Jürgen Laimer, 2015

Reduzierung psychischer Fehlbelastung trotz Erfolgsorientierung?

Zur Problematik von Gestaltungsvorschlägen am Beispiel des COGITO-Vorschlags im Rahmen von „Lanceo"

***COGITO-Publikation**: Diese PDF-Datei ist bei der Deutschen Nationalbibliothek (DNB) registriert und hinterlegt und kann unter Angabe ihrer URN uneingeschränkt zitiert werden:*

Laimer, Jürgen (2015). Reduzierung psychischer Fehlbelastungen trotz Erfolgsorientierung? Zur Problematik von Gestaltungsvorschlägen am Beispiel des COGITO-Vorschlags im Rahmen von ‚Lanceo'. COGITO Institut für Autonomieforschung. Berlin. URN: .

Zuerst erschienen in: Kratzer, N., Menz, W., Pangert, B. Hrsg. Work-Life-Balance – eine Frage der Leistungspolitik. Analysen und Gestaltungsansätze. Springer.

Inhalt

1. Arbeitshypothese und Voraussetzungen ... 2
   1.1 Indirekte Steuerung als Arbeitshypothese ... 2
   1.2 Voraussetzungen für die Entwicklung von Gestaltungsmaßnahmen ... 3
   1.3 Das Problem der "interessierten Selbstgefährdung" ... 4
2. Indirekte Steuerung und psychische Belastungen ... 6
   2.1.1 Schlafstörungen und Steuerungsmethoden ... 7
   2.1.2 Befürchtungen um die eigene Gesundheit ... 10
   2.1.3 Zusammenfassung ... 10
3. Widersprüche im Zielvorgabeprozess ... 12
4. Gestaltungsvorschlag ... 14
   4.1 Charakter des Vorschlags ... 14
   4.2 Ziele und Erfolgskriterien ... 15
   4.3 Grundzüge des Cogito Gestaltungsvorschlag ... 16
      4.3.1 Konzentration auf das Wesentliche ... 16
      4.3.2 Wie werden die Ziele festgelegt? ... 17
      4.3.3 Verteilung, Controlling und Änderung der Ziele ... 18
      4.3.4 Auswertung der Zielerfüllung ... 19
   4.4 Qualifizierung der Beschäftigten für einen gesundheitsförderlichen Umgang mit sich selbst ... 19

1. Arbeitshypothese und Voraussetzungen

1.1 Indirekte Steuerung als Arbeitshypothese

Die Hypothese, die dem Gestaltungsvorschlag zugrunde lag, lautet:

Die psychischen Belastungen und die damit verbundenen Gefährdungen der Gesundheit und der *"Work-Life-Balance"* der Beschäftigten nehmen zu. Den wesentlichen Grund für diese Zunahme sehen wir darin, dass ein Paradigmenwechsel bei der Organisation der Arbeit stattfindet. Wir fassen diesen Wechsel als Übergang von einer *»direkten Steuerung«* zu einer *»Indirekte Steuerung«.* Durch die indirekte Steuerung soll die Leistungsdynamik von selbständigen Unternehmern (z.B. Freiberuflern, Existenzgründern) bei Menschen reproduziert werden, die keine selbständigen Unternehmer sind, sondern abhängig Beschäftigte.

Von indirekter Steuerung sprechen wir dann, wenn weisungsgebundene Beschäftigte sich nicht mehr alleine mit der fachlichen Qualität ihrer Arbeit sowie auf ihre Leistung (Anstrengung, zeitlicher Aufwand, die gegebene Mühe) rechtfertigen können, sondern in erster Linie Erfolge vorweisen müssen, die in der Regel durch betriebswirtschaftliche Kennzahlen [1] definiert sind.

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 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.

In der konkreten Umsetzungsformen der neuen Unternehmenssteuerung findet nicht selten eine Verknüpfung der Formen der "*indirekten Steuerung"* mit Elementen von "*direkter Steuerung"* (Kommandosystem) statt.

In den *»Cogito-Denkwerkstätten«* [2] in den Finanzdienstleistungsunternehmen, für die der Gestaltungsvorschlag entwickelt wurde, setzten sich die TeilnehmerInnen u.a. mit dieser Hypothese anhand von Beispielen aus ihrer eigenen Arbeitssituation auseinander. Unterschiede ergaben sich einerseits zwischen den TeilnehmerInnen aus einer Bank und einer

---

[1] 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. Erfolgsorientierte Steuerung mit Kennzahlen, die den Erfolg abbilden sollen, beziehen sich dagegen nicht selten auf eine Kombination des Erfolgs für das Unternehmen, den Arbeitsbereich und den individuellen Erfolg. Dies kann, muss aber nicht zwangsläufig mit erfolgsabhängigen Gehaltsbestandteilen verbunden sein.

[2] Cogito-Denkwerkstätten verstehen sich als Anregung zum "Selber-Denken" über die konkreten Bedingungen der eigenen Arbeitssituation.

Sparkasse, nicht zuletzt aber auch innerhalb der Betriebe vor dem Hintergrund unterschiedlicher Arbeitsbereiche (Vertrieb, Marktfolge). Die Punktbewertung der TeilnehmerInnen der Denkwerkstätten ergab folgende Einschätzung:

In unserem Unternehmen haben wir es ….	Sparkasse	Bank
… insgesamt oder überwiegend mit „indirekter Steuerung“ zu tun.	41,7%	70,8%
…insgesamt oder überwiegend mit dem „Kommandosystem“ zu tun.	0,0%	6,3%
… mit einem Gemisch aus „indirekter Steuerung“ und „Kommandosystem“ zu tun, so dass man nicht sagen kann, dass eine Steuerungsform dominiert.	58,3%	22,9%

1.2 Voraussetzungen für die Entwicklung von Gestaltungsmaßnahmen

Gestaltungsmaßnahmen, die dem Erhalt der Gesundheit und der *"Work-Life-Balance "*dienen sollen, müssen an den Ursachen der zunehmenden psychischen Belastungen in der Arbeitswelt ansetzen. Eine Erfolgsvoraussetzung für ihre Wirksamkeit besteht darin, dass sie beteiligungsorientiert [3] entwickelt und von den Betriebsparteien gemeinsam befürwortet werden. Die Schwierigkeiten, auf die diese Grundvoraussetzung trifft, sollen am Beispiel eines im Zusammenhang mit den Cogito-Denkwerkstätten für die betroffenen Unternehmen der Finanzdienstleistung entwickelten Gestaltungsvorschlags erläutert werden. Zum Verständnis ist es wichtig zu beachten, dass es sich bei dem Vorschlag um Lösungsansätze für die vertrieblichen Bereiche mit direktem Kundenkontakt dieser Unternehmen auf der Grundlage der vorgefundenen konkreten Bedingungen handelt. Der Vorschlag erhebt daher keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit, was seine konkreten Einzelheiten betrifft. Für verallgemeinerbar halten wir jedoch die Grundzüge für dessen Entwicklung.

*"Indirekte Steuerung", (*erfolgsorientierte Steuerung) ist für die Unternehmen die wirksamste Methode zur Leistungssteuerung. Gefordert wird der *»unternehmerisch denkende und handelnde Mitarbeiter«.* Es ist davon auszugehen, dass eine Abkehr von der Erfolgsorientierung für sie nicht in Betracht kommt. Unabhängig davon erhebt sich die Frage, was dann jenseits der indirekten Steuerung als Steuerungsmodell gelten soll. Eine Rückkehr zu Formen des Kommandosystems wird von den betroffenen Beschäftigten selbst als Lösungsansatz nicht in Betracht gezogen.

---

[3] Über die Cogito-Denkwerkstätten erfolgte die Entwicklung des Vorschlags mit der direkten Beteiligung der Betroffenen. Die TeilnehmerInnen der Denkwerkstätten wurden von den Betriebsparteien einvernehmlich vorgeschlagen. Aus den Finanzdienstleistungsunternehmen waren 72 Beschäftigte beteiligt, darunter 26 Führungskräfte der untersten Führungsebene. Durchgeführt wurden jeweils zwei Typen von Denkwerkstätten. Die erste Denkwerkstatt diente der Reflexion über die konkreten Arbeitsbedingungen in den beteiligten Betrieben und der Bestimmung des Veränderungsbedarfs. Die zweite Denkwerkstatt diente der Erarbeitung gemeinsamer Gestaltungsvorschläge.

