

# MODERNE ARBEITSWELTEN – (K)EIN PROBLEM?

Landkarten aktueller organisationaler  
Herausforderungen und Lösungsversuche

Ulrike Bossmann

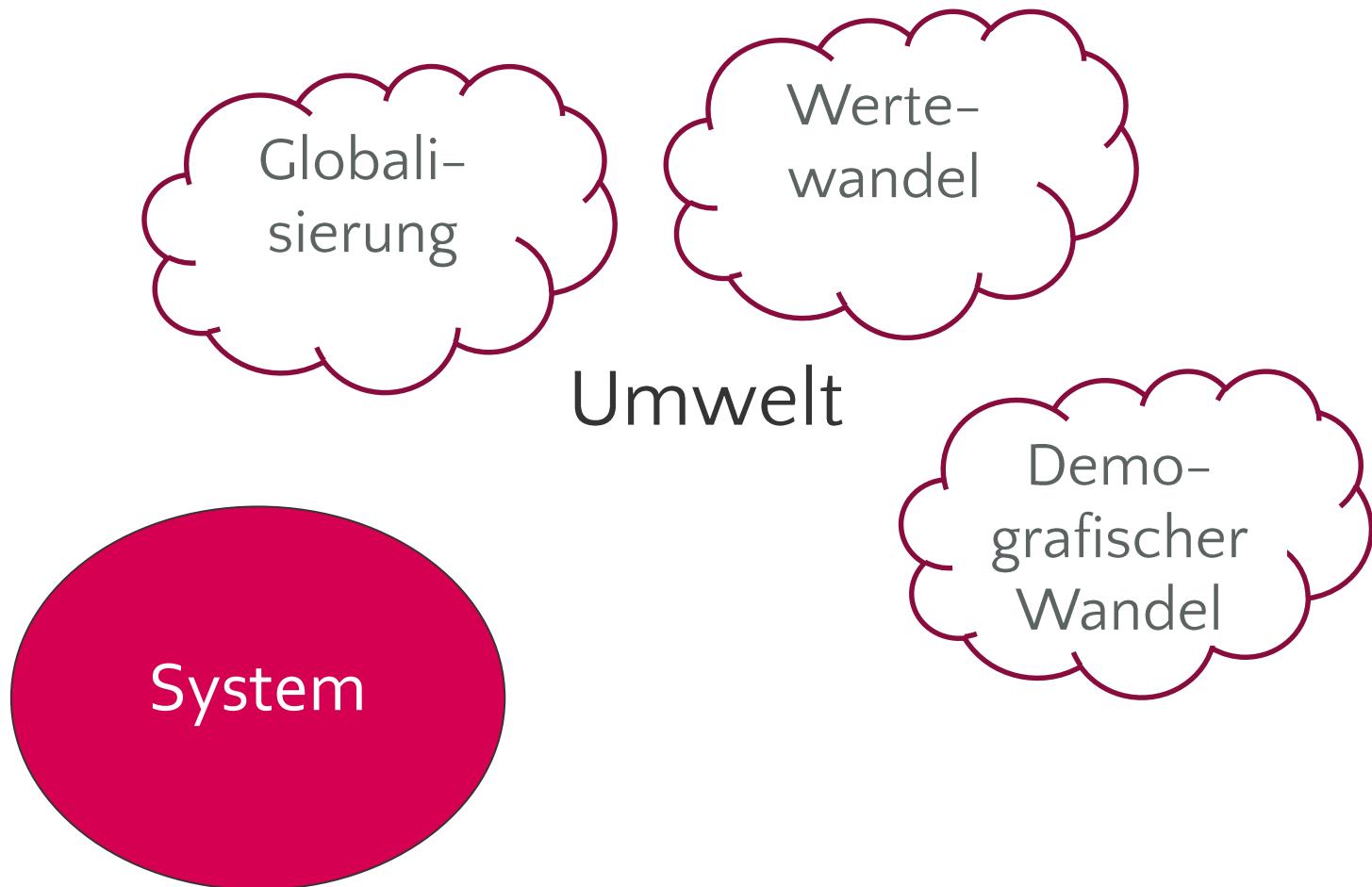
Nur vollständig mit  
mündlicher Präsentation

