

# Moderne Managementtechniken und ihre (Neben-) Wirkungen

Prof. Dr. Andreas Krause

Festakt 20 Jahre ArbeitnehmerInnenschutzgesetz, Wien  
9. November 2015

Inhalte basieren z.T. auf Kooperation mit Dr. Klaus Peters

# Was hindert auf dem Weg zur «gesunden Arbeit», zum gesundheitsförderlichen Betrieb?

---

z.B. Mittel für Gesundheitsförderung bereitstellen

Unternehmens-  
spitze

z.B. gegenseitige  
Unterstützung

Wir im Team

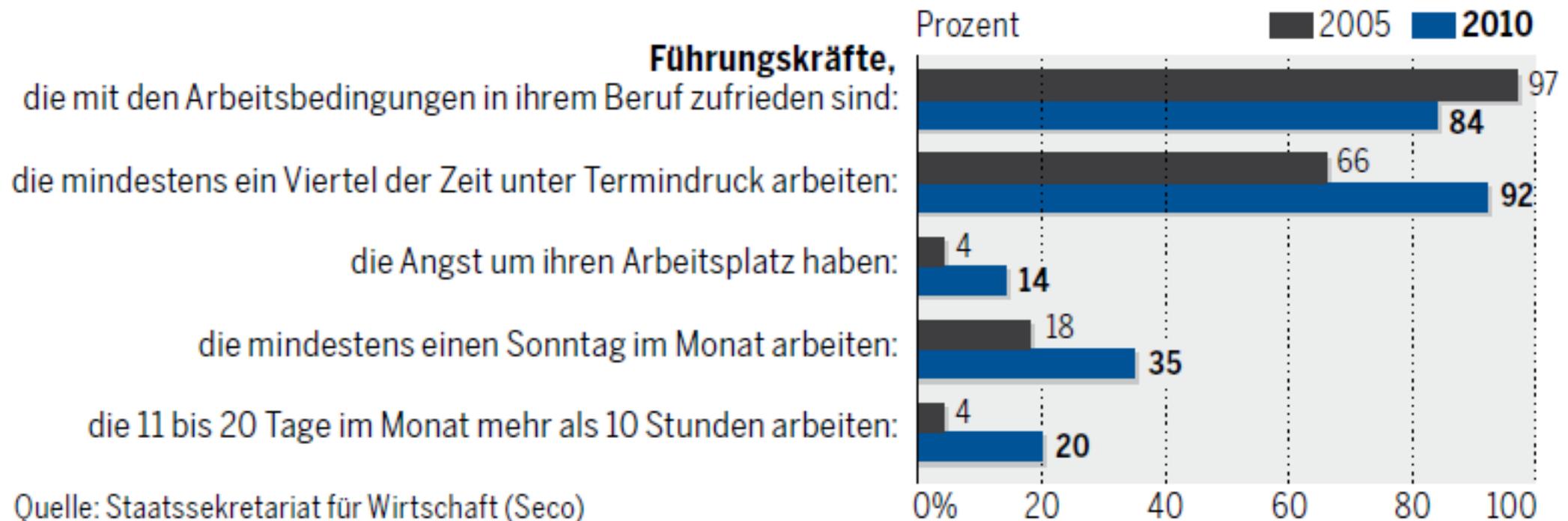
Führungs-  
verhalten

z.B. Wertschätzung  
vermitteln

Ich selbst

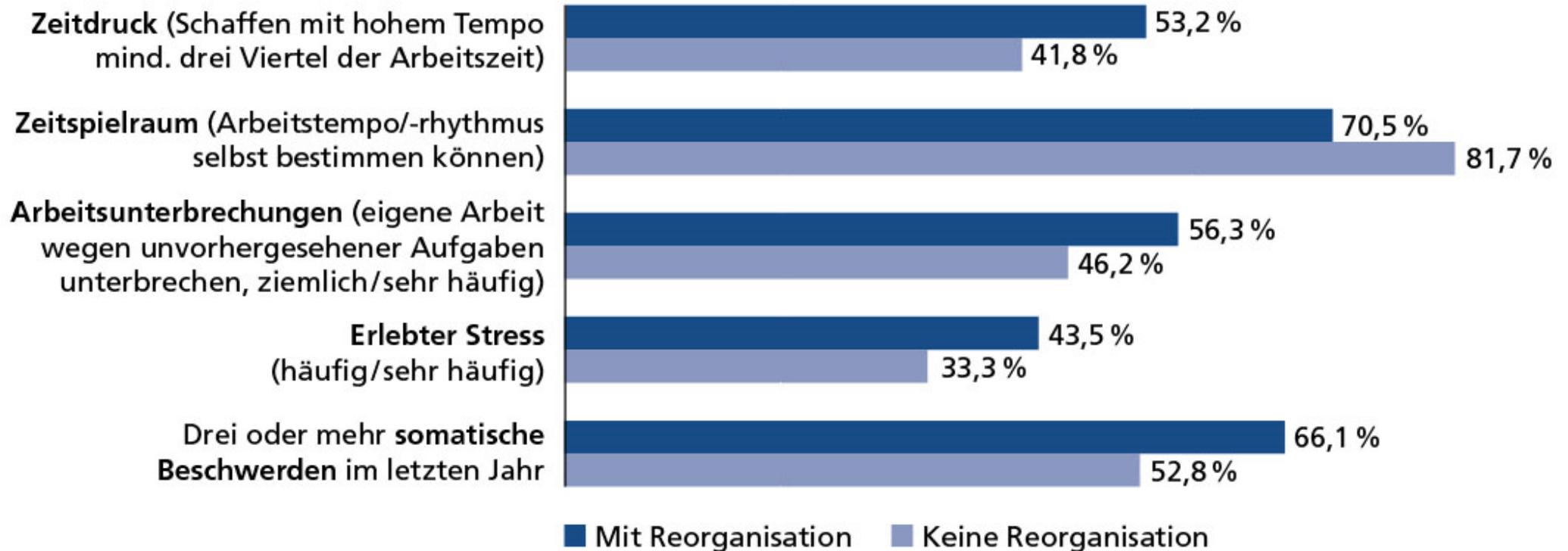
z.B. Ausgleichsgymnastik und Meditation

# Führungskräfte sollen inspirierend und sinnstiftend führen – wie werden die FK geführt? (aus Bilanz 17/2013)



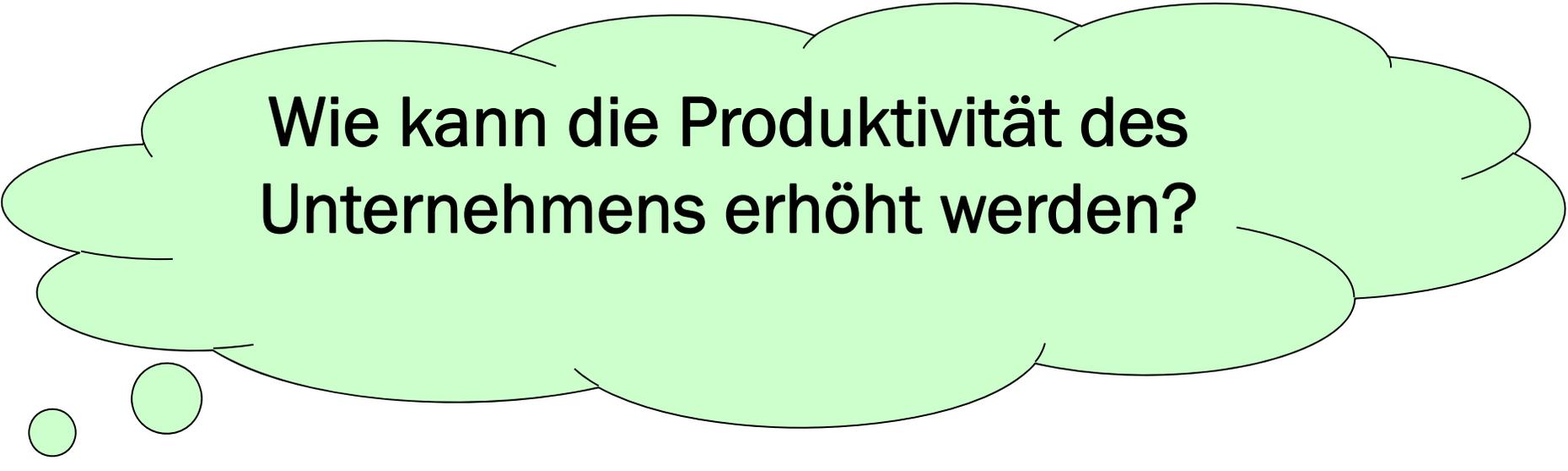
# Schlechtere Situation bei Reorganisation/Umstrukturierung in den letzten 3 Jahren

