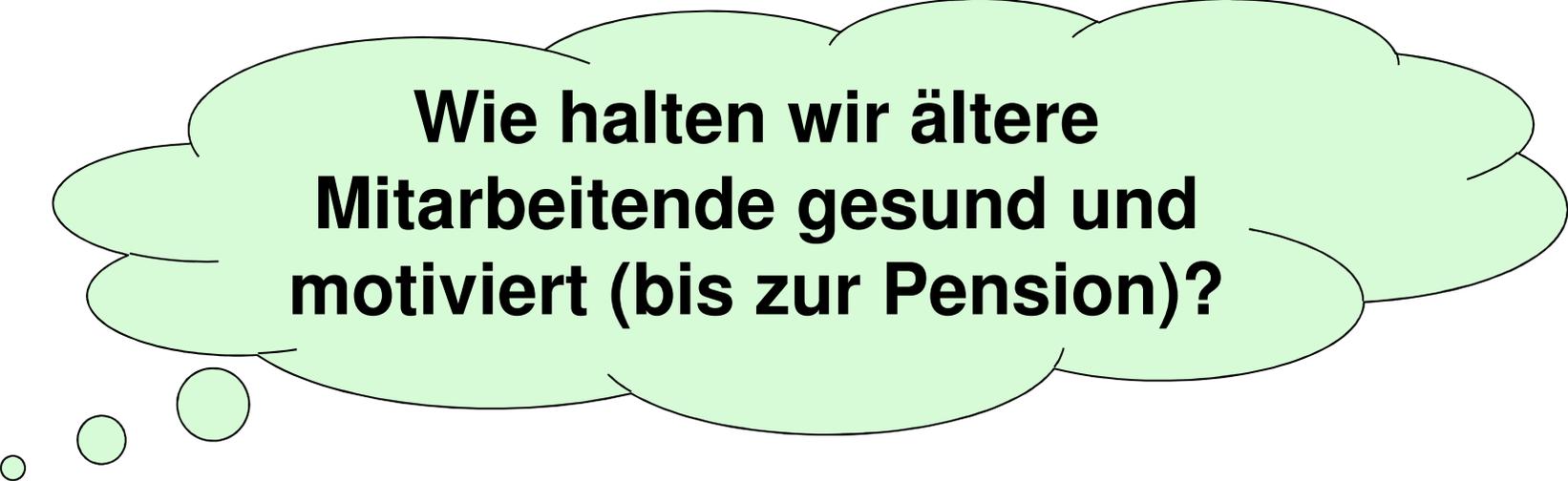


# **Versteckte Risiken in der Instandhaltung: Zur Bedeutung neuer Formen der Unternehmenssteuerung**

**13. Schweizerische Tagung für Arbeitssicherheit  
Oktober 2011 – Luzern**

**Prof. Dr. Andreas Krause  
Institut Mensch in komplexen Systemen (MikS), Olten**

## Fragestellung in Instandhaltung eines Schweizer Betriebs



**Wie halten wir ältere  
Mitarbeitende gesund und  
motiviert (bis zur Pension)?**

# Alterskritisch aus Sicht der Mitarbeitenden

A Alterskritische Merkmale am Arbeitsplatz					
<i>Geben Sie bitte an, inwieweit Sie bei den folgenden Aussagen zustimmen.</i>					
1 Folgende Aspekte an meinem Arbeitsplatz sind bei langjähriger Tätigkeitsausübung für Mitarbeitende eine Überforderung...	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
... körperliche Belastungen (Heben und Tragen von Gewichten, Zwangshaltungen)	22	22	34	14	8
... Arbeitsumgebung (Hitze, Lärm, Beleuchtung, Vibration etc.)	9	14	22	28	27
... psychische Belastungen (Arbeitsmenge, Zeitdruck, Verantwortung)	10	29	34	26	
... Tempo der technischen Veränderungen	7	22	31	30	10
... ungünstige Arbeitszeiten	37	31	18	4	10

