

Antworten der Supervision auf die flexibilisierte Arbeitswelt¹

Nachdem Gertrud Siller – zugleich empiriegesättigt und theoretisch durchdacht – eine Lanze für die Relevanz von Supervision in flexibilisierten Arbeitswelten gebrochen hat, werde ich im Folgenden einen radikalen **Perspektivenwechsel** vornehmen und nach **Bündnispartnern** Ausschau halten. Bündnispartner, die Mitarbeiter, Führungskräfte und Supervisoren dabei unterstützen können, sich in der betrieblichen Praxis für „gute Arbeit“ einzusetzen, um die psychosozialen Kosten turbulenter Veränderungen abzumildern.

Zuvor jedoch einige Worte zum Verhältnis von Klagen und Konflikt.

1. Vom Klagen zum Konflikt

Ängste, Scham- und Schuldgefühle, Selbstzuschreibung des Scheiterns, nicht zuletzt die illusionäre Hoffnung, von der Leitung gerettet zu werden – eine Hoffnung, die, so sie enttäuscht wird, zu einem tiefen Groll, einem Gefühl des Betrogen-worden-sein führen kann – , all dies mündet in die in der Studie beschriebene „**Kultur des Klagens**“. Eine Kultur, die den Autoren zufolge die Probleme eher aufrechterhält und die Beschäftigten davon abhält, Widerstand zu leisten.

In diesem Kontext ist es bezeichnend, dass in der Studie kaum von Konflikten und nicht ein einziges Mal von **ausgetragenen Konflikten** die Rede ist. Gegenüber der Refeudalisierung der Gefühlswelt, wie Roland Kunkel das nennt, scheinen bürgerliche Errungenschaften eines respektvollen und fairen Umgangs mit sozialen Konflikten aus dem Blick geraten zu sein. Staub-Bernasconi spricht davon, dass offenbar nicht nur die „Deregulierung des Arbeitsmarktes“, sondern auch die „Deregulierung der Köpfe“ gelungen ist.

Hier kann Supervision dazu dienen, die **krisehaften** oder gar **katastrophischen** Stimmungen, die aus den Schilderungen der Supervisoren sprechen, aufzugreifen und die

¹ Vortrag auf der von der Technischen Universität Chemnitz, der Deutschen Gesellschaft für Supervision und dem Sigmund Freud Institut Frankfurt veranstalteten Tagung „Veränderungsdynamik und deren Folgen“ am 22. und 23. Oktober 2009 in Berlin

Supervisanden dabei zu unterstützen, die den Klagen immanenten latenten wie manifesten Themen in aufgaben-, problem- oder konfliktbezogene Perspektiven zu transferieren. In Anlehnung an Freud: Es geht darum, neurotisches organisationales Elend in gemeinsames organisationales Unglück zu verwandeln. Vielleicht ist es das, was Christine Morgenroth und Oskar Negt in der Neuauflage von Pühls „Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung“ „**Widerspruchsarbeit**“ nennen: Nicht nur die Arbeit **in** den Widersprüchen, Ambivalenzen und Konflikten der psycho-sozialen Arbeit, sondern auch Arbeit **an** den Widersprüchen.

Durch die Transformierung von Krisenreaktionen in Aushandlungs- und Konfliktthemen stehen diese nicht mehr nur als innere Konflikte, sondern als zu gestaltende **Konfliktstoffe** zur Verfügung. Mit Bezug auf die Studie: als Konflikte um Effizienz, Konflikte um Innovation und Veränderung, Konflikte um Qualität, um Professionalität etc. Dabei geht es nicht zuletzt um die „Vergewisserung der eigenen Werte“ und den Versuch, „sich im Sinne dieser Werte aktiv zu engagieren“ (Kunkel 2008, S. 75).

