

5. iga.Expertendialog

Herausforderung für das Betriebliche Gesundheitsmanagement der Zukunft – Höchstleistung durch innovative Managementtechniken und ihre (Neben-)Wirkungen

Zusammenfassung

Das Thema des 5. iga.Expertendialoges waren neue Managementtechniken und ihre Auswirkungen auf Leistungsbereitschaft und Gesundheitsverhalten der Mitarbeiter.

28 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus Kranken- und Unfallversicherung beschäftigten sich mit Fragen wie:

- Welche Auswirkungen haben neue Steuerungstechniken auf die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?
- Was motiviert Beschäftigte, ihre Gesundheit zu gefährden? Wie kann das Thema in bisherige Ansätze der Prävention eingebunden werden?
- Wie verzahne ich Gesundheitsmanagement mit anderen Managementansätzen?
- Spielen neue Managementansätze in der eigenen Organisation eine Rolle?

iga hatte zu diesem Thema den Experten Professor Andreas Krause, Dozent für Angewandte Psychologie am Institut „Mensch in komplexen Systemen“ der Fachhochschule Nordwestschweiz in Olten, eingeladen. Zu seinem Forschungsschwerpunkt gehören Interventionen zur Verzahnung von Gesundheits- und Leistungsmanagement.

Am ersten Tag des Expertendialoges stellte Professor Krause die von Dr. Klaus Peters (CO-GITO-Institut für Autonomieforschung, Berlin) entwickelte Theorie der indirekten Steuerung und den Ansatz der "Interessierten Selbstgefährdung" vor. Am zweiten Tag setzten sich die Teilnehmer intensiver mit Methoden zur Analyse und mit entsprechenden Interventionen der Prävention und Gesundheitsförderung auseinander, um Betriebe zum Thema "Interessierte Selbstgefährdung" beraten zu können.

Die grundlegende Annahme von Professor Krause lautet, dass die Bedeutung psychischer Belastungen bei der Arbeit zunimmt, weil in den Unternehmen ein Paradigmenwechsel bei der Organisation von Arbeit und der Leistungssteuerung stattfindet. Professor Krause erläuterte diesen Übergang von einer direkten Steuerung (command and control) zu einer indirekten Steuerung in seinen Vorträgen.

Direkte Steuerung

In direkt gesteuerten Arbeitsverhältnissen erhalten Mitarbeiter Arbeitsaufträge und sind weisungsgebunden. Die Spielräume, in denen ein Mitarbeiter eigenverantwortlich Entscheidungen treffen muss, sind mehr oder weniger groß. Motivation wird durch "Lob und Belohnung", etwa in Form von positiven Rückmeldungen durch den Vorgesetzten oder den beruflichen Aufstieg, gefördert. Bei einer Nichtbefolgung von Arbeitsanweisungen drohen Sanktionen, z. B. durch Abmahnungen.

Indirekte Steuerung

Bei der indirekten Steuerung tritt Erfolg an die Stelle der geleisteten Arbeit. Es zählt nicht mehr, was investiert wird, sondern was am Ende dabei "herauskommt". Außerdem sollen Mitarbeiter nicht mehr tun, was ihnen gesagt wird, sondern selbstständig auf die Bedingungen reagieren, mit denen sie konfrontiert werden.

Ein Kennzeichen dieser neuen Steuerungsform ist z. B. die Führung durch Ziele bei gleichzeitiger Konfrontation mit ökonomischen Rahmenbedingungen des Marktes. Die Mitarbeiter müssen nun neben einer fachlich guten Arbeit auch darauf achten, dass sich diese Arbeit für das Unternehmen wirtschaftlich rentiert, denn Arbeitsergebnisse werden immer häufiger in Kennzahlen übersetzt. Früher war diese Aufgabe eine reine Managementaufgabe. Nun rechnen die Mitarbeiter bei ihren Tätigkeiten mit, ob sich diese für die Unternehmen lohnen.

Dies sind Merkmale der Leistungsdynamik von selbständigen Unternehmern. Selbständige sind nicht weisungsgebunden und werden durch den unternehmerischen Erfolg motiviert. Diese Leistungsdynamik eines selbständigen Unternehmers (z. B. Freiberufler) in abhängige Beschäftigungsverhältnisse zu transportieren, ist der Kern der neuen Managementansätze.

Positive und negative Auswirkungen von neuen Managementansätzen

Die Veränderung durch die neuen Managementansätze wird von Professor Krause zunächst positiv bewertet. Denn zum einen sind diese Managementansätze erfolgreich und produktivitätssteigernd und zum anderen besitzen sie ein gesundheitsförderliches Potenzial. Zu den gesundheitsförderlichen Aspekten gehören u. a. Flow-Erleben, Selbstwirksamkeit, großer Handlungsspielraum, Gemeinschaftsgefühl und die Anerkennung durch Kunden oder Kollegen.

