



## Editorial

Ein Leben wie im Höhenflug: Ausnahmesportler, wie etwa der deutsche Skispringer Sven Hannawald, definieren sich über Leistung und Erfolg. Eine über Jahre vorherrschende willensstarke Disziplin hat zum Erreichen immer stärker wachsender Ziele geführt, aber gleichzeitig auch den kaum zu bewältigenden Erwartungsdruck durch die Fans, das Management oder der Sportler an sich selbst gesteigert. Generell scheint in unserer heutigen Leistungsgesellschaft der Leitsatz zu gelten, möglichst perfekt zu sein und hart dafür zu arbeiten. In einer beschleunigten Arbeitswelt machen Dauerstress im Büro und außerhalb viele Arbeitnehmer krank. Hannawald beendete seine Karriere aufgrund einer Burnout-Erkrankung.

Bereits Gotthold Ephraim Lessing schrieb: „Beide schaden sich selbst: der, der zu viel verspricht, und der, der zu viel erwartet.“ Die Fragestellung dieses Newsletters ist also keineswegs neu, und trotzdem hochaktuell: Welche Zusammenhänge bestehen zwischen indirekter Unternehmenssteuerung und dem Leistungsverhalten der Beschäftigten sowie psychischer und physischer Beanspruchung, und inwieweit kann selbstgefährdendes Verhalten einerseits durch Unternehmenssteuerung erklärt werden und andererseits selbst zur Beanspruchung beitragen?

Die kontroversen Diskussionen um eine Anti-Stress-Verordnung zeigen, dass das Thema „Stress in der Arbeitswelt“ in der Politik angekommen ist. Auch wenn politische Antworten hierzu aktuell noch ausstehen, ist den Unternehmen schon heute zu empfehlen, ihre Aktivitäten in der betrieblichen Gesundheitsförderung auszubauen. Jeder investierte Euro in die Gesundheit der Beschäftigten dürfte gut angelegt sein.

Psychosozialer Stress am Arbeitsplatz:

## Indirekte Unternehmenssteuerung, selbstgefährdendes Verhalten und die Folgen für die Gesundheit

Anja Chevalier, Gert Kaluza

### Gesundheit in der Arbeitswelt

Die weite und zunehmende Verbreitung psychomentaler und sozio-emotionaler Belastungen im Arbeitskontext ist in zahlreichen repräsentativen Studien dokumentiert (z. B. Lohmann-Haislah 2012). Typische Belastungsfaktoren sind ein zu hohes Arbeitspensum, starker Termin- und Leistungsdruck, Multitasking, Arbeitsunterbrechungen, mangelnde soziale Unterstützung und geringe Handlungsspielräume. Die gesundheitlichen Folgen zeigen sich in zunehmenden körperlichen und psychovegetativen Beanspruchungs- und Erschöpfungssymptomen der Beschäftigten. Auch der seit über zehn Jahren festzustellende Anstieg der Fehlzeiten aufgrund psychischer Erkrankungen ist in Verbindung mit immer mehr Stress am Arbeitsplatz zu sehen (Badura et al. 2012). Die damit verbundenen Produktionsausfallkosten wurden für das Jahr 2012 auf sechs Milliarden Euro geschätzt (BAuA 2014).

Mit der wachsenden Bedeutung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz hat in den letzten Jahren gleichzeitig ein Paradigmenwechsel in der Unternehmenssteuerung stattgefunden: Direkte Steuerungsformen („Command and Control“) werden zunehmend durch indirekte, ergebnisorientierte Steuerungsformen („Management by Objectives“) ersetzt. Bei Letzteren sind nur die Arbeitsergebnisse relevant, nicht aber der (Zeit-)Aufwand. Flexible Arbeitszeiten, leistungsabhängige Bezahlung und das Führen mittels Zielvereinbarungen sind prominente Merkmale der indirekten ergebnisorientierten Unternehmenssteuerung. Welche Auswirkungen dies auf das Leistungsverhalten der Beschäftigten hat und welche Chancen und Risiken sich im Hinblick auf ihr Stresserleben und ihre Gesundheit daraus ergeben, ist Gegenstand des aktuellen Newsletters.

Drei Fragestellungen stehen im Mittelpunkt:

- Wie verbreitet sind indirekte Formen der Unternehmenssteuerung (Flexibilität und Kontrolle der Arbeitszeit, leistungsabhängige Bezahlung, Führen über Ziele, Zielspiralen, Handlungs- und Entscheidungsspielräume) sowie selbstgefährdendes Verhalten bei Vollzeitbeschäftigten in Deutschland? >>>

- Welche Zusammenhänge bestehen zwischen den Merkmalen indirekter Unternehmenssteuerung einerseits und dem Leistungsverhalten (besonders selbstgefährdendes Verhalten) der Beschäftigten sowie psychischer und physischer Beanspruchung andererseits?
- Inwieweit werden Zusammenhänge zwischen Merkmalen der indirekten Unternehmenssteuerung und den Beanspruchungsindikatoren durch das Ausmaß selbstgefährdenden Verhaltens erklärt?

## Was verursacht Stress am Arbeitsplatz?

Die arbeitspsychologische Stressforschung hat eine Reihe von Modellen entwickelt und empirisch geprüft, in denen jeweils spezifische Arbeitsplatzmerkmale identifiziert werden, die bei den Beschäftigten zu Stress führen können (zusammenfassend Siegrist und Dragano 2008).

Ein möglicher Stressfaktor sind Arbeitsplatzbedingungen, die die Beschäftigten daran hindern, ihre Ziele zu erreichen und effektiv zu arbeiten. Dazu zählen beispielsweise schwerfällige Informationsflüsse (Intransparenz), Arbeitsunterbrechungen, Zeitdruck, viel bürokratische Kontrolle sowie unklare oder schwer zu vereinbarende beziehungsweise erreichbare Ziele.

Nach dem Modell der beruflichen Gratifikationskrise (Siegrist 1996) ist ein wesentlicher Stressfaktor ein wahrgenommenes Ungleichgewicht zwischen hohem Einsatz und geringer Belohnung (Gratifikation). Als Belohnung sind nicht nur finanzielle Entlohnung, sondern auch Status und Anerkennung sowie Zukunftsperspektiven zu sehen.

Nach dem Anforderungs-Kontroll-Modell (Karasek und Theorell 1990) sind besonders stressgefährdete Arbeitsplätze gekennzeichnet durch

- eine Kombination von hohen quanti-

tativen oder qualitativen Arbeitsanforderungen (besonders infolge von Zeitdruck) und

- einen geringen Grad an Kontrolle über den Arbeitsablauf beziehungsweise einen geringen Entscheidungsspielraum am Arbeitsplatz.

Mehrere internationale epidemiologische Studien haben die oben genannten Modelle belegt (Siegrist und Dragano 2008). Die Ergebnisse zeigen, dass sowohl hohe Verausgabung zusammen mit niedriger Belohnung als auch ein geringer Handlungsspielraum zusammen mit hohen Anforderungen längerfristig zu einer Risikoverdopplung für Herz-Kreislauf-Erkrankungen und für depressive Störungen führen.

Die hier vorgestellten Arbeitsstressmodelle verweisen auf wichtige Merkmale stressgefährdeter Arbeitsplätze und liefern wertvolle Hinweise für eine gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeitsbedingungen sowie Arbeits- und Leistungskulturen. Sie reflektieren allerdings nur unzureichend den gravierenden Wandel, der sich seit mindestens zwei Jahrzehnten in der Arbeitswelt vollzieht. Stichworte sind hier der Wechsel von der Industrie- zur Dienstleistungs- und Wissensarbeit, der Zwang zur Produktivitätssteigerung im globalisierten Wettbewerb und eine damit einhergehende zunehmende Verdichtung und Flexibilisierung der Arbeit innerhalb ergebnisorientierter Steuerung.

