

---

# Grenzen professioneller Arbeit

## Risikofaktoren für Arbeitsqualität und Gesundheit

Vorabdarstellung ausgewählter Ergebnisse einer  
Befragung von Supervisor/innen zu Entwicklungstendenzen  
in der Arbeitswelt

---

Sigmund-Freud-Institut  
Johann Wolfgang Goethe-Universität  
Jügelhaus  
Mertonstraße 17  
60325 Frankfurt/Main  
Telefon 069 - 798-25518  
[www.sigmund-freud-institut.de](http://www.sigmund-freud-institut.de)  
[post@sigmund-freud-institut.de](mailto:post@sigmund-freud-institut.de)

Februar 2012

Technische Universität Chemnitz  
Institut für Soziologie  
Industrie- und Techniksoziologie  
09107 Chemnitz  
Telefon 0371-531 -34388  
[www.tuchemnitz.de/hsw/soziologie/institut/voss](http://www.tuchemnitz.de/hsw/soziologie/institut/voss)  
[angelika.georgi@soziologie.tu-chemnitz.de](mailto:angelika.georgi@soziologie.tu-chemnitz.de)

---

# Inhalt

Hintergrund .....	4
Stichprobe – Methodik – Fokus .....	5
Ausgewählte Ergebnisse .....	6
Grundaussagen zu Veränderungen der Arbeitsbedingungen von 2008/2009 nach 2011 .....	7
Erschöpfung .....	10
Resilienz: Anerkennung und Leistungsgerechtigkeit .....	12
Erfolg .....	13
Selbstfürsorge – Selbstfürsorgepraktiken .....	14
Generation .....	15
Professionalität (Grundthese und Auswertungsperspektive) .....	18

---

# Hintergrund

Die Arbeitswelt verändert sich, das ist Gegenstand in vielen gesellschaftlichen, politischen und fachlichen Debatten und Anlass für zahlreiche Akteure, Handlungsoptionen zu entwickeln und Gestaltungsentscheidungen zu treffen.

Supervisor/innen betreten als Berater/innen in Organisationen und Unternehmen deren „Hinterbühnen“ und nehmen durch ihre Beratungstätigkeit in besonderer Weise Entwicklungen der Arbeitswelt wahr. Dieser Wissens- und Wahrnehmungsfundus soll für eine wissenschaftliche Untersuchung genutzt werden, die die Akteure in der Arbeitswelt bei ihren Debatten und Gestaltungsentscheidungen unterstützen will.

Die der vorliegenden Ergebnisdarstellung zugrunde liegende Untersuchung ist die zweite wissenschaftliche Studie, in der Supervisor/innen, die Mitglieder der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv) sind, befragt wurden, wie sie aktuell die Arbeitsbedingungen in Profit- und Non-Profit-Organisationen wahrnehmen – so wie sie diese Bedingungen von den Arbeitnehmern/innen beschrieben bekommen, die sie beraten.

Bereits 2008/2009 konnten in einer ersten grundlegenden Studie die psychosozialen Auswirkungen der vielfach beschriebenen Veränderungen der Arbeitswelt untersucht und in einer breiteren Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt werden.<sup>1</sup>

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

Die Durchführung der Studie wurde mit Mitteln der *Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv)* gefördert.

---

1 Vgl. Rolf Haubl/G. Günter Voß (Hg.)(2011): Riskante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision. Psychosoziale Auswirkungen spätmoderner Erwerbsarbeit. Kölner Reihe – Materialien zu Supervision und Beratung, hrsg. von der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv) Band 1. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

---

## Stichprobe – Methodik – Fokus

Methodisch betrachtet ist die Untersuchung mit 30 qualitativen Interviews und 4 Gruppendiskussionen gestartet. Nach Auswertung dieser Forschungsgespräche sind die Ergebnisse dann in einen umfangreichen Fragebogen übersetzt worden, der vom 26.08 bis zum 11.10.2011 über das Internet zugänglich war. Supervisor/innen ohne Internetanschluss wurde er per Post zugeschickt. Den Fragebogen ausgefüllt haben 893 Supervisor/innen, das entspricht 23,6% der DGsv-Grundgesamtheit (3.790 am 01.09.2011). Ein Vergleich zwischen den soziodemographischen Merkmalen der Stichprobe und der Grundgesamtheit zeigt, dass die Zusammensetzung der Stichprobe als repräsentativ für die Zusammensetzung der Grundgesamtheit gelten darf.

Merkmale der Stichprobe:

- Geschlecht: 63,9% Frauen und 34,8% Männer [1,2% Enthaltungen]
- Mittleres Alter: 54,8 Jahre
- Organisationserfahrung: 85,4% arbeiten nur „geringfügig“ oder „überhaupt nicht“ in Profit-Organisationen, 14,6% „beträchtlich“ oder „überwiegend“.
- Beratungshaltung: 48,6% „eher reflexiv und Sinn verstehend“, 51,4% „eher lösungsorientiert und Verhalten modifizierend“

Neben allgemeinen Fragen zu den Arbeitsbedingungen, wie sie bereits in der Untersuchung 2008/2009 formuliert wurden, konzentrierte sich die Untersuchung 2011 auf zwei Schwerpunkte: Während die Chemnitzer Forschungsgruppe auf den Fragenkomplex fokussierte, ob und wie bei einer rasanten Flexibilisierung von Arbeitsbedingungen professionelle Standards gewährleistet werden können (Stichwort: Qualität der Arbeit), fokussiert die Frankfurter Forschungsgruppe auf den Fragenkomplex, welche gesundheitlichen Auswirkungen steigende Arbeitsbelastungen haben und welche Strategien Arbeitnehmer/innen gebrauchen, um sich vor krank machenden Überforderungen zu schützen (Stichwort: Selbstfürsorge).

---

## Ausgewählte Ergebnisse

Im Folgenden wird eine Auswahl von Befunden dargestellt. Dabei gilt es, sich immer bewusst zu bleiben, dass die berichteten Befunde streng genommen Aussagen über die Wahrnehmung von Supervisoren/innen sind, keine Aussagen der Arbeitnehmer/innen (im Sprachgebrauch der Supervisor/innen als „Supervisand/innen“ bezeichnet) selbst.

Wie bereits bei der ersten Untersuchung ausführlich diskutiert, ist nicht davon auszugehen, dass die Wahrnehmung von Supervisoren/innen extrem verzerrt ist, auch wenn sie eine Tendenz haben mag, die dem professionellen Selbstverständnis der Supervisoren/innen geschuldet ist.

