

Prof. Dr. Erhard Tietel

[etietel@uni-bremen.de](mailto:etietel@uni-bremen.de)

<https://www.uni-bremen.de/zap/ueber-uns/mitglieder/prof-dr-erhard-tietel/>

## **Gute soziale Arbeit im Zeitalter der Digitalisierung<sup>1</sup>**

### **Einleitung**

Mit dem Thema „Sozialer Arbeit“ begeben wir uns auf ein vertrautes Terrain: Soziale Arbeit ist das Ursprungsland der Supervision – und die verschiedenen Bereiche der Sozialen Arbeit sind noch immer zentrale Arbeitsfelder von Supervisorinnen und Supervisoren. Erziehungs- und Familienberatung, Schulsozialarbeit, Jugendhilfe, Altenarbeit, Pflege, Streetwork, Suchthilfe, Migrationsberatung und vieles mehr sind Brennpunkte von Interaktions- und Beziehungsarbeit und damit originäre Einsatzbereiche supervisorischer Reflexion und Begleitung (Zeitschrift Supervision 2017).

Seit ein paar Jahren erzielt nun der Begriff der „Guten Arbeit“ eine gewisse Prominenz. Mit dem Begriff der „Guten Arbeit“, der das Erbe der Initiativen und Programme für eine humane und menschengerechte Arbeit antritt, rückt die Gestaltung von Arbeit wieder stärker in den Blick.

Ich will im Folgenden zunächst den Diskurs über „Gute Arbeit“ kurz nachzeichnen und hierbei die Unterscheidung zwischen der professions- und der arbeitspolitischen Perspektive, zwischen „*Arbeit gut machen*“ und „*Gute Arbeit haben*“, einführen. Im zweiten Schritt werfe ich einen Blick auf Digitalisierungsansätze in der Sozialen Arbeit, um dann im letzten Teil die Frage zu stellen in welcher Weise Supervision zu Guter Sozialer Arbeit in Zeiten der Digitalisierung beitragen kann.

### **1. Gute Arbeit aus professions- und arbeitspolitischer Perspektive**

Neuere sozialwissenschaftliche Studien belegen, was die Supervision schon immer zum Maßstab ihrer Beratung gemacht hat: Beschäftigte wollen ihre Arbeit ihren beruflich-professionellen Kriterien entsprechend „gut“ machen und gut machen können. So liest man bei Stephan Voswinkel: „Viele Beschäftigte halten den Anspruch an Beruflichkeit und fachliche Kompetenz, also die Gebrauchswertseite ihrer konkreten Arbeit, gegenüber den Ökonomisierungsanforderungen aufrecht“ (Voswinkel 2012, S. 420). Beschäftigte erwarten, so auch Kratzer u.a. (2016, S. 3), dass die Betriebe und Einrichtungen, in denen sie arbeiten, „der jeweils gebotenen Sach- und Arbeitslogik Rechnung tragen und Vorgesetzte in technischer und fachlicher Hinsicht kompetent sind und entsprechende Entscheidungen treffen“ – sich also – zumindest auch – an arbeitsinhaltlichen und professionellen Kriterien orientieren.

Beruflichkeit und Professionalität als Kriterium „guter Arbeit“ geraten vor allem in Studien in den Blick, die sich mit personenbezogenen Dienstleistungen beschäftigen. So formulieren Becke und

---

<sup>1</sup> Vortrag auf dem Fachtag "Schöne neue Welt. Bildung und Entfremdung im Zeitalter der Digitalisierung" des Arbeitskreis Supervision Hannover am 13. März 2020

Bleses (2015, S. 37), dass „gute Dienstleistungsarbeit als Arbeit für, an und mit Menschen“ insofern über die traditionellen arbeitswissenschaftlichen Kriterien hinausweist, als „sie zugleich die Interessen der Menschen, für die die Dienstleistungen erbracht werden, einbezieht. Die „beruflichen Ansprüche von Beschäftigten an eine gute Dienstleistungs- und Unterstützungsqualität“ für die ihnen anvertrauten Klientinnen und Klienten bilden die „Basis für das Arbeits- bzw. Berufsethos“ und damit „eine zentrale Quelle der sozialen Anerkennung von Beschäftigten“ (ebenda).

Für die Soziale Arbeit, die überwiegend durch Interaktionsarbeit geprägt ist, ist charakteristisch, dass der „Arbeitsgegenstand“, sprich: die zu Pflegenden, zu Unterrichtenden, zu Erziehenden, zu Therapierenden [und] zu Betreuenden ‚von sich aus‘“ starke Resonanzexpectationen an die professionellen Fachkräfte haben. In den Worten von Hartmut Rosa: „In jedem Blick eines Kranken oder eines Kindes liegt eine Resonanzaufforderung; und mehr noch: ohne Resonanzbeziehungen lässt sich weder adäquat pflegen noch angemessen erziehen“ (Rosa 2016, S. 400).

Rosa geht davon aus, dass sich viele Arbeitnehmer ‚ihren‘ Betrieb als einen „Resonanzhafen“ wünschen – ein Wunsch, der in einer „gnadenlos kompetitiven Welt“ jedoch zunehmend ins Leere läuft (siehe Tietel 2015).

Mit dem Begriff der „Guten Arbeit“ gerät nun aber auch ein Aspekt in den Blick, der im Supervisionsdiskurs immer schon latent mitlief, jedoch erst in den letzten Jahren stärkere Aufmerksamkeit erzielt: der Aspekt von Arbeit „als Arbeit“. Obgleich sich Supervision seit ihren Anfängen als arbeitsbezogene Beratungsform begriff, standen die Arbeit ‚als Arbeit‘ und die Arbeitswelt als ‚Arbeitswelt von Beschäftigten‘ im Schatten des Supervisionsdiskurses. Wenn hier von „Arbeit“ die Rede war – dann eher im Sinne von „Arbeitsaufgabe“, von „professionellen Qualitätsstandards der Arbeit“, von „biografischer Arbeit“, „Fallarbeit“, „Beziehungsarbeit“, „Arbeit an der Rolle“ oder aber von der „Arbeit des Beraters“. Selbst die Wende zur Organisations supervision – die die anfängliche Fokussierung auf die Klienten- und Teamdynamik enorm erweiterte –, brachte zwar Organisationen als eigendynamische soziale Systeme und die Bedeutung von Leitung in den supervisorischen Blick, nach wie vor jedoch nicht die Organisation als Ort von Erwerbsarbeit. Folgerichtig tauchen Beschäftigte im Supervisionsdiskurs weniger als Arbeitnehmer, denn als Professionelle bzw. Berufsausübende auf.

