



VBG-Fachwissen

Enthält  
Quick-Checks  
und Handlungs-  
hilfen

# Führen durch Ziele

Chancen und Risiken indirekter Steuerung

Die Theorie der indirekten Steuerung hat Dr. Klaus Peters (Cogito-Institut) entwickelt. Von ihm stammt ebenfalls der Begriff „interessierte Selbstgefährdung“. Prof. Dr. Andreas Krause und sein Team „Arbeit und Gesundheit“ der Fachhochschule Nordwestschweiz haben die Grundgedanken von Dr. Klaus Peters aufgegriffen und sie zum Ausgangspunkt ihrer arbeits- und organisationspsychologischen Forschung gemacht. Ihre Forschungsarbeiten bilden die Grundlage dieser Broschüre. Die hier vorliegenden Empfehlungen für die Praxis haben Prof. Dr. Andreas Krause, Cosima Dorsemagen und Dr. Martial Berset erarbeitet.

#### **VBG – Ihre gesetzliche Unfallversicherung**

Die VBG ist eine gesetzliche Unfallversicherung und versichert bundesweit über 1,5 Millionen Unternehmen aus mehr als 100 Branchen – vom Architekturbüro bis zum Zeitarbeitsunternehmen. Ihr Auftrag ist im Sozialgesetzbuch festgeschrieben und teilt sich in zwei Hauptaufgaben: Die erste ist die Prävention von Arbeitsunfällen, Wegeunfällen, Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren. Die zweite Aufgabe ist das schnelle und kompetente Handeln im Schadensfall, um die ganzheitliche Rehabilitation der Versicherten optimal zu unterstützen. Im Jahr 2021 wurden knapp 381.000 Unfälle und Berufskrankheiten registriert. Die VBG betreut die Versicherten mit dem Ziel, dass die Teilhabe am Arbeitsleben und am Leben in der Gemeinschaft wieder möglich ist. 2.300 VBG-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter kümmern sich an elf Standorten in Deutschland um die Anliegen ihrer Kunden und Kundinnen. Hinzu kommen sieben Akademien, in denen die VBG-Seminare für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz stattfinden. Verstärkt bietet die VBG auch Web-Seminare zur ortsunabhängigen Weiterbildung an.

Weitere Informationen: [www.vbg.de](http://www.vbg.de)



# Führen durch Ziele

Chancen und Risiken indirekter Steuerung

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Warum Sie diese Broschüre lesen sollten</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Erkennen</b>	<b>8</b>
2.1	Indirekte Steuerung – was ist das überhaupt?	9
2.2	Steuere ich bereits indirekt?	9
2.3	Wie ist die indirekte Steuerung bei mir im Unternehmen ausgeprägt?	11
<b>3</b>	<b>Verstehen</b>	<b>14</b>
3.1	Wie wirkt sich indirekte Steuerung auf die Arbeitsweise aus?	15
3.2	Was passiert, wenn indirekte Steuerung nicht gesundheitsgerecht umgesetzt wird?	17
<b>4</b>	<b>Gestalten</b>	<b>22</b>
4.1	Was kann in Bezug auf indirekte Steuerung gesundheitsgerecht gestaltet werden?	23
4.2	Wo setzt man bei der Planung von Interventionen an?	26
4.3	Wie kann ich als Führungskraft etwas für mich und die Beschäftigten tun?	29
4.4	Fazit	32
<b>5</b>	<b>Anhang</b>	<b>33</b>
5.1	Literaturhinweise	33
5.2	Weiterführende Literatur	33
5.3	Kontakt	34



## 1 Warum Sie diese Broschüre lesen sollten

Als Führungskraft kennen Sie das: Wenn Kundinnen oder Kunden abspringen, der Umsatz einbricht oder die Existenz eines Projektes bedroht ist, wird oft mit vollem Einsatz bis an die individuelle Beanspruchungsgrenze gearbeitet. Langfristig kann das die eigene Leistungsfähigkeit mindern. Die zunehmende Flexibilisierung der Arbeitswelt führt dazu, dass immer mehr Beschäftigte indirekt gesteuert werden. Schlecht gestaltete indirekte Steuerung kann dazu führen, dass das beschriebene Verhalten auch bei Beschäftigten vorkommt. Wir zeigen Ihnen, wie Sie das verhindern können.

Zentrales Merkmal indirekter Steuerung ist das Führen durch Ziele bei gleichzeitiger Konfrontation der Beschäftigten mit unternehmerischen Herausforderungen. Beschäftigte sollen qualitativ hochwertige Arbeit leisten und gleichzeitig darauf achten, dass sich die eigene Arbeit für das Unternehmen rentiert.

Bestenfalls führt indirekte Steuerung bei konsequenter Umsetzung zu motivierten und selbstständig agierenden Beschäftigten.

Da der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens früher eine reine Managementaufgabe war, führen indi-

rekte Steuerungsformen häufig erst einmal zu erhöhten Anforderungen für die Beschäftigten. Diese können bei fehlender Qualifizierung und Unterstützung zu einer Überforderung führen, welche sich langfristig negativ auf die Gesundheit der Beschäftigten und den Unternehmenserfolg auswirkt.

In dieser Handlungshilfe zeigen wir Ihnen, wie Sie eine solche langfristige Schieflage verhindern können. Denn indirekte Steuerung wirkt per se weder positiv noch negativ, vielmehr kommt es auf die Ausgestaltung wichtiger Merkmale an.



## So kann es schief laufen – ein Beispiel für negativ gestaltete indirekte Steuerung

Das folgende Fallbeispiel der X-Bank veranschaulicht die Folgen für die Beschäftigten, wenn indirekte Steuerung nicht gesundheitsgerecht umgesetzt wird:

### Fallbeispiel X-Bank

Die Filiale der X-Bank in W. hat sechs Beschäftigte, 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 C. 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 C. in der X-Bank sehr wohl gefühlt. Er ist gerne zur Arbeit gekommen und hat sich mit seinen Kolleginnen und 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 Beschäftigten. Gemeinsam wird besprochen, wie der Ertrag weiter optimiert werden kann. Herr C.

hat seitdem sonntags regelmäßig schlechte Laune und Magenschmerzen. Unter der Woche prüft er täglich seine Ertragsübersicht. Wenn ein Kunde oder eine Kundin anruft und um einen Termin bittet, zögert Herr C. nun, die Anfrage an eine Kollegin oder einen Kollegen weiterzugeben, selbst wenn er eigentlich schon für die Woche ausgebucht ist. Die Kolleginnen und Kollegen sind dadurch zu Konkurrierenden geworden. Herr C. merkt zudem, dass er jetzt anders berät und bei den angebotenen Produkten viel stärker seinen eigenen Ertrag vor Augen hat. Er will seine Kundinnen und Kunden seriös beraten, doch die Angst, am nächsten Montag schlecht dazustehen, geht ihm nicht mehr aus dem Kopf.

Quelle: HR Today, Projekt von Prof. Dr. Andreas Krause

Um den Unternehmenserfolg und den eigenen Erfolg zu realisieren, blieb Herrn C. unter den gegebenen Umständen nur die Möglichkeit, seine Arbeitszeit auszudehnen und zu intensivieren sowie die Qualität seiner Arbeit zu mindern. Es kommt zu **interessierter Selbstgefährdung** (Erläuterung siehe Seite 17),

welche sich langfristig einerseits negativ auf die Leistungsstärke und die Gesundheit der Beschäftigten auswirkt und andererseits negative Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg hat. Im schlimmsten Fall fallen Beschäftigte langfristig aus und ihr fachliches Know-how fehlt oder ist sogar ganz verloren.



## So kann es gut laufen – ein Beispiel für gut gestaltete indirekte Steuerung

Das folgende Fallbeispiel zeigt, wie das Aushandeln von Zielen funktionieren kann:

### Fallbeispiel Y-Bank:

Die Y-Bank ist eine kleinere Bank mit mehreren Filialen in einem regional begrenzten Einzugsgebiet von Kundinnen und Kunden. Bei der jährlichen Zielfindung wird diese besondere Bedingung von der Vorstandsebene berücksichtigt. Zudem sind Variationen zwischen den verschiedenen Filialen, die jeweils in Stadtteilen mit deutlich unterschiedlicher Bevölkerungsstruktur liegen, möglich. Sollten sich die ökonomischen Rahmenbedingungen im Jahresverlauf ändern, sind Nachverhandlungen der Zielgrößen möglich. Um die Ergebnisziele mehr oder weniger gleichmäßig auf alle Beschäftigten herunterzubrechen, sind einzelne Zielvereinbarungsgespräche vorgesehen. Da die Flexibilität bei der Zieldefinition auch informelle partizipative Elemente vorsieht, welche bis auf die Ebene der Arbeitsplätze herabreichen, wurde etwa in der Filiale Z. das vorgesehene Verfahren zugunsten einer selbstorganisierten Verteilungsdiskussion revidiert. Basierend auf der Gesamtzielvorgabe besprachen die Beschäftigten

ohne die Filialeiterin, wer welche Aufgabe übernimmt. Nachdem alle Ziele an die Wand geschrieben wurden, wurde im Team besprochen, wer welches Ziel übernimmt. In vielen Feldern wurden die Ziele einfach auf die Köpfe verteilt. Kollegin A kennt sich mit Krediten aus und übernimmt deswegen dieses Thema. Kollege B übernimmt schwerpunktmäßig die Baufinanzierung. Dadurch können die jeweils spezifischen Fähigkeiten der unterschiedlichen Beschäftigten besser genutzt werden, während im Gegenzug andere Kolleginnen und Kollegen von ihnen unangenehmen oder für sie besonders schwierigen Aufgaben entlastet werden. Allen ist bewusst, dass in manchen Feldern das Ziel verteilt werden muss, auch wenn man es nicht für realistisch hält. Insofern ist das immer eine halbe Freiwilligkeit.

Quelle: Wolfgang Menz, Sarah Nies: „Was tun? Der Vergleichsfall Sparkasse und seine Konsequenzen für Grundprinzipien“

Ein Unternehmen steht und fällt mit seinen Beschäftigten.

Ziel Ihres Betriebes ist es, dass die Beschäftigten ihre Arbeit von jedem Arbeitsort aus qualitativ hochwertig ausführen, den Unternehmenserfolg im Blick haben und dabei langfristig gesund und leistungsfähig

stark für Ihren Betrieb arbeiten? Dann prüfen Sie im nächsten Kapitel, inwieweit in Ihrem Betrieb indirekt gesteuert wird und lernen Sie im Anschluss mehr über die Dynamik dieser Indirekten Steuerungsformen. Abschließend zeigen wir Ihnen, worauf es bei der gesundheitsförderlichen Gestaltung indirekter Steuerungsformen ankommt.

## 2 Erkennen



Führung beeinflusst die Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Beschäftigten. Dieser Zusammenhang ist durch zahlreiche Forschungsergebnisse belegt<sup>1</sup>. Diese zeigen, dass Führung sowohl positive als auch negative Folgen für die Gesundheit der Beschäftigten haben kann.

Da nahezu alle Beschäftigten einer Führungskraft unterstellt sind, ist das Thema „Führung“ von hoher praktischer Relevanz. Seit gut zwei Jahrzehnten wandelt sich Führung im Unternehmen. Neben der Globalisierung und der Digitalisierung sind die Erfahrungen der Corona-Pandemie wichtige Treiber der Veränderung. Viele Unternehmen haben aufgrund der Erfahrungen während der Corona-Pandemie das ortsflexible Arbeiten für ihre Beschäftigten ausgeweitet. Das hat zur Folge, dass direktes Führen für viele Führungskräfte nicht mehr möglich ist und, dass sich Führung auf Distanz als Führungsroutine etabliert hat. Wenn Führung auf Distanz erfolgt, wandelt sich nicht nur die Kommunikation, sondern auch der Führungsmechanismus. Es muss zwangsläufig ein Wechsel von direkter zu indirekter Steuerung erfolgen, da der direkte „Zugriff“ auf die Beschäftigten und somit die Möglichkeit zu direkten,

spontanen Anweisungen sowie Hilfen zur Erfüllung der Arbeitsaufgaben entfallen.

