

Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung¹

Eine 180-Grad-Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung

Zusammenfassung: Nachhaltig wirksame Prävention muß nicht zuerst bei den Ursachen psychischer Fehlbelastungen ansetzen, sondern bei den Ursachen der *Zunahme* dieser Fehlbelastungen. Sie liegen in neuen Steuerungsformen („indirekte Steuerung“), denen es gelingt, die Leistungsdynamik selbständiger Unternehmer auf abhängig Beschäftigte zu übertragen. Dadurch entstehen erstens neuartige psychische Belastungen für die Beschäftigten. Zweitens kommt es dadurch bei abhängig Beschäftigten zu Formen einer vom eigenen Interesse am unternehmerischen Erfolg getragenen Rücksichtslosigkeit gegenüber der eigenen Gesundheit („interessierte Selbstgefährdung“), die man sonst nur von selbständigen Unternehmern kannte. Die Aufgabenstellung für das betriebliche Gesundheitsmanagement ändert sich damit um 180 Grad. Nachhaltig wirksame Prävention setzt unter diesen Umständen voraus, dass die Beschäftigten selber die Wirkungsweise indirekter Steuerung begreifen und sich mit den neuen Widersprüchen in ihrer eigenen Interessenlage kritisch auseinanderzusetzen lernen.

Abstract: Sustainable and effective prevention has to start with the causes of the increase of mental stress, rather than confine itself to the immediate causes of this stress. The causes for increase of mental stress lie in new forms of management ("indirect control"), that transfer the dynamics of performance of independent entrepreneurs to dependent employees. This not only leads to novel kinds of mental strain for employees. It also leads to new forms of disregard for one's own health motivated by one's own interest in success ("interested self-endangerment"), which was known up to now only from independent entrepreneurs. Because of this, the challenges for health management turn by 180 degrees. Under these circumstances preventive interventions will only be effective, if employees themselves understand the dynamics of indirect control and learn to deal with the new contradictions in their own conflicting self-interests.

[Vorspann:] *Man kennt es von Freiberuflern und sogenannten Existenzgründern: Wenn der eigene Erfolg gefährdet ist oder einmalige Chancen winken, wird ohne Rücksicht auf die eigene Gesundheit gearbeitet. Neuen Managementmethoden gelingt es, die Leistungsdynamik von Selbständigen in unselbständige Beschäftigungsverhältnisse zu importieren. Darum kommt es jetzt auch bei Arbeitnehmern zu interessierter Selbstgefährdung – mit weitreichenden Folgen für das betriebliche Gesundheitsmanagement. Eine Bearbeitung dieser neuen Herausforderung ist nicht*

¹ Veröffentlicht in: Kratzer/Becker/Dunkel/Hinrichs (Hrsg.), 2011: Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement. Berlin. S. 105-122.

alles, aber ohne sie könnten alle anderen Bemühungen um gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen vergeblich sein.

Den zunehmenden psychischen Belastungen² bei der Arbeit ist es ähnlich ergangen wie dem Klimawandel: Der Streit darüber, ob es eine solche Entwicklung überhaupt gebe, hat lange Zeit Energien absorbiert, die für die Arbeit an einer Lösung der neuartigen Probleme dringend benötigt worden wären. Inzwischen ist die Entwicklung so weit fortgeschritten, dass die Leugner, die sich hier wie dort als Dramatisierungsgegner, Antihysteriker und Katastrophismuskritiker in Szene gesetzt hatten, unter Nachhutgefechten zurückziehen und der Streit im Wesentlichen entschieden zu sein scheint.

Wenn es denn aber wahr ist, dass die psychischen Belastungen bei der Arbeit dramatisch zunehmen, dann sollte man jetzt ein zweites Vermeidungsmanöver vermeiden und nicht die Größenordnung der Herausforderung herunterspielen, die durch diesen Befund entsteht. Was Burisch (2005) über das Burnout-Syndrom sagt, kann auf das gesamte Problemfeld bezogen werden: Man weiß zwar einiges darüber, wie man dem Kind helfen kann, wenn es in den Brunnen gefallen ist, aber man weiß beunruhigend wenig darüber, wie man ihm helfen kann, nicht hineinzufallen. Insbesondere weiß man wenig darüber, wie man der Gefahr *nachhaltig* begegnen kann.

Natürlich ist bekannt, dass bestimmte Maßnahmen geeignet wären, psychische Belastungen bei der Arbeit zu vermindern. Man kann Arbeitsabläufe und Kooperationsformen so verändern, dass psychische Belastungen verringert werden. Ebenso läßt sich durch Qualifizierung von Führungskräften der psychische Stress bei den Mitarbeitern bzw. untergeordneten Führungskräften reduzieren. Grundsätzlich kann man schließlich auch Menschen durch geeignete Trainingsmethoden und ein optimiertes ‚Selbstmanagement‘ stressresistenter machen (wenn auch mit zweischneidigen Folgen). Alles das ist möglich. Es läßt sich aber die begründete Voraussage wagen, dass solche Versuche, so nützlich sie im Einzelfall sein mögen, vorhersehbarerweise nicht zu einer nachhaltigen Problemlösung führen werden. Sie leiden an einem systematischen Defekt, der sich im Voraus – schon aus rein theoretischen Gründen – identifizieren läßt.

Maßnahmen, wie die genannten, greifen in die Ursache-Wirkungsketten der Entstehung psychischer Fehlbelastungen ein. Das Problem hat aber eine zweite Dimension. Wenn man erklärt hat, unter welchen Bedingungen psychische Belastungen zu psychischen Fehlbelastungen werden, hat man noch nicht erklärt, warum psychische Belastungen *heute zunehmen*. Man landet dann leicht bei Ratschlägen, die

² Der Terminus *psychische Belastung* wird hier und im Folgenden im Sinne von *mental stress* verwendet, wie in der Norm ISO 10075 definiert (ISO 10075, 1991: Ergonomic principles related to mental work-load – General terms and definitions. Genf: ISO.) Danach sind psychische Belastungen nicht *per se* gesundheitsgefährdend. Gesundheitsgefährdende Belastungen werden im Folgenden im Anschluß an Ulich und Wülser (2008) *Fehlbelastungen* genannt.

„schon immer richtig“ waren, geht aber an den Herausforderungen vorbei, die die gegenwärtige Situation von gestrigen und vorgestrigen unterscheiden.

Im Folgenden soll der Vorschlag unterbreitet werden, der zweifellos bedeutsamen Frage nach den Ursachen psychischer Fehlbelastungen die Frage *vorzuordnen*, warum *heute* die psychischen Belastungen bei der Arbeit im Verhältnis zu früheren Arbeitsbedingungen an Bedeutung und Gefährlichkeit zunehmen.

