



INDIREKTE STEUERUNG VON GRUPPEN

Eine kritische Betrachtung mit
Vorschlägen zum Umgang

**„DAS VERHALTEN DER
FÜHRUNGSKRÄFTE
MUSS SICH DEN
PRODUKTIVEN
FÄHIGKEITEN DER
BESCHÄFTIGTEN
ANPASSEN“**
(STEPHAN SIEMENS)

INHALT

Vorwort.....	4
Worum geht es in dieser Arbeitshilfe?	5
Das unmögliche möglich machen (Interview)	6
Was bedeutet indirekte Steuerung von Gruppen?	8
Die Zusammenarbeit als Konkurrenz (Interview)	10
Die Selbständigkeit der Prozesse	12
Was ist ein Team?	12
Wie Führung ins Team verlagert wird	15
Wie Entscheidungen im Team zustande kommen	17
Der Betriebsrat wird indirekt ausgeklammert (Erfahrungsbericht)	18
Helfen und Verlängerung der Arbeitszeit	20
Wie Mobbing im Team zustande kommt	21
Arbeiten im Task-Force-Modus (Interview)	22
Kollegiale versus unternehmerische Solidarität	24
"Wie vom Blitz getroffen" (Praxiserfahrung)	26
Perspektivwechsel	28
Gewerkschaftliche Antworten auf die indirekte Steuerung	29
Sich gewerkschaftlich organisieren.....	30
Gewerkschaftliche Bildungsarbeit	31
Teamzeichnung der indirekten Steuerung	31
Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen	32
Erfassung der Arbeitszeit.....	33
In die Offensive gehen.....	34
Literatur.....	35

VORWORT

Mit der Corona-Pandemie Anfang 2020 und dem daraus folgenden ersten Lockdown hat sich die Arbeitswelt rasant verändert. Mobiles Arbeiten und Homeoffice haben seit dieser Zeit vermehrt Einzug in den Arbeitsalltag gefunden. Die Kolleg*innen haben weniger direkte Kontakte am Arbeitsplatz, es gibt seltener physische Unterweisungen. Besprechungen verlaufen anders. Sie sind virtuell, von kürzerer Dauer, finden aber öfter statt. Dies hat auch zur Veränderung bei den Methoden und Techniken der Führungskräfte geführt.

Klassische Führungsmethoden wie etwa der autoritäre oder der charismatische Stil verlieren schon durch die physische Distanz an Bedeutung. Der Schwerpunkt verlagert sich mangels Kontrolle von Arbeitsschritten mehr und mehr auf das Arbeitsergebnis und damit auf die indirekte Steuerung. Mit „Indirekter Steuerung“ wird die Managementmethode bezeichnet, bei der Führungskräfte ihren Mitarbeiter*innen keine Vorgaben mehr machen, sondern Ziele ausgeben. Wie die Arbeitnehmer*innen diese erreichen, bleibt ihnen im Grunde selbst überlassen.

Nach unserer Einschätzung ist die „Indirekte Steuerung“ zu einem Hauptfaktor der unternehmerischen Steuerungstechniken geworden.

Die vorliegende Arbeitshilfe möchte Betriebsräten, Vertrauensleuten und interessierten Beschäftigten unsere kritische Betrachtung mit Vorschlägen zum Umgang mit dem Thema zugänglich machen und ein Angebot schaffen, die Systematik hinter dieser Managementmethode zu verstehen und zu durchschauen, Vorteile und kritische Aspekte zu erkennen, sowie Gegenstrategien zu entwickeln.

Die Verknüpfung der Theorie der indirekten Steuerung, beschrieben und analysiert von Stephan Siemens, mit Erfahrungen von Betriebsrät*innen, überwiegend Angestellte, dient dazu, den Text praxisbezogen zu nutzen. Abgerundet wird die Arbeitshilfe mit Tipps zur Gestaltung von Teamarbeit im Rahmen der Gewerkschafts- und Betriebsratsarbeit. Mein Dank gilt Stephan Siemens, für das Manuskript, aber auch den interviewten Betriebsrät*innen und allen weiteren Gesprächspartner*innen und Unterstützer*innen der Arbeitshilfe.

Dies ist eine Arbeitshilfe, d. h. wir sind für weitere Anregungen dankbar und nehmen sie gerne auf.

Viel Spaß und Erkenntnisgewinn bei der Lektüre.

Peter Kippes

Funktionsbereichsleiter Betriebspolitik



WORUM GEHT ES IN DIESER ARBEITSHILFE?

Diese Arbeitshilfe möchte widersprüchliche Erfahrungen besser verständlich machen und damit auch neue Strategien ermöglichen, damit umzugehen.

- ▶ Viele Beschäftigte arbeiten heute deutlich länger als sie müssten, oft unentgeltlich. Andererseits fühlen sie sich **selbstbewusst** im Verhältnis zum Arbeitgeber. Wie passt das zusammen?
- ▶ Viele Kolleginnen und Kollegen fühlen sich im Team stark, als Einzelne aber schwach. Wie kommt das?
- ▶ In den Teams übernehmen die Kolleginnen und Kollegen viel Verantwortung – dafür beanspruchen sie Handlungsspielräume und bekommen Entscheidungskompetenz. Gleichzeitig steigt der Gruppendruck enorm. Was läuft da schief?

Beschäftigte wollen erfolgreiche Unternehmen

Der Erfolg der Unternehmen, in denen sie arbeiten, ist den Kolleginnen und Kollegen wichtig. Deswegen setzen sie neue produktive Fähigkeiten für das Unternehmen ein, in dem sie arbeiten. Wir sprechen hier von einer neuen produktiven Kraft. Die Unternehmen nutzen diese Fähigkeiten für ihren Erfolg. Aber nutzen die Kolleginnen und Kollegen ihre Fähigkeiten auch gemeinsam für sich selbst, für ihre Gesundheit, ihre Rechte? Wenn die Beschäftigten, wenn wir dies lernen, können wir gemeinsam besser auf unsere Gesundheit achten, sowohl als Einzelne wie auch im Team. Gleichzeitig können wir auf die oben genannten Probleme besser mit gewerkschaftlicher Solidarität antworten.

Doch da gibt es ein Problem. Neulich sagte ein Betriebsrat: „Wenn die Kolleginnen und Kollegen von „wir“ sprechen, weiß ich gar nicht mehr, wer gemeint ist.“ „Wir“ im Team, „wir“ im Unternehmen oder „wir“ als IG-Metall-Mitglieder? Leider vermischen sich diese Bedeutungen von „wir“ immer mehr. Unternehmerische und gewerkschaftliche Solidarität sind häufig kaum zu unterscheiden; das ist schwer zu durchschauen. Auch die Unternehmensleitungen halten ja ein „Wir“ hoch. Diese Arbeitshilfe soll dazu beitragen, diese Vermischung verständlich zu machen und die Unterscheidung zu erleichtern. Damit wieder klar wird, wann gemeint ist: WIR – das sind wir als solidarische Kolleginnen und Kollegen und wir als Mitglieder der IG Metall. So können wir auch die Kolleginnen und Kollegen dafür gewinnen, mit ihnen gemeinsam unsere Rechte und Spielräume in unserem Interesse zu nutzen – als Betriebsräte, als Vertrauensleute, als Kolleginnen und Kollegen.



DAS UNMÖGLICHE MÖGLICH MACHEN

Aus der Praxis

Interview mit einem Betriebsrat eines Entwicklungsdienstleisters

Gibt es in deinem Unternehmen indirekte Steuerung?

Sie geht von den Führungskräften hinunter zu den Team- und den Projektleitungen. Die werden anhand von Teamzielen massiv unter Druck gesetzt. Die Teamleitungen werden mitverantwortlich gemacht für die Erreichung der Ziele über Zielvereinbarungen und müssen schauen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihres Teams ausgelastet sind. Um das zu erreichen, müssen sie anscheinend im Notfall an der Vertriebsstruktur vorbei und gegebenenfalls an der Abteilungsstruktur vorbei kalt akquirieren. D.h., sie sind gezwungen, sowohl innerhalb des Unternehmens wie auch von außerhalb Aufträge an Land zu ziehen, um ihre Teammitglieder möglichst weitgehend auszulasten. Auf der anderen Seite haben wir eine Matrixorganisation, d.h. wir haben Projektteams mit Projektleitungen, die für die fachliche Führung verantwortlich sind, während die Teamleitungen für die disziplinarische Führung zur Verfügung stehen. In manchen Fällen handelt es sich um dieselbe Person, aber das ist eher die Ausnahme. Die Projektleitung plant also die Projekte mit Meilensteinen zu einem bestimmten Termin und einem bestimmten Preis. Oft bezahlen die Kunden nicht kostendeckend, das heißt, die Projekte können an sich gar nicht wirtschaftlich

abgewickelt werden. Der Auftrag der Projektleitung ist es dann, dafür zu sorgen, dass das doch gelingt.

Wie soll das gehen?

Das geht einerseits mit der berühmten Möhre, andererseits mit Druck! Ich kenne einen Fall, anhand dessen ich das beschreiben kann: Ein Kollege erhält den Auftrag, innerhalb von drei Wochen eine Anzahl von X Teilen, sagen wir ca. 28, zu konstruieren, so dass sie dem Kunden ausgeliefert werden können. Das ist eine Zielvorgabe, die ist unrealistisch. Zugleich erhält er Unterstützung von Kolleginnen und Kollegen, die im Unternehmen anfangen, und die er nebenbei einarbeiten kann, die ihm aber gleichzeitig helfen können und helfen sollen, diesen Auftrag termingerecht abzuarbeiten. Das ist unmöglich. Was macht der Kollege also: Er stempelt aus und arbeitet heimlich weiter, weil er seine Chance sieht, im Unternehmen aufzusteigen. Er möchte eine Führungsposition erreichen, und um die zu erreichen, denkt er, muss er sich bewähren. Er geht in Vorleistung in der Hoffnung, dafür anerkannt zu werden und zu einer Führungskraft aufzusteigen. Das macht er für sein normales Gehalt.

Und: Wird er dann Führungskraft?

Im Zweifel erzählt man ihm dann, dass die Lage des Unternehmens

wirtschaftlich so schwierig sei, dass das im Moment nicht geht. Da versucht man, den Druck hochzuhalten. Man muss aber auch ehrlicherweise sagen: Ca. 10% derer, die sich so verhalten, werden tatsächlich zu Führungskräften. Das wird aber nach meinem Eindruck auch aufgrund anderer Kriterien entschieden als nach Leistung. Es geht da auch um die Frage: Wer kann mir gefährlich werden? Es gibt dann zwei Formen der Entwicklung: Einerseits Seilschaften, in denen man sich gegenseitig fördert, aber auch andere Formen, in denen man sich abpuffert gegen potenzielle Konkurrenten. Auch das spielt eine Rolle.

Wie ist denn überhaupt das Unternehmen entstanden, in dem Du arbeitest?

Wir hatten vor ca. 10 Jahren eine Fusion und sind jetzt mehr als 5000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wir haben verschiedene Standorte, aber die werden nicht miteinander verglichen. Das wäre auch nicht besonders sinnvoll, weil die Standorte sehr unterschiedliche Bereiche bedienen. Verglichen werden die Bereiche und die Abteilungen in den Bereichen. Und das geht dann über die Führungskräfte bis runter – wie gesagt – zu den Team- und Projektleitungen. Verglichen wird auch die Performance in Bezug auf die Kunden: Wie viel Geschäft machen

wir mit welchem Kunden und wieviel Gewinn liegt da drin. Die Teamleitungen – das hatten wir ja schon – haben Ziele, was die Auslastung ihrer Teams betrifft, die Projektleitungen haben keinen Einfluss auf das Budget, auf den Termin und die vorausgesetzten Qualitätsanforderungen. Trotzdem haben sie die Verantwortung, diese Vorgaben zu realisieren. Anfangs ist das ganz schön, aber der Druck steigt ständig, denn die Vorgaben sind unrealistisch. Sie sind nicht zu schaffen. Dieser Druck wird dann auch in bestimmten Meetings ausgesprochen. Wie reagieren die Teamleitungen dann? Sie stellen die Kolleginnen und Kollegen vor unlösbare Aufgaben. Ich habe das obige Beispiel genannt. Und die Kolleginnen und Kollegen akzeptieren diese Aufgabe, damit von der Firma erkannt und anerkannt wird, dass sie großartige Leistungsträger sind. Die sind alle die Größten, und sie sind Einzelkämpfer. Sie versuchen – zumindest eine Zeit lang – alles, auch das Unmögliche hinzukriegen. Ein wichtiges Element ist es auch, die Kolleginnen und Kollegen bei der Ehre zu packen. „Du schaffst das schon! - Ich weiß das!“ Und dann droht ja auch das Mitarbeitergespräch, in dem man mit einer fiktiven Person verglichen wird und sich rechtfertigen muss. Dann wird auch mal gedroht.

Und funktioniert das?

Ja, die Jungen, die noch nicht so die Erfahrung haben, geben dann Gas. Es dauert eine Weile lang, bis die Kolleginnen und Kollegen das System durchschauen und dann gehen sie. Wir haben eine hohe Fluktuation, ca. 20% im Jahr und manchmal noch darüber. Also: Wenn die Kolleginnen und Kollegen diese Erfahrungen eine Weile gemacht haben, dann gehen sie woanders hin.

Und machen sich die Kolleginnen und Kollegen auch gegenseitig Druck?

Nein, solchen Druck gibt es bei uns nicht. Das macht dann die Projektleitung. Da zählt in unserem Unternehmen auch weniger die Qualifikation der Kolleginnen und Kollegen als ihre Effektivität. Unter den Führungskräften, da gibt es ziemliche Konkurrenz und auch Druck aufeinander. Zum Beispiel ist die Frage, ob die Bereiche einander mit Beschäftigten aus dem eigenen Bereich unterstützen oder Beschäftigte aus anderen Bereichen einfordern. Da wird schon darauf geachtet, was der Bereichsleitung nutzt und was ihr schadet. Da gibt es den entsprechenden Druck und auch das entsprechende Verhalten untereinander.

