

MODERNE ARBEITSWELTEN – (K)EIN PROBLEM?

Landkarten aktueller organisationaler
Herausforderungen und Lösungsversuche

Ulrike Bossmann

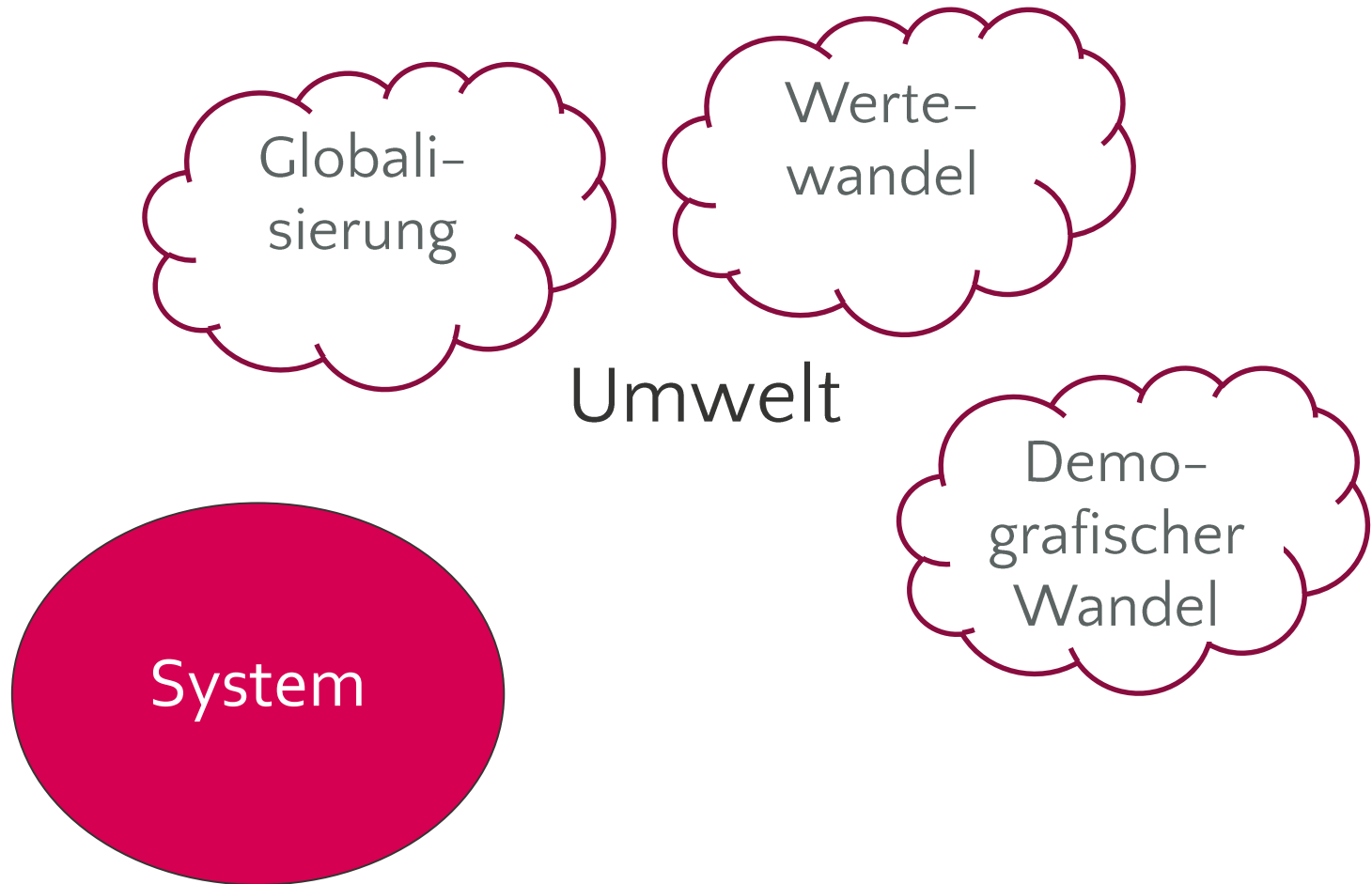
Nur vollständig mit
mündlicher Präsentation

GSB e.V. Karlsruhe – Gesellschaft für systemische Beratung e.V.