Durch die verstärkte Ökonomisierung, Intensivierung, Flexibilisierung und Subjektivierung von Arbeit (Tietel 2009a) in den zentralen Feldern der Supervision musste sich diese „stärker mit der Realität ökonomischer Verwertung“ (Busse 2008, S. 65) und deren Folgen auf Führungskräfte, Beschäftigte, Klienten sowie die Struktur und Kultur in Organisationen auseinandersetzen. Es zeigt sich, dass trotz ökonomischem, technischem und wissenschaftlichem Fortschritt die Bedingungen und die Organisation von Arbeit nicht besser geworden sind.

Die DGSv reagierte auf diese Herausforderungen und initiierte unter dem Titel „Arbeit und Leben in Organisationen“ eine Reihe von Studien zu Veränderungen in der Arbeitswelt – basierend auf den Erfahrungen von Supervisorinnen und Supervisoren, in deren Beratungsprozessen – so die Annahme – sich diese Veränderungen wie in einem Brennglas bündeln. Ich kann die Ergebnisse dieser Studien nur streifen: Die befragten Supervisor/innen waren „sich darin einig, dass sich zunehmend mehr Beschäftigte einer beschleunigten Dynamisierung und Ausdünnung von Orientierung gebenden Strukturen ausgesetzt erleben. Was den Beschäftigten als ‚Freiheit‘ versprochen wird, erweist sich bei genauerem Hinsehen als höchst ambivalente Selbstverantwortlichkeit“ (Haubl und Voß 2009, S. 7). Das Freiheitsversprechen der flexibilisierten und subjektivierten Arbeit wendet sich als Anspruch

gegen die Arbeitenden: Ich darf nicht nur, ich soll flexibel, kreativ und agil sein und meine Arbeit mit quasi unternehmerischem Elan erledigen.

Die Befragten stellen vor allem heraus, dass der Druck „ununterbrochen hoch *effizient* sein zu müssen“, erheblich zunimmt und „die psychophysischen Kräfte vieler Beschäftigter verschleißt.“ Oft ist „die *Qualität* und *Professionalität* der Arbeit gefährdet, was sich nicht wenige Beschäftigte als eigenes Versagen zuschreiben“ (ebenda). Eine groß angelegte Untersuchung im Jahr 2018 ergab, dass bei der Frage, ob sie „sehr häufig oder oft“ Abstriche bei der Qualität ihrer Dienstleistung machen müssen, Erziehung und Unterricht mit 43% und der Bereich des Sozialwesens mit 40% deutlich an der Spitze aller Dienstleistungsberufe liegen (Ver.di 2019, S. 40).

Für die Supervision hat dies zur Folge, dass die „Fallarbeit“, also die Reflexion der Beziehung zum Klientel, im Vergleich mit den unmittelbaren Arbeitsbedingungen in den Hintergrund rückt. Ich zitiere noch einmal aus den von der DGSv in Auftrag gegebenen Studien: „Nicht mehr der Inhalt der Arbeit wird thematisiert und stellt den Beweggrund für Hilfesuche, sondern die Kontextbedingungen der Arbeit und die damit verbundenen Belastungen“ (Haubl und Voss 2011, S. 71). Auch eine im Jahr 2010 von mir durchgeführte Umfrage unter Supervisor/innen brachte eine deutliche Zunahme von arbeitspolitischen Fragestellungen in der supervisorischen Praxis zutage: Genannt werden Vergütung und Arbeitszeit, Gesundheitsschutzes und Qualifikation, Sicherheit des Arbeitsplatzes, Stellenabbau, Auslaufen von Projekten, Kündigungen, Sicherheit des Einkommens, Absenkung von Tarifen, unsichere Arbeitsverträge, sowie die rasante Zunahme prekärer Arbeitsverhältnisse (Leiharbeit, befristete Verträge, Zeitverträge) (Tietel/Meyfeld 2010). Daran hat sich bis heute offenbar wenig geändert. Im letzten Heft der Zeitschrift Supervision resümiert die Grande Dame der Organisationssupervision, Angela Gotthardt-Lorenz, im Interview mit der Redaktion: „Supervision ‚segelt‘ unter der Fahne, professionelles Handeln zu unterstützen. Viele Supervisionsthemen drehen sich [jedoch/E.T.] darum, dass professionelles Arbeiten nach der Einschätzung von Fachkräften und fachnahen Führungspersonen gar nicht mehr möglich sei. Als Gründe werden meist die Verknappung von finanziellen Ressourcen, die Zunahme des Arbeitspensums oder dauernde Umstrukturierungen in Organisationen“ genannt (Gotthardt-Lorenz 2020, S. 4). Dies führe dazu – so Gotthardt-Lorenz –, dass oft auch Supervisorinnen und Supervisoren an ihren professionellen Möglichkeiten zweifeln.

Nicht zuletzt die angedeuteten Verschiebungen – die durch die Digitalisierung noch forciert werden – führten dazu, dass die DGSv im Jahr 2015 die „Arbeitswelt“ im Spannungsfeld von Humanität, Ökonomie und guter Arbeit zu ihrem „zentralen Bezugsrahmen“ erklärte (DGSV 2015, S. 16).

