagen, „ich kann es halt nicht, und es ist halt so. Oder halt realistisch, also ich gehe halt mit dem um, was ich habe.“ (F1)

Ob zynisch oder realistisch: wenn die realistische Sicht auf die Dinge zynisch genannt wird, dann liegen die Dinge nicht so, wie sie sollten. An dieser Unordnung der Dinge wollte sich der Masseur offenbar nicht länger stoßen – ob er nun Zyniker ist oder Realist. Denn der Unterschied zwischen beiden ist lediglich die Grenze, die der Realist zwischen sich und den Dingen zieht: wo im Zynismus noch leise, aber hörbar, die Enttäuschung über die eigene Ohnmacht gegenüber der Lage der Dinge nachklingt, verspürt der Realist schon keine Ohnmacht mehr, denn mit der Lage der Dinge hat er sich bereits nüchtern arrangiert. Und in beiden Fällen entspricht die Distanz gegenüber der Außenwelt einer distanzierten Innenwelt. Ob zynisch oder realistisch: die Haltung des Masseurs ist praktizierter Schutz der Psyche.

Das Dilemma des Masseurs: Einbußen bei den Qualitätsstandards der Arbeit, weil er seinen Patienten/innen zu wenig Zeit widmet, oder Einhaltung der Qualitätsstandards durch die Minderung der Zahl der Patienten/innen, was aber die Kollegen als unsolidarisch erleben können. Sich für die Wahrung von Qualitätsstandards in der Arbeit zu entscheiden, heißt in diesem Falle, sich als Einzelner dem Druck, der als Zeitdruck strukturell auf dem Kollektiv lastet, nicht zu beugen.

Druck ist der Kern des Dilemmas: das Massageteam steht unter Zeitdruck, was für alle Beteiligten – die Patienten/

innen im Sinne der Qualitätsstandards, die Masseur/innen im Sinne der Berufszufriedenheit – Leidensdruck bedeutet. Die Selbstfürsorge des Masseurs verlagert den Druck nur. Seine Haltung ist egoistisch und nicht verallgemeinerbar, und doch ist sie dem Masseur schwerlich zum Vorwurf zu machen. Er möchte weder auf seine Kosten, noch auf Kosten der Patienten/innen Kompensationsleistungen für strukturelle Defizite erbringen. Dass der Masseur einen Weg zu psychischer Gesundheit am Arbeitsplatz gefunden hat, der unverantwortlich und verständlich zugleich ist, muss bereits als fataler Befund gelten. Hiervon betroffen sind nicht nur Qualitätsstandards und die Berufszufriedenheit, sondern in letzter Instanz die Arbeitsbedingungen im Ganzen: denn das Beispiel des Masseurs verdeutlicht, dass – zumindest im besagten Krankenhaus – gegenwärtig Arbeitsbedingungen vorzufinden sind, die nur dann nicht unglücklich und/oder krank machen, wenn man sich eingesteht, dass sie nicht zum Besseren zu wenden sind – und nach diesem Eingeständnis handelt.

— Julian Fritsch

„Zeit – je weniger Leute, desto weniger Zeit für einzelne Aufgaben. Also es gab ja auch Entlassungen, insofern ist der Zeitdruck schon auch größer geworden. Aber mein Eindruck ist, dass man sich dem nicht unbedingt beugt, also das läuft halt dann irgendwie. Naja, Termine werden nicht eingehalten, Dinge werden verschleppt, neu aufgelegt Projekte werden einfach begraben, ohne dass, äh, irgendwie geguckt wird, was für ein Ergebnis haben sie gebracht und ohne dass wirklich daraus gelernt wird.“ (C12)

Ursächlich für die sich ergebende Professionalitäts-Konstellation ist eine von der Organisation induzierte zeitliche Verdichtung der Arbeitsanforderungen. Darauf reagieren die Beschäftigten in spezifischer Weise: Sie unterwerfen sich den organisationalen Vorgaben nicht, sondern praktizieren Formen des passiven Widerstands bzw. der Nichtbeachtung von weitergehenden Organisationszielen, wenn sie sich z. B. dem organisationalen Lernen verweigern, neu eingeführte Maßnahmen einfach ins Leere laufen lassen oder gesetzte Termine schlicht verstreichen lassen.