Diese angesprochenen Treffen machen auch deshalb Druck, weil die Bereiche angeblich Verluste einfahren. Deswegen kann man in diesen Treffen eigentlich keinen Blumentopf gewinnen. Man schaut eher, dass die anderen gerupft werden und nicht man selbst. Das ist überhaupt merkwürdig bei uns. Alle Bereiche machen Verluste, aber dennoch gibt es am Ende des Tages Gewinne, die an die Aktionäre ausgeschüttet werden. Ich weiß nicht genau, wie das zustande kommt. Es gibt da eine Vorstandsumlage, die mitunter auch doppelt anfällt: Einmal bei der Anschaffung von Geräten und dann noch einmal beim Einsatz von Geräten in der Arbeit. Aber das kann es nicht sein. Früher, vor der Fusion war das so: Wir hatten einen Investor, der mit einem bestimmten Betrag zufrieden war und dann die Füße stillgehalten hat, wenn er seine Millionen hatte. Jetzt hatten wir die Fusion, und jetzt ist im Rahmen einer sogenannten Guidance die Gewinnerwartung als eine Quote festgesetzt. Über die Börse

und das Rating hat das ja auch Einfluss auf die Bedingungen, unter denen das Unternehmen am Markt arbeiten kann, z. B. auf die Bedingungen der Kreditbeschaffung.

Gibt es bei Euch dann auch hohe psychische Belastungen und Burnout?

Dieser Druck wird innerhalb des Unternehmens weitergegeben, und wir spüren, dass der Druck zunimmt, auch bei den Belastungen, denen die Kolleginnen und Kollegen ausgesetzt sind. Denn Abteilungen mit hoher Arbeitsbelastung haben bei uns oft ein schlechtes Ergebnis und vor allem dann stellen wir fest, dass der Druck zunimmt. Mitarbeiter mit schlechter Resilienz nehmen diesen Druck für sich an und zerbrechen an dem Versuch, die überfordernden Arbeitsbelastungen zu bewältigen. Die machen das auch, weil sie in dem Unternehmen eine Perspektive für sich erreichen wollen. Es sind nur wenige, die diesem Druck widerstehen können. Es gibt immer wieder junge Menschen, die da mitmachen, nach unserer Erfahrung etwa fünf bis sieben Jahre, und dann gehen sie wieder. Auch deswegen haben wir diese hohen Fluktuationsraten.



WAS BEDEUTET INDIREKTE STEUERUNG VON GRUPPEN?

In den letzten Jahrzehnten haben sich die Beschäftigten einen **Fortschritt ihrer produktiven Fähigkeiten** erarbeitet. Er besteht darin, dass die Kolleginnen und Kollegen in der Arbeit ihre Arbeitsweise beständig verbessern. Daher setzen sie sich auch mit dem gesellschaftlichen Sinn ihrer Arbeit auseinander. Der Sinn ist in kapitalistischen Unternehmen allerdings vorgegeben: Was profitabel ist, ist sinnvoll. So fangen die Beschäftigten an, sich gemeinsam für die Profitabilität dessen, was sie tun, vor ihrem Arbeitgeber zu rechtfertigen. Die Unternehmen versuchen, diese Fähigkeit für sich zu nutzen. Sie passen die Organisation der Arbeit in den Unternehmen diesen neuen Fähigkeiten an. Anpassen bedeutet hier: Die Unternehmen haben diese Entwicklung nicht im Griff. Das Gegenteil ist der Fall: Sie müssen ihr folgen, um in der weltweiten Konkurrenz zu bestehen.

Die Arbeitsorganisation ändert sich

Die Veränderung der Arbeitsorganisation beginnt in den 60er Jahren. Vorher stellt sich die Arbeitsorganisation so dar: Der Arbeitgeber gibt Anweisungen, was zu tun ist. Er stellt sich zwischen den Markt mit seinen Anforderungen an das Unternehmen und die Beschäftigten. In seiner

Funktion als Unternehmer übersetzt er diese Anforderungen in Anweisungen: Er weist an, was in seinem Unternehmen von den Beschäftigten gemacht werden soll. Diese Anweisungen werden den Führungskräften mitgeteilt. Diese konkretisieren das für ihren Bereich und geben das an ihre Untervorgesetzten weiter. Die untersten Vorgesetzten teilen den Beschäftigten möglichst genau mit, was sie zu tun haben - und selbstverständlich, dass sie es zu tun haben. Die Beschäftigten verstehen, was sie tun sollen und tun es, weil sie es verstehen – und weil sie sonst mit Sanktionen rechnen müssen. Diese Form der Arbeitsorganisation ist mit der Bewusstheit dessen, was zu tun ist, verbunden. Sie galt bis in die 60er Jahre und hat sich dann verändert.

Die Unternehmensberatungen mischen sich ein

Vereinfacht könnte man sich die Veränderung so vorstellen: An den Arbeitgeber, der sich so verhält, tritt eine Unternehmensberatung heran und stellt klar: Auf diese Weise macht sich der Arbeitgeber zu einem Hindernis seiner Gewinnentwicklung. Das ist kontraproduktiv. Der Arbeitgeber sollte aus der Zwischenstellung zwischen Markt und Beschäftigten heraustreten, um mehr Gewinne zu machen

und um sich auf dem Weltmarkt zu behaupten. Denn die Übersetzung von Marktanforderungen in das, was zu tun ist, ist auf jeden Fall notwendig, solange es Märkte gibt. Wenn also der Arbeitgeber das den Beschäftigten nicht mehr abnimmt, fällt diesen die Aufgabe zu. Sie müssen sich selbst überlegen, wie sie die Marktanforderungen erfüllen; d.h., sie übernehmen mehr und mehr Unternehmerfunktionen. (vgl. Peters, 1997, Glißmann, Peters, 2001)

Allerdings riet der Unternehmensberater, die Beschäftigten nicht mit dem Markt überhaupt zu konfrontieren. Vielmehr sollte der Arbeitgeber im Unternehmen einen internen „Markt“ organisieren zwischen den Standorten, den Abteilungen oder den Teams. Dazu sollte er das Unternehmen in kleine Einheiten aufteilen, die sich auf diesen internen „Märkten“ behaupten müssen. Wenn sie sich behaupten, d.h. entsprechende Gewinne generieren, dann bleiben sie im Unternehmen. Wenn sie das nicht schaffen, werden sie verkauft oder aufgelöst. So kommt es dazu, dass die Beschäftigten sich selbst mit Marktanforderungen auseinandersetzen müssen. Die Gewinnerwartungen des Unternehmens erscheinen in diesen internen „Märkten“ als eine der Marktanforderungen.

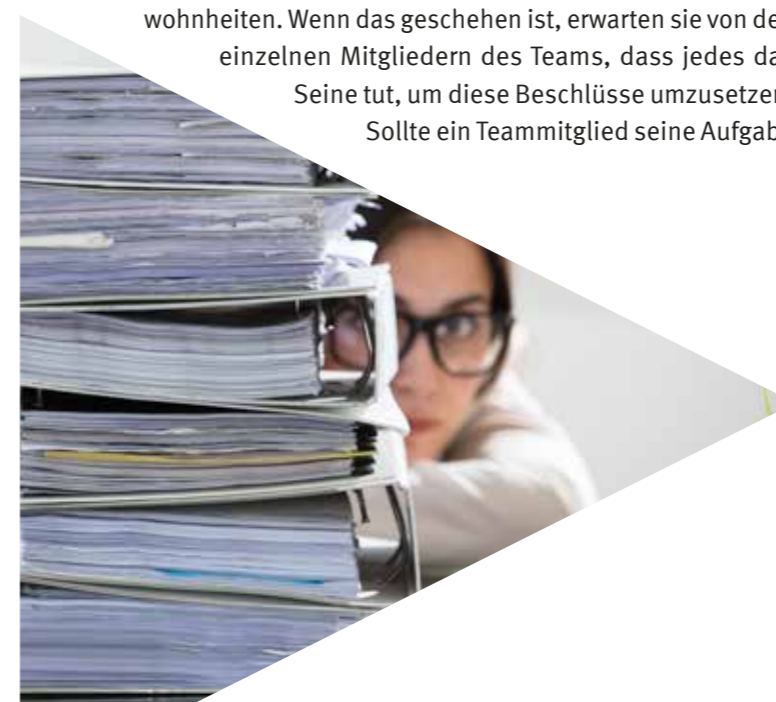
Unternehmensfunktionen gehen an Teams

Die Unternehmensfunktionen werden also primär nicht an einzelne Beschäftigte übergeben, sondern an Teams und Abteilungen. Was geschieht nun in diesen Einheiten, die auf diese Weise mit Marktanforderungen konfrontiert sind? Der Einfachheit halber nehmen wir Teams als Beispiel: Die Teammitglieder nehmen die – vom Unternehmen organisierten – „Marktanforderungen“ wahr und setzen sie um in Entscheidungen, was zu tun ist. Das tun sie entweder durch Regelungen oder in Beschlüssen oder einfach durch Gewohnheiten. Wenn das geschehen ist, erwarten sie von den einzelnen Mitgliedern des Teams, dass jedes das Seine tut, um diese Beschlüsse umzusetzen. Sollte ein Teammitglied seine Aufgabe

nicht erfüllen, wundern sich die anderen Teammitglieder. Sie sehen das eine Teammitglied erwartungsvoll an und entwickeln – oft ohne es zu wollen – Druck, der sich im Laufe der Zeit enorm steigern kann – und wird, wenn sich keine angemessene Reaktion einstellt. **Wir** haben gemeinsam im Team die Unternehmerfunktion, **Ich, Du, Er, Sie** – dieselben **Wir**, aber als Einzelne – müssen es tun. Wir haben in der Regel die Macht, jedes Mitglied dazu zu bringen, dass es tut, was es zu tun hat. Denn erstens sind wir mehr, und zweitens ist das Mitglied der Gruppe selbst gespalten in einen Teil, der mitbeschlossen hat, was zu geschehen hat, und einen Teil, der nicht in der Lage ist, das umzusetzen. (vgl. Martina Frenzel, Stephan Siemens, 2016 a)

Der Druck in der Gruppe erhöht sich

Das alles geht häufig sprachlos vor sich. Aus der Sicht eines Teammitglieds: Ich finde mich manchmal in einer Situation, in der ich meine Aufgabe nicht geschafft habe. Alle schauen mich an. Sehr unangenehm. Oft aber habe ich es geschafft, und ein anderes Mitglied ist in der Situation, in der ich vorher war. Alle anderen, also auch ich, schauen es an... Daher wissen alle, was gedacht wird. Man muss nicht sprechen: Alle verstehen die Situation und sie verstehen sie gleich. Der Druck in der Gruppe wächst und ist in der Regel erfolgreich. Man kann das die **Ich-Wir-Struktur** im Team nennen. Sie entsteht, indem wir im Team gemeinsam die Unternehmerfunktion wahrnehmen und gegen uns selbst als Individuen durchsetzen. Das tun wir selbstverständlich nicht bewusst und insofern auch nicht freiwillig. Wir haben diese Prozesse nicht unter Kontrolle. Und das gibt dem Arbeitgeber die Möglichkeit, sie zu nutzen; und der Druck auf die Beschäftigten erhöht sich dann. Die Mittel dazu stellt ihm die Arbeits- und Organisationspsychologie bereit.



DIE ZUSAMMENARBEIT ALS KONKURRENZ

Interview mit einem Betriebsrat in einem Unternehmen der Fördertechnik

In dem Unternehmen gibt es zwei Firmen, die beide Transportgeräte produzieren und auf dem Markt verkaufen. Sie befinden sich in Konkurrenz zueinander, obwohl sie ein und demselben Konzern angehören.

Wie wirkt sich diese Situation aus?

Diese sogenannte „Kooptition“ bringt unsere Arbeitsbedingungen unter Druck. Der Vertrieb unserer unternehmensinternen „Konkurrenten“ läuft über unabhängige Händler, die selbständig sind und andere Möglichkeiten haben, auf Kunden zuzugehen. Dadurch werden unsere Kolleginnen und Kollegen in eine Konkurrenzsituation gedrängt, die für sie schwer zu bewältigen ist. Diese Situation ist nach meiner Meinung vom Unternehmen gewollt. Die Händler kämpfen zum Beispiel mit Rabattaktionen um höhere Marktanteile. Diese Rabattaktionen richten sich gegen die Verkäufer und Techniker unserer Firma. Wenn es in dieser Hinsicht zu Problemen kommt, dann stelle ich wenig Aktivitäten der Unternehmensleitung fest. Im Gegenteil kommt es mir so vor, dass die Unternehmensleitung den Druck dieser von ihnen selbst organisierten Konkurrenz gegen die Kolleginnen und Kollegen ausnützt.

Ist den Kolleginnen und Kollegen die Kooptition bewusst?

Das ist unterschiedlich. Ich meine, dass die Techniker und Verkäufer über kein Bewusstsein dieser Situation verfügen. Sie merken nur, dass sie es schwerer haben, fühlen sich unter Druck und haben ein schlechtes Gewissen. Betriebsratsmitglieder haben mitunter das Bewusstsein, wenn man das im Betriebsrat thematisiert. Auch die Verkäufer haben dafür ein Bewusstsein, aber nur was die einzelnen Fälle betrifft. Die meisten sehen nicht, dass es sich wohl um ein System handelt und welche Auswirkungen das auf sie persönlich hat. In diesem Sinne haben die meisten Beschäftigten meines Erachtens eher kein Bewusstsein dieser Situation. Eher wird die Rivalität unter den Arbeitnehmern am Markt „gegen“ die eigenen Interessen und Arbeitsbedingungen verstärkt.

Welche Auswirkungen hat das denn?