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

10.04.2014

# POSTMODERNE ARBEITSWELTEN

## EINIGE UMWELTPHÄNOMENE



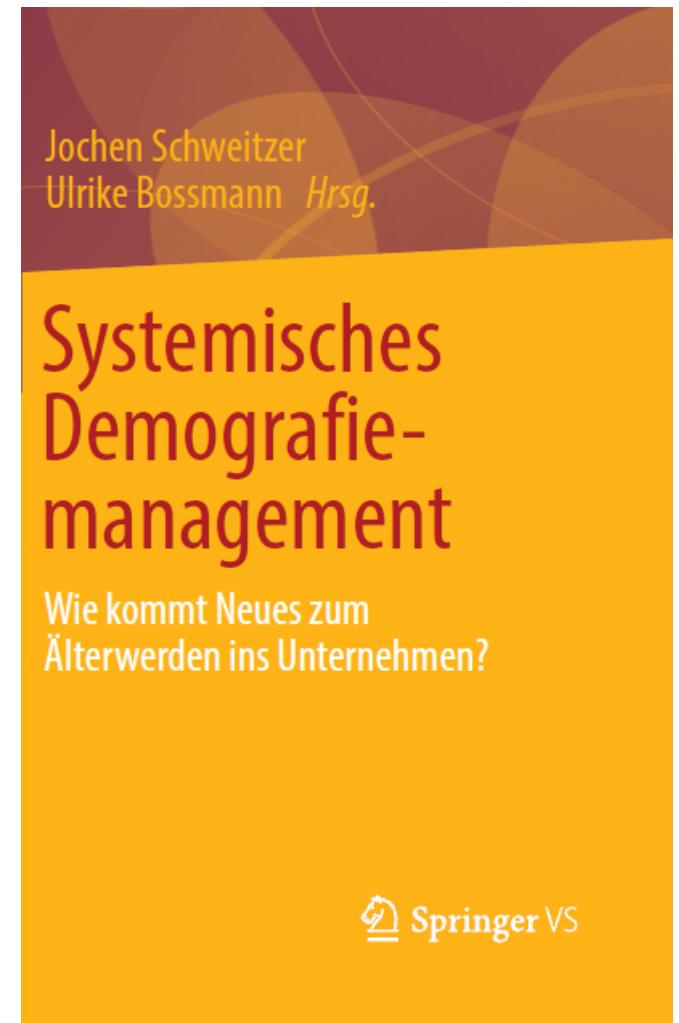
# DEMOGRAPHIE

# 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



Sinkende  
Geburtenraten

+

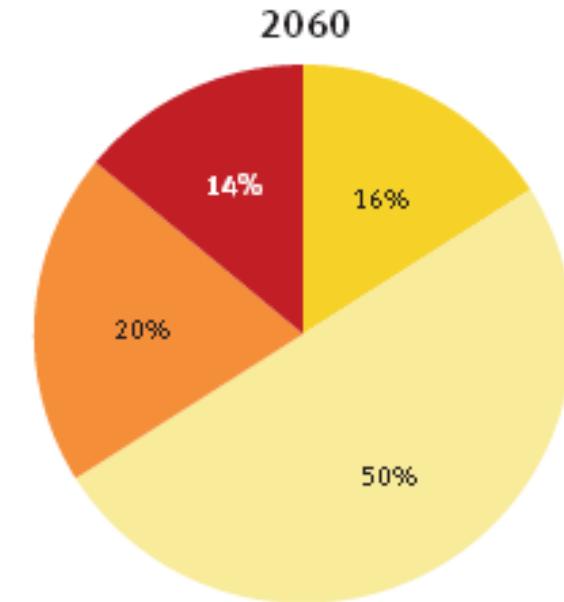
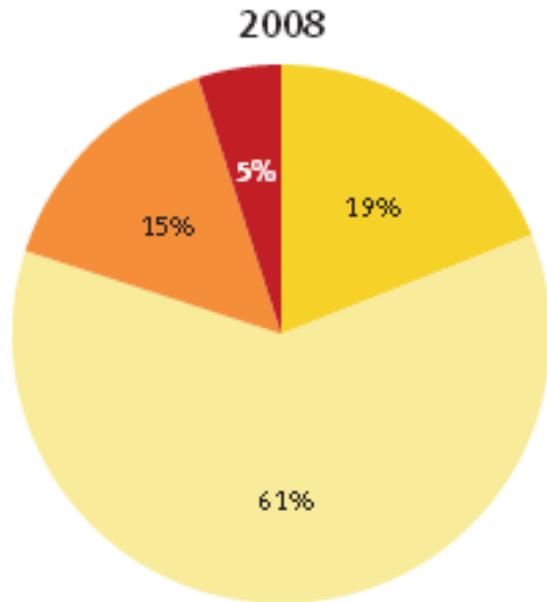


