

# Positionen

## „Gute Arbeit“ als professions- und arbeitspolitisches Projekt

Roland Kunkel und Erhard Tietel

Beiträge zur Beratung  
in der Arbeitswelt

Herausgegeben von  
Stefan Busse, Rolf Haubl,  
Heidi Möller und  
Christiane Schiersmann

# 2/2018

# Roland Kunkel und Erhard Tietel „Gute Arbeit“ als professions- und arbeitspolitisches Projekt

## 1 Arbeit gut *machen* und gute Arbeit *haben*

In diesem Text wollen wir die Arbeitswelt aus einem anderen Blickwinkel betrachten, als dies im Kontext von Supervision und Coaching in der Regel geschieht. Obgleich wir mit unserem Beratungsschwerpunkt auf betrieblichen Arbeitsbeziehungen und Interessenvertretung, sprich: Gewerkschaften, Betriebs- und Personalräten etc. eher am Rande des Supervisionsdiskurses stehen, ergibt sich aus diesem Grenzgang auch die Chance, arbeitspolitische und professionsorientierte Sichtweisen miteinander ins Gespräch zu bringen und für beide Perspektiven den Blick auf die Arbeitswelt zu weiten.

Wenn in der Supervisionsliteratur von „Arbeit“ die Rede ist – dann meist von sozialer Arbeit, biografischer Arbeit, Beziehungsarbeit; von Fallarbeit, Arbeitsfeldern, Arbeitsbeziehung, Arbeitsaufgabe oder aber von der Arbeit des Beraters. Nur wenige Autor/innen beschäftigen sich explizit mit Arbeit im Sinne von Erwerbsarbeit, und so tauchen Beschäftigte weniger als Arbeitnehmer denn als Professionelle bzw. Berufsausübende auf. Ein enger berufs- und beziehungsorientierter Arbeitsbegriff ist zwar in der DGsv-Programmatik und der Supervisionsliteratur überwunden (u. a. durch die Arbeiten von Brigitte Hausinger). Trotzdem ist es immer noch so, dass aus unserer Sicht Supervision arbeitspolitische und arbeitswissenschaftliche Diskurse wenig zur Kenntnis nimmt und ihrerseits von den Akteuren der arbeitspolitischen Landschaft wenig zur Kenntnis genommen wird. Dies kann sich mit dem Diskurs über „Gute Arbeit“ nachhaltig ändern.

Um den Bezugsrahmen „Gute Arbeit“ supervisorisch ausfüllen zu können, ist es aus unserer Sicht notwendig, neben der fachlich-inhaltlichen Dimension (Arbeit gut *machen*) auch die politische Dimension beruflichen Handelns (gute Arbeit *haben*) zu beachten. Um Leistungen in hoher Qualität für die Kund/innen und Klient/innen erbringen zu können, braucht es gute Rahmenbedingungen und Voraussetzungen. Diese entstehen nicht in erster Linie in fachlichen Dialogen und Reflexionen, sondern in arbeitspolitischen Verhandlungssystemen:

- in *Betrieben und Einrichtungen* zwischen verschiedenen Berufsgruppen und Leistungseinheiten bei Budgetverhandlungen, sowie in den Aushandlungsprozessen zwischen Interessenvertretungen und Unternehmens- bzw. Verwaltungsleitungen;
- *überbetrieblich* in Tarifauseinandersetzungen, Selbstverwaltungsorganen der Sozialversicherungsträger und in intermediären Organisationen (z. B. INQA, siehe Abschnitt 2.2);
- *gesellschaftlich* in Haushaltberatungen, branchenspezifischen Regulierungsstrukturen und öffentlichen Debatten über den Nutzen der jeweiligen Produkte und Dienstleistungen.

Für das Einbeziehen dieser Dimension beruflichen Handelns machen wir im Folgenden einige Vorschläge und entwickeln eine Position für die Rolle von Supervision und Coaching im *arbeitspolitischen* Feld.

## 2 Die politische Dimension beruflichen Handelns

Bei der Beleuchtung der politischen Dimension beruflichen Handelns

beziehen wir uns zum einen auf die Führungsperspektive (Unternehmensleitungen, Verwaltungsspitzen und Führungskreise) und zum anderen auf die Perspektive der Interessenvertretungen (Gewerkschaften und betrieblich gewählte Gremien wie z. B. Betriebsräte). Führung und Interessenvertretung unterscheiden sich zwar in ihren relevanten Interessen und Grundwerten, sie sind aber aufeinander angewiesen. Für beide Seiten ist es sinnvoll, ruinöse Konfliktdynamiken zu vermeiden. Dort, wo Aushandlungsprozesse gelingen, können sich produktive Leistungs- und Verantwortungskulturen entwickeln. Für die arbeitsweltliche Beratung erscheinen uns deshalb vor allem die sich aus diesen Perspektiven ergebenden Gemeinsamkeiten interessant.

