

**Grundlage einer Handlungshilfe für Betriebe
im Umgang mit indirekter Steuerung und
interessierter Selbstgefährdung
zur Förderung organisationaler Resilienz
und zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit**

**Auszug:
Empirische Ergebnisse**

Prof. Dr. Andreas Krause, Dr. Martial Berset & Cosima Dorsemagen

Juli 2016

Inhaltsverzeichnis

I. Methodisches Vorgehen	3
II. Rahmenmodell.....	4
III. Empirische Ergebnisse: Zusammenhänge zwischen indirekter Steuerung, interessierter Selbstgefährdung und Gesundheit	6
III.1. Korrelationen zwischen ausgewählten Variablen aus dem Rahmenmodell	6
III.2. Weiterführende Analysen	12
III.3. Fazit aus den empirischen Ergebnissen für die betriebliche Praxis	16
IV. Literatur.....	17

I. Methodisches Vorgehen

Im Zuge des Projektes wurde ein theoretisches Rahmenmodell zur Verdeutlichung der Wirkmechanismen indirekter Steuerung erarbeitet.

Unsere Erkenntnisse resultieren aus Datenerhebungen und -analysen zu Zusammenhängen zwischen Steuerungsmechanismen und Gesundheit, die im Zuge des Projekts vorgenommen wurden (Erläuterungen in Kapitel II). Aktuell vorliegende empirische Befunde zur Gesundheitsrelevanz indirekter Steuerung werden in Kapitel IV vorgestellt.

Im Projekt wurden folgende Datenerhebungen und -analysen sowie Sekundäranalysen zu den Inhalten des Rahmenmodells, die die Gesundheitsrelevanz der Indirekten Steuerung und interessierten Selbstgefährdung geprüft:

- Studie von Schraner (2015) mit 217 Erwerbstätigen (branchenübergreifend, größte Gruppe stammt aus Finanz- und Versicherungsdienstleistungsbranche).
- Studie von Egli (2015) mit 134 von 180 bonusberechtigten Führungskräften eines Produktionsstandorts eines international tätigen Unternehmens.
- Studie von Meier (2016) mit 496 angestellt Erwerbstätigen aus Unternehmen, in denen indirekt gesteuert wird (branchenübergreifend). In der Stichprobe waren fast nur Hochqualifizierte vertreten: 95% hatten ein Hochschulstudium abgeschlossen. Im Datensatz von Herrn Meier sind zudem weitere Erwerbstätige enthalten, die nicht indirekt gesteuert werden.
- Auch in der branchenübergreifenden Studie von Deci et al. (in press) hatten von den 485 Erwerbstätigen über 80% einen Hochschulabschluss.
- Studie von Berger (2016) mit 228 Erwerbstätigen, die zu über 80% im Dienstleistungsbereich arbeiten.
- Studie von Bratoljic (2015) mit 570 Erwerbstätigen aus dem Wirtschaftszweig Erziehung und Unterricht.
- Studie von Meier et al. (2014) mit einer anfallenden Stichprobe von 300 Erwerbstätigen, wovon rund ein Viertel Führungskräfte waren und knapp die Hälfte unter 30 Jahre alt. Dabei wurde keine spezifische Branche untersucht.
- Studie von Galli et al. (2015) war ebenfalls branchenübergreifend angelegt. Unter den 253 befragten Erwerbstätigen waren 29% Führungskräfte.

Es bedarf einer Erläuterung, warum mehrere Studien neu initiiert wurden. In der zweiten Projektphase hatten sich nämlich zwei Defizite zum Stand der Forschung gezeigt, die über Interviews und Dokumentenanalysen in einzelnen Betrieben nicht kompensiert werden konnten: Erstens lagen zwar überzeugende qualitative Fallstudien vor, jedoch noch zu wenige quantitativ ausgerichtete empirische Studien, die die Gesundheitsrelevanz von indirekter Steuerung und interessierter Selbstgefährdung in größeren Stichproben geprüft haben. Zweitens kann über die Wirkung der bestehenden bzw. bislang erprobten Interventionen noch zu wenig ausgesagt werden, da keine anspruchsvollen Untersuchungsdesigns (z.B. Vorher-Nachher-Vergleiche mit Kontrollgruppen) verwendet wurden und die Unternehmen teilweise einer Veröffentlichung der noch nicht publizierten Ergebnisse nicht zustimmten. Hieraus wurde für die zweite und dritte Projektphase abgeleitet: Es bedarf zusätzlicher, quantitativ ausgerichteter empirischer Studien, die für eine Prüfung der angenommenen Gesundheitsrelevanz indirekter Steuerung geeignet sind. Da eine Durchführung entsprechender Studien den Rahmen des vbg-Projekts (mit 60 kalkulierten Arbeitstagen) gesprengt hätte, wurde die Umsetzung in Kooperation mit Studierenden erfolgreich umgesetzt.

II. Rahmenmodell

Im Zwischenbericht wurde erstmalig ein Rahmenmodell vorgestellt, das den Ansatz der indirekten Steuerung in ein psychologisches Modell einordnet und in Kürze auch in der neuen Auflage des BGF-Lehrbuchs von Faller erscheinen wird (Krause & Dorsemagen, in press). Im Verlauf der im VBG-Projekt durchgeführten empirischen Studien haben sich einzelne Weiterentwicklungen ergeben, die in Abbildung 1 enthalten sind. Die Weiterentwicklungen beziehen sich auf die Auswahl und Bezeichnung der Merkmale, die im Kontext der indirekten Steuerung als bedeutsam angenommen werden. Die Kernaussagen sind folgende:

- Erstens gibt es Kernmerkmale, die zwingend bei indirekter Steuerung auftreten müssen (oben in blau hervorgehoben), etwa das Führen über Ziele.
- Zweitens unterscheiden sich die mit indirekter Steuerung verbundenen Arbeitsbedingungen deutlich zwischen Betrieben: Stressoren beeinträchtigen und überfordern die menschliche Handlungsfähigkeit (in rot hervorgehoben), während Ressourcen bzw. Unterstützungsfaktoren die menschliche Handlungsfähigkeit fördern und den Umgang mit Stressoren erleichtern (in grün hervorgehoben).
- Drittens wird interessierte Selbstgefährdung als Bewältigungsverhalten charakterisiert, um arbeitsbezogene Stressoren zu bewältigen und zu reduzieren, was dennoch zu Beeinträchtigungen führen kann, da beispielsweise auf notwendige Erholung verzichtet wird. Allerdings treten bei indirekter Steuerung selbstverständlich nicht nur Selbstgefährdung sondern auch andere Verhaltensweisen auf, die im Rahmenmodell als Selbstsorge charakterisiert werden.

