

# Indirekte Unternehmenssteuerung, interessierte Selbstgefährdung und die Folgen für die Gesundheit – eine Analyse von Kadermitarbeitenden

Sandra Schulthess

Fachhochschule Nordwestschweiz, Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie, Olten

## ZUSAMMENFASSUNG

Neue indirekte Steuerungsformen der Arbeit gehen mit selbstgefährdenden Verhaltensweisen der Mitarbeitenden einher. Hinsichtlich dieser Entwicklung wurde in der vorliegenden Bachelor-Thesis in einer Vollerhebung bei Kadermitarbeitenden eines Industrieunternehmens mittels Fragebogen untersucht, ob interessierte Selbstgefährdung vorliegt und ob ein Zusammenhang mit der Gesundheit besteht. Weiter interessierte, ob Zusammenhänge zwischen der Gestaltung der indirekten Steuerung (Stressoren und Ressourcen) mit interessierter Selbstgefährdung vorliegen. Die Ergebnisse zeigen, dass selbstgefährdende Verhaltensweisen relativ verbreitet sind und dass diese mittlere bis starke Zusammenhänge mit Erschöpfungssymptomen aufweisen. Es zeigt sich weiter, dass alle negativen Merkmale der Arbeitssituation (Stressoren) fast durchgängig statistisch signifikante Zusammenhänge mit selbstgefährdenden Verhaltensweisen aufweisen. Umgekehrt korrelieren die positiven Merkmale der Arbeitssituation (Ressourcen) größtenteils negativ mit selbstgefährdenden Verhaltensweisen.

## Schlüsselwörter

Indirekte Steuerung – interessierte Selbstgefährdung – Ressourcen – Stressoren

## ABSTRACT

New forms of indirect management in the workplace go hand in hand with the self-endangering behaviours of employees. Apropos of this development, the present Bachelor thesis used questionnaires to conduct a full survey of executive staff at an industrial company in order to investigate whether interested self-endangerment is occurring and whether there is any correlation with health. The study was also concerned with discovering whether or not there are correlations between the form of indirect management (stressors and resources) and interested self-endangerment. The results show that self-endangering behaviours are relatively common and that they show medium to strong links with symptoms of exhaustion. Moreover, it is evident that all of the negative characteristics of the work situation (stressors) almost always exhibit statistically significant connections with self-endangering behaviours. Conversely, the positive characteristics of the work situation (resources) show, for the most part, negative correlation with self-endangering behaviours.

## Keywords

Indirect management – interested self-endangerment – resources – stressors

## 1 Einleitung

Als Antwort auf die zunehmende Dynamik und Komplexität der Arbeitssysteme und -prozesse hat in den letzten Jahrzehnten weltweit ein deutlicher Übergang von einer Vorgabe- (direkte Steuerung) zu einer Ergebnisorientierung (indirekte Steuerung) in der Steuerung von Arbeit stattgefunden (Pavez & Hinrichs, 2011). „Jeder Mitarbeiter ein Unternehmer“ ist der Slogan von Managementtechniken wie „Management by Objectives“ (MbO), welche mit Erfolg das Beste aus den Mitarbeitenden herausholen (Krause, 2011). Ergebnisorientierte Steuerungsformen wie MbO bringen aus Unternehmenssicht die Chance zur Flexibilisierung der Arbeitsstrukturen, welche wiederum eine bessere Bewältigung der wachsenden Flexibilitätsanforderungen der Märkte sowie Schwankungen und Störungen in der Auftragsabwicklung ermöglicht (Pavez, 2012). Für die Beschäftigten bedeutet dies, dass sie ihren Arbeitsauftrag immer weniger anhand von detaillierten Vorgaben erfüllen müssen, sondern anhand von festgelegten Zielen (Pavez & Hinrichs, 2011). Angestellte werden dabei wie Selbständige behandelt und verhalten sich zunehmend auch so. Die Schattenseite dieser Leistungsdynamik zeigt sich durch überlange Arbeitszeiten, den Verzicht auf Erholungszeiten und Präsentismus (Arbeiten trotz gesundheitlicher oder anderweitiger Beeinträchtigung). Diese Phänomene werden unter dem Begriff „interessierte Selbstgefährdung“ zusammengefasst. Die Folgen davon sind vermehrte, durch die Arbeit verursachte psychische Belastungen<sup>1</sup>, welche langfristig zu Erschöpfungssyndromen und Arbeitsausfällen führen (Peters, 2011). Studienergebnisse weisen darauf hin, dass nicht die indirekte Steuerung an sich interessierte Selbstgefährdung verursacht, sondern deren ungünstige Umsetzung (Pavez, 2012). Da bei dem zu untersuchenden Unternehmen (Name vertraulich) ergebnisorientiert gesteuert wird, lag das Ziel der vorliegenden Bachelor-Thesis darin, zu prüfen, ob bei den Kadermitarbeitenden interessierte Selbstgefährdung vorliegt und inwiefern diese einen Zusammenhang mit dem Befinden hat. Die Betrachtung der Zusammenhänge zwischen den für indirekte Steuerung relevanten betrieblichen Bedingungen (Stressoren und Ressourcen) und interessierter Selbstgefährdung soll zudem Rückschlüsse auf die Qualität der Gestaltung der ergebnisorientierten Steuerung ergeben.

## 2 Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung

Indirekte Steuerung meint Systeme in Unternehmen, bei denen sich abhängig Beschäftigte nicht mehr auf ihre tatsächlich geleistete Arbeit berufen können, sondern Erfolge vorweisen müssen, welche über betriebswirtschaftlich ausgerichtete Kennzahlen (z. B. Umsatz, Kundenzufriedenheit) gemessen werden (Peters, 2011). Mittels Zielvorgaben bzw. -vereinbarungen (z. B. MbO = „Führen mittels Zielen“) wird die Verantwortung zum Erreichen der Kennzahlen an die Mitarbeitenden delegiert, der Zielerreichungsgrad wird über ein Controllingssystem geprüft und zurückgemeldet. Weitere typische Merkmale einer indirekten bzw. ergebnisorientierten Steuerung sind eine leistungsabhängige Entlohnung und flexible Arbeitszeiten (Vertrauensarbeitszeit) (Ahlers, 2011; Chevallier & Kaluza, 2015). Je nachdem wie diese gestaltet sind, haben sie einen entscheidenden Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeitenden (Putz & Lehner, 2002; Pavez & Hinrichs, 2011; Ahlers, 2011; Menz, Dunkel & Kratzer, 2011).

Unternehmen lassen ihren Mitarbeitenden bei dieser Form der Leistungssteuerung weitgehende Freiräume in der Planung, Gestaltung und Ausführung ihrer Aufgaben (Chevallier & Kaluza, 2015). Die entstandenen Freiräume bringen jedoch auch höhere Anforderungen an die Selbstorganisation der Mitarbeitenden mit sich. Indirekte Steuerung kann eine Leistungsdynamik zur Folge haben, welche zu interessierter Selbstgefährdung führt (Krause et al., 2012; Peters, 2011). Der Import der Leistungsdynamik eines selbständig Erwerbenden in abhängige Beschäftigungsverhältnisse sieht Peters (2011) als Grund für die Entstehung von selbstgefährdenden Verhaltensweisen. Die Ursache für die Selbstausbeutung liegt in der Motivation zur Leistung. Diese ist bei einem Selbständigen um ein Vielfaches stärker, als bei einer abhängig beschäftigten Person. Um den eigenen Erfolg zu sichern oder einen Misserfolg zu verhindern setzt ein selbständig Erwerbender alle seine Kräfte ein und arbeitet häufig ohne Rücksicht auf die eigene Gesundheit. Diese Art der Rücksichtslosigkeit wird zunehmend auch bei Mitarbeitenden und Kaderangestellten beobachtet (Krause et al., 2010). Solche Verhaltensweisen dienen zwar der Zielerreichung und der Aufgabenausführung, gehen jedoch gleichzeitig mit Nachteilen für das eigene Befinden und die Erholung einher (Krause et al., 2012). In solchen Fällen spricht Peters (2011) von „interessierter Selbstgefährdung“,