### 2.1 Führung

Führungskräfte wollen nun auch ihre Arbeit gut machen und gute Arbeit haben. Vor allem aber nehmen sie für sich in Anspruch, die Qualität der Arbeit für Kunden und Klienten zu sichern und zugleich ‚ihren Leuten‘ möglichst gute Arbeitsbedingungen zu bieten. Strittig unter Führungskräften ist, wie das gelingen kann.

Wer unter Führung nicht (nur) die bestmögliche Anpassung an technische und durch den Markt erzwungene ‚Sachzwänge‘ versteht, kann sich unter anderem an den Diskursen „Mikropolitik“ (Neuberger 2006, Edding 2016, Haubl 2005) und „Wirtschaftsethik“ (Ulrich 2010) orientieren. Beide Ansätze verbindet die Suche nach Gestaltungsspielräumen und hier vor allem die Frage, wie unter heutigen Bedingungen möglichst qualifiziert Verantwortung im Rahmen einer vertikalen

Arbeitsteilung übernommen werden kann. Einige Argumentationslinien seien im Folgenden nachgezeichnet:

Organisationen sind soziale Systeme, die zwar ihre Legitimation aus der hinreichend guten Erledigung ihrer Primäraufgaben beziehen, dieser Sachbezug ist aber nicht so eindeutig, wie wir das vielleicht gerne hätten: *„Organisationen [...] funktionieren nur, wenn und weil sie den Akteuren Freiheitsgrade lassen, damit sie die Überraschungen, Störungen, Chancen, Abweichungen, Widersprüche und Unzuverlässigkeiten, mit denen sie die Umwelt und ihr eigenes Operieren konfrontiert, bewältigen können“* (Neuberger 2006, S. 153). Mit diesen Freiheitsgraden kann nun kooperativ oder konkurrenz umgegangen werden. Entscheidend ist die Frage der Fairness. Das rücksichtslose Verfolgen von Eigeninteressen, taktische Kommunikation, Abwertung von anderen und Machtmissbrauch werden mit passivem oder aktivem Widerstand beantwortet. Mikropolitisch handelt nun nach Neuberger, *wer durch die Nutzung anderer in organisationalen Unsicherheitszonen vor allem eigene Interessen verfolgt* (ebenda, S. 18).

Unterm Strich würdigt Neuberger, dass es überhaupt Mikropolitik gibt. Viele Führungskräfte versuchen mikropolitische Aktivitäten zu unterbinden und auf eine rein sachbezogene Zusammenarbeit zu orientieren. Neuberger vergleicht Mikropolitik mit einem Angriff von Bakterien und Bazillen auf das Immunsystem i. S. von Wertesystem eines Betriebs. So greift Mikropolitik Ordnung an und repariert und renoviert sie dabei gleichzeitig. Wenn wir Neuberger

Buch „Mikropolitik und Moral in Organisationen“ als Gedankenexperiment sehen, dann spielt er die Konsequenzen eines an rein persönlichen Interessen orientierten Handelns durch („Mikro“ im Sinne von kleinräumig, egoistisch und kurzsichtig). Im Ergebnis entsteht eine Argumentation, dass Ordnung wichtig ist, um Fairness garantieren zu können, und wie sich Ordnungen verteidigen bzw. entwickeln können. Mikropolitik löst also Anfragen an die herrschende Ordnung und an die bestehende Moral aus und fordert besonders Führungskräfte heraus, Ordnungsleistung zu erbringen, um mikropolitisch orientiertes Handeln einzudämmen, ohne interessenorientiertes Handeln jemals ausschalten zu können. So perfekt kann gar keine Ordnung sein. In Antwort auf mikropolitische Tendenzen gewinnt ein Politikverständnis Profil, das sich an Kooperation, Interessenausgleich und übergeordneten gemeinsamen Interessen (bspw. Wettbewerbsfähigkeit, Professionalität und Qualität) orientiert. Kooperation und gemeinsame Interessen müssen immer wieder neu ausgehandelt werden, ohne diese Anstrengung entwickeln sich meist ruinöse Konflikte und chronisches Misstrauen.