Der erste Schritt auf dem Weg zu einer gesundheitsgerechten Gestaltung ist das „Erkennen“, ob eine indirekte Art der Leistungssteuerung in Ihrem Unternehmen vorliegt. Danach können Sie in einem zweiten Schritt überprüfen, wie diese ausgestaltet ist. In diesem Kapitel unterstützen wir Sie mit zwei Quick-Checks bei diesem Erkenntnisprozess.

Betriebe, die bereits eine Tendenz zu erfolgsorientierter Steuerung bei sich erkannt haben beziehungsweise verstärkt umsetzen möchten, können den zweiten Teil des Quick-Checks nutzen, um zu prüfen, ob die Leistungssteuerung bereits in einer gesundheitsgerechten Weise erfolgt oder ob hier Handlungsbedarf besteht.

1 Montano et al. (2016)

## 2.1 Indirekte Steuerung – was ist das überhaupt?

Direkte Steuerung zeichnet sich dadurch aus, dass Sie als Arbeitgeberin oder Arbeitgeber oder Führungskraft Ihren Beschäftigten Arbeitsaufträge erteilen. Sie sind somit weisungsbefugt. Entlohnt wird die geleistete Zeit und die Anstrengung der Beschäftigten.

Indirekte Steuerung hingegen basiert auf dem Prinzip, dass der Erfolg der investierten Arbeit und nicht die Anstrengung an sich entlohnt wird. Somit zählt weniger, dass kontinuierlich etwas geleistet wurde, sondern das, was am Ende herauskommt. Ein konkreter Arbeitsauftrag entfällt in diesem Fall. Sie als Arbeitgeberin oder Arbeitgeber oder Führungskraft vereinbaren mit Ihrem

Arbeitnehmer oder Ihrer Arbeitnehmerin ein Ziel, auf dessen Erreichung diese selbstständig hinarbeiten.

Indirekte Steuerungsformen zeichnen sich durch fünf Kernmerkmale aus: Ganz grundlegend wird bei indirekter Steuerung durch Ziele geführt. Die damit verbundene Verantwortung für das Erreichen der Ziele wird ebenfalls auf Beschäftigte aller Hierarchieebenen übertragen. Weiterhin wird der Grad der Zielerreichung systematisch überprüft und beispielsweise anhand von Kennzahlen zurückgemeldet. Die persönlichen Ziele sind somit Indikatoren für den unternehmerischen Erfolg und es erfolgt ein Benchmarking anhand von Kennzahlen.

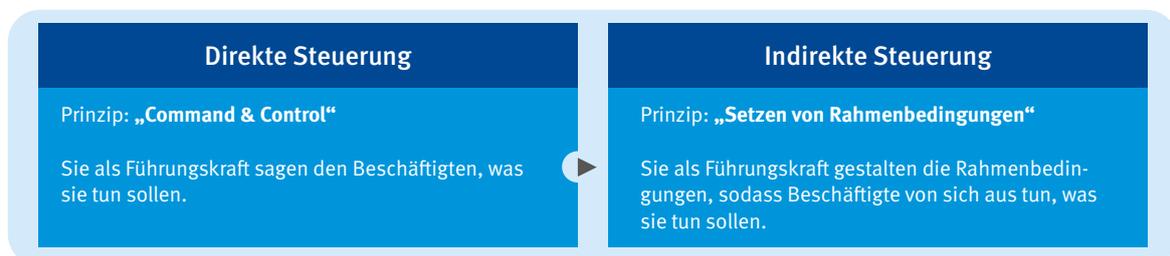


Abbildung 1: Unterschiedliche Führungsstile

## 2.2 Steuere ich bereits indirekt?

Wie die Erfahrung der Corona-Pandemie zeigt, entwickelt sich indirekte Steuerung in der Praxis häufig, ohne dass diese bewusst oder in Reinform eingeführt wurde. Oft muss das Management auf Erwartungen der Shareholder reagieren, indem es beispielsweise kurzfristig Änderungen von Zielen vornimmt. Bei Nichterreichung von Renditezielen hilft die Orientierung an bereichsübergreifenden Benchmarks, die oftmals unternehmensinterne Konkurrenzverhältnisse zur Folge haben.

Aufgrund von Kostendruck werden beispielsweise Profit-Center und tätigkeitsspezifische Kennzahlen eingeführt. Diese Veränderungen in der Verbuchung geleisteter Tätigkeiten werden vorrangig umgesetzt, um schneller auf die Änderungen am Markt reagieren zu können. Gleichzeitig bringen sie aber nebenbei große Veränderungen im Arbeitsalltag der Beschäftigten mit sich. Oftmals finden zunächst einige Kernmerkmale indirekter Steuerung Anwendung. Zum Beispiel: Es wird schon durch Ziele geführt, aber noch kein flächendeckendes Benchmarking betrieben oder die Kernmerkmale werden erst einmal nur für bestimmte Beschäftigtengruppen (zum Beispiel Führungskräfte, Bereich Vertrieb) umgesetzt.

**Wie sieht es in Ihrem Unternehmen aus?  
Wird bei Ihnen indirekt gesteuert?**

Analysieren Sie im **ersten Schritt** mit dem folgenden

Quick-Check, inwieweit die fünf Kernmerkmale indirekter Steuerung (Abbildung 2) in Ihrem Unternehmen bereits Anwendung finden.

Am besten profitieren Sie von dem Quick-Check, indem Sie in den freien Zellen nicht nur Kreuze setzen, sondern auch ergänzende Eintragungen vornehmen. Notieren Sie genau, wie die Umsetzung bei Ihnen aussieht – beispielsweise, mit welchen Kennzahlen Sie die Arbeitsleistung regelmäßig erfassen oder für welche Beschäftigtengruppen die Steuerungsmerkmale zutreffen.

Überlegen Sie sich auch, inwiefern ein Merkmal bei Ihnen aktuell nicht ausgeprägt ist beziehungsweise was gegebenenfalls noch fehlt. Auf diese Weise kann die ausgefüllte Checkliste später bei Bedarf auch bei Überlegungen zu einer Anpassung der Steuerung herangezogen werden, um die Frage zu beantworten: „Was wollen wir künftig anders machen?“

### Kernmerkmale indirekter Steuerung auf einen Blick:

1. Führen durch Ziele
2. Übertragung der Verantwortung für Zielerreichung auf Beschäftigte aller Hierarchien
3. Ziele sind Indikatoren für unternehmerischen Erfolg
4. Systematisches Rückmelden des Zielerreichungsgrades
5. Benchmarking anhand von Kennzahlen

Abbildung 2: Kernmerkmale indirekter Steuerung

Quick-Check I:		Trifft zu für		Trifft nicht zu
Wird in Ihrem Betrieb indirekt gesteuert?		alle Beschäftigten	bestimmte Beschäftigte	
1	Beschäftigte haben Ziele, die sie in einem definierten Zeitraum erreichen müssen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Die Arbeitsleistung kann anhand des Erreichungsgrads des Vereinbarten beurteilt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Die Beschäftigten sind für das Erreichen der ihnen übertragenen Ziele verantwortlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Verschlechtern sich die Rahmenbedingungen, muss selbstständig eine Lösung gefunden werden, um das Ziel trotzdem zu erreichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Die in quantitative Kennzahlen übersetzte Arbeitsleistung wird im Rahmen von Controllingaktivitäten regelmäßig erfasst (Tracking) und mit einem betrieblichen Sollwert verglichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Ergebnisse werden zurückgemeldet – insbesondere, wenn kritische Abweichungen festgestellt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Die für die Bewertung der Arbeitsleistung wesentlichen Ziele sind Erfolgsindikatoren. Das heißt, dass der eigene Anteil am Unternehmenserfolg verdeutlicht werden kann.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Mit Hilfe von Kennzahlen werden Vergleiche zwischen Einheiten vorgenommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Auswertung:

Wenn Sie im Quick-Check mindestens fünf Kriterien (für alle oder für bestimmte Beschäftigtengruppen) als zutreffend angekreuzt haben, wird in Ihrem Betrieb entweder in Reinform oder zumindest in Ansätzen indirekt gesteuert. Sie sollten deswegen unbedingt in einem zweiten Schritt die konkrete Ausprägungsform der indirekten Steuerung in Ihrem Unternehmen unter die Lupe nehmen.

## 2.3 Wie ist indirekte Steuerung bei mir im Unternehmen ausgeprägt?



Untersuchungen zeigen: Die mit indirekter Steuerung verbundenen Arbeitsbedingungen unterscheiden sich von Betrieb zu Betrieb. Wie bereits erwähnt, kann indirekte Steuerung im besten Fall so umgesetzt sein, dass sie positiv auf die Gesundheit wirkt. Andererseits kann eine gewisse Ausgestaltung die Gesundheit auch negativ beeinflussen<sup>2</sup>.

Stressoren beeinträchtigen die menschliche Handlungsfähigkeit. Ressourcen beziehungsweise Unterstützungsfaktoren fördern dagegen die menschliche Handlungsfähigkeit und erleichtern den Umgang mit Stressoren. Mit Blick auf die Gesundheit der Beschäftigten ist die konkrete Ausprägung somit der entscheidende Faktor: Wie genau wird die indirekte Steuerung im Betrieb umgesetzt? Wirkt sich dies eher positiv oder eher negativ auf die Gesundheit der Beschäftigten aus?

Wenn im ersten Quick-Check deutlich wurde, dass innerhalb der Organisation erhebliche Unterschiede zwischen Beschäftigtengruppen bestehen, sollte die folgende Feinanalyse für alle relevanten Gruppen separat ausgefüllt werden.

### Positive Auswirkungen sind zu erwarten bei

- hoher Autonomie (wo möglich und sinnvoll: große Handlungs- und Entscheidungsspielräume, Arbeitszeitautonomie),
- anpassbaren Zielen,
- hoher Zielqualität, realistisch erreichbaren, durch eigenes Handeln beeinflussbaren Zielen,
- dem Aushandeln von Zielen,
- dem Honorieren fachlicher Anstrengungen,
- dem Honorieren von Erfolgen.

### Negative Auswirkungen sind zu erwarten bei

- engmaschigem, zeitaufwändigem Controllingsystem und behindernden Prozessvorgaben,
- unsichtbarer Leistung (wenn etwa ein wesentlicher Teil der Arbeitsleistung nicht als Arbeitszeit verbucht werden kann),
- Zielspiralen,
- Widersprüchen zwischen fachlichen und ökonomischen Zielen,
- Bedeutung von Konkurrenz in der eigenen Organisation,
- negativen Konsequenzen bei fehlender Zielerreichung.

**Quick-Check II: In welcher Qualität findet die Umsetzung statt?**

**Ausprägungen indirekter Steuerung mit positiver Wirkung auf die Gesundheit**

trifft zu	Autonomie
<input type="checkbox"/>	Beschäftigte können ihre Arbeitsmenge in einem gewissen Umfang selbst beeinflussen.
<input type="checkbox"/>	Beschäftigte können bei dem Inhalt ihrer Arbeit eigenverantwortlich Prioritäten setzen.
<input type="checkbox"/>	Beschäftigte haben einen gewissen Spielraum, wann und wo sie arbeiten und können diesen nicht nur nach betrieblichen Erfordernissen, sondern nach den eigenen Bedürfnissen nutzen – zum Beispiel, um die Anforderungen von Arbeit und Privatleben besser vereinbaren zu können.

**Anpassbare Ziele**

<input type="checkbox"/>	Ziele können bei unerwarteten Schwierigkeiten unterjährig angepasst werden.
<input type="checkbox"/>	Falls eine Zielanpassung nicht möglich ist, kann bei unerwarteten Schwierigkeiten zumindest Unterstützung im Betrieb angefordert werden.
<input type="checkbox"/>	Es werden zeitliche oder personelle Puffer für unerwartete Schwierigkeiten eingeplant (zum Beispiel werden nur 80 Prozent der Arbeitszeit in Projekten verplant).

