

Stephan Siemens
mit Martina Frenzel
Das unternehmerische Wir

Stephan Siemens ist Philosoph und arbeitet als Experte für Burnout und indirekte Steuerung selbständig für die Gewerkschaften IG Metall, IG BCE, IG BAU und ver.di.

Die Diplom-Psychologin *Martina Frenzel* ist in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit und als Fachjournalistin tätig, sie entwickelt Kampagnenmittel und Präventionskonzepte für Unternehmen.

Beide sind gemeinsam mit Dr. Eva Bockenheimer und Daniel Göcht aktiv in der von Stephan Siemens gegründeten Initiative »Meine Zeit ist mein Leben«. Diese widmet sich der Beratung von Interessenvertretern und Beschäftigten in mittleren und großen Unternehmen und Organisationen. Themen der Beratung sind die Auseinandersetzung mit indirekter Steuerung und deren Auswirkungen wie unkontrollierte Arbeitszeiten, psychische Belastungen und Burnout.

Stephan Siemens
mit Martina Frenzel

Das unternehmerische Wir

Formen der indirekten Steuerung in Unternehmen

www.vsa-verlag.de

www.meine-zeit-ist-mein-leben.de

© VSA: Verlag 2014, St. Georgs Kirchhof 6, 20099 Hamburg
2. Aufl. 2016
Alle Rechte vorbehalten
Druck und Buchbindearbeiten: Beltz Bad Langensalza GmbH
ISBN 978-3-89965-714-2

Inhalt

Vorwort	8
Zur 2. Auflage	8
Einleitung	9
Kapitel 1:	
Die Theorie der indirekten Steuerung	12
Befehl und Gehorsam 13 Wesentliche Stationen in der Entwicklung der früheren Organisation der Arbeit: das 19. Jahrhundert 14 Die Entwicklung am Anfang des 20. Jahrhunderts 15 Die Entwicklung der Arbeit seit den 50er Jahren des 20. Jahrhunderts 16 Von der direkten zur indirekten Steuerung: das Ende des 20. Jahrhunderts 18 Die indirekte Steuerung aus der Sicht der Beschäftigten 19 Beispiele für zugewiesene und teilstrukturierte Märkte 20 Die Doppelrolle der Beschäftigten 21 Ich-Wir-Struktur 22 Das Wir-Gefühl 23 Die Voraussetzung unternehmensorientierten Zusammenwirkens im Team 24 Exkurs: Der »Arbeitskraftunternehmer« 24 Beispiele für indirekte Steuerung und die Ich-Wir-Struktur 26	
Kapitel 2:	
Indirekte Steuerung und Unternehmensführung	29
Von der alten zur neuen Form der Unternehmensführung 29 Führung unter Bedingungen der direkten Steuerung 30 »Vorteile« und Nachteile der alten Form von Führung 30 Die alte Form der Führung – ein Hindernis bei der Einführung der indirekten Steuerung 31 Aufgaben der Führungskraft unter Bedingungen der indirekten Steuerung 33 Ausgewählte Führungstheorien 40 Darstellung des Lernens der Organisation – neues Führungskonzept 44 »Führungs-Substitute« 45 Die Fehleinschätzung vom erweiterten Handlungsspielraum von Beschäftigten 47 Führung zeigt sich in Veränderung 49	

Kapitel 3:
Teamwork unter Bedingungen der indirekten Steuerung 52

Die Untersuchung von Gruppenprozessen 52 | Welche grundlegenden Anforderungen stellen Gruppen an die Individuen, die ihnen angehören? 54 | Wie gehen Gruppen mit Gefühlen um? 54 | Wie verhalten sich Gruppen, wenn sie von außen unter Druck gesetzt werden? 56 | Die aufgabenorientierte Team-Auffassung (1970er bis 1980er Jahre) 57 | Teams als Teil von Unternehmen: Theorien der Reflexivität 62 | Ein Vergleich: Teams in der Bundesliga 62 | »Umwelten« des Teams 66 | Bearbeitung der eigenen Zusammenarbeit (Reflexivität) in Teams 70 | Drei Aspekte der Reflexion 72 | Reflexivität als Mittel der Veränderung 74 | Rein organisatorische Teams 76 | Team-Theorien 78

Kapitel 4:
Ich-Wir-Struktur 80

Unterordnung (Subsumtion) der Arbeitskraft unter die kapitalistische Produktion im Unternehmen 82 | Unterordnung der Beschäftigten unter den Unternehmenszweck durch die Teamprozesse 83 | Zwei Formen der Subsumtion nach Marx 84 | Form der Subsumtion unter Bedingungen der indirekten Steuerung 85 | Was an die Stelle des Zwangs-Charakters der Anweisungen tritt 86 | Die Identität des Teams 88 | »Kanäle«: Abbildung der Umwelthanforderungen im Team 89 | Das unternehmerische Wir 90 | Das unternehmerische Wir als Mittel zur Durchsetzung von Innovationen 92 | Innovationen von Teams werden zur Umwelt für andere Teams 94 | Das Problem der Integration des Teams ins Unternehmen 95