(EWCS-Daten für die Schweiz; aus HR Today, 2015)



# ... was ist *der* Antreiber von Veränderungen?

---



**Wie kann die Produktivität des Unternehmens erhöht werden?**

# Lösungsansatz

---



**Leistungsdynamik erhöhen  
durch innovative  
Managementtechniken**

Copyright für Folie liegt bei Gallup

An engaged employee  
is involved in  
and enthusiastic about  
his or her work



## Traditionelle Merkmale der Leistungsdynamik von Mitarbeitenden

---

**... schulden dem Arbeitgeber die Leistung versprochener Dienste.**

**... sind weisungsgebunden und haben genau definierte Spielräume, in denen eigenverantwortlich Entscheidungen zu treffen sind.**

**Disziplinarmaßnahmen drohen, wenn sie Dienstpflichten nicht erfüllen.**

**Ihnen winken Lob und Belohnung, wenn sie ihre Sache so machen, dass Chef/-in zufrieden ist.**

**Sie sollen ihre Arbeit fachlich gut und richtig machen.**

**Dies ist das System der direkten Steuerung  
(*command-and-control*, „Kommandosystem“)**

## Traditionelle Merkmale der Leistungsdynamik von Mitarbeitenden

---

... schulden dem Arbeitgeber die Leistung versprochener Dienste.

... sind weis  
denen ei

**Engagement mit Privilegien  
belohnen:**

äume, in

Disziplinarr

t erfüllen.

Ihnen wink  
Chef/-in

**z.B. sicherer Arbeitsplatz,  
Beförderung,  
hohes Grundgehalt,  
Senioritätsprinzip**

chen, dass

Sie sollen i

## **Merkmale der Leistungsdynamik einer Selbstständigen**

---

**...ist nicht weisungsgebunden. Sie kann tun, was sie selber will.**

**Das heißt aber nicht, dass sie tun kann, was sie will.**

**Sie kann (und muss!) selbst entscheiden, wie sie mit den gegebenen Rahmenbedingungen des Geschäfts umgeht.**

**Ihr drohen keine Sanktionen.**

**Ihr drohen Misserfolg und schlimmstenfalls Bankrott.**

**Ihr winken nicht so sehr Lob oder Belohnung.**

**Ihr winkt der eigene Erfolg.**

**Fachliche Qualität muss sein, nützt aber nichts,**

**wenn am Ende der unternehmerische Erfolg fehlt.**

## Merkmale der Leistungsdynamik einer Selbstständigen

...ist nicht

Das heißt

Sie kann

Rahme

Ihr drohen

Ihr droh

Ihr winken

Ihr win

Fachliche

wenn a

**Sehr hohes Engagement –  
auch *ohne* Privilegien:**

**unsicherer Arbeitsplatz,  
keine Beförderung,  
schwankendes Gehalt**

**Höhere Leistungsdynamik:  
im Zweifel keine Rücksicht auf  
Gesundheit nehmen**

will.

gegebenen

## Innovative Managementmethoden

---

**In den Unternehmen geht es heute darum,  
die Leistungsdynamik  
von Selbstständigen und Freiberuflerinnen  
bei unselbstständig Beschäftigten  
hervorzurufen.**

## Wie gelingt dieses in sich widersprüchliche Vorhaben?

---

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

**Durch den Übergang von der direkten **zur indirekten Steuerung.****

**Durch Übertragung unternehmerischer Aufgaben auf Arbeitnehmende**

## Eine neue Doppelrolle der Beschäftigten

---

**Nach wie vor muss die fachliche Arbeit gemacht werden.**

**Aber jetzt muss gleichzeitig darauf geachtet werden, ob sich die eigene Arbeit für das Unternehmen rentiert.**

**Für die Bewertung der Arbeit ist weniger die Leistung (der Aufwand) entscheidend, als vielmehr der Erfolg (das Ergebnis).**

