

# Wenn die Motivation überhandnimmt: Interessierte Selbstgefährdung

Leistung verlangen und geben,  
ohne dass Führungskräfte und Mitarbeitende ausbrennen

**Forum BGM**

**Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW)**  
Prof. Dr. Andreas Krause

November 2013

## Worum geht es?

**Ich möchte Sie einladen zu prüfen...**

**ob in der eigenen Organisation ein Wechsel zur  
ergebnisorientierten («indirekten») Steuerung stattfindet,**

**inwieweit interessierte Selbstgefährdung auftritt**

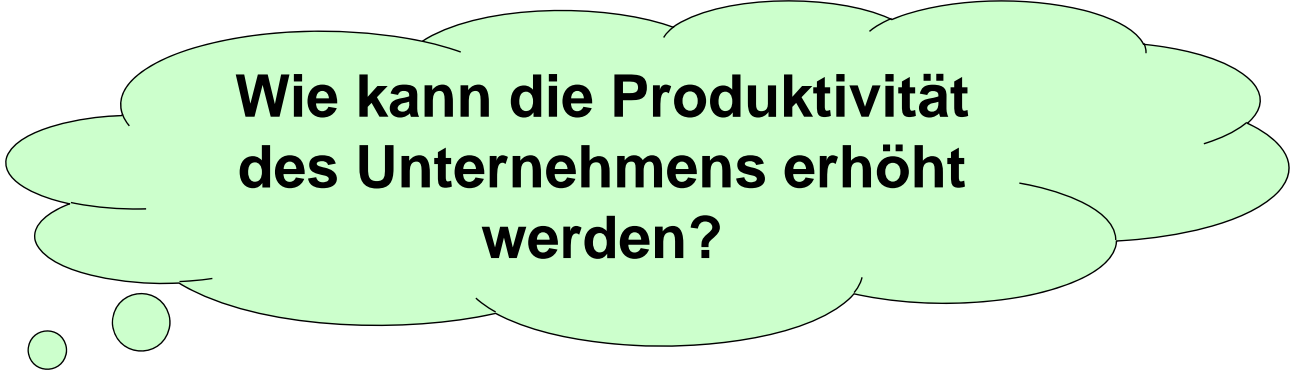
**und falls allenfalls Handlungsbedarf besteht.**

## Agenda

- **Impulsbeitrag:**  
**(Wieso) nehmen bestimmte psychische Belastungen zu?**
- **Checkliste zum gesunden, erfolgsorientiertem Arbeiten**
- **Persönliche Reflektion:**  
**Erkennen und Vermeiden von Selbstgefährdung**
  
- **Exkurs bei Bedarf: Weitere gesundheitsrelevante Fragestellungen, die für Führungskräfte (aufgrund des Wechsels in der Unternehmenssteuerung) immer wichtiger werden**

## Warum nehmen bestimmte psychische Belastungen zu?

## ... was ist *der* Antreiber von Veränderungen?



**Wie kann die Produktivität  
des Unternehmens erhöht  
werden?**

## Lösungsansatz



**Leistungsdynamik erhöhen  
durch innovative  
Managementtechniken**

## Traditionelle Merkmale der Leistungsdynamik von Arbeitnehmern

- ... schuldet dem Arbeitgeber die Leistung versprochener Dienste.
- 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*, „Kommandosystem“)**

## Traditionelle Merkmale der Leistungsdynamik von Arbeitnehmern

- ... schuldet dem Arbeitgeber die Leistung versprochener Dienste.
- 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.

**Engagement mit Privilegien  
belohnen:**

**z.B. sicherer Arbeitsplatz,  
Beförderung,  
hohes Grundgehalt,  
Senioritätsprinzip**

**(*command-and-control*, „Kommandosystem“)**

## 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.

## Merkmale der Leistungsdynamik eines Se

- ...ist ni
  - Das he  
Er kann  
Rahme
  - Er wird  
sonder
  - Er wird  
sonder  
unterne
  - Auch e  
Sie alle  
ausblei
- Sehr hohes Engagement –  
auch ohne Privilegien:  
unsicherer Arbeitsplatz,  
keine Beförderung,  
schwankendes Gehalt**
- Höhere Leistungsdynamik:  
im Zweifel keine Rücksicht auf  
Gesundheit nehmen**
- will.  
gegebenen  
diszipliniert,  
en.  
che Erfolg

