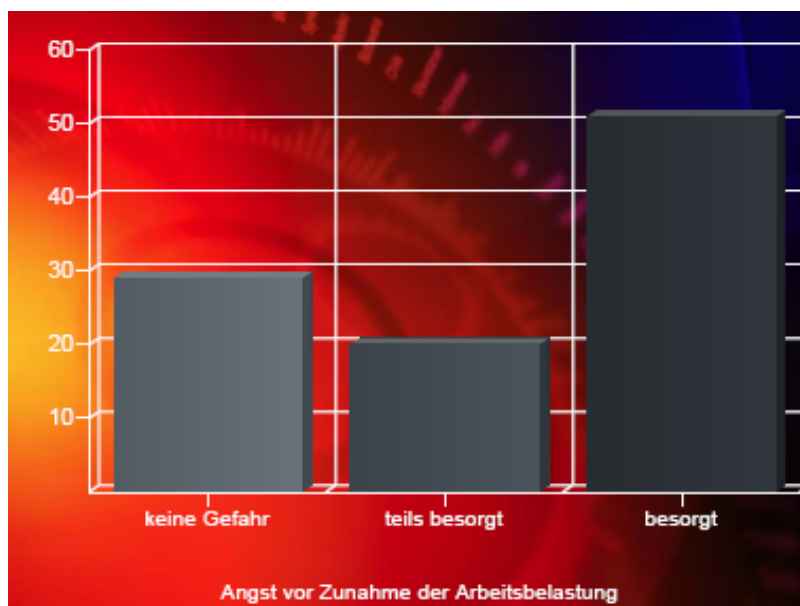
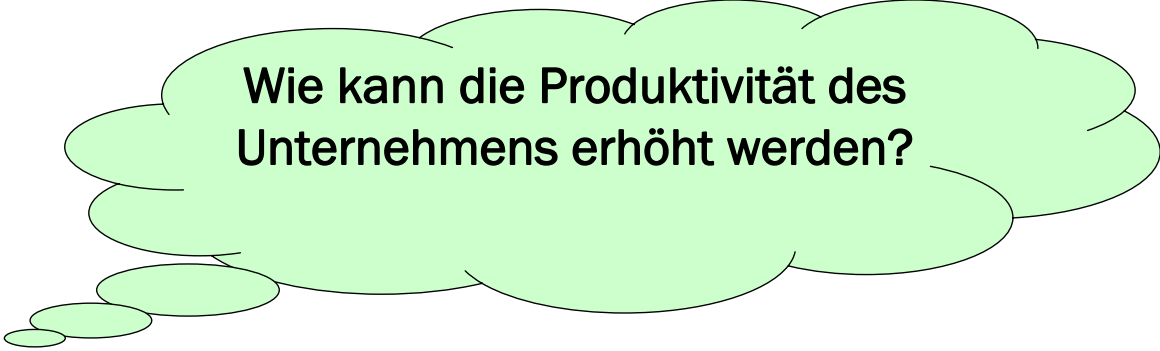


**Zeit- und Leistungsdruck:  
Was ist das?  
Wo kommt er her?  
Wie kann man ihn messen?  
(Wie) kann man ihn begrenzen?**

**Angst vor Zunahme der Arbeitsbelastung**  
(Schweizer HR-Barometer 2011,  
Darstellung im Schweizer Fernsehen, 10.3.2011)