Einen etwas anderen Blick auf die politische Dimension beruflichen Handelns insbesondere von Führungskräften gewinnen wir, wenn wir den wirtschaftsethischen Diskurs zurate ziehen. Hier hat vor allem Peter Ulrich bahnbrechende Überlegungen entwickelt, die einen direkten Bezug zum supervisorischen Grundwert der (Selbst-)Verantwortung und gesellschaftlichen Verantwortung beruflichen Handelns aufweisen: *„Der Kern des republikanischen Wirtschaftsethos*

*besteht in der prinzipiellen Bereitschaft des Bürgers, seine privaten Interessen nicht voraussetzungs- und rücksichtslos zu verfolgen, sondern den privaten Erfolg nur unter der Bedingung seiner Legitimität im Lichte der Prinzipien einer wohlgeordneten Gesellschaft freier und gleicher Bürger erreichen zu wollen“* (Ulrich 2010, S. 92).

So dieser Bürgersinn nicht an der Eingangspforte zum Betrieb abgegeben wird, ist er Quelle der Selbstachtung und Glaubwürdigkeit von engagierten Fach- und Führungskräften. Sie suchen Sinn in ihrer Arbeit, wollen überzeugt werden von der Richtigkeit bestimmter unternehmerischer Entscheidungen und empfinden sich als Teil einer Leistungs- und Verantwortungsgemeinschaft, die stolz sein will auf die Qualität ihrer Leistungen. Hierarchie halten sie im Rahmen vertikaler Arbeitsteilung durchaus für rational, zudem aber brauchen sie den fachlichen Diskurs und eine angemessene Beteiligung in den alltäglichen moralischen Dilemmasituationen. Gerade bei schwierigen Entscheidungen erwarten sie, dass ihre Expertise, ihre Einschätzungen und Erfahrungen ernst genommen werden. Zivilcourage und kritische Loyalität sind die Voraussetzung, dass sie über die Grenzen des eigenen Zuständigkeitsbereichs hinausdenken und Gesamtverantwortung übernehmen. Das Vertrauen dieser Fach- und Führungskräfte in die moralische Integrität, ihres Betriebs ist eine wesentliche Bedingung für den wirtschaftlichen Erfolg.

Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass es im Coaching von Führungskräften bzw. Führungsteams immer auch um Themen wie die eigene Glaubwürdigkeit, die Produktivität von

Auseinandersetzungen und das Ringen um wirklich gelebte Leitbilder geht. Wenn in Führungsklausuren entscheidende Fragen gemeinsam beschwiegen werden und in Meetings mehr Schaulaufen als ein wirkliches Ringen um Entscheidungen geschieht, kündigen gerade die engagierten Leute innerlich die Kooperation auf – und leiden darunter. In einer Zeit des demografischen Wandels und des Mangels an Fachkräften wandern gute Leute ab. Wirtschaftsethik ist damit nicht nur etwas für Compliance-Beauftragte und PR-Spezialisten, die nach außen den schönen Schein wahren, sondern für die Kooperationsqualität im Unternehmen essenziell.

Aus dieser Perspektive werden Interessenvertretungen häufig als hinderlich erlebt. Der Einsatz für die Zukunft des Betriebs und die Wahrnehmung von Verantwortung sind anstrengend genug, da ist Kritik von außen nicht wirklich hilfreich.

## 2.2 Interessenvertretung

Aus der Perspektive der Interessenvertretung sieht die Welt zunächst ganz anders aus. In Rede steht hier weniger „die Organisation“, sondern „der Betrieb“, in dem das Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis über den Arbeitsvertrag hinaus durch sozial-moralische Werte und Erwartungen geprägt ist. Neben der Machtasymmetrie der Betriebsparteien spielen Interessen, Anerkennung, Wertschätzung und Zugehörigkeit eine zentrale Rolle, das organisatorische und fachlich-professionelle Handeln ist eingebettet in soziale und kulturelle Handlungs- und Beziehungsmuster (Kotthoff 2017).

