

Herausforderung für Prävention und Betriebliches Gesundheitsmanagement: Höchstleistung durch innovative Managementtechniken und ihre (Neben-)wirkungen

iga-Expertendialog

Berlin, August 2012

Vorbemerkungen

Inhalte basieren wesentlich auf der von Dr. Klaus Peters und dem COGITO-Institut für Autonomieforschung (Berlin) entwickelten ‚Theorie der indirekten Steuerung‘. Dr. Peters ist Philosoph.

Indirekte Steuerung ist Fortschritt und wird von uns positiv bewertet. Im Folgenden werden weniger die Chancen als vielmehr die Nebenwirkungen fokussiert.

Im Folgenden ist eine Auswahl der Inhalte vom iga-Expertendialog enthalten.

Fallbeispiel (1 von 2)

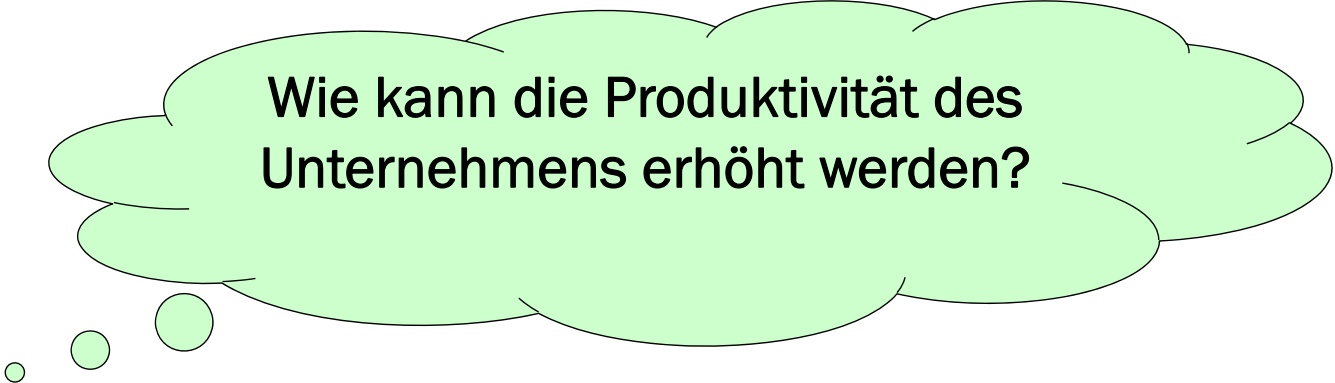
Die Filiale der X-Bank in W. hat sechs Mitarbeiter, die vor allem im Privatkundengeschäft arbeiten. In dem kleinen Ort W. leben viele junge Familien, die mit Fragen der Baufinanzierung zur Bank kommen und zahlreiche ältere Menschen, denen es um eine sichere Anlage ihrer Ersparnisse geht. Herr B. ist seit 15 Jahren Privatkundenberater bei der X-Bank in W. Er hat diesen Beruf gewählt, weil er neben einem ausgeprägten kaufmännischen Interesse gerne beratend tätig ist und mit Menschen zu tun hat. In den ersten Jahren hat sich Herr B. in der X-Bank sehr wohl gefühlt. Er ist gerne zur Arbeit gekommen und hat sich mit seinen Kollegen gut verstanden. Doch in den letzten Jahren hat sich einiges verändert.