Allerdings sind auch die Supervisoren/innen in der DGsv erheblich diversifiziert, so dass die Gefahr, dass „Gruppendenken“ auftritt, nicht allzu hoch sein dürfte. Deshalb wird bei der folgenden Darstellung der Befunde angenommen, dass die Wahrnehmung der Supervisanden/innen hinreichend realitätsgerecht ist, so dass sich auf eine fortlaufende Betonung der Subjektivität ihrer Wahrnehmung verzichten lässt.

Die Ergebnisauswahl bezieht sich auf die folgenden Themen:

- Grundaussagen zu Veränderungen der Arbeitsbedingungen von 2008/2009 nach 2011
- Erschöpfung
- Resilienz: Anerkennung und Leistungsgerechtigkeit
- Erfolg
- Selbstfürsorge – Selbstfürsorgepraktiken
- Generation
- Professionalität (Grundthese und Auswertungsperspektive)

# Grundaussagen zu Veränderungen der Arbeitsbedingungen von 2008/2009 nach 2011

Der Charakter von Organisationen verändert sich. Sie bewegen sich zwischen einem anstrengenden Überlebenskampf, gesichtslosen „Download-Organisationen“ und idealisierten mittelständischen Unternehmen als Hort traditioneller und vertrauter Arbeitsformen.

*„Die Notsituation, so ein Unternehmen zu halten. Und ich glaub, das ist so eine Beschreibung, die gilt sowohl für Non-Profit wie Profit oder für eine Kirche oder das Militär. Also wenn die oberste Kategorie ist, den Fortbestand der Organisation zu sichern, egal aus welcher Sparte oder aus welcher Ecke die jetzt kommt, das jetzt kommt, dann glaub ich, nähert sich vieles irgendwie an. Wenn eine Organisation in irgendeinem gesellschaftlichen, sozialen, wirtschaftlichen Kontext unterwegs ist, dann glaub ich, dann muss sie darauf reagieren, wie gerade diese gesellschaftliche soziale Ordnung, diese wirtschaftliche Ordnung ist und dann muss sie in Zeiten die insgesamt vielleicht eine Neuausrichtung erfordern, sich auch dort anpassen um das Fortbestehen zu sichern.“ (C GD1)*

Zunächst sollen die Antworten auf einige Fragen dokumentiert werden, die sowohl 2008/2009 als auch 2011 gestellt wurden. 44,3% derjenigen Supervisand/innen, die 2008/2009 an der Befragung teilnahmen, haben auch 2011 teilgenommen. Insofern ist es methodisch geboten, nur für diese Schnittmenge einen Vergleich durchzuführen. Da sich aber zeigt, dass sich 2011 die „Wiederholer“ nicht signifikant von den Supervisor/innen unterscheiden, die 2011 zum ersten Mal teilgenommen haben (55,7%), werden beide Stichproben zusammengelegt.

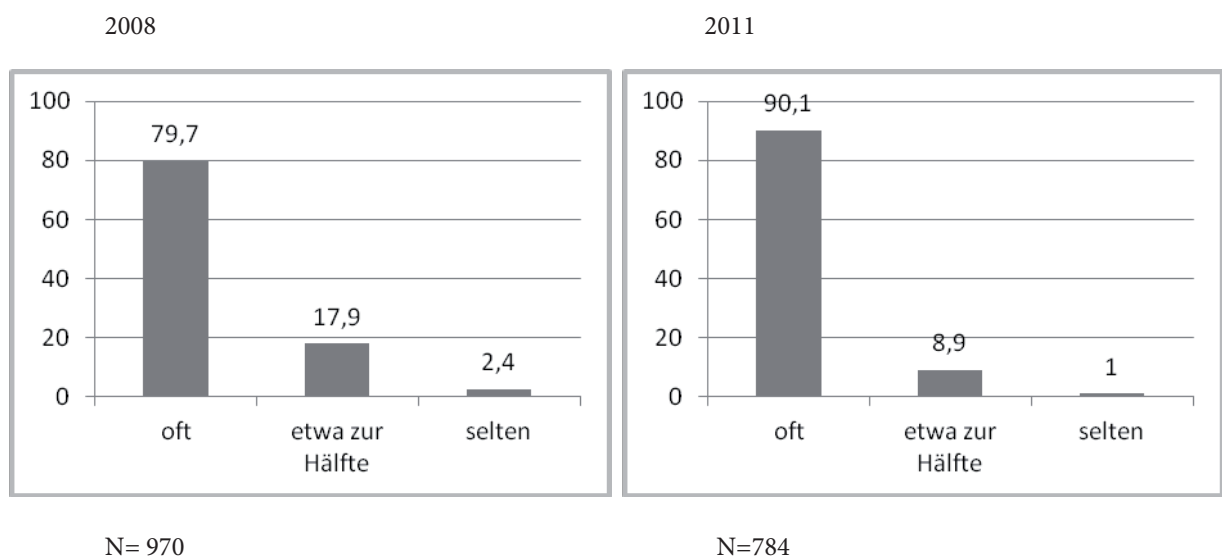
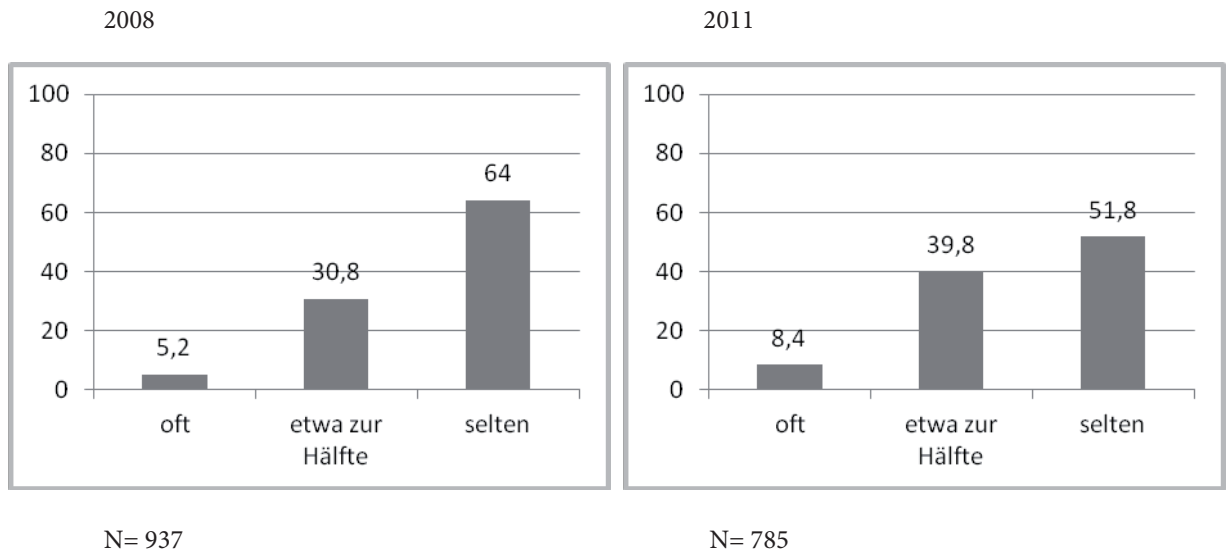