10.04.2014

POSTMODERNE ARBEITSWELTEN

EINIGE UMWELTPHÄNOMENE



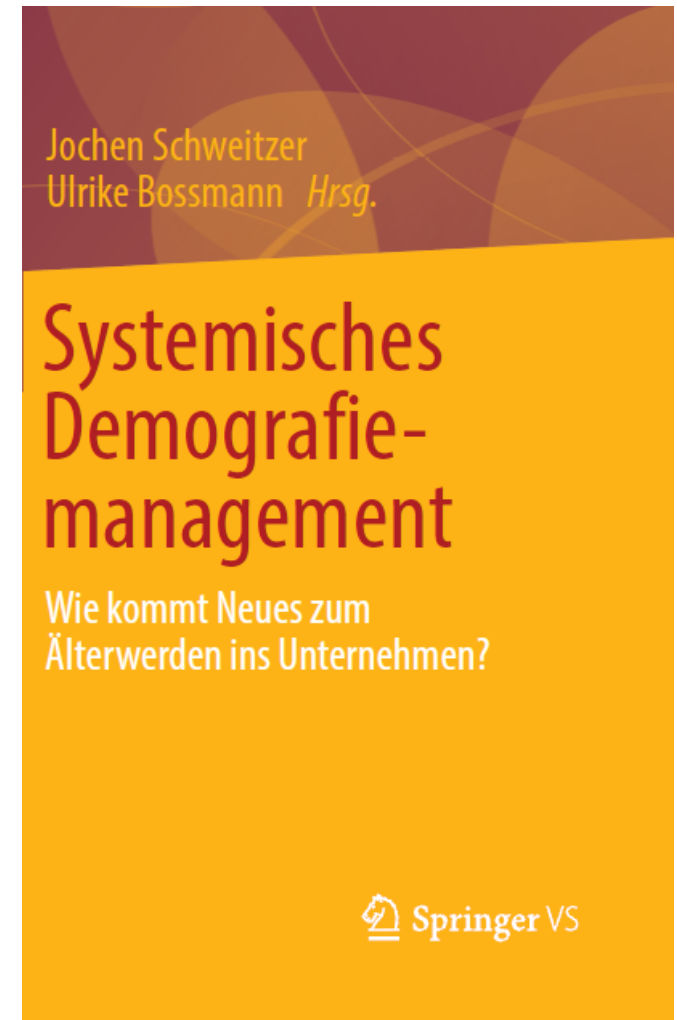
DEMOGRAFIE

SYSTEMISCHES DEMOGRAFIEMANAGEMENT

Herausgeber: Jochen Schweitzer,
Ulrike Bossmann

Mit Beiträgen von:
Ulrike Bossmann, Jürgen Brückner,
Angelika Eck, Audris Muraitis, Klaus
Schenck, Jochen Schweitzer, Julika
Zwack, Mirko Zwack

VS Verlag Wiesbaden, 2013



DEMOGRAFISCHER WANDEL

Längere Lebenszeit



(c) DAPD

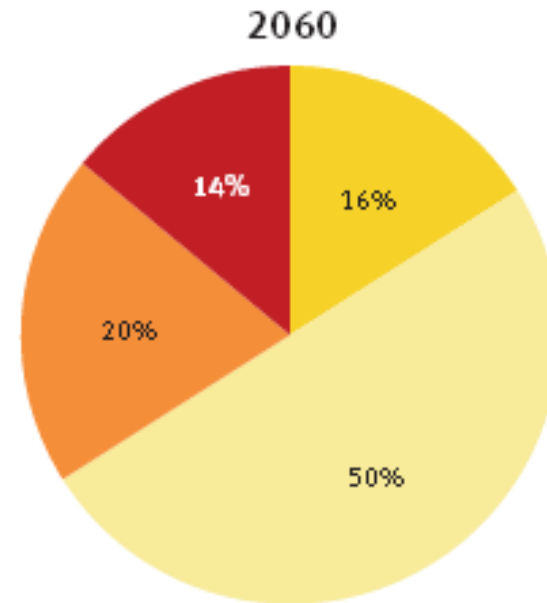
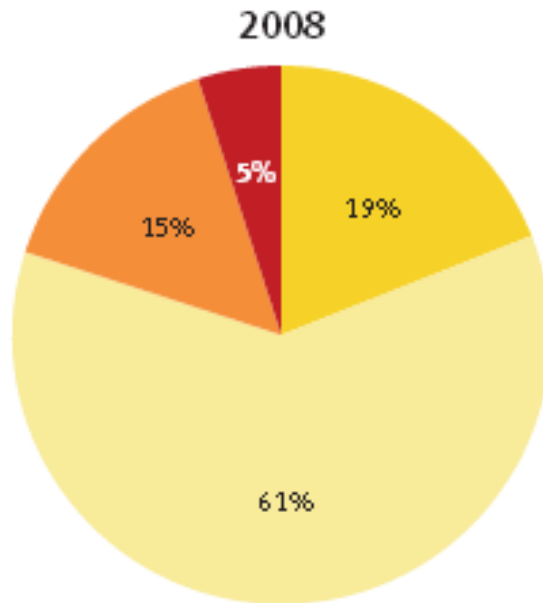
Sinkende
Geburtenraten



= weniger Junge, mehr Alte, weniger Bevölkerung

WIR WERDEN ÄLTER, UND ÄLTER UND ÄLTER

0 bis unter 20 20 bis unter 65 65 bis unter 80 80 und älter



Quelle: Statistisches Bundesamt

12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung,
Untergrenze der "mittleren" Bevölkerung



Bis zum Jahr 2030 werden rund 6,5 Millionen Arbeitskräfte fehlen
(Kommission „Deutschland 2030“)

DIE AUSWIRKUNGEN: GESTEIGERTE NACHFRAGE BEI GERINGER WERDENDEN RESSOURCEN

- Erwerbspersonenpotenzial schrumpft weiter
- Belegschaften überaltern
- Bestehendes Personal wird überlastet

Verlust von

- » Produktivität
- » Know-how und
- » Konkurrenzfähigkeit

Die Prognose als
unablehnbarer
Handlungsappell



DAS PERSONAL GERÄT IN DEN FOKUS: LÖSUNGSVERSUCHE



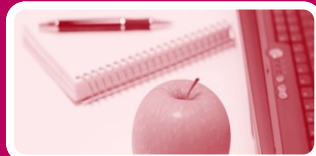
Investitionen in Mitarbeitergewinnung und -bindung

- Einstellungs- und Rekrutierungspraxis ändern
- Sich als attraktiver Arbeitgeber be-werben



