

Handrich, Christoph

**„Gute Arbeit ist, wenn ich Anerkennung bekomme“ -
Professionalität und gute Arbeit**

*Haubl, Rolf / Voß, G. Günter / Alsdorf, Nora und Handrich, Christoph (Hg.):
Belastungsstörung mit System- Die zweite Studie zur psychosozialen Situation in
deutschen Organisationen, 2013 S. 49-61*

urn:nbn:de:bsz-psydok- 48811

Erstveröffentlichung bei:

Vandenhoeck & Ruprecht WISSENSWERTE SEIT 1735

<http://www.v-r.de/de/>

Nutzungsbedingungen

PsyDok gewährt ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit dem Gebrauch von PsyDok und der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Kontakt:

PsyDok

Saarländische Universitäts- und Landesbibliothek
Universität des Saarlandes,
Campus, Gebäude B 1 1, D-66123 Saarbrücken

E-Mail: psydok@sulb.uni-saarland.de
Internet: psydok.sulb.uni-saarland.de/

V&R

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

„Gute Arbeit ist, wenn ich Anerkennung bekomme“

Professionalität und gute Arbeit

Christoph Handrich

Die nach wie vor anhaltenden Prozesse der Ökonomisierung, Privatisierung und Kostenreduktion sowie eine stark zunehmende internationale Konkurrenz sind für die Bedingungen professionellen Handelns in Organisationen prägend.¹ Die Reaktion der Organisationen auf diese Prozesse besteht weiterhin in tief greifenden Restrukturierungsmaßnahmen der Arbeitsorganisation. Neben direkten Auswirkungen auf die Beschäftigten in Form von Befristungen der Arbeitsverhältnisse, geringerer Bezahlung und einer Komplexitätssteigerung bezüglich der Aufgaben und Organisationsstrukturen zeigt sich, dass die soziale Integrität in den Betrieben in den Hintergrund zu treten droht und als Folge Inhalte, Werte und Ziele der Organisation für die Mitarbeiter nur noch schwer erkennbar sind und eine Orientierungslosigkeit nach sich ziehen, die in einem Verlust des Vertrauens gegenüber der Organisation münden. Zudem lassen sich Auswirkungen auf die Professionalität und das Verständnis von guter Arbeit erkennen, die im Folgenden ausführlicher dargestellt werden.

Nach Auswertung der qualitativen Daten lässt sich zunächst festhalten, dass sich in den Organisationen bzw. Institutionen kein einheitliches Verständnis von Professionalität und guter Arbeit erkennen lässt. Vielmehr ist das professionelle Handeln durch einen Widerspruch zwischen den Anforderungen der Organisationen an ein spezifisches Qualitätsniveau der angebotenen Produkte und Dienstleistungen einerseits und den Ansprüchen der Beschäftigten an ihre Arbeit andererseits gekennzeichnet.

Tauschwertorientierung der Organisationen

Das Ziel professionellen Handelns liegt aus Sicht der Organisationen insbesondere darin, den eigenen ökonomischen Erfolg und die Konkurrenzfähigkeit zu sichern. Ökonomische Effizienz ist dabei die zentrale Leitlinie des professionellen Handelns in Profit- wie auch in Non-Profit-Organisationen. Diese Effizienz bezieht sich primär auf quantitative Messdaten bezüglich anfallender Kosten und erzielter Ergebnisse, wobei die Kostenreduktion ein elementares Ziel des Arbeitshandelns darstellt. Dabei ist die Art und Weise des Erreichens eines definierten Ergebnisses auf der Grundlage verfügbarer Ressourcen häufig von untergeordnetem Interesse, sodass die eigentliche Produktionsleistung des Produktes oder der Dienstleistung einer „Blackbox“ gleicht. Dabei

1 Siehe auch Beumer in diesem Band.

zeigt sich häufiger, dass insbesondere im Non-Profit-Bereich die Kostenfrage einen immer größeren Stellenwert bei der Auswahl und der Anwendung von Maßnahmen genießt, die nicht zuletzt auf eine stetig wachsende Anzahl von Fällen bzw. Klienten angewendet werden.

Neben dem primären Ziel der ökonomischen Überlebensfähigkeit stellt die Reputation bzw. die Außenwirkung der Organisationen ein weiteres wichtiges Kriterium professioneller Arbeit dar. Die Außendarstellung oder die Aufrechterhaltung eines gewünschten Images ist laut den Aussagen der befragten Supervisoren ein ebenso wichtiger Bestandteil professioneller Arbeit aus Sicht des Unternehmens. Diese Anforderung bezieht sich dabei nicht allein auf externe Kontakte (bspw. Kunden, andere Unternehmen etc.), sondern ist ebenso unternehmensintern hoch bedeutsam. Insbesondere in Profit-Unternehmen, die vermehrt Projektarbeitsstrukturen aufweisen, sind die Mitarbeiter einzelner Abteilungen häufig darauf bedacht, die eigene Abteilung möglichst gut und leistungsfähig gegenüber den Mitarbeitern anderer Abteilungen darzustellen.

