

Selbstbestimmung am Fließband¹

M. Spitzer, A. Nukta, Ulm

Haben Sie schon einmal auf einer Baustelle – auf „dem Bau“ – gearbeitet? Dann wissen Sie, dass es dort ohne Teamgeist und Eigenmotivation nicht geht. Lässt einer beispielsweise einen Hammer fallen, dann kann er so tun, als habe er das nicht bemerkt und die halbe Baustelle nach einem Hammer absuchen, um sich schließlich nach 10 bis 15 unproduktiven Minuten einen neuen zu holen. Oder er kann ihn aufheben und weiterarbeiten. Kein Controlling kann verhindern, wenn er sich für die unproduktivere Variante entscheidet; aber ein guter Vorgesetzter und der von diesem geförderte Teamgeist kann dies sehr wohl. Was zeigt dieses Beispiel? – Sobald die zu leistende Arbeit in einem komplexen Zusammenwirken einer Gruppe besteht, gilt der Spruch „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ immer weniger. Nur „Sklavenarbeit“ braucht den Aufseher mit der Peitsche, ein arbeitender mündiger und verantwortlicher Mensch nicht.

Obgleich dies jede Führungskraft wissen sollte, hat sich diese Erkenntnis keineswegs überall herumgesprochen: Zeiterfassungssysteme (die nicht verhindern können, dass man seine Zeit verdöst), computergestützte Arbeitserfassung (wie viele Zeichen tippt die Sekretärin pro Minute), Mitschnitte bei Telefonaten von Mitarbeitern in Call-Centern oder gar die Videoüberwachung der Mitarbeiter in Supermärkten sind vor allem eines: Killer von Motivation und Loyalität der Mitarbeiter. Zudem handelt es sich bei all diesen Maßnahmen letztlich dann doch auch wieder um zahnlose Tiger. Denn Menschen können sehr kreativ werden, wenn es darum geht, ihren Chef, den sie ob seiner Kon-

trollwut hassen, an der Nase herum zu führen.

Menschen können sehr kreativ werden, wenn es darum geht, ihren Chef, den sie ob seiner Kontrollwut hassen, an der Nase herum zu führen.

Kontrolle und Überwachung sind ungeeignet, das Ziel eines rund laufenden Betriebs zu erreichen. Dass dies nicht nur für Baustellen gilt (von komplexen Dienstleistern wie Krankenhäusern oder Universitäten einmal gar nicht zu reden), sondern sogar für einen Arbeitsbereich, den man gemeinhin am ehesten mit der genannten antiken Variante in Verbindung bringt, mag viele überraschen. Es geht um das von Henry Ford im Automobilbau vor etwa einhundert Jahren erstmals eingesetzte Verfahren der Fließbandfertigung. Nach Vorläufern wie beispielsweise den „disassembly lines“ in den Schlachthöfen von Chicago (7) oder in Deutschland der Fließbandproduktion von Kaffee Hag durch den Bremer Kaufmann Ludwig Roselius (1) hatte sich die Fließbandarbeit als unmenschliche Form der Produktion spätestens seit Charlie Chaplins Film *Moderne Zeiten* im kollektiven Gedächtnis der westlichen Welt festgesetzt (2): Der Mensch dient der Maschine, verkommt zum Roboter, der auf den Zeittakt des Bandes wie ein Sklave reagiert anstatt seine Arbeit zu verrichten, indem er selbstbestimmt agiert.

Dieses Bild der Fließbandarbeit in den Köpfen der Menschen hat bekanntlich Bemühungen zur „Humanisierung der Arbeitswelt“ in Gang gesetzt, durch die das

Arbeiten für die Menschen am Band erträglicher (vor allem weniger monoton) gemacht wurden. Mindestens ebenso wichtig sind jedoch Änderungen der mentalen Situation beim Arbeiten. Menschen, die sich einer Situation passiv ausgeliefert empfinden, sind weder kreativ noch lernfähig. Sie stumpfen vielmehr ab und entfalten damit die in ihnen steckenden Potenziale gerade nicht.

