

Hermann Bueren  
**„Bewegt Euch Schneller!“**  
**Zur Kritik moderner Managementmethoden.**  
**Ein Handbuch**

Verlag: [Kellner Verlag](http://www.kellnerverlag.de)  
Artikelnr. des Verlages: 3332  
Seitenzahl: 200  
Erscheinungstermin: Mai 2022  
ISBN-13: 9783956513329  
ISBN-10: 3956513320

Preis: 18,90 €  
Weitere Informationen:  
[www.kellnerverlag.de](http://www.kellnerverlag.de),  
Tel.: 0421/77 866



## **Go for it!“ Wie leistungsfördernde Gefühle instrumentalisiert werden (Kap. 4, Auszug)**

Mit der Frage, wie sich Gefühle der Beschäftigten zur Steigerung von Arbeitsleistung instrumentalisieren lassen, beschäftigen sich Unternehmen schon seit einigen Jahren. Bereits in den 1980er Jahren sprachen Manager und Unternehmensberater in den USA von „Emotional engineering.“ Die sprachliche Nähe dieses Begriffs zu einer anderen Managementmethode, dem „Business reengineering“, ist kein Zufall. „Engineering“ beruht auf der Annahme, dass alles, was sich im Unternehmen abspielt, steuer- und beherrschbar sei. Ähnlich verhält es sich mit dem Begriff „Management by emotions“. Er geht zurück auf Führungstechniken, die in den 1970er Jahren in den USA entwickelt („management by“-Ansätze) wurden. Mit ähnlicher Zielrichtung aber anderen Begriffen beschäftigen sich Managementliteratur oder Webseiten von Unternehmensberatern aus dem deutschsprachigen Raum mit dem Management der Gefühle. Hier wird dieses Thema im Sinne einer Führungstechnik unter den Stichworten „Emotionale Kompetenz“ oder „emotionales Management“ bzw. „emotional leadership“ behandelt. In Firmen und Startups der IT-Industrie existiert bereits seit einigen Jahren ein Feel-good-Management (abgekürzt: FGM).

### **Gefühlsmanagement: Definition, Ziele Vorgehen**

Als Kritik an diesen unternehmerischen Initiativen zur Instrumentalisierung leistungsförderlicher Gefühle hat Angela Schmidt den Begriff Gefühlsmanagement verwendet. In ihrem Aufsatz „*Mit Haut und Haaren*“ beschreibt sie Gefühlsmanagement als eine Aktivität, die von den Leitungsebenen der Unternehmen ausgeht. Diese Initiative vollziehe sich nicht im Sinne einer Anordnung oder als Anweisung, die nach unten weitergereicht werde. „Keiner“, stellt A. Schmidt fest, „ordnet wörtlich an „sei ekstatisch!“<sup>1</sup> Die Gefühle entstehen aber auch nicht von selbst oder durch Eigeninitiative der Beschäftigten,

---

<sup>1</sup> Angela Schmidt: *Mit Haut und Haaren* - Die Instrumentalisierung der Gefühle in der neuen Arbeitsorganisation, in: *Mit Haut und Haaren*. Der Zugriff auf das ganze Individuum, Denkanstöße, IG Metall in der IBM, Mai 2000, S.25-42

sondern durch den Einsatz von verschiedenen Techniken und Strategien, die sich in ihrer Summe als Gefühlsmanagement bezeichnen lassen. Zu diesen von Managementseite verwendeten Techniken zählen u.a.:

- Das Aufstellen von Gefühlsregeln (feeling rules) wie *“Leistung aus Leidenschaft“* (Deutsche Bank)
- Beschwörende Slogans des emotionalen Miteinanders: *„Wir sind Unilever – Go for it!“* (Unilever)
- Leitlinien, Leitbilder als emotionale Orientierung, z.B. *„Begeistere unsere Kunden“* (Telekom)
- Wandparolen im Betrieb: *Work hard. Have fun. Make history.* (Amazon)
- vergemeinschaftende Rituale zur Herstellung eines „Wir-Gefühls“ durch Events, Team- und Motivationstrainings, Daily Scrum, Standups zu Schichtbeginn, Meetings
- Nutzung eines Corporate Wording zur Propagierung als leistungsförderlich erachteter Begriffe mit emotionalem Inhalt

Die Mobilisierung leistungsförderlicher Gefühle geht häufig einher mit der Schaffung einer betriebsinternen Öffentlichkeit, in der Höchstleistung und positive Arbeitsgefühle eine Art Norm bilden und oberste Priorität haben. In Managementkreisen wird diese Öffentlichkeit mit Bezeichnungen wie *„(High) Performance culture“* geadelt. Angesprochen werden sollen mit dieser Kultur insbesondere Beschäftigte in den Vertriebs- und Marketingabteilungen von Banken, Versicherungen, in IT-Unternehmen, in Forschung und Entwicklung oder in global agierenden Unternehmen. Im Niedriglohnbereich, bei Leiharbeitern, bei befristet Beschäftigten hingegen haben positive Arbeitsgefühle für das Management nur eine geringe oder keine Bedeutung. Der reine Druck der prekären Arbeitssituation sorgt für die vom Management gewünschte Leistungsbereitschaft.