Doch diese – wie Haubl und Voß sagen – „Politisierung der Arbeitsbedingungen“ überschreitet den Rahmen der Supervision – und damit komme ich zu meinem zweiten Punkt:

2. Supervision und Arbeitspolitik

Wendet sich die Supervision Veränderungen der **Arbeit** zu, hat sie es nicht nur mit Fragen der Aufgaben und der Qualität, mit klientenbezogenen Dynamiken und mit arbeitsbezogenem Beziehungsgeschehen zu tun, sondern mit der Auseinandersetzung um die Regelung des **Einsatzes**, der **Erhaltung** und der **Weiterentwicklung** des individuellen Arbeitsvermögens – kurzum, da Marx ja wieder gesellschaftsfähig geworden ist: mit der Produktion und Reproduktion der „Ware Arbeitskraft“.

Arbeitspolitische Themen durchziehen die vorliegende Studie. Ihre Ergebnisse legen nahe, dass im Kontext der zunehmenden Existenzangst sowohl im Arbeitsprozess als auch in der Supervision arbeits**politische** Aspekte gegenüber fachlich-professionsorientierten Aspekten in den Vordergrund rücken. Es gibt also gute Gründe dafür, dass auch Supervisoren sich stärker der Arbeitspolitik zuwenden. Um so mehr war ich erstaunt, dass die zentralen

arbeitspolitischen Akteure: die Gewerkschaften und die betrieblichen Interessenvertretungen, sprich: Betriebsräte, Personalräte und Mitarbeitervertretungen in der Studie mit keinem Wort Erwähnung finden. So, als spielten diese für „Arbeit und Leben in Organisationen“ keine Rolle. Zumindest nicht für die befragten Supervisorinnen und Supervisoren, vielleicht auch nicht für die Supervisanden, die diese beraten.

Es ist nicht zuletzt diese **Ausblendung** betriebspolitischer Akteure, die dazu führt, dass der Prozess der Ökonomisierung und Vermarktlichung von Arbeit fast wie ein naturwüchsiger Prozess erscheint, dem man wenig entgegensetzen kann. Doch die Ökonomisierung von Unternehmen und Einrichtungen ist – zumindest in den größeren Produktions- und Dienstleistungsunternehmen und bei den großen Trägern des Sozial-, Bildungs- und Gesundheitsbereichs – in der Regel ein **konflikthafter** Aushandlungsprozess zwischen den betriebspolitischen Parteien, nicht zuletzt den Anstrengungen von Gewerkschaften und Betriebsräten, historisch erkämpfte soziale Standards sowie spezifische Charakteristika unserer ‚betrieblichen Sozialordnung‘ nicht umstandslos der Gier des Shareholder-Kapitalismus zu überlassen.

Ich möchte die **These** vertreten, dass viele der in der Studie beschriebenen Tendenzen weder von den Beschäftigten allein noch in Supervision wirkungsvoll angehalten oder umgekehrt werden können, sondern nur, wenn beide: Beschäftigte und Supervisoren hierfür **Bündnispartner** finden und sich arbeitspolitisch vernetzen.

Für viele der Themen, die die Autoren bei den Supervisanden – aber genau betrachtet ja doch auch bei den befragten Supervisoren – vermissen, gibt es durchaus praktische Ansätze:

- Die Aktion der Mitarbeitervertretungen in der Diakonie: **„Wo Kirche draufsteht, muss auch Kirche drin sein“**, die eine große Diskussion über Arbeitsbedingungen in der Kirche ausgelöst hat,
- die Aktivitäten der IG Metall unter dem Motto: **„Besser statt billiger“**, d.h. die betriebliche Suche nach ‚intelligenten organisatorischen Lösungen‘, die statt der Beschränkung auf einseitige Kostensenkungsstrategien versuchen, über Qualität die Wettbewerbsfähigkeit zu halten,
- die ziemlich supervisionsnahe Aktion der Betriebsräte von IBM: **„Monat der Besinnung“**, bei in der IT-Profis Tagebuch über ihr subjektives Erleben der paradoxen

Autonomie subjektiver Arbeit führten und sich über e-mail-Foren darüber austauschten. – Und vieles mehr!