Fallbeispiel (2 von 2)

Der neue Filialleiter ruft sein Team jeden Montag zusammen, um die Ergebnisse der vergangenen Woche zu besprechen. Dazu erstellt er eine Übersicht der Ertragszahlen aller Mitarbeiter. Gemeinsam wird besprochen, wie der Ertrag weiter optimiert werden kann. Herr B. hat seitdem sonntags regelmäßig schlechte Laune und Magenschmerzen. Unter der Woche prüft er täglich seine Ertragsübersicht. Wenn ein Kunde anruft und um einen Termin bittet, zögert Herr B. nun, die Anfrage an einen Kollegen weiterzugeben, selbst wenn er eigentlich schon für die Woche ausgebucht ist. Die Kollegen sind fast zu Konkurrenten geworden. Herr B. merkt, dass er auch in Beratungsgesprächen nun immer wieder nachrechnet, welches der Produkte, die er dem Kunden anbieten kann, für ihn wie viel Ertrag bedeutet. Er will seine Kunden seriös beraten, doch die Angst, am nächsten Montag schlecht dazustehen, geht ihm nicht mehr aus dem Kopf.

Was verändert sich hier?

Antreiber von Veränderungen



Wie kann die Produktivität des Unternehmens erhöht werden?

Traditionelle Merkmale der Leistungsdynamik von Arbeitnehmern

... schuldet dem Arbeitgeber die Leistung versprochener Dienste (§ 611 Abs. 1 BGB).

Er ist weisungsgebunden und hat mehr oder weniger große Spielräume, in denen er eigenverantwortlich Entscheidungen treffen muss.

Ihm drohen Disziplinarmaßnahmen, wenn er seine Dienstpflichten nicht erfüllt.

Ihm winken Lob und Belohnung, wenn er seine Sache so macht, dass sein Chef mit ihm zufrieden ist.

Er soll seine Arbeit fachlich gut und richtig machen.

**Dies ist das System der direkten Steuerung
(command-and-control)**

Merkmale der Leistungsdynamik eines Selbstständigen / Freiberuflers

...ist nicht weisungsgebunden. Er kann tun, was er selber will.

Das heißt aber nicht, dass er tun kann, was er will. Er kann (und muss!) selbst entscheiden, wie er mit den gegebenen Rahmenbedingungen seines Geschäfts umgeht.

Er wird nicht durch Lob und Belohnung motiviert, sondern durch den eigenen unternehmerischen Erfolg.

Er wird nicht durch Androhung von Sanktionen (Strafen) diszipliniert, sondern es droht der eigene Misserfolg: er trägt das unternehmerische Risiko.

Auch er muss auf die fachliche Qualität seiner Arbeit achten. Sie alleine nützt ihm aber nichts, wenn der unternehmerische Erfolg ausbleibt.

Leistungsdynamik ist viel höher

Beispiel ‚Existenzgründer/-in‘:

Sie schuften auch, wenn sie wenig oder gar nichts verdienen.

Sie arbeiten im Zweifel rund um die Uhr.

Sie haben oft nur wenige Freiräume.

Sie haben einen unsicheren Arbeitsplatz.

Sie nehmen im Zweifel keine Rücksicht auf ihre Gesundheit.

Kernthese: Innovative Managementmethoden ...

**... sollen die Leistungsdynamik
eines selbständigen Unternehmers
in abhängige Beschäftigungsverhältnisse
importieren.**

**Wie importiert man diese Leistungsdynamik
in ein abhängiges Beschäftigungsverhältnis?**

Durch den Übergang von der direkten zur indirekten Steuerung.

**Durch Übertragen unternehmerischer Aufgaben auf
Arbeitnehmer! Unternehmerischen Erfolg sichtbar machen.**

Übersetzen von Arbeitsergebnissen in Kennzahlen

Führung durch Ziele („management by objectives“)

**Konfrontation mit den ökonomischen Rahmenbedingungen des
Marktes**

Eine neue Doppelrolle der Beschäftigten

Nach wie vor muss die fachliche Arbeit gemacht werden.

Aber jetzt muss gleichzeitig darauf geachtet werden, ob sich die eigene Arbeit für das Unternehmen rentiert.

Für die Bewertung der Arbeit ist weniger die Leistung (der Aufwand) entscheidend, als vielmehr der Erfolg (das Ergebnis).

