

Wolfgang Dunkel

**Psychische Belastung durch neue Organisations-
und Steuerungsformen**
Befunde aus dem Projekt PARGEMA

Pragdis-Tagung „Das erschöpfte Selbst“
16. Januar 2009 in München

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



DLR
Projekträger im DLR



Förderschwerpunkt
Präventiver Arbeits-
und Gesundheitsschutz

 **ISFMÜNCHEN**

Ziele von PARGEMA

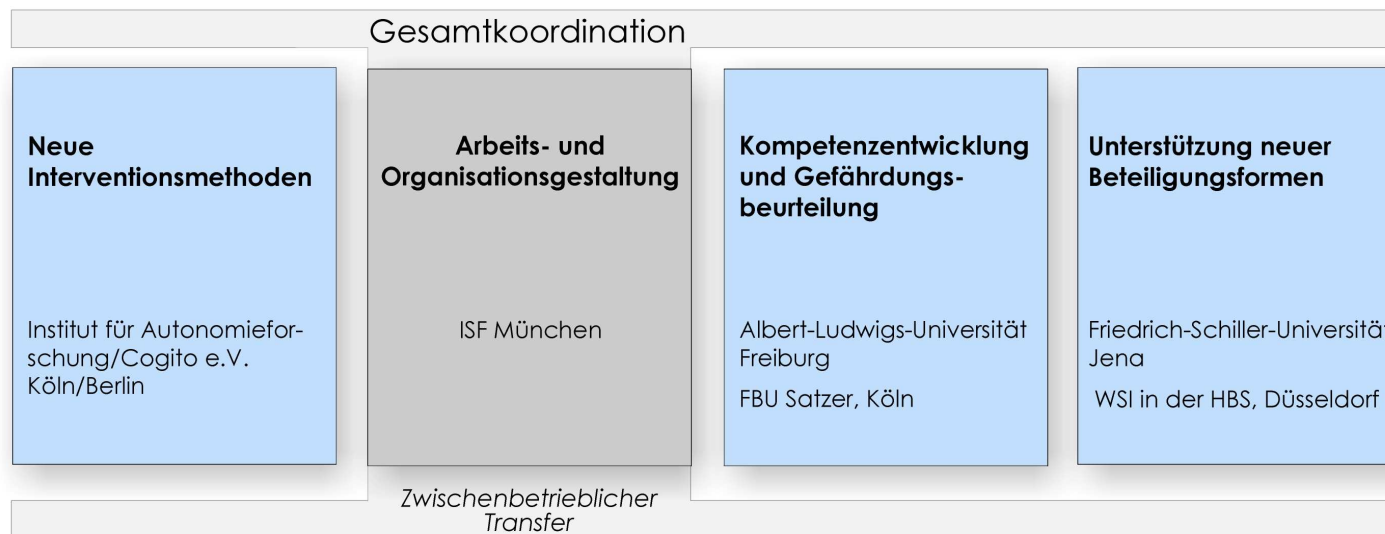
Die Ziele von PARGEMA sind:

- Zusammenhang von neuen Organisations- und Steuerungsformen und arbeitsbedingten (psychischen) Belastungen analysieren
- Maßnahmen anstoßen und unterstützen: Sensibilisieren, Möglichkeiten der Thematisierung schaffen, Mitgestaltung von Beschäftigten fördern ...
- Maßnahmen verstetigen: Präventionsansätze zu kontinuierlichen Verbesserungsansätzen weiterentwickeln („Präventionsspirale“)
- Transfer in Praxis, Wissenschaft und Öffentlichkeit

Wolfgang Dunkel: Psychische Belastung durch neue Organisations- und Steuerungsformen – Pragdis-Tagung „Das erschöpfte Selbst“, München, 16.1.09

Verbundpartner PARGEMA

Überbetrieblicher Transfer: Zusammenarbeit mit Verbänden und Institutionen des überbetrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes



Betriebliche Gestaltung: Unterstützung aller betrieblicher Akteure bei der Entwicklung, Erprobung und Umsetzung neuer Gestaltungsansätze

Wolfgang Dunkel: Psychische Belastung durch neue Organisations- und Steuerungsformen – Pragdis-Tagung „Das erschöpfte Selbst“, München, 16.1.09

Methoden und empirische Basis

- *Qualitativ*: Expertengespräche sowie Intensivinterviews mit Führungskräften und Beschäftigten
- *Quantitativ*: Schriftliche Befragungen von Experten, Führungskräften und Beschäftigten
- *Reflexiv*: Workshops mit Führungskräften und Beschäftigten zur Ist-Situation, Leitbildentwicklung und (partizipativen) Maßnahmenableitung
- Beteiligt sind acht Unternehmen aus verschiedenen Branchen
- Umfangreiche qualitative Erhebungen (rund 100 Interviews) in drei Unternehmen: **Finanzdienstleistungen, Telekommunikation, Konsumgüterelektronik**

