

Gesund in der modernen Arbeitswelt – worauf kommt's an?

MSc Marcel Baumgartner, Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW

marcel.baumgartner@fhnw.ch





Cosima
Dorsemagen



Dr. Martial
Berset



Dr. Michaela
Knecht



Ronia Schiftan



Samuel Zäch



Marcel
Baumgartner



Patrick
Schwander



Prof. Dr.
Andreas Krause



Jonas
Mummenthaler



Dr. Maida
Mustafic



Dr. Sophie
Baeriswyl



Okan Yildirimlar

Team Arbeit & Gesundheit

Psychische Erkrankungen steigen an...

ZEIT  ONLINE

Mehr seelische Erkrankungen durch Stress im Job

Schweiz
am Wochenende

Arbeit macht krank: Die Zahl der Burnout-Diagnosen steigt

kurier.at

Massiver Anstieg bei psychischen Krankheiten

SPIEGEL ONLINE

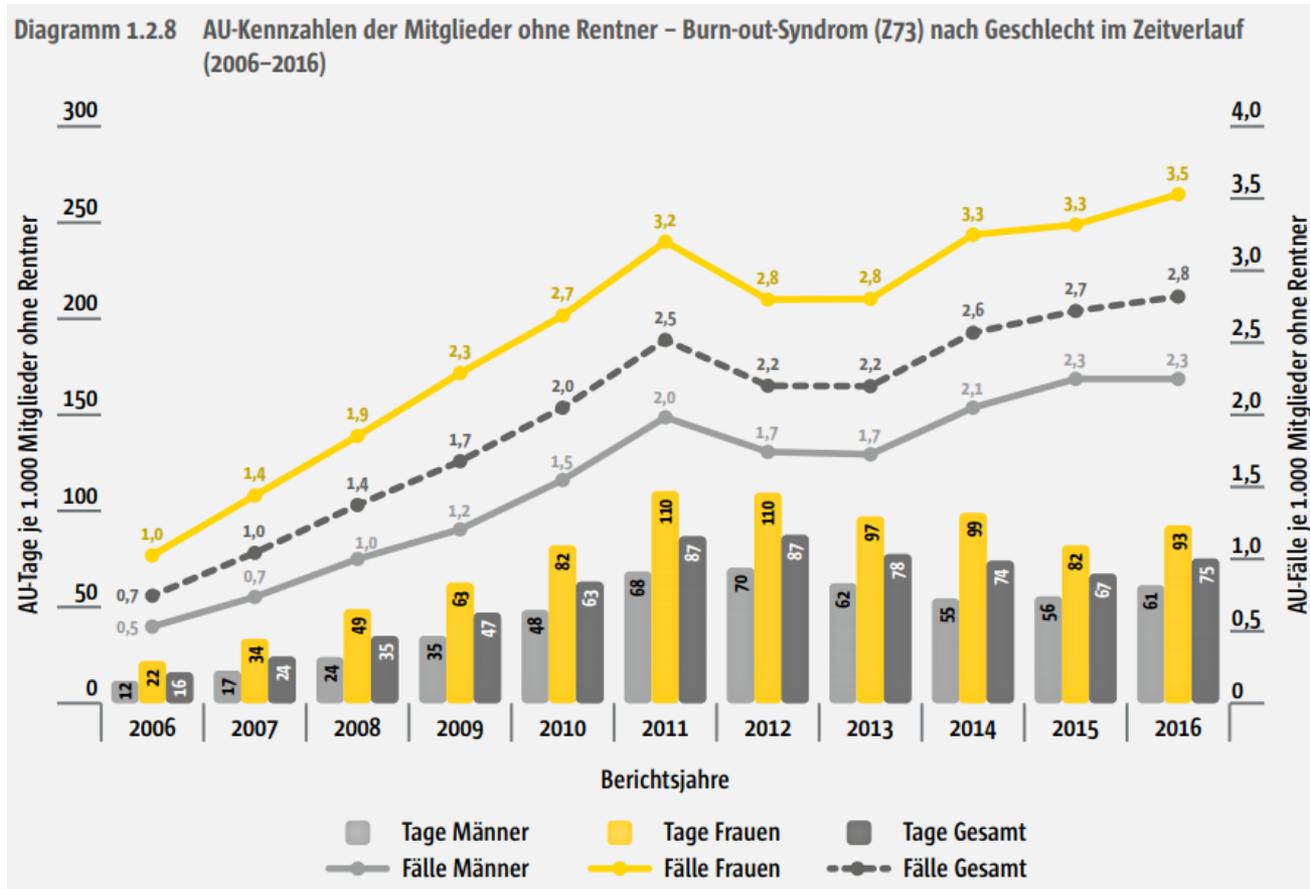
Stress im Job

Zahl der psychischen Erkrankungen steigt auf Rekordhoch

Der Bund

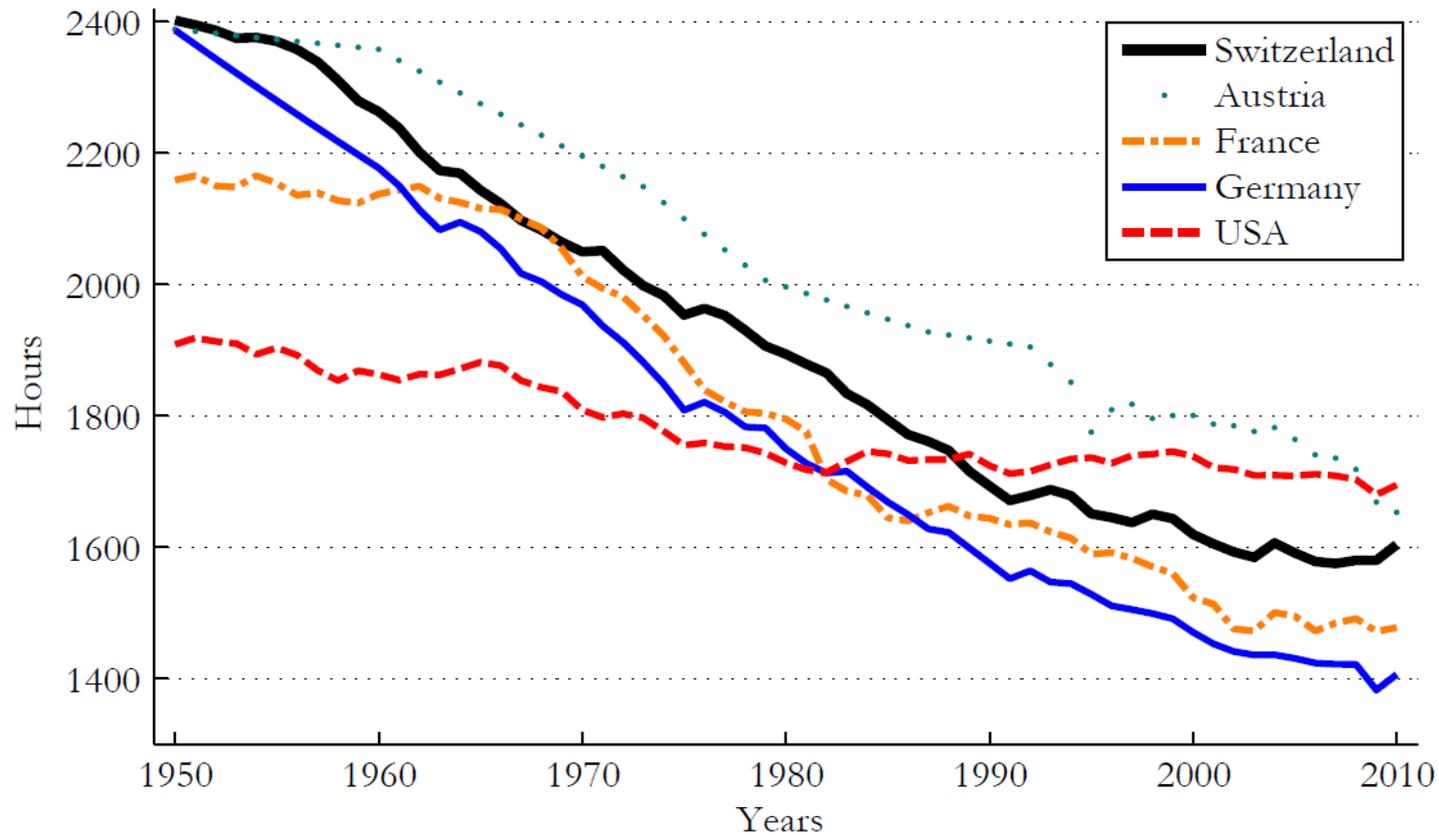
Immer mehr Angestellte sind krankgeschrieben

Psychische Erkrankungen steigen an...