Innovative Managementtechniken wirken auf allen Hierarchieebenen

Ergebnisorientierung: zB Management by Objectives
(Konsequenzen bei fehlender Zielerreichung, zB Werksverlagerung)

Markt- und Kundenorientierung: zB Bieten und Unterbieten
(Kennzahlen: Rechnet sich meine Arbeit?)

Leistungsdynamik über unternehmensinterne Konkurrenz
(Benchmarking, interne Verrechnung: wie stehen wir im Vergleich?)

Rahmenbedingungen für Zielverfolgung top-down festlegen
(z.B. Produktprioritäten, Prozessvorgaben, personelle & zeitliche Ressourcen)

Verantwortung für Zielerreichung delegieren

Beteiligung der Mitarbeitenden
(zB KVP, partnerschaftlicher Führungsstil)

Innovative Managementtechniken in verschiedenen Gewändern

Management by Objectives

Fallpauschalensystem

New Public Management

Productivity Measurement and Enhancement System

High performance work systems / practices
(z.B. Atkinson & Hall, 2011; Combs et al., 2006)

Outputsteuerung...

Indirekte Steuerung als Kontrast zu „Command-and-control“
(Peters, 2011)

Thomas W. Jung, Inhaber und Geschäftsführer von Acutronic

(in: Schweizer KMU. Erfolgreich im Wandel, 2010, S. 17-18)

Jung zählt auf das „volle Commitment“ der ganzen Belegschaft und meint selbstkritisch, man funktioniere teilweise fast wie eine „Sekte“: „Wir mussten Leuten schon den Firmenschlüssel wegnehmen, um sie von der Arbeit rund um die Uhr abzuhalten.“ ... „Wir arbeiten überdurchschnittlich viel ... und wir nehmen Erfolg und Misserfolg immer noch persönlich“, fasst Jung die Philosophie zusammen. Wenn man Marktführer sei, müsse man jede Chance wahrnehmen. Dass man auch über Niederlagen spreche und beim Verlust eines Auftrags den Kampf auf dem Markt aufnehme, sieht er als wichtigen Erfolgsfaktor von Acutronic. ... „Nach relativ vielen schlaflosen Nächten bin ich wohl körperlich älter als Gleichaltrige.“

Arbeiten an der Leistungsgrenze ist *auch* mit positiven Emotionen verbunden

Stolz und persönliche Erfolgserlebnisse

Euphorie und Flow-Erleben

Selbstwirksamkeit

Sinnerleben

Gemeinschaftsgefühl

Anerkennung durch Dritte (z.B. Kunden, Vorgesetzte)

...

Mögliche Auswirkung der indirekten Steuerung auf Gesundheit

Ungewollte Nebenwirkung der indirekten Steuerung

Begeisterung für die eigene Arbeit kann genauso zu Rücksichtslosigkeit sich selbst gegenüber führen, wie Angst vor dem Versagen.

Wissen, was für mich gut ist, aber tun, was für mich schlecht ist.

Es entsteht eine **interessierte Selbstgefährdung bei der Arbeit.**

Beispiele: Mitarbeiter arbeiten auch dann, wenn sie krank sind oder sich erholen sollten. Länger als 12 Stunden arbeiten. Verzicht auf Privatleben.

