



¿No hay quien nos deute?

Michael Ley

Fehlzeiten im Betrieb

Wie Seelisches sich dünne macht

Über Seelen-Industrien

Die Morphologie faßt unsere Alltagsformen von vornherein als ausgedehnte Gebilde auf, in denen ein kompliziertes Räderwerk die seelischen Bedingungen für Zusammenhang und Entwicklung bereitstellt. Unser Essen, Trinken, Einkaufen und Spaziergehen funktionieren nach dieser Ansicht wie komplette ‚Industrie-Anlagen‘, die den Alltag des Seelischen als einen aufwendigen ‚Produktionsbetrieb‘ unterhalten.

Der Werkcharakter von Alltagsformen wird auch von anderen wissenschaftlichen Gegenstandsbildungen herausgestellt. Gewöhnlich handelt es sich dabei aber um wenig mehr als eine Metapher, mit der das Ausgedehnte und das Gefügt-Sein der Wirklichkeit auf irgendeine Weise faßbar gemacht werden soll. Demgegenüber stellt die Psychologische Morphologie bei ihren Untersuchungen heraus, daß der Alltag des Seelischen ‚wirkliche‘ Industrieanlagen hervorbringt: Essen, Trinken, Einkaufen und Spaziergehen sind tatsächlich Großunternehmungen des Alltags, die über die bloße Analogie hinaus einen ‚Umsatz‘ materialer Gegebenheiten anzielen, dabei bestimmte Organisations- und Wirkungsmuster einrichten, die von speziellen Funktionsprinzipien (‚Mechanismen‘) bewegt werden usw.

In den scheinbar belanglosen Alltagsformen deckt die Morphologie so von Anfang an einen Zug zum Ganzen der seelischen Konstruktion auf. Unser Umgang mit der Wirklichkeit ist immer auch ein Versuch, den seelischen Produktionsbetrieb ‚als solchen‘ in den Griff zu nehmen: dessen grundlegende Verhältnisse und Entwicklungen ‚eßbar‘, ‚anfaßbar‘ oder ‚begehrbar‘ zu machen. Erst in dieser Verbindung mit dem Gesamtbetrieb der seelischen Konstruktion bekommt un-

sere Leidenschaft für die verschiedenen Formen des Alltags überhaupt einen Sinn.

Was ist nun aber, wenn sich eine psychologische Untersuchung statt mit den ‚überschaubaren‘ Formen des Alltags mit einem Industrierwerk i.e.S. befaßt, wenn es also statt um Kochen, Putzen, Urlaub-Machen um den Betrieb von Chemiefabriken, Automobilwerken, Computerunternehmen geht? Daß hier mit kompliziertesten Verhältnissen zu rechnen ist, das erscheint – anders als bei unseren Alltagsformen – unmittelbar plausibel: Zu beeindruckend ist bei den Industrieunternehmen der Aufwand, der sich mit Menschen, Maschinen, Material verbindet. Während der Werkcharakter von Alltagsformen ohne die Arbeit des Psychologen gewöhnlich verborgen bleibt, scheint er bei den Industrieunternehmen recht augenfällig zu sein. Dafür tritt leicht ein anderer Effekt ein. Angesichts vielgliedriger Zusammenhänge und verwickelter Organisationen stellt sich die Frage, ob diese Verhältnisse überhaupt noch auf einen Blick, das heißt im Rahmen einer bestimmten, abgrenzbaren Form aufzufassen sind.

Für die Psychologie kehrt sich die Beweislage unter diesen Umständen um. Daß man es bei Industrieunternehmen mit komplizierten Systemen zu tun hat, die gleichzeitig eine psychologische Realität beanspruchen: mit dieser Erkenntnis kann man heutzutage keinen Manager mehr beeindrucken. Worauf dieser jedoch weniger gefaßt sein dürfte, ist die Behauptung, die ungeheuer komplizierten Gebilde, an denen jeweils mehrere hundert Menschen beteiligt sind, ließen

sich wie die begrenzten und überschaubaren ‚Gegenstände‘ unseres Alltags ansehen: wie ein ‚einfaches‘ Einkaufen, Spazierengehen oder Autofahren.

Auch die Psychologie kommt um diesen Punkt nicht herum. Nur wenn sie in der Lage ist, eine vorgefundene Wirklichkeit wie ein konkretes ‚Ding‘ zu rekonstruieren, das sich zwischen den übrigen ‚Dingen‘ des Alltags als ein spezieller Fall bestimmen läßt, kann überhaupt von einem psychologischen Zugriff auf diese Wirklichkeit die Rede sein. Insofern stellt die Untersuchung eines ‚richtigen‘ Industriebetriebes, von der im folgenden berichtet werden soll, auch einen Prüfstein auf die Reichweite psychologischer Erklärungen dar. Im Unterschied zu der verbreiteten Annahme, eine ‚Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie‘ ergebe sich schon von selbst als besondere Disziplin der Psychologie, geht es hier um die Frage, inwiefern sich ein Industrieunternehmen überhaupt als ‚Fall‘ für die Psychologie gewinnen läßt.

Der Fall: Fehlzeiten im Betrieb

Der Fall, von dem hier die Rede sein soll, handelt von einem expandierenden Großunternehmen, das sich auf die Produktion von Kühlgeräten spezialisiert hat¹. Unter den neun Betrieben des Unternehmens gibt es ein Sorgenkind: Das ist ein Werk mit etwas mehr als fünfhundert Mitarbeitern, die häufig fehlen. Den Fehlzeiten zum Trotz ist die Stückleistung des Betriebes aber erstaunlich hoch, so daß die Geschäftsleitung zunächst versucht, das Problem durch Improvisieren in den Griff zu bekommen. Erst als die Belegschaft innerhalb von zwei Jahren um fast das Doppelte anwächst und die Mitarbeiter nicht nur hinsichtlich der Fehlzeiten „aus dem Ruder“ zu laufen drohen, entschließt man sich zu einer verhältnismäßig drastischen Maßnahme: Die freiwilligen betrieblichen Sonderzahlungen zum Weihnachtsgeld werden, gestaffelt nach der jeweiligen Anzahl der Fehltag, gekürzt.

Nach dieser Entscheidung kommt es zu Protesten des Betriebsrates und zu einem Verfahren vor der Einigungsstelle des Arbeitsgerichtes. Geschäftsleitung und Betriebsrat verpflichten sich, gemeinsam nach Möglichkeiten zur Reduzierung der Fehlzeiten zu suchen. Die Geschäftsleitung schlägt vor, zunächst eine Bestandsaufnahme der Fehlzeiten-Ursachen vorzunehmen, auf deren Grundlage dann Entscheidungen über konkrete Maßnahmen getroffen werden sollen. Diese Bestandsaufnahme soll als wissenschaftliche Untersuchung und anhand einer psychologischen Methode erfolgen. Mit der Durchführung wird der Psychologe, der hier berichtet, betraut.

Dieser hat es zunächst mit sehr genauen Erwartungen des Unternehmens zu tun, wie das psychologische Gutachten aussehen soll. Im Mittelpunkt stehen bestimmte Vorstellungen über die ‚Ursachen‘ der betrieblichen Fehlzeiten. Eine beliebte Erklärung lautet beispielsweise, daß die Belegschaft zu 95 Prozent aus Frauen bestehe. Viele dieser Frauen müßten ihre Kinder allein erziehen. Wenn das Kind dann krank sei, könne die Mutter es nicht allein lassen und melde sich gleich selbst krank.