BKK Gesundheitsreport 2017

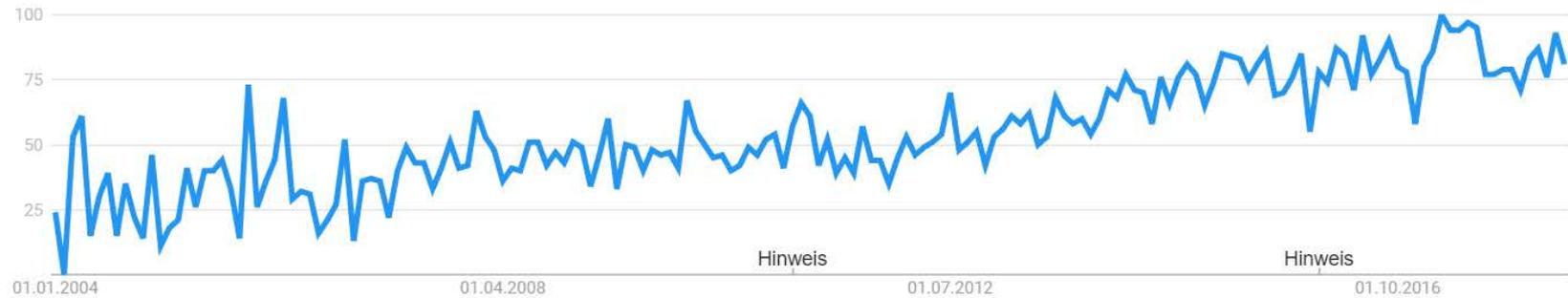
...trotz sinkender Arbeitszeit...



Siegenthaler, 2015

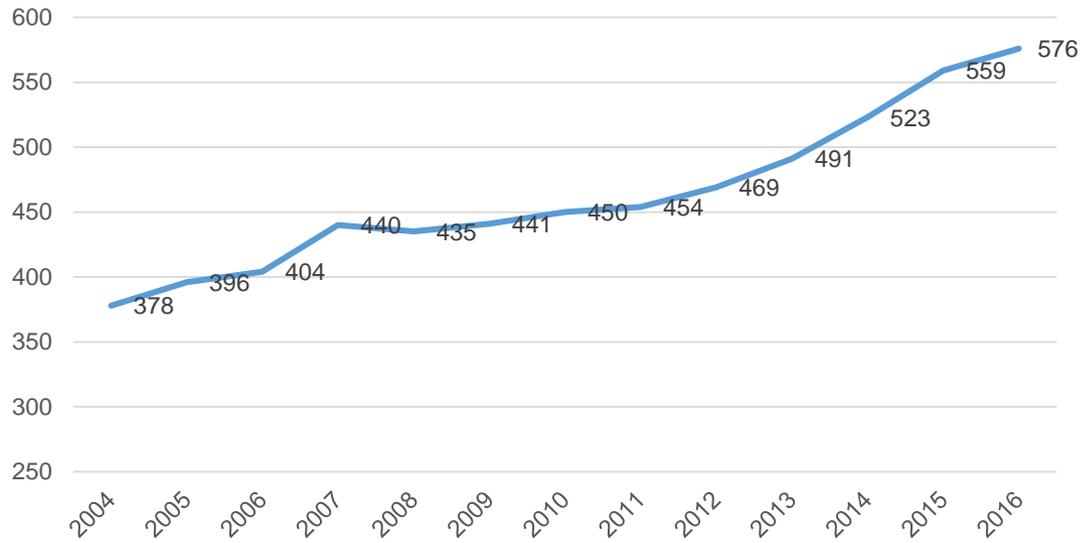
...trotz erhöhtem Interesse an Betrieblichem Gesundheitsmanagement...

Suchanfragen bei Google (Deutschland) zum Begriff «BGM»



...und vermehrten Präventionsanstrengungen

Präventionsausgaben Staat (inkl. Sozialversicherungsträger) in Mio. (Österreich)



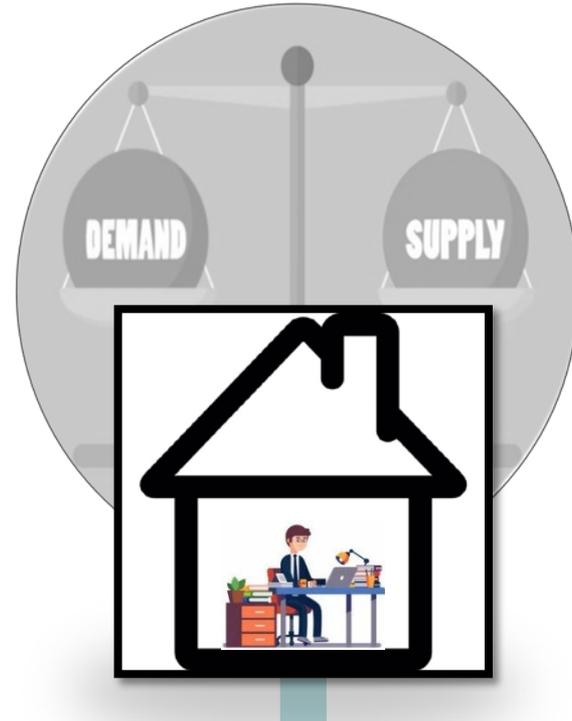
System of Health Accounts (SHA) (2004 – 2016)

Von der direkten zur indirekten Steuerung (1/2)



Angestellte

Leistung



Selbstständigerwerbende

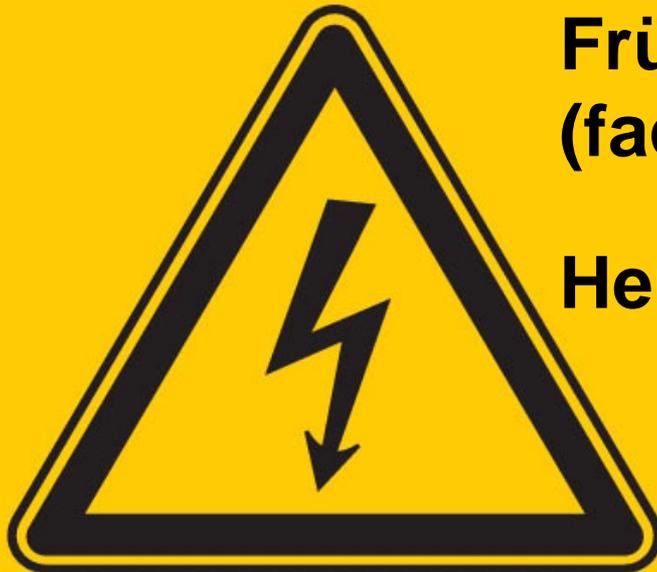
Erfolg

Von der direkten zur indirekten Steuerung (2/2)



angestellte «Selbstständige»

Erfolg



Früher ging es um Leistung
(fachliche Anstrengung)

Heute geht es um Erfolg
(Die Zahlen stimmen.
Besser sein als andere)