Merkmale Indirekter Steuerung

<input type="checkbox"/> Führen über Ziele	<input type="checkbox"/> Ziele sind Indikatoren für unternehmerischen Erfolg
<input type="checkbox"/> Übertragen der Verantwortung für Zielerreichung auf Mitarbeitende aller Hierarchieebenen	<input type="checkbox"/> Systematisches Überprüfen und Rückmelden des Zielerreichungsgrades
<input type="checkbox"/> Benchmarking anhand von Kennzahlen	

Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen im Rahmen Indirekter Steuerung

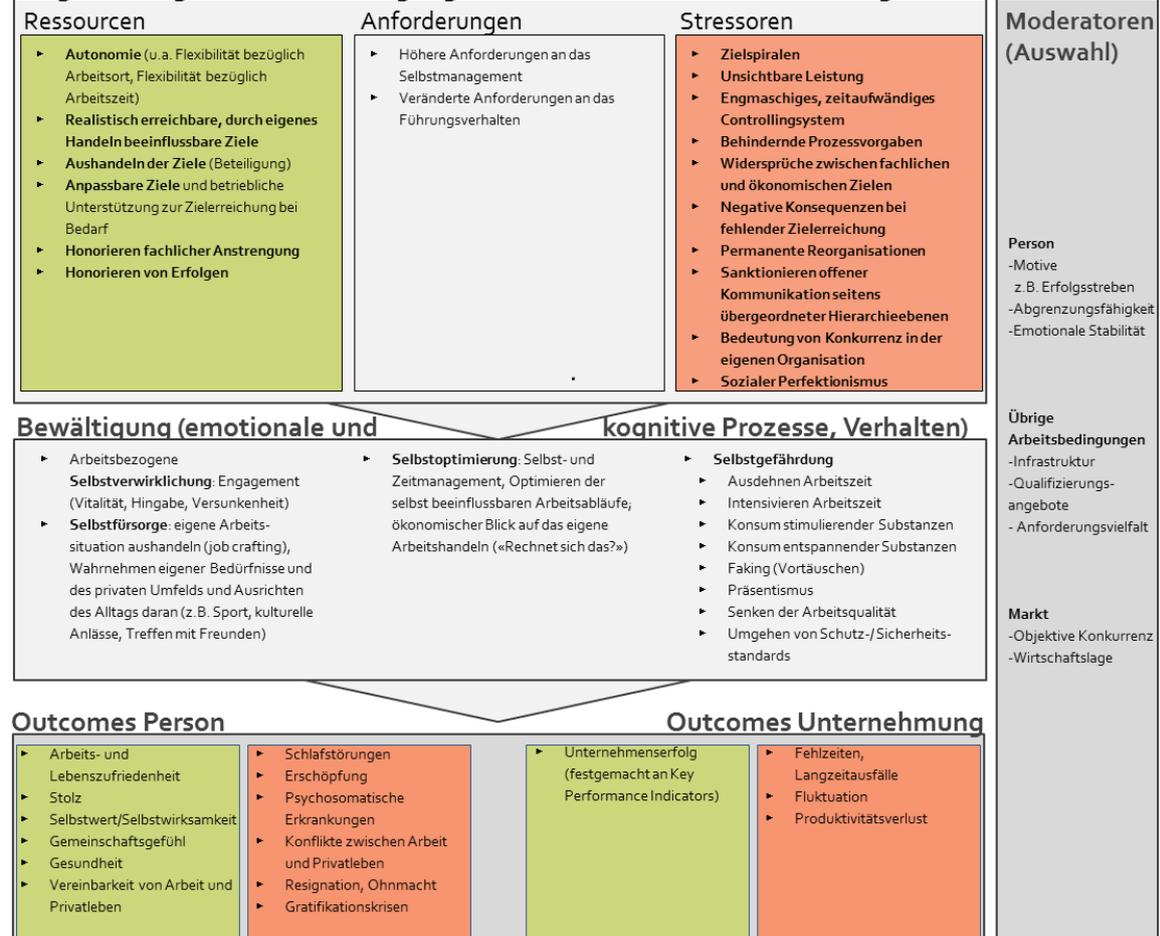


Abbildung 1. Rahmenmodell indirekter Steuerung

III. Empirische Ergebnisse: Zusammenhänge zwischen indirekter Steuerung, interessierter Selbstgefährdung und Gesundheit

Im folgenden Kapitel werden empirische Befunde rund um indirekte Steuerung, Selbstgefährdung und Wohlbefinden berichtet. Die Darstellung folgt dabei der Logik des Rahmenmodells (vgl. Abbildung 1). In Kapitel IV.1. werden zuerst direkte Zusammenhänge in Form von Korrelationen zwischen den im Rahmenmodell integrierten Variablen dargestellt (vgl. Tabellen 1-8). In Kapitel IV.2. werden dann weiterführende Analysen berichtet, welche sich auf Fragestellungen beziehen, die nicht im Zentrum dieses Projektes standen, welche aber im Verlauf der Bearbeitung entstanden und untersucht worden sind. Das Lesen speziell des Kapitels IV setzt Statistikkenntnisse voraus.