# Wieso psychische Belastungen alterskritischer als körperliche Belastungen?

## Erklärung 1 aus Sicht der MA

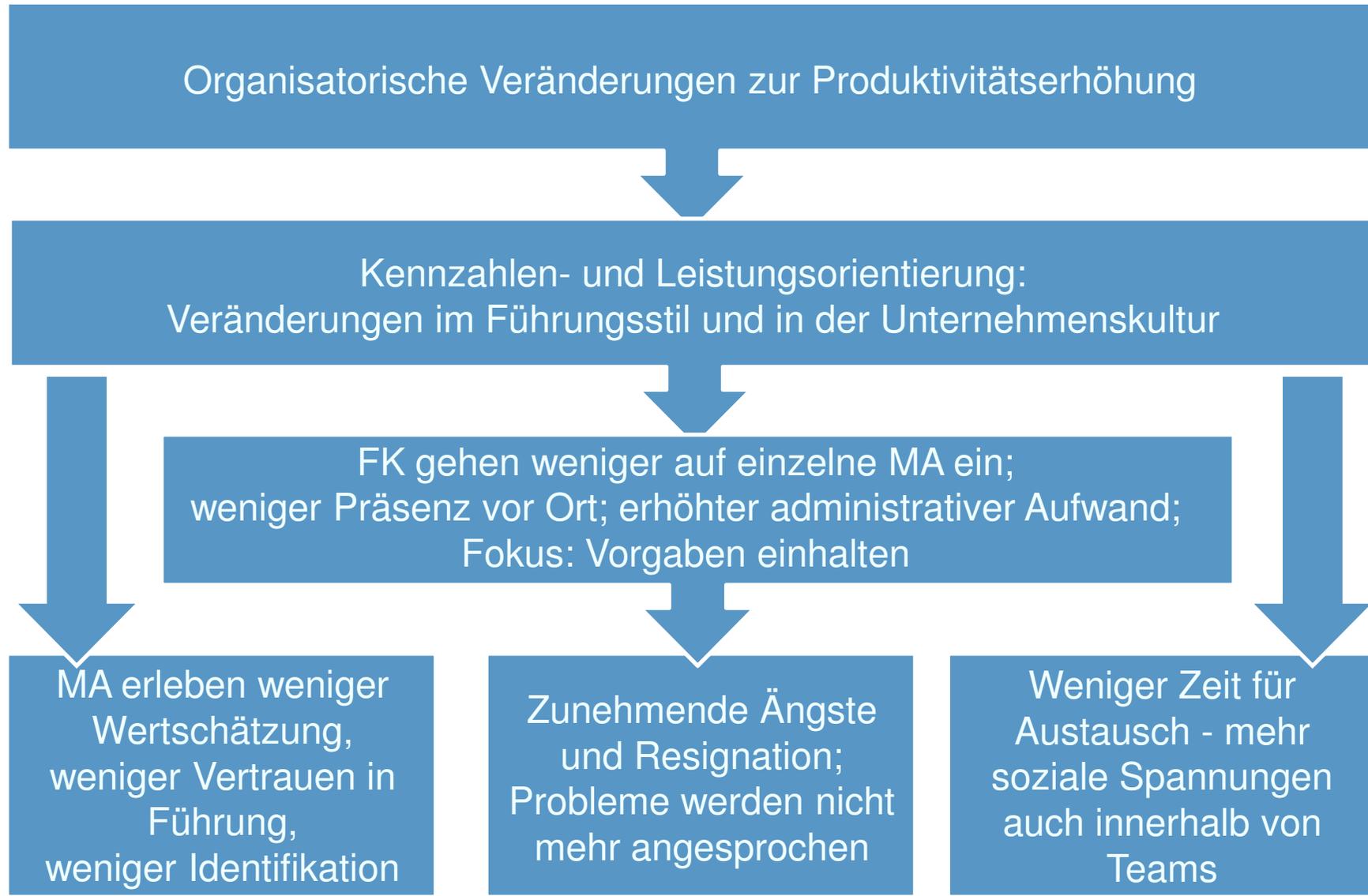
Organisatorische Veränderungen zur Produktivitätserhöhung  
(z.B. produktive Zeit erhöhen, flexibel und kreativ in Projekten,  
Zielvereinbarungen, eigenverantwortlich handeln)



Hohe Motivation, Zielorientierung



Widerspruch:  
Geforderte Kreativität & Flexibilität  
wird durch starren Rahmen  
betriebsintern erschwert