Nun, dafür muss man einiges zusätzlich bedenken: Das Leben eines Technikers beinhaltet auch die Überwindung riesiger Distanzen. So sind die meisten in der Regel als Einzelne mit dem Druck, der in dieser Weise auf sie ausgeübt wird, konfrontiert. Sie spüren, dass der Druck zunimmt; sie haben den Eindruck, dass sie zu teuer und zu langsam sind; sie haben

dauernd ein schlechtes Gewissen. Manche meinen, dass 35 Stunden zu wenig sind; sie müssten länger arbeiten – und tun das dann auch. Aber das ist gar nicht der Fall. Das hat sich während der Erfahrung mit Corona gezeigt. Obwohl die Firma Kurzarbeit angemeldet hat, wurden die Ziele zwar nicht erreicht, aber auch nicht so katastrophal verfehlt, wie zu erwarten wäre. Das zeigt doch, dass die Arbeitszeit eigentlich reichen würde, aber der Druck so stark ist, dass die Techniker der Meinung sind, sie müssten länger arbeiten. Eine Weile war das auch die Meinung mancher Führungskräfte, aber die Erfahrung zeigt: Das müsste nicht sein. Ob dies Konsequenzen hat und welche, das ist völlig unklar. Aber wir müssten doch dazu kommen, zu hinterfragen, ob Mehrarbeit tatsächlich notwendig ist. Bei uns kann man eigentlich als Techniker kaum heimlich weiterarbeiten. Deswegen sehe ich heimliche Mehrarbeit im Bereich der Techniker nicht so sehr als Problem an. Eher bei den indirekten Bereichen im Innendienst.

Gibt es bei Euch Fälle von Burnout?

Ich denke, die psychischen Belastungen bei der Arbeit, die wir machen, kommen oft daher, dass man widersprechende Loyalitäten hat. Einerseits ist man ein Vertreter der eigenen Firma,

andererseits kennt man seinen Kunden seit langem, hat womöglich über die lange Zeit der Zusammenarbeit ein persönliches Verhältnis aufgebaut.

Dann kommt man in eine Zwickmühle: Einerseits will man für den Kunden nur das Beste, andererseits hat man den Job, das Beste für die eigene Firma zu tun. Da kommt man in eine emotionale Zwickmühle, die einen zerreiben kann. Solche Zwickmühlen – denke ich – gibt es häufig bei uns. Allerdings muss man sagen, dass die Kolleginnen und Kollegen, die unter psychischen Belastungen aufgrund ihrer Arbeitssituation leiden, selten erreichbar sind. Man kann sie oft kaum ansprechen und sie haben auch oft nicht mehr die Distanz zu ihrer Arbeit, die sie bräuchten, um über ihr Verhältnis zu ihrer Arbeit nachzudenken. Dann reiben sich eine Reihe von Kolleginnen und Kollegen in diesem Widerspruch der Unternehmerfunktion auf. Sie verhalten sich so, als wenn es ihr eigenes Unternehmen wäre; das macht es unmöglich, Hilfsangebote anzunehmen oder auch nur als solche zu verstehen. Dazu müssten die Kolleginnen und Kollegen ihre Arbeitssituation noch reflektieren können. Das ist aber in diesen Fällen in der Regel nicht mehr möglich. So ist es bei Technikern – vor allem auf dem Land. Da haben die Kunden viel Kontakt mit dem Techniker persönlich und legen darauf auch Wert. In der Stadt ist das nicht unbedingt so, dass sich die Kunden unmittelbar an die Techniker wenden. Da geht es mehr darum, dass die Kunden sich an meine Firma wenden. Da treffen sie dann auf den Innendienst, das Backoffice. Im Innendienst gibt es auch – im Unterschied zum Außendienst – formell Teams, d. h. Kolleginnen und Kollegen, die sich gegenseitig vertreten oder unterstützen. Das bedeutet auch: Die Kolleginnen und Kollegen haben

nicht sehr viele Schnittstellen oder Kooperationsnotwendigkeiten.

Die Zusammenarbeit ist in der normalen Arbeit nicht unbedingt notwendig, sondern in Fällen, in denen man Unterstützung braucht oder gibt.

Welche Prozesse stellst du fest?

Es sind Prozesse, die in dieser Arbeitshilfe beschrieben werden:

- ▶ Die Teammitglieder fühlen sich einander verpflichtet.
- ▶ Die unbewusst bleibenden Konflikte.
- ▶ Die Verdrängung von Überforderungssituationen, die man dann Individuen anhängt.
- ▶ Die Eigendynamik der Prozesse im Team, wie das hier heißt.

Das gibt es schon. Und ich habe den Eindruck, dass sich die Extreme verschärfen, also auf der einen Seite die Highperformer, die sich für das Unternehmen ins Zeug legen und bis zum Umfallen arbeiten, zum Teil auch Spaß daran haben. Auf der anderen Seite stehen Kolleginnen und Kollegen, die erkennbar arbeiten, um zu leben. Die eben tun, was sie tun müssen, um den Job gut zu erledigen, aber zum Glück auch großen Wert auf Ihr Privatleben legen.

Die Entwicklung hin zu solchen Extremen wirkt sich aus meiner Sicht zunehmend belastend aus, auf die Beziehungen der Kolleginnen und Kollegen und auf sie selbst auf beiden Seiten. Es gibt diejenigen, die sich voll reinhängen und meinen, alles unter Kontrolle zu haben, und diejenigen, die meinen, dass man sowieso nichts ändern kann und die mit Rückzug reagieren. Das gegenseitige Verständnis dieser beiden Gruppen füreinander ist meiner Erfahrung nach nicht sehr groß. Es fehlt das, was ich gerne die selbstbewussten Arbeitnehmer nennen

würde: Also Leute, die gut arbeiten wollen, aber sich nicht alles bieten lassen wollen, die sich auch mal kritisch mit Arbeitsbedingungen und der Arbeit insgesamt auseinandersetzen wollen. Das hat es meiner Ansicht nach früher mehr gegeben. Heute entwickeln sich die oben genannten Extreme und die machen es schwer, die Kolleginnen und Kollegen zu vereinheitlichen.

Das macht für mich auch eine Schwierigkeit bei der Organisierung für die IG Metall aus: Die setzt ja auf klassische Arbeitnehmer, die einen guten Job machen wollen, aber sich auch für ihre Arbeitsbedingungen, für ihre Interessen in Entgeltfragen einsetzen wollen, die nicht alles einfach hinnehmen wollen, aber dennoch gute Arbeit leisten wollen. Vielleicht gehe ich zu weit: Aber manchmal habe ich den Eindruck, dass das so etwas wie eine aussterbende Art ist. Bei uns kommt natürlich noch dazu, dass viele Techniker vereinzelt unterwegs sind und dass aufgrund der dezentralen Struktur die Kommunikation über gewerkschaftliche Fragen sowieso schwierig ist. Aber darüber hinaus habe ich den Eindruck, dass sich durch die Haltung zur Arbeit Subkulturen entwickeln, die schwer zu vereinheitlichen sind. Und deswegen ist es einerseits schwer, die Mitglieder mitzunehmen, andererseits entwickeln sich – wie ich finde – größere Distanzen zwischen den Mitgliedern und den Gremien. Dazu trägt auch bei, dass die Kolleginnen und Kollegen in der Bildungsarbeit mit Konzepten versorgt werden, deren Anwendbarkeit in der Praxis sie nicht lernen. Deswegen haben sie hinterher keine praktischen Kompetenzen. Die aber bräuchte es dringend. Da müssen wir uns – denke ich – als IG Metall etwas einfallen lassen, um mit dieser Situation der wachsenden Extreme umzugehen.

DIE SELBSTÄNDIGKEIT DER PROZESSE

Von den Kolleginnen und Kollegen wurde und wird die Teamarbeit mit Recht begrüßt, denn sie stellt einen Fortschritt dar: Sie ist beispielsweise mit mehr sozialer Kommunikation verbunden, mit größeren Handlungsspielräumen und mit der Bearbeitung, der ständigen Verbesserung und Änderung der eigenen Arbeit. Doch wie entsteht dann Gruppendruck oder sogar Mobbing?

Um diese Auswirkungen zu verstehen, müssen wir die Teamarbeit von zwei Seiten betrachten: Auf der einen Seite als die wirkliche Zusammenarbeit der Kolleginnen und Kollegen. Auf der anderen Seite als ein **Mittel** der

Unternehmensleitung, die Arbeit im Unternehmen zu organisieren (Nerdinger, Blickle, Schaper, 2019, S. 119f). Diese zweite Seite wird von der Arbeits- und Organisationspsychologie systematisch erforscht und dargestellt. Wenn wir einerseits die Vorteile der Gruppenarbeit, aber auch die Auswirkungen wie Gruppendruck oder Mobbing verstehen wollen, ist es wichtig, die Darstellung der Arbeits- und Organisationspsychologie in den Grundzügen zu kennen. Aus ihr ergibt sich der Schlüssel zum Verständnis dieser beiden Seiten der Teamarbeit.

WAS IST EIN TEAM?

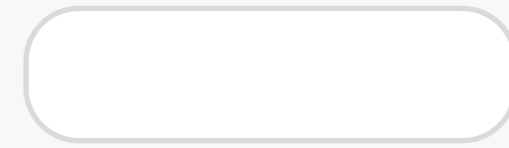
Einer der Gründungsväter der Arbeits- und Organisationspsychologie ist Kurt Lewin. Er hat sich in den 40er Jahren des 20. Jh. systematisch mit Gruppendynamik im Dienst der Unternehmen beschäftigt. Auch wenn seine Definition eines Teams auf den ersten Blick als abstrakt erscheint, lohnt es sich, dem Bild zu folgen, um die Dynamik in Teams besser zu verstehen.

Teamdefinition bei Kurt Lewin

Kurt Lewin fragte: Gibt es überhaupt Teams oder nur zusammenarbeitende Kollegen? Seine Antwort: Es gibt Teams, weil man sie als **Mittel** einsetzen kann. Man nennt dies (wie z. B. in der Physik) eine sogenannte „operationale“ Definition. **[BILD 1]** Operational bedeutet hier: als Mittel anwendbar. (vgl. Lewin, 2012 S. 228) Ein Team besteht allerdings aus dieser Sicht nicht aus Mitgliedern, sondern aus **Beziehungen zwischen Mitgliedern**. **[BILD 2]** (vgl. Lewin, 2012, S. 227) Die Mitglieder, die Menschen selbst, sind nach dem „operationalen“ Begriff nicht im Team enthalten; sie gehören zur „Umwelt“ des Teams. Da sie aber doch eine Voraussetzung darstellen, bezeichnet man heute in der Gruppendynamik die Mitglieder als „**innere Umwelt**“ des Teams (vgl. Edding, Schattenhofer, 2009, S. 20 ff.). **[BILD 3]**

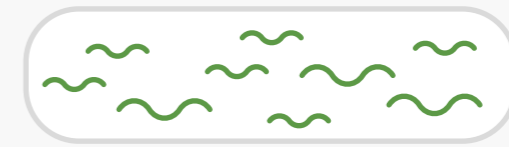
Der „inneren Umwelt“ entspricht eine „**äußere Umwelt**“, das Unternehmen. Das Unternehmen stellt Anforderungen an das Team **[BILD 4]**, das (aus dieser Sicht) aus Beziehungen besteht. Beziehungen können aber nicht arbeiten. Das Team muss sich daher an die einzelnen Mitglieder wenden und ihnen die Energie, die Zeit, die Fähigkeiten und den Willen abverlangen, gemeinsam diese Anforderungen zu beantworten. Ein existierendes Team stellt daher nach Lewin ein **Kräftegleichgewicht** zwischen den Anforderungen des Unternehmens und den Kräften der Mitglieder dar, die sie dem Team zur Verfügung stellen (vgl. Lewin, 2012, S. 238) **[BILD 5]**. Ein Gleichgewicht der Kräfte sagt jedoch nichts über die Stärke der Kräfte aus, die sich im Team begegnen. Bei einer Waage könnten wir sagen: Ein Kilogramm ist im Gleichgewicht mit einem Kilogramm – oder auch eine Tonne mit einer Tonne. Und doch hat das Ausmaß der Kräfte Auswirkungen. Wenn die Kräfte von außen größer, also die Anforderungen des Unternehmens größer werden, entsteht mit hoher Wahrscheinlichkeit eine höhere **Gruppenspannung**. (vgl. Lewin, 2012, S. 239). Kurt Lewin hat das auch bei Produktionsteams in Unternehmen untersucht. Er stellte fest, dass Teams dazu neigen, ihr „**Aktionsniveau**“ aufrecht zu erhalten.

[BILD 1]



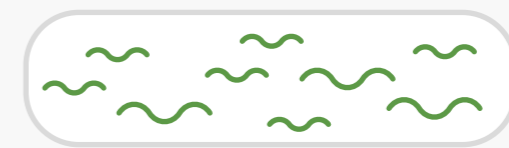
Ein Team ...

[BILD 2]



... besteht aus Beziehungen zwischen den Teammitgliedern, ...

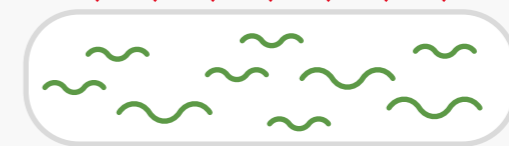
[BILD 3]



... die selbst nicht zum Team gehören, sondern zur „inneren Umwelt“.



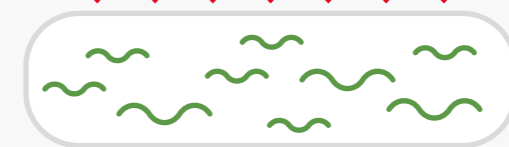
[BILD 4]



Das Unternehmen, die „äußere Umwelt“, stellt Anforderungen an das Team.



[BILD 5]



Die Mitglieder beantworten die Anforderungen, indem sie dem Team entsprechend Zeit und Kraft zur Verfügung stellen



Wenn zum Beispiel ein Teammitglied – aus welchen Gründen auch immer – fehlt, neigt ein Team dazu, weiterhin dasselbe Arbeitsergebnis zu erzielen. (vgl. Lewin, 2012, S. 235) Aus der Sicht der existierenden Gruppe leistet das Team dasselbe, wie wenn das Mitglied dabei wäre. Die Teammitglieder aber arbeiten im Gegenteil mehr und intensiver, um als Team mit einer Person weniger dasselbe zu erreichen wie vorher.

Reaktionen des Arbeitgebers

Dieses Ergebnis könnte einen Arbeitgeber stutzig machen. Er könnte sich fragen: „Wenn die Abwesenheit eines Teammitglieds am Ergebnis des Teams nichts ändert, sollte ich dann nicht dieses Teammitglied woanders einsetzen? Und: Bisher habe ich gar nicht bemerkt, dass dieses Teammitglied überflüssig war. Vielleicht gilt das auch noch für andere Teammitglieder. Das kann ich nur feststellen, wenn ich auch andere Teammitglieder anderswo einsetze, bis nichts mehr geht.“ – So kommt es dazu, dass Teams mehr und mehr ausgedünnt werden, bzw. Zusatzaufgaben erhalten. Da das Gleichgewicht der Kräfte relativ stabil ist, kann dies so vom Arbeitgeber als Mittel genutzt werden, die Beziehungen der Kolleginnen und Kollegen im Team zu belasten, um dadurch Kolleginnen und Kollegen einzusparen.