## Innovative Managementmethoden ...

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

## Indirekte Steuerung: 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.**

## Indirekte Steuerung: Eine neue Doppelrolle der Beschäftigten

- Nach  
werde
- Aber  
werde  
Unter

**Spielregeln im Betrieb  
ändern sich**

**neuer „psychologischer  
Vertrag“**

**Viele Beteiligte verstehen  
Veränderungen nicht**

**macht**

**et**

## Innovative Managementtechniken 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, interne Verrechnung, Vorgaben bei Leistungsbewertung)
- **Rahmenbedingungen top-down festlegen**  
(z.B. Prozessvorgaben, Berichtspflichten)
- **Verantwortung für Zielerreichung delegieren** (z.B. Vertrauensarbeitszeit)
- **Beteiligung der Mitarbeitenden**  
(z.B. KVP, partnerschaftlicher Führungsstil, fachliche Herausforderungen)

## Quelle für erhöhte Produktivität: Engagement und positive Emotionen

Jeder MA ein Unternehmer:  
Eigener Antrieb, an der  
Leistungsgrenze zu arbeiten:  
Erfolg erreichen! Misserfolg vermeiden!

Stolz auf persönlichen Erfolg,  
Anerkennung durch Dritte (z.B. Kunden),  
Gemeinschaftsgefühl und Sinnerleben...

## Nebenwirkung I: Selbstgefährdung – auch mit positiven Gefühlen!

- **Chance: MA gehen in der Arbeit auf und entwickeln mehr Begeisterung**
- **Begeisterung kann zu Rücksichtslosigkeit sich selbst gegenüber führen.**
- **Es entsteht eine **interessierte Selbstgefährdung** bei der Arbeit.**

**Beispiel: Sie arbeiten auch dann, wenn Sie krank sind oder sich erholen sollten.**



## Nebenwirkung II: Konfliktstoff im sozialen Miteinander

- **Anspruchsvolle Zielvorgaben (z.B. Marktanteil auf X erhöhen), Teamziele *und* individuell angepasste Ziele**
- **Chance: Gemeinschaftsgefühl durch gemeinsame Zielerreichung**
- **Leistungsstarke Mitarbeiter («High Performer») übernehmen noch mehr Aufgaben. Andere widersetzen sich.**
- **Mitarbeiter sind unterschiedlich leistungsfähig und motiviert = Konfliktstoff**
- **Schlechtes Gewissen gegenüber Kollegen (Beispiel)**
- **«Soziale Eigendynamik» überrollt gute Vorsätze**

## Nebenwirkung III: Gewohnheiten werden in Frage gestellt

- **Chance: MA sind kreativ und entfalten ihr individuelles Potenzial**
- **Ständige Diskussionen, wie Teilgruppe zum Mitdenken gebracht werden kann (raus aus der Komfortzone)**
- **Unsicherheit (Was passiert, wenn Erfolg ausbleibt?)**
- **Konflikte zwischen fachlichem Gewissen (Qualität, zufriedener Kunde) und ökonomischen Gewissen (Vorgaben erreichen)**
- **Wunsch: Zurück zur «guten alten Zeit», nach Erhalt der positiven Werte**

## Nebenwirkung IV: Realitätsverlust

- **Chance: Mitarbeiter übernehmen Verantwortung und denken unternehmerisch**
- **Ausuferndes Controlling (z.B. Qualitätskontrolle) und Verhaltensvorschriften erschweren erfolgreiches Handeln**
- **Controlling überlisten und falsche Angaben machen**
- **Realitätsverlust: Geschönte Angaben in Meetings, «wer Probleme hat, ist das Problem»**

## Nebenwirkung V: Verlust an Orientierung

- **Chance: MA handeln ihre Arbeitssituation aus und sind sich ihres Wertes bewusster**
- **Überlast wird normaler - wie geht das weiter? «Jedes Jahr eine Schippe drauflegen»**
- **Den eigenen Erfolg als Gefahr erleben**
- **Wunsch nach persönlicher Wertschätzung: «was ich früher geleistet habe, das zählt nicht mehr»**

## Konsequenzen

- **Jeder Einzelne setzt sich mit Chancen und Gefahren der Veränderung auseinander (Achtsamkeit)**
- **Vertrauensvollen, offenen Austausch untereinander fördern (Frühwarnsystem und gemeinsamer Umgang mit Druck)**
- **Widersprüche zum Vorschein bringen und in der Organisation bearbeiten («Wenn-schon-denn-schon»)**

## Konsequenz: Aktiv Selbstgefährdung vermeiden (Checkliste)

1. **Setzen Sie Bewältigungsstrategien ein, die sich langfristig negativ auf Ihre Gesundheit auswirken?**
2. **Was sind Vorteile und Nachteile dieser gesundheitskritischen Bewältigungsstrategien?**
3. **Wie erholen Sie sich am besten?**
4. **Woran merken Sie, dass Sie an Ihre Grenzen gehen, was ist Ihr persönliches Frühwarnsymptom?**
5. **In welchen Situationen gehen Sie an Ihre Grenzen?**
6. **Was möchten Sie neu erproben in den kommenden Wochen und Monaten?**