**Realistisch erreichbare, durch eigenes Handeln beeinflussbare Ziele**

<input type="checkbox"/>	Ziele sind anspruchsvoll, aber auch realistisch; das heißt im Rahmen der vorgesehenen Arbeitszeit erreichbar.
<input type="checkbox"/>	Die individuellen Ziele der Beschäftigten sind mit den übergeordneten Zielen an Schnittstellen (zum Beispiel im Team) vereinbar; das heißt, hier bestehen keine widersprüchlichen Ziele.

**Aushandeln von Zielen**

<input type="checkbox"/>	Ziele werden nicht einseitig vorgegeben, sondern ausgehandelt und mit der Führungskraft gemeinsam vereinbart.
--------------------------	---

**Honorieren fachlicher Anstrengung**

<input type="checkbox"/>	Bei der Beurteilung der Arbeitsleistung wird (neben dem ökonomischen Erfolg) auch das investierte Engagement/die investierte Arbeitszeit berücksichtigt.
<input type="checkbox"/>	Mehrarbeit kann ausgeglichen oder ausbezahlt werden.

**Honorieren von Erfolgen**

<input type="checkbox"/>	Erfolge werden gefeiert.
--------------------------	--------------------------

**Auswertung**

Summe positive Wirkung    Summe negative Wirkung

Zählen Sie die mit „trifft zu“ markierten Aussagen jeweils für die Ausprägungen mit positiver Wirkung (Ressourcen) als auch mit negativer Wirkung (Stressoren) auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit Ihrer Beschäftigten zusammen und tragen Sie es in das vorgesehene Summenfeld ein. Das Verhältnis der beiden Werte vermittelt Ihnen ein Gefühl, wie es um die Ausprägung der indirekten Steuerung in Ihrem Unternehmen bestellt ist.

Quick-Check II: In welcher Qualität findet die Umsetzung statt?	
<b>Ausprägungen indirekter Steuerung mit <i>negativer</i> Wirkung auf die Gesundheit</b>	
<b>trifft zu</b>	<b>Engmaschiges, zeitaufwändiges Controllingsystem und behindernde Prozessvorgaben</b>
<input type="checkbox"/>	Das Controlling ist eng getaktet, zum Beispiel müssen Beschäftigte wöchentlich Kennzahlen berichten.
<input type="checkbox"/>	Berichtspflichten rauben Zeit für die eigentliche Arbeit und werden als überflüssig und unnütz eingestuft.
<input type="checkbox"/>	Beschäftigte müssen Erfolge vorweisen und sich zugleich an engen Prozessvorgaben oder Verhaltensvorschriften orientieren, was als erfolgshinderlich bewertet wird.
<b>Unsichtbare Leistung</b>	
<input type="checkbox"/>	Ein wesentlicher Teil der eigenen Arbeitsleistung bleibt unsichtbar, kann zum Beispiel nicht als (produktive) Arbeitszeit verbucht werden.
<input type="checkbox"/>	Der Zeitaufwand etwa für administrative Aufgaben und für die Weiterentwicklung (zum Beispiel Einarbeiten in neue Aufgaben) wird seitens der Organisation nicht realistisch eingeplant.
<input type="checkbox"/>	Der tatsächliche Arbeitsaufwand wird bei der Überprüfung der Zielerreichung nicht berücksichtigt, was von den Beschäftigten als fehlende Wertschätzung erlebt wird.
<b>Zielspiralen</b>	
<input type="checkbox"/>	Ziele erhöhen sich automatisch, zum Beispiel von Jahr zu Jahr.
<input type="checkbox"/>	Der eigene Erfolg wird von Beschäftigten als Bedrohung für die nächste Zielperiode erlebt.
<b>Widersprüche zwischen fachlichen und ökonomischen Zielen</b>	
<input type="checkbox"/>	Beschäftigte fühlen sich zerrissen zwischen fachlichen Anforderungen an die Arbeit (zum Beispiel Kundinnen und Kunden gut beraten) und ökonomischen Zielen, die für die eigene Leistungsbeurteilung relevant sind (zum Beispiel Umsatzsteigerung bei bestimmten Produkten).
<b>Bedeutung von Konkurrenz in der eigenen Organisation</b>	
<input type="checkbox"/>	Es besteht innerbetrieblicher Wettbewerb <i>zwischen</i> verschiedenen Einheiten wie Standorten oder Profit-Centern.
<input type="checkbox"/>	Es besteht Wettbewerb <i>innerhalb</i> betrieblicher Einheiten, zum Beispiel durch Leistungsbewertungssysteme, bei denen eine Person nur positiv bewertet werden kann, wenn gleichzeitig eine andere Person aus dem gleichen Team als unterdurchschnittlich eingestuft wird.
<b>Negative Konsequenzen bei fehlender Zielerreichung</b>	
<input type="checkbox"/>	Das Nichterreichen von Zielen gefährdet den eigenen Arbeitsplatz – unabhängig von der fachlichen Qualität der Arbeit und der Höhe des Engagements.

Überwiegen die Ressourcen oder wirkt indirekte Steuerung eher als Stressor auf Ihre Beschäftigten?

Dieser Quick-Check zeigt Ihnen mögliche Handlungsfelder für eine spätere gesundheitsgerechte Gestaltung der indirekten Steuerung.

Einerseits finden Sie Ihre Handlungsfelder unter den Stressoren, die Sie mit „trifft zu“ markiert haben.

Diese Stressoren gilt es zu reduzieren.

Andererseits finden Sie auch unter den Ressourcen Handlungsfelder und zwar in den Aussagen, die Sie nicht markiert haben. Diese Ressourcen können Sie in Ihrem Unternehmen noch stärken.

### 3 Verstehen



Sie wissen nun, inwiefern in Ihrem Unternehmen indirekt gesteuert wird. Im nächsten Schritt gilt es zu verstehen, wie sich indirekte Steuerung auf die Arbeitsweise auswirken kann. Es resultieren neue Anforderungen an Beschäftigte, Führungskräfte und damit verbunden auch an das betriebliche Gesundheitsmanagement.

Denn: Bei einer schlechten indirekten Steuerung reagieren Beschäftigte im Arbeitsalltag mit interessierter Selbstgefährdung. Ein Bewältigungsverhalten, das sich langfristig negativ auf die Gesundheit auswirkt. Dieses Kapitel erklärt diesen Zusammenhang und veranschaulicht das ganze System.

### 3.1 Wie wirkt sich indirekte Steuerung auf die Arbeitsweise aus?



Die gewonnenen Freiräume in Kombination mit dem persönlichen Wunsch nach Erfolg stellen höhere Anforderungen an das Selbstmanagement der Beschäftigten und an das Verhalten der Führungskräfte.

Beschäftigte benötigen gute Selbst- und Zeitmanagementkompetenzen sowie Entscheidungskompetenz, um die benötigten konkreten Arbeitsschritte für die Zielerreichung innerhalb der Rahmenbedingungen selbst zu wählen. Der Umgang mit den neuen Anforderungen wird auch als Bewältigungsverhalten bezeichnet. **Abbildung 3 auf Seite 16** veranschaulicht die Zusammenhänge.

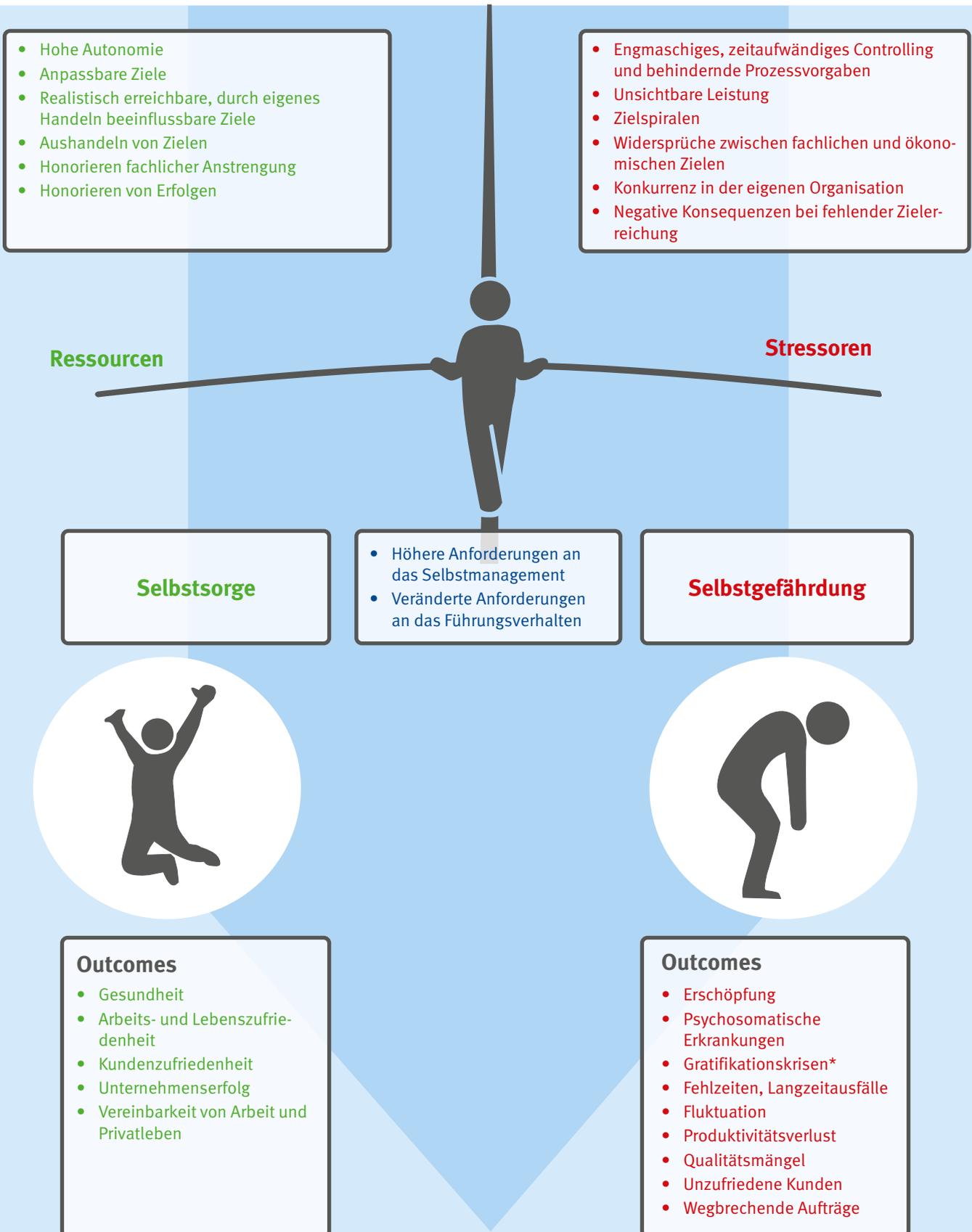
#### Selbstsorge

Arbeitsbezogene Selbstsorge zeigen Beschäftigte vorrangig, wenn Führungskräfte die täglichen Rahmenbedingungen so gestalten, dass den Beschäftigten vor allem Ressourcen zur Verfügung stehen und sie mit wenigen Stressoren bei der Arbeit konfrontiert werden. Arbeitsbezogene Selbstsorge wirkt sich positiv auf die Person und den Unternehmenserfolg aus. Denn arbeitsbezogene Selbstsorge äußert sich in Engagement, Vitalität und Hingabe für die eigene Arbeit.

Neben der Gesundheit und der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben fördert dieses Verhalten die Arbeits- und Lebenszufriedenheit, den eigenen Selbstwert, das Gemeinschaftsgefühl sowie die Leistungsfähigkeit und Bereitschaft der Beschäftigten. Das wirkt sich ebenfalls positiv auf den Unternehmenserfolg aus. Das System indirekter Steuerung entscheidet also, ob Beschäftigte ein für sich und das Unternehmen wünschenswertes Verhalten zeigen. Um dies zu gewährleisten, müssen die Bedürfnisse der Beschäftigten wahrgenommen und diese zum Aushandeln ihrer eigenen Arbeitssituation befähigt werden. Nur dadurch ist eine gute Vereinbarkeit zwischen Arbeits- und Privatleben möglich.