Wie der Arbeitsdruck erhöht wird

Das ist aber nur ein Anwendungsfall, in dem das Team als Mittel dient. Ein weites Feld von Anwendungsmöglichkeiten ergibt sich durch die Erkenntnisse der Arbeits- und Organisationspsychologie. Sie geht davon aus, dass in den Teams gesetzmäßig bestimmte Prozesse wirken. Da diese Prozesse unbewusst bleiben, können die Arbeitgeber sie nutzen, um die Kolleginnen und Kollegen indirekt zu steuern und den Arbeitsdruck zu erhöhen.

Leider ist die Unbewusstheit dieser Prozesse aus unserer Sicht auch die Grundlage möglicher psychischer (Fehl-) Belastungen. Es ist daher notwendig, sich mit ihnen vertraut zu machen, um sie in der Zusammenarbeit im Team zu berücksichtigen. Nur dann kann psychischen Belastungen in der Teamarbeit wirksam begegnet werden. Daher werden im Anschluss eine Reihe dieser Prozesse behandelt und damit die Rückseite eines „reibungslosen Funktionierens“ der Teamarbeit und die Kosten für die Kolleginnen und Kollegen sichtbar gemacht. Nur wenn wir die Mechanismen verstehen, können wir ihnen entgegenwirken.

WIE FÜHRUNG INS TEAM VERLAGERT WIRD

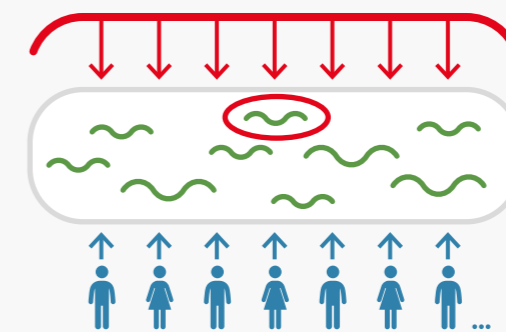
Ein wesentliches Ziel der indirekten Steuerung ist es, die Eigeninitiative der Kolleginnen und Kollegen für den Unternehmenszweck zu gewinnen. Das wird erreicht, indem den Teammitgliedern gemeinsam möglichst viele Unternehmerfunktionen übertragen werden. Das ist nicht möglich, wenn die Führungskräfte weiterhin Anweisungen geben. Damit müssen sie aufhören. Anweisungen sorgen jedoch für Bewusstheit in der Zusammenarbeit der Kolleginnen und Kollegen. Entscheidungen sollen jetzt – möglichst über marktähnliche Mechanismen beeinflusst – von den Teammitgliedern gemeinsam weitgehend selbst getroffen werden. Nur dann werden sich die Teammitglieder mit aller Kraft dafür einsetzen, dass diese Entscheidungen (erfolgreich) umgesetzt werden. Daher muss sich die Führungskraft zurücknehmen und die Entscheidungen möglichst den Kolleginnen und Kollegen überlassen.

Die Führung wird aus einer Tätigkeit eines selbstbewussten Individuums zu einer Funktion in der Gruppe, die von wechselnden Teammitgliedern wahrgenommen wird. Dafür gilt: „Stellen Sie ausreichend Druck und Anforderungen von außen sicher.“ (Rolf van Dick, Michael West, 2005, S. 62).

Im Team bildet sich eine Funktion heraus, die die Anforderungen der „äußeren Umwelt“ im Team abbildet. Je nach Situation, nach Kenntnissen und nach Kraft soll möglichst immer ein anderes Teammitglied die informelle Führungsfunktion übernehmen [BILD 6]. Die Führung verwandelt sich in einen **sozialen Prozess**, der als solcher über kein Selbstbewusstsein verfügt. Eine Führungskraft kann sich fragen: Kann ich diesem Mitarbeiter/dieser Mitarbeiterin das noch zumuten? Ein sozialer Prozess kann das nicht. Führung wird zu „Führungsarbeit“, zu einem Bestandteil der Arbeitstätigkeit aller Teammitglieder, wie es bei Österreich und Schröder heißt. (vgl. Österreich, Schröder, 2017)



[BILD 6]



Führung ist eine Funktion der Gruppe, die wechselnde Mitglieder wahrnehmen.

Was tun Führungskräfte heute?

Führungskräfte sollen u. a. die Selbstbewertung und Selbstbeobachtung der Teammitglieder orientieren. Sie gestalten die „äußere Umwelt“ für das Team ebenso wie die Zusammensetzung des Teams, die „innere Umwelt“. Wichtig ist, dass die Führungskräfte dafür sorgen, dass die Bearbeitung der Arbeit und der Zusammenarbeit im Team immer wieder notwendig ist. Denn immer, wenn dies geschieht, kann sich die Arbeit verdichten, intensivieren und vom Team besser organisiert werden. Wenn sich nichts ändert, ist das nicht der Fall. Daraus ergibt sich: **Führung sucht Veränderung**. Wenn sich nichts ändert, findet Führung praktisch gar nicht statt. So weiterarbeiten wie bisher kann ein Team in der Regel auch ohne Führung. Die „äußere Umwelt“ oder die „innere“ sollte daher möglichst oft verändert werden, damit die Kolleginnen und Kollegen im Team dazu veranlasst werden, ihre Arbeit zu bearbeiten und damit möglichst zu verbessern. Dazu gehört die Verbreitung eines Stolzes auf die bisherige Leistung einerseits, aber auch der regelmäßige Hinweis auf bevorstehende Krisen andererseits. Auch gelegentliche „Störungen“ und plötzliche Auftragsänderungen gehören zu diesem Programm. (In agilen Organisationsformen wird die Störung regelmäßig als Unterbrechung der Sprintabfolgen organisiert.) Dazu gehören aber auch Umstrukturierungen, Rationalisierungsanforderungen, Organisierung von Termindruck etc.

Es herrschen auch Führungsdilemmata

Freilich sind auch den unteren und mittleren Führungskräften diese Aufgaben als solche nicht bewusst. Sie verhalten sich nicht absichtlich so. Sie werden von ihren übergeordneten

Führungskräften entsprechend geführt und unter Druck gesetzt. Sie erhalten technische Mittel, „Tools“, um diese Art der Führung umzusetzen. Außerdem werden sie mit sich widersprechenden Anforderungen konfrontiert, die den Markt im Unternehmen abbilden sollen. Man nennt diese sich widersprechenden Anforderungen an Führungskräfte „Führungsdilemmata“ (vgl. Neuberger, 2002, S. 337 ff.). Diesen Anforderungen können Führungskräfte in der Regel nur gerecht werden, wenn sie die angebotenen „Tools“ in Anspruch nehmen. So werden sie für die Anwendung der indirekten Steuerung „gewonnen“; man könnte auch sagen: Dazu gezwungen.

Solche sich widersprechenden Anforderungen sind die wichtigste Quelle psychischer (Fehl-)Belastungen für Führungskräfte, noch vor der „Sandwich“-Position und dem Zeitdruck (vgl. Prangert, Schüpbach, 2011).

Aber auch im Team werden diese sich widersprechenden Anforderungen wahrgenommen und an verschiedene Mitglieder verteilt. So kommt es, dass die Führungsfunktion im Team in der Regel nicht von einer einzigen Person wahrgenommen wird, sondern als ein sozialer Prozess erscheint, dem gerade das fehlt, was wir im Alltag mit Führung verbinden, nämlich die Bewusstheit der Aufgabe und ihrer Durchführung. Diese Bewusstheit kann eine Gruppe nur dann erreichen, wenn sie in der Lage ist, sich mit den Prozessen im Team bewusst auseinanderzusetzen. Andernfalls überlassen die Teammitglieder diese Prozesse der Unternehmensleitung, um sie unter Druck zu setzen. Doch wie geschieht das?



WIE ENTSCHEIDUNGEN IM TEAM ZUSTANDE KOMMEN

Die Übernahme der Unternehmerfunktionen bringt es mit sich, dass Teams Entscheidungen treffen. Dabei stützen sie sich auf Informationen, die für ihre Zusammenarbeit eine Rolle spielen. Die Entscheidungen richten sich nach diesen Informationen. Daher hat das Unternehmen ein Interesse an der Frage, welche Informationen den Entscheidungen zugrunde gelegt werden. Dafür stellt die Arbeits- und Organisationspsychologie das Konzept der „Kanäle“ bereit (vgl. Lewin, 2012, S. 210 ff.). Informationen erreichen die Teams über „Kanäle“, zum Beispiel über Kennzahlen. Welche Informationen die Teams über die Kanäle erreichen, wird durch Pförtner („Gatekeeper“) bestimmt. Diese Funktion übernehmen vor allem die Führungskräfte. Durch diese Art, die Informationen zu bestimmen, werden die Teamentscheidungen mittelbar beeinflusst.

Einflussfaktoren auf die Entscheidungen der Teams

Es entwickeln sich aber auch aus der Teamarbeit selbst Einflussfaktoren auf die Entscheidungen der Teams. Diese Einflussfaktoren können positiv sein, wie etwa ein gutes Klima in der Zusammenarbeit. Sie können aber auch problematisch für die unternehmerischen Initiativen des Teams sein. Mit zunehmendem Druck werden problematische Einflussfaktoren aus der Kommunikation im Team verdrängt. Genauer: Sie werden in die „Umwelten“ projiziert und dann tabuisiert.

So verlieren sie ihren Einfluss auf die Entscheidungen des Teams. Ein Beispiel: Ein Teammitglied spricht wiederholt die Tatsache an, dass die Ressourcen nicht ausreichen, um die gesetzten Aufgaben zu erfüllen. Es ändert sich jedoch nichts. Ein, zwei, zur Not drei Mal werden sich die anderen Teammitglieder das anhören. Danach werden sie sagen: „Das ist uns jetzt bekannt. Es bringt uns aber der Lösung unserer Aufgabe nicht näher.“ (Im Gegenteil: Du verschwendest unsere Zeit. Das behindert uns bei der Lösung unserer Aufgabe.) Die Bedingungen für die Realisierbarkeit der Anforderung wird aus der Kommunikation des Teams ausgeschlossen, in die „äußere Umwelt“ projiziert, und in der Entscheidungsfindung nicht berücksichtigt. Dieselbe Tabuisierung kann auch durch Verdrängung in die „innere Umwelt“ geleistet werden. So werden Betriebsratsmitglieder oft schikaniert, weil sie bei der Arbeit fehlen. Oder beispielsweise Anforderungen anderer Gruppen (etwa der Familie) werden aus der Sicht des eigenen Teams als Egoismus des Teammitglieds gewertet. Sie werden eine Weile lang toleriert. Das schlägt brüsk um in eine Ablehnung der dadurch entstehenden Belastung, die nicht dem Arbeitgeber, sondern dem Teammitglied zugeschrieben wird.

Mit zunehmendem Druck verengt sich der Bereich, der im Team konstruktiv angesprochen werden kann. Immer weniger kann von den Teammitgliedern persönlich im Team eingebracht werden. Die realen Bedingungen der Zusammenarbeit spielen bei den Teamentscheidungen mit zunehmendem Druck auf das Team eine immer geringere Rolle.



DER BETRIEBSRAT WIRD INDIREKT AUSGEKLAMMERT

Erfahrungsbericht aus einem Aufzugsunternehmen

Managementmethoden wie die indirekte Steuerung übertragen die unternehmerische Verantwortung auf die Beschäftigten. Ein Führungsstil, bei dem Chefs ihren Mitarbeitern keine Vorgaben mehr machen, sondern Ziele stecken. Wie die Arbeitnehmer diese erreichen, bleibt ihnen dann selbst überlassen. Eigentlich kennt man diese Arbeitsweise nur ab der mittleren Managementebene, hier sind aber auch die „Schmerzengelder“ (die Bezahlung) dementsprechend. Mit großem Erfolg wurde dies aber nun auch schleichend in unserem Betrieb etabliert und nicht nur bei den außertariflich bezahlten Verkäufern, sondern auch bei den neu eingestellten Verkäufern und vor allem bei den Meistern. Hier handelt es sich um normale Tarifangestellte. Der Unternehmenszweck wird nicht mehr durch konkrete Anweisungen an die Beschäftigten während der Arbeitszeit erreicht, vielmehr sollen

die Mitarbeiter das tun, was sie wollen, allerdings unter Rahmenbedingungen, die sie nur selten selbst beeinflussen können. Veränderungen dieser Rahmenbedingungen entweder durch das Unternehmen oder durch äußere Bedingungen (Wetter usw.) werden oft weder bei der Formulierung der Ziele noch bei der Auswertung berücksichtigt. Durch Konkurrenz zwischen Abteilungen, Standorten, Teams etc. werden sie zu Höchstleistungen angespornt, Budget- und Kennzahlen sind das A und O für einen Mitarbeiter, der eigentlich als Stundenlöhner dem Arbeitgeber nicht mehr als seine Arbeitsleistung schuldet.

Mobile Office ist erwünscht

Das Unternehmen strebt Ziele zum „Mobile Office“ an. Zugegeben: Das hat auch Vorteile für den Mitarbeiter. Es kann jedoch zu einer völligen Entgrenzung der Arbeitszeit führen. Der Betriebsrat hat praktisch keine Möglichkeit mehr die Arbeitszeiten zu kontrollieren. Diese Art zu arbeiten, ist für das Unternehmen sehr produktivitätssteigernd. Steigerungsraten sollen erreicht werden und werden auch erreicht. Unterschiedliche Software für die mobilen Arbeitsgeräte (Tablet, Smartphone usw.) machen die virtuelle Überprüfung der Ergebnisse für das Management kinderleicht.