Eine andere Erklärung, die besonders vom Betriebsrat favorisiert wird, sieht die Ursachen der hohen Fehlzeiten in unzureichenden Arbeitsbedingungen, die in den Jahren der Expansion systematisch vernachlässigt worden seien. Im Betrieb würden die Türen nirgendwo richtig abdichten, es gebe überall „Zug“, außerdem funktioniere die Heizung nicht zuverlässig. Es sei „logisch“, wenn sich die Frauen mit ihrer „von Natur aus“ schwachen Konstitution unter solchen Umständen dauernd erkälten.

Die Äußerungen zeigen, daß man sich die Ursachen von Fehlzeiten nach Art von Bazillen vorstellt, die an verschiedenen Stellen innerhalb und außerhalb des Betriebes verteilt sind und mit Ansteckung drohen. Offenbar hat sich der Betrieb mit den Fehlzeiten ein bestimmtes Leiden

zugelegt, an dem man alle möglichen Probleme abhandeln kann, das jedoch zugleich auf einzelne isolierte Punkte begrenzt werden soll (‚Frauen‘, ‚Zugluft‘). Dem Psychologen scheint dabei die Rolle eines modernen Kammerjägers zugeschoben zu werden, der diese Punkte ausfindig und unschädlich machen soll.

Betriebs-Bedingungen der Psychologie

Psychologisch lassen sich die Ursachen von Fehlzeiten jedoch nicht wie einzelne Bazillen aufzählen, bei denen bloß noch statistische Häufigkeiten zu verifizieren wären. Genausowenig steht von vornherein fest, daß Fehlzeiten im Betrieb überhaupt die problematischen Punkte bezeichnen, an denen eine psychologische Behandlung ansetzen sollte.

Fehlzeiten sind zunächst lediglich ein Hinweis auf Wirkungen, in denen verschiedenes zum Ausdruck kommen kann: die Sorge um die ‚Empfindlichkeit‘ von Frauen oder um die ‚Rechte‘ von Kindern, ein ‚Durchzug‘, gegen den es kein Mittel gibt usw. Irgendwie scheint das alles zu dem Betrieb zu passen, mit dem man es hier zu tun hat; weshalb damit jedoch eine Produktionsstörung verbunden sein soll, die den Betrieb in eine Krise gebracht hat, ist psychologisch noch völlig offen.

Gegenüber einer Auffassung, die Fehlzeiten als einzelne ‚Infektionsherde‘ isolieren möchte, wird in der Untersuchung, von der hier berichtet wird, deshalb der Standpunkt vertreten, daß Fehlzeiten einen *sinnvollen Bestandteil* der seelischen ‚Produktionswirklichkeit‘ eines Betriebes darstellen. So wie die Dinge, die das Werk herstellt, die Führungsstrukturen oder das Essen, das es in der Kantine gibt, gehören Fehlzeiten zu den konkreten ‚Produktionen‘, in denen das Unternehmen seine Wirkungsmöglichkeiten ausführt. Entsprechend lassen sich Aussagen über Ursachen von Fehlzeiten immer nur im Zusammenhang dieser umfassenden Produktionswirklichkeit machen.²

Vor diesem Hintergrund war es das Ziel der Untersuchung, die unterschiedlichen Produktionen, die den Arbeitsalltag des Betriebes bestimmen, einmal in ihrer psychologischen Bedeutung in den Blick zu rücken: Es sollte geprüft werden, ob sie sich auf eine gemeinsame seelische Gestalt beziehen und in ihrem Zusammenwirken erklären ließen. Die Hypothese lautete, daß die Bedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten dieser gemeinsamen Produktionsgestalt zugleich konkrete Angaben über Sinn und Bedeutung von Fehlzeiten in diesem speziellen Betrieb zulassen würden.

Die Suche nach einer verbindenden Gestalt wurde durch zwei weitere Festlegungen intensiviert. Zunächst sollte die Produktionswirklichkeit des Betriebes in den konkreten Formen des Arbeitsalltags der Mitarbeiter aufgesucht werden, weil hier eine Begrenzung für die Bewegungsmöglichkeiten der umfassenden Gestalt gesehen wurde. Dies bedeutete methodisch den Einsatz von Tiefeninterviews, in denen die einzelnen Tätigkeiten des Arbeitens und Produzierens auf psychologische Sinnzusammenhänge befragt werden konnten.

Darüber hinaus wurde die Stichprobe der Untersuchung auf die Führungskräfte und den Betriebsrat begrenzt. Dabei wurde davon ausgegangen, daß Führungskräfte und Betriebsrat die entscheidenden Zusammenhänge der gemeinsamen Produktionsgestalt übersichtlicher und prägnanter formulieren würden als die Stellungnahmen vieler hundert Mitarbeiter. Unter diesem Gesichtspunkt bedeutete die Begrenzung der Stichprobe also keinen Mangel an Authentizität, sondern im Gegenteil eine zusätzliche Fokussierung der Untersuchung auf den gesuchten Produktionszusammenhang.³

Der Produktionsalltag im Betrieb

In einem ersten Untersuchungsschritt lassen sich psychologische Sinnzusammenhänge festhalten,

die sich durch die unterschiedlichen Tätigkeiten der Mitarbeiter, durch die Arbeit der Führungskräfte, aber auch durch die ‚Handlungen‘ von Maschinen und Apparaten hindurchziehen. Die Beschreibung dieser Zusammenhänge zeigt, wo sich die verschiedenen Mitwirkenden zu einem gemeinsamen ‚seelischen Betrieb‘ ergänzen und was dessen unterschiedliche ‚Produktionen‘ psychologisch zusammenhält.



Im Betrieb geraten glatte Produktionsabläufe immer wieder ins Kippen. Damit sind ‚tolle‘ Wendungen verbunden, denen man aber nicht nachgehen kann.

‚Kipplige‘ Produktionsverhältnisse

In den Interviews beschreiben die Führungskräfte zunächst, wie glatte Produktionsabläufe, die sie komplett in der Hand halten können, an verschiedenen Stellen von Störungen unterbrochen werden. Da läuft am Anfang alles „wunderbar“, aber dann fällt plötzlich eine Maschine aus, und die Produktion gerät ins Stocken. Während

man noch dabei ist, den Fehler zu beheben, ruft an einer anderen Stelle eine Mitarbeiterin, daß ihr Material fehle. Eine weitere kommt nicht aus der Kaffeepause zurück, so daß sich vor ihrem Platz ein „Rückstau“ bildet, der auch die Arbeit der Kolleginnen mehr und mehr behindert. Schließlich kommt aus der Organisationsabteilung die Order, ein neues Produkt aufzulegen. Hektische Umstellungen werden erforderlich, die man gegen den Widerstand der Mitarbeiterinnen, die um ihren Akkord fürchten, durchsetzen muß.

Die Beschreibungen zeigen, wie in einem zunächst ungestörten Produktions-Fluß immer wieder Ablenkungen auftauchen: gleichsam ‚Wirbel‘ im Fließen, die sich immer weiter ausdehnen und zu ‚Stauungen‘ führen. Statt eines ‚flüssigen‘ Umsatzes kommt es am Ende zu einem widerständigen Geschiebe und Gezerre.

Für den Arbeitsalltag im Betrieb ist entscheidend, daß die Produktionsstörungen nicht auf einzelne Stellen begrenzt sind, sondern sich jedesmal zu nachhaltigen Produktionskrisen auswachsen können. Deshalb berichten die Führungskräfte auch regelmäßig davon, wie sich sozusagen aus dem ‚Nichts‘ heraus etwas aufbaut, das „Riesenfolgen“ nach sich zieht.