Investitionen in Kompetenzentwicklung

- Mitarbeiter lebenslang fortbilden
- Intergenerationalen Wissenstransfer fördern



Investitionen in Mitarbeitergesundheit

- Betriebliches Gesundheitsmanagement etablieren



Investitionen in Effizienzsteigerungen

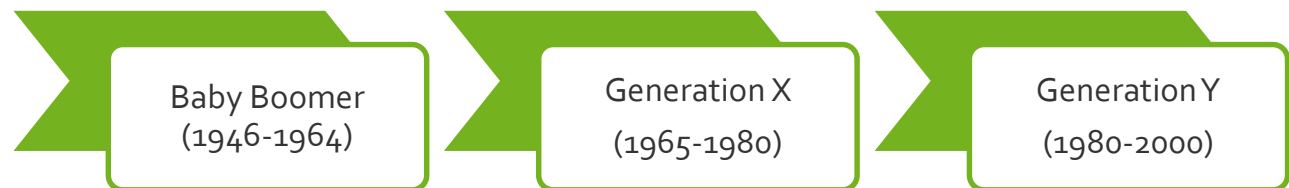
- Personalmangel durch Effizienzgewinne ausgleichen

Die Herausforderungen von morgen werden die von heute sein. Nur schlimmer.

WERTEWANDEL: EINE GENERATION, DIE ANDERES TICKT

Generation Y hat hohe Erwartungen an

- » Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- » Work-Life-Balance
- » Arbeitsgestaltung/ Arbeitsorganisation





Wer hat die
Macht?

DEMOGRAFISCHER WANDEL:
EIN UNTERSCHIED, DER
(BISLANG) KEINEN
UNTERSCHIED MACHT

DER „EIERTANZ“ IST ORGANISATIONSTHEORETISCH VERSTEHBAR

Organisationen übernehmen als autopoietische Systeme die Problembeschreibungen der Demografen nicht eins zu eins



Ungleichzeitigkeit in derselben Organisation": Differenzen zwischen Führungsgremien, Abteilungen und Berufsgruppen bei diesem Thema

DER „EIERTANZ“ IST ORGANISATIONSTHEORETISCH VERSTEHBAR

- Demografisches Frustrationspotenzial durch Umfang, Komplexität und Widersprüchlichkeit von Problem- und Lösungsbeschreibungen: Was genau? Wo anfangen? Wann aufhören?

- Stufen der Problemlösung: In Großbetrieben ist vom Erkennen eines Problems zu seiner Lösung ein weiter Weg ...

- Kurzfristig operative vs. langfristig strategische Perspektive und Prognose: Demografiemanagement erfordert Aufwand und Ressourcen, der mit den Anforderungen des operativen Geschäfts konkurriert.
„Müssen wir uns wirklich damit beschäftigen?“ „Wir haben kein Geld für sowas!“

In der Unternehmensberatung:

Diskurs über den Wandel der
Arbeitswelt: Wie ernst wird er von
wem aus welchen Gründen geführt?

DRINGLICHKEIT SCHLÄGT WICHTIGKEIT

wichtig	II Tätigkeiten: Vorbeugung, neue Beziehungenarbeit, Möglichkeiten erkennen, Planung, Erholung	I Tätigkeiten: Krisen, dringliche Probleme, Projekte mit anstehendem Abgabetermin
nicht wichtig	IV Tätigkeiten: Geschäftigkeiten, Anrufe, manche Zeitverschwender	III Tätigkeiten: Berechnungen, manche Post, dringende Angelegenheiten
	nicht dringend	dringend

Dringlichkeit erzeugen, wenn man das „Wichtige wichtig nehmen“ nicht beibringen kann!

{ }

die potenzialisten { }

6

AUFMERKSAMKEIT BEWUSST LENKEN: VON ALTEN HASEN UND ALTEN EISEN

veränderungs-
resistent

Wollen sich
nicht (mehr)
weiterbilden

Haben
keinen
Ehrgeiz



(c) Tanja Föhr
www.tanjafoehr.com

Weniger
belastbar

Haben einen
großen
Erfahrungs-
schatz

Sind nicht
mehr flexibel

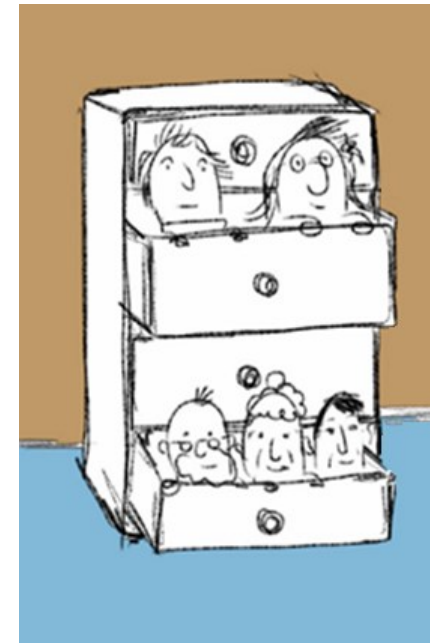
Alter(n)sbilder hinterfragen und herausfordern