Ein Supervisor beschreibt beispielhaft die Folgen der innerbetrieblichen Reputationswahrung einer einzelnen Abteilung:

„Eine Entlastung ist es im Grunde nicht, weil die ja genau wissen, das ist jetzt unvollständig abgearbeitet, es ist eigentlich etwas, was die Abteilung nach außen hin gut dastehen lässt. Weil, der Erfolg wird daran gemessen, ob die Sachen pünktlich zu dem Datum ausgestellt sind, ob die richtig bearbeitet sind oder so, interessiert – in Anführungsstrichen – da niemanden. Es fällt nur dann auf, wenn die ganzen Folgewirkungen eintreten, dass also sämtliche Berichte und so weiter völlig falsch sind, dass der Finanzplan nicht mehr stimmt und so weiter. [...] Das unprofessionelle Handeln schleppt sich dann weiter, zieht den nächsten Rattenschwanz nach sich, indem dann nämlich aufwändig Fehler gesucht werden für Sachen, wo man erst mal nicht weiß, wo das herkommt, wo die Ursache ist, weil eben in dem Gesamtgefüge eine Abteilung gesagt hat, ‚wir stellen uns nach außen hin gut dar, sind aber in der Binnenstruktur unprofessionell.‘“ (F 8)

Im Einklang mit einem mustergültigen Auftritt nach außen ist eine weitere Anforderung an professionelles Handeln verbunden. Diese besteht insbesondere in Profit-Organisationen in einer starken Kundenorientierung, die sich in einer unternehmensseitig definierten Kundenfreundlichkeit bzw. -zufriedenheit äußert. Hierbei zeigt sich jedoch, dass der Kundenbegriff zumeist nicht klar definiert werden kann. Häufig wird mit Kunden im Profit-Bereich nicht ein sogenannter „Endkunde“ beschrieben, d.h. der letztendliche Nutzer des hergestellten Produkts, sondern es handelt sich hierbei oftmals um andere Unternehmen, was mit einer sogenannten b2b-Beziehung umschrieben wird. Doch auch im Non-Profit-Sektor ist der Kundenbegriff teilweise keineswegs eindeutig definierbar.²

2 Bspw. in der Altenpflege, wo oftmals nicht die zu pflegende Person, sondern deren Angehörige als Kunden angesehen werden.

Zudem wird von den Mitarbeitern ein weitgehend selbständiges Arbeiten sowie die Fähigkeit erwartet, möglichst viele in der Organisation entstehende Aufgaben, auch über die momentan ausgeübte Funktion hinaus, übernehmen zu können. Ebenso zählt Konfliktfähigkeit zu den häufig genannten Anforderungen an die Mitarbeiter. Soziale Kompetenzen wie bspw. Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten, obwohl insbesondere für die Konfliktfähigkeit essenziell, werden hingegen von den befragten Supervisoren häufig bei der Zuschreibung professionellen Handelns als untergeordnete Kriterien wahrgenommen.

Wird die Qualität der Arbeit betrachtet, so soll diese insbesondere durch eine starke Standardisierung mit entsprechender kennzahlenbasierter Kontrolle der Arbeitsergebnisse realisiert werden. Dies bedeutet, dass oft einheitliche Kriterien als Bewertungsgrundlage verwendet werden, an denen die Qualität der Arbeit häufig auch nach Papierlage bemessen wird. Den Mitarbeitern wird somit 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 hinsichtlich einer möglichen Überwachung enthält.

Ein Supervisor umschreibt die Standards der Arbeitsqualität in Profit-Organisationen wie folgt:

„Also in den großen Unternehmen gibt es ja regelmäßig Zielvereinbarungen und auch Jahresgespräche. Und da ist mein Eindruck, je größer diese Unternehmen, desto operationalisierter sind diese Zielsetzungen, also desto mehr sind die quantifiziert, messen die sich nur an Umsatzzahlen, an Auftragszahlen, an Fehlerquoten. Also an Dingen, die nachweislich auch messbar sind und quantifizierbar sind. Und so qualitative Gesichtspunkte kommen eher zu kurz.“ (C 1)

Die Kriterien und Handlungsvorgaben an die Qualität der Arbeit werden in vielen Organisationen in sogenannten Qualitätshandbüchern festgeschrieben. Allerdings berichten die Supervisoren, dass diese Handbücher in den seltensten Fällen Beachtung finden und stattdessen sehr heterogene Vorstellungen von Qualität und Professionalität innerhalb der Organisationen vorherrschend sind. Hinzu kommt, dass die Einhaltung der Qualitätsvorgaben insbesondere in Profit-Unternehmen stark von dem vorherrschenden Markt- und Konkurrenzdruck abhängig ist.

Dementsprechend konstatieren etwa zwei Drittel der befragten Supervisoren eine starke Dominanz ökonomischer Kriterien innerhalb der Organisationen, die zunehmend bisher gültige Qualitätsstandards verdrängen.

Gebrauchswertorientierung der Mitarbeiter

Der in diesem Sinne auf kurzfristige Profite ausgerichteten Tauschwertorientierung der Organisationen steht aufseiten der Beschäftigten ein Professionalitätsverständnis gegenüber, das sich vornehmlich am Gebrauchswertcharakter der Arbeit orientiert.

Dabei haben die Beschäftigten durchaus relativ klare Vorstellungen von guter Arbeit.

Ein Supervisor beschreibt dies beispielhaft wie folgt:

„Jeder weiß, was gut und schlecht ist. Echt, also die gemeine Krankenschwester wird ja unterschätzt. Und die weiß schon, was gut ist, und die weiß auch, wenn sie jetzt gerade abgeblitzt ist mit irgend nem blöden Argument [...] Die weiß auch, dass die Sachen, die sie gerne gemacht hätte mit den Patienten, jetzt wieder nicht dazu gekommen ist und das das Scheiße ist. Die wissen das ganz genau. Genauso wie jeder Fliesenleger weiß, dass das nun aber kein rechter Winkel war, was er da gemacht hat. [...] Die wollen alle gute Arbeit machen. Und wissen auch genau wie es ginge und leiden dann eher darunter, dass es nicht funktioniert.“ (C 2)

Eine wichtige Voraussetzung für professionelles Arbeiten aus Sicht der Mitarbeiter stellt dabei, nach Meinung der befragten Supervisoren, zunächst die Sinnhaftigkeit der übertragenen Arbeitsaufgabe dar. Dies bedeutet, dass die geleistete Arbeit für die Beschäftigten in irgendeiner Art und Weise Sinn ergeben soll. Aufgrund der zunehmenden Heterogenität der Aufgaben, deren Inhalt zudem häufig nur am Rande mit der eigentlichen Tätigkeit in Zusammenhang steht, und den andauernden arbeitsorganisatorischen Restrukturierungsmaßnahmen fällt es ihnen allerdings deutlich schwerer, den Sinn der geleisteten Arbeit zu erkennen. Neben der Heterogenität der Aufgaben ist die verfügbare Ressourcenausstattung oftmals nicht dazu geeignet die Arbeitsaufgabe hinreichend auszuführen, sodass auch in diesem Sinne die Sinnhaftigkeit der Arbeitsaufgabe hinterfragt wird. In der Folge kann dies mit einer schleichenden bzw. manifesten Entfremdung von der eigenen Tätigkeit einhergehen und die physische wie psychische Leistungsfähigkeit beeinträchtigen.

Ebenso ist für die Beschäftigten von hoher Bedeutung, 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. Dabei ist es für die Mitarbeiter von großer Bedeutung, dass ihre Arbeit ein Ergebnis erzielt, das sich beurteilen lässt, aber vor allem anerkannt werden kann. Demnach sind besonders Rückmeldungen der Führungskräfte enorm bedeutsam. Dies zeigt sich auch in einer nicht konsequenten Ablehnung des Arbeitens nach Kennzahlen, da gerade diese es ermöglichen, klare Beurteilungen und Ergebnisse zu generieren, die zudem vergleichende Einschätzungen ermöglichen.

Ein Faktor, der insbesondere im Profit-Bereich vordergründig erscheint, aber zunehmend auch im Non-Profit-Bereich stärker thematisiert wird, ist eine starke Kundenorientierung. Diese äußert sich in einem hohen Stellenwert der Kundenzufriedenheit im täglichen Arbeitshandeln der Beschäftigten. Wie oben bereits angedeutet, ist der Kundenbegriff der Mitarbeiter jedoch häufig nicht mit jenem der Organisationen deckungsgleich, sodass auch die Kundenzufriedenheit teilweise vollkommen unterschiedlich definiert wird.

Ein Supervisor beschreibt den Aspekt der Kundenzufriedenheit in Verbindung mit dem Anspruch der Wirksamkeit folgendermaßen:

„Also aus meiner Perspektive glaub ich, dass es einmal wirklich dieser Wirksamkeitsgedanke ist. Wenn die Leute das Gefühl haben oder sagen: Ich bin wirksam gewesen, ich hab nicht nur was gemacht, sondern es hat auch etwas bewirkt. Da würd ich sagen, für die Leute ist gute Arbeit, wenn sie eine Anerkennung erfahren, sowohl von ihren – Ich glaube, dass ganz viele Mitarbeiter die Idee haben: Gute Arbeit ist, wenn ich von meinen Klienten eine Anerkennung bekomme.“ (C 9)

Den professionellen Umgang mit und das Vertrauen in moderne IuK-Technologien sind Faktoren, die vor allem die befragten Supervisoren selbst als professionelle Anforderungen an die Beschäftigten stellen. Insbesondere älteren Beschäftigten scheint es schwer zu fallen, den Technologien zu vertrauen und diese ohne ein gewisses Misstrauen anzuwenden. Dies führt dazu, dass sie dazu neigen, die „Arbeit“ der technischen Geräte zu kontrollieren und dadurch zusätzlich unter Zeitdruck zu geraten.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Beschäftigten insbesondere auf der Grundlage von Sinnhaftigkeit und Wirksamkeit der eigenen Arbeit in der Regel eine klare Vorstellung von guter bzw. professioneller Arbeit entwickeln. Diese Maßstäbe an qualitätsvolles Arbeitshandeln stehen für die Mitarbeiter im Vordergrund des eigenen Arbeitshandelns, allerdings ohne dass die ökonomischen Ziele der Organisation damit vollständig ausgeblendet würden. Diese werden aber vor allem 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.

Konsequenzen divergierender Professionalitätsauffassungen

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. Demzufolge beobachtet eine Mehrzahl der befragten Supervisoren Konflikte um die Qualität der Arbeit zwischen den Beschäftigten und dem Management.

Die befragten Supervisoren berichten in diesem Zusammenhang von einer Zunahme zusätzlicher kleinteiliger Arbeitsprozesse, die von den Beschäftigten in hohem Maße Konzentration und Aufmerksamkeit erfordern und somit eine intensive Auseinandersetzung mit der eigentlichen Arbeitsaufgabe kaum noch ermöglichen bzw. diese zu einem Nebenziel degradieren. Damit einhergehend steigt die Unsicherheit bezüglich des eigentlichen Ziels des Arbeitshandelns, da für viele Beschäftigte keineswegs die Sicherheit besteht, dass die Tätigkeit, für die sie ausgebildet und angestellt wurden, auch diejenige ist, die primär geleistet werden soll. Vielmehr sind die scheinbaren Zusatz Tätigkeiten, für deren Bearbeitung die Qualifikation der Mitarbeiter meist nicht ausreicht, die bedeutungsvolleren. Diese Problematik verschärft sich zudem dann, wenn die zur Bearbeitung

notwendigen Ressourcen nicht zur Verfügung stehen oder vorenthalten werden. Teilweise lässt sich ein Absinken der Arbeitsqualität auch anhand einer geringeren Qualifikation der Mitarbeiter erkennen, da in einzelnen Bereichen bereits die Ausbildungszeiten verkürzt werden, um einem drohenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken und dementsprechend schneller Arbeitskräfte zur Verfügung stellen zu können. Dass insbesondere der steigende Zeit- und Leistungsdruck zu einem Absinken der Arbeitsqualität beiträgt, bestätigen knapp 70 % der Befragten.

Die Folge des stetig steigenden Zeit- und Leistungsdrucks führt allerdings nicht zu einer Handlungsunfähigkeit der Organisationen und deren Mitarbeiter, sondern, wie es einer der befragten Supervisoren umschrieb: „Es läuft eben irgendwie trotzdem.“ Dass es trotzdem läuft, ist nach Meinung der Supervisoren insbesondere auf die Anpassungsstrategien der Beschäftigten und einem damit verbundenen Wandel der betrieblichen Anforderungen zurückzuführen. Diese Verhaltensweisen beziehen sich v.a. auf das Ableisten qualitativ hochwertiger und professioneller Arbeit innerhalb der Organisationen. Dabei beobachten die Supervisoren eine Zunahme taktischer Vorgehensweisen der Beschäftigten. Diese Taktiken sind sehr vielfältig und beziehen sich auf mehrere Ebenen:

So ist es bspw. im Zuge der fortschreitenden Implementierung der Qualitätsmanagementstrukturen notwendig, Arbeitsschritte zu dokumentieren, was bei korrekter Durchführung einen enormen Zeitaufwand nach sich zieht. Die Beschäftigten gehen im Zuge dessen verstärkt dazu über, diese Dokumentationen so zu formulieren, dass sie im Grunde „nichtssagend“ sind. Dafür werden bspw. standardisierte Textbausteine eingesetzt. Damit soll einerseits verlorene Zeit (zumindest partiell) wieder aufgeholt werden, indem die Berichte schneller geschrieben werden können, andererseits werden dadurch Handlungsoptionen offen gehalten, indem „nichtssagende“ Berichte auf mehrere Handlungen bezogen und evtl. auch im Nachhinein legitimiert werden können.

Ein Supervisor schildert diese Vorgehensweise beispielhaft:

„Ich hab jetzt auch so vor Augen eine Psychologin im Krankenhaus, immer größerer Druck durch Aufnahmeprotokolle, dadurch einerseits mehr Verantwortung, andererseits weniger Arbeit direkt mit dem Klienten. Schluss, der da draus gezogen wird, ist, die Berichte immer effizienter zu machen, auch bis zu dem Punkt, dass sie nicht mehr so aussagekräftig sind. Das hat wahrscheinlich keine so großen Folgen, weil die ja wahrscheinlich sowieso nicht so viel gelesen werden. Es bedeutet aber, dass praktisch die – also einerseits geht dann runter die Zeit, die sie therapeutisch mit den Leuten verbringen können, und andererseits sind dann die Berichte, die da geschrieben werden, nicht mehr so detailliert [und] standardisierter, und dadurch geht dann die Individualität des einzelnen Falls, denk ich, auch ein Stück weit verloren. Das ist denk ich immer einer der Effekte von so einer Standardisierung. [...] Der Schluss ist letztlich, die wollen, dass ich mehr Patienten durchschleuse, dann kriegen sie weniger Qualität.“ (C 4)

Eine weitere Taktik bzw. Anforderung besteht darin, sich für bestimmte Aufgaben bzw. für die Durchsetzung bestimmter Arbeitsschritte oder -ziele Verbündete zu suchen. Dies sind in den meisten Fällen nicht der direkte Vorgesetzte, sondern Kollegen oder

auch Führungskräfte aus anderen Abteilungen oder sogar anderen Organisationen. Damit soll eine informelle Bündelung von Ressourcen und Kapazitäten erreicht werden, um diese Arbeitsaufgaben kooperativ lösen zu können.

Eine weitere Entlastung wird nach Aussagen der Supervisoren dadurch erreicht, dass insbesondere der stark belastend wirkende finanzielle Druck teilweise informell aus der Organisation nach außen abgeleitet wird, bspw. durch eine partielle Weiterleitung des finanziellen Drucks an die Kunden bzw. Klienten. Dies geschieht im Non-Profit-Bereich bspw. derart, dass den Klienten bewusst die Kosten der Maßnahmen offenbart werden, um deren kooperative Einstellung zu fördern. Ebenso deutet sich im Gesundheitswesen ein Modell an, das den Patienten, mit Verweis auf entstehende Kosten, die Entscheidung einer Behandlungsmethodik überlässt, diese also nicht mehr durch den Arzt allein gefällt wird.

Diese Externalisierung des Drucks steht im Zusammenhang mit einer weiteren Verhaltensweise bzw. Anforderung an die Beschäftigten, die sich als professionelle Distanz umschreiben lässt. Hierbei handelt es sich um die Entwicklung einer strikten Distanz zum zu bearbeitenden Gegenstand. Ein klares Einlassen bzw. eine zu starke Identifikation mit der Arbeit und dem Arbeitsgegenstand wird zunehmend vermieden. Dies äußert sich im Non-Profit-Bereich bspw. im „Siezen“ der Klientel, statt des üblichen „Duzens“. Da dies häufig von Jüngeren praktiziert wird, begegnen die Älteren ihnen mit Misstrauen. Im Profit-Bereich lässt sich diese Verhaltensweise insbesondere in projektbasierten Arbeitsweisen erkennen. Dabei beobachten die Supervisoren, dass zunehmend egoistische Verhaltensweisen die Arbeit dominieren. Egoistisch ist das Verhalten in der Hinsicht, dass in Projekten zunehmend nicht der Erfolg des Projektes wichtigstes Ziel ist, sondern vielmehr die individuellen Interessen der Mitarbeiter bzw. die Interessen ihrer Herkunftsabteilung im Vordergrund stehen.

Ein Supervisor schildert seine Beobachtungen hinsichtlich der Arbeitsweisen in Projekten innerhalb von Profit-Organisationen:

„Die gute Arbeit in Projekten, die ist zum Beispiel abhängig von Kooperation, die abteilungsübergreifend ist. Und da fehlt, würde ich fast sagen, da fehlt fast ein allgemeines Verständnis von dem, was gute Arbeit ist. Da gehört zur guten Arbeit, dass immer nur das eigene Interesse gut bedient ist und dass man gut dasteht. Also das der eigenen Abteilung und nicht so sehr das des Projektes. Dass im Grunde nicht sauber geklärt werden kann, dass die Aufträge nicht klar gemacht, nicht abgesprochen werden, dass wenn etwas fertig ist, ein Arbeitspaket fertig ist, die anderen nicht informiert werden. Ich bin eben fertig, warum muss ich da jemandem was sagen? Also der gesamte Koordinierungs- und Absprachen- und Kommunikationsbereich, der in der eigenen Abteilung selbstredend und selbstverständlich ist und dort auch zu ner guten Arbeit dazu gehört [...] das scheint in Projekten völlig anders zu sein. Und dann gehört es nicht mehr zum Verständnis von guter Arbeit.“ (C 7)

Da diese Verhaltensweisen ein gewisses Konfliktpotenzial in sich bergen, ist nicht nur in diesem Zusammenhang, sondern auch generell, die Fähigkeit, Konflikte führen und