## Risiken für eine gesunde Arbeitswelt: indirekte Steuerung und selbstgefährdendes Verhalten

Indirekte, ergebnisorientierte Formen der Unternehmenssteuerung sollen Vorteile sowohl für das Unternehmen (Steigerung der Produktivität, bessere Planbarkeit von Lohnkosten) als auch für die Beschäftigten (durch mehr Autonomie und

Selbstbestimmung in der Arbeitsplanung, bessere Vereinbarkeit von Freizeit, Familie und Beruf) bringen. Die Unternehmen räumen den Beschäftigten ein hohes Ausmaß an individuellen Handlungsspielräumen ein – Arbeitnehmer können ihre Aufgaben selbstständig planen, einteilen und ausführen und teilweise sogar ihre Arbeitszeiten völlig selbst bestimmen (Vertrauensarbeitszeit) (Ahlers 2011).

Nach dem Anforderungs-Kontroll-Modell sind derartige Handlungsspielräume grundsätzlich gesundheitsförderlich. Allerdings stellen sie zugleich erhöhte Anforderungen an die Eigenverantwortung und Selbstorganisation, die von Kratzer und Dunkel (2013) als zusätzliche, aber „unsichtbare“ Leistung beschrieben wird und auch zur Überforderung werden kann. Wann, wo, wie und mit welcher Priorität Aufgaben erledigt werden, können und müssen die einzelnen Beschäftigten zunehmend selbst entscheiden.

Darüber hinaus gehen mit den neuen ertragsorientierten Steuerungsformen vielfach auch neue „Belastungskonstellationen“ einher (Krause et al. 2012; Menz, Dunkel und Kratzer 2011; Peters 2011). Menz et al. (2011) führen hier unter anderem reduzierte Zukunftsperspektiven (Arbeitsplatzunsicherheit), moralische Dilemmata (Zielerreichung versus Kundenorientierung) und die Bürokratie der Controlling-Instrumente an.

Zusätzlich zu den typischen Merkmalen indirekter Steuerung – flexible Arbeitszeiten, leistungsabhängige Bezahlung und das Führen mittels Zielvereinbarungen – stellen Menz et al. (2011) dynamisierte Leistungsziele als wichtigen Faktor der modernen Belastungskonstellationen heraus. Damit gemeint sind stetig steigende Zielvorgaben, die sich allein am Marktwachstum, aber nicht am Leistungspotenzial der Beschäftigten und den zur Verfügung stehenden Ressourcen orientieren.

So würden in vielen Unternehmen Arbeits- und Ertragsziele in regelmäßigen Abständen, mindestens jährlich, kontinuierlich gesteigert. Derartige wahrgenommene Zielspiralen würden von den Beschäftigten als Hauptbelastung empfunden. Angesichts der dynamisch steigenden Anforderungen erscheine die eigene Leistungsfähigkeit immer wieder als unzulänglich und permanent ungenügend und blockiere so einen stabilen „sense of accomplishment“ (Menz, Dunkel und Kratzer 2011: 174).

Diese Zielspiralen können, müssen aber nicht prinzipiell mit ergebnisorientierter Führung (Führen über Zielvereinbarungen) einhergehen. Entscheidend ist, wie die Ziele definiert werden – anhand des Leistungspotenzials der Beschäftigten oder des Marktwachstums. Nur durch Letzteres können die von Menz et al. (2011) beschriebenen Zielspiralen entstehen. Für die vorliegende Untersuchung der gesundheitlichen Auswirkungen von Merkmalen indirekter Unternehmenssteuerung werden diese beiden Aspekte (Führen über Ziele und wahrgenommene Zielspirale) daher getrennt voneinander betrachtet.

Indem abhängig Beschäftigte unter den Bedingungen indirekter Unternehmenssteuerung wie Selbstständige behandelt werden, verhalten sie sich auch entsprechend, um ihre Ziele zu erreichen – etwa durch überlange Arbeitszeiten, den Verzicht auf Regenerationszeiten (Pausen, Feierabend, Urlaub) und Präsentismus (Arbeiten trotz Krankheit). Diese Phänomene werden unter dem Begriff der „interessierten Selbstgefährdung“ zusammengefasst (Peters 2011).

Krause et al. (im Druck) definieren Selbstgefährdung als Handlungen, mit denen Erwerbstätige arbeitsbezogene Stressfaktoren zu bewältigen versuchen, die jedoch gleichzeitig die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten von Erkrankun-

gen erhöhen oder notwendige Regeneration verhindern. Neben dem Verzicht auf Erholung äußert sich selbstgefährdendes Verhalten auch im übermäßigen Konsum von leistungssteigernden Substanzen wie Alkohol, Nikotin oder Medikamenten sowie beispielsweise im Unterlaufen von Sicherheits-, Schutz- und Qualitätsstandards. Selbstgefährdendes Verhalten kann verstanden werden als negative Nebenwirkung der erhöhten Selbstständigkeit von Beschäftigten durch indirekte Unternehmenssteuerung.

Selbstgefährdung kann die Beschäftigten herausfordern, eigene Leistungsgrenzen zu überschreiten (etwa aufgrund unrealistisch hoher Ziele oder zu enger Deadlines, die nicht verhandelbar sind). Dorsemagen et al. (2012) zeigen in einer repräsentativen Schweizer Befragung, dass Beschäftigte in Vertrauensarbeitszeit (einem typischen Merkmal indirekter Steuerung) häufiger in ihrer Freizeit arbeiten, überlange Arbeitstage haben und öfter Mehrarbeit leisten. In einer Befragung deutscher Betriebsräte berichtet durchschnittlich ein Drittel, in ergebnisgesteuerten Unternehmen knapp die Hälfte, über selbstgefährdendes Verhalten der Beschäftigten (z. B. überlanges Arbeiten, Präsentismus und Unterlaufen der Arbeitsschutzregeln; Ahlers 2011: 55).

Daraus ergibt sich die Frage, inwieweit dieses selbstgefährdende Verhalten der Beschäftigten selbst deren psychische und physische Beanspruchung erklären kann. Es bleibt also zu prüfen, ob die Beanspruchung der Beschäftigten gegebenenfalls nicht nur durch bestimmte Merkmale indirekter Steuerung, sondern teilweise auch durch das selbstgefährdende Verhalten der Beschäftigten verursacht wird.

Vor diesem Hintergrund soll mit den Daten des Gesundheitsmonitors die Chance genutzt werden, in einer repräsentativen Stichprobe die Zusammenhänge zwischen

indirekter Steuerung und selbstgefährdendem Verhalten sowie Beanspruchungssymptomen aus Sicht der Beschäftigten näher zu untersuchen. Im Fokus stehen dabei Handlungs- und Entscheidungsspielräume, das Führen mittels Zielvereinbarungen und – davon unterschieden – wahrgenommene Zielspiralen.

Ferner wird untersucht, inwieweit selbstgefährdendes Verhalten der Beschäftigten, welches als Folge indirekter Steuerung auftritt, zumindest in Teilen den Zusammenhang zwischen indirekter Steuerung und Beanspruchung erklären kann.

## Beschreibung der Stichprobe

Die Gesamtstichprobe besteht aus 1.728 Befragten. Davon geben 958 (55 %) Personen an, erwerbstätig zu sein, 770 (45 %) sind derzeit nicht erwerbstätig. Von den Erwerbstätigen arbeiten 658 (69 %) in Vollzeit (35 Stunden pro Woche und mehr) und 273 (28 %) in Teilzeit (bis 34 Stunden pro Woche; keine Angabe bei 27 Befragten).

Die zu untersuchenden Fragestellungen beziehen sich auf die Folgen von Steuerungsformen für abhängig Beschäftigte. Deshalb beruhen die hier präsentierten Ergebnisse auf einer Teilstichprobe von 487 abhängig Beschäftigten in Vollzeit (ohne Selbstständige, Auszubildende und Schichtarbeiter). Das Alter liegt zwischen 19 und 64 Jahren, 64 Prozent sind männlich. Über ein Drittel ist ledig, über die Hälfte ist verheiratet, sieben Prozent sind geschieden.