IM KONTAKT: IMPROBABLE PAIRS



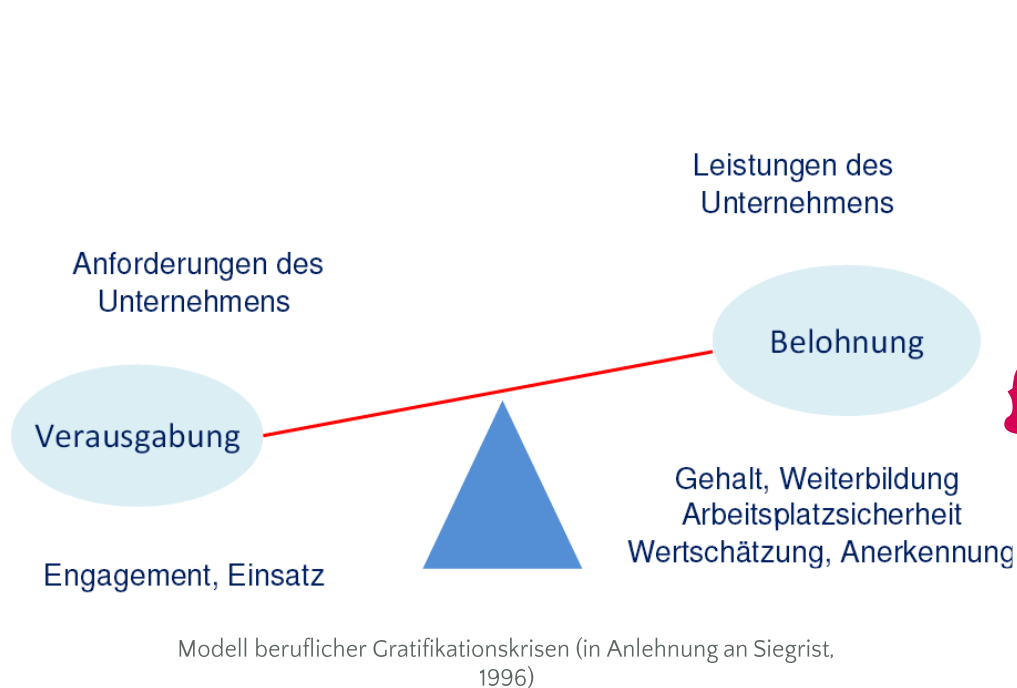
AUFMERKSAMKEIT BEWUSST LENKEN: VON ALTEN HASEN UND ALTEN EISEN

- » Machen Sie Alter(n)sbilder und ungeschriebene Gesetze im Umgang mit Älteren (Frauen etc.) zum Thema.
- » Betreiben Sie Alter(n)s-Psychoedukation
- » Diskutieren Sie mit Ihren Kunden, welche offizielle und heimliche Altersgrenzen es im Betrieb gibt und wo und wie diese aufgehoben werden können (z.B. für Beförderungen, Weiterbildungen,...)
- » Unterstützen Sie positive Erfahrungen und den Austausch zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten.



