Editorial

Dieses Heft befasst sich mit Polaritäten, die alle Menschen im Arbeitsleben erleben. Unsicherheit – Sicherheit, Furcht – Hoffnung, Konfrontation – Annäherung, Misstrauen – Vertrauen und vieles andere mehr.

Für die Beteiligten ist dies immer ein Spiel mit vielen Kräften und ungewissen Ausgang. Man muss die eigenen Möglichkeiten und Grenzen und auch die eigenen Schmerzgrenzen ausloten. Die Interessen und Optionen der anderen Beteiligten bedürfen der Reflexion. Die Risiken sind abzuschätzen – oft ohne solide Informationsgrundlage. Es kommt zu dramatischen Eskalationen und erfolgreichen Lösungen, ohne dass man die Ursachen für das eine oder das andere recht zu identifizieren vermag. Die fünf Beiträge widmen sich diesem Thema aus theoretischer, diagnostischer, empirischer und interventionsbezogener Perspektive.

Michael Stahlmann, Walter Wendt-Kleinberg und Irmgard Weyrather (*Psychologische Verträge und Arbeitsbeziehungen im Downsizing*) stellen als Sozialwissenschaftler dar, wie Firmenmanagement, Arbeitnehmervertreter und Belegschaften mit Dilemmata umgehen können, die sich aus geplanten und bevorstehenden Stellenstreichungen und Umstrukturierungen ergeben. Das zentrale Konzept ihrer Abhandlung ist der „*Psychologische Vertrag*“, also nicht vertraglich fixierte, gegenseitige Erwartungen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern die dazu dienen, die in formellen Arbeitsverträgen vorhandenen Unbestimmtheitslücken entweder zu reduzieren oder zu vergrößern. Sie machen uns zunächst mit einem Basismodell bekannt: der Psychologische Vertrag wird durch Arbeitseemotionen (Angst, Enttäuschung, Wut, Depression) und durch Transaktions-Kosten-Kalkulationen, also durch Such-, Entscheidungs-, und Findungskosten im Fall der notwendigen beruflichen Veränderung beeinflusst. Seinerseits bestimmt der psychologische Vertrag die Form, in der der Übergang von der alten zur neuen Situation innerhalb und außerhalb des Betriebs gestaltet wird. Diesem Paradigma legen sie drei Fallstudien zugrunde, die auf 120 halbstandardisierten Interviews mit Firmenangehörigen sowie zwanzig firmeninternen Workshops fußen, in denen sie entsprechende Prozesse in drei Unternehmen von unterschiedlicher Größe untersuchten (Steinkohle, Pressglas, Automobilbranche). Am Ende der Untersuchung legen sie ein erweitertes Paradigma des Psychologischen Vertrages vor: Die Zahl der auf ihn einflussnehmenden Faktoren ist offensichtlich größer als im Basismodell konzipiert. An erster Stelle stehen nun Stresserfahrungen, die unmittelbar Einfluss auf Gestaltung und Veränderung des Psychologischen Vertrages nehmen. Zusätzlich zu den Faktoren des Basismodells werden genannt: Charakteristische Formen des Erfahrungslernens, Normen und Werte sowie sozialorganisatorische Restrukturierungen. Die Umgestaltung des Psychologischen Vertrages (stabil vs. fragil) nimmt ihrerseits Einfluss auf die anderen Faktoren, so dass unter der Perspektive der Zeitachse ein Regelkreismodell entsteht.

Jürgen Schmidt und Stefan Behringer (*Kognitive Balance und Arbeitsplatzwechsel. Der Einfluss informeller Sozialbeziehungen auf Vertrauensverluste und Anschlusskün-*

digungen kritisch-loyaler Mitarbeiter) nehmen sich vergleichbare Vorgänge in der Mikroanalyse vor: die Kündigung, die vom Mitarbeiter ausgesprochen wird. Mit welchen seelischen Prozessen ist zu rechnen, wenn ein Mitarbeiter aus eigener Initiative den Betrieb verlässt – bei ihm selbst, bei den zurück bleibenden Kollegen und generell im Unternehmen. Es kommt in solchen Fällen manchmal zu einzelnen oder erdrutschartigen sog. ‚Anschlusskündigungen‘, manchmal allerdings in einem so dramatischen Umfang, dass für den Betrieb ein beträchtlicher oder sogar bedrohlicher Verlust an Arbeitspotenzial entsteht. Für diesen Fall empfehlen die Autoren der Firmenleitung, die Überprüfung und ggf. Reetablierung einer Vertrauensbeziehung der Belegschaft gegenüber.

