

- Siegrist, J./Rödel, A. (2005): Arbeitsbelastungen im Altenpflegeberuf – unter besonderer Berücksichtigung der Wiedereinstiegsproblematik. Institut für Medizinische Soziologie der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf.
- Techniker Krankenkasse: Gesundheitsreport 2007. Schwerpunktthema: Gesundheit im demographischen Wandel. Hamburg.
- Voges, W. (2002): Pflege alter Menschen als Beruf. Soziologie eines Tätigkeitsfeldes. Wiesbaden.
- Weidner, F./Isfort, M./Messner, T./Zinn, W. (2002): Pflege-Thermometer 2002. Frühjahrsbefragung zur Lage und Entwicklung des Pflegepersonalwesens in Deutschland. Köln.
- Weidner, F./Isfort, M./Messner, T./Zinn, W. (2003): Pflege-Thermometer 2003. Frühjahrsbefragung zur Lage und Entwicklung des Personalwesens in der stationären Altenpflege in Deutschland. Köln.
- Wittchen, H.-U./Müller, N./Storz, S. (1998): Psychische Störungen: Häufigkeit, psychosoziale Beeinträchtigungen und Zusammenhänge mit körperlichen Erkrankungen. In: Gesundheitswesen 60, 85-100.
- Wittchen, H.-U./Müller, N./Pfister, H./Winter, S./Schmidtkunz, B. (1999): Affektive, somatoforme und Angststörungen in Deutschland – Erste Ergebnisse des bundesweiten Zusatzsurveys „Psychische Störungen“. In: Gesundheitswesen 61, Sonderheft 2, 216-222.
- Zimber, A./Weyerer, S. (1998): Stress in der stationären Altenpflege. Arbeitsbedingungen und Arbeitsbelastungen in Heimen – Ergebnisse einer Verlaufsstudie. Köln: Kuratorium Deutsche Altershilfe.
- Zimber, A./Albrecht, A./Weyerer, S. (2000): Die Beanspruchungssituation in der stationären Altenpflege. In: Pflege aktuell, Heft 5, S. 272-275.

Anschrift der Autorin:

PD Dr. Gertrud Siller, Borriesstr. 15, 32257 Bünde

Gerhard Wittenberger

Supervision – Macht – und öffentliches Vertrauen (2)

Zusammenfassung: Im ersten Teil, den wir im vorhergehenden Heft 33 abgedruckt haben, ging es um den Versuch, Bedingungen für offenes Denken im Supervisionsdiskurs zu beschreiben.

Im hier vorliegenden zweiten Teil beschäftigt sich der Autor kritisch mit den gegenwärtigen Veränderungen in der Arbeitswelt und versucht eine Position zu beziehen, die zwar nicht fremd, aber radikal erscheinen wird. Angeregt wurde der Autor durch einen Diskussionsbeitrag von Frau Prof. Rothe auf der Tagung von **FoRuM Supervision** im März 2008, in dem sie forderte, Supervision müsse radikal sein, damit den Supervisanden die Chance gegeben wird, ihre Position im Arbeitsprozess zu finden.

Aus Supervisoren Botschafter für die Supervision machen

Vertrauen für das eigene Handeln herstellen, ist in modernen Gesellschaften die wichtigste Voraussetzung für nachhaltigen Erfolg. Nicht nur, weil sich gegen Institutionen, denen man misstraut, mit der Zeit erfolgshemmende politische und regulative Hindernisse aufbauen, sondern auch weil ohne breites Vertrauen die gesellschaftliche Unterstützung für entsprechendes Handeln fehlen wird – und dies hat auch finanzielle Konsequenzen. Daher haben alle, die ihre Arbeit der Supervision widmen, die Pflicht, Überzeugungsarbeit für Ihre Sache zu leisten, sei es durch das eigene Beispiel der intellektuellen und konzeptionellen Redlichkeit und praktischen Klugheit sowie, falls erforderlich, durch Zivilcourage. Der Appell, die Öffentlichkeit möge hoffnungsvollen Lösungsversprechungen Glauben schenken, wird nur wenige erreichen. Auch hier stellt der Rückzug auf Glaubensfragen nur die Gläubigen zufrieden. Das eindrucksvollste Beispiel zu diesem Problem hat Heinar Kipphart in seinem „szenischen Bericht: In Sachen J. Robert Oppenheimer“ dem Vater der Wasserstoffbombe, beschrieben. Dort lässt er Edward Teller, sagen, dass Entdeckungen „weder gut noch böse sind, weder moralisch noch unmoralisch, sondern nur tatsächlich. Man kann sie gebrauchen oder missbrauchen. Den Verbrennungsmotor wie die Atomenergie. In schmerzhaften Entwicklungen haben es die Menschen schließlich immer gelernt, sie zu gebrauchen.“ (Kipphart 1964, S. 91) Heute wissen wir, dass wir lernen müssen, Neuerungen, Modernisierungen und Entwicklungen, die grundsätzlich anwendbar sind, nicht anzuwenden. Denn die grundsätzliche Fähigkeit des Menschen zum Guten und zum Bösen bleibt in allen Aspekten menschlichen Handelns bestehen. Wenn Supervisorinnen und Supervisoren dies bei ihrer Beratungsarbeit berücksichtigen, ist es unausweichlich,

dass sie sich mit der neuen Sklaverei in der Arbeitswelt in allen gesellschaftlichen Bereichen auseinandersetzen.

