

KÖLNER REIHE

Materialien zu Supervision und Beratung

Herausgegeben von der Deutschen Gesellschaft für Supervision e. V. (DGsv)

Rolf Haubl / G. Günter Voß / Nora Alsdorf /
Christoph Handrich (Hg.)

Belastungsstörung mit System

Die zweite Studie zur psychosozialen Situation
in deutschen Organisationen

Vandenhoeck & Ruprecht



Kölner Reihe – Materialien zu Supervision und Beratung

Herausgegeben von der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv)

Band 3

Rolf Haubl / G. Günter Voß / Nora Alsdorf / Christoph Handrich (Hrsg.)

Belastungsstörung mit System

Die zweite Studie zur psychosozialen Situation in deutschen Organisationen

Rolf Haubl / G. Günter Voß /
Nora Alsdorf / Christoph Handrich (Hg.)

Belastungsstörung mit System

**Die zweite Studie zur psychosozialen Situation
in deutschen Organisationen**

Mit 25 Abbildungen und 8 Tabellen

Vandenhoeck & Ruprecht

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-525-40343-3

ISBN 978-3-647-40343-4 (E-Book)

© 2013, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen/
Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Bristol, CT, U.S.A.
www.v-r.de

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Printed in Germany.

Satz: Fernando Aguado Menoyo, Köln

Druck und Bindung: Hubert & Co, Göttingen

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Inhalt

Einleitung <i>Rolf Haubl und G. Günter Voß</i>	7
---	---

Stichprobenmerkmale <i>Saskia Maria Fuchs</i>	9
--	---

Zum Wandel von Organisation und Arbeit

„Hetzen, hetzen, hetzen“ Permanente Veränderungen <i>Ullrich Beumer</i>	19
---	----

„Macht mal, wie ihr es hinkriegt“ Führungskompetenz <i>Benjamin Kahlert</i>	35
---	----

„Das kann man ja alles nicht messen“ Leistung und Erfolg <i>Saskia Maria Fuchs</i>	43
--	----

„Gute Arbeit ist, wenn ich Anerkennung bekomme“ Professionalität und gute Arbeit <i>Christoph Handrich</i>	49
--	----

Zur Selbstfürsorge der Arbeitenden

„Inseln schaffen ...“ Praxis der Selbstfürsorge <i>Rolf Haubl</i>	65
---	----

„Beschäftigte leiden darunter, wenn sie gezwungen werden, unprofessionell zu arbeiten“ Selbstfürsorge und intrinsische Arbeitsmotivation <i>Rolf Haubl und Saskia Maria Fuchs</i>	79
--	----

„Die Herzinfarkte sind alles Männer ...“ Selbstfürsorge und Geschlecht <i>Anke Kerschgens</i>	83
„Da würde ich mir um die Jüngeren im Moment mehr Sorgen machen“ Selbstfürsorge und Generation <i>Nora Alsdorf</i>	100
Schutzfaktoren einer gesundheitsbewussten Organisationskultur <i>Rolf Haubl und Saskia Maria Fuchs</i>	113
„Wer hat wann welche Verantwortung, wer hat wann welchen Einfluss?“ Supervision als Praxis der Selbstfürsorge <i>Rolf Haubl</i>	120
„Früher gab es noch Puffer ...“ Selbstfürsorge und Berufszufriedenheit von Supervisor/innen <i>Julian Fritsch</i>	124
Hintergrunddiskurs	
Subjektivierte Arbeit <i>Ingo Matuschek</i>	139
Subjektivierte Professionalität <i>G. Günter Voß</i>	168
Von Angst- bis Zwangsstörung Psychische Erkrankungen und ihre Verbreitung <i>Cornelia Weiß</i>	186
Anhang	
Fragebogen	209
Autorinnen und Autoren	219

Einleitung

Rolf Haubl und G. Günter Voß

Unter dem Titel „Riskante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision – Eine Studie zu den psychosozialen Auswirkungen spätmoderner Erwerbsarbeit“ erschien 2011 der Ergebnisbericht einer von der Deutschen Gesellschaft für Supervision e. V. (DGSv) gefördernten Studie zum „Innenleben“ von Organisationen in Deutschland. Basis war eine im Jahr 2008 durchgeführte Befragung der Mitglieder der DGSv zu ihren Erfahrungen bei der Zusammenarbeit mit den von ihnen beratenen Berufstätigen in wirtschaftlichen und nichtwirtschaftlichen Organisationen.

Die damals präsentierten Ergebnisse lösten große öffentliche Aufmerksamkeit aus (die Süddeutsche Zeitung titelte etwa „Betriebliche Klimakatastrophe“). Es waren vor allem die Befunde zu einer verbreiteten Überforderung und erheblichen psychischen Belastungen bei Berufstätigen, die weithin registriert wurden. Die Forscher/innen konnten anfangs selbst nicht glauben, was ihnen da aus der Welt der Organisationen in Deutschland berichtet wurde – so etwa die Aussage einer erfahrenen Supervisorin „Das psychische Elend ist erschreckend“. Erst nach Auswertung der gesamten Datenbasis waren wir uns sicher, Indizien für eine ausgesprochen problematische gesellschaftliche Entwicklung gefunden zu haben, die auf eine zunehmend in ihren psychosozialen Folgen „Riskante Arbeitswelt“ hindeuten.

Die Studie war eine der ersten, die auf eine deutliche Zunahme arbeitsbedingter 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 „Burnout“ ein anhaltend in den Medien beachtetes Thema, dem sich inzwischen auch die Politik, viele Verbände (vom DGB bis zu den Kirchen) und auch erste Betriebe gezielt annehmen. Die Befragung half, das weit verbreitete Gefühl zu objektivieren, dass die Arbeitsbedingungen turbulenten 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 Thema der psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz auf die Agenda eines breiten öffentlichen Diskurses zu bringen und bis heute dort zu halten.

Das vorliegende Buch berichtet von einer zweiten Untersuchung, mit der erneut die Mitglieder der DGSv dazu befragt wurden, wie sie drei Jahre später die Arbeitsbedingungen in wirtschaftlichen und nichtwirtschaftlichen Organisationen und deren Auswirkungen auf die Beschäftigten wahrnehmen.

Die Grundlage dieser zweiten Erhebungswelle wurde gegenüber der ersten Welle erweitert, ebenso wurden vier neue Fragenkomplexe berücksichtigt:

- a Lassen sich anhand von Wiederholungsfragen markante Veränderungen der Arbeitsbedingungen seit 2008 feststellen?
- b Welchen Stellenwert haben Qualitätsstandards der Arbeit für die Arbeitnehmer/innen? (Professionalität)
- c Was tun Arbeitnehmer/innen, um sich an ihren Arbeitsplätzen (psychisch) gesund zu erhalten? (Selbstfürsorge¹)
- d Wie weit ist Leistungsgerechtigkeit in Organisationen realisiert?

