

Interessierte Selbstgefährdung: Was ist das und wie geht man damit um?

«Jeder Mitarbeiter ein Unternehmer.» Die neuen Steuerungsformen holen mit Erfolg das Beste aus den Beschäftigten heraus. Doch das Ganze hat auch eine Kehrseite: Die Beschäftigten verhalten sich zunehmend bewusst gesundheits-schädigend, um die Ziele zu erreichen. Dadurch ist das HRM gefordert, neue Wege der Gesundheitsförderung zu gehen.

Man kennt es von Freiberuflern und Selbständigen: Wenn Kunden abspringen und der Umsatz einbricht, wenn die Existenz der eigenen Unternehmung bedroht ist, dann wird oft ohne Rücksicht auf die eigene Gesundheit gearbeitet. Dasselbe geschieht, wenn sich einmalige Erfolgchancen oder neue Perspektiven für die eigene berufliche Zukunft bieten. Auch dann wirft man unter Umständen die eigene Gesundheit in die Bresche.

Immer öfter kommt diese Art von Rücksichtslosigkeit gegenüber der eigenen Gesundheit auch bei Mitarbeitenden und Kaderangestellten vor. Neue Steuerungsformen holen die Leistungsdynamik von selbständigen Existenzgründern in die Betriebe. Je mehr die eigene Arbeit am Erfolg gemessen wird, an der Erreichung von Zielen oder an der Überbietung von Benchmarks, desto mehr gleichen sich die Phänomene an: es kommt zur interessierten Selbstgefährdung.

Die Schatten- und Sonnenseiten einer Führung durch Ziele

Mit interessierter Selbstgefährdung wird ein Verhalten gemeint, bei dem man sich selbst dabei zusieht, wie das persönliche Arbeitshandeln die eigene Gesundheit gefährdet – aus einem Interesse am beruflichen Erfolg heraus. Beispiele sind etwa: krank zur Arbeit zu kommen, auf Erholungspausen zu verzich-

ten, am Wochenende oder im Urlaub zu arbeiten, länger als zehn Stunden am Tag zu arbeiten oder in einem hohen Ausmass unbezahlte Überstunden zu leisten. Solche Phänomene kamen auch in der Vergangenheit vor, zum Beispiel aufgrund einer hohen Identifi-

«Mitarbeitende und Kader finden keinen Weg zur Veränderung, selbst wenn sie das Problem erkannt haben und darunter leiden.»

kation mit dem Unternehmen. Die Ursachen für die gesundheitskritischen Verhaltensweisen sind jedoch zunehmend an anderen Stellen zu suchen: Mitarbeitende und Kader berichten, dass sie selbst dann, wenn sie ein solches Problem erkannt haben und darunter leiden, keinen Weg zur Veränderung finden. Angebote zur Verhaltensprävention, etwa zum Zeit- und Stressmanagement, können ihre Probleme nicht lösen, auch Appelle an mehr Selbst-disziplin oder einen gesundheitsförderlichen Führungsstil reichen nicht aus. Die Ursachen sind in der Dynamik zu finden, die durch neue, produktivitätssteigernde Managementkonzepte ausgelöst werden, wie sie zunehmend nicht nur in der Privatwirtschaft, sondern auch in Non-Profit-Organisationen und der öffentlichen Verwaltung (wirkungsorientierte Verwaltungsführung) eingesetzt werden.

Zentrales Kennzeichen der neuen Steuerungsformen ist die Führung durch Ziele (Management by objectives) bei gleichzeitiger Konfrontation der Mitarbeitenden mit unternehmerischen Herausforderungen und den Rahmenbedingungen des Marktes. Durch die Einführung von Profit-Centern, die Orientierung an Benchmarks, unternehmensinterne Konkurrenzverhältnisse oder Androhung der Schliessung von Werksteilen bei Nichterreichung von Renditezielen werden marktförmige Verhältnisse in die Unternehmen getragen beziehungsweise in den Unternehmen nachgebildet. Diese Veränderungen sind

meist mit Hinweisen auf Globalisierung, Kostendruck oder die Erwartungen der Shareholder verbunden, auf die das Management reagieren muss. Das Beispiel im Kasten auf Seite 45 dient der Veranschaulichung, was sich für Mitarbeitende im Arbeitsalltag ändern kann. Als entscheidende Veränderung entsteht für die Mitarbeitenden eine neue Doppelrolle: Nach wie vor muss die fachliche Arbeit qualitativ hochwertig gemacht werden. Aber jetzt achtet der Mitarbeitende auch gleichzeitig darauf, dass sich die eigene Arbeit für das Unternehmen rentiert. Während der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens früher eine reine Managementaufgabe war, rechnen nun auch abhängig Beschäftigte bei all ihren Aktivitäten mit, ob sich das, was sie gerade tun, für das Unternehmen auszahlt.