Interessierte Selbstgefährdung: Potenzielle Symptome

Arbeitszeiten ‚freiwillig‘ ausdehnen, um Erfolg nicht zu gefährden

aus eigenem Antrieb trotz Krankheit zur Arbeit kommen

zugunsten der Arbeit auf Freizeitaktivitäten verzichten

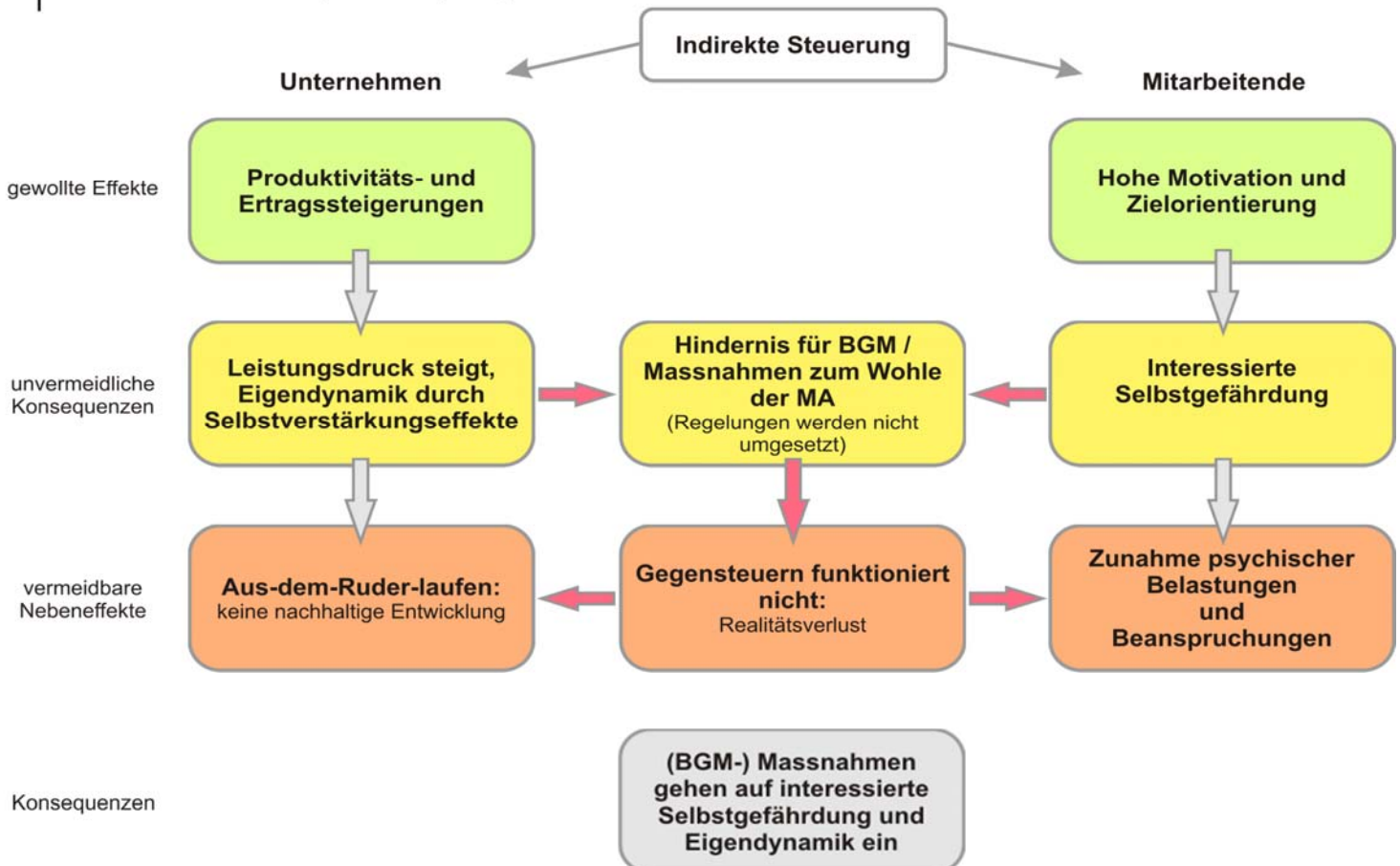
nach der Arbeit nicht abschalten können, Schlafstörungen

am Ende des Arbeitstages das Gefühl haben, nicht genug getan zu haben, obwohl man sich sehr angestrengt hat

ein schlechtes Gewissen haben, wenn man krank ist und Kollegen/Kunden „hängen lässt“