Der Industriosozologe Gert-Günter Voss hat in der Zeitschrift *Supervision* den „neunen Basistypus von Arbeitskraft“ (Voss/Egbinghoff 2004) beschrieben, der neue Anforderungen an die Betriebe und Organisationen, sowie an die Beratungsarbeit stellt. In seinem Vortrag „Gesellschaftlicher Wandel und Beratung“ auf dem Kongress der „Deutschen Gesellschaft für Beratung“ im November 2007 stellt er sein Anliegen unter den Leitgedanken: „Der Wandel erfordert ‚Coaching für jeden‘, Beratung kann (und muss) diese Aufgabe übernehmen, dafür ist jedoch eine Neudefinition von ‚Beratung‘ nötig“. Er stellt dann vier Thesen auf, die diese Neudefinition aufnehmen müsste. In diesen Thesen verbirgt sich sein Verständnis von Beratung. Ich greife seine zweite These zu den Kompetenzen der Berater heraus, die besagt: „Die Subjektivität der BeraterInnen (ist) die wichtige Ressource“. Darunter versteht Voss:

- Empathie und Einfühlung, statt nüchterner Diagnose und professioneller Distanz,
- Sinnlichkeit und Erfahrungswissen, statt purer Sachlichkeit und Expertenwissen,
- Authentizität, Kantigkeit und Persönlichkeit, statt Neutralität, Glätte und Professionalität,
- Aufrichtigkeit sowie Vertrauens- und Glaubwürdigkeit, statt Rückzug hinter Berufsethik, Sachkompetenz und Fachlizenz,
- Weisheit und Pragmatik, statt abstrakter Fachlichkeit und Verfahrens- oder Regelerorientierung,
- Subjektorientierung und persönliche Qualitäten, statt professioneller Kundenorientierung und formaler Qualitätssicherung,
- Experte fürs Allgemeine, statt hochqualifizierter Spezialist (Der Berater als „Hausarzt“).(Voss 2007)

Diese holzschnittartigen Alternativen lassen aufmerken. Sie beinhalten Richtiges und Falsches und regen auch an, über eigenes berufliches Tun nachzudenken.

Der Begriff „Arbeitskraftunternehmern“ ist reiner Unfug. Man kann ihn weder betriebswirtschaftlich noch soziologisch exakt unterbringen. Er dient aber – wie der Begriff von der „neunen Sklaverei“ – gut zur Polemik. Zunächst scheint es mir eine Verschiebung der Blickrichtung zu sein, wenn der „Arbeitskraftunternehmer“, der ist, der an die Betriebe neue Anforderungen stellt, statt umgekehrt. Die strukturellen Veränderungen werden nicht von jenen die ihre Arbeitskraft verkaufen müssen vorgenommen. Sie sind vielmehr die, die diese Veränderungen mittragen sollen bzw. müssen. Wenn sich daraus neue Anforderungen an die Betriebe ergeben würden, dann wäre Voss zuzustimmen.

Zunächst sieht es aber ganz anders aus. Die Ökonomisierung der Gesellschaft hat zur Folge, dass der oder die lohnabhängig Beschäftigte nicht nur seine/ihre Ar-

beitskraft verkaufen können muss (Akquisition betreiben muss), sondern, dass die klassische Arbeitsteilung zwischen ArbeitnehmerInnen einerseits und Arbeitgebern und ManagerInnen andererseits in Auflösung begriffen ist. Die Aufgabenzuschreibungen der Rollenträger sind in der Industrie aber auch im Dienstleistungsbereich verändert worden.