<sup>1</sup> Der Begriff psychische Belastung wird in der Wissenschaft uneinheitlich verwendet. In der vorliegenden Arbeit wird er wie in der internationalen DIN EN ISO 10075-1 verwendet. Danach wird „psychische Belastung“ definiert als „Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“. Danach sind psychische Belastungen nicht per se gesundheitsgefährdend. Gesundheitsgefährdende Belastungen werden im Folgenden nach Greif und Cox (1997) „Stressoren“ genannt.

womit eine „Gefährdung der eigenen Gesundheit gemeint ist, die von einem eigenen unternehmerischen Interesse desjenigen getragen wird, der sich selbst gefährdet“ (S. 109). Dabei merkt Peters (2011) an, dass das Interesse bei der interessierten Selbstgefährdung dem unternehmerischen Erfolg gilt und nicht der Gefährdung.

Krause et al. (2015) haben in Kooperation mit Peters (2011) in Analysen acht Facetten von Selbstgefährdung abgeleitet. Im Folgenden sollen die für die vorliegende Arbeit ausgewählten Facetten erläutert werden:

#### 1. Ausdehnen der eigenen Arbeitszeit

Damit ist eine zeitliche und örtliche Entgrenzung der Arbeit gemeint. Zugunsten der Arbeitszeit wird auf Privat- sowie auf Erholungszeit verzichtet. Beispielsweise wird auf die Mittagspause verzichtet und neben der Arbeit am PC Fast-Food gegessen. Weitere Beispiele sind das Arbeiten oder die Erreichbarkeit in der Freizeit und die Mehrstunden. Dies wird gemacht, ohne zu dokumentieren oder jemanden darüber zu informieren. Die Ursachen dafür liegen darin, dass Beschäftigte keine Scherereien wollen (Verstöße gegen Arbeitszeitgesetz), oder dass sie verheimlichen wollen, wie lange sie für eine gewisse Arbeit benötigt haben. Diese Verhaltensweisen gehen mit Stressempfinden, Burnout und gesundheitlichen Problemen einher (Grebner, Berlowitz, Alvarado & Cassina, 2010; Wirtz, 2010; zitiert nach Krause et al., 2015).

#### 2. Intensivieren der Arbeitszeit

Intensivieren der Arbeitszeit meint eine Erhöhung der Geschwindigkeit und Intensität der eigenen Arbeit. Mitarbeitende verzichten beispielsweise auf den Austausch mit Kollegen oder gegenseitige Unterstützung und ziehen sich im Arbeitsalltag zurück, weil die Zeit dafür fehlt. Diese Intensität wird auch durch Multitasking und den Einsatz mehrerer Medien sowie durch technische Beschleunigung (z. B. steigende Erwartungshaltung bezüglich Antwortzeiten auf E-Mails) gefördert. Diese Veränderungen erhöhen die Wahrscheinlichkeit für eine erhöhte Arbeitsintensität und diese wiederum führt zu Schlafstörungen bis hin zu Depressionen und kardiovaskulären Erkrankungen (Rau, 2012; zitiert nach Krause et al., 2015).

#### 3. Präsentismus

Präsentismus meint „die Anwesenheit am Arbeitsplatz trotz gesundheitlicher oder anderweitiger Beeinträchtigung, die eine Abwesenheit legitimiert hätte“ (Ulich, 2015, S. 1212). Wo Arbeitgebende früher befürchteten, dass Mitarbeitende sich unter dem Vorwand krank zu sein, vor der

Arbeit drücken, müssen sie heute damit rechnen, dass die Mitarbeitenden krank zur Arbeit erscheinen. Mitarbeitende leiden unter dem Druck, ja nicht krank werden zu dürfen, weil sie sonst beispielsweise den Erfolg eines Projekts gefährden könnten oder bei Wiedererscheinen einen hohen Berg an Arbeit vorfinden (Krause et al., 2015).

#### 4. Vortäuschen

Viele Mitarbeitende haben in einer erfolgs- und leistungsorientierten Unternehmenskultur Schwierigkeiten, eigene Schwächen, Probleme und Ängste offen zuzugeben. Dies führt dazu, dass sie nicht darüber sprechen, dass beispielsweise zu viel Arbeit auf ihrem Platz lastet. Vortäuschen beinhaltet also „das bewusste Bereitstellen falscher Informationen sowie Verschweigen und Zurückhalten von Informationen“ (Krause et al., 2015, S. 14). Es wird eine hohe eigene Leistungsfähigkeit vorgetäuscht, indem zusätzliche Arbeitsaufgaben trotz bestehender Überlastung angenommen werden. Ein anderes Beispiel, insbesondere bei Führungskräften, ist das Fälschen von Statistiken oder Berichten zum Stand eines Projekts. Je höher die Stressoren wie mangelnde Unterstützung, Erfolgsdruck oder Konkurrenzverhältnisse innerhalb eines Unternehmens sind, desto eher kommt die Verhaltensweise des Vortäuschens zum Tragen (Krause et al., 2015).

### 5 Indirekte Steuerung im Kontext der Anforderungs- und Ressourcensituation

Indirekte Steuerung und die Entwicklung hin zu flexibleren Arbeitszeitregelungen werden von Krause et al. (2012) grundsätzlich positiv bewertet. Jedoch gehen hohe Flexibilitätsanforderungen und die damit verbundene indirekte Steuerung auch mit erhöhten Anforderungen an die Mitarbeitenden einher. Selbstgefährdende Verhaltensweisen entstehen insbesondere dann, wenn den Mitarbeitenden zu wenig organisationale und soziale Ressourcen zur Verfügung stehen, um die hohen Anforderungen zu bewältigen. Indirekte Steuerung sollte daher stets im Kontext der bestehenden Anforderungen und Ressourcen in einem Unternehmen betrachtet werden. Fehlende Selbstgefährdung kann somit als Indikator für eine menschengerechte Arbeitsgestaltung, oder im Sinne des Job Demands Resources-Modells (JDR Modell) nach Schaufeli und Bakker (2004) für eine ausgewogene Balance zwischen Anforderungen und Ressourcen gesehen werden. Mehrere Studien zum JDR Modell haben gezeigt, dass hohe Ressourcen einen begünstigenden Einfluss auf Motivation und Engagement und schließlich auf die Leistung von Mitar-

beitenden haben. Auf der anderen Seite besteht eine positive Korrelation zwischen hohen Anforderungen und Burnout sowie gesundheitlichen Problemen. Zudem zeigte sich auch ein Zusammenhang zwischen Ressourcen und Burnout. Hohe Ressourcen schwächen den negativen Effekt von hohen Anforderungen ab. Gerade unter stressigen Bedingungen brauchen Personen umso mehr Ressourcen zur Bewältigung der hohen Anforderungen. Umgekehrt begünstigen hohe Anforderungen und geringe Ressourcen die Entste-

hung von Beanspruchungsfolgen wie Irritation oder Burnout und geringem Arbeitsengagement (Schaufeli & Bakker, 2004).

Schulthess (2015) konnte für die indirekte Steuerung spezifische Ressourcen und Stressoren (Anforderungen mit negativer Qualität) aus der Literatur identifizieren (vgl. Tabelle 1), von denen angenommen wird, dass sie das Risiko für das Auftreten von interessierter Selbstgefährdung vermindern, respektive begünstigen.