#### Fest steht:

Wenn Beschäftigte und Führungskräfte gut auf die Bewältigung der neuen Anforderungen vorbereitet werden sowie Rahmenbedingungen und Ziele gut gestaltet sind, wirkt sich indirekte Steuerung positiv auf die Belegschaft und das Unternehmen aus.



\*Gratifikationskrise: als unzureichend empfundene Entschädigung/Belohnung nach starker Verausgabung

Abbildung 3: Mechanismen indirekter Steuerung

## 3.2 Was passiert, wenn indirekte Steuerung nicht gesundheitsgerecht umgesetzt wird?

Wenn die Rahmenbedingungen indirekter Steuerung so gestaltet sind, dass die Stressoren überwiegen und keine Ressourcen zur Verfügung stehen, kann das zu einem Bewältigungsverhalten führen, das in der Wissenschaft unter dem Begriff „interessierte Selbstgefährdung“ bekannt ist (siehe Abbildung 3).

Unter interessierter Selbstgefährdung verstehen wir ein Verhalten, bei dem Beschäftigte aus Interesse am beruflichen Erfolg selbst die eigene Gesundheit gefährden. Dieses Handeln kann unterschiedliche Ausprägungen annehmen und trifft sowohl auf Führungskräfte als auch auf viele Beschäftigte ohne Führungsverantwortung zu. Diese treffen dann Entscheidungen, die sich auf Dauer negativ auf die eigene Gesundheit auswirken können. Dazu gehören beispielsweise: häufig länger als zehn Stunden pro Tag arbeiten, auch am späten Abend, am Wochenende oder im Urlaub erreichbar sein, trotz Krankheit oder Beschwerden arbeiten – oder auch Freizeitaktivitäten wie Sport und Treffen mit Freundinnen oder Freunden zu reduzieren, weil Zeit und Energie fehlen. Um den eigenen Erfolg oder den Erfolg des Teams zu sichern, gehen Berufstätige phasenweise über ihre Leistungsgrenzen hinaus und riskieren dabei die eigene Gesundheit. Typische Verhaltensweisen zeigt die folgende Liste.



### TIPP:

Wollen Sie reflektieren, wie Sie sich in besonders anspruchsvollen Arbeitsphasen verhalten? Dann nutzen Sie bitte unseren **Selbsttest Interessierte Selbstgefährdung**.



### Typische Verhaltensweisen bei selbstgefährdendem Verhalten

#### Ausdehnen der Arbeitszeit

- Auf Freizeitaktivitäten verzichten
- Frühmorgens/spätabends zusätzlich von zu Hause aus arbeiten
- Eigene unbezahlte Mehrarbeit verschweigen
- Ohne Anordnung mehr als zehn Stunden am Tag arbeiten
- Am Wochenende arbeiten

#### Intensivieren der Arbeitszeit

- Urlaub verfallen lassen
- Auf Kurzpausen verzichten
- Auf die Mittagspause verzichten

#### Verhalten im Krankheitsfall

- Präsentismus
- Auf Regeneration nach einer Krankheit verzichten
- Arztbesuche verschieben/versäumen

#### Vermehrter Substanzkonsum

- Konsum stimulierender Substanzen
- Konsum entspannender Substanzen

#### Sonstiges Arbeitsverhalten

- Erfolg vortäuschen (Faking)
- Fachliche Qualität zugunsten des ökonomischen Erfolgs senken
- Schutz- und Sicherheitsstandards umgehen

Auf der folgenden Doppelseite finden Sie Aussagen, die von Beschäftigten unterschiedlicher Praxisprojekte zu diesem Thema stammen. Diese veranschaulichen mögliche Gedanken und Verhaltensweisen von Beschäftigten, die ebenfalls erste Anzeichen für selbstgefährdendes Verhalten sein können.

»Das Schlimme ist nicht der Stress selber. Ich bin über nach, welche Aufgaben damit ich das Volumen noch stemme. Und was zu mir kommt und was noch so und so...

»Wenn ich ehrlich bin, stehe ich um in Ruhe auch mal längerer Stunden arbeiten zu können. Ich schaffe ich meine Arbeit...

**Kennen Sie solche Aussagen von sich selbst, Beschäftigten, Kollegen oder Kolleginnen?**

**Dann schauen Sie einmal genauer hin. Solche Aussagen können erste Anzeichen für selbstgefährdendes Verhalten sein.**

»Die Erwartungen sind ja implizit, darüber gesprochen wird nicht, ob ich zum Beispiel nach Feierabend erreichbar sein sollte.«

ist: Ich mache mir den  
ich denke selber darü-  
ne Termine ich mache,  
Wochenergebnis den-  
Obwohl mein Chef nicht  
und mir sagt, es fehlen  
viele Termine.«

emple ich aus,  
ger als zehn  
nen. Anders  
nicht.«

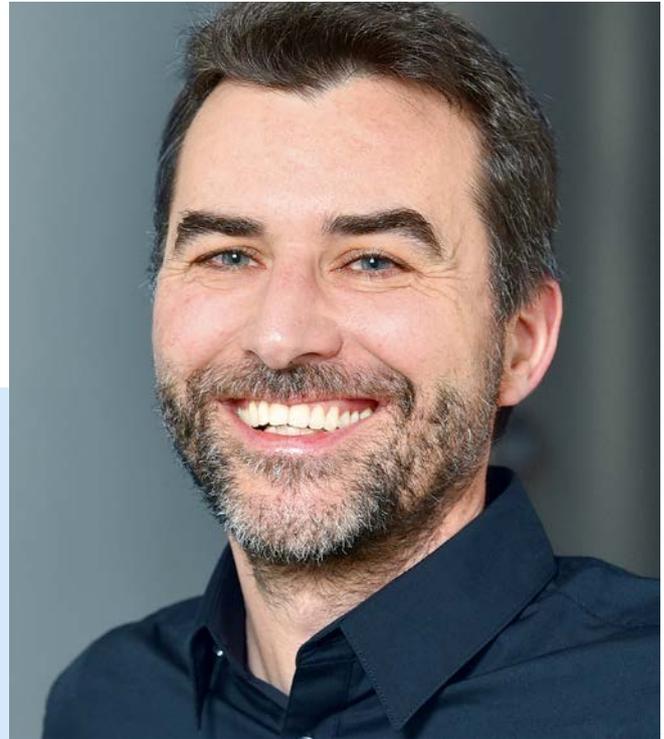
»Ich schaffe es nicht, meine Ziele vor dem Urlaub zu erreichen. Ist es in Ordnung, im Urlaub per Smartphone und Laptop erreichbar zu sein, um mögliche Abschlüsse noch zu machen?«

»Wenn Sie heute jemanden aus der Zentrale fragen, ob wir kundenorientiert verkaufen, dann wird der antworten, dass wir das natürlich tun, weil es entsprechende Direktiven von Seiten der Leitungen gibt. Wenn ich aber andererseits vor Ort meine Erträge bringen muss, dann gerate ich eben in einen Konflikt zwischen widersprechenden Erwartungen. Ertragsorientiert ist häufig nicht unbedingt kundenorientiert. Mit diesem Problem stehe ich dann alleine da.«

»Ich kann sagen, dass man schon irgendwie auch das Gefühl bekommt: Im Prinzip führe ich meine Arbeit ja nie gut aus, wenn ich meine Ziele nicht erreiche. Ob ich die Kunden dann noch zufrieden stelle, weil ich mich mit denen lange hingesezt habe, mich viel mit denen beschäftigt habe, um denen Sachen noch mal genauer zu erklären oder so was, ist nicht messbar, zählt man nicht mit. Und von daher hängt das nun mal an diesen Zahlen.«

»Wenn Sie mir verbieten, am Sonntag zu arbeiten und ich meine Ziele nicht erreichen kann, haben Sie am Montag meine Kündigung auf dem Tisch!«

Quelle: Aussagen verschiedener Beschäftigter aus Projekten, die zu diesem Thema von der Fachhochschule Nordwestschweiz in unterschiedlichen Betrieben durchgeführt worden sind.



## Interview mit Prof. Dr. Andreas Krause

*Professor für angewandte Psychologie der Fachhochschule Nordwestschweiz in Olten am Institut Mensch in komplexen Systemen. Prof. Dr. Andreas Krause ist Experte auf dem Fachgebiet interessierte Selbstgefährdung von Beschäftigten und untersuchte dieses Thema unter anderem im Auftrag der VBG.*

**Frage:** Ihre Untersuchungen zu interessierter Selbstgefährdung haben ergeben, dass dies in den letzten Jahren verstärkt bei Führungskräften und Beschäftigten zu beobachten ist. Was ist das Neue an interessierter Selbstgefährdung?

**Prof. Krause:** Beschäftigte durchkreuzen betriebliche und gesetzliche Schutzmechanismen, etwa zu Arbeitszeiten, ohne dass sie hierzu direkt aufgefordert werden. Sie stempeln aus, um länger arbeiten zu können. Sie arbeiten auch am Wochenende, im Urlaub und verzichten auf Pausen. Sie arbeiten, auch wenn sie krank oder zumindest angeschlagen sind. Das hat vor allem mit der Art zu tun, wie Unternehmen heute organisiert sind. Die alten Hierarchien, in denen ein Chef die Beschäftigten direkt steuert, haben vielfach ausgedient. Stattdessen wird eine indirekte Steuerung etabliert: Beschäftigte müssen selbst schauen, wie und in welcher Zeit sie ihre Aufgaben schaffen, Ziele erreichen und Kunden beziehungsweise Kundinnen zufriedenstellen. Entstehen Engpässe, arbeiten sie deshalb härter, auch ohne Anweisung. Sie wissen, dass das Verhalten gesundheitsschädlich ist, tun es aber dennoch, weil

sie erfolgreich sein, ihren Arbeitsplatz sichern oder ihre Kolleginnen und Kollegen nicht im Stich lassen wollen.

**Frage:** Welche Auswirkungen hat das auf die betroffenen Personen?

**Prof. Krause:** Die Auswirkungen sind ambivalent, deshalb führt der Begriff „Selbstausschöpfung“ auf die falsche Fährte. Phasenweise kann das Arbeiten an der eigenen Leistungsgrenze mit positiven Emotionen einhergehen, etwa mit Euphorie, einem Zusammengehörigkeitsgefühl oder Stolz aufgrund positiver Rückmeldungen und Anerkennung im Betrieb. Auf die Dauer werden aber negative Auswirkungen auftreten: Wer beständig intensiv und ohne Pausen arbeitet, ist früher oder später auch am nächsten Tag noch erschöpft. Wer abends und am Wochenende stets arbeitet und erreichbar ist, grübelt mehr, schläft schlechter und hat mehr Konflikte mit seiner Familie. Wer immer wieder angeschlagen arbeitet, riskiert eine chronische Erkrankung.

*Fortsetzung auf Seite 25*

Die Expertenmeinung verdeutlicht, dass es sich hierbei um ein Phänomen handelt, das neue Herausforderungen an eine gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung stellt.

Eine hohe Sensibilität für die eigenen psychischen wie körperlichen Reaktionen und Verhaltensweisen ist eine wichtige Voraussetzung, um langfristig erfolgsorientiert arbeiten und dabei gesund bleiben

zu können. Um erfolgreich zu sein, gehen viele Menschen immer wieder an ihre Leistungs- und Belastungsgrenzen – oder sogar darüber hinaus<sup>3</sup>.

Die nachstehende Tabelle enthält typische Frühwarnsymptome, die das Erreichen einer solchen Leistungs- beziehungsweise Belastungsgrenze aufzeigen.