Abb. 1: „Beschäftigte stehen unter dauerhaftem Leistungsdruck“

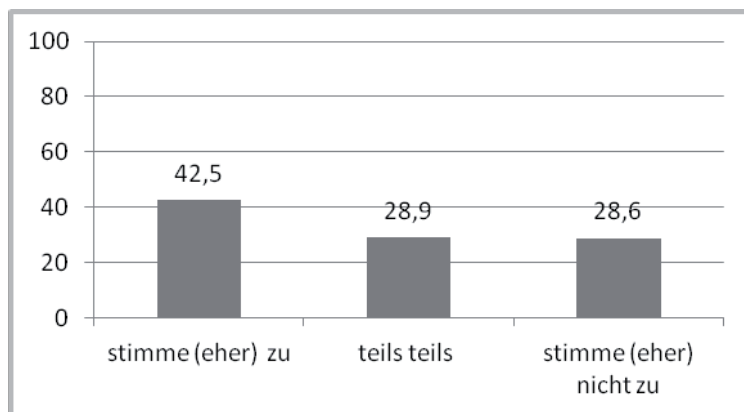
Nimmt man dauerhaften Leistungsdruck als aussagefähigen Indikator für die Belastungen am Arbeitsplatz, dann haben die Belastungen von 2008/2009 auf 2011 deutlich zugenommen, anders gesagt: Sie stabilisieren sich auf hohem Niveau.



**Abb. 2:** „Die Beschäftigten machen die Erfahrung, dass ihre Arbeitsleistung in den Organisationen angemessen anerkannt werden“

Der Befund, dass die Arbeitsleistung von Arbeitnehmer/innen 2008/2009 sehr viel seltener eine angemessene Anerkennung erhalten hat, erstaunt: Sollte die Zunahme an Anerkennung womöglich als Reaktion von Organisationen auf eine Kritik sein, die inzwischen gesellschaftlich weit verbreitet ist?

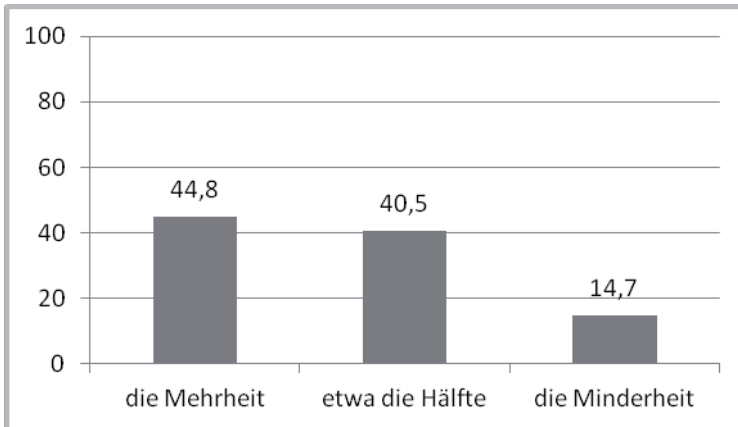
Die aktuelle Beschreibung der Arbeitsbedingungen lässt allerdings keine „Entwarnung“ zu. So besteht zum Beispiel die überwiegende Orientierung von Organisationen am kurzfristigen Erfolg von Veränderungsprozessen fort. Solche „Turbulenzen“ mögen dazu beitragen, dass eine Mehrheit der Arbeitnehmer/innen – wenn auch eine kleine – verunsichert ist und mehr als ein Drittel das Betriebsklima als eher schlecht beschreibt.



N= 804

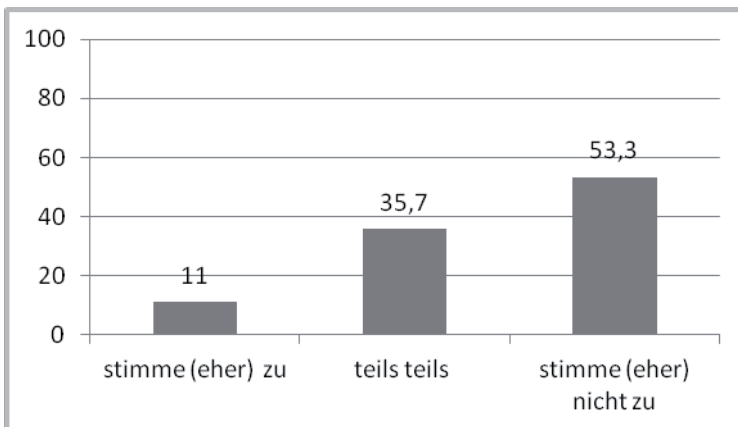
**Abb.3:** „Veränderungsprozesse orientieren sich überwiegend am kurzfristigen ökonomischen Erfolg“





N=781

Abb. 4: „Wie viele der Organisationsmitglieder sind verunsichert“



N=817

Abb. 5: „Das Betriebsklima in Organisationen ist gut“

---

# Erschöpfung

Um die gesundheitlichen Auswirkungen von hohen Belastungen am Arbeitsplatz anspruchsvoll modellieren zu können, wurden vier Indizes gebildet, die aus unterschiedlich vielen Items mit einer hohen internen Konsistenz (Alpha) bestehen oder kurz gesagt: pro Index dasselbe Merkmal erfassen:

Index *Überforderung* (8 Items, Alpha: .722)

- „Beschäftigte stehen unter dauerhaftem Leistungsdruck.“
- „Wie viele der Beschäftigten leisten regelmäßig Überstunden.“
- „Beschäftigte müssen Aufgaben übernehmen, für die sie nicht ausreichend fachlich qualifiziert sind.“
- „Den Beschäftigten fehlen ausreichende Ressourcen, um qualitativ hochwertig arbeiten zu können.“
- „Die Beschäftigten müssen in ihrer Arbeit ethische Prinzipien verletzen, um den Anforderungen der Organisation zu genügen.“
- „Supervisanden/innen klagen über zu hohen Zeitdruck.“
- „Supervisanden/innen klagen über zu geringe Entscheidungsspielräume.“
- „Supervisanden/innen klagen über zu wenig Erholungspausen.“

Der Mittelwert des Indexes beträgt (von geringer Überforderung zu völliger Überforderung aufsteigend) 3,64 (von maximal 5), das heißt: er zeigt für die Arbeitnehmer/innen eine *deutliche Überforderung* an.