Nachweis der *interessierten* Selbstgefährdung erfolgt über mehrere Kriterien

1. Leistungssteuerung über quantifizierbare Ziele, Erträge, Benchmarking
2. FK und MA rechnen mit, ob sich ihre Arbeit für den Betrieb rentiert oder vergleichen sich mit Kennzahlen
3. Im Arbeiterleben schwankende, extrem positive und negative Emotionen
4. Beschäftigte zeigen von sich aus Verhaltensweisen, von denen sie wissen, dass sich diese auf Dauer negativ auf Gesundheit auswirken - *um erfolgreich zu sein*
5. Soziale Eigendynamik im Betrieb stärker als schriftliche Vereinbarungen (z.B. Begrenzung der Arbeitszeit, Unternehmenswerte)



Alterskritisch aus Sicht der Mitarbeitenden (Instandhaltung)

A Alterskritische Merkmale am Arbeitsplatz						
<i>Geben Sie bitte an, inwieweit Sie bei den folgenden Aussagen zustimmen.</i>						
1	Folgende Aspekte an meinem Arbeitsplatz sind bei langjähriger Tätigkeitsausübung für Mitarbeitende eine Überforderung...	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
	... körperliche Belastungen (Heben und Tragen von Gewichten, Zwangshaltungen)	22	22	34	14	8
	... Arbeitsumgebung (Hitze, Lärm, Beleuchtung, Vibration etc.)	9	14	22	28	27
	... psychische Belastungen (Arbeitsmenge, Zeitdruck, Verantwortung)	10	29	34	26	10
	... Tempo der technischen Veränderungen	7	22	31	30	10
	... ungünstige Arbeitszeiten	37	31	18	4	10

Instandhaltung: MA-Gruppe 1

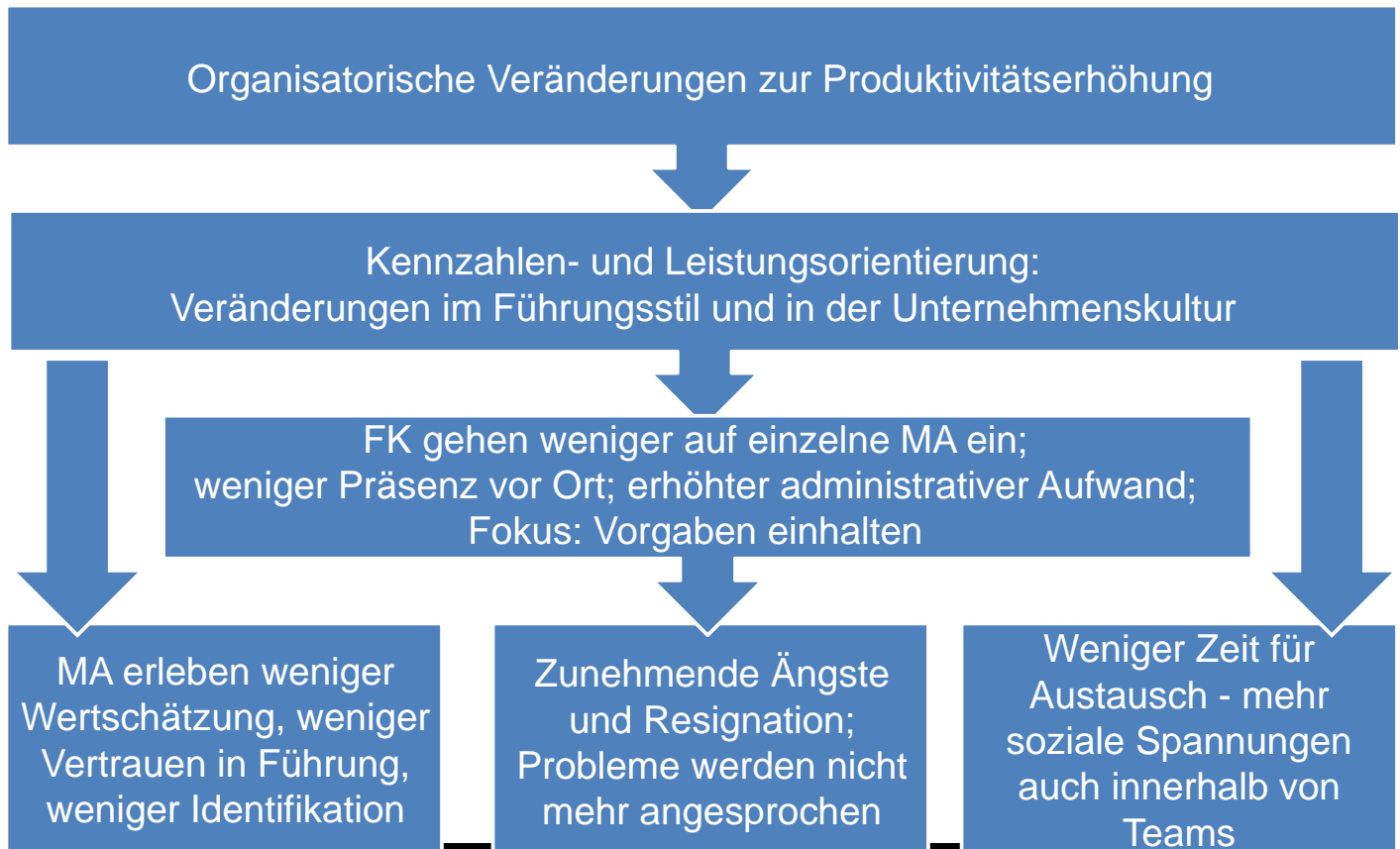
Organisatorische Veränderungen zur Produktivitätserhöhung
(z.B. produktive Zeit erhöhen, flexibel und kreativ in Projekten,
Zielvereinbarungen, eigenverantwortlich handeln)