Rund 28 Prozent verfügen über einen Fach-/Hochschulabschluss, 15 Prozent über eine abgeschlossene Fach-, Meister- oder Technikerschule oder einen Abschluss an einer Berufs- oder Fachakademie. 65 Prozent gaben an, (gegebenenfalls zusätzlich) eine Lehre beziehungsweise eine Handels-/Berufsfachschule abgeschlossen zu haben. Insgesamt knapp sechs Prozent der Befragten ver-

fügen über keinen oder einen anderen beruflichen Abschluss.

Die Befragten sind durchschnittlich seit 21 Jahren abhängig beschäftigt. Über zwei Drittel (72 %) sind Angestellte, entweder in weisungsgebundener Tätigkeit (19 %), mit selbstständiger Leistung in verantwortlicher Tätigkeit (44 %) oder mit umfassenden Führungsaufgaben (8 %). Knapp zwölf Prozent sind Beamte, entweder im einfachen oder mittleren Dienst (knapp 5 %), im gehobenen Dienst (5 %) oder im höheren Dienst (2 %). 15 Prozent der Befragten geben an, zur Kategorie der Arbeiter zu gehören, drei Prozent sind angelernt, neun Prozent Facharbeiter und drei Prozent Vorarbeiter oder Ähnliches.

29 Prozent geben an, Führungsverantwortung zu haben. Die Anzahl des geführten Personals reicht von 1 bis 2.500 Mitarbeitern. Die Befragten haben eine vertragliche Arbeitszeit von durchschnittlich 39,3 Stunden pro Woche. Die tatsächliche Arbeitszeit der letzten drei Monate lag durchschnittlich bei 42,2 Stunden pro Woche, bei Befragten mit Führungsverantwortung oder höheren Qualifikationen (Fach-/Hochschulabschluss) (insgesamt 45 %) sogar bei 43,6 Stunden pro Woche.

Hinsichtlich der Merkmale Alter, Geschlecht, Familienstand, Führungsposition, vereinbarte und tatsächliche Arbeitszeit ist die vorliegende Stichprobe vergleichbar mit denen anderer repräsentativer Befragungen von Erwerbstätigen in Deutschland wie beispielsweise dem Stressreport (Lohmann-Haislah 2012).

## Ergebnisse

### Wie verbreitet sind indirekte Formen der Unternehmenssteuerung?

#### Arbeitszeitregelungen

Flexible Formen der Arbeitszeitgestaltung, bei denen den Beschäftigten ein hohes Maß an Selbstbestimmung ein-

### Aspekte der Arbeitszeitgestaltung (Angaben in Prozent)

1. Flexibilität der Arbeitszeiten	
Arbeiten Sie jede Woche an den gleichen Wochentagen? (ja/nein)	91% (ja)
Arbeiten Sie an jedem Arbeitstag die gleiche Stundenzahl? (ja/nein)	49% (ja)
Sind Arbeitsbeginn und Arbeitsende an jedem Tag gleich? (ja/nein)	36% (ja)
Index zur Flexibilität	
(Summierung der Nein-Antworten aus 1.)	
völlig flexible Arbeitszeiten (dreimal „nein“ in Frage 1)	7%
weitgehend flexible Arbeitszeiten (zweimal „nein“ in Frage 1)	43%
wenig flexible Arbeitszeiten (einmal „nein“ in Frage 1)	18%
keine Flexibilität bei den Arbeitszeiten (kein mal „nein“ in Frage 1)	32%
2. Grad der Selbstbestimmung in der Arbeitszeitgestaltung	
Wann und wie lange ich arbeite ...	
... entscheide ich selbst, je nachdem welchen Aufgaben anfallen (Vertrauensarbeitszeit).	14%
... kann ich innerhalb eines vorgegebenen Rahmens (Gleitzeit) mitbestimmen.	51%
... wird allein von meinem Arbeitgeber/Vorgesetzten festgelegt.	35%
3. Grad der systematischen Erfassung und Kontrolle	
Meine Arbeitszeiten ...	
... werden nicht systematisch erfasst und/oder kontrolliert.	27%
... muss ich selbst aufschreiben.	23%
... werden systematisch erfasst und kontrolliert (etwa durch Stempeluhr, elektronische Zeiterfassung oder den Vorgesetzten).	50%
4. Vergütung von Mehrarbeit	
Meine Überstunden werden ...	
... überhaupt nicht vergütet oder anderweitig ausgeglichen (etwa mit Freizeit).	21%
... nur in begrenztem Umfang vergütet oder anderweitig ausgeglichen (etwa mit Freizeit).	20%
... in vollem Umfang vergütet oder anderweitig ausgeglichen (etwa mit Freizeit).	59%

Quelle: Gesundheitsmonitor 2015

Tabelle 1

gesundheitsmonitor

geräumt wird, gehören zum Standard-repertoire moderner Unternehmenssteuerung. Um zu erfassen, wie die Arbeitszeit geregelt ist, wurde erfragt, inwieweit

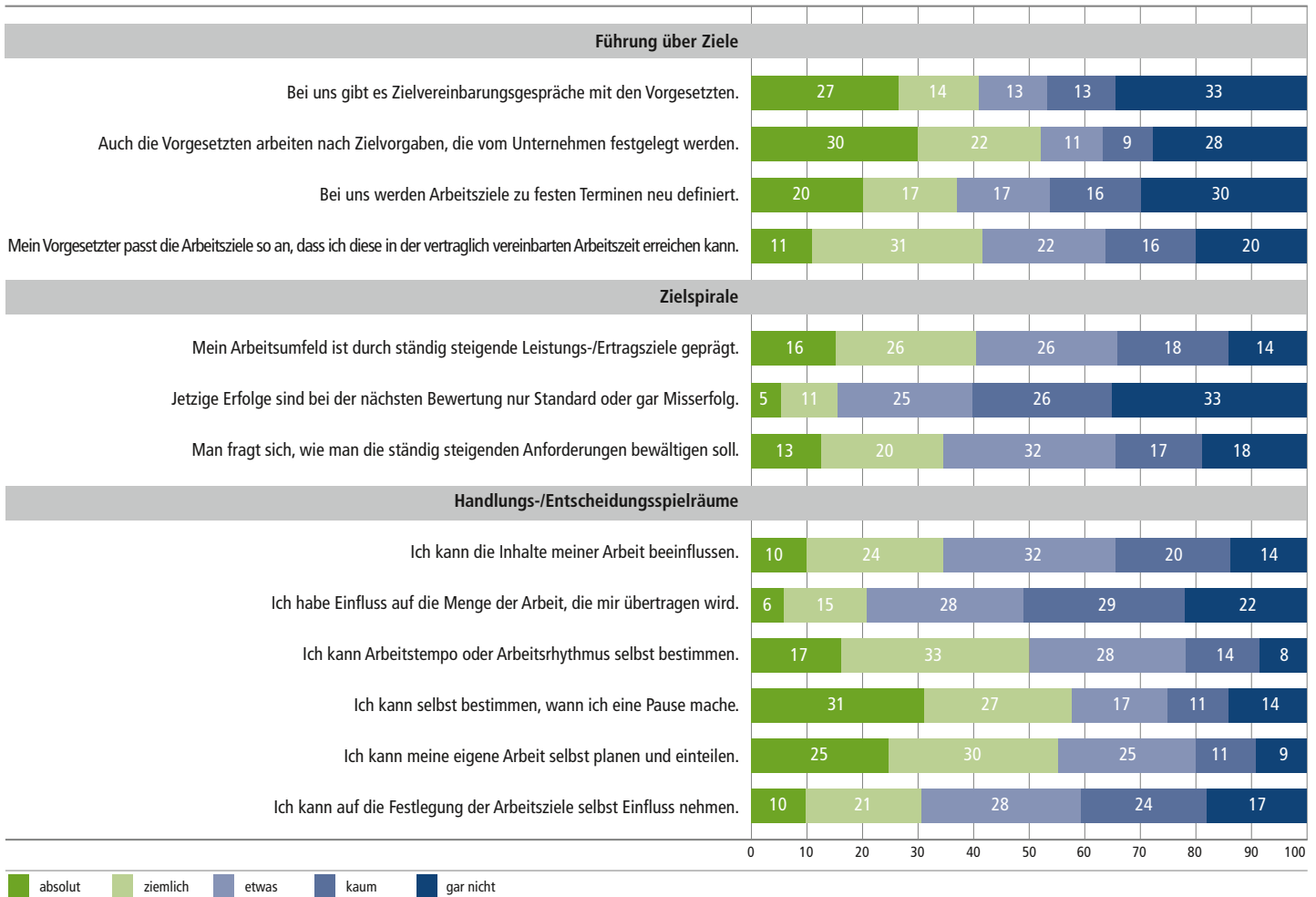
- die Arbeitszeiten flexibel sind,
- diese selbstbestimmt eingeteilt werden können,
- sie systematisch erfasst oder kontrolliert werden und
- ob Überstunden bezahlt oder anderweitig ausgeglichen werden.