(c) DAPD

= 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



12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung,  
Untergrenze der "mittleren" Bevölkerung

Quelle: Statistisches Bundesamt



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



Hochspannung  
Lebensgefahr

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 bewerben



## Investitionen in Kompetenzentwicklung

- Mitarbeiter lebenslang fortbilden
- Intergenerationalen Wissenstransfer fördern



## Investitionen in Mitarbeitergesundheit

- Betriebliches Gesundheitsmanagement etablieren



## Investitionen in Effizienzsteigerungen

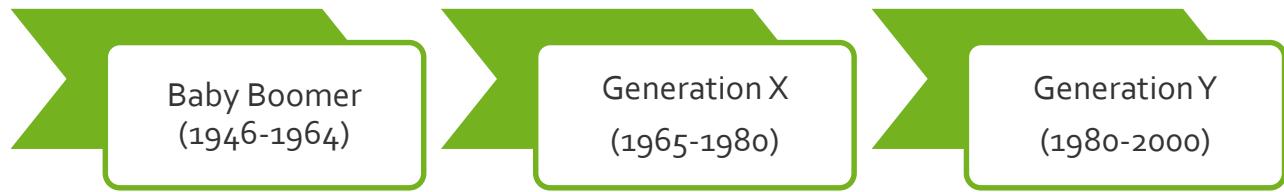
- Personalmangel durch Effizienzgewinne ausgleichen

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 ...