Es fragt sich, wie gut Supervisor/innen² auf eine Auseinandersetzung mit diesen Fragen vorbereitet sind. Diejenigen, die wir befragt 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 ihre 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.

-
- 1 Wir haben uns entschieden, von „Selbstfürsorge“ zu sprechen und so das im angelsächsischen Gesundheitsdiskurs vertraute „self-care“ zu übersetzen. Die Alternative „Selbstsorge“ ist unserer Befürchtung nach zu eng mit der Theorie von Michel Foucault verbunden, der damit die insbesondere ästhetische Gestaltung der eigenen Lebensführung meint. Dass auch „Selbstfürsorge“ unerwünschte Assoziationen wecken kann, wird deutlich, wenn man den Begriff mit dem Fürsorge-Diskurs der Sozialarbeit in Verbindung bringt und als paternalistisch kritisiert. Diese Kritik versteht Selbstfürsorge als inkorporierten Fremdzwang. Das ist eine seiner möglichen Bedeutungen, wird von uns aber nicht als Grundbedeutung gesetzt.
 - 2 Den Autor/innen wurde es freigestellt, eine Form des Genderns zu wählen, daher können diesbezüglich Variationen auftreten.

Stichprobenmerkmale

Saskia Maria Fuchs

Das Forschungsprojekt „Arbeit und Leben in Organisationen 2011“ ist eine Folgestudie zu den Mikroveränderungen in Non-Profit- und Profit-Organisationen, die durch die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv) initiiert und 2008 erstmals ins Leben gerufen wurde. Die aktuelle Untersuchung stellt die zweite Erhebungswelle dar. Mit der Zielsetzung, Veränderungen im Befragtenverhalten erfassen und dokumentieren zu können, wurden die Supervisor/innen der DGSv wie in 2008 zu den (veränderten) Arbeitsbedingungen in Organisationen befragt.

Wie in der ersten Studie besteht die Forschergruppe aus zwei lokalen Teilgruppen: einerseits dem Sigmund-Freud-Institut in Frankfurt am Main unter der Leitung von Prof. Dr. Dr. Rolf Haubl, andererseits der TU Chemnitz unter der Leitung von Prof. Dr. G. Günter Voß. Beide Teilgruppen arbeiten wie auch in der letzten Untersuchung partiell in Kooperation, partiell in Eigenregie und haben ihre eigene – psychodynamisch-systemische oder arbeits- und organisationssoziologische – Expertise. Die Forschergruppe ist dieses Mal in der Generationszusammensetzung stärker gemischt als 2008, weshalb das Interesse an generativen Fragen zugenommen hat. Dadurch gewinnt die Gruppe einen multiperspektivischen Blick auf die Arbeitsbedingungen.

Methodenfahrplan

Die Herangehensweise der Forschergruppe basiert auf denselben methodischen Verfahren wie 2008 (vgl. Haubl 2011). Für die aktuelle Untersuchung wurden 30 themenzentrierte Interviews sowie 4 Gruppeninterviews durchgeführt, jeweils mit non-direktiver Interviewführung. Ziel der Interviews waren erneut beispielhafte Erzählungen aus den Supervisionssitzungen der Befragten. Die Interviews wurden nach Maßgabe der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet, wobei einige ausgewählte Sequenzen nochmals in Interpretationsgruppen analysiert worden sind. Nach der Auswertung der Interviews hat die Forschergruppe Hypothesen aufgestellt, die anschließend quantitativ überprüft wurden.

Für die quantitative Erhebung ist ein Fragebogen erstellt worden, der im Online-Format auf eine gesonderte Homepage gestellt wurde. Der Online-Fragebogen war nach kurzen Anlaufschwierigkeiten bzgl. der Freischaltung insgesamt sechseinhalb Wochen (vom 26.08.2011 bis zum 11.10.2011) zugänglich. Die insgesamt 3600 Mitglieder der DGSv wurden durch ein Rundschreiben (Newsletter der DGSv) über die Erhebung und die Teilnahmemöglichkeit informiert. Jedes Mitglied erhielt einen individuellen Link, der mit dem Newsletter verschickt wurde. Mitgliedern, die über keine E-Mail-Adresse verfügen, wurde der Fragebogen auf postalischem Wege zugeschickt. Nach dieser Zeit-

spanne lagen insgesamt 899 ausgefüllte Fragebogen (840 von 3250 per Online-Befragung; 59 von 350 per postalischer Befragung) zur weiteren statistischen Auswertung vor. Die Rücklaufquote liegt bei knapp einem Viertel (24,8 %) und ist im Vergleich zur ersten Erhebungswelle leicht gesunken (27,9 %), darf aber nach wie vor als gut gelten.

Ein Teil der aktuellen quantitativen Untersuchung besteht aus Wiederholungsfragen aus dem Fragebogen von 2008, damit ein partieller Vergleich zwischen den beiden Erhebungswellen gezogen werden kann. Der Fragebogen lässt sich in folgende Abschnitte unterteilen:

- Die Items des ersten Teilbereichs sind eine Auswahl an Wiederholungsfragen des ersten Fragebogens und beziehen sich auf die Arbeitsbedingungen der Arbeitnehmer/-innen.
- Die weiteren Abschnitte des Fragebogens können den Themenschwerpunkten der Forschungsgruppen zugeordnet werden: „professionelles Handeln“ und „Selbstfürsorge“.
- Der letzte Abschnitt bezieht sich auf das Thema „Gerechtigkeitseinstellungen der Supervisor/innen“.

Der komplette Fragebogen umfasst 151 Fragen. Das Skalenniveau basiert auf einer fünf-stufigen Likert-Skala, die zusätzlich die Antwortmöglichkeit „kann ich nicht einschätzen“ aufweist. Statistisch mag kritisiert werden, dass eine höherstufige Likert-Skala sinnvoller gewesen wäre, um beispielsweise bei sechs Stufen die Tendenz zur Mitte zu umgehen oder bei sieben Stufen deutlicher zwischen den Antwortmöglichkeiten zu differenzieren. Die Entscheidung, fünf Stufen zu verwenden, basiert auf der Annahme, dass auch hier eine angemessene Differenzierung möglich ist, und überdies die Mittelkategorie neutrale Einstellungen auffängt, anstatt die Angabe einer Tendenz zu erzwingen. Unabhängig hiervon wurde die fünf-stufige Skala in Anlehnung an den ersten Fragebogen und die Wiederholungsitens gewählt, um Verzerrungseffekte durch Irritationen zu vermeiden.

Die Auswertung des Fragebogens erfolgt hauptsächlich mit dem statistischen Datenprogramm „IBM SPSS Statistics“ und teilweise mit dem statistischen Datenprogramm „Stata“. Die Daten wurden nach univariaten, bivariaten und multivariaten statistischen Verfahren ausgewertet. Die statistischen Befunde basieren für alle Rechnungen auf einem 1 %-Signifikanzniveau, falls nicht anders gekennzeichnet.