Nicht zuletzt der **betriebliche Arbeits- und Gesundheitsschutz** ist seit dem neuen Arbeitsschutzgesetz, in dem die Leitidee der gesundheitlichen Prävention verankert wurde, ein durchaus mächtiges Instrument der Arbeitsgestaltung. In diesem Gesetz haben Maßnahmen zur Reduzierung psychosozialer Belastungen und die menschengerechte Gestaltung nicht nur von Arbeitsorganisation und Technik, sondern auch von „sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz“ einen höheren Stellenwert erhalten. Und, das ist entscheidend, sie sind zu einer einforderbaren „Grundpflicht“ des Arbeitgebers geworden.

Es kann nun nicht darum gehen, dass Supervisoren neben all dem, was sie schon sind und schon können, jetzt auch noch Experten für Arbeitswissenschaft, für Arbeits- und Gesundheitsschutz und für Arbeits- und Betriebspolitik werden. Das wäre genau so eine Überforderung wie die Ansicht, dass Supervisoren ein gerütteltes Maß an betriebswirtschaftlichen Kenntnissen benötigen, um sich in den Wandlungsprozessen von Organisationen zu bewegen. Was sie jedoch tun können und sollten, ist, sich mit entsprechenden Experten zu **vernetzen**, gemeinsame **Projekte** anzudenken, anzustiften und durchzuführen. Warum soll es nicht Ergebnis einer Teamsupervision sein, dass das Team sich an die betriebliche Interessenvertretung wendet, um – beispielsweise gemeinsam mit dem Betriebsarzt und einer Krankenkasse – eine Gefährdungsanalyse durchzuführen oder eine Gesundheitsinitiative zu starten.

Und Supervisoren haben die Qualifikation – an dieser Ecke bastle ich mit einigen Kollegen gegenwärtig – Betriebsräte und Gewerkschafter in deren Rollenwandel zu begleiten und deren Reflexionsprozesse zu befördern (siehe „Supervision 1/2008). In diesem Feld besteht viel reflexiver Nachholbedarf, denn es sind nach wie vor eher – und gegenwärtig wieder verstärkt – die traditionellen arbeitspolitischen Themen, die Betriebsräte und Gewerkschafter hinsichtlich Arbeit und Arbeitsqualität in Anschlag bringen. Hier bestünde eine wichtige Aufgabe von Supervision darin, im Kontakt mit Betriebsräten und Gewerkschaftern die Bedeutung von Professions- bzw. Beruflichkeitskriterien, von Qualitäts- und Fachstandards, sprich: die fachlich-inhaltliche Seite von „Arbeitsqualität“ und „guter Arbeit“ stark zu machen.

[Es fehlt mir leider die Zeit, auf meine Studie über den Rollenwandel von Betriebsräten einzugehen. Auch über die Bedeutung von Betriebsräten als Partner des Supervisors bei Reorganisationsprozessen hätte ich gerne mehr gesagt. Dazu hab ich einen Text publiziert, den ich Ihnen gerne zuschicke. Mailen Sie mich an]

Ich komme zum Schluss.

Der Begriff „**gute Arbeit**“, der sich wie ein roter Faden durch die Studie von Haub und Voß zieht, eignet sich gut als Brückenbegriff zwischen Berufs- und Fachpolitik auf der einen und Arbeitspolitik auf der anderen Seite und damit auch als Brücke zwischen Supervision und arbeitspolitischen Akteuren. Das supervisorische Beharren auf fachlich-berufliche „Qualitätsstandards für gute Arbeit“ – wie es bei Haubl und Voß heißt – ist insofern wichtig, als sich durch die analysierten Ökonomisierungsprozesse der Begriff der Erwerbsarbeit nicht nur in den Unternehmen und Einrichtungen, sondern auch im öffentlichen Diskurs zunehmend inhaltlich entleert und mehr und mehr auf die bloße Existenzsicherung durch Arbeit reduziert.

Hier können wir Supervisoren – wie Sabine Wengelski-Strock gleich ausführen wird – durchaus andere Perspektiven anbieten.

Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit.