

Gerhard Wittenberger

Supervision in Organisationen als wissensintensive Dienstleistung im „neuen Geiste des Kapitalismus“

Übersicht

Vorbemerkung

I. Der Begriff „Arbeit“

- I.1 Arbeit in der Wirtschaftstheorie
- I. 2. Aspekte propagierter Ethik
- I. 3. Soziologie
- I. 4. Arbeitswissenschaft/Industriebetriebslehre

II. Über den Wandel der Arbeitsgesellschaft – und seine Folgen

- II. 1. Wandel als offener Prozess

III. Annäherung an das Konzept der postfordistischen Arbeitsregulation

- III.1. Einführung
- III.2 Vertragsperspektive
- III.3. Supervision und Marktinnovation
 - III.3.1. Historisches aus der Arbeitswelt
 - III.3.2. Zum Begriff „Wissensarbeit“
 - III.3.3. Statistisches
- III.4. Wissensintegration – Projektorganisation – Supervision
- III.5. Zur Diskussion der Regulation von Wissensarbeit

IV. Kontraktualisierung von Wissensarbeit

- IV.1. Vom zeitorientierten Supervisionsvertrag zum ergebnisorientierten Kontrakt
- IV.2. Normalarbeitsvertrags vs. Supervisionskontrakt
- IV.3. Der implizite Supervisionskontrakt und seine „Autonomie“
- IV.4. Konfliktpotential – Verletzung des „innere Kontrakts“

V. Kontraktualisierung von Supervisionsarbeit jenseits der Normalarbeit

- V.1 Aspekte atypischer Beschäftigung
- V.2 Neue Selbständige
- V.3. Atypische Beschäftigung
- V.4. Kurzzeitige Supervisionskontrakte – Verlust an konzeptionellem Kapital?

Literatur

Vorbemerkung

In dieser kleinen Studie soll „das Rad nicht neu erfunden“, die zusammengetragenen wissenschaftlichen Ergebnisse werden nicht systematisch aufeinander bezogen und nicht in einer Metatheorie der Supervision verarbeitet werden. Eine solche Theorie steht nicht zur Verfügung. Es geht vielmehr darum zu vertiefen, was wir intuitiv „schon immer so gemacht haben“ – wie Inge Zimmer-Leinfelder zu sagen pflegt. Dabei wird es unvermeidlich, auf unterschiedlichen Ebenen, zu Redundanzen kommen. Dieses Phänomen weist m. E. auf ein anderes Phänomen hin: dass wir in einem gesellschaftlichen System leben, das eine verschwenderische Fülle an Produkten herstellt, deren Zweck allein darin besteht, konsumiert zu werden um den Wettlauf ums Geld zu dynamisieren (Decker & Türcke, 2011). So erweisen wir uns „im Konsum ... alle als Fetischdiener“ (Böhme, 2006, S. 114). Einem Fetisch ist eine magische Kraft eigen. Daraus erklärt sich, warum Geld zum Fetisch werden kann und wirtschaftliches Wachstum zur unhinterfragbaren Maxime politischen Handelns. Es ist, als ob wir in einem gesellschaftlichen System stecken, das einem „Wahn“ ähnlich ist. Diese „Diagnose“ ist deshalb zulässig, weil Wirtschaftsfachleute und -journalisten dafür die These aufstellen, dass „fünfzig Prozent der Wirtschaft Psychologie (sind)“ (Ludwig Erhardt). Die täglichen Nachrichten von der Börse – die es vor 20 Jahren noch nicht in dieser Form gegeben hat – bestätigen das. Es zeigt, dass „die Meinungen der Menschen, ihre geistige Haltung, ... für die Richtung der Wirtschaftspolitik vielfach wichtiger (sind) als die wirtschaftlichen Tatsachen¹ selbst“ (Eucken, 2008).

Wenn Ökonomen von Psychologie sprechen, meinen sie in der Regel nicht die Logik der Psyche, sondern etwas wenig Erklärbares, das mit Mitteln der rationalen Analyse – marxistischer oder liberaler Provenienz – und Verhaltenssteuerung und -training ausgemerzt werden könnte. Alle wirtschafts- und gesellschaftstheoretischen Entwürfe, die sich mit der Analyse der Prozesse in Wirtschaft und Gesellschaft befassen, versuchen in diesem „Wahn“ einen Sinn zu finden, was man als ein „Wahn-witziges“ Unterfangen bezeichnen kann.

Auch wenn Supervision versucht, die Ökonomie nicht immer im Fokus stehen zu lassen, ist sie trotzdem immer im Spiel. Wir haben uns dieses ökonomisch orientierte Spiel quasi schon einverleibt. Es durchzieht unser Denken und z. T. auch unser Handeln. Wenn Supervision mit dem Versuch etwas zu tun hat, die Arbeitswelt und damit einen wichtigen Aspekt menschlicher Existenz zu verstehen, dann muss sie sich heute ökonomischen Fragestellungen widmen. Mensch und Welt sind selbst zum „Produkt“ geworden. Der Mensch kann in jeder Hinsicht bewertet werden, nicht nur in Bezug auf seine Leistung bzw. gesellschaftliche Funktion, sondern auch im Blick auf seinen Körper selbst (Organhandel, Blutkonservierung, Bewertungsbögen zur Gesundheit für die Krankenkassenbeiträge, etc. etc.). Auch unsere Um-Welt wird zur Ressource – angefangen von Bodenschätzen bis hin zur

¹ Was als „wirtschaftliche Tatsachen“ gelten soll, ist unter den Volkswirtschaftslehrern umstritten. Auch ist die öffentliche Diskussion um das, was „Neoliberalismus“ sei, undeutlich. Eine theoriegeschichtliche Aufklärung zur öffentlichen Diskussion zum Thema „Neoliberalismus“, zu dessen Vertreter Walter Eucken (1891-1950) zu rechnen ist, gibt G. Kolb (2008). Er weist darauf hin, dass mit der „aktuellen wirtschafts- und gesellschaftspolitischen“ Diskussionen, (in denen) von den Sünden des Neoliberalismus die Rede ist (und) die „soziale Entpflichtung“ der Wirtschaft angeprangert und eine „Zähmung des Turbo-Kapitalismus“ angemahnt wird, ... nicht der Neoliberalismus gemeint sein (kann), wie er sich im 20. Jahrhundert – gerade in Abgrenzung zum Paläoliberalismus (klassischer Liberalismus) – herausgebildet und ... etabliert habe. (Dazu F. Nullmeier, 2010).

Luft, die wir atmen (CO₂-Zertifikate-Handel). Der „Rahmen der Supervision“ ist ohne Ökonomie nicht mehr denkbar – aber umgekehrt gilt nicht das Gleiche. Wenn die Ökonomie aufgerufen ist „ein neues Menschenbild zu finden“, dann gilt es in aller Bescheidenheit für Supervision den „Rahmen“ für „Setting und Kontrakt“ in den gesellschaftlichen Kontext zu stellen, in dem die Voraussetzungen für supervisorische Tätigkeit zu berücksichtigen sind. Deshalb beginnt dieser Beitrag mit einer Begriffsdefinition „Arbeit“ und ihre Bedeutung für den Einzelnen, um dann in einem zweiten Schritt die Diskussion über das „Ende der Arbeitsgesellschaft“ zu skizzieren. Dem dritten Schritt über den „Wandel der Arbeitsgesellschaft“ und seine Folgen für Bildung und Fortbildung folgt im vierten Schritt die Annäherung an ein Konzept der Arbeitsregulation im neoliberalen Kontext unserer Zeit. Dann wird dafür plädiert, die Regulation wissensintensiver Dienstleistungsarbeit zunächst nur unter einer *formalen* Vertragsperspektive zu betrachten. Um sich anschließend mit der Kategorie „Wissensarbeit“ auseinander zu setzen. Es folgt eine grobe Skizzierung der Verbreitung dieses Arbeitstyps und begreift Projektorganisation als Merkmal „postfordistischer Produktion“² (im weitestem Sinne), die paradigmatisch die Diskussion um „Arbeit“ durchzieht. Ausgeblendet werden u.a. spezifische beratungswissenschaftliche bzw. feldorientierte Studien zur Supervision (z.B. Ochs u.a., 2012) ebenso betriebspsychologische und professionssoziologische Aspekte, die in diesem weitgesteckten Kontext einen je eigenen Schwerpunkt darstellen würden.

Schlussendlich folgen Überlegungen zur Kontraktualisierung von Wissensarbeit in und jenseits von Normalarbeitsverhältnissen, die Supervisoren in und mit Organisationen und Supervisanden vereinbaren. Gegenstand des Schlussteils ist die Problematisierung von Kontrakten, die als Anpassungsleistung an postfordistische Arbeitsorganisation begriffen werden können.

I. Der Begriff „Arbeit“

Arbeit wird verstanden als eine zielgerichtete, soziale, planmäßige und bewusste(!), körperliche und geistige Tätigkeit. Spätestens seit dem 19. Jahrhundert war Arbeit der Prozess der Auseinandersetzung des Menschen mit der Natur zur unmittelbaren Existenzsicherung und wurde mit zunehmender sozialer Differenzierung, Arbeitsteilung und der Herausbildung einer Tausch- und Geldwirtschaft mittelbar. In der Antike und im Mittelalter waren die Begriffsinhalte von Arbeit negativ und abwertend besetzt: Arbeit galt als unwürdige Tätigkeit, deren sprachliche Synonyme Mühsal, Plage, Last und Not waren; sie

² Als „Fordismus“ bezeichnet man eine nach dem Ersten Weltkrieg etablierte Form industrieller Warenproduktion. Geprägt wurde der Begriff u.a. durch den italienischen Intellektuellen Antonio Gramsci. Gramscis Intention bei dieser Begriffsbildung war die Organisation von Arbeit und Kapital nicht nur abstrakt zu beschreiben, sondern sie zu Personalisieren. Er benannte diese Arbeitsorganisation nach dem amerikanischen Industriellen Henry Ford, der die Fließbandarbeit in der Automobilherstellung revolutionierte. Gramsci erklärte diese Organisationsform als typisch für die gesamte Epoche. Mit der Theorie des Fordismus soll erklärt werden, wie es zur Entwicklung des Wohlfahrtsstaats anstelle des eigentlich zu erwartenden krisenhaften Zusammenbruchs des Kapitalismus kam. Historisch löste der „Postfordismus“ in den 1970er Jahren den Fordismus ab. Als Grund für diesen Übergang gibt man an, dass der Fordismus nicht in der Lage gewesen wäre, seine Produktionsreserven auszuschöpfen, da er nach seiner Durchsetzung in Nordamerika, Westeuropa und Japan nicht mehr fähig war, die Hegemonie der USA dauerhaft zu sichern, welche als treibende Kraft des westlichen Kapitalismus gilt.

wurde dadurch zur Angelegenheit der unteren sozialen Schichten. Unter Einfluss der christliche Religion erhielt Arbeit eine positive Bestimmung; bes. in der protestantischen Ethik ist Arbeit identisch mit Pflichterfüllung und gottgefälligem Tun, und in einer asketischen, durch Arbeit geprägten Lebensweise wird bereits im Diesseits die Vorbestimmtheit für die ewige Seligkeit sichtbar. Die positive Bewertung von Arbeit hat sich in den früh industrialisierenden westlichen Gesellschaften durchgesetzt. Max Weber (1864–1920) sah in der „Protestantischen Ethik“ die Voraussetzungen für den kapitalistischen Industrialisierungsprozess. Arbeit und Arbeitseinkommen und der sich darin dokumentierende, gesellschaftliche Erfolg werden auch gegenwärtig – wenn auch nicht ungebrochen (vgl. Steinert, 2010) – positiv bewertet.

Eine Begründung für diese Bewertung der Arbeit gibt Freud (1930a, S. 438, Anm.1): „Keine Technik der Lebensführung bindet den Einzelnen so fest an die Realität als die Betonung der Arbeit, die ihn wenigstens in ein Stück der Realität, in die menschliche Gemeinschaft sicher einfügt. Die Möglichkeit, ein starkes Ausmaß libidinöser Komponenten, narzisstische, aggressive und selbst erotische, auf die Berufswelt und die mit ihr verknüpften menschlichen Beziehungen zu verschieben, leiht ihr einen Wert, der hinter ihrer Unerlässlichkeit zur Behauptung und Rechtfertigung der Existenz in der Gesellschaft nicht zurücksteht. Besondere Befriedigung vermittelt die Berufstätigkeit, wenn sie eine frei gewählte ist, also bestehende Neigungen, fortgeführte oder konstitutionell verstärkte Triebregungen durch Sublimierung nutzbar zu machen gestattet. Man drängt sich nicht zu ihr wie zu anderen Möglichkeiten der Befriedigung. Die große Mehrzahl der Menschen arbeitet nur notgedrungen, und aus dieser natürlichen Arbeitsscheu der Menschen leiten sich die schwierigsten sozialen Probleme ab.“

Auch wenn der letzte Satz eine differenzierte Begründung erforderlich macht, ist das Fehlen von Arbeit auch im reichen Sozialstaat ein Fakt, der zu den „schwierigsten sozialen Problemen“ führt.

I.1 Arbeit in der Wirtschaftstheorie

In der volkswirtschaftlichen Theorie gilt Arbeit als „Produktionsfaktor“ – neben Boden und Kapital. Problematisch daran ist, dass die Untrennbarkeit von Mensch und Arbeitskraft unberücksichtigt bleibt; deshalb wird Arbeit als eigentlicher Produktionsfaktor, Boden und Realkapital als Produktionsmittel bezeichnet. Da die Person des Arbeitenden und die Abgabe von Arbeitsleistungen nicht trennbar sind, kann eine zunehmende Arbeitsteilung (Spezialisierung) eine höhere Produktivität und Selbstentfaltung (Smith), aber auch eine Einschränkung der Selbstbestimmung und Selbstentfaltung bis hin zur völligen Fremdbestimmung des Arbeitnehmers (Marx) darstellen; sie kann Ursache sozialer Spannungen sein. Dem entgegenzuwirken versucht man in Deutschland durch das Betriebsverfassungs- und Mitbestimmungsgesetz. In der kurz- und mittelfristig ausgerichteten keynesianischen Makroökonomik³ stellt Arbeit den „einzigen variablen Produktionsfaktor“ dar.

³Als Keynesianismus werden verschiedene wirtschaftspolitische Modelle bezeichnet, die darauf ausgerichtet sind, die Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen zu steuern und bei Bedarf die Wirtschaft durch

I. 2. Aspekte propagierter Ethik

1. Allgemein galt Arbeit im griech. Altertum als Praxis und damit gegenüber der Philosophie (Theorie) als minderwertig. Erst durch das „Bete und arbeite“ des Benedikt von Nursia erfährt Arbeit eine erste Aufwertung. Seit der Reformation und bes. seit Hegel und Marx wird Arbeit zur Grundbestimmung des Menschen.

2. In der gegenwärtigen wirtschaftsethischen Propaganda geht es um folgende Bedeutungen:

- a) um eine Humanisierung der Arbeitswelt,
- b) um den Gedanken der sogenannten Selbstverwirklichung des Menschen durch und in Arbeit (beides zusammen führt zu neuen, modernen Formen der Arbeitsorganisation) und
- c) um das Problem verbreiteter Massenarbeitslosigkeit. Da es bei der Arbeitslosigkeit nicht mehr nur um die angemessene soziale Sicherung der Arbeitslosen geht, sondern Arbeit – zumindest in der Propaganda – zur Identität des modernen Menschen gehört, bleibt Arbeitslosigkeit ein gesellschaftspolitisches Thema erster Ordnung. Solange es ein einklagbares individuelles „Recht auf Arbeit“ nicht gibt, weil es angeblich den ökonomischen Anreiz zur Arbeit auch wirtschaftsethisch nicht geben kann, bleibt Arbeitslosigkeit eine sozialpolitische Herausforderung.⁴

I. 3. Soziologie

Arbeit ist ein Prozess, in dem Menschen soziale Beziehungen eingehen, die im gesamten Lebenszusammenhang von zentraler Bedeutung sind; hierzu gehören die Strukturierung der Zeit, die soziale Anerkennung und das Selbstwertgefühl. Mit dieser Definition reicht die Soziologie in den Bereich der Psychologie hinein.

Die Formen der Arbeit bestimmen die Art der sozialen Beziehungen auch über den Arbeitsprozess hinaus und sind Ausdruck des Entwicklungsstandes von Gesellschaften, ihrer sozialen Strukturen, Organisations- und Kooperationsformen und Herrschaftsordnungen; demzufolge stehen sozialer Wandel und die Veränderung von Arbeitsformen und Arbeitsinhalten in enger Beziehung. Arbeit und Gesellschaft sind seit der Industrialisierung einem Wandel ausgesetzt, der vorwiegend durch die Entwicklung der Technik bestimmt ist, die die Arbeit unmittelbar betrifft und zu Strukturwandlungen in Wirtschaft und Gesellschaft führt.

vermehrte Staatsausgaben zu beleben. Als Hochphase des Keynesianismus weltweit gilt die Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg (in Deutschland ab 1967) bis in die 1970er Jahre. (<http://de.wikipedia.org/wiki/Keynesianismus>).

⁴ Ein Bürgerrecht auf Arbeit ist im Grundgesetz nicht zu finden. Der Hauptgrund für den Verzicht sei darin zu sehen, dass die verankerten Grundrechte im Grundgesetz, nur Rechte enthielten, die vor ordentlichen Gerichten einklagbar seien. Dies sei eine Konsequenz, die bei der Formulierung des Grundgesetzes im Jahr 1948 als Lehre aus dem Scheitern der Weimarer Republik gezogen wurde. Man wollte auf Normen verzichten, die nur moralische Appelle enthalten ohne Rechtsverbindlichkeit. Wie „dünn“ diese Argumentation angesichts der vielfachen Veränderungen des Grundgesetzes ist, liegt auf der Hand.

Ein wesentlicher Aspekt für die Zukunft der Arbeit ist die zunehmende Freizeit, durch die die zentrale Stellung der Arbeit im menschlichen Lebenszusammenhang und die Bedeutung der Arbeit für die sozialen Beziehungen berührt werden. Gegenwärtig wird der „Bedeutungswandel von Arbeit“ umfassend diskutiert, weil Erwerbstätige im Verlauf ihres Arbeitslebens z. B. mehrfach ihren Betrieb und ggf. ihre Tätigkeit wechseln müssen, und Aus-, Fort- und Weiterbildung auf Grund wissenschaftlichen und technischen Fortschritts zur Flexibilisierung der Erwerbstätigen beitragen etc. Fragen der „Entfremdung“ und der „Arbeitszufriedenheit“ sind Schnittpunkte, an denen soziologische Themen mit denen der Supervision sich treffen.

I. 4. Arbeitswissenschaft/Industriebetriebslehre

Ursprünglich wurde Arbeit nur als Ausdruck der ökonomisch relevanten Kostengütermenge Arbeit betrachtet. Die Definition ging von den ökonomischen Wirkungen der Arbeit aus, die auf Nutzung der Arbeitskraft in der Zeit beruht: $\text{Arbeit} = \text{Arbeitskraft} \times \text{Arbeitszeit}$.

Arbeits-Kraft und Arbeits-Zeit sind jedoch keine ökonomischen Begriffe oder Tatbestände, sondern haben in Physik, Physiologie, Soziologie, Psychologie etc. ihre Wurzeln. Aus diesem Grund wird heute Arbeit wesentlich umfassender als nur als ein Potenzial des Menschen zur Existenzsicherung verstanden. Für einen großen Teil der Erwerbstätigen ist Arbeit zu einem nicht geringen Quantum der „Selbsterhaltung“ geworden.

II. Über den Wandel der Arbeitsgesellschaft – und seine Folgen

Der Begriff „Arbeitsgesellschaft“ wurde 1980 von dem Soziologen Ralf Dahrendorf eingeführt, um ein schon lange vorher auftretendes Strukturmerkmal moderner Gesellschaften zu bezeichnen. Vier Begriffselemente werden dabei hervorgehoben:

a) Arbeitsgesellschaften sind Gesellschaften, deren Mitglieder überwiegend ihren Unterhalt durch freie Lohnarbeit auf freien Arbeitsmärkten erwerben (Tilly & Tilly, 1994). In Deutschland wurde Ende des 19. Jahrhunderts der Erwerb durch freie Lohnarbeit in nicht-agrarischen Arbeitsverhältnissen zur herrschenden Erwerbsform. Andere Formen der Arbeit, wie z.B. ökonomisch selbständige Bauern, mithelfende Familienangehörige oder Gutswirtschaften⁵ verloren demgegenüber an Bedeutung.

b) Arbeitsgesellschaften weisen eine spezifische Form der „Verinnerlichung“ von Arbeit auf, die eine als erstrebenswert angesehene moralische Verpflichtung zur Arbeit bzw. zum Beruf enthält.

⁵ Der Begriff aus dem 16. Jahrhundert bezieht sich auf die Schaffung von Großgrundbesitz in Form von gutsherrschaftlichen Eigenwirtschaften (Kaak, 1991).

c) Arbeitsgesellschaften zeichnen sich in ihrem sozialen „Schichtungssystem“ (hier soll der marxische Klassen-Begriff umschrieben werden) dadurch aus, dass der Status einer Person überwiegend direkt oder indirekt über Erwerbsarbeit erlangt wird.

d) In ihrem politischen System ist in allen modernen Gesellschaften des 20. Jahrhunderts Erwerbsarbeit zu einer öffentlichen Angelegenheit geworden. Eine (national sehr unterschiedliche) gesetzliche Regulierung von Arbeitsverhältnissen, eine (national ebenfalls sehr divergierende) Arbeitslosenversicherung und ein legitimatorisches Bekenntnis zu ausreichender Beschäftigung („Vollbeschäftigung“) sind Teil des politischen Systems geworden.

Seit seiner Einführung wird der Begriff „Arbeitsgesellschaft“ nicht nur zur Bezeichnung der oben genannten gesellschaftlichen Tatsachen verwendet, sondern auch um eine problematische Situation zu bezeichnen, die unter dem Stichwort „*Ende der Arbeitsgesellschaft*“ firmiert. Dieser Ansicht zufolge geht der Arbeitsgesellschaft notwendigerweise die Arbeit aus. Arbeitsgesellschaft bezeichnet danach ein konfliktträchtiges Herrschaftsverhältnis, das zur Aufhebung dieses Konfliktes tendiert (Dahrendorf, 1983): Die organisierte Lohnarbeiterschaft erreicht in ihren Kämpfen, dass der Herrschaftsbereich der Arbeitgeber eingeschränkt wird. Die Erfolge der Gewerkschaften führen zu einer Verteuerung der Arbeit und können damit unbeabsichtigt zu einer Vergrößerung der Arbeitslosigkeit beitragen. Gleichzeitig bewirkt das konflikthafte Zusammenwirken der Tarifparteien (und des intervenierenden Sozialstaates), dass eine umfangreiche Verkürzung der Tages-, Wochen- und Lebensarbeitszeit zu einer Verringerung der Prägekraft der Arbeitsgesellschaft führt. Dies hat weitreichende Veränderungen der Gesellschaft zur Folge. Neben vielen anderen Folgen können auch zwei neue Konflikte ein Resultat dieser Kämpfe sein:

1) Die organisierten, beschäftigten Arbeitnehmer werden zu „Mitbeherrschern“ der Arbeitsgesellschaft, die „ihre“ Arbeitsplätze gegen die Konkurrenz der Arbeitslosen verteidigen. (In der Arbeitsmarktökonomie werden derartige paradoxe Folgen unter der Bezeichnung „Insider-Outsider-Differenzen“ diskutiert (Möller, 1991).

2) Die neuen sozialen Bewegungen (z. B. Attac) richten ihre Hoffnungen auf eine Überwindung der Arbeitsgesellschaft, die fremdbestimmte Arbeit der Arbeitsgesellschaft soll zunehmend durch selbstbestimmte Tätigkeit in der Bürgergesellschaft ersetzt werden. Die (u.a. durch technischen Fortschritt) freiwerdenden Kapazitäten der Arbeitsgesellschaft sollen für eine Ausweitung gemeinschaftlich organisierter Selbsthilfe und Nachbarschaftshilfe verwendet werden. Ulrich Beck hat bereits 1986 darauf hingewiesen, dass die durch den technischen Fortschritt entstehenden Risiken meist nicht mehr nach Klassengrenzen verteilt sind, sondern tendenziell jeden betreffen können, so wie Radioaktivität nicht zwischen Arm und Reich unterscheidet: „*Not ist hierarchisch, Smog ist demokratisch*“ ist eines seiner populären Formulierungen (Beck, 1986, S. 48).

Die These vom „Ende der Arbeitsgesellschaft“ ist höchst umstritten. Kritisiert wird die geschichtsphilosophische Konstruktion des Arguments, da unterstellt wird, dass das „Ende der Arbeitsgesellschaft“ nicht die Folge (veränderbarer) institutioneller Arrangements des

Arbeitsmarktes ist, sondern sich aus einer „historischen Notwendigkeit“ heraus vollziehe.⁶ Wie insbesondere internationale Vergleiche zeigen, vollzieht sich der Wandel der Arbeitsgesellschaft in den verschiedenen modernen Staaten viel zu unterschiedlich, um lediglich unter einem Szenario, dem „Ende der Arbeitsgesellschaft“, subsumiert werden zu können. So kommt es in vielen Ländern entgegen dieser These zu einer Ausweitung der Erwerbsarbeit, insbesondere durch eine Zunahme der Frauenerwerbstätigkeit. Es empfiehlt sich deshalb statt vom „Ende der Arbeitsgesellschaft“ neutraler vom „Wandel der Arbeitsgesellschaft“ zu sprechen. Diese Veränderungen in der Arbeitswelt begannen bereits unmittelbar nach dem Zweiten Weltkrieg, wie sie in der von Jean Fourastié (1949) entworfenen „Drei-Sektoren-Theorie“ ausgearbeitet wurde. In dieser Theorie wird der technische Fortschritt als zentrale gesellschaftliche Dynamik beschrieben, in der der primäre Sektor mittleren, der sekundäre starken und der tertiäre Sektor schwachen technischen Fortschritt aufweist. Im primären und sekundären Sektor ist der „individuelle Hunger nach Tertiärem“ vorherrschend und er ist geprägt durch die Sättigung durch Güter des gehobenen Lebensstandards, der für eine Steigerung der Nachfrage nach Dienstleistungen sorgt. Die Zukunft sei gekennzeichnet durch eine stabile „tertiäre Zivilisation“ (vgl. auch Helmstädter, 1999): D.h. die Nachfrage nach Dienstleistungen wird durch Rationalisierung und Automatisierung gesichert. Die Befreiung von schwerer körperlicher Arbeit und persönliche Entwicklung durch Dienstleistungen sind die Folge. Peter Drucker (1959) spricht in seinem Buch als erster vom „knowledge worker“ (Wissensarbeiter) und stellt die These auf, dass die Anwendung erworbenen Wissens den Primat körperlicher Arbeit und manueller Fähigkeiten ablöst. Dann vertrat Daniel Bell (1973) die These, dass die Beschäftigungen sich in den tertiären (Dienstleistung, Information) und quartären Sektoren (Verkehr, Banken, Erholung, Versicherung) sowie in die quintären Sektoren (Gesundheit, Ausbildung, Forschung, Regierung) verlagern. Die Information ersetzt Energie als grundlegende Technologie. Die Folge sei, dass technische und akademische Berufe, die auf theoretischem Wissen basieren, gemeinsam mit Universitäten, Forschungseinrichtungen und wissengenerierenden Industriezweigen an Bedeutung gewinnen. Hinweisen möchte ich noch auf einen Beitrag von Burkart Lutz (1997), der in einem Vortrag zum Rahmenthema „Geschichte der industriellen Arbeitsgesellschaft“ über Ursachen, Verlauf und Voraussetzungen des westeuropäischen Nachkriegsbooms referierte, sowie über die Strukturkrise und ausbleibende Prosperitätskonstellation in den späten 1990er Jahren. Er sagte, das Besondere an der Entwicklung der europäischen Nachkriegsgesellschaften sei gewesen, dass nach dem Zweiten Weltkrieg vor dem Hintergrund der Systemkonkurrenz mit der Sowjetunion ein neues gesellschaftliches Regulationssystem für das Arbeiten und Produzieren etabliert wurde, das man in Deutschland mit dem Schlagwort „soziale Marktwirtschaft“, andernorts als „Wohlfahrtskapitalismus“ bezeichnet hat. Dieses Regulationssystem war ein tiefgreifender Bruch, ja nahezu eine Revolution gegenüber früheren Verhältnissen. Ein wesentlicher Bestandteil dieses Regulationssystems und damit erfolgreiche Komponente der Prosperitätskonstellation der Nachkriegsjahre sei es gewesen, in Wissenschaft, Wirtschaft und Politik eine Strategiekompetenz mit hoher Effizienz zu organisieren. Den modernen Industriegesellschaften sei es in der Nachkriegszeit gelungen, mehr intelligente strategische Ressourcen zu organisieren. Sie übertrafen diesbezüglich nicht nur alle früheren

⁶ Die Nähe zur marxischen Formulierung von der „historischen Notwendigkeit“ der Revolution des Proletariats ist offenkundig. Solche geschichtsphilosophischen Spekulationen bei den Liberalen zu finden, ist immer wieder überraschend.

Gesellschaften, sondern auch die nachfolgenden. Die Politik hatte die Strategieressourcen – in der Verwaltung wie in der politikberatenden Wissenschaft – auf die anstehenden Verteilungs- und Gestaltungsfragen zugeschnitten. Jean Fourastié stehe beispielhaft für dieses Modell einer die Politik beratenden Wissenschaft – oder wissenschaftlich fundierten Politik – in Frankreich und des von französischen Wissenschaftlern inspirierten Umfeldes von Jean Monnet, dem Initiator und später ersten Präsidenten der Montanunion – also der Vorläuferinstitution der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft.

Außerdem zeigen Drucker (1969; 1994) und Reich (1996), dass in entwickelten Ökonomien der wachsende Umfang an „Wissensarbeit“ steigt. Die wissensintensiven Dienstleistungen, oder die „immaterielle Arbeit“ (Brandt 1990) werden zur Basis der Kapitalverwertung. Beflügelt von der Entwicklung der IT- (Informationstechnologie) und TK-Technologie (Telekommunikations-Technologie), wird „Wissensarbeit“ zur herausragenden wertschöpfenden Aktivität. Wissensarbeiter gelten als Anwärter auf jene zahlenmäßig und kulturell vorherrschende Stellung, die zuvor das Industrieproletariat und die Facharbeiterschaft im Beschäftigungs- und Erwerbssystem des Fordismus inne hatten (Schwemle 2003, S. 112). Inwieweit sich das „Wissen“ in der Finanzwirtschaft als Pseudowissen herausstellen wird, bleibt noch offen. Und inwieweit das Wissen um die Dynamik zwischenmenschlicher Beziehungen im Arbeitsalltag in diesem Organisationshorizont überhaupt von Bedeutung sein soll, muss sich erweisen. Auf jeden Fall kann uns die Soziologie darüber nicht aufklären, wenn sie von Wissensarbeit, Wissensmanagement, lernender Organisation, lebenslangem Lernen usw. redet und damit fast ausschließlich direkt oder indirekt ökonomisch verwertbares Wissen meint. Soziologisch erfassbares Wissen ist nur ein Ausschnitt rationalen und latent vorfindlichen, gesellschaftlich relevanten Wissens. Gegen die Apotheose der Wissensgesellschaft ist daran zu erinnern, dass mit der Zunahme des Wissens auch das Nicht-Wissen wächst und am Beginn der Wissensgesellschaft gerade „nicht die Apotheose, sondern die Krisis des Wissens“ steht (Willke, 2002, vgl. Heidenreich 2002: 8 ff.). Diese „Einsicht“ als Voraussetzung für Supervision zu akzeptieren, kennzeichnet jedes ernsthafte Lernen dieser Tätigkeit. Denn je größer und tiefer Wissen und Erfahrung einer Person in einem oder mehreren Wissensgebieten sind, umso geringer mag die Gefahr sein, sich in seinem Blog und dessen Blogroll einzuigeln, steigt doch mit wachsendem Wissen auch die Erkenntnis, wie groß das Wissen ist, über das man *nicht* verfügt – da hilft auch kein „Wissensmanagement“.

Um diesen „Wandel der Arbeitsgesellschaft“ (seit den 70er Jahren) irgendwie zu fassen zu kriegen, lassen sich acht Dimensionen unterscheiden.

1. *Zunahme der strukturellen Arbeitslosigkeit.* Seit der ersten Ölkrise 1973 kam es in fast allen OECD-Staaten zu einer Erhöhung der Arbeitslosigkeitsraten. Dabei ist zu beachten, dass enorme Unterschiede zwischen der Entwicklung der Arbeitslosigkeitsraten in den verschiedenen Staaten festzustellen sind. Insbesondere die „Erfolge“ der weitgehend deregulierten Arbeitsmärkte Englands und der Vereinigten Staaten bei der Bekämpfung der Arbeitslosigkeit, im Unterschied zu den stärker verrechtlichten Arbeitsmärkten Kontinentaleuropas fallen in den letzten Jahren ins Auge (hierzu: Schettkat, 1992; 2001). Diese Entwicklung bestärkt Arbeitsmarkttheorien, die davon ausgehen, dass die (v. a. rechtliche) Struktur des Arbeitsmarktes selbst entscheidend für Umfang und Dauer der Arbeitslosigkeit in einer Gesellschaft ist, während Nachfragefaktoren und persönliche Merkmale von Arbeitssuchenden nur relevant für die Verteilung von Arbeitslosigkeit bzw. ihre konjunkturelle Zyklizität sind (Sesselmeier & Blauermel, 1990). Eindeutig ist, dass in

einigen modernen Gesellschaften eine deutliche Ausweitung des Umfangs der Erwerbsarbeit festzustellen ist, während in anderen Ländern, wie z. B. der Bundesrepublik, das Volumen der Erwerbsarbeit stagniert.

2. *Arbeitsmarkt und Wohlfahrtsstaat.* Der Ausbau des Wohlfahrtsstaates nach dem Zweiten Weltkrieg hat generell den unmittelbaren Zwang zur Erwerbsarbeit reduziert, indem Möglichkeiten zu Alternativeinkommen verbessert wurden. Wie vergleichende Untersuchungen zu Wohlfahrtsregimen gezeigt haben, kommt es allerdings lediglich in konservativen Wohlfahrtsregimen, denen Deutschland zugerechnet wird, zu einem systematischen Versuch, Arbeitslosigkeit durch eine Ausweitung der (sozialstaatlich alimentierten) Nichterwerbstätigkeit zu bekämpfen (vgl. Merkel, 2001). In neo-liberalen Wohlfahrtsregimen, zu denen Großbritannien und die USA gerechnet werden, wird dagegen versucht, die Zahl der Erwerbstätigen auch über sehr niedrige und kurzfristige Sozialleistungen zu vermehren. Versuche, dies auch in Deutschland durchzusetzen führte zu einem immensen Prestigeverlust der politischen Parteien. Insbesondere die Dauer des Verbleibs in Arbeitslosigkeit ist auch eine Folge der (national sehr unterschiedlichen) Ausgestaltung des Wohlfahrtsstaates und der (in-)aktiven Arbeitsmarktpolitik.

3. *Wertewandel.* Die Literatur zum Thema Wertewandel ist unüberschaubar.⁷ Gert Günter Voß (o. J.) stellt einen Überblick zu dieser Diskussion zur Verfügung, aus dem hervorgeht, dass der in modernen Gesellschaften erfolgende Wandel von materialistischen zu postmaterialistischen Werten (Heyse & Erpenbeck, 1994) zu einer Bedeutungsminde rung der inneren Bindung an Erwerbsarbeit geführt habe (vgl. Noelle-Neumann & Strümpel, 1984). Neuere Untersuchungen kamen zu dem Ergebnis, dass der für die Erwerbsorientierung entscheidende Wert der „Leistung“ weitgehend unbeeinflusst von sonstigen Wertewandelprozessen nach wie vor sehr hoch geschätzt wird (Meulemann, 1987). Diese Diskussion geht über bekannte Wertevorstellungen nicht hinaus: Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit, Standortsicherung, Gewinn. Das seien die Voraussetzungen für Wohlstand und individuelle Freiheit und ein gutes Leben. Nur wenn es den Reichen und Superreichen (10% der Bevölkerung) so gut geht wie bisher, werden Arbeitsplätze und damit Wohlstand für alle geschaffen. Diese Begrenzung des Denkhorizonts gilt es zu überwinden (Felber, 2008; 2010).

4. *Dienstleistungsgesellschaft und neue Arbeitsorganisation.* In allen modernen Gesellschaften kam es in den letzten Jahrzehnten zu einer Zunahme der Beschäftigten im Dienstleistungssektor (s.u. III.3.3. Statistisches). In der älteren Literatur zur Arbeitsgesellschaft (vgl. Offe, 1983) wurde häufig unterstellt, dass der autonomere, weniger leicht kontrollierbare Charakter von Dienstleistungsarbeit generell zu einer Entökonomisierung von Arbeit beitrage. Die technische und organisatorische Entwicklung des letzten Jahrzehnts bestätigte diese „Hoffnung“ nicht, da gerade dieser Sektor Gegenstand umfangreicher Rationalisierungsbestrebungen (EDV, Lean Management usw.) ist.

5. *Vermarktlichung und Beschleunigung des Strukturwandels.* In allen modernen Gesellschaften hat die Geschwindigkeit des gesellschaftlichen Wandels (Rosa, 2005) und als dessen Folge der berufsstrukturelle Wandel zugenommen. In den letzten Jahrzehnten hat insbesondere der systematische Einsatz der Mikroelektronik zu einer Beschleunigung von

⁷ Dass sich hier die etablierten Ideologien aufgerufen fühlen mitzureden versteht sich von selbst. Sie kommen zu spät, weil die Wirtschaftsideo logie ihren Wandel viel schneller vollzog, als z. B. Kirchenvertreter dies öffentlich realisiert haben.

Prozessen der Automatisierung und Rationalisierung geführt. Unter den Stichworten „Postfordismus“ und „Toyotismus“ (Piore & Sabel, 1985) wird diskutiert, dass Fertigungssysteme zunehmend unter dem Druck zunehmender Marktkonkurrenz stehen, Strategien der Massenproduktion aufgegeben werden zugunsten von hochvariabler Qualitätsproduktion. Mit der Verkürzung der Produktzyklen (alle 3 Jahre ein neues Modell) und ihrer größeren Variabilität geht eine Qualifikationsaufwertung der Beschäftigten, aber auch eine schnellere Entwertung beruflichen Wissens einher (Moldaschl & Voß, 2002).

6. *Selektivität der „Krise“ der Arbeitsgesellschaft.* Im sogenannten Problemgruppenansatz wird normalerweise unterstellt, dass bestimmte Gruppen (z. B. unqualifizierte, Frauen, Junge, Alte) aufgrund persönlicher Eigenschaften bzw. gesellschaftlicher Diskriminierung generell von Arbeitslosigkeit stärker betroffen sind. Neuere Forschungen zeigen allerdings, dass zwar Unqualifizierte immer überproportional von Arbeitslosigkeit betroffen sind, dass allerdings Geschlecht und Alter je nach institutioneller Arbeitsmarktstruktur unterschiedlich stark betroffen sind. So sind inzwischen die Arbeitslosigkeitsraten von Frauen in Großbritannien und den USA niedriger als die von Männern, während es in Deutschland oder Südeuropa umgekehrt ist. Deutschland weist im Unterschied zu fast allen anderen modernen Gesellschaften relativ niedrige Jugendarbeitslosigkeitsraten auf, während seine Altersarbeitslosigkeitsraten recht hoch sind (Sackmann, 2004).

7. *Demographische Alterung der Erwerbsbevölkerung.* In den 1990er Jahren setzt – zeitlich versetzt – in allen modernen Gesellschaften durch Verschiebungen der demographischen Relationen eine Veränderung der Altersstruktur der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter ein. Während in der ersten Hälfte der 1980er Jahre der Berufseintritt der geburtenstarken Jahrgänge in der Bundesrepublik noch zu „Lehrstellenknappheit“ und verwandten Belastungen der Jugendarbeitsmärkte führte, so altert angebotsbedingt seit Mitte der 1990er Jahre der Arbeitsmarkt der Bundesrepublik „objektiv“, da erstmals der Umfang der neu eintretenden Arbeitsmarktkohorten⁸ kleiner ist als die Zahl der aus dem Arbeitsmarkt ausscheidenden Kohorten. Die Bedeutung dieser Veränderung der demographischen Grunddaten für den Arbeitsmarkt wurde bisher in den Diskussionen zum „Ende der Arbeitsgesellschaft“ nur sehr vordergründig als demographische „Entlastung des Arbeitsmarktes“ diskutiert. Erst im Oktober 2012 macht Bundeskanzlerin Merkel das Thema „demographischer Wandel“ zur politischen Chefsache. Was daraus wird, kann 2013 schon ganz anders aussehen.

8. *Arbeitslosigkeit als Dauerzustand?* Neue Längsschnittmethoden der gesellschaftlichen Beobachtung von Arbeitslosigkeit verändern allmählich das Bild von

⁸ Kohortenstudien liefern wichtige Erkenntnisse auf so verschiedenen Gebieten wie der Geburtenentwicklung, Mortalität und Migration, der Entwicklung von Bildungs- und Arbeitsmarktchancen, des Wahlverhaltens, der Verbreitung von Krankheiten, des Wertewandels sowie der Persönlichkeits- und Intelligenzentwicklung. In der Soziologie benötigt man Kohortenanalysen, um ein genaueres Bild von der Struktur individueller Lebensverläufe zu erhalten und Alters-Veränderungen besser verstehen zu können. Es wird kaum sozialstrukturell relevante Ereignisse im Lebenslauf geben, die im Hinblick auf ihre Verbreitung oder ihre Altersverteilung nicht zwischen Kohorten variieren. Die Unterschiedlichkeit von Kohorten ist somit ein wichtiger Zugang zum Verständnis des sozialen Wandels von Gesellschaften (Plum, 1982). Bei den Kohortenstudien handelt es sich um eine spezielle Form der Längsschnittuntersuchung, die meistens anhand großer und repräsentativer Stichproben durchgeführt werden und damit zu den aufwendigen Untersuchungsformen der empirischen Sozialforschung zählen. Sie sind für die sozialwissenschaftliche Forschung unentbehrlich.

Arbeitslosigkeit. Entgegen anfänglicher Befürchtungen vor einer Polarisierung der Gesellschaft in Beschäftigte und in eine Gruppe von verelendenden Dauerarbeitslosen haben neuere Untersuchungen gezeigt, dass es sich bei Arbeitslosigkeit überwiegend um einen vorübergehenden Zustand unterschiedlicher Zeitdauer handelt (vgl. Mutz u.a. 1995; Berger, 2012). In dieser dynamischen Perspektive ist die Frage nach der Betroffenheit von Personen durch Arbeitslosigkeit (Inzidenz) genauso wichtig, wie die Frage, wie lange eine Person arbeitslos ist (duration), und ob sie danach in einen Zustand der Beschäftigung oder der Nicht-Erwerbstätigkeit übertritt (transition).

II. 1. Wandel als offener Prozess

Der Wandel der Arbeitsgesellschaft ist ein offener Prozess, der viele Facetten aufweist. Beratung und Supervision stellen selbständige, differenzierte Systeme dar, die sich in höchst eigener Weise an Änderungen des Gesamtsystems anpassen. Die *Folgen des Wandels der Arbeitsgesellschaft für den Bereich der Beratung und Weiterbildung* können deshalb auch nur als gestaltungsoffene Möglichkeiten der Änderung aufgefasst werden. Von besonderem Interesse sind dabei vier Bereiche, in denen sich entwickelnde Potenziale in Forschung und Praxis etablieren:

a) *Beschleunigung des Strukturwandels – Reorganisation der Bildungsbiographie?* Bei der Herausbildung des Bildungssystems im 19. Jahrhundert hat sich ein bis heute erhaltenes Strukturmuster einer Konzentration der Bildungsaktivitäten auf die Kindheit und Jugend ergeben. Die seit den 1960er Jahren beschleunigte Bildungsexpansion (Glotz, 1999) folgte diesem Strukturmuster in einer Ausdehnung dieser Bildungsphase, der einen immer späteren Erwerbseintritt bedingte. Seit Jahrzehnten gibt es unter dem Schlagwort „lebenslanges Lernen“ den Versuch, Bildungsphasen stärker über den Lebenslauf zu streuen (dazu Amrhein, 2012). Auch die Bundesregierung ist dieser Tendenz gefolgt (BMBF, 2008). Obwohl in den letzten Jahrzehnten eine kontinuierliche Ausweitung des Weiterbildungsbereichs festzustellen ist, mindert eine im Vergleich zu primären Ausbildungsträgern deutlich geringere Standardisierung und Transparenz dieses Bereichs seinen Wert für das Gesamtbildungssystem. Zwei strukturelle Veränderungen der Arbeitsgesellschaft lassen die Relevanz dieses Bereiches in Forschung und Praxis steigen: Der berufsstrukturelle Wandel wurde in der Bundesrepublik in den letzten Jahrzehnten primär über den Generationsaustausch, also den Austausch von Kohorten mit veralteten Qualifikationen durch neu in den Erwerb eintretende Kohorten mit neuen Qualifikationen vollzogen (vgl. Blossfeld, 1989). Die aus der Sozialen Arbeit stammenden Pioniere der Supervision sind Teil einer solchen Kohorte. Die Beschleunigung des berufsstrukturellen Wandels führte dazu, dass der Generationsaustausch allein zu einem viel zu langsamen Wandel der Qualifikationsprofile führte. Weiterlernen während der Erwerbsphase wurde zur Notwendigkeit. Der Wandlungsdruck wird durch die Tatsache verstärkt, dass die demographische Alterung der Erwerbsbevölkerung das Potenzial junger Neueinsteiger verringert und die Zahl älterer Beschäftigter vermehrt wird. Forschungen zum Weiterbildungsverhalten älterer Beschäftigter haben gezeigt, dass schon in einem Alter von über 40 Jahren die Weiterbildungsaktivität deutlich sinkt, u.a. weil Organisationen und Firmen diese für unrentabel halten und eher der Privatinitiative überlassen wollen (vgl. Kuwan, 1990). Im Abschlußbericht des BMBF zur „Bestandsaufnahme in der Bildungs-

Berufs- und Beschäftigungsberatung und Entwicklung grundlegender Qualitätsstandards“ kommen die Autoren (Christ, u.a. 2007) zu dem Schluss, dass „vor allem private Einrichtungen ... mehr auf Supervision, systematische Auswertung der Beratungsgespräche und regelmäßig stattfindende Reflexionsforen (setzen) ... als in der Grundgesamtheit, der befragten Institutionen... Gemeinnützige Einrichtungen haben einen signifikant höheren Anteil bei interkulturellem Training. Das liegt an dem signifikant höheren Anteil an Einrichtungen mit Angeboten für Menschen mit Migrationshintergrund bei gemeinnützigen Anbietern. Private und öffentliche Einrichtungen nutzen diese Qualifizierungsmöglichkeit weniger häufig. Ihre Anteile sind signifikant niedriger als der Anteil in der Grundgesamtheit“ der Befragten.⁹

Unbefriedigende Transfereffekte der traditionellen seminarförmig organisierten Weiterbildung mögen dazu beitragen, dass diese seit einiger Zeit eine nachlassende Nachfrage zu verzeichnen haben. Dies jedenfalls belegen die gegenwärtig allerdings nur sehr unvollständig vorliegenden Weiterbildungsstatistiken (Staudt & Kriegsmann, 1999). Eine Alternative im universitären Raum zu suchen, birgt eine Reihe neuer didaktischer und institutioneller Probleme. Aus unbefriedigenden Lernformen und Transferergebnissen im produzierenden Gewerbe auf ein sinkendes Weiterbildungsinteresse allgemein zu schließen, wäre eine vorschnelle Schlussfolgerung (Dahme & Trube & Wohlfahrt, 2007).

b) *Bildung und Übergangsstrukturen.* Einige Bildungsinstitutionen¹⁰ der Bundesrepublik haben sich trotz gegenteiliger Befürchtungen auch während des Wandels der Arbeitsgesellschaft relativ gut bewährt (vgl. Blossfeld, 1993). Im Bereich der „Erwachsenen- und Weiterbildung“ hat sich eine organisatorische und institutionelle Wirklichkeit entwickelt, die es immer deutlicher werden lässt, dass sich Bildungspraxis vermehrt mit konkreten Betriebsgeschehen und Institutionsrealitäten befasst (Pohlmann, 2006; Muhr, 2007). Dabei werden einzelne Einrichtungstypen etc. untersucht, um eine generalisierte Form eines Bildungsangebotes auf den Markt bringen zu können. Solchen internen Unternehmensberatungen (Inhouse Consulting) an die Seite zu stellen sind auch Angebote, deren Spezifika darin besteht, dem Zustandekommen von Lerninteressen und Lerngelegenheiten nachzuforschen, oder die Gestaltung und Nutzung supervisorischer Dienstleistungen innerhalb eines Betriebes sicher zu stellen etc. Als ein Beispiel könnte hier ein Krankenhausträger dienen, der eine interne Supervisionsausbildung einrichten will und dabei die Zusammenhänge zwischen Institution/Organisation, dem gesellschaftlichem Wandel sowie individuellen Lernprozessen und deren Bearbeitung nicht ignoriert. Eine Reihe großer, nichtstaatlicher Organisationen bieten solche „internen Supervisionsausbildungen“ an (z.B. die Evang. Kirche in Westfalen, vgl.: <http://www.institut-afw.de/>). Es geht also um die „Institutionalisierung“ lebenslangen Lernens und seine unterschiedlichen Organisationsformen. Einzelne Weiterbildungsformen und ihre Veränderung können als historischer Ausdruck der Passung von gesellschaftlichen wie individuellen Lernerwartungen und deren Unterstützung interpretiert werden. Daneben sollten das Eigengewicht und die besonderen Funktionen von freien, d.h. nicht alimentierten Bildungseinrichtungen nicht

⁹ Die Frage nach Instrumenten zur kontinuierlichen Qualifizierung haben 5528 Einrichtungen beantwortet. Ihr Anteil liegt hier signifikant höher als bei der *zugänglichen* Grundgesamtheit aller befragten Institutionen (a. a. O.).

¹⁰ Bei den Bildungsinstitutionen ist zu unterscheiden zwischen öffentlichen, nichtöffentlichen, privaten und „weiteren“ Institutionen, die jeweils ihre spezifischen Bildungseinrichtungen betreiben.

übersehen werden: z.B. solche der professionellen Repräsentation, der Objektivierung und Tradierung sozialen Wissens, der kulturellen und kommunikativen Praxis.

Innovationen, wie sie der Bologna-Prozess anzustoßen beabsichtigte, werfen neue Probleme im Weiterbildungssektor auf. So weist der Präsident der Hochschulrektorenkonferenz (Horst Hippler) nicht nur auf verschiedene Mängel dieses Reformprojektes hin, sondern zeigt auch, welche Verbesserungen das System braucht: "Vor allem ... ein Studieren in unterschiedlichen Geschwindigkeiten, abseits der starren Vorschriften der Regelstudienzeit ... Wer neben dem Beruf studiere, Kinder habe oder Angehörige pflege, könne das Studium in sechs Semestern nicht leisten ... Eine Universität müsse mehr leisten als Ausbildung, nämlich Bildung und das tue sie mit dem Bachelor nicht ... Unternehmen brauchen Persönlichkeiten, nicht nur Absolventen." (DIE ZEIT-online, 14.8.2012; dazu auch Heidenreich, 2003). Das trifft wahrscheinlich auch auf die Master-Studiengänge zu. Die Voraussetzungen für „Bildung“ an den Universitäten sind nicht besonders gut. Auch wenn die Furcht vor einem neuen Akademikerproletariat als Folge der Bildungsexpansion (auf Grund des Trends der Universitäten „praxisbezogene“ Studiengänge einzurichten, weil die Wirtschaft dies brauche) sich bisher nicht als berechtigt erwiesen hat und die Arbeitslosigkeitsraten von Akademikern nach wie vor unterproportional sind, beunruhigt allerdings ein Anstieg der Arbeitslosenzahlen unmittelbar im Anschluss an ein Studium, insbesondere bei bestimmten Fächern.¹¹

Konzentrierten sich frühere „Verbleibsuntersuchungen“ auf Fragen des Vergleichs von in Bildungsinstitutionen erworbenen Qualifikationen und deren Verwendung im Erwerbssystem, so gewinnt in jüngster Zeit ein lebenslaufsoziologischer Ansatz des Übergangs von einem Bildungssystem in ein Erwerbssystem an Bedeutung. Danach ist nicht nur die Qualität vermittelter Kenntnisse entscheidend, sondern auch die Verbindung zwischen unterschiedlichen Organisationssystemen. Es fehlen jedoch systematische Untersuchungen, die die Folgen institutioneller Übergangsstrukturen bezogen auf den Lebenslauf untersuchen (dazu Sackmann & Rasztar, 1998; Helsper, u. a., 2007).

c) *Vermarktlichung und institutionelle Steuerung.* Der allgemeine Trend zur Vermarktlichung in den letzten Jahrzehnten hat auch im weitgehend staatlich organisierten Bildungsbereich zu entsprechenden Überlegungen geführt. Auch wenn es bis in die 1990er Jahre in der Bundesrepublik keine generelle Strukturveränderung in Richtung auf eine Vermarktlichung des Bildungswesens (vgl. Goedegebuure u. a., 1993) gegeben habe, ist doch der Bedeutungsgewinn der Weiterbildung spätestens seit 2009 (Bologna-Prozess) im

¹¹ Im Jahr 2009 waren 16.300 Sozialarbeiter und Sozialpädagogen arbeitslos gemeldet. Zu dieser relativ hohen Arbeitslosenzahl kommt hinzu, dass mit 41 Prozent der Anteil der Teilzeitbeschäftigten in diesen Berufen überdurchschnittlich hoch ist. Von den Frauen arbeitet gar jede zweite in Teilzeit und überdurchschnittlich viele Stellen werden befristet ausgeschrieben, weil sie im Rahmen von sozialen Projekten öffentlich – d.h. zeitlich begrenzt – gefördert werden. Allerdings – und das ist das Überraschende – das Schlusslicht in der Arbeitslosenstatistik sind die IT-Fachleute. Also jene Wissensarbeitskräfte, die die sog. Zukunftstechnologie beherrschen. Von ihnen waren 2009 30.700 arbeitslos gemeldet. Hier gilt es jedoch zu differenzieren, denn die hohe Zahl der Arbeitslosen ergibt sich vor allem aus dem Umstand, dass aktuelle Berufserfahrung bei IT-Fachleuten eine sehr große Rolle spielt. Ist jemand einmal aus dem Geschäft oder hat den Einstieg längere Zeit nicht geschafft (im Allgemeinen ist der tote Punkt nach drei Jahren erreicht), kommen IT-Fachkräfte nicht mehr in den Beruf. Dieser Mitteilung fügt die Bundesagentur für Arbeit hinzu, dass „das ein Problem zu sein scheint, dessen sich viele Studierende nicht im ausreichenden Maße bewusst sind.“ Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Arbeitsmarktberichterstattung, Nürnberg 2010. Damit wird ein strukturelles und gesellschaftliches Problem individualisiert, statt politisch, d. h. steuernd beeinflusst.

öffentlichen Bewusstsein. Bisher war Erwachsenen- oder Weiterbildung weitgehend ein unreguliertes System auf dem Stand der 1960er Jahre. Das berufsbezogene Weiterbildungsgeschehen wurde bestimmt durch Tendenzen der Vermarktlichung (Orientierung und Steuerung durch Marktmechanismen, Angebot und Verkauf von Bildung als Ware auf dem „Supervisions-Bildungsmarkt“), oder der Verbetrieblichung (Privatisierung der Bildung durch Verlagerung in organisationsinterne Verantwortung). Das bedeutet nun keineswegs, dass die öffentlichen und teilöffentlichen Bildungseinrichtungen (wie die Universitäten, z.B. „Deutsches Institut für Erwachsenenbildung Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen e.V.“, Bonn. etc.) Weiterbildung wie unter privater Regie einfach fortführen könnten, sondern umgekehrt: Auch sie geraten nunmehr unter den Druck, sich ebenfalls marktförmig zu organisieren und marktgerecht zu verhalten. Die bisherigen Demarkationslinien zwischen Bildung, Qualifizierung, Kompetenzentwicklung, Coaching, Supervision, Unternehmens- oder Personal-Beratung, sowie zwischen betrieblichen Arbeits- und Lernsituationen verschwimmen. Die Konturen des Lernbegriffs und des gesamten Lerngeschehens werden unbestimmter. Das macht es erforderlich, eine kritische Analyse dieser Entwicklung vorzunehmen. Eine solche Kritik bedarf eines Ortes außerhalb solcher Institutionen aber genau so notwendig einer Anknüpfung an einen sozialen Kontext. Wo dieser Kontext anzusiedeln wäre, vermag derzeit niemand zu sagen. Es wird aber deutlich werden, dass im Zeitalter der realen Subsumtion der ganzen Gesellschaft unter das Kapitalregime, es sinnlos ist, alt bekannte Muster der Kritik zu reproduzieren. War der Staat in den 1970er Jahren bestenfalls Garant für eine, ins kapitalistische System zu integrierende Reform fähig (wie mit dem Mitbestimmungsgesetz geschehen), so ist er heute als Adressat für eine emanzipatorische Praxis unbrauchbar. Die Universität heute generiert sich als „Unternehmen auf dem Bildungsmarkt“ mit elitärem Herrschaftsanspruch. Dank der Vermarktlichung des Bildungssystems und nicht vorhandener Gegenstrategien dürfte damit – zumindest vorerst – der Konkurrenzkampf über die Solidarität gesiegt haben.

d) *Selbstsozialisation*. Die Bildungsdiskussion wird seit den 1960er Jahren von der politischen Propaganda sowohl mit der Hoffnung auf zunehmende Chancengleichheit versehen, als auch durch bildungssoziologische Forschung begleitet. Die diesbezüglichen Ergebnisse sind ernüchternd: Zwar besuchen mehr Kinder höhere Schulen, eine Angleichung der Chancen der verschiedenen Schichten hat es dagegen nicht gegeben. Ein Grund für diesen Sachverhalt ist, dass der prägende Einfluss der Schichtzugehörigkeit der Eltern und des elterlichen Umfeldes weit bedeutender ist als die Wirkung der Schule, da wesentliche kognitive und soziale Kompetenzen im Elternhaus erworben werden.

„Europa von heute erlebt einen Wandel, dessen Ausmaß dem der industriellen Revolution vergleichbar ist. Die digitale Technik bringt Änderungen in sämtlichen Bereichen des Lebens der Menschen mit sich, und die Biotechnologie wird eines Tages möglicherweise sogar das Leben selbst verändern. Das weltumspannende Ausmaß von Handel, Reisen und Kommunikation hat eine Erweiterung des kulturellen Horizonts der Menschen zur Folge und verändert die Art und Weise, wie Volkswirtschaften den Wettbewerb untereinander austragen. Das moderne Leben bringt nicht nur größere Chancen und mehr Möglichkeiten für Individuen mit sich, sondern auch größere Risiken und Unsicherheiten. Die Menschen können zwischen verschiedenen Lebensmodellen scheinbar wählen, gleichzeitig müssen sie jedoch selbst die Verantwortung für die Gestaltung ihres Lebens übernehmen. Mehr Menschen bleiben länger in Bildung und Ausbildung, doch die Kluft zwischen denen, die ausreichend qualifiziert sind, um sich im Arbeitsmarkt zu behaupten, und denen, die ,auf der

Strecke' bleiben, wird immer größer. Wie bereits angedeutet, schreitet die Alterung der europäischen Bevölkerung rasch fort. Damit werden sich die Zusammensetzung der Erwerbsbevölkerung und die Bedarfsstruktur bei Dienstleistungen in den Bereichen Soziales, Gesundheit und Bildung ändern. Nicht zuletzt werden die europäischen Gesellschaften immer mehr zu einem multikulturellen Mosaik. Diese Vielfalt birgt ein großes Potenzial für Kreativität und Innovation in sämtlichen Lebensbereichen, die als zentrale Faktoren in einer allgemeinen Entwicklung hin zu einer Wissensgesellschaft stehen, deren wirtschaftliche Grundlage Produktion und Austausch von immateriellen Gütern und Dienstleistungen sind. In einer solchen sozialen Welt stehen Informationen, Kenntnisse und Fähigkeiten, die sich auf dem neuesten Stand befinden, hoch im Kurs. Hauptakteure werden die Menschen sein, die in erster Linie die Fähigkeit haben, Wissen zu produzieren und dieses Wissen effektiv und intelligent zu nutzen, und dies unter sich ständig verändernden Rahmenbedingungen. Wollen sie diese Fähigkeit voll entwickeln, müssen (sie) bereit und in der Lage sein, ihr Leben selbst in die Hand zu nehmen und – kurz gesagt – aktive Staatsbürger zu werden. Lebenslange Aus- und Weiterbildung ist für alle der beste Weg, um den Herausforderungen des Wandels zu begegnen“. Das ist das Credo der „Kommission der Europäischen Gemeinschaft“ (Kommission, 2000). Auf einem ganz anderen Blatt stehen die Erfahrungen mit jenen Menschen, die mit dem „multikulturellen Mosaik“ in der Praxis konfrontiert sind und in der Supervision davon berichten. Der konzeptionelle Rahmen für diese Supervisions-Arbeit verändert „Setting und Rahmen“ grundlegend. (vgl. Bianchini-Schaeffer, 2005; Ehmer, 2006; Englisch, 2006).

Zusammenfassend kann man festhalten, dass der Wandel der Arbeitsgesellschaft Tendenzen zu einer Dynamisierung des Arbeitsmarkts verstärkt hat. Eine Herausforderung für die Erforschung und Gestaltung der Beratungs- und Supervisionsarbeit ist es, eine adäquate Antwort auf diese Veränderungen der Gesellschaft zu entwickeln.

III. Annäherung an das Konzept der postfordistischen Arbeitsregulation

III.1. Einführung

Als „Regulationstheorie“ werden politisch-ökonomische Ansätze bezeichnet, die auf den französische Finanzexperten Michel Aglietta (2005; zusammen mit Antoine Rebérioux) zurückgehen, der versucht hat, die Phasen der Stabilität inmitten der immanent krisenhaften Produktionsweise des Kapitalismus zu erklären. Die „Regulationstheorie“ markiert mit ihrer Leitdifferenz Fordismus/Postfordismus eine historische Zäsur, die auch bei der Regulation von Arbeit zur Geltung kommt und eine Herausforderung für die überkommenen Institutionen und Formen der „industriellen“ Beziehungen darstellt. Dieser Aspekt wird in der gegenwärtigen Diskussion über den Wandel in der Arbeitsgesellschaft wenig oder überhaupt nicht berücksichtigt.

Was unter postfordistischer Arbeitsregulation zu verstehen ist, ist bislang noch weitgehend offen, kommt vorwiegend negativ, als Erosion traditioneller Regulationsstrukturen in den Blick und wird kontrovers diskutiert (Dörre 2003; Candeias & Deppe 2001; Jelich, 2001/02; Brand & Raza 2003; Aglietta et al. 2002). Ein Großteil der

Beiträge zu dieser Thematik zeichnet sich zudem in Fortsetzung der industriesoziologischen Tradition und Taylorismuskritik dadurch aus, dass sie auf empirische Befunde aus der verarbeitenden Industrie rekurrieren und insofern den Wandel zur „Dienstleistungsgesellschaft“ und „Wissensökonomie“ nicht mit vollziehen. Fordistische Managementprinzipien und Regulationsformen sind auf wissensintensive Dienstleistungsarbeit jedoch ebenso wenig übertragbar wie stoppuhrgenerierte Zeitvorgaben vom Fließband mit Verabreichungen von Medikamenten am Krankenbett. In einer Gesellschaft, in der alle Dinge und alle Dienste als Waren-Verhältnisse bestimmt werden, so dass kaum noch Wertrelationen untereinander, sondern nur vermittelt über Geldwert-Äquivalenz ausgewiesen werden können, wird der qualitative Wert von Supervision gleichgültig. Die konzeptionelle ‚Besonderheit‘ verschwindet in der ökonomischen Gleichwertigkeit z.B. von Supervision und Coaching ebenso wie zwischen fünfzig LCD-Fernsehern und einem Auto, oder einem Bild von Munch („Der Schrei“) und einem mittleren Industrieunternehmen. Das Unvergleichliche wird verglichen unter Aufgabe der qualitativen Besonderheit. Das gilt auch für die Supervision. Die Entdifferenzierung ist die Basis der im Medium Geld operierenden Warengesellschaft. Supervision verliert ihr Alleinstellungsmerkmal.

Damit sind einige Argumente benannt, die es nahe legen, sich auf der Suche nach den Konturen postfordistischer Arbeitsregulation stärker damit auseinander zu setzen, wie Arbeit im Bereich wissensintensiver Dienstleistungen – wie in der Supervision – reguliert wird. Die aktuelle Diskussion um die Arbeitsregulation, z.B. in den Gewerkschaften kreist vor allem um sinkende Mitgliederzahlen und deren Organisationsgrad – sowohl in den Gewerkschaften als auch in den Arbeitgeberverbänden, weil die Zahl von Organisationen ohne betriebliche Interessenvertretung und ohne nennenswerte gewerkschaftliche Repräsentanz und wirksame Tarifbindung zunimmt (vgl. Abel & Sperling, 2001). Nach einer Studie der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD), ist der Anteil von Löhnen, Gehältern und Sozialleistungen am Nationaleinkommen von 67% in den frühen 90er Jahren auf aktuell 62% gesunken. Laut OECD ist dafür u.a. die erheblich zurückgegangene Tarifbindung – von 72% auf 62% der Beschäftigten – verantwortlich. „Mini-Job-Verträge“ und die nachlassende Organisation von Arbeitgebern in Verbänden und der Umstand, dass Tarifverträge immer seltener automatisch auf alle Unternehmen einer Branche ausgedehnt werden, begünstigen die Erosion“, schreiben die Experten (vgl. DIE ZEIT vom 12.07.2012).

Anders als in diesen Organisationen hat die DGSv als Interessen- und Berufsverband ein rasantes organisatorisches Wachstum hinter sich gebracht, das anscheinend sein Ende findet, so dass sie ihre Legitimation auf fachübergreifenden Foren und internationalen Arenen sucht. Fachlich interessante Fragen, wie die der Kontraktgestaltung mit und in unterschiedlichen Institutionen und Organisationen¹² werden nicht diskutiert. Darüber

¹² Die Termini Organisation und Institution werden hier synonym gebraucht, was soziologisch eigentlich unrichtig ist. Es scheint aber, als ob der Begriff „Institution“ in der Supervisionsszene einen solchen Gebrauch nahe legt. Er bezeichnet sowohl offizielle gesellschaftliche Gruppen, als auch Regelsysteme (z.B. Verträge), die das Leben dieser Gruppen bestimmen. Daneben kann er sich auch auf Institutionalisierungen beziehen, die auf der Ebene des „gesellschaftlichen Unbewussten“ liegen (wie z. B. das Inzestverbot, Initiationsriten etc.), oder auf jene gesellschaftlichen Systeme, die neben den sozio-ökonomischen Verhältnissen, die gesellschaftlichen oder gruppalen Gewaltverhältnisse regelt (vgl. Erdheim, 1984, S. 189 ff.). Am Beispiel des Institutionalisierungsprozesses der Psychoanalyse habe ich versucht aufzuzeigen wie sich dieser Prozess in den Dokumenten des „Geheimen Komitees“ S. Freuds niederschlägt (Wittenberger, 1988, 1995). Wenn Supervision von „Institutionsberatung“ handelt, sollte unterschieden werden zwischen privaten und öffentlich-rechtlichen

hinweg täuschen die Veröffentlichungen in den Nachrichten der DGSv wie z.B. der interessante Beitrag über die „Supervision in der Wissensgesellschaft“ (Willke, 2012) auch nicht.

Deshalb wollen wir an dieser Stelle aus einer eher mikrosoziologischen und vertragstheoretischen Perspektive uns mit der Form und den Herausforderungen nichtbetrieblicher Arbeitsregulation beschäftigen. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, wie Supervisionsarbeit organisiert, koordiniert, kontrolliert und kontraktualisiert werden sollte. Dabei lehnen sich die folgenden Ausführungen an Befunde eines empirischen Forschungsprojekts der Hans Böckler Stiftung zum Thema „Projektorganisation im Bereich qualifizierter Dienstleistungsarbeit“, das zwischen Ende 2002 und Anfang 2004 an zehn Fallstudien mit insgesamt ca. 80 ausführlichen Interviews durchgeführt wurde an (Kalkowski, 2004).

Im Zentrum der Kontraktgestaltung in der Supervision stehen die Fragen nach den besonderen Anforderungen, die sich für den/die SupervisorIn ergeben und welche Arbeitsanforderungen an die Beschäftigten/Supervisanden in der Organisation gestellt werden und wie diese Anforderungen bewältigt werden sollen. In dieser Perspektive ergeben sich die Gründe „Supervision als wissensintensive Dienstleistung“ im Kontext ihrer Vertragsbeziehungen zu thematisieren.

III.2 Vertragsperspektive

Eine wissenschaftliche Reflexion der Vertragsperspektive für Supervision fehlt. Bisher wurde die Reflexion um den Supervisionskontrakt pragmatisch, d.h. vorwiegend praxisorientiert, weniger zeitkritisch aber dafür normativ geführt (z.B. Leuschner, 1999, 2006; Wirbals, 2000; Sulz, 2007, Zimmer-Leinfelder, 2012). Die DGSv bietet folgende Sprachregelung an:

„**Kontrakt** – bezeichnet das zwischen Supervisor/in und Supervisand/innen in der Regel schriftlich vereinbarte Vertragsverhältnis. Neben den Fragen des Settings ... geht es im Kontrakt um Supervisionsthemen, Motivation, Verschwiegenheit, Vertrauen, Verbindlichkeit und Grenzen. Der Kontrakt dient der Sicherung der Arbeitsbeziehung und der Ermöglichung eines Arbeitsbündnisses zwischen Auftraggeber/in und Auftragnehmer/in. Der/die Supervisor/in kann einen individuell ausgehandelten Vertrag bzw. Kontrakt schließen und diesem ihre eigenen Allgemeinen Geschäftsbedingungen zugrunde legen...

Kontraktgespräch – bezeichnet den ersten persönlichen Kontakt zwischen Supervisor/in und potentiellen Kund/innen bzw. Supervisand/innen; zumeist geht diesem ein telefonischer oder schriftlicher Vorkontakt voraus. Das

Organisationen (!) und gesellschaftlichen Institutionen wie Ehe und Familie, die anderen Beratungsformaten zugewiesen werden können, weil hier die Interventionstechnik und Zielrichtung eine ganz andere ist. Die Unterscheidungen zwischen psychoanalytisch fundierter Wahrnehmung und gruppensystemisch orientierter Interventionstechnik einerseits und dem „gruppenanalytischen Denken (und) supervisorische(m) Handeln“ (Dinger, 2012) andererseits, sind weniger sachlicher als „berufspolitischer“ Natur.

Kontraktgespräch wird mit dem Ziel geführt, ein erstes gegenseitiges Kennenlernen zu ermöglichen, vorläufige Problembeschreibungen bzw. Zielbestimmungen zu kommunizieren und Fragen des Settings zu verhandeln. Werden von der Kundenseite verschiedene Supervisor/innen zur Auswahl angefragt, handelt es sich um Akquisitionsgespräche. Ein Kontraktgespräch mündet bei gegenseitigem Einvernehmen in einen Kontrakt.“

Keiner der Beiträge zur Kontraktgestaltung hat eine der bekannten soziologischen Theorien auf den Supervisionskontrakt übertragen. Als Beispiel soll hier die „Principal-Agent-Theorie“ angeführt werden, weil sie ein Modell zur Verfügung stellt, das sowohl in der Wirtschaftswissenschaft als auch den Sozialwissenschaften Soziologie und Politikwissenschaft etabliert ist. Dabei bezeichnet Prinzipal den Auftraggeber (Supervisand/Organisation) der Agent den Beauftragten (SupervisorIn). Letzterer – so die idealtypische Annahme – besitzt dabei einen Wissensvorsprung (Informationsasymmetrie), der in unterschiedlicher Weise entweder zu Gunsten oder Ungunsten des Prinzipals eingesetzt werden kann. Wie dieser „Wissensvorsprung“ in der Supervision auszuweisen ist, hängt von der jeweiligen Methode ab. Mit der „Principal-Agent-Theorie“ wird ein Modell angeboten, mit dem das Handeln von Menschen und Institutionen in einer Hierarchie zu erklären ist. Zudem trifft sie generelle Aussagen zur Gestaltung von Verträgen. Ihr Defizit liegt aber darin, dass ihr Erkenntnisinteresse lediglich auf die „Effizienz“ von Organisationen/Institutionen gerichtet ist und von naiven Rationalitätsannahmen ausgeht, die auch soziologisch kaum haltbar sind (vgl. Beckert 1996; Haunschild, 2004). Die Prozessorientierung im Sinne der Unterscheidung von „formalen“ und „inneren“ Kontrakt in der Supervision kennt diese Theorie nicht. Andererseits berücksichtigen Supervisoren die formalen Arbeitsverhältnisse ihrer Supervisanden selten oder überhaupt nicht. Das hat weitreichende Konsequenzen. Denn in den bisher geläufigen Supervisionskontrakten sind nicht nur abhängige Arbeitnehmer (Supervisanden) mit Normalarbeitsverhältnissen zu finden, sondern auch atypisch Beschäftigte wie z.B. Projektmitarbeiter mit zeitlicher Begrenzung, Scheinselbständige (Honorarkräfte der Diakonie, die entlassen werden können, wenn der Rentenversicherungsträger zur Kontrolle sich anmeldet, Reisebegleiter, Trainer in Fitness-Studios, Aushilfen in Verlagen, in der häuslichen Pflege, Hebammen, Freiberufler der ambulanten flexiblen Erziehungshilfe, oder aus der IT-Branche [Letztere springen ein als Helfer in der Not, wenn der PC streikt] etc. etc.) Sie haben eines gemeinsam: Sofern sie einen Arbeitgeber haben, zahlt der für sie zwar keine oder nur bedingt Sozialabgaben aber die Supervision – auch für das Team in dem sie arbeiten. Manche der Mitarbeiter geben vor, selbständig zu sein, obwohl sie in einem abhängigen Beschäftigungsverhältnis stehen und jederzeit ihre Arbeit verlieren können. Diese problematischen Mischverhältnisse finden sich unter den Supervisanden aber auch unter den Supervisoren und das deutet darauf hin, dass diese Art Scheinselbständigkeit in Deutschland mehr und mehr zuzunehmen scheint – auf Kosten des Sozialstaats, das ist aber ein anderes Thema. Eine weitere Gruppe sind die Alleinselbständigen (in den 1980er Jahren nannten sie sich Ich-AG). Auch unter ihnen sind Pflegekräfte, Hebammen und IT-Administratoren und SupervisorInnen (!) zu finden.

Das macht deutlich, dass die Vertragsverhältnisse und Beschäftigungsverhältnisse, unter denen ein Supervisionskontrakt zustande kommen soll, ausgesprochen vielfältig sind. Sie sind zum Teil prekär und der Anteil von Supervisanden, die ihre Leistungen in Form von Werk- oder Dienstleistungsverträgen verkaufen, wird vermutlich weiter steigen (vgl. Schmid, 2000). Da ist der „Arbeitskraftunternehmer“ – ob als Supervisand oder Supervisor (Springer,

2009) – immer noch in einer privilegierten Position. Die ehrenamtlich Tätigen (z.B. in der Telefonseelsorge oder dem Krankenhausbesuchsdienst) sind dabei nicht berücksichtigt, da ihre „Verträge“ eher als Arbeitsabsprachen gelten können.

Unter soziologischen Aspekten konstituieren sich Organisationen durch Mitgliedschaftsregeln. Der Arbeitsvertrag ist eine hinreichende Bedingung für die Mitgliedschaft in der Organisation. In Teams mit unterschiedlichen Mitgliedschaftsbedingungen „regelt“ sich dieses Problem z.T. durch Ignoranz, „Heimlichtuerei“ (z. B. durch Redeverbot über unterschiedliche Vertragsbedingungen bei gleichen Einstellungsvoraussetzungen und gleicher Aufgabenstellung), oder Resignation.

Durch die Substitution langfristiger Arbeitsverträge in befristete projektorientierte Arbeits- und Marktkontrakte verlieren Organisationsgrenzen und Mitgliedschaften ihre Eindeutigkeit. Daraus resultiert ein Definitionsprobleme: Was ist unter solchen Bedingungen eigentlich ein „Betrieb“ und was ein Arbeitnehmer, was ein Supervisand und was ein Supervisor?

Sozialpsychologisch untersucht Amann (2003, S. 217) die Konsequenzen und kommt zu dem Schluss, dass „Vergemeinschaftungsmuster“ ein Spannungsfeld der Moderne darstellen, die „unter geschützten Bedingungen ... erlebt, reflektiert und (als) exemplarisches Geschehen“ erkannt werden können. Auch wenn hier von T-Gruppenerfahrungen die Rede ist, können Supervisionsprozesse ebenso unter diesem Aspekt der „Vergemeinschaftungsmuster“ organisiert und reflektiert werden.

Dass selbständiges Arbeiten innerhalb und außerhalb von Organisationen für Supervisoren eine Voraussetzung ist, braucht nicht besonders hervorgehoben zu werden. Die konkreten Arbeitssituationen selbständiger Supervisionsarbeit in und außerhalb von Organisationen gleichen sich in vielen Fällen einander an. Supervision wird zunehmend von Seiten der auftragerteilenden Organisationen mit der Forderung nach „kurzen Prozessen“ konfrontiert, was dazu geführt hat, dass fünf oder gar drei Sitzungen als ausreichende Beratungstätigkeit kontraktiert werden. Die Rede von der „Flexibilisierung“ der Kontraktgestaltung und des Settings hat zur Anpassung an die gängige „neoliberale“ Arbeitsmarktpolitik geführt, die ihren Ausdruck darin findet, dass die Arbeitgeber mit dem Schlagwort "Flexibilisierung" die Forderung verbinden, den Kündigungsschutz zu lockern. In Bezug auf Supervision hat das den gleichen Effekt: Kostenreduzierung. Die Arbeitnehmer in der Rolle der Supervisanden sind vor allem an der Sicherheit ihres Arbeitsplatzes bzw. der Aufrechterhaltung ihrer Beschäftigung, interessiert was dazu führt, dass sie sich mit ihren Interessen an Supervision zurücknehmen. Insofern sind die Verhandlungen über Zeit, Ort und Honorar der Supervision nicht mehr nur abhängig von den Interessen des Supervisors, sondern vor allem von den Interessen der Organisation und der Supervisanden. Supervisoren gehen auf dieses Vertragsverhältnis in der Regel ein und unterstützen damit auch jene soziale Angst, die durch Erwerbslosigkeit und Prekarität gekennzeichnet ist. Ein solches Mitagieren sozialer Angst wäre nur dann zu verhindern, wenn eine Norm, ein Kriterium bestünde, nach dem definiert werden könnte, was einen angemessenen Beratungsprozess kennzeichnet. Erst dann könnte entschieden werden, wodurch und inwiefern ein Supervisionskontrakt von der Norm abweicht. Damit unterscheidet sich auch formal – neben der Prozessorientierung – der Supervisionskontrakt von einem „normalen“ Arbeitsvertrag.

III.3. Supervision und Marktinnovation

Mit der Ökonomisierung gesamtgesellschaftlichen Lebens, avanciert die Fähigkeit zur schnellen Innovation einer Organisation zum wesentlichen Erfolgsfaktor. Innovation umfasst nicht nur die Förderung der Ideenbildung und die Übersetzung der Idee in marktfähige Produkte und Dienstleistungen sondern und vor allem die erfolgreiche Einführung im Markt. Wenn vom „Paradigmenwechsel“ in der Supervision gesprochen wird (Weigand, 2006), dann ist damit eine Zukunft der Supervision anvisiert, die nur scheinbar die institutionskritische Positionierung der 1970er Jahre berücksichtigen kann. Der Anpassungsdruck unter ökonomischen Gesichtspunkten ist sowohl institutionell als auch individuell erheblich. Er wird dazu führen, dass wir die Freiheit „nur“ kritisch zu sein, verlieren (Adorno, 2007, S. 15). Was bleibt, ist vielleicht eine gekonnte, individuelle „Architektur“ des Settings (Leuschner, 2006) und sonst...?

Es müssten fünf Differenzierungskriterien untersucht werden, die klären, worauf sich die Innovation im Sinne eines Paradigmenwechsels bezieht:

1. Was ist der Gegenstandsbereich, auf den Supervision mit einer spezifischen Innovationsart reagiert?
2. Was ist neu an der Innovation (Neuigkeitsgrad)?
3. Für wen ist die Innovation neu (subjektive Dimension)?
4. Welche Veränderungen werden durch die Innovation in der Supervision erforderlich (Veränderungsumfang)?
5. Wodurch wird Innovation ausgelöst?

Ohne Antwort auf diese Fragen bleibt es beim alltäglichen Anpassungsdruck, auf das „richtige Pferd“ zu setzen und die Spur zu halten, „Innovationsmanagement“ und „Projektportfoliosteuerung“ zu betreiben. Das heißt aber, sich dem marktschreierischen Wortgeklingel erfolgreich anzupassen. Da sind ironisch-kritische Kommentare zu den „Ab-Wege(n) der Supervision“ in der „Marktgesellschaft“ (Geißler, 2001) leicht zu ignorieren. Innovation wird nicht nur als Möglichkeit zur Bewältigung ökonomischer Strukturkrisen beschworen (vgl. Rammert, 2000), sondern auch als Notwendigkeit, Supervision auf den „Beratungsmarkt“ zu platzieren. Als „Produktinnovation“ der Supervision erschien zuerst der Coaching-Begriff. Dann kam der „Kunde“ statt dem Supervisanden und die „Kunden-Bindung“ statt der Entwicklung eines ‚Freiraums des Denkens‘. Gleichzeitig entwickelte sich unter den Supervisoren die Honorardiskussion als eine peinliche Angelegenheit. Der Wettbewerb um höhere Honorare – wie sie in der Wirtschaft und anderen Beratungsangeboten üblich waren – erwies sich lediglich als Konkurrenz- und Bewertungsdiskussion. Mancher Supervisor „fühlte“ sich und seine Arbeit entwertet, wenn er für seine Beratungstätigkeit im gleichen Kontext wie sein promovierter Kollege, oder „einer aus der Wirtschaft“ weniger verdiente. Der Wettkampf um gleiche Honorare ist so nicht zu gewinnen (vgl. Neckel & Dröge, 2002).

III.3.1. Historisches aus der Arbeitswelt

In den 1980er Jahren ging der Alarmruf der Sozialwissenschaftler vom „Ende der Arbeitsgesellschaft“ durch den deutschen Blätterwald.¹³ Inzwischen ist diese Ansicht revidiert: „Ein Ende der Arbeitsgesellschaft ist nicht abzusehen“, sagt Klaus Dörre von der Universität Jena. Stattdessen konstatiert der Soziologe einen tiefgreifenden Wandel des Arbeitsbegriffs. Dabei gehe es nicht um den prognostizierten Wechsel hin zur Dienstleistungsgesellschaft, vielmehr nehme die Zahl der sogenannten prekären Arbeitsverhältnisse stetig zu. „Doch unser Arbeitsbegriff orientiert sich noch immer am klassischen Modell der Industriegesellschaft“. Dabei müsse die Arbeit neu definiert werden. Z.B. ist es dringend an der Zeit, Zeiten der Kindererziehung neu zu bewerten. Oder wie lässt sich gesellschaftliches Engagement in einem Sektor der Gemeinwesenarbeit einordnen? Man müsse die Herausforderung annehmen, Arbeit neu zu denken. Der demografische Wandel zähle zu den größten Herausforderungen für den Arbeitsmarkt der modernen Gesellschaften. In den Gesundheits- und Pflegediensten wird der Arbeitsmarkt expandieren.¹⁴ Dazu gehöre zwingend (so Dörre), die aktuelle Niedriglohnstrategie aufzugeben. Deren Ursachen sieht er darin, dass Berufe im Humanbereich traditionell als Frauenberufe angesehen werden. Damit fehle ihnen das gesellschaftliche Renommee, so dass die Entlohnung entsprechend unattraktiv ist. „Der Charakter von Pflege als Mensch-zu-Mensch-Beziehung droht verloren zu gehen“. Dörres Fazit: Insbesondere bei den Eliten müsse es ein Umdenken geben. Es werde zwar über die alternde Gesellschaft geredet, zusätzlich sei aber eine Diskussion über die Qualität von Human-Dienstleistungen dringend geboten. Darin spiegle sich auch die Notwendigkeit wider, dem eingetretenen Wandel von der Dienstleistungsgesellschaft zur „Wissensgesellschaft“ Rechnung zu tragen. „In allen Tätigkeitsbereichen tritt das Wissen als Quelle der Produktivität immer stärker in den Vordergrund“ (Helmstädter, 1999, S. 117).

III.3.2. Zum Begriff „Wissensarbeit“

„Wissen als Quelle der Produktivität“. Aus dieser Formulierung ergibt sich, dass keine präzise und allgemein anerkannte Definition des Begriffs „Wissensarbeit“ zu finden ist. Er ist

¹³ Eine Studie von Rainer Thome am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik der Universität Würzburg offerierte ein "Worst case"-Szenario für die nächsten 10 Jahre: Demnach werden in diesem Zeitraum in Deutschland durch moderne Informationstechniken 6,7 Millionen Arbeitsplätze überflüssig werden (vgl. Dagmar Deckstein, Das Verschwinden der Dienstleistungen, in: Süddeutsche Zeitung, Nr. 87 vom 16. 4. 1998).

¹⁴ „Pflegekräfte sind sehr gefragt. Besonders dann, wenn sie für die Arbeit auf Intensivstationen und in Operationssälen ausgebildet sind. So kommt es offenbar immer öfter vor, dass Personalvermittler im Auftrag von Kliniken nicht nur Ärzte, sondern auch besonders qualifizierte Pflegekräfte mit attraktiven Beschäftigungsangeboten abwerben... (Es gibt Beispiele), wo sogar Kopfgeld für Pflegekräfte gezahlt worden sei, die den Arbeitgeber wechseln“ (HNA, vom 6.11.2012). Auch in der Provinz kommt zum bedrohlichen Ärztemangel der Pflegenotstand hinzu, dem mit Mitteln der Dienstleistung von sogenannten Head Hunttern begegnet werden soll. Mancher Chefarzt steht vor der Aufgabe seine Klinik mit Ärzten auszustatten, die in osteuropäischen Ländern ausgebildet wurden und in Deutschland ihre berufliche Zukunft suchen. Ein gravierendes Problem dabei ist das Sprachproblem im Umgang mit Patienten (Kulturunterschiede) und – man kann es kaum glauben – der massive Widerstand den fachlichen Forschungsstand durch Fortbildung nachzukommen. „Die Kolleginnen und Kollegen lesen nichts“, war die Aussage eines Chefarztes.

schon deshalb ein problematisches Hilfskonstrukt, weil Arbeit grundsätzlich ohne Bezug auf Wissen kaum denkbar ist und er daher gar nicht eindeutig von anderen Arbeitstypen abgegrenzt werden kann, oder, weil grundsätzlicher und schwieriger noch, erst einmal geklärt werden müsste, was Wissen ist. Da fast jede menschliche Tätigkeit und erst recht mit Aus- und Weiterbildungsprozessen verbundene Arbeit wissensbasiert ist, wäre es sinnvoller, zwischen wissensbasierter Arbeit und wissensintensiver (wissengenerierender) Arbeit zu unterscheiden und den Begriff „Wissensarbeit“ der letzteren vorzubehalten.

Dem entsprechend versteht auch Willke (1998, S. 161) unter Wissensarbeit „Tätigkeiten (Kommunikationen, Transaktionen, Interaktionen), die dadurch gekennzeichnet sind, dass das erforderliche Wissen nicht einmal im Leben durch Erfahrung, Intuition, Lehre, Fachausbildung oder Professionalisierung erworben und dann angewendet wird. Vielmehr erfordert Wissensarbeit im hier gemeinten Sinn, dass das relevante Wissen (1) kontinuierlich revidiert, (2) permanent als verbesserungsfähig angesehen, (3) prinzipiell nicht als Wahrheit sondern als Ressource betrachtet wird und (4) untrennbar mit Nichtwissen gekoppelt ist, so dass mit Wissensarbeit spezifische Risiken verbunden sind.“

In Anlehnung an arbeitswissenschaftliche Analysen zur Handlungsregulation können Typen geistiger Arbeit danach unterschieden werden, ob es sich bei ihrem Inhalt um „Aufgaben“ oder „Probleme“ handelt (Resch, 1988). Demnach zeichnen sich Aufgaben dadurch aus, dass die Methoden ihrer Bewältigung bekannt sind. Bei Problemen lässt sich die Barriere zwischen dem erwünschten Endzustand (Ziel, Ergebnis) und dem Ausgangszustand nur überwinden, indem Neuland betreten und etwas Neues geschaffen wird. Wissensintensive Dienstleistungsarbeit ist per definitionem innovativ, in detail nicht planbar und insofern riskant. Einen methodischen und theoretischen Zugang stellt Schüle (1977, 1998) mit dem Konzept der „institutionalisierten Selbstreflexion“ zur Verfügung.

Eine Gemeinsamkeit dieser und anderer Definitionen von Wissensarbeit besteht darin, dass zwischen der vorhandenen Qualifikation, dem erworbenen Wissen einerseits und den Arbeitsanforderungen andererseits eine Lücke besteht, die es durch kreatives Problemlösen zu überwinden gilt. Wissensarbeit ist außerdem gebunden an den permanenten Erwerb, die Entwicklung und Integration neuen Wissens. Dabei handelt es sich nicht nur um Wissen, das weithin durchdrungen von geistiger Arbeit im Umgang mit Symbolen bzw. symbolischer Repräsentation entsteht, wie es aus den Informations- und Kommunikationstechnologien hervorgebracht wird, sondern um Wissen im Sinne von Persönlichkeits-Bildung. Letzteres hat weitreichende Bedeutung für die Ausbildung von zukünftigen SupervisorInnen (vgl. Wittenberger, 2005). Um es provokant zu formulieren: Für Robert B. Reich, dem US-Arbeitsminister unter Bill Clinton, leisten „Symbolanalytiker“ in der neuen Weltwirtschaft die wettbewerbsbestimmende Wertschöpfung. Sie identifizieren und lösen Probleme, vermitteln Problemlösungen und schließen Kontrakte, indem sie Symbole manipulieren, die Wirklichkeit auf abstrakte Begriffe und Bilder reduzieren und an andere Spezialisten kommunizieren (Reich, 1996, S. 199). Sprache und Intention einer solchen Perspektive des „Wissens“ könnte für Supervision eine Herausforderung sein, indem sie Symbolmanipulationen aufzuschlüsseln versuchen wo sie zu dem werden, was unter „Vermarktlichung“ der Mitarbeiter verstanden werden könnte.

III.3.3. Statistisches

Im Jahre 2002 lagen die durchschnittlichen vereinbarten Wochenarbeitszeiten in Deutschland insgesamt bei 38,9 Stunden (privater Dienstleistungssektor und verarbeitendes Gewerbe) bzw. 38,7 Stunden (Angestellte im öffentlichen Dienst). Die Auswertung des o.g. Forschungsberichtes (Kalkowski, 2004) ergab, dass die Definitionsansätze was Wissensarbeit sei „... noch viele Unschärfen enthalten. Aus ihnen können nur bedingt Indikatoren für die Messung der Verbreitung von Wissensarbeit oder der Wissensintensität von Arbeit gewonnen werden. Die vorliegenden Angaben zur quantitativen Verbreitung von Wissensarbeit variieren nicht nur in Abhängigkeit von der jeweiligen Definition des Begriffs und der Indikatoren, sie genügen kaum wissenschaftlichen Exaktheitsansprüchen und haben insofern eher illustrativen Charakter. Machlup stellt 1962 fest, der Anteil von „Wissensarbeitern“ an den Beschäftigten insgesamt habe 1958 bei über 30% gelegen. In Fortschreibung der Analysen Machlups wird dieser Anteil 1980 auf über 40% veranschlagt (vgl. Stehr 1994, S. 383). Laut dem Nürnberger „Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ beträgt der Anteil der Beschäftigten mit anspruchsvollen Tätigkeiten wie Führungsaufgaben, Organisieren und Management, Forschung, Entwicklung, Beraten, Lehren usw. in Deutschland 1985 28%, 1995 35% und 2010 wurde er mit 40% angegeben.

Das BMBF (2000) stellt fest, dass in der BRD 1997 ca. 8,6 Mio. sozialversicherungspflichtige Beschäftigte in wissensintensiven Dienstleistungsbereichen tätig gewesen sind. Dies entspreche 35% aller Beschäftigten. Zwei Jahre zuvor habe dieser Anteil noch 30% betragen. Hinzu komme eine beträchtliche Zahl Selbständiger, denen gerade diese neuen Dienstleistungen neue Chancen böten. Rock & Witt (2000) stellen fest, der Anteil der Beschäftigten, die Produktions- und Montagetätigkeiten ausüben, sei von 40% im Jahr 1970 auf 22% im Jahr 2000 gefallen. Der Anteil aller Erwerbstätigen, die generell Dienstleistungsarbeiten ausüben, sei in diesem Zeitraum von 52% auf 75% gestiegen. Der Anteil der Erwerbstätigen, die wissensintensive Dienstleistungen ausüben (von allen Erwerbstätigen), sei von 29% auf 55% gestiegen. Es ist möglich, dass solche Befunde methodische und fachspezifische Probleme aufweisen. Diese zu diskutieren und zu bewerten ist mir nicht möglich. Allen gemeinsam ist die Feststellung, dass in entwickelten Ökonomien der Anteil der Wissensarbeit an der Beschäftigung/Erwerbstätigkeit insgesamt wächst, tendenziell zum dominanten Arbeitstyp wird oder bereits geworden ist.¹⁵

¹⁵ Nach Fertigstellung dieses Abschnittes ist die Arbeit von K. Kordon (2012) mit neuen Zahlen zu unterschiedlichen Berufsgruppen in „Freien Berufen“ und den Entwicklungen der Selbständigen in Deutschland erschienen. Auf diese Arbeit soll hier ausdrücklich hingewiesen werden. Der Hinweis von Jörg Fellermann (2012, S. 5) aus einer unveröffentlichten Mitgliederbefragung in der DGsv, aus der hervorgeht, dass „die Hälfte der DGsv-Mitglieder bspw. ihr Erwerbseinkommen ausschließlich aus selbständiger Tätigkeit bezieht“, ist zu unspezifisch, weil er nicht differenziert zwischen selbständiger Supervisionsarbeit als Nebentätigkeit, im Sinne der Scheinselbständigkeit und Alleinselbständigen im Sinne freiberuflicher Supervisionsarbeit.

III.4. Wissensintegration – Projektorganisation – Supervision

Wissen als ökonomische Ressource wird nicht nur im industriellen Innovationswettbewerb immer schneller entwertet. Auch der Dienstleistungssektor differenziert sich immer mehr in einzelne Spezialdisziplinen aus, wird diversifiziert und fragmentiert. Nicht nur industrielle Unternehmen, sondern auch soziale und kulturelle Einrichtungen und Behörden, benötigen daher in zunehmendem Maße Organisations- und Koordinationsformen, die für die Wissensintegration und den Umgang mit Unvorhersehbarem geeignet sind. Supervisoren sind spezialisiert im Umgang mit Unvorhersehbaren. Die gestiegene und steigende Komplexität und Dynamik der Arbeitsanforderungen sind mit der hierarchischen Linienorganisation allein nicht mehr zu bewältigen. Hierarchie ist aber ein wichtiges Strukturelement und wird deshalb nicht verschwinden, behindert aber in ihrer traditionellen Ausprägung zusehends bei der Verfolgung ihre eigenen Ziele (vgl. Heintel & Krainz, 2001). Strukturveränderungen in Unternehmen und Organisationen erzwingen anscheinend einen neuen Trend in der Arbeitsorganisation: Projektorientierung von Arbeit bei wissensintensiven Aufgabenstellungen. Weil komplexe Problemlösungen zunehmend nur noch in Gestalt von Projekten zu bewältigen sind, gerät Supervision selbst in die Nähe dessen, was hier als „Projekt“ zu beschreiben wäre. So sind z.B. auf vielen kirchlichen Organisationsebenen seit Jahren Umstrukturierungsprozesse im Gang, die diesen Anpassungsdruck gleichsam erzwingen. Aber auch in großen Klinikverbänden werden diese Entwicklungen vorangetrieben. Denn mit Projekten kann in Abweichung von der Linien- und Funktionalorganisation ausdifferenziertes und verteiltes Wissen (institutionell und institutionsübergreifend) flexibel und problemspezifisch vernetzt und integriert werden. (So hat sich z. B. in einem klinikübergreifenden Projekt innerhalb eines privaten Trägers dieser Organisationsansatz eingestellt.) Die temporäre Vernetzung von Kenntnissen und Fähigkeiten, wird (zumal im Bereich wissensintensiver Dienstleistungen) für viele Organisationen zum kritischen Erfolgsfaktor. So zeigen Ekstedt et al. (1999) wie Projekte das herausragende Merkmal einer „flexiblen Organisation“ ökonomischer Aktivitäten werden können. Da scheint es nicht verwunderlich, dass Supervision sich dieser Art „Praxis“ anzupassen versucht (vgl. Heltzel, 2005, S. 25 ff). In ihrem Beitrag über die Generalisierung des projektförmigen Managements kommen Boltanski & Chiapello (2003) zu der These, dass hier „der neue Geist des Kapitalismus“ in seiner spezifischen Form von „Selbständigkeit“ (dazu Glißmann, 1999) sichtbar wird. Die Zahl der Supervisoren und Supervisanden, die ihre berufliche Tätigkeit nicht mehr als Absicherung für ihre Lebensplanung sehen können (z.B. in einer Familiengründung) nimmt zu (s. Hildebrandt, 2000; Hochschild, 2002). Das „Projekt-Regime“ ist der zeitgenössische Modus der Regulierung gesellschaftlichen Handelns. Die politischen Experimente mit „Kindergeld“ und „Betreuungsgeld“ mit seinem Rechtsanspruch auf Kita-Betreuung ab 2013 sowie der Alternative durch die Übernahme der Kosten für Tagesmütter sind ein beredtes Beispiel für dieses „Projekt-Regime“. Es erinnert in frappanter Weise an die Organisation der vorschulischen Erziehung in der ehemaligen DDR, wenn auch die Inhalte andere sind.

Politik reagiert hier auf ökonomische Entwicklungen und versucht größere Zusammenhänge und Perspektiven aufzuzeigen, bleibt aber im Projektdenken gefangen, wie z.B. der „10 Punkte Plan für die Kindertagesbetreuung ab 2013“ deutlich zeigt:

„1. Festanstellung von Tagespflegepersonen

Es sollen mehr Festanstellungen von Tagespflegepersonen für die Nachhaltigkeit in der Kindertagespflege erfolgen. Das Bundesprogramm gewährt Zuschüsse zu den Personalausgaben bei der Schaffung von Betreuungsplätzen im Rahmen der Festanstellung von Tagespflegepersonen mit Hilfe von Fördermitteln aus dem Europäischen Sozialfonds (ESF) und von Bundesmitteln über das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ).

2. Stärkung der Kindertagespflege

Die strukturellen Rahmenbedingungen der Kindertagespflege sollen im Rahmen des Aktionsprogramms Kindertagespflege verbessert werden. Es werden Standards für die Mindestqualifizierung bundesweit eingeführt. Die Standards werden dem neuen kompetenzorientierten Qualifizierungshandbuch des Deutschen Jugendinstituts (DJI) entnommen. Die berufsbegleitende Weiterbildung zur Erzieherin wird gefördert, um die Attraktivität des Berufs zu steigern. Die rechtlichen Rahmenbedingungen (Sozialversicherung) der Kindertagespflege sollen verbessert werden.

3. Gewinnung von Fachpersonal

Es sollen zusätzliche Fachkräfte gewonnen und qualifiziert werden, Ausbildungskapazitäten gesteigert, und die Fachkräfte besser vergütet werden. Die Arbeitsbedingungen sollen verbessert werden. Es soll zudem eine Kampagne für den Beruf der Erzieherin/des Erziehers in Tageseinrichtungen gestartet werden. Langzeitarbeitslose(!) sollen umgeschult werden, um den Fachkräftemangel zu beheben.

4. Ausbau betrieblicher Kinderbetreuung

Betreuungsplätze sollen dort geschaffen werden, wo es um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf geht. Das Programm Betrieblich unterstützte Kinderbetreuung (BuK) wird fortgeführt und weiterentwickelt. Nicht nur Privatunternehmen und Behörden, sondern auch Initiativen von Mitarbeitern und zivilgesellschaftliche Initiativen sollen beteiligt werden

5. Ausschöpfung von Betreuungs-Potentialen

Es sollen freie Kapazitäten bei Kitaplätzen und beim Fachkräfteeinsatz ermittelt und für den Ausbau genutzt werden. Oft liegt der Betreuungsbedarf unterhalb der Ganztagsbetreuung, so dass sich vor Ort z. T. erhebliche Potenziale für ein bedarfsgerechtes Angebot ergeben.

6. Qualitätscheck

Es sollen bürokratische Standards in spezifischen Bereichen, deren Sinn und Zweck aus Kindeswohlsicht nicht erkennbar sind, modifiziert werden. Das Qualitätscheck-Verfahren wird sich an Artikel 3 der UN-Kinderrechtskonvention orientieren, der das Wohl des Kindes und einen kindeszentrierten Blick als zentralen, vorrangig zu berücksichtigenden Gesichtspunkt allen staatlichen Handelns vorgibt.

7. Zinsgünstige KfW-Kredite

Finanzielle Hürden beim Ausbau der Kindertagesbetreuung sollen vor Ort behoben werden. Gemeinden und Träger sollen für den Ausbau und Betrieb einer bedarfsgerechten örtlichen Kinderbetreuung KfW-Kredite erhalten. Der Bund gibt einen Zinszuschuss.

8. Ausschöpfung finanzieller Spielräume

Der Einsatz der finanziellen Mittel soll effizienter und zweckgerichteter werden. Nicht benötigte Bundesmittel werden entsprechend der Verwaltungsvereinbarung Anfang 2013 umverteilt. Ziel ist es, alle Mittel zweckgerichtet für den Ausbau U3 einzusetzen.

9. Qualitätsgesetz

Die Qualität der Betreuung soll steigen, Chancengerechtigkeit gewährleistet werden. Bis zum Jahr 2020 sollen wissenschaftlich fundierte qualitative Mindeststandards bundesweit erreicht sein. Ein Qualitätsgesetz wird einen Rahmen-Bildungsplan mit bundesweiter Gültigkeit schaffen, der den Förderauftrag mit Mindeststandards konkretisiert und den Bildungsplänen der Länder dennoch Spielraum lässt. Die Empfehlungen der Bund-Länder-Arbeitsgruppe zu Rechtsfragen der Kindertagespflege werden umgesetzt.

10. Internationale Zusammenarbeit

Deutschland wird sein Engagement in den Gremien von OECD und EU-Kommission verstärken sowie sich aktiv an vergleichenden Studien und der Entwicklung von internationalen Qualitätsrahmen beteiligen. Das Bundesfamilienministerium wird ein Internationales Büro einrichten, das die Vertretung Deutschlands auf internationaler Ebene wissenschaftlich unterstützt.“

Dieser „neue Geist“ ist nicht allein Resultat des Wandels der industriellen Produktionsweise. Er ist vielmehr das neue Rechtfertigungssystem des „flüssigen Kapitalismus“. Diesem Rechtfertigungssystem ist es gelungen, Impulse der vergangenen Kapitalismuskritik in sich aufzunehmen und in einen neuen hegemonialen Diskurs, in ein neues kulturelles Leitbild zu verwandeln: Der Kritik an starren hierarchischen Strukturen, der Fremdorganisation, der Entfremdung und Verdinglichung trägt diese Transformation Rechnung, indem sie Projekte, Flexibilität, Individualität, persönliche Entfaltung und Autonomie zu Leitbildern zeitgenössischer Organisationskonzepte erhebt. Es gibt gute Gründe, die Projektorganisation und das Projektmanagement als einen wichtigen Bestandteil des postfordistischen Organisationsmodells zu begreifen und Supervisionspraxis darin zu überprüfen, ob sie diesem „neuen Geist“ willfährigen Dienst leistet.

III.5. Zur Diskussion der Regulation von Wissensarbeit

Die Angleichung der industriellen, fordistisch-tayloristische Formen der Arbeitsorganisation mit einem hohen Anteil standardisierter Abläufe und repetitiver Tätigkeiten waren und sind Instrumente hegemonialer Disziplinierung. Die Anpassung an

dieses System versuchen z.B. die Krankenkassen und fordern „die Zahl der – möglicherweise auch überflüssigen – Operationen, die seit Jahren steigen, durch ein Zertifikate-System nach Art des Emissionshandels in den Griff zu bekommen. Was die Deutsche Krankenhausgesellschaft, verständlicherweise als „völligen Quatsch“ zurückweist, weil „Kliniken keine Industrieunternehmen (sind). (Denn dort muss) nach medizinischer Notwendigkeit und in ärztlicher Verantwortung (behandelt werden)“. Gleichzeitig werden aber in den Kliniken Land auf Land ab Umstrukturierungen nach dem Modell von Industrieunternehmen mit der Begründung durchgezogen, dass auch ein Krankenhaus nach ökonomischen Gesichtspunkten geführt werden muss. Das ist im Prinzip nicht neu. Denn es gab neben der Industrieproduktion in den fordistischen Schlüsselindustrien immer schon andere Formen des Wirtschaftens und Arbeitens. Industrielle Organisationen und ihre Formen der Arbeitsregulation sind ebenso wie die Politikformen und ihre organisatorischen Strukturen aufgrund ihrer Historie weitgehend an veralteten Produktionsweisen orientiert. Die Merkmale dieser postfordistischen Arbeitsregulation sind aus industriesoziologischer Sicht:

- die „Dezentralisierung“ und „Virtualisierung“ von Organisationen,
- die Dezentralisierung von Managementfunktionen, die Verflüssigung der Grenzen zwischen Markt- und Produktionsökonomie („Vermarktlichung“, „Internalisierung des Marktes“ vgl. Moldaschl & Sauer, 2000),
- die zunehmende Angewiesenheit von Unternehmen auf subjektive Produktivitätspotenziale („Subjektivierung der Arbeit“, vgl. Moldaschl & Voß 2002; Voß 2003)
- sowie der Einsatz markt- bzw. ergebnisorientierter Steuerungs- und Kontrollmechanismen, die von der wertbasierten Steuerung international agierender Konzerne (Shareholder Value) über Benchmarkings bis hin zu „Zielvereinbarungen“ für einzelne Beschäftigte reichen.

Man kann behaupten, dass die etablierten Regulationsstrukturen den Beschäftigungs- und Erwerbsbedingungen der Wissensgesellschaft nicht mehr entsprechen, so dass organisationsbezogene und individualisierte Formen der Kontraktgestaltung gegenüber kollektiven und einheitlichen Vertragsgestaltungen zunehmen. Das ist seit Jahren ein Problem der Gewerkschaften. Dies wird bei der Kontraktgestaltung für Supervision zukünftig eine größere Bedeutung haben.

Auffallend ist allerdings, dass in der Diskussion über die Regulation von Wissensarbeit die Veränderung organisatorischer Koordinierungsformen („diskursive Koordinierung“) vielfach nur auf der Ebene von Managementmodellen erörtert wird (Abel et al. 1998; Menez, 2002). Dadurch werden aber der Unterschied von Konzept und Wirklichkeit, die vielfältigen praktischen Umsetzungsprobleme an der Basis (d.h. z.B. im Schulalltag oder am Krankenbett) und dabei auftretenden Widersprüche vernachlässigt (Kalkowski, 2002). Auch der „neue Meistertyp“ ist als Resultat neuer Rationalisierungsstrategien im Gewand des „Produktionsteamleiters“ wieder ein Stück weit in den Betrieb zurückgekehrt (Tullius, 1999, S. 81). Eine auffällig Parallelität fand in vielen Kliniken statt: Die ehemalige Stationsleitung bzw. Oberschwester wurde zur „Stationsteamleitung“ umbenannt und sollte die interne Hierarchie flach halten (oftmals bei gleicher Entlohnung aber Freistellung für Organisatorisches).

Ein Großteil der Beiträge zum Thema Arbeitsregulation geht auf die Arbeitssituationen, Handlungsorientierungen und Interessen von Wissensarbeitern selbst nicht ein, was für Supervision ein Dilemma darstellt, weil ihre Rolle und Position außerhalb des Managements bzw. von Leitungsebenen von großer Bedeutung ist. Denn davon hängt maßgeblich ab, welche Art der Interessenregulation, welche „Regulationsweise“ sich im Feld der Supervisionsarbeit durchsetzen und möglicher Weise in Zukunft einmal dominieren wird. Für die Supervisoren selbst entsteht das Problem, dass sie als „Wissensarbeiter“ zum großen Teil einer sozialen Schicht angehören, deren Sozialcharakter, allein aufgrund ihrer überwiegenden Herkunft aus Mittelschichtmilieus und ihrer beruflichen sowie vorberuflichen Sozialisation andere Ansprüche an die Arbeitsbedingungen und Interessenregulation haben als z.B. die Stammklientel von Gewerkschaften. Gesetzt den Fall, dass die Supervisanden der gleichen „Spezies“ von „Wissensarbeitern“ angehören wie die Supervisoren, scheint das hier aufgezeigte Regulationsproblem der Kontraktgestaltung zu verschwinden, weil ein Großteil von ihnen – wie die Supervisoren – einer außertarifliche Beschäftigung nachgehen und nur relativ wenig in Supervisionen anzutreffen sind. (Laut VDI hatten Mitte der 90er Jahre 80% der Ingenieure außertarifliche Arbeitsverträge, zit. nach Computerwoche 1995. Eine statistisch abgesicherte Zahl über die Teilnahme von Supervisoren an professionell geführter Supervision [Kontrollsupervision oder Balint-Gruppen] fehlt. Neben Ingenieuren und IT-Fachleuten wäre es auch interessant z.B. Zahlen über Ärzte im Praktikum und Assistenz- und Stationsärzte zu bekommen, um zu erfahren, inwieweit diese Berufsgruppen überhaupt als Supervisanden auftauchen. Weitaus schwieriger an solche Zahlen zu kommen, dürfte es bei den sogenannten kreativen Berufen wie Schauspieler oder Musiker sein. Mit ganz anderen Themen beschäftigen sich anscheinend Supervisoren im Profisport.)

IV. Kontraktualisierung von Wissensarbeit

IV.1. Vom zeitorientierten Supervisionsvertrag zum ergebnisorientierten Kontrakt

Arbeitsleistung kann im Falle von Wissens- und Projektarbeit nicht wie fordistische Fabrikarbeit koordiniert, kontrolliert und kontraktualisiert werden. Weil das Management von Wissensarbeit auf eine umfassendere Nutzung von Subjektivität angewiesen ist, hatten Wissensarbeiter wie die Supervisoren, die neben ihrer hauptberuflichen Tätigkeit Supervision anbieten, schon immer relativ große Spielräume für die Selbstorganisation ihrer Arbeit. Doch wenn Wissensarbeit zur zentralen Quelle der Wertschöpfung und zum Erfolgskriterium im Innovationswettbewerb aufrückt, steigt in den Organisationen auch das Interesse, sie zu rationalisieren. Die Zunahme von „interner Supervision“ durch eine(n) „Haus-supervisor/in“ hat also neben den kontrollierenden Funktionen, auch ökonomische Gründe. Die Förderung „interner Supervision“ und ihre Professionalisierung im Sinne des Projektmanagements zielt auf eine Perfektionierung der Planung interner Handlungsabläufe und deren Kontrolle ab. Im industriellen Produktionsbereich hat sich als zentrales Instrument für die ergebnisorientierte Koordinierung, Kontrolle und Kontraktualisierung von Wissens- und Projektarbeit das „Management by Objectives“ (MbO) durchgesetzt (Drucker, 1998). Mit diesem zumeist auf Kennzahlensystemen beruhenden hoch formalisierten

Steuerungsinstrument werden die Kosten-, Qualitäts- und Zeitziele der Projekte definiert, kommuniziert und kontrolliert. Das MbO gilt inzwischen im Bereich wissensintensiver Dienstleistungen als unverzichtbar. Kennzeichen dieses Instruments ist das sogenannte Zielvereinbarungsgespräch. In zahlreichen Supervisionsvereinbarungen werden solche „Zielvereinbarungen“ mit dem Auftraggeber abgesprochen, meist ohne zu wissen, was dabei eigentlich abgesprochen wird.

Das MbO-orientierte Zielvereinbarungsgespräch hat die Funktion wechselnde Markt- und Kundenanforderungen nachhaltig in Steuerungsimpulse für Teams und einzelne Beschäftigte zu transformiert und zu steuern. Die Mitarbeiter fühlen sich in hohem Maße persönlich für die Erreichung der Ziele verantwortlich. Historisch betrachtet wird mit dem MbO der Kontroll- und Rationalisierungszugriff auf Bereiche ausgedehnt, die zuvor davon weitgehend verschont waren: Der aktuelle Stand des Supervisionsprozesses kann – nimmt man die Anforderungen der Organisation ernst – zeitnah kontrolliert werden. Und – das könnte in Zukunft möglich sein – das Honorar für die Supervision wird variabel als Entgeltbestandteile an den Grad der Zielerreichung gebunden. Auf eine These gebracht hieße das: Die Supervisionsleistung erfolgt über die Definition der zu erreichenden Ziele. Leistung wird so gesehen bei Projekt- und Wissensarbeit per se ergebnisorientiert gesteuert und kontraktualisiert. Und durch die Ergebnisorientierung entzieht sich Supervision als „interne“ Wissensarbeit weitgehend den bisherigen Formen der Beratungs-, Leistungs- und Interessenregulation. Denn die Kontraktualisierung der Arbeitsleistung ist nicht mehr individualisiert zu gestalten, sondern institutionell „ko-notiert“. Leistungsziele werden auf dieser Ebene zwischen Supervisor und Organisationsvertreter individuell ausgehandelt und weniger zwischen Supervisor und Supervisanden.

Welche Rolle spielen aber die Supervisanden? Denn wenn komplexe Problemlösungen den Kern der Supervisionstätigkeit bilden und der Weg zur Zielerreichung von Ungewissheiten und Unwägbarkeiten geprägt ist, ist es objektiv schwierig bis unmöglich, dafür so etwas wie einen Standard in Gestalt von messbaren Mengen oder Sollzielen als verbindlichen Leistungsmaßstab zu definieren. Für Organisationsleitungen oder Vorgesetzte ist es häufig nicht möglich über die Richtigkeit fachlich begründbarer Beiträge, die aus Supervisionsprozessen entstehen, zu entscheiden. Aufgrund ihrer inhaltlichen Intransparenz und der Uneinsehbarkeit immaterieller Arbeitshandlungen für Außenstehende lässt sich Leistung bei wissensintensiven Dienstleistungen ex ante nicht klar definieren und detailliert planen. Das ist m.E. ein wichtiger Grund dafür, warum wir die Systemtheorie z.T. als Referenztheorie für Supervisionsprozesse, für ungeeignet erachten, denn hier werden im Vorhinein Ziele (Plangrößen) festgelegt, die erreicht werden sollen. Mit den an traditionellen Messbarkeitsansprüchen orientierten Arbeitsbewertungskriterien innerhalb von Interaktionssystemen ist bei Wissensarbeit schwer bei zu kommen. Daraus resultiert ein Dilemma, das auch im Produktionsbereich bekannt ist: Einerseits sind Konflikte um den Leistungskompromiss „ohne Rückgriff auf objektivierte Standards und kollektive Regelungen nicht zufriedenstellend zu bewältigen“ (Schwemmler, 2003, S. 113), andererseits können „Standards ´objektiv´ und von ´außen´ bestimmt werden“ (ebd.: 114). Im Falle der Supervision wäre dieses „Außen“ die Leitungsebene der Organisation. Andererseits sind qualifizierte Mitarbeiter sehr daran interessiert, dass tatsächlich ihre individuelle Leistung gesehen und bewertet wird. Diese ist für sie Mittel zur Differenzierung im Wettkampf um attraktive Aufträge, Voraussetzung für berufliches Vorankommen und Status. Denn nur wer

seine individuelle Leistung sichtbar machen kann, erfüllt überhaupt die Voraussetzungen dafür.

An einer Normierung oder institutionellen Festlegung standardisierter und messbarer Leistungsparameter dürften weder Supervisanden noch Supervisoren interessiert sein, denn damit wäre für sie eine Einschränkung und eine Ungewissheitszone verbunden, die sie selbst nicht kontrollieren und zu ihrem Vorteil nutzen könnten. Kurz und zugespitzt: Standardisierte Regelungen zu Leistungsbedingungen sind bei diesem Arbeitstyp objektiv schwierig und gehen, in der Regel an den subjektiven Präferenzen von Supervision vorbei.

IV.2. Normalarbeitsvertrags vs. Supervisionskontrakt

Mit dem beschriebenen Konzept des Management by Objectives (MbO) finden für „interne Supervisionen“ werkvertragsähnliche Elemente Eingang in die Arbeitsregulation des Supervisors. Worin die Besonderheit und Qualität ergebnisorientierter Kontrakte besteht, und was sie für die Leistungsregulation bedeuten, wird deutlich, wenn man sie in Beziehung setzt zum klassischen Arbeitsvertrag (vgl. Trittin, 2003). Dieser ist zeitorientiert. Der Arbeitnehmer verpflichtet sich, für eine bestimmte Zeitdauer im Dienste des Arbeitgebers Leistungen zu erbringen. Der Arbeitgeber verpflichtet sich im Gegenzug, diese Zeitdauer zu vergüten. Der Arbeitgeber allein trägt das Betriebs- und Wirtschaftsrisiko. Der Arbeitnehmer hat Sorgfaltspflichten, schuldet aber nicht den Erfolg seiner Leistung. Wird die Arbeitsleistung dagegen ergebnisorientiert über die zu erreichenden Ziele kontraktualisiert, verliert die Arbeitszeit ihre Schlüsselrolle. Prototyp des ergebnisorientierten Vertrags ist der Werkvertrag. Der Auftragnehmer ist dabei selbständig, arbeitet auf eigene Rechnung und schuldet den Erfolg der vertraglich vereinbarten Leistung. Wie und wann er diese Leistung erbringt, bleibt ihm überlassen, solange er das Produkt zum vereinbarten Termin mit den zugesicherten Eigenschaften abgeliefert. Was aber ist das „Produkt“ in der Supervision? Auch wenn diese Frage unbeantwortet bleibt, bleibt die Ergebnisorientierung als Anspruch seitens der Organisation bestehen. Und beim angestellten Supervisoren bleibt es beim Arbeitsvertrag und damit beim gesetzlichen Arbeits- und Sozialschutz. Diese soziale Sicherheit hat Auswirkungen auf den institutionskritischen Aspekt der „internen Supervision“.

Beide Formen – interne wie externe – Supervision kennen Zielvereinbarungen, obwohl weder Supervisanden noch Supervisoren oder Institutionsvertreter die Möglichkeit, solche Vereinbarungen objektiv zu prüfen, haben. Das Verhältnis der Vertragsparteien hat eine andere Qualität: Supervisoren als Arbeitnehmer werden quasi zu Auftragnehmern in der Institution. Sie haben in einem größeren Umfang das Risiko für die Erreichung der Ergebnisse selbst zu tragen. Dabei sind solche Prozesse besonders riskant, weil bei ihnen stets mehr oder weniger ungewiss ist, ob die Ziele mit den zugeteilten Ressourcen (Honorar und Zeit) tatsächlich erreicht werden können. Eine Folge interner und ergebnisorientierter Supervisionskontrakte besteht darin, dass die Zeit ihre Schlüsselstellung für die Arbeitsregulation und damit für das Honorar verliert.

Die Beratungszeitpraxis wird gleichsam informell ‚gefüllt‘. Die sog. Vertrauensarbeitszeit im betrieblichen Zusammenhang hat ihr Pendant im ergebnisorientierten Supervisionskontrakt. Das bedeutet, dass die individuelle Aushandlung

und Kontraktualisierung von Supervisionszielen als verbindliche Leistungsnormen schwer zu definieren, durchzusetzen und zu kontrollieren sind. Was natürlich die Frage nach ihrem Sinn und Funktion aufwirft. Auf diesem Hintergrund sind auch strategische Überlegungen wichtig, ob ein(e) Supervisor(in) in einem produzierenden Betrieb Coaching für das Management oder für die Gewerkschaftsvertreter anbietet. Diese Entscheidung ist von grundsätzlicher Art (vgl. Hexel, 2008)

IV.3. Der implizite Supervisionskontrakt und seine „Autonomie“

Verträge haben jedoch mehr als nur eine formale und juristische Seite. Formal geschlossene Verträge, z.B. Arbeitsverträge oder Zielvereinbarungen, sind stets mehr oder weniger „unterkomplex“ gegenüber dem, was sie zu regeln beanspruchen, und daher unvollständig. Die Diskussionen über die Gestaltung von Supervisionskontrakten und ihre Handhabung im Ausbildungszusammenhang sind dafür immer wieder aufschlussreich. Gerade im Falle der Supervision als wissensintensiver Dienstleistungs- oder „Projektarbeit“ können gar nicht jeder Sachverhalt und alle Eventualitäten explizit geregelt werden. Dass solche vertragsähnliche Absprachen dennoch ‚funktionieren‘, verdankt sich der Tatsache, dass sie durch implizite bzw. psychologische Sachverhalte ergänzt und überlagert werden. Dieser „innere Kontrakt“ besteht im Kern aus den wechselseitigen Erwartungen der Vertragsparteien, diese sind durch Werthaltungen geprägt, emotional eingefärbt und haben maßgeblichen Einfluss auf das Arbeitsverhalten und Interessenhandeln. Angestellte Supervisoren als Wissensarbeiter können eine Art Stabsfunktion in der Organisation haben und sind damit auf besondere Weise in die Organisation oder den Betrieb sozial integriert. Die sozialen Kontakte, die sie mit dem Arbeitgeber eingehen können, begründen einerseits eine Vertrauensbeziehung z.B. zur Leitung und damit eine „verantwortliche Autonomie“, aber andererseits verunsichern sie die potentiellen Supervisanden, wenn Letztere diese „Nähe“ als problematisch erleben. Versteht man unter „verantwortlicher Autonomie“, dass der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer Handlungs- und Entscheidungsspielräume und Entfaltungsmöglichkeiten einräumt, die dieser im Gegenzug im Sinne der Organisation und ihrer Ziele nutzt, dann ist die „Freiheit des Denkens“ dahin. „Autonomie“ im supervisorischen Kontext meint, dass die Organisation die Autonomie des Supervisors zu Gunsten der Supervisanden einsetzt. Die sich daraus ergebenden möglichen Konflikte sind zunächst die des Supervisors. Gelingt es ihm sie aus der Beziehung zu den Supervisanden heraus zu halten, werden sich sowohl bei ihm als auch bei den Supervisanden, Arbeitsidentität und arbeitsinhaltliches Interesse und die Lust an der eigenen Leistung (intrinsische Arbeitseinstellungen) steigern. Bei den normativen Ansprüchen (Ich-Ideal), die Supervisoren mit ihrem Job verbinden, steht „Autonomie“ mit an erster Stelle. Sie ist für ihr Selbstwertgefühl konstitutiv. Unter solchen Voraussetzung können sich Supervisoren als Subjekte ihrer Arbeit verstehen, aber niemals als „Arbeitskraftunternehmer“. Als Arbeitskraftunternehmer¹⁶ würde er ja als „Mit-Unternehmer“ (Armbruster & Kieser, 2003) dem angedeuteten Loyalitätskonflikt seiner Supervisanden niemals unvoreingenommen

¹⁶ Die populären Auswirkungen des von Gert Günter Voß 1998 eingeführten Begriffs des Arbeitskraftunternehmers bringen den Schöpfer dieser Kreation offenbar in ein ihm unangenehmen neoliberalen Dunstkreis, so dass er sich genötigt sah eine mehr oder weniger gelungen „Kritik“ an diesem neuen Typus von Arbeitnehmer in einer „linken“ Fachzeitschrift zu publizieren (Voß, 2001)

gegenüber treten. Autonomie in diesem Sinne meint einen Raum für Selbständigkeit in der Arbeit zur Verfügung zu haben und darüber hinaus auch die Möglichkeit, durch eigene Leistung, eigene Beiträge zum Gelingen eines gedeihlichen Arbeitsklimas beitragen zu können. Wenn es gelingt in Organisationen solche Freiräume zu schaffen, könnte auch „interne Supervision“ eine Möglichkeit sein, die Balance zwischen individuellen und institutionellen Interessen auszugleichen.

Der auf „verantwortlicher Autonomie“ beruhende „innere Kontrakt“ des Supervisors entspricht einem kooperativen, kompromissorientierten Modus der Problembewältigung und Konfliktaustragung. Bei Fehlern, Schwierigkeiten und Problemen in Organisationen könnten Vorgesetzte und Beschäftigte gemeinsam nach Ursachen und Abhilfe suchen und dabei die Einschaltung eines „Dritten“ (Supervisor) suchen. Wenn das überhaupt in das Blickfeld der Beteiligten gerät, ist es meistens die ultima ratio, nachdem andere Klärungsversuche gescheitert sind. Dieser Schritt gilt in den meisten Fällen als Zeichen für das Versagen der Vertrauensbeziehungen innerhalb der Organisation. Das wiederum hat Auswirkungen beim ‚Herstellen‘ von Kontakten zwischen Leitung und Mitarbeitern durch den Supervisor. Denn die damit verbundenen Implikationen provozieren Fantasien über seine Privilegiertheit und damit das ‚Bild‘, das Supervisanden von ihm in der Institution haben.

IV.4. Konfliktpotential – Verletzung des „innere Kontrakts“

Die Welt der Supervision in Organisationen ist keine konfliktfreie, heile Welt. Supervisoren, die ihre Arbeitsform „intern“ als „Projekt“ definieren, können vielleicht in vielerlei Hinsicht ihren Erwartungen und Ansprüchen, die sie mit ihrem Job verbinden, anpassen. So gibt es in einem Supervisionspool keine, oder nur flache Hierarchien, die kollegiale Zusammenarbeit ist jenseits von bürokratischen Vorschriften und ineffizienten Abläufen möglich. Die individuellen Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten werden, sofern sie nicht das Institutionsinteresse tangieren, privatisiert. Institutionsvertreter zeigen an solchen Entwicklungen aber nur dann gesteigertes Interesse, wenn sie in ihrem Bereich Supervision als Möglichkeit begreifen können, Probleme zu lösen; und wenn Supervisoren ihre Kenntnisse und Fähigkeiten als „Interne“ unter Beweis stellen und die allenthalben notwendig gewordenen Umstrukturierungsprozesse mitentwickeln und nicht den Eindruck vermitteln, dass sie nur „Sand ins Getriebe“ schütten. Wenn ein solcher Loyalitätsdruck zum Loyalitätskonflikt wird, thematisieren Supervisoren z.B. in Balint-Gruppen dies als Leistungsdruck ihrer Supervisanden und sehe oft nicht ihre eigene Verstrickung in dieser Konfliktszene. Deren hohe Belastungen sei es, die kollegiale Beziehungen zu „Wettbewerbsbeziehungen“ werden lassen. Selbstausbeutung, Versagensängste, psychischer Stress durch Überforderung und Rollenkonflikte führen zu sozialem Stress und gestörten Beziehungen auch im privaten Bereich. Symptome wie burn out oder workaholic sind keine Seltenheit. In Balint-Gruppen spiegelt sich dann etwas wider, was im gesellschaftlichen Raum Alltag ist und die Supervisoren per projektiver Identifikation reinszenieren:

1. Einzelne Mitarbeiter oder Teams sind oft zwischen der Identifikation mit der Arbeitsaufgabe und der Organisation einerseits und ihrem unmittelbaren

Zuständigkeitsbereich andererseits hin und her gerissen. (Rollen- und Loyalitätskonflikte).

2. Das Aufeinandertreffen von häufig wechselnden Teamkonstellationen (z.B. Schichtdienste) und unterschiedliche Fachkompetenzen erhöht die individuellen und kollektiven Leistungsansprüche und
3. die Delegation von Leitungsfunktionen nach „unten“ im Sinne der „Selbststeuerung“ und Eigenverantwortlichkeit einerseits und die Projektorganisation andererseits sind einander widerstreitende Organisationsprinzipien (Heintel & Krainz, 2001), weil (formelle und informelle) Entscheidungsstrukturen an Eindeutigkeit verlieren.

Aus vielen Berichten von SupervisorInnen geht hervor, dass sie – hört man (nach Theodor Reik mit dem „dritten Ohr“) sie als Projektbeschäftigte – ein hohes Maß an Eigenständigkeit haben. Dass ihre Kompetenz verbal anerkannt wird, sie den geringen Grad an (bürokratischer) Formalisierung schätzen, was manchmal zu einer Art „kreativen Chaos“ führe. Aber ihre Einflussmöglichkeiten auf strukturelle Prozesse und Leitungsfunktionsträger sehr gering ist. Die Gruppendynamik erscheint auch als ein Phänomen, als ob die Mitglieder in einem solchen Supervisionspool ihre institutionelle Eingebundenheit und Sicherheit mit Kompetenzgerangel und ungeahnten Rivalitäten „bezahlen“, so dass sie vielfach der Auffassung sind, die Mitarbeit in einem solchen Pool verhindere, dass ihre individuelle Leistung sichtbar und adäquat anerkannt wird. Organisationsvertreter, die interne SupervisorInnen beschäftigen, gehen anscheinend davon aus, dass sie von ihren MitarbeiterInnen/SupervisorInnen erwarten können, dass diese eine ungebrochene Identifikation mit den offiziellen Zielen, Ideologien und Verhaltensweisen in der Organisation ausgebildet und die unternehmerischen Risiken mit zu übernehmen bereit sind. Diese Erwartung speist sich möglicherweise direkt oder indirekt aus der Tatsache, dass die gewährten Ressourcen (Zeit und Geld) den Supervisoren (wie den „Wissensarbeitern“) einen institutionellen Freiraum bieten, der formal schwer zu kontrollieren ist. Um diesem Mangel an Kontrolle zu begegnen, ist eine Adaption an die Prinzipien des MbO (Kosten-, Qualitäts- und Zeitziele des Projektes Supervision) eine willkommene Möglichkeit. Zumal dem Konzept nachgesagt wird, dass es „um eine diskursive Form der Handlungskoordination auf der Basis wechselseitiger Aushandlungs- und Verständigungsprozesse“ gehe. Viele Supervisoren vertreten die Auffassung, dass sie gegen Zielvereinbarungen nichts einzuwenden hätten, auch nicht als Vorgaben. Wie ist das möglich? Vermutlich ist es eine offene Frage, ob es sich bei den von Organisationsvertretern genannten Ansprüchen um manifeste Ansprüche handelt oder um Macht- und Statusfragen.

Gegenwärtig spricht wenig dafür, dass Supervisoren massiv für die Realisierung ihrer Vorstellungen von guter Supervisionsarbeit eintreten, und sich ihre Interessen auf herkömmliche Art kollektiv bündeln und regeln ließe. Hinzu kommt, dass sich individuelle Karriereambitionen im Grundberuf nicht ausreichend durch Supervisionstätigkeit kompensieren lassen. Unerfüllte, innerinstitutionelle Partizipationsansprüche an Strukturierungsprozessen und Leitungsfunktionen haben zum Teil zu instrumentelleren Orientierungen in den formalen Kontraktverhandlungen geführt, jedoch nicht zu deren Erschütterung oder zu einer signifikanten berufspolitischen Neuorientierung. Das Bewusstsein über ihre relative Privilegiertheit in den Arbeitsformen und ihren ökonomischen Lebensbedingungen, die durch Privatisierung sozialer Risiken die Selbstorganisation

erzwingen, dürften individuelle Konkurrenz- und Konfliktbewältigungsstrategien und individualistisches Kontraktgestaltungshandeln noch forcieren (vgl. Reindl 2000; Kuhn 2002).

V. Kontraktualisierung von Supervisionsarbeit jenseits der Normalarbeit

V.1 Aspekte atypischer Beschäftigung

Formale Grundlage für die Kontraktgestaltung von Supervision in Sinne der Regulation von Wissensarbeit und Selbständigkeit *in* Organisationen ist ein interner wahrscheinlich auch modifizierter Arbeitsvertrag. Er instituiert dann auch in Bezug auf die Supervisionstätigkeit ein mehr oder weniger abhängiges Beschäftigungsverhältnis, das sozialversicherungspflichtig ist und sozialen Schutz, Arbeits- und Mitbestimmungsrechte begründen könnte, sofern er ein unbefristete Vollzeitverhältnis (Normalarbeitsverhältnis: NAV, Bosch, 2003) konstituiert. Danach könnte er auch ein Fundament sein für interne Karrieren, dauerhafte soziale Interaktionen mit Kollegen und – das ist nicht zu verachten – Anlass für Berufs-, Arbeitszufriedenheit und Zugehörigkeit zur Organisation. Aber die Mehrzahl der Supervisorinnen und Supervisoren üben ihre Tätigkeit jedoch nicht unter Normalarbeitsverhältnissen aus, sondern als Nebenerwerbstätigkeit (vgl. Haubl & Voß, 2011). Dieses Faktum¹⁷ spiegelt eine gesellschaftliche Entwicklung wider, die auf die Gestaltung des Supervisionssettings bzw. –rahmens erhebliche Auswirkungen haben dürfte.

Die Frage nach der Regulation von Supervisionsarbeit *in* den neuen gesellschaftlichen Bedingungen erfordern eigentlich berufspolitische Strategien, die sich unabhängig von den skizzierten Kontroversen im Profitbereich per se auch auf Alleinselbständige (Kordon, 2012) und atypisch Beschäftigte im Non-Profitsektor übertragen lassen. Es ist nicht auszuschließen, dass sich in der verbandspolitischen Arena der DGSv Konzeptionen (Leitbilder) von Supervision durchsetzen, die meinen, die Flexibilisierung von Kontrakt und Setting könne zur Stärkung und Wettbewerbsfähigkeit auf den Beratungsmarkt und der Beschäftigungsprobleme von Supervisoren beitragen. Ohne die Reflexion der damit

¹⁷ Linne & Vogel (2002) haben für den industriellen Bereich aufgezeigt, dass der Anteil der NAV bei *allen* Erwerbstätigen zwischen 1985 und 2000 von 67,3% (Deutschland West) auf 60,8% im Jahr (Deutschland) gefallen ist (a. a. O., S. 10). Die Zukunft eines NAV wird unterschiedlich eingeschätzt: Einerseits wird von seiner unumkehrbaren Erosion ausgegangen (Kommission für Zukunftsfragen, 1997), andererseits von seiner relativen Stabilität (Bosch, 2003). Für die Erosion des NAV und die Zunahme von Kurzeitverträgen werden Strategien externer Flexibilisierung verantwortlich gemacht, mit denen die Unternehmen ihre Belegschaften wechselnden Marktanforderungen anpassen, Personalfixkosten vermeiden, Sozialversicherungsbeiträge sparen und das Arbeitsrecht umgehen können. Die larmoyante Begründung lautet Mantra artig: Alles geschehe zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit und Standortsicherung im Globalisierungsprozess und würde Arbeitsplätze erhalten. In Bezug auf „interne“ Supervision könnte die Gegenposition dazu sein, dass es besonders in diesem Bereich noch nicht selbstverständlich ist, dass hier personengebundenes, implizites Wissen entsteht und Organisationen daher ein Interesse daran haben könnten, Supervisoren langfristig an sich zu binden. Organisationen könnten so, statt auf externe Supervisoren zuzugehen, es bevorzugen, auf innerbetriebliche Projektorganisation zu setzen. Hinzu käme aus organisationssoziologischer Sicht, dass solche Projekte (als temporäre Organisationen) zwar an Gewicht gewinnen würden, was aber der Gesamtorganisation zufließen würde, weil sie ohne solche regenerativen Ressourcensysteme „zerfließen“ würden (Ekstedt et al. 1999). Solche Subsysteme könnten für Organisationen als „Wissensspeicher“ unverzichtbar werden (vgl. Heidenreich 2003: 40 ff.).

verbundenen Imponderabilien in den unterschiedlichsten Organisationen bleibt die These, Supervision habe „Verantwortung für die Organisation“ zu übernehmen, ein ideologieverdächtiger Anspruch.

V.2 Neue Selbständige

Wie die Studie von Haubl & Voß (2011) zeigt sind SupervisorInnen in ihrer Mehrheit nicht zu den klassischen Selbständigen zu rechnen. Dies ist insofern interessant, als die Bestrebungen, Supervision als neuen Beruf zu etablieren, als gescheitert gilt (Leuschner, 2009). War doch der gesellschaftlich Trend (wie die Gründung der DGSv Ende 1989 zeigt) ein anderer. Die Entwicklung des Bestandes der Selbständigen in Deutschland hatte in den 1990er Jahren einen Aufschwung erfahren (Bögenhold & Leicht 2000, S. 779), der sich in der Supervisionsszene vielleicht nicht in gleicher Weise, aber dennoch bemerkbar widergespiegelt hatte. Ende der 1990er Jahre lag der Anteil der Selbständigen an allen Erwerbstätigen bei ca. 10%, etwa die Hälfte davon sind Alleinselbständige. Genaue Zahlen der DGSv liegen mir nicht vor. Allgemein gilt jedoch, dass immer häufiger auch höher professionalisierte Tätigkeiten und vermehrt Hochschulabgänger als Alleinselbständige arbeiten. Das gilt insbesondere für Unternehmensberatungen, für die sich auf dem Beratungsmarkt besonders die Gruppendynamiker neben den Betriebswirten interessierten, sowie für die Medien- und ITK-Branche (Bögenhold & Leicht 2000, S. 783). Feste Angestelltenverhältnisse wurden hier wie da in temporäre oder freie Mitarbeiterverhältnisse umgewandelt. Einige der freien Mitarbeiter leisten nun die Arbeit, die sie zuvor als abhängig Beschäftigte leisteten. Sofern sie freiwillig in die Selbständigkeit gingen, verband sich dieser Schritt mit einigem Idealismus. Andere wurden in die Selbständigkeit gedrängt und verloren ihre soziale Sicherheit. Insgesamt scheint es eine Vielzahl von Sonderregelungen für die „alten“ Selbständigen zu geben wie z.B. in allen alten „freien“ Berufen: Landwirte, Ärzte, Anwälte und Künstler (vgl. WSI Mitteilungen 12/2000).

Der Gesetzgeber hat zudem Vorstöße unternommen, Schutzrechte auf „arbeitnehmerähnliche Personen“ und „Scheinselbständige“ auszudehnen. Die gesetzlichen Regelungen zur Scheinselbständigkeit bleiben aber im Kern darauf fixiert, Arbeit in ihrer abhängigen Form zu sichern und gelten allein aufgrund der administrativen Unkontrollierbarkeit und Nichtdurchsetzbarkeit der Bestimmungen als gescheitert (Bieback 2000; Reindl 2000).

Unter den Supervisorinnen und Supervisoren scheint aber die „Alleinselbständigkeit“ nicht in jedem Fall aus Not und Mangel an Normalarbeitsverhältnissen gewählt worden zu sein, sondern eher mehr oder weniger aus der o.g. Motivation einer gewissen Idealisierung heraus. Daneben gibt es aber auch die prekäre Selbständigkeit, die ungewollt eingegangen, oder als negativ empfundenen wird. Notabene kann man auch jene souveränen „Wissensarbeiter“ finden, für die Autonomie vor Sicherheit rangiert, und die ihre Arbeitsleistungen auf der Basis von personalisierten Privatverträgen verkaufen (freie Dienstverträge, Werkverträge oder schlichte Absprachen) auch wenn ihre Honorare nicht den „Ansprüchen“ großkotzig „Beraterverträge“ entspricht. In jedem Fall ist es erforderlich für die sogenannten neuen Selbständigen, die unmittelbar vom Marktgeschehen abhängig sind und für die die hohen Aufwendungen zur privaten Vorsorge und Versicherung anfallen,

neue (Regulations-) Anforderungen zu finden. Wenn es zutreffen sollte, dass ein „nicht unerheblicher Anteil der neuen Selbständigen ... nicht in der Lage oder willens (ist), sich langfristig privat gegen die Risiken (Krankheit, Arbeitslosigkeit, Altersarmut) zu versichern“, dann ist das ein allarmierendes Zeichen für jede Berufsorganisation und nicht nur ein „Privatproblem“. In der Diskussion um die soziale Absicherung Alleinselbständiger wird hervor gehoben, dass ein Großteil der neuen Selbständigen ebenso abhängig ist vom Verkauf der eigenen Arbeitskraft wie ein Arbeitnehmer und die Unterschiede zwischen abhängiger und unabhängiger Arbeit auch hinsichtlich der faktischen Arbeitsbedingungen verschwimmen (Bieback, 2000). Sie sind jedenfalls nicht so gravierend, dass es von der Rechtslogik her gerechtfertigt wäre, arbeits- und sozialrechtlichen Schutz exklusiv an den traditionellen Arbeitnehmerstatus zu binden.¹⁸

Alleinselbständige in vielen Branchen sind oft mit nicht von ihnen allein zu bewältigenden Anforderungen bei der Vertragsgestaltung konfrontiert. Dabei spielen Fragen zum Steuer-, Gesellschafts- und Urheberrecht eine wesentliche Rolle. So sind z.B. Konzeptualisierungsfragen von Supervision kaum „Produkte“ einzelner Personen, sondern Ergebnis eines kollektiven Entwicklungsprozesses. Für Supervisoren jenseits stabiler Beschäftigungsverhältnisse stellt sich zudem die Frage, wie sie Karrieren aufbauen, ihr Wissen up-to-date halten und ihre Beschäftigungsfähigkeit sichern können. Dabei spielt neben Weiterbildung und zertifizierten Qualifikationsstandards, Reputation, soziale Netzwerke und persönliche Kontakte eine große Rolle. Darüber hinaus macht sich ein großer Bedarf an institutionellen Infrastrukturen, die kollektiv das sicherstellen, was individuell nicht bewältigt werden kann. Ob hierbei die Regionalisierungsbestrebungen in der DGSv einen Beitrag liefern können, bleibt abzuwarten.

V.3. Atypische Beschäftigung

Nach Medienberichten sind atypische Beschäftigungsverhältnisse (Telearbeit, Teilzeitarbeit, befristete Arbeit, Leiharbeit, geringfügige Beschäftigung, Scheinselbständigkeit) auf dem Vormarsch. In ihrer Gesamtheit treffen diese Kategorien auf Supervision nicht zu – mit Ausnahme der Scheinselbständigkeit. Dennoch machen die „atypischen Beschäftigungsverhältnisse“ auf ein gesellschaftliches Phänomen aufmerksam, mit dem – wie bereits gezeigt – Supervision zu tun hat. Zwischen den Polen abhängiger und selbständiger Arbeit haben sich vielfältige Vertrags- und Erwerbsformen ausgebreitet, die interessenpolitisch nicht auf herkömmliche Weise standardisiert zu regulieren sind, wie es z.B. in der gewerkschaftlichen Tradition geschehen ist.

Beschäftigungsverhältnisse von Supervisoren sind gerade nicht an traditionellen Normen orientiert. Das gilt sowohl für die „interne“, als auch für die freiberufliche Supervisionstätigkeit. Die klassische Regulierung und Interessenvertretung für Supervision

¹⁸ Das Arbeitsrecht knüpft seine Schutzwirkung an zwei Kriterien: (1) existenzielle Angewiesenheit des Arbeitnehmers auf den Verkauf seiner Arbeitskraft, (2) persönliche Abhängigkeit vom Arbeitgeber und Einordnung des Arbeitnehmers in den Herrschaftsbereich des Arbeitgebers, den Betrieb und die Arbeitsorganisation (Bieback, 2000, S. 813). Inwieweit diese Auslegung des Arbeitsrechtes auf Supervisoren anzuwenden ist, müsste geprüft werden. Dort wo sich Netzwerkbeziehungen, oder eine kollegiale Zusammenarbeit nach dem Modell einer Sozietät ergeben, wären spezifische Rechtsformen zu beachten.

gibt es nicht. Es ist auch fraglich, ob es ein unangefochtenes Vertragsregelwerk, (im Sinne eines Leitfadens, so wie es die DGSv zur Verfügung stellt) geben kann. Dennoch ist zu überlegen, ob die zu erwartenden Zunahme „atypischer“ Formen der Arbeits- und Interessenregulation, wie sie im deutsche System industrieller Beziehungen (zentralisierte Verhandlungssysteme, kollektive Vertragsabschlüsse, hoher Grad an Bürokratie) nicht auch auf die Supervisionsszene zukommen kann. Durch die Zunahme neuer Selbständigkeitstypen, wie sie der „Arbeitskraftunternehmer“, die atypischen Beschäftigungsverhältnissen und die Vielfalt der damit verbundenen Präferenzen und Interessenlagen anzeigen, kann sich die Interessenpolitik der Supervisoren immer weniger nur auf Marketingpolitik beschränken. Wenn sich unter den Supervisoren das Bewusstsein für diese grundsätzlichen und tiefgreifenden Veränderungen durchzusetzen beginnt, wird sich eine Interessenvertretung der Supervisoren noch mehr als bisher um Beratungs- und Unterstützungsleistungen, Rechtsschutz und (Selbsthilfe-)Foren kümmern müssen, in denen Supervisoren ihre Erfahrungen austauschen und gemeinsame Strategien entwickeln können, wie sie diesem Trend begegnen können.

Zwar besteht ein kein großes Interesse der Supervisoren an kollektiven Honorarempfehlungen und Entgeltübersichten, doch über kurz oder lang wird sich die Notwendigkeit herausstellen, dass supervisionsbezogene Berufsinteressen kollektiv gebündelt werden müssen.¹⁹ Wie sich zukünftig die vertragsrechtliche Situation für die Supervisionsarbeit entwickeln wird, ohne dass eine berufsständische Organisation dabei eine gesellschaftliche Rolle übernimmt, ist in vielerlei Hinsicht offen. Für die freiberufliche Supervisionstätigkeit ist die Frage nach einem von abhängiger Supervisionsarbeit abgekoppelten und einem steuerfinanzierten Sozialsystem, die Frage der Zukunft.

V.4. Kurzzeitige Supervisionskontrakte – Verlust an konzeptionellem Kapital?

Es erscheint angebracht, Kurzkontrakte in der Supervision als Anpassungsleistung an postfordistische Arbeitsorganisation und -regulation zu begreifen. Im Profitbereich konstatiert man, dass kurzfristige Verträge und Arbeitsverhältnisse soziales Kapital zerstören und die psychologischen Aspekte (Loyalität, Vertrauen) zwischen Arbeit-/Auftraggebern und Arbeit-/Auftragnehmern zerbrechlicher werden. Langfristige Vertragsbeziehungen gelten als Voraussetzung vertrauensvoller Kooperation (Reindl, 2000; Sottong, 2001). Für die Beziehungsarbeit in der Supervision sind von daher die Probleme der Entgrenzung von Beschäftigungsverhältnissen nicht zu unterschätzen. Es wäre aber falsch zu behaupten, das kurzfristige Supervisionsbeziehungen generell zu Misstrauen und opportunistischem Verhalten führen würde. Und umgekehrt, soziales Kapital und Loyalität gegenüber

¹⁹ In den gesellschaftspolitischen Diskussionen der Gewerkschaften wird die Abfederung des wirtschaftlichen Strukturwandels mit seinem Wandel des Beschäftigungssystems durch gesetzliche Rahmenbedingungen gefordert. Die zentrale Frage dabei ist, wie die soziale Absicherung für Menschen in atypischen Beschäftigungsformen mit vielfältigen und unterbrochenen Erwerbsverläufen angesichts der Finanzierungsprobleme des stark an abhängige Arbeit gekoppelten und beitragsorientierten Sozialsystems aussehen kann: Es wird dafür plädiert, die selbständige Arbeit im allgemeinen Vertragsrecht besser zu schützen (Bieback 2000). Neoliberale Positionen drängen umgekehrt auf eine Re-Integration des Arbeitsvertrags in das sonstige Vertragsrecht und bezweifeln, dass sich der Arbeitsvertrag von anderen Vertragstypen noch derart unterscheidet, dass er besonderer Schutzmechanismen (wie Tarifverträge) bedarf (vgl. Blanke/Rose 2003).

Organisationen an langfristige Supervisionsprozesse (gleichsam einem Normalarbeitsverhältnis) geknüpft wären. Eine solche Argumentierung ginge darüber hinweg, dass das Normalarbeitsverhältnis (in vielen Fällen) ein von Kontroll- und Disziplinierungstechniken und mikropolitischen Konflikten geprägtes Herrschafts- und Unterwerfungsverhältnis ist und Supervision keine Chance habe, diese Konflikte schlaglichtartig beim Namen zu nennen.

Es soll aber nicht verschwiegen werden, dass eine Entwicklung bei freiberuflichen Supervisoren als Alleinselbständige beobachtet werden kann, die die Kontraktgestaltung im Sinne eines atypischen Beschäftigungsverhältnisses konzeptualisieren. Dabei werden sich in vielen, vielleicht sogar in den meisten Fällen Gefährdungslagen einfinden, die zu Anpassungsleitungen führen und gleichsam zum Habitus der Rolle ausbilden. Das aber käme einem „Sozialcharakter“ (Fromm) gleich, der die Vermittlung von individuellen und sozioökonomischen Verhältnissen übernimmt und damit die Funktion der Herrschaftssicherung erfüllt. Das Ergebnis wäre, dass er – wie seine Supervisanden auch – scheinbar freiwillig das tut, was aus funktionalen Gründen in der Organisation getan werden soll.

Literatur

Abel, J., H.-J. Braczyk, C. Renz, C., K. Töpsch, K. (1998): Wandel der Arbeitsregulation. Arbeitsbericht Nr. 118. Stuttgart: Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg.

Abel, J., H. J. Sperling (Hg.) (2001): Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen. München/Mering.

Adorno, T. W. (2007): Vorlesung über Negative Dialektik. Fragmente zur Vorlesung 1965/66, Suhrkamp, Frankfurt a. M.

Aglietta, M., J. Bischoff, P. Boccara, W. F. Haug, W. F., J. Huffschild, I. Wallerstein, (Hg.) (2002) Umbau der Märkte. Akkumulation, Finanzkapital, Soziale Kräfte. Hamburg.

Aglietta, M., A. Rebérioux, (2005): Vom Finanzkapitalismus zur Wiederbelebung der sozialen Demokratie, Verlag VSA, Hamburg.

Amann, A. (2003): Vergemeinschaftungsmuster Zugehörigkeit und Individualisierung im gruppendynamischen Raum. In: Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik, 39. Jg., H. 3, S. 201-219.

Armbruster, D., A. Kieser, (2003): Jeder Mitarbeiter ein Unternehmer!? In: Zeitschrift für Personalforschung, 17: S. 151-175.

Amrhein, L. (2012) Der entstrukturierte Lebenslauf? Zur Vision einer „altersintegrierten“ Gesellschaft. http://www.z-sozialreform.de/ccm/cms-service/stream/asset/2004-1-2_Amrhein_Volltext.pdf?asset_id=300046 (19.09.2012).

Beck, U. (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Suhrkamp, Frankfurt a. M.

Beckert, J. (1996): Was ist soziologisch an der Wirtschaftssoziologie? Ungewissheit und Einbettung wirtschaftlichen Handelns. In: Zeitschrift für Soziologie, 25: S. 125-146.

Bell, D. (1973/1985): Die nachindustrielle Gesellschaft. Frankfurt/New York.

Berger, P. A. (2012): Kontinuitäten und Brüche. Herausforderungen für die Sozialstruktur- und Ungleichheitsforschung im 21. Jahrhundert. <http://www.uni-bielefeld.de/soz/we/we3/Diewald/Berger.pdf> (19.09.21012).

Bianchini-Schaeffer, M. (2005): Kultur und interkulturelle Begegnung als Hintergrund von und Herausforderung für Supervision und Beratung. In: Haubl, R. u.a. (Hg.): Gruppenanalytische Supervision und Organisationsberatung. S. 171-193. Psychosozial Verlag, Gießen.

Bieback, K.-J. (2000): Soziale Absicherung neuer Selbständiger. In: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI), Hans-Böckler-Stiftung. Mitteilungen, 53: S. 810-817.

Blossfeld, H.-P. (1989): Kohortendifferenzierung und Karriereprozess. Campus, Frankfurt/M.

Blossfeld, H.-P. (1993): Die berufliche Erstausbildung Jugendlicher im internationalen Vergleich. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 11. Jg., S. 23-40.

BMBF (2000): Bekanntmachung über die Förderung von Forschungsvorhaben auf dem Gebiet „Wissensintensive Dienstleistungen“: <http://www.dl2100.de/bmbf.php?PHPSESSID>.

BMBF (2008): „Lebenslanges Lernen“. <http://www.bmbf.de/de/411.php>, „Weiterbildung“: <http://www.bmbf.de/de/1366.php>

Bögenhold, D./Leicht, R. (2000): „Neue Selbständigkeit“ und Entrepreneurship: Moderne Vokabeln und damit verbundene Hoffungen und Irrtümer. In: WSI Mitteilungen, 53: S. 779-787.

Böhme, H. 2006): Fetischismus und Kultur. Eine andere Theorie der Moderne. Rowohlt, Reinbek bei Hamburg.

Boltanski, L./Chiapello, E. (2003): Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz. Industrielle Beziehungen, 11. Jg., Heft 3, 2004 267.

Bosch, G. (2003): Das Normalarbeitsverhältnis in der Informationsgesellschaft. In: IAT-Jahrbuch 2002/2003 online <http://www.iatge.de/index.html?aktuell/veroeff/jahrb0202.html>.

Brand, U./Raza, W. (Hg.) (2003): Fit für den Postfordismus? Theoretisch-politische Perspektiven des Regulationsansatzes. Münster.

Brandt, G. (1990): Arbeit, Technik und Gesellschaftliche Entwicklung. Transformationsprozesse des Modernen Kapitalismus – Aufsätze 1971-1987. Frankfurt am Main.

Breisig, T. (1998): Personalbeurteilungen – Mitarbeitergespräch – Zielvereinbarungen: Grundlagen, Gestaltungsmöglichkeiten und Umsetzung in Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Frankfurt.

Candeias, M./Deppe, F. (Hg.) (2001): Ein neuer Kapitalismus? Akkumulationsregime – Shareholder Society – Neoliberalismus und Neue Sozialdemokratie. Hamburg.

Dahme, H.-J., A. Trube, N. Wohlfahrt (Hg.)(2007): Arbeit in Sozialen Diensten. Flexibel und schlecht bezahlt? Zur aktuellen Entwicklung der Beschäftigungsbedingungen im Sozialsektor. Schneider Verlag Hohengehren (Baltmannsweiler).

Dahrendorf, R. (1980): Im Entschwinden der Arbeitsgesellschaft. In: Merkur, 34. Jg., S. 749-760.

Dahrendorf, R. (1983): Wenn der Arbeitsgesellschaft die Arbeit ausgeht. In Matthes, J. (Hrsg.): Krise der Arbeitsgesellschaft? Verhandlungen des 21. Deutschen Soziologentages in Bamberg 1982. Frankfurt/M., S. 25-37.

Decker, O., C. Türcke, T. Grave (Hg.)(2011): Geld. Kritische Theorie und Psychoanalytische Praxis. Psychosozial-Verlag, Gießen.

Dörre, K. (1996): Die ‚demokratische Frage‘ im Betrieb – Zu den Auswirkungen partizipativer Managementkonzepte auf die Arbeitsbeziehungen in deutschen Industrieunternehmen. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 23: 7-24.

Dinger, W. (Hg.)(2012): Gruppenanalytisch denken – supervisorisch handeln. Gruppenkompetenz in Supervision und Arbeitswelt. kassel university press. Kassel.

Dörre, K. (2002): Kampf um Beteiligung. Arbeit, Partizipation und industrielle Beziehungen im flexiblen Kapitalismus. Wiesbaden.

Dörre, K. (2003): Das flexibel-marktzentrierte Produktionsmodell. Gravitationszentrum eines „neuen Kapitalismus“? In: Dörre, K./Röttger, B (Hg.). Dörre, K./Röttger, B. (2003): Das neue Marktregime. Konturen eines nachfordistischen Produktionsmodells. Hamburg.

Drucker, P. (1959): Landmarks of Tomorrow. New York.

Drucker, P. (1994): Knowledge Work and Knowledge Society. The Social Transformation of this Century.

www.ksg.harvard.edu/ifactory/ksg...s/www/ksg_news/transcripts/drucklec.htm

Drucker, P. F. (1998): Die Praxis des Managements. Econ Verlag, Düsseldorf.

Ehmer, S. (2006): Interkulturalität – ein Spannungsfeld für Supervision. In: *supervision*, Heft 3, S. 20.

Ekstedt, E., R. A. Lundin, A. Söderholm, H. Wirdeus (1999): Neo-Industrial Organising: Renewal by Action and Knowledge Formation in a Project-Intensive Economy. London.

Englisch, M. (2006): Interkulturelle Supervision. Ein Modell auf ethnopsychanalytischer Grundlage. In: Wohlfahrt, E.; M. Zaumseil (Hg.): Transkulturelle Psychiatrie – Interkulturelle Psychotherapie. Springer, Heidelberg.

Eucken, W. (2008): Grundsätze der Wirtschaftspolitik, XII. Kapitel, 7. Auflage, 2008, Stuttgart.

Erdheim, M. (1984): Die gesellschaftliche Produktion von Unbewusstheit. Eine Einführung in den ethnoanalytischen Prozess. Suhrkamp Tb, Frankfurt.

Felber, C. (2008): Neue Werte für die Wirtschaft. Eine Alternative zu Kommunismus und Kapitalismus. Deuticke/Zsolnay, Wien.

Felber, C. (2010): Gemeinwohl Ökonomie. Das Wirtschaftsmodell der Zukunft. Erweiterte Neuauflage 2012. Deuticke/Zsolnay, Wien.

Fellermann, J. (2012): Gatekeeping – ein wichtiger Beitrag zur Positionierung von Supervision. POSITIONEN. Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt, hrsg. Von R. Haubl, H. Möller, C. Schiersmann. 4/2012. Verlag kassel university press GmbH.

Freud, S. (1930a): Das Unbehagen in der Kultur, GW Bd. XII, S. Fischer, Frankfurt.

Merkel, M. (2001): Soziale Gerechtigkeit und die drei Welten des Wohlfahrtskapitalismus. In: Berliner Journal für Soziologie, Vo. 11, H. 2, S. 135-157.

Fourastié, Jean (1949/1969): Die große Hoffnung des zwanzigsten Jahrhunderts. Bund-Verlag. Köln.

Geißler, K.-H., A. (2001): Beratung der Marktgesellschaft. In: *supervision*. Mensch-Arbeit-Organisation. 3, 4-9.

Goedegebuure, L., F. Kaiser, P. Maasen, L. v. Meck, F. Vught, E. de Weert, (1993): Hochschulpolitik im internationalen Vergleich – Eine länderübergreifende Untersuchung im Auftrag der Bertelsmann Stiftung. Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

Gleißmann, W. (1999): Die neue Selbständigkeit in der Arbeit, in: Sebastian Herkommer (Hg.): Soziale Ausgrenzungen. Gesichter des neuen Kapitalismus, Hamburg 1999, S.150-170.

Glötz, P. (1999): Die beschleunigte Gesellschaft: Kulturkämpfe im digitalen Kapitalismus. Kindler Verlag, München.

Haubl, R., G. G. Voß (Hg.)(2011): Riskante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision. Eine Studie zu den psychosozialen Auswirkungen spätmoderner Erwerbsarbeit. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.

Haunschild, A. (2004): Neue Beschäftigungsverhältnisse, Unternehmensgrenzen und soziales Kapital. In: Industrielle Beziehungen, 11. Jg., Heft 3, 2004, S. 249

Heidenreich, M. (2003): Die Debatte um die Wissensgesellschaft. In: Bösch, S./Schulz-Schaeffer, I. (Hg.): Wissenschaft in der Wissensgesellschaft. Wiesbaden: S. 25-51.

Heidenreich, M. (2002): Merkmale der Wissensgesellschaft: <http://www.uni-bamberg.de/sowi/europastudien/dokumente/blk.pdf>.

Heintel, P. & E. Krainz (2001): Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrisis? 4. Aufl. Wiesbaden.

Heltzel, R. (2005): Gruppenanalytische Beratung in Non-Profi-Organisationen. In: Haubl, R., R. Heltzel, M. Barthel-Rösing (Hg.): Gruppenanalytische Supervision und Organisationsberatung. Eine Einführung. Psychosozial, Gießen.

Helmstädter, Ernst (1999): Der tertiäre Sektor in der Wissensgesellschaft. In: G. Bosch u. a. (1999). Die Zukunft von Dienstleistungen: Ihre Auswirkung auf Arbeit, Umwelt und Lebensqualität. Campus. Frankfurt/Main.

Helsper, W., H.-H. Krüger, U. Rabe-Kleberg (2007): Professionstheorie, Professions- und Biographieforschung – Einführung in den Themenschwerpunkt. <http://www.uni-magdeburg.de/zsm/node/202>

Hexel, D. (2008): Ist Supervision in Gewerkschaften und für Betriebsräte nötig? In: *supervision*, 1. S. 3-5.

Heyse, V. u. J. Erbebeck (1994): Management und Wertewandel im Übergang. Voraussetzungen, Chancen und Grenzen betrieblicher Weiterbildung im Transformationsprozess. Waxmann Verlag, New York/Münster. Edition QUEM.

Hildebrandt, E. (Hg.)(2000): Reflexive Lebensführung. Zu den sozialökologischen Folgen flexibler Arbeit. Berlin: Edition Sima.

Hochschild, A.R. (2002): Work-Life-Balance. Keine Zeit. Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet. Opladen: Leske & Budrich.

Inglehart, R. (1989): Kultureller Umbruch. Frankfurt/M.

Jelich, F.-J. (Hg.)(2001/02): Jahrbuch Arbeit – Bildung – Kultur. Band 19/20. Schwerpunkt: Neuer Kapitalismus, nachfordistisches Produktionsmodell? Analysen, Kontroversen, arbeitspolitische Schlussfolgerungen. Recklinghausen; Forschungsinstitut für Arbeiterbildung – Institut an der Ruhr-Universität Bochum (FiAB).

Kaak, H. (1991): Die Gutsherrschaft : theoriegeschichtliche Untersuchungen zum Agrarwesen im ostelbischen Raum. de Gruyter, Berlin, New York.

Kalkowski, P. (2002): Neue Steuerungsinstrumente – Überwindung der Bürokratie oder Bürokratie im neuen Gewand? – Zur betrieblichen Arbeitsregulation in der Telekommunikation. In: ARBEIT, 11: S. 129-142.

Kalkowski, P. (2004): Praxisbericht: Der Kontrakt der Arbeit bei wissensintensiven Dienstleistungen. In : Industrielle Beziehungen, 11. Jg., Heft 3, 2004, S. 246-269.

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2000): Memorandum über Lebenslanges Lernen. Arbeitsdokument der Kommissionsdienststellen, Brüssel.
http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/policy/memo_de.pdf

Kolb, G. (2008): Besser als sein Ruf. Im Fokus: Neoliberalismus. In:
<http://www.economag.de/magazin/2008/11/169+Besser+als+sein+Ruf> (24.9.2012).

Kordon, K. (2012): Selbständige Supervisorin und Mutter – (wie) geht das unter einen Hut? In: *supervision*. Mensch Arbeit Organisation. Jg. 30, H. 4, S. 51-55.

Kuhn, T. (2002): Humanisierung der Arbeit: Ein Projekt vor dem erfolgreichen Abschluss oder vor neuartigen Herausforderungen? In: Zeitschrift für Personalforschung, 16: 342-358.

Kuwan, H. (1990): Weiterbildungsbarrieren. Reihe Bildung – Wissenschaft – Aktuell, H. 7, herausgegeben vom Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft. Bonn.

Leuschner, G. (1999): Akquisition und Kontrakt im Gegenwind des Zeitgeistes. **FoRuM Supervision**, Nr. 14, S. 5-23.

Leuchner, G. (2006): Der Supervisor als „Architekt“ des Settings. In: *supervision*. Mensch-Arbeit-Organisation. S.31-40.

Leuchner, G. (2009): Ist Supervisor/in ein Beruf? In: **FoRuM Supervision**, Nr.34, S. 88-105.

Lutz, B. (1997): Gesellschaftliche Organisation wirtschaftlicher Leistung. Von der Vernutzung vorindustrieller Sozialressourcen zur bewusst gestalteten Gesellschaft? (1997), in: <http://www.gcn.de/Kempfenhausen/Zyklus2/downloads/b_lutz.pdf> (16.09.2012).

- Menez, R. (2002) Arbeitsregulation in Zeiten industriellen Wandels: <http://www.uni-stuttgart.de/soz/soziologie/regulation/>.
- Meulemann, H. (1987): Bildung, Generationen und die Konjunkturen des Wertes Leistung. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 16, S. 272-287.
- Möller, J. (1991): Die Insider-Outsider-Theorie. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (München und Frankfurt/M.), Nr. 7/1991, S. 333-339
- Moldaschl, M./Voß, G. (Hg.) (2002): Subjektivierung von Arbeit. München und Mering.
- Moldaschl, M./Sauer, D. (2000): Internalisierung des Marktes – Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft, In: Minssen, H. (Hg.): Begrenzte Entgrenzungen. Berlin.
- Muhr, T. (2007): Beratung und Macht. Organisationsberatung aus mikropolitischen Perspektive. In: M. Göhlich, E. König, C. Schwarzer (Hg.): Beratung, Macht und organisationales Lernen, Springer International Publishing, Cham/Switzerland.
- Mutz, G., W. Ludwig-Mayerhofer, E. J. Koenen, K. Eder, W. Bonß (1995): Diskontinuierliche Erwerbsverläufe. Analysen zur postindustriellen Arbeitslosigkeit. Westdeutscher Verlag, Köln Opladen.
- Neckel, S., K. Dröge (2002): Die Verdienste und ihr Preis: Leistung in der Marktgesellschaft. In: Honneth, A. (Hg.): Befreiung aus der Mündigkeit. Paradoxien des gegenwärtigen Kapitalismus. Campus Verlag, Frankfurt a. M./New York, S. 93-116.
- Nullmeier, F. (2010): Kritik neoliberaler Menschen- und Gesellschaftsbilder und Konsequenzen für ein neues Verständnis von „sozialer Gerechtigkeit“. Expertisen und Dokumentationen zur Wirtschafts- und Sozialpolitik. Friedrich-Ebert-Stiftung. <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/07649.pdf> (28.09.2012).
- Noelle-Neumann, E./ Strümpel, B. (1984): Macht Arbeit krank? Macht Arbeit glücklich? München.
- Ochs, M., G. Bleichardt, J. Klasen, K. Mößner, H. Möller, W. Rief (2012): Praktiken und Erleben von Supervision/Intervision von Psychotherapeutinnen und Psychotherapeuten. Ergebnisse einer Mitgliederbefragung. In: Psychotherapeutenjournal, 11. Jg., H. 3, S. 216-223.
- Offe, C. (1983): Arbeit als soziologische Schlüsselkategorie. In: Matthes, J. (Hg.): Krise der Arbeitsgesellschaft? Verhandlungen des 21. Deutschen Soziologentages in Bamberg 1982. Frankfurt a. M., S. 38-65.
- Piore, M. J./Sabel, C. F. 1985: Das Ende der Massenproduktion. Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft, Wagenbach, Berlin.
- Plum, W. (1982): Kohortenanalyse von Umfragedaten. Zur Identifizierung möglicher Einflussfaktoren politischen Verhaltens und politischer Einstellungen. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 34, 3, S. 509-532.
- Pohlmann, M. (2006): Beratung und Weiterbildung als alternative Formen des 'Wissenstransfers' in der Wissensgesellschaft. In: Markus Pohlmann und Thorsten Zillmann: Beratung und Weiterbildung. Fallstudien, Aufgaben und Lösungen. S. 3 f. München/Wien: Universitätsbibliothek der Universität Heidelberg.

- Rammert, W. (2000): Innovation – Prozesse, Produkte, Politik. <http://www.tu-berlin.de/fb7/ifs/soziologie/Crew/rammert/articles/Innovationen-PPP.html>.
- Reich, R. B. (1996): Die neue Weltwirtschaft. Das Ende der nationalen Ökonomie. Frankfurt.
- Reindl, J. (2000): Scheinselbständigkeit. Ein deutsches Phänomen und ein verkorkster Diskurs. In: Leviathan, 28: S. 413-433.
- Resch, M. (1988): Die Handlungsregulation geistiger Arbeit. Bestimmung und Analyse geistiger Arbeitstätigkeiten in der industriellen Produktion. Bern, Stuttgart, Toronto.
- Rock, R./Witt, F. (2000): Auf dem Weg zur True Economy. In: Deutschland – Zeitschrift für Politik, Kultur und Wissenschaft, Nr. 6/ 2000: S. 22-31.
- Rosa, H. (2005): Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne. Suhrkamp, Frankfurt a. M.
- Sackmann, R., Rasztar, M. (1998): Das Konzept „Beruf“ im lebenslaufsoziologischen Ansatz. In: Blaschke, D., W., G. Engelbrech, W. R. Heinz, W. Dressel, (Hg.): Was prägt Berufsbiographien? Lebenslaufdynamik und Institutionenpolitik. (Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 215), Nürnberg, S. 25-53.
- Sackmann, R. (2004): Institutionsanalytische Generationsanalyse sozialer Ungleichheit. In: Sydlik, M. (Hg.): Generation und Ungleichheit. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden., S. 25-48.
- Sesselmeier, W./Blauermel, G. (1997): Arbeitsmarkttheorien. Ein Überblick. 2. Auflage. Physica Verlag, Heidelberg.
- Schettkat, R. (1992): The Labor Market Dynamics of Economic Restmcturing. The United States and Germany in Transition. New York.
- Schettkat, R. (2001): Von anderen Ländern lernen? Institutionen und ökonomische Entwicklung in Deutschland, USA und den Niederlanden, in: Franz, W./ Hesse, H./ Ramser, H.-J./ Stadler, M. (Hg.): Wirtschaftspolitische Herausforderungen an der Jahrtausendwende, Ergebnisse des 30. Wirtschaftswissenschaftlichen Seminars Ottobeuren, Berlin 2001: Springer 91-109. Reprinted in: Kommune, Forum für Politik, Ökonomie, Kultur, Vol. 20, No. 5, May, 2002, S. 29-33.
- Schüle, J. A. (1977): Selbstbetroffenheit. Über Aneignung und Vermittlung sozialwissenschaftlicher Kompetenz. Frankfurt, a. M., Syndikat.
- Schüle, J. A. (1998): Zur Entwicklung selbstreflexiver Kompetenz. In: **FoRuM Supervision**, Nr. 14, 7–20.
- Schmid, G. (2000): Arbeitsplätze der Zukunft: Von standardisierten zu variablen Arbeitsverhältnissen. In: Kocka, J./Offe, C. (Hg.): Geschichte und Zukunft der Arbeit. Frankfurt/New York: S. 269-292.
- Schwemmler, M. (2003): Wissensarbeit und Gewerkschaften. In: Bsirske, F./Endl, H.L./Schröder, L./Schwemmler, M. (Hg.): Wissen ist was wert – Wissensmanagement. Hamburg: S. 105-116.
- Sottong, H. (2001): Neue Spielregeln in Wirtschaft und Gesellschaft. www.changex.de/d_a00174.html.

Springer, R. (2009): Der Berater als Arbeitskraftunternehmer. In: *supervision – Mensch – Arbeit – Organisation*. H4, S. 42-48.

Staudt, E. & Kriegesmann, B. (1999): Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht. Der Widerspruch zwischen überzogenen Erwartungen und Misserfolgen der Weiterbildung. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): *Kompetenzentwicklung '99* (S. 17-60). Waxmann Verlag, New York/Münster. Edition QUEM.

Stehr, N. (1994): Arbeit, Eigentum und Wissen: Zur Theorie von Wissensgesellschaften. Frankfurt.

Steinert, H. (2010): Max Webers unwiderlegbare Fehlkonstruktionen. Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus. Frankfurt a. M., Campus Verlag.

Sulz, D. K. D. (2007). Der Kontrakt zwischen Supervisand und Supervisor. In: Supervision, Intervision, Intravision in Ambulanz, Klinik und Praxis, Konzeption und Durchführung im Rahmen kognitiv-behavioraler und integrativer Psychotherapie. CIP-MEDIEN Verlag, München.

Tilly, C./Tilly, C. (1994): Capitalist Work and Labor Markets. In: Smelser, N. J./Swedberg, R. (Hrsg.): *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton, NJ: Princeton University Press. S. 283-312.

Töpsch, K./Menez, R./Malanowski, N. (2001): Ist Wissensarbeit regulierbar? Arbeitsregulation und Arbeitsbeziehungen am Beispiel der IT-Industrie. In: Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Organisation, Arbeit und Management. Jg. 8, H. 3/2001 8: S. 306-332.

Trittin, W. (2003): Arbeitsvertrag im Wandel: Das Arbeitsergebnis ersetzt die Arbeitszeit. In: Kastner, M (Hg.): *Neue Selbständigkeit in Organisationen*. München und Mering: S. 139-159.

Tullius, K. (1999): Dezentralisierung, Vermarktlichung und diskursive Koordinierung: Neue Rationalisierungsstrategien und deren Auswirkungen auf die unteren Produktionsvorgesetzten. Eine Fallstudie aus der Automobilindustrie. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 27/1999, S. 85.

Voß, G. G. (o. J.): Wertewandel: Eine Modernisierung der protestantischen Ethik?
http://www.hampp-verlag.de/Archiv/3_90_Voss.pdf

Voß, G. G. (2001): Arbeitskräfte zu Unternehmern! Neue Masken für ein altes Spiel?. In: Zeitschrift für sozialistische Politik und Wirtschaft, Heft 117, S. 20 ff.

Voß, G. G. (2003): Subjektivierung von Arbeit. Neue Anforderungen an Berufsorientierung und Berufsberatung. Oder: Welchen Beruf hat der Arbeitskraftunternehmer? Vortrag auf der Tagung „Berufsorientierung in unübersichtlichen Zeiten“. Universität Bielefeld 11.-12.12.2003.

Weber, M. (2006): Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus. Vollständige Ausgabe, hrsg. und eingeleitet von Dirk Kaesler. 2., durchgesehene Auflage. Paperback, Beck'sche Reihe, München.

Weigand, W. (2006): Paradigmenwechsel: Der Supervisor in der Verantwortung für die Organisation. In: *supervision*. Mensch-Arbeit-Organisation. 2. S. 3-4.

Willke, H. (1998): Organisierte Wissensarbeit. In: Zeitschrift für Soziologie, 27: S. 161-177.

Willke, H. (2002): Die Krisis des Wissens. In: Willke, H.: Dystopia, Studien zur Krisis des Wissens in der modernen Gesellschaft. Frankfurt: S. 10-47.

Willke, H. (2012): „Supervision in der Wissensgesellschaft. Die Rolle von Fachverbänden für Supervision als Akteure in der Zivilgesellschaft“. In: DGSv-Mitgliederbrief vom 31.05.2012.

Wirbals, H. (2000): Markt – supervisorische Identität – Kontraktverhandlungen in Wirtschaftsunternehmen. In: **FoRuM Supervision**, Nr. 15, 5-26.

Wittenberger, G. (1988): Zur Geschichte des „Geheimen Komitees“. Psychoanalyse im Institutionalisierungsprozess. *Psyche*, 42. Jg. H. 1, S. 44-52.

Wittenberger, G. (1995): Das „Geheime Komitee“ Sigmund Freuds. Institutionalisierungsprozesse in der Psychoanalytischen Bewegung zwischen 1912 und 1927. edition diskord. Tübingen.

Wittenberger, G. (2005): Welche Supervisions-Aus-Bildung braucht die Informationsgesellschaft? In: Schmidt, Andrea /Tamara Musfeld (Hrsg.): *Einmischungen*. Beiträge zu Theorie und Praxis Sozialer Arbeit. S. 31-49. IKO – Verlag für interkulturelle Kommunikation (Frankfurt/London).

Zimmer-Leinfelder, I. (2012): Supervision und ihre Methoden. Kontrakt und Setting. In: Studienbrief der Universität Bielefeld, S. 76 ff.