Da fehlt plötzlich ein elektrischer Widerstand, der pro Stück vielleicht einen halben Pfennig kostet, die Produktion aber für mindestens drei Stunden lahmlegt, weil ohne diesen Widerstand nicht weitergearbeitet werden kann. Da platzt „aus heiterem Himmel“ eine Mitarbeiterin in das Büro des Meisters und beklagt sich unter Tränen über eine ungerechte Behandlung, die lediglich auf einem Mißverständnis beruht, in der Zwischenzeit aber schon weitere Mitarbeiterinnen gegen den Meister aufgebracht hat. Da genügt es, eine Mitarbeiterin einmal an einen anderen Arbeitsplatz zu stellen, und man läuft als Führungskraft schon Gefahr, daß der Betriebsrat verständigt und ein „Riesenskandal“ angefacht wird.

Die ‚Riesenfolgen‘ sind im Betrieb zumindest als Möglichkeit allgegenwärtig. Sie sorgen dafür, daß die Produktion im Erleben der Führungskräfte ständig auf der Kippe steht: Einerseits kann über weite Strecken alles glattgehen, andererseits droht das aber auch immer wieder in Entwicklungen zu geraten, die man nicht mehr in der Hand hat. Es ist interessant, daß sich dieses Verhältnis nicht nur im Umgang mit Menschen und Dingen zeigt, sondern auch das Erscheinungsbild des gesamten Betriebes bestimmt. Auch hier gibt es Abteilungen, die geradezu mustergültig funktionieren, aber gleich daneben beginnt ein ungeheures ‚Geknubbel‘, das man kaum noch zu ‚entzerren‘ vermag.

Um-Wenden von Produktionswirklichkeit

Die kippligen Produktionsverhältnisse zeigen, daß den Störungen in diesem speziellen Betrieb ein eigener Spielraum gegeben wird. Verfolgt man die Erzählungen der Führungskräfte zu diesem Thema genauer, dann stellt man fest, daß diese Störungen sogar etwas Anziehendes haben. Die ‚Wirbel‘, die sich an jeder Stelle des Produktionsflusses einstellen, sind nicht nur Belastungen der Arbeitsabläufe, sondern versorgen die Führungskräfte auch mit ‚tollen‘ Wendungen, auf die sie so ohne weiteres nicht verzichten wollen.

So ist beispielsweise ‚toll‘, was sich alles im Umgang mit den Mitarbeiterinnen entwickeln kann. Da braucht man nur einmal bei der einen zwei Minuten länger als bei der anderen stehenzubleiben, und schon ist man mittendrin in Geschichten um Liebe und Haß, um Eifersucht und Rivalität. Da geht es dann zu ‚wie bei Dallas‘: Es werden ‚Klübchen‘ gebildet, Intrigen gesponnen, ungeliebte Mitarbeiterinnen ‚fertiggemacht‘. Als Führungskraft braucht man diese Gebilde nur anzutippen, dann geht es gleich richtig los: ‚Bei der kleinsten Kleinigkeit‘ brechen die Frauen in Tränen aus, tritt der Betriebsrat auf den Plan, veranstaltet der Betriebsleiter ein ‚Theater‘.

Die Führungskräfte erleben, wie sich in den ‚Wirbeln‘ komplette Um-Wendungen der betrieblichen Wirklichkeit herstellen lassen. Da taucht plötzlich eine zweite Produktionswirklichkeit auf, die mindestens ebenso interessant ist wie die (Männer-) Welt der Technik. Für die Führungskräfte verbindet sich diese zweite Welt zunächst mit den Eigentümlichkeiten einer spezifischen ‚Fauenlogik‘. Vor allem im Umgang mit den Frauen erfahren sie, daß über glatte Produktionsabläufe hinaus bestimmte Steigerungen möglich sind, die eine überraschende ‚Versiertheit‘ seelischer Produktionen spüren lassen.

Man darf dabei aber nicht übersehen, daß diese Steigerungen von den Führungskräften grundsätzlich an allen Stellen ihres Arbeitsalltages aufgesucht werden. So wie sie sich beim Umgang mit den Frauen in ‚dramatische‘ Verwicklungen einbeziehen lassen, so bieten ihnen auch Störungen an Maschinen auf vielfältige Weise Gelegenheit, Umstellungen der ‚normalen‘ Produktionsverhältnisse auszuprobieren: Da wird in der Mittagspause durchgearbeitet, da werden Gänge in die Stadt unternommen, da liegt der Meister schließlich selbst mit ölverschmierten Händen unter der kaputten Maschine. Genau wie bei den Frauen zeigt sich auch hier, daß sich in den zunächst ungeliebten Störungen eine überraschende ‚Wendigkeit‘ des Arbeitsalltages entfalten läßt. Und von dieser Wendigkeit werden die Führungskräfte an allen Stellen des Betriebes regelrecht angezogen.

In diesem Zusammenhang bekommt auch das Problem ‚Fehlzeiten‘ eine besondere Bedeutung. Fehlzeiten führen jedesmal zum Aufenthalt der Produktion, weil dadurch aufwendige Umstellungen der Mitarbeiter erforderlich werden, bei denen die unterschiedlichen Produktionseinheiten neu organisiert werden müssen. Dieses fortgesetzte Umwenden der Produktionsverhältnisse wird sowohl von den Führungskräften als auch von den Mitarbeitern als erhebliche Belastung erlebt. Gleichzeitig wird das aber auch bis zum

Geht-nicht-Mehr durchexerziert: Es braucht nur eine Mitarbeiterin zu fehlen, und schon kommt ein ungeheures Geschiebe in Gang, das über mehrere Stunden hinweg die halbe Abteilung auf den Kopf stellt.

Verswinden-Lassen von Produktions-Folgen

Besonders an dem letzten Beispiel wird deutlich, daß sich die Führungskräfte an bestimmten Wendungen der Produktionsverhältnisse ‚festbeißen‘. Es fällt auf, daß sie sich regelmäßig auf bestimmte ‚Herzsanliegen‘ beziehen, die sich durch ihren Arbeitsalltag gleichsam als ‚Dauerthema‘ hindurchziehen. Das sind nicht nur die Fehlzeiten und die fortgesetzten Umstellungen, sondern auch bestimmte Frauen, die offenbar immer mit denselben ‚Geschichten‘ kommen, oder die Störungen im Materialfluß, die immer wieder zu Unterbrechungen der Produktion führen.

So nehmen manche Führungskräfte beispielsweise den stockenden Materialfluß zum Anlaß, ihren Mitarbeitern bei jeder Gelegenheit ins Gewissen zu reden. Es werden große Versammlungen einberufen, in denen vorgerechnet wird, welche „Riesenverluste“ der Firma durch das Fehlen eines elektrischen Widerstandes – Stückpreis: 1/2 Pfennig! – entstanden seien, wie dadurch die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens beeinträchtigt würde, welche Folgen das für die Sicherheit der Arbeitsplätze hätte usw. Natürlich gibt es nach solchen Versammlungen auch weiterhin Störungen im Materialfluß, aber offenbar ist in diesem Zusammenhang wichtiger, daß die Führungskraft ein Betätigungsfeld gefunden hat, auf dem sie eine Art ‚Dauerclinch‘ austragen kann.

Auffällig ist jedoch, daß bei solchen Kämpfen der eigentliche Anlaß der Auseinandersetzung immer weiter aus dem Blick gerät. So geht es im geschilderten Fall nicht mehr darum, Verbesserungen der internen Logistik in Gang zu setzen, sondern nur noch darum, den Mitarbeitern einen Vortrag über die allgemeinen Voraussetzungen wirtschaftlichen Produzierens zu halten. In ei-

nem anderen Fall verfolgt ein Meister das ungleiche ‚Liebesverhältnis‘ zwischen zwei Mitarbeiterinnen bis auf den Firmenparkplatz, wo es zwar zu „unschönen“ Szenen kommt, deren Folgen aber immer mehr verplätschern. Ein anderer Meister sieht sich aufgefordert, etwas gegen den „erbärmlichen“ Zustand der Toiletten zu unternehmen, seine Standpauken haben aber lediglich den Erfolg, daß man noch ausführlicher als zuvor die Reinigungskräfte der Putzkolonnen beansprucht.