Jedoch können mit dieser Veränderung auch negative Nebenwirkungen auftreten. Beispiele sind etwa, dass Mitarbeiter krank zur Arbeit kommen, auf Erholungspausen verzichten oder sehr lange arbeiten. Dieses Phänomen wird als "Interessierte Selbstgefährdung" bezeichnet. Es meint ein Verhalten, bei dem man aus Interesse am beruflichen Erfolg selbstbestimmt seine Gesundheit gefährdet.

Ähnliche Phänomene gab es immer schon, z. B. bei einer sehr hohen Identifikation mit dem Unternehmen. Jedoch reichen inzwischen viele bisherige Maßnahmen der Verhaltensprävention wie Zeit- und Stressmanagement nicht aus. Denn die Ursachen sind in den neuen Managementkonzepten zu sehen, die eine große Autonomie der Mitarbeiter mit sehr hohen Entscheidungs- und Handlungsspielräumen voraussetzen. Dadurch können psychischen Belastungen zunehmen und neue hinzukommen.

Mögliche Effekte können sein:

- Der eigene Erfolg wird als Gefahr wahrgenommen, denn Mitarbeiter befürchten, dass zukünftige Arbeitsergebnisse immer noch besser sein müssen.
- Druck innerhalb und zwischen Teams: Beispielsweise treten unter einzelnen Teams vermehrt Konkurrenzen auf.
- Innere Zerrissenheit: Konflikte, die ein Mitarbeiter früher mit jemand anderen hatte, hat er nun mit sich selbst.
- Schuldgefühle: Mitarbeiter sehen sich selbst als Mitverursacher des zunehmenden Leistungsdrucks.
- Vereinzelung und ein Mangel an offener Kommunikation über Belastungen: Kollegen verheimlichen Schwächen und erzählen nur Erfolgsgeschichten. Diese scheinen zu belegen, dass wohl nur die eigene Leistungsfähigkeit mangelhaft ist. Das kann auch dazu führen, dass auch in anonymen Mitarbeiterbefragungen positivere Angaben gemacht werden und so für das Unternehmen die innerbetrieblichen Rückmeldeprozesse nicht mehr funktionieren.

Analyse und Lösungswege im Rahmen der Prävention und Gesundheitsförderung

Zunächst geht es darum zu analysieren, ob "Interessierte Selbstgefährdung" im Unternehmen eine Rolle spielt und welche Hierarchieebenen betroffen sind. Hierfür wurden im Rahmen der Veranstaltung verschiedene Möglichkeiten vorgestellt. Es wurde deutlich gemacht, dass das Phänomen sich nicht durch einen schnellen Kurzfragebogen ermitteln lässt. Neben intensiver Beobachtung kann der Berater in Beratungsgesprächen einen Fragebogen nutzen.

Vorgelegt wurde den Teilnehmern ein Fragebogen der Universität Freiburg. Darüber hinaus sollten Experteninterviews zunächst mit Führungskräften und dann mit Mitarbeitern geführt werden. Hierfür hat die Fachhochschule Nordwestschweiz unterstützende Checklisten entwickelt.

Im nächsten Schritt müssen mit der Unternehmensleitung diese Ergebnisse diskutiert werden und auch die negativen Aspekte angesprochen werden. In anschließenden Qualifizierungsbausteinen werden Beschäftigte und Führungskräfte in Gruppendiskussionen so geschult, dass sie die Veränderungen im Unternehmen verstehen und das Phänomen "Interessierte Selbstgefährdung" begreifen, um ihm zum einen individuell, aber auch gemeinsam entgegen zu arbeiten.

Die Entwicklung hin zur indirekten Steuerung wird aus Sicht des Referenten nicht zu begrenzen sein, da sie auch viele positive Effekte aufweist. Jedoch müssen Präventionsmaßnahmen und das Gesundheitsmanagement adäquate Lösungen anbieten, damit die negativen Wirkungen nicht die gewollten, positiven Effekte überwiegen. Langfristiges Ziel ist es daher aus seiner Sicht, das Gesundheits- und Leistungsmanagement miteinander zu verzahnen. Dazu zählen folgende Interventionen:

- Gesundheitskompetenzen entwickeln, z. B. Veränderungen in der Unternehmenssteuerung aufzeigen und einen offenen Austausch ermöglichen.
- Gesundheit im System der Leistungssteuerung berücksichtigen
- Frühwarnsystem für Nebenwirkungen einrichten, z. B. offenen Austausch über Druck und Bewältigungsmöglichkeiten ermöglichen
- Umsetzungsprobleme bei mitarbeiterorientierten Vereinbarungen neu bearbeiten, z. B. Betriebsvereinbarungen, Beteiligung bei der Einführung von Tools und Prozessen, Wertentwicklung
- Führungskräfteentwicklung zu belastungsrelevanten Merkmalen der Leistungssteuerung unter den Bedingungen der indirekten Steuerung
- Qualifizierung von "Gesundheitsbeauftragten" und Führungskräften im Rahmen der (psychischen) Gefährdungsbeurteilung.

Die Teilnehmer waren sich einig, dass vor allem die vorgestellten Analyseinstrumente sich gut in bestehende Beratungskonzepte integrieren lassen. Auch die viele der vorgestellten Interventionen sind aus ihrer Sicht anschlussfähig.