Ausuferndes Controlling und Berichtspflichten sind außerdem für die Meister sehr zeitraubend und machen den Job immer schwieriger. Werden die, meines Erachtens teilweise unrealistischen Ziele, nicht erreicht, wird das vom Management als mangelnde Leistungsbereitschaft ausgelegt. Wir arbeiten scheinbar nur noch für Excel-Tabellen, Präsentationen und ähnliches. Der Mensch gerät immer weiter in den Hintergrund. Die größte Gefahr ist jedoch, dass die Handelnden ohne Rücksicht auf die eigene Gesundheit an die Grenzen ihrer Belastbarkeit gehen. Dabei wollen sie nicht gestört werden, schon gar nicht vom Betriebsrat. Oft wird über den stressigen Arbeitstag berichtet. Stunden, die gearbeitet werden, werden aber oft nicht aufgeschrieben. Arbeiten, obwohl man nicht gesund ist, das sind Erscheinungen, die an der Tagesordnung sind. „Was soll ich machen, sonst schaffe ich die Arbeit nicht“, heißt es dann. Möchte der Betriebsrat reagieren, wird sofort eine Abwehrhaltung eingenommen. Man könnte als „Low Performer“ dastehen. Wer ein Problem hat, ist das Problem. Ich baue mir selbst Druck auf: Wie kann ich die Ziele erreichen, die ich zum Teil selber zu hoch formuliert habe, um gut da zu stehen? Bin ich und ist mein Team rentabel? Ich habe Vertrauensarbeitszeit. Mein Arbeitgeber „vertraut“ mir, dass ich das schon schaffe. Familie, Freizeit, Erholung und Ausgleich werden zu Gunsten der Arbeitszeit reduziert, um das gewünschte Ergebnis/Budget zu erreichen.

Vertrauensarbeitszeit hat Potential

Dabei ist grundsätzlich zu diesem Instrument positiv zu sagen, dass es gesundheitsförderndes Potential hat. Der Mitarbeiter hat mehr Verantwortung.



Er kann im gewissen Rahmen Dinge beeinflussen, Alternativen prüfen. Teamziele können das Gemeinschaftsgefühl stärken. All dies kann einen Arbeitsplatz attraktiver machen. Eigenständigkeit ist gefordert. Man ist nicht reiner Befehlsempfänger oder arbeitet nicht irgendwelche Routinen ab. Daher sollte das Ziel des Betriebsrats nicht sein, die Entwicklung zurückzuschrauben. Das wäre eh utopisch. Vielmehr muss man die unvermeidlichen Nebenwirkungen im Blick haben und dazu Regeln entwickeln. Hier stehen besonders die psychischen Belastungen und der Gesundheitsschutz im Vordergrund. Manchmal werden die Probleme sogar von dem ein oder anderen erkannt. Jedoch hat dieses neue produktivitätssteigernde Managementkonzept eine derartige Dynamik, dass der Betroffene keine Möglichkeit sieht, aus diesem Hamsterrad zu entfliehen. Burn-out und hohe Krankenstände sind das Ergebnis.



Beschäftigte müssen sich helfen lassen wollen

Als Fazit kann man sagen, dass die Betriebsräte dieser Herausforderung ziemlich machtlos gegenüberstehen, da den Mitarbeitern solange nicht geholfen werden kann, solange sie sich nicht helfen lassen wollen oder sich sogar ausdrücklich dagegen verhalten, dass etwas nicht in Ordnung ist.

HELFEN UND VERLÄNGERUNG DER ARBEITSZEIT

Entscheidungen alleine reichen nicht aus. Sie müssen auch umgesetzt werden. Das Mittel zur Umsetzung ist das „Commitment“ der Gruppenmitglieder. Dabei handelt es sich um eine Selbstverpflichtung der Mitglieder, die damit auf die Macht der Gruppe antworten. Soll die Leistungsfähigkeit der Teams verstärkt werden, so kommt es – aus der Sicht des Arbeitgebers – darauf an, die Macht der Gruppe über ihre Mitglieder zu erhöhen. Dafür bedarf es eines Maßstabs der Macht der Gruppe und eines Mechanismus, mittels dessen diese Macht gestärkt wird. Der Maßstab ist – nach Auffassung der Arbeits- und Organisationspsychologie – das „Wir“-Gefühl, auch Kohäsion genannt (vgl. Landy, Conte, 2005, S. 495). Wie stärkt man das „Wir“-Gefühl? Indem das Team etwas Besonderes leistet (vgl. Mullen, Copper, 1994). Die gemeinsame Leistung führt zu Stolz, der Gruppe anzugehören, mithin zur Stärkung des „Wir“-Gefühls. Da die Wiederholung der erbrachten Leistung nichts Besonderes ist, müssen die Anforderungen immer wieder moderat erhöht werden. Immer wieder stärken die Gruppenmitglieder ihr „Wir“-Gefühl, wenn sie die Anforderungen erfüllen. Das führt zur neuerlichen moderaten Überforderung (vgl. Bockenheimer, Siemens, 2014).

Wie gehen die Teammitglieder mit der sich so entwickelnden Überforderung um? Aus der Sicht eines Teammitglieds formuliert: „Ich habe nichts Gutes davon zu erwarten, wenn ich meine Aufgabe nicht erfülle. Aber nach der Arbeitszeit kommt die Freizeit; da kann ich machen, was ich will, also auch reinarbeiten, was ich nicht geschafft habe.“ Die Mehrarbeitszeit soll nicht erfasst werden, weil dann sichtbar würde, dass das Mitglied seine Arbeit in der dafür vorgesehenen Zeit nicht schafft. Diese Lösung ist aus der Sicht des Arbeitgebers unbefriedigend, da das Team in ihr nicht sichtbar wird. Daher sollte der Druck so erhöht werden, dass mindestens ein Mitglied der „Hilfe“ bedarf. Die Kolleginnen und Kollegen sind solidarisch. Sie „helfen“ ebenfalls meistens in ihrer Freizeit. (Die meisten hatten bisher schon etwas zu tun.) Die Mehrarbeit wird sozial ansteckend. (vgl. DGB-Kompakt, 2/2025) Aber auch an dieser Stelle versucht man das zu verheimlichen. Denn die Teammitglieder haben nichts Gutes davon zu erwarten, wenn sich herumspricht, dass das Team nicht schafft, was es zu leisten hat. Die Mehrarbeit wird nicht sichtbar, so dass der Arbeitgeber die Schlussfolgerung zieht, dass die Anforderungen an das Team moderat erhöht werden können. Wie wichtig das „Helfen“ in der Arbeits- und Organisationspsychologie ist, kann man in dem Buch von Jürgen Wegge (2004), Führung von Arbeitsgruppen, feststellen.

WIE MOBBING IM TEAM ZUSTANDE KOMMT

Die Macht der Gruppe über die Teammitglieder wird im Rahmen der indirekten Steuerung ausgebaut, um die Teammitglieder dafür zu gewinnen, die immer höheren Anforderungen der Gruppe zu bewältigen. Teammitglieder, die dabei mitwirken, sind stolz, der Gruppe anzugehören. Die Zugehörigkeit ist ein psychologisches Grundbedürfnis der Menschen. Dieses Bedürfnis wird genutzt, um die Teammitglieder für die Einhaltung gewisser Normen zu „gewinnen“. Denn wer die Normen der Gruppe einhält, der gehört dazu. Wer sie nicht einhält, bekommt im Rahmen der Gruppe Probleme. Denn die Identität der Gruppe ist zwar zunächst gegeben. Sie muss aber durch immer wiederkehrende Diskussionen gefestigt werden, in denen sich die Gruppenmitglieder über die in dieser Gruppe geltenden Normen und Standards verständigen.

Was geschieht an dieser Grenze der Belastbarkeit?

Dabei wird dann auch die absolute Grenze der „moderaten Überforderung“ der Teams sichtbar. Irgendwann reichen auch die besten „Tools“ nicht mehr aus, um die erhöhten

Anforderungen weiterhin zu bewältigen. Zunächst wird die Gruppe näher zusammenrücken. Dann aber schlägt das Ganze plötzlich um. Kurt Lewin sagt: Dann wird ein Mitglied der Gruppe zum „Sündenbock“ erklärt und aus der Gruppe ausgeschlossen (vgl. Lewin, 2012, S. 247). Wir würden heute von „Mobbing“ sprechen. Warum ist das so? Durch den Beschluss des Teams verwandeln sich die Anforderungen an das Team in Willensbestimmungen der Teammitglieder. Aus der Sicht eines Teammitglieds: Wir machen das nicht, weil es von uns verlangt wird, sondern weil wir es beschlossen haben, also weil wir es wollen.

Die Teammitglieder wenden sich also nicht gegen die Überforderung. Vielmehr sondern sie unbewusst ein Teammitglied aus, das daran schuld ist, dass „wir“ es nicht schaffen. Das macht die Unbewusstheit der Mechanismen der Gruppendynamik in den Teams deutlich. Sichtbar wird aber auch, dass diese Unbewusstheit mit erheblichen psychischen (Fehl-)Belastungen verbunden ist.



ARBEITEN IM TASK-FORCE-MODUS

Interview mit einer Betriebsrätin aus der Automobilindustrie

Wird in eurem Unternehmen indirekte Steuerung angewendet?

Auf jeden Fall. Die Führungskräfte ziehen sich zurück und erfüllen die Erwartungen der Kolleginnen und Kollegen nicht. Das macht die Kolleginnen und Kollegen ratlos und planlos, und dann müssen sie eben selbst schauen, wie sie damit zurechtkommen. Alle Probleme werden direkt in die Gruppen gespielt und durch die enorme Mehrarbeit bleibt wenig Zeit, etwa den Betriebsrat aufzusuchen. Die Beschwerden nehmen ab. Dagegen nehmen die Überstunden deutlich zu. Und wir wissen oft nicht, wie lange die Kolleginnen und Kollegen arbeiten, ohne ihre Mehrarbeit zu erfassen. **Es ist überwiegend ein Arbeiten im Task-Force-Modus.** Die Digitalisierung schafft oft zunächst – und oft auch nicht nur zunächst – mehr Probleme als sie löst. Dann fangen die Kolleginnen und Kollegen an, sich selbst Gedanken zu machen, wie man die Probleme lösen kann. Die Ansprüche der Kolleginnen und Kollegen an sich selbst und an die Qualität der Produkte werden oft genutzt, um sie unter Druck zu setzen. Und so finden die meisten Problemlösungen fast ausschließlich durch die Kolleginnen und Kollegen statt, ohne dass es die notwendige Unterstützung durch die Führungskraft gibt. Der gruppenspezifische Prozess innerhalb der Gruppen ist hier auch nicht zu unterschätzen. Seinem

Vorgesetzten zu sagen, dass man keine Zeit hat, die Mehrarbeit zu übernehmen, weil man bspw. das Kind aus der Kita abholen muss, fällt leichter als seine Kolleginnen und Kollegen „im Stich zu lassen“.

Dann muss sich die Führungskultur ja auch ändern?

Ja, auch da stellen wir Veränderungen fest. Die Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu Führungskräften wird zunehmend intransparenter. Man nutzt den Wunsch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Karriere zu machen und hält vielen, vor allem jungen Kolleginnen und Kollegen, die Möhre hin. Viele kommen in eine Situation, in der sie zwar die Aufgaben einer Führungskraft ausüben, aber der Prozess der Validierung zu einer Führungskraft ist viel unklarer geworden. Nach einem Assessment kommt eine Bewährungsphase, in der sich die Kolleginnen und Kollegen, die Führungsverantwortung anstreben, bewähren müssen (da arbeiten sie schon als Führungskräfte, aber in der alten Eingruppierung). Und im zweiten Schritt ist man eben sehr abhängig davon, dass man eine Führungskraft hat, die das Potential zur Führungskraft bestätigt und die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter protegirt. Viele schlucken das, und auch die damit verbundene erhebliche Mehrarbeit, um Karriere zu machen. Es ist eine Mischung aus

Bewertung und Protektion durch eine übergeordnete Führungskraft.

Gibt es denn auch Teamkonflikte?

Ja, auch die gibt es. Man beobachtet sich im Team gegenseitig und baut untereinander enormen Druck auf. Dabei entsteht auch ein neues Problem, was ich schon fast als Mobbing beschreiben würde. Wenn man aus welchen Gründen auch immer seine Leistung nicht bringen kann – aus privaten oder beruflichen Gründen oder weil man vor oder in einer Überlastung steckt, dann wird die Luft für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deutlich dünner. Betroffen hiervon sind oft ältere Kolleginnen und Kollegen und diejenigen, die mehrfach belastet sind durch Familie und Job. Wir merken das auch daran, dass die Fälle von betrieblichem Eingliederungsmanagement steigen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die aus gesundheitlichen Gründen nach längerer Krankheit wieder ins Unternehmen zurückkommen, haben kaum eine Chance, langsam und behutsam wieder einzugliedern, da die Leistungsverdichtung im Unternehmen enorm zugenommen hat. Es gibt nur wenige bis keine Aufgaben, die mit Bedacht erledigt werden können. In der Regel herrscht überall enormer Zeitdruck. Gesetzlich gibt es die Vorgabe, eine Gefährdungsbeurteilung zur psychischen Gesundheit im Unternehmen durchzuführen. Wenn es das Unternehmen

damit ernst meint, könnte diese helfen, solche Schwachstellen aufzudecken und Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Aber da muss man als Betriebsrat stark hinterher sein. Neben dem Betriebsarzt und dem Betriebsrat sind auch Führungskräfte beteiligt, wobei manche von ihnen das auch als eine zusätzliche und überflüssige Belastung betrachten – und sie sogar als lästig empfinden. Je nach dem persönlichen Einsatz der Führungskräfte, fallen dann auch die Ergebnisse aus und uns Betriebsräten wird oftmals eine heile Welt vorgegaukelt.