Hohe Motivation, Zielorientierung



Widerspruch:
Geforderte Kreativität & Flexibilität
wird durch starren Rahmen
betriebsintern erschwert



Interventionen

Ausgangspunkt ist Qualifizierung!

Voraussetzung:

Wird im Betrieb (auch) indirekt gesteuert?

Treten die angenommenen Nebenwirkungen auf? Welche?

I. Gesundheitskompetenzen entwickeln:

Baustein «Veränderungen in der Unternehmenssteuerung und ihre Auswirkungen auf das eigene Verhalten»

Aktuell: Train-the-Trainer-Ausbildung;

Unrealistisch: alleinige Online-Schulung

Gesundheits- und Leistungsmanagement verzahnen: Interventionstypen in Kombination mit Qualifizierung

II. Wenn-schon-denn-schon-Option:

Unternehmensinterne Stolpersteine & Übercontrolling beseitigen

Einmal im Jahr Entrümpelungstag

III. Gesundheit im System der Leistungssteuerung berücksichtigen:

z.B. Ziele an veränderte Rahmenbedingungen anpassen

IV. Frühwarnsystem für Nebenwirkungen:

In Teams regelmässig Austausch über Druck und Bewältigungsmöglichkeiten

Hierarchieübergreifend: ohne neg. Konsequenzen bis zum obersten

Management realitätsnah informieren

V. Umsetzungsprobleme bei mitarbeiterorientierten Aktivitäten/ Vereinbarungen etc. neu bearbeiten, z.B.

Betriebsvereinbarungen

>z.B. sollen Ziele realistisch sein

Beteiligung bei Einführung von Tools/Prozessen

Werteentwicklung

Förderung von Engagement / Energie («Engage»)

VI. Führungskräfteentwicklung: Belastungsrelevante Merkmale der Leistungssteuerung unter Bedingungen indirekter Steuerung

- 1. Erfolgsorientierung und hohe Bedeutung ökonomischer Kennzahlen**
- 2. Widersprüchliche Ziele**
- 3. Anspruchsvolle Ziele werden top down festgelegt**
- 4. Förderung der Leistungsdynamik über dynamische Ziele, Marktorientierung und unternehmensinterne Konkurrenz**
- 5. Produktivitätsgewinne durch erhöhte Eigeninitiative und Leistungsmotivation**
- 6. Programme zur Förderung des Engagements und der Identifikation mit dem Betrieb (z.B. Unternehmenswerte)**
- 7. Fehlender hierarchieübergreifender Austausch zu Leistungsvorgaben, Widersprüchen und Schwierigkeiten im Alltag**