## **Indirekte Steuerung ist ...**

---

**... eine neue Methode, Selbständigkeit innerhalb der Unselbständigkeit nützlich zu machen.**

**Wo es früher um eigenverantwortliches Handeln in mehr oder weniger großen Spielräumen ging...**

**... geht es heute darum, unternehmerisch erfolgreich zu reagieren auf Rahmenbedingungen, mit denen man konfrontiert ist.**

## Indirekte Steuerung ist ...

---

... eine neue Methode, Selbstständigkeit innerhalb der  
Unselbstständigkeit zu fördern

Wo es früher  
weniger gab

... geht es  
reagieren  
konfrontieren

**Spielregeln im Betrieb  
ändern sich**

**neuer „psychologischer  
Vertrag“**

**Viele Beteiligte verstehen  
Veränderungen nicht**

eher oder

zu

## Innovative Managementtechniken wirken auf allen Hierarchieebenen

---

**Ergebnis- und Erfolgsorientierung, z.B. MbO**  
(Konsequenzen bei fehlender Zielerreichung)

**Dynamische Ziele und Marktorientierung**  
(jedes Jahr 10% mehr)

**Leistungsdynamik über unternehmensinterne Konkurrenz**  
(internes Benchmarking, interne Verrechnung, Vorgaben bei Leistungsbewertung)

**Rahmenbedingungen top-down festlegen**  
(z.B. Prozessvorgaben, Berichtspflichten)

**Verantwortung für Zielerreichung delegieren (z.B. Vertrauensarbeitszeit)**

**Beteiligung der Mitarbeitenden**  
(z.B. KVP, partnerschaftlicher Führungsstil)

## **Thomas W. Jung, Inhaber und Geschäftsführer von Acutronic**

(in: Schweizer KMU. Erfolgreich im Wandel, 2010, S. 17-18)

---

**Jung zählt auf das „volle Commitment“ der ganzen Belegschaft und meint selbstkritisch, man funktioniere teilweise fast wie eine „Sekte“: „Wir mussten Leuten schon den Firmenschlüssel wegnehmen, um sie von der Arbeit rund um die Uhr abzuhalten.“ ... „Wir arbeiten überdurchschnittlich viel ... und wir nehmen Erfolg und Misserfolg immer noch persönlich“, fasst Jung die Philosophie zusammen. Wenn man Marktführer sei, müsse man jede Chance wahrnehmen. Dass man auch über Niederlagen spreche und beim Verlust eines Auftrags den Kampf auf dem Markt aufnehmen, sieht er als wichtigen Erfolgsfaktor von Acutronic. ... „Nach relativ vielen schlaflosen Nächten bin ich wohl körperlich älter als Gleichaltrige.“**

## Quelle für erhöhte Produktivität: Engagement

---

Jeder MA ein Unternehmer:

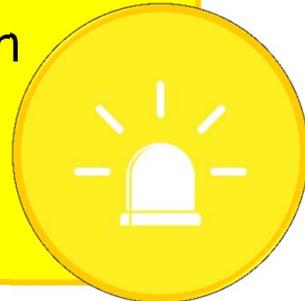
**Eigener Antrieb, an der  
Leistungsgrenze zu arbeiten:  
Erfolg erreichen! Misserfolg vermeiden!**

## Nebenwirkung I

MA entwickeln **mehr Begeisterung** für die eigene Arbeit



**Begeisterung** kann zu Rücksichtslosigkeit sich selbst gegenüber führen (ebenso wie Angst vor dem Versagen).  
Wissen, was für mich gut ist, aber tun, was für mich schlecht ist.



Es entsteht eine **interessierte Selbstgefährdung** bei der Arbeit.