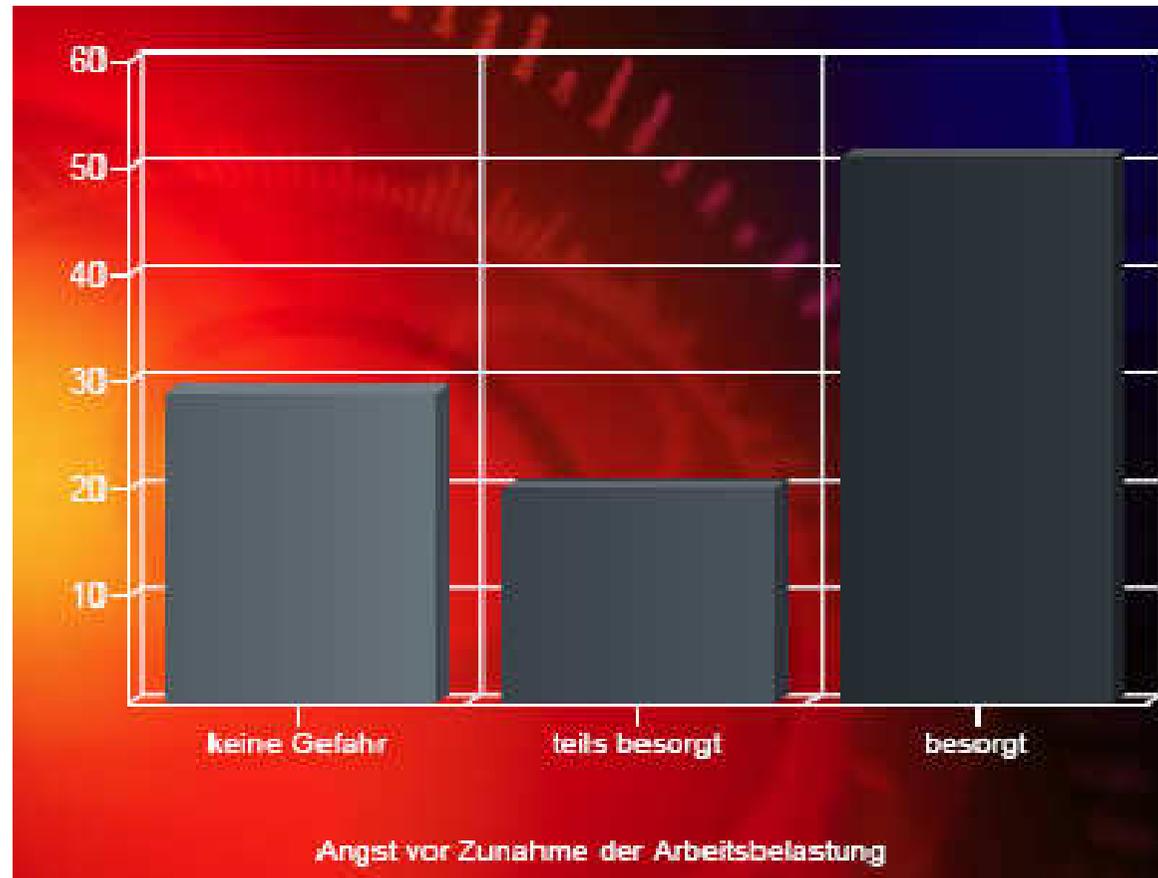
# Zunehmende Bedeutung psychischer Belastungen und Erkrankungen in der Arbeitswelt

(Rigotti & Mohr, in Druck;  
Steinke & Badura, 2011)