Bisher waren ManagerInnen für die Vermarktung der Produkte und/oder Dienstleistungen zuständig. Geschäftsführende Direktoren von Krankenhäusern z. B. verstehen sich genauso. Die Herstellung der Produkte bzw. Ausführung der Dienstleistungen hatten die Mitarbeiter zu übernehmen. Sie wurden für die im Betrieb verbrachte Zeit entlohnt und unterlagen einer direkten Kontrolle seitens des Managements, der Leitung. Der „Arbeitgeber“ im mittelständischen Unternehmen hingegen holte die Aufträge herein bzw. sorgte für den Produktabsatz am Markt, dieser Aspekt des Kapitalverwertungsprozesses betraf die „Arbeitnehmer“ nur mittelbar. Dieses lange gültige Muster der Arbeitsbeziehungen im Betrieb, oder der Organisation ist in den letzten Jahren zunehmend in Bewegung geraten. Ausgangspunkt für diese Entwicklung ist dabei die derzeit hegemoniale (neo-)liberalistische Ideologie. Deren Kernstück die Ökonomisierung aller Lebensbereiche ist. Dem Markt werden dabei fast grenzenlose Fähigkeiten, mit denen alle Probleme quasi im Selbstlauf zu lösen seien, zugeschrieben. In der Supervisionsszene heißt das Stichwort: „Der Markt wird es regeln“. Wie an anderer Stelle noch auszuführen sein wird ist der „Markt“ eine zum Fetisch gewordene Institution geworden, eine Art Prothese oder Korsett, die gleichsam zur „zweiten Natur“ der Supervisionsszene mutiert, so dass Supervisoren und Supervisorinnen mehr und mehr Schwierigkeiten haben, dieser „Institution“ ihren Naturschein abzusprechen, um zu ermöglichen, wenigstens selbst ihren Marktanpassungsdruck zu relativieren.

VerfechterInnen des Neoliberalismus fordern nicht nur die Privatisierung bisher staatlicher bzw. kommunaler Betriebe und Dienstleistungen. Mehr und mehr davon betroffen sind auch kulturelle und Bildungseinrichtungen sowie Aufgaben, die bisher in die hoheitlichen Bereiche des Staates fielen (von privaten Sicherheitsfirmen bis hin zu militärischen Teilgebieten).

Mit den Schlagworten vom „Humankapital“ und der „Wertschöpfungsgemeinschaft“ mutiert der Arbeitnehmer immer mehr zum Beschäftigten, der zum Anbieter von Leistungen wird, die von den Unternehmen nachgefragt werden. Die dazu notwendigen Voraussetzungen, d.h. die dazu benötigten Qualifikationen, haben die „Anbieter“ dann natürlich in Eigenregie zu erwerben. Eigenverantwortlich haben sie die Veränderungen am Arbeitsmarkt zu verfolgen und ihr „Wissensportfolio“ entsprechend anzupassen.

Die Beschäftigten sollen in Zukunft selbst immer mehr „unternehmerische Verantwortung“ wahrnehmen, was nichts anderes bedeutet, als die Unternehmen von Risiken des Marktes zu entlasten. Eine Tendenz, die die politische Klasse mit ihren Subventionen für Großunternehmen jahrelang bereits praktiziert. Gefragt ist nicht mehr der Mitarbeiter, der dem Betrieb für eine tariflich vereinbarte Arbeitszeit zur

Verfügung steht, sondern der kreativ handelnde, sich mit den Unternehmenszielen identifizierende Pseudo-Subunternehmer. Im internationalen Standortwettbewerb saßen schließlich Belegschaft und Unternehmensleitung in einem Boot, nur wenn das Unternehmen im immer härter werdenden Konkurrenzkampf bestehen kann, seien schließlich die Arbeitsplätze der Mitarbeiter gesichert.

Das Ex-Vorstandsmitglied von BMW, Wolfgang Reitzle, brachte es bei einer Tagung der Alfred-Herrenhausen-Stiftung 1994 auf den Punkt: „Die Menschen im Unternehmen müssen zu einer Wertschöpfungsgemeinschaft zusammenschmelzen und dies in ihrem Selbstverständnis verinnerlichen.“ (Kurz 1999, S. 681) (Sie hören das alte Modell von Daimler, VW, Siemens etc. „wir sind alle eine Familie“) Sobald diese Verinnerlichung stattgefunden hat, die Gewinne ausgeschöpft sind, zieht das Unternehmen an einen neuen Standort, wo gleiche Hoffnungen geschürt und gleiche Enttäuschungen in Kauf genommen werden, wenn die politische Klasse ihre Steuerungsfunktionen nicht wahrnimmt.

Im Kabinettsbeschluss „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“ hat die Bundesregierung bereits im Dezember 1999 die Schlüsselbegriffe dazu formuliert. Ihr Leitbild ist der „aktivierende Staat“. Hier finden sich die Ansatzpunkte für eine staatliche Regulation, die den Typus ArbeitskraftunternehmerIn zum Ziel hat. Der Staat wird als Moderator gesellschaftlicher Selbstorganisationsprozesse konstruiert und verklärt. Er soll dabei im Kern „eine neue Balance zwischen staatlichen Pflichten und zu aktivierender Eigeninitiative und gesellschaftlichem Engagement“ herstellen. Im „Nationalen Beschäftigungspolitischen Aktionsplan“, den das Kabinett im Oktober 2004 vorgelegt hatte, werden die für die Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik relevanten Maßnahmen als vier Säulen dargestellt.

Säule I: Da Arbeitslosigkeit von der Bundesregierung als Qualifikationsproblem der Einzelnen gesehen wird, rangiert an erster Stelle die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit.

Säule II: Wer schon nicht lohnabhängig arbeitet, sollte sich zumindest selbstständig machen. Die „Entwicklung des Unternehmergeistes und Schaffung von Arbeitsplätzen“ sollen die Wirtschaft zum boomen bringen.

