

Teamarbeit:

Ein Instrument indirekter Steuerung oder Chance zur Selbstorganisation?

Phil. M.A. Stephan Siemens

Experte für Arbeitspsychologie und Burnout-Prävention, Köln. Weiteres auf der Homepage: www.meine-zeit-ist-mein-leben.de

Die GEW Frankfurt führte im Herbst vergangenen Jahres einen Workshop durch, der dazu dienen sollte, beispielhaft zu beleuchten, wie die Kolleginnen und Kollegen mit der indirekten Steuerung von Gruppen und Teams umgehen können. Dabei war die Voraussetzung: Teams an den Schulen sind – wie in den Unternehmen – Mittel der indirekten Steuerung. Die wesentlichen Prozesse in Gruppen und Teams laufen unbewusst ab und lassen sich deswegen indirekt steuern. Die bewusste Auseinandersetzung mit den Prozessen in den Teams führt zugleich auf die Analyse indirekter Steuerung in der Schule, in der das Team arbeitet. Daher sollte ein Anfang zur Auseinandersetzung mit den Prozessen im Team gemacht werden. So sollte anfänglich eine Sprache entwickelt werden, in der die Kolleginnen und Kollegen autonom über diese Prozesse sprechen können. Dazu wurden in dem Workshop Zeichnungen angefertigt, die die reale Zusammenarbeit in den Teams abbilden. Denn unmittelbar über Gefühle zu sprechen ist schwierig. Aber über eine Darstellung der Sichtweise der Teamprozesse kann ich mit meinen Kolleginnen und Kollegen im Team anhand der Zeichnung sprechen. Das haben wir probiert.

Die Voraussetzung für diese Betrachtungsweise ist die Behauptung, dass wir – uns unbewusst – in den letzten Jahrzehnten gesamtgesellschaftlich einen wesentlichen Fortschritt in der Entwicklung der Produktivkräfte erarbeitet haben. Wir bearbeiten unsere Arbeitstätigkeit in der Arbeit selbst. Das führt u.a. dazu, dass wir uns in der Arbeit mit dem gesellschaftlichen Sinn unserer Arbeit auseinandersetzen (was wir zwar auch früher gemacht haben, aber nicht als Bestandteil unserer Arbeitstätigkeit). In einer kapitalistischen Gesellschaft ist der Sinn der Arbeit vorausgesetzt: Es handelt sich um den Gewinn in privatwirtschaftlichen Unternehmen, und um Kosteneinsparung in Einrichtungen, die nicht gewinnorientiert arbeiten, sondern etwa sozialen Zwecken dienen. So fangen wir an, uns gemeinsam für die Profitabilität bzw. für die erzielten Kosteneinsparungen vor unserem „Arbeitgeber“ zu rechtfertigen.

Die Unternehmen und der Staat finden diese Eigenschaft von uns sehr löblich und passen sich daran, um sie für sich nutzen zu können. Das ist die erste Bestimmung der indirekten Steuerung: Die Einrichtungen (für die Unternehmen gilt das Gleiche nach Maßgabe der Profitabilität, aber hier geht es um Schulen) passen sich an unsere neuen produktiven Fähigkeiten an. Die Beschränktheit der dabei verfolgten Zwecke wird im Bildungswesen zurecht als „Ökonomisierung“ kritisiert.