Die Beschäftigten „beugen“ sich dem Druck also nicht, sondern machen Abstriche bezüglich der Qualität ihrer Arbeitsleistung und geben Professionalitätsstandards auf: Man erfüllt seine Aufgaben, so gut man unter widrigen Umständen eben kann; ist aber zugleich nicht bereit, durch indirekte, unterstützende Leistungen konstruktiv zum effizienten Funktionieren der Abläufe und der Weiterentwicklung der Organisation beizutragen. Ohne dass dies von der Organisation intendiert wäre, ergibt sich ein Reziprozitätsverhältnis: In dem Maße, wie die Organisation für die Beschäftigten erkennbar keine angemessenen Arbeitsbedingungen bereitstellt, geht bei diesen die Identifikation mit der Organisation und ihren Zielen verloren.

In der hier beschriebenen Konstellation suchen die Beschäftigten nicht den Konflikt, um ihre divergierenden Auffassungen von Professionalität und Qualitätsstandards der Arbeit gegenüber der Organisation aktiv hochzuhalten, sondern sie resignieren bzw. reagieren mit der Vernachlässigung insbesondere von nicht oder nur schwer kontrollierbaren Aspekten der Arbeitsausführung, um sich Entlastung vor überbordenden Arbeitsanforderungen zu verschaffen.

Daraus ergibt sich bezüglich der Ausgestaltung von Professionalität in Organisationen eine spezifische Spielart der Grundkonstellation einer „subjektivierten Professionalität“: Diese ist grundlegend dadurch charakterisiert, dass den Beschäftigten selbst von der Organisation die Ausgestaltung des professionellen Handelns zugewiesen und eigenverantwortlich überlassen wird. Die Beschäftigten müssen dann auf der Grundlage vorhandener Ressourcen, eigener Vorstellungen und struktureller Gegebenheiten selbstreflexiv eine individuelle Professionalität entwickeln. Demgegenüber bestehen keine einheitlichen professionellen Standards auf der Organisationsebene.

Die wesentliche Anpassungsleistung der Individuen besteht darin, dass die Individuen eine defizitäre Ressourcenausstattung durch individuelle Redefinition der Professionalitäts- und Qualitätsstandards kompensieren müssen. Die Beschäftigten füllen entstehende Lücken und ersetzen die organisatorische Definition von hinreichender Arbeitsqualität durch eigene Definitionen. Das kann sowohl Handlungsspielräume und damit die Möglichkeit zur Selbstentlastung angesichts einer defizitären Ressourcenausstattung eröffnen, als auch die Gefahr von Selbstausbeutung durch überhöhte eigene Standards mit sich bringen.

In der im Zitat benannten Ausprägung sorgen die Beschäftigten für eine partielle Selbstentlastung dadurch, dass sie mittelbar mit dem Arbeitsinhalt verbundene allgemeine Aufgaben als Organisationsmitglied vernachlässigen, gleichzeitig aber unmittelbar auf die Tätigkeit bezogene Standards aufrecht zu erhalten suchen. Die erreichte Entlastung geht einher mit Resignation bezüglich der Identifikation mit der Organisation.

Diese Konstellation unterscheidet sich kategorial von den beiden anderen in unseren Analysen identifizierten Grundkonstellationen, wie Professionalitätsstandards in Organisationen sich konstituieren: zum einen von der Konstellation einer von beiden Seiten erwünschten Aufrechterhaltung hoher professioneller Standards aufgrund des Fehlens von für qualitativ hochwertige Arbeit notwendigen Handlungsressourcen; und zum anderen von der Konstellation einer ökonomisierten Professionalität, bei der organisationale Effizienzvorgaben die Beschäftigten nötigen, professionelle Standards aufzugeben, ohne dass sie von der Organisation instruiert werden, wie sie ihre Arbeit ausführen sollen.

— Frank Kleemann

„Es geht darum, Ausfälle zu reduzieren, Krankheitstage zu reduzieren. Ja, also einfach, um die Personaldecke da zu halten. (...) Wenn man diesen Einführungsprozess von solchen Rückkehrgesprächen, wenn man den ernst nimmt, dann ist das ja auch immer ein Anlass ganz viel zu reflektieren über Arbeitsbedingungen. (...) In einem Fall habe ich ein Einführungsgespräch geleitet und erst mal wird das natürlich mit besonders viel Misstrauen aufgenommen, weil die Mitarbeiter Angst haben, dass es nur ein zusätzliches Kontrollinstrument ist. Um da eine Handhabe zu haben und gegen sie vorzugehen. Wenn sie aber merken, dass es eben auch dazu dienen kann, vertrauensvoll ins Gespräch zu kommen, wäre das natürlich hilfreich. Ob man dazu jetzt noch mal extra ein Instrument braucht, das möchte ich dann wiederum bezweifeln, weil ich denke, wenn ein Unternehmen von vornherein investiert in Führungskultur und Kommunikationskultur dann ist so

was vielleicht überflüssig. Das hat auch dieser Zeitungsartikel bestätigt, dass da, wo es eine positive Führungskultur gibt, deutlich niedrigere Krankheitsmeldungen sind.“ (C1)