Führung durch Ziele setzt auf die Autonomie der Beschäftigten. Bei einer konsequenten Umsetzung können (und müssen) die Beschäftigten selbständig und unter Nutzung der verfügbaren Handlungs- und Entscheidungsspielräume am «Markt» agieren.

Diese Veränderung ist unter arbeitspsychologischen Gesichtspunkten zunächst einmal positiv zu bewerten. Zugleich geht die Verbreitung der neuen Managementkonzepte jedoch mit einer Veränderung und Zunahme psychischer Belastungen und Beanspruchungen einher. Wie ist dieser Widerspruch zu erklären?

«Wer ein Problem hat, ist selbst das Problem»: Ungesunde Entwicklungen

Bestimmte psychische Beanspruchungen sind charakteristische Resultate der Veränderungen in Unternehmen.

1. Konflikte zwischen fachlichem und unternehmerischem Gewissen: Diese nehmen zu, etwa wenn Softwareentwickler aus Kostengründen eine Software freigeben, obwohl sie genau wissen, dass noch Programmierfehler auszumerzen wären – oder Pflegekräfte persönliche Zuwendung zu Patienten reduzieren müssen, da die veranschlagte Zeitdauer und die Personaldecke dies nicht mehr zulassen.

2. Innere Zerrissenheit: Konflikte, die Mitarbeitende früher mit anderen hatten (zum Beispiel mit ihren direkten Vorgesetzten), haben



Die Autoren

Prof. Dr. **Andreas Krause** ist Studiengangsleiter des CAS Betriebliches Gesundheitsmanagement und Dozent für Angewandte Psychologie an der Fachhochschule Nordwestschweiz.

Cosima Dorsewagen ist dort als wissenschaftliche Mitarbeiterin tätig und Expertin für Zusammenhänge neuer Managementmethoden mit der Gesundheit von Beschäftigten.

Dr. **Klaus Peters** ist Philosoph, Vorstandsmitglied von cogito – Institut für Autonomieforschung e.V. in Berlin und hat das Konzept der interessierten Selbstgefährdung begründet.

Woran erkennen Sie interessierte Selbstgefährdung im Betrieb?

Ob interessierte Selbstgefährdung in Ihrem Unternehmen ein relevantes Phänomen ist, lässt sich nicht auf die Schnelle in einem Kurz-Fragebogen ermitteln. Vielmehr gilt es, die Situation im Betrieb genauer zu verstehen. Anhand der folgenden vier Kriterien können Sie überprüfen, ob in Ihrem Unternehmen eine interessierte Selbstgefährdung vorliegt.

1. Die Leistungssteuerung im Unternehmen erfolgt über quantifizierbare Ziele, Ertragsorientierung und/oder Benchmarking.

Für die Bewertung von individuellen Team- oder Abteilungsleistungen ist der Grad der Zielerreichung entscheidend. Die Ziele werden mit Bezug auf Ertrags- oder sonstige quantitativen Kennzahlen gesetzt. Es werden externe und innerbetriebliche Vergleiche zur Bewertung der Produktivität und zur Identifizierung von Höchst- und Minderleistungen vorgenommen (Benchmarking). Daraus werden Konsequenzen abgeleitet (zum Beispiel Bestwerte als Zielgrössen für alle gesetzt). Die reine Anwesenheits- beziehungsweise Arbeitszeit verliert an Bedeutung (insbesondere solange die Ziele nicht erreicht sind). Es entsteht eine «Zeitverfallskultur», zum Beispiel wenn zu viele Gleitzeitstunden anfallen und nicht fristgerecht abgebaut werden können oder auf eine zentrale Zeiterfassung vollständig verzichtet wird (Vertrauensarbeitszeit).

2. Kader und Mitarbeitende rechnen mit, ob sich ihre Arbeit für den Betrieb rentiert, oder vergleichen ihre Arbeitsergebnisse mit Kennzahlen.

Der Betrieb setzt Tools und Vorgaben ein, die dazu führen, dass die Beschäftigten ein ausgeprägtes Kostenbewusstsein entwickeln. Die Frage, ob sich ihre eigene Arbeit beziehungsweise die Arbeit des Teams für die Firma rentiert, wird zur Orientierungsgrösse. Vergleiche mit anderen Personen, Teams oder Abteilungen finden systematisch statt und werden regelmässig zurückgemeldet.

