

Indirekte Steuerung oder warum Krokodile gefährlicher sind als Pistolen	TeaM
---	-------------

Zielstellung: Die Teilnehmenden verstehen das Prinzip der indirekten Steuerung, erkennen den Reiz und die Risiken für die Beschäftigten. Aus diesen Ergebnissen können nach der Station/Übung Ideen für eine Strategie der Interessenvertretung entwickelt werden.

Methode: Die Teilnehmenden lesen den Text und ergänzen die vorbereiteten Schaubilder mit weiteren Aussagen von Beschäftigten (weiße Karten). In einem nächsten Schritt werden die Risiken (gelbe Karten) und die positiven Aspekte für die Beschäftigten (grüne Karten) formuliert. Dabei sollten die unterschiedlichen Arbeitszeitmodelle und Arbeitsformen (mehr Team, weniger Hierarchie) und welche Konsequenzen diese auf die innere Einstellung des/der Einzelnen, auf Verhaltensweisen, auf die Solidarität unter den KollegInnen und auf die Arbeit und die Rolle des Betriebs-/Personalrats haben, berücksichtigt werden.

Die Station kann im Rahmen weiterer Stationen zum Thema Leistung oder Gesundheitsschutz eingesetzt werden. Daher ist die Sammlung der Aussagen (Karten abnehmen und in vorbereitete Kartons legen) der jeweiligen Gruppe für die weitere Bearbeitung im Plenum wichtig.

Ebenso gut eignet sich die Station für Betriebsversammlungen, wo kleine Gruppen an dem Thema z.B. an Stellwänden arbeiten und dann die Ergebnisse zusammengetragen und im Plenum weiter diskutiert werden.

Die Thesen für die Plenumsdiskussion könnte heißen: Mehr Druck und mehr Entgrenzung durch mehr Freiheit! Indirekte Steuerung als interessierte Selbstaussbeutung und damit auch Selbstgefährdung.

Mögliche Fragen dazu: Wie kommt es dazu? Welche Mechanismen wirken wie zusammen? Was passiert in den Köpfen der Belegschaft? Welche konkreten gesundheitlichen Risiken können auftreten bei den MitarbeiterInnen/ dem BR/PR?

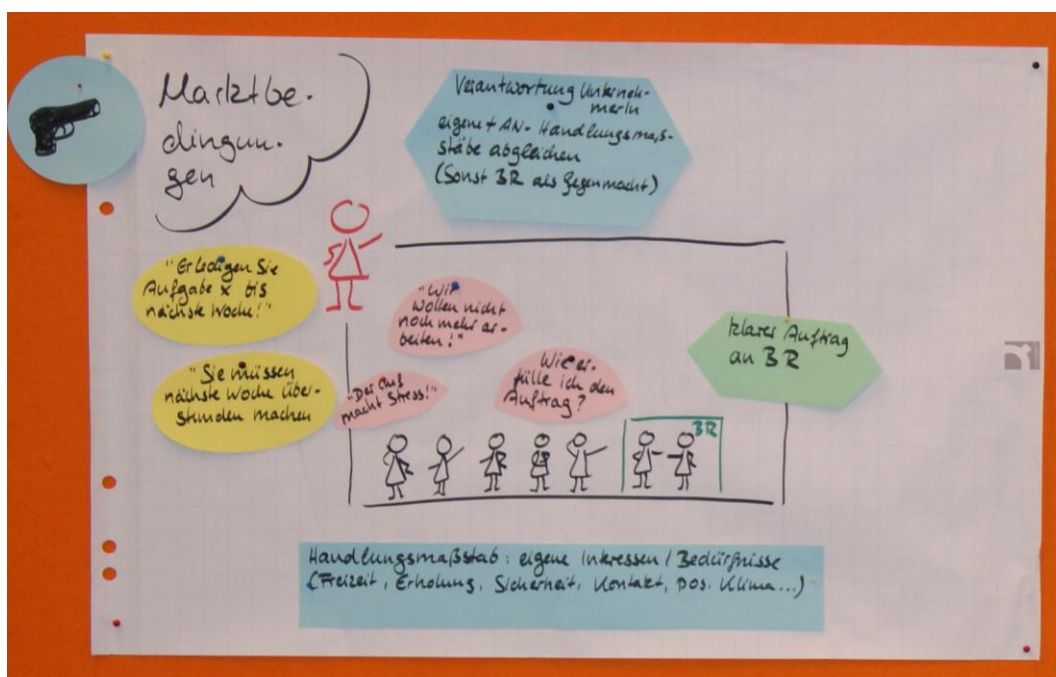
Wie kann die Interessenvertretung die Beschäftigten sensibilisieren? Welche Maßnahmen können ergriffen werden, um die Auswirkungen von indirekter Steuerung so gering wie möglich zu halten?