Im Zitat werden zwei unterschiedliche Strategien fürsorglicher Personalarbeit angesprochen, die zum einen auf den Menschen, zum anderen auf den Arbeitsprozess zielen. Eigentlich untrennbar miteinander verbunden, fokussieren viele Vorgesetzte eher den Arbeitsablauf, den sie sicher zu stellen haben – und übersehen dabei, dem Eindruck der Befragten nach, häufig die Arbeitsbedingungen und Folgen, die daraus für die Beschäftigten entstehen. In diesem Sinne unterminieren sie die Ressource, die den Arbeitsprozess erst sichert – gerade auch in seiner Flexibilität, die ja nur durch Menschen zu garantieren ist. Ein darüber hinausgehendes Verständnis von Personalführung und im besten Sinne professionelles Management würde dagegen an die Ursachen gehen. Das setzt ein authentisches Problembewusstsein jenseits einer von den Beschäftigten als Kontrolle empfundene Bearbeitung voraus, die nicht ergebnisoffen ist. Ein solches Verständnis von Führungskultur wird angemahnt und auf deren letztlich auch vorzeigbare Vorteile verwiesen: es wirkt am Ende des Tages kostenreduzierend und langfristig stabilisierend zugleich und ist daher einem kurzfristigen Ansatz vorzuziehen.

— Ingo Matuschek

„... was mich ängstigt ist, wie weit die Verachtung für dieses ganze Business bereits gewachsen ist. Also das ist irre, sie gehen in ein Meeting, da wird ganz normal dies und jenes geredet.

Sie gehen raus, und alle sind sich völlig einig, dass das der letzte Schrott ist, dass das Ganze ein Fake ist, was man jetzt inszenieren muss. Da glimmt etwas, das kann nicht lange gut gehen, wenn ich an das Funktionieren dessen nicht mehr glaube – eine komplette Managementverdrossenheit auf jeder Ebene. Gerade die Leistungsträger sind nicht mehr stolz auf das, was sie leisten. Das müssen Sie sich mal vorstellen: die sagen ‚was wir verkaufen an Produkten, was wir machen, ist eh Schrott‘. Da setzt eine hochgradige Deprofessionalisierung ein – eine strukturelle Überforderung und eine professionelle Unterforderung“ (C15)

Das sind eindringliche Formulierungen. Und sie wirken besonders nachdrücklich, wenn man weiß, dass hier eine Person spricht, die seit vielen Jahren in fast allen Bereichen der Industrie bis hinauf in die obersten Führungsebenen großer Konzerne als supervisorisch orientierter Berater tätig ist.

Die nicht nur in diesem Zitat, sondern im ganzen Interview deutlich werdende massive Besorgnis über den Zustand der Arbeitskultur in Deutschland zieht sich als ein Tenor durch die gesamte zweite Welle der Untersuchung zu „Arbeiten und Leben in Organisationen 2011“. Neben den erneut registrierten erheblichen psychosozialen Belastungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist es gerade eine offensichtlich wachsende Gefährdung von Qualitätsorientierung und Professionalität in Verbindung mit einem Vertrauensverlust gegenüber der eigenen Organisation, die besonders auffällt. Und was in den Intensivinterviews immer wieder

eindringlich geschildert wird, findet in der ergänzenden schriftlichen Befragung von fast eintausend Mitgliedern der DGSv in ihrer Deutlichkeit eine erschreckende quantitative Bestätigung:

Über 80% erklären beispielsweise, dass „die Beschäftigten schneller arbeiten müssen, als es in ihren Augen für eine qualitätsvolle Arbeit erforderlich ist“ und über 60% meinen „Den Beschäftigten fehlen ausreichend Ressourcen, um qualitativ hochwertig arbeiten zu können“.

Fast 70% stimmen dem zu, dass „zunehmender Zeit- und Leistungsdruck dazu führt, dass nicht mehr qualitativ gearbeitet werden kann“, „ökonomische Kriterien Qualitätsstandards verdrängen“ und zunehmend „Konflikte über Qualitätsstandards zwischen Management und Beschäftigten“ bestehen.