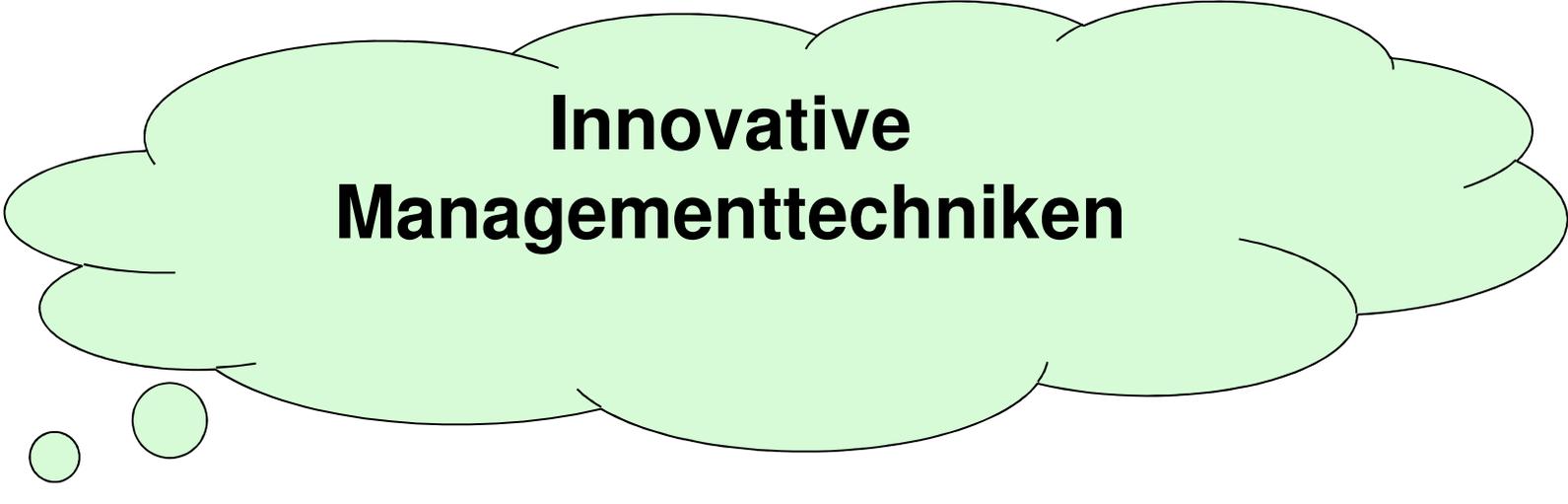
# Angst vor Zunahme der Arbeitsbelastung

(Schweizer HR-Barometer 2011,  
Darstellung im Schweizer Fernsehen, 10.3.2011)





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



**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)

Indirekte Steuerung als Kontrast zu „Command-and-control“ (Peters, 2011)

## **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**

# Bedeutung für Sicherheit und Gesundheit: Interessierte Selbstgefährdung

(nach Peters, 2011)