(c) Tanja Föhr
www.tanjafoehr.com

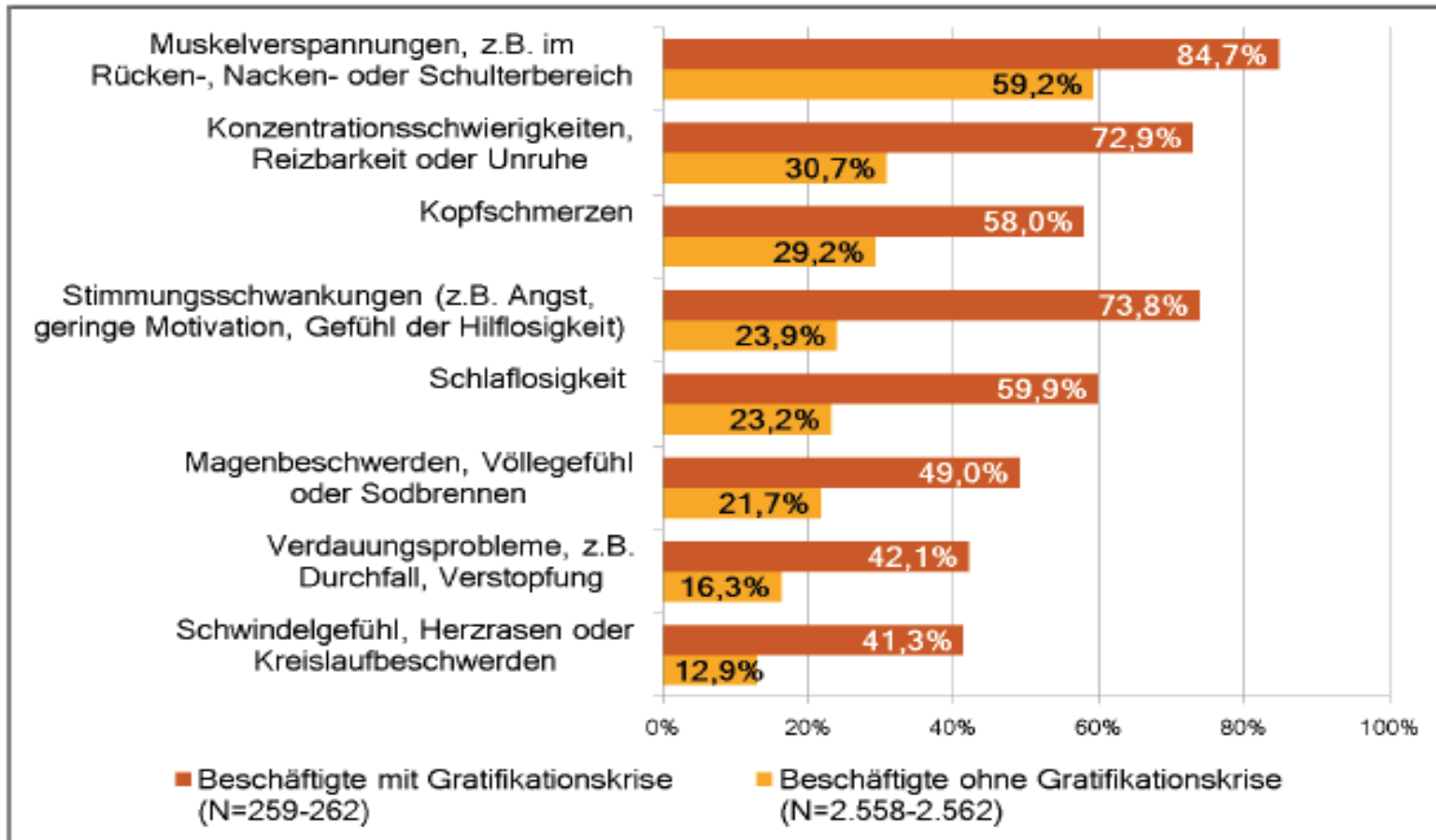
GRATIFIKATIONSKRISEN WERDEN MIT ZUNEHMENDEM ALTER WAHRSCHEINLICHER



- » Je besser die Anstrengungs-Belohnungs-Bilanz, desto höher die Arbeitsfähigkeit (gilt für alle Altersgruppen)
- » Fast jeder Fünfte der Befragten berichtete zum Zeitpunkt der Erhebung eine Gratifikationskrise (18%)
- » Arbeitnehmer zwischen dem 40.ten und 50.ten Lebensalter steigen Gratifikationskrisen sprunghaft an

Eck, 2012, unveröffentlichte Dissertation

AUSWIRKUNGEN VON GRATIFIKATIONS- KRISEN AUF BERICHTETE BESCHWERDEN



Gesundheitsreport DAK (2012)

GRATIFIKATIONSERLEBEN UND FÜHRUNGSUNTERSTÜTZUNG MACHEN DEN UNTERSCHIED FÜR DIE ARBEITSFÄHIGKEIT

Die selbstbeschriebene Arbeitsfähigkeit ist bedeutsam höher ausgeprägt bei Personen

- 1 mit günstiger Anstrengungs–Belohnungs–Bilanz
und
- 2 mit guter Führungsunterstützung bezüglich der eigenen beruflichen Ziele

Wonach Sie in Führungskräfteberatung und -coaching fragen sollten

F A Z I T

- ... *Regelkommunikation*: Wo, wann und wie erfahren Führungskräfte von den persönlichen beruflichen Zielen, Bedürfnissen und dem subjektiven Verhältnis von Anstrengung zu Belohnung?
- ... Wertschätzung, Mitbestimmung, Selbstwirksamkeit: Wie angemessen sind materielle und nichtmaterielle Gratifikationen für die geleistete Arbeit?
- ... *Reziprozität zwischen Generationen*: Wie geschieht der Interessenausgleich zwischen den betrieblichen Generationen?

Wonach Sie in Führungskräfteberatung und -coaching fragen sollten

F A Z I T

... Passung erfragen, um Beschäftigte auf „sicheren Grund“ zu stellen: Wie gut passen die Ziele und Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter zu den aktuellen Aufgaben und möglichen Perspektiven des Unternehmens? Können sie passend(er) gemacht werden? Wie?

Wonach Sie im Mitarbeitercoaching fragen sollten

F A Z I T

... *Lohnt sich das, was ich tue?*: Steht Verausgabung zu Gratifikationen in einem guten Verhältnis?

... *Wo will ich hin und wofür bin ich hier?* Berufliche Ziele und deren Sinnhaftigkeit überdenken; Unterstützung durch Führungskräfte einfordern

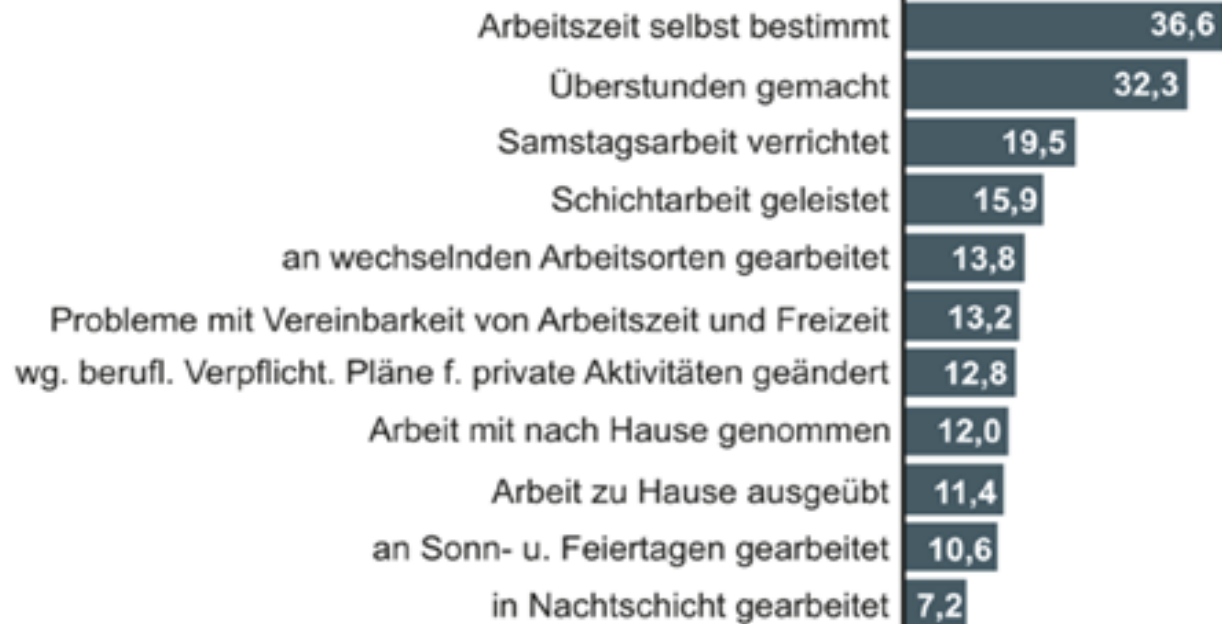
... Die *Logik scheinbarer Sachzwänge* hinterfragen:

TURBOKAPITALISMUS UND GLOBALISIERUNG

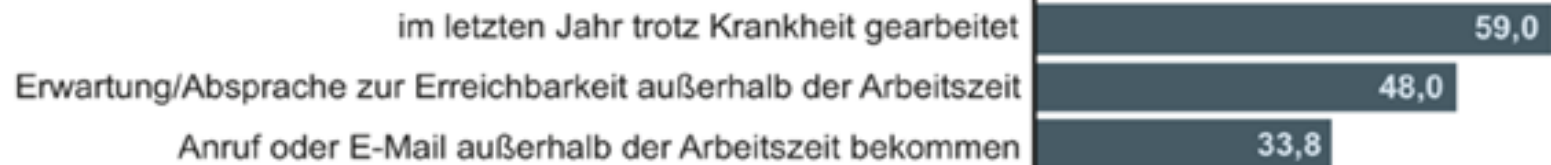
HOHE FLEXIBILITÄT IN DEUTSCHEN BETRIEBEN

Befragte haben in den letzten 4 Wochen ...

Anteil der Nennungen
„sehr häufig oder häufig“ in %



Anteil „Ja-Nennungen“ in %



Fehlzeitenreport 2012 (WIdO& AOK), N = 2.000

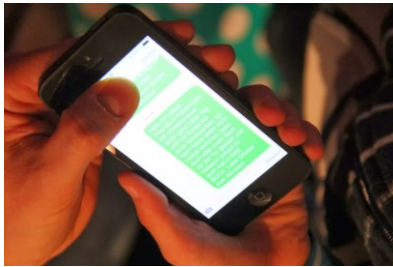
TURBOKAPITALISMUS & GLOBALISIERUNG



1

Ökonomisierung

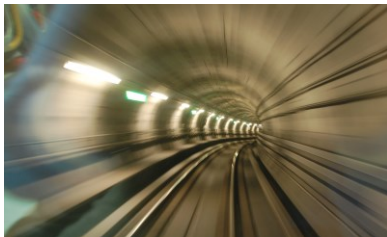
Mehr Leistungs- und Wettbewerbsdruck, kurzfristige Gewinnmaximierung, prekäre Beschäftigung, ständige Reorganisation



2

Entgrenzung und Flexibilisierung von Arbeit

... von Arbeit, gesteigerte Mobilitäts- und Anpassungsforderungen



3

Arbeitsverdichtung und Beschleunigung

multiple Zugehörigkeiten, anhaltender Qualifizierungsdruck, Verlust vertrauter Bindungen, Vereinzelung



4

Subjektivierung der Arbeit

Beschäftigte als „Unternehmerische Selbstständige“, indirekte Steuerung, „interessierte Selbstgefährdung“



Die Herausforderung

„Die Atemlosigkeit des Systems und seine Überlastungen verstärken sein Interesse an Veränderungen erster Ordnung.“