Schutzbestimmungen etwa zu Arbeitszeiten greifen nicht mehr.  
Krank zur Arbeit kommen. Am Wochenende arbeiten (ohne Anordnung)

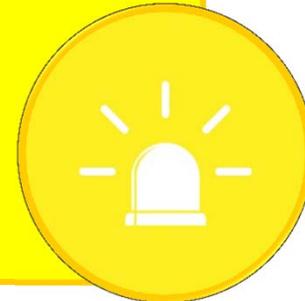
Beispiel

## Nebenwirkung II

MA teilen ihre Zeit flexibler ein und erhöhen Life-Domain-Balance



- ▶ Trennung von Arbeit und Privatleben weniger eindeutig.
- ▶ **Grübeln** und Schlafschwierigkeiten  
(«Kopfkino», «Was habe ich heute überhaupt geschafft?»)



**Burnout:** Wechsel aus Anstrengung und Erholung gelingt nicht mehr



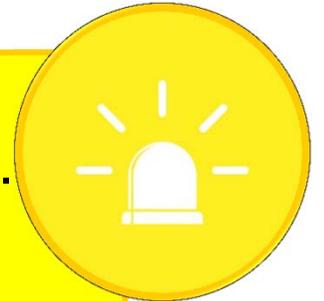
## Nebenwirkung III

Anspruchsvolle Zielvorgaben (z.B. Marktanteil auf X erhöhen),  
Teamziele *und* individuell angepasste Ziele



Gemeinschaftsgefühl durch gemeinsame Zielerreichung.

Leistungsstarke MA («High Performer») übernehmen noch mehr Aufgaben.  
Andere widersetzen sich.



**Mitarbeitende sind unterschiedlich leistungsfähig und motiviert = Konfliktstoff**

Schlechtes Gewissen gegenüber Kollegen

Beispiel

## Nebenwirkung IV



MA entwickeln sich und entfalten ihr individuelles Potenzial.

- ▶ **FK fragen sich**, wie sie Teilgruppe zum Mitdenken anregen können („raus aus der Komfortzone“)
- ▶ **Voraussetzender Gehorsam** sowie **Unsicherheit** (z.B. Was passiert, wenn ich etwas wage und Erfolg ausbleibt? Beispiel Bank)
- ▶ **Konflikte** zwischen fachlichem Gewissen (Qualität, zufriedener Kunde) und ökonomischem Gewissen (Kennzahlen erfüllen)
- ▶ **Wunsch**: Zurück zur «guten alten Zeit»



## Nebenwirkung V

MA übernehmen mehr Verantwortung, wollen mitdenken und erfolgreich sein.



Ausuferndes Controlling (z.B. Qualitätskontrolle)



- 
- ▶ **Controlling überlisten und falsche Angaben machen**
  - ▶ **Realitätsverlust:** Geschönte Angaben in Befragungen, Meetings u.ä., «wer Probleme hat, ist das Problem»

## Nebenwirkung VI

MA agieren selbstbewusst, handeln ihre Arbeitssituation aus und sind sich ihres Wertes bewusst.



- ▶ Überlast wird normaler - wie geht das weiter?  
«Jedes Jahr eine Schippe drauflegen»
- ▶ Wunsch nach persönlicher Wertschätzung:  
«was ich früher geleistet habe, das zählt nicht mehr»



**Den eigenen Erfolg als Gefahr erleben**



## Zusammen mit Führungskräften eines Bereichs klären

---

- 1. Was zeichnet die Veränderung bei Ihnen im Unternehmen aus? (Impulsvortrag, Diskussion)**
- 2. Wie wirken sich diese Veränderungen auf die Arbeits- und Gesundheitssituation aus? (positiv / negativ)**
- 3. Welche gesundheitsrelevanten Führungsfragen werden wichtiger?**

**Austausch über kollegiale Beratung, Ausprobieren im Alltag**

## Merkmale der neuen Steuerung (Beispiel 1): Erfolgsorientierung

### Mögliche Konsequenzen für Mitarbeitende

Wertschätzung wird verstärkt an Erfolge (Kennzahlen stimmen) und nicht an Leistung (z.B. fachlich gute Arbeit, investierte Arbeitszeit) gekoppelt