Gerade weil erstens die Arbeit am Fließband seit hundert Jahren als integraler Bestandteil des Automobilbaus gilt, und weil sich zweitens in diesem Zeitraum die Arbeit vollkommen verändert hat, sei im Folgenden eine Studie referiert, an der sich illustrieren lässt, wie man heute den Zusammenhang von Arbeiten, Lernen und Selbstbestimmung sehen muss.

Das industrielle Umfeld der Automobilmontage ist durch kurze Produktlebenszyklen und eine hohe Ausstattungsvarianz sowie durch eine stetige Zunahme an Komplexität und Informationsfülle geprägt. Von den Monteuren am Band wird deshalb eine hohe Flexibilität sowie Lern- und Veränderungsbereitschaft verlangt. Weil sie einerseits zwar mit diesen Anforderungen permanent konfrontiert sind, andererseits jedoch oft nicht im Hinblick auf diese Kompetenzen ausgesucht wurden, resultiert Handlungsbedarf.

Von den Monteuren am Band wird eine hohe Flexibilität sowie Lern- und Veränderungsbereitschaft verlangt.

Vor diesem Hintergrund wurde eine Studie bei einem großen deutschen Automobilhersteller konzipiert und durchgeführt, in der es um die Anwendung von psychologischen Erkenntnissen zur Bedeutung der Selbstbestimmung für Motivation, Lernen und damit für gutes Arbeiten ging (3–6).

Um für die Monteure eine selbstbestimmte Lernumgebung zu schaffen und damit Mitarbeiterpotenziale bezüglich einer Optimierung von Lernvorgängen an-

Nervenheilkunde 2013; 32: 181–183

Korrespondenzadresse

Prof. Dr. Dr. Manfred Spitzer
Universitätsklinikum Ulm
Klinik für Psychiatrie und Psychotherapie III
Leimgrubenweg 12, 89075 Ulm

¹ Diese zusammenfassende Darstellung basiert auf der Dissertation von Frau Nukta, die am Transferzentrum für Neurowissenschaften und Lernen (ZNL) unter Federführung meiner Mitarbeiterin Dr. Katrin Hille und als Doktorandin im Team Qualitätsmethoden / Innovationen bei der Arbeitsgruppe „Group Research and Advanced Engineering“ der Daimler AG durchgeführt hat.

zuregen und letztlich die Produktionsqualität zu erhöhen, wurde zunächst eine Intervention entwickelt, die den Menschen am Fließband mit seinem Bedürfnis nach Selbstbestimmung explizit berücksichtigt, wie es bereits vor mehr als zwei Jahrzehnten durch die US-amerikanischen Psychologen Edward Deci und Richard Ryan (z. B. 1985) formuliert worden war. Das Ziel der vorliegenden Untersuchung war es damit, die Auswirkungen von mehr Selbstbestimmung in einer Arbeitsumgebung zu untersuchen, an die man am allerwenigsten denkt, wenn man an Selbstbestimmung denkt: das Montagefließband.

Die in Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen vor Ort entwickelte Intervention basierte auf der Gestaltung einer neuen Rolle im Arbeitsteam, dem *Lernbegleiter*. Der Lernbegleiter kümmert sich um eine bedarfsgerechte, individualisierte und strukturierte Qualifizierung von Mitarbeitern und somit um die richtigen Bedingungen für eigenverantwortliches Lernen am Band. Da die Evaluation der Intervention unter Realbedingungen vor Ort erfolgen musste, durfte in Absprache mit den Meistern und dem Betriebsrat nur ein kurzer Fragebogen eingesetzt werden. Um dennoch die gesamte Breite der zugrunde liegenden Theorien abzubilden, wurde ein Kurzfragebogen aus vorhandenen Skalen und neuen Items, die jeweils mit den Verhältnissen der industriellen Montage abgestimmt waren, konstruiert.

In einer ersten Teilstudie wurde durch die Mithilfe von 55 Montagearbeitern von zwei Meistereien die Intervention evaluiert. Jede der Meistereien bestand aus zwei Gruppen (Schichten), von denen jeweils eine als Kontrollgruppe und eine als Interventionsgruppe mit Lernbegleiter diente. Der eigens dafür entwickelten Fragebogen wurde zur Evaluation verwendet.