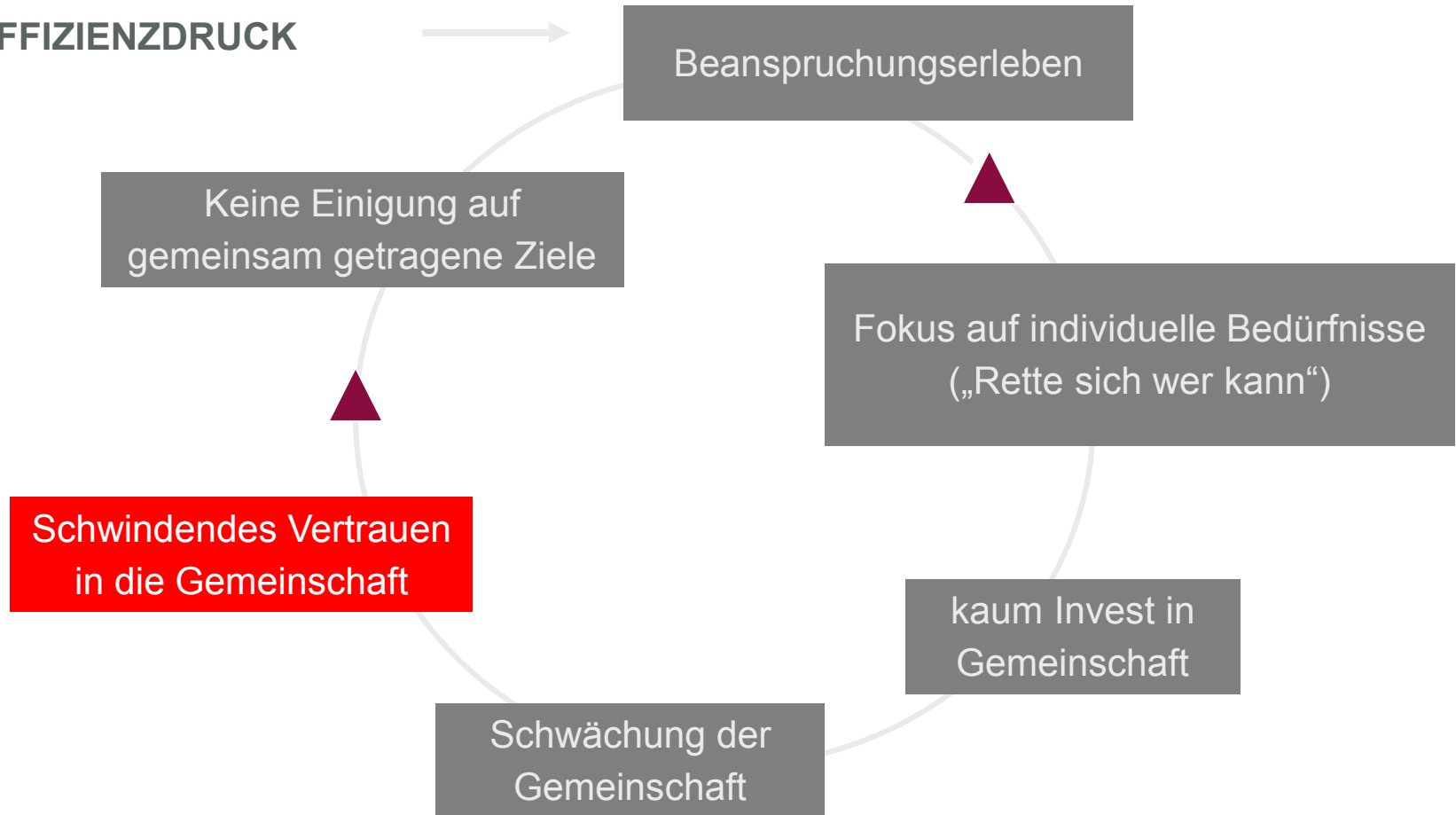
Grossmann (2002), S. 187

PSYCHOSOZIALE KOSTEN TURBULENTER VERÄNDERUNGEN: ZUNEHMENDE PSYCHISCHE BELASTUNG BEIM EINZELNEN

- » **Zunehmende Konflikte zwischen fachlichem und unternehmerischem Gewissen**, z.B. Reduktion persönlicher Zuwendung aus Budgetgründen im Gesundheits- o. veränderten Dokumentationserfordernissen im Sozialwesen)
- » **Innere Zerrissenheit**: Konflikte mit sich selbst statt mit anderen, z.B. Überstunden, Krankenstand, Mehrarbeit -> ja oder nein?
- » **Schulderleben** am zunehmenden Leistungsdruck, z.B. durch Akzeptieren bzw. Festlegen (zu) hoher Ziele
- » **Gruppendruck**: Zielfestlegung auch für Teams und Abteilungen: Druck auf KollegInnen, sich stärker zu engagieren -> gegenseitige Kontrolle -> Ausgrenzung von „Schwachen“
- » **Vereinzelung und Kommunikationsstörungen**: Gefühl von Vereinzelung und individuellem Versagen; Nur Erfolgsgeschichten zählen