**Jede MA ist eine Unternehmerin.**

**Eigener Antrieb, über der  
Leistungsgrenze zu arbeiten:  
Erfolg erreichen! Misserfolg  
vermeiden!**

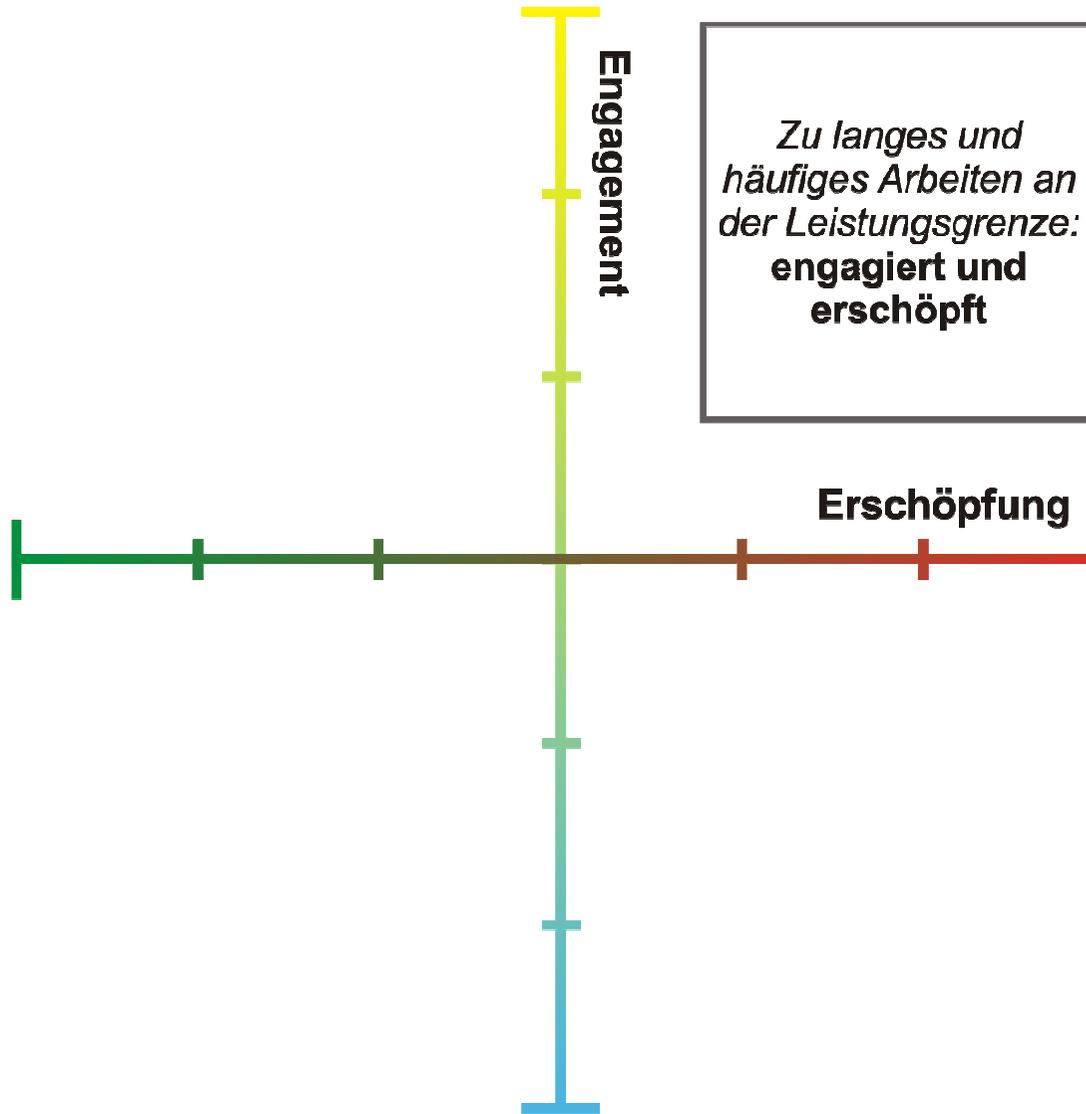
## Thomas W. Jung, Acutronic

(Schweizer KMU. Erfolgreich im Wandel, 2010, S. 17-18)

Jung zählt auf das „volle Commitment“ der ganzen Belegschaft und meint selbstkritisch, man funktioniere teilweise fast wie eine „Sekte“: „Wir mussten Leuten schon den Firmenschlüssel wegnehmen, um sie von der Arbeit rund um die Uhr abzuhalten.“ ...

„Wir arbeiten überdurchschnittlich viel ... und wir nehmen Erfolg und Misserfolg immer noch persönlich“, fasst Jung die Philosophie zusammen. Wenn man Marktführer sei, müsse man jede Chance wahrnehmen. ...

„Nach relativ vielen schlaflosen Nächten bin ich wohl körperlich älter als Gleichaltrige.“



# Beispiele für Nebenwirkungen in eigenen Studien

(Krause, Dorsemagen & Peters, 2010)



Mitarbeitende (MA) haben am Ende des Tages das **Gefühl, nicht genug getan zu haben**, obwohl sie sich sehr angestrengt haben.



MA geben an, **fachliche Aspekte** aufgrund ökonomischer Gesichtspunkte **vernachlässigen** zu müssen. Schlechtes Gewissen.



MA erscheinen **krank zur Arbeit**, nehmen Gesundheitsrisiken in Kauf (z.B. Verzicht auf technische Hilfsmittel).



MA geben an, dass **Ziele nicht realistisch** sind. Auf sich allein gestellt, wenn **Unerwartetes** die Zielerreichung verhindert („sich behelfen“).



MA überlisten das Controlling und machen falsche Angaben (**Faking**). Geschönte Angaben in MA-Befragungen. Verlust an offener Kommunikation.

## Fazit

- **Innovative Managementtechniken fördern Produktivität und Leistungsbereitschaft**
- **Nebenwirkungen kommen im Unternehmen nicht zum Vorschein (Realitätsverlust)**
  - **Eigener Antrieb: FK/MA riskieren Gesundheit für persönl. Erfolg**
  - **Sicherheitsgefahr z.B. Manipulation von Schutzvorrichtungen**
- **Brisant: Lösungssuche bedarf Integration von Sicherheits- und Gesundheitsblickwinkel in Leistungssteuerung**
  - **z.B. Zielvereinbarungssystem anpassen und hierbei Führungsverhalten reflektieren (Umgang mit Druck)**