Im Zuge von Globalisierung und der Dominanz der Finanzmärkte ist seit den 1990er Jahren die in der Nachkriegsordnung geltende und in weiten Teilen der deutschen Wirtschaft auch gelebte Grundidee der sozialen Marktwirtschaft, also des fairen Interessenausgleichs zwischen den verschiedenen gesellschaftlichen Gruppierungen, weitgehend aufgekündigt worden. Ein Anzeichen davon ist die rasante Zunahme an prekären Arbeitsverhältnissen: Leiharbeit, Befristungen, Werkverträge, Minijobs, Niedriglöhne usw., die zu Armut, sozialem Abstieg und gesellschaftlicher Ausgrenzung führen. Arbeitspolitisch können wir heute von einer Dreiteilung der Gesellschaft sprechen: Die Prekarisierung steht am unteren Ende. In der Mitte gibt es nach wie vor einen Kern an Normalarbeitsverhältnissen mit unbefristeten Stellen, tariflicher Vergütung und akzeptablen Sozialleistungen. Am oberen Ende der Arbeitswelt hat sich ein Bereich privilegierter Arbeitsverhältnisse mit einer hohen Selbstständigkeit, zeitlich und räumlich flexiblen Arbeitszeiten, der Möglichkeit, die eigene Subjektivität und Kreativität in der Arbeit zu verwirklichen, dem Gefühl, sinnvolle Arbeit zu leisten und nicht zuletzt relativ gut bezahlter Arbeit etabliert.

Die Zunahme an psychischen Belastungen, Stress und Burnout weist jedoch darauf hin, dass die neue Selbstständigkeit eine Kehrseite hat. Honneth (2008, S. 146) zeichnet nach, in welcher Weise die rapide gewachsenen Ansprüche auf individuelle Selbstverwirklichung zu einem „institutionalisierten Erwartungsmuster“ geworden sind: „Zunächst zögerlich, dann schließlich massiver werden die Individuen nun nämlich mit der Erwartung

konfrontiert, sich als biografisch flexible, veränderungsbereite Subjekte präsentieren zu müssen, um beruflich oder gesellschaftlich Erfolg haben zu können“ (ebenda, S. 151f.; siehe hierzu auch die von der DGSv in Auftrag gegebenen Studien v. Haubl und Voß 2009 u. 2011).

Mit Bezug auf die veränderten Realitäten heutiger Arbeit entstanden in den letzten Jahren eine Reihe von arbeitswissenschaftlichen Studien zur Qualität der Arbeit. Im Mittelpunkt steht hier die Qualität der Arbeitsbedingungen, die – wie Studien zeigen – einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Qualität der Berufsausübung, also der fachlichen Qualität der Arbeit hat. Den Anfang machte im Jahr 2006 eine unter dem Namen „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA) firmierende Initiative von Bund, Ländern, Sozialversicherungen, Gewerkschaften und Arbeitgebern, die die Qualität der Arbeitssituation aus der Perspektive der Erwerbstätigen untersuchte. Aus deren Sicht bedeutet gute Arbeit „ein festes, verlässliches Einkommen zu erhalten, unbefristet beschäftigt zu sein, die fachlichen und kreativen Fähigkeiten in die Arbeit einbringen und entwickeln zu können, Anerkennung zu erhalten und soziale Beziehungen zu entwickeln. Positiv wird Arbeit bewertet, wenn ausreichend Ressourcen vorhanden sind, z. B. Entwicklungs-, Qualifizierungs- und Einflussmöglichkeiten und ein gutes soziales Klima zu den Vorgesetzten und Kolleg/innen. Eine weitere wichtige Bedingung ist, dass das Anforderungsniveau nicht zu stark als belastend empfunden wird“ (Fuchs 2006, S. 8).

Der DGB-Index „Gute Arbeit“, dem sich die gegenwärtige Popularität dieses Begriffs verdankt, knüpft an die

INQA-Studien an. Seit 2007 werden jedes Jahr repräsentativ ausgewählte Berufstätige aller Branchen befragt – unabhängig von ihrer Gewerkschaftsmitgliedschaft. Auch im DGB-Index „Gute Arbeit“ werden Arbeitsgestaltung und Arbeitsbeziehungen von denen beurteilt, die sie erleben. Das Projekt „Gute Arbeit“ ist ein Schritt der Gewerkschaften, sich nicht mehr nur auf die klassischen Themen wie Beschäftigungserhalt, Tarifverträge und Arbeitszeit zu konzentrieren, sondern darüber hinaus Aspekten der Qualität moderner Erwerbsarbeit Aufmerksamkeit zu verschaffen und neuen Schwung in die betriebliche Arbeitsgestaltungspolitik zu bringen (Urban 2014). In den DGB-Index geht ein,

- ob und in welchem Maße Arbeitnehmer/innen entwicklungsförderliche Ressourcen, d. h. Einfluss- und Entwicklungsmöglichkeiten, Anerkennung und soziale Einbindung bzw. Sicherheit, kreative Potenziale, eine ausgewogene Abforderung ihrer vorhandenen Qualifikationen und Fähigkeiten finden,
- ob, in welchem Maße und in welchem Bereich Arbeit als subjektiv belastend empfunden wird,
- und in welchem Maße die Beschäftigten ihre Einkommens- und Beschäftigungssicherheit als ausreichend beurteilen.