Jetzt kommt neu hinzu, dass die Kolleginnen und Kollegen wieder verschärft ins Büro kommen sollen. Wir haben eigentlich eine gute Betriebsvereinbarung zur Mobilarbeit. Man muss die Mobilarbeit mit der eigenen Führungskraft klären. Das hatte lange Zeit gereicht – und so ist auch jetzt noch der offizielle Stand. Jetzt findet aber der Arbeitgeber: Die Kolleginnen und Kollegen sollen wieder ins Büro kommen. Und diese Vorgabe kommt von ganz oben: Vom Vorstand. Das widerspricht jedoch der Betriebsvereinbarung. Aber das wird über die Führungskräfte von oben nach unten durchgedrückt, indem darüber auch Auswertungen gemacht werden, mittels derer die unteren Führungskräfte unter Druck gesetzt werden. Man muss dann eine Mobilarbeitsquote erreichen, die es aber offiziell gar nicht geben darf. Es hängt dann vom Rückgrat der Führungskraft ab, wie sehr diese als Schutzschild wirken können und ob diese Betriebsvereinbarung gelebt wird. Die Gruppenleitung ist abhängig von der Abteilungsleitung und wird dann oft übersteuert. Das führt zu einer merkwürdigen Situation: Dann wird die Gruppenleitung von der übergeordneten Führungskraft „zum Gespräch gebeten“ – und an den nicht vorhandenen Mobilarbeitsquoten

gemessen. Damit werden die Gruppenleitungen „entmündigt“ und unter Druck gesetzt. Das gibt aber nur dann Diskussionen, wenn jemand sich beim Betriebsrat meldet – und das hat, wie gesagt, stark abgenommen.



Warum gibt es den Druck, im Büro anwesend zu sein?

Das ist mir nicht so recht klar. Vielleicht dient das der Verstärkung der Gruppendynamik? Denn eigentlich ist es nicht sicher, dass man aufgrund Desk Sharing einen Arbeitsplatz im Büro bekommt. Das hat zur Folge, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter immer früher ins Büro kommen, verzweifelt nach einem Parkplatz suchen, der auch Mangelware ist und eine Konkurrenz um die besten Parkplätze und Büroarbeitsplätze entsteht. Das bekommen vor allem die Kolleginnen (und mitunter auch Kollegen) zu spüren, die Teilzeit arbeiten und die zum Beispiel Kinder zur Schule oder in die Kita bringen müssen oder ihre Eltern pflegen. Wenn die kommen können, sind die „guten“ Arbeitsplätze und vor allem auch die Parkplätze meist schon weg.

Auf jeden Fall verstärkt diese Entwicklung die Entmündigung der Kolleginnen und Kollegen und auch der unteren Führungskräfte. Man wird gegängelt. Es entsteht auch ein neuer Kontrollwahn,

der sich um die Anwesenheit dreht. Das ist schon merkwürdig. Wir haben eine starke Orientierung auf Diversity, zumindest in der betrieblichen Öffentlichkeit. Aber dennoch sind die Leidtragenden der indirekten Steuerung vor allem Teilzeitkräfte und Menschen, die Familienaufgaben zuhause zu erledigen haben. Da hat Diversity eine Grenze. Ein sehr fortschrittliches Instrument der Karriereplanung – geteilte Stellen bis hin zu geteilter Führung von Gruppen – werden sehr gerne von Frauen in Teilzeit genutzt. Diese Stellen sind jetzt stark unter Druck geraten. Denn diese intransparenten Kanäle, über die Führungskräfte rekrutiert werden, sind Teilzeitkräften oft verschlossen. Dadurch ergibt sich, dass in dem System der indirekten Steuerung die Chancen für Frauen – viele Teilzeitkräfte sind ja Frauen – wieder verschlechtert werden. Das ist leider eine Tendenz, die ich beobachte.

Es gibt doch sicher auch ein betriebliches Gesundheitsmanagement?

Es setzt vor allem auf Resilienz und Eigenverantwortung. Man kann durch eine entsprechende Lebensweise viel für seine Gesundheit tun. Das ist gut und richtig. Beispielsweise gibt es eine gesundheitliche Bewertung der Mahlzeiten in der Kantine, die rot, gelb und grün ausgewiesen werden. Also rot = ungesund, grün = gesund. Aber das sieht dann so aus, als ob die Gesundheit allein ein Problem der individuellen Lebensführung wäre. Mit der Arbeit im Betrieb scheint das dann nichts mehr zu tun zu haben. Und es vermittelt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein schlechtes Gefühl, wenn sie sich mal eine Currywurst gönnen. Man steht also auch bei der Wahl seines Mittagessens unter „Beobachtung“.

KOLLEGIALE VERSUS UNTERNEHMERISCHE SOLIDARITÄT

Die vielleicht beeindruckendste Leistung der Arbeits- und Organisationspsychologie für die Unternehmen aber ist die Verkehrung der kollegialen Solidarität in eine „Solidarität“ zugunsten des Unternehmens gegen einzelne Kolleginnen und Kollegen. Früher war die Gruppe ein Mittel der Kolleginnen und Kollegen, sich gegenseitig vor Übergriffen des Arbeitgebers solidarisch zu schützen. Insofern war sie – neben den Kämpfen um den Lohn – eine der Stützen gewerkschaftlicher Solidarität. Das zu verändern war eines der Kernprobleme der Arbeits- und Organisationspsychologie. Die dabei zugrundeliegende Erfahrung war die des so genannten „Akkordschweins“. Wollte ein Mitglied der Gruppe die Arbeit intensivieren und den Akkord erhöhen, so schützten sich die anderen Mitglieder gemeinsam gegen dieses Vorgehen – mit mehr oder weniger freundlichen Mitteln (vgl. Lewin, 2012, S. 260).

Wie man die Norm der Gruppe anheben kann

Kurt Lewin zog daraus den Schluss, dass die Individuen die Maßstäbe der Gruppe nicht verändern können, wohl aber offenbar umgekehrt (vgl. Lewin 2012, S. 262). Wenn man durch äußeren Druck und interne Diskussion von „Werten“ das „Aktionsniveau“ der Gruppe anheben könnte, dann müssten sich die Gruppenmitglieder wohl oder übel beugen. Ja, sie könnten dafür gewonnen werden, „solidarisch“ im Interesse des Unternehmens zu sein. Ein Beispiel dafür ist das arbeits- und organisationspsychologische „Helfen“, das schon behandelt wurde.

„Solidarisch“ sein bedeutet jetzt, im Interesse des Unternehmens gewisse Ziele in der Gruppe durchzusetzen gegen andere Gruppenmitglieder. Die kollegiale Solidarität verkehrt ihren Charakter in das Gegenteil: Aus einer gemeinsamen Verteidigung der Kolleginnen und Kollegen gegen die Übergriffe der Arbeitgeber wird eine Durchsetzung der Ziele des Arbeitgebers gegen einzelne Teammitglieder (vgl. Frenzel Siemens, 2016b). Das ist nicht eine Folge der Teamarbeit als solcher, sondern eine Folge der Unbewusstheit der Prozesse, die von den Arbeitgebern genutzt werden, um Gruppen und Teams indirekt zu steuern.

In den Teams bilden sich mit zunehmendem Druck Funktionen heraus, die die „äußere Umwelt“ und die „innere Umwelt“ im Team abbilden. Diese Funktionen werden mit Personen besetzt. Diese Personen kommen in zunehmende Konflikte, je mehr sich der Druck auf das Team erhöht. Diese Konflikte erscheinen als persönliche Konflikte zwischen zwei Teammitgliedern. Denn die Funktion der Abbildung der jeweiligen „Umwelt“ ist weder den Beteiligten noch den übrigen Teammitgliedern bewusst.

Das scheinbare Verschwinden des Interessenskonflikts

So verwandelt sich der Interessenkonflikt zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer in der unmittelbaren Zusammenarbeit im Team in einen scheinbar persönlichen Konflikt zwischen zwei – oder mehreren – Teammitgliedern. Der Interessengegensatz zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten scheint zu verschwinden. An seine Stelle scheinen persönliche Konflikte zu treten. An die Stelle der Auseinandersetzung mit dem Arbeitgeber tritt die Mediation zwischen Teammitgliedern. Eine solche Mediation wird im Einzelfall erfolgreich sein, kann aber den Grundkonflikt der Teamarbeit nicht auflösen. Denn dieser Grundkonflikt ist Ausdruck des Interessengegensatzes zwischen dem Arbeitgeber und den Kolleginnen und Kollegen. Mediation

ist mit dem Versuch verbunden, diesen Interessengegensatz in der konkreten Zusammenarbeit aus dem Bewusstsein zu drängen – im Interesse des Arbeitgebers. Das ist den Mediatoren selbstverständlich nicht bewusst. Aber es liegt dem Konzept zugrunde.

Die Konsequenz aus der Sicht der Kolleginnen und Kollegen kann nur lauten: Man muss sich diese unbewussten Prozesse bewusst machen, um sie nicht dem Arbeitgeber zur indirekten Steuerung der Zusammenarbeit im Team zu überlassen. Nur so können die Kolleginnen und Kollegen der Arbeitsverdichtung entgegentreten, den Gruppendruck in den Griff kriegen und ihre Gesundheit verteidigen. Nur so können sie in der Teamarbeit kollegiale Solidarität aufbauen.



"WIE VOM BLITZ GETROFFEN..."

Paxiserfahrung einer Betriebsrätin eines Aufzugsunternehmens

Mein Betrieb besteht aus mehreren Zentralabteilungen, die die Verwaltung, Unterstützung und Steuerung der Außenorganisation leisten. Das bedeutet, von den Beschäftigten sind rund 10 % Leitende Angestellte (Stabsfunktionen des Unternehmens) und ein weiterer hoher Anteil von Manager*innen mit AT-Vertrag und einem hohen Anteil an Personen, die sich als Manager*in fühlen.

Schon vor einigen Jahren stellte ich fest, dass die „normale“ Arbeitsleistung der Belegschaft scheinbar nicht mehr reicht. Die Vorgesetzten sprachen von „über den Tellerrand schauen, um die eigene Arbeit zu verändern“, jede*r sollte zusätzlich zum Tagesgeschäft innovative Ideen entwickeln etc.. Vielen brachte das Freude und Spaß, anderen aber Stress und Überforderung. Damals sah ich das Problem eher darin, dass die zusätzliche Arbeit on Top kam, keine Einstellungen zur Entlastung der Kolleg*innen erfolgten und dass die „kreative“ Arbeit nicht mit einer entsprechenden Lohnaufstockung vergütet wurde. Passend dazu schaffte der Arbeitgeber das betriebliche Verbesserungswesen in den Jahren ab, weil die Verbesserung der Arbeitsprozesse jetzt zur Arbeit der Beschäftigten dazu gehören würde. Durch Zufall erfuhr ich vom Thema „indirekte Steuerung“ und meldete mich zu einem Workshop an. **Wie vom Blitz getroffen**, wurde mir plötzlich klar, dass die Veränderung in meinem Unternehmen nicht zufällig oder durch bestimmte Führungskräfte angestoßen

wurde, sondern eine bewusst eingesetzte Managementstrategie ist, die weitere Ressourcen der menschlichen Arbeitskraft verwerten will. Wie sich das auswirkt, möchte ich an folgendem Beispiel erläutern.

Team und Führungskraft

Die Abteilung ist eine Gruppe von 10–14 Personen, die sich mit der Zeit veränderte. D. h., es verließen Beschäftigte die Gruppe, es gab eine Umorganisation und es kamen neue Beschäftigte hinzu. Zu Beginn der Betrachtung gab es in der Abteilung zwei kleine Gruppen und vier AT-Angestellte mit Einzelaufgaben. Eine neue Führungskraft hatte dabei wohl den Auftrag, die Abteilung modern und digital zu machen.

Führungsmethoden

Alle „müssen“ sich duzen, denn wir sind ein Team und wollen das so nach außen dokumentieren. Eine Beschäftigte hat lange und unter starken Anfeindungen darum gekämpft, dass sie die Führungskraft nicht duzen musste. Es werden sogenannte „One to One“-Gespräche eingeführt, in der die Kolleg*innen der Führungskraft darlegen müssen, was sie geschafft haben. In diesen Gesprächen gibt es harte Kritik, wenn die Führungskraft mit dem Ergebnis nicht zufrieden ist oder irgendetwas nicht fertig wird. Da die Gespräche ohne Zeugen stattfinden, fühlen sich die Betroffenen schuldig, unfähig, dumm und überfordert. In den Teammeetings werden die großen Ziele

besprochen: wir müssen alles anders machen, wir müssen alles digital machen, wir müssen viel schneller werden, wir müssen unsere Arbeit besser dokumentieren... Ständig gibt es neue zusätzliche Projekte und Beschäftigte sollen Aufgaben übernehmen, die sie inhaltlich teilweise überfordern. Die Führungskraft produziert viele Ideen und erwartet, dass diese sofort umgesetzt werden – ohne dass das Tagesgeschäft dabei vernachlässigt wird. Als neue Arbeitsmethode wird „agiles Arbeiten“ eingeführt, aber nicht in der klassischen Form, sondern in Auszügen, die sich die Führungskraft selbst rausgesucht hat.

Auswirkungen

Alle Beschäftigten bekommen nach und nach Probleme. Einige wenden sich an den Betriebsrat, aber die Angst ist groß vor Repressalien oder vor Imageverlust (ATler gehen nicht zum BR). Es häufen sich Erkrankungen, von denen die meisten (nach meiner persönlichen Einschätzung) arbeitsbedingt verursacht sind. Bei mindestens einer Person führt die Situation zu einem gesundheitlichen Zusammenbruch. Der Stress und ständige Druck, sich rechtfertigen zu müssen, wenn sie den Ansprüchen nicht genügen, führt zu hohem Leiden. Die Kolleg*innen trauen sich nicht einmal eine offizielle Beschwerde nach §§ 84, 85 BetrVG beim Betriebsrat einzureichen. Wer die Möglichkeit hat, bewirbt sich weg. Das führt zu ständiger Unruhe und Neuteilung von Aufgaben.