Zur Erfassung der Flexibilität von Arbeitszeiten diente ein Index durch Summenbildung der Nein-Antworten aus den drei

relevanten Indikatoren (0 = keine Flexibilität, 3 = maximale Flexibilität). Die prozentualen Angaben der Befragten werden in Tabelle 1 dargestellt.

Zusammenfassend wird deutlich, dass nur ein geringer Teil der Befragten, nämlich 14 Prozent, seine Arbeitszeiten vollkommen selbst bestimmen kann. Nur sieben Prozent arbeiten auch tatsächlich zu völlig flexiblen Zeiten – bei ihnen ändern sich also die wöchentlichen Arbeitstage, die Stundenzahl am Arbeitstag sowie der Arbeitsbeginn und das Arbeitsende. Allerdings kann gut die Hälfte der Befragten die Arbeitszeiten

### „Wie sehr treffen folgende Aussagen auf Ihre jetzige Arbeit zu?“ (Angaben in Prozent)



Quelle: Gesundheitsmonitor 2015; n = 487

Abbildung 1

gesundheitsmonitor

in einem vorgegebenen Rahmen (etwa Gleitzeit) mitbestimmen, 43 Prozent geben somit auch an, weitgehend flexible Arbeitszeiten zu haben. Damit ergibt sich für einen wesentlichen Teil der Befragten, dass Arbeitszeiten nicht systematisch erfasst und kontrolliert werden (27 %) und Mehrarbeit entweder gar nicht (21 %) oder nur begrenzt (20 %) vergütet wird.

Diese Ergebnisse sind für die entsprechenden Fragen (Selbstbestimmung und systematische Erfassung) vergleichbar mit den Ergebnissen des DGB-Index Gute Arbeit (2014).

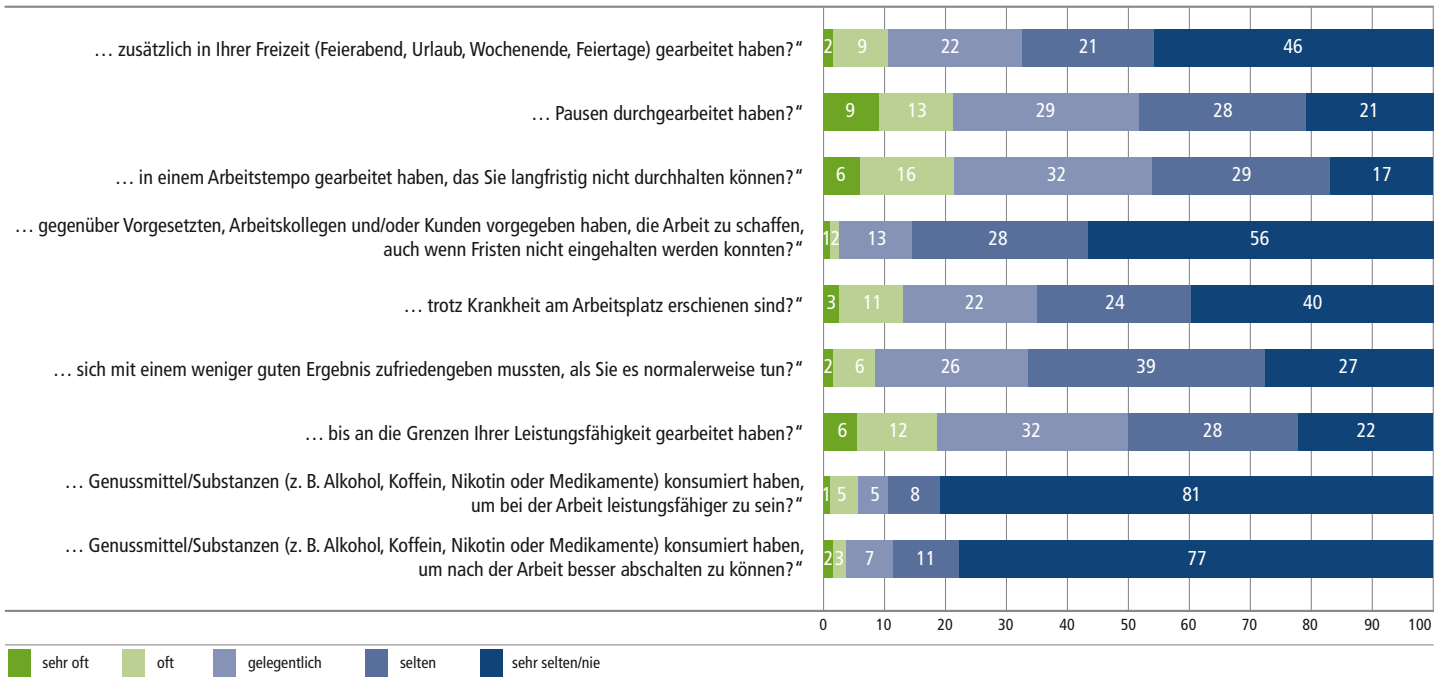
### Ergebnisorientierung im Unternehmen: Führen über Ziele und die „Zielspirale“

Ein weiteres Merkmal indirekter Unternehmenssteuerung ist die Ergebnisorientierung, die sich über leistungsabhängige Bezahlung, Führen über Ziele und wahrgenommene Zielspiralen darstellen lässt. Ein Viertel der Vollzeitbeschäftigten gibt an, Anspruch auf leistungsabhängige Bonuszahlungen zu haben. Bei gut vier Prozent hängt das Gehalt zu einem Großteil von der Arbeitsleistung ab, während 70 Prozent keine leistungsbezogenen Zahlungen erhalten.

Führen über Ziele wurde mit Fragen unter anderem danach erfasst, inwieweit regelmäßige Zielvereinbarungsgespräche mit den Vorgesetzten stattfinden und die Zielvorgaben realistisch definiert sind (Dorsewagen et al. 2012). Eine Darstellung der Häufigkeitsverteilungen aller Items zu Führen über Ziele, Zielspiralen sowie zu Handlungs- und Entscheidungsspielräumen zeigt Abbildung 1.

Führen über Ziele gehört für einen großen, aber nicht für den überwiegenden Teil der hier befragten Vollzeitbeschäftigten zur Arbeitswirklichkeit.

„Wie häufig ist es in den vergangenen drei Monaten vorgekommen, dass Sie ... (Angaben in Prozent)



Quelle: Gesundheitsmonitor 2015; n = 487

Abbildung 2

So geben 41 Prozent an, regelmäßig Zielvereinbarungsgespräche mit ihren Vorgesetzten zu führen. Bei 37 Prozent werden Arbeitsziele zu festen Terminen neu definiert, und 52 Prozent nehmen wahr, dass auch die Vorgesetzten Zielvorgaben haben, die vom Unternehmen festgelegt werden. Eine wesentliche Aufgabe beim Führen über Ziele ist, Arbeitsziele realistisch zu definieren. Allerdings stimmen 36 Prozent der Befragten der Aussage zu, dass ihr Vorgesetzter die Arbeitsziele „gar nicht“ oder „kaum“ so anpasst, dass diese in der vertraglich vereinbarten Zeit erreicht werden können.