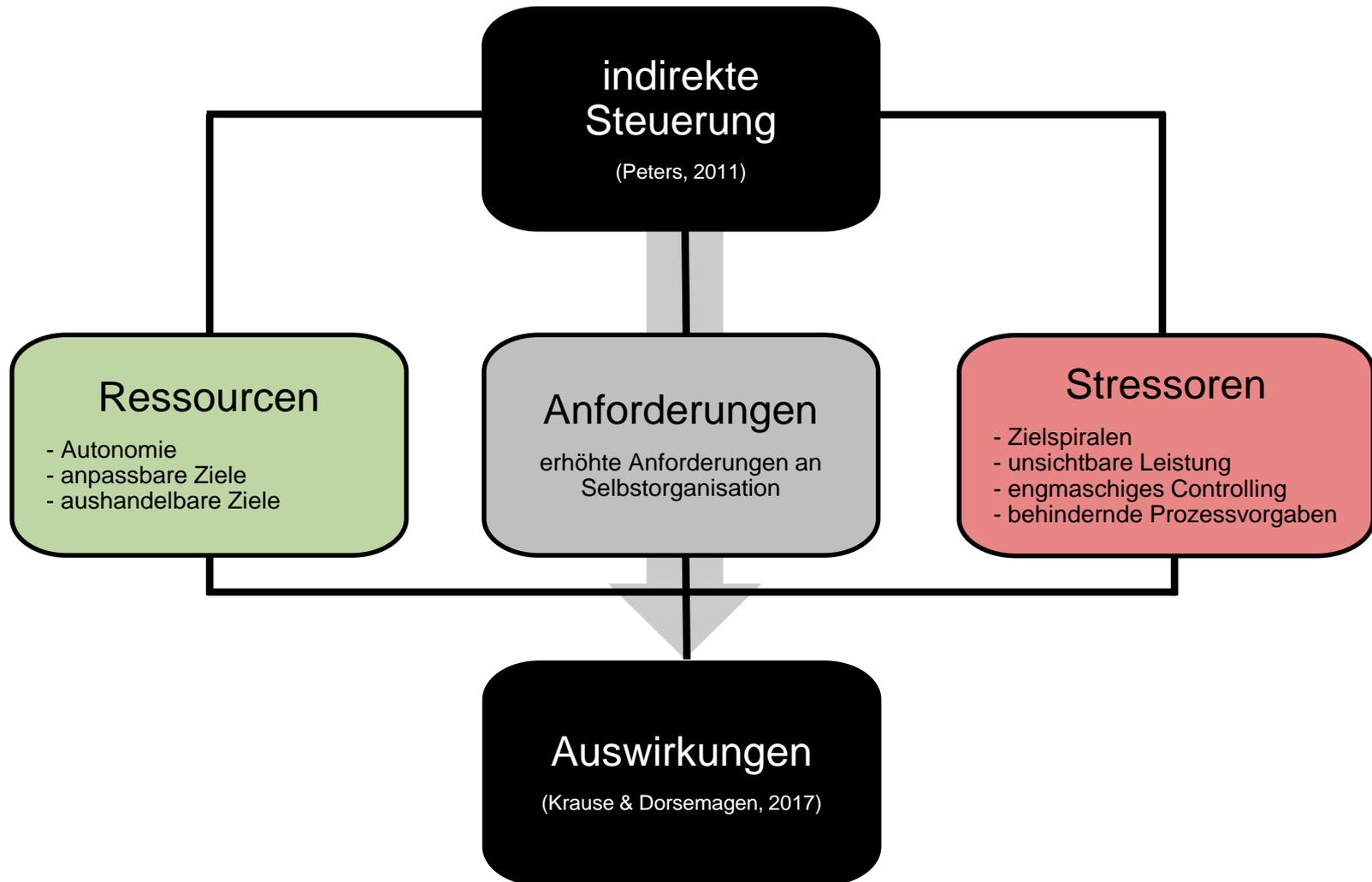
Kernmerkmale indirekter Steuerung

1. **Führen über Ziele**
2. **Ziele sind quantifizierbare Kennzahlen, die den unternehmerischen Erfolg widerspiegeln**
3. **Übertragen der Verantwortung für die Zielerreichung auf Mitarbeitende aller Hierarchieebenen**
4. **Systematisches Überprüfen und Rückmelden des Zielerreichungsgrades**

z.T. zusätzlich:

- **Transparenz über Kennzahlen**
- **Benchmarking anhand von Kennzahlen**
- **Mobil-flexible Arbeitsbedingungen**

Komponenten der indirekten Steuerung



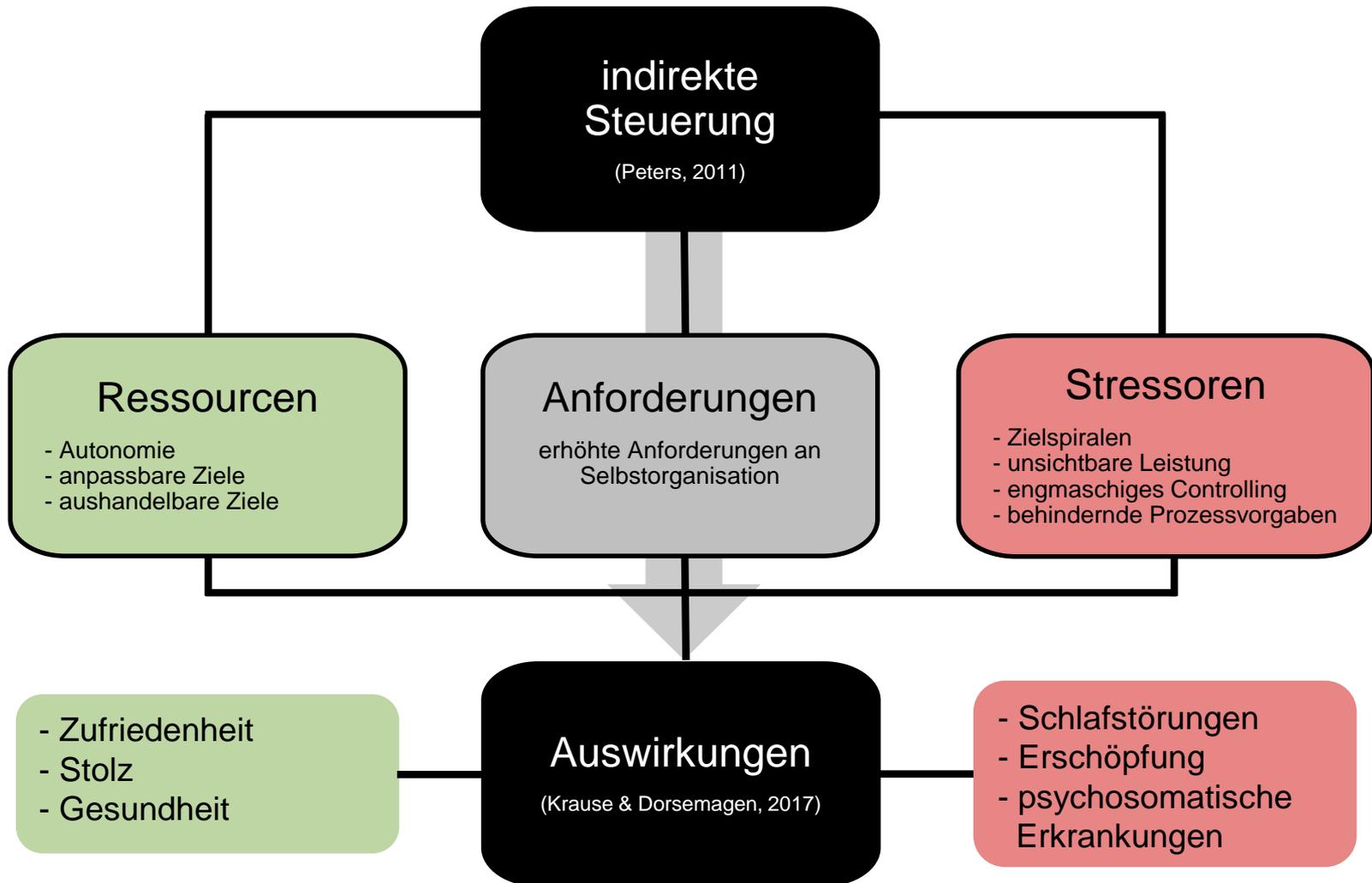
Nicht indirekte Steuerung (als Anforderung) löst Selbstgefährdung aus, sondern Qualität der Umsetzung

Tabelle 3. Korrelationen zwischen Merkmalen / Ausgestaltung und Selbstgefährdung / Outcomes (Daten von Meier, 2016)

	Selbstgefährdung (Bewältigung)				Wohlbefinden	
	Ausdehnen Arbeitszeit	Intensivieren Arbeitszeit	Präsentis- mus	Faking	Engagement	Erschöpfung
Merkmale indirekter Steuerung						
Führen über Ziele	.04	.05	-.05	.00	.14**	.05
Übertragen der Verantwortung	-.03	-.04	-.15**	-.03	.12**	-.02
Ziele sind Indikatoren für unternehmerischen Erfolg	.17**	-.01	.04	.02	.21**	-.02
Systematisches Überprüfen und Rückmelden des Zielerreichungsgrades	.00	-.07	.04	-.09*	.19**	-.09*
Ausgestaltung: Ressourcen						
Autonomie	.08	-.13**	-.12**	-.12**	.45**	-.21**
Aushandeln der Ziele	-.14**	-.20**	-.20**	-.24**	.27**	-.26**
Anpassbare Ziele	-.29**	-.29**	-.22**	-.25**	.30**	-.32**
Ausgestaltung: Stressoren						
Zielspiralen	.30**	.43**	.27**	.34**	-.15**	.45**
Unsichtbare Leistung	.21**	.30**	.28**	.33**	-.34**	.38**
Engmaschiges, zeitaufwändiges Controllingsystem	.16**	.27**	.19**	.32**	-.22**	.31**
Behindernde Prozessvorgaben	.09*	.21**	.09*	.23**	-.23**	.25**

Pearson Koeffizient; paarweise Löschung; 552 ≤ N ≤ 643; *p ≤ .05 (zweiseitig); **p ≤ .01 (zweiseitig).