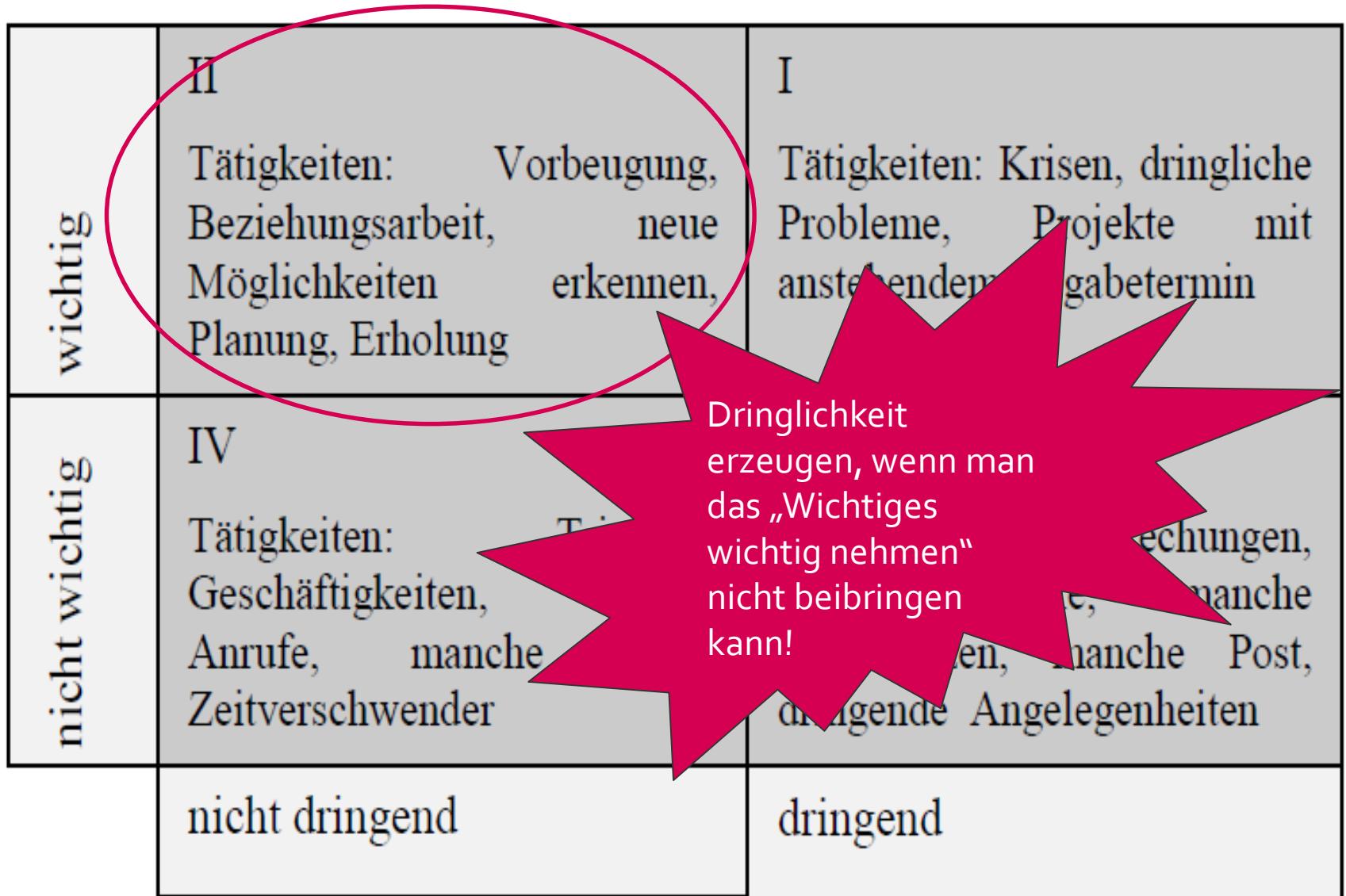
Kurzfristig operative vs. langfristig strategische Perspektive und Prognose: Demografiemanagement erfordert Aufwand und Ressourcen, der mit den Anforderungen des operativen Geschäfts konkurriert.

„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



# AUFGAFFE BEWUSST LENKEN: VON ALTEN HASEN UND ALTEN EISEN

veränderungs-  
resistent

Wollen sich  
nicht (mehr)  
weiterbilden

Haben  
keinen  
Ehrgeiz

Weniger  
belastbar

Haben einen  
großen  
Erfahrungs-  
schatz

Sind nicht  
mehr flexibel



(c) Tanja Föhr  
[www.tanjafoehr.com](http://www.tanjafoehr.com)

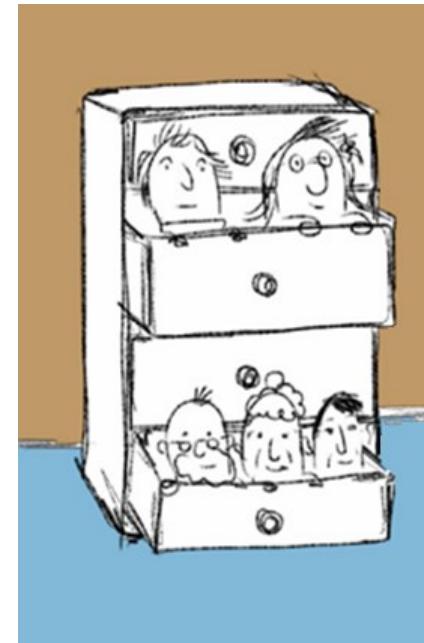
Alter(n)sbilder hinterfragen und herausfordern