Aktivitäten des Betriebsrats

Der Betriebsrat hat etliche Einzel- und Gruppengespräche mit den Beschäftigten durchgeführt. Er hat eine Vielzahl von Beschwerden entgegengenommen und die Arbeitnehmer*innen dazu ermutigt, dass der Betriebsrat gegenüber dem Arbeitgeber tätig werden konnte. Gleichzeitig wird mit der Führungskraft gesprochen. Dort gibt es nicht mal Verständnis dafür, dass die Beschäftigten leiden. Das Unternehmen müsse moderner werden und sich verändern. Veränderungen würden oft Abwehrhaltungen erzeugen und dann müsse man sich überlegen, ob solche Mitarbeiter noch in das Team passen, so die Führungskraft. Der Betriebsrat mahnt die Führungskraft wegen Verstoßes gegen die Betriebsvereinbarung „Partnerschaftliches Verhalten im Betrieb“ nach § 23 Abs. (3) BetrVG ab und droht bei Wiederholung mit weiteren juristischen Schritten. Der Betriebsrat fordert den Arbeitgeber schriftlich auf, die Gefährdungsbeurteilung der Psychosozialen Belastungen in dem Bereich durchzuführen. Da der vereinbarte Turnus eh überschritten ist, kann sich der Arbeitgeber nicht weigern. Das Ergebnis ist entsprechend. Alle leiden unter der Arbeit in einem so hohen Maße, dass es bis zur Erkrankung führt. Als Maßnahme wird ein Workshop mit einem Betriebspsychologen vom BAD unter Beteiligung von Personalleitung und Betriebsrat abgestimmt. In der geschützten Situation des Workshops (ein Teil immer getrennt von der Führungskraft), öffnen sich die Beschäftigten und erfahren, dass alle in etwa die gleichen Probleme haben. Sie tauschen sich aus, verabreden eine gemeinsame Strategie, wie sie sich wehren können (üben Nein-Sagen). Wenn die Arbeit nicht geschafft wird, ist es kein individuelles Versagen

mehr. Die Führungskraft erhält ein separates Coaching. Der Führungskraft wird erläutert, dass sie die Ziele nur erreicht, wenn sie die Menschen und ihre Fähigkeiten respektiert und anerkennt. Der Betriebsrat konnte im Workshop deutlich machen, dass z. B. die Arbeitszeitregelungen der Gesundheit und dem Schutz dienen und nicht dafür da sind z. B., Abschlüsse von Projekten, die doch ein Fixdatum haben, zu verhindern. Sie haben verstanden, dass sich unser Engagement für und nicht gegen sie richtet.

Schulung des Betriebsrats in „Agilem Arbeiten“

Wie oben schon kurz erwähnt, werden auch bekanntere moderne Managementmethoden in unserem Unternehmen getestet. Da „Agiles Arbeiten“ als Form der Gruppenarbeit unter die Mitbestimmung fällt, muss sich der Betriebsrat, bevor er eine Betriebsvereinbarung dazu abschließt, erstmal schulen lassen. Wir entscheiden uns für eine dreitägige Inhouse-Schulung, damit alle Betriebsräte teilnehmen können und weil wir davon ausgehen, dass wir betriebliche Experten in allen Bereichen des Betriebes brauchen. Ich bin völlig überrascht, dass ich, obwohl ich mich mit der Theorie der Methode schon vorher beschäftigt hatte, im Praxisteil der Schulung ganz neue Erkenntnisse (auch über mich!) gewinne. Wir bekommen als Team jeweils die Aufgabe, aus Legosteinen einen Produktionsstandort mit zusätzlichen Besonderheiten zu bauen. Es gibt eine knappe Zeitvorgabe, ständig neue Zusatzleistungen, unklare Entscheidungskompetenzen und Störungen bei der Arbeit. Alle legen sich ins Zeug, das Ziel zu erreichen, bauen eher allein und ohne Abstimmung mit den Anderen vor sich hin. Gleichzeitig wird

mit den anderen Teams konkurriert, indem bestimmte seltene Bausteine gebunkert werden. Erst im Nachgang fällt mir auf, wie wir uns zum Spielball des Systems gemacht haben... Dabei sollten Betriebsräte doch eher kollegial und teamorientiert veranlagt sein? Ich kann das erste Mal nachvollziehen, dass die Situation in der beschriebenen Abteilung nichts damit zu tun hat, dass dort besonders unkollegiale, ängstliche Kolleg*innen arbeiten, sondern dass das Verhalten durch die Arbeitsmethode hervorgerufen wird. Diesen Zusammenhang kann ich nur herstellen, weil ich ein Seminar zu „Indirekter Steuerung“ gemacht habe. Durch die Praxiserfahrung kann ich die Situation der Kolleg*innen erst nachempfinden und einordnen.

Was bleibt?

Das Management wird aufwendig in neuen Methoden geschult. Diese richten sich gegen solidarische Strukturen und versuchen aus der Vereinzelung der Beschäftigten mehr Leistung zu erzielen. Ich finde, wir Betriebsräte müssen da besser mithalten können. Wir müssen uns mit diesen Methoden auseinandersetzen, um sie zu verstehen, zu regeln und damit schlimme Auswirkungen auf Beschäftigte verhindern zu können. Ich persönlich hatte das echte Verständnis erst im eigenen praktischen Erleben. Ich hätte vorher nie gedacht, dass ich mich so manipulieren lasse. Daher möchte ich aus meiner eigenen Erfahrung Seminare der IG Metall zu „Agilem Arbeiten“ empfehlen.

PERSPEKTIVWECHSEL

Bisher standen die Teamprozesse aus Sicht der Arbeits- und Organisationspsychologie im Vordergrund. Jetzt soll dagegen die **Perspektive der Kolleginnen und Kollegen** in den Blick genommen werden. Statt von Kolleginnen und Kollegen ist nun aus deren Perspektive von „ich“ und „wir“ die Rede. Was aus der Sicht der Arbeits- und Organisationspsychologie „funktionierende Prozesse“ sind, ist aus unserer Sicht unser eigenes Handeln, das diese Prozesse verwirklicht.

Ohne unser Handeln würden diese Prozesse nicht wirklich werden. Aus unserer Perspektive leidet die Teamkonzeption daher an einem theoretischen Fehler: Sie trennt unsere Beziehungen von uns als Individuen ab. (Da ist insofern etwas dran, als wir zusammenkommen, weil derselbe Arbeitgeber unsere Arbeitskraft gekauft hat.)

Es sind aber unsere Beziehungen und sie sind Ausdruck unseres Handelns. Das zeigt sich auch daran, dass wir uns in den Teams mit der Zeit aneinander gewöhnen. Wir beginnen nach einigen Jahren Eingewöhnung, uns unsere Beziehungen anzueignen. Wir verlangen dann nur noch das voneinander, was wir uns zumuten zu können glauben. Danach machen wir nur noch „business as usual“, soll heißen, wir arbeiten weiter wie bisher (vgl. Katz, 1982). Daran zeigt sich für uns: Es sind unsere Beziehungen. Man kann sie nicht wirklich von uns trennen. Für das Unternehmen zeigt sich die Notwendigkeit, umzustrukturieren, weil sich die Beziehungen dann häufig nicht mehr zur indirekten Steuerung nutzen lassen.

GEWERKSCHAFTLICHE ANTWORTEN AUF DIE INDIREKTE STEUERUNG

Es reicht aber nicht, die Perspektive zu wechseln. Auch abwarten, bis die Eingewöhnungsphase vorbei ist, führt nicht dazu, dass wir in der Lage sind, unsere Interessen und unsere Gesundheit zu wahren. Welche Konsequenzen ergeben sich dann für uns? **Die Teamarbeit abzulehnen, ist kein zukunftsweisender Weg.** Sie ist ein gesellschaftlicher Fortschritt und wird von den meisten begrüßt. Ebenso wenig ist es angezeigt, sich gegen die Arbeits- und Organisationspsychologie zu richten. Sie macht die gesetzmäßigen Prozesse bewusst; sie erfindet sie nicht. Wenn wir ihre Erkenntnisse verstehen, kann uns das helfen, unser Handeln in seiner Dynamik besser zu verstehen. Wir brauchen diese Erkenntnisse, um zu verhindern, dass sich diese Prozesse gegen uns richten.

Schließlich ist es nicht hilfreich, wenn auch verständlich, in diesem Zusammenhang von Manipulation zu sprechen. Denn dann würde man unterstellen, dass die Unternehmen auch anders könnten. Das ist aber nicht der Fall, wenn sie sich auf dem Weltmarkt behaupten wollen. Sie müssen diese Methoden anwenden und sie folgen dabei einem ihnen fremden Prinzip. Sie sind darin nicht frei, wie man sich jemanden vorstellt, der manipuliert. Wenn ich von

Manipulation rede, übersehe ich die produktiven Fähigkeiten der zusammenarbeitenden Kolleginnen und Kollegen. Ich ersetze die Erklärung des Phänomens durch eine moralische Verurteilung des Arbeitgebers. Auch wenn eine solche Verurteilung im Einzelnen angemessen sein mag, hilft sie nicht bei der Lösung des Problems.

Die Prozesse bewusst machen

Die Lösung besteht umgekehrt darin, uns die Prozesse der indirekten Steuerung und ihrer Wirkungen im Team bewusst zu machen. Nur wenn wir unsere neuen produktiven Fähigkeiten anerkennen, können wir uns um sie kümmern. Nur so können wir verhindern, dass sie sich gegen uns selbst richten. Warum können sie sich gegen uns selbst richten? Einer der Gründe ist, dass wir uns bisher noch nicht ausreichend um unsere Beziehungen im Team kümmern. Wir überlassen sie dem Arbeitgeber, um uns unter Druck zu setzen, uns Mehrarbeit abzugewinnen und uns gegenseitig in Konflikte zu bringen – gerade auch da, wo die Auseinandersetzung mit dem Arbeitgeber angebracht wäre. Wir müssen also lernen, uns um unsere Beziehungen untereinander im eigenen Interesse – nicht nur im Interesse des Unternehmens – zu kümmern.



Theater-Tipp: Indirekte Steuerung amüsant dargestellt

Das Theaterstück „**Yes we burn!**“ des Theaters Xtrameile von Martina Frenzel macht indirekte Steuerung erleb- und verstehbar und ist gleichzeitig amüsant und unterhaltsam. Es eignet sich mit einer Stunde (plus Diskussion 15–30 Minuten) für Betriebsversammlungen, Seminare, Tagungen und Konferenzen und wurde bereits vielfach für verschiedene DGB-Gewerkschaften aufgeführt.

Mehr dazu: www.xtrameile.de

SICH GEWERKSCHAFTLICH ORGANISIEREN

Wie soll das aussehen? Eine alte Erfahrung der Arbeiterbewegung kann uns da helfen: Gegen die Organisation der Arbeit durch den Arbeitgeber kann ich mich als vereinzelt Individuum nicht erfolgreich behaupten. Ich kann mich darin bewähren, indem ich die negativen Folgen auf andere abschiebe. Aber irgendwann kehrt sich das Verhältnis um, und dann bin ich an der Reihe. Dann schieben die anderen die negativen Folgen auf mich ab. Das ist eine Frage der Zeit. Ich kann aussteigen, aber das kann nicht die Lösung sein. Das mag als Individuum möglich sein, ist aber auf das Ganze gesehen keine Lösung. Gegen die Organisation der Arbeit durch den Arbeitgeber hilft nur die **eigenständige Organisation der Kolleginnen und Kollegen in den Gewerkschaften**

des DGB. Es geht dabei nicht um bestimmte Berufe oder Branchen, schon gar nicht um bestimmte Unternehmen. Diese Entwicklung ist eine gesamtgesellschaftliche Entwicklung. Deswegen helfen Berufs-“Gewerkschaften“ oder arbeitgeberorientierte Gewerkschaften oder Listen nicht weiter. Dafür sind Gewerkschaften notwendig, die auf gesamtgesellschaftlicher Ebene wirken, also die Gewerkschaften im DGB.



GEWERKSCHAFTLICHE BILDUNGSARBEIT

In den Gewerkschaften können wir uns das Wissen aneignen, das wir brauchen. Dieses Wissen erschöpft sich nicht in einer allgemeinen Charakteristik der indirekten Steuerung. Notwendig ist vielmehr die Fähigkeit, konkret zu analysieren, wie die indirekte Steuerung im eigenen Unternehmen, auf das eigene Team angewendet wird

und wie sie sich auswirkt. Dieses Wissen kann ich mir im Rahmen der **gewerkschaftlichen Bildungsarbeit** aneignen. Hier können wir eine eigene Sprache entwickeln, mit der wir uns über diese Prozesse verständigen können. Nur durch solche Verständigung wird es möglich, die Bearbeitung der Zusammenarbeit auch in unserem Interesse aufzunehmen.

TEAMZEICHNUNG DER INDIREKTEN STEUERUNG

Dafür hat sich im Rahmen der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit das Mittel der **Teamzeichnung der indirekten Steuerung** bewährt (siehe Frenzel, Siemens, 2015b). Dabei wird eine Zeichnung angefertigt, die die wirkliche Zusammenarbeit aus der eigenen Perspektive abbildet. Es geht nicht um ein Organigramm, sondern um die persönlichen Beziehungen, wie sie sich in der wirklichen Zusammenarbeit darstellen. Diese Beziehungen werden so als Ausdruck

der indirekten Steuerung von Gruppen sichtbar und verständlich. Es zeigt sich, dass die meisten andauernden Konflikte im Team wenig mit individuellen Schwierigkeiten unter einzelnen Teammitgliedern zu tun haben. Meist sind die Konflikte „Lösungen“ von Problemen der Gruppe auf Kosten der Mitglieder. Natürlich haben wir nichts gegen Lösungen, aber nicht auf Kosten einzelner Mitglieder.



GEFÄHRDUNGSBEURTEILUNG PSYCHISCHER BELASTUNGEN

Die Teamzeichnungen können auch als Mittel genutzt werden, die Teambeziehungen im Rahmen der **Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen** zu bearbeiten. Aus Sicht eines Team-Mitglieds: Wie wir im Team zueinanderstehen, bildet sich im Kopf in der Form von Gefühlen ab. Die Beziehungen im Team werden belastet mit dem unternehmerischen Zweck, also mit Kräften, die weit über die Kräfte von mir als Individuum hinausgehen. Das bildet sich ab als emotionale Erschöpfung, die über die Jahre an die Grenze von Burnout führen kann – und im Einzelfall auch führt (vgl. Frenzel, Siemens, 2015a).

Die Gefährdungsbeurteilung ist im Arbeitsschutzgesetz festgelegt, auch die Beurteilung der Gefährdungen durch psychische Belastungen (§ 5, Abs. 3). Der Gesetzgeber setzt dabei auf dieselbe Fähigkeit der Bearbeitung unserer Arbeit und Zusammenarbeit, wie sie auch den neuen Formen der Arbeitsorganisation zugrunde liegen.

Deswegen kann zunächst die Bearbeitung der Beziehungen, dann aber auch die Erfassung der Belastungen durch uns selbst in der Form von Workshops geschehen. Sie erlaubt uns, uns unsere Beziehungen bei der Zusammenarbeit als Ausdruck der indirekten Steuerung bewusst zu machen.

