Freiwillig die eigene Gesundheit riskieren?

Chancen und Risiken der neuen Managementmethoden

Zentrale These

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

Der weisungsgebundene Beschäftigte…

- Ihm drohen Sanktionen, wenn er gegen sein Pflichten verstößt. (Disziplinierung)
- Ihm winken Lob und Belohnung, wenn er seine Sache besonders gut macht. (Motivierung)
- Er soll sich Mühe geben und FACHLICH gute Arbeit machen. („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 drohen **Misserfolg** und schlimmstenfalls Bankrott.
- Ihm winken nicht so sehr Lob oder Belohnung.
  Ihm winkt der eigene **Erfolg**.
- Fachliche Qualität muss sein, nützt ihm aber nichts, wenn am Ende der unternehmerische Erfolg fehlt.

Die Leistungsdynamik eines Selbständigen ist STÄRKER als die eines Weisungsgebundenen!

Beispiel: Sogenannter ‚Existenzgründer'

1. Er schuftet auch, wenn er wenig oder gar nichts verdient.
2. Er arbeitet im Zweifel rund um die Uhr.
3. Er hat oft nur wenige oder gar keine Freiräume.
4. Er hat einen höchst unsicheren Arbeitsplatz.
5. **Er nimmt im Zweifel keine Rücksicht auf seine Gesundheit!**

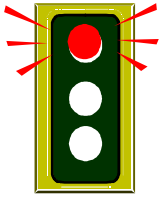
Das Denk-Modell

Pistole und Krokodil

Wie sieht ‚das Krokodil' in der Realität aus?

Beispiele:

- **Desinvestmentdrohung** (Schließung von Abteilungen, Verlagerung von Standorten)
- **‚Bieten und Unterbieten'**: Inszenierte 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 zum ‚Krokodil'.
- **Rankings- und Benchmarks:** Der Konkurrenzkampf des Marktes soll innerhalb der Betriebe abgebildet werden.
- **Controlling:** „Umkehrung der Controllingrichtung"



Zitate:

- *"Es heißt: ‚Hier ist Dein Päckchen, das muss bis dann und dann weg sein!' Das muss im Prinzip auch weg sein, wenn gerade 50 Prozent die Grippe haben." [BR].*
- *„Da steht nicht: ‚Du hast jeden Tag zwanzig Anträge zu bearbeiten', sondern einfach nur: ‚Seht zu, dass ihr die Sachen, die reinkommen, in dieser oder jener Zeit erledigt.'" [BR]*

Neue psychische Belastungen

- Vermischung von direkter und indirekter Steuerung
- Konflikt zwischen fachlichem und unternehmerischem Gewissen
- Ungerechtigkeitserfahrungen: Wenn der Erfolg ausbleibt, obwohl die Leistung gestimmt hat.
- Gruppendruck: Gefühl von Vereinzelung und individuellem Versagen
- Ich erlebe mich als ‚selber schuld' am zunehmenden Leistungsdruck
- Innere Zerrissenheit: Konflikte, die ich früher mit jemand anders hatte, habe ich nun mit mir selbst.

Zitat

„Die Leute fühlen sich verantwortlich, für die Arbeit, die da liegt. Das hat was mit Stolz zu tun, mit Selbstverwirklichung, mit dem Willen, gute Arbeit abzuliefern. [...] Ich glaube, das macht die Leute heute bekloppt, dass sie nicht mehr die Möglichkeit haben, gute Arbeit abzuliefern. Und dann kommt neuerdings noch dazu, dass das Management sagt, dass sie mit weniger Qualität zufrieden sein sollen.“ [BR]

Innere Zerrissenheit

Wie wird die indirekte Steuerung vom einzelnen erlebt?

- **‚High sein' von der indirekten Steuerung:**
  Begeisterung für die eigene Arbeit kann genauso zu Rücksichtslosigkeit sich selbst gegenüber führen, wie Angst vor dem Versagen.

- **‚Down sein' von der indirekten Steuerung:**
  Neue Schlüsselerfahrung: Wissen, was für mich gut ist, aber tun, was für mich schlecht ist … und mir selber dabei zuschauen.

Interessierte Selbstgefährdung

- Interessierte Selbstgefährdung: Die eigene Gesundheit in die Bresche werfen aus Hoffnung auf Erfolg und/oder Angst vorm Misserfolg.
- Das selbstgefährdende Verhalten verteidigen gegen gutgemeinte Interventionen.
- Regelungen und Vereinbarungen zum Gesundheitsschutz ignorieren und unterlaufen.
- Folge u.a.: Statistiken können täuschen! Befragungsergebnisse können in die Irre führen!

Neues Schlüsselproblem für Betriebs- bzw. Personalratsarbeit

- Arbeitnehmer unterlaufen selber Regelungen, die für sie selbst gut sind, - die unter Umständen von ihnen selbst erstritten worden sind. Sie verzichten von sich aus auf die Wahrnehmung ihrer Rechte.
- Wenn Betriebsräte oder Personalräte die Einhaltung von Regelungen erzwingen wollen, stoßen sie auf den Widerstand der Beschäftigten selbst.
- **Dadurch wird ‚strukturell' die machtpolitische Basis von Interessenvertretung für Arbeitnehmer in Frage gestellt!**

Die Falle

- Betriebsräte oder Personalräte laufen in eine Falle, wenn sie auf die neuen Probleme mit den alten Methoden reagieren.
- Größte Gefahr: Bruch zwischen Betriebsräten oder Personalräten und denjenigen, deren Interessen die Betriebsräte wahrnehmen wollen.
- Fazit: Die Zukunft von Betriebsrats- oder Personalratsarbeit liegt nicht im Zurück zu *command-and-control*!

Vorschlag für eine Richtungsentscheidung

Grundsatz:

Man kann Menschen letztlich nicht vor sich selber schützen!

Maxime 1:

Jeder muss selber wissen, was für ihn selber gut ist, aber…

Maxime 2:

… keiner kann es alleine herausfinden!

Maßnahmetypen

- **Wenn-schon-denn-schon**:
  Kombination von indirekter Steuerung mit engen Handlungs- und Entscheidungsspielräumen und engem Controlling reduzieren und abschaffen!
- **Sensibilisieren, Bewusst machen:**
  Qualifizierung in „Indirekter Steuerung“ und „Interessierter Selbstgefährdung“ im Unternehmen institutionalisieren!
- **Angstfreie Kommunikation** ermöglichen und fördern!
- Auf dieser Basis (!):
  Mehr Einfluss auf Steuerungsformen einfordern!

COGITO.

Institut für Autonomieforschung.

Berlin.

www.cogito-institut.de

laimer@cogito-institut.de