Die Antwort liegt *nicht* auf der Hand. Man wird sich nämlich hüten müssen vor Begründungsversuchen, die die Zunahme psychischer Fehlbelastungen aus einer allgemeinen, etwa in der Globalisierung begründeten Verschlechterung von Lebens- und Arbeitsverhältnissen ableiten wollen oder aus einer Zunahme von Leistungsdruck und Stress am Arbeitsplatz. Schlechte Arbeits- und Lebensbedingungen und hoher Leistungsdruck und Stress am Arbeitsplatz sind *historisch nicht neu*. Und wenn die Arbeits- und Lebensbedingungen schon einmal besser waren als heute, so wäre ihre bloße Verschlechterung zunächst nur eine Rückkehr zu alten, schon einmal überwundenen schlechten Zuständen, die aber zu ihrer Zeit *nicht* von einer zunehmenden Bedeutung psychomental bedingter Gefährdungen begleitet waren.

Als wir³ von November 2007 bis Juli 2009 ein Projekt zum betrieblichen Gesundheitsmanagement in einem Finanzdienstleistungsunternehmen (hier „Saturnia“ genannt) durchgeführt haben, fanden wir uns nicht nur mit der Problemlage in dem Unternehmen konfrontiert. Wir hatten darüber hinaus von vornherein die vorhersehbare Unzulänglichkeit von Maßnahmen im Auge, die lediglich an den Ursachen psychischer Fehlbelastungen ansetzen, nicht aber an den Ursachen ihrer tendenziellen *Zunahme*. Daher haben wir unserer Arbeit eine Antwort auf die Frage nach den Ursachen der gegenwärtigen Entwicklung zugrunde gelegt.

Wir haben sie der *Theorie der indirekten Steuerung* (Glißmann/Peters, 2001) entnommen, die seit 1997 im Kontext des COGITO-Instituts entwickelt worden ist – ein theoretischer Ansatz, der sich in seinen Ergebnissen und vor allem auch in wesentlichen Teilen der praktischen Schlussfolgerungen mit den Ergebnissen von Untersuchungen trifft, die von Dieter Sauer, Nick Kratzer und anderen am Institut für sozialwissenschaftliche Forschung in München zu ‚Entgrenzung‘ und ‚Subjektivierung der Arbeit‘ angestellt worden sind (z.B. Kratzer, 2003).

Auf der Basis dieses Ansatzes haben wir im Fallbetrieb Saturnia empirische Untersuchungen angestellt, die unseren Theorieansatz in vieler Hinsicht bestätigt haben. Darauf aufbauend wurden Interventionskonzepte entwickelt und praktisch erprobt.

Die empirischen Befunde und die Interventionskonzepte wurden in einem Aufsatz

³ D.h. COGITO - Institut für Autonomieforschung, Berlin, in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Andreas Krause und Cosima Dorsewagen vom Institut ‚Mensch in komplexen Systemen‘ an der Fachhochschule der Nordwestschweiz, Olten. Von Seiten des COGITO-Instituts haben mitgearbeitet: Jürgen Laimer, Klaus Peters und Jörg Stadlinger. Die Methoden und Materialien zur Selbstevaluation der von uns durchgeführten Workshops wurden von Julika Bürgin entwickelt.

zusammenfassend dokumentiert, der in diesem Buch erscheinen sollte. Da die Saturnia diesen Beitrag in der von den Autoren (Klaus Peters, Jörg Stadlinger, Cosima Dorsemagen, Andreas Krause) vorgelegten Fassung nicht zur Veröffentlichung freigegeben hat und Differenzen über die Veröffentlichungsrechte bis zum Erscheinen dieses Bandes nicht ausgeräumt werden konnten, fehlt dieser Beitrag hier. Ich beschränke mich im Folgenden auf eine Darstellung derjenigen theoretischen Bestimmungen, die wir durch die empirischen Erhebungen unserer Partner und Gespräche in zahlreichen von uns durchgeführten Workshops bestätigt gefunden haben.

1. Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung

Die Hypothese, die unserer Arbeit zugrunde lag, lautet:

Die psychomentalen Belastungen bei der Arbeit und damit verbundene Gefährdungen nehmen zu, weil in den Unternehmen ein Paradigmenwechsel bei der Organisation von Arbeit stattfindet. Wir fassen diesen Wechsel als Übergang von einer *direkten* Steuerung zu einer *indirekten* Steuerung, durch die die Leistungsdynamik von selbständigen Unternehmern (z.B. Freiberuflern, Existenzgründern u.ä.) reproduziert werden bei Menschen, die keine selbständigen Unternehmer sind, sondern abhängig Beschäftigte.

Die populäre Bezeichnung für diesen Übergang ist der Selbstinterpretation der Managementtheoretiker entnommen. Im Anschluss an Drucker (1955) wird von *management by objectives* gesprochen oder Führung durch Ziele. Wenn man nach den Ursachen der Zunahme psychomental bedingter Gefährdungen fragt, reicht diese Bestimmung nicht aus, sie genügt aber für eine äußerliche Identifizierung dessen, was gemeint ist.

Von indirekter Steuerung sprechen wir immer dann, wenn weisungsgebundene Beschäftigte sich zu ihrer Rechtfertigung nicht mehr allein auf ihre tatsächlich geleistete Arbeit (ihre Anstrengung, ihren zeitlichen Aufwand, das Sich-Mühe-gegeben-haben, sowie die fachliche Qualität ihrer Arbeit) berufen können, sondern in erster Linie *Erfolge* vorweisen müssen, die in der Regel betriebswirtschaftlich – durch Kennziffern – definiert sind.⁴ Dadurch kommen sie in eine Situation, die derjenigen von unternehmerisch Selbständigen analog ist: Auch dem selbständigen Unternehmer hilft es nichts, wenn er sich viel Mühe gegeben hat, der Erfolg aber ausbleibt⁵.

⁴ An dieser Stelle tritt ein Abgrenzungsproblem zur Akkordarbeit und zum Stücklohn auf. In der Tat gibt es hier eine sachliche Kontinuität, aber auch einen Unterschied: Anders als Akkordarbeit kann indirekte Steuerung auf Seiten des Beschäftigten ein Interesse an der Steigerung der Ziele hervorrufen, wo die Akkordarbeit bei einem Interesse an der Erfüllung oder Übererfüllung der Norm stehen bleibt. Erst durch diese Differenz wird der Import der Leistungsdynamik von Selbständigen in abhängige Beschäftigungsverhältnisse perfekt.

⁵ Der Vergleich von Freiberuflern und Selbständigen mit unselbständig beschäftigten Arbeitnehmern gilt hier einzig und allein der *Form der Leistungsdynamik*. Wie

Die entscheidende Veränderung, die sich daraus für die Leistungsdynamik der Beschäftigten ergibt, gründet in der einfachen Tatsache, dass Erfolge zwar häufig, aber keineswegs notwendig der jeweils erbrachten Leistung entsprechen. Es kommen erstens Fälle vor, in denen durch glückliche äußere Umstände auch eine geringe Leistung zu überdurchschnittlichen Erfolgen führen kann, wie vor allem umgekehrt auch eine außerordentliche Leistung bei ungünstigen Umständen nicht unbedingt von Erfolg gekrönt wird.