Beispiel zum ersten Kriterium: *Erfolgsorientierung und hohe Bedeutung ökonomischer Kennzahlen*

Mögliche Konsequenzen für Mitarbeiter	Beispiele für gesundheitsrelevante Führungsfragen
<p>Wertschätzung wird verstärkt an Erfolge (Kennzahlen stimmen) und nicht an Leistung (z.B. fachlich gute Arbeit, investierte Arbeitszeit) gekoppelt</p> <p>→ Mitarbeitende erleben einen Mangel an persönlicher Wertschätzung</p>	<ol style="list-style-type: none"> Wie vermittele ich mein persönliches Interesse am Mitarbeiter? Inwieweit bin ich tatsächlich an <i>allen</i> Mitarbeitenden persönlich interessiert? Wie ist meine innere Haltung zu Mitarbeitern, die nicht zu den "High Performern" gehören? Wie kann ich Mitarbeiter entlasten, die phasenweise nicht voll einsatzfähig sind? Stehe ich stärker unter Druck als meine Mitarbeiter? Oder weniger?

VII. Qualifizierung von Gesundheitsbeauftragten und FK im Rahmen der (psychischen) Gefährdungsbeurteilung. *Zeit nehmen, um handlungsfähig zu werden*

Ganztägiger Workshop mit allen Führungskräften einer Abteilung

1. Auseinandersetzung mit der Arbeitssituation in der Abteilung

2. Beschluss: Umgang mit Ressourcen wird Schwerpunktthema 2011

3. Einigung auf drei Strategien:

- „Das lassen wir sein“ (z.B. bestimmte Produkte werden nicht mehr betreut, auch wenn einzelne Kunden noch damit arbeiten möchten)
- „Effizienz erhöhen“ (z.B. bei der Arbeitsorganisation)
- „Eigene Gesundheit ist wichtig“ (z.B. Frühwarnsymptome wahrnehmen und gegensteuern, auch wenn dadurch Konflikte entstehen)

4. Erste Beschlüsse zu Strategie 1 („Das lassen wir sein“)

Fortsetzung

5. Festlegen neuer Plattformen zur Thematisierung des Umgangs mit Ressourcen:

- Runde der FK 1x pro Monat: Erfahrungsaustausch und Umsetzung neuer Beschlüsse
- Thematisierung des Umgangs mit Ressourcen in den Teamsitzungen
- Einzelgespräche von FK mit MA, um die bestehende Arbeitssituation zu besprechen
- Halbtägige, extern moderierte Schulungen für alle Teams, um gemeinsamen Umgang mit Ressourcen zu besprechen

Realistische Erwartung: Auseinandersetzung mit Druck als normale Aufgabe in den Alltag integrieren

Handlungsmöglichkeiten für neuen gemeinsamen Umgang mit Druck: Lernen, mit Veränderung anders umzugehen! (Kurzform)

*Das können wir ausmisten:
Ab in den Papierkorb!*

Das müssen wir akzeptieren: Nicht weiter jammern!

Diese Gewohnheiten sollten wir überdenken:

*Das können wir gemeinsam/
unsere Führung verbessern:*

Das kann jeder für sich verbessern:

*Hier können wir Qualität reduzieren,
ohne dass Nachteile entstehen:*

Kontakt

Prof. Dr. Andreas Krause

Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie
Institut Mensch in komplexen Systemen

Riggenbachstraße 16

CH-4600 Olten

andreas.krause@fhnw.ch

**Inhalte, Folien, Methodenbeispiele usw. bitte erst nach Rücksprache
weiterverwenden.**