

Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung

Arbeits- und Gesundheitsschutz unter den
Bedingungen neuer Managementmethoden

Hauptaspekte und Gliederung

- These 1: Neue Steuerungsformen im Unternehmen steigern aus strukturellen Gründen die psychischen Belastungen im Unternehmen.
- These 2: Wirksame Prävention hängt heute davon ab, dass möglichst alle im Unternehmen den Zusammenhang zwischen neuen Steuerungsformen und psychischen Belastungen selber begreifen.

Gliederung:

1. Neue Steuerungsformen (Theorie der indirekten Steuerung)
2. Neue Steuerungsformen und psychische Belastungen
3. Was tun?

Zentrale These

In den Unternehmen geht es heute darum,
die Leistungsdynamik
von Selbständigen und Freiberuflern
bei unselbständig Beschäftigten
hervorzurufen.

Der weisungsgebundene Beschäftigte...

- Ihm drohen Sanktionen, wenn er gegen sein Pflichten verstößt. (Disziplinierung)
- Ihm winken Lob und Belohnung, wenn er seine Sache besonders gut macht. (Motivierung)
- Er soll sich Mühe geben und FACHLICH gute Arbeit machen. („Intrinsische Motivation“)

Wie sieht es beim Selbständigen aus?

- Der Selbständige kann tun, was er selber will, aber das heißt nicht, dass er tun kann, was er will.
- Ihm drohen keine Sanktionen.
Ihm drohen Misserfolg und schlimmstenfalls Bankrott.
- Ihm winken weder Lob, noch Belohnung.
Ihm winkt der eigene Erfolg.
- Fachliche Qualität muss sein, nützt ihm aber nichts, wenn am Ende der unternehmerische Erfolg fehlt.

| 5

Die Leistungsdynamik eines Selbständigen ist STÄRKER als die eines Weisungsgebundenen!

Beispiel: Sogenannter ‚Existenzgründer‘

1. Er schuftet auch, wenn er wenig oder gar nichts verdient.
2. Er arbeitet im Zweifel rund um die Uhr.
3. Er hat oft nur wenige oder gar keine Freiräume.
4. Er hat einen höchst unsicheren Arbeitsplatz.
5. Er nimmt im Zweifel keine Rücksicht auf seine Gesundheit!

| 6

Kernfrage:

Wie ruft man eine Leistungsdynamik,
die gerade durch unternehmerische Selbständigkeit
hervorgerufen wird, ...

... bei unselbständig Beschäftigten hervor – d.h.
bei Menschen, die weisungsgebunden arbeiten?

Antwort:

Durch die Einführung eines neuen Organisationsprinzips ins
Unternehmen!

Funktionalisierung des eigenen Willens:

Wie geht das denn?

Das Erklärungsmodell

Wie sieht das Krokodil in der Realität aus?

- Desinvestmentdrohung (Schließung von Abteilungen, Verlagerung von Standorten)
- ‚Bieten und Unterbieten‘: Konkurrenzverhältnisse zwischen Abteilungen, Standorten und Teams.
- Peer-to-peer-pressure: Druck geht nicht mehr nur von Vorgesetzten aus, sondern entsteht auch innerhalb der Teams
- Zielvereinbarungen: Ich werde für mich selbst zum Krokodil.

Wie wird die indirekte Steuerung vom einzelnen erlebt?

- ‚High sein‘ von der indirekten Steuerung: Begeisterung für die eigene Arbeit kann genauso zu Rücksichtslosigkeit sich selbst gegenüber führen, wie Angst vor dem Versagen.
- ‚Down sein‘ von der indirekten Steuerung: Neue Schlüsselerfahrung: Wissen, was für mich gut ist, aber tun, was für mich schlecht ist ... und mir selber dabei zuschauen.

Neue psychische Belastungen

- Innere Zerrissenheit: Konflikte, die ich früher mit jemand anders hatte, habe ich nun mit mir selbst.
Ich erlebe mich als ‚selber schuld‘ am zunehmenden Leistungsdruck
- Konflikt zwischen fachlichem und unternehmerischem Gewissen
- Ungerechtigkeitserfahrungen: Wenn der Erfolg ausbleibt, obwohl die Leistung gestimmt hat.
- Gruppendruck: Gefühl von Vereinzelung und individuellem Versagen

„Zeichen der Zeit“



Ausfallzeiten nach Krankheitsarten 2008

Psyche	Tage	22,5
Herz/Kreislauf		18,0
Muskel-/Skelett		15,8
Verletzungen		15,7
Atmung		6,4
Verdauung		6,3

Quelle: Wissenschaftliches Institut der AOK, Alle Angaben beziehen sich auf Arbeitsunfähigkeitsfälle der AOK / F.A.Z.-Grafik Niebel

Interessierte Selbstgefährdung

- Interessierte Selbstgefährdung: Die eigene Gesundheit in die Bresche werfen aus Hoffnung auf Erfolg und/oder Angst vorm Misserfolg.
- Das selbstgefährdende Verhalten verteidigen gegen gutgemeinte Interventionen.
- Regelungen und Vereinbarungen zum Gesundheitsschutz ignorieren und unterlaufen.
- Folge u.a.: Statistiken können täuschen! Befragungsergebnisse können in die Irre führen!

These: 180-Grad-Wende bei der Aufgabenstellung im Arbeits- und Gesundheitsschutz

- Wo früher die ‚Flucht in die Krankheit‘ einen Ausweg aus einem unerträglich gewordenen Leistungsdruck ermöglichte ...
- ... verstärkt heute die Angst vor der Krankheit den Druck am Arbeitsplatz.
- Wenn die Arbeitgeber früher fürchteten, daß die Beschäftigten zu Hause blieben, obwohl sie gesund waren...
- ... müssen sie heute damit rechnen, daß die Beschäftigten zur Arbeit kommen, auch wenn sie krank sind.

Vorschlag für eine Richtungsentscheidung

Grundsatz:

Man kann Menschen letztlich nicht vor sich selber schützen!

Maxime 1:

Jeder muss selber wissen, was für ihn selber gut ist, aber...

Maxime 2:

... keiner kann es alleine herausfinden!

D.h. wir benötigen Interventionsformen, die einerseits nicht bevormundend (besserwisserisch) sind, und andererseits denjenigen, um deren Gesundheit es geht, die Mühen des Selber-Begreifens abverlangen (angefangen bei uns selber).

Erste Schritte

1. ...den Begriff der neuen Steuerungsformen in Unternehmen und Unternehmenseinheiten (Abteilungen, Teams) zum offen diskutierten Thema machen. Es sollte möglichst jede(r) den Zusammenhang zwischen Steuerungsformen und psychischen Belastungen selber begreifen. Die Unternehmen muss(t)en solche Qualifizierungen fördern.
2. ... statt nur aufeinander zu regieren (z.B. schlechtes Gewissen entwickeln), miteinander über die Auswirkungen der indirekten Steuerung auf das soziale Miteinander und soziale Eigendynamiken reden.
3. Diese beiden Schritte lösen nicht das Problem. Sie sind aber notwendige Vorbedingung und bereits erste Maßnahmen zur Lösung des Problems.

COGITO.

Institut für Autonomieforschung.

Berlin.

www.cogito-institut.de

peters@cogito-institut.de