Überdies können wir dadurch unsere Beziehungen in unserem Interesse weiterentwickeln. Das gibt uns die Möglichkeit, uns offiziell und im Rahmen unserer Arbeitstätigkeit um unsere Beziehungen bei der Arbeit zu kümmern. (Man darf das nicht mit der sogenannten „Retrospektive“ im Rahmen agiler Arbeitsorganisation verwechseln. Denn die hat das Ziel, das „reibunglose Funktionieren“ der Teamarbeit zu organisieren. Bei der Gefährdungsbeurteilung geht es im Gegenteil um die physischen und psychischen Kosten dieses „reibunglosen Funktionierens“. Das sind zwei völlig verschiedene Gesichtspunkte.)

ERFASSUNG DER ARBEITSZEIT

Aber die psychischen Kosten sind nicht die einzigen, wenn auch vielleicht eine der wichtigsten. Es geht auch darum, die individuellen Rechte zu wahren und den Druck auf die Teammitglieder in Grenzen zu halten. Dafür ist unbedingt die **wahrheitsgemäße Erfassung der Arbeitszeit** erforderlich. Selbstverständlich kann es nicht darum gehen, Kolleginnen und Kollegen im Regen stehen zu lassen, wenn die Überforderung der Teamarbeit an ihnen sichtbar wird. Aber die Art, wie die Arbeits- und Organisationspsychologie das „Helfen“ konzipiert, hilft es dem Arbeitgeber, die Anforderungen zu erhöhen, und damit dauerhafte Hilfeleistungen erforderlich zu machen. Das ist aber keine Hilfe für die Kollegin, für den Kollegen, sondern eine Hilfe für den Arbeitgeber, den Arbeitsdruck auf das Team und Gruppendruck im Team auf die Teammitglieder zu erhöhen.

Hilfe im Sinne kollegialer Unterstützung wird daraus nur dann, wenn wir uns gemeinsam mit den Gründen auseinandersetzen, warum immer wieder Hilfeleistungen notwendig sind. Mit anderen Worten: Nur in Verbindung mit der Auseinandersetzung mit der indirekten Steuerung von Teams helfen wir den Kolleginnen und Kollegen, an denen die Überforderung der Teams in Erscheinung tritt. Auch dazu stehen Mittel bereit, insbesondere die wahrheitsgemäße Erfassung der Arbeitszeit. Dabei geht es zunächst um die Wahrung individueller Rechte. Dann geht es um die Frage, ob der Arbeitgeber sich unentgeltlich Arbeitszeit aneignet. Aber schließlich handelt es sich auch um die Frage, ob der Arbeitsdruck auf uns als Gruppe und der Gruppendruck auf mich als Mitglied erhöht wird oder nicht. Denn wenn wir unser Pensum durch nur heimlich geleistete, nicht erfasste Mehrarbeit schaffen, wird der Arbeitgeber daraus den Schluss ziehen, dass eine „moderate Überforderung“ möglich und angebracht ist. Wenn wir heimlich mehr arbeiten, helfen wir nicht nur, sondern wir sorgen indirekt für eine Verschärfung der Situation.

Stattdessen können wir versuchen die gesetzlichen und tariflichen Regelungen einzuhalten und unsere Arbeit in der dadurch zur Verfügung stehenden Arbeitszeit zu bewältigen. Wenn das nicht zu schaffen ist - und das ist häufig der Fall - müssen wir uns mit der Frage beschäftigen, wieviel zusätzliche Kapazität wir tatsächlich für die Bewältigung der Aufgabe benötigen. Diese Anforderung können wir dann mit Hilfe des Betriebsrats und der Gewerkschaften beim Arbeitgeber anmelden und uns für deren Durchsetzung stark

machen. Wenn wir uns gemeinsam darüber verständigen, was wir brauchen, um unsere Arbeit zu leisten, wird der Arbeitgeber uns das auf die Dauer nicht verweigern können. Ansonsten gibt es dafür die geeigneten gewerkschaftlichen Druckmittel.

Die Leistungsanforderungen gemeinsam gestalten

Es hat sich im Kapitel „Was ist ein Team?“ gezeigt, dass die Arbeitgeber mittels der indirekten Steuerung die Leistungsanforderungen ständig erhöhen.

Im Rahmen der Teamdynamik entstehen zwei Funktionen: Die eine besteht in der Abbildung der Anforderungen des Unternehmens, der „äußeren Umwelt“, die andere in der Abbildung der zunehmenden Überforderung der Mitglieder des Teams, der „inneren Umwelt“. Diese Funktionen bleiben unbewusst und machen sich deshalb an Individuen fest. Das nutzen die Arbeitgeber, um von der Überforderung der Teams abzulenken. Sie reden stattdessen von einzelnen Kolleginnen und Kollegen: Wer die Anforderungen des Unternehmens im Team abbildet, wird als „Highperformer“ ausgezeichnet. Wer die Grenzen der Belastbarkeit der Gruppenmitglieder zum Ausdruck bringt, wird als „Lowperformer“ ausgegrenzt. Der Arbeitgeber nutzt die Unbewusstheit über die angemessene Leistungsanforderung und wendet sie gegen bestimmte Kolleginnen und Kollegen und gegen die kollegiale Solidarität im Team.

Der Leistungsdruck wird jedoch durch indirekte Steuerung massiv erhöht. Wir können uns damit solidarisch auseinandersetzen, wenn wir zwei Fragen bewusst diskutieren und sie beantworten:

1. Was können wir als Team unter den gegebenen Bedingungen leisten?
2. Welche Beiträge können wir von welchen Teammitgliedern dafür erwarten?

So können wir im Team bewusst und solidarisch zu einer angemessenen Bewertung unserer gemeinsamen Leistung gelangen. Aber können wir sie auch im Betrieb durchsetzen? Dazu helfen uns Tarifverträge, Gewerkschaften und Betriebsräte. Oft wird gefragt: Das kann doch nicht endlos so weitergehen! Eben! Das wird es aber, wenn wir uns das nicht gemeinsam bewusst machen. Stellen wir uns diesen Fragen und beantworten sie gemeinsam, damit sich die Leistungsspirale nicht endlos weiterdrehen kann.



IN DIE OFFENSIVE GEHEN

Wenn wir die Auseinandersetzung über die Arbeitszeit und damit über die uns zur Verfügung stehenden Ressourcen führen, verteidigen wir nicht mehr nur unsere Gesundheit. Wir gehen in die Offensive: Wir fordern ein, was wir brauchen, um unsere Arbeit zu bewältigen, ohne uns gegenseitig unter einen unverantwortbaren Druck zu setzen. Wir fangen an, uns darüber Gedanken zu machen, wie wir unsere Arbeit bewusst so organisieren können, dass wir das Angemessene tun, ohne selbst unter die Räder unserer eigenen produktiven Kraft zu kommen. Damit verschaffen wir uns nach und nach **die Fähigkeit, auch für uns gut mit der Unternehmerfunktion umzugehen.**

Das ist immer so, wenn man etwas lernt: Erst lernt man sprechen, im zweiten Schritt das zu sagen, was angemessen ist. In diesem Fall lernen wir im ersten Schritt die Unternehmerfunktion im Interesse des Unternehmens wahrzunehmen. Dann lernen wir mit dieser Fähigkeit gemeinsam umzugehen. Das ist nun der nächste Schritt. Denn die Wahrnehmung der Unternehmerfunktion ist Ausdruck unserer Produktivkraft. Wenn wir sie bewusst wahrnehmen, bearbeiten wir unsere Arbeit nicht nur im Interesse kapitalistischer Gewinnerwartungen. Wir werden mehr und mehr auch unsere eigenen Interessen berücksichtigen: unsere Gesundheit, unser Leistungsvermögen, unsere Rechte und die kollegiale Solidarität bei der Arbeit.

Damit eröffnet sich der Weg dahin, dass wir unsere Arbeit als Teil der gesamtgesellschaftlichen Arbeitstätigkeit

verstehen und nach und nach immer bewusster einsetzen. Damit verbindet sich die Wahrung gesamtgesellschaftlicher Interessen an unserer Arbeitstätigkeit. Schon jetzt ist die Kontrolle der Gesetze für die Arbeit (Sozialgesetzbuch, Antidiskriminierung etc.) Aufgabe der Betriebsräte und der Vertrauensleute. Aber die Kontrolle gesetzlicher Regelungen reicht alleine nicht aus. Sie nützt die Fähigkeit zur gemeinsamen Bearbeitung der eigenen Arbeit nicht aus, um zur Lösung der gesellschaftlichen Probleme zu gelangen. Darauf aber wird es mehr und mehr ankommen. Denn **die Zukunft wird erarbeitet.** Wie unsere Zukunft aussehen wird, das erarbeiten wir heute. Daher ist es sinnvoll, die Fähigkeit, unsere Arbeit zu bearbeiten, auch darauf auszurichten. Dabei ist die Einschränkung der Bearbeitung der gemeinsamen Arbeit auf die Profitabilität der Unternehmen nicht ausreichend. Wir können uns soziale und umweltgerechte Kriterien erarbeiten und zugrunde legen, wenn wir unsere Arbeit bearbeiten. So können wir unseren Beitrag zur Lösung der anstehenden gesellschaftlichen Probleme leisten.



LITERATUR

Bockenheimer, Eva, Siemens, Stephan. (2014). Arbeitszeit und indirekte Steuerung. In: Detje, Richard, Stamm, Sybille, Wilde, Florian (Hrsg.). Kämpfe um Zeit. Bausteine für eine neue (arbeits-)zeitpolitische Offensive. Berlin, Deutschland: Rosa Luxemburg Stiftung. S. 86–91.

Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB): (2025). Überstunden: Weniger ist mehr, DGB-Index Gute Arbeit Kompakt 02/2025. Berlin, Deutschland

Dick, Rolf van, West, Michael A. (2005). Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung. Göttingen, Deutschland: Hogrefe-Verlag.

Edding, Cornelia, Schattenhofer, Karl. (Hrsg.). Handbuch: Alles über Gruppen – Theorie, Anwendung, Praxis. Weinheim, Deutschland: Beltz.

Frenzel, Martina, Siemens, Stephan. (2015a). Burnout – eine Folge der neuen Organisation der Arbeit. Ein Leitfaden für Interessenvertretungen und Beschäftigte. Bielefeld, Deutschland: AJZ-Verlag.

Frenzel Martina, Siemens Stephan. (2015b): Die Teamanalyse als Instrument der betrieblichen und gewerkschaftlichen Burnout-Prävention (Ethik und Gesellschaft 2/2015: Depression und subjektivierte Arbeit). Download unter: <https://dx.doi.org/10.18156/eug-2-2015-art-6> (Zugriff am 05.08.2021).

Frenzel, Martina, Siemens, Stephan. (2016a). Das unternehmerische Wir. Formen der indirekten Steuerung in Unternehmen. Hamburg: VSA-Verlag.

Glißmann, Wilfried, Peters, Klaus. (2001). Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen. Hamburg, Deutschland: VSA-Verlag.

Katz, Ralph. (1982). The Effects of Group Langetivity on Project Communication and Performance. In: Administrative Science Quarterley. Vol. 27, Nr. 1, S. 81–104.

Lewin, Kurt. (2012). Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Bern, Schweiz: Huber-Verlag.

Mullen, Brian, Copper, Carolyn. (1994). The Relation between Group Cohesiveness and Performance. An Integration. Psychological Bulletin, Vol. 115 (2), S. 210–227. Übersetzung Siemens, Stephan.

Nerdinger, Friedemann, Blickle, Gerhard, Schaper, Niklas. (2019). Arbeits- und Organisationspsychologie. Berlin, Deutschland: Springer.

Österreich, Bernd, Schröder Claudia. (2017). Das kollegial geführte Unternehmen. Ideen und Perspektiven für die agile Organisation von morgen. München, Deutschland, Vahlen.

Peters, Klaus. (1997). Die neue Autonomie in der Arbeit. DGB-Informationen zur Angestelltenpolitik, 1997 (5).

Prangert, Barbara, Schüpbach, Heinz. (2011). Arbeitsbedingungen und Gesundheit von Führungskräften auf mittlerer und unterer Hierarchieebene. In: Fehlzeitenreport 2011. Führung und Gesundheit, Zahlen, Daten und Analysen aus allen Bereichen der Wirtschaft. Berlin Heidelberg, Deutschland: Springer. S. 71–79.

Wegge, Jürgen (2004). Führung von Arbeitsgruppen. Göttingen. Deutschland: Hogrefe Verlag.

Bist du noch nicht Mitglied der IG Metall?

Das kannst du ändern!

Unser Online-Betriebsformular findest du unter:

www.igmetall.de/beitreten

Für weitere Fragen steht dir deine Geschäftsstelle vor Ort gerne zur Verfügung:

igmetall.de/ueber-uns/igmetall-vor-ort/geschaeftsstellensuche

Links

igmetall.de/infopakete

igmetall.de/kontakt

Werde
Mitglied

Impressum

IG Metall, Wilhelm-Leuschner-Str. 79, 60329 Frankfurt am Main, vertreten durch den Vorstand, 1. Vorsitzende: Christiane Benner, Kontakt: vorstand@igmetall.de
V.i.S.d.P. / Verantwortlich nach § 55 Abs. 2 RStV: Peter Kippes, Funktionsbereichsleiter Betriebspolitik, Wilhelm-Leuschner-Str. 79, 60329 Frankfurt am Main, Peter.Kippes@igmetall.de

Herausgeber: Ressort Aktive im Betrieb

Text: Stephan Siemens

Redaktion: Herbert Rehm, Wolfgang Thurner, Stefan Wolf

Layout: Eva Funk, kontakt@evafunk.com

Bildnachweise: iStock.com/Getty Images Plus: Alessandro Biascoli, AndreyPopov, Andrii Borodai, Charday Penn, charnsitr, deepblue4you, demaerre, Drazen, Fernig, GGTrade Latin, Halfpoint, kyoshino, NanoStockk, PeopleImages, Ralf Hahn, Ridofranz, SeventyFour, Torsten Asmus, Xavier Arnau, IG Metall

Illustrationen: Reinhard Alff