## **Ansatzpunkt Leistungsmanagement: Was macht das Unternehmen erfolgreich?**



**Wie kann die Produktivität des  
Unternehmens erhöht werden?**

## **Ansatzpunkt Leistungsmanagement: Was macht das Unternehmen erfolgreich?**



**Innovative  
Managementtechniken**

Copyright für Folie liegt bei Gallup

An engaged employee  
is involved in  
and enthusiastic about  
his or her work



## **Innovative Managementtechniken wirken auf allen Hierarchieebenen**

- **Ergebnisorientierung: zB Management by Objectives**  
(Konsequenzen bei fehlender Zielerreichung, zB Werksverlagerung)
- **Marktorientierung**  
(Kennzahlen: Rechnet sich meine Arbeit?)
- **Leistungsdynamik über unternehmensinterne Konkurrenz**  
(Benchmarking-Systeme: wie stehen wir im Vergleich?)
- **Rahmenbedingungen für Zielverfolgung top-down festlegen**  
(z.B. Produktprioritäten, Prozessvorgaben, personelle & zeitliche Ressourcen)
- **Verantwortung für Zielerreichung delegieren**
- **Beteiligung der Mitarbeitenden**  
(zB KVP, partnerschaftlicher Führungsstil)

## **Innovative Managementtechniken in verschiedenen Gewändern**

- Management by Objectives
- Fallpauschalensystem
- New Public Management
- Productivity Measurement and Enhancement System
- High performance work systems / practices  
(z.B. Atkinson & Hall, 2011; Combs et al., 2006)
- ...

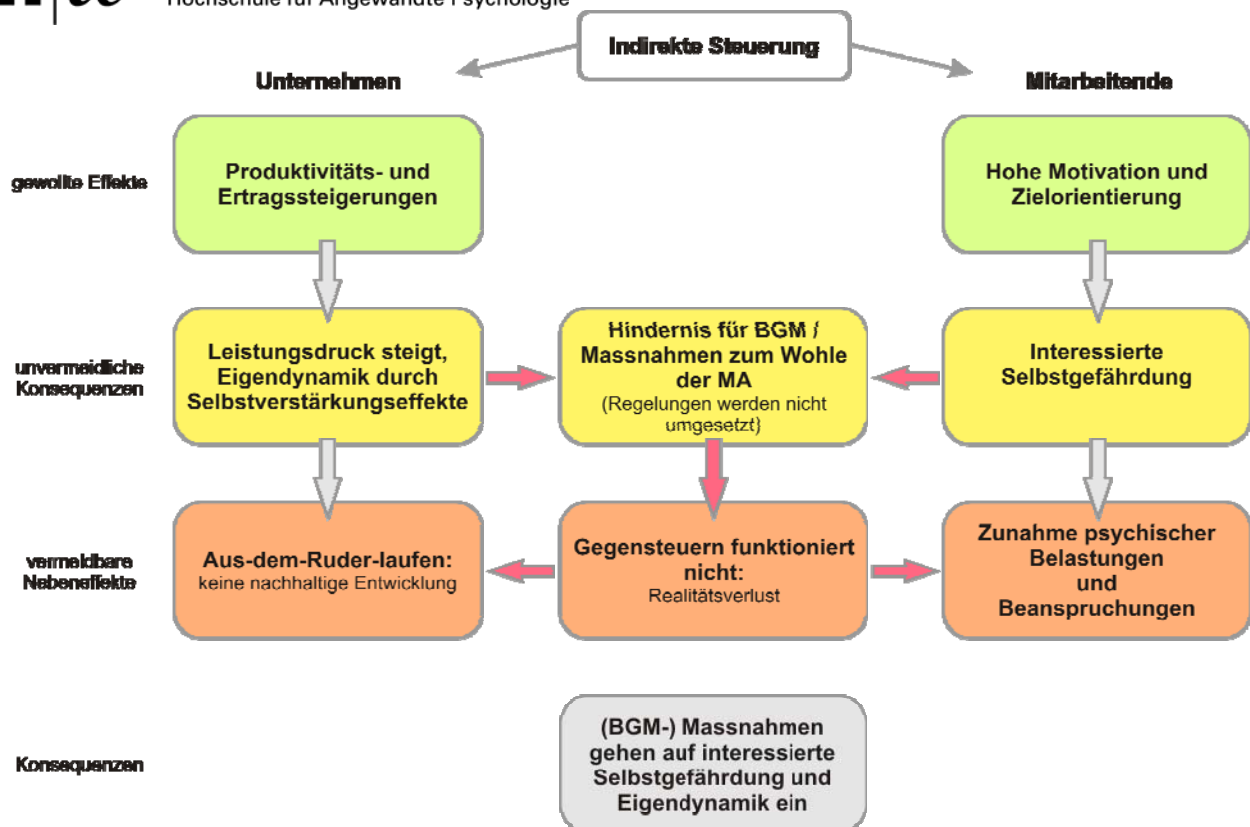
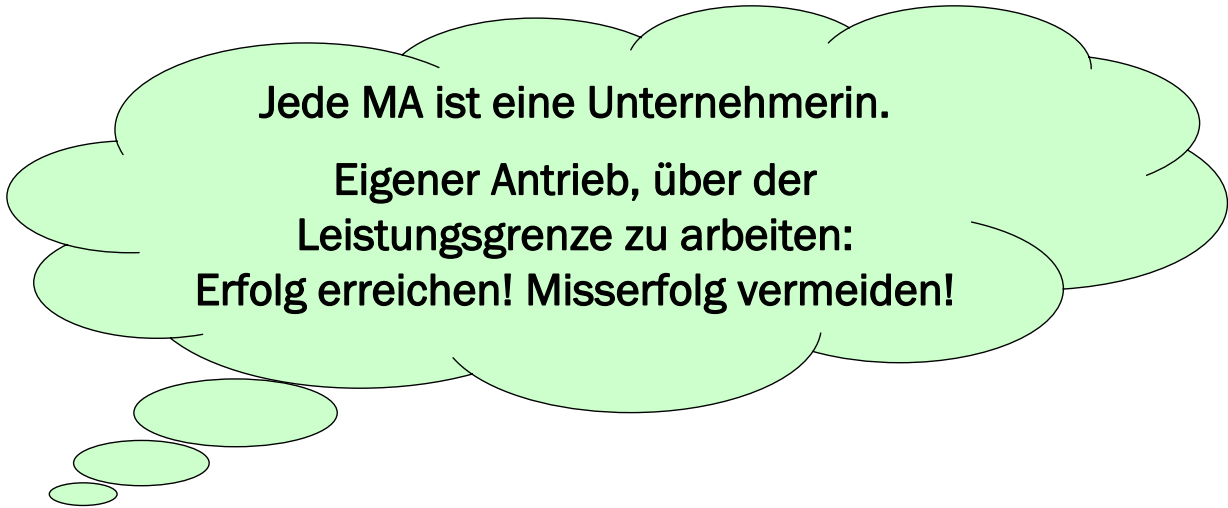
**Indirekte Steuerung** als Kontrast zu „Command-and-control“  
(Peters, in Druck)