Selbstkritik

Für die aktuelle Fragebogenuntersuchung ist zu vermerken, dass die Abbruchrate ausgesprochen hoch ist. Die sogenannten „Missing-Links“ weisen einen Prozentsatz von 20-30 % auf. Es ist zu beobachten, dass bestimmte Fragenabschnitte gehäuft zu einem Abbruch der Bearbeitung des Fragebogens führten. Diese Beobachtung dürfte mit dem gestiegenen Fragebogenumfang in Verbindung stehen: eine hohe Anzahl an

Fragen und damit verbundene Bearbeitungsdauer können sich negativ auf Motivation und Aufmerksamkeit auswirken. Hohe Abbruchquoten sprechen in diesem Falle für Ermüdungserscheinungen bei den Befragten.

Des Weiteren gibt die Subskala „Gerechtigkeitseinstellungen“ im letzten Abschnitt des Fragebogens eine Thematik vor, mit der die Supervisor/innen womöglich nicht gerechnet haben, sodass sie die Fragen nicht einzuordnen wussten. Als Einstellungsfragen politischen Inhalts sind sie zudem als sog. „sensitive Items“ aufzufassen – d.h., sie berühren Bereiche, in denen erfahrungsgemäß geringe Auskunftsfreudigkeit besteht. Das mag einen Teil der Supervisor/innen zur Nichtbeantwortung bewegt haben. Darüber hinaus wurden die Befragten bei den Gerechtigkeitsfragen größtenteils nicht als Experten der Arbeitswelt befragt, sondern zu ihrer persönlichen Einstellung, wodurch gleichsam ein Bruch zur Befragung mit dem vorherigen Teil des Fragebogens entstanden sein könnte.

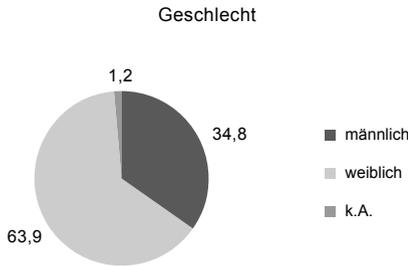
Ein weiterer Grund der Nichtbeantwortung der Fragen könnte der Leistungsbegriff sein, der bei Fragen zur Leistungsgerechtigkeit impliziert war. Supervisor/innen, die traditionell eher sozialkritisch einzustufen sind, könnten assoziative Begleitvorstellungen des Leistungsbegriffes, wie „Leistung aus Leidenschaft“, ein Slogan der Deutschen Bank, oder wie „Leistung muss sich wieder lohnen“ aus dem Wahlprogramm der FDP 2009, veranlasst haben, nicht zu antworten, um sich politisch bedeckt zu verhalten.

Selbstkritisch ist eingeräumt, dass kein Pre-Test durchgeführt wurde, der auf einige dieser Punkte möglicherweise hingewiesen hätte. Zudem bleibt zu überlegen, ob in einer zukünftigen, dritten Erhebungswelle eine Reduzierung der Itemzahl vorgenommen werden sollte, um die Abbruchrate zu verringern.

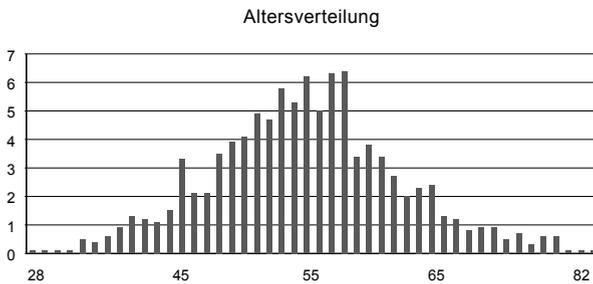
Wer sind die Supervisor/innen, die an der Untersuchung teilgenommen haben?

Die vorliegenden Daten ergeben, dass die Stichprobe für die Supervisor/innen der DGSv repräsentativ ist, da sich im Vergleich zu einer Mitgliederbefragung der DGSv vom September/Oktober 2009 eine übereinstimmende Verteilung ergeben hat. 44,3 % der Supervisor/innen nahmen bereits an der ersten Erhebungswelle im Jahr 2008 teil.

In der Stichprobe sind 63,9 % der Befragten weiblich, etwas mehr als ein Drittel (34,8 %) männlich, während 1,2 % der Supervisor/innen keine Angaben gemacht haben. Das durchschnittliche Alter der Supervisor/innen beträgt 54,8 Jahre, wobei sich die Altersspanne von 28 bis 82 Jahre erstreckt. Wird die Altersverteilung nach Geschlecht betrachtet, zeigt sich, dass die Frauen im Durchschnitt jünger sind als die Männer (53,8 Jahre zu 56,6 Jahre). Es kann festgehalten werden: Supervision wird eher von Frauen betrieben und der Beruf ist gegenwärtig überaltert – wird das Durchschnittsalter der Supervisor/innen mit dem durchschnittlichen Alter der deutschen Bevölkerung im Jahr 2011 verglichen, zeigt sich, dass die Supervisoren/innen deutlich älter sind als der Bevölkerungs-



durchschnitt (44,9 zu 54,8 Jahren). Dieser Sachverhalt macht die Dringlichkeit deutlich, die Nachwuchsfrage auf die Agenda des Berufsverbandes zu setzen.

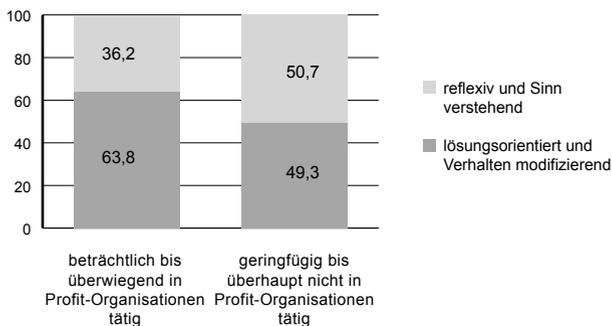


Lösungsorientierte Männer und reflexive Frauen?

Ein überraschender Befund ist, dass etwas mehr als die Hälfte der Befragten (51,4 %) ihre grundlegende supervisorische Haltung als eher lösungsorientiert und Verhalten modifizierend beschreibt. Dies ist aufgrund des tradierten Selbstverständnisses der DGsv interessant, die die Haltung ihrer Mitglieder bisher eher als reflexiv und Sinn verstehend begreift. Supervision wird demnach als eine Profession gesehen, die der Schaffung, Behauptung und Sicherung reflexiver Räume in Organisationen dient. 48,6 % der Supervisor/innen teilen dieses Selbstverständnis.