Wie sieht diese Anpassung der Einrichtungen aus? Zunächst muss man die entsprechenden Fähigkeiten in Anspruch nehmen, indem man selbst weitestgehend darauf verzichtet, unmittelbar zu bestimmen, was wer wo wann im Einzelnen zu tun hat. Sogenannte „Autonomie“ ist eine notwendige Bedingung für indirekte Steuerung. (Die „Autonomie“ gilt nicht nur gegenüber autoritären Leitungsstrukturen, sondern auch gegenüber den Mitgliedern der Teams.) Die Schulbehörden weisen möglichst wenig an und übernehmen damit keine Verantwortung für die Leistbarkeit der Anforderungen. Diese Verantwortung wandert zu den Kolleginnen und Kollegen an der Schule und in den Teams. Die Schulbehörden beschränken sich darauf, Anforderungen zu organisieren, wie etwa Berichte schreiben, Vergleichstests durchführen, Schulprogramme aufsetzen, durchführen und evaluieren, die Digitalisierung durchführen, Medien-, Theater- und Kulturpädagogik, sowie die Curricula und den Rahmenlehrplan spezifizieren und durchführen, die Integration von förderungsbedürftigen Kindern etc. Wie das zu leisten ist, dafür sind die „Schulen“, d. h. die an den Schulen organisierten Lehrkräfte, verantwortlich. Solche Anforderungen müssen sich an Organisationsformen, nicht an individuelle Lehrkräfte richten. Das bedeutet:

1. Bewusste und festgeschriebene Anforderungen, für die die Lehrkräfte als einzelne verantwortlich sind, können unterschieden werden von organisierten und „kanalisierten“ Anforderungen, etwa seitens der Eltern, der Schüler, der regionalen „Wirtschaft“, der Bundeswehr und vergleichbarer Institutionen etc. Die Schulbehörden schaffen eine „Umwelt“, um bestimmte zusätzliche gesellschaftliche Anforderungen an die „Schule“ (also an die in der Schule organisiert zusammenarbeitenden Lehrkräfte) bewusst zu machen. Dafür werden entsprechende „Kanäle“ geöffnet werden. Die sich so ergebenden Aufgaben sollten als Herausforderungen im Unterschied zum schulischen Alltag Spaß machen. Es kommt so zu einer doppelten Anforderungsstruktur. Der Schule ist die „Umwelt“ vorausgesetzt. Der Schulbehörde dagegen erscheint die „Umwelt“ als veränderlich. Verändert die Behörde die „Umwelt“, so muss das „System“, „die Schule“ darauf reagieren. D.h.: Die Kolleginnen und Kollegen müssen ihre Zusammenarbeit an der Schule verändern, bearbeiten, weiterentwickeln, um die veränderten organisierten Anforderungen zu beantworten.

Die Anpassung an die veränderte „Umwelt“ wird als „Lernen“ betrachtet. Eine Schule wird zu einer „lernenden Organisation“. Die geistige Aktivität des Lernens wird als ein passiver Anpassungsprozess organisiert. Die „Lernfähigkeit“ macht es möglich, die Erhöhung der Anforderungen an die in der Schule organisiert zusammenarbeitenden Lehrkräfte mit der Reduzierung von Ressourcen zu verbinden, ohne dass das Ministerium oder die Schulbehörden unmittelbar die Verantwortung dafür übernehmen müssen.

2. Die Lehrkräfte beschließen gemeinsam, wie sie auf die „Umwelt“ reagieren. „Wir“ im Kollegium bestimmen gemeinsam, was „wir“ tun, um auf die „Umwelt“-Veränderungen zu reagieren. Durch den Beschluss verwandeln wir die Reaktion auf „Umwelt“ in eine Willensbestimmungen von uns. Danach tun wir das, was wir tun, nicht mehr, weil es die „Umwelt“ von uns verlangt, sondern weil wir selbst es wollen. (Nur in der Reflexion auf den Beschluss

werden die „Umwelt“-Bedingungen wieder bewusst.)

Um den Beschluss umzusetzen, müssen die Kolleginnen und Kollegen das Ihre tun. „Wir“ erwarten, dass jede und jeder tut, was erforderlich ist.