Der Vorteil für Beschäftigte in der indirekten Steuerung besteht in der Abkehr von dem System von *»command and control«* (Befehl und Gehorsam). Der damit verbundene Autonomiegewinn findet jedoch in einer entfremdeten Form statt – Instrumentalisierung des eigenen Willens zum Unternehmenszweck. Auch in der entfremdeten Form steckt ein realer Zuwachs an Autonomie. Das ein Grund dafür, dass in einer Rückkehr zu „Befehl und Gehorsam“ keine Lösung zu sehen ist. Die Beschäftigten, die im Rahmen des Lanceo Projektes die Cogito-Denkwerkstätten besuchten machten deutlich, dass von ihnen Indirekte Steuerung grundsätzlich akzeptiert wird. Ihre konkrete Umsetzung wird dagegen jedoch häufig negativ gesehen und erlebt. Die Erfolgsorientierung soll und kann aus Sicht der Unternehmen durchaus unternehmerische Handlungsmotive und eine entsprechende Leistungsorientierung erzeugen. Die Umstände ihrer konkreten Umsetzung können aber mit einer nachhaltigen Demotivierung der Beschäftigten und einer massiven Beeinträchtigung ihres Selbstwertgefühls verbunden sein. Auch dies ist ein Ergebnis der Denkwerkstätten.

Neben dem zuvor beschriebenen Vorteil liegt der Nachteil für die Beschäftigten in einem Anstieg der psychischen Belastungen, der sich zunehmend als psychische Fehlbelastung auswirkt.

1.3 Das Problem der "interessierten Selbstgefährdung"

Eine Folge der durch den Erfolgsdruck erzeugte Leistungsdynamik ist die »Interessierte Selbstgefährdung«. Mit dem Phänomen der Interessierte Selbstgefährdung, dass wir bereits als ein Ergebnis des *»PARGEMA«* Projektes beschrieben haben, bezeichnen wir ein Verhalten, dass darin besteht, die eigene Gesundheit zugunsten des eigenen Erfolgs oder aus Angst vor dem eigenen Misserfolg zurückzustellen. Das selbstgefährdende Verhalten ist daher durch ein eigenes unternehmerisches Interesse motiviert. Damit sind neuartige Probleme für präventive Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsschutzes verbunden, da dieses selbstgefährdende Verhalten im Zweifel selbst gegen wohlmeinende Interventionen verteidigt wird.

In den Medien werden die Folgeerscheinungen der Entwicklung, wie z.B. Verzicht auf Pausen, Schlafschwierigkeiten etc. wahrgenommen und gewarnt, *"wenn der Stress so überhandnimmt, dass jegliche Lebensfreude auch in Freizeit verloren geht, droht Burn-out".* Die gleichzeitig gelobten Beispiele, dass einige Firmen bereits über die *"vorgesehenen Maßnahmen wie mehr Mitbestimmung hinausgehen*", beispielsweise durch „*Sportprogramme*“ und "*Entspannungskurse*", zeigen dass diese Diskussion am eigentlichen Problem vorbeigeht. [4.] Ohne den Wert von Bemühungen um Sport und Entspannung zu entwerten, ist nicht erkennbar, dass dies bereits über Mitbestimmung "*hinausgeht*". Diese Formen der Verhaltensprävention, wie auch z.B. *"Rückenschule"* treffen als isolierte Maßnahmen auf zwei entscheidende Schwierigkeiten:

---

4 Quelle: Nachrichtensendung "Heute" im ZDF am 29.01.2013 um 19:00 Uhr in der Berichterstattung über eine angestrebte, aber gescheiterte Antistressvereinbarung.

- Die Ursachen dafür, dass sich die Beschäftigten selbst gesundheitsgefährdend verhalten, bleiben außerhalb der Betrachtung. Es werden "*Lösungen*" angeboten, die letztlich nur die Folgen dieses Verhaltens mildern sollen. Damit geht der Präventionscharakter verloren. Die Verhältnisse, deren Dynamik das selbstgefährdende Verhalten erzeugen, bleiben außerhalb der Betrachtung.
- Auch die "*Eigenverantwortung für die eigene Gesundheit*" kann sich so nicht entwickeln. Die Reflexion darüber, aus welchen Gründen sich die Betroffenen so verhalten, wie sie sich verhalten, das Problem der interessierten Selbstgefährdung, unterbleibt. Diese Möglichkeit der Reflexion darüber, der Austausch darüber, wie es dem einzelnen dabei geht und nicht nur darüber, wie der Erfolg gesteigert werden kann, ist eine wichtige Voraussetzung dafür, die psychischen Belastungen zu reduzieren. Ohne diese Reflexion werden die Schwierigkeiten auf das eigene Unvermögen zurückgeführt, ein Problem, das sich als zusätzlich verstärkender Faktor bei der psychischen Belastung auswirkt.
- Lösungen in einer bevormundenden Art und Weise ("*wir müssen die Menschen vor sich selber schützen*") ignorieren ebenso, dass das selbstgefährdende Verhalten durch ein eigenes unternehmerisches Interesse getragen wird. Die strikte Kontrolle der Arbeitszeit und die Verweigerung von Mehrarbeit durch Betriebs- und Personalräte hat zum Ziel, die Belastung und die Arbeitsverdichtung zu reduzieren. Als "*stellvertretender Lösungsansatz"* besteht die Gefahr, dass sich durch diese Maßnahme die Belastungen verstärken, wenn sich nichts an der Arbeitsmenge oder den Zielen ändert. Beschäftigte, die ihre Arbeit nicht in der *"Normalarbeitszeit*" bewältigen, geraten unter einen zusätzlichen Rechtfertigungsdruck. Sie sehen sich dem Vorwurf ausgesetzt, dass sie *"nicht die richtigen Prioritäten setzen", "Unwichtiges nicht von Wichtigem"* unterscheiden können.

Dass Phänomen der "*Interessierten Selbstgefährdung*" ist in den Betrieben präsent. Dass zeigt die Bewertung der TeilnehmerInnen in den Cogito-Denkwerkstätten:

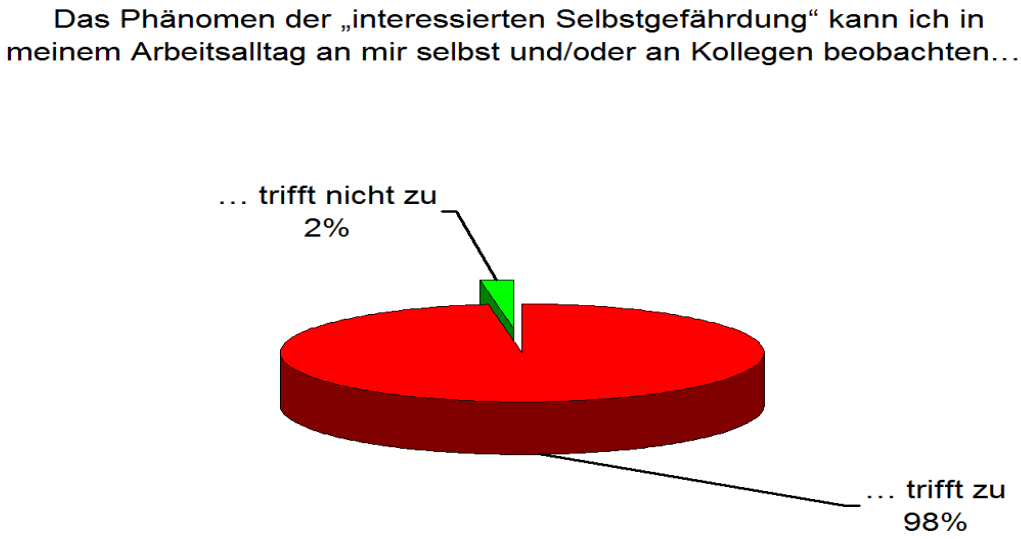


Abb.1 Bewertung der TeilnehmerInnen der Bank. (Quelle: Ergebnisse Cogito-Denkwerkstätten Lanceo Projekt)

Auch die TeilnehmerInnen der Denkwerkstätten in einer öffentlich/rechtlich organisierten Sparkasse gaben noch zu 79 % an, dass sie das Phänomen der interessierten Selbstgefährdung im Arbeitsalltag beobachten können.