Material: Weiße, gelbe und grüne Karten, Stifte, vorbereitete Pinnwände, 3 Kartons für die beschrifteten Karten

Die Pinnwände sind so vorbereitet, dass die beiden Managementformen (Pistole und Krokodil) erkennbar sind. Außerdem sind Chefin, Beschäftigte und Interessenvertretung dargestellt.

Bei der „Pistole“ sagt die Chefin: „Erledigen Sie die Aufgabe X bis nächste Woche.“ „Sie müssen nächste Woche Überstunden machen.“ Die Beschäftigten: „Wir wollen nicht noch mehr arbeiten.“ „Die Chefin macht Stress.“ „Wie erfülle ich diesen Auftrag?“ Als Beschreibung: Verantwortung liegt beim Unternehmen. Arbeitgeber- und Arbeitnehmendeninteressen abgleichen. Interessenvertretung fungiert mit klarem Auftrag als Gegenmacht und für die Interessen der Beschäftigten.

Beim „Krokodil“ sagt die Chefin: „Du bist verantwortlich, dass wir alle überleben.“ „Macht, was ihr wollt, aber seid profitabel.“ „Sei autonom und entwickle deine eigenen Ideen.“ Die Beschäftigten: „Wie können wir am Markt überleben?“ „Ich mache das jetzt noch fertig.“ „Wer behindert unsere Profitabilität?“ „Ich darf mir die Überforderung nicht anmerken lassen.“ Als Beschreibung: UnternehmerIn tritt zur Seite. „Selbstorganisierte“ betriebliche Einheit ist direkt mit dem Markt konfrontiert, Arbeitnehmende verinnerlichen unternehmerische Verantwortung und verdrängen eigene Interessen. Interessenvertretung erreicht Beschäftigte nicht mehr, da Interessen nicht mehr als klarer Auftrag formuliert sind.





Indirekte Steuerung oder warum Krokodile gefährlicher sind als Pistolen	TN – M
---	---------------

Personen: 2-4

Stationsaufgabe:

1. Bitte lest den Text und ergänzt die jeweiligen Schaubilder mit weiteren Aussagen von Beschäftigten (weiße Karten).
2. Formuliert die Risiken (gelbe Karten) und die positiven Aspekte für die Beschäftigten (grüne Karten) bei den jeweiligen Managementformen. Dabei sollten die unterschiedlichen Arbeitszeitmodelle und Arbeitsformen (z.B. bei der indirekten Steuerung: mehr Team, weniger Hierarchie) und welche Konsequenzen diese auf die innere Einstellung des/der Einzelnen, auf Verhaltensweisen, auf die Solidarität unter den KollegInnen und auf die Arbeit und die Rolle des Betriebs-/Personalrats haben, berücksichtigt werden.
3. Legt die jeweiligen Karten nach Farben getrennt in die vorhandenen Kartons, damit nachdem alle Aussagen zur weiteren Diskussion zusammengetragen werden können.

Vielen Dank

Darum geht's:

Angenommen, eine Führungsperson steht vor der Aufgabe, eine/n Mitarbeiter/in dazu zu bringen, von Punkt A nach Punkt B zu gehen. Wie geht das? Man spricht eine Anweisung aus. „Geh zu Punkt B!“ Die Anweisung wird dadurch zu einer Anweisung, dass die Person, die die Anweisung gibt, eine Antwort oder Sanktion parat hat für den Fall, dass die Person, die der Weisung folgen soll, „Nein!“ sagt. Ansonsten kann eine solche Aufforderung als Bitte interpretiert werden, der man nachkommen kann – oder auch nicht.

Das Bild dazu ist das einer Pistole. Also: Geh von Punkt A nach Punkt B! Wenn Du es nicht tust, wirst Du erschossen! Das ist der Befehl in Reinform. Das Bild ist zwar etwas überspitzt, denn in Unternehmen wird niemand mit dem Tod bedroht, doch die Androhung von Sanktionen ist vorhanden, verbal oder nonverbal. Es ist ein Organisationsprinzip, dass den Willen Einzelner einem Willen von Vorgesetzten unterordnet.

In diesem ‚Modell Pistole‘ ist zwischen Arbeitszeit und Freizeit ein klarer Unterschied. Die Arbeitszeit ist nämlich die Zeit, in der ich tun muss, was mir gesagt wird, und die Freizeit ist die Zeit, in der ich tun kann, was ich selber will. Dafür, dass ich tue was mir gesagt wird, werde ich bezahlt, und weil ich gerne bezahlt werden will, tue ich, was mir gesagt wird. Soweit –so einfach – das ‚Modell Pistole‘.