Dass sich solche Befunde nicht nur in unserer Studie zeigen, sondern in ähnlicher Weise verschiedentlich (wenn auch nicht immer so deutlich) registriert werden, ist dazu angetan, die Besorgnis über diese Gefahr für eine entscheidende Ressource nicht nur des Wirtschaftsstandorts Deutschland sondern der gesamten Arbeits- und Sozialkultur noch zu steigern. Hier sei nur auf den seit Jahren erhobenen „Engagement Index“ des Gallup-Instituts⁷ und den ebenfalls regelmäßig erarbeiteten „Index Gute Arbeit“ des DGB⁸ hingewiesen. In beiden kommt, so unterschiedlich die Perspektiven sind, immer wieder zum Ausdruck, dass es um die intrinsische Bindung von Berufstätigen an ihre Unternehmen, um die Arbeitszufriedenheit und damit letztlich um die Qualität der ausgeübten Arbeitstätigkeit nicht gut steht.

Deutlicher jedoch als in solchen Studien zeigt die Befragung der Supervisor/innen, dass es sich hier nicht um einen Verfall von Arbeitsmotivation oder um eine Verschiebung der Arbeitsorientierungen handelt, wie dies gelegentlich interpretiert wird. Im Gegenteil, unsere Experten erklären mehr als deutlich, dass die Beschäftigten weithin ein hohes Interesse an einer qualitätsvollen Arbeit und an der Umsetzung professioneller Fachstandards haben. Was sich aber zeigt, ist eine inzwischen nicht mehr nur schlechende Unterminierung der objektiven Möglichkeiten, solches umzusetzen. Mitarbeiter auf letztlich allen Ebenen (einschließlich der Führungskräfte) wollen gute und engagierte Arbeit leisten, sie erleben aber immer häufiger, dass ihnen die Möglichkeiten dazu genommen, ja dass sie nicht selten regelrecht dabei behindert werden. Dass die Beschäftigten in der Folge massiv darunter „leiden“ und „Schuldgefühle“ haben, wenn sie nicht qualitativ arbeiten können oder gar „ethische Standards verletzen“ müssen, bestätigen auch zu diesen Themen große Anteile der in der Studie befragten Experten.

Was sich hier letztlich zeigt, ist die Erkenntnis, dass die in letzter Zeit weithin registrierte Zunahme arbeitsbedingter psychischer Erkrankungen vermutlich eine entscheidende Ursache auch darin hat, dass Menschen massiv darunter leiden, schlechte Arbeit machen zu müssen. Wenn (was auch dazu eine Mehrheit der befragten Supervisor/innen bestätigt) Beschäftigte „keine Wertschätzung für qualitativ gute Arbeit“ in ihren Betrieben erleben, so spricht das für sich.

— G. Günter Voß

7 Vgl. <http://eu.gallup.com/Berlin/118645/Gallup-Engagement-Index.aspx> (zuletzt gelesen am 21.05.2012)

8 Vgl. <http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/> (zuletzt gelesen am 21.05.2012)

EIN MÖGLICHES FAZIT

Lässt man die kommentierten Interviewausschnitte noch einmal Revue passieren, so drängt sich der Eindruck auf, dass ein Großteil der supervidierten Arbeitnehmer/innen durch ihre Arbeitsbedingungen stark belastet, wenn nicht sogar überfordert ist. In dieser Situation suchen sie nach Möglichkeiten, ihre Arbeitsaufgaben so gut es geht zu erfüllen, ohne ihre Gesundheit zu riskieren. Sie sind leistungsbereit und dies offensichtlich nicht nur, um befürchtete betriebliche Sanktionen zu vermeiden, sondern auch, weil es ihnen persönlich wichtig ist und sie es als ihre soziale Verantwortung erleben, professionelle Standards zu wahren.

Um dabei das Gesundheitsrisiko gering zu halten, bedarf es einer realistischen Selbstwahrnehmung der verfügbaren Ressourcen: zu wissen, was geht und was nicht (mehr) geht und diese Grenze angemessen kommunizieren und durchsetzen zu können, erweist sich als eine notwendige Schlüsselkompetenz. Sie schließt die Fähigkeit ein, zwischen externen und internen Belastungsfaktoren unterscheiden zu können: Arbeitnehmer/innen, die sich ständig dafür schämen, nicht gut genug zu sein, um steigenden Anforderungen gerecht zu werden, sind in Gefahr, sich an ungesunde Arbeitsbedingungen zu fesseln; Arbeitnehmer/innen, die wie selbstverständlich erwarten, dass ihr Arbeitgeber seiner Pflicht nachkommt, für ihr Wohlergehen am Arbeitsplatz zu sorgen, blenden die Selbstverantwortung aus, die auch ein Arbeitgeber von ihnen erwarten darf.