2. Indirekte Steuerung und psychische Belastungen

Für die Entwicklung des Gestaltungsvorschlags ist dem Problem der *"interessierten Selbstgefährdung"* Rechnung zu tragen, die mit der inneren Logik der *"indirekten Steuerung"* zusammenhängt. Darüber hinaus sind Belastungswirkungen zu berücksichtigen, die sich aus unternehmensspezifischen Umsetzungsformen der neuen Unternehmenssteuerung sowie ihrer Verknüpfung mit Elementen *"direkter Steuerung*" geben. Im Hinblick auf die beteiligten Finanzdienstleistungsunternehmen betrifft dies vor allem die konkrete Praxis der Zielvorgabe, die Ausgestaltung des Zielsystems, das Controlling und die Rolle von operativen Prozessvorgaben. In den Denkwerkstätten identifizierten die Beschäftigen als eine der vorrangigen Ursachen für die Gefährdung der eigenen Gesundheit und Work-Life-Balance die permanente Steigerung des Vertriebsdrucks durch:

- eine automatische, von mangelndem Realismus geprägte Erhöhung der Jahresziele
- die Überprüfung der umgerechneten Jahresziele als Quartals-, Monats-, Wochen- und Tagesziele
- eine ständige, unterjährige Veränderung der Ziele
- die mangelnde Berücksichtigung der konkreten (z.B. regionalen) Erfolgsbedingungen von Filialen bei der Zielvorgabe und Bewertung der Ergebnisse
- die Entfachung eines Wettbewerbs zwischen Filialen und Bereichen z.B. durch *"Benchmarking und Rankings"*
- Sonderaktionen *("Power-Wochen")*
- eine Vermehrung der Ziele infolge einer Ausweitung der *"Produktvielfalt"*
- eine Personalbemessung, die häufig eine personelle Unterbesetzung der Arbeitsbereiche zur Folge hat.

Wenn von den Beschäftigten indirekte Steuerung zwar grundsätzlich akzeptiert, ihre konkrete Umsetzung dagegen negativ gesehen und erlebt wird, müssen für den Gestaltungsvorschlag die Probleme der Umsetzung untersucht und für Veränderungsvorschläge genutzt werden. Der Identifikation der Bedingungen, die es zu verändern gilt, dienten u.a. die Denkwerkstätten.

Aufgrund der beschränkten Teilnehmerzahlen in den Denkwerkstätten lassen sich daraus keine repräsentativen Aussagen ableiten. Dies war auch weder die Absicht, noch deren Aufgabe. Das Ziel der Denkwerkstätten besteht in der Reflexion ihrer Situation durch die TeilnehmerInnen

Es hat sich gezeigt, dass die Ergebnisse der Cogito-Denkwerkstätten zusätzlich durch die Ergebnisse der Befragung *"Gute Arbeit - faire Arbeit"* [5] gestützt werden. Diese Befragung wurde parallel zum Lanceo-Projekt in Sparkassen durchgeführt. Diese Befragung macht zugleich die möglichen Zusammenhänge zwischen einzelnen psychischen Belastungen und den konkreten Formen der Steuerung in den Sparkassen deutlich. Es ist anzunehmen, dass die Ergebnisse zumindest in gleicher Weise für die Bank gelten. Diese Annahme stützt sich auf den Vergleich der Ergebnisse der Bank und der Sparkasse in den Denkwerkstätten. Deren Unterschiede werden bei den Beispielen nachfolgend dargestellt. Vor diesem Hintergrund wird diese Annahme in Bezug auf die zu entwickelnden Maßnahmen verdeutlicht.

2.1.1 Schlafstörungen und Steuerungsmethoden

Mit dem entwickelten Gestaltungsvorschlag wird ein Ansatz entwickelt, der die psychische Fehlbelastung reduzieren soll. Der Vorschlag stellt dabei die Erfolgsorientierung grundsätzlich nicht infrage unabhängig davon, ob dies wünschenswert ist oder nicht. Die Grundlage für die Entwicklung bildet die in den Denkwerkstätten von den TeilnehmerInnen bewertete Belastungssituation. Dies verdeutlicht das Beispiel der *»Schlafstörungen«*. Sie bewerteten nach dem Schulnotensystem:

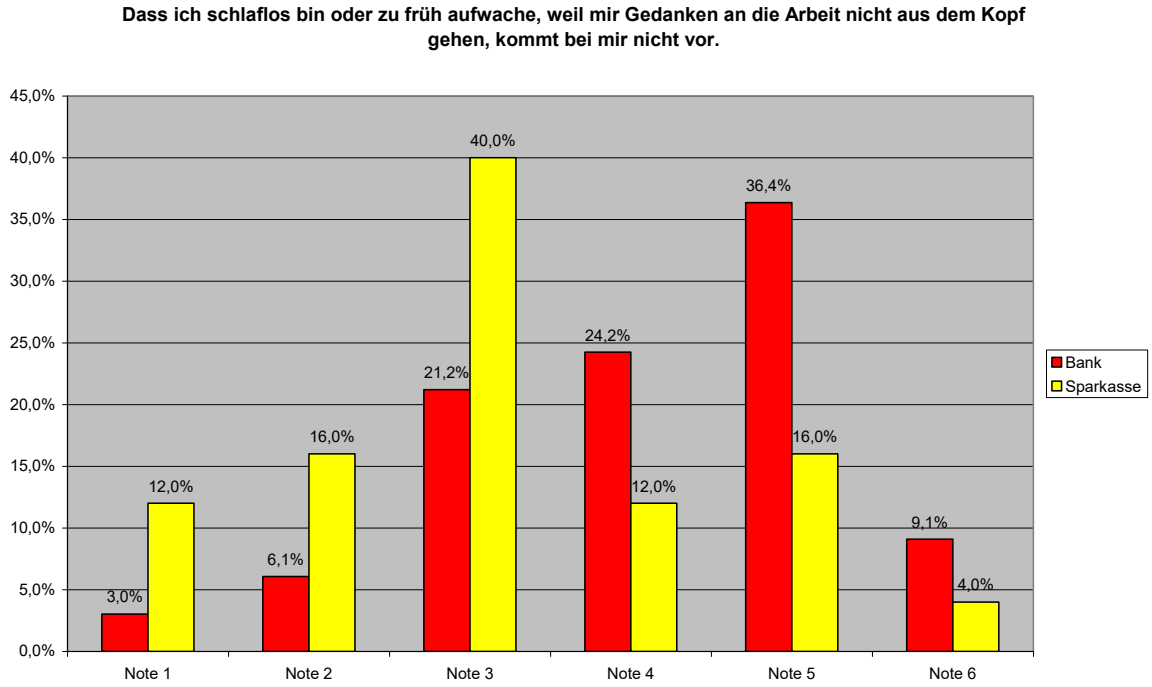


Abb.2: Bewertung der TeilnehmerInnen nach "Schulnoten). (Quelle: Ergebnisse Cogito Denkwerkstätten Lanceo Projekt)

[5] Die Befragung "Gute Arbeit - faire Arbeit" wurde in Zusammenarbeit mit dem ver.di Projekt Faire Arbeit, dem Cogito-Institut und den Personalräten in 4 Sparkassen durchgeführt. Von den insgesamt 3819 Beschäftigten der Institute haben 1701= 44,5 %. den Fragebogen ausgefüllt zurückgegeben.

Zwischen der Bank und der Sparkasse zeigen sich deutliche Unterschiede. Aber auch die TeilnehmerInnen aus der Sparkasse bewerten die Situation zu 20 % mit der Note 5 oder 6.

Wenn zu den Formen der Steuerung konkrete Änderungsvorschläge gemacht werden sollen, die das Ziel verfolgen, diese Belastung zu reduzieren, lassen sich konkrete Hinweise aus der Befragung "*Gute Arbeit - Faire Arbeit*" ableiten. In dieser Befragung wurde die Aussage "*Ich leide berufsbedingt unter Einschlafmöglichkeiten oder wache früh auf"* in 19,9 % aller Fragebögen mit *"trifft voll*", *"trifft häufig*" oder "*trifft oft zu*" bewertet. Aus der folgenden Grafik zeigen sich die Hinweise auf mögliche Ursachenzusammenhänge.