### **Kritik – vier Thesen**

Was bedeutet Gefühlsmanagement aus der Perspektive der Beschäftigten? Welche Mechanismen und Folgen entstehen durch die Instrumentalisierung von Gefühlen? Was passiert, wenn das daraus erwachsene Leitbild einer „Performance culture“ sich in der betrieblichen Realität breitmacht? Wie „lebt“ es sich in einer solchen Kultur?

**These 1:** *Gefühlsmanagement löst bestehende Grenzen von Arbeitskraft und Person auf. Bisher nicht genutzte Leistungspotentiale der Beschäftigten können dadurch vom Management aktiviert werden. Die Beschäftigten erleben diese Erschließung als paradoxe Situation von Selbstbestimmung und (Selbst-)Ausbeutung*

In der Politischen Ökonomie von Karl Marx sind Gefühle ein Teil des menschlichen Arbeitsvermögens. Eigentümer dieses Arbeitsvermögens, zu dem Marx auch Eigenschaften wie Kreativität, Kommunikationsfähigkeit und Wissen zählt, sind die Beschäftigten selbst. Auch die Arbeitskraft, also die Fähigkeit, körperliche und geistige Kräfte für die Arbeit einzusetzen, gehören nach Marx dazu. Dieses Arbeitsvermögen macht die Person eines jeden Menschen aus. Es ist an die Person gebunden. Die Beschäftigten sind Eigentümer ihrer Emotionen.<sup>2</sup>

### **Die Trennung von Persönlichkeit und Arbeit**

Für die wissenschaftliche Betriebsführung des Ingenieurs Taylor und für die Arbeitsorganisation in den Werken Henry Fords ist die *Arbeitskraft*, also die körperlichen und geistigen Bestandteile dieses Arbeitsvermögens, von entscheidender Bedeutung. Arbeitskraft

<sup>2</sup> Vgl. Sabine Pfeiffer: Arbeitsvermögen. Ein Schlüssel zur Analyse (reflexiver) Informatisierung. Wiesbaden 2004

wird gebraucht, um im Werk des Ingenieurs Stahl zu bearbeiten oder in Fords Fabrik in Highland Park Autos zu montieren. Fords Einstellung zu diesem Thema lautete klipp und klar: „Um Hand in Hand zu arbeiten, braucht man sich nicht zu lieben.“<sup>3</sup> Diese Haltung war bei den Unternehmern seiner Zeit weit verbreitet und charakterisierte Denken und Handeln des Managements zum Thema Emotionen.

Die kapitalistische Arbeitsorganisation trennte also die Arbeitskraft von der Persönlichkeit. Mit Emotionen wurde daher ebenso verfahren wie mit anderen Eigenschaften, die der Person zugerechnet werden. Sie waren für das Arbeitsergebnis, das Produkt oder die Tätigkeit, nicht relevant. Wie Filter, schreibt Jakob Schenk, funktionierten die Türen der Fabriken und Büros: „Alles Persönliche blieb darin hängen, die unkontrollierbaren Emotionen hätten die Choreografie der Handgriffe am Fließband nur gestört.“<sup>4</sup>

Vor diesem Hintergrund lässt sich Gefühlsmanagement als eine Methode begreifen, mit der die im Arbeitsprozess vollzogene Trennung von Persönlichkeit und Arbeitskraft aufgehoben werden soll. Für die Beschäftigten entsteht aus dieser Aufhebung eine widersprüchliche Arbeits- und Belastungssituation, wie sie einige Jahrzehnte zuvor noch weitgehend unbekannt war. Sie setzen sich mit Ihrer Arbeit auseinander, wenn sie den Arbeitsplatz längst wieder verlassen haben, sie sind mit der Arbeit emotional verwoben und denken bereits daran, wenn der Tag gerade begonnen hat. Erfolge bei der Arbeit heben die Laune und stärken das Selbstwertgefühl, mit Misserfolgen beschäftigt man sich lange und intensiv und vermehrt bereits vorhandene Selbstzweifel. Diese Verwobenheit oder Verstrickung der Person mit der Arbeit schafft eine tief gehende Intensität von Ausbeutung, die über die Nutzung der körperlichen und geistigen Kräfte, wie wir sie aus der tayloristisch-fordistischen Arbeitsorganisation kennen, hinausgeht. Sie ergreift die Person.  
(...)