3 A. Lohmann-Halslah (2012)

Frühwarnsymptome für die eigene Person	
Psychische Symptome	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nach der Arbeit nicht abschalten können</li> <li>• In der Freizeit über Probleme bei der Arbeit grübeln</li> <li>• Mit Unlustgefühl die Arbeit beginnen</li> <li>• Gefühl, am Arbeitsende nicht genug getan zu haben, obwohl man sich sehr angestrengt hat</li> <li>• Gefühl, nie ausreichend Zeit zu haben</li> <li>• Starke Stimmungsschwankungen (sowohl hohe Begeisterung als auch innere Leere innerhalb weniger Tage)</li> <li>• Schwierigkeiten, sich zu konzentrieren</li> <li>• Sich erschöpft beziehungsweise ausgebrannt fühlen</li> <li>• Gefühl der Unentbehrlichkeit</li> </ul>
Körperliche Symptome	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schlafschwierigkeiten, Schlafstörungen</li> <li>• Morgens erschöpft/gerädert aufwachen</li> <li>• Leichte körperliche Beschwerden (zum Beispiel Kopfschmerzen, Muskelverspannungen)</li> <li>• Starke körperliche Beschwerden (zum Beispiel Tinnitus, Migräne)</li> <li>• Nicht zur Ruhe kommen</li> </ul>
Symptome auf der Verhaltensebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ungeduld und Reizbarkeit im Kontakt mit anderen Personen (bei der Arbeit, zu Hause), bereits bei Kleinigkeiten aufbrausen, keine Lust zum Zuhören haben</li> <li>• Verstärkt Fehler machen, wichtige Dinge vergessen</li> <li>• Veränderungen im Essverhalten (zum Beispiel plötzlich viel mehr oder weniger essen)</li> <li>• Höherer Nikotin- und Alkoholkonsum als üblich</li> <li>• Hyperaktivität: von Aufgabe zu Aufgabe springen</li> <li>• Sich nur noch mit bestimmten Aufgaben befassen können und alles andere (zum Beispiel auch alles Private) ausblenden</li> </ul>

Auf jede Situation, die uns an unsere Leistungsgrenzen führt oder die wir als stark beanspruchend erleben, reagieren wir – indem wir versuchen, mit dieser umzugehen. Solche Bewältigungsstrategien können wir bewusst einsetzen. So können wir zum Beispiel wichtige dringliche Aufgaben von unwichtigen, zeitlich unkritischen trennen; viele Reaktions- und Verhaltensweisen werden jedoch zunächst auch unbewusst hervorgerufen (vergleiche Frühwarnsymptome für die eigene Person im Kasten auf Seite 17).

Sie konnten bei sich persönlich mit Hilfe der Tabelle erste Frühwarnsymptome, die auf ein selbstgefährdendes Verhalten hinweisen, feststellen? Dann empfehlen wir Ihnen, sich bewusst mit den eigenen Bewältigungsstrategien auseinanderzusetzen.

#### **Fest steht:**

Traditionelle Angebote zur Verhaltensprävention, etwa zum Zeit-, Stress- und Selbstmanagement, können das Problem der interessierten Selbstgefährdung nicht lösen. Auch Appelle an einen gesundheitsgerechten Führungsstil reichen häufig nicht aus. Die Ursachen liegen unmittelbar in der Dynamik begründet, die durch die Ergebnisorientierung neuer produktivitätssteigernder Managementkonzepte und Steuerungsformen ausgelöst wird.

Daraus resultieren neue Herausforderungen an den betrieblichen Gesundheitsschutz. Die Gestaltung der indirekten Steuerung betrifft jedoch alle Unternehmensebenen. Ansätze, wie die Gestaltung in Ihrem Unternehmen angegangen werden kann, finden Sie im nachfolgenden Kapitel.



## 4 Gestalten

Basierend auf den Erkenntnissen unseres Quick-Checks aus dem ersten Teil dieser Broschüre, geht es in diesem Kapitel um die gesundheitsgerechte Gestaltung indirekter Steuerung.

In der Praxis haben sich besonders zwei konkrete Handlungsfelder herauskristallisiert, die wir in diesem Zusammenhang genauer unter die Lupe nehmen.

Bei der Umsetzung ist es wichtig, alle Ebenen eines Unternehmens in den Gestaltungsprozess einzubeziehen. Von der Unternehmensspitze über Sie als Führungskraft, die verschiedenen Teams bis hin zu einzelnen Beschäftigten gilt es, Maßnahmen umzusetzen, die eine gesundheitsgerechte Gestaltung der erfolgsorientierten Führung zum Ziel haben. Deshalb sollten parallel die Arbeitsbedingungen verbessert und individuelle Gesundheitskompetenzen gestärkt werden.

Die VBG berät Sie gerne zu diesen Themen und bietet Ihnen zahlreiche Unterstützungsmöglichkeiten an.

## 4.1 Was kann in Bezug auf indirekte Steuerung gesundheitsgerecht gestaltet werden?

Bei der gesundheitsgerechten Gestaltung indirekter Steuerung haben Sie viele Möglichkeiten anzusetzen. Potenzielle Stellschrauben haben Sie bereits auf Seite 11 kennengelernt.

Fest steht: Für eine gesundheitsgerechte indirekte Steuerung müssen Stressoren minimiert und Ressourcen gestärkt werden. Eine ganzheitliche Herangehensweise, indem Sie sowohl Verhältnis- als auch Verhaltensprävention betreiben, zahlt sich hierbei aus.

In der Praxis haben sich zwei Handlungsfelder als besonders wichtig herauskristallisiert:

- Spannungsfeld „Autonomie und Controlling“
- Ziele gestalten

Die Ausgestaltung der beiden Handlungsfelder in Ihrem Unternehmen haben Sie im Quick-Check II (Seite 12 und 13) bereits überprüft. Wenn Sie dabei einen Handlungsbedarf ermittelt haben, helfen Ihnen die nächsten beiden Seiten bei der gesundheitsgerechten Gestaltung.



### TIPP:

Wenn Sie im Quick-Check II Seite 12 und 13 einen großen Handlungsbedarf ermittelt haben und nicht wissen, mit welchem Thema Sie beginnen sollen, starten Sie mit einem der beiden Handlungsfelder.

### Handlungsfeld 1: Das Spannungsfeld „Autonomie und Controlling“ gestalten

#### Aussage eines Mitarbeiters

„Wir haben unglaublich viele Dinge, die wir zu bestimmten Zeiten abgeben müssen: Listen, Termine, die wir gemacht haben müssen, Vermerke, Beschreibungen, Berichte oder alle möglichen Dinge über die Aktivitäten, die wir tun. Wir unterliegen einem sehr strengen Controlling. Und wenn Sie dann parallel aber kundenseitig so viele Anfragen haben, die auch zu einem bestimmten Zeitpunkt abgearbeitet werden müssen, und Sie vielleicht auch noch eine Vertretung für einen Kollegen machen, dann geht eigentlich gar nichts mehr. Das sind die Punkte, die häufig auftreten.“

#### Maßnahmen nach dem Motto

##### „Wenn-schon, denn-schon“

Wenn unternehmerische Verantwortung in Form von Zielen auf die Beschäftigten übertragen wird, dann sollten diese auch mit den entsprechenden unternehmerischen Spielräumen und Kompetenzen ausgestattet werden, selbstständig Arbeitsmethoden zu wählen und Entscheidungen zu treffen.

Die Aussage des Mitarbeiters beschreibt sehr gut das Spannungsfeld zwischen Autonomie und Controlling.

Dieses fokussiert den Widerspruch, dass immer mehr Ergebnisverantwortung an die Belegschaft delegiert und gleichzeitig deren Spielraum durch rigide Prozessvorgaben oder Regulierung eingeschränkt wird. Die Beschäftigten fühlen sich damit in der Erfüllung ihrer Aufgaben behindert. Das führt dazu, dass sie beispielsweise Pausen ausfallen lassen oder ihre Arbeitszeit verlängern, um die vorgegebenen Termine einzuhalten und Prozessvorgaben zu erfüllen.

Wir empfehlen deshalb, die unternehmerische Verantwortung mit den entsprechenden unternehmerischen Spielräumen zu koppeln. Es ist bekannt, dass sich viel Spielraum, insbesondere bezüglich der Frage, wo und wann man arbeiten kann, nicht bei allen Tätigkeiten und nicht für alle Beschäftigtentypen eignet. Deshalb ist es wichtig, die Beschäftigten diesbezüglich zu qualifizieren und Erwartungen zu kommunizieren.

Insgesamt gilt es, die Beschäftigten für die bestehende Gefahr der interessierten Selbstgefährdung zu sensibilisieren und nach dem Motto vorzugehen: „Wenn schon eine erhöhte Verantwortungsübertragung, dann auch eine Erweiterung des zur Verfügung stehenden Handlungsspielraums“.



## Handlungsfeld 2: Ziele gestalten

### Aussage einer Mitarbeiterin

„Erfolg wird für einen selber gefährlich, weil sich die Ertragsziele entsprechend steigern. Man müsste eigentlich ein schlechtes Jahr einschalten, um die Spirale zurückzudrehen. Aber das geht leider nicht.“

### Maßnahme: aktive Gestaltung von Zielvereinbarungen beziehungsweise Zielvorgaben

- Flexibilisierung der Ergebnisziele
- Systematische Begrenzung auf wenige Kernziele
- Reduzieren/Begrenzen der Ziel-Kennzahlen
- Verzicht auf kurzfristige Ziele
- Analyse von Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Zielen

Das Grundprinzip indirekter Steuerung ist das Führen durch Ziele. Da konkrete Arbeitsanweisungen wegfallen, leiten Ziele die Beschäftigten als betriebliche Rahmenbedingungen an und geben ihnen Orientierung. Ziele sind somit eine wichtige Stellenschraube, indirekte Steuerung gesundheitsgerecht zu gestalten.

Denn je mehr Ziele gesetzt werden, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich diese gegenseitig wider-

sprechen und nicht bewerkstelligt werden können. Diese Art der Ausgestaltung wirkt sich, wie im Kapitel 3 beschrieben, negativ auf die Gesundheit aus.

Daher ist es wichtig, sich auf wenige Kernziele zu beschränken und wesentliche Basiszielgrößen, wie etwa den Gesamtertrag, zu wählen.

Sehr wichtig ist zudem die Flexibilisierung oder Anpassbarkeit der Ziele. So wie sich die ökonomischen Rahmenbedingungen im Verlaufe eines Jahres ändern, sollten sich auch die Ziele ändern lassen. Wird ein Ziel durch sich verändernde Rahmenbedingungen unrealistisch, muss die Zielsetzung in einem neuen Prozess angepasst werden.

Generell ist es empfehlenswert, Ziele nicht einseitig vorzugeben, sondern gemeinsam mit den jeweiligen Beschäftigten realistisch auszuhandeln.

Beschäftigte können in diesem Zielbildungsprozess vieles falsch machen. Deswegen ist es wichtig, sie hierfür zu qualifizieren und ihnen damit das Einschätzen der Zielrealisierbarkeit zu ermöglichen.

**Aussage eines langjährigen Mitarbeiters eines  
Finanzdienstleistungsunternehmens:**

„Jedes Jahr höre ich von den Führungskräften den Satz: Wir legen noch eine Schippe drauf. Ich kann das schon nicht mehr hören. Und das Merkwürdige ist: Wir schaffen das jeweils und die Konsequenz ist davon dann, dass wir am Ende des Jahres wieder hören, dass wir noch eine Schippe drauflegen sollen, obwohl wir eigentlich ständig am Limit arbeiten.“



(Fortsetzung des Interviews mit Prof. Dr. Andreas Krause zum Thema „Führen durch Ziele“)

**Frage:** Wie erklären Sie sich die Aussage des zitierten Mitarbeiters, und wer im Unternehmen ist davon betroffen?

**Prof. Krause:** Dieses Phänomen heißt Zielspirale. Die sehr gute Leistung eines Jahres wird zur neuen Vorgabe, zur erwartbaren Leistung im Folgejahr. Oder die Zielvorgaben erhöhen sich für die einzelnen Beschäftigten automatisch von Jahr zu Jahr, ohne zu prüfen, ob diese Vorgaben realistisch sind und über technische Innovation und Prozessoptimierungen tatsächlich erreicht werden können. Die Umsetzung sieht von Betrieb zu Betrieb sehr unterschiedlich aus. So kann eine Zielspirale auch in Sparvorgaben versteckt sein, wenn also beispielsweise Abteilungen jedes Jahr 5 Prozent ihrer Kosten einsparen müssen und dies nun von jedem Team erwarten.