Dass die Leistungsdynamik eines Selbständigen sehr viel stärker ist als die Leistungsdynamik eines abhängig Beschäftigten, lässt sich an prekären Formen selbständiger Arbeit ablesen: Der sogenannte Existenzgründer zum Beispiel wird getrieben von der Hoffnung auf Erfolg und von der Angst vor Misserfolg – in letzter Instanz: vor dem Bankrott. Er arbeitet oft unter Aufbietung aller Kräfte und wenn nötig rund um die Uhr. Vor allem aber: *Er nimmt im Zweifel keine Rücksicht auf seine eigene Gesundheit* – wenn nämlich dafür ein Misserfolg in Kauf genommen werden müsste oder ein Erfolg gefährdet würde. Wir haben vorgeschlagen, in solchen Fällen von *interessierter Selbstgefährdung* zu sprechen, womit eine Gefährdung der eigenen Gesundheit gemeint sein soll, die von einem eigenen unternehmerischen Interesse desjenigen getragen wird, der sich selbst gefährdet⁶.

2. Auswirkungen der indirekten Steuerung auf psychische Prozesse

Der Import der Leistungsdynamik selbständiger Unternehmer in abhängige Beschäftigungsverhältnisse hat zwei Auswirkungen, die für eine zunehmende Relevanz psychomentaler Prozesse entscheidend sind:

- a) Mit der indirekten Steuerung verändert sich das Verhältnis des Willens zur Organisation.
- b) Die indirekte Steuerung steht aus Gründen, die in ihr selbst liegen, dem Verständnis ihrer selbst, d.h. der kognitiven Aneignung der eigenen Situation im Weg.

Beide Auswirkungen führen nicht nur zu stärkeren psychischen Belastungen, sondern sie erschweren auch eine Bearbeitung dieser neuartigen Belastungen mit dem Ziel einer Prävention.

sich in beiden Fällen die Wechselwirkungen zwischen dieser Leistungsdynamik und psychischen Belastungen konkret voneinander unterscheiden, bleibt eine zu klärende Frage.

⁶ Es sollte sich von selbst verstehen, dass der Ausdruck ‚interessierte Selbstgefährdung‘ nicht auf ein eigenes Interesse an einer Selbstgefährdung zielt. Das Interesse gilt dem Erfolg, nicht der Gefährdung. Dass die betriebliche Gesundheitsförderung es nun aber mit Gefährdungen der eigenen Gesundheit zu tun bekommt, hinter denen ein eigenes unternehmerisches Interesse (der Arbeitnehmer) steht – und nicht bloß Überidentifikation mit dem Unternehmen, Unkenntnis, Bequemlichkeit, Sucht oder kulturelle Verhaltensstereotypen -, ist hier das Neue und Entscheidende.

2.1. Die neue Stellung des Willens zur Organisation

Die Stellung des Willens in der traditionellen Unternehmensorganisation ist durch die Polarität von ‚Zuckerbrot und Peitsche‘ geprägt. Man kann statt von direkter Steuerung auch von *command-and-control* oder von einem Kommandosystem sprechen:

Die ‚Peitsche‘ steht für die Weisungsgebundenheit des Beschäftigten. Er unterwirft sich im Arbeitsvertrag dem Direktionsrecht des Arbeitgebers, und das heißt, dass er seinen *eigenen Willen unterordnen* und tun muss, was ihm gesagt wird. Der Arbeitgeber muss zur Sicherstellung der Abläufe des Unternehmens in der Lage sein, Disziplin zu erzwingen. Andernfalls wäre das Unternehmen nicht steuerbar nach innen und nicht manövrierbar am Markt. Zur Erzwingung von Disziplin stehen dem Arbeitgeber Bestrafungsmöglichkeiten zur Verfügung. In letzter Instanz kann er sich gegen undisziplinierte Beschäftigte durch eine Kündigung des Arbeitsvertrags wehren.

Die Unterordnung des eigenen Willens ist hier also das Prinzip. Eine Organisation funktioniert aber nicht – oder jedenfalls nicht hinreichend gut -, wenn sie lediglich über eine solche Unterordnung funktioniert. Gehorchen macht keinen Spaß, d.h. das Prinzip künstlicher Organisation ist aus im Prinzip selbst liegenden Gründen entmotivierend. Um diesen Mangel auszugleichen, wird die ‚Peitsche‘ durch das ‚Zuckerbrot‘ ergänzt, das für Anerkennung und Belohnung (Gratifikation) steht, wobei die wirksamste Belohnung in einer mit höherer Bezahlung verbundenen Beförderung innerhalb der Organisationshierarchie besteht.

Über solche Anerkennungen, Belohnungen und Beförderungen entscheiden die Weisungsbefugten. Wer also anerkannt, belohnt und befördert werden will, muss sich überlegen, wie er beim jeweiligen Weisungsbefugten Zufriedenheit und Wohlgefallen hervorrufen kann. Zu diesem Zweck beginnt er, sich dessen Willen anzueignen. Wir sprechen davon, dass die *Unterordnung des eigenen Willens* ergänzt wird durch die *Verinnerlichung des fremden Willens*. Ein ungenauerer, aber geläufigerer Ausdruck wäre: Der Weisungsgebundene beginnt, sich mit ‚seinem‘ Weisungsbefugten und überhaupt mit ‚der Firma‘ partiell zu identifizieren. Bekanntlich nimmt diese Identifizierung in hierarchisch gegliederten Organisationen mit der Fallhöhe zu: Je höher der Rang in der Hierarchie, desto größer (in der Regel) die Verinnerlichung des fremden Willens.

Für Kommandosysteme gilt, dass sie umso effektiver und produktiver sind, je mehr die Unterordnung des eigenen Willens zurücktritt und die Verinnerlichung des fremden Willens dominiert. Darum erreicht die direkte Steuerung ihre höchste Perfektionsstufe, wenn die Verinnerlichung des fremden Willens sich bis zum vorausseilenden Gehorsam steigert. Das erlaubt dem Kommandosystem, sich selbst tendenziell unsichtbar zu machen.

Der vorausseilende Gehorsam hat als höchste Perfektionsstufe des Kommandosystems allerdings den Nachteil, dass er nicht generalisierbar ist. Menschen, von denen man vorausseilenden Gehorsam erwartet, muss man mit privilegierten Arbeits-

plätzen ausstatten. In der Regel sind (waren) sie geprägt durch außergewöhnlich hohe Entlohnung, außergewöhnlich große Handlungs- und Entscheidungsspielräume, sowie – im optimalen Fall – einem Arbeitsplatz fürs Leben. Generell lässt sich sagen: Je mehr die Verinnerlichung des fremden Willens die Unterordnung des eigenen Willens in den Hintergrund treten lässt, desto kleiner ist der Kreis der Beschäftigten, bei denen das praktisch erreicht werden kann.