Index *Anerkennung* (4 Items, Alpha: .635)

- „Die berufliche Weiterentwicklung von Beschäftigten wird von den Organisationen angemessen gefördert.“
- „Die Beschäftigten können eigene professionelle Standards in ihrer Arbeit wahren.“
- „Die Beschäftigten machen die Erfahrung, dass ihre Arbeitsleistungen in der Organisation angemessen anerkannt werden.“
- „Beschäftigte erhalten keine Wertschätzung für qualitativ gute Arbeitsleistungen.“

Der Mittelwert des Indexes beträgt (von fehlender zu vollständiger Anerkennung aufsteigend) 2,68 (von maximal 5), das heißt: er zeigt für die Arbeitnehmer/innen eine *durchschnittliche Anerkennung* an.

Index *realisierte Leistungsgerechtigkeit* (3 Items, Alpha: .567)

- „In den Organisationen besteht Leistungsgerechtigkeit.“
- „Supervisand/innen klagen über zu wenig Leistungsgerechtigkeit.“
- „Leistungsgerechtigkeit ist in den Organisationen, in denen ich tätig bin, realisiert.“

Der Mittelwert des Indexes beträgt (von nicht realisierter bis zu vollständig realisierter Leistungsgerechtigkeit aufsteigend) 2,42 (von maximal 5), das heißt: er zeigt für Arbeitnehmer/innen eine *durchschnittlich realisierte Leistungsgerechtigkeit* an.

Index *Demoralisierung* (4 Items, Alpha: .622)

- „Sind Supervisand/innen überfordert, machen sie ihre Arbeitsbedingungen dafür verantwortlich.“

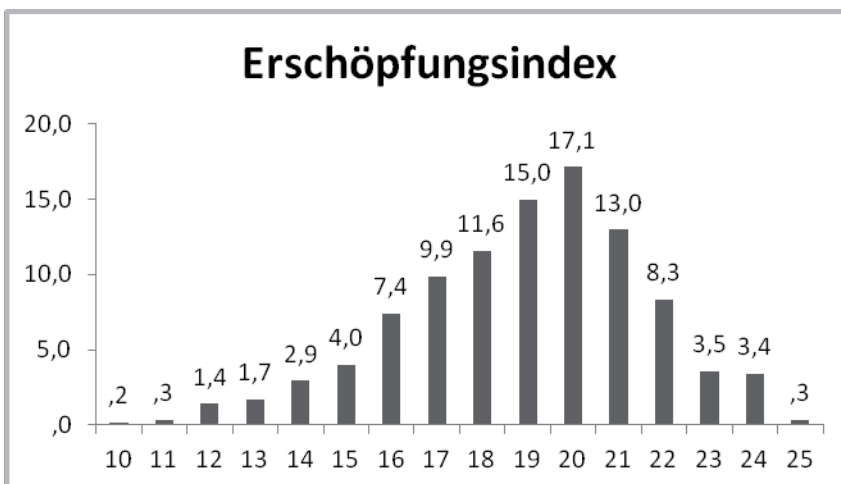
- „Ich beobachte, dass Supervisand/innen ihre vorhandenen Spielräume zu wenig nutzen.“
- „Ich beobachte, dass Supervisand/innen die vorgefundenen Arbeitsbedingungen zu schnell als gegeben hinnehmen.“
- „Supervisand/innen verstehen sich als Opfer von Arbeitsbedingungen, die sie nicht verändern können.“

Der Mittelwert des Indexes beträgt (von fehlender zu vollständiger Demoralisierung aufsteigend) 3,58 (von maximal 5), das heißt: er zeigt für die Arbeitnehmer/innen eine *gravierende Demoralisierung* an.

Index *Erschöpfung* (5 Items, Alpha: .637)

- „Psychophysische Belastungen haben zu-/abgenommen.“
- „In Supervisionen habe ich es immer wieder mit Supervisand/innen zu tun, die erschöpft sind.“
- „Ich beobachte, dass Supervisand/innen reizbar geworden sind.“
- „Ich beobachte, dass die Arbeitszufriedenheit der Supervisand/innen hoch ist.“
- „Die Arbeitszufriedenheit hat zu-/abgenommen.“

Der Mittelwert des Indexes beträgt (von keiner Erschöpfung zu sehr starker Erschöpfung aufsteigend) 3,81 (von 5), das heißt: die Arbeitnehmer/innen sind *gravierend erschöpft*.



**Abb. 6:** Balkendiagramm des Erschöpfungsindexes; additiver Index: Summenscore [min. 5; max. 25.] Werte unter 10 kommen nicht vor, 45,3% der Werte sind 20 und höher. (01-05 nicht erschöpft, 06-10 gering erschöpft, 11-15 beträchtlich erschöpft, 16-20 stark erschöpft, 21-25 sehr stark erschöpft)

Die Verteilung der Summenscores der Erschöpfung zeigt, dass ein *Großteil der Arbeitnehmer/innen unter einer starken bis sehr starken Erschöpfung* leidet (was aber nicht sofort mit Burnout gleichgesetzt werden darf).

# Resilienz:

## Anerkennung und Leistungsgerechtigkeit

Die Auswirkungen von Überforderung lassen sich in folgendem Modell darstellen. Alle Zusammenhänge zwischen den Indizes sind statistisch hoch signifikant (wobei darauf aufmerksam zu machen ist, dass aufgrund der großen Stichprobe bereits geringe Korrelationen signifikant werden).