Von jeder oder jedem einzelnen Beschäftigten wird erwartet, aktiv aufzuzeigen, wie der eigene Beitrag zu den betrieblichen Wachstumszielen aussieht. Wenn ein Betrieb Kennzahlen auf einzelne Beschäftigte und Teams herunterbrechen kann, dann wird das auch praktiziert. Mit der Digitalisierung der Arbeitsprozesse wird das Bereitstellen von Kennzahlen natürlich vereinfacht.

**Frage:** Welche Folgen hat das für Betroffene?

**Prof. Krause:** Solange Ziele konkret, nachvollziehbar und erreichbar sind, wirken Kennzahlen und hierauf bezogene Rückmeldungen motivierend auf die Beschäftigten und können das Erleben von Leistungsfähigkeit und Selbstwirksamkeit fördern. Dann überwiegen positive Auswirkungen. Können Zielvorgaben von den einzelnen Teams aber nicht mehr auf ihre Realisierbarkeit geprüft und verhandelt werden, wird zumindest eine Teilgruppe überfordert. Zielspiralen sind Stressoren. Sie erhöhen die Wahrscheinlichkeit für negative gesundheitliche Auswirkungen wie Grübeln, Erschöpfung oder Schlafprobleme. Teilweise kann dies über interessierte Selbstgefährdung erklärt werden: Die Beschäftigten wollen die Zielvorgaben erreichen und gehen dafür über ihre Leistungsgrenzen hinaus, indem sie beispielsweise auf Pausen ver-

zichten, in der Freizeit oder trotz Krankheit arbeiten. Kritisch für die Gesundheit ist es, wenn der Leistungsdruck zudem die Qualität im sozialen Miteinander reduziert: Kolleginnen und Kollegen werden zu Konkurrierenden, man beobachtet sich gegenseitig, wer wie viel beiträgt – und verschweigt aufgrund des sozialen Drucks die eigene Überforderung.

**Frage:** Welche neuen Herausforderungen stellen sich einer gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung vor diesem Hintergrund?

**Prof. Krause:** Zunächst einmal sollten die Mitarbeitenden verstehen, dass sie sich in einem neuen Spiel befinden. Für jeden Einzelnen stellt sich die Frage: Was kann ich leisten, was sind erreichbare Ziele, was mache ich, wenn Zielvorgaben unrealistisch erscheinen? Vielfach weiß nicht einmal mehr die direkte Führungskraft, wie hoch die Auslastung ist. Also wird es wichtiger, von sich aus Überforderung zu erkennen und anzusprechen.

Auf der anderen Seite steht die Unternehmensleitung vor zumindest drei Fragen, wenn hohes Engagement der Beschäftigten über einen langen Zeitraum unterstützt werden soll: Erstens gilt es, eine hohe Zielqualität zu ermöglichen, das heißt realistische, aushandelbare Ziele, die bei überraschenden Ereignissen auch unterjährig angepasst werden können. Zweitens braucht es gute Rahmenbedingungen im Arbeitsalltag, insbesondere Autonomie, um als Beschäftigte tatsächlich eigene Ideen verfolgen zu können. Drittens braucht es ein Frühwarnsystem, das Überlast tatsächlich zum Vorschein bringt und mit einem Unterstützungssystem verbunden wird. Wenn aber Projektbeteiligte, die ihre Ampel zum Projektstatus auf rot stellen, vor allem mit auszufüllenden Formblättern und Rechtfertigungen behelligt werden, dann lernen diese sehr schnell: Halt lieber den Mund, das ist Zeitverschwendung. In vielen Betrieben wird deshalb nicht mehr hierarchieübergreifend offen über die reale Belastung gesprochen. Es ist dann eine Frage der Zeit, bis Schwierigkeiten wie psychische Erkrankungen oder steigende Fluktuation spürbar werden.



## 4.2 Wo setzt man bei der Planung von Interventionen an?

Bei der Planung von Interventionen ist eine Rückkehr von indirekter zu direkter Steuerung keine Option. Es gilt vielmehr, das gesamte System zu gestalten und einen offenen Austausch über reale Belastungen zu gewährleisten. Um dieses Ziel zu erreichen, sollten

vier verschiedene Gestaltungsebenen mit jeweils unterschiedlichen Hauptakteuren gleichzeitig berücksichtigt werden (siehe Abbildung 4). Wird der Fokus nur auf eine dieser Ebenen gelegt, ist eine nachhaltige Wirkung kaum vorstellbar.

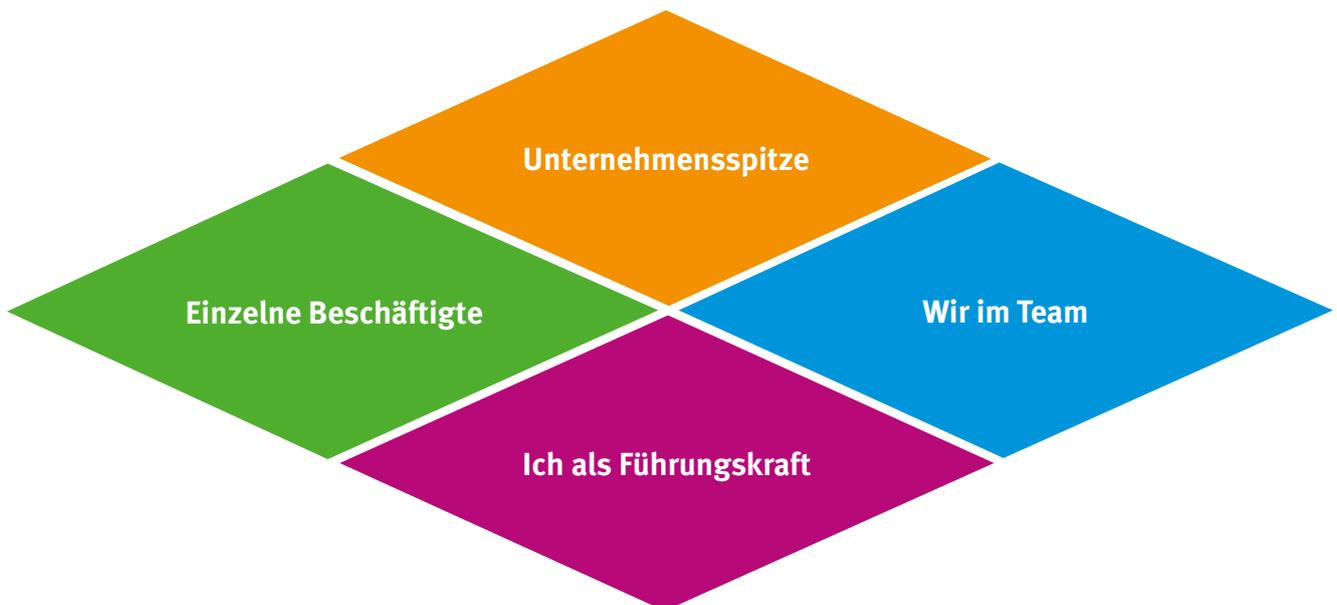


Abbildung 4: Vier Gestaltungsebenen indirekter Steuerung



### Die Unternehmensspitze

Die Unternehmensspitze und weitere betriebliche Vertreterinnen und Vertreter (etwa aus dem Human Resource Management) sind eine wichtige Gestaltungsebene, die hinter einer gesundheits sensitiven Gestaltung von Arbeitsprozessen in der Organisation stehen sollten. Sie sollten die Wirkmechanismen indirekter Steuerung kennen und ein Problembewusstsein für mögliche Fehlerketten aufgrund von Managemententscheidungen entwickeln. Beispielsweise sollte es bei der Gestaltung von Veränderungsvorhaben im Unternehmen auch um die Frage gehen, wie diese gesundheitsgerecht und motivierend gestaltet werden können, und nicht ausschließlich um mögliche Produktivitätssteigerungen und Einsparpotenziale.

Eine gute Möglichkeit, wie das Top-Management ein Frühwarnsystem für Begleiterscheinungen indirekter Steuerung aufbauen kann, besteht in der Integration relevanter Fragen in unternehmensinterne Prozesse. Dazu zählen auch Kennzahlen in bestehenden Controllingssystemen oder Befragungsinstrumente – etwa Beschäftigtenbefragungen oder Befragungen zu psychischen Belastungen, die etwa im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung sinnvoll sein können. Die Unternehmensspitze sollte das Zielsystem des Unternehmens auf Widerspruchsfreiheit (Qualität versus Quantität) untersuchen und dieses System fortschreitend evaluieren. Weiterhin ist die Unternehmensspitze ein wichtiges Vorbild für die offene Kommunikation zwischen Führungskräften und Beschäftigten im Unternehmen und sollte den Austausch unter diesen fördern und fördern.



### Einzelne Beschäftigte

Da indirekte Steuerung auf die Verantwortung der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Zielerreichung setzt, sind das Erreichen von Erfolg sowie das Vermeiden von Misserfolg auf allen Hierarchieebenen eine treibende Kraft.

Mit interessierter Selbstgefährdung wurde im vorherigen Abschnitt ein Phänomen beschrieben, bei dem Beschäftigte von sich aus Verhaltensweisen zeigen, die dem beruflichen Erfolg dienen, jedoch gleichzeitig schädlich für ihre Gesundheit sind. Da diese Verhaltensweisen meist nicht explizit von Führungskräften angewiesen werden, ist es notwendig, dass sich die Beschäftigten mit den Ursachen reflektierend auseinandersetzen („Selber denken“) und wachsam für Frühwarnsymptome sind.

Es ist daher wichtig, die Gesundheitskompetenz der einzelnen Beschäftigten zu fördern, indem sie beispielsweise mit Hilfe von Seminaren oder Gesundheitstagen befähigt und motiviert werden, sich Informationen zur Förderung und Erhaltung ihrer Gesundheit zu beschaffen und zu nutzen.

„Gesundheitskompetenz wird definiert als die Gesamtheit aller kognitiven und sozialen Fertigkeiten, die Menschen dazu motivieren und befähigen, Informationen zur Förderung und Erhaltung ihrer Gesundheit zu beschaffen, zu verstehen und zu nutzen.“



### Wir im Team

Wenn in indirekt gesteuerten Unternehmen in Teams zusammengearbeitet wird, stellt sich nicht nur die Frage, wie die einzelnen Beschäftigten mit Stressoren wie beispielsweise Zeitdruck umgehen, sondern auch, was sie im Team gemeinsam tun können, um diese Stressoren zu vermeiden oder zu reduzieren. Alle Beschäftigten sollten sich deswegen nicht nur selbst mit möglichen Stressoren bewusst auseinandersetzen – auch auf Teamebene sollte ein aktiver Austausch stattfinden. Eine gute Möglichkeit, grundlegend Stressoren bei bestimmten Tätigkeiten zu ermitteln, stellt die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung dar. Sind ein oder mehrere spezifische Stressoren bereits bekannt, sollte ein Austausch darüber stattfinden, wie im Team damit umgegangen wird.

### Ich als Führungskraft

Sie kennen bestimmt folgendes Szenario: Ein Termin jagt den nächsten, E-Mail-Eingang und Mobiltelefon geben keine Ruhe, die To-do-Liste nimmt kein Ende und ständig stehen Sie unter Zugzwang, da Entscheidungen von Ihnen verlangt werden. Unter diesen Umständen besteht auch für Sie als Führungskraft die Gefahr, mit selbstgefährdendem Verhalten auf beanspruchende berufliche Situationen zu reagieren und langfristig Ihrer Gesundheit zu schaden. Da hilft es, dass Sie als Führungskraft bestenfalls über einen großen Handlungsspielraum und eine gute Selbstorganisationskompetenz verfügen.

Als Führungskraft zahlt es sich also doppelt aus, sich mit diesem Thema zu beschäftigen. Zum einen sind Sie ein wichtiges Vorbild und können die belastungsrelevanten Merkmale der Leistungssteuerung für Ihre Beschäftigten mitgestalten. Zum anderen können Sie Ihr eigenes Verhalten im Umgang mit vorgegebenen Rahmenbedingungen und Zielen reflektieren. Lesen Sie dazu mehr auf den folgenden beiden Seiten.

