

# Prävention psychischer Belastungen im Zeitalter moderner Managementmethoden

Arbeitsgruppe am 1.4.2017

Die Präsentation beruht auf Vorlagen von Dr. Klaus Peters

# Ausgangsthesen

- Die neuen Managementmethoden verfolgen das Ziel, bei abhängig Beschäftigten eine gesteigerte Leistungsdynamik zu erzeugen, indem sie die Selbstständigkeit von Menschen auf eine völlig neue Weise in die Unternehmensorganisation einbinden.
- Die Veränderungen bei der Autonomie in der Arbeit sind die Ursache für das Anwachsen psychischer Belastungen und die Entstehung eines neuen Typs der gesundheitlichen Selbstgefährdung.
- Die *politische* Bedeutung einer begreifenden Auseinandersetzung mit den Veränderungen bei der Autonomie in der Arbeit liegt darin, dass die Veränderung des Organisations*prinzip*s der Unternehmen das bisherige System der Interessenvertretung in Frage stellt und eine strategische Neuausrichtung erfordert.

# Die neue Methode:

Die  
**Unterordnung des eigenen Willens**  
und die  
**Verinnerlichung des *fremden* Willens**  
werden ersetzt  
durch die  
**Funktionalisierung des *eigenen* Willens**

# Zwei Arten von Prozessen

- Prozesse, die wir selbst auslösen = willentlich ausgelöste Prozesse.
- Prozesse, die von selbst ablaufen = unwillkürlich ablaufende Prozesse.

# Zusammenhang I

Unwillkürlich ablaufende Prozesse  
sind eine *Voraussetzung*  
von willentlich ausgelösten Prozessen.

# Zusammenhang II

Willentlich ausgelöste Prozesse  
können von  
unwillkürlich ablaufenden Prozessen  
gesteuert werden.

# Zusammenhang III

Unwillkürlich ablaufende Prozesse  
können willentlich  
beeinflusst (gesteuert) werden.

# Zusammenhang IV

Wenn unwillkürlich ablaufende Prozesse den eigenen Willen bestimmen können ...

und wenn unwillkürlich ablaufende Prozesse willentlich beeinflusst werden können, ...

dann kann durch eine willentliche Beeinflussung unwillkürlich ablaufender Prozesse der Wille von Menschen verändert werden.



# Definition

Indirekte Steuerung ist die bewusste Nutzung ungesteuert ablaufender Prozesse zum Zweck der Steuerung von Prozessen.

# Was heißt ‚indirekte Steuerung‘?

- Indirekte Steuerung ist die Managementmethode, mit der
  - die Leistungsdynamik von **Selbständigen** und **Freiberuflern**
  - bei **unselbständig Beschäftigten** ausgelöst werden soll.
- Dabei wird die Polarität
  - von ‚Zuckerbrot und Peitsche‘ (Lob/Belohnung und Disziplinarmaßnahmen)
  - durch die Polarität von **Erfolg** und **Misserfolg** ersetzt.
- An die Stelle von
  - Aufträgen zur Abarbeitung bestimmter **Arbeitsschritte**
  - tritt eine Bestimmung von **Zielen**, die erreicht werden müssen (*management by objectives*).
- Damit tritt an die Stelle der Beurteilung der **Leistung** ein Messen am **Erfolg**.

# 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.

# 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 Intervention, die mit dem Selber-Begreifen der Zusammenhänge und einer offenen Kommunikation darüber anfangen!

# Betriebspolitische Initiativen

1. Möglichst viel Klarheit schaffen unter den Betriebsräten selbst.
2. Betriebsanalyse: Welche Formen nimmt die indirekte Steuerung bei uns an? Wo liegen die Hauptprobleme?
3. Den Menschen eine Plattform bieten, damit die Tatsachen und ihre eigenen Erfahrungen zu Sprache kommen.
4. Ansatzpunkt ‚psychische Belastungen‘: Nachdenken über den Zusammenhang zwischen den Steuerungsformen und psychischen Belastungen im Unternehmen verbreiten.

# Gefährdungsbeurteilung

- Arbeitgeber an die Fürsorgepflicht erinnern! (Beweislast liegt beim Arbeitgeber).
- Gefährdungsbeurteilung einfordern und durchführen. Aber ...
- Die beste Gefährdungsbeurteilung hilft nichts, wenn sie nicht mit einer politischen Auseinandersetzung mit indirekter Steuerung verbunden wird.

# Was wir brauchen

- ... konkrete Analysen der Organisationsformen und Problemschwerpunkte im Betrieb!
- ... mehr Wissen über die Auswirkungen der neuen Organisationsformen auf die eigene Person.
- ... so offen wie mögliche über das sprechen, was wirklich los ist.
- ... und auf dieser Basis: mehr Einfluss auf die Arbeitsabläufe und Ziele gewinnen / erstreiten!

# Anschrift

**Jörg Stadlinger**

**COGITO. Institut für Autonomieforschung. Berlin.**

**[www.cogito-institut.de](http://www.cogito-institut.de)**

**[Stadlinger@cogito-institut.de](mailto:Stadlinger@cogito-institut.de)**