Säule III: Künftig müssen Menschen auf ständige Veränderungen vorbereitet sein. Die „Förderung der Anpassungsfähigkeit der Unternehmer und ihrer Beschäftigten“ wird deshalb wichtig.

Säule IV: Schließlich gilt „Gender Mainstreaming“ der Bundesregierung als Leitlinie zur Verwirklichung der Chancengleichheit von Frauen und Männer. (BmBF)

Zusammengefasst könnte man sagen: von der Regulierung der Kontinuität zur Regulierung der Diskontinuität. Folglich stehen institutions- und gesellschaftskritische Teile der Supervisorinnen und Supervisoren vor dem Problem, Widerstand gegen sich selbst leisten zu müssen. Ihre Arbeitsweisen entsprechen zwar ihren eigenen Lebensvorstellungen, aber genauso gut dem herrschenden Leitbild erneuerter Ausbeutung. Sie sind nicht nur ein Faktor innerhalb der kapitalistischen Gesellschaft,

sondern anscheinend sogar deren ProtagonistInnen. Unter solchen Bedingungen ist Supervision nicht mehr als Psycho-Hygiene.

Allerdings sehen Management- und Organisationsberater wie auch Industriesoziologen die Lage ganz anders. Sie sehen ein entscheidendes Mittel zur Aktivierung der „Ressource Mensch“ in der Erweiterung der Entscheidungsspielräume von Mitarbeitern und propagieren, dass die Zeiten der strengen bürokratischen Kontrollen „out“ seien, flache Hierarchien und hohe eigenverantwortliche Arbeitsgestaltung von nun an „in“. Eigenverantwortung, Initiative der Beschäftigten, Vertrauensarbeitszeit usw. lauten die Schlagwörter, mit denen die MitarbeiterInnen für die neuen Konzepte gewonnen werden sollen. In den drei Kliniken, in die ich bisher ein wenig Einblick nehmen konnte – das ist zwar nicht viel, aber immerhin eine Erfahrung.–, funktionierte diese Aktivierung der „Ressource Mensch“ nicht. Die Gründe dafür sind nicht nur im Widerstand der Belegschaften zu suchen. Das wäre m.E. eine unzulässige Psychologisierung.

Und was die mittelständischen Unternehmer (vielleicht auch die großen) anbetrifft, so stehen sie heute genauso vor dem Problem, ihr eingesetztes totes Kapital durch Ausbeutung lebendiger Arbeit zu vermehren wie bisher. Wie bisher bezahlten sie „Arbeitskraftanbietern“ einen vereinbarten Lohn, im Gegenzug müssen diese für eine festgelegte Zeit ihre Arbeitskraft dem Käufer zur Verfügung stellen. Erstere haben natürlich ein Interesse ihre Arbeitskraftverausgabung soweit möglich zu minimieren, letztere wollen ein Maximum an Arbeit aus den Arbeitskräften herausholen. Der Käufer der Arbeitskraft steht also vor dem Problem, die potentiell mögliche Arbeit in tatsächliche geleistete umzuwandeln (das sogenannte „Transformationsproblem“).

Bisher war es (und ist es auch vielfach noch heute) üblich, die Arbeitskräfte durch einen hierarchischen Apparat von Managern, Meistern, Vorarbeitern, Polieren, Pflegedienstleitungen etc. sowie einen streng reglementierten Arbeitsablauf direkt zu kontrollieren. Die Arbeitsaufgaben mussten schon aus diesem Grunde möglichst so weit vereinfacht werden, um eine effektive Kontrolle zu ermöglichen. Akkordarbeit am Band, im Büro oder auf dem Bau sind typisch für diese Form der Arbeitsorganisation. In den 90er Jahren wurden im Dienstleistungsbereich und verschiedenen sozialen Einrichtungen Versuche unternommen, Aspekte dieser Arbeitsorganisation zu übernehmen. Arbeitssoziologische Studien zeigen, dass seit den 70er Jahren die bisherigen Formen der Arbeitsorganisation unter Druck geraten sind. Es gelang immer weniger, die Arbeitenden durch verschärfte Kontrolle zu höheren Arbeitsleistungen anzuhalten.

