

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.

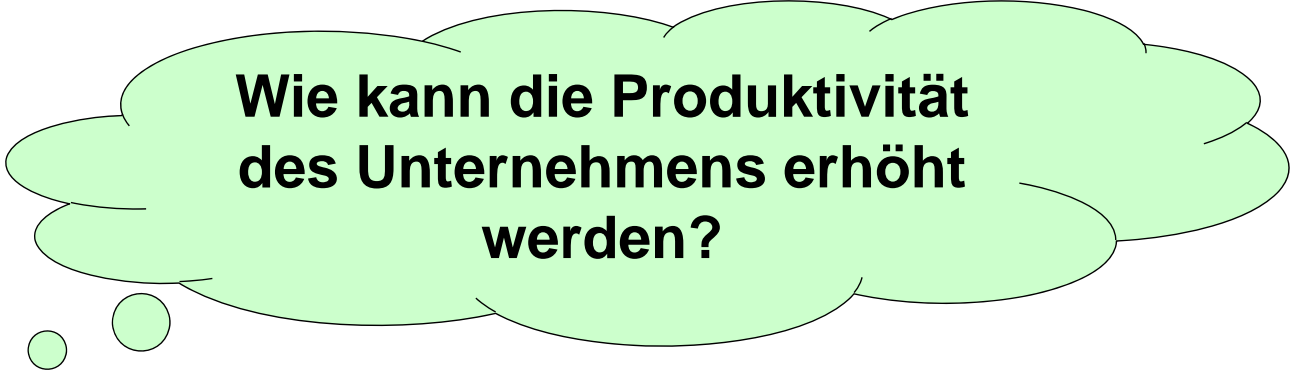
Agenda

- **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?**