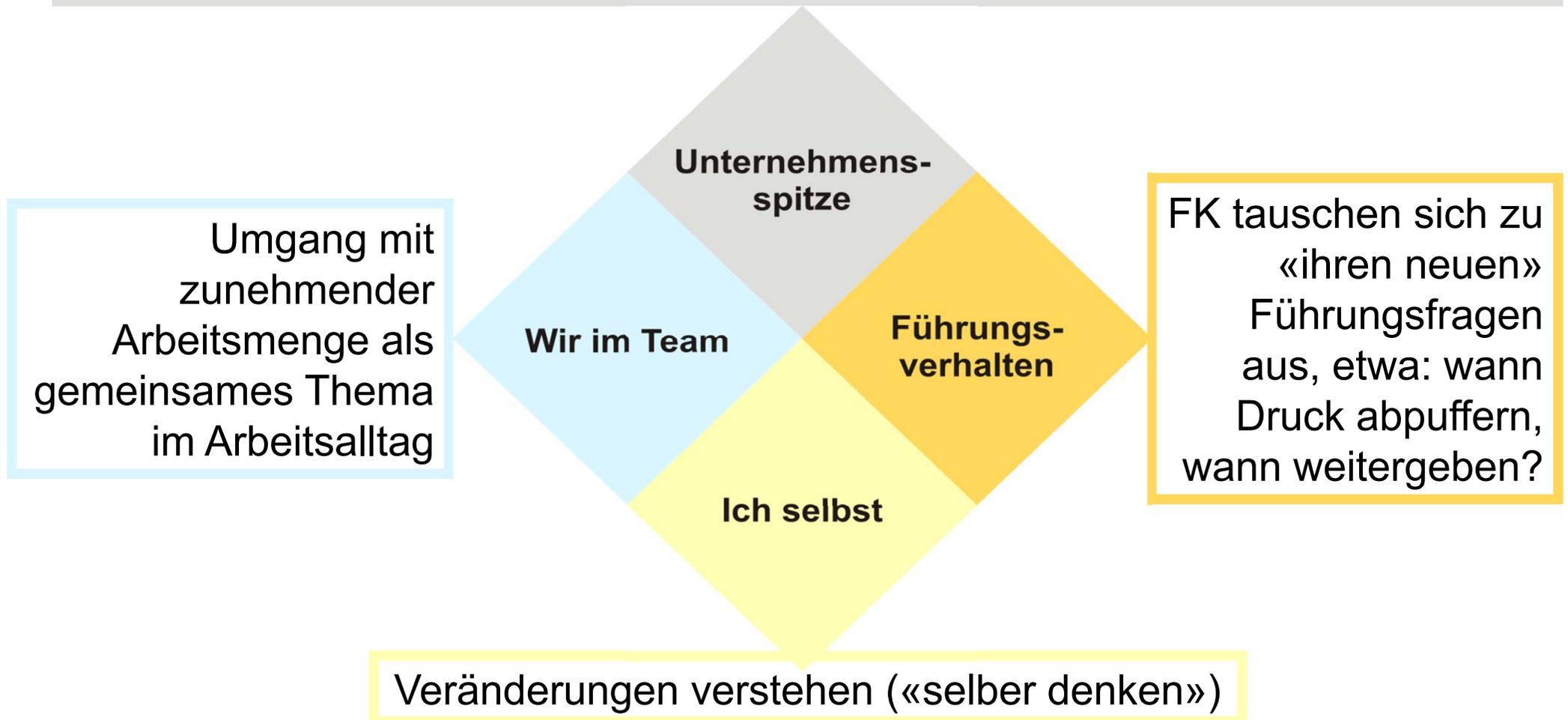
→ Mitarbeitende erleben einen Mangel an persönlicher Wertschätzung