Unabhängig von dem Führen über Ziele ist die Wahrnehmung stetig steigender Zielvorgaben (Zielspirale) zu sehen. Diese können, müssen aber nicht zwangsläufig mit einem ergebnisorientierten Führungsstil zusammenhängen. Zielspiralen wurden beispielsweise mit Fragen danach erfasst, inwieweit das eigene Arbeitsumfeld durch ständig steigende Leistungs-

Ertragsziele geprägt ist. Ein schwacher statistischer Zusammenhang zwischen „Führen über Ziele“ und „Zielspirale“ belegt, dass diese als zwei unterschiedliche Konzepte anzusehen sind.

Zielspiralen gehören für einen beträchtlichen Anteil, jedoch nicht für die Mehrheit der Beschäftigten zum Arbeitsalltag. So geben 42 Prozent der Befragten an, dass ihr Arbeitsumfeld ziemlich oder absolut durch ständig steigende Leistungs- und Ertragsziele geprägt ist. 33 Prozent fragen sich, wie man die ständig steigenden Anforderungen bewältigen soll. Knapp 16 Prozent stimmen der Aussage ziemlich oder absolut zu, dass jetzige Erfolge bei der nächsten Bewertung nur Standard oder gar Misserfolg sind.

**Handlungs- und Entscheidungsspielräume**

Indirekte Unternehmenssteuerung geht mit erweiterten Handlungs- und Entscheidungsspielräumen für die Beschäftigten einher. Ein Großteil der Befragten gibt an,

diverse Freiräume zu haben: 55 Prozent können ihre Arbeit selbst planen und einteilen, 58 Prozent können die Zeit ihrer Pausen, 50 Prozent ihr Arbeitstempo oder ihren Arbeitsrhythmus selbst bestimmen. Allerdings geben nur 31 Prozent der Befragten an, dass sie die Festlegung der Arbeitsziele mitbestimmen können, und lediglich 21 Prozent können die Menge der Arbeit, die ihnen übertragen wird, beeinflussen (Abbildung 1).

Ein beträchtlicher Anteil der Beschäftigten hat somit zwar Kontrolle über die Mittel und Wege, mit denen die Arbeitsziele erreicht werden, nicht jedoch hinsichtlich der Definition der Arbeitsziele und der darauf bezogenen Arbeitsmenge.

**Wie verbreitet ist selbstgefährdendes Verhalten ?**

Selbstgefährdendes Verhalten ist unter den Befragten in Vollzeitbeschäftigung bereits relativ verbreitet: 22 Prozent haben in den vergangenen drei Monaten

oft bis sehr oft Pausen durchgearbeitet und elf Prozent haben zusätzlich in ihrer Freizeit (Feierabend, Urlaub, Wochenende) gearbeitet. 22 Prozent geben an, oft bis sehr oft in einem Arbeitstempo gearbeitet zu haben, das sie langfristig nicht durchhalten können, weitere 32 Prozent haben dies gelegentlich getan. 18 Prozent der Befragten haben in den letzten drei Monaten oft bis sehr oft und weitere 32 Prozent gelegentlich bis an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit gearbeitet.

Weiterhin geben 14 Prozent der Beschäftigten an, in den letzten drei Monaten oft bis sehr oft trotz Krankheit am Arbeitsplatz erschienen zu sein; weitere 22 Prozent taten dies gelegentlich. Zudem geben knapp sechs Prozent an, oft bis sehr oft Genussmittel oder Substanzen (Alkohol, Koffein, Nikotin oder Medikamente) zu konsumieren, um bei der Arbeit leistungsfähiger zu sein; knapp fünf Prozent konsumieren oft bis sehr oft ähnliche Substanzen, um nach der Arbeit besser abschalten zu können (Abbildung 2).

### Welche Zusammenhänge bestehen zwischen indirekter Unternehmenssteuerung und selbstgefährdendem Verhalten?

Um die Zusammenhänge zwischen der Art der Unternehmenssteuerung und dem Ausmaß selbstgefährdenden Verhaltens zu berechnen, wurde ein Regressionsmodell geschätzt, in dem die acht Indizes der Arbeitszeitregelung, der Ergebnisorientierung und der Handlungs-/Entscheidungsspielräume das Ausmaß des selbstgefährdenden Verhaltens vorher-sagen.

Die Zielspirale hat den stärksten Einfluss auf selbstgefährdendes Verhalten. Je stärker die Beschäftigten Zielspiralen in ihrem Arbeitsumfeld wahrnehmen, desto wahrscheinlicher verhalten sie sich in selbstgefährdender Weise. Dies trifft auch zu – allerdings in deutlich geringerem Ausmaß –, wenn Arbeitszeiten völlig

### Art der Unternehmensführung als Einfluss auf selbstgefährdendes Verhalten – Ergebnisse der Regressionsanalyse

Vorhersageparameter des Regressionsmodells	Regressionskoeffizient $\beta$ , Signifikanz
flexible Arbeitszeiten	0,14**
Grad der Selbstbestimmung	0,13**
Bezahlung Überstunden	0,15**
Führen über Ziele	-0,11*
Zielspirale	0,44***
Handlungsspielraum	-0,16***

Signifikanzniveau: \*  $p \leq 0,05$ ; \*\*  $p \leq 0,01$ ; \*\*\*  $p \leq 0,001$ . Nicht signifikante Vorhersageparameter sind in der Tabelle nicht dargestellt.

Quelle: Gesundheitsmonitor 2015

Tabelle 2

gesundheitsmonitor

flexibel und selbstbestimmt sind sowie Überstunden gar nicht oder nur begrenzt bezahlt oder ausgeglichen werden.

Während stetig steigende Zielvorgaben also das Ausmaß selbstgefährdenden Verhaltens deutlich erhöhen, sind die Effekte der Merkmale „Führen über Ziele“ und „Handlungs- und Entscheidungsspielräume“ zwar deutlich schwächer, vermindern aber selbstgefährdendes Verhalten. Das bedeutet: Wenn regelmäßig offene, verbindliche und realistische Zielvereinbarungsgespräche geführt und die dabei vereinbarten Ziele als innerhalb der vertraglichen Arbeitszeit erreichbar eingeschätzt werden, reduziert dies selbstgefährdendes Verhalten der Beschäftigten. In gleicher Weise wirken sich Handlungs- und Entscheidungsspielräume aus: Je größer diese von den Beschäftigten eingeschätzt werden, desto geringer ist das Ausmaß selbstgefährdenden Verhaltens.

Zusammenfassend wird die Wahrscheinlichkeit für selbstgefährdendes Verhalten also nicht durch das Führen mittels Zielvereinbarungen an sich erhöht, sondern vor allem durch unrealistische und ständig steigende Zielvorgaben. Das gilt auch, allerdings in geringerem Maße, für flexible, völlig selbstbestimmte Arbeitszeiten (Vertrauensarbeitszeit) und nicht vergütete Mehrarbeit.

Die Ergebnisse des Regressionsmodells sind in Tabelle 2 dargestellt und zeigen die standardisierten Regressionskoeffizienten für die Beziehung zwischen der abhängigen Variable (selbstgefährdendes Verhalten) und dem jeweiligen Vorhersageparameter.

### Welche Zusammenhänge bestehen zwischen indirekter Unternehmenssteuerung und Beanspruchung?

Als Indikatoren psychischer und physischer Beanspruchung wurden im Fragebogen erhoben:

- die allgemeine Arbeitszufriedenheit
- die Work-Life-Balance
- das habituelle Wohlbefinden (Herda, Scharfenstein und Basler 1998)
- der kognitive Stress (Nübling et al. 2005)
- die Tendenz zu persönlichem Burnout (Nübling et al. 2005)
- die Einschlaf-beziehungsweise Durchschlafstörungen

Zur Prüfung der Zusammenhänge zwischen der Art der Unternehmenssteuerung und den Beanspruchungsindikatoren wurden ebenfalls Regressionsmodelle geschätzt, in denen wieder die acht Indizes zur Arbeitszeitregelung, Ergebnisorientierung und zu den Handlungs- und Entscheidungsspielräumen die verschiedenen Beanspruchungsindikatoren vorher-sagen.