Während zunächst deutlich wurde, daß die ‚Wirbel‘, die sich in den Störungen glatter Produktionsverläufe ankündigen, für die Führungskräfte etwas Anziehendes haben, zeigt sich nun eine eigentümliche ‚Kunst‘, die Folgen dieser Wirbel verschwinden zu lassen. Das führt zu einer besonderen Stimmung, die sich wie ein eigener ‚Charakter‘ durch die gesamte Produktionswirklichkeit des Betriebes hindurchzieht. Im Betrieb scheint ein alles verändernder ‚Wirbel‘ immer gegenwärtig zu sein, und bei jeder Auseinandersetzung hat man das Gefühl, eine folgenreiche Umwendung stehe unmittelbar bevor – aber dann bleibt es doch nur bei einer Ahnung dessen, was möglich wäre. Es bleibt sozusagen bei einzelnen ‚Bröckchen‘, auf die sich alle Beteiligten gierig stürzen, die bis zum Exzeß ‚ausgepreßt‘ werden, welche sich schließlich aber in Nichts auflösen.

Das ‚Kipplige‘ der Produktionswirklichkeit kehrt hier als beständiges Schwanken zwischen einem ‚Zuviel‘ und einem ‚Zuwenig‘ wieder. Da sind beispielsweise die Mitarbeiterinnen, die nach Angaben der Führungskräfte „wie verrückt reinklotzen“, aber trotzdem dauernd das Gefühl haben, sie würden ihren Akkord nicht schaffen. Da sind weiterhin die Führungskräfte, die sich ebenfalls bis an die Grenze ihrer Leistungsfähigkeit für den Betrieb ‚aufopfern‘, zugleich aber immer unter dem Druck stehen, dem ‚Produktionssoll‘ hinterherlaufen zu müssen. Und schließlich sind da die Kündigungen und Fehlzeiten: Voraus geht gewöhnlich ein ‚Dauerclinch‘, der sich über Wochen hinziehen kann, dann aber sind die Mit-

arbeiter ‚einfach‘ nicht mehr da. Auf Umwegen erfährt man schließlich, daß jemand eine neue Stelle gefunden hat – oder für längere Zeit im Krankenhaus bleiben muß.

Drei typische Produktionsformen

Die Beschreibung der Arbeitsbedingungen im Betrieb läßt bereits einen ersten Umriß der Gestalt erkennen, in der sich das Arbeiten und Produzieren als ein konkreter seelischer Zusammenhang ins Werk setzt. Im folgenden geht es darum, diesen Zusammenhang von psychologischen Produktionsbedingungen her zu verstehen. Es soll geprüft werden, ob sich das ‚Kipplige‘ der Produktionsverhältnisse, ihre anziehende ‚Wendigkeit‘ und das Verschwinden-Lassen von Folgen mit typischen Formen seelischen Produzierens zusammenbringen und damit in das allgemeine System seelischer Produktionsverhältnisse einordnen läßt. Wie sich zeigen wird, ist damit zugleich eine Ordnung der Führungstätigkeiten verbunden, wie sie in dem untersuchten Betrieb vorzufinden sind.

Der Chefstrategie

Unter dem Stichwort ‚Chefstrategie‘ läßt sich eine erste Form beschreiben, bei der die Führungskräfte sich für die Organisation der ‚großen‘ Zusammenhänge in ihrer Abteilung einsetzen. Unabhängig von der Position innerhalb der Führungshierarchie sehen sie sich in der Verantwortung, die unterschiedlichen Funktionen des Produktionsablaufs selbständig und umfassend zu koordinieren.

Das beginnt zunächst mit der Planung der Tagesproduktion: Es muß geprüft werden, wieviel Material und wie viele Mitarbeiter zur Verfügung stehen, damit die Produktpalette entsprechend abgestimmt werden kann. Gleichzeitig müssen Produktionsvorgaben in Rechnung gestellt werden, damit kein ‚Überhang‘ entsteht. Darüber hinaus muß aber auch berücksichtigt werden, welche Tagesleistungen die einzelnen Mitarbeiter schaffen, damit die Produk-

tion nicht ins ‚Minus‘ kommt. Schließlich hat man darauf zu achten, daß man nicht jede Mitarbeiterin an jede beliebige Stelle setzen kann, weil bei den Frauen immer mit ‚Eifersüchteleien‘ zu rechnen ist.

Die Beschreibungen zeigen, daß der Chefstrategie seine Aufgabe darin sieht, die verschiedenen Mitwirkenden des Produktionsprozesses nach einem idealen Muster in ein Ganzes zu bringen.



Der ‚Chefstrategie‘ drängt auf ideale Organisationsmuster, deren ‚Mitglieder‘ ihm ständig davonzulaufen drohen.

Das Austüfteln von Stellenplänen, das Berechnen von Materialfluß und ‚Überhängen‘, das Hin- und Herschieben von Produktionsvorgaben erscheint wie ein Organisieren ‚im großen Stil‘: In dem Betrieb kann jede Führungskraft sich wie der ‚Dirigent‘ eines Orchesters fühlen, der die einzelnen ‚Instrumente‘ aufeinander abstimmt.

Mit dieser Form sind jedoch auch bestimmte ‚Verführungen‘ verbunden. Einerseits läßt sich beobachten, daß die Berechnungen, welche die Führungskräfte anstellen, immer komplizierter werden: Es soll auch noch die kleinste Abweichung mit eingeplant werden. Andererseits fangen die Führungskräfte an, sich für alle möglichen Probleme in ihrer Abteilung verantwortlich zu fühlen – egal, ob es sich dabei um den Zustand



Der ‚Krisenmanager‘ versucht, die Wirklichkeit im Betrieb nach Art glücklicher Geschichten zu bestimmen. Hinter seinem Rücken entwickeln sich Gebilde, die seinem Einfluß völlig entzogen sind.

der Toiletten oder um die Colaflasche handelt, die jemand an seinem Arbeitsplatz vergessen hat. Statt sich um die ‚großen‘ Zusammenhänge in der Abteilung zu kümmern, laufen die Führungskräfte plötzlich allen möglichen Kleinigkeiten hinterher. Sie spüren, daß sie dabei immer mehr unter Druck geraten und daß sie anfangen zu

‚rotieren‘. Trotzdem fühlen sie sich verpflichtet, den totalen Anspruch des Organisierens durchzuhalten – um den Preis, als ‚Chefstrategie‘ gleichzeitig ‚Mädchen für alles‘ zu sein.

Der Krisenmanager

Bei einer zweiten Form steht nicht mehr die Organisation übergreifender Produktionsabläufe im Mittelpunkt, sondern die Behandlung einzelner, als besonders „brenzlig“ angesehener Krisenpunkte. Die Führungskräfte sehen sich an solchen Punkten als Krisenmanager gefordert, die problematische Entwicklungen mit ausgefallenen Eingriffen oder außergewöhnlichem Einsatz zu behandeln versuchen.

Anlässe für den Einsatz des Krisenmanagers bieten sich an zahlreichen Stellen des Arbeitsalltags. Das können komplizierte Störungen an Maschinen, besonders anspruchsvolle Probleme mit Mitarbeitern oder Fragen der Arbeitsicherheit sein, die man schon lange vor sich hergeschoben hatte. Voraussetzung ist, daß die Störungen den Arbeitsablauf über das gewohnte Maß hinaus beeinträchtigen und sich mit üblichen Mitteln nicht beheben lassen.

