

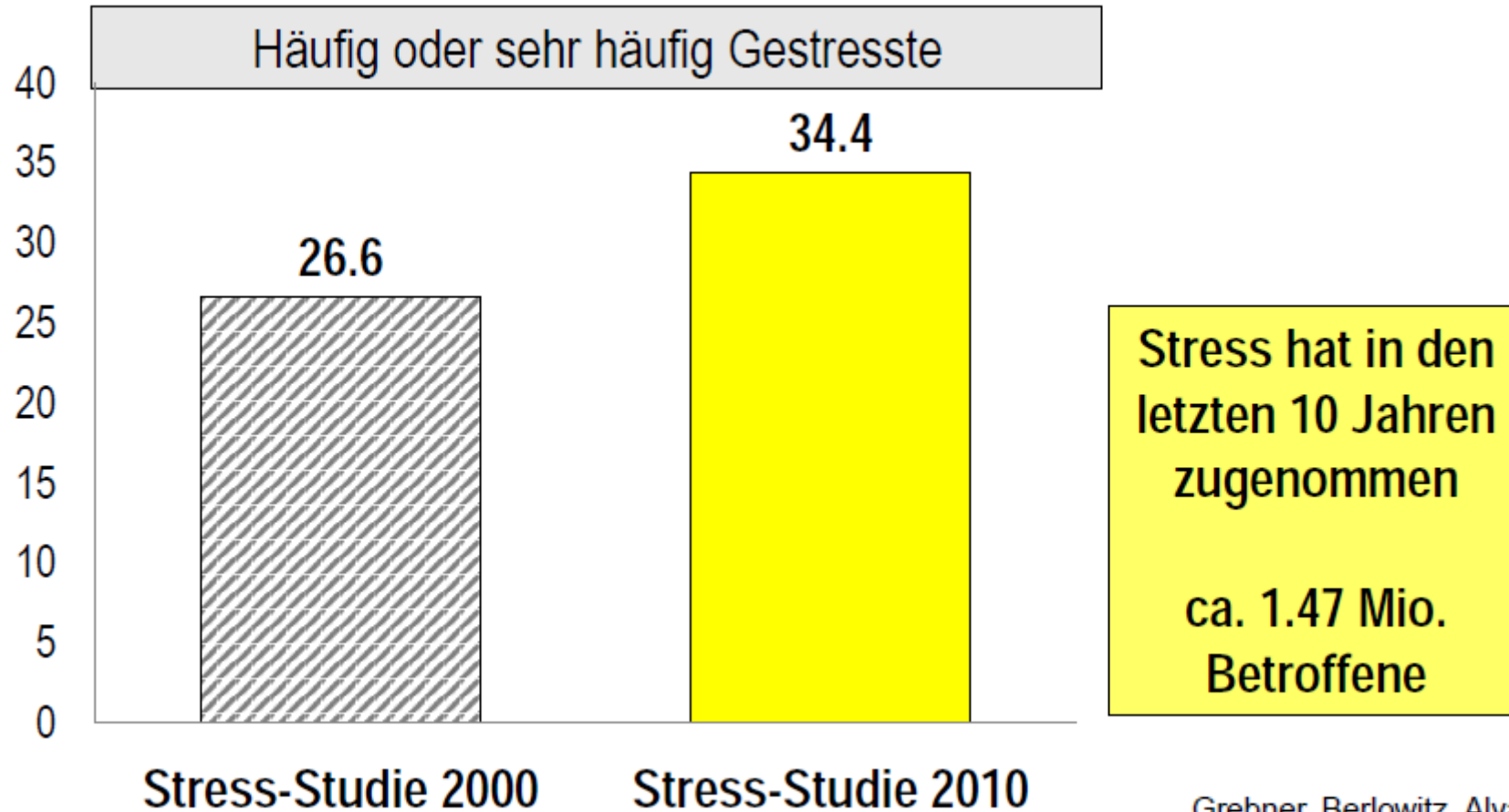
# **Resilienz und interessierte Selbstgefährdung – Gesund und motiviert bleiben bei einer anspruchsvollen Arbeit**