Die Vermutung, dass die supervisorische Haltung in Bezug zur Felderfahrung, zum Geschlecht und Alter steht könnte, liegt nahe. So wäre zu vermuten, dass ältere Supervisor/innen eher reflexiv Sinn verstehend orientiert sind, während die jüngeren eher einen lösungsorientierten Ansatz verfolgen. Ein Zusammenhang zwischen der supervisorischen Haltung und dem Geschlecht oder dem Alter lässt sich statistisch aber nicht zeigen, sodass davon ausgegangen werden darf, dass die supervisorische Haltung der Supervisor/innen geschlechts- und altersunabhängig vorkommt.

Historisch ist die Supervision eher in Non-Profit-Organisationen etabliert und deshalb überrascht es nicht, dass nur knapp ein Siebtel der Supervisor/innen (14,6 %) der Stichprobe angeben, dass sie beträchtlich bis überwiegend in Profit-Organisationen arbeiten. Wird die kreuztabelleartige Verteilung zwischen der grundlegenden supervisorischen Haltung und der Felderfahrung der Supervisor/innen betrachtet, zeigt sich ein signifikanter Unterschied. Demnach ist eine lösungsorientierte und Verhalten modifizierende Haltung eher bei Supervisor/innen festzustellen, die beträchtlich bis überwiegend in Profit-Organisationen tätig sind (63,8 %), im Vergleich zu denjenigen, die eine geringfügige oder überhaupt keine Felderfahrung in Profit-Organisationen haben (49,3 %). Zu vermuten wäre, dass die Supervisor/innen ihre supervisorische Haltung dem jeweiligen Organisationstyp anpassen, in dem sie tätig sind.



Während die supervisorische Haltung geschlechts- und altersunabhängig vorkommt, sind es die Einsatzbereiche keineswegs: Männer arbeiten eher in Profit-Organisationen. Zwischen dem Anteil der Frauen, die beträchtlich bis überwiegend in Profit-Organisationen tätig sind (11,2 %), und dem entsprechenden Anteil unter den Männern (20,6 %) besteht ein signifikanter Unterschied. Auf Basis der erhobenen Daten ist es folglich wahrscheinlicher, in Profit-Organisationen einen Mann und in Non-Profit-Organisationen eine Frau als Supervisor/in anzutreffen.

Supervisor/innen: Experten der Arbeitswelt

Eine Besonderheit der Supervisor/innen ist ihr privilegierter Zugang zur Alltagswirklichkeit von Arbeitnehmer/innen und deren beruflichem Handeln in Organisationen. Anhand der Daten kann diese Annahme verdeutlicht werden: 82,8 % der Supervisor/innen sind seit mehr als fünf Jahren als Supervisor/in tätig, sodass den Supervisor/innen in der Umfrage eine fundierte Erfahrung und ein geschulter Blick attestiert werden darf. Für ihre Expertise spricht weiterhin, dass über zwei Drittel der Supervisor/innen (69,7 %) ihre Aufträge als langlaufende Prozesse beschreiben. Allerdings gibt nur knapp ein Drittel der Befragten (29,5 %) an, dass sie den größten Teil ihres Einkommens mittels Supervision erwerben. Demnach üben mehr als zwei Drittel von ihnen (70,5 %)

neben ihrer supervisorischen Tätigkeit noch weitere Tätigkeiten aus, mit denen sie ihren Lebensunterhalt bestreiten. Es ist daher kaum verwunderlich, dass in den Interviews mit den Supervisor/innen eher der Begriff „Beratung“ anstelle von „Supervision“ zur Beschreibung der eigenen Tätigkeit gewählt worden ist. „Beratung“ könnte als eine „Mehrsprachigkeit“ verstanden werden, in dem Sinne, dass die Supervisor/innen über ein vielfältiges Interventionsangebot verfügen. Es darf vermutet werden, dass sie ihr Repertoire fallspezifisch gestalten, um auf die Veränderungen in der Arbeitswelt zu reagieren.

Knapp ein Viertel der Befragten (23,8 %) schätzt sein Einkommen als „zu wenig“ ein. Eine Teilgruppe der Supervisor/innen ist mit ihrem Einkommen also offensichtlich nicht einverstanden bzw. unzufrieden. Unklar bleibt, worauf die Supervisor/innen ihren Eindruck gründen, dass sie zu wenig verdienen. Hinweise hierauf lassen sich finden, wenn die Einschätzung über das Einkommen mit Geschlecht und Alter in Zusammenhang gesetzt wird. Es zeigt sich, dass die Einschätzung, ob das Einkommen angemessen oder zu wenig ist, geschlechtsunabhängig, jedoch nicht altersunabhängig variiert: die unter 54jährigen Supervisor/innen schätzen ihren Verdienst signifikant eher als „zu wenig“ ein als diejenigen, die 54 Jahre und älter sind. Woran mag das liegen? Es lassen sich Verlaufsrichtungen des Zusammenhanges in Bezug auf das Geschlecht und das Alter sowie zwischen der Felderfahrung und der Einschätzung des Einkommens aufweisen. Die Männer sind eher über 54 Jahre alt (61,9 %), während die Frauen signifikant eher jünger als 54 Jahre alt sind (53,7 %). Des Weiteren geben die Supervisor/innen, die beträchtlich bis überwiegend in Profit-Organisationen arbeiten, signifikant seltener an, dass sie ihr Einkommen für „zu wenig“ einschätzen (14,9 %), als diejenigen, die geringfügig bis überhaupt nicht in Profit-Organisationen arbeiten (25,3 %)¹.

Die statistischen Befunde machen überdies deutlich, dass die Preisbildung für Supervision eine entscheidende Bedeutung für die Einschätzung des Einkommens der Supervisor/innen hat. Denn Supervisor/innen, die angeben, dass sie zu wenig verdienen, sind eher im Non-Profit-Bereich tätig. Dieser Zusammenhang kann als Hinweis auf einen ideellen Richtungswechsel gedeutet werden – offenbar reicht der moralische Profit, der Ungleichheiten im Verdienst akzeptiert, nicht aus und ist nicht länger gültig.

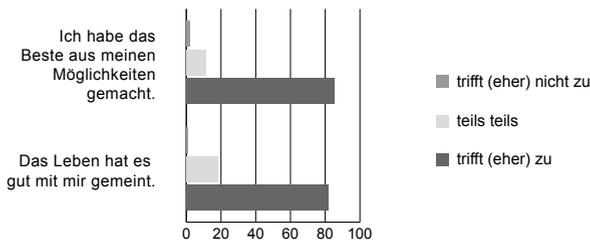
Zukunftsbezogen könnte unterstellt werden, dass die nachkommenden Generationen von Supervisor/innen ihre Berufswahl eher nach den monetären Bedingungen ausrichten als frühere Generationen. Dass das bislang nicht geschehen ist, könnte ein Grund für das Nachwuchsproblem in der Supervision sein. Da in der Supervision keine fixen Honorare vorkommen, kann auch der Zusammenhang bestehen, dass erfahrene Supervisor/innen mehr verdienen als unerfahrene. So gibt nur knapp ein Fünftel der über 54jährigen Supervisor/innen (18 %) an, dass sie ihrer Ansicht nach zu wenig verdienen; bei den Jüngeren wird diese Ansicht von knapp einem Drittel

1 Diese Verlaufsrichtung basiert auf dem 5 %-Signifikanzniveau eines Chi-Quadrat-Testes.

(30 %) vertreten. Es stellt sich die Frage, ob der Unterschied auf dem Sachverhalt beruht, dass Supervision sich über Erfahrung definiert und die Jüngeren sich die Erfahrung erst „verdienen“ oder aber, ob sich die Jüngeren mit einer vermehrt prekären Arbeitssituation zurecht finden müssen.