**Art der Unternehmensführung als Einfluss auf psychische und physische Beanspruchung – Ergebnisse der Regressionsanalyse**

	Arbeitszufriedenheit	Work-Life-Balance	habituelles Wohlbefinden
<b>Vorhersageparameter</b>	<b>Regressionskoeffizient <math>\beta</math></b>		
flexible Arbeitszeiten		-0,10*	
Grad der Selbstbestimmung		-0,09*	-0,14**
Bezahlung Überstunden	-0,11*	-0,11*	
leistungsabhängige Bezahlung		-0,09*	
Führen über Ziele	0,16***	0,16***	0,13**
Zielspirale	-0,28***	-0,35***	-0,34***
Handlungsspielraum	0,34***	0,28***	0,27***
	kognitiver Stress	persönliches Burnout	Einschlaf-/ Durchschlafstörungen
leistungsabhängige Bezahlung			-0,13**
Führen über Ziele		-0,13**	
Zielspirale	0,28***	0,45***	0,16**
Handlungsspielraum		-0,18***	

Signifikanzniveau: \* p ≤ 0,05; \*\* p ≤ 0,01; \*\*\* p ≤ 0,001. Nicht signifikante Vorhersageparameter sind in der Tabelle nicht dargestellt.

Quelle: Gesundheitsmonitor 2015

Tabelle 3

Als durchgängig relevanter Vorhersageparameter von psychischer und physischer Beanspruchung erweist sich erneut die Zielspirale. Je stärker diese wahrgenommen wird, desto geringer sind Arbeitszufriedenheit, Work-Life-Balance sowie habituelles Wohlbefinden und desto stärker ausgeprägt sind insbesondere die Tendenz zu Burnout, kognitiven Stresssymptomen und Ein-/Durchschlafstörungen.

Dagegen wirken größere Handlungsspielräume als Ressource besonders verstärkend auf Arbeitszufriedenheit, Work-Life-Balance und habituelles Wohlbefinden sowie leicht reduzierend auf die Tendenz zu persönlichem Burnout. Ähnlich hat auch Führen über Ziele einen leicht positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit, die Work-Life-Balance, das habituelle Wohlbefinden und eine leicht reduzierende Wirkung auf die Tendenz zu persönlichem Burnout (Tabelle 3).

Diese Ergebnisse zeigen erneut, dass Führen mittels Zielvereinbarungen im

Allgemeinen keine negativen, sondern sogar eher leicht positive Auswirkungen für die Beschäftigten zeigt. Der wichtigste Faktor für psychisches und physisches Stresserleben liegt in dem kontinuierlichen Anstieg von Zielvorgaben, also in der Wahrnehmung einer sich stetig zuspitzenden Zielspirale. Zugleich unterstreichen die vorliegenden Ergebnisse – in Übereinstimmung mit der Arbeitsstressforschung – die Bedeutung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen als Ressource, die für das positive Arbeitserleben von Beschäftigten wichtig ist.

**Inwieweit werden Zusammenhänge zwischen indirekter Unternehmenssteuerung und den Beanspruchungsindikatoren durch das Ausmaß selbstgefährdenden Verhaltens erklärt?**

Es bestehen statistisch bedeutsame Zusammenhänge besonders zwischen den Prädiktoren Zielspirale und Handlungsspielraum einerseits und den Beanspruchungsindikatoren andererseits. Es soll nun geprüft werden, inwieweit

diese Zusammenhänge durch selbstgefährdendes Verhalten erklärt werden können.

Dazu wurde mit einfachen Mediationsanalysen berechnet, ob der direkte Zusammenhang zwischen Prädiktor (Zielspirale oder Handlungsspielraum) und abhängiger Variable (Beanspruchung) durch den Einfluss des Mediators (selbstgefährdendes Verhalten) signifikant reduziert wird. Tabelle 4 fasst die Ergebnisse dieser Analysen zusammen.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Zusammenhänge zwischen den Indikatoren für Unternehmenssteuerung und Beanspruchung deutlich reduziert werden, wenn selbstgefährdendes Verhalten berücksichtigt wird. Die ursprünglichen Effekte der Zielspirale werden für alle Variablen um mindestens 50 Prozent reduziert.

Das bedeutet, dass die Beschäftigten ihre Beanspruchung zu einem relevanten Anteil aufgrund ihres selbstgefährdenden Verhaltens erleben, welches seinerseits verstärkt als Folge von wahrgenommenen Zielspiralen und abgemildert als Folge von erhöhten Handlungsspielräumen auftritt. Umgekehrt lässt sich sagen, dass Merkmale indirekter Steuerung (in diesem Fall besonders Zielspiralen und Handlungsspielräume) selbstgefährdendes Verhalten verstärken oder abschwächen und darüber auch die Beanspruchung von Beschäftigten indirekt beeinflussen.

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse also, dass hier ein differenzierter Effekt von indirekter Steuerung auf Beanspruchung vorliegt, sowohl über den direkten Zusammenhang (Tabelle 3) als auch durch den indirekten Zusammenhang mit selbstgefährdendem Verhalten. So zeigen die hier untersuchten Merkmale der indirekten Unternehmenssteuerung (Zielspirale und Handlungsspielräume) sowohl beanspruchungsverstärkende als



### Mediationsanalysen von Zielspirale beziehungsweise Handlungsspielräumen über selbstgefährdendes Verhalten auf Beanspruchungssymptome

Prädiktor	Zielspirale		Handlungsspielräume	
	ursprünglicher Effekt	reduzierter Effekt	ursprünglicher Effekt	reduzierter Effekt
1. Arbeitszufriedenheit	-0,36***	-0,17***	0,43***	0,34***
2. Work-Life-Balance	-0,43***	-0,20***	0,35***	0,23***
3. habituelles Wohlbefinden	-0,39***	-0,16***	0,33***	0,21***
4. kognitiver Stress	0,31***	0,12*	-0,17***	-0,06 n.s.
5. persönliches Burnout	0,47***	0,21***	-0,33***	-0,19***
6. Einschlaf-/Durchschlafstörungen	0,12*	-0,03 n.s.	-0,14**	-0,08 n.s.

Signifikanzniveau: \*  $p \leq 0,05$ ; \*\*  $p \leq 0,01$ ; \*\*\*  $p \leq 0,001$ , n. s. = nicht signifikant. Die Stärke der Reduktion wurde mit der dafür geeigneten Prüfstatistik berechnet, die in allen Fällen die Differenzen zwischen den Effekten mit einem hohen statistischen Signifikanzniveau absichert.

Quelle: Gesundheitsmonitor 2015

Tabelle 4

gesundheitsmonitor

auch -reduzierende Effekte, die zu einem relevanten Teil durch das Ausmaß selbstgefährdenden Verhaltens von Beschäftigten erklärt werden können.

## Diskussion der Ergebnisse

Es wurde untersucht, inwieweit die Arbeitsbedingungen abhängig Beschäftigter in Deutschland durch Merkmale indirekter Unternehmenssteuerung geprägt sind, welche Auswirkungen dies auf das Leistungsverhalten der Beschäftigten hat und welche Chancen und Risiken sich daraus im Hinblick auf ihr Stresserleben und ihre Gesundheit ergeben. Im Besonderen wurde beleuchtet, welche Rolle ein für die eigene Gesundheit riskantes, nämlich selbstgefährdendes Verhalten der Beschäftigten in diesen Prozessen spielt.

Die Ergebnisse zeigen, dass Formen der indirekten Unternehmensführung bei Vollzeitbeschäftigten in Deutschland bereits weit verbreitet sind. Mit den Freiheiten flexibler Arbeit gehen allerdings für durchschnittlich knapp ein Viertel der Beschäftigten weder eine Erfassung noch eine Vergütung geleisteter Überstunden einher. Rund ein Drittel der Beschäftigten

sieht sich zudem in einer sich immer weiter zuspitzenden Zielspirale, in der man sich fragt, wie man die ständig steigenden Anforderungen bewältigen soll.

Die Mehrheit der Befragten sieht Spielräume und Freiheiten bei der Durchführung der Arbeit. Diese Freiheiten schließen aber für einen Großteil der Beschäftigten keinerlei Mitbestimmung bei der Menge der Arbeit und den genauen Zielvereinbarungen ein.