austragen zu können, eine weitere wichtige Anforderung professionellen Arbeitens. Denn Konflikte werden zunehmend ein Bestandteil des täglichen Arbeitshandelns. Dazu zählen nicht nur Konflikte zwischen den Kollegen untereinander. Sondern es müssen auch Konflikte mit den Vorgesetzten ausgetragen werden, bspw. bei der Einforderung von Feedback bzw. klarer Aussagen bzgl. des Arbeitshandelns. Auch Konflikte mit Kunden und Klienten müssen zunehmend geführt werden, um Arbeitsaufgaben erreichen zu können.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Professionalität kein einheitlicher Begriff innerhalb und auch zwischen den Organisationen ist. Viele Organisationen versuchen mithilfe sogenannter Qualitätshandbücher Kriterien für professionelles Handeln aufzustellen und die Mitarbeiter zu verpflichten, entsprechend dieser Richtlinien zu handeln. Doch meist ist es den Mitarbeitern aufgrund der angeführten Bedingungen unmöglich, auf Grundlage dieser Richtlinien ihre Arbeitsaufgaben zu erledigen, die zudem meist nicht klar umrissen sind. Demnach wird Professionalität vielmehr in einem individuellen Vermittlungsprozess zunächst für den einzelnen Mitarbeiter selbst hergestellt. Dieser entscheidet zunächst für sich allein, welche Ziele bzw. Handlungsweisen zur Erledigung einer Aufgabe subjektiv angebracht erscheinen und mit welchen Mitteln diese zu erreichen sind. Dies stellt hohe Anforderungen an die Beschäftigten, dabei insbesondere an deren Selbstmanagement. In Verbindung mit weiteren Konflikten, die innerhalb der Organisation zunehmend über Arbeitsweisen und Arbeitsaufgaben geführt werden, entwickelt sich innerhalb der Organisationen ein Verständnis von Professionalität, dass zwischen den Beschäftigten erst hergestellt wird bzw. hergestellt werden muss.

Entwicklungskonstellationen der Professionalität

Als Folge der aufgezeigten Bedingungen und Entwicklungen zeichnen sich intraorganisationale Konstellationen ab, die eine Distanzierung von bisher gültigen Professionalitätskriterien aufseiten der Organisationen wie der Beschäftigten beinhalten (siehe auch Voß in diesem Band). 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 Markterfolgen durch Spitzenqualität getragen.

Ökonomisierte Professionalität

Diese Art der Professionalität orientiert sich an den verfügbaren Ressourcen. Die 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 aufseiten der Organisation 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 bisher 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 Anpassungsleistung der Individuen besteht weniger – wie im Fall ökonomisierter Professionalität – im Wechsel der Orientierung. Vielmehr müssen die Individuen eine defizitäre 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 Selbstausbeutung durch überhöhte eigene Standards.

Die drei vorstehenden Konstellationen 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 gewährleisten kann. Hinzu kommt, dass die Erfüllung von Minimalkriterien fachlicher Arbeit den Mitarbeitern auf dem Wege einer „subjektivierten“ Vermittlung konfligierender Anforderungen als die eigentliche professionelle Leistung zugewiesen wird. Insoweit lässt sich in Bezug auf Professionalität in Organisationen eine Differenzierung von Entwicklungspfaden diagnostizieren.

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

Generationenunterschiede

Hinsichtlich des Professionalitätsverständnisses bzw. auch des allgemeinen Arbeitsverständnisses lassen sich aus Sicht der befragten Supervisoren auch deutliche Generationenunterschiede (siehe dazu auch Alsdorf in diesem Band) in den Organisationen erkennen.

So entwickeln jüngere Beschäftigte eine Arbeitseinstellung, die, wie oben bereits angedeutet, als „nüchtern“ funktional umschrieben werden kann. Diese äußert sich in Individualismus, geringerer Teamorientierung sowie einer Tendenz zu schwindender Identifizierung mit der Arbeit, mit ihrer beruflichen Rolle und der Organisation insgesamt.

Das zeigt sich insbesondere in einer latenten instrumentellen Außenorientierung der jüngeren Beschäftigten in Verbindung mit einem abnehmenden Verpflichtungsgefühl gegenüber der Organisation. Die befragten Supervisoren berichten in diesem Zusammenhang häufig von einer multioptionalen Perspektive der Jüngeren. Dies bedeutet, dass Jüngere sehr bewusst und deutlich mehrere berufliche Optionen wahrnehmen und diese auch aktiv als Handlungsoptionen in Erwägung ziehen, wobei die Exit-Option, also das Verlassen der Organisation, eine häufig geäußerte Option ist, wie sie durch die Supervisoren wahrgenommen wird. Die Jüngeren sind demnach grundsätzlich dazu bereit, die Stelle bzw. den Arbeitgeber zu wechseln, wobei dies nicht aufgrund arbeitsvertraglicher Zwänge (bspw. aufgrund eines befristeten Vertrags) in Betracht gezogen wird, sondern durchaus auf der Grundlage individueller, selbstbestimmter und auch strategischer Erwägungen. Mit dieser Einstellung geht auch ein stärkeres Selbstbewusstsein bezüglich der eigenen Flexibilität und Fähigkeiten einher sowie ein Wissen darum, dass dies bei potenziellen Arbeitgebern einen hohen Stellenwert genießt. Als Folge zeichnet sich eine Entwicklung ab, in der es den Organisationen deutlich schwerer fällt, junge und qualifizierte Mitarbeiter zu halten. So etabliert sich bei spezifischen (insbesondere hoch qualifizierten) Beschäftigtengruppen eine Mentalität des schnelleren Wechsels der Organisationen.