Die Antworten der Beschäftigten, die angegeben haben, dass sie *"selten"* oder *"nie"* über Ziele und/oder Ergebnisse gesteuert sind als Vergleichswert (Index = 100 %) dargestellt. [6]

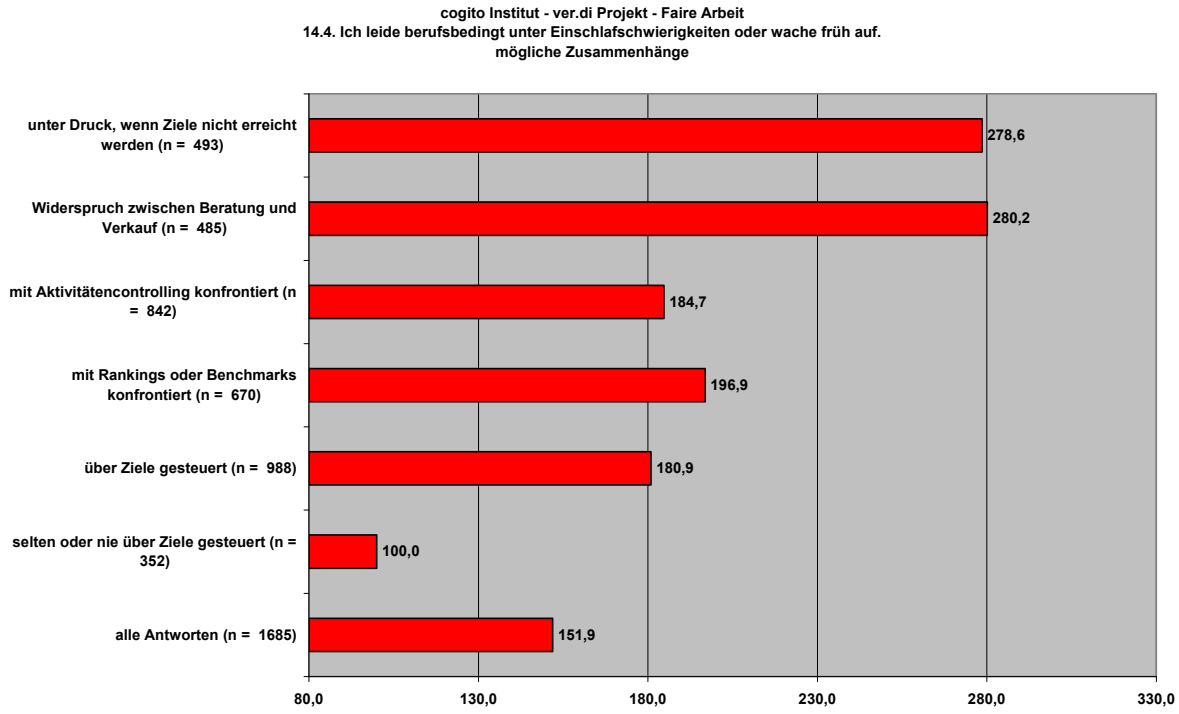


Abb. 3: Vergleich der kritischen Bewertung der Sparkassen-MitarbeiterInnen, die nicht oder selten nach Zielen gesteuert werden (Index = 100% mit den kritischen Bewertungen der MitarbeiterInnen, bei denen die verschiedenen Formen der "Indirekten Steuerung" zutreffen. (Quelle: Befragung ver.di Faire Arbeit und Cogito Institut parallel zum Lanceo Projekt)

---

[6] Von den insgesamt 3819 Beschäftigten der Institute haben 1701= 44,5 %. den Fragebogen ausgefüllt zurückgegeben. Die Frage "Ich leide berufsbedingt unter Einschlafschwierigkeiten oder wache früh auf" wurde in 99,1 % der Bögen (n=1685) beantwortet. Hiervon gaben 58,6 % (n=688) an, dass es "voll", "häufig" oder "oft" zutrifft, dass sie über Ziele und/oder Ergebnisse gesteuert werden. Das dies "selten" oder "nie" zutrifft gaben 30,9 % (n=352) an. Die Differenz zu 100 % ergibt sich aus den Antworten, dass die Steuerung über Ziele nur "manchmal" zutrifft. Die Angabe n kennzeichnet jeweils die Teilmenge der Antworten zu den Schlafstörungen, auf die die jeweilige Steuerungsform zutrifft.

Die kritischen Rückmeldungen liegen bei Beschäftigten, die über Ziele gesteuert werden bereits um 80,9 % höher als bei den Beschäftigten, die angeben, dass sie selten oder gar nicht über Ziele gesteuert werden.

Bei der Konfrontation mit *"Rankings oder Benchmarks"* (+96,9 %) bzw. mit *»Aktivitäten-controlling«* (+84,7 %) ist die kritische Rückmeldung noch einmal höher.

Besonders deutlich wirkt sich auch hier der empfundene *"Widerspruch zwischen Beratung und Verkauf"* (+180,2 %) aus. Hier spielen die Zielvorgaben in Bezug auf einzelne Produkte eine wesentliche Rolle.

Der Druck bei Zielverfehlung (+178,6 %) zeigt ebenfalls eine deutlichere Tendenz, Schlafstörungen auszulösen.

Damit zeigt sich: zusätzliche psychische Belastung sind bereits bei der Steuerung über Ziele zu erwarten. Insbesondere der empfundene *"Widerspruch zwischen Beratung und Verkauf"* verstärkt die Wahrscheinlichkeit, Schlafstörungen zu erleiden. Gleiches gilt auch dann, wenn bei der Verfehlung der Ziele zusätzlicher Druck ausgeübt wird.

Verstärkende Faktoren sind auch *"Ranking- und Benchmarks"* und *"Aktivitätencontrolling"*. Vergleichbare Zahlen liegen für die Bank nicht vor. Es steht jedoch zu befürchten, dass die Zusammenhänge z.B. mit einem *"Aktivitätencontrolling"* noch deutlicher ausfallen. Die unterschiedliche Bewertung in den Cogito-Denkwerkstätten deutet darauf hin, dass im Vergleich zur Sparkasse die Belastung durch "*Aktivitätencontrolling"* in der Bank stärker ausgeprägt ist.

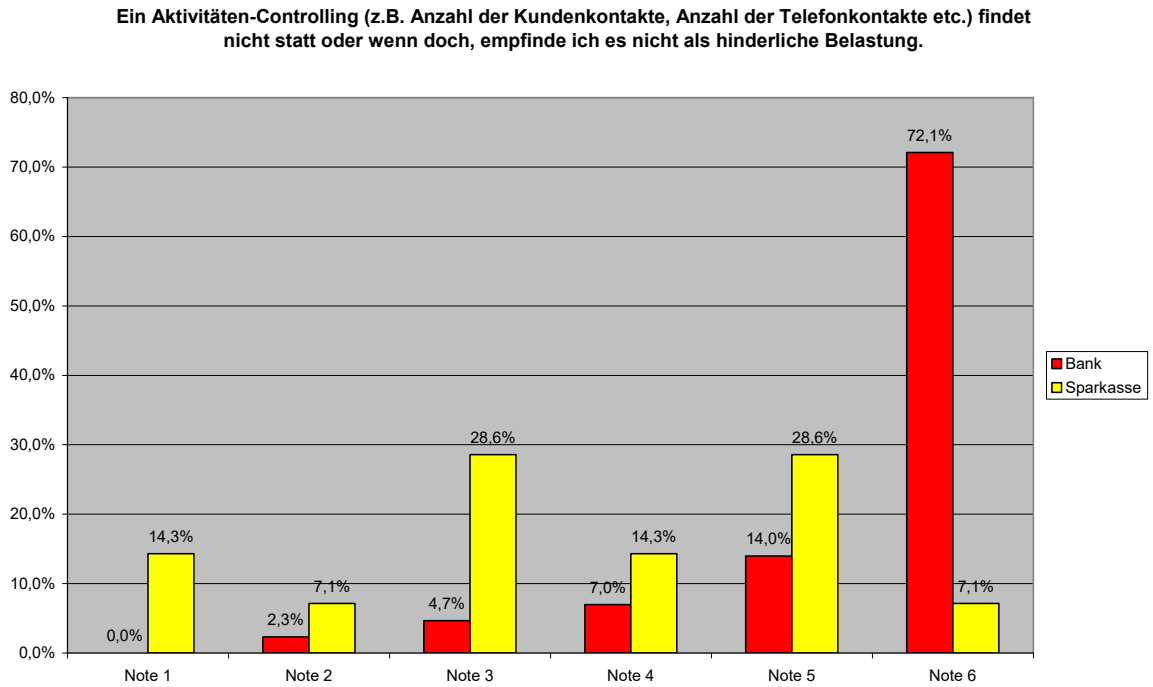


Abb. 4: Bewertung der TeilnehmerInnen der nach "Schulnoten). (Quelle: Ergebnisse Cogito Denkwerkstätten Lanceo Projekt)

2.1.2 Befürchtungen um die eigene Gesundheit

Wie stark die gegenwärtige Arbeitssituation bereits als "*grenzwertig"* empfunden wird, zeigen die Antworten in den Fragebögen der Umfrage in den Sparkassen zu der Aussage: *"Ich befürchte, dass bei weiter steigenden Anforderungen meine Gesundheit Schaden nimmt".*

Nur 40,5 % aller Antworten verneinen dies und geben an, dass dies *"selten*" oder *"gar nicht*" zutrifft. 39,5 % aller Antworten merken kritisch an, dass diese Befürchtung *"voll", "häufig"* oder *"oft"* zutrifft. Nur in der Vergleichsgruppe der Beschäftigten, die angegeben, dass sie "*selten"* oder "*nie"* über "*Ziele und/oder Ergebnisse"* geführt werden, zeigt sich eine absolute Mehrheit von 54,2 % der Antworten, die Befürchtung um die eigene Gesundheit nicht teilt.