Gleichzeitig sind mit den modernen Informations- und Kommunikations-Technologien Produktionsmittel entstanden, die mit herkömmlichen Methoden nicht effektiv auszunutzen sind. Man denke dabei nur an die zunehmende Bürokratisierung im Gesundheitssektor und den Dokumentationsanforderungen im Krankenhausbetrieb. Wie immer bei der Einführung neuer Technologien entdeckten auf ein-

mal Manager die Kreativität und Eigeninitiative der Mitarbeiter als grundlegende Ressource und in ihrem Gefolge Industriesoziologen die „Humanisierung der Arbeitsbedingungen“ als einen entscheidenden Hebel zur Steigerung der Produktivität. Grundlage des Wandels in den Managementtheorien ist jedoch nicht das Mitleid mit den geplagten Fließbandarbeitern, der erschöpften Krankenschwester, oder dem ausgebrannten Lehrer, sondern vor allem das zunehmende Versagen der alten Managementkonzepte durch die technologischen Umwälzungen wie auch infolge schwindender Akzeptanz bei den Beschäftigten. Geschickt wird nun das eigene Problem des Persönlichkeitsdefizits und Autoritätsverlustes mit dem schlechten Ruf von Bürokratie und Hierarchie verknüpft, was bei Mitarbeitern in der Regel auf Zustimmung stößt. Daran anknüpfend wird die eigenen, die sogenannten „modernen“ Führungspositionen in die Köpfe der Mitarbeiter gehämmert. Schutz- und Fürsorgemechanismen für MitarbeiterInnen werden als veraltet und hinderlich im Standortwettbewerb hingestellt und stattdessen der „mündige Angestellte“ propagiert, der selbst weiß, was für ihn gut sei.

Aber gerade diese Eigeninitiative der MitarbeiterInnen ist für die Betriebe und Organisationen eine gefährliche Sache, da diese sich nicht ohne weiteres allein auf das „Wohl des Betriebes“ einschränken lässt. Als Modelle der Gegensteuerung werden Marktprinzipien direkt in die Unternehmensstruktur eingebaut. Stichworte dafür sind Dezentralisierung, Divisionalisierung, Profit-Center sowie Ausgliederung und Out-Sourcing. Solche Strukturveränderungen dienen dazu, Mitarbeiter in einer latenten Unsicherheit über den ihnen zugewiesenen Arbeitsplatz zu halten. Diese Instrumente der Betriebssteuerung sind die konsequente „Vermarktlichung“ der Arbeitsbeziehungen, oder – in den Worten der Managementberater – die „Stärkung der internen Markt- und Wettbewerbskräfte“. Dabei geht es v.a. um die marktorientierte Koordination und Steuerung der innerbetrieblichen Arbeits- und Leistungsprozesse durch unmittelbare Anbindung von Unternehmenseinheiten und -belegschaften an den Markt. Auf betrieblicher Ebene verbindet sich dieser tendenzielle „Triumph der Markt- über die Produktionsökonomie“ (Sauer/Döhl 1997) mit folgenden Stichworten: Flexibilisierung des Personaleinsatzes, Individualisierung der Arbeitszeiten, Ausweitung prekärer Beschäftigungsverhältnisse (also Befristung der Arbeitsverträge und Leiharbeit), Differenzierung der arbeitsrechtlichen Vertragsformen und innerbetrieblichen Sozialleistungen. Das schlägt sich auf Unternehmensebene schließlich in höchst unterschiedlichen Beschäftigungsverhältnissen, Arbeitsformen und -beziehungen nieder sowie in neuen sozialen Differenzierungen zwischen und innerhalb der Geschlechtergruppen. So werden z. B. in privat geführten Krankenhauskonzernen nicht nur unterschiedliche Arbeitsverträge zwischen den Berufsgruppen abgeschlossen, sondern sie werden individuell mit der Auflage versehen, den Arbeitsvertrag als persönliche Vereinbarung zwischen Konzern und Mitarbeiter zu sehen, dessen Bedingungen Dritten nicht zu Kenntnis gebracht werden dürfen. Das geht sogar soweit, dass Assistenzärzte und -ärztinnen auf der gleichen Stadion voneinander nicht wissen sollen, welche Arbeitsverträge

sie unterschrieben haben. „Vermarktlichung“ kann also auch als Konkurrenz des Marktes im Unternehmen selbst verstanden werden.

Was unter dem Stichwort der „neuen Autonomie“ der MitarbeiterInnen mit der Herbeiführung von unternehmensinternem Wettbewerb durch Einführung von Marktbeziehungen zwischen den einzelnen Stationen/Abteilungen etc. begonnen wurde, wird schließlich über die Gruppen und Teams bis hin auf die kleinste Einheit im Unternehmen, den/die einzelne(n) MitarbeiterIn übertragen. Die Beschäftigten erhalten nicht mehr klar definierte Arbeitsaufgaben, sondern vorrangig Ziele vorgegeben, die sie zu einem bestimmten Zeitpunkt und mit einem definierten Kostenrahmen erreichen müssen. Wie sie das schaffen, bleibt ihnen weitestgehend selber überlassen. Der „Unternehmer tritt sozusagen zur Seite“ (Dörre 2001), und lässt auf den Beschäftigten direkt die Rahmenbedingungen seines Handelns wirken – nämlich die Kräfte des Marktes. Und die entwickeln einen permanenten Druck auf die Angestellten, die die als Erweiterung von Handlungsspielräumen propagierte „neue Autonomie“ letztlich ad absurdum führen. Der Vorteil für den Chef, Leiter etc. ist nun allerdings, dass nicht mehr er selbst für Arbeitsstress, Misserfolge usw. verantwortlich gemacht werden kann, sondern bspw. die „schlechte Marktlage“. Und der kann man nur wirksam etwas entgegensetzen, wenn man billiger ist als die Konkurrenz.