Auswirkungen der indirekten Steuerung



Wie kommt es zu negativen Auswirkungen?

wie bei selbstständigen Unternehmer/-innen:

Es kann passieren, dass man viel und fachlich gut arbeitet –
und dennoch bleibt Erfolg aus.

Die eigene Gesundheit gefährden aus Hoffnung auf Erfolg
oder aus Angst vor Misserfolg

→ **interessierte Selbstgefährdung**

Die 8 Facetten der Selbstgefährdung



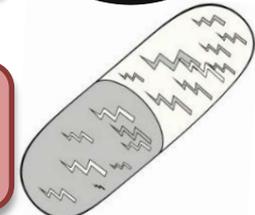
1.
**Ausdehnen der eigenen
Arbeitszeit**



2.
**Intensivieren der
Arbeitszeit**



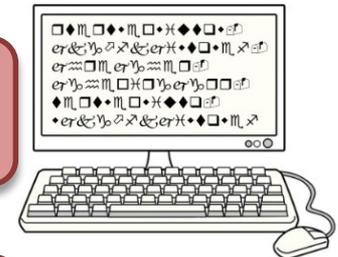
3.
**Einnahme von Substanzen
zur Erholung**



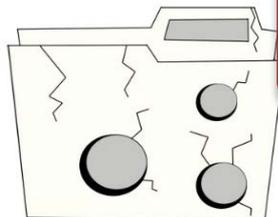
4.
**Einnahme stimulierender
Substanzen**



5.
Präsentismus



6.
Vortäuschen



7.
Senken der Qualität



8.
**Umgehen von Sicherheits-
und Schutzstandards**

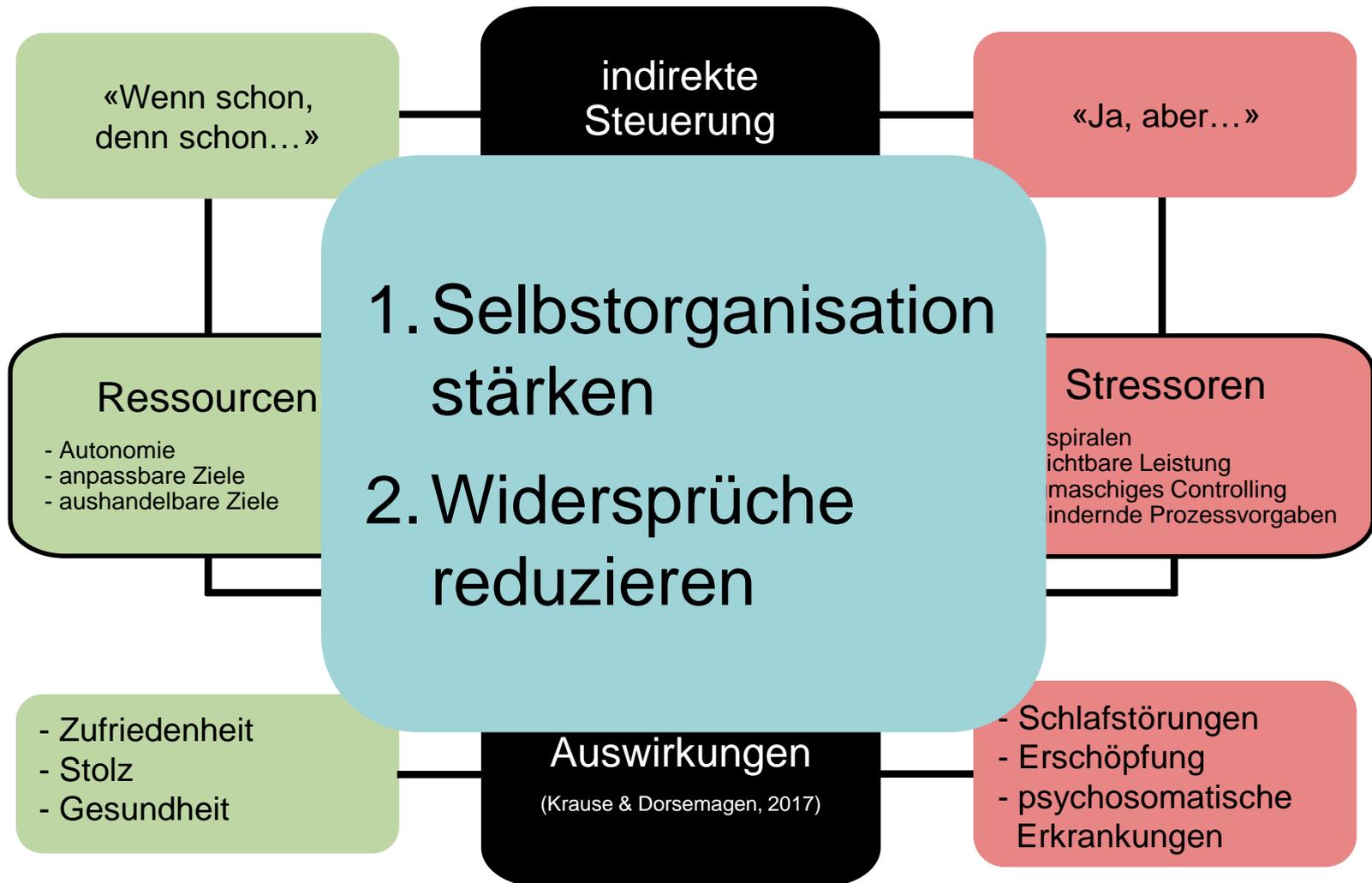
Ausgestaltung indirekte Steuerung und Selbstgefährdung

Tabelle 2. Korrelationen zwischen Merkmalen / Ausgestaltung und Selbstgefährdung / Outcomes (Daten von Egli, 2015)

	Selbstgefährdung (Bewältigung)			
	Ausdehnen Arbeitszeit	Intensi- vieren Arbeitszeit	Präsentis- mus	Faking
Ausgestaltung: Ressourcen				
Autonomie	-.23*	-.41**	-.20*	-.06
Realistisch erreichbare, durch eigenes Handeln beeinflussbare Ziele	-.36**	-.38**	-.20*	-.20*
Aushandeln der Ziele	-.24*	-.24*	-.26**	-.25**
Anpassbare Ziele	-.25**	-.28**	-.21*	-.16
Honorieren von Erfolgen	-.07	-.21*	-.29**	-.04
Ausgestaltung: Stressoren				
Zielspiralen	.43**	.50**	.26**	.24*
Negative Konsequenzen bei fehlender Zielerreichung	.34**	.37**	.23*	.24**

Pearson Koeffizient; N=113; *p ≤ .05 (zweiseitig); **p ≤ .01 (zweiseitig).

Gestaltung der indirekten Steuerung



Variante «Ja, aber...»