#### HINWEIS:

Achten Sie bei der Einführung und Gestaltung indirekter Steuerung darauf, dass die gewählten gesetzlichen Interessenvertretungen (Betriebs- und Personalräte, Schwerbehindertenvertretungen, Gleichstellungsbeauftragte et cetera) entsprechend ihrer jeweiligen Aufgaben beteiligt werden. Beteiligungsorientierte Lösungen schaffen meistens gute Ergebnisse.

## 4.3 Wie kann ich als Führungskraft etwas für mich und die Beschäftigten tun?

Die folgenden Punkte zeigen beispielhaft, welche Konsequenz Ihr Verhalten für Ihre Beschäftigten haben kann:

Wenn Sie als Führungskraft allein auf Erfolgsorientierung und eine hohe Bedeutung von ökonomischen Kennzahlen setzen, kann es passieren, dass Wertschätzung verstärkt an Erfolge (Kennzahlen stimmen) und nicht an Leistung (zum Beispiel fachlich gute Arbeit, investierte Arbeitszeit) gekoppelt wird. Dies führt zu einem Mangel an persönlicher Wertschätzung.

→ Geben Sie Ihren Beschäftigten neben dem ökonomischen Erfolg auch die geleistete Arbeitszeit und loben Sie gut investiertes Engagement.

Setzen Sie widersprüchliche Ziele, sorgt das bei den Beschäftigten für Widersprüche zwischen dem eigenen fachlichen Anspruch und den Ertragszielen sowie zwischen Kunden- und Ertragsorientierung. Wenn Sie anspruchsvolle Ziele top down festlegen, führt das häufig zu Überlastungssituationen.

→ Beachten Sie deshalb, dass Ziele anspruchsvoll, aber auch realistisch sind – das heißt, im Rahmen der vorgesehenen Arbeitszeit erreichbar. Weiterhin sollten individuelle Ziele der Beschäftigten mit den übergeordneten Zielen an Schnittstellen (zum Beispiel im Team) vereinbar sein.

Falls Sie Leistungsdynamik durch dynamische Ziele, Marktorientierung und unternehmensinterne Konkurrenz fördern, kann der eigene Erfolg für Ihre Beschäftigten zur Gefahr werden. Denn dieser wird im folgenden Jahr zur Messlatte für die Ertragssteigerung in den neuen Zielen (Zielspirale). Ihre Beschäftigten könnten sich fragen: „Wie lange kann ich da mithalten?“ Die Folge könnte sein, dass Ziele am Jahresende bewusst nicht übertroffen oder erreicht werden, damit die Ziele für das nächste Jahr nicht automatisch steigen, obwohl eine Zielübererfüllung unter den gegebenen Umständen in diesem Jahr möglich gewesen wäre. Als Führungskraft kann das nicht in Ihrem unternehmerischen Sinne sein.

→ Handeln Sie die Ziele daher immer gemeinsam mit den Beschäftigten aus und bemessen Sie diese an den vorhandenen ökonomischen Rahmenbedingungen jedes Mal neu (siehe Handlungsfeld 2). Planen Sie weiterhin zeitliche oder personelle Puffer für unerwartete Schwierigkeiten ein.

Bauen Sie auf Produktivitätsgewinne durch erhöhte Eigeninitiative und Leistungsmotivation, kann das bei Ihren Beschäftigten ebenfalls zu Widersprüchen zwischen geforderter Selbstständigkeit und betriebsinternen Prozessvorgaben, die sich als Stolpersteine im Arbeitsalltag entpuppen, führen. Mögliche Folgen sind Überlastung und das Wegbrechen von wichtigen Personalressourcen.

→ Geben Sie Ihren Beschäftigten daher den Spielraum, ihre Arbeitsmenge in einem gewissen Umfang selbst beeinflussen zu können und bei dem Inhalt ihrer Arbeit eigenverantwortlich Prioritäten zu setzen (siehe Handlungsfeld 1). Das Ganze sollte von einem zeitlich langfristig vorhersehbaren Controlling begleitet werden.

Ein fehlender hierarchieübergreifender Austausch zu Leistungsvorgaben, Widersprüchen und Schwierigkeiten im Alltag kann dazu führen, dass bestehende Regelungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz vielfach nicht eingehalten und Belastungen und Probleme tabuisiert werden.

→ Fördern Sie daher einerseits einen hierarchieübergreifenden Austausch und reden Sie mit Ihren Beschäftigten. Nutzen Sie andererseits die gesetzlich vorgeschriebene Gefährdungsbeurteilung, um Widersprüche und Schwierigkeiten zu ermitteln.

Wie Sie an den Beispielen sehen können, haben Sie als Führungskraft einen entscheidenden Einfluss, wie Beschäftigte engagiert motivierende und gesundheitsfördernde Höchstleistungen erbringen. Diesen sollten Sie nutzen! Denn ein motiviertes Team, das hinter Ihren Entscheidungen steht und Ihre Ideen und Vorhaben mit Engagement in die Tat umsetzt, zahlt sich auch für Ihren persönlichen Erfolg und Ihre Gesundheit aus.

### TIPP:

Die Arbeitspsychologinnen und -psychologen in den Bezirksverwaltungen der VBG beraten und unterstützen Sie gerne. Kontaktieren Sie für nähere Informationen Ihre Ansprechperson in der Präventionsabteilung Ihrer Bezirksverwaltung der VBG (siehe Seite 34).



### Reflektieren Sie Ihr eigenes Verhalten

Um Ihren Einfluss auf das Verhalten Ihrer Beschäftigten gesundheitsgerecht zu gestalten, ist es hilfreich, sich das eigene Verhalten bewusst zu machen und zu hinterfragen. Nutzen Sie dafür die Fragen auf der nächsten Seite. Diese wurden zusammen mit Führungskräften entwickelt und unterstützen Sie dabei, Ihren Führungsstil strukturiert zu reflektieren.

Gehen Sie schrittweise vor und greifen Sie sich einen Bereich heraus, mit dem Sie beginnen wollen. So finden Sie heraus, was schon gut läuft und welche Aspekte noch ausbaufähig sind. Diese können Sie zukünftig noch gesundheitsgerechter für sich und Ihre Beschäftigten gestalten. Sie werden nicht alles von heute auf morgen ändern können. Doch wenn Sie sich entschließen, erfolgsorientierte indirekte Steuerung **gesundheitsgerecht** umzusetzen, tun Sie sich selbst, Ihren Beschäftigten und dem Unternehmen langfristig etwas Gutes.

#### TIPP:

In Ihrem Unternehmen sollten Sie als Führungskraft Unterstützung bei der Klärung der Fragen auf der folgenden Seite finden. Tauschen Sie sich mit anderen Führungskräften in Ihrem Bereich aus und diskutieren Sie die Führungsfragen im Sinne einer kollegialen Fallberatung. Helfen Sie sich gegenseitig, sich auf diesem Weg weiterzuentwickeln.

## Themen zur Reflexion

### Erfolgsorientierung und hohe Bedeutung ökonomischer Kennzahlen

- Wie kommuniziere ich zu Zielen?
- Wie vermittele ich mein persönliches Interesse an meinen Beschäftigten?
- Inwieweit bin ich tatsächlich an allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen persönlich interessiert?
- Wie kann ich Beschäftigte entlasten, die phasenweise nicht voll einsatzfähig sind?
- Stehe ich stärker unter Druck als meine Beschäftigten? Oder weniger?

### Widersprüchliche Ziele

- Wie unterstütze ich Beschäftigte, mit Widersprüchen umzugehen?
- Wie unterstütze ich Beschäftigte, konsequent Prioritäten zu setzen oder die Qualität (ohne Nachteile) zu reduzieren?
- Was genau verstehe ich unter einer „80 %-Lösung“?
- Würde ich gerne „sanfter“ mit meinen Beschäftigten umgehen, habe aber den Eindruck, dass das zu meinen eigenen Lasten ginge?

### Anspruchsvolle Ziele werden top down festgelegt

- Übernehme ich Ziele (gegenüber höherer Führungskraft), obwohl ich weiß, dass sie unrealistisch sind?
- Bin ich bereit, nach oben auch mal „nein“ zu sagen und auf Belastungsgrenzen hinzuweisen?
- Weiß ich, ob die anstehende Arbeitsmenge durch das Team bewältigbar ist sowie wo und wann Engpässe bestehen?
- Hinterfrage ich Vorgaben so lange, bis ich diese wirklich persönlich überzeugend weiter vermitteln kann?

### Förderung der Leistungsdynamik durch dynamische Ziele, Marktorientierung und unternehmensinterne Konkurrenz

- Inwieweit neige ich dazu, den bestehenden Druck als Führungskraft direkt weiterzugeben oder sogar zu verstärken?
- Lege ich bei Zielvereinbarungen mit Beschäftigten Ziele noch höher als von oben gefordert, um sie sicher zu erreichen?
- An welchen Stellen puffere ich den bestehenden Druck?
- Konstruiere ich eigene Controlling-Tools, die „von oben“ gar nicht vorgesehen sind, um den Überblick zu behalten?

### Produktivitätsgewinne durch erhöhte Eigeninitiative und Leistungsmotivation

- Sorge ich für Klarheit, wie selbstständig Beschäftigte agieren dürfen?
- Wann spreche ich Hochmotivierte an, die über ihrer Leistungsgrenze arbeiten?
- Neige ich zu Perfektionsstreben? Kann ich mich von Problemen in der Arbeit distanzieren?
- Gibt es Verhaltensweisen meinerseits, die als Selbstgefährdung gedeutet werden können?

### Hierarchieübergreifender Austausch zu Leistungsvorgaben, Widersprüchen und Schwierigkeiten im Alltag

- Traue ich mich, gegenüber der nächsthöheren Führungsebene Probleme offen anzusprechen? Ist das gewollt?
- Erlaube ich mir, meinen Beschäftigten gegenüber Schwächen und Unsicherheiten erkennen zu lassen?
- Nehme ich Überforderung von Beschäftigten ernst – auch wenn viel ansteht oder dieses Signal überraschend kommt?
- Folgen danach konkrete Konsequenzen?



## 4.4 Fazit

Sie haben festgestellt, dass in Ihrem Unternehmen bereits indirekte Steuerung umgesetzt wird? Oder Sie wollen zukünftig die Chancen indirekter Steuerung nutzen? Dann gestalten Sie die Umsetzung gesundheitsgerecht. Sie haben viele Ansatzpunkte dafür. Doch alleine werden Sie nicht alles ändern können. Deswegen ist es wichtig, alle vier beschriebenen Unternehmensebenen mit einzubeziehen.

Fangen Sie als Führungskraft bei Ihrem Führungsverhalten an und reflektieren Sie Ihr eigenes Verhalten in Bezug auf interessierte Selbstgefährdung. Suchen

Sie sich einige wichtige Ansatzpunkte heraus und beginnen Sie. Auch hier helfen unsere Hinweise zur Zielgestaltung – wenige wichtige Kernziele, die Sie anpassen können und langfristig verfolgen. Denn so zahlt sich erfolgsorientierte Steuerung sowohl für Sie als Führungskraft als auch für Ihre Beschäftigten und das ganze Unternehmen aus. Bei Fragen zur individuellen Ausgestaltung in Ihrem Unternehmen beraten wir Sie gerne.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg!