Im Bereich der Ambulanten Pflegedienste z. B. erschienen die neuen Freiheiten für viele zunächst durchaus attraktiv. Sie konnten Arbeitsaufgaben nach ihrem eigenen Gutdünken angehen und waren nicht mehr der ständigen Gängelung durch Vorgesetzte ausgesetzt. Schon bald bekamen sie aber zu spüren, dass damit nichts gewonnen ist. Im Gegenteil, der Druck, der durch Termine der „Kunden“ – die früher mal Patienten waren – auf sie ausgeübt wird, übertrifft den durch die Vorgesetzten bei weitem.

Im Ergebnis versuchen die einzelnen Angestellten, bspw. durch „freiwillige“ und natürlich unbezahlte Mehrarbeit, den eigenen Aufwand an Kosten zu minimieren, damit man selbst nicht als Versager dasteht. In den Arbeitsgruppen und Teams führt das zu einem permanenten Druck auf weniger leistungsfähige Mitarbeiter durch die Gruppe selbst. Krankmeldungen führen auf Grund der beständig ausgedünnten Personaldecke zu einer verstärkten Belastung der Kollegen, die ohnehin schon mit Dauerstress zu kämpfen haben. Der in den letzten Jahren gesunkene Krankenstand ist eben nicht nur auf Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes zurückzuführen, sondern auch darauf, dass viele diese Mehrarbeit ihren Kollegen nicht zumuten wollen. Wenn aber latente Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes hinzukommt, bedeutet das zusätzlich auch noch den drohenden Verlust einer referenzstiftenden Vergangenheit und einer sinnstiftenden Zukunft. Letztendlich sind es also die Appelle an die Solidarität der Kollegen durch die Beschäftigten selbst, die den Leistungsdruck zusätzlich erhöhen. Auf der anderen Seite gibt es natürlich auch andere Anreizsysteme. Erfolgreiche Mitarbeiter (vor allem solche mit gerade gesuchten Qualifikationen) können an solchen Herausforderungen durchaus Gefal-

len finden und zumindest zeitweise auch ein sehr gutes Einkommen erzielen. Hinzu kommt eine beständige ideologische Einwirkung im Sinne der Unternehmen von Seiten der Medien und politischen Klasse.

Gleichzeitig haben auch die jahrzehntelangen Methoden der direkten Kontrolle auch heute noch einen wichtigen Stellenwert. Nur ist diese vor allem mit Hilfe der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien für die Betroffenen zunächst unsichtbar geworden. Die Kontrolle von Rechnerlaufzeiten, E-Mails, Handys etc. eröffnet den Chefs immer bessere Möglichkeiten „ihre“ Angestellten nahezu lückenlos zu überwachen.

Supervision und der Totalitarismus des Marktes

Die Entwicklung der Arbeitsbedingungen für SupervisorInnen ist heute – ebenso wie die meisten anderen gesellschaftlichen Bereiche – von einer umfassenden Durchdringung durch den Markt geprägt. Es ist durchaus nicht übertrieben, von einem Totalitarismus des Marktes zu sprechen. Das hat beträchtliche Auswirkungen auf die Lebens- und Arbeitsverhältnisse der überwiegenden Mehrheit ihrer SupervisorInnen.

Zum einen sind diese einem enorm wachsenden Leistungsdruck ausgesetzt, der u. a. auch dafür sorgt, dass die wenigsten dazu kommen, sich über ihre aktuelle Situation ernsthaft Gedanken zu machen. Die Arbeit dominiert – entgegen allen Unkenrufen vom „Ende der Arbeitsgesellschaft“ – immer mehr das gesamte Leben derjenigen, die das „Glück“ haben, einen Arbeitsplatz zu „besitzen“. Der bereits zitierte Chemnitzer Soziologe Voß sieht gar eine „flexibilisierte Hyperarbeitsgesellschaft“ auf uns zu kommen, die „mehr denn je in fast allen Bereichen von Erwerbsarbeit geprägt sein wird“. Damit verbunden ist ein zunehmender Verschleiß von Arbeitskräften bereits in jungen Jahren. Der Herzinfarkt Anfang 30 ist durchaus nicht mehr nur Managerkreisen vorbehalten, in immer mehr Berufen (gerade auch in der „new economy“) können Menschen jenseits der 40 kaum noch mithalten.