Tabelle 1: Relevante Ressourcen und Stressoren in der indirekten Steuerung (Schulthess, 2015, S. 20).

Ressourcen	Stressoren (neg. demands)
Handlungs- und Entscheidungsspielräume (Chevalier & Kaluza, 2015 in Anlehnung an Nübling et al., 2005)	Hohe quantitative Anforderungen (Zeit- / Leistungsdruck) (Ahlers, 2011; Pavez, 2012 in Anlehnung an Nübling et al., 2005)
Soziale Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte (Ahlers, 2011; Pavez, 2012 in Anlehnung an Nübling et al., 2005)	Erfolgsdruck, Konkurrenzdenken (Krause et al., 2015; Müller, 2009)
Erreichbare Ziele (Chevalier & Kaluza, 2015)	Nicht erreichbare Ziele, Zielspiralen (Chevalier & Kaluza, 2015)
Anpassung von Zielen oder Ressourcen / Mitteln bei ungeplantem Zusatzaufwand (regelmässige Gespräche über die zeitliche Arbeitsbelastung) (Pavez, 2012)	Antizipierte negative Konsequenzen bei Zielnichterreichung (Pavez, 2012)
Belohnung von Mehrarbeit auch bei Ziel-Nichterreichung (Trittin, 2002; Pavez, 2012)	Ignorieren von Zusatzaufwand, unsichtbare Leistung (bei fehlender Zielerreichung wird Arbeitsaufwand nicht berücksichtigt (Trittin, 2002; Pavez, 2012)
Partizipation bei der Zielvereinbarung (Putz & Lehner, 2002)	Einseitig „von oben“ vorgegebene Ziele (Putz & Lehner, 2002)
Belohnung (monetär und nicht monetär) von Zielerreichung (Putz & Lehner, 2002; Pavez, 2012)	Keine Belohnung bei Zielerreichung (Putz & Lehner, 2002; Pavez, 2012)
Entlohnung: Transparenz, Gleichheitsprinzip, wahrgenommene Lohngerechtigkeit (Pavez, 2012; Schwarb, 2014; Pekruhl, 2010; Nerdinger, 2006)	Zu hohe / zu geringe Leistungslöhne (Pekruhl, 2010)
Koppelung zwischen Lohn und Leistung (Pavez, 2012; Pekruhl, 2010)	Fehlen eines spürbaren Zusammenhangs zwischen Aufwand und Ertrag (Pavez, 2012; Pekruhl, 2010)
Beteiligung an der Definition der Lohn- / Bonusindikatoren (Pekruhl, 2010; Nerdinger, 2006)	Einseitig „von oben“ vorgegebene Lohnindikatoren (Pekruhl, 2010; Nerdinger, 2006)

#### 4 Untersuchungsleitende Fragestellungen und Hypothesen

Auf der Basis der theoretischen Ausführungen werden nun die untersuchungsleitenden Fragestellungen und die jeweiligen Hypothesen abgeleitet. Ein geeignetes Modell für eine ganzheitliche Betrachtungsweise der einzelnen Fragestellungen und Zusammenhänge liefert das Job Demands-Resources Modell von Schaufeli und Bakker (2004). Es dient als Basis für das vorliegende eigene Untersuchungsmodell (vgl. Abbildung 1).

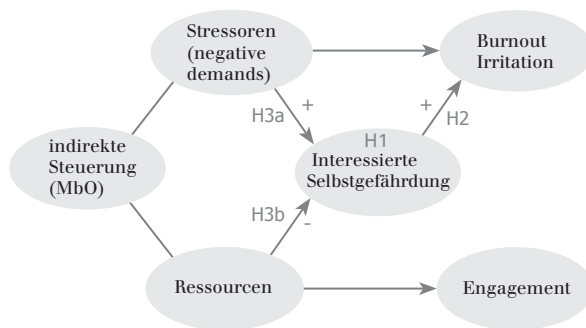


Abbildung 1: Untersuchungsmodell zu den Hypothesen.

1. Tritt interessierte Selbstgefährdung bei den bonusberechtigten Mitarbeitenden des zu untersuchenden Unternehmens auf? Wie verbreitet und relevant sind solche Verhaltensweisen?

Nach Krause et al. (2012) kann indirekte Steuerung als Nebenwirkung eine Dynamik auslösen, die zu interessierter Selbstgefährdung führen kann. Da beim untersuchten Unternehmen indirekt gesteuert wird, soll überprüft werden, ob interessierte Selbstgefährdung auftritt und wenn ja, wie verbreitet solche Verhaltensweisen sind.

**H1:** Interessierte Selbstgefährdung ist ein verbreitetes Verhalten.

2. Hängt interessierte Selbstgefährdung mit dem Befinden (Burnout, Irritation) zusammen?

Mitarbeitende, die selbstgefährdende Verhaltensweisen zeigen, arbeiten häufig ohne Rücksicht auf die eigene Gesundheit. Diese selbstgefährdenden Verhaltensweisen gehen Studien zufolge mit fehlender Erholung, Stressempfinden und Burnout einher (Krause et al., 2015).

**H2:** Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Selbstgefährdung und Burnout, resp. Irritation.

3. Besteht ein Zusammenhang zwischen Stressoren und Ressourcen mit interessierter Selbstgefährdung? Wird interessierte Selbstgefährdung durch die Gestaltungsmerkmale des MbO beeinflusst?

Von den in Tabelle 1 für die indirekte Steuerung spezifischen aufgeführten Ressourcen und Stressoren wird angenommen, dass sie das Risiko für das Auftreten von interessierter Selbstgefährdung vermindern, respektive begünstigen. Es ist somit nicht die indirekte Steuerung selbst, welche das Auftreten von Selbstgefährdung begünstigt, dieses hängt vermutlich vielmehr von der Gestaltung der mit der indirekten Steuerung einhergehenden Führungsinstrumenten (MbO, Leistungslohn, Vertrauensarbeitszeit) ab (Chevalier & Kaluza, 2015).

**H3a:** Es wird angenommen, dass hohe Stressoren, welche aus einer negativen Qualität der ergebnisorientierten Steuerung hervorgehen, vermehrt zu selbstgefährdendem Verhalten führen.

**H3b:** Auf der anderen Seite wird angenommen, dass hohe Ressourcen, welche aus einer positiven Gestaltung der ergebnisorientierten Steuerung hervorgehen, negativ mit Selbstgefährdung korrelieren. Sie bieten Unterstützung bei der Bewältigung der höheren Anforderungen, welche sich aus der indirekten Steuerung ergeben.

## 5 Methode

### 5.1 Stichprobe

Die Datenerhebung erfolgte in Form einer onlinebasierten Mitarbeitendenbefragung unter allen bonusberechtigten Kadermitarbeitenden eines international tätigen Industrieunternehmens mit über 900 Mitarbeitenden in der Schweiz (N = 180). Die Rücklaufquote belief sich insgesamt auf 134 Fragebögen, was einem Gesamtrücklauf von 65 % entspricht, wovon nach Bereinigung der Daten 115 Fragebögen verwertbar waren (n = 115). In der Stichprobe vertreten sind 7 Frauen (6.2 %) und 105 Männer (92.9 %). Die am häufigsten vertretene Altersgruppe ist mit 52 Personen (46 %) diejenige der 30 – 45-Jährigen. Weitere 51 Personen (45.1 %) sind zwischen 46 und 59 Jahren, 7 Personen (6.2 %) sind über 60 Jahre alt und nur 3 Personen (2.7 %) sind unter 30 Jahren.