Die gegenwärtige Popularität des Begriffs „Gute Arbeit“ – das möchte ich zumindest kurz erwähnen – verdankt wesentlich dem DGB-Index „Gute Arbeit“ (<https://index-gute-arbeit.dgb.de/>). Seit 2007 werden jedes Jahr bundesweit repräsentativ ausgewählte Berufstätige aller Branchen befragt – unabhängig von ihrer Gewerkschaftsmitgliedschaft. Im DGB-Index „Gute Arbeit“ werden Arbeitsgestaltung und Arbeitsbeziehungen von denen beurteilt, die sie erleben. Mit dem Index „Gute Arbeit“ gewinnen in den Gewerkschaften, die sich lange Zeit eher auf die klassischen Themen wie Beschäftigungserhalt, Tarifverträge und Arbeitszeit konzentriert haben, Aspekte der Qualität wieder stärker Aufmerksamkeit.

Klaus Pickshaus fasst die zentralen Erkenntnisse des DGB-Index wie folgt zusammen: „Aus Sicht von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ist Arbeit nur dann als ‚gut‘ zu bezeichnen, wenn berufliche Zukunftssicherheit gewährleistet wird und die Einkommen als ausreichend und leistungsgerecht empfunden werden“ (Pickshaus 2014, S. 44). Darüber hinaus „heben die befragten Beschäftigten –

quer durch alle Altersgruppen – hervor, dass Gute Arbeit durch einen umfassenden Gesundheitsschutz gekennzeichnet ist: Dazu gehört einerseits der ‚klassische‘ Schutz vor zu hohen körperlichen Belastungen und gleichermaßen der Schutz vor emotionalen Belastungen durch einen respektvollen Umgang; und schließlich der Schutz vor psychischer Überforderung durch ausreichend Zeit, um die Arbeitsaufgaben zu erledigen.“ Gute Arbeit bedeutet jedoch auch, in einem wertschätzenden und unterstützenden Team von Kollegen, Kolleginnen und Führungskräften zu arbeiten sowie Gestaltungsmöglichkeiten, Sinn und Nützlichkeit in der eigenen Arbeit zu erkennen (Pickshaus 2014, S. 44).

Bevor ich darauf zu sprechen komme, in welcher Weise Supervision zu Guter Arbeit beitragen kann, wende ich mich nun dem zweiten Schwerpunktthema zu: der

## **2. Digitalisierung der Sozialen Arbeit**

Langsamer als in vielen Szenarien vorhergesagt – aber dennoch unaufhaltsam – hält die Digitalisierung in die Felder der Sozialen Arbeit Einzug. Nach Worten des Geschäftsführers der Bundesarbeitsgemeinschaft der Freien Wohlfahrtspflege, Gerhard Timm, wird die Wohlfahrtspflege nach der Digitalisierung deutlich eine andere sein (in Kreidenweis 2018). So auch Helmut Kreidenweis vom Verband Informationstechnologie in Sozialwirtschaft und Sozialverwaltung: „Wenn sich Verhaltensweisen von Menschen grundlegend verändern, neue Technologien den Menschen mit Hilfebedarf deutlich mehr Autonomie ermöglichen, neue Geschäftsmodelle entstehen und andere Marktteilnehmer auftauchen, so können die über viele Jahrzehnte gewachsenen Grundfeste der Branche (...) ins Wanken geraten.“ (Kreidenweis 2018)

Beruhigend ist, dass die Beschäftigten der Sozialen Arbeit wenig Angst haben müssen, durch die Digitalisierung ihre Arbeit zu verlieren. Das Weißbuch Arbeiten 4.0 der Bundesregierung „weist in einer Arbeitsmarktprognose 2030 eine positive Beschäftigungsentwicklung für die Felder der sozialen Arbeit aus. Sozial-, Heim- und Gesundheitswesen sowie Erziehung und Unterricht nehmen im Ranking der Wachstumsbranchen vordere Plätze ein“ (Steinke/Fehrbecke-Harpke 2017, S. 221).

In den sozialen Praxisfeldern haben wir es weniger mit einer Ersetzung menschlicher Tätigkeit zu tun, als damit, dass durch digitale Technologien an bestehenden Arbeitsplätzen neue Aufgaben und Tätigkeiten hinzukommen. Dabei verändern sich Handlungspraktiken, Kommunikations- und Interaktionsformen und nicht zuletzt professionelle Denk- und Sprachgewohnheiten. So werden Informationen über Patienten und Klienten, über Arbeitsprozesse und Arbeitsergebnisse zunehmend digital abgerufen, verarbeitet und kommuniziert (Ludwig/Ewans 2018, S. 4). Es verändert sich die „Art und Weise, wie sich Menschen über diese Dienstleistungen informieren, wie sie konzipiert, gebucht und geplant, genehmigt, erbracht und schließlich abgerechnet, statistisch erfasst und archiviert werden. Die gesamte Wertschöpfungskette der sozialen Arbeit und Pflege ist ... betroffen“ – und dies nach Ansicht fachkundiger Beobachter „nicht nur in ihren einzelnen Elementen, sondern in ihrer grundlegenden Logik“ (FINSOZ 2019).

Auf der Phänomenebene kann man feststellen,

- dass die Kommunikation von Fachkräften der Sozialen Arbeit mit ihren Adressaten immer mehr über Apps und soziale Netzwerke, wie z.B. WhatsApp, Telegram etc. und Facebook, stattfindet;
- dass die Träger der Sozialen Arbeit für administrative Abläufe, Fallbearbeitung und Falleinschätzungen vermehrt digitale Tools einsetzen;
- dass über Netzwerke zwischen Trägern und Fachkräften der Sozialen Arbeit Informationen ausgetauscht werden und
- Beratungsangebote seit geraumer Zeit online zugänglich sind (siehe Stüwe/Ermel 2019, S. 8).
- Man kann davon ausgehen, dass mittlerweile jeder Träger der Sozialen Arbeit über eine Internetpräsenz verfügt und häufig auch in den sozialen Netzwerken vertreten ist (ebenda). Entwicklungen, die durch die wachsende Bedeutung digitaler Medien im Alltag der Klienten und der Fachkräfte der Sozialen Arbeit befördert werden.
- Nicht zuletzt entstehen durch digitale Medien auch neue Arbeitsfelder – „zu nennen wären etwa Cybermobbing, Hate Speech und Public Shaming sowie Online- bzw. Spielsucht“ (Stüwe/Ermel 2019, S. 10).