Mitarbeitende sollen Verantwortung übernehmen und möglichst selbstständig agieren, werden aber eingeeignet.

engmaschiges Controlling

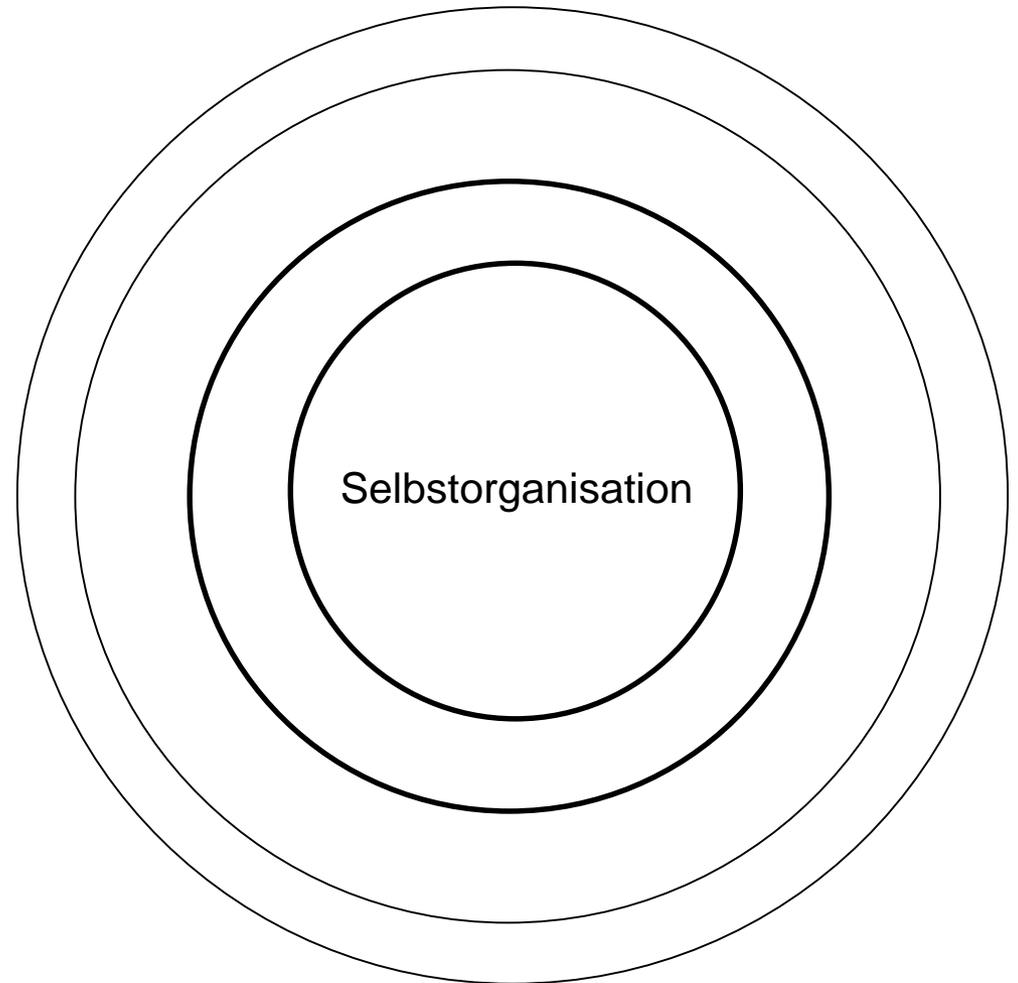
(Chevalier & Kaluza, 2015)

behindernde
Prozessvorgaben

(Menz, Dunkel & Kratzer, 2011)

permanente
Reorganisation von oben

(Menz, Dunkel & Kratzer, 2011)



Variante «Wenn schon, denn schon...»

Wenn Mitarbeitende schon Verantwortung übernehmen und möglichst selbstständig agieren sollen, dann brauchen sie auch die nötige Autonomie.

Controlling-Mechanismen
abbauen

behindernde
Prozessvorgaben
abbauen

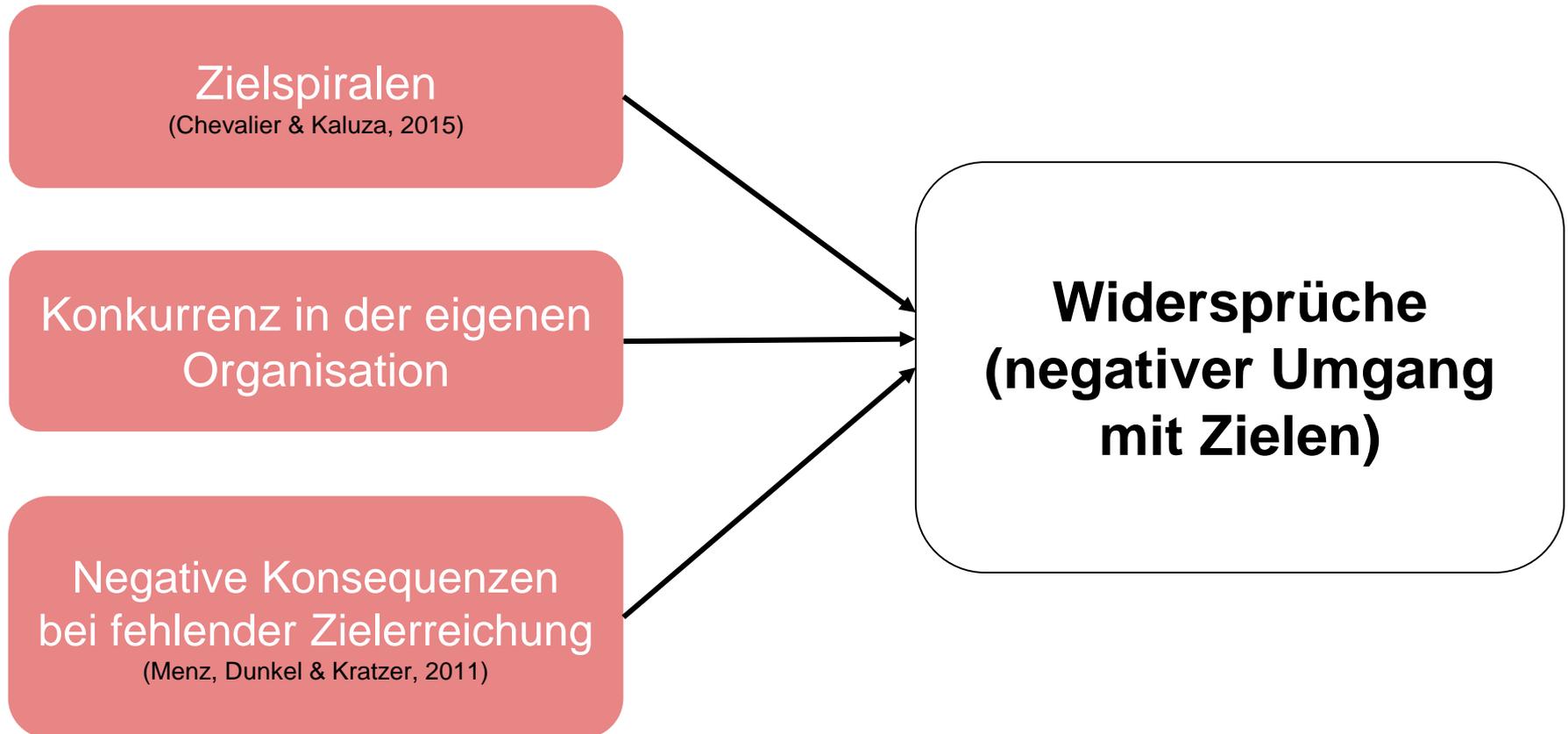
Direkte Mitbestimmung /
Beteiligung bei
Veränderungen