## 5.2 Fragebogeninstrument und Güte

Als Voraussetzung für das Vorliegen von interessierter Selbstgefährdung gilt immer indirekte bzw. ergebnisorientierte Steuerung in einem Unternehmen (Krause et al., 2012). In Interviews und anhand von Dokumentenanalysen konnten die typischen Merkmale der indirekten Steuerung (Vertrauensarbeitszeit, MbO und leistungsabhängige Entlohnung) überprüft und als gegeben betrachtet werden. Zur Messung der einzelnen interessierenden Konstrukte wurden bei der Konstruktion des Fragebogens bestehende validierte Skalen benutzt (vgl. Tabelle 2).

### Interessierte Selbstgefährdung

Zur Erhebung von *interessierter Selbstgefährdung* im betrieblichen Kontext wurde der Fragebogen zur Messung von Selbstgefährdung bei der Arbeit von Krause et al. (2015) verwendet. Von den acht Facetten (*Ausdehnen, Intensivieren der Arbeitszeit, Einnahme von Substanzen zum Erholen, Einnahme stimulierender Substanzen, Präsentismus, Vortäuschen, Senken der Qualität, Umgehen von Sicherheits- und Schutzstandards*) wurden in Absprache mit dem Leiter HR vier Facetten ausgewählt (vgl. Tabelle 2). Die Items wurden mit einer fünfstufigen Likert-Skala von 1 (= sehr selten) bis 5 (= sehr oft) gemessen.

### Irritation

In der vorliegenden Untersuchung wird das Merkmal *Irritation* als eher kurzfristige negative Beanspruchungsfolge betrachtet, welches Aufschluss über emotionale Erschöpfung der Beschäftigten geben soll. Zu diesem Zweck wurde die Skala Irritation von Mohr et al. (2005) eingesetzt. Die Skala umfasst die Subskalen *Kognitive Irritation* (drei Items) und *Emotionale Irritation* (fünf Items). Es wurden alle acht Items verwendet. Die Items wurden mit einer siebenstufigen Likert-Skala von 1 (= trifft überhaupt nicht zu) bis 7 (= trifft fast völlig zu) gemessen.

### Burnout

Als weiteres Merkmal zur Messung von eher langfristigen Beanspruchungsfolgen wird das Merkmal *Burnout* gemessen. Zur Messung von *Burnout* wurde das Oldenburger Burnout Inventory (OLBI) von Demerouti, Bakker, Vardakou & Kantas (2003) eingesetzt. Das OLBI umfasst die Dimension Erschöpfung (acht Items) und Distanzierung (acht Items) von der Arbeit

als separate Subskalen. Es wurden vier von acht Items der Erschöpfungssubskala ausgewählt. Die Items wurden auf einer vierstufigen Likert-Skala gemessen von 1 (= trifft nicht zu) bis 4 (= trifft völlig zu) gemessen.

### Ressourcen

Zur Messung von *Handlungs- / Entscheidungsspielräumen* wurde die Skala von Chevalier & Kaluza (2015) verwendet, welche in Anlehnung an den Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ) von Nübling, Stössel, Hasselhorn, Miachaelis und Hofmann (2005) erstellt wurde. Es wurden alle sechs Items verwendet. Für die Messung der *Zielqualität* wurde die Skala von Pavez (2012) verwendet. Von den sechs Items wurden zwei ausgewählt. Die Messung von *Partizipation und Belohnung bei der Zielerreichung* erfolgte mit Skalen aus dem Zielvereinbarungsbogen (ZVB) von Putz und Lehner (2002). Zur Messung von *Partizipation* wurden alle vier Items verwendet. Bei *Belohnung* wurden von den vier Items zwei ausgewählt. Die bisher aufgeführten Items wurden alle auf einer fünfstufigen Likert-Skala von 1 (= trifft gar nicht zu) bis 5 (= trifft völlig zu) gemessen. Zur Messung von *sozialer Unterstützung* durch Kollegen und Vorgesetzte wurde ebenfalls der Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ) von Nübling et al. (2005) verwendet. Von den 12 Items wurden vier ausgewählt. Die Items wurden auf einer fünfstufigen Likert-Skala von 1 (= immer) bis 5 (= nie / fast nie) gemessen.

### Stressoren

Zur Messung von *Zielspiralen* wurde die Skala von Chevalier & Kaluza (2015) verwendet. *Erfolgsdruck* wurde mit der Skala von Müller (2009) gemessen, wobei alle neun Items verwendet wurden. Beide Skalen wurden auf einer fünfstufigen Likert-Skala von 1 (= trifft gar nicht zu) bis 5 (= trifft völlig zu) gemessen. Die *quantitativen Anforderungen* wurden mit dem COPSOQ von Nübling et al. (2005) gemessen. Sie erfassen das Verhältnis zwischen Arbeitsmenge und der zur Verfügung stehenden Zeit und somit die Arbeitsintensität. Von den sieben Items wurden vier ausgewählt, welche auf einer fünfstufigen Likert-Skala von 1 (= immer) bis 5 (= nie / fast nie) beurteilt wurden. Zur Ermittlung von *dysfunktionalen Folgeaspekten von Zielen* sowie *antizipierte Konsequenzen von Zielverfehlung* wurden analog zur Originalversion von Pavez (2012) alle sieben Items eingesetzt. Die Items wurden mit Hilfe einer fünfstufigen Likert-Skala von 1 (= trifft nicht zu) bis 5 (= trifft völlig zu) gemessen.

Tabelle 2: Verwendete Skalen mit Reliabilitätswerten.

Konzept	Skala / Facette	Reliabilität (Cronbach's $\alpha$ )	Quelle
Fragebogen zur Messung von Selbstgefährdung bei der Arbeit	Ausdehnen der Arbeitszeit	.884	Krause et al. (2015)
	Intensivieren der Arbeitszeit	.897	
	Präsentismus	.932	
	Vortäuschen	.715	
<b>Beanspruchungen</b>			
Irritation	Irritation	.933	Mohr et al. (2005)
OLBI	Burnout	.885	Demerouti et al. (2005)
<b>Ressourcen (Unterstützungsfaktoren in der indirekten Steuerung)</b>			
COPSOQ	Handlungs- / Entscheidungsspielräume	.891	Chevalier & Kaluza (2015) in Anlehnung an Nübling et al. (2005)
Zielorientierte Führungssysteme	Zielqualität	.708	Pavez (2012)
ZVB	Partizipation an der Zielvereinbarung	.877	Putz & Lehner (2002)
ZVB	Belohnung bei Zielerreichung	.689	Putz & Lehner (2002)
COPSOQ	Soziale Unterstützung Kollegen / Vorgesetzte	.859	Putz & Lehner (2002) in Anlehnung an Nübling et al. (2005)
<b>Stressoren (Belastungsfaktoren in der indirekten Steuerung)</b>			
Zielspiralen	Wahrgenommene Zielspirale	.844	Chevalier & Kaluza (2015)
Erfolgsdruck	Erfolgsdruck	.907	Müller (2009)
COPSOQ	Quantitative Anforderungen (Zeitdruck)	.792	Ahlers (2011); Pavez (2012) in Anlehnung an Nübling et al. (2005)
Zielorientierte Führungssysteme	Dysfunktionale Folgeaspekte von Zielen / Antizipierte Konsequenzen von Zielverfehlung	.865	Pavez (2012)

## 6 Ergebnisse

Die aufgestellten Hypothesen wurden mit Hilfe deskriptiver statistischer Verfahren sowie Korrelationen überprüft. Die Ergebnisse der Korrelationsanalysen wurden vor dem Hintergrund der theoretischen Annahmen und dem aufgeführten Modell interpretiert, womit Annahmen über die Wirkrichtungen getroffen wurden.