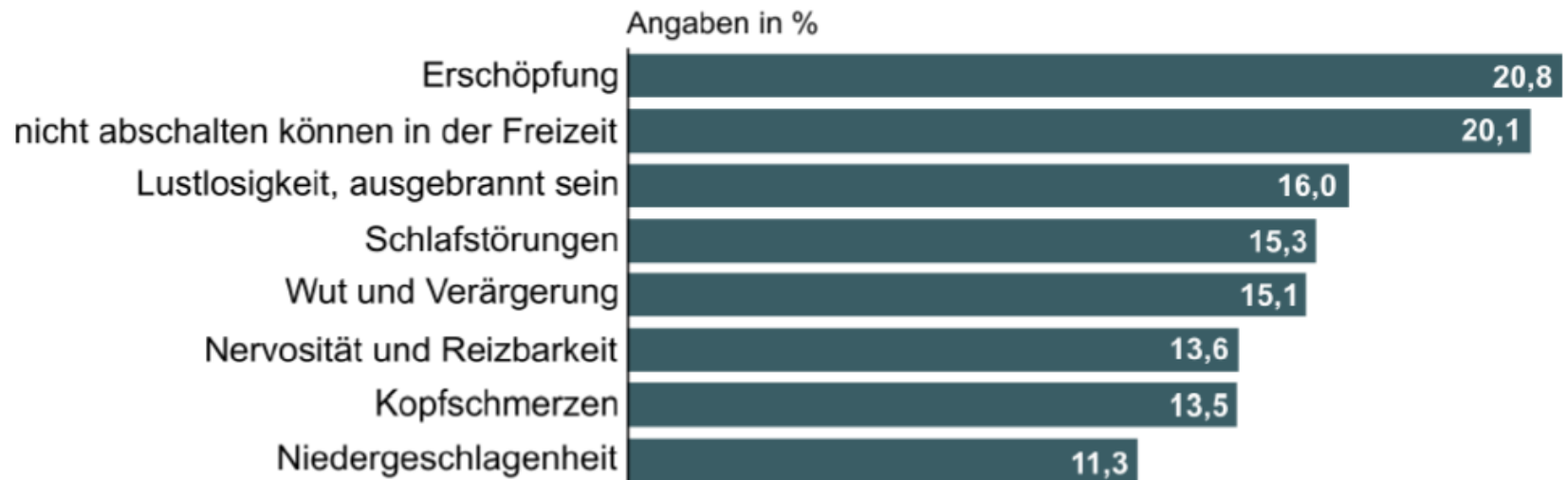
KREISLAUF AUS EFFIZIENZDRUCK UND ENTSOLIDARISIERUNG

EFFIZIENZDRUCK



PSYCHOSOZIALE KOSTEN TURBULENTER VERÄNDERUNGEN: ZUNEHMENDE PSYCHISCHE BELASTUNG BEIM EINZELNEN

Anteil der Befragten mit häufigem oder ständigem Leiden an ...



Quelle: Fehlzeitenreport, 2012

WAS WIR ALS SYSTEMISCHE
BERATER UND COACHES TUN
KÖNNEN

Zunächst einmal:
Sich nicht verführen
lassen

Realistische
Erwartungsbildung
unterstützen

HANDLUNGSOPTIONEN ERWEITERN

Metaziel = bewusst entscheiden

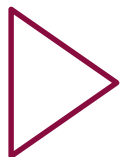
- » Wem oder was ich heute (nicht) gerecht werde
- » In wen oder was ich meine Energie (nicht) investiere

1

Innere Freiheitsgrade aufrechterhalten – unter diesen Arbeitsbedingungen

2

Die eigenen Bedürfnisbilanzen verbessern (zumindest mittelfristig)



Selbstbeobachtung stärken

RESSOURCEN ZUM THEMA MACHEN: WER GIBT, DEM WIRD GEGEBEN

In Bezug auf sich selbst

- Wo und wann investiere ich in mich, den Körper, den Spaß bei der Arbeit, in Sinn, ...?

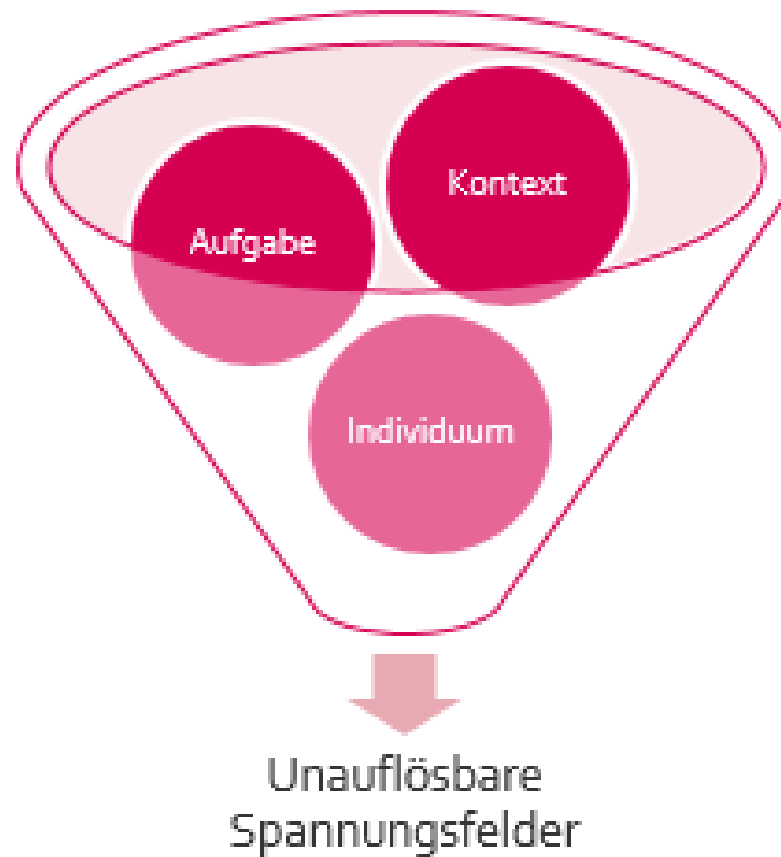
In der Interaktion mit Kollegen / Vorgesetzten / ...

- Investitionen in die Gemeinschaft ermutigen: soziale Unterstützung, Rückhalt, Anteilnahme
- „Ausstehende Komplimente“



RAHMENBEDINGUNGEN SIND RAHMEN- BEDINGUNGEN

Wie gehe ich mit den Organisationen innewohnenden Dilemmata um?



{ }

die potenzialisten { }

BEI FRAGEN STEHE ICH IHNEN GERN ZUR
VERFÜGUNG

ULRIKE BOSSMANN

DIPLOM-BETRIEBSWIRTIN {BA}

DIPLOM-PSYCHOLOGIN

SCHEFFELSTRASSE 24

76135 KARLSRUHE

TELEFON 0721 4700 6162

FAX 0721 4700 6163

BOSSMANN{AT}POTENZIALISTEN.DE

POTENZIALISTEN.DE



DANKE