III.1. Korrelationen zwischen ausgewählten Variablen aus dem Rahmenmodell

Im Folgenden fokussieren wir die Frage, ob die im Rahmenmodell theoretisch postulierten Zusammenhänge sich auch empirisch zeigen lassen. Dabei stützen wir uns insbesondere auf die in Kapitel II kurz vorgestellten Studien von Berger (2016), Egli (2015), Meier (2016) und Schraner (2015). Die Datenerhebungen entsprechen alle einem Querschnittsdesign.

Um so viele Informationen wie möglich integrieren zu können und gleichzeitig die Lesbarkeit zu bewahren, haben wir uns entschieden zwei "Typen" von Korrelationstabellen zu machen. Der erste Typ stellt Korrelationen zwischen indirekter Steuerung, seien es dessen *Merkmale* oder *Ausgestaltung*, auf der vertikalen Achse und der Selbstgefährdung und dem Wohlbefinden auf der horizontalen Achse dar (vgl. Kapitel IV.1.1.). Die in diesen Tabellen fehlenden Korrelationen zwischen der Selbstgefährdung und dem Wohlbefinden werden dann in separaten Korrelationstabellen im daran anschließenden Kapitel dargestellt (vgl. Kapitel IV.1.2.).

III.1.1. Korrelationen zwischen indirekter Steuerung und Selbstgefährdung sowie Wohlbefinden

Diese Korrelationen werden in den Tabellen 1-4 dargestellt. Sie lassen ein paar interessante Beobachtungen zu. Einerseits scheinen die *Merkmale* der indirekten Steuerung (entspricht dem blauen Kasten im Rahmenmodell) nicht systematisch, sondern nur sehr vereinzelt, mit Selbstgefährdung und Wohlbefinden zusammenzuhängen. Die Ausnahme bilden die Zusammenhänge mit Engagement, die leicht positiv ausfallen (vgl. Tabelle 3). Andererseits wird ersichtlich, dass die *Ausgestaltung* der indirekten Steuerung mit Selbstgefährdung und Wohlbefinden zusammenhängt. Die *Ausgestaltung* der indirekten Steuerung wird in Stressoren und Ressourcen unterteilt. Dabei zeigt sich, dass insbesondere die Art und Weise, wie die Zielsetzung praktiziert wird, entscheidend ist: Sind die Ziele anpassbar und werden die Mitarbeiter bei der Zielsetzung einbezogen ("Aushandeln der Ziele"), fällt die Selbstgefährdung tiefer und das Wohlbefinden höher aus (vgl. Tabellen 1, 2, 3 und 4). Auf Seite der Stressoren fallen v.a. ständig steigende Ziele ("Zielspiralen") und die "Unsichtbare Leistung", also wenn das Engagement des Mitarbeitenden nicht wahrgenommen wird, auf (vgl. Tabellen 1, 2, 3, 4). Ähnlich Befunde zeigen auch Analysen von unseren Kooperationspartnern an der Universität Hamburg, welche die Wichtigkeit der *Ausgestaltung* bestätigen. Bezüglich der *Merkmale* zeigte sich überwiegend das gleiche Muster, lediglich der Zusammenhang zwischen "Übertragen der Verantwortung" und Selbstgefährdung war in der Hamburger Studie bei Pflegekräften höher im Vergleich zu den Ergebnissen in den Tabellen 1 und 3.

Tabelle 1. Korrelationen zwischen Merkmalen / Ausgestaltung und Selbstgefährdung / Outcomes (Daten von Schraner, 2015)

	Selbstgefährdung (Bewältigung)			Wohlbefinden		
	Ausdehnen Arbeitszeit	Präsentis- mus	Faking	Engagement	Burnout	Work- Privacy Conflict
Merkmale indirekter Steuerung						
Führen über Ziele	.05	.02	-.04	.19**	-.11	-.05
Übertragen der Verantwortung	.10	.03	.07	.01	.06	.05
Ziele sind Indikatoren für unternehmerischen Erfolg	.16*	.09	.01	.13	.01	.07
Systematisches Überprüfen und Rückmelden des Zielerreichungsgrades	.09	.13	-.04	.14*	-.02	.02
Benchmarking anhand von Kennzahlen	.16*	.19**	.05	-.04	.06	.13
Ausgestaltung: Ressourcen						
Autonomie	-.03	-.15*	-.13	.39**	-.24**	-.13
Realistisch erreichbare, durch eigenes Handeln beeinflussbare Ziele	-.29**	-.13	-.36**	.34**	-.29**	-.30**
Aushandeln der Ziele	-.27**	-.25**	-.31**	.34**	-.25**	-.27**
Anpassbare Ziele	-.32**	-.20**	-.23**	.24**	-.32**	-.35**
Honorieren von Zielerreichung	.12	.01	.06	-.01	.02	.05
Ausgestaltung: Stressoren						
Zielspiralen	.32**	.27**	.23**	-.10	.31**	.24**
Unsichtbare Leistung	.29**	.33**	.30**	-.37**	.40**	.31**
Engmaschiges, zeitaufwändiges Controlling	.28**	.28**	.24**	-.16*	.22**	.27**
Negative Konsequenzen bei fehlender Zielerreichung	.20**	.11	.06	.01	.03	.11

Pearson Koeffizient; paarweise Löschung; 175 ≤ N ≤ 217; *p ≤ .05 (zweiseitig); **p ≤ .01 (zweiseitig).