In solchen Fällen läßt sich beobachten, daß die Führungskräfte einen eindrucksvollen ‚Reparatur-Betrieb‘ in Szene setzen: Es werden Teile der Produktion angehalten, ‚Krisengespräche‘ geführt, weitere Ratgeber herangezogen, Mittagspausen geopfert und so lange herumprobiert, bis der ‚Fehler‘ gefunden ist. Am Ende darf der ‚Probelauf‘ nicht fehlen, bei dem die Führungskräfte allen Beteiligten mit ölverschmierten Händen die glückliche Lösung des Problems präsentieren.

Die Beschreibungen der Führungskräfte demonstrieren den Ablauf von Rettungsaktionen als ‚glückliche Geschichten‘. Dabei ist der Betrieb so strukturiert, daß alle Führungskräfte an allen Stellen des Arbeitsalltags Formen dieser glücklichen Geschichten beleben können. Daher kann man beobachten, daß die Führungskräfte die krisenhaften Anlässe solcher Geschichten nicht nur aufgreifen, sondern ihnen regelrecht ‚nachlaufen‘. Der Krisenmanager ‚späht‘ beständig nach problematischen Entwicklungen aus, weil

er darauf angewiesen ist, mit glänzenden Behandlungserfolgen in Szene zu treten.

Es bleibt nicht aus, daß er dabei auch an Entwicklungen gerät, die sich nicht ohne weiteres nach Art von glücklichen Geschichten behandeln lassen. Für die Führungskräfte im Betrieb ist jedoch charakteristisch, daß diese Entwicklungen als etwas endgültig Unverrückbares festgehalten werden. Neben eindrucksvollen Behandlungserfolgen existieren ausgedehnte Gebiete, auf denen scheinbar nichts mehr geht: Wo Mitarbeiter wegen eines Mißverständnisses nicht mehr guten Morgen sagen; wo Frauen den Führungskräften bei jeder Gelegenheit etwas „anzuhängen“ versuchen; wo man schließlich resignierend zugeben muß, daß selbst beim besten Willen nichts mehr zu machen sei.

Genau wie der ‚Chefstrategie‘ lebt auch der ‚Krisenmanager‘ in einem ‚kippligen‘ Produktionsverhältnis. Er kann zwar an verschiedenen Stellen des Betriebes einen Umsatz in Form glücklicher Geschichten in Gang bringen, gleichzeitig sammeln sich aber an genauso vielen Stellen Beispiele dafür an, daß solche Geschichten gescheitert sind. Als eindrucksvoller ‚Retter‘ muß es sich der Krisenmanager gleichzeitig gefallen lassen, als ‚ewiger Versager‘ zu gelten.

Der Ansprechpartner

Bei einer dritten Form sehen sich die Führungskräfte als ‚Ansprechpartner‘ der Mitarbeiter. Es geht ihnen darum, über formale Seiten der Arbeitsbeziehung hinaus auch in persönlichen Kontakt mit den Mitarbeitern zu treten. Angesichts von Belastungen durch Akkordarbeit, räumliche Enge und betriebliche ‚Hektik‘ erscheint den Führungskräften gerade das private Gespräch besonders wichtig.

Dabei kann man aber beobachten, daß die Führungskräfte absichtlich Situationen herstellen, in denen die Frauen sich ihnen mit sehr intimen Details aus ihrem Privatleben „anvertrauen“. Mit einem gewissen Stolz berichten manche Führungskräfte davon,

daß die Frauen bei diesen „offenen“ Gesprächen gelegentlich in Tränen ausbrechen – weil sie angeblich zu Hause oder auf der Arbeit unter enormen Druck stünden. Gleichzeitig wird betont, daß man als Führungskraft für alles „Verständnis“ habe, was die Frauen bewege – schließlich habe man in der Vergangenheit auch selbst schon oft genug in persönlichen Klemmen gesteckt.

Was hier unter dem Titel ‚Verständnis‘ und ‚Vertrauen‘ in Gang kommt, sind mehr oder weniger



Der ‚Ansprechpartner‘ probiert Annäherungen an die MitarbeiterInnen und wird dabei Opfer ‚verkehrter‘ Gemeinsamkeiten.

gut getarnte Versuche, private Annäherungen an die Mitarbeiterinnen herzustellen. Als Motiv hat nicht so sehr das Interesse an fremden Problemen zu gelten, sondern der eigene Wunsch zu zeigen, daß man es mit den Frauen gut ‚kann.‘

Der Ansprechpartner sucht Gemeinsamkeiten mit den Mitarbeiterinnen, weil er dies als Auszeichnung versteht: Als einziger Mann in einer Gruppe

von Frauen hat er an allen Stellen des Arbeitsalltags Gelegenheit, ‚Hahn im Korb‘ zu spielen.

Wie bei den ersten beiden Formen ergeben sich aber auch beim ‚Ansprechpartner‘ bestimmte Verführungen – die man in diesem Fall wörtlich nehmen kann. Die Verführungen, denen der Ansprechpartner ausgesetzt ist, haben damit zu tun, daß die privaten Formen der Arbeitsbeziehung nach und nach an die Stelle der offiziellen Formen treten. Die Führungskräfte geraten in Abhängigkeiten, bei denen nicht mehr nur die Sache entscheidet, sondern vor allem die Rücksicht auf Freundschaften oder Rivalitäten unter den Mitarbeitern.

So hat sich in dem Betrieb ein erstaunlicher ‚Handel‘ um grundlegende Fragen des Arbeitsverhältnisses entwickelt: Um Arbeitszeiten, Akkordabrechnungen, Urlaub und Stellenbesetzung wird ebenso ‚geklüngelt‘ wie um die Sympathien besonders beliebter Mitarbeiter oder Führungskräfte. Erstaunlich ist auch, daß die Führungskräfte diese Verhältnisse mit einer Art treuherziger Offenheit schildern. Die Logik des Ansprechpartners scheint sie soweit in Besitz genommen zu haben, daß ihnen die Fragwürdigkeit dieser Verhältnisse gar nicht mehr auffällt.

Der Ansprechpartner versucht die Situation in seiner Abteilung von privaten Annäherungen her in den Griff zu nehmen. Es läßt sich nicht übersehen, daß er die Mitarbeiterinnen dabei in persönliche Abhängigkeiten zu verwickeln sucht – was ihm an vielen Stellen des Arbeitsalltags auch gelingt. Gleichzeitig gerät er dabei jedoch selbst in Abhängigkeiten, deren Regeln ihm von anderen diktiert werden. Als ‚Hahn im Korb‘ muß der Ansprechpartner immer damit rechnen, gleichsam ‚den Kopf zu verlieren‘.

Formalisierung von Produktionsbedingungen

Die drei typischen Formen, um die sich die Tätigkeiten der Führungskräfte ordnen, rücken

grundlegende psychologische Bedingungen in den Blick: Die Produktionen im Betrieb kommen in Gang, weil dabei seelische Zusammenhänge des Organisierens, des Einwirkens und des An eignens belebt werden. Erst vor dem Hintergrund dieser seelischen Zusammenhänge erhalten die einzelnen Tätigkeiten der Führungskräfte ihren Sinn. Es sind jedesmal Versuche, die Produktionswirklichkeit des Betriebes auf typische Verhältnisse eines seelischen Produktionsbetriebes hin zu übersetzen.

Dabei fällt auf, daß diese Übersetzung nach einem vorgefertigten Muster erfolgt. Die Zusammenhänge, welche die Führungskräfte beleben, haben zunächst nichts mit den wechselnden Forderungen einer speziellen Arbeitssituation zu tun, sondern zielen auf universale Lösungen, die grundsätzlich in allen seelischen Produktionszusammenhängen eine Rolle spielen könnten.