So praktisch auch die Nutzung sozialer Medien wie Facebook oder WhatsApp oder andere Messengerdienste für den beruflichen Alltag sein mögen – beispielsweise Kontakte mit Betreuten, WhatsApp-Gruppen in der stationären Jugendarbeit –, kann dies jedoch unversehens zu einer Vermischung von Privatem und Dienstlichem führen. Die räumliche, zeitliche und soziale Vereinnahmung durch die digitalen Medien verschiebt die Grenzen von Privatheit und dienstlichen Belangen und es wird schwerer, professionelle Distanz-Nähe-Verhältnisse zu gestalten. Ganz abgesehen davon, dass die dienstliche Nutzung von Smartphones sensible Fragen des Datenschutzes, der Einsatzzeiten sowie Haftungsfragen aufwerfen. Hier – wie in vielen anderen Anwendungsfällen – entstehen die potentiell negativen Wirkungen nicht durch die neuen Technologien. Häufig setzen die neuen Medien auf bereits bestehende unklare Grenzziehungen auf und bieten diesen neue Inszenierungsräume.

Eine Betriebsrätin berichtete in einer Supervisionssitzung, dass Beschäftigte im stationären Heimbereich Vertretungen informell über eine WhatsApp-Gruppe organisieren. In einem Team kam es zu heftigen Konflikten, weil eine Kollegin auf eine solche Anfrage nicht schnell genug reagiert hat. So entstehen mit digitalen Medien neue soziale Erwartungen bzw. gar Ansprüche, deren Verletzung in Teams zu Verwerfungen führen kann.

In einer WhatsApp-Gruppe von Teamleitung begann ein neues Gruppenmitglied die im Netz zirkulierenden Bildchen und Videos zu verschicken und war über die schroffe Reaktion von Kolleginnen überrascht, die ihr unmittelbar zurückmeldeten: „Das wollen wir nicht“. Schon diese kleinen Beispiele zeigen, welch neuer sozialer Aushandlungs- und Klärungsbedarf mit den sozialen Medien im betrieblichen Alltag einhergeht.

Aus der Perspektive der Nutzer sozialer Dienstleistungen können nun folgende digitalen Einsatzbereiche unterschieden werden:

- „Direkt buchbare Online-Services, die klassisch sozial-wirtschaftlich organisierte Dienste ersetzen: Essensversorgung, Kinderbetreuung, Seniorenbetreuung, Haushaltsdienstleistungen, Fahrdienste.

- Internetgestützte Vermittlungsplattformen und digitale Assistenten mit Sprachsteuerung, die rund um die Uhr den Vergleich und die Auswahl von Sozialdienstleistungen bieten oder als Notrufsysteme fungieren.
- Digitale Standardprodukte wie Smartwatches, Service- oder Haushaltsroboter, die Funktionen wie Vitalwertemessung, Erinnerung an die Medikamenteneinnahme oder sogar Medikamentengabe sowie Reinigungsaufgaben übernehmen.
- Soziale Medien und Mobil-Apps, mit denen Menschen wechselseitige Unterstützung oder bürgerschaftliches Engagement eigenständig organisieren“ (FINSOZ 2017; Im Original ohne Aufzählungszeichen/E.T.).

Ein Überblick über die vorhandenen Software-Angebote im Bereich Sozialer Arbeit findet sich im Internet unter [www.socialsoftware.de](http://www.socialsoftware.de). Sie finden dort zwei Dropdown-Menüs. Das erste listet die „Anwendungsfelder“ auf, zur Auswahl steht das gesamte Spektrum der Sozialen Arbeit. Klickt man bspw. auf das Anwendungsfeld „Kinder- und Familienhilfe“, finden sich 113 Produkte, vom Frühförderungs- und Hilfeplanmanager über Jugendheim-, Qualitäts- und Tagesbetreuungs-Manager bis zum Genogram-Creator, Jugendhelfemanager und Kennzahlenmanagement.

Das zweite Dropdown-Menü eröffnet den Zugang zu verschiedenen Funktionsbereichen der Sozialen Arbeit. Auswählen kann man bspw.

- Controlling
- Dienst- und Einsatzplanung
- Dokumentenmanagement
- Leistungsabrechnung
- Personalverwaltung
- Rechnungswesen etc.

Klickt man hier auf den Funktionsbereich „Planung und Dokumentation von Leistungen, Hilfen und Fallverläufen“ finden sich immerhin 89 Softwareprodukte.

Digitale soziale Dienstleistungsangebote sind nicht zuletzt ein gewaltig ansteigender Markt, auf dem sich zahlreiche Anbieter tummeln. Klienten und Angehörige – aber auch Einrichtungen der Sozialen Arbeit – stehen vor einem kaum überschaubaren Dschungel an Programmen, Apps, Angebotsplattformen und Assistenztechnologien, die untereinander wenig kompatibel sind.

Nicht absehbar ist, in welchem Ausmaß „big data“ und die sog. ‚Künstliche Intelligenz‘ in Bereiche der Sozialen Arbeit Einzug halten werden. Algorithmen bringen hier große Datenmengen in Verbindung, wodurch Muster, Korrelationen oder Wahrscheinlichkeiten entstehen, die dann als Beurteilungs- oder gar als Entscheidungsgrundlage für Einzelfälle genutzt werden. Jugendämter in den USA setzen mittlerweile im Falle von Kindeswohlgefährdung Algorithmen ein, um Risikofamilien schneller und zuverlässiger erkennen zu können. Dabei werden Familien anhand gesammelter Daten mit Risikostufen versehen. In diese Risikobewertung gehen familienbezogene Daten und die Fallgeschichte im Jugendamt ebenso ein wie allgemeine Variablen wie die Armutsrate im jeweiligen Wohngebiet, das Alter des Kindes oder die eingetragene Anzahl der Elternteile“ (Erdmann und Habetz 2019, S. 4). Unklar ist, wie die Variablen gewichtet werden und welche Variablen besonders zur Risikoeinschätzung beitragen.