Tabelle 2. Korrelationen zwischen Merkmalen / Ausgestaltung und Selbstgefährdung / Outcomes (Daten von Egli, 2015)

	Selbstgefährdung (Bewältigung)				Wohlbefinden		
	Ausdehnen Arbeitszeit	Intensi- vieren Arbeitszeit	Präsentis- mus	Faking	Engage- ment	Burnout	Irritation
Ausgestaltung: Ressourcen							
Autonomie	-.23*	-.41**	-.20*	-.06	.13	-.34**	-.22*
Realistisch erreichbare, durch eigenes Handeln beeinflussbare Ziele	-.36**	-.38**	-.20*	-.20*	.14	-.42**	-.36**
Aushandeln der Ziele	-.24*	-.24*	-.26**	-.25**	.23*	-.45**	-.36**
Anpassbare Ziele	-.25**	-.28**	-.21*	-.16	.02	-.31**	-.34**
Honorieren von Erfolgen	-.07	-.21*	-.29**	-.04	.23*	-.17	-.13
Ausgestaltung: Stressoren							
Zielspiralen	.43**	.50**	.26**	.24*	-.08	.46**	.30**
Negative Konsequenzen bei fehlender Zielerreichung	.34**	.37**	.23*	.24**	-.20*	.37**	.30**

Pearson Koeffizient; N=113; *p ≤ .05 (zweiseitig); **p ≤ .01 (zweiseitig).

Tabelle 3. Korrelationen zwischen Merkmalen / Ausgestaltung und Selbstgefährdung / Outcomes (Daten von Meier, 2016)

	Selbstgefährdung (Bewältigung)				Wohlbefinden	
	Ausdehnen Arbeitszeit	Intensivieren Arbeitszeit	Präsentis- mus	Faking	Engagement	Erschöpfung
Merkmale indirekter Steuerung						
Führen über Ziele	.04	.05	-.05	.00	.14**	.05
Übertragen der Verantwortung	-.03	-.04	-.15**	-.03	.12**	-.02
Ziele sind Indikatoren für unternehmerischen Erfolg	.17**	-.01	.04	.02	.21**	-.02
Systematisches Überprüfen und Rückmelden des Zielerreichungsgrades	.00	-.07	.04	-.09*	.19**	-.09*
Ausgestaltung: Ressourcen						
Autonomie	.08	-.13**	-.12**	-.12**	.45**	-.21**
Aushandeln der Ziele	-.14**	-.20**	-.20**	-.24**	.27**	-.26**
Anpassbare Ziele	-.29**	-.29**	-.22**	-.25**	.30**	-.32**
Ausgestaltung: Stressoren						
Zielspiralen	.30**	.43**	.27**	.34**	-.15**	.45**
Unsichtbare Leistung	.21**	.30**	.28**	.33**	-.34**	.38**
Engmaschiges, zeitaufwändiges Controllingsystem	.16**	.27**	.19**	.32**	-.22**	.31**
Behindernde Prozessvorgaben	.09*	.21**	.09*	.23**	-.23**	.25**

Pearson Koeffizient; paarweise Löschung; 552 ≤ N ≤ 643; *p ≤ .05 (zweiseitig); **p ≤ .01 (zweiseitig).

Tabelle 4. Korrelationen zwischen Merkmalen / Ausgestaltung und Selbstgefährdung / Outcomes (Daten von Berger, 2016)

	Selbstgefährdung (Bewältigung)								Wohlbefinden	
	Aus- dehnen Arbeitszeit	Intensi- vieren Arbeitszeit	Präsentis- mus	Faking	Substanzen- konsum zur Erholung	Stimu- lierender Substanzen konsum	Reduktion der Arbeits- qualität	Umgehen von Sicherheits- vorgaben	Burnout	Rumination
Merkmale indirekter Steuerung										
Führen über Ziele	.18**	.03	.10	.04	.00	.06	.02	.01	.05	.00
Ausgestaltung: Ressourcen										
Autonomie	-.03	-.15*	-.19**	-.20**	-.13	-.15*	-.04	-.15*	-.26**	-.16*
Ausgestaltung: Stressoren										
Zielspiralen	.35**	.41**	.33**	.36**	.20**	.18**	.23**	.28**	.38**	.35**

Pearson Koeffizient; paarweise Löschung; 224 ≤ N ≤ 228; *p ≤ .05 (zweiseitig); **p ≤ .01 (zweiseitig).

III.1.2. Korrelationen zwischen Selbstgefährdung sowie Wohlbefinden

In diesem Kapitel wird der Annahme nachgegangen, dass Selbstgefährdung überhaupt für die Gesundheit schädlich ist. Die Datenquellen sind die gleichen wie im vorangehenden Abschnitt. Die Befunde sind eindeutig: Alle Selbstgefährdungsfacetten weisen einen nachteiligen Zusammenhang mit Wohlbefindensindikatoren wie Erschöpfung oder Rumination (ungewolltes Grübeln) auf. Einzige Ausnahme ist Engagement, bei dem der Zusammenhang mit Selbstgefährdung nicht eindeutig ist. Aus den Ergebnissen kann man schließen, dass Selbstgefährdung ein Verhalten ist, welches der Gesundheit abträglich ist.

Tabelle 5. Korrelationen zwischen Selbstgefährdung und Wohlbefinden (Daten von Schraner, 2015)

	Engagement	Burnout	Work-Privacy Conflict
Ausdehnen Arbeitszeit	.00	.35**	.62**
Präsentismus	-.07	.35**	.30**
Faking	-.18**	.36**	.37**

Pearson Koeffizient; paarweise Löschung; N=217; **p ≤ .01 (zweiseitig).

Tabelle 6. Korrelationen zwischen Selbstgefährdung und Wohlbefinden (Daten von Egli, 2015)

	Engagement	Burnout	Irritation
Ausdehnen Arbeitszeit	-.01	.46**	.42**
Intensivieren Arbeitszeit	-.10	.59**	.49**
Präsentismus	-.31**	.45**	.32**
Faking	-.17	.27**	.46**

Pearson Koeffizient; paarweise Löschung; N=113; *p ≤ .05 (zweiseitig); **p ≤ .01 (zweiseitig).