**These 2:** *Gefühlsmanagement beinhaltet die an die Beschäftigten gerichtete Aufforderung, ihre Emotionen als unbegrenzte Ressource zu betrachten und diese für den eigenen Erfolg und den des Unternehmens aktivieren. Dies lässt außer Acht, dass eine grenzenlose, emotionale Aktivierung psychische Schädigungen zur Folge haben kann.*

Gefühlsmanagement fordert von jedem einzelnen Beschäftigten, sich diejenigen Gefühle anzueignen, die Stärke und positive Ausstrahlung assoziieren und beruflichen Erfolg versprechen. Als Belohnung werden Anerkennung und Karriere in Aussicht gestellt.

### **Win-Win und Glücksversprechen**

Den Zusammenhang zwischen den (eigenen) Gefühlen und den Leistungserwartungen interpretiert das Gefühlsmanagement als eine Win-Win-Situation, von der Beschäftigte und Management gleichermaßen partizipieren sollen:

*„Dein Leistungsbeitrag ist von ausschlaggebender Bedeutung für Dein Team, deine Abteilung, für Dein Unternehmen. Du kannst Deinen Leistungsbeitrag steigern, wenn Du mit positiven Gefühlen (Power, Leidenschaft, Spaß, Freude und Enthusiasmus) Deiner Arbeit nachgehst. Der Leistungsbeitrag stärkt nicht nur Dein Unternehmen, er stärkt auch Dich, er lässt Deine Persönlichkeit wachsen und Du empfiehlst Dich dadurch für größere oder anspruchsvollere Aufgaben“.*<sup>5</sup>

<sup>3</sup> G. Mikl-Horke: Industrie- und Arbeitssoziologie, 4. Auflage, München, Wien 1997, S.62

<sup>4</sup> Jakob Schenk: Die Kunst der Selbstaubeutung. Wie wir vor lauter Arbeit unser Leben verpassen, Köln 2007, S.72

<sup>5</sup> Die Win-Win-Situation ist eine zusammenfassende Darstellung folgender Webseiten:

<https://fuehrung-erfahren.de/2020/11/agilitaet-ist-teamsport/>; <https://karrierebibel.de/begeisterung/> ;

Die Win-Win-Situation will glauben machen, dass jeder einzelne Beschäftigte im Unternehmen eine besondere Bedeutung hat: Er ist nicht ein unbedeutendes Rädchen in einem großen Getriebe, sondern Verantwortungsträger für den Unternehmenserfolg. Ihr Versprechen beruht darauf, dass sie sich einen Gedanken zu eigen macht, der unter vielen Menschen verbreitet ist und als „Glücksversprechen des Kapitalismus“<sup>6</sup> bezeichnet werden kann: Den Gedanken, seines eigenen Glückes Schmied zu sein und für gute Leistungen belohnt zu werden! Sie beschwört Selbstverantwortung und Initiative für sich selbst und das Unternehmen. Den Erfolg und die persönliche Stärkung, die die Win-Win-Situation in Aussicht stellt, ist für viele Beschäftigte daher ein starkes Motiv, die eigenen Gefühle als unerschöpfliche Ressource zu nutzen und den unternehmerischen Leistungsanforderungen bedingungslos zu folgen. Leistungsanforderungen in kapitalistischen Unternehmen kennen aber häufig keine Grenzen. Sie entwickeln in der Regel eine Tendenz zur Steigerung bis hin zur Grenzenlosigkeit. Von den Beschäftigten wird erwartet, sich mit diesen Anforderungen zu identifizieren, und das Management der Gefühle soll dafür sorgen, dass die Beschäftigten auf steigende Leistungsanforderungen mit einer Aktivierung ihrer Gefühle reagieren.

### **Der Konflikt zwischen Leistung und emotionaler Haltung**

(...)