**Forum cinfo 2014**

Bern, Oktober 2014

# «Wie häufig haben Sie sich in den letzten 12 Monaten gestresst gefühlt?»

Erwerbstätige in Prozent,  $N_{2000} = 996$ ,  $N_{2010} = 1'003$



Grebner, Berlowitz, Alvarado, & Cassina (2011)

## **Resilienz: Der meist zitierte Ursprung**

---

**Entwicklungspsychologin Werner untersuchte knapp 700  
Kinder auf einer Hawaii-Insel:**

- 1. Risikofaktoren (z.B. Armut) führen zu negativer Entwicklung.**
- 2. Teilgruppe entwickelt sich trotz Risikofaktoren positiv.**

**Betriebe greifen 2. Aussage dankbar auf:  
Psychische Widerstandskraft trainieren**

**Ständig neue Ratgeber mit Binsenweisheiten wie «Positiv  
denken», «Gefühle im Griff haben»...**

Christina Berndt

**SPIEGEL**  
Bestseller

# RESILIENZ

Das Geheimnis der  
psychischen  
Widerstandskraft

*Was uns stark macht gegen Stress,  
Depressionen und Burn-out*



ogie

t zitierte Urs

ain Werner u

# Fels in der Brandung statt Hamster im Rad

Zehn praktische Schritte  
zu persönlicher Resilienz



BELTZ

# Resilienz

Die unentdeckte  
Fähigkeit der wirklich  
Erfolgreichen



«Ständig neue Ratgeber  
denken», «Gefühle

«Positiv



**(Wieso) nimmt Stress zu?**

Stress ist natürlich  
nichts Neues.