Kapitel 5:
Ein Ausflug in die Arbeits- und Organisationspsychologie 97

Die Vorstellung des »Feldes« 98 | Das quasi stationäre Gleichgewicht von Gruppen 100 | Die Gruppe reguliert sich »von selbst« 102 | Die »Spielbreite« um das quasi stationäre Gleichgewicht 103 | Der sogenannte Handlungsspielraum 104 | Die Veränderung des Anspruchsniveaus von Gruppen 106 | Der Prozess der Veränderung – drei Phasen 107 | Der zielführende Gruppenbeschluss 108 | Experimente mit »natürlichen Gruppen« 110

Kapitel 6:
**Die Auswirkung der indirekten Steuerung
auf die Arbeitszeit** 113

Arbeitszeit in der Warenproduktion 114 | Arbeitszeit in der kapitalistischen Produktionsweise 116 | Der Kampf um die Arbeitszeit 118 | Der Verlust der Kontrolle über die eigene Arbeitszeit 119 | Die Verwandlung der gesetzten Rahmenbedingungen in gemeinsame Willensbestimmungen 123 | Drei Betrachtungsweisen der Zusammenarbeit im Team 125 | Die Kontrolle über die eigene Arbeitszeit (zurück-)gewinnen 127 | Zusammenfassung 129

Kapitel 7:
Die neue produktive Kraft – geschichtliche Perspektiven 131

Die historische Funktion des Kapitalismus 132 | Die produktive Kraftentwicklung der letzten Jahrzehnte 133 | Die Übertragung der Unternehmerfunktion auf die Beschäftigten 135 | Die Auseinandersetzung mit dem gesellschaftlichen Sinn der eigenen Arbeit 138 | Die Anpassung der Unternehmen an die produktive Kraft der Beschäftigten 139 | Die Nachahmung des Geldkapitals im Unternehmen 142 | Gesellschaftliche Auswirkungen der neuen produktiven Kraft 146 | Politische Auswirkungen 147 | Das Bewusstwerden der neuen produktiven Kraft in der Theorie der indirekten Steuerung 148 | Die Aneignung der produktiven Kraft durch die Beschäftigten 152

Kapitel 8:
Erste betriebspolitische Schritte 157

Burnout und psychische Belastungen 157 | Analyse der Team-Strukturen durch die Beschäftigten selbst 159 | Der Gesundheits- und Sozialverantwortliche 162 | Eine neue Ebene der betriebspolitischen Auseinandersetzung 164 | Betriebspolitische Bedingungen zur Durchsetzung von gutem Arbeiten 166 | Die indirekte Steuerung als Fessel der neuen produktiven Kraft 168 | Die Erarbeitung gewerkschaftlicher Solidarität 169

Literatur 172

Vorwort

Die Überlegungen, die diesem Buch zugrunde liegen, beruhen auf zwei Quellen: Zum einen handelt es sich dabei um philosophische Überlegungen zur Arbeitsorganisation. Diese sind – soweit neu – von Stephan Siemens in Zusammenarbeit mit dem Kölner Philosophie-Verein »Club Dialektik« entwickelt worden. Unser Dank gilt den Mitgliedern des Clubs Dialektik und insbesondere denen des Arbeitskreises »Fragen zum Begriff der Gegenwart«. Zum anderen sind diese Überlegungen in den Seminaren der Initiative »Meine Zeit ist mein Leben« konkretisiert und weiterentwickelt worden. Wir danken daher allen Seminarteilnehmerinnen und -teilnehmern (sowohl Betriebsräten als auch Vertrauensleuten der Gewerkschaften IG BAU, IG BCE, IG Metall und ver.di) für ihre konstruktive Kritik und insbesondere für die Team-Zeichnungen und Berichte aus den Unternehmen.

Für die spannende Zusammenarbeit in den Seminaren bedanken wir uns bei Hermann Büren, Michael Presser und Peter Röckendorf. Unser besonderer Dank für viele inhaltliche Anregungen und Vorschläge geht an Dr. Eva Bockenheimer und Daniel Göcht von der Initiative »Meine Zeit ist mein Leben«. Für die Mitarbeit bei der textlichen Gestaltung danken wir Ulla Robbe und Marion Fisch vom VSA: Verlag herzlich.