### Hypothese 1 – Auftreten interessierte Selbstgefährdung

Wie die Darstellung der Häufigkeitsverteilungen in Abbildung 2 zeigen, ist selbstgefährdendes Verhalten unter den Befragten bereits relativ verbreitet. In

Tabelle 3 sind die Mittelwerte und die Standardabweichungen der einzelnen Skalen von interessierter Selbstgefährdung dargestellt. Das *Ausdehnen* und das *Intensivieren der Arbeitszeit* stellt die häufigste Form der interessierten Selbstgefährdung dar ( $M = 3.04$  und  $M = 2.88$ ), während *Präsentismus* und *Vortäuschen* etwas geringere Ausprägungen zeigen ( $M = 1.88$  und  $M = 1.67$ ).

36.3 % der Befragten geben an, in den vergangenen drei Monaten oft bis sehr oft zugunsten der Arbeit auf ausgleichende Freizeitaktivitäten verzichtet zu haben und 31.9 % haben zusätzlich in ihrer Freizeit (Feierabend, Urlaub, Wochenende) gearbeitet. 52.8 % waren zudem in der Freizeit für Vorgesetzte, Arbeitskollegen oder Kunden erreichbar. 27.5 % geben an, oft bis sehr oft zugunsten der Arbeit auf genügend Schlaf verzichtet zu haben und weitere 27.5 % geben an, oft

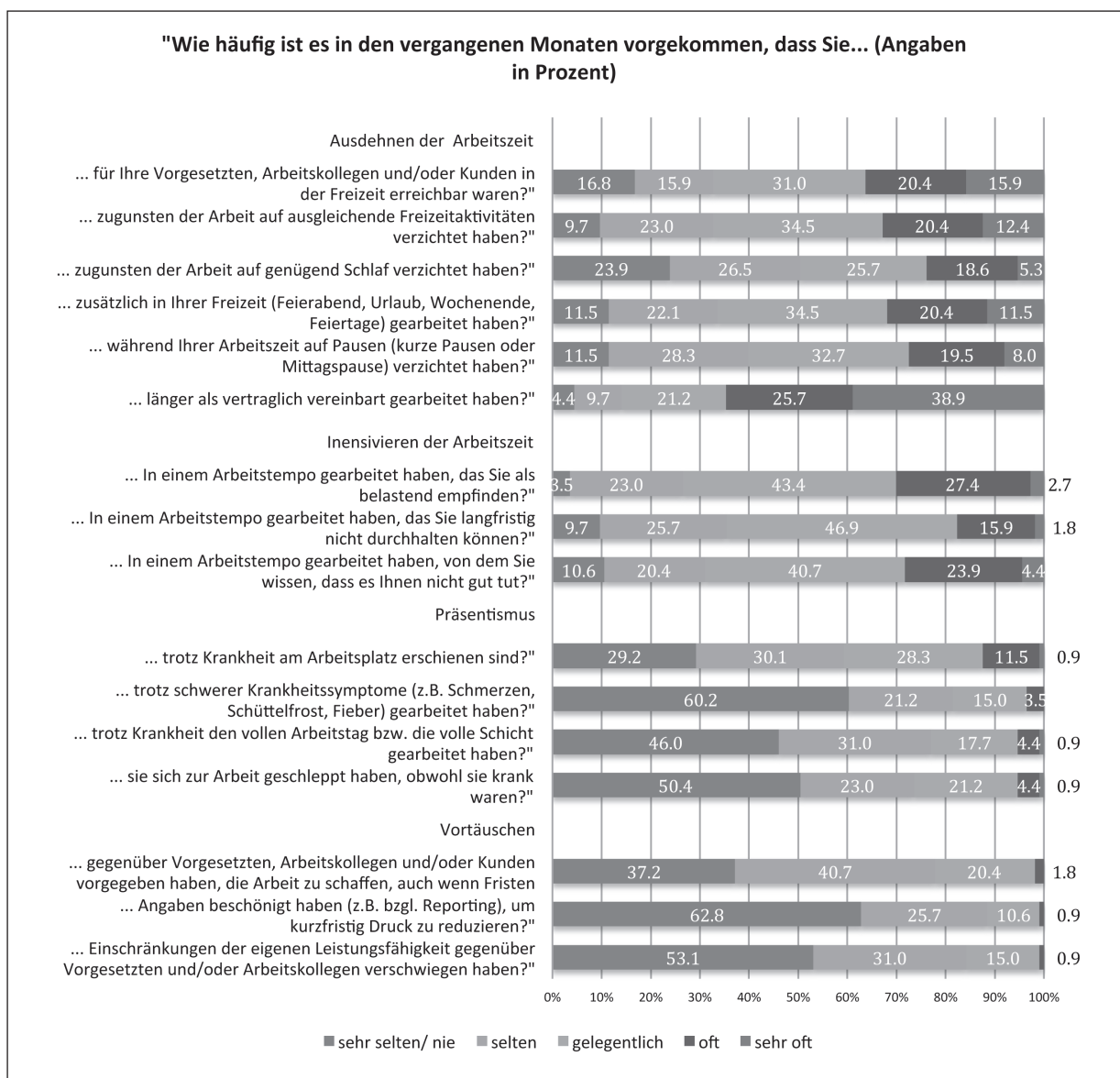


Abbildung 2: Häufigkeitsverteilungen interessierte Selbstgefährdung (N = 113).



Tabelle 3: Mittelwerte und Standardabweichungen Skalen interessierte Selbstgefährdung ( $N = 113$ ).

Interessierte Selbstgefährdung Skalen	Items	M	SD
Ausdehnen Arbeitszeit	6	5.04	.907
Intensivieren Arbeitszeit	5	2.88	.861
Präsentismus	4	1.88	.862
Vortäuschen	5	1.67	.586

Anmerkungen: Mittelwert (M) ergibt sich aus folgenden Antwortkategorien: 1 = sehr selten / nie, 2 = selten, 3 = gelegentlich, 4 = oft, 5 = sehr oft.

bis sehr oft Pausen durchgearbeitet zu haben. Bemerkenswerte zwei Drittel (64.6 %) der Befragten geben an, oft bis sehr oft länger als vertraglich vereinbart gearbeitet zu haben. 30.1 % geben an, oft bis sehr oft in einem Arbeitstempo gearbeitet zu haben, das sie als belastend empfinden und 17.7 % geben an dass sie in einem Arbeitstempo gearbeitet haben, das sie langfristig nicht durchhalten können, weitere 46.9 % haben dies gelegentlich getan. 28.5 % haben in einem Arbeitstempo gearbeitet, von dem sie wissen, dass es ihnen nicht gut tut, weitere 40.7 % geben an, dies gelegentlich getan zu haben.

Weiter geben 12.4 % der Befragten an, in den letzten drei Monaten oft bis sehr oft trotz Krankheit am Arbeitsplatz erschienen zu sein, 28.5 % taten dies gelegentlich. Zudem geben gut ein Fünftel an, gelegentlich gegenüber Vorgesetzten, Arbeitskollegen und / oder Kunden vorgegeben zu haben, die Arbeit zu schaffen, auch wenn Fristen nicht eingehalten werden konnten. Gut ein Zehntel gibt an, Angaben gelegentlich zu beschönigen, um kurzfristig Druck zu reduzieren. 15 % gibt an, gelegentlich Einschränkungen der eigenen Leistungsfähigkeit gegenüber Vorgesetzten und / oder Arbeitskollegen verschwiegen zu haben, während nur 0.9 % angibt, dies oft getan zu haben.