Als Folge von maßloser, entgrenzter Unternehmenspolitik sieht der Soziologe Ulrich Bröckling die Beschäftigten zu einem Arbeitsleben im Modus einer stetigen Steigerung von Anforderungen gezwungen. Sie müssen nicht nur emotional, leidenschaftlich und begeistert sein, sondern emotionaler, leidenschaftlicher und begeisterter als die Konkurrenz und dürfen daher nie in ihrer Anstrengung nachlassen, ihre Arbeitsgefühle zu intensivieren. „So wenig es in diesem Rennen ein Entkommen gibt, so wenig gibt es ein Ankommen. Die Erfahrung, dass kein Genug je genügt, erzeugt den Sog zum permanenten Mehr. Weil die Anforderungen keine Schranken kennen, bleiben die Einzelnen stets hinter ihnen zurück – und hetzen trotzdem immer weiter. Die Tretmühle wird zum Teufelskreis.“<sup>7</sup>

Beschäftigte, die sich diesem Modus der Steigerung verschreiben oder dazu gezwungen sind, laufen Gefahr, dass sie von vielfältigen Symptomen von Depressionen und Burnout (z. B. Erschöpfung, Panik, Ängste, Schlaflosigkeit, eingeschränkte Fähigkeit zur Erholung) eingeholt werden. Statistische Erhebungen der Krankenkassen berichten seit Jahren von einer Zunahme von Arbeitsunfähigkeitsdiagnosen aufgrund psychischer Erkrankungen.

(...) Die tägliche Belastung ist im Grunde nur dadurch zu kompensieren, dass die Beschäftigten sich nicht permanent engagieren und zu den an sie gestellten Ansprüchen eine gesunde Distanz entwickeln. (:...)

Ein pragmatischer Umgang mit den Anforderungen und die Bewahrung einer gesunden Distanz werden somit zu einer Überlebensstrategie in der „täglichen Mühle.“ Man tut das Notwendige, um den Erwartungen des Managements zu entsprechen, achtet aber darauf, keinen Schaden an Person und Würde zu nehmen. „Nach außen“ demonstriert man hohes Engagement und spielt den motivierten und leistungsbereiten Mitarbeiter, während man das

---

<https://soulsweet.de/positive-gefuehle/>; <https://magazine.lectera.com/de/articles/meine-lebensregeln-fur-personlichkeitswachstum>; (30.11.2021)

<sup>6</sup> Wolfgang Hien: Kranke Arbeitswelt. Ethische und sozialkulturelle Perspektiven, Hamburg 2016, S.104

<sup>7</sup> U. Bröckling: Der Mensch als Akku, die Welt als Hamsterrad. Konturen einer neuen Zeitkrankheit, in: S. Neckel, G. Wagner (Hrsg.): Leistung und Erschöpfung. Burnout in der Wettbewerbsgesellschaft, Berlin 2013, S.191

Innere von den Anforderungen so weit wie möglich abschottet. Wie das gehen kann, erklärt ein Physiker aus der Entwicklungsabteilung eines Automobilunternehmens: „Man muss zu mindestens so erscheinen, als würde man großes Engagement zeigen. Wie kann man das zeigen? Das ist ganz einfach. Wir haben jetzt die Gleitzeit, man muss ja nicht um neun anfangen, man kann auch um sieben anfangen. Unser Abteilungsleiter ist immer um sieben da, der guckt sich halt auch an, wer kommt um sieben und wer kommt um neun Uhr? Das sind so Dinge, wo man den Anschein erwecken kann, ohne dass das wirklich mit der Arbeit zu tun hat, dass man sehr beschäftigt ist und sehr engagiert an seiner Arbeit hängt.“<sup>8</sup>

Dieser eigensinnige Umgang mit den Leistungserwartungen des Managements zeigt, dass die Beschäftigten ihre eigenen Wertvorstellungen pflegen und gegenüber Versuchen emotionaler Einbindung auch mit Abwehr und Distanz reagieren können.

**These 3:** *Eine emotional geprägte Leistungskultur entwickelt offene und verdeckte Mechanismen der Ausgrenzung. In den Fokus geraten diejenigen, die den Leistungskult in den Teams nicht mittragen können oder wollen. Die Mechanismen der Ausgrenzung sind ein Mittel, um auf die Beschäftigten Druck auszuüben, sich den offiziellen Leistungserwartungen anzupassen.*

Gefühle, die Stärke und Erfolg assoziieren und durch die Emotionalisierungsstrategie gefördert werden, haben zwangsläufig eine Kehrseite – Gefühle und Verhaltensweisen, die als nicht leistungsförderlich gelten. Sie gelten als unerwünschte Gefühle und werden aus der Betriebsöffentlichkeit ausgegrenzt.