Selbstorganisation

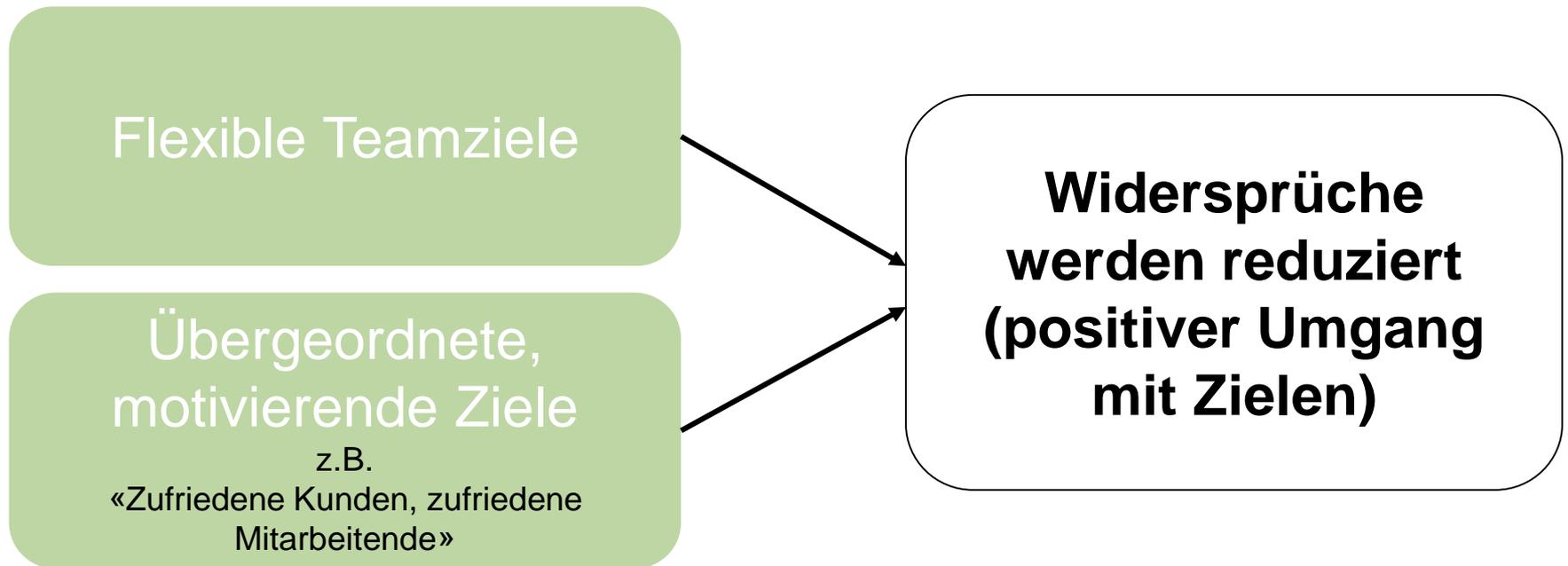
Variante «Ja, aber...»

Mitarbeitende sollen Verantwortung übernehmen und möglichst selbstständig agieren, werden aber eingeeengt.



Variante «Wenn schon, denn schon...»

Wenn Mitarbeitende schon Verantwortung übernehmen und möglichst selbstständig agieren sollen, dann brauchen sie auch die nötige Autonomie.





Erfahrungen mit Interventionen



Erfahrungen mit Interventionen – Führungskräfte



Führungsfragen im Kontext Indirekter Steuerung: Beispiel 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

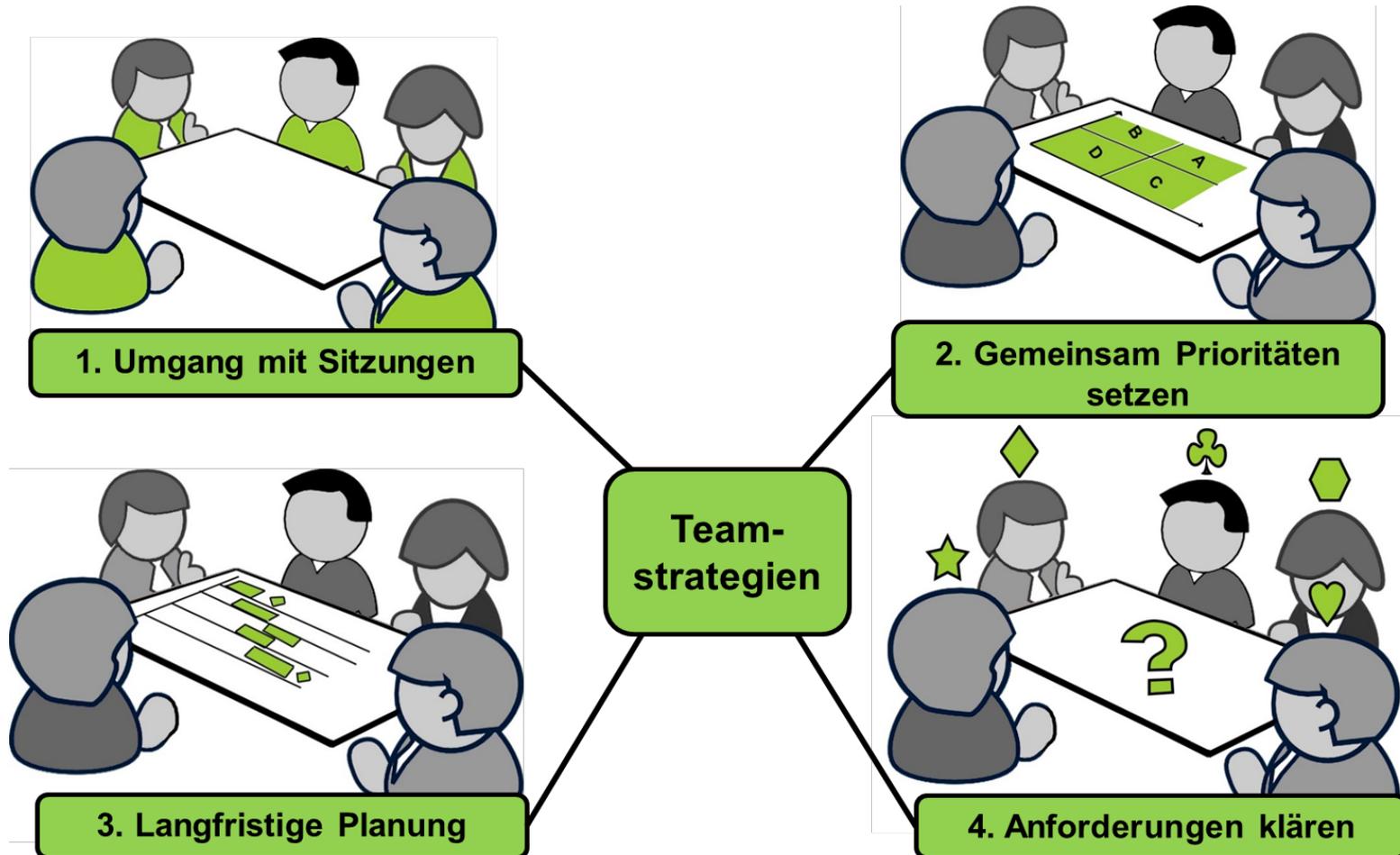
Beispiele für gesundheitsrelevante Führungsfragen

- 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?