Tabelle 7. Korrelationen zwischen Selbstgefährdung und Wohlbefinden (Daten von Meier, 2016)

	Engagement	Erschöpfung
Ausdehnen Arbeitszeit	.14**	.37**
Intensivieren Arbeitszeit	-.09*	.67**
Präsentismus	-.01	.30**
Faking	-.13**	.46**

Pearson Koeffizient; N=637; *p ≤ .05 (zweiseitig); **p ≤ .01 (zweiseitig).

Tabelle 8. Korrelationen zwischen Selbstgefährdung und Wohlbefinden (Daten von Berger, 2016)

	Rumination	Erschöpfung
Ausdehnen Arbeitszeit	.38**	.47**
Intensivieren Arbeitszeit	.42**	.63**
Präsentismus	.31**	.50**
Faking	.38**	.53**
Substanzenkonsum zur Erholung	.29**	.42**
Stimulierender Substanzenkonsum	.23**	.37**
Reduktion der Arbeits-qualität	.36**	.49**
Umgehen von Sicherheits-vorgaben	.27**	.38**

Pearson Koeffizient; N=228; *p ≤ .05 (zweiseitig); **p ≤ .01 (zweiseitig).

III.2. Weiterführende Analysen

III.2.1. Ausgestaltung der indirekten Steuerung

Aufgrund der im Abschnitt III.1.1. vorgestellten Befunde, dass die *Merkmale* der indirekten Steuerung nicht mit Selbstgefährdung und Wohlbefinden zusammenhängen, könnte die Vermutung entstehen, dass die *Ausgestaltung* der indirekten Steuerung diesen Zusammenhang evtl. moderiert. Hinter dieser Annahme steht der Gedanke, dass die *Merkmale* der indirekten Steuerung sich nur dann erhöhend auf die Selbstgefährdung auswirken, wenn die *Ausgestaltung* der indirekten Steuerung gleichzeitig ungünstig (d.h. wenig Ressourcen und/oder viele Stressoren) ausgeprägt ist. Sollte die *Ausgestaltung* der indirekten Steuerung positiver Art sein (viel Ressourcen und/oder wenig Stressoren) würden die *Merkmale* der Indirekten Steuerung keine oder sogar einen hemmenden Einfluss auf Selbstgefährdung haben. Die theoretisch plausible These konnten wir nicht empirisch untermauern. Wir haben fast 300 Interaktionen gerechnet mit verschiedenen Kombinationen von *Merkmalen*, *Ausgestaltung* und verschiedenen Selbstgefährdungsfacetten als abhängigen Variablen. Nur eine Handvoll Interaktionen waren signifikant. Ein Beispiel zeigt Abbildung 2, welche einen schönen Puffereffekt von Autonomie darstellt: Bei hoher Autonomie hat stark ausgeprägtes Benchmarking keine Auswirkungen auf Präsentismus, bei geringer Autonomie tritt dann hingegen mehr Präsentismus auf. Aber dieses Ergebnis ist die Ausnahme: Die Befunde untermauern das in Kapitel III.1.1. gezogene Fazit, dass es v.a. die *Ausgestaltung* und nicht die *Merkmale* der indirekten Steuerung sind, welche sich auf Selbstgefährdung und Wohlbefinden auswirken.