3. Das Arbeitserleben von Kader und Mitarbeitenden bewegt sich zwischen den Extremen.

Zum einen: Mit hohem Engagement und euphorischen Gefühlen werden überlange tägliche und wöchentliche Arbeitszeiten absolviert, am Abend, am Wochenende oder im Urlaub wird gearbeitet. Die Mitarbeitenden erleben starke Glücksgefühle aufgrund von beruflichen Erfolgen, die unmittelbar auf die eigene Person oder das eigene Team zurückgeführt und gemeinsam gefeiert werden («We are the champions!»). Es werden intensive positive Emotionen bei der Arbeit (verbunden mit einem hohen Selbstwertgefühl und Selbstwirksamkeit) erlebt, während die Freizeit und das Privatleben an Bedeutung verlieren.

Zum anderen: Es herrschen Selbstzweifel an der eigenen Leistungsfähigkeit aufgrund von Vergleichen (andere Personen oder Teams leisten scheinbar mehr) und Angst vor Arbeitsplatzverlust. Ausstiegsgedanken und Zweifel, ob man dem Leistungsdruck am Arbeitsplatz auf Dauer standhalten kann, kommen auf, zusammen mit der Befürchtung, dass der Leistungsdruck stetig weiter steigen wird. Es herrscht das Gefühl, am Ende des Tages nicht genug getan zu haben, obwohl man sich sehr angestrengt hat. Ebenso ein schlechtes Gewissen, weil fachliche Aspekte der eigenen Arbeit aufgrund ökonomischer Anforderungen vernachlässigt werden (obwohl dies dem eigenen Anspruch an die Arbeit widerspricht). Die Mitarbeitenden haben den Eindruck, auf sich allein gestellt zu sein, wenn Unerwartetes die Zielerreichung ver-

hindert oder sich Rahmenbedingungen am Markt verschlechtern. Es entstehen ein zunehmendes Misstrauen und eine Konkurrenzorientierung sowie der Verlust an Offenheit gegenüber Kollegen und Vorgesetzten. Die Mitarbeitenden sind auch im privaten Umfeld zunehmend gereizt, haben Schlafstörungen und psychosomatische Beschwerden.

4. Beschäftigte zeigen ohne Aufforderung oder Anweisung Verhaltensweisen, von denen sie wissen, dass sich diese auf Dauer negativ auf sie selbst auswirken.

In den letzten Jahren wurde dem Phänomen Präsentismus (Arbeiten trotz Krankheit beziehungsweise stark eingeschränkter Leistungsfähigkeit) grosse Aufmerksamkeit zuteil. Präsentismus ist eine der Verhaltensweisen, die interessierte Selbstgefährdung kennzeichnen. Andere Beispiele sind: Einnahme von Medikamenten, um die Arbeit bewältigen zu können. Verzicht auf Aktivitäten mit positiver gesundheitsförderlicher Wirkung zugunsten der Arbeit (zum Beispiel Verzicht auf Arztbesuche, sportliche und kulturelle Aktivitäten, Treffen mit Freunden, Erholungsphasen, innerbetriebliche Angebote zur Gesundheitsförderung). Bewusstes Umgehen betrieblicher Schutzvorschriften (etwa zur Begrenzung der Arbeitszeit). Alle nicht arbeitsbezogenen Aktivitäten auf die Arbeit ausrichten (zum Beispiel Fast Food am Arbeitsplatz essen). Einsatz von Selbstoptimierungsstrategien und Selbstmotivationstechniken unter Umgehung der Frage nach den eigenen Interessen und Bedürfnissen.

ak/cd/kp

sie nun mit sich selbst: Überstunden oder Arbeiten bei Krankheit werden aus eigenem Antrieb heraus (das heisst ohne Anweisung von oben) absolviert, um den eigenen Erfolg zu sichern.

3. Schulterleben: Mitarbeitende erleben sich selbst als Mitverursacher des zunehmenden Leistungsdrucks. Wenn in der jährlichen Zielvereinbarung hohe Ziele akzeptiert oder selbst formuliert werden, dann sucht man später die Schuld bei sich und fühlt sich verpflichtet, Ziele auch dann noch zu erreichen, wenn sie unrealistisch sind.

4. Gruppendruck: Wenn Ziele nicht nur auf individueller, sondern auch auf Team- und Abteilungsebene festgelegt werden, entwickeln Mitarbeitende zunehmend ein persönliches Interesse daran, dass sich ihre direkten

Kollegen stark engagieren und zumindest die gleiche Leistung erbringen. Leistungsschwächere und Erkrankte sind dann nicht gern gesehen. Insbesondere wenn auf Schwierig-

«Wer aus Angst vor Misserfolg die Risiken für die eigene Gesundheit ignoriert, will sich dabei nicht stören lassen.»

keiten von Unternehmensseite nicht reagiert wird, zum Beispiel kein Ersatz bei Erkrankung oder Personalmangel bereitgestellt

wird, steigt der Gruppendruck und damit auch die Bereitschaft, über die eigenen Leistungsgrenzen zu gehen. Als Folge nehmen die Konflikte zu.