Myrto Elisabeth Leiss (*Erfolgsfaktoren effizienter Konfliktregelung durch Verhandlung im juristischen Kontext*) untersucht eine Intervention zwischen Konfliktparteien, die unterhalb der streitigen Gerichtsverhandlung anzusiedeln ist: die Konfliktregulierung in außergerichtlichen Verhandlungen. Diese soll zugunsten der Parteien angelegt sein und den Gang zum Gericht überflüssig machen. Eine Befragung über die Gründe des Scheiterns solcher Verhandlungen in einer großen Anwaltssoziätät ergab, dass nicht in erster Linie das Gewicht juristischer Gründe den Ausschlag für Erfolg oder Misserfolg gab, sondern die Qualität von Kommunikation und Geschäftsbeziehungen. Dies entspricht Erfahrungen, die in der Mediation gemacht werden. Aussichtsreich ist dieses beidseitig freiwillige Vorgehen u.a. besonders dann, wenn die Kommunikation zwischen den Konfliktparteien noch tragfähig und von guter Qualität ist oder eine solche Kommunikation sich wieder herstellen lässt. Wichtig ist auch für den Erfolg, das beiden Seiten daran liegt, die (Geschäfts-) Beziehung nach der Auseinandersetzung aufrecht zu erhalten oder wieder aufzubauen.

Mein eigener Beitrag (Jörg Fengler: *Supervision und Coaching als Entscheidungsprozesse*) stellt in Form einer Fallstudie dar, wie es gelingt, eine drohende Eskalation im Betrieb abzuwenden. Ein Leitender Mitarbeiter aus der IT-Branche ist nach einer negativen Leistungsbeurteilung unsicher, ob er seinen Arbeitsplatz behalten kann, und sucht im Coaching eine Klärung seiner beruflichen Situation. Es gelingt im Laufe von 8 Sitzungen folgende Entscheidungen zu treffen:

1. Die Möglichkeit, im firmenbezahlten Coaching eine Klärung seiner beruflichen Situation herbeizuführen: Prüfung der Optionen, in der Firma zu bleiben, die Firma zu wechseln oder sich selbstständig zu machen
2. Definition seiner Rolle dem Vorstand gegenüber
3. Präzisierung des eigenen Aufgabenbereichs
4. Differenzierung im Verhältnis zwischen Vorstand und Vorstandsvorsitzenden
5. Positionierung im Übergang zwischen dem alten und neuen Vorstand unter Beachtung der wechselnden Loyalitätserwartungen

Uta George & Petra Mumme (*Zugedeckt. Aufgedeckt? Familienbiographische Verstrickung als Problem bei der Behandlung des Nationalsozialismus – Erfahrungen in der kollegialen Beratung*) stellen einen Kontext dar, der in der Literatur zur Peer-Supervision keine Erwähnung gefunden hat und auch nur teilweise Peer-Supervision ist: Personen die sich beruflich mit dem Nationalsozialismus befassen und dabei unweigerlich auf Fragen an eigene Familienangehörige stoßen. Es wird in diesem Kreis eine eigene gruppenspezifische Methodik des Vorgehens erarbeitet. Die Gruppe erlebt und erleidet Schicksale von Konzentration und Abwendung, Stabilität und Krise, sich – Einlassen und Abgrenzen – wie alle Gruppen. Sie lernt aus ihrer eigenen Geschichte und trägt zur

Professionalisierung ihrer Mitglieder bei. Für mich stellt dieser Bericht eine Einladung dar, auch in scheinbar ganz psychosozial-fernen Kontexten Optionen der kollegialen Selbsthilfe auszuloten.

Themenrelevante Beiträge finden sich in den Ausgaben:

- Wolfgang Weingand. Supervision und Gruppendynamik. Heft 1/2000
- Wolfgang Weingand. Arbeit an der institutionellen Identität des Supervisors als Voraussetzung zur Beratung von Organisationen. Heft 4/2000
- Jörg Fengler. Coaching: Definition, Prinzipien, Qualifikationen, illustriert anhand einer Fall-Vignette. Heft 1/2001
- Sigrid Roterberg-Steinberg. Erfahrungsbericht: Fünf Jahre kollegiale Supervision für den Praxisbereich. „Rehabilitation“ einer Krankenversicherung. Heft 4/2001
- Elisabeth Cartolaro. Coaching als Instrument zur Kulturintegration bei Fusionen. Heft 4/2003.

Jörg Fengler