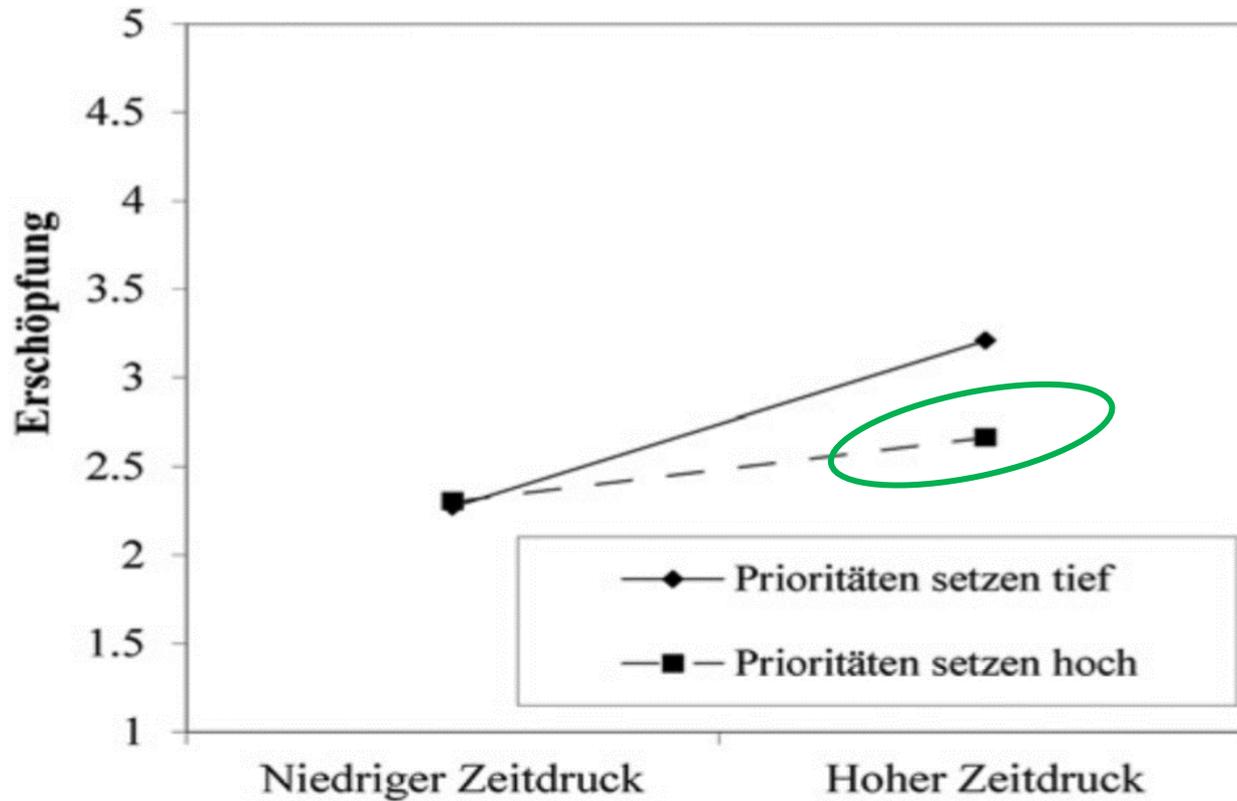
Erfahrungen mit Interventionen – Teams



Aktive Teamstrategien

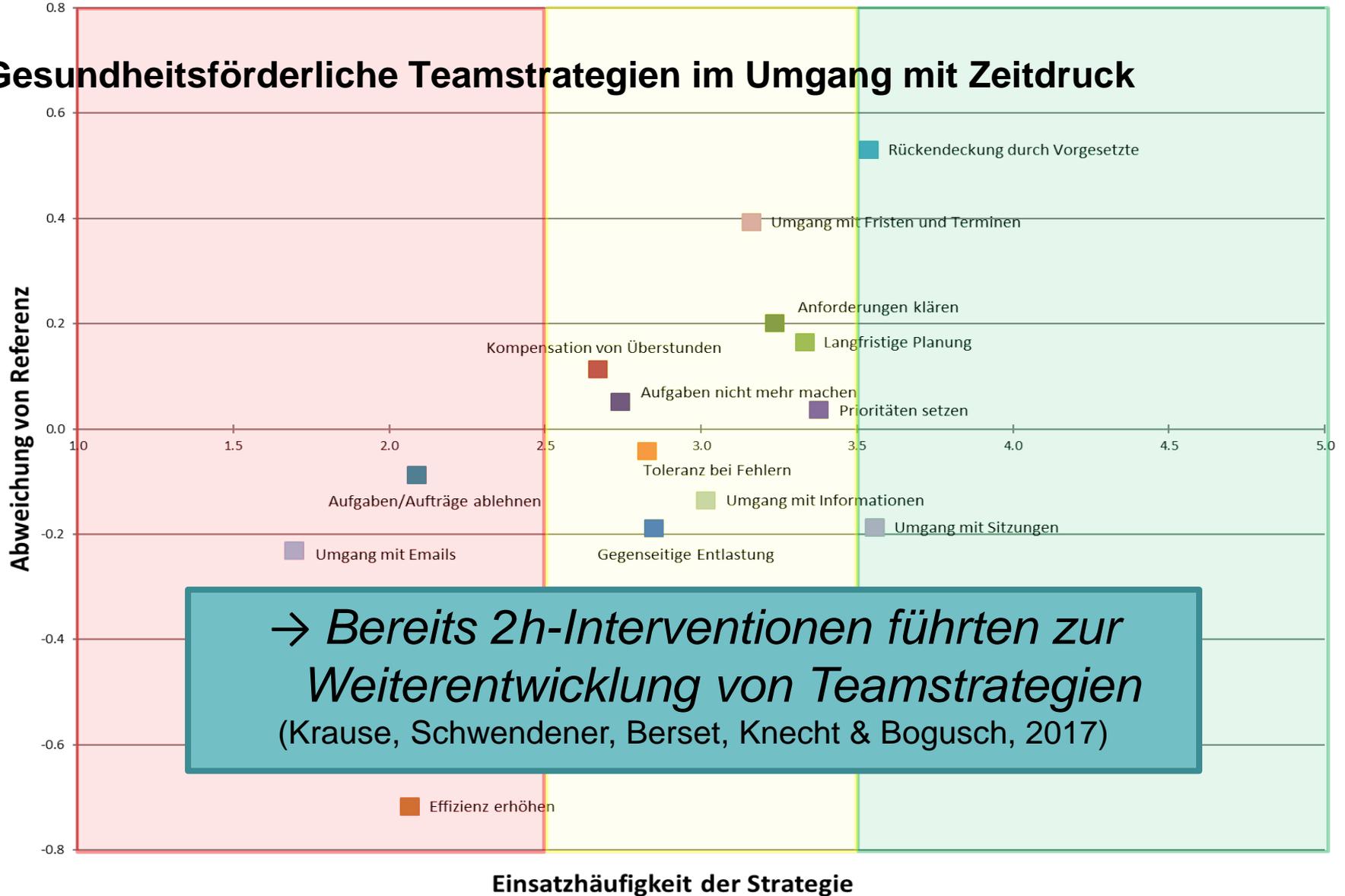


Gemeinsam Prioritäten setzen puffert negative Auswirkung von Zeitdruck



Schwendener, Krause & Berset (2017)

Gesundheitsförderliche Teamstrategien im Umgang mit Zeitdruck



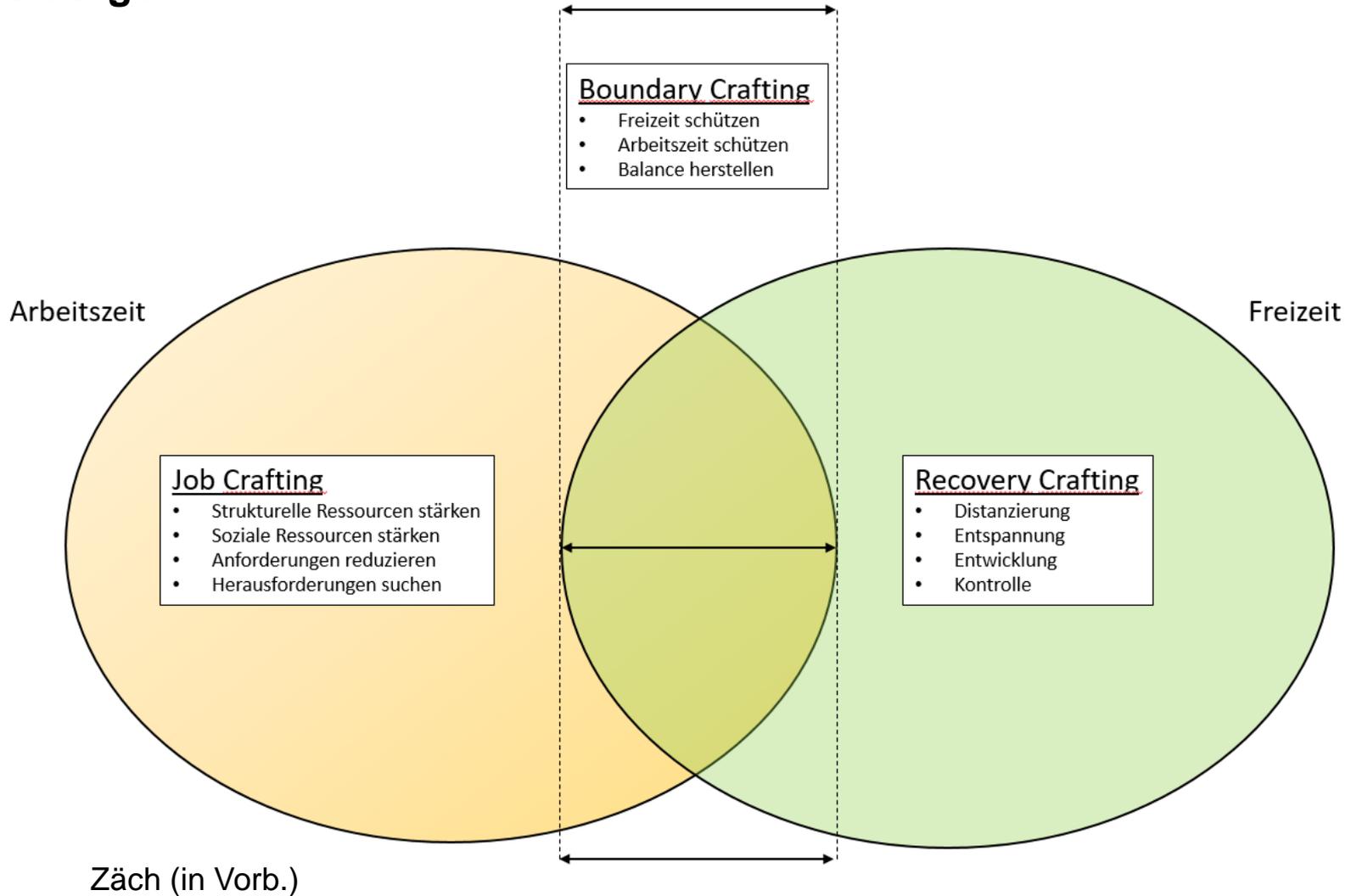
→ *Bereits 2h-Interventionen führten zur Weiterentwicklung von Teamstrategien (Krause, Schwendener, Berset, Knecht & Bogusch, 2017)*