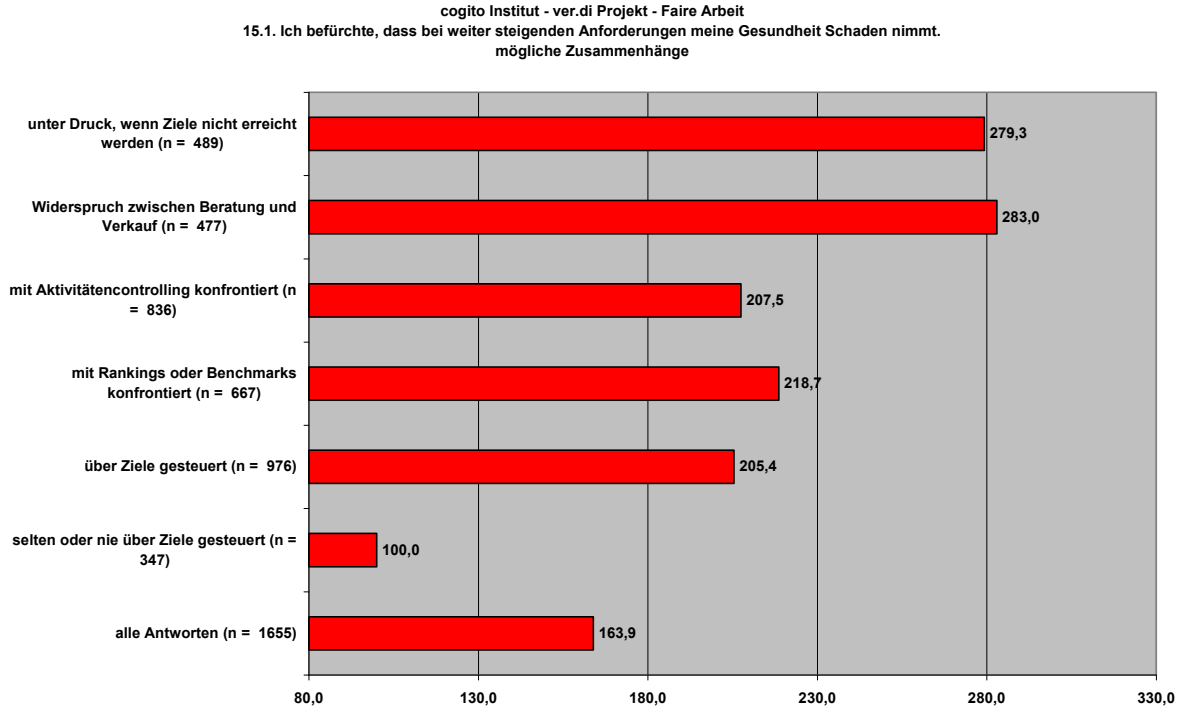


Abb. 5: Die Befürchtung um die eigene Gesundheit bei weiter steigenden Anforderungen. (Quelle: Befragung ver.di Faire Arbeit und Cogito Institut parallel zum Lanceo Projekt)

Die Befürchtung verdoppelt sich, sofern die Beschäftigen angeben, über Ziele gesteuert zu werden. "*Rankings und Benchmarks*" und "*Aktivitätencontrolling"* führen auch hier zu einer zusätzlichen Steigerung der Relationen (218,7 % und 207,5 %).

Der empfundene "*Widerspruch zwischen Beratung und Verkauf"* (2,83-fache kritische Rückmeldungen) und der Druck bei Zielverfehlung (2,79-fache kritische Rückmeldungen) zeigen auch hier wieder einen extremen Anstieg der kritischen Antworten.

2.1.3 Zusammenfassung

Bereits die Steuerung über *"Ziele und/oder Ergebnisse"* wirken sich verstärkend auf die psychischen Belastungen aus. Ohne den Verzicht auf die Erfolgsorientierung erfordert dies eine

Überprüfung, wie die Ziele vorgegeben werden und wie die Belastung reduziert werden kann.

Der Gestaltungsvorschlag bezogen auf die konkrete Situation sowohl in der Bank wie auch in der Sparkasse, muss aber insbesondere auf die Belastungssituation durch den individuell erlittenen Druck bei Zielverfehlung und den empfundenen Konflikt zwischen Beratung und Verkauf, zwischen *"qualitativem Gewissen"* und "*unternehmerischen Gewissen"* [7] bei den Beschäftigten eingehen.

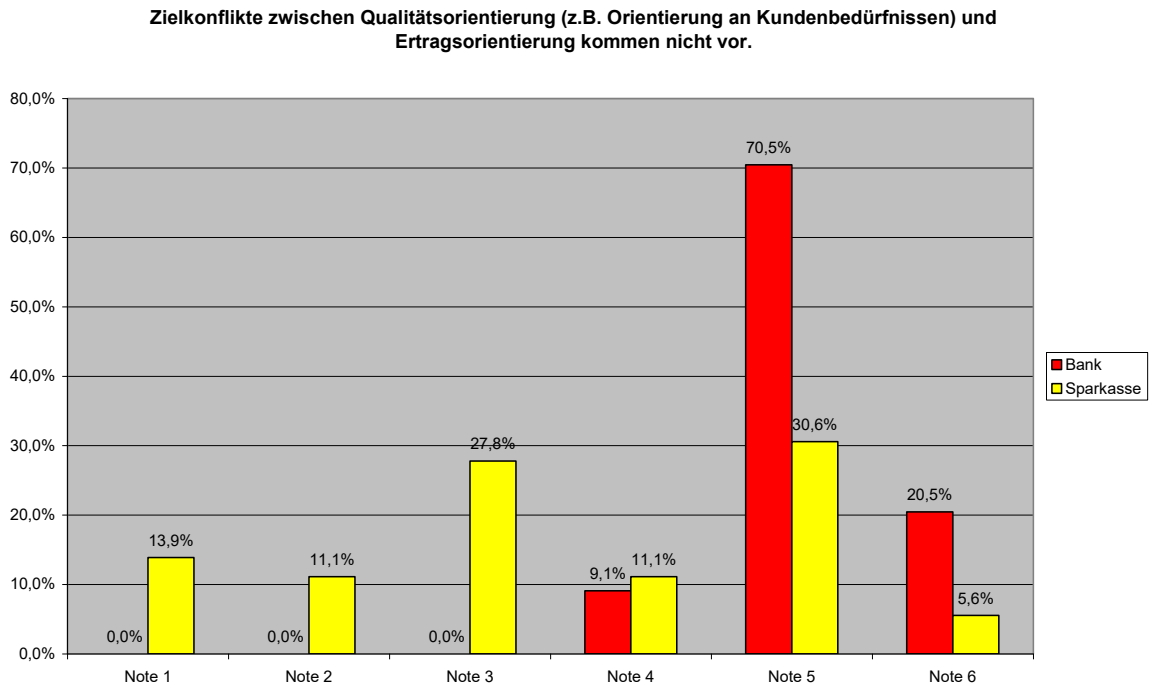


Abb. 6: Bewertung der TeilnehmerInnen der nach "Schulnoten"). (Quelle: Ergebnisse Cogito Denkwerkstätten Lanceo Projekt)

Aus den Ergebnissen der Umfrage in den Sparkassen lässt sich kein anderer Schluss ziehen. Auch hier gilt: der Konflikt in der Bank ist auch hier stärker ausgeprägt, folgt man den Benotungen in den Cogito-Denkwerkstätten.