Helfer aus der Not?

Allgemein wird diskutiert, dass die Berufswahl bei sozialen Berufen nicht selten von lebensgeschichtlichen Krisen mit bestimmt wird. In der Stichprobe wurden die Supervisor/innen deshalb zu ihrer Selbstwirksamkeit und ihrem Lebensschicksal befragt. Ein erheblicher Teil der Supervisor/innen (82,8 %) gibt an, dass es „das Leben gut mit ihnen gemeint [hat]“, und widerspricht damit der Ausgangsthese. Eine Lebensgeschichte, die von unbewältigten Konflikten und Traumata geprägt wäre, würde nicht so positiv betrachtet. Zudem geben fast neun von zehn Befragten (87,1 %) an, dass sie „das Beste aus ihren Möglichkeiten gemacht haben“. Die Befragten schätzen ihr Leben positiv ein und schreiben sich eine hohe Selbstwirksamkeit zu, weil sie motiviert und engagiert ihr Leben in die Hand nehmen. Sind Supervisor/innen folglich eine andere helfende Berufsgruppe als etwa Psychotherapeuten, denen gern ein „Helfer-Syndrom“ attestiert wird?



In diesem Zusammenhang wäre weiterführend zu prüfen, ob die Haltung zum Leben in Zusammenhang mit der allgemeinen supervisorischen Haltung steht. Statistisch sind die Gruppen jedoch zu homogen, sodass sich weitere statistische Auswertungen verbieten. Zudem wäre es interessant, in Tiefeninterviews mit Supervisor/innen stärker auf deren biographischen Werdegang einzugehen. Ganz unabhängig hiervon besteht die Möglichkeit, dass der Befund lediglich Ergebnis eines Verzerrungseffektes aufgrund sozialer Erwünschtheit ist.

Fazit

Zusammengefasst ergibt sich ein sehr facettenreiches Bild von Supervision. Supervisor/innen könnte man als „Allrounder“ in der Beratungswelt bezeichnen, die situationsflexibel agieren. Die Arbeitswelt hat seit der Gründung der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. eine turbulente Entwicklung genommen, die auch vor der Supervision nicht Halt macht. Die Supervisor/innen haben nicht nur mit gesellschaftlichen

Veränderungen umzugehen, sondern die Supervision selbst befindet sich in einer Umbruchsituation, in der der Berufsverband aufgefordert ist, eine zukunftsfähige Position zu entwickeln.

Zum Weiterlesen

Haubl, R. (2011): Forschungsprozess und Methodenfahrplan der Untersuchung. In: Haubl, R., Voß, G. G. (Hrsg.): Riskante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision. Eine Studie zu den psychosozialen Auswirkungen spätmoderner Erwerbsarbeit (S. 8-10). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Zum Wandel von Organisation und Arbeit

„Hetzen, hetzen, hetzen“

Permanente Veränderungen

Ullrich Beumer

Digitalisierung, Internationalisierung, Hybridisierung der Organisationsgrenzen und eine zunehmende Individualisierung der Arbeit stellen Menschen und Organisationen seit geraumer Zeit vor neue Flexibilitäts- und Stabilisierungsanforderungen. Dementsprechend zunehmende Entgrenzungsprozesse, steigender Effizienzdruck, Beschleunigung des Veränderungstempos und eine damit einher gehende Subjektivierung der Arbeit – mit diesen Stichwörtern ließen sich die Veränderungsprozesse auch aus Sicht der Supervisor/innen in der ersten Studie „Arbeit und Leben in Organisationen 2008“ beschreiben. Gilt diese Diagnose immer noch oder haben sich die Organisationen in den vergangenen drei Jahren, die zwar immerhin ein relativ kurzer Abstand sind, die aber auch die Zeitspanne nach der globalen Finanzkrise darstellen, weiter verändert?

Dieser Frage soll im Folgenden anhand einiger ausgewählter Befunde und Themenstellungen aus der zweiten Untersuchung nachgegangen werden. Dabei wird auf ein in der Führungs- und insbesondere Change-Management-Praxis gängiges Unterscheidungsmerkmal zurückgegriffen, nach dem in solchen Veränderungsprozessen immer drei zentrale Bereiche des Organisationsgeschehens aus Führungsperspektive, nämlich die Strategie und die Struktur der Organisation sowie die Organisationskultur, zu berücksichtigen sind. Bewegen sich Prozesse der ersten beiden Bereiche vorwiegend im manifesten, psychodynamisch gesehen bewusst zugänglichen Bereich, so gehören auf der anderen Seite wesentliche Elemente der Organisationskultur eher zu einem latenten Teil des Organisationsgeschehens, der als „weicher Faktor“ nur indirekt zugänglich ist.

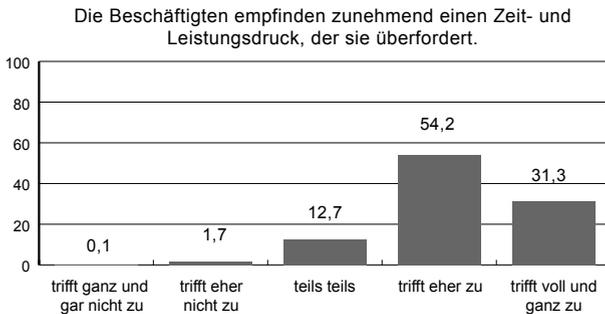
Die Veränderungen und die „normale Verrücktheit“ in Organisationen

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass die Diagnose des Jahres 2008 noch immer Gültigkeit beanspruchen kann und in Organisationen ein unveränderter Druck zu beobachten ist. Neben den bereits aufgezählten Phänomenen sind Prozesse der ökonomisch bedingten Einschränkung und damit einhergehend eine Verdichtung von Arbeitsprozessen ein wichtiges Element der wahrgenommenen Veränderungen:

„Und das ist dann budgetiert worden, so dass einfach nur noch ein bestimmtes Maß an Geld einfach ausgegeben werden kann. Was einfach heißt, dass dann die Betreuungszeiten komprimiert werden müssen und die Leuten schwieriger, mehr Schwierigkeiten haben in einem längeren Zeitraum – z. B. bei Leuten in der Jugendhilfe ist es

manchmal einfach sinnvoll da wirklich mehrere Jahre ja auch eine kontinuierliche Begleitung einzugehen. Und das ist dann schwieriger geworden.“ (C GD 2)¹

Dementsprechend sagen 88 % der Supervisor/innen, dass die Arbeitsintensität auch im Vergleich zur vorhergehenden Untersuchung unverändert hoch ist und die Beschäftigten offensichtlich unter einem erheblichen Zeit- und Leistungsdruck stehen.