Und genau an dieser Stelle setzt die indirekte Steuerung an. Sie lässt sich verstehen als Antwort auf die Frage nach einer Verallgemeinerung derjenigen Phänomene, die Kommandosysteme nur bei einer relativ kleinen Gruppe hochqualifizierter Angestellter erreichen: Wie kann man dieselben Effekte überall erreichen – also auch bei niedrig qualifizierten Beschäftigten, auch in der Fertigung, auch im Einzelhandel usw. – noch einmal anders formuliert: Wie lassen sich die Effekte, die das Kommandosystem nur durch Gewährung von Privilegien erreicht, ohne Privilegien erreichen?

Die indirekte Steuerung löst eben dieses Problem, indem sie das Verhältnis des Willens des Einzelnen zur Organisation verändert:

Während bei der direkten Steuerung die Unterordnung des eigenen Willens durch die Verinnerlichung des fremden Willens *ergänzt* wird, wird sie bei der indirekten Steuerung durch die Funktionalisierung des eigenen Willens für den Unternehmenszweck *ersetzt*.

Genau das kann durch eine Steuerung durch Ziele erreicht werden. Wenn an die Stelle einer drohenden ‚Peitsche‘ ein drohender – eigener! – Misserfolg tritt und anstelle eines ‚Zuckerbrots‘ nun ein – eigener! – Erfolg winkt, dann tritt das eigene Interesse des Beschäftigten am Erreichen des Erfolgs und der Vermeidung eines Misserfolgs an die Stelle von Unterordnung und Verinnerlichung (Identifizierung).

Bei der indirekten Steuerung benutzt der Arbeitgeber sein Direktionsrecht zur Definition der Rahmenbedingungen, unter denen abhängig Beschäftigte um ihren eigenen Erfolg kämpfen müssen. Wenn das auf eine geeignete Weise geschieht, wird genau dadurch, dass der Beschäftigte tut, was er selber will, erreicht, was das Management von ihm will.

Verkürzt – aber treffend – lässt sich sagen, dass die indirekte Steuerung diejenigen Effekte, die das Kommandosystem nur mit Hilfe einer Gewährung von Privilegien erreicht, ohne Privilegien und daher im Prinzip überall erreichen kann. Bei den früheren Nutznießern privilegierter Arbeitsverhältnisse – z.B. in Forschung und Entwicklung – führt der Übergang zur indirekten Steuerung daher regelmäßig zu einem Privilegienverlust.

2.2. Orientierungsverlust als Teil des Problems

Der Wechsel des Organisationsprinzips bringt für den Einzelnen nicht nur radikale, bis in die psychischen Prozesse reichende Veränderungen mit sich. Er steht darüber hinaus und gleichzeitig dem Verständnis dieser Veränderungen im Weg. Dabei sind im Wesentlichen drei Faktoren wirksam:

- a) Wie gezeigt, haben Systeme direkter Steuerung ein Interesse daran, sich selbst zu verstecken oder zu verleugnen. Im Fall der höchsten Perfektionsstufe - des vorauseilenden Gehorsams - ist die zugrundeliegende Polarität von ‚Zuckerbrot und Peitsche‘ gar nicht mehr zu sehen und die Menschen, die unter solchen Bedingungen arbeiten, können sich der schmeichelhaften Illusion hingeben, daß sie die Bedingungen von *command-and-control* hinter sich gelassen haben. Die Erinnerung an die vorangegangene schwere Arbeit der Verinnerlichung des fremden Willens, die die angenehmere Situation überhaupt erst möglich gemacht hatte, wird vermieden, da sie deren Genuss stören würde. Eine begriffliche Bestimmung des Kommandosystems, wie wir sie hier versuchen, erscheint auf dem Hintergrund solcher Erfahrungen als eine bloße Karikatur, wodurch die Möglichkeit einer genauen Differenzierung zwischen Alt und Neu erschwert wird: Die direkte Steuerung ist dann nicht mehr als Negativfolie erkennbar.
- b) Die Abkehr von den Formen der direkten Steuerung und die Implementierung indirekter Steuerung erfolgt in den von der direkten Steuerung überkommenen Formen und Institutionen und wird auch mit sprachlichen Ausdrücken interpretiert, die der direkten Steuerung entstammen. So wird oft von leistungsabhängiger Bezahlung gesprochen, wenn erfolgsabhängige Bezahlung gemeint ist. Das ‚Direktionsrecht‘ des Arbeitgebers müsste unter den neuen Bedingungen eigentlich umbenannt werden (in eine Art ‚Recht der Bestimmung von Rahmenbedingungen und operativen Prozessvorgaben‘). Die Ausdrücke ‚Prämie‘ und ‚Bonus‘ entstammen der Logik des ‚Zuckerbrots‘, obwohl sie nicht mehr den Sinn haben, eine Verinnerlichung des fremden Willens zu fördern, sondern den Sinn, in der abhängigen Beschäftigung den eigenen unternehmerischen Erfolg erfahrbar zu machen. Die indirekte Steuerung kommt den Menschen im Unternehmen also in den Kostümen der direkten Steuerung entgegen.
- c) Vor allem aber ist unser eigenes Denken von Hierarchien und Machtverhältnissen von der Form der direkten Steuerung geprägt. Wir denken organisierte Zusammenhänge von Menschen in den Formen von ‚Zuckerbrot und Peitsche‘, von Strafe und Belohnung - mit der fatalen Konsequenz, dass es eine ebenso starke, wie spontane Tendenz gibt, die neuen Verhältnisse dadurch erklären zu wollen, dass man sie nach Kräften in die alten Formen zurückübersetzt. Das Neue, auf das es gerade ankommt, geht dabei verloren. Man versteht etwa den Erfolg als neue Form von Belohnung und den Misserfolg als neue Form von Strafe, kann schließlich den behaupteten Paradigmenwechsel in der Unternehmensorganisation nicht mehr erkennen und startet stattdessen eine Gegenargumentation mit dem Hinweis „Das ist doch alles gar nicht so neu.“.

Alle drei Faktoren tragen dazu bei, dass der Wechsel in der Form der Unternehmensorganisation von einem Orientierungsverlust begleitet wird, der für die betrieblichen Akteure eine psychomentele Belastung eigener Art mit sich bringt. Wir gehen daher davon aus, dass eine Bearbeitung psychischer Belastungen heute eine Bearbeitung solcher Interpretations- und Orientierungsprobleme einschließen muss. Es ist dies vielleicht die größte Hürde, die hier zu nehmen ist. Denn die aufgezähl-

ten Schwierigkeiten lassen sich nicht durch eine reine Wissensvermittlung beseitigen, sondern nur durch eine je eigene Auseinandersetzung mit den je eigenen Denkformen (die nicht nur die betrieblichen Akteure erreichen müßte, sondern ebenso die Experten, von denen sich die betrieblichen Akteure Rat erhoffen).

Wenn es nämlich richtig ist, dass wir es mit einer Prägung der Denkformen durch den zu erkennenden Gegenstand selbst zu tun haben (hier: *command-and-control*), dann nimmt der Interpretationsfehler die Form einer Selbsttäuschung an: wir sind – bildlich gesprochen – von der direkten Steuerung hypnotisiert oder betrunken, und die Erkenntnis der indirekten Steuerung setzt nicht bloß zusätzliche Information, Aufklärung, Wissensvermehrung voraus, sondern den Ausbruch aus einer Befangenheit unseres eigenen Denkens durch seinen Gegenstand.