So ist der ‚Chefstrategie‘ weniger an einer funktionierenden Organisationsstruktur in seiner Abteilung interessiert als daran, die Möglichkeiten des Organisierens ‚als solche‘ durchzuspielen. Ähnlich versucht der ‚Krisenmanager‘ mit seinen Einwirkungen ideale Vorbilder des Einwirken-Könnens (‚schöne Geschichten‘) zu beleben. Der ‚Ansprechpartner‘ schließlich geht die Probleme seines Arbeitsalltags einmal komplett von grundlegenden Formen der Annäherung her an, die ihm als eine Art Passepartout für die Behandlung seiner Mitarbeiter zur Verfügung stehen.

Offenbar kommt es den Führungskräften bei den einzelnen Formen zunächst nicht darauf an, die jeweilige Wirklichkeit des Betriebes in spezifischen Produktionen auszuführen, sondern diese Produktionen im Gegenteil auf einige wenige überschaubare Muster festzulegen. Die Tätigkeiten des ‚Chefstrategen‘, des ‚Krisenmanagers‘ und des ‚Ansprechpartners‘ lassen sich deshalb als Versuche kennzeichnen, die vielfältigen Wendungen des Produzierens um bestimmte ‚Prototypen‘ zu konzentrieren. Die Produktionswirklichkeit im Betrieb rückt gleichsam ins Allgemeine und Abstrakte, sie wird ‚formalisiert‘.

Anwachsen von Verkehungen

Mit dieser Formalisierung ist aber ein auffälliger Gegenlauf verbunden, der die einzelnen Produktionsformen regelmäßig mit bestimmten Kehrseiten konfrontiert. Während die Führungskräfte auf der einen Seite versuchen, die Vielfalt der Produktionswirklichkeit formal festzulegen, kommt es auf der anderen Seite zu einem Anwachsen von Verkehungen, bei denen alles möglich zu sein scheint.

So drängt der ‚Chefstrategie‘ auf eine Organisation seiner Abteilung ‚im großen Stil‘, sieht sich als ‚Mädchen für alles‘ aber mit einer Vielzahl von Abweichungen konfrontiert, die dem großen System ständig davonzulaufen drohen. Der ‚Krisenmanager‘ gerät als eindrucksvoller Retter gleichzeitig in peinliche Niederlagen, die sich an allen möglichen Stellen seines Arbeitsalltages zu Dauerkrisen auswachsen. Der ‚Ansprechpartner‘ gewinnt seine Mitarbeiterinnen als ‚Hahn im Korb‘, begibt sich dabei aber in Abhängigkeiten, die seine eigene Position als Führungskraft täglich aufs neue gefährden.

Die Kehrseiten der einzelnen Formen wirken wie Parodien seelischer Folgen, machen gleichzeitig jedoch auf die gesamte Spielbreite der Produktionswirklichkeit aufmerksam. Ausgerechnet im – fast tragisch zu nennenden – Scheitern des ‚Chefstrategen‘, des ‚Krisenmanagers‘ und des ‚Ansprechpartners‘ kommt heraus, welche Fortsetzungen und Konsequenzen mit dem ‚Betrieb‘ seelischer Produktionen verbunden sind: Daß Organisationen nur funktionieren, wenn man es mit Abweichungen nicht so genau nimmt; daß sich der Wunsch nach ‚schönen Geschichten‘ nur bewähren kann, wenn man dabei auch peinliche Niederlagen akzeptiert; daß sich die Nähe zu Mitarbeitern nur herstellen läßt, wenn man dafür Abhängigkeiten in Kauf nimmt.

An den Kehrseiten der einzelnen Formen bricht daher der Anspruch des seelischen Produktionsbetriebes auf, über allgemeine Festlegungen hinaus zu konkreten Produktions-Folgen zu gelangen. Die Führungskräfte sehen sich hier gleichsam einem ‚Schrei‘ nach Vermittlung ausgesetzt,

der das freie Spiel mit formalen Produktionsmustern an ein festes Ende zu bringen versucht.

Anhalten von Versalität

Für die Situation dieses besonderen Betriebes ist jedoch charakteristisch, daß der Schrei nach Vermittlung sozusagen im Raume hängenbleibt. Es hat den Anschein, als würden sich die Führungskräfte mit geheimer Absicht dem Scheitern ihrer eigenen Produktionsformen aussetzen – und dabei immer wieder neu in Erfahrung bringen wollen, in welchem Umfang sich notwendige Folgen aufhalten lassen.

Tatsächlich wird der ‚Chefstrategie‘ immer wieder neu darauf aufmerksam, daß ihm die verschiedenen Mitwirkenden der Produktion im Wortsinn ‚davonlaufen‘, solange sein Herumorganisieren nicht zur Entwicklung tragfähiger Strukturen führt. Diese Erfahrung führt aber nicht zu Konsequenzen. Statt dessen setzt der ‚Chefstrategie‘ immer kompliziertere Umstellungen in Gang, die den ständigen Wechsel der Produktionsverhältnisse zum Dauerthema machen.

Ebenso gerät der ‚Krisenmanager‘ regelmäßig an Punkte, an dem er empfindliche ‚Prügel‘ einstecken muß. Auch dies führt aber lediglich dazu, immer schwierigeren Fällen in Formen eines ‚Dauerclinches‘ regelrecht hinterherzulaufen. Der ‚Ansprechpartner‘ schließlich wird durch die ‚Klüngeleien‘ mit den Mitarbeitern eigentlich aufgefordert, endlich ‚Farbe zu bekennen‘. Das tut er aber nicht, sondern verlegt sich darauf, das System privater Vorlieben und Abneigungen um den Preis des eigenen Überlebens als Führungskraft weiter auszuweiten.

Offenbar bleiben die Führungskräfte hier an einem Problem hängen, das für diesen Betrieb von zentraler Bedeutung ist: Es geht um die ‚Versalität‘ seelischer Produktionswirklichkeit, in der diese Wirklichkeit zugleich als faßbare Einheit und in ihren unterschiedlichen Wendungen ‚erzeugt‘ werden soll. Der Betrieb hält dieses Problem auf der Stelle. Er konserviert die ‚Schweben‘ von Versalität, indem er die eine Seite – die Bedingungen einheitlicher Werkzusammenhän-

ge – formalisiert und die andere Seite – das Herausführen konkreter Folgen – dagegen anwachsen läßt. Heraus kommt ein Zwischenzustand, der dauernd auf Vermittlung drängt, aber nirgendwo richtig von der Stelle kommt.

Es ist wichtig, sich diesen Schwebezustand als psychologische Eigenschaft des gesamten Betriebes vor Augen zu führen. Betroffen sind hier nicht nur die Führungsstrukturen – die waren in der Untersuchung lediglich Medium für die Analyse der Gesamtkonstruktion –, sondern die Produktionswirklichkeit im ganzen.

Hier sei zunächst auf die Beschreibung verwiesen, in der das ‚Kipplige‘ dieser Produktionswirklichkeit herausgestellt wurde. Aufgrund der psychologischen Analyse wird deutlich, daß dieses Kippen keineswegs von äußeren Widrigkeiten – Materialfluß, fehlende Mitarbeiter usw. – abhängt, sondern daß der Betrieb hier selbst etwas auf der Kippe hält: Das Durchgängige von Produktionsabläufen wird beständig einem ‚Wirbel‘ ausgesetzt, der zu einem aufwendigen Geschiebe führt, ohne daß sich daraus Folgen für das Ganze ergeben.