Wolfgang Dunkel: Psychische Belastung durch neue Organisations- und Steuerungsformen – Pragdis-Tagung „Das erschöpfte Selbst“, München, 16.1.09

Merkmale neuer Organisations- und Steuerungsformen

Ergebnisorientierung:

- Ausrichtung von Organisations- und Arbeitsgestaltung an abstrakten und dynamischen Zielen
- Ergebnis- bzw. Zielvorgaben werden von oben nach unten „runtergebrochen“
- Weitreichende Transparenz über Ergebnis- bzw. Zielerreichung durch Controlling und Reporting von unten nach oben

Permanente Reorganisation:

- Alle Einheiten der Organisation werden permanent auf Rentabilität und Zielerreichung geprüft und zur Disposition gestellt

Selbststeuerung:

- Anforderungen und Ressourcen müssen innerhalb des gegebenen Rahmens (Vorgaben, Ressourcen, Prozesse, Systemzwänge usw.) dezentral bzw. von den Beschäftigten selbst aufeinander abgestimmt werden.

Wolfgang Dunkel: Psychische Belastung durch neue Organisations- und Steuerungsformen – Pragdis-Tagung „Das erschöpfte Selbst“, München, 16.1.09

Finanzdienstleistungen I: Ertragsorientierung und Erreichbarkeit von Zielen

- **die Mitarbeiter zeigen eine hohe Ergebnisorientierung und -verantwortung**
- **fortgesetzte Steigerungen der Ertragsziele werden als erhebliche Fehlbelastung erlebt – man fragt sich, wie das weiter gehen kann**
- **fehlende Ressourcen und mangelnde Flexibilität der Zieldefinition verstärken die Belastungswirkung**
- **Belastungen führen zu Erfolglosigkeitsgefühlen und zu reduzierten beruflichen Zukunftsperspektiven und einer Exit-Orientierung der Mitarbeiter**
- **eine verschärfte Kennzahlenorientierung gefährdet die Ressourcen des Unternehmens, die in der Identifikation, den Professionalitätsnormen und der Kunden- und Ergebnisorientierung der Mitarbeiter liegen.**

Wolfgang Dunkel: Psychische Belastung durch neue Organisations- und Steuerungsformen – Pragdis-Tagung „Das erschöpfte Selbst“, München, 16.1.09

Finanzdienstleistungen II: Widersprüche in den Kundenbeziehungen und überzogenes Controlling

- **Widersprüche zwischen Ertragsorientierung (möglichst viel verkaufen) und Kundenorientierung (den Kundenwünschen gemäß beraten) führen zu moralischen Problemen**
- **Komplexe Prozessketten führen zu bürokratischem Mehraufwand und behindern Vertrieb**
- **Einseitig control-orientiertes Führungsverhalten kann zu Demotivation der Mitarbeiter im Vertrieb führen**

Wolfgang Dunkel: Psychische Belastung durch neue Organisations- und Steuerungsformen – Pragdis-Tagung „Das erschöpfte Selbst“, München, 16.1.09

Finanzdienstleistungen III: Folgen für die Beschäftigten

- **Der Grad der psychischen Erschöpfung der Beschäftigten liegt signifikant über den Werten einer Normstichprobe.**
- **15% der befragten Führungskräfte sind als burnoutgefährdet einzustufen**
- **Somatische Beschwerden treten in hohem Ausmaß vor allem als Nacken-, Schulter- und Kreuzschmerzen sowie Schlafstörungen auf.**
- **Ein Drittel der befragten Mitarbeiter gibt erhebliche Einschränkungen der allgemeinen Arbeitszufriedenheit an.**

Wolfgang Dunkel: Psychische Belastung durch neue Organisations- und Steuerungsformen – Pragdis-Tagung „Das erschöpfte Selbst“, München, 16.1.09

Telekommunikation I: Permanente Reorganisation

- **Permanente Restrukturierung und Stellenabbau** führen zu starker Arbeitsverdichtung und fehlender Kontinuität: es gibt keinen „eingeschwungenen Zustand“ mehr.
- **Folgen einer Fusion:** Kooperationsprobleme zwischen den unterschiedlichen Arbeitskulturen; Gefühl, fremdbestimmt zu sein.
- **Paradoxe Situation:** Jetzt brauchen wir Dich! Aber wir sagen Dir nicht, wie lange wir Dich brauchen werden.