Stephan Siemens und Martina Frenzel
Köln, im November 2014

Zur zweiten Auflage

»Das unternehmerische Wir« hat Diskussionen in zahlreichen Veranstaltungen mit Gewerkschafterinnen und Gewerkschaftern und Mitgliedern von Betriebsräten angestoßen und begleitet. Dabei wurde insbesondere der marxistische Ansatz immer wieder hinterfragt und geprüft, wofür wir uns sehr bedanken. Es zeigte sich, dass marxistische Begriffe – speziell der Begriff der Produktivkraftentwicklung – erhellend wirken, wenn es darum geht, die eigene Arbeitssituation und den spezifischen Charakter der Gegenwart zu erfassen.

Stephan Siemens und Martina Frenzel
Köln, im Mai 2016

Einleitung

Dieses Buch ist ein Ergebnis gewerkschaftlicher Bildungsarbeit. In den Seminaren der Initiative »Meine Zeit ist mein Leben« wurde der Wunsch von Interessenvertretern und Beschäftigten immer deutlicher, die Formen und Auswirkungen der indirekten Steuerung genauer zu verstehen. Alle Beispiele, die in diesem Buch genannt werden, stammen aus diesem Umfeld. Dabei dient die Darstellung der Theorie – sowohl in den Seminaren als auch in diesem Buch – dazu, eine Sprache der Beschäftigten über die Mechanismen der indirekten Steuerung zu erarbeiten. Es kommt daher nicht in erster Linie darauf an, allgemeine Zustimmung zu finden und in diesem Sinne wissenschaftlich zu sein. Es geht vielmehr darum, eine Position aus der Sicht der Beschäftigten zu formulieren, die zur Auseinandersetzung mit der indirekten Steuerung in den Unternehmen befähigt.

Viele Folgen der indirekten Steuerung in Unternehmen zwingen die Beschäftigten, sich mit diesen Mechanismen bewusst auseinanderzusetzen. Neben der Unmöglichkeit, die Arbeitszeit im Griff zu behalten, gilt das insbesondere für psychische Belastungen und Burnout. In diesem Sinn kann die Broschüre »Burnout – Eine Folge der neuen Organisation der Arbeit« (Siemens/Frenzel 2012) als eine Ergänzung zu diesem Buch angesehen werden. Durch Burnout werden die Folgen der Unbewusstheit der indirekten Steuerung den Beschäftigten als Individuen besonders spürbar und dann auch sichtbar. Die zerstörerische Wirkung von psychischen Belastungen und Burnout für Persönlichkeit und Leben von Menschen, die unter Bedingungen der indirekten Steuerung arbeiten müssen, ist für immer mehr Beschäftigte ein wichtiger Grund, sich mit den hier dargestellten Mechanismen auseinanderzusetzen. *Das unternehmerische Wir* soll dies erleichtern und dadurch zu einer geistigen Autonomie der Beschäftigten und der gewerkschaftlichen Interessenvertretungen gegenüber den Mechanismen der indirekten Steuerung beitragen.

Dabei stellt sich häufig die Frage: Warum sind die Unternehmen gezwungen, die Mechanismen der indirekten Steuerung anzuwenden? Die hier vertretene These lautet: Die neue produktive Kraft der Beschäftigten macht dies erforderlich. Nur wenn die Unternehmen sich dieser Kraft anpassen, können sie auf heutigem Niveau profitabel bleiben. Die neue produktive Kraft besteht darin, dass die Kolleginnen und Kollegen sich heute in ihrer Arbeitstätigkeit mit dem gesellschaftlichen Sinn und

der gesellschaftlichen Bedeutung ihrer eigenen Arbeit auseinandersetzen. Das ist – unter der Bedingung der Lohnarbeit – etwas prinzipiell und fundamental Neues. Wie stellt sich das dar und welche Auswirkungen hat das? Die Antwort auf diese Frage erfordert eine historische Einordnung der Entwicklung der letzten 50 Jahre und eine Darstellung ihrer Perspektive.¹

In den Diskussionen und der weiteren Arbeit haben sich seit dem Erscheinen der ersten Auflage neue Erfahrungen ergeben.

Wir haben Ganzheitliche Produktionssysteme unter dem Gesichtspunkt des neuen Schritts in der Produktivkraftentwicklung analysiert. Wir stellten fest, dass nicht nur in den USA und in der DDR die Anfänge der gegenwärtigen Entwicklung zu beobachten waren, sondern zeitgleich auch in Japan. Sicher gibt es auch andere Gesellschaften, in denen sich dieser Schritt der Produktivkraftentwicklung zeigte, von denen wir nicht wissen (vgl. Kapitel 1 und Kapitel 7).