Aus Sicht von Arbeitnehmer/innen ist Arbeit nur dann als ‚gut‘ zu bezeichnen, wenn berufliche Zukunftssicherheit gewährleistet wird und die Einkommen als ausreichend und leistungsgerecht empfunden werden. Darüber hinaus, so Pickshaus (2014, S. 44), „heben die befragten Beschäftigten – quer durch alle Altersgruppen – hervor, dass gute Arbeit durch einen

umfassenden Gesundheitsschutz gekennzeichnet ist: Dazu gehört einerseits der klassische Schutz vor zu hohen körperlichen Belastungen und gleichermaßen der Schutz vor emotionalen Belastungen durch einen respektvollen Umgang; und schließlich der Schutz vor psychischer Überforderung durch ausreichend Zeit, um die Arbeitsaufgaben zu erledigen [...]. Gute Arbeit bedeutet jedoch auch, in einem wertschätzenden und unterstützenden Team von Kollegen, Kolleginnen und Führungskräften zu arbeiten, eine lernförderliche Arbeitsgestaltung mit Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, kreative Potenziale, Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten, Sinn und Nützlichkeit in der eigenen Arbeit zu erkennen und durch eine gute Gestaltung der Arbeitsorganisation zu unterstützen“. In arbeitspolitischer Perspektive geht es also insgesamt um eine nachhaltige, sinnstiftende und sozialverträgliche Gestaltung von Arbeit.

Fokussiert die gewerkschaftliche Perspektive auf die Ausführungs- und Rahmenbedingungen guter Arbeit, kommen in neueren arbeitspolitischen Veröffentlichungen weitere Aspekte hinzu: So liest man bei Voswinkel (2012, S. 420): „Viele Beschäftigte halten den Anspruch an Beruflichkeit und fachliche Kompetenz“ gegenüber den Ökonomisierungsanforderungen aufrecht. „Missachtungserfahrungen der eigenen Fachlichkeit sind ein verbreitetes Thema. Auch wenn hierbei bisweilen eine gewisse Romantisierung der ‚guten alten Facharbeit‘ und des ehemaligen Expertentums [...] mit-schwingen mag, so fällt doch auf, wie nachhaltig fachliche Anerkennung reklamiert und als Basis für Selbstbewusstsein in Anspruch genommen

wird.“ Diese Erfahrungen sind Supervisor/innen vertraut, der arbeits- und der professionspolitische Diskurs sind da, wo konkret gearbeitet wird, nah beieinander.

### 2.3 Ertrag der beiden Perspektiven

So verschieden sich die Sicht von Führungskräften und die gewerkschaftlich-arbeitspolitische Perspektive zunächst darstellen, so klar zeichnen sich aber auch erweiterte Verstehensmöglichkeiten und übergeordnete Gemeinsamkeiten ab.

Arbeitspolitik kann ganz pragmatisch verstanden werden: „Soziale Akteure mit ihren jeweiligen Interessen, Handlungsorientierungen und strukturellen Handlungsvoraussetzungen“ spielen für die Gestaltung der Arbeit und den Wandel der Arbeit eine zentrale Rolle (Kuhlmann 2017, S. 64). Es geht um die Aushandlung von Arbeitsbedingungen, auch wenn es keine allgemein anerkannten fachlichen Autoritäten, gewachsenen Traditionen, Visionen und Leitbilder und auch keine allgemein anerkannten gemeinsamen Werte, Ziele und Wege gibt. Entscheidend ist, dass die beteiligten Akteure in ihren Zielen und Wegen voneinander abhängig sind.

Eine „Lösung“ gibt es nur gemeinsam (es sei denn, einer hat die Macht, seine Interessen gegen andere durchzusetzen – doch selbst dann können die Unterlegenen ihre Blockade- und Verweigerungsmacht einsetzen).

Der Wandel der Arbeit ist kein Automatismus oder Sachzwang, sondern Resultat von organisationalen, technologischen und arbeitspolitischen Aushandlungsprozessen zwischen

institutionellen, professionellen und betriebspolitischen Akteuren. Die Konfliktlinien verlaufen hierbei keinesfalls nur zwischen oben und unten, sondern auf der einen Seite zwischen Akteuren, die Verantwortung für die Aushandlungsprozesse und die damit verbundenen sozialen Konflikte übernehmen, und auf der anderen Seite jenen, die sich entweder als Opfer fühlen (und zum Teil auch inszenieren) oder soziale Konflikte für ihre Partikularinteressen instrumentalisieren.