# Antreiber von Veränderungen in Profit-Organisationen

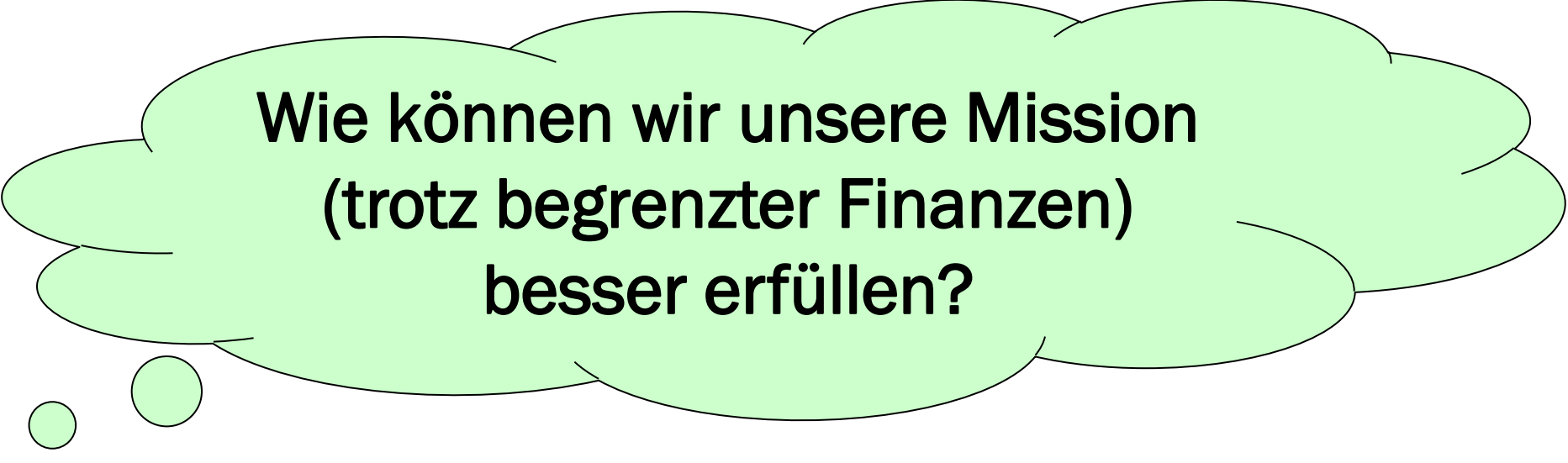
---



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

# Antreiber von Veränderungen in Non-Profit-Organisationen (Drucker, 1989)


---



**Wie können wir unsere Mission  
(trotz begrenzter Finanzen)  
besser erfüllen?**

# Lösungsansatz mit Nebenwirkungen

---



**Leistungsdynamik erhöhen  
durch innovative  
Managementtechniken**

**Skepsis in Non-Profit-Organisationen:  
Wir haben doch gar kein Motivationsproblem!**



# Lösungsansatz mit Nebenwirkungen

---



**Hohes Engagement und viel  
Eigeninitiative für möglichst  
wenig Geld/ Privilegien**

**Skepsis in Non-Profit-Organisationen:  
Wir haben doch gar kein Motivationsproblem!**

Copyright für Folie liegt bei Gallup

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



## Traditionelle Merkmale der Leistungsdynamik von Arbeitnehmenden

---

**Ich bin weisungsgebunden.**

**Mir drohen Disziplinarmaßnahmen, wenn ich meine Dienstpflichten nicht erfülle.**

**Mir winken Lob und Belohnung, wenn ich eine Sache so mache, dass meine Chefin mit mir zufrieden ist.**

**Ich soll meine Arbeit fachlich gut und richtig machen.**

**Dies ist das System der direkten Steuerung  
(*command-and-control*)**

## Traditionelle Merkmale der Leistungsdynamik von Arbeitnehmenden

---

Ich bin weisunasaebunden.

Mir drohen  
nicht erf

Mir winken  
dass me

Ich soll me

**Engagement und Eigeninitiative  
mit Privilegien belohnen:**

**z.B. sicherer Arbeitsplatz,  
Beförderung,  
hohes Grundgehalt,  
Senioritätsprinzip**

pflichten

ache,

**Dies ist das System der direkten Steuerung  
(*command-and-control*)**

## **Merkmale der Leistungsdynamik einer Selbstständigen**

---

**...ist nicht weisungsgebunden. Sie kann tun, was sie selber will.**

**Das heißt aber nicht, dass sie tun kann, was sie will.**

**Sie kann (und muss!) selbst entscheiden, wie sie mit den gegebenen Rahmenbedingungen ihres Geschäfts umgeht.**

**Sie wird nicht durch Lob und Belohnung motiviert, sondern durch den eigenen unternehmerischen Erfolg.**

**Sie wird nicht durch Androhung von Sanktionen diszipliniert, sondern der eigene Misserfolg droht: sie trägt das unternehmerische Risiko.**

**Auch sie muss auf die fachliche Qualität seiner Arbeit achten. Das allein nützt ihr aber nichts, wenn der unternehmerische Erfolg ausbleibt.**

## Merkmale der Leistungsdynamik einer Selbstständigen

---

...ist nicht weisungsgebunden. Sie kann tun, was sie selber will.

Das heißt  
Sie kann  
Rahmen

**Sehr hohes Engagement –**  
**auch *ohne* Privilegien:**

Sie wird ni  
sondern

**unsicherer Arbeitsplatz,**  
**keine Beförderung,**  
**schwankendes Gehalt**

Sie wird ni  
der eige

, sondern  
ne Risiko.

Auch sie n

. Das allein

nützt ihr aber nichts, wenn der unternehmerische Erfolg ausbleibt.