In den Unternehmen passierte nun aber folgendes: Die Pistolen wurden weggeworfen, und es wird verlangt, dass wir nun auch während der Arbeitszeit tun sollen, was wir selber wollen. Das Ganze nennt sich Vertrauensarbeitszeit. Zu schön um wahr sein!

Es ist auch nicht wahr! Sondern ein bestimmtes Prinzip der Unternehmensorganisation wird durch ein neues Prinzip ersetzt. Für das ‚Modell Pistole‘ heißt das: Der Arbeitgeber wirft die Pistole weg und sagt: „Liebe/r Mitarbeiter/in, ab sofort kannst Du auch während der Arbeitszeit tun, was Du selber willst. Hauptsache, du erreichst Punkt B! Viel Spaß!“ Das ist alles, was er sagt. Aber es ist nicht alles, was er tut! Er ersetzt die Pistole durch ein neues Utensil: ein Krokodil. Schauen wir auf die Anfangssituation: die Chefin will erreichen, dass ihr Mitarbeiter von Punkt A nach Punkt B geht. Aber sie fuchtelte nicht mehr mit der Pistole herum und brüllte keine Kommandos, sondern greift zum Krokodil. Sie platziert es am Punkt A – im Rücken des Mitarbeiters – und richtet die übrigen Rahmenbedingungen so ein, dass sich der Mitarbeiter nur in Sicherheit bringen kann, wenn er – möglichst flott – zu Punkt B entweicht. Ein besonderes Kommando ist in diesem Fall offenkundig nicht mehr nötig. Das Krokodil erweist sich als eine echte Vertrauensgrundlage: die Vorgesetzte kann nämlich darauf vertrauen, dass der Mitarbeiter – auch von sich aus! – tut, was die Vorgesetzte will. – Das ist das ‚Modell Krokodil‘¹.

Wo ist nun der Unterschied zum ‚Modell Pistole‘? In beiden Fällen erreicht die Vorgesetzte, was sie will; in beiden Fällen muss der Mitarbeiter tun, was die Vorgesetzte will; das eine Mal wird er „erschossen“, das andere Mal wird er „gefressen“, wenn er den Anweisungen nicht folgt; in beiden Fällen wäre er am Ende tot.

Doch die Person, die mich mit der Pistole bedroht für den Fall, dass ich nicht tue, was sie will, will mich nicht erschießen! Sie will, dass ich zu Punkt B gehe, und wenn sie mich erschießt, hat sie nicht erreicht, was sie will. Sie erschießt mich nur im Fall des eigenen Misserfolgs! Daraus ergibt sich eine teilweise Übereinstimmung der Interessen, nämlich: Vermeidung der Strafe. Bestrafungen in Unternehmen sind eigentlich kontraproduktiv. Produktiv ist die Drohung mit der Bestrafung und die Drohung

¹ Das Krokodil wurde 2000 erfunden auf einem Seminar von COGITO (Institut für Autonomieforschung) und dient seitdem zur Erklärung des Prinzips der Indirekten Steuerung. Dr. Klaus Peters (Vorstandsmitglied), siehe auch ver.di Broschüre „Tarifpolitischer Workshop Vertrauensarbeitszeit“, 2004

würde unglaublich, wenn man ihr nicht auch notfalls die Strafe folgen ließe. Aber wenn es dazu kommt, ist das für alle Beteiligten ein Misserfolg.

Doch im anderen Modell: Das Krokodil will gar nicht, dass ich zu Punkt B gehe und es setzt alles daran, zu verhindern, dass ich den Punkt B erreiche! Es will mich vorher erwischen! Und das hat die überraschende Folge, dass ich nun selbst den Punkt B erreichen will, um dem Krokodil die Beute, nämlich mich, zu entziehen. Das heißt: Im ‚Modell Krokodil‘ tue ich nicht, was jemand anders will, sondern da tue ich, was ich selber will.

Nun bauen wir das etwas aus, ich begeben mich im ‚Modell Pistole‘ von Punkt A nach Punkt B als weisungsgebundene Mitarbeiterin, und plötzlich tut sich vor mir eine hohe Mauer auf, fünf Meter hoch. Was tue ich? Ich schlage die Hände über dem Kopf zusammen und sage: „Mein Chef sollte sich, bevor er Anweisungen gibt, besser darüber informieren, ob sie überhaupt ausführbar sind. In meinem Arbeitsvertrag steht nichts drin vom Überwinden hoher Mauern.“ Also werde ich zum Chef zurückgehen und eine neue, ausführbare Anweisung verlangen.