Infolge der eher niedrig ausgeprägten Bindung an den Arbeitgeber sind auch die Erwartungen der jüngeren Beschäftigten an ihren Arbeitgeber auf einem ähnlich niedrigen Niveau angesiedelt. Während ältere Mitarbeiter häufig eine gewisse Fürsorgepflicht vonseiten des Arbeitgebers erwarten, ist diese Haltung bei den Jüngeren eher seltener zu finden. Ebenso nehmen materielle Orientierungen während des Arbeitsalltages eine untergeordnete Stellung ein, d. h., dass der zu erledigenden Aufgabe Priorität vor betrieblichen Statussymbolen (bspw. ein eigenes Büro) oder auch einer gewissen „Wohlfühl-atmosphäre“ (Einrichten des Schreibtisches, Pflanzen im Büro etc.) zugestanden wird. Dies kann insofern als funktional bzw. pragmatisch bezeichnet werden, da durch Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse Arbeitsplätze zunehmend zwischen mehreren Mitarbeitern aufgeteilt werden und aufgrund der Befristungen in den Arbeitsverträgen sowie der stärkeren Außenorientierung der Beschäftigten die Aufenthaltsdauer in der Organisation von vornherein begrenzt ist. Zudem erwarten Organisationen zunehmend eine stärkere

Flexibilität ihrer Mitarbeiter bezüglich der Übernahme unterschiedlicher Tätigkeiten, was einen schnellen fachlichen wie räumlichen Wechsel des Arbeitsplatzes zur Folge hat. Somit wird eine individuelle Einrichtung und Ausgestaltung des Arbeitsplatzes erschwert und gleichzeitig eine organisationsinterne Verortung eingeschränkt.

Neben der Distanzierung von der Organisation und ihren Strukturen vollzieht sich bei den Jüngeren auch eine Distanzierung bezüglich des Arbeitsgegenstandes bzw. der Arbeitstätigkeit. Diese emotionale Entfernung von der eigenen Arbeit bewirkt eine funktionale Arbeitseinstellung, die, im Vergleich zu den älteren Kollegen mit deutlichen Unterschieden in der Arbeitsweise einhergeht, die nach Wahrnehmung der Supervisoren insbesondere durch Unterschiede in der Ausbildung begründet sind. Dabei ist eine stärkere ökonomische aber auch durch Standardisierung geprägte Ausbildung und Berufssozialisation als ein wichtiger Faktor anzusehen, der sich stärker im Non-Profit-Sektor bemerkbar macht, sich aber ebenso im Profit-Sektor auswirkt. So fällt es Jüngeren zunächst leichter, moderne Technik zu benutzen und in den Arbeitsprozess zu integrieren, die vor allem als Voraussetzung von Planungs- und Steuerungsprozessen in Organisationen dient, sodass Jüngeren insbesondere Vorausplanungen und Dokumentationen leichter fallen. Da bereits die Ausbildungsgänge der Jüngeren durch Standardisierung und Formalisierung geprägt sind, fällt es ihnen in den Organisationen auch leichter, sich mit eben jenen Prozessen zu arrangieren. Eine Folge dieser Sozialisation ist, dass die jüngeren Beschäftigten weniger über die Sinnhaftigkeit von Veränderungen und Vorgaben nachdenken, sondern eher bereit sind diese umzusetzen, auch wenn diese in schneller zeitlicher Abfolge geändert werden und es gleichzeitig bedeutet, dass berufliche Qualitätsvorgaben missachtet werden müssen. Mit dieser Einstellung geht zudem auch ein Aufgeben des Selbstverwirklichungsanspruchs an die Arbeit einher. Zudem ist die berufliche Sozialisation der Jüngeren nach dem Ausbildungsende von der Erfahrung der Unsicherheit des Arbeitsmarktes und flexibler Anforderungen der Arbeitgeber geprägt, sodass langfristige Planung und Perspektiven bei den Jüngeren nicht in dem Maße verinnerlicht sind, wie es häufig noch bei den Älteren zu finden ist. Insbesondere in Non-Profit-Organisationen sehen sich jüngere Beschäftigte dementsprechend auch eher als Teil eines Dienstleistungsunternehmens, anstatt die intrinsisch motivierte Arbeitseinstellung ihrer älteren Kollegen zu teilen, die insbesondere darauf gerichtet ist, auf der Grundlage berufsspezifischer ethischer Faktoren die eigene Klientel zu betreuen, ohne dabei organisational-ökonomische Faktoren primär zu berücksichtigen.

