

Der Betriebsrat als Störfaktor

Flexible Zeiteinteilung, mehr Teamwork, weniger Kontrolle, mehr Eigenverantwortung – was cool klingt, kann unerwünschte Nebenwirkungen haben.

Astrid Fadler
Freie Journalistin

Wenn Beschäftigte so motiviert sind, dass sie auf Arbeitszeitregelungen pfeifen und BetriebsrätInnen als lästige Prinzipienreiter betrachten, dann steckt dahinter vielleicht indirekte Steuerung. Dieser Führungsstil, auch als indirekte Personal- oder Unternehmenssteuerung bezeichnet, bedeutet das Ende des hierarchischen „Command and Control“-Systems. Die Beschäftigten gewinnen an Autonomie und haben so mehr Spaß im Job. So viel Spaß, dass Stechuhren überflüssig und (unbezahlte) Überstunden einfach selbstverständlich werden ... Ja, Arbeit kann und soll Spaß machen. Sie ist für die meisten Menschen ein wichtiger und sinnstiftender Teil ihres Lebens. Idealerweise bietet der Arbeitsplatz Herausforderungen, Erfolgserlebnisse und Anerkennung. Der gegenseitige Austausch und die Zusammenarbeit in einer Gruppe sind im Prinzip menschliche Grundbedürfnisse. Doch wie weit bzw. lange ist außergewöhnliches berufliches Engagement tatsächlich freiwillig, angesichts von Krisenszenarien, Standortschließungen, Jobabbau, Verdrängungswettbewerb und dem Zwang zur Selbstoptimierung?

Indirekte Steuerung

Um möglichst schnell auf veränderte Marktgegebenheiten (technische Innovationen, gesellschaftliche Trends etc.) reagieren zu können, orientieren sich Unternehmen heute vor allem nach außen – an Konkurrenten, den KundInnen, LieferantInnen oder den Aktionären (Vermarktli-

chung). Der dadurch entstehende Druck wird unmittelbar an die MitarbeiterInnen weitergegeben. Das Management tritt als direkter Befehlsgeber in den Hintergrund und nimmt die ArbeitnehmerInnen mehr in die Verantwortung für die unternehmerischen Ziele. So wird bei ArbeitnehmerInnen die Leistungsdynamik von UnternehmerInnen erzeugt, was anfangs oft als positiv erlebt wird. Doch angestellte „Arbeitskraft-UnternehmerInnen“ können im Gegensatz zu Selbstständigen ihre Kennzahlen und **Benchmarks** nicht selbst bestimmen, und über die anstrengende Phase als ExistenzgründerInnen kommen sie praktisch nie hinaus. Wer nicht irgendwann selbst die Notbremse zieht, riskiert negative gesundheitliche Konsequenzen.

Schlechtes Gewissen

Der Philosoph und Gründer des Instituts für Autonomieforschung Klaus Peters schildert den exemplarischen Fall eines älteren Mitarbeiters von IBM Deutschland, der seine Arbeitszeit wegen jobbedingter gesundheitlicher Probleme auf das vertraglich vereinbarte Maß reduzieren wollte. Das Management war informiert, die KollegInnen reagierten verständnisvoll und waren damit einverstanden, einen Teil seiner Arbeit zu übernehmen. Doch schon nach wenigen Tagen bekam der Mann ein schlechtes Gewissen, weil er seine KollegInnen belastete, und arbeitete schließlich weiter wie bisher. Das Problem war im Team „gelöst“ worden, das Management hatte nicht eingegriffen.

Das Fallbeispiel zeigt gleich drei charakteristische Merkmale indirekter Steuerung auf: Teams übernehmen Füh-

BUCHTIPP

Stephan Siemens,
Martina Frenzel:
Das unternehmerische Wir
Formen der indirekten
Steuerung in Unternehmen
VSA Verlag, 2014,
176 Seiten, € 17,30
ISBN: 978-3-89965-625-1



Bestellung:
www.besserewelt.at

rungsaufgaben (Clan Control). Die Bildung von Teams innerhalb eines Unternehmens kann das Wir-Gefühl und auch die Kommunikation verbessern. Auch gegenseitige „Kontrolle“ ist bis zu einem gewissen Grad ein soziales Phänomen, das in allen Gruppen auftritt. Druck von außen in Form von Zielvorgaben, Bonuszahlungen u. Ä. kann allerdings bewirken, dass die Konkurrenz unter KollegInnen ansteigt. Und wie im Beispiel oben sind bei indirekter Steuerung manche Probleme nicht mehr wie früher Chefsache, sondern es wird erwartet, dass das Team damit fertig wird. Verantwortungsgefühl dem eigenen Team gegenüber ist nur einer der Gründe, wenn Beschäftigte trotz gesundheitlicher Probleme oder Krankheit zur Arbeit kommen (Präsentismus). Dahinter kann auch einfach Angst vor Jobverlust stecken – oder die sogenannte interessierte Selbstgefährdung. So bezeichnen Fachleute das Phänomen, wenn man wider besseres Wissen bewusst seine Gesundheit riskiert, weil eine Sache Spaß macht.