Daran gemessen imponieren mündige Arbeitnehmer/innen als Männer und Frauen, die sich an ihrem Arbeitsplatz aktiv für dessen Gestaltung einsetzen, was nicht ohne Identifizierung und

gegebenenfalls auch Erweiterung von Handlungsspielräumen gelingt. Die Erfolgsaussichten von „Einzelkämpfern“ sind gering, weshalb es wichtig ist, gleiche Interessen gemeinsam zu vertreten. Von ihrem emotionalen Tenor her folgen viele Erzählungen in den Interviews dem Muster „Flüchten oder Standhalten?“. Von einem „Arbeitskampf“ um entschärfte Arbeitsbedingungen ist selten die Rede.

Es fragt sich, wie gut Supervisor/innen auf diese Sozio- und Psychodynamik vorbereitet sind. Diejenigen, die wir interviewt haben, wissen um die Herausforderungen für ihr professionelles Selbstverständnis und für ihre Supervisionstechnik. Zum einen sind sie Zeugen der Transformationen der spätmodernen Arbeitswelt, zum anderen können sie sich nicht darauf zurückziehen, diese Prozesse lediglich zu begleiten, da sie und ihr Profession selbst der Dynamik unterliegen, die sie bezeugen.

So gesehen gilt es, die Frage „Was tun?“ offen zu halten. Manchmal ist nicht mehr möglich, als gemeinsam zu ertragen, was nicht verändert werden kann; in seltenen Momenten taucht am Horizont die Co-Vision einer Erwerbsarbeit auf, die nicht nur Selbstverwirklichung verspricht, sondern ihr Versprechen hält.

Supervision ist kein starres Beratungsformat. Um hilfreich zu sein, wird es veränderten Arbeitsbedingungen und mit ihnen auch veränderten Arbeitnehmer/innen gerecht werden müssen. Damit ist keine blinde Anpassung an die in Organisationen herrschenden Verhältnisse gemeint, sondern die genaue Kenntnis dieser Verhältnisse, um spezifische Beratungsangebote machen zu können.

— Rolf Haubl und G. Günter Voß

IMPRESSUM

Positionen sind ein Informationsdienst, der Forscher/innen, Berater/innen und andere Interessierte aus dem Bereich der Beratung in der Arbeitswelt mit aktuellen, praxisorientierten wissenschaftlichen Diskussionsbeiträgen bedient. Beabsichtigt ist eine engagierte subjektive Stellungnahme, begründet, aber nicht notwendig bereits in allen Einzelheiten abgesichert, durchaus provokant und auf kritische Erwidern angelegt.

HERAUSGEBER/INNEN

Rolf Haubl (Goethe-Universität Frankfurt/Main, Sigmund-Freud-Institut Frankfurt/Main), Heidi Möller (Universität Kassel), Christiane Schiersmann (Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg)

ISBN 978-3-86219-327-1
ISSN 1867-4984

ERSCHEINUNGSWEISE UND BEZUG

Positionen erscheinen viermal jährlich im Umfang von jeweils acht Druckseiten und in einer Auflage von ca. 4.200 Exemplaren im Verlag kassel university press GmbH, Diagonale 10, 34127 Kassel, info@upress.uni-kassel.de, www.upress.uni-kassel.de, Fax 0561-804 34 29.

Positionen kosten 5,00 Euro zzgl. Versandkosten je Einzelheft; sie sind in jeder Buchhandlung, beim Verlag und unter www.upress.uni-kassel.de erhältlich. *Positionen* können außerdem kostenfrei von www.upress.uni-kassel.de heruntergeladen werden.

MANUSKRIPTE

Manuskripteinsendungen sind willkommen und zu richten an Ulrike Bohländer, bohlaender@soz.uni-frankfurt.de; sie sollen einen Umfang von 30.000 Zeichen inkl. Leerzeichen nicht übersteigen. Manuskripte werden durch die Herausgeber/innen begutachtet und mit einfacher Mehrheit angenommen oder abgelehnt. Eine/r der Herausgeber/innen übernimmt die Betreuung des Textes bis zur Veröffentlichung.

DRUCK

Otte & Wende, Calden

GESTALTUNG

Kirstin Weppner/ Christian Steubing
www.kirstinweppner.com

UNTERSTÜTZUNG

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