### **Ausgrenzung unerwünschter Gefühle**

Dazu gehören zum Beispiel Gefühle wie Zorn, Angst oder Mutlosigkeit. Häufig gelten sie als Zeichen von Schwäche oder als „unprofessionelles“ Verhalten. Auch das Artikulieren physischer und psychischer Belastung, von Leistungsdruck oder Stressempfinden zählen zur Kategorie der unerwünschten Gefühle, weil sie den betriebsoffiziellen Jargon der Arbeitsfreude und der Leistungsorientierung stören. Wer signalisiert, seiner Aufgabe nicht mehr gewachsen zu sein, kann mit der Empfehlung seines Vorgesetzten rechnen, sich einem Psychologen oder Coach anzuvertrauen oder ein Resilienztraining zu absolvieren. So lässt sich vermeiden, über arbeitsbedingte Ursachen von Belastungen zu reden. Gleichzeitig wird so aus einem Arbeitskonflikt ein psychisches Problem des Einzelnen.

Ebenso ergeht es Emotionen, die den „Betriebsfrieden“ stören, wie etwa Wut oder Ärger. Wer sie in der Betriebsöffentlichkeit zeigt, verstößt gegen eine Art ungeschriebenes Gesetz, selbst wenn Konflikte im eigenen Arbeitsbereich die Ursache sind. In solchen Fällen gilt es, sich keinen Ärger anmerken zu lassen, „seine Gefühle im Griff zu haben“ und Probleme „konstruktiv“ zu lösen. Auf diese Weise werden Arbeitskonflikte psychologisiert und zu einem Individualproblem umgedeutet. Soziologen bezeichnen diese Tendenz als eine „Therapeutisierung“ des Sozialen: Konflikte im Beruf werden demnach nicht als soziale Angelegenheiten, sondern als innere Konflikte des Individuums angesehen und angegangen.<sup>9</sup> Die dem Konflikt zu Grunde liegenden Emotionen werden dabei mit Hilfe von Techniken, wie sie aus dem Coaching oder der Gesprächsführung bekannt sind, so geglättet, dass jegliches widerständige Potenzial im Keim erstickt wird.

Diese Ausgrenzung negativer Gefühle funktioniert ganz ähnlich wie die Übertragung der positiven, leistungsfördernden Gefühle: Kein Vorgesetzter weist an oder verbietet bestimmte

<sup>8</sup> Bärbel Kerber: Die Arbeitsfalle – und wie man sein Leben zurückgewinnt, Düsseldorf 2002, S.70

<sup>9</sup> z. B. die Soziologin Stefanie Gräfe: [https://www.deutschlandfunkkultur.de/arbeit-und-psychische-erkrankungen-therapie-oder.990.de.html?dram:article\\_id=446695](https://www.deutschlandfunkkultur.de/arbeit-und-psychische-erkrankungen-therapie-oder.990.de.html?dram:article_id=446695) (22.05.2020)

Gefühle. Äußerer Druck (Konformitätsdruck des Teams, Angst vor Statusverlust) und innere Motivlagen spielen stattdessen bei der Ausgrenzung eine entscheidende Rolle. Sie bringen Beschäftigte dazu, auf die Äußerung bestimmter Gefühle zu verzichten.

### **Ausgrenzung von Persönlichkeitseigenschaften**

Auch gewisse Persönlichkeitseigenschaften unterliegen Tendenzen der Ausgrenzung. Als Carmen. Losmann zur Vorbereitung ihres Films *Work hard, Play Hard* im Internet auf Webseiten von Unternehmen zu optimalen Persönlichkeitsprofilen und Verhaltensweisen professionell agierender Beschäftigter, so genannter Professionals, recherchierte, kam ein langer Katalog positiver Verhaltensweisen zum Vorschein. Er beschreibt in alphabetischer Reihenfolge, was Unternehmen von einem solchen Beschäftigten erwarten. Es beginnt beim Buchstaben A mit „Adressiert Ideen an die richtige Stelle, um diese im Unternehmen weiter voranzutreiben“ und endet bei „Zwingt sich bei Angst und Stress zur Ruhe“. Aber auch der Negativkatalog, den die Filmemacherin bei ihren Recherchen notierte, hat eine beeindruckende Länge und beschreibt Symptome für mangelnden Arbeitseinsatz. Dazu zählen Verhaltensweisen wie „bleibt in Gesprächen unbeteiligt und passiv“, „ist körperlich unsicher“, „pessimistischer Gesichtsausdruck, Pokerface, Verlierergesicht...“, „tut nur das, was andere sagen“ oder „zeigt Frustrationsverhalten.“<sup>10</sup>

Solche willkürlichen Zuschreibungen werden umgedeutet zu Persönlichkeitseigenschaften. Wer sich nicht an diesen Kodex der positiven Gefühle und der nach außen demonstrierten Leistungsbereitschaft hält, hat es ebenso schwer wie diejenigen, die langsamer arbeiten oder häufiger krank sind. Wer seine Arbeit tatsächlich nur als Erwerbsmittel sieht, ist gut beraten, das in der Betriebsöffentlichkeit zu kaschieren. Auch wer sich nicht als Leistungsträger präsentiert oder es nicht gelernt hat, den Eindruck eines solchen zu erwecken, läuft Gefahr sich dem Vorwurf auszusetzen, unzeitgemäßes „Silodenken“ zu pflegen oder kein „Teamplayer“ zu sein.

