

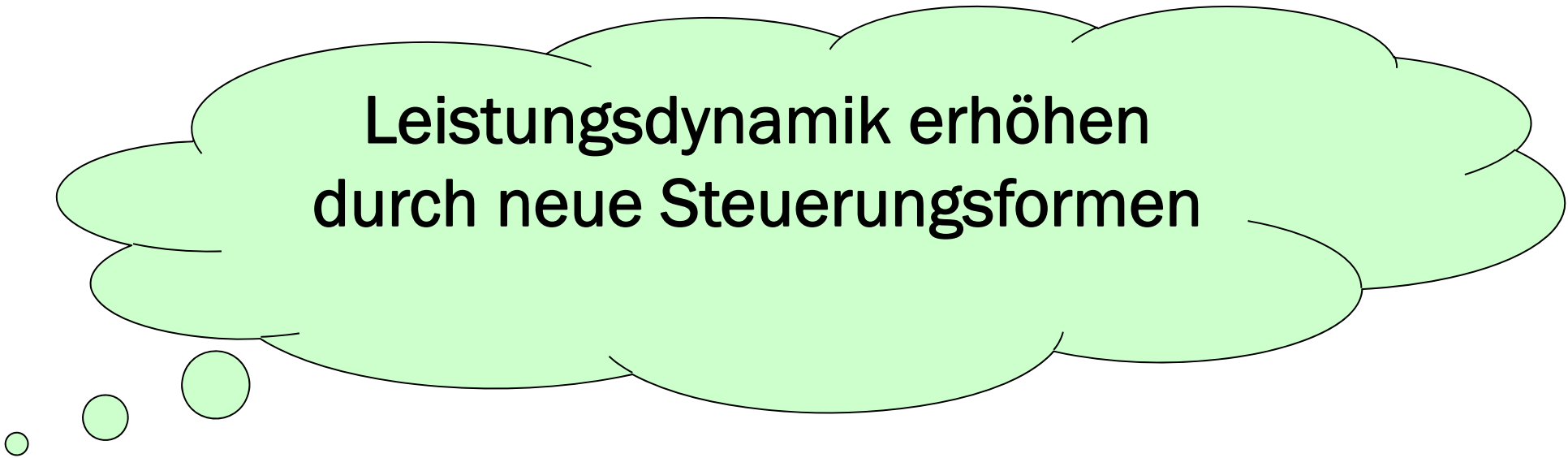
Dreiländertagung 2015

Neue Steuerungsformen in der Arbeit: Gesundheitsrelevante Führungsfragen

Prof. Dr. Andreas Krause

Bregenz, März 2015

Wie wird im Unternehmen die Produktivität erhöht?



**Leistungsdynamik erhöhen
durch neue Steuerungsformen**

Neue Steuerungsformen wirken auf allen Hierarchieebenen

Ergebnis- und Erfolgsorientierung, z.B. MbO
(Konsequenzen bei fehlender Zielerreichung)

Dynamische Ziele und Marktorientierung
(jedes Jahr 10% mehr)

Leistungsdynamik über unternehmensinterne Konkurrenz
(internes Benchmarking)

Verantwortung für Zielerreichung delegieren
(z.B. Vertrauensarbeitszeit)

Beteiligung der Mitarbeitenden
(z.B. KVP)

In Kooperationsprojekten zusammen mit Führungskräften eines Bereichs klären

- 1. Was zeichnet die Veränderung bei Ihnen im Unternehmen aus? (Impulsvortrag, Diskussion)**
- 2. Wie wirken sich diese Veränderungen auf die Arbeits- und Gesundheitssituation aus? (positiv / negativ)**
- 3. Welche gesundheitsrelevanten Führungsfragen werden wichtiger?**

Austausch über kollegiale Beratung, Ausprobieren im Alltag

Was beschäftigt die Führungskräfte?