### Hypothese 2 – Zusammenhang Selbstgefährdung und Beanspruchung

In der Hypothese H2 wird ein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen interessierter Selbstgefährdung und Burnout, respektive Irritation postuliert. Diese Hypothese wird in den vorliegenden Ergebnissen eindrücklich bestätigt. Es zeigt sich in Tabelle 4, dass alle Skalen der interessierten Selbstgefähr-

Tabelle 4: Korrelationskoeffizienten ( $r$ ) für interessierte Selbstgefährdung und Beanspruchung.

Interessierte Selbstgefährdung	Beanspruchungen		
	Kognitive Irritation	Emotionale Irritation	Burnout
Ausdehnen Arbeitszeit	.557**	.280**	.381**
Intensivieren Arbeitszeit	.490**	.385**	.537**
Präsentismus	.235**	.306**	.356**
Vortäuschen	.357**	.452**	.304**

Anmerkungen:  $N = 113$ , \*\*Die Korrelation ist auf dem .01 Niveau signifikant (zweiseitig).

dung sehr signifikant ( $p < .01$ ) mit beiden Facetten von *Irritation* und *Burnout* zusammenhängen. Die am häufigsten aufgetretene Form der interessierten Selbstgefährdung, das *Ausdehnen der Arbeitszeit*, weist die größten Effektstärken mit *kognitiver Irritation* ( $r = .557$ ) und *Burnout* ( $r = .381$ ) auf.

### Hypothese 3 – Zusammenhang Stressoren und Ressourcen mit Selbstgefährdung

In der Hypothese H3a wird angenommen, dass hohe Stressoren, welche aus einer negativen Qualität der ergebnisorientierten Steuerung hervorgehen, vermehrt zu selbstgefährdendem Verhalten führen. Insgesamt zeigt sich in den Ergebnissen (vgl. Tabelle 5), dass alle negativen Merkmale der Arbeitssituation (Stressoren), wie vermutet, fast durchgängig signifikante Zusammenhänge mit selbstgefährdenden Verhaltensweisen aufweisen. Die Hypothese H3a kann somit größtenteils angenommen werden. Umgekehrt wird in der Hypothese H3b angenommen, dass hohe Ressourcen, welche aus einer positiven Gestaltung der ergebnisorientierten Steuerung hervorgehen, negativ mit Selbstgefährdung korrelieren. Die Korrelationswerte in Tabelle 5 zeigen, dass die positiven Merkmale der Arbeitssituation (Ressourcen) größtenteils negativ mit selbstgefährdenden Verhaltensweisen korrelieren. Diese Hypothese hat sich insbesondere für den Zusammenhang zwischen Ressourcen und den Facetten Intensivieren und Ausdehnen der Arbeitszeit bestätigt. Bei den anderen zwei Facetten (Präsentismus und Vortäuschen) von interessierter Selbstgefährdung hat sie sich nur teilweise bestätigt. Die Hypothese H3b kann somit nur teilweise angenommen werden.

Tabelle 5: Mittelwerte (M), Standardabweichung (SD) und Korrelationskoeffizienten (r) von Stressoren / Ressourcen und interessierte Selbstgefährdung (Mittelwerte und Standardabweichungen von interessierter Selbstgefährdung vgl. Tabelle 3).

Stressoren (neg. demands) und Ressourcen	M (SD)	Interessierte Selbstgefährdung			
		Ausdehnen Arbeitszeit	Intensivieren Arbeitszeit	Präsentismus	Vor-täuschen
Stressoren (neg. demands)	M (SD)	r	r	r	r
Wahrgenommene Zielspirale	3.63 (.581)	.404**	.467**	.225*	.230*
Erfolgsdruck	3.38 (.581)	.424**	.414**	.220*	.268**
Quantitative Anforderungen	3.63 (.581)	.579**	.566**	.231*	.159
Dysfunktionale Folgeaspekte von Zielen	2.80 (.723)	.294**	.540**	.265**	.241*
<b>Ressourcen</b>					
Handlungs- / Entscheidungsspielräume	3.38 (.715)	-.219*	-.418**	-.108	-.084
Zielqualität	2.95 (.971)	-.355**	-.392**	-.204*	-.211*
Partizipation an der Zielvereinbarung	3.71 (.787)	-.198*	-.185*	-.138	-.339**
Belohnung bei Zielerreichung	3.24 (.945)	-.074	-.199*	-.185	-.069
Soziale Unterstützung Kollegen / Vorgesetzte	3.55 (.771)	-.137	-.197*	-.304**	.375**

Anmerkungen: N = 113, \*\* Die Korrelation ist auf dem .01 Niveau signifikant (zweiseitig); \* Die Korrelation ist auf dem .05 Niveau signifikant (zweiseitig).

## 7 Diskussion

Die Ergebnisse zeigen, dass selbstgefährdende Verhaltensweisen bei den bonusberechtigten Kadermitarbeitenden des vorliegenden Unternehmens relativ verbreitet sind. Insbesondere das Ausdehnen der Arbeitszeit stellt die häufigste Form der interessierten Selbstgefährdung dar. Das Arbeiten in der Freizeit und vor allem die Mehrstunden sind sehr verbreitet. Diese Ergebnisse decken sich mit den deskriptiven Ergebnissen des Stressors quantitative Anforderungen, welcher von den Befragten mit einem Mittelwert (M) von 3.63 als relativ hoch wahrgenommen wird. Im Rahmen der Vertrauensarbeitszeit und der Bonusberechtigung besteht, wie die Dokumentenanalyse zeigte, bei allen befragten Personen keine Mehrstundenanrechnung.

Dieses „Vertrauensverhältnis“ scheint jedoch mit erheblicher Mehrarbeit einherzugehen. Diese Ergebnisse decken sich mit bereits bestehenden Untersuchungen (Dorsewagen et al., 2012; Zok & Dammasch, 2012), wonach der komplette Verzicht auf Zeiterfassung mit einem Anstieg der wöchentlichen Arbeitszeit (länger als zehn Stunden), einem höheren Potential für Entgrenzung zwischen Arbeitszeit und Privatleben sowie psychischen Beschwerden einhergeht.

Da die Hälfte der befragten Personen beim Handlungs- und Entscheidungsspielraum angibt, keinen Einfluss auf die Menge der ihr übertragenen Arbeit zu haben und bei den Zielspiralen mehr als die Hälfte angibt, dass Ziele nicht angepasst werden, wenn die Gesundheit darunter leidet, ist es nicht erstaunlich, dass Intensivieren die zweithäufigste Form der inte-

ressierten Selbstgefährdung darstellt. Intensivieren kann daher als Kompensationsleistung einer hohen Arbeitsmenge und nicht erreichbarer Zielen gesehen werden. Auch dieses Ergebnis deckt sich mit bestehenden Studien (Pavez & Hinrichs, 2011; Chevalier & Kaluza, 2015; Menz, Dunkel & Kratzer, 2011), wonach die Erreichbarkeit (Zielspiralen) und Beeinflussbarkeit (Partizipation) von Zielen die am häufigsten genannten Probleme bei der Arbeit mit Zielvereinbarungen darstellen.

Die selbstgefährdende Verhaltensweise des Präsentismus zeigt dagegen eine etwas geringere Ausprägung. Dies könnte trotz hoher wahrgenommener quantitativer Anforderungen wie Zeitdruck und Überstunden, durch die relativ ausgeprägt wahrgenommene Ressource der sozialen Unterstützung erklärt werden. Soziale Unterstützung erweist sich in vielen Untersuchungen (Frese & Semmer, 1991) als wichtige Ressource zur Bewältigung von hohen Anforderungen. Auch die selbstgefährdende Verhaltensweise Vortäuschen ist im Verhältnis zu Ausdehnen und Intensivieren eher gering ausgeprägt. Vortäuschen tritt gemäß Krause et al. (2015) vor allem dann auf, wenn ein hoher Erfolgsdruck und Konkurrenzdenken in einem Unternehmen vorhanden sind. Obwohl die Ergebnisse zeigen, dass viele Befragte mit hohen quantitativen Anforderungen konfrontiert sind und unter hohem Erfolgsdruck stehen, tritt Vortäuschen nicht so ausgeprägt auf, wie dies unter diesen Umständen zu erwarten wäre. Auch hier scheint die hohe soziale Unterstützung eine entscheidende puffernde Rolle als Ressource in der Bewältigung der hohen Anforderungen zu spielen.