Besonders in Abteilungen, Teams und Unternehmen, in denen Rankings, Zielvereinbarungen oder Mitarbeiter–des–Monats–Wettbewerbe praktiziert werden, existieren Mechanismen, Beschäftigte mit unerwünschten Gefühlen zu identifizieren und auszugrenzen. Sie gelten als Sonderlinge, Low Performer oder „anders geartete Menschen.“ Sie gefährden den Erfolg des Teams und werden als Gefährdung für die „Gemeinschaft“ betrachtet.

(...)

Diese Ausgrenzungen steigern den moralischen Druck auf die Beschäftigten, sich den offiziellen Leistungserwartungen anzupassen und den Erwartungen des Teams oder ihres unmittelbaren Vorgesetzten gerecht zu werden. Das führt dazu, dass genau „diejenigen Gefühle (vorherrschen, H.B.), die dem Einzelnen persönlichen Erfolg und der Einheit das Überleben am Markt ermöglichen.“ schreibt A. Schmidt. Sie bezeichnet diesen Prozess der Ausgrenzung als „eine Art „natürliche Auslese“, bei der nur die Gefühle überleben, die den Erfolg eines Mitarbeiters oder seiner Einheit sicherstellen. Mitarbeiter oder Gruppen, bei denen dysfunktionale – störende – Emotionen vorherrschen, werden versetzt, abgefunden, isoliert bzw. aufgelöst oder verlagert.“<sup>11</sup>

**These 4:** *„Die Performance Culture“ favorisiert eine Gemeinschaft, die den Erfolg am Markt in den Mittelpunkt stellt. Einer solchen Kultur der Sieger und Erfolgreichen können die Beschäftigten eine Kultur der Hilfsbereitschaft und Solidarität entgegensetzen.*

<sup>10</sup> C. Losmann in: *Work Hard, Play Hard*, Das Buch zum Film, Marburg 2013, S.162-165

<sup>11</sup> Angela Schmidt: *Mit Haut und Haaren - Die Instrumentalisierung der Gefühle in der neuen Arbeitsorganisation*, in: *Mit Haut und Haaren. Der Zugriff auf das ganze Individuum, Denkanstöße, IG Metall in der IBM*, Mai 2000, S.26

Ziel der Performace Culture bzw. Leistungskultur ist es, eine Gemeinschaft im Unternehmen entstehen zu lassen, die aus denjenigen besteht, die Verantwortungsfühl verspüren und ihre ganze Leistungsfähigkeit zum Erfolg des Unternehmens einsetzen. Das verbindende Element dieser Gemeinschaft soll das gemeinsame Erleben von Emotionen und Erfolg sein.

### **Die Kultur der Erfolgreichen**

Entscheidend für eine Mitgliedschaft in dieser Gemeinschaft ist weniger die aufgewendete Leistung oder Anstrengung, sondern der Erfolg, den der Betreffende am Markt für das Unternehmen erzielt. „Auch wenn es in der Praxis nicht ohne Arbeitsaufwand geht, gilt nun als Leistung das, was der Markt fordert, was den Kunden zufrieden stellt, was ökonomisch (angeblich) unausweichlich ist und die Wettbewerbsfähigkeit sichert. Nicht die ‚normale Anstrengung‘, wie bei der tariflichen Normalleistung, sondern das Ergebnis der Arbeit in Relation zu dem extern Erforderlichen zählt.“<sup>12</sup> Der von vielen Unternehmen genutzte Begriff Performance Culture ist daher in dieser Hinsicht viel ehrlicher als der Begriff Leistungskultur, beschreibt er doch präziser, um was es den Unternehmen geht: Den messbaren Erfolg, der vom Markt belohnt wird.