Vor diesem Hintergrund sehen wir die gemeinsame Verantwortung für die Bewirtschaftung von Konfliktkosten (van Kaldenkerken/Kunkel/Legler 2011), das gemeinsame Interesse an leistungsfähigen Verhandlungssystemen und die Arbeit an überzeugenden Visionen als einen übergeordneten Wert an und als etwas, was geradezu nach reflexiv-strategischer Beratung ruft (Tietel/Kunkel 2011).

### 3 Arbeitsgestaltung als exemplarisches Kräftefeld

Strukturen, Verantwortungs- und Rollenzuschnitte, Technikeinsatz, Prozesse und Arbeitsabläufe bilden und verändern sich also in Kräftefeldern, in denen von verschiedenen Akteuren aus unterschiedlichen Perspektiven Einfluss auf die jeweiligen Arbeitskontexte und Arbeitsbedingungen genommen wird. Nicht zuletzt deshalb haben es die rein fachlichen Gestaltungsideen z.B. aus der Arbeits- und der Organisationspsychologie so schwer, in den Betrieben wirklich Gehör zu finden.

Welche Einflüsse wirken nun im betrieblichen Alltag auf Supervisor/

innen, Coaches und andere prozessorientierte Berater/innen? Welche Einflussmöglichkeiten hat Supervision?

Wir unterscheiden im Folgenden zwischen einer *potenziellen Arbeitsgestaltungskoalition*, die gute Arbeit realisieren will, und denjenigen Akteuren und Kräften, die sich implizit oder explizit gegen eine bewusste Arbeitsgestaltung positionieren.

#### 3.1 Gestaltungsakteure

Auf der einen Seite sehen wir Kooperationsmöglichkeiten von Akteuren, die implizit oder explizit auf gut gestaltete Arbeitsbedingungen setzen und wo die Spezifik der jeweiligen Leistungen (die Aufgabe) durch passende organisationale und arbeitspolitische Strukturen und Prozesse, aber auch eine Kultur des Umgangs miteinander unterstützt wird. In diesem potenziellen „Bündnis“ finden wir

- *Beschäftigte*, die ihr Arbeitsvermögen auf nachhaltige Weise erhalten und regenerieren wollen, die Sinn und Partizipation als hohe Güter sehen. Sie wollen an Entscheidungen mitwirken, Verantwortung übernehmen und brauchen Rollensicherheit und Entscheidungsspielräume für ihre Aufgaben. Sie suchen Resonanz in der Arbeit und möchten qualitativ gut und anerkannt arbeiten. Sie schätzen Kollegialität, bemühen sich um Professionalität und fordern im Dialog mit ihren Führungskräften, mit ihren Kolleg/innen und mit Kunden gute Arbeit. Sie engagieren sich in der Interessenvertretung (Betriebs- bzw. Personalrat) oder unterstützen diese Arbeit wenigstens. Sie wollen im betrieblichen Nahbereich ihrer Abteilung oder

Arbeitsgruppe an Entscheidungen beteiligt werden. Die Regulierung übergreifender Arbeitsbedingungen und strategischer Angelegenheiten, so der Tenor neuerer Studien, überlassen die Beschäftigten nach wie vor gerne den Mitbestimmungsinstanzen (Menz/Tullius 2015).

- *Führungskräfte und Unternehmen*, die wissen, dass in Zeiten des Fachkräftemangels und demografischer Veränderungen ‚gute Arbeit‘ ein Schlüssel für die Attraktivität als Arbeitgeber, für hohe Qualität und für Wettbewerbsfähigkeit ist. Sie investieren in gute Arbeitsbedingungen und leistungsfähige Abteilungen für Organisations- und Personalentwicklung. Es wird zwar laufend evaluiert, was diese Investitionen bringen, aber die letztliche Unberechenbarkeit von immateriellen Gütern wie Vertrauen (Sozialkapital) und Motivation wird akzeptiert.
- *Beraterinnen und Berater*, die sowohl in der Expertenrolle als auch in der Begleitung von Reflexions- und Entscheidungsprozessen Angebote machen, Bemühungen um gute Arbeit zu unterstützen. Das Angebot reicht von der Arbeitsmedizin, der Arbeits- und Organisationspsychologie, dem Arbeitsschutz bis zu Supervision, Coaching, kollegialer Beratung und Moderation. All diese Beratungsformen versuchen den betrieblichen Akteuren den jeweiligen Stand der Kunst zur Verfügung zu stellen. Gerade Supervisor/innen sind Transmissionsriemen zwischen Führungskräften und Mitarbeiter/innen in Verbundenheit zur guten Aufgabenerfüllung.
- Last but not least die gewählten Interessenvertretungen im Betrieb und die Gewerkschaften. Wie oben ausgeführt, gibt es hier einen