Das Tückische an Selbsttäuschungen liegt darin, dass gerade die eigene Überzeugtheit von der eigenen Position und die entsprechende Überzeugtheit vom Irrtum des Gegenübers, ein Zeichen für die eigene Befangenheit im Irrtum ist. Selbsttäuschungen sind Irrtümer, gegen deren Aufklärung man sich wehrt. Die daraus resultierenden Schwierigkeiten für Kommunikationsprozesse im Unternehmen – insbesondere die Gefahr von Kommunikationsabbrüchen bei Verständigungsprozessen über die eigenen Interessen – haben wir bereits im Rahmen des Forschungsprojekts ‚NESTO – Neue Selbständigkeit in Organisation‘ (Peters, 2003) untersucht. Dabei sind wir ausführlich auf die methodischen Schwierigkeiten eingegangen, die sich daraus ergeben, dass derjenige, der einen Selbsttäuschungsverdacht erhebt, selbst Opfer einer Selbsttäuschung sein könnte⁷. Im Rahmen von PARGEMA haben wir die Bearbeitung des Selbsttäuschungsverdachts zu einem der entscheidenden Bausteine der reflexiven Erhebungsmethode und Interventionsform ‚Denkwerkstatt‘ gemacht.

3. Die Folgen der indirekten Steuerung für die Funktion von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen

Am Folgenreichsten wirken sich die Selbsttäuschungseffekte auf die Frage aus, wie sich die Funktion von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen beim Übergang

⁷ An dieser Stelle wird regelmäßig die Befürchtung laut, ob derjenige, der einen Selbsttäuschungsverdacht erhebe oder auch nur das Problem von Selbsttäuschungen thematisiere, denn überhaupt selbst von Selbsttäuschungen frei sei. In der Tat bringt ein Gespräch über Selbsttäuschungen viele eigentümliche Schwierigkeiten mit sich. Wir haben sie an anderer Stelle ausführlich erörtert (Peters 2003). Die Rationalitätsbedingung für einen Diskurs über Selbsttäuschungen ist aber nicht, dass derjenige, der ihn führt, sich vorher selbst von allen Selbsttäuschungen frei weiß, sondern dass er mit einem gegen sich selbst gerichteten Selbsttäuschungsverdacht anfängt – und dann anderen empfiehlt, dass sie mit sich selbst am besten genauso verfahren mögen. Dadurch kann der rationale Problembestand der Selbsttäuschung theoretisch integriert werden, ohne dass man zum Schluß dabei landet, anderen ein ‚falsches Bewußtsein‘ attestieren zu müssen.

von direkten zu indirekten Steuerungsformen ändert.

Bei der indirekten Steuerung handelt es sich jedenfalls nicht um einen erstmaligen Versuch von Unternehmen, selbständiges Handeln von Unselbständigen für den Unternehmenszweck zu nutzen. Organisationen von Menschen kommen ohne eine solche Nutzung selbständigen Handelns überhaupt nicht aus. Zu fragen ist deswegen immer nach den Formen, in denen in einer Organisation Selbständigkeit in die Unselbständigkeit eingebunden wird.

Die direkte Steuerung bewerkstelligt das mit Hilfe der Gewährung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen, die vom Organisationsprinzip her analog zum ‚Zuckerbrot‘ funktionieren. Die Gewährung eines Spielraums ist selbst eine Form von Belohnung. Sie setzt ein hinreichendes Maß von Verinnerlichung des fremden Willens voraus – und erhöht gleichzeitig die Motivation dazu: Der Spielraum ist ‚von oben‘ gewährt worden und kann auch ‚von oben‘ wieder reduziert werden. Der mit einem Handlungs- und Entscheidungsspielraum ausgestattete Arbeitnehmer steht daher immer vor der Frage, ob er diesen Spielraum so nutzt, dass er ihm nicht wieder genommen wird – und ob er sich vielleicht sogar in den Augen der nächst höheren Instanz eine Spielraumerweiterung verdient. Seine Chancen dazu steigen in dem Maß, in dem er den Willen der nächst höheren Organisationsinstanz verinnerlicht.

Für das, was er mit seinem Spielraum anfängt, muss er sich hinterher verantworten, so dass sich die so in die Unselbständigkeit integrierte Selbständigkeit unmittelbar als partielle *Eigenverantwortung* des Arbeitnehmers darstellt. Zunehmende Eigenverantwortung geht unter Bedingungen direkter Steuerung in der Regel mit höherer Entlohnung einher, die ihrerseits die Verinnerlichung des fremden Willens fördert.

Daraus folgt, dass unter Bedingungen direkter Steuerung (*command-and-control*) die Größe der Spielräume unmittelbar das Maß der dem abhängig Beschäftigten zur Verfügung stehenden Selbständigkeit ist. Am Spielraum ist das zugestandene Maß von Autonomie eindeutig ablesbar.

Diese Verhältnisse ändern sich grundlegend bei einer Steuerung über Ziele. Unseres Erachtens haben wir es bei der indirekten Steuerung mit einer Nutzung individueller Selbständigkeit für die Unternehmen zu tun, die nicht mehr auf eine Gewährung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen angewiesen ist. Es ist jetzt überhaupt von Selbständigkeit in einem ganz anderen Sinne die Rede.

Wieder lohnt sich der Blick auf den selbständigen Existenzgründer als Beispiel für die Formen, in denen die neuartige Leistungsdynamik im Unternehmen freigesetzt wird. Der unternehmerisch Selbständige ist selbständig, insofern er *nicht weisungsgebunden* ist. Er kann tun, was er selber will. Aber das heißt eben nicht, dass er tun kann, was er will (Peters 1996). Wenn er Erfolg haben will, muss er sich den Bedingungen anpassen, die er vorfindet – unabhängig davon, ob ihm diese Bedingungen viel oder wenig Spielräume für Entscheidungen geben. Seine Selbständigkeit liegt nicht darin, dass er mehrere Optionen hat, zwischen denen er wählen kann, und sie findet auch nicht mehr ihr Maß an der Anzahl solcher Optionen. Seine Selbständig-

keit liegt darin, dass er selber auf die vorhandenen Bedingungen reagieren muss (es ist die Selbständigkeit desjenigen, der ‚selber zusehen muß, wie er zurechtkommt‘). Er handelt also auch dann selbständig, wenn ihm nur eine einzige Handlungsmöglichkeit bleibt.

Im Ergebnis finden wir in den Unternehmen eine vollkommen neuartige Kombination von Selbständigkeit und Handlungs- und Entscheidungsspielräumen. Indirekte Steuerung ermöglicht zum ersten Mal, dass in abhängigen Beschäftigungsverhältnissen zunehmende Selbständigkeit mit schrumpfenden Handlungs- und Entscheidungsspielräumen zusammengehen kann.