(...) Der oder die emotional kompetente, erfolgs- und selbstoptimierende Arbeitnehmer\*in, wie es im Begriff High Performer zum Ausdruck kommt, mag auf den ersten Blick ein erstrebenswertes Ideal sein, dem Beschäftigte nacheifern wollen. In der Realität erleben viele Beschäftigte aber etwas ganz Anderes: eine Arbeitssituation, die keinen Raum lässt für positive, starke Gefühle oder Arbeitslust. Sie erleben auch keine Situationen persönlicher Entfaltung, sondern eher die Verhinderung von Entfaltung und die Einschränkung subjektiver Freiheit durch hierarchische Strukturen und bürokratische Gängelung.

Geprägt ist ihre Arbeit oft durch einen zermürbenden Kleinkrieg um Kompetenzen und Befugnisse mit den Vorgesetzten. Ständig müssen Absprachen im Team getätigt, erneuert oder wiederholt, Sachverhalte geklärt und Verantwortungszuständigkeiten untereinander geregelt werden. Und täglich gilt es in dem „normalen Chaos“ der Arbeit zu agieren, das aus Softwareproblemen, plötzlichem Personalausfall bei notorisch geringer Personaldecke oder spontanen Veränderungen der täglichen „To do-Liste“ besteht. Gefordert sind Frusttoleranz und Improvisationskunst. Die tägliche Arbeit der Beschäftigten besteht nicht aus Spaß oder Begeisterung, sondern aus einem Erleben, das eher mit Stress, Leiden und Erschöpfung zu tun hat.

### **Das Miteinander und das Menschliche**

Vor diesem Hintergrund ist die Vorstellung des Human Resource Managements von Beschäftigten, die in ihren Persönlichkeiten wachsen, realitätsfern. Ebenso wenig bildet die Arbeitssituation den Nährboden für die vom Management gewünschte Unternehmenskultur. Die Beschäftigten tun stattdessen gut daran, ihre eigenen Werte und Vorstellungen von „guter“ Arbeit und Menschlichkeit zu entwickeln und diese gemeinsam zu praktizieren.

Im Alltag äußern sie sich in Verhaltensweisen und Haltungen der Beschäftigten: Sich auf KollegInnen verlassen können, Hilfsbereitschaft, kritische Haltung gegenüber „Chefs“, Solidarität und Kollegialität in der Arbeitsgruppe, Zusammenhalt und nicht zuletzt: ein Gefühl dafür, was allen Beschäftigten zusteht: Faire Behandlung, Respekt und Anerkennung. Diese Wertvorstellungen und Gefühle bezeichnet Robert Misik als ein auf Erfahrung und Einfühlung beruhendes positives Menschenbild: „All das macht die Kultur der ‚popularen

---

<sup>12</sup> F. Iwer, K. Ohly, H. Wagner: Arbeit und Leistung. Entwicklung und Perspektiven in einem Kernfeld der Betriebspolitik, in H. Wagner (Hrsg.): Arbeit und Leistung - gestern & heute, Hamburg 2008, S.239

Klassen‘ aus, auch dann, wenn der Blick darauf zeitweilig verstellt ist, auch dann, wenn sich Gegeneinander und Gehässigkeit einschleichen.“<sup>13</sup>

Dies ist keine Fantasie, sondern gelebte Praxis. Die Soziologin Stefanie Hürtgen, die selbst an einer Studie zu diesem Thema beteiligt war, hält fest: „Die aktuelle Forschung bestätigt, dass sich diese widerständigen Praktiken typischerweise um Vorstellungen einer ‚vernünftigen‘ und gerechten (Arbeits-)Welt ranken. Ein Beispiel dafür ist die sehr wichtige Norm der Menschlichkeit in der (Arbeits-)Welt. Lohnarbeit und Menschlichkeit dürfen sich hiernach nicht ausschließen. (...) Mit der Vorstellung vom menschlichen (Arbeits-)Leben meinen sie erstens die Anerkennung von Vielfalt seitens der Kolleg\_innen, vor allem aber seitens der Vorgesetzten: Egal, ob jemand alt oder jung, dick oder dünn, homo- oder heterosexuell, Türkin oder Deutsche etc. ist - er ist zugleich Mensch und als solcher respekt- und würdevoll zu behandeln. Allen mitunter parallel fortwirkenden Rassismen und Xenophobien zum Trotz gibt es - von der (linken) Öffentlichkeit kaum wahrgenommen - auf der Arbeitsebene eine tagtägliche Auseinandersetzung um soziale, kulturelle und sexuelle Vielfalt, die um das Prinzip der gleichen Anerkennung als Mensch auf der Arbeit kreist: Egal, wer du bist, wir arbeiten als Menschen zusammen.“<sup>14</sup>

Selbst in Phasen harter Reorganisationsprozesse versuchen die Beschäftigten an dieser Kultur des solidarischen Miteinanders festzuhalten. Ein interessantes Beispiel hierfür ist die sich über mehrere Jahre erstreckende Untersuchung der beiden Wiener WissenschaftlerInnen Birgit Sauer und Otto Penz zur Umstrukturierung der österreichischen Post. Die Stichworte dieses Prozesses sind die gleichen wie bei der erfolgten Reorganisation der Deutschen Post: Privatisierung, Gang an die Börse, Stelleneinsparungen, Filialschließungen, Arbeitsintensivierung.