Ein Supervisor beschreibt die arbeitsbezogenen Einstellungen jüngerer Mitarbeiter einer Non-Profit-Organisation wie folgt:

„Da kommen jetzt junge Leute, wo die Kommunikation zwischen diesen Generationen auch sehr schwierig ist und auch zwischen den Ansprüchen zwischen diesen Generationen. Und das macht sich zum Beispiel deutlich, dass junge Fachkräfte kommen, die können wunderbar mit dem PC umgehen, die können sich wunderbar bewerben, die können gut präsentieren, aber diese Arbeit mit den Menschen, die Teamfähigkeit, eine Arbeit so zu beenden, dass ich schon darüber hinaus denke, wie wird meine Kollegin

die Arbeit weiterführen, also Kollegialität und auch den Gedanken, also dass es einen Teamerfolg gibt und nicht einen individuellen Arbeitserfolg, das ist weniger bei den jungen Leuten ausgeprägt.“ (F 10)

Während die jüngeren Mitarbeiter zunehmend versuchen, sich durch eine Distanzierung zu Organisation und Arbeitsgegenstand und einer damit verbundenen Veränderung der Arbeitseinstellung mit den gegebenen Verhältnissen zu arrangieren, zeigt sich bei den Älteren eher eine abwartende Haltung. Diese beruht vor allem auf einer größeren Berufserfahrung und dem damit verbundenen Durchlaufen mehrerer Veränderungsprozesse in den Unternehmen. Die befragten Supervisoren beschreiben das Verhalten der älteren Mitarbeiter eher als „gelassener“ im Vergleich zu den Jüngeren. Mit dem Verweis auf ihr Erleben diverser struktureller Veränderungsmaßnahmen in den Unternehmen entwickeln sie dabei eine passive skeptisch-abwartende Grundhaltung, die sich von der aktiven Arrangierungsstrategie der Jüngeren unterscheidet. Dabei wird nicht selten der Rückzug auf den „Dienst nach Vorschrift“ als eine Strategie gewählt, aus deren relativ sicherer Position heraus die Entwicklung der Situation über einen längeren Zeitraum beobachtet und bewertet werden kann, ohne sich dabei selbst auf die Prozesse einlassen und einer zu großen Überforderung aussetzen zu müssen. Allerdings ist diese Möglichkeit meist nur jenen Mitarbeitern vorbehalten, die über einen unbefristeten Arbeitsvertrag verfügen und wird laut den Beobachtungen der Supervisoren auch häufig von den Mitarbeitern genutzt, deren Pensionierung nicht in allzu weiter Ferne liegt. Zudem steht diese Strategie auch dem Selbstverwirklichungsanspruch entgegen, den die älteren Mitarbeiter häufig an ihre Arbeit stellen.

Zusammenfassend: Jüngere und ältere Mitarbeiter verfolgen unterschiedliche Strategien, um sich mit den Bedingungen, die mit dem Wandel der Arbeitswelt einhergehen, zu arrangieren. Diese Arrangements wirken sich zudem auf die Professionalität und die Qualität der Arbeit aus. Letztendlich können die instrumentellen Orientierungen der Mitarbeiter einer Erosion der Beziehungsqualität zwischen Mitarbeitern und Organisation Vorschub leisten und die Stabilität des Gesamtgefüges eines Unternehmens unterminieren.

Fazit

Abschließend lässt sich festhalten, dass das Verständnis von professioneller und guter qualitätvoller Arbeit keineswegs einheitlich ausgeprägt ist. Vielmehr existieren gesamtheitlich betrachtet zwei unterschiedliche Vorstellungen von professioneller Arbeit in Organisationen. Dies ist einerseits ein auf dem Tauschwert der Arbeit basierendes Professionalitätsverständnis der Organisationen, das hauptsächlich auf ökonomische Effizienz rekurriert, die mittels eines starken Kennzahlenbezugs messbar gemacht werden soll, um so professionelles Handeln legitimieren und nachweisen zu können. Demgegenüber steht ein Professionalitätsverständnis der Mitarbeiter, das sich primär

auf den Gebrauchswert der Arbeit bezieht und professionelles Handeln vor allem mit Sinnhaftigkeit und Wirksamkeit der geleisteten Arbeit verbindet, was insbesondere bei einer zu starken kennzahlenbasierten Arbeitsweise verloren zu gehen droht. Als Folge entstehen Bedingungen, die professionelles Handeln erschweren und zudem Konflikte um die Qualität und Professionalität der Arbeit erzeugen, die letztendlich insgesamt zu einer Veränderung des Professionalitätsbegriffs führen und entweder durch die Organisationen selbst (im Falle ökonomisierter Professionalität) oder letztlich durch die Mitarbeiter (im Falle subjektiver Professionalität) fachliche Professionalität nach den momentan vorherrschenden Vorstellungen negieren können.

Zum Weiterlesen

- Dunkel, W., Weihrich, M. (Hrsg.) (2012): *Interaktive Arbeit. Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen*. Wiesbaden: VS.
- Mieg, H., Pfadenhauer, M. (Hrsg.) (2003): *Professionelle Leistung. Professional performance. Positionen der Professionssoziologie*. Konstanz: UVK.
- Suchanek, J., Hölscher, B. (2009): *Professionalität und soziales Kapital als Erfolgsrezept? Anforderungsprofile von Arbeitgebern im Rekrutierungsprozess*. In: Willems, H. (Hrsg.): *Theatralisierung der Gesellschaft* (S. 595–614). Wiesbaden: VS.