3. Widersprüche im Zielvorgabeprozess

Probleme, auf die der Gestaltungsvorschlag eingeht, bestehen aber nicht nur aus dem Blickwinkel der Beschäftigten. Auch die Unternehmen erreichen mit der Art und Weise, wie sie die Indirekte Steuerung anwenden, nicht dass, was sie eigentlich zu erreichen vorgeben. Insbesondere zeigt sich, dass unternehmerische Herausforderung und Motivation nur unzureichend erreicht werden.

---

[7] Anders als bei der "direkten Steuerung" bei der die Beschäftigten die Verantwortung für die Qualität ihrer Arbeit tragen, sind sie unter den Bedingungen der "indirekten Steuerung" zusätzlich für deren wirtschaftlichen Erfolg verantwortlich. Zwischen diesen zwei Seiten der Verantwortung kann es zu Widersprüchen kommen. Dieser Widerspruch wirkt sich insbesondere dann als belastend aus aus, wenn der Vertrieb einzelner Finanzdienstleistungsprodukte einem besonderem Controlling unterliegen.

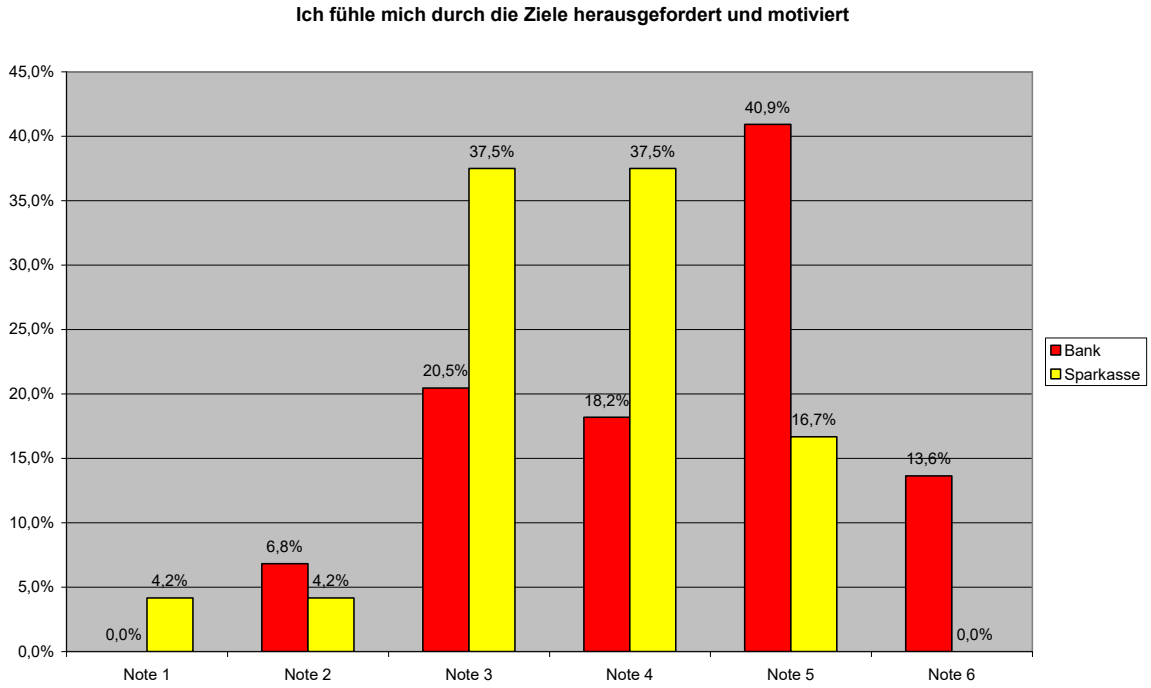


Abb. 7: Bewertung der TeilnehmerInnen der nach "Schulnoten"). (Quelle: Ergebnisse Cogito Denkwerkstätten Lanceo Projekt)

Auch hier sind die kritischen Rückmeldungen in der Bank deutlich stärker ausgeprägt als in der Sparkasse. Nimmt man die repräsentativen Ergebnisse aus der Befragung in den Sparkassen wird deutlich, welche Probleme hierbei auch in der Sparkasse eine Rolle spielen.

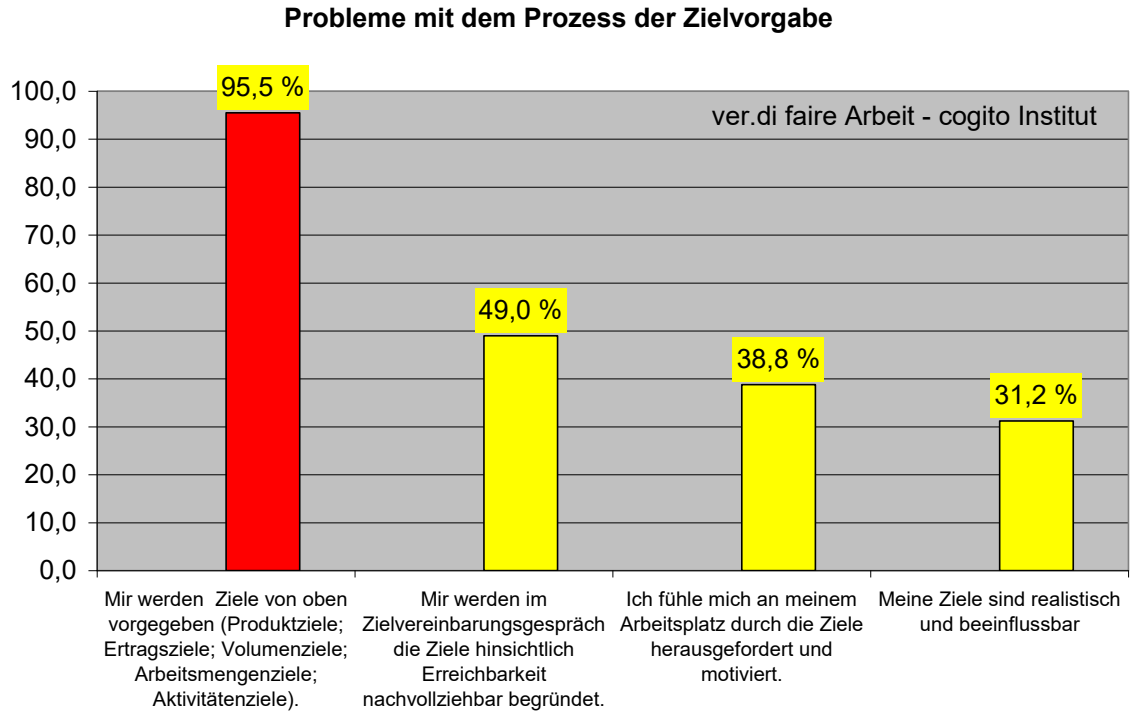


Abb. 8: Probleme mit dem Prozess der Zielerfüllung in Sparkassen (Quelle: Befragung ver.di Faire Arbeit und Cogito Institut parallel zum Lanceo Projekt)

Ziele werden nicht, oder nicht ausreichend erläutert. Ziele werden als unrealistisch empfunden. Als Folge werden die unternehmerische Herausforderung und Motivation nur höchst unzureichend erreicht.

In den Cogito Denkwerkstätten benoteten die TeilnehmerInnen aus der Bank zu 79,1 % die Aussage: "*Bei der Zielvorgabe wird mir nachvollziehbar erläutert, mit welchen Ressourcen und unter welchen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sie erreichbar sind und übertroffen werden können"* mit mangelhaft und ungenügend. Daher bewerten sie auch die Frage nach der unternehmerischen Herausforderung und Motivation zu 54,2 % mit der Note 5 und 6.

Von den 120 Ideen für Gestaltungsansätze durch die TeilnehmerInnen der Cogito Denkwerkstätten in der Bank bezogen sich dann auch eine Vielzahl auf den Prozess der Zielvorgabe:

Beispiele:

- "*Halbjährliche Reflexion des Entwicklungsstandes einer Filiale (Berücksichtigung des Verhältnisses von Zielen und Ressourcen) statt täglicher bzw. wöchentlicher Kontrolle der Zielerfüllung."*
- *"Berücksichtigung regionaler oder struktureller Unterschiede zwischen den Filialen bei den Zielen."*
- *"Ausgleich von Defiziten in Leistungsfeldern oder bei bestimmten Produktzielen durch Erfolge auf anderen Leistungsfeldern bzw. bei anderen Produkten."*
- *"Keine unterjährige Veränderung von Zielen"*
- *"Mehr Kompetenzen für das Team."*
- *"Beurteilung der Zielerfüllung nach wesentlichen Zielen und Reduzierung der Zielvielfalt auf drei Hauptziele."*

Die Beispiele zu den Gestaltungshinweisen in der Sparkasse:

- *"Anzahl der Zielfelder auf das Notwendigste reduzieren"*
- *"Korrekturen bei Fehlplanungen oder veränderten Markt- oder Rahmenbedingungen"*
- *"Option zu Teamzielen" und "Teamziele zulassen".*

4. Gestaltungsvorschlag

4.1 Charakter des Vorschlags

Vor dem Hintergrund der Einschätzungen zu den psychischen Belastungen, den Schwierigkeiten im Zielvorgabeprozess und den Vorschlägen der TeilnehmerInnen wurde der nachfolgende umfassendere Gestaltungsvorschlag in Form von Pilotprojekten entwickelt.