Im Gegenzug löst sich der Zusammenhang zwischen vermehrter Selbständigkeit und höherer Entlohnung auf. Wo die direkte Steuerung höhere Eigenverantwortung mit höherem Lohn bezahlt, macht die indirekte Steuerung vermehrte Selbständigkeit vereinbar mit niedrigerer Entlohnung bzw. Lohnsenkungen.

Für die Interpretation der konkreten Lage in einem Unternehmen ist begriffliche Klarheit an dieser Stelle ebenso wichtig, wie schwer zu erreichen, denn die Phänomene sehen sich zunächst zum Verwechseln ähnlich, auch wenn sie Elemente ganz verschiedener Wirkungszusammenhänge sind.

Weil die Nutzung individueller Selbständigkeit von der Gewährung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen abgekoppelt ist, kann durch die indirekte Steuerung Selbständigkeit genutzt werden bei gleichzeitiger Reduktion von Spielräumen durch enge operative Prozessvorgaben. Unternehmenskundenbetreuer eines Dienstleistungsunternehmens bekommen z.B. gesagt, wie oft sie ihre Kunden im Monat zu besuchen haben, oder es werden Prozesse so standardisiert, dass die Beschäftigten bei der Arbeit vorgegebenen Mustern zu folgen haben. Solche Phänomene können leicht den Eindruck entstehen lassen, dass hier eine Rückkehr zu weniger Selbständigkeit vorliege und die Entwicklung eher wieder zu Formen direkter Steuerung zurückführe. Solchen Schlüssen liegt unserer Meinung nach der oben beschriebene Interpretationsfehler zugrunde: Wenn man die Selbständigkeit von Unselbständigen an der Größe von Spielräumen messen könnte, dann wären solche Schlussfolgerungen begründet. Wir interpretieren die Entwicklung anders und sprechen in solchen Fällen von einer *Engführung der indirekten Steuerung*. Sie unterscheidet sich von einem Spielraumabbau unter Bedingungen von *command-and-control* dadurch, dass sich an der neuen systematischen Stellung des Erfolgs als letztem Rechtfertigungsgrund nichts ändert:

Ein abhängig Beschäftigter, der sich unter Bedingungen direkter Steuerung an alle Anweisungen gehalten hat, darüber hinaus fachlich gute Arbeit gemacht und sich Mühe gegeben hat, der ist ‚aus dem Schneider‘ – auch dann, wenn die Befolgung der Anweisung nicht zu dem erwünschten Resultat geführt haben (letzteres fällt im Rahmen von *command-and-control* in die Verantwortung des Weisungsbefugten).

Bei der Engführung indirekter Steuerung dagegen hilft es dem Beschäftigten nicht, wenn er sich an alle operativen Vorgaben des Unternehmens gehalten hat. Rechtfertigen kann er sich am Ende einzig und allein durch den Erfolg seines Tuns. (Dass er

sich nur mit Erfolgen rechtfertigen kann, heißt allerdings nicht, dass ihm *keine* Vorhaltungen gemacht werden, wenn er sich *nicht* an die Prozessvorgaben gehalten hat.)

Im Vorgriff sei gesagt, dass diese Kombination von Erfolgsorientierung bei gleichzeitig engen Prozessvorgaben (die abhängig von der Art der Arbeit sehr unterschiedliche Gestalten annehmen können), von den Beschäftigten eines von uns untersuchten Finanzdienstleistungsunternehmens selbst als eine der Hauptursachen für psychische Belastungen angesehen wurde. Sie führt unter anderem zu dem bedenkenswerten Phänomen, dass Beschäftigte gegen Prozessvorgaben verstoßen (Vorschriften nicht befolgen) - aber nicht um sich dem Leistungsdruck zu entziehen, sondern um ihren Erfolg nicht zu gefährden.

4. Folgen der indirekten Steuerung für die betriebliche Gesundheitsförderung

Indirekte Steuerung bringt für die betriebliche Gesundheitsförderung Folgen von zweierlei Art mit sich:

Erstens kommt es bei Arbeitnehmern zu neuartigen psychischen Belastungen, die es so vorher nicht gab.

Zweitens entsteht ein neues Hindernis für die gesamte betriebliche Gesundheitsförderung (nicht bloß bei den psychomentalen Belastungen), das darin besteht, daß diejenigen, um deren Gesundheit es geht, ein sie selbst gefährdendes Verhalten nicht bloß in Kauf nehmen, sondern auch gegen Widerstände durchzusetzen versuchen.

4.1. Unmittelbare Steigerungen psychomentaler Belastungen durch indirekte Steuerung

4.1.1. *Zielkonflikt zwischen Kundenorientierung und Ertragsorientierung*

Indirekte Steuerung erzeugt beim einzelnen Beschäftigten einen doppelten Blick auf die eigene Arbeit. Einerseits wird von ihm nach wie vor verlangt, fachlichen Anforderungen gerecht zu werden und für die Qualität seiner Arbeit gerade zu stehen, andererseits soll er mehr und mehr einen betriebswirtschaftlichen Blick auf die eigene Tätigkeit entwickeln und auf Rentabilität, Kosten-Nutzen-Relation oder Einhaltung von Budgets achten. Beide Orientierungen geraten beinahe unvermeidlich in Konflikt miteinander, da in der Regel die Möglichkeit besteht, zumindest kurzfristig den unternehmerischen Erfolg durch eine Minderung der Qualität zu vermehren (Beispiel: Vertrieb von Produkten, die der Kunde nicht benötigt).

Für die psychischen Auswirkungen ist hier entscheidend, dass der einzelne Beschäftigte – auch untere Führungskräfte – mit diesem Konflikt alleine dastehen. Die Identifikation mit der Arbeit über den sogenannten Facharbeiterstolz wird konterkariert durch Steuerungsformen, die stattdessen eine Identifikation mit dem betriebswirt-

schaftlich interpretierten Erfolg verlangen, so daß der einzelne Beschäftigte hin und her gerissen wird zwischen seinem fachlichen Gewissen einerseits und seinem unternehmerischen Gewissen andererseits.

4.1.2. Konflikte mit sich selbst

Konflikte, die bei direkter Steuerung zwischen verschiedenen Personen entstehen – vornehmlich zwischen Mitarbeiter und Führungskraft -, nehmen bei indirekter Steuerung immer öfter die Form eines Konflikts des einzelnen mit sich selbst an. Dies gilt nicht nur für den genannten Zielkonflikt zwischen fachlicher und unternehmerischer Perspektive, sondern z.B. auch für das Arbeitszeitverhalten. Es ist nicht unbedingt der Vorgesetzte oder andere Teammitglieder, die zu überlangen Arbeitszeiten auffordern. Wenn Erfolge winken oder Mißerfolge drohen, überschreitet man die vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten von sich aus – und zwar auch dann, wenn man weiß, dass man damit auf eigene Rechte verzichtet und womöglich die eigene Gesundheit gefährdet.