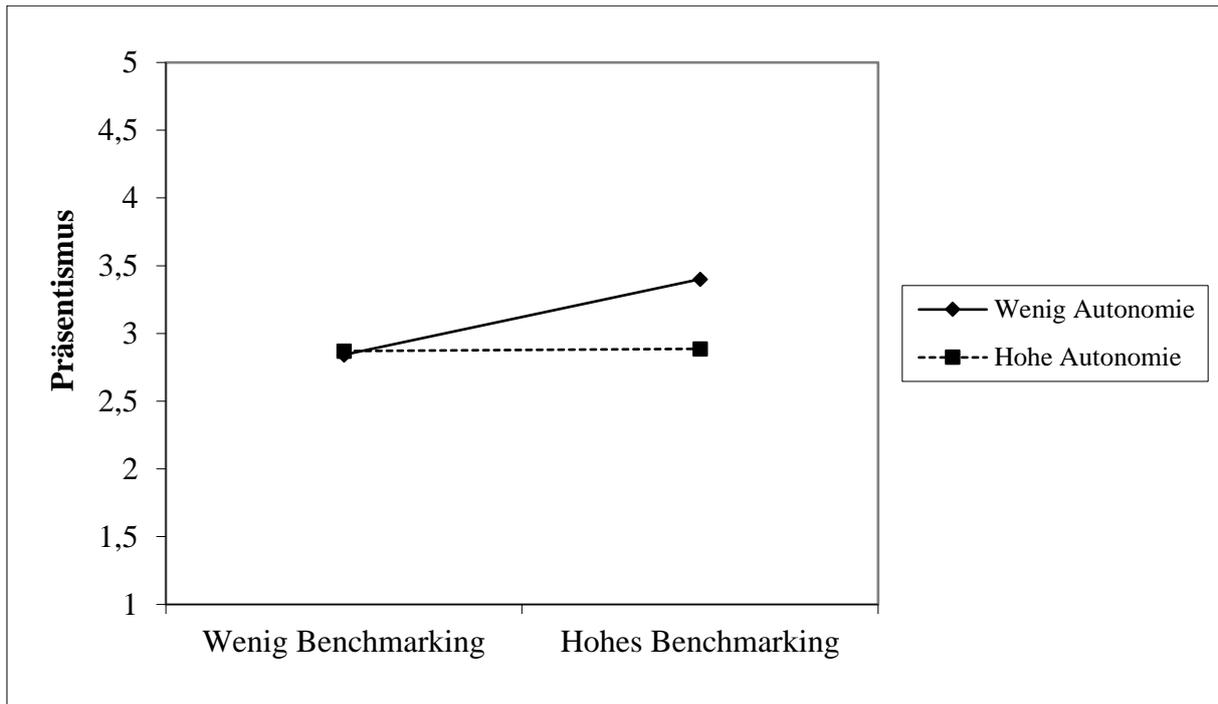


Abbildung 2. Interaktion zwischen Benchmarking und Autonomie auf Präsentismus

III.2.2. Persönlichkeit also potentieller Puffer oder Katalysator

Zwei studentische Arbeiten (Galli et al., 2015; Meier et al., 2014) haben Persönlichkeitskonstrukte als potentielle Moderatoren betrachtet. Meier et al. (2014) haben dabei die Big Five und die Core Self-Evaluations (CSE¹) fokussiert. Die Forschungsfrage dabei war, ob es bestimmte Persönlichkeitszüge gibt, welche den Effekt von Arbeitsbedingungen (hier Überforderung als Prädiktor) auf Selbstgefährdung allenfalls katalysieren oder puffern kann. Hier finden sich nur einzelne signifikante Interaktionen. Eine solche signifikante Interaktion wird in Abbildung 3 dargestellt und zeigt einen Puffereffekt von CSE auf den Zusammenhang zwischen der Überforderung am Arbeitsplatz und dem Konsum von beruhigenden Substanzen. Eindeutiger sind wiederum die *direkten* Effekte der Persönlichkeitskonstrukte auf Selbstgefährdung. Die CSE hängen klar mit weniger Selbstgefährdung zusammen und Neurotizismus mit mehr Selbstgefährdung. Auch bei Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit finden sich signifikante Korrelationen, wenn auch nicht für alle Selbstgefährdungsfacetten. Beide Persönlichkeitsmerkmale gehen mit weniger Selbstgefährdung einher. Persönlichkeitsmerkmale wie Core Self-Evaluations sind somit gut geeignet: So reduziert hohe Selbstwirksamkeit das Risiko für selbstgefährdendes Verhalten.

¹ ein übergeordnetes Konstrukt bestehend aus Selbstwirksamkeit, internaler Kontrollüberzeugung, Selbstwert und emotionaler Stabilität.

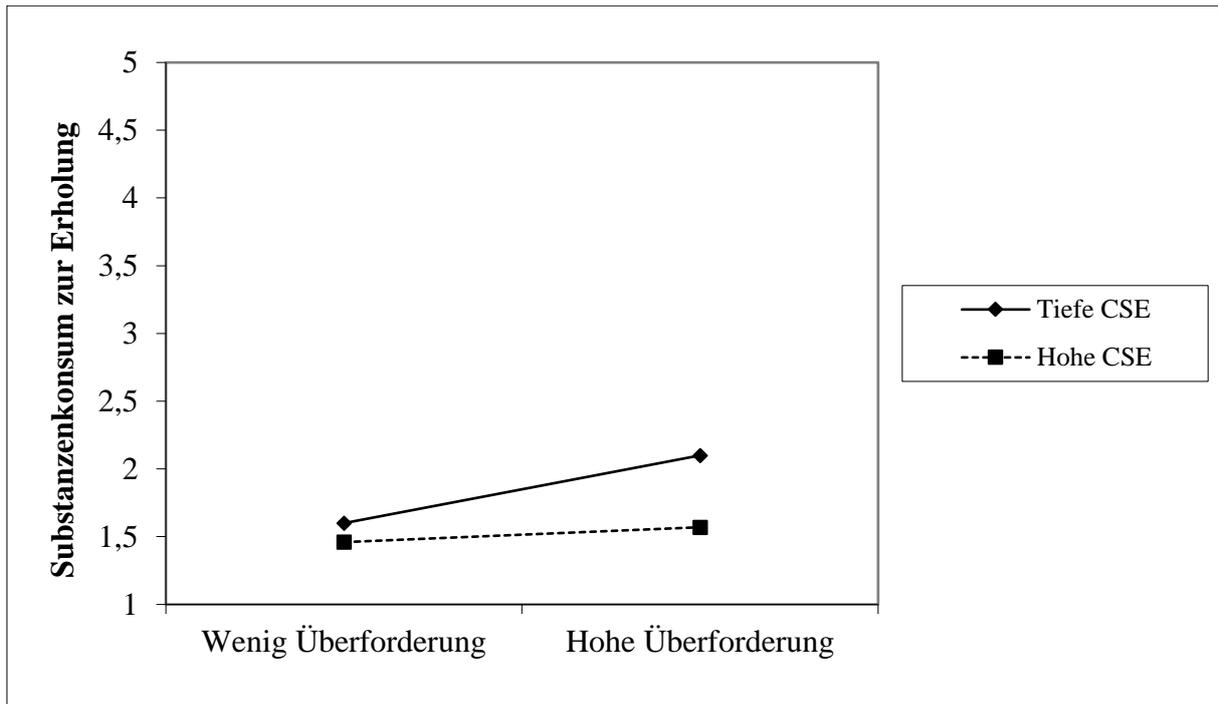


Abbildung 3. Interaktionseffekt zwischen Überforderung am Arbeitsplatz (Salsa) und den Core Self-Evaluations auf den Substanzenkonsum zur Erholung

III.2.3. Praktische und inkrementelle Relevanz der Stressoren und Ressourcen sowie der Selbstgefährdung

Wir haben in Kapitel III.1. gesehen, dass Variablen der *Ausgestaltung* der indirekten Steuerung, insbesondere jene, die sich um die Ausgestaltung der Ziele drehen, Zusammenhänge mit Selbstgefährdung und Wohlbefinden aufweisen. Als Beispiele sind die Anpassbarkeit der Ziele und Zielspiralen zu nennen. In einem weiteren Forschungsschritt wäre es interessant zu untersuchen, inwiefern diese Variablen tatsächlich etwas Neues darstellen oder bloß alter Wein in neuen Schläuchen sind. Sprich: diese Variablen mit etablierten Stressoren und Ressourcen zu vergleichen.