Zu seinem Charakter ist folgendes zu beachten:

- Bei dem Vorschlag handelt es sich um Grundüberlegungen. Sie sollten in einem partizipativen Prozess in den Pilotprojekten mit den beteiligten Beschäftigten konkretisiert werden.
- Die Betriebsparteien - Management und Arbeitnehmervertretung - sollten ihn als gemeinsamen Prozess verstehen, begleiten und auswerten. Eine unabhängige Prozessbegleitung ist zusätzlich sinnvoll.
- Der Vorschlag wurde für die konkreten Bedingungen in den untersuchten Betrieben beschrieben. Es wird nicht der Anspruch erhoben, dass er in allen konkreten Punkten als verallgemeinerbar und übertragbar einzuschätzen ist. Für übertragbar und verallgemeinerbar halten wir jedoch die Grundzüge zu seiner Entwicklung, wenn sie jeweils an den konkreten Bedingungen der jeweiligen Betriebe ansetzen und deren Entwicklung konsequent als partizipativen Prozess angelegt sind.

4.2 Ziele und Erfolgskriterien

- Für die Pilotprojekte wurden die folgenden Ziele mit dem Vorschlag definiert:
  - Erprobung der Gestaltungsvorschläge bei überschaubaren Risiken (Erprobung in einer überschaubaren Anzahl von Filialen)
  - Klarheit in der Erfolgsorientierung durch:
    - Konsequente Förderung der Selbständigkeit
    - Konzentration auf das Wesentliche
  - Reduzierung von psychischen Belastungen infolge von Widersprüchen in der Steuerung.
  - Überprüfung der einzelnen Elemente auf Praxistauglichkeit
  - Beachtung des Problems der interessierten Selbstgefährdung durch:
    - Qualifizierung der Beschäftigten für einen gesundheitsförderlichen Umgang mit sich selbst

Die Form von Pilotprojekten bietet sich an, damit die Risiken der Umsetzung für alle beteiligten Seiten überschaubar bleiben. Es versteht sich von selbst, dass ein wesentlicher Teil der Auswertung darin bestehen muss, die Praxistauglichkeit zu überprüfen und anzupassen, wo es die Beteiligten gemeinsam für erforderlich halten.

Als Erfolgskriterium wird ein mindestens gleichbleibender Erfolg bei deutlich sinkender psychischer Belastung benannt.

Eine derartige Verbindung für den Erfolg ist nicht unumstritten. Die Frage stellt sich, ob ein gleichbleibender Erfolg überhaupt erreichbar und nicht etwa nur eine Illusion ist. Und wenn er überhaupt erzielt werden kann, ob dann das wichtige Ziel der **deutlich sinkenden psychischen Belastung** noch erreichbar ist?

Man muss sich von der Vorstellung trennen, dass nur über den zusätzlichen Druck vergleichbare Erfolge zu erzielen sind. Der Vorschlag basiert auf der Überlegung, dass diese Formen

von Druck, eher geeignet sind Angst zu erzeugen, den Erfolg eher behindern als ihn perspektivisch zu sichern. »*Unternehmerisches Denken und Handeln*« bei den Beschäftigten wird hierdurch weder erzeugt noch gefördert.

4.3 Grundzüge des Cogito Gestaltungsvorschlag

Letztlich laufen die Vorschläge, sofern das Problem der Interessierten Selbstgefährdung nicht berücksichtigt wird, auf eine Optimierung der Indirekten Steuerung hinaus. Ohne eine Beachtung dieses Problems sind die psychischen Belastungen nicht zu reduzieren. Vielmehr noch, es besteht dann die Gefahr, dass sie sich verstärken. Der Baustein *"Qualifizierung der Beschäftigen für einen gesundheitsförderlichen Umgang mit sich selbst"* ist daher unabdingbar.

Der Vorschlag besteht aus den folgenden Bestandteilen:

- Konzentration auf das Wesentliche
- Wie werden die Ziele festgelegt?
- Verteilung, Controlling und Änderung der Ziele
- Auswertung der Zielerfüllung
- Qualifizierung der Beschäftigen für einen gesundheitsförderlichen Umgang mit sich selbst

Die folgenden grundsätzlich formulierten Punkte sind für einen Lernprozess gedacht, in dessen Verlauf ein Umgang mit Zielen unter Beachtung der Gesundheit erreicht werden soll. Eine derartige Prozessorientierung ermöglicht es, notwendige Anpassungen in einen dann praktizierten Lösungsansatz einzubauen. Ein derartiges Vorgehen fördert zugleich eine intensive Reflexion der betroffenen Beschäftigten mit den Bedingungen der indirekten Steuerung und ihrer Bedeutung für die eigene Gesundheit.

4.3.1 Konzentration auf das Wesentliche

Unter Konzentration auf das Wesentliche ist eine Abkehr von einer gleichwertigen Vergabe von zahlreichen Zielen zu verstehen. Nicht selten ist diese Vielfalt von Zielen noch mit einem Zielcontrolling von Vorgaben versehen, die ihrem Wesen nach keinen unternehmerischen Erfolg abbilden.

Aus unternehmerischer Sicht gibt es im Grundsatz nur ein Ertragsziel und/oder ein Wachstumsziel. Es geht um den Deckungsbeitrag eines Bereiches oder darum, sich Wachstum selbst auf Kosten des Deckungsbeitrags zu erkaufen. Die Wertigkeit zwischen diesen zwei wesentlichen Zielsetzungen kann je nach aktueller Unternehmensstrategie wechseln. Die erwünschte Schwerpunktsetzung muss klar sein und darf nicht durch eine Vielzahl nicht mehr sinnvoll zu behandelnder Einzelziele verwässert werden.

Hierzu zählt auch, dass **Produktziele** nur untergeordnete Ziele darstellen. Sie sind zudem eine der wesentlichen Ursachen für den Widerspruch zwischen Verkauf und Beratung. Ihre Bedeutung für den Gesamterfolg bedarf einer besonderen Erläuterung. Grundsätzlich sollte auf eine Zielvorgabe und ein Controlling dieser Vorgaben für einzelne Produkte verzichtet

werden. Das bedeutet nicht, dass Umsätze ohne Produkte zu erzielen wären. Konsequente Förderung der Selbständigkeit bedeutet:

- Alle Information darüber zu haben, mit welchem Produktmix das Unternehmen den Gesamterfolg sicherstellen will.
- Aber ebenso die Entscheidungsfreiheit, welche Schwerpunkte im eigenen Verantwortungsbereich gesetzt werden.

Vor- und Nachteile müssen für die konkrete eigene Kundengruppe abwägt werden. Isolierte Zielvorgaben für einzelne Produkte, ohne diese Entscheidungsfreiheit, ohne den Blick auf das konkrete Umfeld der Filiale sind, so wurde zuvor dargelegt, die am stärksten wirkenden Ursache für die psychische Belastung. Dies trifft sowohl in der untersuchten Sparkasse wie auch in der Bank zu. Ein Controlling der individuellen Zielerfüllung oder der Zielerfüllung des Teams für einzelne Produkte sollten daher unbedingt unterbleiben.

Prozessvorgaben (z.B. Prozentsatz der Verkaufsgespräche mit Schalterkunden, Anzahl der zu führenden Telefonate, Campagnenlisten) sind nur Hilfsmittel zur Erreichung der eigentlichen Ziele. Die Einhaltung derartiger Vorgaben sagt nichts über Erfolg- oder Misserfolg aus. Ein Controlling auf derartige Prozessvorgaben lenkt daher nur von den eigentlichen, den wesentlichen Zielen ab.