- Wie wirken sich diese Arbeitsbedingungen einer indirekten, ergebnisorientierten Unternehmenssteuerung auf das Leistungsverhalten und das Beanspruchungserleben der Beschäftigten aus?
- Führen sie tatsächlich dazu, dass Beschäftigte im Interesse der Zielerreichung eigene Grenzen überschreiten und ihre Gesundheit aufs Spiel setzen?

Die Ergebnisse der Regressionsanalysen sprechen eine klare Sprache. Einige Indikatoren indirekter Steuerung (Zielspiralen, flexible und selbstbestimmte Arbeitszeiten sowie unbezahlte Mehrarbeit) sagen selbstgefährdendes Verhalten sowie körperliches und psychisches Beanspruchungserleben aufseiten der Beschäftigten

voraus. Andere Indikatoren (Handlungsspielräume und Führen über Ziele) haben einen leicht begünstigenden Einfluss, vor allem auf die positiven abhängigen Variablen Arbeitszufriedenheit, Work-Life-Balance und habituelles Wohlbefinden.

Dabei leisten nicht alle Indikatoren den gleichen Beitrag. Den wichtigsten verstärkenden Faktor für Selbstgefährdung und Beanspruchung stellt durchgängig die Zielspirale dar, gefolgt von nicht vergüteten Überstunden. Letzteres kann auch als Ausdruck mangelnder Anerkennung für geleisteten Einsatz im Sinne des Modells der beruflichen Gratifikationskrisen (Siegrist 1996) verstanden werden.

Dagegen wirken sich Handlungs- und Entscheidungsspielräume ganz im Sinne des Anforderungs-Kontroll-Modells (Karasek und Theorell 1990) aus: Sie reduzieren Selbstgefährdung sowie persönliches Burnout und fördern Arbeitszufriedenheit, Work-Life-Balance und habituelles Wohlbefinden. Dies ist ein weiterer Beleg dafür, dass es gerade bei steigenden Leistungsanforderungen gesundheitsförderlich ist, die Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Beschäftigten (allerdings auch in Bezug auf die Menge der Arbeit und die Zielvorgaben) anzupassen.

Das Führen mittels Zielvereinbarungen an sich wirkt nur geringfügig, und wenn, dann eher abschwächend, auf selbstgefährdendes Verhalten und Beanspruchungsindikatoren. Wie eine Detailanalyse gezeigt hat, lässt sich dieser positive Effekt des Führens über Ziele im Wesentlichen auf ein Item zurückführen: „Mein Vorgesetzter passt die Arbeitsziele so an, dass ich diese in der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit erreichen kann“. Damit bestätigt sich letztlich noch einmal die Bedeutung realistischer Zielvorgaben, die an das Leistungsvermögen des Mitarbeiters angepasst und eben nicht ständig steigend und einseitig am Markt orientiert sind.

Die Analysen der indirekten Effekte zeigen, dass die Einflüsse der beiden wichtigsten Vorhersageparameter, Zielspirale und Handlungsspielräume, auf die verschiedenen Beanspruchungsindikatoren im Wesentlichen auf das selbstgefährdende Verhalten der Beschäftigten zurückgeführt werden können.

Das selbstgefährdende Verhalten übernimmt somit eine Schlüsselrolle in der Beziehung zwischen indirekter Unternehmenssteuerung und Beanspruchung beziehungsweise Gesundheit der Beschäftigten. Zum einen begünstigen vor allem die stetig steigenden Zielvorgaben gesundheitsgefährdendes Arbeitsverhalten der Beschäftigten, zum anderen führt dieses Verhalten zu verstärkten Beanspruchungssymptomen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die Verantwortung für die gesundheitlichen Folgen allein bei den sich selbstgefährdend verhaltenden Beschäftigten liegt. Die Analysen der indirekten Effekte belegen eindeutig: Selbstgefährdendes Verhalten tritt als Folge indirekter Steuerung auf und erklärt somit zwar teilweise den Effekt auf Beanspruchung, kann aber nicht die eigentliche Ursache sein.

Unternehmen stehen hier also erst einmal in der Verantwortung, Arbeits- und Leistungskulturen zu gestalten, in denen ein gesundheitsförderliches Arbeits- und Leistungsverhalten des Einzelnen überhaupt möglich wird.

## Empfehlungen für die Gesundheitspolitik

Welche praktischen Schlussfolgerungen lassen sich nun aus den Ergebnissen im Hinblick auf die Gesundheit und die Gesundheitsförderung der Beschäftigten ableiten?

Wie die Ergebnisse zeigen, sind es vor allem die steigenden Zielvorgaben, die das gesundheitsgefährdende Verhalten

der Beschäftigten sowie deren körperliche und psychische Beanspruchungssymptome beeinflussen. Es ist also notwendig, sich mit diesen Zielspiralen auseinanderzusetzen, die sich allein am Markt und am ökonomischen Wachstum und eben nicht am Leistungspotenzial der Beschäftigten orientieren. Anreizsysteme der Unternehmen müssen wieder so gestaltet werden, dass es Wachstumspotenziale für Beschäftigte geben kann und diese nicht nur einem immer unwahrscheinlicherem Erreichen des Unerreichbaren ausgesetzt sind.

Dagegen können erhöhte Handlungs- und Entscheidungsspielräume eindeutig als Ressource verstanden werden, die das positive Erleben des Arbeitsalltags begünstigen.

Führen über Zielvereinbarungen hat – darauf weisen die Ergebnisse hin – nicht nur keine gesundheitsschädlichen, sondern sogar potenziell gesundheitsförderliche Auswirkungen. Ziele können Unsicherheit reduzieren, indem sie Orientierung und Struktur vermitteln, sie können helfen, Prioritäten zu setzen und bestenfalls sinn- und identitätsstiftend wirken. Dies wird umso mehr der Fall sein, je mehr die Ziele von Vorgesetzten realistisch definiert und auch von Beschäftigten selbst mit beeinflusst werden können. Sie sollten als herausfordernd und – unter Berücksichtigung des eigenen Leistungsvermögens und der vorhandenen Ressourcen im Arbeitsumfeld – zugleich als realistisch und erreichbar eingeschätzt werden. So verstanden, stellt Führen über Ziele ein wesentliches Element gesundheitsgerechter Mitarbeiterführung dar.

Darüber hinaus liegt es aber auch in der Verantwortung der Beschäftigten, die Dynamik der ständig steigenden Anforderungen durch das eigene undosierte selbstgefährdende Leistungsverhalten und eine Überidentifikation mit den gesetzten Zielvorgaben nicht noch weiter anzureizen. Die indirekten Effekte deuten zwar darauf

hin, dass das selbstgefährdende Verhalten der Beschäftigten wesentlich mit der Unternehmenssteuerung zusammenhängt – und selbstverständlich müssen Steuerungssysteme besonders hinsichtlich der Zielspiralen überprüft und angepasst werden, aber auch die Beschäftigten müssen ihren Umgang mit Grenzen reflektieren. Ihnen sollten die Zusammenhänge und potenziellen Einflüsse der Steuerungssysteme auf ihr Gesundheitsverhalten bewusst gemacht werden.

Es geht darum, Leistungsgrenzen – eigene und fremde – wahrzunehmen, anzunehmen, zu kommunizieren und durchzusetzen. Das bedeutet auch, sich abzugrenzen. Dazu bedarf es einer Kultur der Achtsamkeit nicht nur seitens der Führung, sondern auch der Teammitglieder untereinander sowie nicht zuletzt der Beschäftigten im Umgang mit sich selbst.