Einen ersten Schritt in diese Richtung haben wir bereits getan, in dem wir mit den Daten von Berger (2016) untersucht haben, ob Zielspiralen inkrementell zum klassischen Stressor Zeitdruck Varianz in Erschöpfung und Rumination erklären können. In Tabelle 9 werden die Partialkorrelationen zwischen den Zielspiralen und Erschöpfung sowie Rumination dargestellt, wobei der Effekt von Zeitdruck kontrolliert wurde. Es ist ersichtlich, dass die Zielspiralen über den Effekt von Zeitdruck hinaus Varianz in den Wohlbefindensvariablen erklären können.

Tabelle 9. Partialkorrelationen zwischen Zielspiralen und zwei Wohlbefindensindikatoren

	Erschöpfung	Rumination
Zielspiralen (kontrolliert für Zeitdruck)	.15*	.19**

Pearson Koeffizient; N=221; *p ≤ .05 (zweiseitig); **p ≤ .01 (zweiseitig).

Zudem hat Selbstgefährdung über bislang bekannte Coping-Strategien hinaus einen zusätzlichen Erklärungswert bei der Vorhersage von Erschöpfung und psychosomatischen Beschwerden (Deci, Dettmers, Krause & Berset, in press). Sowohl Merkmale der indirekten Steuerung als auch Selbstgefährdung haben somit inkrementellen Relevanz und sind mehr als "Wein in alten Schläuchen".

III.2.4. Soziale Determinanten

Eine momentan sich noch in Abschluss befindende studentische Arbeit an der FHNW hat vermehrt soziale Prozesse im Zusammenhang mit Selbstgefährdung fokussiert. Erste vorläufige Befunde (vgl. Tabelle 10) deuten darauf hin, dass soziale Prozesse wichtig sind, um das Phänomen der Selbstgefährdung zu verstehen. Dies wird eine Spur sein, die wir weiterverfolgen werden.

Tabelle 10. Partialkorrelationen zwischen sozialen Arbeitsbedingungen, Selbstgefährdung und zwei Wohlbefindensindikatoren

	Selbstgefährdung			Wohlbefinden	
	Ausdehnen der Arbeitszeit	Intensivieren der Arbeitszeit	Einnahme von Substanzen zum Erholen	Präsentismus	Burnout
Sozialer Perfektionismus	.39**	.34**	.19**	.39**	.46**
Kompetitive Kultur	.24**	.26**	.16*	.34**	.20**
Furcht inkompetent zu wirken	.34**	.23**	.09	.21**	.35**
Furcht vor Ausschluss aus der Gruppe	.23**	.22**	.13*	.21**	.37**
Furcht schlechter zu sein als andere	.31**	.28**	.18**	.24**	.36**

Pearson Koeffizient; N=242; *p ≤ .05 (zweiseitig); **p ≤ .01 (zweiseitig).

III.2.5. Längsschnittstudien

Mehrere Studien zu Selbstgefährdung wurden an der Universität Hamburg durchgeführt. Nicole Deci hat dabei auch eine erste, noch nicht publizierte Längsschnittstudie im Pflegebereich mit zwei Messzeitpunkten umgesetzt. Erste Analysen deuten darauf hin, dass zeitverzögerte Effekte auf die Gesundheit (nach Auspartialisieren der Gesundheit zum ersten Messzeitpunkt) nicht nachzuweisen bzw. höchstens schwache Effekte zu erwarten sind. Aufgrund der zu geringen Anzahl an Längsschnittstudien können momentan noch keine klaren Aussagen getroffen werden. Viel versprechend sind allerdings erste Tagebuchstudien, die von der Arbeitsgruppe um Rigotti und Baethge an der Universität Mainz vorliegen und mehrere Messungen über 5 bis 7 Tage beinhalten. In einer aktuellen, noch nicht publizierten Tagebuchstudie zeigt sich u.a., dass die Tagesdauer der Unterbrechungen (d.h. die Gesamtdauer aller Unterbrechungen über den Tag) über Selbstgefährdung (als Mediator) zu Irritation am Abend und Müdigkeit nach der Arbeit führt.

III.2.6. Selbstgefährdung als Mediator zwischen Arbeit und Gesundheit

Im vorliegenden Bericht liegt der Fokus auf jenen Belastungen, die spezifisch mit indirekter Steuerung verbunden sind. Zudem wurde in mehreren Studien der Frage nachgegangen, ob Selbstgefährdung einen Erklärungswert hat, um den Zusammenhang zwischen bereits gut bekannten Arbeitsbedingungen wie Zeitdruck oder sozialen Konflikten einerseits und Beanspruchungsfolgen andererseits zu verstehen. So zeigt Bratoljic (2015) bei Lehrpersonen auf, dass der Einfluss von Belastungen auf Erschöpfung über Selbstgefährdung teilmediert wird. Dabei wurden als Belastungen Zeitdruck und Konflikte mit Eltern einbezogen. Selbstgefährdendes Verhalten wie das Ausdehnen der Arbeitszeit scheint die negativen Einflüsse dieser Belastungen auf Erschöpfung zu mediieren und somit gut erklären zu können (Baeriswyl, Bratoljic & Krause, under review). Präsentismus als weitere Selbstgefährdungsfacette erwies sich in einer weiteren Studie als mediierender Erklärungsfaktor

zwischen Zeitdruck und fehlender sozialer Unterstützung einerseits und Erschöpfung andererseits (Baeriswyl, Krause, Elfering & Berset, in press).

III.2.7. Selbstgefährdung von Teams

Schwendener (2014) untersuchte real eingesetzte Strategien von Teams im Umgang mit Zeitdruck. Dabei standen gesundheitsförderliche Strategien im Vordergrund, zum Vorschein kamen allerdings auch selbstgefährdende Strategien wie das gemeinsame Verzicht auf Erholungspausen. Selbstgefährdung tritt demnach nicht nur als individuelle, sondern auch als kollektive Strategie auf (Schwendener, Berset & Krause, in press).