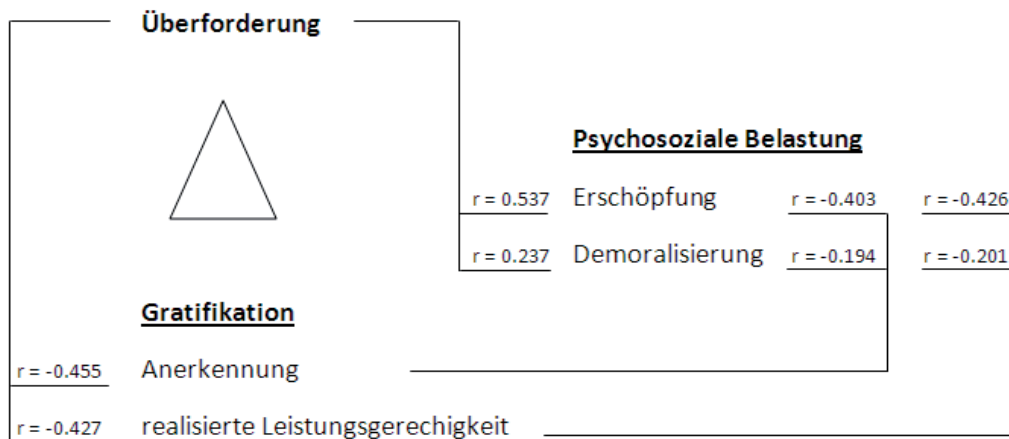


Abb. 7: Auswirkungen von Überforderung

### Bivariate Zusammenhänge

- fehlende Anerkennung führt zu Überforderung
- nicht realisierte Leistungsgerechtigkeit führt zu Überforderung
- hohe Überforderung führt zu Demoralisierung
- hohe Überforderung führt zu Erschöpfung

### Multivariate Zusammenhänge

Woraus resultiert die Erschöpfung der Arbeitnehmer/innen? Zum einen aus der Arbeitsbelastung: Je höher die Überforderung der Arbeitnehmer/innen ist, desto größer ist ihre Erschöpfung. Dieser Zusammenhang wird schwächer, wenn Anerkennung und Leistungsgerechtigkeit berücksichtigt werden. Beide erweisen sich als Resilienzfaktoren: Werden Arbeitnehmer/innen für die Arbeit, die sie leisten, anerkannt und leistungsgerecht belohnt, dann gilt entweder (Lesart 1), dass sie die gleichen Arbeitsbelastungen nicht gleichermaßen als Überforderung erleben (als dann, wenn es ihnen an Anerkennung und Leistungsgerechtigkeit mangelt), oder es gilt (Lesart 2), dass Überforderung nicht in gleichem Ausmaß zur Erschöpfung führt (als dann, wenn es ihnen an Anerkennung und Leistungsgerechtigkeit mangelt).

---

# Erfolg

Nimmt man Leistungsgerechtigkeit genauer unter die Lupe, dann besagt ein erster Befund, dass die Supervisor/innen das Prinzip der Leistungsgerechtigkeit für das gerechteste Verteilungsprinzip in Organisationen erachten, gleichzeitig aber wahrnehmen, dass es nicht hinreichend realisiert ist.

Nun gehen soziologische Zeitdiagnosen der Leistungsgesellschaft ohnehin davon aus, dass Leistungsgerechtigkeit an Bedeutung verliert. Unterscheidet man die Leistung von Arbeitnehmer/innen nach den drei Komponenten Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Leistungsergebnis, dann werden unter den Bedingungen eines zunehmenden Marktradikalismus – so die These – der Erfolg und über den Erfolg auch der soziale Status zunehmend von Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft entkoppelt. Dies hat Auswirkungen auf die Wahrnehmung der Leistungsgerechtigkeit, da infolge der Entkoppelung kein Leistungsergebnis mehr als gerecht oder ungerecht beurteilt werden kann. Zählt nur das Leistungsergebnis, gleich, wodurch es zustande gekommen ist, dann verschwindet die Gerechtigkeitsfrage hinter der bloßen Bilanzierung von Erfolg und Misserfolg.

Die Supervisor/innen nehmen die postulierte Verschiebung in den Organisationen, in denen sie supervisorisch tätig sind, (noch) nicht wahr: Erfolg und Misserfolg sind nicht das dominante Beurteilungskriterium.

Vergleicht man die Supervisor/innen nach ihrer Organisationserfahrung, dann nehmen diejenigen Supervisor/innen, die schwerpunktmäßig in Profit-Organisationen tätig sind, häufiger wahr, dass primär das Leistungsergebnis zählt, als diejenigen, die schwerpunktmäßig in Non-Profit-Organisationen tätig sind. Das stützt die Vermutung, dass die Erosion der Leistungsgerechtigkeit in Wirtschaftsunternehmen beginnt.

Die Supervisor/innen selbst bevorzugen Leistungsbereitschaft als Leitkriterium der Leistungsbeurteilung.

---

# Selbstfürsorge – Selbstfürsorgepraktiken

Selbstfürsorge am Arbeitsplatz ist zum einen ein Wert, nämlich der von Arbeitnehmer/innen, ihre Arbeitskraft möglichst so einzusetzen, dass sie ihre Arbeit nicht kränkt und physisch oder psychisch krank macht. Ihn als selbstverständlich vorauszusetzen, verkennt, dass es konkurrierende Werte gibt, deren Verfolgung verlangt, die eigene Gesundheit zu riskieren. So hängen Karrieren im Marktradikalismus immer häufiger von der Bereitschaft ab, eine „interessierte Selbstschädigung“ zu betreiben. Zum anderen ist Selbstfürsorge das Gesamt der Praktiken, die der Realisierung dieses Wertes dienen. Sowohl in den Forschungsgesprächen als auch im Fragebogen wurde nach den Selbstfürsorgepraktiken gefragt, die Arbeitnehmer/innen habituell oder reflektiert gebrauchen.

Summiert man ihre Beobachtungen, dann sind sich Supervisor/innen in folgenden Punkten einig:

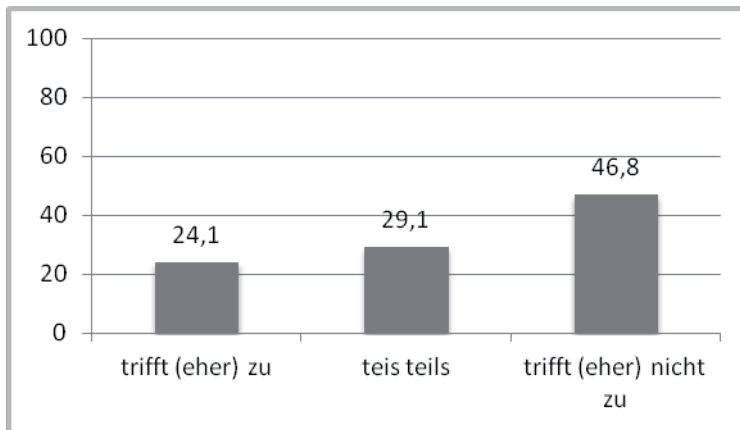
- Selbstfürsorgepraktiken haben nicht nur einen Nutzen, sondern auch Kosten, die von den Arbeitnehmer/innen, die sie praktizieren, oft übersehen werden. Wer Dienst nach Vorschrift macht, verliert den Sinn seiner Arbeit!
- Die Selbstfürsorgepraktiken eines/einer jeden einzelnen Arbeitnehmers/Arbeitnehmerin treffen auf die Selbstfürsorgepraktiken aller anderen Arbeitnehmer/innen, woraus folgt, dass der Nutzen einer Praktik mit davon abhängt, in wieweit die Praktiken der Kolleg/innen mit bedacht werden. Überfordernde Arbeitsbedingungen zu ändern, verlangt die Solidarität der Kolleg/innen!
- Individuell erfolgreiche Selbstfürsorgepraktiken sind nicht per se sozialverträglich. Auch Mobbing kann der eigenen psychosozialen Entlastung dienen!
- Wer welche Praktik wählt, hängt auch von der Persönlichkeit, dem Geschlecht und von der Generation der Arbeitnehmer/innen ab. Männer müssen sich frühzeitig Überforderungen eingestehen, ohne dies als Schwäche zu erleben, Frauen müssen an das eigene Wohl denken und nicht nur an das Wohl der anderen.