Geschieht das nicht, dann werden „Wir“ nachdenklich und fragen „uns“:

Warum geschieht nicht, was wir beschlossen haben? „Wir“ gemeinsam beschließen, und dieselben „Wir“, aber als Einzelne, müssen es tun. „Wir“ sind mehr und jedes einzelnes Mitglied gehört zu dem „Wir“ und ist in sich gespalten. „Wir“ setzen uns gegen jede und jeden von uns durch. Dafür braucht man keine Worte: Alle anderen schauen mich an, wenn ich nicht eingehalten habe, wozu ich mich „committe“ habe. Ich höre sie förmlich denken: Warum macht der nicht, was wir beschlossen haben? Wenn jemand anderes etwas nicht geschafft hat, sehe ich den oder die auch so an und denke dasselbe. Daher weiß ich genau, was die Anderen denken. Darüber muss nicht gesprochen werden. Wird eine Organisationseinheit durch ihre „Umwelt“ unter Druck gesetzt, so fokussiert diese Organisationseinheit den Druck auf jedes einzelne ihrer Mitglieder, verstärkt durch Druck, den alle anderen Mitglieder machen.

Kann man diese Konzeption optimieren? Teamarbeit ist ein Mittel der Einrichtungsleitung. So verstanden wird ein Team nicht von den Mitgliedern bestimmt, sondern von den Beziehungen zwischen diesen Mitgliedern. Nun braucht man Mitglieder, um Beziehungen zwischen Mitgliedern zu haben. Die Mitglieder werden als Voraussetzung des Teams bestimmt, in unserem Falle als die „innere Umwelt“. Der „inneren Umwelt“ steht eine „äußere Umwelt“ gegenüber, für das Team „die Schule“. Im Team als einem Kräftefeld begegnen sich die Kräfte, die als Anforderungen der Schule erscheinen, und die Kräfte, die die Individuen dem Team zur Verfügung zu stellen bereit sind. Befinden sich diese beiden Kräfte im Gleichgewicht, so besteht das Team fort. Ein solches Gleichgewicht sagt nichts aus über die Kräfte, die hier am Werk sind, deren Stärke man experimentell bestimmen muss - indem man die Anforderungen erhöht, um herauszukriegen, wann die Grenze erreicht ist. Wenn ein Mitglied im Team fehlt, bearbeiten die verbliebenen Mitglieder ihre Zusammenarbeit und erzielen dasselbe Ergebnis. Es scheint Arbeitskraft verschwendet zu werden, ohne dass man es merkt. Gilt das auch für mehrere Teammitglieder? Wer weiß? Man muss das Team ausdünnen, um die Grenze herauszufinden.

Aber das ist nur eine Möglichkeit. Eine andere Idee ist: Wenn die Macht der Gruppe über die Mitglieder der Hebel der indirekten Steuerung von Gruppen ist, dann sollte man aus der Sicht der Einrichtungsleitung diese Macht erhöhen. Man misst die Macht der Gruppe über ihre Mitglieder als „Wir-Gefühl“, „Kohäsion“. Das „Wir-Gefühl“ erhöht sich, wenn die Gruppe etwas Besonderes leistet. Das Team muss „moderat“ überfordert werden. Gewöhnen sich die Menschen an ihre Leistung, ist sie nichts mehr Besonderes. Es bedarf daher einer Aneinanderreihung moderater Überforderungen, um das „Wir-Gefühl“ aufrecht zu erhalten.

Mit der Zeit hören die „moderaten“ Überforderungen auf, moderat zu sein. Wie gehen die Teammitglieder damit um? Dem „Wir-Gefühl“ antworten die Teammitglieder mit einem „Commitment“: Ich verpflichte mich gegenüber den anderen, eine bestimmte

Leistung zu erbringen. Will ich mein Gesicht vor der Gruppe wahren, muss ich mein „Commitment“ einhalten. Schaffe ich das während der Arbeitszeit nicht, so kann ich in der Freizeit weiterarbeiten, um mein Gesicht nicht zu verlieren (wenn ich die Arbeitszeit nicht erfasse). Diese bloß individuelle Lösung kann (und soll) um den Teamgedanken erweitert werden. Das gelingt, wenn ein Mitglied, z. B. ich, vor dem Team zugeben muss: Ich schaffe es nicht mehr. Denn dann sind die Anderen „solidarisch“ im Interesse der Organisation. Sie „helfen“ mir – oder auch anderen in dieser Situation. Auch die anderen Teammitglieder werden das in ihrer Freizeit tun. Die Mehrarbeit in der Freizeit wird „sozial ansteckend“. Das Team hat nichts Gutes zu erwarten, wenn sich herumspricht, dass wir unsere Arbeit nicht in der dafür vorgesehenen Zeit schaffen. Daher sollte die Mehrarbeit nicht erfasst werden. So entwickelt sich die „Hilfe“ zu einem eingeplanten Puffer in der Organisation der Arbeit. Man hilft dem Arbeitgeber, nicht dem anderen Teammitglied. Denn solange die Teams ihre Aufgaben schaffen und sich nicht verweigern, werden die Schulbehörden und Ministerien die Grenzen immer weiter verschieben.

