

Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung

**Neue Herausforderungen
für die betriebliche Gesundheitspolitik**

Zentrale These:

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

Dem weisungsgebundenen Beschäftigten...

- ... drohen Sanktionen, wenn er gegen seine Pflichten verstößt. (Disziplinierung)
- ... winken Lob und Belohnung, wenn er seine Sache gut macht. (Motivierung)
- Seine Arbeit ist - hoffentlich - **FACHLICH** interessant. („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 droht der Misserfolg - schlimmstenfalls der Bankrott.
- Ihm winken nicht so sehr Lob und Belohnung. Ihm winkt der eigene unternehmerische Erfolg.
- Fachliche Qualität muss sein ... nützt ihm aber nichts, wenn am Ende der unternehmerische Erfolg fehlt.

Kernfrage:

Wie ruft man eine Leistungsdynamik,
die überhaupt erst durch unternehmerische
Selbständigkeit hervorgerufen wird,
bei unselbständig Beschäftigten hervor -
also bei Menschen, die keine selbständigen
Unternehmer sind?

Das Nachdenk-Modell

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 zur Gefahr.

Das Prinzip der indirekten Steuerung

- An die Stelle von ‚Zuckerbrot und Peitsche‘ tritt das Verhältnis von Erfolg und Misserfolg.
- ***Folge:*** Nicht mehr die Leistung ist entscheidend, sondern der Erfolg! (wie beim Selbständigen)

Indirekte Steuerung und psychische Belastungen

- Ein Beispiel aus der Praxis
- *Der „schielende Wille“:*
Wissen, was für mich gut ist,
aber tun, was für mich schlecht ist.

Auswirkungen der indirekten Steuerung auf die Psyche

- 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
- Konflikte zwischen fachlichem und unternehmerischem Gewissen
- Gruppendruck: Gefühl von Vereinzelung und individuellem Versagen

Interessierte Selbstgefährdung

- Interessierte Selbstgefährdung: Die eigene Gesundheit in die Bresche werfen aus Hoffnung auf Erfolg und/oder Angst vorm Misserfolg.
- Folge: Man will sich bei der Selbstgefährdung nicht stören lassen! Sie wird notfalls mit List und Nachdruck durchgesetzt.
- Interessierte Selbstgefährdung ist daher zum **Schlüsselproblem** für betriebliches Gesundheitsmanagement geworden.

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 fürchten, daß die Beschäftigten zur Arbeit kommen, auch wenn sie krank sind.

Maximen

- *Grundsatz*: Man kann Menschen letztlich nicht vor sich selber schützen!
- *Maxime 1*: „Jeder muss selber wissen, was für ihn selber gut ist...“.
- *Maxime 2*: „... aber **keiner** kann es **alleine** herausfinden (schon gar nicht kann er es alleine in die Praxis umsetzen)“

Elementare Forderungen

- Mehr Kommunikation über die Wirkungen indirekter Steuerung im Unternehmen institutionalisieren!
- Das Bewußtsein über indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung fördern!

Wir brauchen einen Fortschritt ...

... von der Wissensgesellschaft zur Denkgesellschaft!

Statt nur immer mehr zu wissen, ...

... jetzt verstärkt:

Selber denken!

COGITO.

Institut für Autonomieforschung.

Berlin.

www.cogito-institut.de

peters@cogito-institut.de