Während die Anbieter digitaler Produkte den Segen des technischen Fortschritts preisen und auf rasch wachsende Geschäftsfelder hoffen, Nutzer digitaler Devices sich über eine Unterstützung bei der Alltagsbewältigung, eine gestiegene Autonomie in der Informationsgewinnung und eine Erhöhung ihrer Lebensqualität freuen, Politik und Kostenträger sich eine höhere Effizienz und eine Lösung des Fachkräfteproblems versprechen, Organisationen und ihre Führungskräfte Kostensenkung, Beschleunigung, Vereinfachung und die Verwendung digitaler Software als Instrument der Steuerung anstreben, stehen Beschäftigte der Digitalisierung eher ambivalent gegenüber.

Beschäftigte erleben ersten Studien zufolge das Einsickern oder Einrücken digitaler Programme und Produkte in ihren Arbeitsalltag eher als zusätzliche Anforderung und Belastung denn als eine Unterstützung. Der DGB-Index 2016, der speziell der Digitalisierung gewidmet war, ergab, dass lediglich 8 Prozent der Beschäftigten, die Interaktionsarbeit leisten und deren Arbeit in hohem Maße von der Digitalisierung betroffen ist, in der Digitalisierung eine Reduktion ihrer Arbeitsbelastung sehen. 48 Prozent äußern, dass ihre Arbeitsbelastung sowie der Zeitdruck durch die Digitalisierung größer geworden ist (Beermann/Windel/Holler 2019). Die Forschungen zur Interaktionsarbeit identifizieren als grundlegende Tendenz, dass Prozesse wie Standardisierung, Prozessoptimierung, Kennzahlenorientierung und Dokumentationsverpflichtungen eher zu einer ungünstigen Beeinflussung der Arbeitssituation beitragen. Positive Gestaltungsprinzipien wie Vorhersehbarkeit und Planbarkeit, Transparenz und Nachvollziehbarkeit sowie das Vorhandensein von Handlungsspielräumen sind gerade in der Interaktionsarbeit eher nur in geringem Maße vorhanden“ (ebenda).

Dies liegt nun wiederum nicht in erster Linie an der Informatisierung und Digitalisierung, sondern an den Einführungsstrategien von Kostenträgern und Einrichtungen, die primär ökonomischen Logiken folgen. In den Worten von Kratzer: Die Digitalisierung zielt „primär auf die Optimierung von Prozessen und Organisationsstrukturen“ und hat dann schwer einzuschätzende, „mittelbare Arbeitsfolgen“ (siehe Kratzer 2020, S. 7).

Die Digitalisierung und der durch sie forcierte Technikeinsatz treibt jedoch die Formalisierung weiter voran. Problematisch ist dies insbesondere dann, wenn technische Formalisierungen nicht gut zu den zu erledigenden Aufgaben passen. Dadurch finden sich Beschäftigte häufig in einer Zwickmühle wieder, dass sie entscheiden müssen, inwieweit sie den Anforderungen der Situation oder den formalisierten Vorgaben folgen?

Stüwe und Ermel (2019) beschreiben am Beispiel der softwareunterstützten Falldokumentation und Fallanamnese, dass es bei Beratungs- oder Anamnesegespräche durch standardisierte Fragen zu Formalisierungseffekten kommt und die individuelle Beurteilung eher in den Hintergrund rückt. Die Aufmerksamkeit für Zwischentöne und die interaktiven Prozesse lässt nach, während die vorgegebenen Kategorien der jeweiligen Software die Sichtweise der Fachkräfte zu prägen beginnt.

Busse und Ehlert haben am Beispiel des Jugendamtes der Stadt Leipzig die Digitalisierung der Fallakte detailliert untersucht. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass die digitalisierte fallbezogene Dokumentation mit einem zusätzlichen Zeitaufwand und erhöhten Sorgfaltsanforderungen verbunden ist und von den Fachkräften eher als lästige und unwichtige Aufgabe erlebt wird. Von den Beschäftigten wird kritisch angemerkt, dass die Falldokumentation der realen Komplexität der Fälle nicht entspricht („Wir dokumentieren uns tot, aber unsere Arbeit wird nicht richtig dokumentiert“). Der reale Aufwand der Bedarfsprüfung verschwinde hinter der installierten Hilfe, die dokumentarisch

erfasst wird (Busse/Ehlert 2016, S. 46). Neben der Falldokumentation geschieht zugleich die fallübergreifende statistische Dokumentation für das Jugendamt und die statistische Dokumentation für die Landesstatistik. Zu einer weiteren Formalisierung führt es, wenn die Berichte über Klienten mit den Clustern im Amt kompatibel sein sollen.

Durch die verbreiteten Vorbehalte von Professionellen aus dem Sozialbereich gegen die Digitalisierung gerät aus dem Blick, dass die digitale Fallakte durchaus ihre positiven Seiten hat. Wissen geht – anders als durch die oft schlecht lesbaren handschriftlichen Notizen - nicht mehr verloren, die Falldokumentation ist für alle an einem Fall Beteiligten transparent, was die Arbeit von Kolleginnen und Kollegen am selben Fall – auch über einen längeren Zeitraum – vereinfacht und absichert.