## IM KONTAKT: IMPROBABLE PAIRS



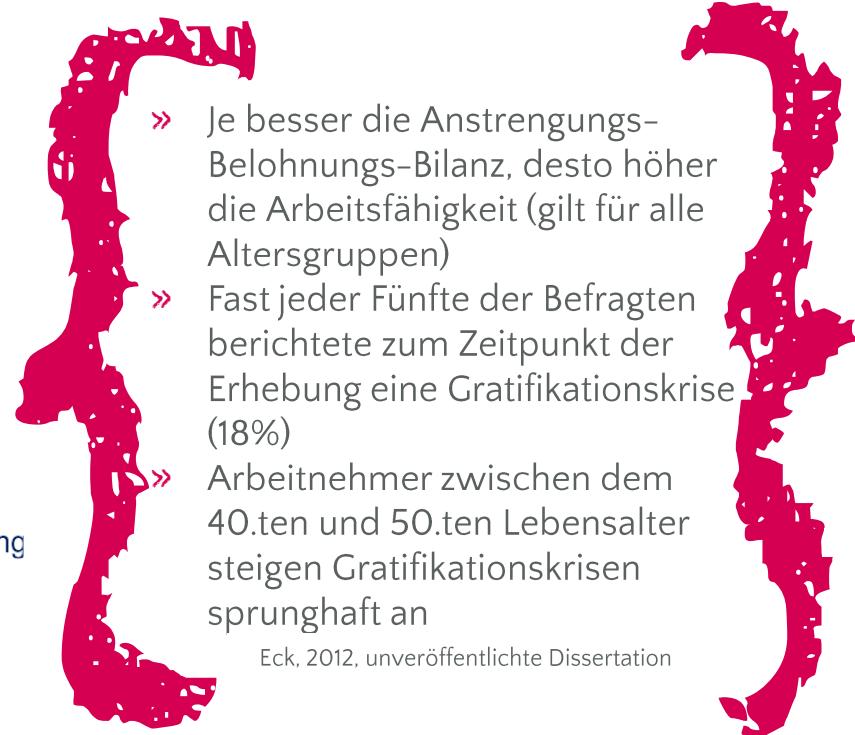
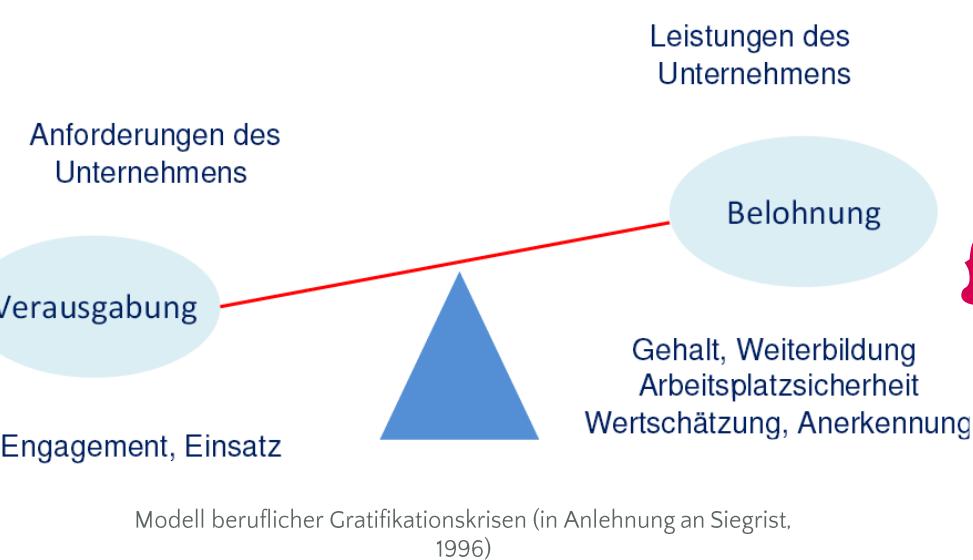
## AUFMERKSAMKEIT BEWUSST LENKEN: VON ALTEN HASEN UND ALTEN EISEN

- » 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.