Dieser Druck äußert sich zunächst vor allem als ständiger Zeitdruck:

„Also ich finde auch das Thema Zeitdruck ist permanent vorhanden. Ich hab so das Gefühl, die Teams sind immer am Hetzen, die hetzen, hetzen, hetzen, hetzen und es kommt so ein Gefühl: Ich bin eigentlich nie mit irgendwas richtig fertig, da liegt immer noch so was, äh, da liegt immer noch was, was nicht abgearbeitet ist.“ (C GD 1)

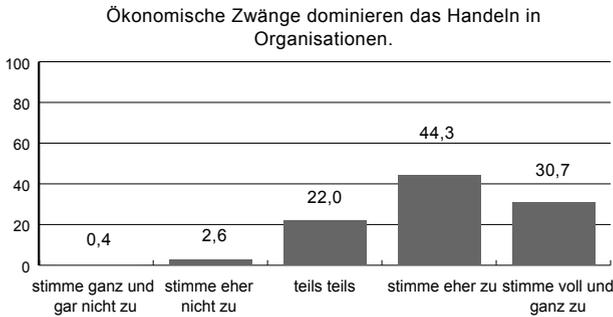
Wirksame Veränderungen werden vor allem danach beurteilt, ob sie sich ökonomisch auszahlen. Diese Ökonomisierung oder – wo dies wie im sozialen Bereich aufgrund des Subventionscharakters nur begrenzt möglich ist – Fixierung auf vermeintlich Zählbares sind die beiden großen Orientierungspunkte aller Veränderungsprozesse:

Diese aus den qualitativen Interviews gewonnene Einschätzung wird durch die Zahlen aus der Fragebogenuntersuchung bestätigt: So stimmen immerhin 30,7 % der Aussage voll und ganz und weitere 44,3 % eher zu, dass ökonomische Zwänge das Handeln in Organisationen bestimmen. Diese Aussage gehört zu denjenigen, bei denen im Vergleich zur Voruntersuchung allerdings eher eine leichte Entspannung zu beobachten ist, da in der Studie aus dem Jahr 2008 noch 83,5 % dieser Behauptung zugestimmt haben.

¹ Die Zitate stammen aus der aktuellen Erhebungswelle. Der Anfangsbuchstabe steht für Arbeitsgruppe, die das Interview bzw. die Gruppendiskussion (GD) durchgeführt hat:

F = Frankfurt, Sigmund-Freud-Institut

C = Chemnitz, TU Chemnitz



Auf der einen Seite kann durchaus der Eindruck entstehen, dass die starke Projektorientierung der Organisationen als Ausdruck zeitlich begrenzter und sich ständig wandelnder Zielsetzungen, Strukturen, Rollen und Prozesse inzwischen das Grundprinzip ihrer Arbeitsweise ist. In der Wahrnehmung der Supervisor/innen hat sich andererseits überraschend die Kurzfristorientierung mancher Maßnahmen oder anderer strategischer Entscheidungen durch Organisationsleitungen und Führung leicht verringert. So stimmen dieser Aussage nur noch 43,5 % eher bzw. voll und ganz zu, während dies im Jahre 2008 noch mehr als 58 % so wahrgenommen hatten. Dies mag verschiedene Gründe haben, möglicherweise gibt es einen Gewöhnungseffekt, es kann aber auch sein, dass die Hektik der Change-Prozesse und der Druck zum schnellen Handeln ein wenig nachgelassen haben.

In den Interviews spielt neben dem höheren Druck das Phänomen der Entgrenzung der Arbeitsprozesse und –strukturen eine zunehmende Rolle, vor allem die Aufhebung der klassischen Grenzen zwischen beruflich und privat bzw. Arbeit und Freizeit:

„Ja, da gab es eine klare Trennung und diese klare Trennung gibt es so nicht mehr. Und sie hat sich nochmal verschärft, diese klare Trennung, durch das, durch den Computer, weil ich nehm sogar meinen Arbeitsplatz mit nach Hause – und muss mir überlegen, ob ich in der Lage bin, um 18:30 Uhr diesen Computer auszumachen. Also wir können das jetzt beliebig erweitern.“ (C GD 1)

Diese Aussage gilt sowohl für den Profit- als auch für den Non-Profit-Bereich:

„Es ist ganzheitlich und die Kindergärtnerin hängt halt abends nicht mehr ihren Mantel ab, sondern die muss sich halt auch abends zuhause oder so Gedanken machen, wer da gerade noch anruft oder was da noch passiert, dass das irgendwie mehr zusammen muss, damit man diesen veränderten Bedingungen auch überhaupt gerecht werden kann.“ (C GD 1)

„Was hat sich verändert? Eigentlich alles.“ (C GD 2)

Die Aussage, eigentlich habe sich alles verändert, beschreibt vermutlich weniger eine manifeste Realität, sondern eher ein subjektives Gefühl als Reaktion auf die Entwicklung, die Organisationen in den vergangenen Jahren durchlaufen haben. Die beschriebenen Veränderungen sind dabei nicht nur durch externe Einflüsse verursacht, sondern häufig Ergebnis gezielter und regelmäßig als notwendig erachteter Change-

Managementprozesse, die in den Unternehmen durch die Führung initiiert werden. Waren solche Maßnahmen vor einigen Jahren noch eine Innovation für die Beschäftigten, so ist inzwischen das Arbeiten unter Change-Bedingungen Alltag geworden:

„Also es gibt, ähm, ich – ich würde jetzt fast mal sagen, dass es vielleicht vor 10 Jahren noch also bei – also wenn da bestimmte Change-Prozesse angeleiert wurden oder Reorganisation oder wie es immer hieß, war das Entsetzen oder der Staub, der aufwirbelte wurde sehr groß und auch die persönliche Betroffenheit zum Teil. Da, da find ich, hat sich etwas verändert, dahin gehend, dass man das jetzt fast schon gewohnt ist.“

Die durch Change-Prozesse angestoßenen und aufgenommenen Veränderungen in der Arbeitsorganisation sind Gewohnheit geworden und werden von den Beschäftigten routiniert mitgetragen, ertragen oder abgewickelt, ohne dass dies größere Verunsicherungen auslöst:

„Also – die, die – es vermehren sich die Menschen, die also, die schon zwei, drei Wellen mitgemacht haben und die sich eine andere Haut – also die ist gewachsen, also die haben die sich gar nicht antrainiert, also die merken – also die merken: Morgen geht die Welt unter. Aber da wir das schon dreimal hatten, äh, könnte es sein, dass ich trotzdem überlebe.“ (C 15)