4.1.3. Sich als ‚selber schuld‘ erleben

Daraus resultiert, dass ein äußerer Adressat für Schuldzuweisungen mehr und mehr verschwindet. Jedenfalls wird man unter Bedingungen indirekter Steuerung immer wieder feststellen, dass man auf die eine oder andere Weise an der Steigerung des Leistungsdrucks, unter dem man leidet, mitgewirkt hat. Eine Reihe von Managementtechniken wie die Zielvereinbarung oder eine Einrichtung marktähnlicher Wettbewerbsverhältnisse im Inneren des Unternehmens zielen unmittelbar auf eine Einbindung der Beschäftigten in die Definition des Leistungsdrucks, mit dem sie es dann hinterher zu tun haben. Wenn der Druck hinterher als zu groß oder gar unerträglich erlebt wird, richten sich die resultierenden Aggressionen nicht mehr gegen einen anderen – den Vorgesetzten oder ‚die Firma‘, sondern gegen sich selbst.

4.1.4. Zunehmende Vereinzelung

Druck, der bei direkter Steuerung von oben nach unten ausgeübt wird, entsteht bei indirekter Steuerung verstärkt unter den Beschäftigten auf derselben Hierarchiestufe – vor allem unter den Mitgliedern von Teams oder anderen kleinen Unternehmenseinheiten. Die gemeinsame Solidarisierung im Team gegen einen Vorgesetzten bot unter Bedingungen direkter Steuerung häufig eine Stabilisierungsmöglichkeit für den einzelnen. Bei indirekter Steuerung fällt sie nicht nur häufig weg, sondern es entsteht u.U. Druck im Team – *peer-to-peer-pressure*: die eigenen Kolleginnen und Kollegen werden dann zu einer potentiellen Bedrohung, der man sich allein gegenüber sieht.

4.2. Interessierte Selbstgefährdung und die 180-Grad-Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung

Bei den vier genannten Faktoren haben wir es mit Formen zu tun, in denen indirekte Steuerung aus systematischen Gründen zu einer Steigerung psychomentaler Be-

lastungen bei der Arbeit führt. Die brisanteste Folge der indirekten Steuerung für die betriebliche Gesundheitsförderung liegt aber darin, dass mit der schon erwähnten *interessierten Selbstgefährdung* ein neuer Mechanismus ins Spiel kommt, der alle herkömmlichen Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung ins Leere laufen lassen kann. Wenn an die Stelle von drohenden Disziplinarmaßnahmen ein drohender Mißerfolg tritt - und da, wo vorher eine Belohnung winkte, nun der unternehmerische Erfolg winkt, wiederholt sich das bereits erwähnte Risikoverhalten von selbständigen Unternehmern bei abhängig Beschäftigten: Sie entwickeln ein eigenes - von der Form her: unternehmerisches - Interesse an einem Verhalten, das ihre Gesundheit gefährdet. Anders ausgedrückt: Sie sind nicht mehr bereit, zwecks Förderung ihrer Gesundheit einen Mißerfolg zu riskieren oder auf einen Erfolg zu verzichten.

Für die betriebliche Gesundheitsförderung hat diese Verhaltensform umwälzende Folgen: Regelungen zur betrieblichen Gesundheitsförderung werden nämlich vorhersehbarerweise auf den aktiven oder passiven Widerstand derjenigen stoßen, um deren Gesundheit es geht. Der Tatbestand berechtigt dazu, von einer 180-Grad-Wende zu sprechen bei den Herausforderungen, denen sich die betriebliche Gesundheitsförderung gegenüber sieht.

Am besten zu greifen ist sie beim Phänomen des sogenannten Präsentismus:

- Wo die Arbeitgeber früher fürchteten, daß Beschäftigte unter Berufung auf eine Krankheit der Arbeit fern blieben, obwohl sie gar nicht krank waren, müssen sie heute damit rechnen, daß die Beschäftigten zur Arbeit kommen, auch wenn sie krank sind.
- Wo früher die ‚Flucht in die Krankheit‘ einen Ausweg geboten hat vor einem als unerträglich empfundenen Leistungsdruck, da erhöht heute die Angst vor der Krankheit den Druck im Arbeitsalltag („nicht krank werden dürfen, um den Erfolg eines Projekts nicht zu gefährden“).

Der hier vorgetragene Ansatz sieht sich immer wieder dem Verdacht ausgesetzt, alle Probleme des Arbeits- und Gesundheitsschutzes auf solche der indirekten Steuerung reduzieren zu wollen. Das wäre Unsinn. Umgekehrt wird aber ein Schuh daraus: *Ohne* eine Berücksichtigung der durch die indirekte Steuerung hervorgebrachten Probleme werden alle - noch so gut gemeinten, noch so sachkundig angelegten, noch so teuer bezahlten - Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements auf vorhersehbare Weise ins Leere laufen, weil sie von denjenigen unterlaufen werden, um deren Gesundheit es geht.

Bei unseren Untersuchungen in verschiedenen Unternehmen sind wir diesem Widerstand vor allem in zwei Ausprägungen begegnet:

- Eine Berücksichtigung von gesundheitlichen Aspekten der Arbeit wird als zusätzliche Schikane (Zeitverschwendung) bei der täglichen Jagd nach Kennzahlen empfunden und tendenziell ebenso unterlaufen, wie andere als Zumutung empfundene Zusatzanforderungen von seiten des Managements („Ziele erreichen sollen und jetzt zusätzlich auch noch auf

die Gesundheit achten müssen...“).

- Noch stärker begegnete uns ein verbreiteter, festsitzender Defätismus – bei Führungskräften, ebenso wie bei Mitarbeitern: sie kennen inzwischen die durch indirekte Steuerung ausgelösten Eigendynamiken im Unternehmen und haben die Hoffnung verloren, daß Initiativen und vor allem auch: Regelungen und Vereinbarungen zur betrieblichen Gesundheitsförderung dieser Eigendynamik irgend etwas entgegengesetzten könnten.

Die beiden Ausprägungen verstärken sich naheliegenderweise wechselseitig.

Auf Basis unserer Erfahrungen läßt sich sagen, dass eine Thematisierung des Zusammenhangs von indirekter Steuerung und interessierter Selbstgefährdung in der Lage ist, die genannten Reserven und Widerstände der Betroffenen ebenso zu überwinden, wie den verbreiteten Defätismus in Sachen Gesundheit. In zahlreichen von uns durchgeführten Workshops bot sich immer wieder dasselbe Bild: Die Teilnehmer bewerteten durchweg die Theorie der indirekten Steuerung nicht bloß als eine zutreffende Darstellung ihrer Situation im Unternehmen, sondern auch als einen Schlüssel zu effektiven Bearbeitung der einschlägigen Schwierigkeiten.

5. Aufgabenstellung

Die interessierte Selbstgefährdung ist oft von Problemverdrängung, häufig aber auch von einem klaren Bewusstsein des eigenen gesundheitlichen Risikos begleitet. Die Menschen stehen gleichsam neben sich, weil sie zwar wissen, was für ihre Gesundheit gut und notwendig wäre, sich aber dennoch dabei beobachten können, wie sie das Gegenteil davon tun und keinen praktikablen Ausweg aus dem Dilemma sehen.