### 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?

# Gesundheit in Leistungssteuerung und in Veränderungen einbringen

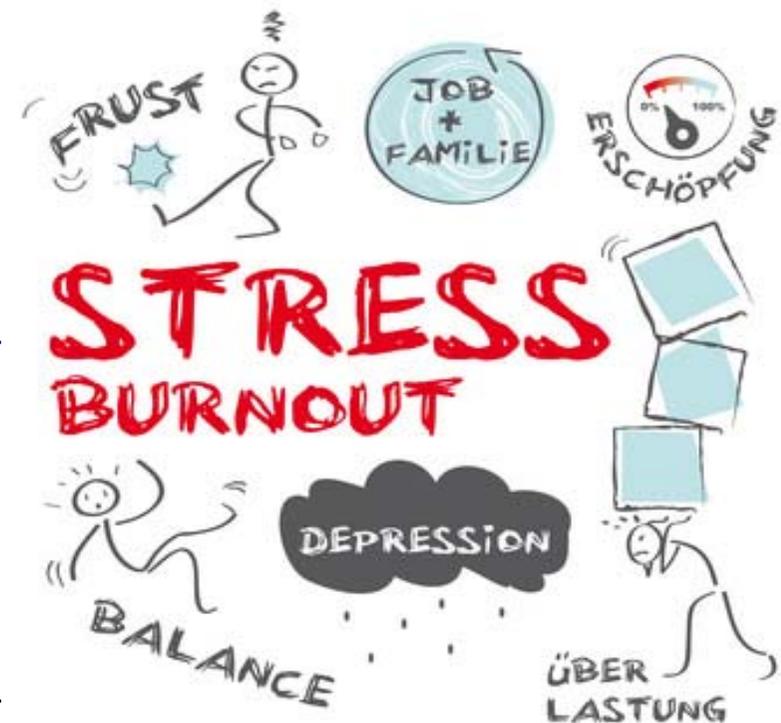
Wechsel in der Steuerung benennen: Chancen und Nebenwirkungen



# Qualität Indirekter Steuerung

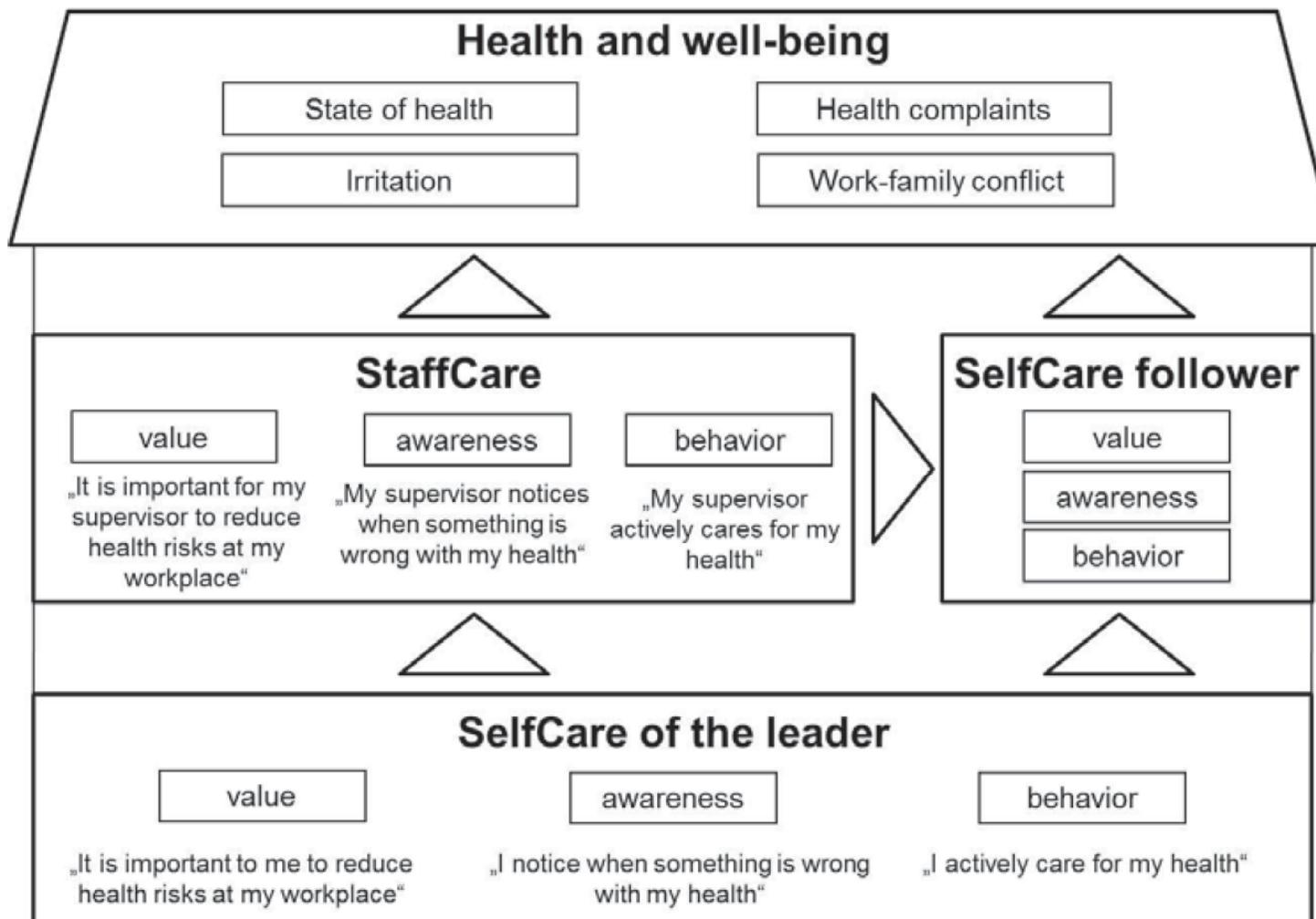
- Ziele werden so ausgehandelt, dass Ziele realistisch erreichbar sind
- Von Beginn an werden Puffer für unerwartete Schwierigkeiten eingeplant
- Bei unerwarteten Schwierigkeiten Unterstützung im Betrieb erhalten
- Zeitliche und örtliche Flexibilität können tatsächlich genutzt werden