Wie auch bei anderen Studien zu Lernprozessen unter Realbedingungen (das heißt, nicht im Labor mit roten Quadraten und grünen Dreiecken an „freiwilligen“, dafür bezahlten Studenten), waren vor allem aus der Arbeitspraxis resultierende Hemmnisse für das Forschen bestimmend. Denn immer wenn an realen Menschen mit all ihren Problemen in realen Umgebungen (wo immer gerade etwas anderes wichtiger ist als diese „lästige Forschung“)

und der Realität als Rahmenbedingung (nicht: Labor) geforscht wird, gilt Murphy's Law: „Wenn etwas schief gehen kann, dann wird es auch schief gehen!“ (8).

Damit wurde im Blue-Collar-Bereich gezeigt, was man in anderen Arbeitsbereichen schon herausgefunden hatte: Je selbstbestimmter die Arbeit erledigt werden kann, desto besser wird sie erledigt.

So fiel der halbjährige Untersuchungszeitraum just in die Zeit der globalen wirtschaftlichen Krise und ihren Folgen, die in erheblichen betrieblichen Umstrukturierungen bestanden. Zusätzlich wollten Mitarbeiter und Meister nach drei Monaten die Kontrollgruppenbedingung verlassen, um ebenfalls vom Lernbegleiter zu profitieren. Das geplante Versuchsdesign war mit wissenschaftlichen Argumenten gegenüber den Praktikern nicht weiter zu realisieren. Es kam zu einer Art „Protest“, der darin bestand, dass nur noch 35 Montagearbeiter aus der Interventionsgruppe an der Studie teilnahmen, also kein Mitarbeiter aus der Kontrollgruppe. – Im Grunde konnte man über diese Entwicklung sehr froh sein, denn sie zeigt die große Akzeptanz der Intervention. Dass Studien zum Beweis der Überlegenheit eines neuen Verfahrens abgebrochen werden müssen, weil niemand mehr das alte will, kommt auch in anderen Bereichen wie beispielsweise in der Medizin immer wieder vor. Erkenntnis und das Wohl der Menschen stehen sich dann zuweilen recht unversöhnlich gegenüber.

Es mussten daher andere Wege gefunden werden, aus dem, was möglich war, das Maximum an Erkenntnissen herauszuholen. So wurden die Daten der Experimentalgruppe korrelativ ausgewertet, und es wurde gezeigt, dass sich die systematische Veränderung von Arbeitsumgebungen hin zu mehr Selbstbestimmtheit positiv auf die Arbeitszufriedenheit auswirkt. Diese wiederum wirkt sich positiv auf das Arbeitsergebnis aus, was einerseits aus früheren Studien bereits bekannt war und wofür in der vorliegenden Studie Hinweise gefunden wurden. Damit wurde erstmals im Blue-Collar-Bereich gezeigt, was man in anderen Arbeitsbereichen schon herausgefunden hatte: Je selbstbestimmter die Arbeit

erledigt werden kann, desto besser wird sie erledigt.

In einer zweiten Studie an insgesamt 86 Mitarbeitern wurde der Fragebogen verbessert und es wurden weitere Hinweise dafür gefunden, dass man durch eine Erhöhung der Selbstbestimmung die Mitarbeiterpotenziale und somit die Produktionsqualität weiter erhöhen kann.