## Kernthese: Innovative Managementmethoden ...

---

**... sollen die Leistungsdynamik  
einer selbständigen Unternehmerin  
in abhängige Beschäftigungsverhältnisse  
importieren.**

## Eine neue Doppelrolle der Beschäftigten

---

**Nach wie vor muss die fachliche Arbeit gemacht werden.**

**Aber jetzt muss gleichzeitig darauf geachtet werden, ob sich die eigene Arbeit für das Unternehmen rentiert.**

**Nicht die Leistung (der tatsächliche Aufwand),  
sondern der Erfolg (das vorzeigbare Ergebnis) entscheidet!**



# Symptome für innovative Managementmethoden (Beispiele)

---

**Betriebswirtschaftlich begründeter Sparzwang**

**Zunehmende Konkurrenz um Aufträge, befristete Förderung**

**Jede Arbeitsstunde muss (in Projekten) buchbar sein**

**Benchmarking: Bestwerte werden zum Vorbild**

**verstärkte Rechenschaftspflichten gegenüber Auftraggeber**

**Interne Berichtspflichten, „Qualitätsmanagement“**

**Peer-to-peer-pressure durch gemeinsame Ziele**

**Zielvereinbarungen: selbst ehrgeizige Ziele formulieren**

**Verzicht auf obligatorische Arbeitszeiterfassung**

# Nebenwirkung innovativer Managementtechniken

---

Jede MA eine Unternehmerin:

**Eigenes Interesse, an der  
Leistungsgrenze zu arbeiten:  
Erfolg erreichen! Misserfolg vermeiden!**

## Interessierte Selbstgefährdung

---

**= Die eigene Gesundheit gefährden aus Angst vor  
Misserfolg oder aus Hoffnung auf Erfolg**

**Paradox:**

**Die eigene Gesundheit gefährden,  
*weil* die Arbeit Spaß macht und begeistert.**

**Wissen, was für mich gut ist,  
und trotzdem tun, was für mich schlecht ist.**

## Interessierte Selbstgefährdung: Symptome (Auswahl)

---

**Ausdehnen der Arbeitszeit: scheinbar freiwillig, um Projekterfolg nicht zu gefährden; auf Freizeitaktivitäten verzichten**

**Intensivieren: auf Pausen verzichten, nebenbei essen**

**Präsentismus: trotz Krankheit zur Arbeit kommen**

**leistungssteigernde Substanzen, Substanzen zum Abschalten**

**Riskantes Handeln: Qualität reduzieren, aber „Erfolgsgeschichten“ erzählen / verschweigen; interne Vorschriften umgehen, um „kundenorientiert“ zu arbeiten**

***andere* Nebenwirkungen:**

**z.B. Konflikte bzgl. „gerechter“ Arbeitsverteilung**

## Fazit

---

**Psychische Widerstandskraft (Resilienz) ist trainierbar, jedoch:**

**Werden neue Managementtechniken bei uns umgesetzt?**

***GL gibt grünes Licht, um Nebenwirkungen zu prüfen***

**Jeder Einzelne setzt sich mit Chancen und Gefahren auseinander: *Achtsamkeit für Selbstgefährdung***

**Vertrauensvollen, offenen Austausch untereinander fördern:  
*Frühwarnsystem (mehr als Fragebogen),  
gemeinsamer Umgang mit Druck (z.B. in Teams)***

**Widersprüche (bottom-up) zum Vorschein bringen und in der Organisation bearbeiten: *Realitätsbezug sicherstellen***

**Backup:**

**Cancer Council Queensland (Becker et al., 2011)**

---

**Positive Effekte, aber auch Widerstand und höhere Fluktuation**

**(15% in den ersten  
sechs Monaten)**

**«I don't want my performance  
to be managed» (p. 262)**

## Implementing an Employee Performance Management System in a Nonprofit Organization

*Karen Becker, Nicholas Antuar,  
Cherie Everett*

*Nonprofit organizations are not exempt from the imperatives of employee attraction, retention, and motivation. As competition for staff, donors, and funding increases, the need to manage employee performance will continue to be a critical human resource management issue. This article outlines a study of the introduction of a performance management system in an Australian nonprofit organization and analyzes its design and*