## *Exkurs: Geschlechterperspektive*

Selbstfürsorge ist Teil des Geschlechterverhältnisses insofern die alte Arbeitsteilung zwischen einer Hausfrau und einem Ernährer in Familien auch geschlechtsspezifische Fürsorgeverhältnisse und Identitätszuschreibungen beinhaltet. Auch wenn diese arbeitsteilige Ordnung in Auflösung begriffen ist, so wirken doch die alten Zuschreibungen in der Praxis wie auch in den Wahrnehmungen der Supervisor/innen mitunter fort. So erscheinen Frauen im Bereich Selbstfürsorge kompetenter als Männer, andererseits aber erscheinen Männer als abgegrenzter und strukturierter. Eine nach wie vor arbeitsteilige Praxis führt zudem auch zu unterschiedlichen alltagspraktischen Freiräumen bzw. familiären Verpflichtungen für Frauen und Männer, bei der Frauen noch mehr Fürsorge als Männer übernehmen.

## Generation

Knapp die Hälfte der Supervisor/innen (46,8%) widerspricht der Aussage, dass jüngere Arbeitnehmer/innen gesundheitsbewusster sind als ältere Arbeitnehmer/innen.



N = 660

**Abb. 8:** „Ich beobachte, dass unter den Supervisand/innen jüngere Arbeitnehmer/innen gesundheitsbewusster sind als ältere Arbeitnehmer/innen.“

Das deutet darauf hin, dass sich ältere Mitarbeiter/innen vor enttäuschenden Arbeitsbedingungen bzw. der permanenten Aufforderung zur Leistungsoptimierung besser schützen können. Für jüngere Arbeitnehmer/innen besteht die Gefahr, ihre eigenen Ressourcen zu überschätzen.

*„Da würde ich mir um die Jüngeren im Moment mehr Sorgen machen, weil die Älteren dann schlimmsten Falles auch sagen: ‚Ich bin so lang, das halt ich auch durch.‘ [...] Ich mein da haben da vielleicht auch eine gewisse Routine in ihrer Freizeit ja, und die haben ihren Fahrplan und ihren - so. ‚Und warum soll ich mir das jetzt verderben lassen.‘ Da kann man eher - ja: ‚Das halt ich jetzt noch durch. Im schlimmsten Fall. In der Arbeit und Zuhause schalte ich ab.‘ Also mich wundert es, dass sind Junge jetzt oft ähm sehr viel - also wirklich diese Zukunftsangst ist da wesentlich größer, weil es ist ja wirklich nichts sicher. Also wenn sie in Schwierigkeiten kommen, weil es nicht mehr klar ist, dann sind die existenzieller. Ja.“ (C11)*

Es lassen sich verschiedene Typen von Selbstfürsorgepraktiken unterscheiden, auch wenn sie nicht trennscharf sind:

- Belastungen ausgleichen
- real oder mental Aussteigen
- aktiv oder passiv Widerstand leisten
- Arbeitsbedingungen verändern

Im Fragebogen wurden etliche Selbstfürsorgepraktiken von Arbeitnehmer/innen, die in den Forschungsgesprächen zur Sprache gekommen sind, aufgelistet. Wie häufig begegnen Supervisor/innen ihnen in

---

ihren Supervisionen? Um nur eine vorläufige Vorstellung davon zu geben, was noch genauer zu differenzieren ist:

- *„Ich beobachte, dass die Supervisanden/innen versuchen, sich auf Kosten ihrer Kolleg/innen vor hohen Belastungen zu schützen.“*

7,9% der Supervisor/innen stimmen der Aussage eher oder voll und ganz zu, 62,1% eher oder ganz und gar nicht.

- *„Ein erheblicher Teil meiner Supervisand/innen macht Dienst nach Vorschrift.“*

13,9% der Supervisor/innen stimmen der Aussage eher oder voll und ganz zu, 53,2% eher oder ganz und gar nicht.

- *„Ein erheblicher Teil der Supervisanden/innen frisst seinen Ärger über seine psychischen Belastungen in sich hinein.“*

57,2% der Supervisoren/innen stimmen der Aussage eher oder voll und ganz zu, 11,3% eher oder ganz und gar nicht.

Diese Auswahl von Selbstfürsorgepraktiken zeigt ein für die gesamte Untersuchung typisches Bild: Asoziale Praktiken, die intendiert oder aufgrund nicht intendierter Nebenfolgen die Kolleg/innen oder die Organisation schädigen, kommen nach Wahrnehmung der Supervisor/innen vergleichsweise selten vor. Zum einen überwiegen pro-soziale Praktiken und / oder solche, die – dem Beispiel des Ärgers entsprechend – psychosoziale Belastungen internalisierend zu bewältigen suchen. Diese Internalisierung wird durch den Mittelwert des Indexes der Demoralisierung (3,58 von 5) unterstrichen.

Ähnlich wie das Verhältnis von internalisierender und externalisierender Bewältigung erweist sich auch das Verhältnis von extrinsischer und intrinsischer Arbeitsmotivation: Derzeit wird verschiedentlich berichtet, dass immer weniger Arbeitnehmer/innen intrinsisch motiviert seien, ihre Arbeit zu tun. Mit anderen Worten: Sie würden ihre Ansprüche an den Sinn ihrer Arbeit reduzieren, um nicht nachhaltig enttäuscht zu werden, weil sie aufgrund einer zunehmenden Ökonomisierung immer seltener Arbeitsbedingungen vorfinden, die qualifizierte Arbeit erlauben würde. Die Supervisor/innen können dies für die Organisationen, in denen sie supervisorisch tätig sind, nicht bestätigen. Sie nehmen ein hohes Maß an intrinsisch motivierten Arbeitnehmer/innen wahr:

- *„Ein erheblicher Teil der Supervisanden/innen ist intrinsisch motiviert, seine Arbeit zu tun.“*

65% der Supervisoren/innen stimmen dieser Aussage eher oder voll und ganz zu, 5,6% eher oder ganz und gar nicht.