In den übrig bleibenden Filialen und Niederlassungen ziehen dann die typischen Managementmethoden ein, die aus den Beschäftigten Leistungsträger mit emotionaler Bindung machen sollen: Dazu gehören ein passendes Leitbild („Wir begeistern unsere Kunden“), die Propagierung von feeling rules, die den Kundenkontakt an den Schaltern und den Produktverkauf intensivieren sollen, regelmäßige Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen sowie finanzielle Anreizsysteme, um Konkurrenz und Wettbewerb zwischen den Beschäftigten herzustellen. Dieser Radikalumbau der Post, der bis heute unvermindert andauert, geht an den Beschäftigten nicht spurlos vorüber.

Penz und Sauer sehen viele Anzeichen für den auf die Beschäftigten ausgeübten Druck, sich untereinander als Konkurrenten zu begreifen und sich eine unternehmerische Sichtweise anzueignen. Demgegenüber ist auch das Festhalten der Beschäftigten an ihrem Zusammenhalt zu beobachten und das Bestreben, diesen - auch unter den veränderten Bedingungen - wiederherzustellen, ja sogar ihn aufgrund gemeinsamer Rationalisierungserfahrungen zu erneuern. „In den meisten Geschäftsstellen existieren trotz des intendierten unternehmerischen Wettbewerbs ein Zusammengehörigkeitsgefühl und eine kollegiale Arbeitsatmosphäre, die den Arbeitsdruck mildern und ganz wesentlich zur Berufszufriedenheit beitragen. Wir können also durchaus Formen von Solidarisierung, neue Formen von Sozialität, von Zuneigung und Kooperation (...) im Arbeitsprozess entdecken. Dieser „Teamgeist“ wird durch die kollektiven Erfahrungen im *change*-Prozess – die marktwirtschaftliche Neuausrichtung der Post-Dienstleistungen und die manageriale Fremdführung – und die damit entstehenden Zwänge am Arbeitsplatz und Konflikte in der

<sup>13</sup> Robert Misik: Die falschen Freunde der einfachen Leute, Berlin 2019, S.131

<sup>14</sup> Stefanie Hürtgen: Denn sie wissen, was sie tun, in: ak - analyse & kritik - Zeitung für linke Debatte und Praxis / Nr. 628 / 20.6.2017

KundInnenorientierung beständig neu hergestellt und aktualisiert.“<sup>15</sup> In den Interviews mit den Beschäftigten kommt zum Ausdruck, wie wichtig den Beschäftigten ihre Zusammengehörigkeit ist. Die Verbundenheit in der Arbeitsgruppe, das Gemeinschaftsgefühl in den Filialen, die Kooperation der KollegInnen, aber auch die Unterstützung durch Vorgesetzte erachteten diese als die wichtigsten Faktoren für ihr berufliches Wohlbefinden.

Mit den leistungsförderlichen Gefühlen hat diese Kultur des Miteinanders ebenso wenig zu tun wie mit der auf Erfolg ausgerichteten Performance Culture. Was die Beschäftigten in diesem Miteinander praktizieren, dient dazu, den Arbeitsalltag zu meistern und sich der Zugriffe des Managements zu erwehren. Es sind kleine Akte tagtäglicher Grenzziehungen gegen die Zumutungen des Managements, Ausdruck von Widerständigkeit und solidarischer Selbstermächtigung gegen die Instrumentalisierung ihrer Person. In diesen Situationen erleben sich die Beschäftigten als Subjekte. Hier praktizieren sie eigene Formen von Selbsttätigkeit und Eigensinn, von Nicht-Unterwerfung unter die Zwänge kapitalistischer Arbeitsorganisation. Es sind „winzige, stets vom Erfrieren bedrohte Keime der Autonomie, des selbstbestimmten Handelns“.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Otto Penz, Birgit Sauer: Affektives Kapital. Die Ökonomisierung der Gefühle im Arbeitsleben, Frankfurt am Main, New York 2016, S.209

<sup>16</sup> Harald Wolf: Arbeit und Autonomie. Ein Versuch über Widersprüche und Metamorphosen kapitalistischer Produktion, Münster 1999, S.174