Ein zentraler Befund, der sich durch die Studien zur Digitalisierung zieht ist, dass – mit Ausnahme einiger Modellprojekte – die Beschäftigten selbst mit ihrer Praxiserfahrung und fachlichen Expertise ausgesprochen selten in die Technikauswahl und Technikeinführung – ganz zu schweigen von der Technikentwicklung – einbezogen werden (siehe Ludwig/Ewans 2018). Doch genau hierin wird von Arbeitswissenschaftlern das zentrale Movens für gute digitale Arbeit gesehen. In einer von Ver.di in Auftrag gegebenen Studie zu guter digitaler Arbeit heißt es, dass die Frage, was neue digitale Möglichkeiten für die Arbeit der Beschäftigten bedeutet, nicht am Ende, sondern am Anfang von Innovationsprozessen stehen müsse. Ich zitiere: „Die Entwickler von technischen Lösungen und die späteren Nutzer ... müssen ... von Anfang an miteinander kooperieren und interagieren, um Belastungen und Gefährdungen zu minimieren und Innovationen im Sinne Guter Digitaler Arbeit umzusetzen“ (Brandt/Polom/Danneberg 2016, S. 42). Konkret heißt dies, dass es zur Vorbereitung, Begleitung und Evaluation von digitalen Veränderungen der Arbeitsorganisation und Arbeitsweise in Einrichtungen der Sozialen Arbeit Projektteams mit Vertretern aller relevanten Gruppen geben müsste oder in Teams analog den Gesundheitszirkeln kleinere Innovationszirkel die Einführung digitaler Medien und Programme und damit einhergehender Arbeitsroutinen begleiten. Dies hätte den nicht zu unterschätzenden Vorteil – auch dies ist durch die Arbeitsforschung gut belegt –, dass die Einführung technisch-organisatorisch reibungsloser läuft, weil potentielle Störungs- und Konfliktquellen schon im Vorfeld bedacht wurden und nichtintendierte Folgen der Digitalisierung zeitnah aufgespürt und beseitigt werden können. Nicht zuletzt freuen sich Beschäftigte schneller mit neuen Techniken und Arbeitsweisen an, wenn ihre Erfahrungen und Sichtweisen bei der Planung und Einführung Gehör finden und sie sich als Experten für ihre fachliche Arbeit ernst genommen fühlen.

### **3. Supervision und Gute Soziale Arbeit**

Damit komme ich zum letzten Teil, zur Frage, wie Supervisorinnen und Supervisoren zur Entwicklung und Stärkung guter sozialer Arbeit beitragen können. Meine – vielleicht eher enttäuschende Antwort – lautet: Indem sie zunächst einmal das tun, was sie können, nämlich für diejenigen, mit denen sie arbeiten, einen sozio-emotionalen und reflexiven Raum zur Verfügung zu stellen, in dem die konkreten Erfahrungen mit Digitalisierung, die Ängste und Sorgen vor Digitalisierung und nicht zuletzt die Wünsche an Digitalisierung besprochen werden können.

Für die konkrete Mitwirkung von Beschäftigten – aber auch von Führungskräften – an der Entwicklung und Einführung digitaler Medien und Programme und für die konkrete Gestaltung digital unterstützter Arbeitsprozesse und Arbeitsumwelten braucht es organisatorische Settings mit



einschlägigen Experten und Vertretern aller relevanter Akteursgruppen. Hier geht es darum, multidisziplinäre Diskurse zu organisieren – wer wäre für deren Moderation geeigneter als Supervisorinnen und Supervisoren mit ihrer Übersetzungsfähigkeit zwischen Führungskräften und Angehörigen verschiedenster Berufsgruppen – in Verbundenheit zur guten Aufgabenerfüllung und einem Blick für „gute Organisation“?!

Supervision kann darüber hinaus ein Ort sein, bei Beschäftigten den Willen und den Mut zu wecken, sich an der Gestaltung des digitalen Wandels zu beteiligen. Das klingt einfach, ist aber meiner Erfahrung nach oft der schwierigste Punkt. Wie viele Beschäftigte haben heute eine Kopf-in-Sand-Mentalität, Ohnmachtsgefühle, Resignation, den Eindruck, dass sowieso niemand interessiert, was sie denken und welche Erfahrungen sie haben. Der Stellenwert der Bearbeitung von Hemmungen und Widerständen gegenüber organisatorischen Veränderungen, die (Wieder)Entdeckung von Bereitschaft oder gar von Lust, sich trotz ökonomischer, politischer und sonstiger Widrigkeiten an der Gestaltung von ‚guter Arbeit‘ zu beteiligen, kann überhaupt nicht unterschätzt werden. Wenn Beschäftigte sich innerlich gegen die Digitalisierung sperren, führt dies nicht zuletzt dazu, dass sie das Erleichterungspotential digitaler Neuerungen weder wahrnehmen noch für sich nutzen können.

Dies betrifft natürlich nicht nur unsere Supervisanden und Coachees, es fängt damit an, dass wir als Beraterinnen und Berater zunächst einmal in uns selbst immer wieder aufs Neue um emotionale Spielräume und gedankliche Freiheiten für die auch unsere professionellen Werte und Haltungen gehörig erschütternden Entwicklungen des Digitalen Zeitalters ringen müssen. Es ist völlig ungeklärt, was Supervisorinnen und Supervisoren eigentlich über Digitalisierung wissen sollten – gar nicht zu sprechen von der Entwicklung einer digitalen Ethik.

Zum Schluss möchte ich den professionspolitischen Rahmen etwas weiter ziehen: Hinsichtlich der Realisierung von Guter Arbeit genügt es meines Erachtens nicht, sich auf die klassischen Möglichkeiten der supervisorischen Praxis zu beschränken – auch wenn deren Möglichkeiten nicht unterschätzt werden sollten. Roland Kunkel und ich (Kunkel/Tietel 2018) haben in einer Ausgabe der von der DGsv an ihre Mitglieder verteilten „Positionen“ dafür plädiert, dass sich Supervisoren offensiver als arbeitsgestaltende Akteure, als Teil eines *potenziellen Arbeitsgestaltungsbündnisses* verstehen und positionieren.