---

Dem entsprechend leiden solche Arbeitnehmer/innen auch darunter, wenn sie keine gute Arbeit leisten können:

- „Beschäftigte leiden darunter, wenn sie gezwungen werden, unprofessionell zu arbeiten.“

68,5% der Supervisoren/innen stimmen dieser Aussage eher oder voll und ganz zu, 7,9 eher oder ganz und gar nicht.

Dieses Leiden mag verschwinden, wenn den Arbeitnehmern/innen ihre Arbeit gleichgültig wird:

- „Beschäftigte werden indifferent gegenüber ihrem Arbeitsgegenstand.“

31,4% der Supervisor/innen stimmen der Aussage eher oder voll und ganz zu, 27,5% eher oder ganz und gar nicht.

Immerhin sind es mehr als ein Drittel der Supervisor/innen, die für Arbeitnehmer/innen eine solche Entwicklung prognostizieren.

Exkurs: Bindung an Organisationen

Die Mitarbeiter haben begonnen, eine lockere Form der Bindung an Organisationen zu entwickeln. Sie kreieren flexible, kunstvolle Arrangements, die je nach Ausgangslage durch größere innere und äußere Unabhängigkeit bei gleichzeitiger temporärer Identifikation gekennzeichnet sind.

*„Ich habe jetzt auch so Jungspunde von A., so einer Beratungsfirma. Also da ist der Egoismus pur. Der aber auch – also das ist auch ein Verlust an Ressource für ein Unternehmen. Die gucken: Passt mir das oder passt mir das nicht. Die entscheiden auch: 3 Jahre mache ich 80 Stunden, aber dann nicht mehr.“  
(C 15)*

*„Also ich finde es in der letzten Zeit immer häufiger, dass das ein Modell ist, dass jemand nicht voll auf eine Institution setzt, weil diese Institutionen sich dermaßen verändern; aber wenn die ganze Person, also auch wenn die Person mit einer ganzen Stelle da dranhängt, ist das Risiko ja auch entsprechend größer; also mit einer halben Stelle und wenn dann sozusagen auch noch diese Freiberuflichkeit möglich ist, allerdings kommt es drauf an, wie viel Geld auch durch die Freiberuflichkeit verdient werden kann, ob das reicht.“ (F 6)*

---

# Professionalität

## (Grundthese und Auswertungsperspektive)

*Die folgenden Überlegungen führen die Grundthese zu Fragen der Entwicklung und Bedeutung von „Professionalität“ aus, wie sie auf der Grundlage langjähriger Auseinandersetzungen mit diesem Themenfeld die Perspektive der Forschenden auch in dieser Studie prägt. Die Verbindung zwischen dieser Grundüberlegung mit den konkreten Datenerhebungen im Rahmen der vorliegenden Studie wird im Rahmen der folgenden Auswertungsschritte erfolgen können, insofern handelt es sich um „research in progress“. Die folgenden Stationen der Ergebnisaufbereitung in dieser Studie sind: Tagung „Riskante Arbeitswelten“ am 29.02./01.03.2012 in der Ev. Akademie Tutzing, Vorbereitung einer Publikation in Heft 2\_2012 der „Positionen – Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt“ bei kassel university press (erscheint Juni 2012), Vorbereitung einer Gesamtdarstellung der Studie in einer Buchpublikation in der „Kölner Reihe – Materialien zu Supervision und Beratung“ im Verlag Vandenhoeck & Ruprecht (Herbst 2012).*

Die These lautet: Im Zuge einer Ökonomisierung der Arbeit vollzieht sich ein Wandel von Professionalität, in dem individuelle ökonomische Rationalitäten stärkeres Gewicht erhalten und zum Kontrapunkt der Organisationssteuerung werden können.

In Organisationen bzw. Institutionen lässt sich kein einheitliches Verständnis von Professionalität und professionellem Handeln erkennen. Professionelles Handeln ist durch den Widerspruch zwischen Anforderungen der Organisationen an ein spezifisches Qualitätsniveau der angebotenen Dienstleistungen bzw. Produkte einerseits und Ansprüchen der Beschäftigten an ihre Arbeit andererseits gekennzeichnet.

Das Ziel professionellen Handelns liegt aus Sicht der Organisationen insbesondere darin, den eigenen ökonomischen Erfolg und die Konkurrenzfähigkeit zu sichern. Dies geht mit einem starken Rekurs auf quantitative Messdaten über anfallende Kosten und erzielte Ergebnisse einher – Effizienz ist die zentrale Leitlinie des unternehmerischen Handelns. Reputation sowie positive Außendarstellung der Organisation und der Ausweis besonderer Kundenorientierung (die allerdings unter dem Vorbehalt der Effizienz steht) sind weitere Kriterien für professionelles Organisationshandeln. Die Qualität der Arbeit soll insbesondere durch eine starke Standardisierung mit entsprechender kennzahlenbasierter Kontrolle der Arbeitsergebnisse realisiert werden. Den Beschäftigten wird über ihre eigentliche Tätigkeit hinaus u.a. eine umfangreiche Dokumentation ihrer Arbeit abverlangt, die neben einer erhöhten Belastung in augenscheinlich nicht-produktiven Arbeitsschritten auch eine individuelle Zuschreibung der Arbeitsleistung darstellt und damit auch psychisch belastende Komponenten einer umfassenden Überwachung enthält.

Der in diesem Sinne auf kurzfristige Profite ausgerichteten Tauschwertorientierung der Organisationen steht auf Seiten der Beschäftigten ein Professionalitätsverständnis gegenüber, das sich vornehmlich am Gebrauchswertcharakter der Arbeit orientiert. Für die Beschäftigten ist professionelles Arbeiten vor allem mit Sinnhaftigkeit und klar erkennbarer Wirksamkeit verbunden. Den Sinn der geleisteten Arbeit zu erkennen, fällt den Beschäftigten aufgrund der zunehmenden Heterogenität der Aufgaben immer schwerer. Das kann zu einer schleichenden bzw. manifesten Entfremdung von der eigenen Tätigkeit führen – mit allen bekannten Folgen für die psychische und physische Leistungsfähigkeit. Ebenso wichtig ist für die Beschäftigten, dass die geleistete Arbeit mit einem konkreten und wirksamen Ergebnis in Verbindung gebracht werden kann. Insbesondere diese Wirksamkeit der Arbeit ist ein fundamentales Kriterium für die Qualität der Arbeit aus Sicht der Beschäftigten. Auf der Grundlage von Sinnhaftigkeit und Wirksamkeit der eigenen Arbeit entwickeln die Beschäftigten in der Regel eine klare Vorstellung von guter bzw. professioneller Arbeit. Diese Maßstäbe an qualitätsvolles Arbeitshandeln stehen für die

---

Beschäftigten im Vordergrund des eigenen Arbeitshandelns, ohne dass die (ökonomischen) Ziele der Organisation damit vollständig ausgeblendet würden. Diese werden aber insbesondere dann äußerst kritisch betrachtet, wenn mit der zunehmenden Tauschwertorientierung der Organisationen deren Ziele für die Mitarbeiter übermächtig erscheinen und die eigene Arbeitsorientierung zu untergraben drohen.