Erfahrungen mit Interventionen – Mitarbeitende

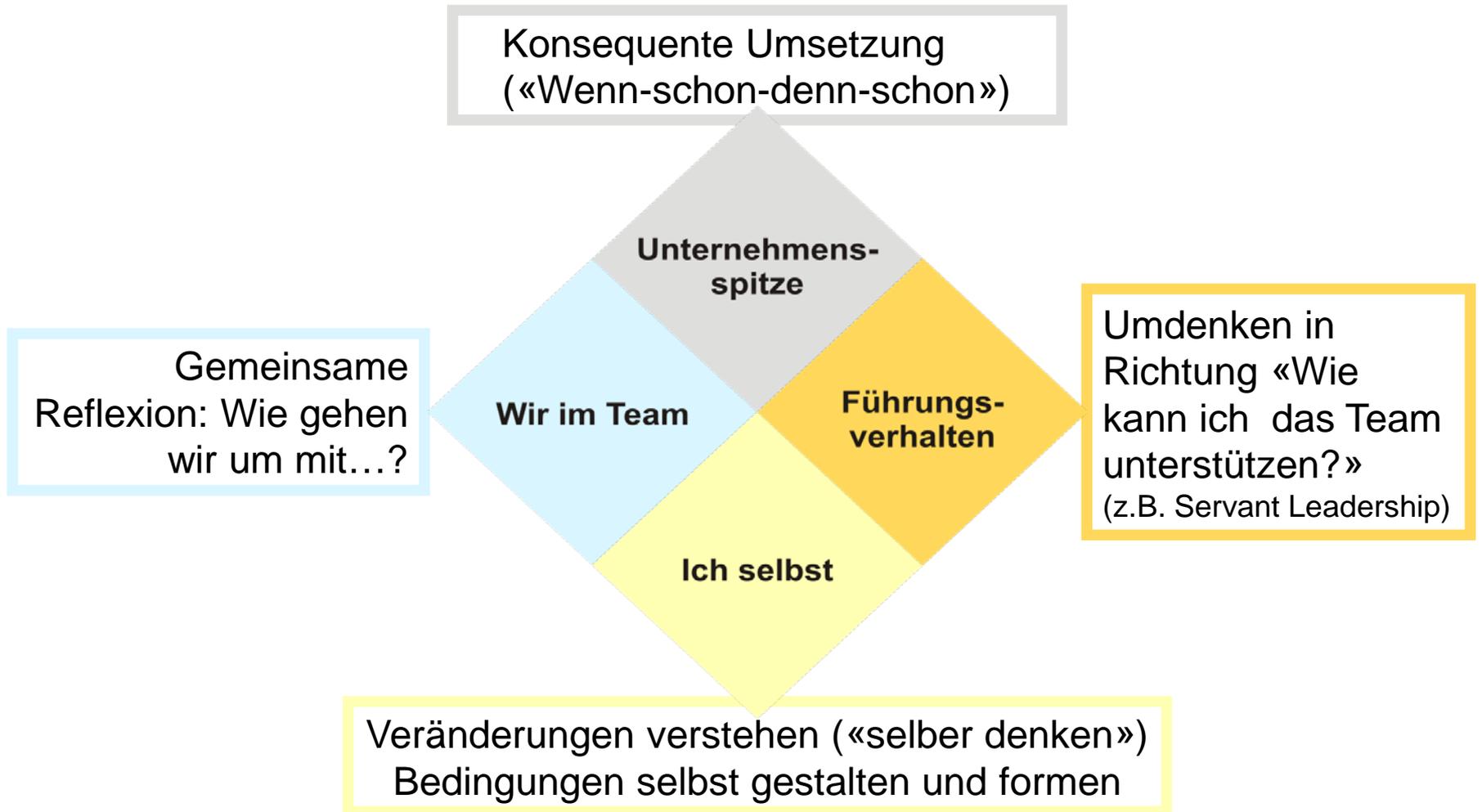




Selbstsorge



Gestaltung und Umgang mit indirekter Steuerung



Ausblick Ausgestaltung indirekte Steuerung

- Neue
- Be
- Aber :



ssstruktur

sich

Ausblick Ausgestaltung indirekte Steuerung

- Neue K...
- *Beisp*
- Aber au

HZ Handelszeitung
Baloise setzt auf Fixlohn statt Leistungsprämie - Handelszeitung
 Die Basler Versicherung verzichtet künftig darauf, die Löhne der Mitarbeiter über das Bewertungssystem zu steuern. Ihr Fazit: Anreizsysteme lassen sich zu leicht missbrauchen und schaden dem Teamwork. (71 kB) ▾



struktur
ich

Ausblick Ausgestaltung indirekte Steuerung

- Neue Konzepte zu Teamarbeit und Organisationsstruktur
 - *Beispiel:* agile Teamarbeit und agile Organisationen
- Aber auch «traditionelle» Unternehmen wandeln sich
- neue Forschungsfragen für die A&O-Psychologie

Es bleibt spannend!



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

marcel.baumgartner@fhnw.ch



Literatur

- Chevalier, A., & Kaluza, G. (2015). Indirekte Unternehmenssteuerung, selbstgefährdendes Verhalten und die Folgen für die Gesundheit, gesundheitsmonitor Bertelsmann-Stiftung und Barmer.
- Egli, S. (2015). *Indirekte Unternehmenssteuerung, interessierte Selbstgefährdung und die Folgen für die Gesundheit. Eine Analyse von Kadermitarbeitenden*. Bachelorarbeit, Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Füllemann, D., Inauen, A., Jenny, G., Moser, P., Bauer, G. (2017): *Betriebliches Gesundheitsmanagement in Schweizer Betrieben, Monitoring-Ergebnisse 2016*. Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapier 40, Bern und Lausanne.
- Knieps, F., Pfaff, H. (Hrsg.). BKK Gesundheitsreport 2017. MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft, Berlin.
- Krause, A., & Dorsemagen, C. (2017). Neue Herausforderungen für die Betriebliche Gesundheitsförderung durch indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. *Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung*, 3.
- Krause, A., Schwendener, S., Berset, M., Knecht, M., & Bogusch, K. (2017). Team strategies for coping with time pressure. *Psychology of Everyday Activity*, 10(2), 4-21.
- Meier, G. (2016): *Adaptive und maladaptive Bewältigungsstrategien im Umgang mit indirekter Unternehmenssteuerung*. Masterarbeit, Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Menz, W., Dunkel, W., & Kratzer, N. (2011, June). Leistung und Leiden. Neue Steuerungsformen von Leistung und ihre Belastungswirkungen. In *Arbeit und Gesundheit im Konflikt* (pp. 143-198). Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
- Peters, K. (2011): *Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung: eine 180-Grad-Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung*. In: Kratzer N., Dunkel W., Becker K., Hinrichs S. (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit im Konflikt: Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement* (S.105-122). Berlin: Edition Sigma.
- Schwendener, S., Berset, M., & Krause, A. (2017). Strategien von Teams im Umgang mit Zeitdruck. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*.
- Siegenthaler, M. (2015): Has Switzerland really been marked by low productivity growth? Hours worked and labor productivity in Switzerland in a long-run perspective. *Review of Income and Wealth*, 61(2), 353-372.