III.3. Fazit aus den empirischen Ergebnissen für die betriebliche Praxis

Aus den vorgestellten empirischen Ergebnissen lassen sich folgende Prinzipien für die betriebliche Gesundheitsförderung in Unternehmen ableiten:

1. Indirekte Steuerung hat nicht per se positive oder negative Auswirkungen auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, es kommt vielmehr auf die konkrete Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen (Ressourcen und Stressoren) an.
2. Negative Auswirkungen auf die Gesundheit sind zu erwarten, wenn folgende Stressoren auftreten: Zielspiralen, unsichtbare Leistung, behindernde Prozessvorgaben, ein engmaschiges, zeitaufwändiges Controllingssystem. Falls diese Stressoren in einem Betrieb stark ausgeprägt sind, geht von deren Reduzierung eine gesundheitsförderliche Wirkung aus. Für weitere Stressoren wie sozialer Perfektionismus und kompetitive Kultur liegen erste Hinweise auf gesundheitskritische Auswirkungen vor.
3. Positive Auswirkungen auf die Gesundheit sind zu erwarten, wenn mit indirekter Steuerung primär Ressourcen verbunden sind: Erstens hohe Autonomie, zweitens eine hohe Zielqualität (realistisch erreichbare, durch eigenes Handeln beeinflussbare Ziele; Aushandeln der Ziele; anpassbare Ziele).
4. Interessierte Selbstgefährdung ist eine Coping-Strategie im Arbeitsalltag von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die vor allem bei einer geringen Qualität indirekter Steuerung auftritt und die mit schlechterer Gesundheit einhergeht. Neben solchen strukturellen Einflüssen bzw. Arbeitsbedingungen spielen auch individuelle Merkmale wie Selbstwirksamkeit eine Rolle: Die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und eine Stärkung individueller Gesundheitskompetenzen sollten deshalb Hand in Hand umgesetzt werden.

IV. Literatur

Studien, die explizit einen Bezug zu indirekter Steuerung und interessierter Selbstgefährdung aufweisen:

Baeriswyl, S., Bratoljic, C. & Krause, A. (under review). How Teachers Cope With High Demands: Effect of Prolonging Working Hours on Emotional Exhaustion. *Teaching and Teacher Education*.

Baeriswyl, S., Krause, A., Elfering, A. & Berset, M. (in press). How Workload and Coworker Support Relate to Emotional Exhaustion: The Mediating Role of Sickness Presenteeism. *International Journal of Stress Management*.

Berger, C. (2016). *Interessierte Selbstgefährdung im betrieblichen Kontext. Weiterentwicklung eines Erhebungsinstruments*. Master Thesis, Fachhochschule Nordwestschweiz.

Bratoljic, C. (2015). *Burnout bei Schweizer Lehrpersonen. Der Einfluss von Belastungen, Ressourcen und Selbstgefährdung*. Master Thesis, Fachhochschule Nordwestschweiz.

Deci, N., Dettmers, J., Krause, A. & Berset, M. (in press). Coping in Flexible Working Conditions. Engagement, Disengagement and Self-Endangering Strategies. *Psychology of Everyday Activity*.

Egli, S. (2015). *Indirekte Unternehmenssteuerung, interessierte Selbstgefährdung und die Folgen für die Gesundheit. Eine Analyse von Kadermitarbeitenden*. Bachelorarbeit, Fachhochschule Nordwestschweiz.

Galli, L., Giannelli, V., Keller, Y., Nrejaj, A., Tramèr, L. D. & Walker, N. (2015). *Selbstgefährdung als Bewältigungsverhalten in der modernen Arbeitswelt – Untersuchung zum Einfluss des Präventions- und Promotionsfokus auf zwei Facetten der Selbstgefährdung*. Forschungsarbeit, Fachhochschule Nordwestschweiz.

Krause, A., Baeriswyl, S., Berset, M., Deci, N., Dettmers, J., Dorsemagen, C., Meier, W., Schraner, S., Stetter, B. & Straub, L. (2015). Selbstgefährdung als Indikator für Mängel bei der Gestaltung mobil-flexibler Arbeit: Zur Entwicklung eines Erhebungsinstruments. *Wirtschaftspsychologie*, 17 (1), 49-59.

Krause, A. & Dorsemagen, C. (in press). Neue Herausforderungen für die Betriebliche Gesundheitsförderung durch indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. In G. Faller (Hrsg.), *Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung* (3. Auflage). Bern: Huber.

Krause, A. Dorsemagen, C., Stadlinger, J. & Baeriswyl, S. (2012). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung: Ergebnisse aus Befragungen und Fallstudien. Konsequenzen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement. In B. Badura et al. (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2012*, S. 191-202. Berlin: Springer-Verlag.

Meier, G. (2016). *Adaptive und maladaptive Bewältigungsstrategien im Umgang mit indirekter Steuerung*. Master Thesis, Fachhochschule Nordwestschweiz.

Meier, W., Schraner, S., Stetter, B. & Straub, L. (2014). *Einfluss der Persönlichkeit auf das selbstgefährdende Verhalten im betrieblichen Kontext. Forschungsbericht*. Olten: Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Angewandte Psychologie.

Schraner, S. (2015). *Indirekte Steuerung. Entwicklung eines Instruments und Überprüfung von Zusammenhängen mit Beanspruchungsfolgen*. Master Thesis, Fachhochschule Nordwestschweiz.

Schwendener, S. (2014). *Entwicklung eines Instruments zur Messung gemeinsamer Bewältigungsstrategien bei Zeitdruck*. Master Thesis, Fachhochschule Nordwestschweiz.

Schwendener, S., Berset, M. & Krause, A. (in press). Strategien von Teams im Umgang mit Zeitdruck. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*.