

Individuelle Konflikte zum Gegenstand gemeinsamen Nachdenkens machen – Erfahrungen von IBM Betriebsräten

Wilfried Glißmann

Betriebsratsvorsitzender IBM Düsseldorf
glissmann@cogito-institut.de

Abstract: Die Gesellschaft für Informatik will mit den ethischen Leitlinien bewirken, „dass berufsethische Konflikte Gegenstand gemeinsamen Nachdenkens und Handelns werden.“ (Präambel). IBM Betriebsräte haben in den letzten Jahren mit neuen Aktionsformen Erfahrungen gesammelt, die in diesem Zusammenhang vielleicht nützlich sein können. Wir haben Konflikte und Dilemmata im Betrieb thematisiert, die auf den ersten Blick jeweils wie ein völlig individuelles Problem erscheinen oder gar als persönliches Defizit wahrgenommen werden. Tatsächlich aber handelt es sich bei diesen Konflikten um Begleiterscheinungen einer neuen Form unternehmerischer Führung.

1. Neue Formen der unternehmerischen Führung

Der Kern dieser neuen Form der Führung besteht darin, dass der Arbeitgeber die Beschäftigten nicht mehr nur mit fachlichen, sondern darüber hinaus mit unternehmerischen Problemen konfrontiert. Die Beschäftigten sollen selber darauf reagieren und ein unternehmerisches Ergebnis erreichen. Durch diese neue Autonomie in der Arbeit entsteht eine völlig neue Dynamik – es entsteht „Mehr Druck durch mehr Freiheit“ [GP01]. Für die Beschäftigten wird das Begreifen dieser verwirrenden Zusammenhänge zu einer Voraussetzung, um unter den neuen Bedingungen das eigene Interesse bestimmen und behaupten zu können [Gl02]. Für die Betriebsräte kommt es darauf an, mit geeigneten Aktionsformen auf diese neuen Bedingungen zu reagieren.

2. Anstoß-Texte von Beschäftigten

Der Betriebsrat IBM Düsseldorf verschickte im Herbst 1997 anonymisierte Texte, in denen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus der Ich-Perspektive die eigene Arbeitssituation schilderten. Eine ganz besondere Rolle spielte der Text „Meine Arbeit als Projektleiterin“. Hier zeigte eine Frau eine unglaubliche Souveränität beim Durchdenken ihrer eigenen Arbeitssituation. Denkend stellte sie fest, dass sie sich in einer geradezu ausweglosen Situation befindet. Ihre Arbeit ist erfolgreich, und doch hat sie immer wieder ein schlechtes Gewissen und starke Selbstzweifel an der eigenen Kompetenz. Sie geht

ihrem Gefühl einer existenziellen Angst nach und stellt dabei nach und nach fest, dass diese Angst eigentlich völlig unberechtigt ist – dass aber die Angst dennoch wirksam ist.

Das Beeindruckende an diesem Text ist die Konsequenz, mit der die Autorin das Wirksamwerden von Mechanismen an sich selbst durchdenkt. Dieser Text hat somit im Persönlichen etwas Allgemeines aufgezeigt. Etwas, was ich als Individuum nur in einer sehr persönlichen *Aneignung meiner selbst* mir erarbeiten kann. Es entsteht etwas konkret Allgemeines, das mich als Leser oder Leserin anregt, ähnlich konsequent zu durchdenken, wie sich diese Mechanismen bei mir vollziehen – aber eben in einer dann individuell völlig anderen Weise.

Diese Anstoß-Texte („Input-Texte“) und die Veröffentlichung der anonymisierten Reaktionen („Feedback-Texte“) führten dazu, im Betrieb über etwas sprechen zu können, was bisher nur als individuelles Defizit und individuelle Peinlichkeit von jedem einzelnen gesehen und folglich verschwiegen wurde – oder häufig gar nicht zu Bewusstsein kam!