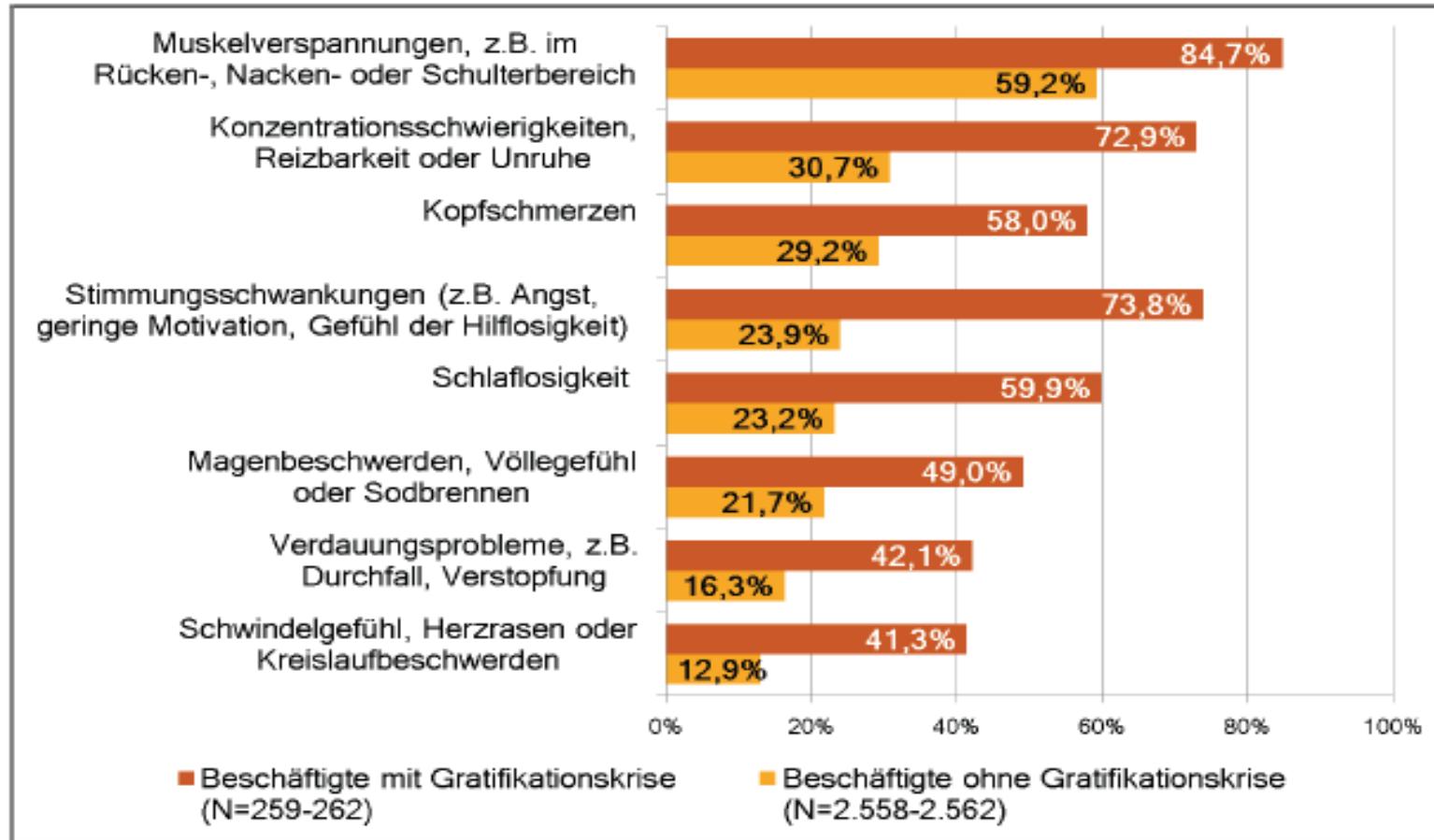


(c) Tanja Föhr  
[www.tanjafoehr.com](http://www.tanjafoehr.com)

# GRATIFIKATIONSKRISEN WERDEN MIT ZUNEHMENDEM ALTER WAHRSCHEINLICHER



# 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 ausgespielt 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?