Vor diesem Hintergrund lassen sich nicht nur die Probleme der Führungskräfte verstehen, sondern auch eine Reihe von Klagen über die ‚äußeren‘ Produktionsbedingungen. Es paßt beispielsweise zur Konstruktion des Betriebes, daß man ein hypermodernes Hochregallager einrichtet, dabei aber versäumt, Wege zu bauen, die den Materialfluß zuverlässig an die Arbeitsplätze leiten. Es paßt außerdem, daß sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte „wie verrückt“ schufteten, daß Überstunden gefahren und die Stückzahlen jeden Monat auf neue Rekordzahlen geschraubt werden, daß all dies letztlich aber immer noch zuwenig scheint: Dauernd ist da die Klage, man würde das ‚Produktionssoll‘ nicht schaffen, es fehle an Mitarbeitern und Führungskräften, die Heizung funktioniere nicht, es gebe überall „Zug“.

Die Klagen zeigen, daß sich der Betrieb in seinem Schwebezustand von ‚elementaren‘ Lebensbedingungen abgeschnitten fühlt. Wie ein eigener ‚Charakter‘ zieht sich ein ‚Hunger‘ nach anfaßbarer Verwandlung durch die Produktionswirklichkeit des Betriebes: Hier schreit ein ganzes Werk nach folgenreicher Vermittlung, die es sich gleichzeitig immer wieder vorenthält.

Fehlzeiten und Fastenkuren

Die Schwebe von Versalität ist ein allgemeines Problem seelischer Produktionswirklichkeit: Sie ist selbst ein ‚Dauerthema‘ für unseren Umgang mit Dingen und Menschen. Wenn nun der Kern der psychologischen Konstruktion im Falle dieses speziellen Betriebes darin bestehen soll, die Schwebe von Versalität noch einmal und gleichsam ‚aktiv‘ zu produzieren, dann stellt sich die Frage, welchen tieferen Sinn eine solche Konstruktion haben soll.

Eine Antwort ergibt sich durch einen Vergleich mit unseren gelebten Alltagsformen, speziell: dem Fasten. Das Fasten wird von SALBER (1989)⁴ mit dem ‚Problem des Ganzen‘ zusammengebracht, das von Anfang an als eine Angelegenheit auf der Kippe bezeichnet wird: „Das Ganze ist immer wirksam; dennoch entzieht es sich immer wieder unserem Zugriff. Es wird unfassbar – was getan und erlebt wird, ertrinkt in einem Strudel von Alles und Nichts, von ewig Zuviel und ewig Zuwenig“ (54). Das Ganze der seelischen Konstruktion wird durch ein versatiles Verhältnis zusammengehalten – das hält uns in Bewegung, aber darunter leiden wir auch.

Gegenüber dem Leiden am Ganzen setzt das Fasten einen Klärungsprozeß in Gang. An der Frage, was, wann und wieviel einer essen darf, soll entschieden werden, wie das Maß beschaffen ist, unter dem man sich die Wirklichkeit einverleibt: Was steht mir zu? Worauf kann ich verzichten? Wie kann ich die Vielfalt seelischer Wendungen auf eine (schlanke) Linie bringen?



Das Fasten versucht, den Umsatz von Versalität anzuhalten – dabei wird der ‚Hunger nach Vermittlung‘ als Dauerthema seelischer Produktionswirklichkeit erfahrbar.

Was dabei an Tätigkeiten in Gang gesetzt wird, läßt sich mit den Produktionsformen vergleichen, die von den Führungskräften im Betrieb ausprobiert werden. So wie man sich beim Fasten bestimmten Kuren unterzieht – einen festen Essensrhythmus einhält, möglichst einheitliche Kost zu sich nimmt, auf üppige Schwelgereien verzichtet usw. –, so sind auch im Betrieb gleichsam ‚Fastenkuren‘ zu beobachten, in denen ‚reine‘ Formen der Produktion angestrebt werden. Die Formalisierung seelischer Produktionsbedingungen, die in der Untersuchung beschrieben wurde, entspricht genau den Formalisierungen beim Fasten. Es sind Versuche, die vielfältigen Entwicklungen im Seelischen auf einige wenige Punkte festzulegen: Als ließe sich die Wendigkeit des Seelischen von diesen Punkten aus gleichmachen.

Der psychologische Witz des Fastens hängt jedoch damit zusammen, daß ausgerechnet durch die Reduktionsvorgänge des Gleichmachens „ein voller Umsatz seelischer Qualitäten und Mechanismen“ (SALBER a.a.O., 55) herausgefordert wird. Gerade die Beschränkung auf einige wenige Anhaltspunkte seelischer Regulation – Essen und Trinken – macht erfahrbar, welche Wendigkeit mit der Konstruktion des Seelischen verbunden ist: Was ‚Versuchungen‘ und ‚Wünsche‘ sind, was ‚Verzichten-Müssen‘ und ‚Schwach-Werden‘ bedeuten, welche Verrechnungen zur Verfügung stehen, um Ausnahmen zu rechtfertigen, wo man von fremden Wirkungen abhängig ist usw.

Das Fasten wird psychologisch durch einen „harten Sonderungsprozeß“ (SALBER a.a.O., 54) zusammengehalten. Von einigen wenigen Punkten aus werden die Möglichkeiten und Grenzen des seelischen Gesamtbetriebes gleichsam ‚herausgepreßt‘. Das ganze erscheint wie eine Zuspitzung von Versalität, deren Vermittlungsforderungen man sich als einen ‚immer widerstehenden und immer wieder auferstehenden Gegner‘ (SALBER a.a.O., 55) vor Augen führt: Es ist eigentlich der

‚Hunger nach Vermittlung‘, der hier als Dauerthema seelischer Produktionswirklichkeit erfahrbar werden soll.

Um diese Erfahrung geht es auch dem untersuchten Betrieb. Von einigen wenigen Punkten aus – den banalen und allgemeinen Formen des Aneignens, Einwirkens und Anordnens – wird das Ganze seelischer Versalität ‚aufgebröckelt‘. Im scheinbaren Scheitern dieser Formen wird ein ganzer ‚Kosmos‘ seelischer Entwicklungsmöglichkeiten sichtbar: Steigerungen, Extremisierungen, Umkehrungen, Verfremdungen machen darauf aufmerksam, wie seelische Wirkungsfolgen tatsächlich aussehen könnten. Gleichzeitig kommt es aber nicht zu einem vollständigen Umsatz dieser Folgen. Es bleiben nur ‚Bröckchen‘, die der Betrieb exzessiv ‚wiederkauft‘, während der seelische Produktionsbetrieb im ganzen beständig ‚unterernährt‘ bleibt.

Vor diesem Hintergrund läßt sich schließlich auch das Problem der Fehlzeiten psychologisch einordnen. In diesem speziellen Betrieb sind Fehlzeiten – wie der Hunger beim Fasten – eine Symbol der immer widerstehenden und immer wieder auferstehenden Versalität. Gleichsam mit der Stimme der Mitarbeiter schreit der Betrieb nach einem folgenreichen Umsatz des Ganzen – und läßt diesen Schrei als privates Problem der Mitarbeiter oder als das äußerer Arbeitsbedingungen verhalten.

Dabei würde sich gerade von den Fehlzeiten her anbieten, die einzelnen Produktionsformen der Führungskräfte in handfeste Folgen einzubeziehen. An Fehlzeiten könnte der ‚Chefstrategie‘ lernen, daß einem die Produktion wirklich davonläuft, wenn man nicht dafür sorgt, daß bei den dauernden Umstellungen auch feste Platzanweisungen erfolgen. Der ‚Krisenmanager‘ könnte lernen, daß seine Mitarbeiter eines Tages einfach nicht mehr mitmachen, wenn man Wirkungsabsichten nicht durch Widerstände hindurch verteilt. Der ‚Ansprechpartner‘ schließlich könnte

lernen, daß die Mitarbeiter irgendwann einen eigenen Betrieb aufmachen, wenn er es nicht schafft, Annäherungen vor einer – wie immer gearteten – Moral zu rechtfertigen.