Als mich neulich eine Mitarbeiterin der Servicegesellschaft des Universitätsklinikums Ulm – anstatt wie früher eines Taxis – in Ulm von A nach B fuhr, fragte ich sie nach der Effizienz dieses neuen Shuttle-Services, da ich den Kleinbus davor schon oft leer herumfahren gesehen hatte. „Wir machen dazu gerade eine Erhebung, aber die ist unsinnig“ entgegnete die Fahrerin ihrem verutzten Passagier und wartete mit methodischer Sachkenntnis dazu auf, wie man das hätte anstellen können. „Wir haben das unserem Vorgesetzten auch gesagt“, meinte sie dann noch abschließend. „Für das Denken werden sie hier nicht bezahlt“ habe dieser geantwortet. Ein Einzelfall? Leider nein! Auch Vertreter der zentralen EDV erklären nicht, wenn man Nachfragen hat, sondern verweisen darauf, dass sie hier die Chefs sind. Und die obersten Chefs sind auch nicht besser: Als ich vor Jahren anlässlich eines Ärztestreiks die Anordnung der Klinikleitung, meine streikenden Mitarbeiter jeden Morgen zu melden, nicht befolgte, wurde ich zu einem Gespräch gebeten. „Wenn eine Anordnung von Ihnen meiner Klinik schadet, befolge ich sie nicht“, war mein Standpunkt. „Sie haben Anordnungen auszuführen und nicht über sie nachzudenken“, lautete die Meinung der Gegenseite: Ein Universitätsprofessor, der das Beste für seine Klinik (die von gegenseitigem Vertrauen der Mitarbeiter lebt!) will, bekam also das Nachdenken verboten! Ich hatte damals argumentiert, dass sogar die 17-jährigen Mauerschützen an der innerdeutschen Grenze nach der Wende wegen Mordes verurteilt wurden, mit dem Argument, sie hätten über den Schießbefehl nachdenken und sich ihm aus moralischen Gründen widersetzen können. Sie waren jung und hatten dazu keine 5 Sekunden Zeit, wurden jedoch tatsächlich verurteilt (allerdings mit lächerlich geringem Strafmaß – eine eigenartig inkonsistente juristische Konstrukti-

on). Allein das Ansinnen, einem vergleichsweise alten Professor, der erstens für das Denken bezahlt wird, zweitens als Beamter des Landes dem Gemeinwohl verpflichtet ist und der drittens alle Zeit der Welt zum Nachdenken hat, dieses zu verbieten, erschien mir damals wie heute absurd.

Die gesamte Episode – das 90-minütige Gespräch, bei dem mir nebenbei noch bei weiterem Zuwiderhandeln mit Rauswurf („wir entziehen Ihnen die Klinikleitung und sie bekommen noch eine halbe Sekretärin und ein kleines Zimmer“) gedroht wurde, endete mit der Feststellung, dass wir uns darüber einig sind, dass Uneinigkeit besteht – stellt den absoluten Tiefpunkt meiner akademischen Karriere dar,

zeigt jedoch, wie tief verwurzelt ein Denken bei Vorgesetzten ist, das für das Erreichen der Ziele einer universitären Einrichtung unbrauchbar ist. Wie die geschilderten Befunde zeigen, ist es sogar am Fließband unbrauchbar. Selbst in dieser für viele vermeintlich notwendig unfreien Umgebung ist es die *Freiheit des Mitarbeiters über sein Handeln*, die über Erfolg und Misserfolg entscheidet. Auf dem Bau weiß dies jeder; in sehr vielen Firmen, vor allem in Branchen, die viel Kreativität und Eigenmotivation verlangen, damit der Laden überhaupt läuft, wissen dies die Vorgesetzten auch. Nur in den Führungsebenen unserer intellektuellen Hochburgen hat sich das noch nicht herumgesprochen. Mit teilweise verheerenden Folgen.

Literatur

1. Anonymus. Kaffee Hag. Wikipedia 2013.
2. Chaplin C. Moderne Zeiten. USA 1936.
3. Nukta A. Selbstbestimmung in der manuellen Montage: Empirische Untersuchung zu Arbeitsbedingungen und Mitarbeiterpotentialen. Dissertation, Universität Ulm 2012.
4. Nukta A et al. Designing learning environments in assembly lines through self-determination. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 2011; 29: 752–757.
5. Nukta A et al. Gestaltung erfolgreicher Lernumgebungen in der manuellen Montage. *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb* 2012; 107: 77–81.
6. Nukta A et al. Designregel des Industrial Learning. Evaluierung erfolgreicher Lernumgebungen. In: Niedermair G (Hrsg.). *Evaluation in der Berufsbildung und Personalentwicklung. Schriftenreihe für Berufs- und Betriebspädagogik (Band 7)*. Linz: Trauner 2012.
7. Pretting G. Die Erfindung des Schlachtplans. *Brand Eins* 2006; 3: 114–122.
8. Spitzer M. Fettnäpfchen und weiße Bären. *Nervenheilkunde* 2009; 28: 677–682.