- Ziele sind dynamisch und erhöhen sich automatisch ("Zielspiralen")
- wesentlicher Teil der eigenen Arbeitsleistung bleibt „unsichtbar“
- Controlling ist zu eng getaktet
- Zahlreiche Berichtspflichten rauben Zeit
- Prozessvorgaben schränken eigenständiges Handeln stark ein



|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| <p>1. Ab in den Papierkorb!<br/>Hausgemachte Stolpersteine beseitigen! Das lassen wir sein:</p> | <p>2. Klare Prioritäten! Hier sollten wir Erwartungen besser klären:</p>  | <p>3. Besser organisieren! Diese Aufgaben können wir anders erledigen oder verteilen:</p> | <p>4. Hier bin ich selbst gefordert!<br/>Aber ein Sparringspartner könnte mir helfen:</p>                           |
| <p>5. Mehr Mut zur Lücke! Hier können wir Qualität ohne Nachteile reduzieren:</p>               | <p>6. Vorseilenden Gehorsam reduzieren! Hier machen wir uns selbst Druck / diese Gewohnheiten überdenken wir:</p> | <p>7. Nicht jammern!<br/>Das müssen wir akzeptieren:</p>                                  | <p>8. Mehr davon! So komme ich mit meiner Arbeit besonders gut <b>voran</b> (z.B. besprechungsfrei am Freitag):</p> |
| <p>9. Anders ist gut! Diese Unterschiede im Team können wir besser nutzen:</p>                  | <p>10. Mehr Erholung! So können wir die Grenze zwischen Arbeit und Privatleben stärken:</p>                       | <p>11. Weiter so! Das sollten unsere FK fortsetzen:</p>                                   | <p>12. Rückendeckung geben! Hier benötigen wir volle Unterstützung durch unsere FK:</p>                             |
| <p>13. Selbstbewusstsein zeigen!<br/>Hier können wir mehr Risiken eingehen:</p>                 | <p>14. Der Kunde ist König! Hier können wir uns kundenorientierter verhalten – wenn man uns lässt:</p>            | <p>15. Flexibel sein! Mit diesen Störungen im Alltag können wir anders umgehen:</p>       |   |

# Health oriented leadership erklärt gesundheitsförderliche Effekte transformationaler Führung (Franke, Ducki & Felfe, 2015)



## Kontakt

---

### **Prof. Dr. Andreas Krause**

Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Angewandte Psychologie  
Institut Mensch in komplexen Systemen

Riggenbachstraße 16

CH-4600 Olten

[andreas.krause@fhnw.ch](mailto:andreas.krause@fhnw.ch)