Zu diesem Dilemma kommt noch die derzeitige Hegemonie der neoliberalen Ideologie, die eine Vielzahl von Menschen tief verinnerlicht haben. Der Markt wird als etwas naturwüchsiges, nicht zu hinterfragendes angesehen, dessen Gesetzen man auf Gedeih und Verderb ausgeliefert ist. Und dabei ist jede/r Einzelne zunächst auf sich selbst gestellt. Aus Kollegenbeziehungen werden zunehmend solche zwischen Konkurrenten bzw. Kunden. Der Druck des Marktes muss geradezu zwangsläufig an Untergebene und/oder Beschäftigte weitergegeben werden – wenn man nicht selbst untergehen will. So haben es Leiter, Geschäftsführer, Organisationsvertreter, oder Unternehmer leicht, „ihre“ Beschäftigten für den „Standortwettbewerb“ zu mobilisieren.

Auf der anderen Seite wächst unter den Betroffenen die Unzufriedenheit mit ihrem Dasein. Was zunächst nur als Auswüchse einer Art Übergangsphase erschien (und auch so von den Betriebsleitungen und der politischen Klasse propagiert

wurde) ist inzwischen zum Dauerzustand geworden. In den Krankenhäusern z. B. herrscht nahezu permanenter Stress. Arbeiten werden oft nur noch unter Missachtung von Hygiene- und Arbeitsschutzbestimmungen erledigt. Damit verbunden ist eine Zunahme von Missständen, die z. B. nicht allein auf antibiotikaresistente Viren zurückzuführen sind. Durch die Dominanz der Arbeit kommt es immer mehr zu einer Beeinträchtigung von Familien- und Freundschaftsbeziehungen, die die Unzufriedenheit mit der eigenen Situation noch verschärfen.

Es ist sicher absehbar, dass diese Situation in nicht allzu ferner Zukunft auch entsprechende Reaktionen hervorrufen wird. Ob diese im Sinne eines aufgeklärten Selbstbewusstseins der MitarbeiterInnen ausfallen wird, ist natürlich eine andere Frage. Vielleicht hat hier Supervision eine, wenn auch bescheidene, psychosoziale Funktion für die es lohnen würde, öffentliches Vertrauen zu erwerben.

Der „Arbeitskraftunternehmer“ – ein neues Leitbild für Mitarbeiter im Neokapitalismus

Aus Interviewäußerungen des auch in den eigenen Reihen umstrittenen Arbeitgeberpräsidenten Hundt kann man den Eindruck gewinnen, dass für viele Unternehmer diese Veränderungen noch nicht weitgehend genug sind. Es scheint das Ziel zu geben, quasi alle abhängig Beschäftigten in „Unternehmer ihrer eigenen Arbeitskraft“ zu verwandeln. Der innerhalb der Unternehmen inszenierte Marktdruck soll durch tatsächlichen ersetzt werden. So wurde z. B. einer jungen Kinderkrankenschwester von Seiten ihrer Geschäftsleitung mitgeteilt, dass sie die Belastungen im Umgang mit ihren Patienten schließlich professionell erlernt habe. Und wenn sie diesem „nicht Stand halten könne, sei sie im Hause fehl am Platz. Es gibt viele die nur auf einen freien Arbeitsplatz wie ihren warten.“

Für Unternehmen und deren Manager erscheint solches Verhalten vor allem deswegen attraktiv, weil so die Unwägbarkeiten des Arbeitsalltages allein auf die Mitarbeiter abgewälzt werden können. Das Arbeitskräfte-Reservoir des Marktes dient also auch zur innerbetrieblichen Anpassungsstrategie. Mitarbeiter werden eigentlich nur noch für bestimmte Projekte vertraglich gebraucht – Leerlaufzeiten würden dann endgültig der Vergangenheit angehören. Ebenso läge nun die Verantwortung für Weiterbildung bei den Arbeitskraftunternehmern selbst, die ihr Arbeitsportfolio entsprechend den aktuellen Entwicklungen am Markt auszurichten haben. Der Arbeitskraftunternehmer ist letztendlich die logische Konsequenz eines Konzepts, indem der „Arbeitnehmer als Unternehmer“ verstanden wird. Derzeit ist dieses Konzept weitgehend noch Utopie, erste Anzeichen zu seiner Durchsetzung sind jedoch nicht zu übersehen. So nimmt die Zahl der (Schein-)Selbstständigen, der sogenannten „freien Mitarbeiter“ beständig zu – und das betrifft längst nicht nur die klassischen freien Berufe wie Rechtsanwälte, Architekten, Ingenieure usw. Auch SupervisorInnen, die ihre berufliche Tätigkeit als „Selbstständige“ verkaufen wollten, sind diesem Prozess unterworfen. Der Trend nimmt zu in allen Branchen. In letz-

ter Zeit wächst auch die Zahl der „selbstständigen“ Bauleiter und auch viele Leiharbeiter werden mit zunächst recht lukrativ erscheinenden Angeboten von größeren Firmen zum Schritt in die „Selbstständigkeit“ gelockt. In der Realität tritt aber oft sehr schnell eine Ernüchterung ein, da i.d.R. an der sozialen Absicherung gespart wird, die Arbeitszeit sich durch buchhalterische Tätigkeiten verlängert und die Situation ständig prekär ist, da die Verhandlungsposition der „Selbst-GmbHs“ gegenüber ihren Auftraggebern denkbar schlecht ist. Inwieweit sich das Konzept des Arbeitskraftunternehmers durchsetzen wird, bleibt abzuwarten. Das hängt nicht zuletzt von dem Widerstand der Betroffenen ab. Abzusehen aber ist, dass künftig immer weniger die geleistete Arbeitszeit zum Maßstab der Entlohnung wird, sondern eben bestimmte erbrachte Leistungen.