Die in den vergangenen Jahren durchgeführten Veränderungen der Arbeitsstrukturen, Rahmenbedingungen und Prozessabläufe haben sich in diesem Sinne häufig komplett abgelöst von Fragen der professionell guten oder sinnvollen Arbeit:

„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 mal einmal überhaupt erst mal die letzte Veränderung überhaupt erst 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?‘ (C 14)

So hat die Häufigkeit der Change-Maßnahmen auch zu Glaubwürdigkeitsverlusten geführt:

„... dass in manchen Unternehmen permanent umstrukturiert wird und zwar manchmal in einer solchen Taktung, dass die Mitarbeiter, die dann auch davon betroffen sind, inklusive der Führungskräfte, das manchmal selber nicht mehr wirklich ernst nehmen.“ (C 13)

Vermutlich wird das Anstoßen von Veränderungen nicht immer als sachlich begründet angesehen, sondern ist zum Ritual geworden, das möglicherweise eher einer Selbstdarstellung der Führung dient, als dynamisch und veränderungsorientiert zu sein. Dabei kommt es zu Veränderungen, die den Ausgangszustand wieder herstellen:

„Also werden – da wird eine Akademie für die eigenen Mitarbeiter outgesourct vor 10 Jahren und dann wird es wieder reingeholt, so. Und so, das ist nur als Beispiel und so passiert das vielfach.“ (C 13)

Change-Prozesse verlieren auf der einen Seite vom Ergebnis her gesehen an Sinn und Akzeptanz, gleichzeitig sind sie ein Faktor geworden, der die gewonnene Effizienz selbst wieder in Frage stellt:

„Was bedeutet es, wenn sich auch viel verändert? Also gerade im z. B. Projektbereich, wo es, wo es so schnelllebige Strukturen gibt. Wo es wenig kontinuierliche Arbeitsstrukturen gibt. Wo es befristete Verträge ist. Es geht ganz viel der eigentlichen Arbeitszeit in diese Arbeit der Strukturschaffung so, statt in die eigentliche Arbeit, die jeweils eben der Casemanager, irgendwie der Chef, sonst wer gegeben hat, ähm, die Arbeit am Klienten.“ (C GD 2)

Da viele Organisationen sich im Konkurrenzkampf behaupten müssen, um zu überleben, schaffen Sie interne Strukturen, von denen sie annehmen, dass sie ökonomisch wirksam sind und zwar ohne Rücksicht auf die Qualität der Arbeit oder der kollegialen Beziehungen.

„Genau. Das heißt die Welt der Zahl wird einfach nochmal stärker und nicht die Welt der Fachlichkeit oder der Beziehungsarbeit.“ (C GD 2)

Dazu gehört auch die gezielte Förderung von Konkurrenz unter den Mitarbeiter/innen durch entsprechende, meist ökonomisch gestaltete Anreizsysteme, die zu einer Verschlechterung der Kollegialität und der Beziehungen führt:

„Es gibt keine Verlässlichkeit mehr, keine, keine verlässlichen Beziehungen mehr, ähm, auf der – in dem Beispiel, was ich vorhin nannte, im schulischen Bereich. Ja, das kann man wirklich für alle Ebenen sagen: Es gibt keine verlässlichen Beziehungen mehr [...] Und das, ähm, das hat alle möglichen Folgen.“ (C GD 2)

Interessant erscheint dabei, dass dieser zunehmende Druck in Profit- und Non-Profit-Organisationen unterschiedlich ausgeprägt ist. Während man geneigt sein könnte, diese Zunahme der Anforderungen und Bedrohungen eher im Bereich von Wirtschaftsunternehmen zu vermuten, berichten die Supervisor/innen, dass vor allem im Non-Profit-Bereich die Anforderungen besonders hoch sind, was auch dadurch gefördert wird, dass hier Einsparungen und Ressourcenkürzungen deutlicher zu Buche schlagen:

„Weil man kann, also wenn man vernünftig denkt, eigentlich nicht mehr davon reden, dass der Non-Profit-Bereich ein Non-Profit-Bereich ist. Das ist ja völlig absurd. Dann würde kein Unternehmen, wie die Freie Wohlfahrtspflege – die könnten den Laden dicht machen, wenn sie nicht unter Profitgesichtspunkten, äh, auch ihre Institution führen würden.“ (C GD 1)

Veränderte soziale, ökonomische und politische Bedingungen erfordern Neuausrichtungen für alle Organisationsformen. Im Zuge der vollzogenen Veränderungen gleichen sich offensichtlich die verschiedenen Organisationskulturen einander an. Gleichzeitig wachsen die Anforderungen auf Seiten einer schwieriger gewordenen Klientel, und eigentlich wäre aus professioneller Perspektive eine Ressourcenverbesserung nötig, um weiterhin gute Arbeit leisten zu können:

„Und die Bedingungen, also wenn man jetzt den sozialen Bereich nimmt, die sind ja, äh, anstrengender geworden, also die Geldmittel sind extrem knapp, ähm, es gibt

seitens der Gesetzgebung gibt es eine Regulierung, dass [so etwas] wie Wettbewerb eingeführt wird. Das sind völlig neue Bedingungen, und dann kommt auch dieser Moralaspekt dazu und plötzlich ist ein Unternehmer dort in der Situation, dass er eben solche Verträge mit seinen Mitarbeitern macht, dass er Ausgründungen macht und die für, was weiß ich, 80 % des vorherigen Gehaltes einstellt, um das hinzukriegen. Das ist ein, also ein echtes Dilemma ja auch und dann auch noch auf, glaub ich, auch vor dieser Ambivalenz innerhalb der Gesellschaft, also wie sie sagen, dass es in der Tat auch ganz anders bewertet wird – natürlich sind das dann auch die Bösen, die das tun. Gleichzeitig sind sie aber auch in der Notsituation, um dieses Unternehmen zu halten.“ (C GD 1)

Dabei gerät die Führung in Dilemmata, wie sie die beiden Kulturen miteinander verbinden kann:

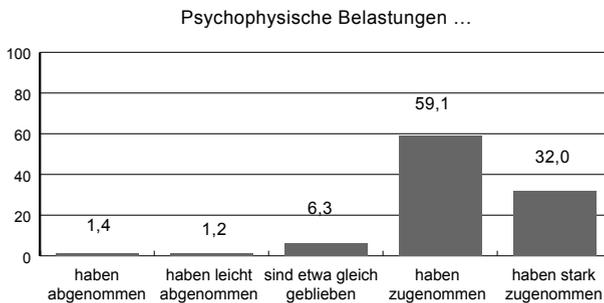
„Und viele oder einige jedenfalls spielen diese Rolle des Unternehmers, sind aber – sind aber möglicherweise nicht mental auf der Ebene eines Unternehmers. Also da kippt etwas – da kippt etwas, indem sich Einer aus seiner moralischen Kategorie befreien will und so tut, als, als wenn er nur Geld umsetzen muss, um Unternehmer zu sein. Das ist aber noch nicht alles und das ist, glaub ich, die Falle in die Ehlert [Sozialarbeiter in Berlin, dem sein Lebensstil in der Presse zum Vorwurf gemacht wurde] gelaufen ist, hier in Berlin, also der Maseratifahrer.“ (C GD 1)