Auch für die Orientierung in der Diskussion um »Industrie 4.0« kann die Erkenntnis helfen, dass ein qualitativer Fortschritt in der Entwicklung der Produktivkraft stattgefunden hat (vgl. Siemens/Frenzel 2016). Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler des Fraunhofer Instituts betrachten »Industrie 4.0« als sachtechnische Umsetzung der sozialtechnologischen »Errungenschaften« der sogenannten 3. industriellen Revolution. Diese 3. industrielle Revolution sehen sie in der »fraktalen Fabrik« von Hans Jürgen Warnecke beschrieben. Die »fraktale Fabrik« ist nichts anderes als eine sozialtechnologische Darstellung dessen, was in den kritischen Sozialwissenschaften mit Recht als indirekte Steuerung begriffen wird. Für das Verständnis des Projekts »Industrie 4.0« sind daher Begriff und Kritik der indirekten Steuerung nützlich, ja fast unerlässlich.

Schließlich stellt sich immer mehr heraus, dass das Verständnis des qualitativen Fortschritts in der Produktivkraftentwicklung eine Bedingung dafür ist, die Zukunft von links in Angriff zu nehmen als eine – so-

¹ Dabei ergibt sich das Problem, dass die theoretische Analyse der Gegenwart selbst Ausdruck der gegenwärtigen geschichtlichen Prozesse ist. Auch die hier vorgetragene Theorie wird in diesem Sinne als von den gegenwärtigen geschichtlichen Prozessen bestimmt betrachtet. Diese materialistische Sichtweise führt dazu, dass diese Prozesse erst dann als verstanden gelten können, wenn man ihre geschichtliche Tendenz erfasst hat. Daher werden hier aus den gegenwärtigen Tendenzen auch Aussagen über die Zukunft abgeleitet. Die Ableitung von Aussagen über die Zukunft ist auch eine Voraussetzung dafür, gewerkschaftliche Interessenvertretung in ein Gesamtkonzept einer demokratischen gesellschaftlichen Perspektive einzuordnen.

weit möglich – bewusste Tat der Menschen selbst. Dafür muss dieser Fortschritt den Trägern der Produktivkräfte, den Beschäftigten in den Unternehmen, Institutionen und Organisationen, bewusst werden.

Die Erfahrung des Scheiterns des real existierenden Sozialismus zeigt, dass eine bloß politische Beherrschung den gesellschaftlichen Produktionsprozessen äußerlich bleibt und die Produktivkraftentwicklung fesselt. Sie muss ergänzt und nach und nach dadurch ersetzt werden, dass sich die Beschäftigten selbst mit dem gesellschaftlichen Sinn ihrer Arbeit auseinandersetzen. Ebenso mangelhaft ist die Vorstellung einer gebrauchswertorientierten Produktion, in der Wissenschaftler oder Bedürfniskritiker darüber entscheiden, was Gebrauchswert hat. An die Stelle dieser autoritären Lösungen muss u.E. die bewusste Erarbeitung anderer Sinnkriterien der eigenen Arbeit als das der Profitabilität des Unternehmens treten. Diese anderen Sinnkriterien ergeben sich teils aus den produktiven Prozessen selbst, teils aus gesellschaftlichen Anforderungen an die Produktionsprozesse und deren Produkte. Letztere werden häufig von neuen sozialen Bewegungen formuliert. Da sich diese Bewegungen jedoch getrennt von den unmittelbaren Produzenten in der so genannten Zivilgesellschaft entwickeln, wenden sie sich oft abstrakt im vorausgesetzten Menschheitsinteresse gegen die Beschäftigten in der Produktion. Die Verbindung und das Zusammenwirken von neuen sozialen Bewegungen und Gewerkschaften bzw. der Arbeiterbewegung ist die Voraussetzung für die gesellschaftliche Erarbeitung neuer realisierbarer Sinnkriterien für die Produktion. Diese können in Konkurrenz und letztendlich an die Stelle des Profitprinzips treten, das durch die kapitalistische Produktionsweise vorausgesetzt ist. Dies ist die gesellschaftliche Grundlage einer politischen Zusammenarbeit, die sich parteipolitisch aufgefasst als rot-rot-grünes Bündnis darstellt.

Erarbeitete Sinnkriterien gesellschaftlicher Produktion, die an die Stelle der Profitabilität als Bedingung kapitalistischer Produktion treten, eröffnen nicht nur eine durchsetzungsfähige Reformperspektive, wenn es gelingt, diesen Prozess gesellschaftlich zu organisieren. Sie begleiten auch den Weg in eine andere Gesellschaftsordnung. Denn sie sind umfassend nur im Rahmen der Überwindung der kapitalistischen Produktionsweise denk- und durchsetzbar. Will die Linke nicht vor der »Überwindung« des Kapitalismus von rechts kapitulieren, so muss sie selbst Prozesse organisieren, die linke Reformforderungen aus einer durchsetzungsfähigen sozialistischen Perspektive entwickeln.