„Wir müssen zwar momentan noch viele Sachen am Laufen halten, aber so im Hintergrund wird ja auch dran gearbeitet, Dinge abzuschaffen.“

Wolfgang Dunkel: Psychische Belastung durch neue Organisations- und Steuerungsformen – Pragdis-Tagung „Das erschöpfte Selbst“, München, 16.1.09

Telekommunikation II: Folgen für die Beschäftigten

- Gefühl der **Enttäuschung**:

„Ich meine, wir haben vorher eigentlich über Jahre hinweg die ganzen Gewinne eingefahren. (...) Und danach haben sich die meisten Leute halt ziemlich verkauft gefühlt, weil sie halt rausgeschmissen worden sind, obwohl sie über Jahre hinweg die anderen...“

- **Rachegefühle** gegenüber den Managern, die das Unternehmen zerschlagen.
Und **Bitterkeit**:

„Das Unternehmen hat immer verschlafen. Die Manager haben immer den Anschluss verschlafen.“

- Das Verhältnis zum Unternehmen als **„gescheiterte Beziehung“**:

„Also da so von heute auf morgen die Koffer packen, das pack ich halt jetzt noch nicht. Aber Scheidung irgendwann kann schon passieren.“

- Generell hohe Unzufriedenheit mit der Arbeitssituation

Wolfgang Dunkel: Psychische Belastung durch neue Organisations- und Steuerungsformen – Pragdis-Tagung „Das erschöpfte Selbst“, München, 16.1.09

Telekommunikation III: Die ausgebrannte Führungskraft

Fallbeispiel Führungskraft aus der IT:

- **Gesteigerte Arbeitsanforderungen durch Reorganisation für Führungskräfte in Schlüsselpositionen**
- **Hohe Ansprüche an die eigene Leistungskraft**
- **Beispiel für eine Burnout-Karriere: Interviewausschnitt**

Wolfgang Dunkel: Psychische Belastung durch neue Organisations- und Steuerungsformen – Pragdis-Tagung „Das erschöpfte Selbst“, München, 16.1.09

Der Zusammenhang von Ertragsorientierung, Controlling und Selbststeuerung

- *„Man setzt sich schon selber auch unter Druck, weil man meint, man müsste das schaffen und wenn man's dann nicht schafft, dann fragt man sich natürlich, warum schaffst du das nicht? Und wenn's dann noch zwei, drei gibt, die 's tatsächlich schaffen, dann fragt man sich erst recht „Warum schaffst du das auf einmal nicht? Warum?“ (Finanzdienstleistung).*
- **„Interessierte Selbstgefährdung“:** Das unternehmerische Interesse wird zum Eigeninteresse gemacht – mögliche Folge: Die eigene Gesundheit *freiwillig* riskieren.

Wolfgang Dunkel: Psychische Belastung durch neue Organisations- und Steuerungsformen – Pragdis-Tagung „Das erschöpfte Selbst“, München, 16.1.09

Ausblick I: Vergleich unterschiedlicher Belastungsprofile

...z. B. hinsichtlich der Frage: Wer hat schuld an der Belastungssituation?

- **Unternehmen Finanzdienstleistungen: eigenes Versagen / Vorgesetzte / der Markt**
- **Unternehmen Telekommunikation: das Unternehmen / der Markt**

Auswirkungen der gegenwärtigen Finanz- und Wirtschaftskrise?

Wolfgang Dunkel: Psychische Belastung durch neue Organisations- und Steuerungsformen – Pragdis-Tagung „Das erschöpfte Selbst“, München, 16.1.09

Ausblick II: Konsequenzen aus PARGEMA

- Besseres Verständnis der „interessierten Selbstgefährdung“ im Rahmen neuer Organisations- und Steuerungsformen
- Kollektive Unterstützung bei „individuellen“ Problemen: Zum Beispiel „Denkwerkstätten“ oder Gefährdungsbeurteilung
- **Leistungspolitik und Gesundheitspolitik müssen im betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz in einen Zusammenhang gebracht werden**

Wolfgang Dunkel: Psychische Belastung durch neue Organisations- und Steuerungsformen – Pragdis-Tagung „Das erschöpfte Selbst“, München, 16.1.09

Kontakt

www.pargema.de

Verbundkoordination: ISF München

nick.kratzer@isf-muenchen.de

wolfgang.dunkel@isf-muenchen.de

wolfgang.menz@isf-muenchen.de

Wolfgang Dunkel: Psychische Belastung durch neue Organisations- und Steuerungsformen –
Pragdis-Tagung „Das erschöpfte Selbst“, München, 16.1.09