Aber auch das funktioniert nicht unendlich. Wird die Überforderung zu groß, fängt das Team an, einen „Sündenbock“ zu suchen, ein Mitglied, das Schuld ist. Denn die ganze Entwicklung bleibt unbewusst. Die Teammitglieder wenden sich nicht gegen überfordernde Anforderungen; die wollen sie nach dem Beschluss ja erfüllen. Sie suchen jemanden im Team, der oder die nicht mitzieht. Wegen dieser Person schaffen „wir“ es nicht. Deswegen müssen „wir“ diese Person loswerden. Das Ergebnis ist dann Mobbing.

Aber bevor es zu Mobbing kommt, gehen die Gruppen von selbst einen anderen Weg. Gruppen bilden ihre „Umwelt“ in Funktionen innerhalb ihrer Mitgliedschaft ab. Eine Person führt die Gruppe zur Erfüllung der Anforderungen. Sie ist die Repräsentantin der „äußeren Umwelt“ im Team. Auch die Grenze der Belastbarkeit der Teammitglieder, die „innere Umwelt“, bildet sich in der Gruppe ab: Eine Person wird zum „Minderleister“ oder „Lowperformer“, der die Grenzen der Belastbarkeit in der Gruppe repräsentiert. Die weitgehend unbewussten Prozesse führen zu einer widersprechenden Reaktion in der Gruppe gegenüber „Minderleistern“: Der Unmut der Teammitglieder wird auf diese Person projiziert; zugleich wird das Mitleid mit dieser Person mobilisiert, weil auch sie – das spüren die Kolleginnen und Kollegen – nichts für die Überforderung kann, deren Abbild sie ist. Der Konflikt zwischen den beiden „Umwelten“ wird abgebildet in einem persönlichen Konflikt im Team zwischen der Führungsperson und dem „Minderleister“. Dadurch wird der zugrundeliegende Konflikt (das Kräfteverhältnis) „defokussiert“ und kleingearbeitet.

Die Stärke dieser Konzeption ist zugleich ihr Mangel: Sie fußt auf der Trennung der Individuen von ihren Beziehungen, die man pragmatisch nutzen kann, die aber ein theoretischer Fehler ist. Wie zeigt sich das Fehlerhafte? Nach etwa 5 – 7 Jahren hören Teams auf, ihre Arbeit auf diese Weise weiterzuentwickeln. Sie machen, wie Katz sich ausdrückt, „business as usual“: Die Teammitglieder verlangen nur noch das voneinander, was sie einander zumuten können. Sie erarbeiten sich kollegiale Solidarität, nicht nur Solidarität im Sinne des Unternehmens. Die Unternehmen reagieren darauf mit Umstrukturierungen. Dann müssen die Mitglieder der neuen Teams wieder von vorne anfangen, sich ihre Beziehungen für sich zu erarbeiten.