Je nachdem, ob es vorrangig um die Vermeidung einer Niederlage oder die Wahrnehmung einer Chance geht, nimmt interessierte Selbstgefährdung unterschiedliche Formen an. Besonders brisant wird es, wenn heftige Angst vor den gesundheitlichen Folgen⁸ des eigenen Verhaltens von einer noch größeren Angst vor einer Nichterreicherung von Zielen begleitet wird. Im äußersten Fall können hier Ausweglosigkeit erlebt werden, die eine Suizidgefahr heraufbeschwören.

Angesichts manifester interessierter Selbstgefährdung ist die Versuchung groß, die Zukunft des Gesundheitsmanagements in der Aufgabe zu sehen, Menschen vor sich selbst zu schützen. Wir votieren *gegen* eine solche Richtungsentscheidung. Unserer Meinung nach ist es letztlich⁹ weder moralisch vertretbar, noch menschlich wün-

⁸ ... und übrigens auch vor den sozialen Folgen – für Freundschaften, Ehe und Familie -, die ihrerseits die ohnehin vorhandenen gesundheitliche Risiken verschärfen können.

⁹ Die Einschränkung ‚letztlich‘ soll diese Bestimmung für Ausnahme- und Notsituationen öffnen, die allerdings gerade nicht als Muster benutzt werden dürfen für die Problembewältigungen im normalen Lebensalltag.

schenswert, noch wirklich Erfolg versprechend, Menschen vor sich selbst schützen zu wollen.

Wenn das richtig ist, liegt der Schlüssel für nachhaltig wirksame präventive Maßnahmen gegen psychische Fehlbelastungen zunächst und vor allem anderen in einer Steigerung der Bewußtheit des einzelnen, nämlich seiner Befähigung zur eigenen, begreifenden Durchdringung der Funktionsweise indirekter Steuerung und der Entstehungsbedingungen interessierter Selbstgefährdung.

Zweitens müssen die Formen, in denen sich Selbstbestimmtheit und Fremdbestimmtheit, Freiwilligkeit und Unfreiwilligkeit miteinander verbinden, immer wieder neu auf den Arbeitsalltag bezogen und möglichst offen in denjenigen sozialen Zusammenhängen kommuniziert werden, deren Eigendynamik den Leistungsdruck transportiert, steigert und zum Teil überhaupt erst generiert. Unternehmen, die es mit der Prävention ernst meinen, werden dafür Zeiten und Räume bereitstellen müssen.

Drittens sind Eingriffe in die Arbeitsorganisation zwingend erforderlich, die aber erst auf der Basis von mehr Bewußtheit und mehr Kommunikation über die Wirkungsweise indirekter Steuerung im Sinne einer Prävention wirksam werden können.

Zwei zentrale Ansatzpunkte zeichnen sich ab:

1. ‚Wenn-schon-denn-schon‘: Indirekte Steuerung bietet die gefährliche Möglichkeit, gesteigerte Anforderungen an die Selbständigkeit des einzelnen mit einer Verringerung seiner Spielräume zu verbinden (siehe oben). Operative Prozeßvorgaben („Gängelung“) und enges Controlling bei gleichzeitiger Erfolgsorientierung scheinen Hauptursachen für die Entstehung psychischer Fehlbelastungen zu sein. Wenn aber das Unternehmen unternehmerische Herausforderungen auf Arbeitnehmer überträgt, dann müssen die Handlungs- und Entscheidungsspielräume des einzelnen und der Teams so großzügig wie nur irgend möglich bemessen werden, wenn Arbeit nicht krank machen soll.

2. Mehr Mitsprache- und effektive Einflußmöglichkeiten der einzelnen, wie der Teams bei der Festlegung der Ziele und Kennzahlen, an denen sie selbst gemessen werden!

Dass größere Handlungs- und Entscheidungsspielräume und mehr Mitwirkungsmöglichkeiten aus der Sicht des Arbeits- und Gesundheitsschutzes wünschenswert sind, ist nichts Neues. Neu ist jedoch, dass unter Bedingungen indirekter Steuerung die Wirkung des einen, wie des anderen sich ins Gegenteil verkehren und gesundheitsschädliche Auswirkungen haben kann. Wenn sie nämlich nicht von mehr Bewußtheit und mehr Kommunikation über die Auswirkungen indirekter Steuerung begleitet werden, können sie die Tendenzen zur interessierten Selbstgefährdung weiter verstärken, wenn nicht überhaupt erst richtig freisetzen.

Ein Personalleiter hat uns einmal gesagt: *Wenn man die Leute selbst entscheiden läßt, werden die Ziele vollends unrealistisch!* Alles spricht dafür, dass er Recht hat. Nebenbei

ist es eine weitere Bestätigung der Theorie der indirekten Steuerung. Es spricht aber gerade nicht gegen mehr Einfluß von Mitarbeitern und Führungskräften auf die Ziele, sondern für die hier reklamierte neue Schlüsselrolle von mehr Bewußtheit und mehr Kommunikation in Sachen indirekter Steuerung als einer *notwendigen Bedingung* für den gesundheitsförderlichen Effekt von mehr Spielräumen und mehr Mitwirkungsmöglichkeiten.

Literatur

Bludau-Hoffmann, H. u.a. (2010). Gute Arbeit und Faire Arbeit im Finanzdienstleistungssektor. In: Schröder & Urban (Hrsg.), *Gute Arbeit. Handlungsfelder für Betriebe, Politik und Gewerkschaften*. Frankfurt/M.: Bund Verlag. S. 191-200.

Burisch, M. (2005). *Das Burnout-Syndrom: Theorie der inneren Erschöpfung*. Berlin: Springer.

Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper.

Gleißmann, W. & Peters, K. (Hrsg.) (2001). *Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen*. Hamburg: VSA-Verlag.

Kratzer, N. (2003). *Arbeitskraft in Entgrenzung – Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen*. Berlin: Edition Sigma.

Peters, K. (2003). Individuelle Autonomie von abhängig Beschäftigten. Selbsttäuschung und Selbstverständigung unter den Bedingungen indirekter Unternehmenssteuerung. In M. Kastner (Hrsg.), *Neue Selbständigkeit in Organisationen. Selbstbestimmung – Selbsttäuschung – Selbstausbeutung?* (S. 77-106). München: Hampp.

Peters, K. (1996). Die neue Autonomie bei der Arbeit. In: Gleißmann & Peters 2001.

Peters, K. & Sauer, D. (2005). Indirekte Steuerung - eine neue Herrschaftsform. Zur revolutionären Qualität des gegenwärtigen Umbruchprozesses. In H. Wagner (Hrsg.), „Rentier' ich mich noch?“. *Neue Steuerungskonzepte im Betrieb* (S. 23-58). Hamburg: VSA-Verlag.

Ulich, E. & Wülser, M. (2008). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven*. Wiesbaden: Gabler.

Bibliographische Angaben:

Klaus Peters, 2011: Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. Eine 180-Grad-Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung. In: Nick Kratzer, Wolfgang Dunkel, Karina Becker, Stephan Hinrichs (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement*. Berlin. S. 105-122.