Wenn Stechuhen abgeschafft werden, dann kann das Freiheit bedeuten oder ein Zeichen dafür sein, dass ohnehin genügend Druck und Kontrolle gegeben sind, um die Beschäftigten ausreichend zu motivieren:

» Von der Unternehmensleitung werden (zum Teil) nicht beeinflussbare externe Bedrohungsfaktoren wie Preisgestaltung der Konkurrenz, Marktgegebenheiten, Aktienkurse oder (drohende) Standortschließungen gezielt kommuniziert.

» Druck durch Standardisierung von Prozessen, Kennzahlen und Zielvorgaben: Rund 60 Prozent der österreichischen Betriebe arbeiteten laut ISW-Betriebsrätebefragung 2011 mit Zielen oder Leistungsvorgaben.¹ Im ArbeiterInnenbereich finden sich meist Gruppenziele, häufig unter Einbeziehung des Betriebsrates. Hingegen sind im Angestelltenbereich eher Individualziele (ohne Beteiligung des Betriebsrates) üblich. Beim Nichterreichen der Ziele arbeiten 56 Prozent der Beschäftigten intensiver und länger. Rund die Hälfte der Betroffenen muss in diesem Fall mit Einkommensverlusten rechnen. Die gute Nachricht: Stärkere Einbindung des Betriebsrates in Entscheidungen der Geschäftsführung führt zu einer merklichen Verringerung von Arbeitsbelastungen wie unbezahlter Mehrarbeit, Burn-out etc.

» Output-Control: Das Verhältnis von Erfolg und Misserfolg tritt an die Stelle von Lob und Tadel. Entscheidend ist nicht, ob man sein Bestes gegeben hat, sondern der (messbare) Erfolg. Als besonders belastend und unwürdig wird dabei häufiges, teilweise tägliches oder gar stündliches Aktivitäten- und Ergebnis-Controlling empfunden.

» Standorte, Filialen, Niederlassungen, aber auch einzelne Abteilungen müssen miteinander konkurrieren. Bei den verschiedenen Geschäftsbereichen wird zwischen „Ertragsbringern“ und „Kostenversachern“ unterschieden. Der Konkurrenzdruck wird sowohl durch harte Zahlen

erzeugt, aber auch durch die Kommunikation, häufig in Form eines regelrechten Zelebrierens von Erfolgsgeschichten.

» Zusätzlich erzeugen Standortverlegungen und häufige Umstrukturierungen Stress und Unsicherheit bei den einzelnen Beschäftigten. Niemand kann sich mehr darauf verlassen, ob er die Voraussetzungen, nach denen er heute plant, im nächsten Jahr tatsächlich weiter vorfindet, ob etwa die Abteilung A oder der Standort B überhaupt noch vorhanden ist.

Gegensteuern

Es liegt in der Natur der indirekten Steuerung, dass sie mit all ihren Risiken nicht einfach zu identifizieren ist. Umso wichtiger ist die Arbeit der BetriebsrätInnen, um zu verhindern, dass aus dem „Commitment“ engagierter Beschäftigter, die sich meist als selbst schuld am steigenden Leistungsdruck erleben, ernsthafte gesundheitliche Probleme entstehen. Keine einfache Aufgabe, wenn Unternehmen etwa Mechanismen der Gruppendynamik gezielt zur Profitmaximierung einsetzen. Arbeitsrechte und Betriebsrat werden oft als nicht hilfreich angesehen. 42 Prozent der BetriebsrätInnen beobachten, dass sich Beschäftigte aus freien Stücken nicht an Schutzbestimmungen halten. Klaus Peters empfiehlt, sich nicht gegen die neue Selbstständigkeit an sich zu wenden, sondern gegen deren Einschränkungen. Die Unternehmen sollten mit den in der menschlichen Natur liegenden Sachzwängen konfrontiert werden. Solidarität und gemeinsames Vorgehen sind heute genauso wenig out wie kritisches Denken und Selbstverantwortung. Jede/r muss für sich selbst herausfinden, was für sie oder ihn gut ist. Aber niemand muss das allein tun.

Internet:

Institut für Autonomieforschung, Berlin, mit zahlreichen Infos, Links und Literaturtipps:
www.cogito-institut.de

Schreiben Sie Ihre Meinung
an die Autorin
afadler@aon.at
oder die Redaktion
aw@oegb.at

¹ Gerhartinger, P./Specht, M./Braun, J.: Ergebnisse der ISW-Betriebsrätebefragung 2011, Kapitalmarktorientierte Unternehmensführung, indirekte Steuerung und deren Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen, Auszug aus WISO 4/2011, Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften. www.isw-linz.at



Zumindest theoretisch soll die neue Arbeitswelt den Beschäftigten mehr Autonomie beschenken, wodurch ihnen die Arbeit mehr Spaß bringen soll. Diese neue Management-Technik wird indirekte Steuerung genannt, man könnte sie allerdings auch „voraus-eilenden Gehorsam“ nennen.