Es ist bezeichnend, daß die Führungskräfte die psychologische Brisanz, die mit den Fehlzeiten verbunden ist, wohl ahnen: Sie sprechen selbst von dem „Stein, der ins Rollen“ käme, würde man die Mitarbeiterinnen einmal auf ihr Fehlen ansprechen. Zur Logik des Fastens paßt jedoch, daß dies zwar immer als Möglichkeit heraufbeschworen, gleichzeitig aber mit den schärfsten Tabus belegt wird. Gemeinsam mit den Mitarbeitern und dem Betriebsrat sind sich die Führungskräfte darin einig, daß Fehlzeiten im Betrieb nicht anzutasten seien: „Krank ist krank“.⁵

Die Gegenständlichkeit von Industriebetrieben

In seinen Ausführungen über das Fasten macht SALBER darauf aufmerksam, daß diese Form „gerade in einer unüberschaubar gewordenen Kultur, die nicht mehr viel dazu beiträgt, Ganzheiten herauszurücken“, interessant wird (SALBER a.a.O., 54). Im Fall des Industriebetriebes, der hier untersucht wurde, ist bemerkenswert, daß sich die Fasten-Konstruktion der Fehlzeiten ausgerechnet in einer Phase rasanten Wachstums einstellt. Unwillkürlich wird man hier daran erinnert, daß das Fasten auch als Lösung für die ‚Wachstumsprobleme‘ in der Pubertät erscheinen kann. Offenbar ist es leichter, den Problemen einer sich verwandelnden Wirklichkeit wie beim Fasten durch eine Wiederholung des universalen Produktionsproblems (Versalität) zu begegnen, als konkrete Folgen auszuprobieren, in denen dieses Problem zu neuen Formen des Produzierens führen würde.

Vor diesem Hintergrund erscheint der Vergleich von Fehlzeiten und Fastenkuren nicht allzu weit hergeholt. Wenn man zudem berücksichtigt, daß die modernen Industrieunternehmen, die nach zehn Jahren ungebremsten Wachstums heute erst

langsam wieder an die Grenzen ihrer wirtschaftlichen Möglichkeiten stoßen, ihre Sanierungskonzepte seit einiger Zeit ausdrücklich unter dem Stichwort ‚lean production‘ anbieten, dann kann man vermuten, daß das Fasten immer dann als Produktionsform betrieblicher Wirklichkeit aufgerufen wird, wenn die gewachsenen Strukturen eines Unternehmens hinter neuen Entwicklungsaufgaben zurückbleiben. Das Fasten ließe sich danach als ein Ersatz für einheitliche Unternehmenskulturen ansehen, die sonst für eine spezifische Vermittlung des Versalitätsproblems sorgen würden.

Damit ist zugleich der Rahmen abgesteckt, in dem sich eine psychologische Behandlung von Industrieunternehmen abspielen muß. Wenn es stimmt, daß Industrieunternehmen ihre Produktionsverhältnisse nach Art von Fastenkuren in den Griff zu nehmen versuchen, dann wird darin vor allem ein ‚Hunger‘ nach gegenständlichen Produktionsgestalten deutlich. Weder steigende oder sinkende Umsatzzahlen noch die Zusammensetzung des Vorstandes oder die Fähigkeiten einzelner Führungskräfte sind psychologisch für das Funktionieren eines Betriebes ausschlaggebend. Entscheidend ist vielmehr, ob es einem Unternehmen gelingt, den seelischen Produktionsbetrieb in banalen und alltäglichen Formen gangbar zu machen. Die Unternehmen, aber auch eine Großteil der Psychologen sind heutzutage weit davon entfernt, diese Notwendigkeit überhaupt zur Kenntnis zu nehmen.

Zusammenfassung

Fehlzeiten sind keine Ausfälle, sondern sinnvolle Produktionen eines umfassenden ‚Seelen-Betriebes‘. Die psychologische Analyse eines solchen Betriebes zeigt, wie sich durch Menschen, Maschinen und Material hindurch eine charakteristische Gestalt ausbildet, die sowohl die Tätigkeiten von Führungskräften als auch die ‚Reaktionen‘ der Mitarbeiter zusammenhält. Der Charakter dieser Gestalt wird dadurch bestimmt, daß

das versatile Verhältnis seelischer Vermittlung wie ein eigenes ‚Produkt‘ hergestellt werden soll. Vor diesem Hintergrund kann man sowohl genaue Bedingungen der Fehlzeiten angeben als auch die psychologische ‚Gegenständigkeit‘ eines speziellen Betriebes klären: Hier will ein ganzes Industrierwerk die komplizierten Verhältnisse seelischer Produktion nach Art einer Fastenkur in den Griff nehmen.



Der ‚Suppenkaspar‘ beschreibt Abnehmen als Herstellen von Verwandlungs-Folgen.

Anmerkungen und Literatur

- ¹ Um die Anonymität des Unternehmens zu wahren, sind alle äußerlichen Kennzeichen verändert worden.
- ² Die psychologischen Gesetze umfassender Produktionswirklichkeiten wurden von SALBER unter dem Stichwort ‚Wirkungseinheiten‘ untersucht. Sie bilden gleichzeitig den methodischen Bezugsrahmen der Untersuchung. Vgl. SALBER, W. (1969): Wirkungseinheiten. Wuppertal

³ Aus Gründen der Übersichtlichkeit beschreibt die Darstellung die Produktionsgestalt aus der Perspektive der Führungskräfte. Die Züge, die dabei herausgestellt werden, gelten jedoch grundsätzlich für alle Mitglieder des Betriebes.

⁴ Vgl. SALBER, W. (1989): Der Alltag ist nicht grau. Bonn

⁵ Die psychologische Konstruktion des Fastens äußert sich in dem Betrieb auch noch in einer sehr direkten Analogie: Obwohl den Mitarbeitern eine gut ausgestattete Kantine zur Verfügung steht, ‚schlingen‘ sie ihr Mittagessen lieber an den Arbeitsplätzen hinein oder verzichten ganz auf Mahlzeiten.

Abbildungsverzeichnis

- S.36: Francisco de GOYA: Kann uns niemand losbinden. Radierung und Aquatinta, 21,7x15,2 (Caprichos 75, 1797-98)
- S.40: —: Tantalus. Radierung und Aquatinta, 20,8x15,1 (Caprichos 9)
- S.43: — (1797/98): Traum von Lüge und Wankelmut. Feder, Sepia und Tuschlavis, 23,7x16,6
- S.44: —: Was ein Schneider vermag! Radierung und Aquatinta, 21,7x15,2 (Caprichos 52)
- S.45: —: Alle werden fallen. Radierung und Aquatinta, 21,9x14,5 (Caprichos 19)
- S.49: — (1824-28): Große Torheit. Schwarze Kreide, 19,2x15,2 (Album G 9)
- S.52: Heinrich HOFFMANN (o.J.): Die Geschichte vom Suppen-Kaspar. Aus: Der Struwwelpeter. Frankfurt

Dipl.Psych. Michael Ley
Heimbacher Str. 3
W-5000 Köln 41

Arbeitsschwerpunkte: Psychologische Unternehmensberatung, Psychologie des Alltags, Geschichte der Psychologie.
Veröffentlichungen zum Ausstellungserleben, zum Umgang mit Hausmüll, zur Tiefenpsychologie von Bewerbungsgesprächen.