3. Veranstaltungen des Betriebsrates

Nach diesem schriftlichen und anonymen Nachdenken und Lesen führten wir vom Betriebsrat einige Versammlungen im Aktionsmonat November 1997 durch. Es begann mit einer Betriebsversammlung. In der Einladung hatte der Betriebsrat betont, dass es mit dem Phänomen „Arbeiten ohne Ende“ so nicht weitergehen könne: „Wir werden Ihnen Vorschläge machen, was Sie tun können und wie wir Betriebsräte Sie dabei unterstützen werden.“ In der Betriebsversammlung wurden die Mechanismen aufgezeigt, die zu „Arbeiten ohne Ende“ führen. Die praktischen Vorschläge des Betriebsrates („Was Sie tun können“) waren z. B.:

- „Ich selbst setze meiner Arbeit eine Grenze – NEIN-Sagen mit gutem Gewissen“
- „Wenn ein Kollege NEIN sagt, versuche ich, seine Situation zu verstehen“
- „Ich schreibe Input- & Feedback-Texte: um meine Situation zu verstehen; um den Betriebsrat zu unterstützen; um eine gemeinsame Diskussion zu ermöglichen“
- „Also: Gemeinsam erarbeiten, was geschieht, und Änderung des faktischen Verhaltens“

Allerdings machten wir in der Betriebsversammlung auch deutlich, dass dies alles andere als einfach ist: „Wenn Ihr Service-Geber sich besinnt und „NEIN“ sagt, dann haben Sie als Service-Nehmer ein Problem. Das ist dann der Ernstfall!“ Es gehe aber gerade darum, dieses Verhältnis von Funktion zu Funktion (Service-Geber und Service-Nehmer) zu unterbrechen und sich von Individuum zu Individuum mit der Situation auseinander zu setzen: „Wenn wir nur als Funktionen agieren, dann kommen wir in eine Dynamik, wo jeder jeden fertig macht.“ Es fanden im Aktionsmonat themenspezifische Versammlungen in Düsseldorf statt:

- „Ich besinne mich auf meine Rechte“ (mit einem Juristen)
- „Ich besinne mich auf meine Gesundheit“ (mit einem Arzt)
- „Ich besinne mich auf meine neue Doppelrolle“ (mit dem Philosophen Klaus Peters)

Auf diesen Versammlungen geschah es dann, dass einzelne Kolleginnen und Kollegen über ihre Ängste zu sprechen begannen und über ihr Umgehen damit. Techniker hörten den Vertriebskollegen zu – und umgekehrt, ältere Kollegen hörten oft erstmals die Wahrnehmungen von jüngeren Kollegen – und umgekehrt, Männer hörten die Ausführungen von Frauen – und umgekehrt. Dieses Ereignis war auch deswegen von besonderer Bedeutung, da es in der IBM nicht üblich ist, über eigene Probleme öffentlich zu sprechen. Diese Schwelle war nun überschritten.

4. Individuelle Auseinandersetzung & kollektive Verständigungs-Prozesse

Am Beispiel der Anstoß-Texte kann deutlich gemacht werden, wie der Betriebsrat mit dieser Aktionsform ein neues Verhältnis von Individuellem und Kollektivem erreichen kann. Diese Texte sind das Ergebnis einer sehr intensiven Auseinandersetzung eines Individuums mit der eigenen Arbeitssituation (sowohl der Anstoß-Text als auch die Reaktionen darauf). Wenn der Betriebsrat die Texte anonymisiert veröffentlicht, dann wird dieses Persönliche unmittelbar politisch. Es wird jene Vereinzelung durchbrochen, die für das reibungslose Funktionieren der neuen Führungsform so wichtig ist. Es wird betriebliche Öffentlichkeit hergestellt. Die ganz individuellen – und somit völlig verschiedenen – Erfahrungen werden zum Gegenstand der Diskussion im Betrieb. Wenn das gelingt, dann verändert sich das Klima im Betrieb.

Literaturverzeichnis

- [GI02] Glißmann, W.: Der neue Zugriff auf das ganze Individuum – Wie kann ich mein Interesse behaupten? In: (Moldaschl, M.; Voß, G. Hrsg.): Subjektivierung von Arbeit. München und Mering, Hampp, 2002; S. 241-259 (s. a.: <http://www.cogito-institut.de>).
- [GP01] Glißmann, W.; Peters, K.: Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen. Hamburg, VSA-Verlag, 2001.