Merkmale der neuen Steuerung (Beispiel 1):

Erfolgsorientierung

Mögliche Konsequenzen für Mitarbeitende

Wertschätzung wird verstärkt an Erfolge (Kennzahlen stimmen) und nicht an Leistung (z.B. fachlich gute Arbeit, investierte Arbeitszeit) gekoppelt

→ Mitarbeitende erleben einen Mangel an persönlicher Wertschätzung

Beispiele für gesundheitsrelevante Führungsfragen

- a. Wie vermittele ich mein persönliches Interesse am Mitarbeiter?
- b. Inwieweit bin ich tatsächlich an *allen* Mitarbeitenden persönlich interessiert?
- c. Wie ist meine innere Haltung zu Mitarbeitern, die nicht zu den "High Performern" gehören?
- d. Wie kann ich Mitarbeiter entlasten, die phasenweise nicht voll einsatzfähig sind?
- e. Stehe ich stärker unter Druck als meine Mitarbeiter? Oder weniger?

Merkmale der neuen Steuerung (Beispiel 2):

Anspruchsvolle Ziele werden top down festgelegt

Mögliche Konsequenzen für Mitarbeitende	Beispiele für gesundheitsrelevante Führungsfragen
Häufige Überlastsituation	<ul style="list-style-type: none"> a. Übernehme ich Ziele (gegenüber höherer Führungskraft), obwohl ich weiß, dass es unrealistisch ist? b. Bin ich bereit, nach oben auch mal „nein“ zu sagen und auf Belastungsgrenzen hinzuweisen? c. Oder ist das gar nicht möglich, z.B. weil Nachteile für die berufliche Zukunft erwartet werden? d. Hinterfrage ich Vorgaben so lange, bis ich diese wirklich persönlich überzeugend weiter vermitteln kann? e. Weiß ich, ob die anstehende Arbeitsmenge vom Team schaffbar ist, wo und wann Engpässe bestehen?

Merkmale der neuen Steuerung (Beispiel 3):

Dynamische Ziele

Mögliche Konsequenzen für Mitarbeitende

Der eigene Erfolg wird zur Gefahr, da dieser im folgenden Jahr zur Messlatte für (Ertrags-)Steigerung wird.

→ Unsicherheit beim Blick in die Zukunft („Wie lange kann ich da mithalten?“)

Unsicherheit bei Führungskräften, ob die eigenen Mitarbeiter das erreichen, was gefordert ist

Beispiele für gesundheitsrelevante Führungsfragen

- a. Inwieweit neige ich dazu, den bestehenden Druck als Führungskraft direkt weiterzugeben oder sogar zu verstärken?
- b. Lege ich bei Zielvereinbarungen mit Mitarbeitern sicherheitshalber noch etwas obendrauf (mehr als gefordert), um Ziele sicher zu erreichen?
- c. An welchen Stellen puffere ich den bestehenden Druck?
- d. Konstruiere ich eigene Controlling-Tools, die ‚von Oben‘ gar nicht vorgesehen sind, um den Überblick zu behalten?
- e. Frage ich den Stand der Arbeitsergebnisse öfter ab, als von oben vorgesehen?

Literatur zum Vertiefen

- Dorsewagen, C., Krause, A., Lehmann, M. & Pekruhl, U. (2012). *Flexible Arbeitszeiten in der Schweiz. Auswertung einer repräsentativen Befragung der Schweizer Erwerbsbevölkerung*. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO.
- Franke, F., Ducki, A. & Felfe, J. (2015). Gesundheitsförderliche Führung. In J. Felfe (Hrsg.), *Trends in der psychologischen Führungsforschung*, (S. 253-264). Göttingen: Hogrefe.
- Krause, A., Dorsewagen, C., Stadlinger, J. & Baeriswyl, S. (2012). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung: Ergebnisse aus Befragungen und Fallstudien. Konsequenzen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren* (S. 191-202). Berlin: Springer.
- Peters, K. (2011). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung: Eine 180-Grad-Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung. In N. Kratzer, W. Dunkel, K. Becker & S. Hinrichs (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit im Konflikt: Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement* (S.105-122). Berlin: Ed. Sigma.

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