

# Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung

KONSEQUENZEN NEUER MANAGEMENTMETHODEN FÜR DIE  
BETRIEBLICHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG

Dr. Klaus Peters, COGITO-Institut. Berlin.

Dr. Klaus Peters, COGITO-Institut

## 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.

Dr. Klaus Peters, COGITO-Institut

## 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!**

Dr. Klaus Peters, COGITO-Institut

## Kernfrage:

Wie ruft man eine Leistungsdynamik,  
die gerade durch unternehmerische Selbständigkeit  
hervorgerufen wird, ...

... bei unselbständig Beschäftigten hervor – d.h.  
bei Menschen, die weisungsgebunden arbeiten?

**Antwort:**

***Durch die Einführung eines neuen Organisationsprinzips ins  
Unternehmen!***

Dr. Klaus Peters, COGITO-Institut

## Das Denk-Modell:

# Pistole und Krokodil

Dr. Klaus Peters, COGITO-Institut

## Wie sieht das Krokodil in der Realität aus?

- Desinvestmentdrohung (Schließung von Abteilungen, Verlagerung von Standorten)
- ‚Bieten und Unterbieten‘: Konkurrenzverhältnisse zwischen Abteilungen, Standorten und Teams.
- Peer-to-peer-pressure: Druck geht nicht mehr nur von Vorgesetzten aus, sondern entsteht auch innerhalb der Teams
- Zielvereinbarungen: Ich werde für mich selbst zum Krokodil.

## Veränderungen der „Geschäftsgrundlage“

1. Entlohnung  
Mehr Selbständigkeit nutzen bei sinkenden Löhnen
2. Arbeitszeit  
Arbeitnehmer verlängern ihre Arbeitszeit von sich aus
3. Leistungsbemessung  
Erfolg tritt an die Stelle von Leistung  
*Kriterium: Reicht es, wenn ich gute Leistung gebracht habe, oder kommt es letztlich aufs (betriebswirtschaftliche) Ergebnis an?*
4. Arbeits- und Gesundheitsschutz
  - a) Interessierte Selbstgefährdung
  - b) Neuartige psychische Belastungen

## 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!

Dr. Klaus Peters, COGITO-Institut

## These: 180-Grad-Wende bei der Aufgabenstellung im Arbeits- und Gesundheitsschutz

- Wo früher die ‚Flucht in die Krankheit‘ einen Ausweg aus einem unerträglich gewordenen Leistungsdruck ermöglichte, verstärkt heute die Angst vor der Krankheit den Druck am Arbeitsplatz.
- Wenn die Arbeitgeber früher fürchteten, daß die Beschäftigten zu Hause blieben, obwohl sie gesund waren, müssen sie heute damit rechnen, daß die Beschäftigten zur Arbeit kommen, auch wenn sie krank sind.

Dr. Klaus Peters, COGITO-Institut

## Neue psychische Belastungen

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

## Lehrbeispiel: Innere Zerrissenheit

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

## Neues Schlüsselproblem...

- ... dass die Beschäftigten Maßnahmen, Regelungen u.ä. des Arbeits- und Gesundheitsschutzes *von sich aus* unterlaufen.
- Die Gründe liegen in einer neuen Organisationsform der Unternehmen, die bei den Beschäftigten *ein eigenes unternehmerisches Motiv zu einem gesundheitsgefährdenden Verhalten* erzeugen kann.

## 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!

## Fazit

- Wir brauchen nicht-bevormundende Formen der Prävention, die mit dem Selber-Begreifen der Zusammenhänge und einer offenen Kommunikation darüber anfangen!
- Der Erfolg von Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes wird in Zukunft davon abhängen,
  - a) Ob für Selbstverständigungsprozesse die geeigneten Formen gefunden werden.
  - b) Ob die Arbeitgeber Zeit, Raum und sonstige Ressourcen dafür zur Verfügung stellen.
  - c) Ob Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes durch solche Selbstverständigungsprozesse beeinflusst und gestaltet werden können.

## Praktische Maßnahmen

- Vom Arbeitgeber breite Qualifizierung für die Auseinandersetzung mit der indirekten Steuerung fordern. Angefangen bei den Führungskräften!
- Gefährdungsbeurteilungen einfordern und durchführen. Aber...
  - Die beste Gefährdungsbeurteilung hilft nichts, wenn sie nicht mit einer Auseinandersetzung mit indirekter Steuerung verbunden wird. (Querschnittsthema)
  - Die Einsetzung von „Denkwerkstätten“ als mögliche Maßnahme in die Gefährdungsbeurteilung einbauen.

Dr. Klaus Peters  
COGITO. Institut für Autonomieforschung. Berlin.  
[www.cogito-institut.de](http://www.cogito-institut.de)  
[peters@cogito-institut.de](mailto:peters@cogito-institut.de)