4.3.2 Wie werden die Ziele festgelegt?

Wer Ziele vorgibt, hat zu erläutern unter welchen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und mit welchen Ressourcen er die Ziele nicht nur für erreichbar, sondern auch für übererfüllbar hält. Diese Erläuterungen sind Teil der Zielvorgabe und müssen schriftlich festgehalten werden. Ziele, die nur erreicht oder verfehlt werden können, sollten nicht vorgegeben werden.

Nicht der direkte Vorgesetzte, sondern der übergeordneten Vorgesetzte für die Filiale/Abteilung erstellt, begründet und verantwortet die Zielvorgabe.

Auch die Vorgabe von Zielen bedarf der unmittelbaren Beteiligung durch die betroffenen MitarbeiterInnen. Dies ist ohne eine weitgehend angstfreie Auseinandersetzung mit den angestrebten Zielen und deren Begründungen nicht möglich. Daher werden die folgenden Regelungen vorgeschlagen:

- Die Beschäftigten erhalten die Aufgabe, die geplante Zielvorgabe und deren Begründungen kritisch zu hinterfragen und denkbare Einwände und Bedenken dagegen schriftlich zu formulieren. Die Beratung, Diskussion und Entscheidung darüber erfolgt ohne den Vorgesetzten, der die Ziele vorgibt.
- Der Vorgesetzte, der über die endgültige Vorgabe der Ziele entscheidet, muss dabei auf die Bedenken und Einwände eingehen. Zusammen mit den endgültigen Zielen hat er darzulegen wie er die Bedenken und Einwände berücksichtigt hat. Ebenso hat der dazulegen, aus welchen Gründen welche Bedenken und Einwände unberücksichtigt blieben. Auch diese Begründungen sind schriftlich festzuhalten.

- Die jeweils schriftliche Festlegung dient dazu, dass sie bei der Bewertung der Zielerfüllung hinzugezogen werden können. Nur eine derart differenzierte Zielauswertung ist letztlich geeignet, einen realistischen Blick auf Ziele bei allen Beteiligten zu erreichen.

4.3.3 Verteilung, Controlling und Änderung der Ziele

Die Beschäftigten der Filiale/Abteilung, für die die Ziele vorgeben werden, können diese zusammen mit dem direkten Vorgesetzten selbständig unter sich verteilen. Ein Controlling erfolgt nur für die Erfüllung der wesentlichen Ziele auf der Ebene der Filiale/Abteilung und nicht als ein Controlling von Individualzielen. Dies ermöglicht es, die jeweiligen Stärken des Einzelnen für den gemeinsamen Erfolg zu aktivieren.

Damit entfällt der individuelle Rechtfertigungsdruck gegenüber dem mittleren und oberen Management. Der Einzelne muss sich nicht mehr für die Defizite bei einzelnen Vorgaben rechtfertigen. Bisher geschieht dies auch selbst dann, wenn einzelne Ziele übererfüllt, andere Teilziele aber verfehlt wurden - das Gesamtergebnis erreicht wird.

Diese Regelung soll die optimale Nutzung der einzelnen Stärken und die Konzentration des Betroffenen darauf ermöglichen. Die Erwartung, dass die Pilotprojekte mindestens gleichwertige Erfolge erzielen, wie vergleichbare andere Gruppen, für die die Pilotregelungen noch nicht gelten, stützt sich nicht zuletzt auf die Erwartung, die mit einer derartigen Regelung verbunden ist.

Die Gefahr in dieser Regelung besteht darin, dass der Druck durch Vorgesetzte durch den Gruppendruck ersetzt wird. Das würde bei denen, die diesem Druck ausgesetzt sind, eine Verstärkung der psychischen Belastung nach sich ziehen. Damit würde das wichtigste Ziel -die Reduzierung der psychischen Belastung - verfehlt. Diese Gefahr wir von Kritikern von Gruppenzielung als Begründung dafür angeführt, grundsätzlich auf Gruppenziele zu verzichten.

Verhindern kann dies nur eine regelmäßige Reflexion in der Gruppe darüber, ob einzelne Mitglieder des Teams unter Druck geraten und was zu diesem Druck führt. Dabei soll das Team beraten, wie es dazu beitragen kann, dies zu verhindern. Diese Problematik des Prozesses bedarf der Begleitung durch die Betriebsparteien und einer unabhängigen Prozessbegleitung.

Diese Überlegung trägt dem Einwand Rechnung, dass wegen des zu erwartenden Gruppendrucks Teamziele grundsätzlich abzulehnen sind. Bei der Entscheidung für oder gegen Gruppenziele geht es um konkrete Bedingungen, nicht um Grundsätze. Entscheiden ist, dass die die Analyse der konkreten Bedingungen daraus gemeinsam mit den Betroffenen getroffen wird. Die Konsequenz daraus ist ebenfalls beteiligungsorientiert zu treffen. In den Unternehmen, für den dieser Gestaltungsvorschlag entwickelt wurde entspricht der Vorschlag den in den Cogito Denkwerkstätten entwickelten unmittelbaren Vorschlägen der Teilnehmer (siehe 3. Die Widersprüche im Prozess der Zielvorgabe).

Ziele müssen grundsätzlich für einen Abrechnungszeitraum (Geschäftsjahr) unverändert bleiben. Ausgenommen von diesem Grundsatz sind Endwicklungen, die zwingend eine Neuberatung gemäß dem Prozessschritt: *"Wie werden die Ziele festgelegt?"* erfordern. Dieses Erfordernis ist zu begründen. Sie kann auch durch das Team selbst beantragt werden.

4.3.4 Auswertung der Zielerfüllung

Wesentlicher Bestandteil des Prozessschrittes "*Auswertung der Zielerfüllung"* sind die folgenden Einschätzungen:

- Welche der bei der Zielvorgabe angenommenen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen haben sich als realistisch herausgestellt?
- Welche der für die Vorgabe geplanten Ressourcen standen wirklich zur Verfügung?
- Welche formulierten Einwände und Bedenken der Beschäftigten haben sich als realistisch herausgestellt und welche nicht?
- Wie hat sich die Belastungssituation für die Beschäftigten entwickelt?
- Welchen Einfluss hatte dies jeweils auf die Zielerfüllung?

Erst vor dem Hintergrund dieser Einschätzungen ist die absolute Zielerfüllung zu bewerten.

Dieses Resümee wird durch die Filiale/Abteilung gezogen und mit dem übergeordneten Vorgesetzten beraten und abgestimmt.

Mit dieser Regelung verbinden sich die folgenden Ziele:

- Vorgesetzte und MitarbeiterInnen entwickeln durch diesen Prozessablauf ein realistisches Verhältnis zur Vorgabe und Umsetzbarkeit von Zielen.
- Die Betrachtung der "*reinen*" Zielerfüllung wird objektiver.
- Der individuelle Rechtfertigungsdruck, dem die einzelnen Beschäftigen bisher ausgesetzt sind, wird abgelöst durch eine objektivere Bewertung des Erfolges. Auch damit soll ein Teil der psychischen Belastung reduziert werden.
- Die psychische Belastung und die Auseinandersetzung mit deren Ursachen wird integrierter Bestandteil der Betrachtung der Zielerfüllung.

4.4 Qualifizierung der Beschäftigten für einen gesundheitsförderlichen Umgang mit sich selbst

Der Gestaltungsvorschlag optimiert indirekte Steuerung. Das Risiko unerwünschter Nebenwirkungen kann dadurch verstärkt werden. Dies zu überprüfen und gegebenenfalls gegenzusteuern zu können, ist ohne eine institutionalisierte Reflexionsebene nicht erreichbar:

- Die aus dem Prozess resultierenden **Belastungen sind in regelmäßigen Teambesprechungen zu behandeln**. Das bedeutet, dass in den Teambesprechungen nicht nur über den Erfolg gesprochen wird, sondern wie sich die Erfolgsbedingungen für die einzelnen Beschäftigten auswirken. Was setzt sie unter Druck? Wie kann das verhindert oder zumindest vermindert werden? Welche Unterstützung des Teams ist hierbei erforderlich? Was ist als Unterstützung durch das Unternehmen erforderlich?

- Das Projekt wird am Anfang, in der Mitte und am Ende von **Reflexionsworkshops** (Denkwerkstätten) begleitet. Der Zusammenhang der Ziele und Auswirkungen des Projekts mit indirekter Steuerung und interessierter Selbstgefährdung wird dabei zum Gegenstand gemeinsamen Nachdenkens.

Dass diese Reflexionen möglichst angstfrei erfolgen können, muss durch die Betriebsparteien sichergestellt und möglichst durch eine externe, unabhängige Prozessbegleitung unterstützt werden.