Schlussbemerkung

Die skizzierten Entwicklungen haben natürlich gerade für die Entwicklung von Widerstand beträchtliche Auswirkungen. Mit herkömmlichen Mitteln z. B. gewerkschaftlichen Widerstandes ist immer weniger auszurichten. Der individuelle Widerstand ist zwecklos. Für Supervisorinnen und Supervisoren ergeben sich daraus erhebliche konzeptionelle und professionelle Probleme. Was ist zu tun, wenn weder kollektiver noch individueller Widerstand gegen eine gesellschaftspolitisch gewollte Entwicklung keine Perspektiven sind? Auch hier sind es die direkt Betroffenen, und nicht die Supervisoren, deren wachsende Eigenverantwortlichkeit in der Arbeit sich auch positiv auf die Entwicklung von Widerstand gegen einen wachsenden Anpassungs- und Leistungsdruck auswirken kann. Das kann Supervision unterstützend begleiten. Mitarbeiter, die zunehmend im Wesentlichen ohne direkte Entscheidungen des Chefs auskommen (müssen), werden sich möglicherweise auch bald fragen, wozu diese dann eigentlich noch gebraucht werden. Nicht zuletzt macht der Totalitarismus des Marktes, den die Einzelnen immer mehr zu spüren bekommen, den Blick frei auf die hochgradige Unsinnigkeit des Marktsystems insgesamt. Es sind eben nicht die Unfähigkeiten der „Nieten in Nadelstreifen“ oder die Raffgier einzelner Unternehmer, die alleinige Ursache für die Misere der Einzelnen sind, sondern vor allem die Wahnwitzigkeit einer auf Marktprinzipien basierenden Gesellschaftsordnung.

Die entscheidende Fragestellung, die wir an uns selbst und an potentielle SupervisorInnen richten müssen, ist die nach dem Sinn unserer und ihrer rastlosen Tätigkeit, nach dem, was eigentlich nach der Arbeit noch vom Leben bleibt. Der Roman „Generation X – Geschichten für eine immer schneller werdende Kultur“ des Kanadiers Douglas Coupland (1994) erzählt „Geschichten von der Katerstimmung im Amerika nach der auf Pump veranstalteten letzten großen Sause unter Reagan und Bush“, über eine Generation mit „zu vielen Fernsehern und zu wenig Arbeit“. Er kritisiert die Wohlstandsgesellschaft der Vorgänger-Generation, die „mit 30 stirbt, um mit 70 begraben zu werden“. Die Antworten dürften also derzeit immer

weniger zufriedenstellend ausfallen, auch wenn der als „Retter“ verklärte Obama sich anschickt, einen „Wandel“ zu versuchen. Was nicht heißen kann: alles wird gut. Aber im Sinne Carl Zuckmeyers wäre die Einstellung: „Die Welt wird nie gut, aber sie könnte besser werden!“ eine Haltung, die tief in der Aufklärung wurzelt. Man muss sie hartnäckig und bis zuletzt gegen die Apokalyptiker aller Couleur, aber vor allem aus der Wirtschaft, verteidigen.

Literatur

- Coupland, D. (1994): *Generation X – Geschichten für eine immer schneller werdende Kultur*, München.
- Dörre, K. (2001): *Das deutsche Produktionsmodell unter dem Druck des Shareholder Value*. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, H4, S. 675-704.
- Kipphart, H. (1964): In Sachen J. Robert Oppenheimer Ein szenischen Bericht, Frankfurt am Main.
- Kurz, R. (1999): *Schwarzbuch Kapitalismus*. Frankfurt am Main.
- Peters, K. (1997): *Die neue Autonomie in der Arbeit*, DGB-Informationen zur Angestelltenpolitik Heft 5.
- Sauer, D./Döhl, V. (1997): *Die Auflösung des Unternehmens? Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren*. In: *Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996*, hg. vom ISF, Berlin, S. 19-70.
- Voss, G.-G./Egbinghoff, J. (2004): *Der Arbeitskraftunternehmer. Ein neuer Basistyp von Arbeitskraft stellt neue Anforderungen an die Betriebe und an die Beratung*. In: *supervision* Heft 3, S. 19-27.
- Voss, G.-G. (2007): *Gesellschaftlicher Wandel und Beratung*. www.dachverband-beratung.de/Dokumente/Voss_Gesellschaftlicher_Wandel_und_Beratung.pdf

Anschrift des Autors:

Dr. Gerhard Wittenberger, Friedrich-Naumann-Str. 18, 34131 Kassel