In diesem potenziellen „Bündnis“ für die Realisierung guter Arbeit finden wir

- *Beschäftigte*, die ihr Arbeitsvermögen auf nachhaltige Weise erhalten wollen und die Sinn und Partizipation als hohe Güter sehen. Sie wollen an Entscheidungen mitwirken, Verantwortung übernehmen und brauchen Entscheidungsspielräume für ihre Aufgaben. Sie möchten qualitativ gut und anerkannt arbeiten, bemühen sich um Professionalität und sind im Dialog mit ihren Führungskräften.
- Wir finden dort *Führungskräfte, Unternehmen und Einrichtungen*, die wissen, dass in Zeiten des Fachkräftemangels und demografischer Veränderungen ‚gute Arbeit‘ ein Schlüssel für die Attraktivität als Arbeitgeber, für hohe Qualität und für Wettbewerbsfähigkeit ist. Sie investieren in gute Arbeitsbedingungen und in eine nachhaltige Organisations- und Personalentwicklung.
- Wir finden dort *Beraterinnen und Berater*, die sowohl in der Expertenrolle als auch in der Begleitung von Reflexions- und Entscheidungsprozessen Angebote machen, Bemühungen um gute Arbeit zu unterstützen. Das Angebot reicht von der Arbeitsmedizin, der Arbeits- und Organisationspsychologie, dem Arbeitsschutz bis zu Supervision, Coaching und Moderation.

- Last but not least finden wir dort die *betrieblichen Interessenvertretungen* und die *Gewerkschaften*, die sich an der Realisierung guter Arbeitsbedingungen orientieren (Tietel 2009b, Tietel 2019). Wo er vorhanden ist, ist die Digitalisierung ist nicht ohne die Beteiligung des Betriebsrats möglich, denn bei nahezu allen Anwendungen werden Mitbestimmungsrechte berührt, die im Betriebsverfassungsgesetz verankert sind. Betriebsräte sind nicht nur über die Planung von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen zu unterrichten, ihnen sind alle Unterlagen zu geplanten Digitalisierungsmaßnahmen vorzulegen, die hierauf einen Einfluss haben. Die stärkste Bedeutung für die Digitalisierung hat das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats nach § 87 BetrVG. Demzufolge hat der Betriebsrat bei der Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen, mitzubestimmen. Nach Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts kommt es dabei nicht auf die tatsächliche Überwachungsabsicht des Arbeitgebers an. Ausreichend ist es bereits, wenn die technische Einrichtung die Möglichkeit dafür bietet. Damit unterliegt im Grunde jegliche Softwareeinführung und -änderung der Mitbestimmung. Dies gilt auch für die Einführung und Nutzung von Smartphones, Laptops, Tablets oder Wearables (Heitmann 2018). Angesichts dieser umfassenden rechtlichen Möglichkeiten von Betriebsräten (und ich möchte hinzufügen: von Gewerkschaften) ist es umso unverständlicher, dass der Einflussbereich dieser Institutionen wie auch der Verbreitungsgrad von Tarifverträgen seit Jahren schrumpft und Beschäftigte quasi freiwillig auf ihre Mitbestimmungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten verzichten.

In diesem Kräftefeld von Gestaltungsakteuren und all jenen, die der Realisierung guter Arbeit eher im Wege stehen – die Aufzählung übergehe ich aus Zeitgründen – bewegen wir uns als Supervisoren/innen und Coaches. Nicht so, dass wir uns mit einer ‚Seite‘ oder mit einzelnen Akteuren identifizieren, sondern indem wir unsere supervisorische Kompetenz nutzen, in die geschilderten Spannungsfelder triangulierend zu intervenieren (Busse/Tietel 2018). Als einzelne Anbieter, aber auch als Community sind wir professionell gefordert, unsere Rolle zu klären: Wollen wir Akteure sein, die sich in das Feld Arbeitsgestaltung – auch auf den oberen Entscheidungsebenen – fachlich und arbeitspolitisch einmischen und dort als eigenständige Akteure ernst genommen werden? Mit unserer Erfahrung in der Gestaltung von Aushandlungsprozessen und anderen kommunikativen Settings können wir durchaus arbeitspolitisch selbstbewusst auftreten.

## Literatur

Becke, Guido und Peter Bleses (2015): Koordination *und* Interaktion – ein konzeptioneller Rahmen zur Analyse ihres Wechselverhältnisses bei sozialer Dienstleistungsarbeit. In: dies. (Hrsg.): Interaktion und Koordination. Wiesbaden: Springer, S. 23-49

Beermann, Beate, Windeln, Armin und Holler, Markus (2019): Interaktionsarbeit – Anforderungen an die Forschung. In: Verdi (2019), S. 107-108

Brandt, Arno, Polom, Lina, Danneberg, Marac (2016): Gute digitale Arbeit. Auswirkungen der Digitalisierung im Dienstleistungsbereich. WISO Diskurs, Hrsg. Von der Friedrich-Ebert-Stiftung, 16/2016

Busse, Stefan (2008): Supervision – über die Verhältnisse reflektieren und in ihnen handeln. In: Forum Kritische Psychologie, Heft 52, S. 52-70

Busse, Stefan und Ehlert Gudrun (2016): Soziale Arbeit gut organisieren – am Beispiel des Allgemeinen Sozialdienstes (ASD). In: Busse et al. (Hrsg.): Professionalität und Organisation. Wiesbaden: Springer, S. 159-186).