Dies lässt sich nur erreichen, wenn Beschäftigte, Führungskräfte und Management ein gemeinsames Bewusstsein der „Grenzen-Problematik“ entwickeln und gemeinsam an einer gesundheitsförderlichen Leistungskultur arbeiten. Hierzu sollten Maßnahmen auf der individuellen Ebene (z. B. in Form von Verhaltenstrainings, Kaluza 2011), auf der interpersonalen Ebene (z. B. Teamentwicklung, Führungskräfte-schulung) und auf der organisationalen Ebene (z. B. Regelungen zum E-Mail-Verkehr, zu Überstunden) integriert durchgeführt werden. Damit wird der Dialektik von Verhalten und Verhältnissen am ehesten entsprochen. Für nachhaltige Wirkungen wird es entscheidend sein, das Bewusstsein, das im Alltag aufgrund tagesaktueller Aufgaben leicht verloren zu gehen droht, über die Dauer einzelner Maßnahmen hinaus wachzuhalten. Hier können regelmäßige kollegiale Reflexionstreffen, besonders der Führungskräfte, hilfreich sein, wie sie in klassischen beziehungsorientierten Berufsfeldern in Form von Supervision oder Intervision etabliert sind.

Dies wird letztlich nur durch Akteure vor Ort, die die unternehmensspezifischen Bedingungen und Prozesse genau kennen, erfolgreich umgesetzt werden können. Eine gesetzliche „Anti-Stress-Verordnung“, wie sie vor allem von gewerkschaftlicher Seite gefordert wird, kann hier lediglich einen allgemeinen Rahmen setzen und bestenfalls den Sozialpartnern einen konstruktiven Weg aus dem Kreislauf der immer gleichen gegenseitigen Schuld- und Verantwortungszuschreibungen weisen.

Vielversprechender ist nach den Ergebnissen der vorliegenden Studie der kombinierte Einsatz von Interventionen und Verhaltenstrainings, die am Regelwerk der Organisation, aber auch am Selbstverständnis und der Achtsamkeit der Mitarbeiter ansetzen.

## Literatur

- Ahlers, E. „Wachsender Arbeitsdruck in den Betrieben – Ergebnisse der bundesweiten PARGEMA-WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009“. Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement. Hrsg. N. Kratzer, W. Dunkel, K. Becker und S. Hinrichs. Berlin 2011. 35–58.
- Badura, B., A. Ducki, H. Schröder, J. Klose und M. Meyer (Hrsg.). Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren. Berlin und Heidelberg 2012.
- BAuA (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin). Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2012 – Unfallverhütungsbericht Arbeit. Dortmund, Berlin und Dresden 2014.
- DGB (Deutscher Gewerkschaftsbund). DGB-Index Gute Arbeit – Der Report 2014. Wie die Beschäftigten die Arbeitswelt in Deutschland beurteilen – Arbeitszeitgestaltung. Berlin 2014.
- Dorsemagen, C., A. Krause, M. Lehmann und U. Pekruhl. Flexible Arbeitszeiten in der Schweiz – Auswertung einer repräsentativen Befragung der Schweizer Erwerbsbevölkerung. Hrsg. Staatssekretariat für Wirtschaft. Bern 2012.
- Herda, C., A. Scharfenstein und H. D. Basler. „Marburger Fragebogen zum habituellen Wohlbefinden“. Schriftenreihe des Zentrums für Methodenwissenschaften und Gesundheitsforschung. Arbeitspapier 98-1. Philipps-Universität Marburg 1998.
- Judge, T. A., und S. Watanabe. „Individual differences in the nature of the relationship between job and life satisfaction“. Journal of Occupational and Organizational Psychology (67) 1994. 101–107.
- Kaluza, G. Stressbewältigung – Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung. Heidelberg 2011.
- Karasek, R. A., und T. Theorell. Healthy Work: Stress, productivity and the restriction of working life. New York 1990.
- Kratzer, N., und W. Dunkel. „Neue Steuerungsformen bei Dienstleistungsarbeit – Folgen für Arbeit und Gesundheit“. Immer schneller, immer mehr – Psychische Belastung bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit. Hrsg. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, G. Junghans und M. Morschhäuser. Wiesbaden 2013. 41–61.
- Krause, A., S. Baeriswyl, M. Berset, N. Deci, J. Dettmers, W. Meier, S. Schraner, B. Stetter und L. Straub. „Selbstgefährdung als Indikator für Mängel bei der Gestaltung mobil-flexibler Arbeit: Zur Entwicklung eines Erhebungsinstruments“. Wirtschaftspsychologie (in Druck).
- Krause, A., C. Dorsemagen, J. Stadlinger und S. Baeriswyl. „Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung: Ergebnisse aus Befragungen und Fallstudien. Konsequenzen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement“. Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren. Hrsg. B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose und M. Meyer. Berlin und Heidelberg 2012. 191–202.
- Lohmann-Haislah, A. Stressreport Deutschland 2012 – Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Hrsg. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund, Berlin und Dresden 2012.
- Menz, W., W. Dunkel und N. Kratzer. „Leistung und Leiden. Neue Steuerungsformen von Leistung und ihre Belastungswirkungen“. Arbeit und Gesundheit im Konflikt – Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement. Hrsg. N. Kratzer. Berlin 2011. 143–198.
- Nübling, M., U. Stöbel, H.-M. Hasselhorn, M. Michaelis und F. Hofmann. Methoden zur Erfassung psychischer Belastungen – Erprobung eines Messinstruments (COPSOQ). Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund 2005.
- Peters, K. „Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung – Eine 180-Grad-Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung“. Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement. Hrsg. N. Kratzer, W. Dunkel, K. Becker und S. Hinrichs. Berlin 2011. 105–122.
- Semmer, N. K., N. Jacobshagen, L. L. Meier, A. Elfering, W. Kälin und F. Tschan. „Psychische Beanspruchung durch illegitime Aufgaben“. Immer schneller, immer mehr – Psychische Belastung bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit. Hrsg. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, G. Junghans und M. Morschhäuser. Wiesbaden 2013. 97–112.
- Siegrist, J. „Adverse health effects of high effort – low reward conditions at work“. Journal of Occupational Health Psychology 1996. 27–43.
- Siegrist, J., und N. Dragano. „Psychosoziale Belastungen und Erkrankungsrisiken im Erwerbsleben“. Bundesgesundheitsblatt – Gesundheitsforschung – Gesundheitsschutz. Düsseldorf 2008. 305–312.

## Die Autoren



Dr. **Anja Chevalier**, Jahrgang 1979, ist promovierte Sozialpsychologin und Dozentin an der deutschen Sporthochschule Köln am Institut für Sportökonomie und Sportmanagement. Sie studierte Psychologie an der Julius-Maximilians-Universität Würzburg, RWTH Aachen und der University of Kent in Großbritannien. Nach der Promotion zum Thema gruppenbasierte Emotionen forschte und lehrte sie mehrere Jahre zu verschiedenen sozialpsychologischen Themen an der Cardiff University (GB), Universität van Amsterdam (NL) und Amsterdam University College (NL). Seit über zehn Jahren

wird sie regelmäßig für Lehraufträge und als Referentin zu den Themen Führung, Gruppendynamik und Interkulturelle Kompetenz sowie Statistik und Methodik angefragt. Ihre Forschung konzentriert sich auf Themen zu Performance und Diversity Management.



Prof. Dr. **Gert Kaluza**, Jahrgang 1955, ist Diplom-Psychologe und approbierter psychologischer Psychotherapeut. Nach dem Studium der Psychologie und Pädagogik an den Universitäten Gießen und Marburg arbeitete er als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Bereich der Medizinischen Psychologie an

verschiedenen Universitäten, absolvierte psychotherapeutische Ausbildungen in Verhaltenstherapie und körperorientierter Psychotherapie und promovierte an der Medizinischen Hochschule Hannover 1989 mit einer Arbeit zur Psychologie des chronischen Schmerzes. Die Habilitation erfolgte 1997 am Fachbereich Medizin der Universität Marburg mit empirischen Studien zu seinem bis heute zentralen Forschungsthema „Belastungsverarbeitung und Gesundheit“.

Nach über 20-jähriger Tätigkeit in Forschung und Lehre an verschiedenen Universitäten gründete er 2002 sein eigenes Fortbildungs- und Trainingsinstitut und ist seitdem als Autor, Trainer und Coach im Bereich der individuellen und betrieblichen Gesundheitsförderung tätig.