Die zweite Fragestellung fragt nach dem Zusammenhang zwischen interessierter Selbstgefährdung und dem Befinden (Burnout und Irritation). Es zeigen sich bei allen Skalen durchgängig signifikante Zusammenhänge zwischen interessierter Selbstgefährdung und Burnout / Irritation. Die Ergebnisse bestätigen bereits bestehende Studien. Bei Zok & Dammasch (2012) gab jede dritte Person, welche häufig Überstunden leistete, an, in ihrer Freizeit nicht abschalten zu können. Auch bei den vorliegenden Ergebnissen zeigen sich die größten Effekte zwischen Ausdehnen der Arbeitszeit und kognitiver Irritation („nicht abschalten können“). Je häufiger Personen in der Freizeit erreichbar sind, im Urlaub arbeiten, zugunsten der Arbeit auf genügend Schlaf und Freizeitaktivitäten verzichten und länger als vertraglich vereinbart arbeiten, desto eher zeigen sie Beanspruchungsfolgen wie „nicht abschalten können“. Als Reaktion auf das Intensivieren der Arbeitszeit zeigen die Mitarbeitenden dagegen häufiger Erschöpfungssymptome des Burnouts.

Fragestellung 3 fragt nach den Zusammenhängen zwischen den Gestaltungsmerkmalen des MbO (Ressourcen und Stressoren) und interessierter Selbstge-

fährdung. Zusammenfassend zeigt sich, dass der Stressor quantitative Anforderungen den stärksten Zusammenhang mit selbstgefährdenden Verhaltensweisen Intensivieren und Ausdehnen der Arbeitszeit aufweist. Wie das JDR-Modell zeigt, benötigen Personen gerade unter stressigen Bedingungen mehr Ressourcen zur Bewältigung der hohen Anforderungen (Schaufeli & Bakker, 2004). Anhand der Ergebnisse kann vermutet werden, dass Handlungs- und Entscheidungsspielräume für das Intensivieren eine zentrale Rolle spielen. Die Wahrnehmung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen unter den Befragten ist jedoch differenziert zu betrachten. Beim Item „ich kann meine Arbeit selbst planen und einteilen“ geben 66.4% der Befragten „trifft eher zu“ und „trifft völlig zu“ an, was tendentiell für einen großen Handlungs- und Entscheidungsspielraum spricht. Beim Item „Ich habe Einfluss auf die Menge der Arbeit, die mir übertragen wird“ sieht es jedoch wieder anders aus. Über die Hälfte der Befragten beantworten dieses Item mit „trifft gar nicht zu / trifft eher nicht zu“. Auch beim Item „Ich kann Arbeitstempo und Arbeitsrhythmus selbst bestimmen“ gibt über ein Drittel der Befragten „trifft gar nicht zu / trifft eher nicht zu“ an. Dieses Ergebnis deckt sich mit den Ergebnissen des Stressors quantitative Anforderungen, welche mit einem Mittelwert (M) von 3.63 als hoch wahrgenommen werden. Die Befragten scheinen somit über Handlungs- und Entscheidungsspielraum in der Ausführung der Arbeitsaufgaben zu verfügen, jedoch weniger in Bezug auf die ihnen übertragene Menge der Arbeit. Dies scheint zu einem hohen Zeitdruck zu führen und dazu, dass Beschäftigte an ihrer Leistungsgrenze arbeiten müssen, um die hohe Arbeitsmenge bewältigen zu können.

Im Hinblick auf das Ausdehnen der Arbeitszeit hat die Ressource der Zielqualität (Erreichbarkeit von Zielen) eine große Bedeutung. Eine realistische Erreichbarkeit von Zielen würde vermutlich dazu führen, dass die Mitarbeitenden weniger Ausdehnen der Arbeitszeit zeigen müssten. Die deskriptiven Ergebnisse (vgl. Tabelle 5) zeigen, dass Belohnung bei Zielerreichung (M = 3.24), soziale Unterstützung (M = 3.55) sowie Partizipation bei der Zielvereinbarung (M = 3.71) als bestehende Ressourcen tendentiell positiv bewertet werden können.

## 8 Methodische Einschränkungen

Die methodischen Einschränkungen dieser Untersuchung und ihre Implikationen für zukünftige Forschungsarbeiten sollen nachfolgend erläutert werden. Die Ergebnisse der Korrelationsanalysen, im Sinne von kausalen Aussagen, wurden vor dem Hintergrund der theoretischen Annahmen und dem aufgeführten Modell interpretiert, womit Annahmen über die

Wirkrichtungen getroffen wurden. Dabei ist anzumerken, dass Korrelationen keine Kausalitätsbeweise sind. Eine weitere Schwäche der vorliegenden Arbeit besteht in ihrem Querschnittsdesign. Inwieweit die Zusammenhänge zwischen indirekter Steuerung und Beanspruchungsfolgen durch das Ausmaß selbstgefährdenden Verhaltens erklärt werden kann, müsste mittels Längsschnittuntersuchung überprüft werden. Dabei müsste der Gesundheitsverlauf und die jeweilige Arbeitssituation der Mitarbeitenden im Verlauf mehrerer Jahre analysiert werden. Bei der vorliegenden Arbeit lag der Fokus auf den organisationalen und sozialen Ressourcen des Unternehmens. Sicherlich spielen Persönlichkeitsmerkmale in der Bewältigung von Stressoren auch eine moderierende Rolle bei der Entstehung von interessierter Selbstgefährdung. Um ein differenzierteres Bild der interessierten Selbstgefährdung in einem indirekt gesteuerten Unternehmen zu erhalten, müssten diese als weitere Einflussfaktoren miteinbezogen werden. Dieser Einfluss wird jedoch vermutlich nur bis zu einem gewissen Maß an Anforderungen relevant sein. Bei hohen Anforderungen reichen personale Ressourcen vermutlich nicht mehr aus, um die negativen Auswirkungen zu puffern. Die Subjektivität bei der Beantwortung des Fragebogens könnte eine weitere Einschränkung darstellen. In weiteren Untersuchungen wird vorgeschlagen, zusätzliche objektive Methoden zur Datengewinnung einzusetzen. Beispielsweise könnte neben dem Fragebogen eine zusätzliche Dokumentenanalyse zu Absenzen- und Fluktuationszahlen weitere wichtige Erkenntnisse zum Ausmaß interessierter Selbstgefährdung liefern.

## 9 Praktische Implikationen

Im Anschluss an die vorliegende Erhebung wäre als weiterer Schritt sicherlich die Planung und Durchführung einer Intervention im Unternehmen eine sinnvolle Konsequenz. Die Geschäftsleitungen von Unternehmen, bei denen indirekt gesteuert wird, stehen in der Verantwortung, sich für die Phänomene der interessierten Selbstgefährdung zu sensibilisieren und bei Bedarf entsprechende Maßnahmen<sup>2</sup> einzuleiten. Darüber hinaus liegt es wie Chevalier & Kaluza (2015) betonen, aber auch in der Verantwortung der Beschäftigten, die Dynamik der ständig steigenden Anforderungen nicht vorbehaltlos mitzumachen und durch selbstgefährdende Verhaltensweisen und einer Überidentifikation mit den gesetzten Zielvorgaben noch weiter zu fördern. Es gilt, eigene Leistungsgrenzen im Arbeitsalltag wahrzunehmen und gegenüber Vorgesetzten zu kommunizieren. Eine solche Vorgehensweise bedingt jedoch eine Unternehmenskultur, in der

die eigenen Grenzen und Schwächen offen kommuniziert werden und in der Ziele wenn nötig angepasst werden können.