Busse, Stefan und Tietel, Erhard (2018): Mit dem Dritten sieht man besser. Triaden und Triangulierung in der Beratung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

DGSv (2015): Unignorierbar werden: Die DGSv positioniert sich. Die strategische Positionierung der DGSv. In: Journal Supervision, Heft 4, S. 16-19

Erdmann, Vanesse und Habetz, Patrik (2019): Algorithmen als Taktgeber der Sozialen Arbeit? Hausarbeit an der TH Köln bei Prof. Isabel Zorn [siehe: [https://dites.web.th-koeln.de/new/wp-content/uploads/2019/07/HA\\_M17D\\_Erdmann\\_Habetz\\_WiSe1819\\_Webversion.pdf](https://dites.web.th-koeln.de/new/wp-content/uploads/2019/07/HA_M17D_Erdmann_Habetz_WiSe1819_Webversion.pdf); Zugriff am 10. März 2020]

FINSOZ e.V. (2017) Positionspapier. Digitalisierung der Sozialwirtschaft, Oktober, 2. Überarbeitete Auflage. [https://www.finsoz.de/sites/default/files/pressemitteilungen/finsozev\\_positionspapier-digitalisierung-2.auflage.pdf](https://www.finsoz.de/sites/default/files/pressemitteilungen/finsozev_positionspapier-digitalisierung-2.auflage.pdf); [Zugriff: 27.02.2020]

FINSOZ e. V. (2019): Positionspapier. Digitalisierung braucht Interoperabilität, Potenziale offener Standards für den Informationsaustausch nutzen, Juni. <https://www.finsoz.de/sites/default/files/positionspapier-interoperabilitaet.pdf> [Zugriff: 27.02.2020]

Gotthardt-Lorenz (2020): Eine Frage der Dosis ...?! Andrea Sanz im Gespräch mit Angela Gotthardt-Lorenz. In: Zeitschrift Supervision, Heft 1, S. 3-7

Haubl, Rolf und G. Günter Voß (2009): Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen. Arbeit und Leben in Organisationen 2008. In: Rolf Haubl, Heidi Möller und Christiane Schiersmann (Hrsg.): Positionen. Heft 1. Kassel: University Press

Haubl, Rolf und G. Günter Voß (Hrsg.) (2011): Riskante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

Heitmann, Hendrik (2018): Wie die Digitalisierung mit dem Betriebsrat gelingt. Onlineartikel auf SpringerProfessional, <https://www.springerprofessional.de/transformation/unternehmensprozesse/wie-die-digitalisierung-mit-dem-betriebsrat-gelingt/15990162>; Zugriff 3.3.2020

Kreidenweis, Helmut, 2018. *Digitalisierung* [online]. *socialnet Lexikon*. Bonn: socialnet, 26.01.2018 [Zugriff am: 27.02.2020]. Verfügbar unter: <https://www.socialnet.de/lexikon/Digitalisierung>

Kratzer, Nick; Wolfgang Menz, Knut Tullius und Harald Wolf (2016): Beschäftigte wollen Gerechtigkeit- und einen effizient geführten Betrieb. In: Hans Böckler-Stiftung: Policy Brief Nr. 2, Düsseldorf

Kratzer, Nick (2020): Arbeitsintensität und Arbeitsintensivierung. In: WSI-Mitteilungen, 73. Jg., Heft 1, S. 3-10

Kunkel, Roland und Tietel, Erhard (2018): „Gute Arbeit“ als Professions- und arbeitspolitisches Projekt. In: S. Busse, R. Haubl, H. Müller, C. Schiersmann (Hrsg.): Positionen, 2, Kassel: university press

Ludwig, Christine und Michaela Evans (2018): Digitalisierung in der Altenpflege: Gestaltungsoptionen und Gestaltungswege für betriebliche Interessenvertretungen. Forschung Aktuell, No. 12, Institut Arbeit und Technik (IAT), Gelsenkirchen  
<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/190756/1/1042327130.pdf>

Pickshaus, Klaus (2014): Rücksichtslos gegen Gesundheit und Leben. Gute Arbeit und Kapitalismuskritik – ein politisches Projekt auf dem Prüfstand. Hamburg: VSA

Rosa, Hartmut (2016): Resonanz. Berlin: Suhrkamp

Steinke, Joss und Fehrecke-Harpke, Benjamin (2017): Soziale Dienstleistungen als „sicherer Hafen“ für gute Beschäftigung. In: WSI-Mitteilungen, Heft 3, S. 221-223

Stüwe, Gerd und Ermel, Nicole (2019): Digitalisierung in der Sozialen Arbeit. In: Blätter der Wohlfahrtspflege, Heft 1, S. 8-11

Tietel, Erhard (2009a): Ökonomisierung und Subjektivierung von Arbeit. Ambivalenzen und Paradoxien, in: Triangel-Institut: Beratung im Wandel, Berlin: Leutner Verlag, 13-33

Tietel, Erhard (2009b): Der Betriebsrat als Partner des Beraters in Reorganisationsprozessen, in: Leithäuser, Thomas/Meyerhuber, Sylke/Schottmayer, Michael: Sozialpsychologisches Organisationsverstehen, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 265-298

Tietel, Erhard und Meyfeld, Dörthe (2010): Supervision. Gewinner oder Verlierer in Finanzkrisenzeiten? Ergebnisse einer Umfrage unter den Lesern der Zeitschrift Supervision, in: Supervision: 1, S. 39-50.

Tietel, Erhard (2015): Psychologischer Vertrag und organisatorisches Commitment, in: Zeitschrift Supervision, Heft 2/, S. 20-25

Tietel, Erhard (2019): Nach dem Betriebsrat. Berufliche Perspektiven einer 'paradoxen Führungskraft'. In: SonderMITteilung. Wissenschaftliche Fachartikel zum Deutschen BetriebsräteTag 2019. Bonn, S. 40-43 . online unter: <https://mit-institut-bonn.de/wp-content/uploads/SonderMITteilung-2019.pdf>

Ver.di Bereich Innovation und Gute Arbeit (Hrsg.) (2019): Arbeiten mit Menschen – Interaktionsarbeit. Eine Sonderauswertung auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor. Autorin Ines Roth unter Mitarbeit von Nadine Müller und Anke Thorein. Berlin: Ver.di

Voswinkel, Stephan (2012): Verstrebungen der Fluidität : Ansprüche von Beschäftigten und Politiken von Organisationen im Wandel der Anerkennungsverhältnisse. In: Industrielle Beziehungen, Heft 4, S. 412-431. [siehe: URN: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-342687> – letzter Zugriff 4. März 2020]

Zeitschrift Supervision (2017): Ziemlich beste Freundinnen. Soziale Arbeit und Supervision. Heft 2 [siehe: <https://zeitschrift-supervision.de/cms/archiv.html>]