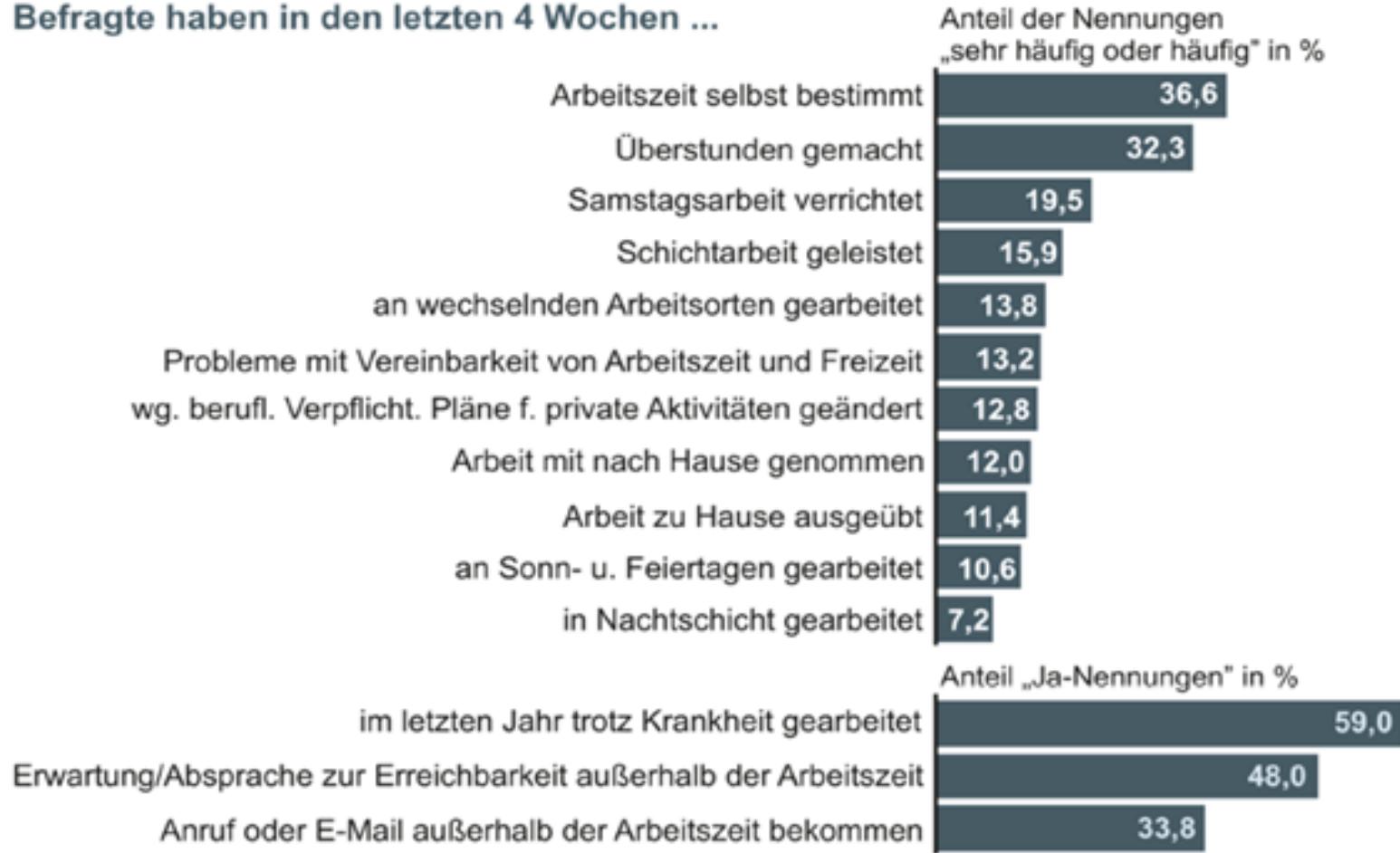
... *Wo will ich hin und wofür bin ich hier?* Berufliche Ziele und deren Sinnhaftigkeit überdenken; Unterstützung durch Führungskräfte einfordern

... Die *Logik scheinbarer Sachzwänge* hinterfragen:

# TURBOKAPITALISMUS UND GLOBALISIERUNG

# HOHE FLEXIBILITÄT IN DEUTSCHEN BETRIEBEN

Befragte haben in den letzten 4 Wochen ...