Im Arbeitsalltag führen die auseinanderdriftenden Auffassungen von Professionalität verstärkt zu Konflikten um die Qualität der Arbeit. Die Unsicherheit der Beschäftigten bezüglich des Ziels ihres Arbeitshandelns steigt, weil sie sich verstärkt mit dieser doppelten Professionalitätsanforderung der organisationalen Tauschwertorientierung einerseits und der individuellen Gebrauchswertorientierung andererseits konfrontiert sehen. Die Zunahme kleinteiliger Arbeitsprozesse, Erfordernisse zur Übernahme nichtfachspezifischer Aufgaben, die Verringerung zur Verfügung stehender Ressourcen im Zuge von Effizienzsteigerung und ein Absinken von Qualifikationen (bspw. aufgrund kürzerer Ausbildungszeiten, um einem Arbeitskräftemangel entgegenzuwirken) verstärken die Unsicherheit. Die Beschäftigten reagieren auf diese Entwicklungen mit vielfältigen taktischen Verhaltensweisen. Insbesondere sind zu nennen: Standardisierung der Dokumentationen, informelle Ableitung des Drucks nach außen bzw. auf Dritte und Entwicklung professioneller Distanz.

Als Folge zeichnen sich intra-organisationale Konstellationen ab, die eine Distanzierung von bisher gültigen Professionalitätskriterien auf Seiten der Organisationen wie der Beschäftigten beinhalten. Folgende Konstellationen bezüglich der Ausgestaltung von Professionalität in Organisationen erscheinen möglich:

- *Verteidigung hochwertiger fachlicher Professionalität und Qualität von Arbeit*  
Eine deutlich gebrauchswertbezogene Qualität bzw. kundenorientierte Professionalität entsteht bzw. erhält sich dann, wenn die berufsfachlichen Standards von Mitarbeitern mit betrieblichen Strategien einer hochwertigen Qualitätsproduktion konvergieren. Diese kann zwar ökonomische Anforderungen nicht vernachlässigen, ist aber auf betrieblicher Seite durch eine nicht nur deklamatorische oder oberflächlich dominierende Orientierung an nachhaltigen und langfristigen Markterfolg durch Spitzenqualität getragen.
- *Ökonomisierte Professionalität*  
Diese Art der Professionalität orientiert sich an den verfügbaren Ressourcen. Die (zumeist jüngeren) Mitarbeiter versuchen mit den vorhandenen Ressourcen eine Arbeitsleistung zu erreichen, die im Einklang mit den organisationalen Vorgaben steht und individuelle Vorstellungen kalkulatorisch daran bemisst. Vorherrschend ist eine Orientierung an formalen Effizienzkriterien der Arbeit. Die Reduktion bestehender gegenstandsbezogener inhaltlicher Qualitätsstandards von Arbeit basiert auf Seiten der Organisation einerseits aus situativ für notwendig erachteten Anpassungsmaßnahmen an die Wettbewerbssituation (z.B. bei Einsparung von Personal bei gleichbleibendem Arbeitsdruck) oder strategischer Reorientierung (z.B. als bewusste Entscheidung für ein Marktsegment unterhalb des bisherigen Qualitätsstandards). Dies führt in letzter Konsequenz zu einer Suspendierung bislang gültiger fachlicher Vorstellungen sowohl bei der Organisation wie bei den Beschäftigten.
- *Subjektivierte Professionalität*  
Wenn den Beschäftigten die Ausgestaltung des professionellen Handelns zugewiesen und eigenverantwortlich überlassen wird, müssen sie auf der Grundlage vorhandener Ressourcen, eigener Vorstellungen und struktureller Gegebenheiten selbstreflexiv eine individuelle Professionalität entwickeln. Demgegenüber bestehen keine einheitlichen professionellen Standards auf der Organisationsebene. Die Anpassungsleitung der Individuen besteht weniger – wie im Fall ökonomisierter Professionalität – im Wechsel der Orientierung. Vielmehr müssen die Individuen eine defizitäre Res-

---

ressourcenausstattung, die aus der Reorganisation resultiert, durch individuelle Redefinition der Professionalitäts- und Qualitätsstandards kompensieren. Die Arbeitenden füllen so entstehende Lücken und ersetzen die organisatorische Definition von hinreichender Arbeitsqualität durch eigene Definitionen. Das eröffnet einerseits Handlungsspielräume für die Subjekte und damit die Möglichkeit zur Selbstentlastung angesichts einer defizitären Ressourcenausstattung, andererseits aber auch die Gefahr von Selbstausschöpfung durch überhöhte eigene Standards.

Die drei vorstehenden Punkte deuten in letzter Konsequenz auf eine sich möglicherweise abzeichnende Spaltung des Professionalitätsverständnisses hin: Organisationen bzw. Individuen, die über umfangreiche Ressourcen verfügen und qualitativ hochwertige Arbeit leisten können und wollen, steht eine Professionalität bzw. ein Professionalitätsverständnis gegenüber, das mit knapper Ressourcenausstattung bestenfalls ein Minimum an qualitativvoller Arbeit leistet. Eine dritte Form beruht darauf, dass die Erfüllung von Minimalkriterien fachlicher Arbeit den Mitarbeitern auf dem Wege einer „subjektivierten“ Vermittlung konfligierender Anforderungen als die eigentliche professionelle Leistung zugewiesen und letztlich zugemutet wird. Insofern lässt sich in Bezug auf Professionalität in Organisationen eine Differenzierung von Entwicklungspfaden diagnostizieren.

Auf unterschiedliche Weise führen die beiden letzten Strategien langfristig zu einer Entwertung des bisherigen Begriffs der Professionalität und laufen dem traditionellen Ansinnen einheitlicher Berufsqualifikationen und Berufsstandards zuwider.