## **Nebenwirkungen von hohen Zielen / MbO** nach Ordóñez et al. (2009) – Auswahl –

- unethisches Verhalten
- zunehmendes Risikoverhalten
  - Ford Pinto bis 1970 auf den Markt bringen: „under 2000 pounds and under \$2000“ (CEO Lee Iacocca), 53 Todesfälle
- zunehmende Konkurrenzorientierung innerhalb des Unternehmens
- weniger Investition in F&E
- Verzicht auf Lernen / Erproben von Alternativen

# Besondere Bedeutung für BGF: Interessierte Selbstgefährdung

(nach Peters, in Druck)





## **Gefährdungsbeurteilungen für (und zusammen mit) Führungskräfte(n):**

**Auf der Suche nach einem Weg  
zur erfolgreichen Reduzierung  
psychischer Belastungen**



**Wg. Vertraulichkeit der empirischen  
Ergebnisse sind Details nicht  
enthalten.**

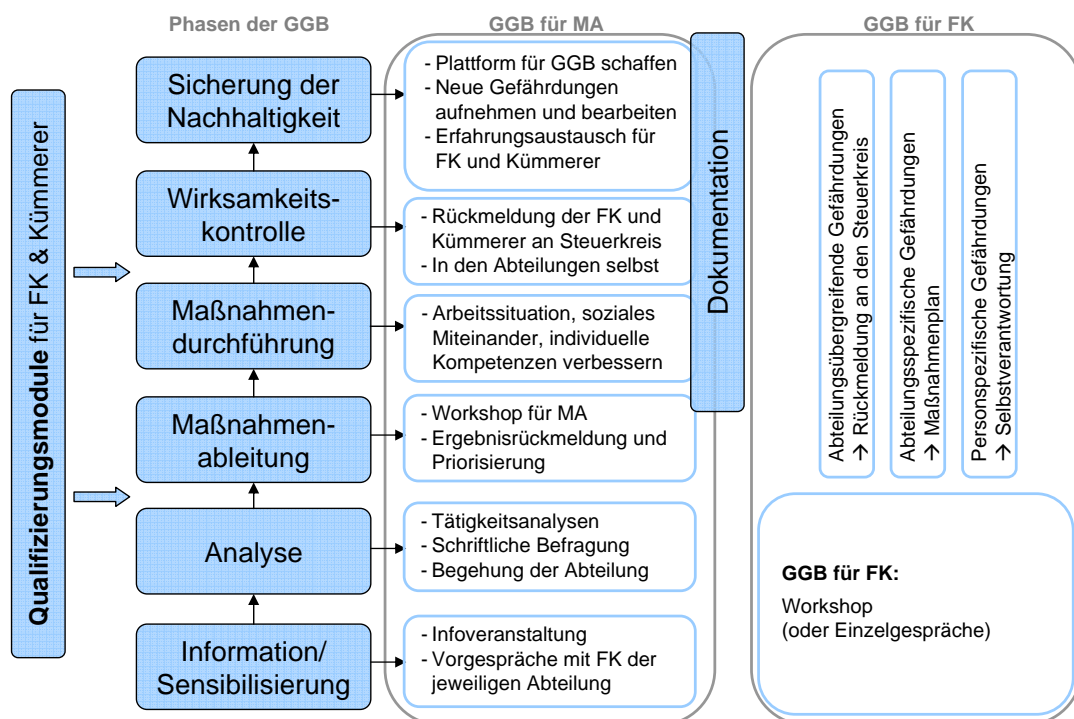
## Kooperationsunternehmen und Herausforderungen

- 2 Industriebetriebe, Logistikunternehmen, Softwarehersteller
- Bank (*abgeschlossen*)
- Mehrere Schulen, öffentliche Verwaltung

## Praktische Herausforderung Change Management: Von der Intervention zur Organisationsentwicklung

**Wiss. Anliegen: Indirekte Steuerung, interessierte Selbstgefährdung emp./psych. zugänglich machen  
(und interessierte Selbstgefährdung ergänzen)**

## Ausgangslage: Ablauf der GGB



## Wirksamkeitskontrolle

- **Wurden Massnahmen umgesetzt?**
- **Wurde Gefährdung beseitigt (oder reduziert)?**
- **Wurde Arbeitssituation positiv beeinflusst? (*keine Verschlechterung*)**
- **Wurde Gesundheit positiv beeinflusst? (*keine Verschlechterung*)**

## **Anliegen rund um psychische Anforderungen, Belastungen und Ressourcen im Arbeitsalltag**

- **FK bei eintägiger Veranstaltung (zT mit Übernachtung) sensibilisieren**
  - Impulsbeitrag (Denkanregung) zur Steuerung
  - Eigene Gef., dann zusammenführen (FK-Gef.)
  - *wenig Zeit für Reflexion Führungsstil*
- **Erfahrungsaustausch und Kurzqualifikationen (2h) für FK etablieren**
- **Plattform zu psychischen Belastungen und Bewältigungsmöglichkeiten zwischen FK & MA etablieren**
- **Auf Abt.-ebene dauerhafte Gesundheitszirkel etablieren (alle Hierarchieebenen sind beteiligt)**
- **Gemeinsame FK-Themen als unternehmensweite Projekte einkippen**