

Führung durch indirekte Steuerung

Gesund erfolgsorientiert arbeiten – Chancen nutzen, Risiken vermeiden



Seit gut zwei Jahrzehnten wandelt sich Führung im Unternehmen. Globalisierung und Digitalisierung sind wichtige Treiber der Veränderung und haben diese in den vergangenen Jahren stark beschleunigt.

Flexible Arbeitsabläufe, die sich durch eine hohe Dynamik und Komplexität auszeichnen, sind das Resultat. Diese veränderten Arbeitsprozesse erfordern eine neue Art der Führung: Unternehmen befinden sich im Wandel von direkter zu indirekter Steuerung.

Indirekte Steuerung bezeichnet eine Art der Führung, die sich auf Ergebnisse und das Erreichen der gesetzten Ziele konzentriert. Es wird vermehrt beteiligungsorien-

tiert geführt und Verantwortung übertragen. Dieses Führungsprinzip ist bereits weit verbreitet und gewinnt bei fortschreitender Digitalisierung noch an Bedeutung.

Dabei bietet indirekte Steuerung Führungskräften und Beschäftigten einerseits große Chancen, sie birgt aber auch eine Reihe von Risiken. Indirekte Steuerung wirkt per se weder positiv noch negativ, vielmehr kommt es auf die Ausgestaltung wichtiger Merkmale an.

Die fünf Kernmerkmale indirekter Steuerung sind:

1. Vorgesetzte führen über Ziele.
2. Vorgesetzte übertragen die Verantwortung für die Zielerreichung auf Beschäftigte

aller Hierarchieebenen, zugleich räumen sie ihnen Freiheiten ein, auf welchem Weg sie ihre Ziele erreichen (zum Beispiel durch Einteilung von Arbeitspaketen).

3. Ziele sind Indikatoren für unternehmerischen Erfolg.
4. Beschäftigte erhalten systematische Rückmeldungen zum Zielerreichungsgrad.
5. Vorgesetzte betreiben Benchmarking anhand von Kennzahlen.

Was die Ausgestaltung der Kernmerkmale betrifft, liegen eindeutige Erkenntnisse vor, welche Bedingungen sich positiv oder negativ auf die Gesundheit auswirken (Abbildung 1).

Positive Auswirkungen sind zu erwarten bei

- › Hoher Autonomie (wo möglich und sinnvoll: große Handlungs- und Entscheidungsspielräume, Arbeitszeitautonomie)
- › Anpassbaren Zielen
- › Hoher Zielqualität, realistisch erreichbaren, durch eigenes Handeln beeinflussbaren Zielen
- › Dem Aushandeln von Zielen
- › Dem Honorieren fachlicher Anstrengungen
- › Dem Honorieren von Erfolgen

Negative Auswirkungen sind zu erwarten bei

- › Engmaschigem, zeitaufwändigem Controllingsystem und behindernden Prozessvorgaben
- › Unsichtbarer Leistung (wenn etwa ein wesentlicher Teil der Arbeitsleistung nicht als Arbeitszeit verbucht werden kann)
- › Zielspiralen
- › Widersprüchen zwischen fachlichen und ökonomischen Zielen
- › Bedeutung von Konkurrenz in der eigenen Organisation
- › Negativen Konsequenzen bei fehlender Zielerreichung

Abbildung 1: Ausgestaltung der Kernmerkmale

Je nachdem, wie indirekte Steuerung ausgestaltet ist, zeigen sich unterschiedliche Bewältigungsmuster bei Führungskräften und Beschäftigten. Eine hohe Qualität indirekter Steuerung führt zu mehr Engagement und einem ökonomischen Blick auf das eigene Arbeitshandeln. Dagegen kann eine geringe Qualität indirekter Steuerung vermehrt zu Selbstgefährdung führen, die nachweislich die Gesundheit beeinträchtigt. Selbstgefährdung beschreibt ein Verhalten, bei dem Beschäftigte aus Interesse am beruflichen Erfolg bewusst in Kauf nehmen, dass die eigene Arbeitsweise ihre Gesundheit gefährdet. Folgende Verhaltensweisen sind typisch für dieses Phänomen:

- Ausdehnen der Arbeitszeit
- Intensivieren der Arbeit
- Präsentismus im Krankheitsfall
- Vortäuschen von beruflichem Erfolg
- Senken der fachlichen Qualität zugunsten des ökonomischen Erfolgs
- Umgehen von Schutz- und Sicherheitsstandards
- Vermehrter Substanzkonsum zur Leistungssteigerung oder Erholung

Damit sich diese gesundheitsgefährdenden Verhaltensweisen nicht verfestigen, gilt es, vorhandene Frühwarnsysteme (etwa Gefährdungsbeurteilungen) zu nutzen und die bekannten Merkmale so zu gestalten, dass sie die Gesundheit nicht beeinträchtigen. Ein sehr vielversprechender Ansatzpunkt – neben mehreren anderen – ist die Gestaltung der Ziele.

Ziele gestalten

Ziele sind eine wichtige Stellschraube, um indirekte Steuerung gesundheitsförderlich zu gestalten, da diese das Verhalten der Führungskräfte und Beschäftigten maßgeblich beeinflussen. Sie bilden die Grundlage indirekter Steuerung, weil konkrete kleinteilige Arbeitsanweisungen wegfallen und durch Ziele ersetzt werden. Diese leiten die Beschäftigten an und geben ihnen Orientierung.

Positive Auswirkungen auf die Gesundheit sind zu erwarten, wenn Zielvereinbarungen oder Zielvorgaben

- systematisch auf wenige Kernziele begrenzt werden,
- die Anzahl der betrieblichen Kennzahlen reduziert oder begrenzt wird und die Rückmeldungen zum Zielerreichungsgrad auf ein erforderliches Maß begrenzt bleiben (Minimierungsgebot),
- Ergebnisziele flexibel und unterjährig anpassbar sind und
- auf kurzfristige Ziele verzichtet wird.

Generell ist es empfehlenswert, Ziele nicht einseitig vorzugeben, sondern gemeinsam mit den Beschäftigten realistisch auszuhandeln und sie in die Lage zu versetzen, Selbstgefährdung zu erkennen. Entscheidend bei der Planung sämtlicher Interventionen ist es, alle vier Gestaltungsebenen im Unternehmen mit den unterschiedlichen Hauptakteurinnen und -akteuren

gleichzeitig zu berücksichtigen (Abbildung 2). Dabei kommt der Unternehmensspitze eine besondere Bedeutung zu, wenn es darum geht, eine Vertrauenskultur zu schaffen. Eine Rückkehr von indirekter zu direkter Steuerung ist dabei keine Option. Vielmehr geht es um die Frage, wie positive Auswirkungen indirekter Steuerung gefördert und negative Auswirkungen reduziert und vermieden werden können. Um dieses Ziel zu erreichen, sollten alle vier Gestaltungsebenen im Unternehmen – auch im Sinne eines ganzheitlichen Personalmanagements – einbezogen werden. Wenn der Fokus nur auf eine der Ebenen gelegt wird, ist eine nachhaltige Wirkung kaum vorstellbar.

Die in dieser Publikation dargestellten Informationen, Zusammenhänge und Handlungsempfehlungen basieren auf Ergebnissen eines Forschungsprojekts der Fachhochschule Nordwestschweiz (Leitung: Prof. Dr. Andreas Krause) im Auftrag der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG) 2016.



Abbildung 2: Beispielhafte Maßnahmen auf allen vier Gestaltungsebenen