Wie können die Kolleginnen und Kollegen auf solche sozialtechnologischen Konzepte reagieren? Dazu vier kurze Bemerkungen:

1. Um sich mit der Organisation der Arbeit durch die „Arbeitgeber“ auseinanderzusetzen, hilft nur eigenständige Organisation. Da diese Formen die Beschäftigten in den Unternehmen wie in den Bildungseinrichtungen gleichermaßen treffen, ist die Gewerkschaft die Organisation, in der diese Auseinandersetzung in den Organisationen und in der gesamten Gesellschaft möglich ist.
2. Dazu bedarf es des autonomen Wissens, das zu konkreten Analysen der Maßnahmen der indirekten Steuerung an der Schule befähigt, an der wir arbeiten. Dazu dient die gewerkschaftliche Bildungsarbeit.
3. Das System führt in der Unbewusstheit notwendig zu psychischen Belastungen bis hin zum Burnout. Daher ist es an sich Gegenstand der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen (§ 5, Abs. 3 Satz 6 des Arbeitsschutzgesetzes). Dieses Gesetz ermöglicht eine umfassende Beschäftigung mit den Auswirkungen der indirekten Steuerung an der Schule. Einen Beitrag dazu können die Zeichnungen leisten, die in dem Workshop angeregt und ausprobiert wurden.
4. Eine wahrheitsgemäße Zeiterfassung würde die Kolleginnen und Kollegen befähigen, die Zusammenarbeit auch in ihrem eigenen Interesse zu bearbeiten, nicht nur im Interesse der Einrichtung, der „Schule“. Es würde sich dann auch die Frage stellen, ob wir bei der Bearbeitung nicht auch andere Kriterien verfolgen könnten als nur die, Kosten zu sparen, bzw. Gewinne zu erhöhen.

Die indirekte Steuerung wird auch in den Unternehmen eingesetzt. Auch dort bearbeiten die Kolleginnen und Kollegen ihnen unbewusst ihre Arbeit im Interesse der Kapitalgeber. Das ist die Welt, auf die wir unsere Kinder in der Schule bewusst vorbereiten könnten. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, sich dieser Frage gewerkschaftlich anzunehmen, um der Spaltung der Beschäftigten, die die Instrumentalisierung ihrer Beziehungen erlaubt, entgegenzuwirken.

In den Zeichnungen werden die Strukturen der Zusammenarbeit in den Teams dargestellt. Dabei geht es nicht darum, wie die Struktur sein soll, nicht um Organigramme, sondern darum, wie wir tatsächlich zusammenarbeiten. Viele Konflikte werden – wenn das ernsthaft betrieben wird – als Resultat der indirekten Steuerung sichtbar. Sie werden entindividualisiert und damit lösbar – wenn man bereit ist, sich mit der eingerichteten „Umwelt“ auseinanderzusetzen. Die Zeichnungen zeigen, wie die Leitung an unbewusste Prozesse übergeben wird. Sie machen sichtbar, wie die Beziehungen genutzt werden, um uns unter Druck zu setzen. Sie weisen auf, welche Prozesse warum zu Außenseitern führen und wie die Individuen darauf reagieren. So werden wir uns nach und nach eine Sprache und damit ein Bewusstsein über diese Prozesse und ihre Auswirkungen erarbeiten. Die Arbeit in Teams ist ein großer Fortschritt, der aber ohne diesen zweiten Schritt, uns Bewusstheit zu erarbeiten, auf halbem Wege stehen bleibt. Die Gesetze der Teamarbeit sind nicht zu ignorieren, aber wir können sie zu unserer Befreiung nutzen. (Wir können nicht trotz, sondern wegen der Fallgesetze fliegen. Eingesehene

Gesetze sind nicht Grenzen der Freiheit, sondern ihre Bedingung.) Aber zur Befreiung brauchen wir Einsicht:

- in die Bedingtheit unseres Handelns
- in die Prozesse, die durch die indirekte Steuerung zwischen uns und in uns ausgelöst werden und
- in die ihr zugrundeliegende Produktivkraftentwicklung.

Wir lernen in zwei Schritten: Erst erwerben wir eine Fähigkeit, dann lernen wir, mit ihr umzugehen. Letzteres lernen wir in Auseinandersetzung mit denjenigen, die die Unbewusstheit ausnutzen, indem wir das nicht länger zulassen. Wir können Teamarbeit erst dann, wenn wir in der Lage sind, unsere Beziehungen und die aus ihnen resultierenden Prozesse in die eigenen Hände zu nehmen.