dichten Diskurs, an den zwar nicht umstandslos angeknüpft werden kann, der aber für Gestaltung unverzichtbar ist.

Dieses „Bündnis“ ist intern alles andere als konfliktfrei, neben unbestreitbaren Erfolgen scheitern auch viele Bemühungen. Für die Ausweitung und Stärkung dieses ‚impliziten‘ Bündnisses beziehen wir Position.

### 3.2 Gegenbewegungen

Diesem potenziellen Arbeitsgestaltungsverständnis stehen drei Tendenzen entgegen, die die Möglichkeit und die Notwendigkeit von Arbeitsgestaltung verneinen:

- *Beschäftigte*, die resigniert haben oder keinen Sinn darin sehen, sich für ihre (Gestaltungs-)Interessen einzusetzen. Der Hintergrund hierfür können bestimmte Lebensphasen sein, die ihre Aufmerksamkeit z.B. in der Familie erfordern (Kind bzw. Pflege). Sehr häufig gibt es aber auch einfach schlechte Erfahrungen mit der Arbeit (und mit Beteiligung) und/oder Ohnmachtserfahrungen aus der Vergangenheit.
- *Führungskräfte und Unternehmen*, die rein kostenorientierte Geschäftsmodelle verfolgen und die Umwelt lediglich als chaotisches System sehen, wo die Schnellen die Langsamen fressen. Diese produzieren mit disruptiven Strategien einen Hyperwettbewerb, der die Beschleunigungsspirale immer weiter anheizt und letztlich in ruinösen Wettbewerbsmustern endet.
- *Betriebswirtschaftliche und technikzentrierte Experten*, die die Notwendigkeit von Investitionen in Arbeitsbeziehungen bzw. Kollegialität nicht

einsehen und stattdessen den kollegialen Diskurs und die soziale Kommunikation in Betrieben als Rationalisierungspotenzial ‚verstehen‘. Sie versuchen durch scharf kalkulierte Prozessvorgaben, rigide Technik und restriktive Qualitätsmanagementsysteme individuelle Handlungsspielräume und kommunikative Aushandlungsprozesse zu minimieren.

### 4 Supervision als professionsorientierter und arbeitspolitischer Akteur

In diesem Kräftefeld von Gestaltungsakteuren und implizitem Gegenbündnis bewegen wir uns als Supervisor/innen und Coaches. Nicht so, dass wir uns mit einer der beiden ‚Seiten‘ oder mit einzelnen Akteuren identifizieren, sondern indem wir unsere supervisorische Kompetenz nutzen, in die geschilderten Spannungsfelder triangulierend zu intervenieren (Busse/Tietel 2018). Als einzelne Anbieter, aber auch als Community sind wir professionell gefordert, unsere Rolle zu klären: Wollen wir Akteure sein, die sich in das Feld Arbeitsgestaltung – auch auf den oberen Entscheidungsebenen – fachlich und arbeitspolitisch einmischen und dort als eigenständige Akteure ernst genommen werden? Diese Frage bejahen wir eindeutig. Mit unserer Erfahrung in der Gestaltung von Aushandlungsprozessen und anderen kommunikativen Settings können wir arbeitspolitisch selbstbewusst auftreten. Kritisch kann man hinzufügen, dass diejenigen Supervisor/innen und Coaches, die das arbeitspolitische Feld ignorieren und sich gegenüber betriebspolitischen Aushandlungsprozessen abstinent oder indifferent

verhalten, zur Anpassung beitragen und damit tendenziell zu den Gegen Tendenzen zählen.