## 5 Anhang

### 5.1 Literaturhinweise

- 1 Montano, D., Reeske-Behrens, A., Franke, F. (2016). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Führung*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- 2 Krause, A., Dorsemagen, C., Stadlinger, J. & Baeriswyl, S. (2012). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung: Ergebnisse aus Befragungen und Fallstudien. In B. Badura et al. (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2012* (S. 191–202). Heidelberg: Springer.
- 3 Lohmann-Haislah, A. (2012). Stressreport Deutschland 2012. *Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

### 5.2 Weiterführende Literatur

- Backhaus, N.; Wöhrmann, A.; Tisch, A. (2020). *BAuA-Arbeitszeitbefragung: Telearbeit in Deutschland*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). *Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Erfahrungen und Empfehlungen*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Chevalier, A., Kaluza, G. (2015). Psychosozialer Stress am Arbeitsplatz: Indirekte Unternehmenssteuerung, selbstgefährdendes Verhalten und die Folgen für die Gesundheit. In J. Böcken, B. Braun, R. Meierjürgen (Hrsg.), *Gesundheitsmonitor 2015*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Kratzer, N., Menz, W., Pangert, B. (2015). *Work-Life-Balance – Eine Frage der Leistungspolitik*. Heidelberg: Springer.
- Krause, A., Berset, M., Peters, K. (2015). Interessierte Selbstgefährdung – von der direkten zur indirekten Steuerung. In *Arbeitsmedizin Sozialmedizin Umweltmedizin 50(3)* (Seite 164–170).
- Krause, A., Dorsemagen, C. (2017). Herausforderungen für die Betriebliche Gesundheitsförderung durch indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. In G. Faller (Hrsg.), *Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Peters, K. (2011). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung: eine 180-Grad-Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung. In N. Kratzer et al. (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit im Konflikt: Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement*. Berlin: Edition Sigma
- Weichbrodt, J.; Schulze, H. (2020). *Gestaltung mobil-flexibler Arbeit*. In: M. Zölch, M. Oertig, V. Calabro (Hrsg.), *Flexible Workforce – Fit für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt?* 2. Aufl., Bern: Haupt Verlag, S. 157–182.
- Willms, J.; Weichbrodt, J. (2020). *Mobiler, flexibler, selbstorganisierter – Führungstransformation als Voraussetzung für erfolgreichen Wandel*. In: O. Geramanis & S. Hutmacher (Hrsg.), *Der Mensch in der Selbstorganisation: Kooperationskonzepte für eine dynamische Arbeitswelt*. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.

## 5.3 Kontakt

**Hauptverwaltung Hamburg  
Sachgebiet Arbeitspsychologie  
und Individualprävention**

Tel.: 040 5146-2556

**Bezirksverwaltung Bergisch Gladbach**

Kölner Straße 20 • 51429 Bergisch Gladbach

Tel.: 02204 407-222

**Bezirksverwaltung Berlin**

Markgrafenstraße 18 • 10969 Berlin

Tel.: 030 77003-222

**Bezirksverwaltung Bielefeld**

Nikolaus-Dürkopp-Straße 8 • 33602 Bielefeld

Tel.: 0521 5801-222

**Bezirksverwaltung Dresden**

Wiener Platz 6 • 01069 Dresden

Tel.: 0351 8145-222

**Bezirksverwaltung Duisburg**

Wintgensstraße 27 • 47058 Duisburg

Tel.: 0203 3487-222

**Bezirksverwaltung Erfurt**

Koenbergstraße 1 • 99084 Erfurt

Tel.: 0361 2236-222

**Bezirksverwaltung Hamburg**

Sachsenstraße 18 • 20097 Hamburg

Tel.: 040 23656-222

**Bezirksverwaltung Ludwigsburg**

Martin-Luther-Straße 79 • 71636 Ludwigsburg

Tel.: 07141 919-222

**Bezirksverwaltung Mainz**

Isaac-Fulda-Allee 22 • 55124 Mainz

Tel.: 06131 389-222

**Bezirksverwaltung München**

Barthstraße 20 • 80339 München

Tel.: 089 50095-222

**Bezirksverwaltung Würzburg**

Riemenschneiderstraße 2 • 97072 Würzburg

Tel.: 0931 7943-222

# MITDENKEN 4.0

Neue Präventionsansätze für Arbeitsprozesse  
in der Büro- und Wissensarbeit

Mitdenken 4.0 ist eine Initiative der VBG in Kooperation mit:



**Vereinte  
Dienstleistungs-  
gewerkschaft**



Weitere Informationen zu diesem Präventionsprojekt  
finden Sie unter: [www.mitdenken4null.de](http://www.mitdenken4null.de)

## Herausgeber:



**VBG**

Ihre gesetzliche  
Unfallversicherung  
[www.vbg.de](http://www.vbg.de)

Massaquoipassage 1  
22305 Hamburg  
Postanschrift: 22281 Hamburg

Artikelnummer: 42-05-6071-1

Textgrundlage: Prof. Dr. Andreas Krause  
Text: Elisa Begerow  
Redaktion: Kamil Pulkowski  
Realisation: Jedermann-Verlag GmbH | [www.jedermann.de](http://www.jedermann.de)

### Fotos:

Titel: vgajic  
S. 5–7, 32: peopleimages  
S. 8: miszaqq  
S. 11: dolgachow  
S. 14: leluconcepts  
S. 15: alvarez (li)/thodonal (re)  
S. 17: mactrunk  
S. 18: vadinguzhva  
S. 22: shapecharge  
S. 23: kokouu  
S. 24: cortneyk  
S. 26: kasto80  
S. 27: vgajic (li)/nikada (re)  
S. 28: Oliver Rüter, Wiesbaden (li)/shironosov (re)  
S. 30: golero  
(alle genannten Bilder, außer S. 28 li: iStock)

Version 2.0  
Stand März 2023

Der Bezug dieser Informationsschrift ist für Mitglieds-  
unternehmen der VBG im Mitgliedsbeitrag enthalten.

# Wir sind für Sie da!

[www.vbg.de](http://www.vbg.de)

**Kundendialog der VBG:** 040 5146-2940

**Notfall-Hotline für Beschäftigte im Auslandseinsatz:**

+49 40 5146-7171

**Sichere Nachrichtenverbindung:**

[www.vbg.de/kontakt](http://www.vbg.de/kontakt)

## Für Sie vor Ort – die VBG-Bezirksverwaltungen:

### **Bergisch Gladbach**

Kölner Straße 20  
51429 Bergisch Gladbach  
Tel.: 02204 407-0 · Fax: 02204 1639  
E-Mail: [BV.BergischGladbach@vbg.de](mailto:BV.BergischGladbach@vbg.de)  
Seminarbuchung unter  
Tel.: 02204 407-165

### **Berlin**

Markgrafenstraße 18 · 10969 Berlin  
Tel.: 030 77003-0 · Fax: 030 7741319  
E-Mail: [BV.Berlin@vbg.de](mailto:BV.Berlin@vbg.de)  
Seminarbuchung unter  
Tel.: 030 77003-128

### **Bielefeld**

Nikolaus-Dürkopp-Straße 8  
33602 Bielefeld  
Tel.: 0521 5801-0 · Fax: 0521 61284  
E-Mail: [BV.Bielefeld@vbg.de](mailto:BV.Bielefeld@vbg.de)  
Seminarbuchung unter  
Tel.: 0521 5801-165

### **Dresden**

Wiener Platz 6 · 01069 Dresden  
Tel.: 0351 8145-0 · Fax: 0351 8145-109  
E-Mail: [BV.Dresden@vbg.de](mailto:BV.Dresden@vbg.de)  
Seminarbuchung unter  
Tel.: 0351 8145-167

### **Duisburg**

Wintgensstraße 27 · 47058 Duisburg  
Tel.: 0203 3487-0 · Fax: 0203 2809005  
E-Mail: [BV.Duisburg@vbg.de](mailto:BV.Duisburg@vbg.de)  
Seminarbuchung unter  
Tel.: 0203 3487-106

### **Erfurt**

Koenbergstraße 1 · 99084 Erfurt  
Tel.: 0361 2236-0 · Fax: 0361 2253466  
E-Mail: [BV.Erfurt@vbg.de](mailto:BV.Erfurt@vbg.de)  
Seminarbuchung unter  
Tel.: 0361 2236-439

### **Hamburg**

Sachsenstraße 18 · 20097 Hamburg  
Tel.: 040 23656-0 · Fax: 040 2369439  
E-Mail: [BV.Hamburg@vbg.de](mailto:BV.Hamburg@vbg.de)  
Seminarbuchung unter  
Tel.: 040 23656-165

### **Ludwigsburg**

Martin-Luther-Straße 79  
71636 Ludwigsburg  
Tel.: 07141 919-0 · Fax: 07141 902319  
E-Mail: [BV.Ludwigsburg@vbg.de](mailto:BV.Ludwigsburg@vbg.de)  
Seminarbuchung unter  
Tel.: 07141 919-354

### **Mainz**

Isaac-Fulda-Allee 22 · 55124 Mainz  
Tel.: 06131 389-0 · Fax: 06131 389-410  
E-Mail: [BV.Mainz@vbg.de](mailto:BV.Mainz@vbg.de)  
Seminarbuchung unter  
Tel.: 06131 389-180

### **München**

Barthstraße 20 · 80339 München  
Tel.: 089 50095-0 · Fax: 089 50095-111  
E-Mail: [BV.Muenchen@vbg.de](mailto:BV.Muenchen@vbg.de)  
Seminarbuchung unter  
Tel.: 089 50095-165

### **Würzburg**

Riemenschneiderstraße 2  
97072 Würzburg  
Tel.: 0931 7943-0 · Fax: 0931 7842-200  
E-Mail: [BV.Wuerzburg@vbg.de](mailto:BV.Wuerzburg@vbg.de)  
Seminarbuchung unter  
Tel.: 0931 7943-412

## VBG-Akademien für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz:

### **Akademie Dresden**

Königsbrücker Landstraße 2  
01109 Dresden  
Tel.: 0351 88923-0 · Fax: 0351 88349-34  
E-Mail: [Akademie.Dresden@vbg.de](mailto:Akademie.Dresden@vbg.de)  
Hotel-Tel.: 030 13001-29500

### **Akademie Gevelinghausen**

Schlossstraße 1 · 59939 Olsberg  
Tel.: 02904 9716-0 · Fax: 02904 9716-30  
E-Mail: [Akademie.Olsberg@vbg.de](mailto:Akademie.Olsberg@vbg.de)  
Hotel-Tel.: 02904 803-0

### **Akademie Lautrach**

Schlossstraße 1 · 87763 Lautrach  
Tel.: 08394 92613 · Fax: 08394 1689  
E-Mail: [Akademie.Lautrach@vbg.de](mailto:Akademie.Lautrach@vbg.de)  
Hotel-Tel.: 08394 910-0

### **Akademie Ludwigsburg**

Martin-Luther-Straße 79  
71636 Ludwigsburg  
Tel.: 07141 919-181 · Fax: 07141 919-182  
E-Mail: [Akademie.Ludwigsburg@vbg.de](mailto:Akademie.Ludwigsburg@vbg.de)

### **Akademie Mainz**

Isaac-Fulda-Allee 22 · 55124 Mainz  
Tel.: 06131 389-380 · Fax: 06131 389-389  
E-Mail: [Akademie.Mainz@vbg.de](mailto:Akademie.Mainz@vbg.de)

### **Akademie Storkau**

Im Park 1 · 39590 Tangermünde  
Tel.: 039321 531-0 · Fax: 039321 531-23  
E-Mail: [Akademie.Storkau@vbg.de](mailto:Akademie.Storkau@vbg.de)  
Hotel-Tel.: 039321 521-0

### **Akademie Untermerzbach**

ca. 32 km nördlich von Bamberg  
Schlossweg 2 · 96190 Untermerzbach  
Tel.: 09533 7194-0 · Fax: 09533 7194-499  
E-Mail: [Akademie.Untermerzbach@vbg.de](mailto:Akademie.Untermerzbach@vbg.de)  
Hotel-Tel.: 09533 7194-100



### **Seminarbuchungen:**

online: [www.vbg.de/seminare](http://www.vbg.de/seminare)

telefonisch in Ihrer VBG-Bezirksverwaltung

### **Bei Beitragsfragen:**

Telefon: 040 5146-2940

[www.vbg.de/kontakt](http://www.vbg.de/kontakt)

## **VBG – Ihre gesetzliche Unfallversicherung**

Massaquoiassage 1 · 22305 Hamburg

Tel.: 040 5146-0 · Fax: 040 5146-2146