



Heinrich Keßler

Arbeiten ohne Ende. Oder: Es muss was geschehen, aber es darf nichts passieren.

Das Dokument enthält die Aufschriebe des Autors bei einer Beratung, in welcher es darum ging, wie es möglich sein könnte, die Einhaltung der Arbeitszeitvorschriften mit den wechselnden Arbeitsmengen, den betrieblichen Anforderungen und den persönlichen Wünschen und Bedürfnissen der Führungskräfte und Mitarbeitenden besser aufeinander abzustimmen.

Das Gedächtnisstütze des Autors vom 16.01.2001 wurde am 15.08.2017 aktualisiert und in die jetzige Form übertragen.

Autor:

Heinrich Keßler
Hornisgrindestraße 1
D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>



Arbeiten ohne Ende Oder: Es muss was geschehen, aber es darf nichts passieren

(österreichischer Kaiser)

Leitfragen:

- Wie viele unserer Mitarbeiter arbeiten Überstunden?
- Wie viele der Überstunden verfallen?
- Welche Gründe gibt es für die Überstunden?

Hintergründe:

- Verletzungen der Arbeitszeit - 10-Stunden-Regelung
- Irrige Annahme, dass innerhalb 15 Stunden auch 15 Stunden gearbeitet würde.

Interessenlagen:

1. Der Betriebsrat will, dass die Kernarbeitszeiten eingehalten werden.
2. Die Personalabteilung will die Einhaltung der Arbeitszeitverordnung.
3. Die Vorgesetzten wollen, dass die Mitarbeiter arbeiten - und sie nicht gestört werden.



Ziel:

Wir möchten etwas ändern und erreichen, dass die Kernarbeitszeiten künftig eingehalten werden.

Prozessidee:

Die Parteien sollen die gemeinsame Verantwortung für den derzeitigen Istzustand übernehmen und für die Wahrscheinlichkeit, dass er sich nicht ändert, wenn nichts geschieht. Eine Veränderung sollte alle Anliegen berücksichtigen und gemeinsam getragen und bewirkt werden.

Prozessschritt 1:

Die Grafiken werden der Personalabteilung, der Personalvertretung und Vorgesetzten vorgestellt (eventuell mit / durch H. Keßler)

Prozessschritt 2:

Je 3 Personen der Personalvertretung, der Vorgesetzten und des Personalbereiches gehen in eine 2-tägige Klausur.

1. Tag: (z.B. von 14.00-18.00 Uhr)

Herstellung einer Transparenz der unterschiedlichen Sichtweisen und Positionen Verständnis für die jeweiligen Standpunkte und Interessen der anderen Parteien.

2. Tag: 08.30-16.00 Uhr)

Intensive strukturierte Auseinandersetzung anhand von 10 Leitthemen

Kneten der Thematik", um Ideen und Handlungsansätze und -möglichkeiten besser erkennen und bewerten zu können.

Gemeinsame Erarbeitung des weiteren Vorgehens.

Wichtig: mit Übernachtung, damit informelle Gespräche wahrscheinlicher werden.





Beziehungsdynamik:

Die Rollen Opfer-Verfolger-Retter werden wie in einer unendlichen Geschichte eingenommen. Sobald einer der Mitspieler/ Mitbeteiligten seine Rolle ändert, wechseln auch die anderen spontan die Rollen und das Spiel geht weiter.

Das Paradoxe: die jeweilige Rolle Opfer/Verfolger/Retter suggeriert dem Rolleninhaber die bestmögliche Durchsetzung seiner Ziele GEGEN die Ziele der anderen, die er gegen sich gerichtet betrachtet.

Nur ein Aussteigen aus dem Rollenmuster unterbricht die Eigendynamik und lässt eine Entwicklung zu.

Ursachen für Selbstausbeutung;

- Voreuseilender Gehorsam bezüglich vermuteter oder heimlicher Spielregeln.
- Unentwickelte Persönlichkeit - fehlende Dissoziation vom Unternehmen: übermäßiges Einbringen

Mehrfachrollen des Personalbereiches:

- Der Personalbereich ist Erfüllungsgehilfe der Geschäftsleitung in Personalangelegenheiten.
- Der Personalbereich ist Berater und Erfüllungsgehilfe für die Vorgesetzten in Personalfragen.
- Der Personalbereich ist Mahner und Wächter für die Einhaltung der Arbeitsgesetze.
- Der Personalbereich ist Schutzbeauftragter für die Mitarbeiter.
- Der Personalbereich ist zur Loyalität gegenüber allen Konfliktparteien verpflichtet (= unauflösliche Mehrfachbindung, die am Prozessende dem Personalbereich die Sündenbockrolle sichert, denn es ist unmöglich, allen Rollen gleichermaßen gerecht zu werden.).



Determinanten der Probleme und Lösungen: Zeitattraktoren:

1. Pflicht
Sie ergibt sich aus dem Arbeitsvertrag. Die Zeitspanne, während eines Tages Leistung zu erbringen, ist begrenzt.
2. Zwang
Zwang zur Leistung, d.h. zur Pflichterfüllung über die geschuldete Zeitspanne hinaus, wird direkt oder indirekt ausgeübt, wenn die reguläre Zeitspanne nicht ausreicht, um die Leistungsziele zu erreichen.
3. Interesse
Das persönliche Interesse führt zu freiwilligen Leistungen, die nicht geschuldet werden. Die Ergebnisse werden verschenkt.
4. Spaß
Die persönliche Befriedigung ist so hoch, dass die anfallenden Leistungen eher ein unvermeidliches „Abfallprodukt“ sind. Es fehlt dem Leistenden oft jegliches Wertempfinden für seine erbrachten Leistungen.

Ursachen für den Zeitbedarf:

1. Grundlast - z.B. für Kernaufgaben. Administration, wiederkehrende Aufgaben, Routinen,
2. Saisonlast - z.B. für wiederkehrende Spitzenzeiten wie „Weihnachtsrummel“,
3. Projektlast - z.B. für einmalige zeitlich begrenzte Aufgaben.



Rollenmuster von Individuen in Organisationen:

1. völlige Aufgabe / Hingabe: Die Selbstaufgabe und Selbstaussbeutung wird hoch bewertet und vom Individuum nicht mehr wahrgenommen oder verleugnet oder zumindest heftig verteidigt. Dieses Rollenmuster kann, wenn es das Individuum nicht freiwillig anbietet, nur von totalitären Organisationen mit erheblichen Zwangsmitteln erzwungen und auf Dauer aufrechterhalten werden, wie z.B. durch Gefängnisse.
2. jobben: Das Individuum lässt nur eine minimale Berührung seines Selbst durch die Organisation zu. Alles, was die Organisation abverlangt, wird als Zwang und Druck erlebt. Man gibt nur so viel, wie man unbedingt einbringen muss, um nicht endgültig von der Organisation abgestoßen zu werden.
3. Gestalt: Das Individuum bringt sich im vereinbarten Rahmen und in der vereinbarten Art und Weise ein und versucht seinerseits, in der Organisation seine Interessen und sich zu verwirklichen, soweit dies möglich ist. Das Individuum zieht sich auch von der Organisation mal völlig zurück. Das Pendel schwankt zwischen „Fast ganz drin sein“ und „fast ganz draußen sein“.