Wer aber

- den Kontext von Arbeitsprozessen (gute Arbeit *haben*) jeweils mitreflektiert,
- Macht mit Verantwortung übersetzt,
- sorgfältig unterscheidet, wer für die gute Aufgabenerfüllung (Arbeit gut *machen*) welche Verantwortung hat und diese auch an die richtige Stelle adressiert und
- durch die Verschränkung zur Organisation mit Hilfe von Dreiecksverträgen und z.B. mit dem Instrument der Beraterkonferenzen die jeweiligen Verantwortungen auch in Aushandlungsprozesse bringt (van Kaldenkerken 2014, S. 203ff.),

hat mindestens faktisch wertvolle arbeitspolitische Erfahrungen. In den arbeitspolitischen Aushandlungsprozessen und Verhandlungssystemen, die wir überblicken, sind der Perspektivenwechsel, der respektvolle Umgang miteinander, die triadische Kompetenz und der kreative Umgang mit komplexen Entscheidungssituationen bei weitem nicht Standard.

### 5 Ausblick

Die arbeitspolitische Kompetenz von Supervisor/innen und Coaches, die wir meinen, spiegelt sich noch zu wenig im Supervisionsdiskurs. Es gibt zwar einige Veröffentlichungen zur politischen Dimension beruflichen Handelns (siehe Literaturliste), wir vermissen aber einen gemeinsamen breiten Diskurs zu arbeitspolitischen Fragen und vor allem auch mit den arbeitspolitischen Akteuren. Von vielen Kolleg/innen – und nicht zuletzt aus

eigener Erfahrung – wissen wir, dass arbeitspolitische und gesellschaftspolitische Themen in den letzten Jahren einen größeren Stellenwert in den Beratungen einnehmen (Haubl/Voß 2009 u. 2011). Auch eine von der Zeitschrift *Supervision* initiierte Umfrage unter Supervisor/innen brachte eine deutliche Zunahme der klassischen arbeitspolitischen Fragestellungen in der supervisorischen Praxis zutage: Vergütung und Arbeitszeit, Gesundheitsschutz und Qualifikation, Sicherheit des Arbeitsplatzes, Stellenabbau, Auslaufen von Projekten, Kündigungen, Sicherheit des Einkommens, Absenkung von Tarifen, unsichere Arbeitsverträge und Arbeitsverhältnisse, die rasante Zunahme prekärer Arbeitsverhältnisse (Leiharbeit, befristete Verträge, Zeitverträge). Nicht zuletzt die Sorge über die eigenen beruflichen Perspektiven (Tietel/Meyfeld 2010). Professionspolitisch haben wir differenzierte Antworten und ausgefeilte Gütekriterien. Aber hinsichtlich der arbeitspolitischen Themen? Wie begleiten wir Einzelne, Teams, Organisationen und Verhandlungssysteme bei diesen Themen? An was orientieren wir uns? Hier ist in der Community und in der DGsv ein Diskurs dringend gefordert und vor allem ruft die Praxis nach beraterischen Antworten und Beispielen erfolgreicher Interventionen in arbeitspolitischen Kontexten.

Bei Simone Hocke, Carla van Kaldenkerken und Marianne Büthe-Tietel bedanken wir uns für wertvolle Anregungen.



#### Autoren

Prof. Dr. Erhard Tietel (Foto links), Jg. 1953, Psychologe, Supervisor (DGsv), Hochschullehrer am Zentrum für Arbeit und Politik und am Studiengang Psychologie der Universität Bremen, Redaktionsmitglied der Zeitschrift *Supervision*.  
Arbeitsschwerpunkte: Arbeitsforschung, Betriebliche Arbeitsbeziehungen, Betriebsräte, psychodynamische Organisationsforschung, Triadisches Denken

Roland Kunkel (Foto rechts), Jg. 1953, Dipl.-Volkswirt, Supervisor (DGsv), Organisationsberater, Mediator (und Ausbilder für Mediation (BMeV).  
Mitgesellschafter von step, Coaching, *Supervision*, Organisationsberatung und Konfliktmanagement.  
Arbeitsschwerpunkte: gewerkschaftliche Strategieberatung, Implementierung von Konfliktbearbeitungskonzepten in Organisationen, Transformationsforschung

#### Kontakt

etietel@uni-bremen.de  
kunkel@stepberlin.de

## 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 Erwiderung angelegt.

#### Herausgeber/innen

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

ISBN 978-3-7376-0523-6  
ISSN 1867-4992

#### Erscheinungsweise und Bezug

*Positionen* erscheinen mindestens zweimal jährlich in einer Auflage von ca. 5.600 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 per Mail zu richten an Monika Rader, info@dgsv.de. Sie sollen einen Umfang von 30.000 Zeichen inklusive 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

BEUTIN MEDIEN Druck und Design

#### Gestaltung und Satz

Cskw, Berlin – www.cskw.de



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