In Unternehmen, besonders in größeren, die Teil eines Konzerns sind, bleiben aber durchaus große Freiräume, teilweise wird von personellen und finanziellen Ressourcenverschwendungen berichtet, wenn zum Beispiel Projekte begonnen, aber aus politischen Erwägungen nicht umgesetzt werden. Der in politischen Diskussionen erweckte Eindruck, Wirtschaftsunternehmen seien ein Ort besonders effizienter und kostenorientierter Arbeitsweise und Strukturen, erscheint in diesem Licht eher als Ideologie. Große Unternehmen bieten in weiten Teilen den Mitarbeiter/innen inzwischen auf Grund ihrer wirtschaftlichen Kraft eher geschützte Räume, als dies in sozialen und gemeinnützigen Organisationen der Fall ist: Es bestehen Phantasien über die Realität von Wirtschaftsunternehmen, die bei näherem Hinsehen einer Prüfung nicht standhalten:

„Die Gewinnspannen sind so riesig, und da habe ich–, auch im Lauf der Zeit hat sich so mein Bild auch verändert. Wenn heute manchmal grade Leute kommen aus dem Sozialbereich und sagen, in der Wirtschaft wäre das völlig unmöglich, was bei uns passiert, dann denke ich manchmal und manchmal sage ich es auch, ‚wenn ihr mal wüsstet‘. Also weil da tatsächlich–, das ist unvorstellbar, was da an wirtschaftlichem Verschleiß in Kauf genommen wird, und das ist in den Gewinnspannen offensichtlich drin. Normalerweise müsste man denken, die Unternehmen wären längst pleite, sind sie aber nicht. Das ist ein Phänomen, und da sage ich mal, da stehe ich eher so ein bisschen (lacht) außen vor. Und wenn ich das mal vergleiche mit den [Beratungs-] Kunden, die aus diesen kleineren Unternehmen kommen, das mache ich auch–, ich sage mal, vor allem wenn es drum geht, dass da Geschäftsleitungen kommen, das mache ich richtig gerne, weil bei denen ist es tatsächlich so, wenn da irgendwo so ein Gefühl

[...], jetzt muss das sofort repariert werden, weil das würden die nicht überleben. Das würden die nicht überleben, das könnten sie sich nie und nimmer leisten, so einen Kappes.“ (F 14)

Insgesamt hat sich in den Organisationen die Dynamik permanenter Veränderungen festgesetzt, sie hat offensichtlich ihre als positiv wahrgenommenen Seiten, aber die Schattenseite dieser Entwicklungen bleibt unübersehbar: So stimmen 91,1 % der Supervisor/innen der Aussage zu, dass die psychophysischen Belastungen der Arbeitswelt zugenommen bzw. stark zugenommen haben.



Dies ist eine überraschend deutliche Einschätzung, der Wert liegt in der aktuellen Befragung sogar noch leicht höher als in der vorhergehenden Studie. Das Arbeiten in Organisationen ist also anstrengender geworden, mit Herausforderungen sowohl für die psychische als auch für die physische Gesundheit.

„Organization in the mind“ – Das innere Erleben der Organisationen

Veränderungen in Organisationen lassen sich aber nicht nur auf der Ebene von Strukturen, Prozessen, technischen und ökonomischen Rahmenbedingungen analysieren. In Organisationen verlaufen viele Prozesse auf einer eher latenten Ebene, sei es, weil aus prinzipiellen Gründen emotionale Faktoren, die sich am ehesten in der Latenz bemerkbar machen, als irrelevant erklärt und damit der Auseinandersetzung entzogen werden, sei es, weil sie individuell oder organisationsbezogen als zu bedrohlich wahrgenommen werden. Zur Beschreibung dieser emotionalen Realität haben Theoretiker in der Geschichte der Tavistock-Tradition das Konzept der „Organisation-in-the-mind“ entwickelt. Damit wird eine Organisationsrealität beschrieben, die eher auf der Ebene individueller und kollektiver innerer Vorstellungen und emotionaler Reaktionen anzusiedeln ist, sich aber gleichwohl nicht allein als Element der inneren Welt Einzelner, sondern als Niederschlag vieler latenter Dynamiken in der Organisationskultur begreifen lässt.

In unserer Untersuchung lassen sich verschiedene Facetten der „Organization-in-the-mind“ herauskristallisieren, die nicht in Reinkultur auftreten, sondern eher als Akzentuierungen oder Tendenzen begriffen werden müssen:

Dieses Buch ist ein Ergebnisbericht. Es liefert ein empirisch fundiertes Gutachten zur psychosozialen Situation in deutschen Organisationen. Seine Basis ist die zweite von der Deutschen Gesellschaft für Supervision e. V. (DGSv) geförderte Studie zum »Innenleben« von Organisationen in Deutschland. Erneut wurden Mitglieder der DGSv dazu befragt, wie sie drei Jahre nach der ersten Studie die Arbeitsbedingungen in Unternehmen und deren Auswirkungen auf die Beschäftigten wahrnehmen. Thematischer Fokus sind Arbeitsqualität und Selbstfürsorge.

Hinter Begriffen wie »subjektivierte Arbeit«, »Erosion der Leistungsgerechtigkeit«, »Entwertung der Professionalität« oder »Belastbarkeitsmythos« schimmert Erschreckendes durch: Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, die in »ihrem« Unternehmen ein soziales Zuhause sahen, drohen zu isolierten Arbeitskraftunternehmer/-innen zu werden.

Ein Ergebnisbericht also, den man nur mit Schrecken lesen kann. Oder als Aufruf zur sofortigen Einleitung von Gegenmaßnahmen.

Die Herausgeber

Dr. Dr. Rolf Haubl, Diplom-Psychologe und Germanist, ist Professor für Soziologie und psychoanalytische Sozialpsychologie an der Universität Frankfurt am Main und Direktor des Sigmund-Freud-Instituts ebendort.

Dr. G. Günter Voß, Diplom-Soziologe, hat die Professur für Industrie- und Techniksoziologie der TU Chemnitz inne.

Nora Alsdorf, Diplom-Soziologin, Projektkoordinatorin und Mitarbeiterin der Studie »Arbeit und Leben in Organisationen 2011« am Sigmund-Freud-Institut und Doktorandin an der Universität Frankfurt am Main.

Christoph Handrich, Master of Arts, ist Projektkoordinator und Mitarbeiter im Projekt »Arbeit und Leben in Organisationen 2011«; seit 2010 Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Soziologie der TU Chemnitz.

ISBN 978-3-525-40343-3



9 783525 403433

www.v-r.de