## Literatur

- Ahlers, E. (2011). Wachsender Arbeitsdruck in den Betrieben. Ergebnisse der bundesweiten PAR-GEMA-WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009. In N. Kratzer, W. Dunkel, K. Becker & S. Hinrichs (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit im Konflikt* (S. 35-58). Berlin: edition sigma.
- Chevalier, A. & Kaluza, G. (2015). Psychosozialer Stress am Arbeitsplatz: Indirekte Unternehmenssteuerung, selbstgefährdendes Verhalten und die Folgen für die Gesundheit. *Newsletter Gesundheitsmonitor 01/15*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardakou, I. & Kantas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments – A multitrait-multimethod analysis. *European Journal of Psychological Assessment, 19* (1), 12-23.
- DIN EN ISO 10075-1 (2000). *Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsplatzbelastung*. CEN Europäisches Komitee für Normung. Berlin: Beuth Verlag.
- Dorsewagen, C., Krause, A., Lehmann, M. & Pekruhl, U. (2012). *Flexible Arbeitszeiten in der Schweiz. Auswertung einer repräsentativen Befragung der Schweizer Erwerbsbevölkerung*. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO.
- Frese, M. & Semmer, N. (1991). Stressfolgen in Abhängigkeit von Moderatorvariablen: Der Einfluss von Kontrolle und sozialer Unterstützung. In S. Greif, E. Bamberg & N. Semmer (Hrsg.), *Psychischer Stress am Arbeitsplatz* (S. 135-153). Göttingen: Hogrefe.
- Grebner, S., Berlowitz, I., Alvarado, V. & Cassina, M. (2010). *Stress bei Schweizer Erwerbstätigen. Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Personenmerkmalen, Befinden und Gesundheit*. Verfügbar unter [https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen\\_Dienstleistungen/Publikationen\\_und\\_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Studien\\_und\\_Berichte/stressstudie-2010--stress-bei-schweizer-erwerbstaetigen--zusamm.html](https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Studien_und_Berichte/stressstudie-2010--stress-bei-schweizer-erwerbstaetigen--zusamm.html) (24.04.2017).
- Greif, S. & Cox, T. (1997). Stress. In S. Greif, H. Holling & N. Nicholson (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie. Internationales Handbuch in Schlüsselbegriffen* (3. Aufl.) (S. 432-439). Weinheim: Psychologie Verlags Union.

<sup>2</sup> Für mögliche Maßnahmen vergleiche „Bausteine für ein BGM-Maßnahmenpaket“ (Krause et al., 2012, S. 200).

- Krause, A. (2011). Interessierte Selbstgefährdung. *VIGO Management, das Forum für Führungskräfte*, 3, 2-5.
- Krause, A., Dorsemagen, C. & Peters, K. (2010). Interessierte Selbstgefährdung: Was ist das und wie geht man damit um? *HR-Today*, 4, 45-45.
- 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, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren* (S. 191-202). Berlin: Springer-Verlag.
- 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. *Zeitschrift für Wirtschaftspsychologie*, 4 (14), 49-59.
- Menz, M., Dunkel, W. & Kratzer, N. (2011). Neue Steuerungsformen von Leistung und ihre Belastungswirkungen. In N. Kratzer, W. Dunkel, K. Becker & S. Hinrichs (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit im Konflikt* (S. 145-198). Berlin: edition sigma.
- Mohr, G., Rigotti, T. & Müller, A. (2005). Irritation – ein Instrument zur Erfassung psychischer Beanspruchung im Arbeitskontext. Skalen- und Itemparameter aus 15 Studien. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 49 (1), 44-48.
- Müller, F. (2009). *Situative und personenbezogene Prädiktoren von unhöflichem Vorgesetztenverhalten*. Masterarbeit. Institut für Psychologie an der Universität Bern, Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie.
- Nerdinger, F.W. (2006). Motivierung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. Aufl.) (S. 385-407). Göttingen: Hogrefe.
- Nübling, M., Stöbel, U., Hasselhorn, H. - M., Michaelis, M. & Hofmann, F. (2005). *Methoden zur Erfassung psychischer Belastungen. Erprobung eines Messinstrumentes (COPSOQ)*. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Pavez, C. B. (2012). *Zielorientierte Führungssysteme. Eine empirische Analyse über zielbezogene Merkmale und ihre Zusammenhänge zu Arbeitssituation und Befinden*. Inaugural-Dissertation zur Erlangung der Doktorwürde. Wirtschafts- und Verhaltenswissenschaftliche Fakultät der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg i. Br.
- Pavez, C. B. & Hinrichs, S. (2011). Die Bedeutung von Zielmerkmalen für Belastung und Beanspruchung von Beschäftigten in ergebnisorientiert gesteuerten Arbeitssystemen. In N. Kratzer, W. Dunkel, K. Becker & S. Hinrichs (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit im Konflikt* (S. 199-215). Berlin: edition sigma.
- Pekruhl, U. (2010). Geld und gute Worte. Wie Mitarbeitende mit kleinen Leistungsboni motiviert werden können. In G. Ochsenbein, U. Pekruhl & R. Spaar (Hrsg.), *Jahrbuch Human Resource Management 2010* (S. 245-268). Zürich: WEKA-Verlag.
- Peters, K. (2011). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. Eine 180-Grad-Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung. In N. Kratzer, W. Dunkel, K. Becker & S. Hinrichs (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit im Konflikt* (S. 105-122). Berlin: edition sigma.
- Putz, P. & Lehner, J. M. (2002). Effekte zielorientierter Führungssysteme – Entwicklung und Validierung des Zielvereinbarungsbogens (ZVB). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 46 (1), 22-34.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schulthess, S. (2015). *Indirekte Unternehmenssteuerung, interessierte Selbstgefährdung und die Folgen für die Gesundheit – eine Analyse von Kadermitarbeitenden* (Bachelor-Thesis). Olten: Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Schwarb, T. (2014). Erfolgreiche Lohngestaltung: Wir wissen viel, aber niemand will es wissen. In U. Pekruhl, R. Spaar & M. Zölch (Hrsg.), *Human Resource Management Jahrbuch 2014* (S. 295-317). Zürich: WEKA Verlag.
- Trittin, W. (2005). Arbeitsvertrag im Wandel: Das Arbeitsergebnis ersetzt die Arbeitszeit. In M. Kastner (Hrsg.), *Neue Selbstständigkeit in Organisationen. Selbstbestimmung, Selbsttäuschung, Selbstausbeutung?* (S. 139-160). München: Rainer Hampp Verlag.
- Ulich, E. (2015). Präsentismus. In M. A. (Hrsg.), *Dorsch – Lexikon der Psychologie* (16. Aufl.) (S. 1212). Bern: Hans Huber.
- Zok, K. & Dammasch, H. (2012). Flexible Arbeitswelt: Ergebnisse einer Beschäftigtenbefragung. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren* (S. 39-52). Heidelberg: Springer-Verlag.

Korrespondenz-Adresse:

Sandra Schulthess, BSc cand. MSc

Seidenstrasse 25

CH-8400 Winterthur

sandraschulthess@bluemail.ch