5. Vereinzelung, Mangel an offener Kommunikation über Belastungen, nicht funktionierende Rückmeldeprozesse: In indirekt gesteuerten Betrieben nehmen Gefühle von Vereinzelung und individuellem Versagen zu. In besonders stark leistungsorientierten Betrieben gilt: «Wer ein Problem hat, ist das Problem» – mit anderen Worten: Verheimliche Schwächen und erzähle Erfolgsgeschichten! Psychische Belastungen werden tabuisiert, und so scheinen die Erfolgsgeschichten der anderen zu belegen, dass etwas mit der eigenen Leistungsfähigkeit wohl nicht stimmen kann («Geht es denn nur mir so?»). Kommuni-

kationsstörungen können so weit gehen, dass auch in anonymen Mitarbeiterbefragungen beschönigende Angaben gemacht werden, weil negative Konsequenzen befürchtet werden. Für das Unternehmen resultiert Realitätsverlust; innerbetriebliche Rückmeldeprozesse funktionieren nur noch unzureichend.

Ein neuartiges Problem, das zuerst einmal begriffen werden muss

Die neuen Managementkonzepte sind erfolgreich und produktivitätssteigernd – und sie haben ein grundsätzlich gesundheitsförderliches Potenzial. Es kann folglich nicht darum gehen, die Entwicklung zurückzuschrauben. Vielmehr muss die Frage nach den unerwünschten Nebenwirkungen in den Blick genommen werden, die sich insbesondere in einer Zunahme von psychischen Belastungen äussern kann.

Dazu muss das neuartige Problem zunächst begriffen werden: Wer aus Angst vor Misserfolg oder in der Hoffnung auf Erfolg die Risiken für die eigene Gesundheit ignoriert, will sich dabei nicht stören lassen. Die Gefährdung der eigenen Gesundheit wird verheimlicht. Die psychischen Belastungen steigen

und die Risiken nehmen zu – aber im Verborgenen. Das Problem wird erst offenkundig, wenn es bereits zu spät ist.

Was kann das Human Resource Management dagegen tun?

1. Im ersten Schritt ist zu prüfen, ob interessierte Selbstgefährdung im eigenen Betrieb relevant ist und welche Hierarchieebenen besonders betroffen sind (siehe Kasten links).
2. Das obere Management setzt sich mit den Schattenseiten der Produktivitätsgewinne auseinander und gibt Rückendeckung für nachhaltige Massnahmen zur Gesundheitsförderung.
3. In Qualifizierungsmassnahmen werden Mitarbeitende und Kader in die Lage versetzt, die Veränderungen im Unternehmen und die Entstehung interessierter Selbstgefährdung zu begreifen und mit Blick auf die Schattenseiten individuell und gemeinsam gegenzusteuern.
4. Wird die Erfolgsorientierung und Selbständigkeit der Mitarbeitenden durch unternehmensinterne Stolpersteine konterkariert (zum Beispiel durch überflüssige Prozessvorgaben, zu enges Controlling, zu viel Zeitauf-

wand für administrative Aufgaben), werden Erfolgshindernisse unter Beteiligung der Mitarbeitenden identifiziert und beseitigt, so dass die neue Selbständigkeit auch mit angemessenen Handlungs- und Entscheidungsspielräumen einhergeht.

5. Ein zuverlässiges Frühwarnsystem wird aufgebaut, das auf negative Entwicklungen frühzeitig reagiert und sich nicht auf schriftliche Mitarbeiterbefragungen beschränkt. Zu diesem Zweck kann beispielsweise ein hierarchieübergreifender, sanktionsfreier Mitarbeitendenbeirat gegründet werden.

6. Die Gesundheit wird im Kennzahlensystem berücksichtigt, etwa indem ein kontinuierlicher «Realitätscheck» der Zielsetzungen ermöglicht und dabei auf Veränderungen der Rahmenbedingungen geachtet wird. Auch bestehende Benchmarks gilt es auf ihren Realitätsgehalt für sinnvolle Vergleiche zu überprüfen: Wie sind die Maximalwerte zustande gekommen? Ist eine Übertragung auf andere Kontexte möglich? Auf diese Weise wird mehr Sensibilität für die neuartigen Risiken erreicht und ein Beitrag zur Reduzierung psychischer Beanspruchungen geleistet.

Von Andreas Krause, Cosima Dorsemagen und Klaus Peters

Was verändert sich in den Unternehmen? Ein anonymes Fallbeispiel

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. 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.

ak/cd/kp