Was geschieht bei der gleichen Situation im ‚Modell Krokodil‘? Offenkundig hat es keinen Sinn, mit dem Krokodil zu verhandeln oder unter Hinweis auf irgendwelche Spielregeln das Spiel abubrechen. Ich muss die Mauer überwinden. Egal wie. Es ist eine Frage auf Leben und Tod. Behalte ich meinen Job, oder behalte ich ihn nicht? Habe ich Erfolg, oder ernte ich einen Misserfolg? Das Krokodil ist hinter mir her, und wenn ich nicht über die Mauer komme, werde ich gefressen. Also los!

Nun übertragen wir dies auf die Arbeitszeit! Ich bin in Befolgung der Anweisung unterwegs von Punkt A nach Punkt B und mitten auf der Strecke läuft die Arbeitszeit ab! Was geschieht im ‚Modell Pistole‘? Hier ist das Ende der Arbeitszeit das Ende der Kommandogewalt der Chefin. Wenn die Arbeitszeit abgelaufen ist, hat die Chefin ihre Gewalt verloren. Und wenn der Befehl noch nicht ausgeführt ist, die Arbeitszeit aber schon vorbei ist, hat die Chefin ein Problem, nicht ich. Ich kann von diesem Augenblick an wieder tun, was ich selber will, und ich bin unter Umständen weit davon entfernt, zu Punkt B zu wollen. Stattdessen will ich womöglich nach Hause gehen, weil mich als Mensch der Punkt B überhaupt nicht interessiert.

Anders im ‚Modell Krokodil‘: Da habe ich ein Problem, das sich nach Ablauf der Arbeitszeit nicht automatisch auf den Arbeitgeber verlagert, sondern bei mir hängen bleibt und wenn nicht an mir, dann an meinen Kolleginnen und Kollegen, jedenfalls nicht beim Arbeitgeber. Krokodile orientieren sich grundsätzlich nicht an der Arbeitszeit ihres potentiellen Opfers. Und der Punkt B steht darum auch nicht als ein eigentlich uninteressantes Ziel vor mir, sondern als mein (eigenes) rettendes Ufer!

Und jetzt setzen wir noch ein drauf: Während ich unterwegs bin von Punkt A nach Punkt B tritt mir plötzlich die Interessenvertretung in den Weg und ruft mir zu: „Die Arbeitszeit ist abgelaufen! Geh nach Hause!“ Im ‚Modell Pistole‘ bin ich dankbar,

denn sie macht mich darauf aufmerksam, dass ich meine Arbeit abbrechen darf. Im ‚Modell Krokodil‘ hilft mir die Interessenvertretung nicht, sondern wird sogar zu einem zusätzlichen Hindernis bei meiner Flucht vor dem Krokodil! Nun muss ich auch noch an dem Betriebsrat/dem Personalrat vorbei, wenn ich mich in Sicherheit bringen will. Es gibt so etwas wie einen natürlichen Impuls, Institutionen, die zum eigenen Schutz da sind – es ist nicht nur die Interessenvertretung, sondern auch das Arbeitszeitgesetz, Tarifvertrag und Betriebsvereinbarungen und vieles andere – diese Institutionen außer Kraft zu setzen, sie zu umgehen, sie zu unterlaufen.

Die in dem ‚Modell Pistole‘ beschriebene Unternehmensorganisation, erreicht die Organisiertheit im Unternehmen durch Unterordnung des Willens der Mitarbeitenden während der Arbeitszeit unter den Willen von Vorgesetzten, ChefInnen, ManagerInnen und so weiter. Die andere Unternehmensorganisation im ‚Modell Krokodil‘ erreicht das organisierte Handeln dadurch, dass sie den eigenen Willen der Mitarbeitenden für den Unternehmenszweck funktionalisiert und diese Vereinnahmung des eigenen Willens des Individuums für den Unternehmenszweck ist um ein Vielfaches produktiver als die Unterordnung des Willens des/der Einzelnen.

Wie steht es denn hier mit Freiwilligkeit und Unfreiwilligkeit? Bei der Flucht vor dem Krokodil kommt offenbar beides zusammen! Man will nicht mit Krokodilen konfrontiert werden, aber wenn eines da ist, dann will man weg. Man ist nicht freiwillig auf der Flucht, aber man flieht freiwillig, wenn die Bedrohung da ist. Die Flucht ist eine selbstständige Reaktion des Individuums, in der sich sein Überlebenswillen ausdrückt, ein unfreiwillig-freiwilliges Verhalten.

Vielen Dank.