Fehlzeitenreport 2012 (WIdO& AOK), N = 2.000

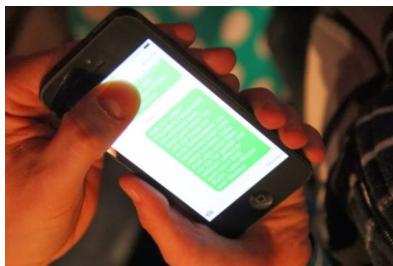
# TURBOKAPITALISMUS & GLOBALISIERUNG



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

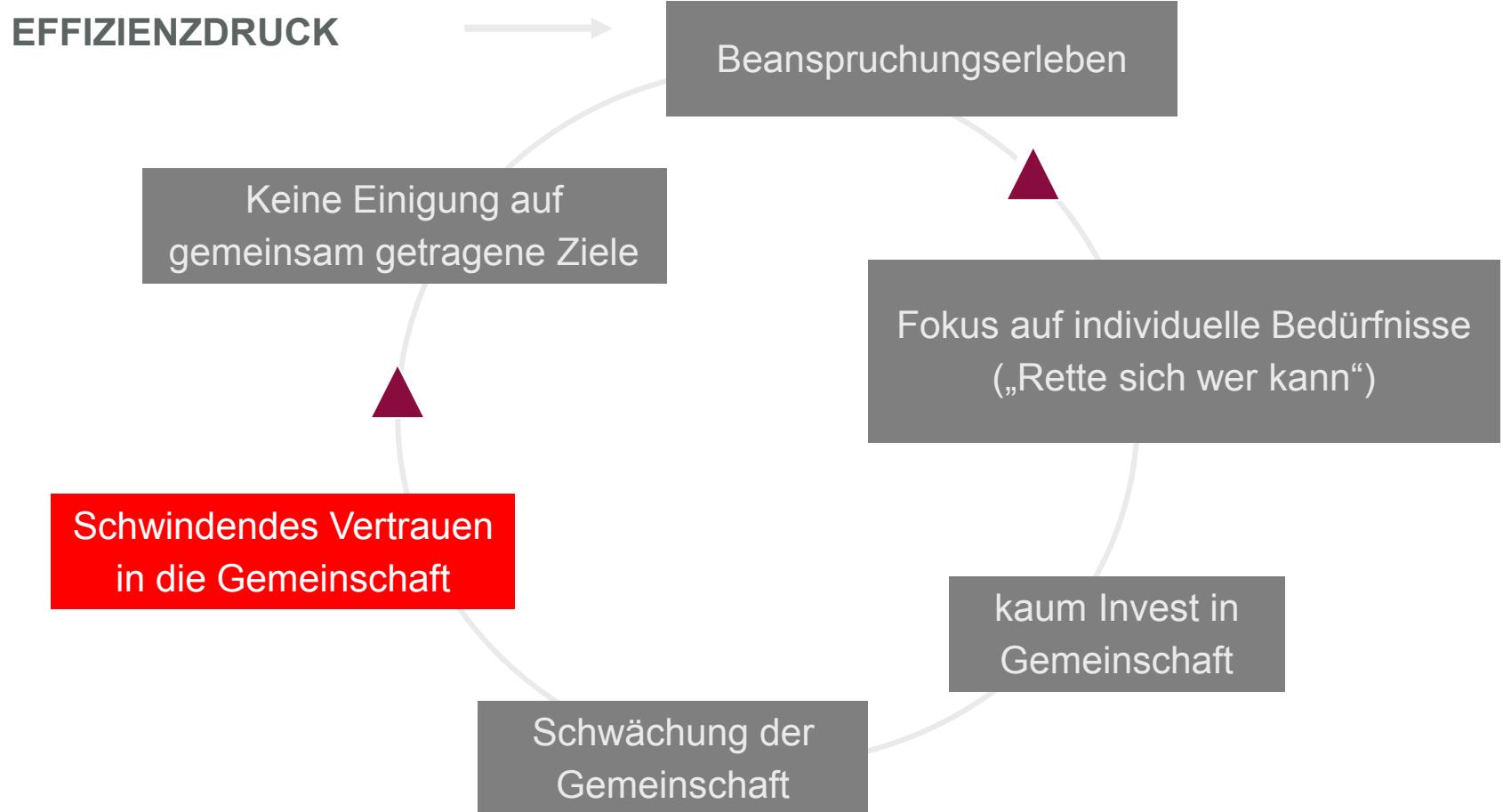
„Die Atemlosigkeit des Systems und seine Überlastungen verstärken sein Interesse an Veränderungen erster Ordnung.“

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

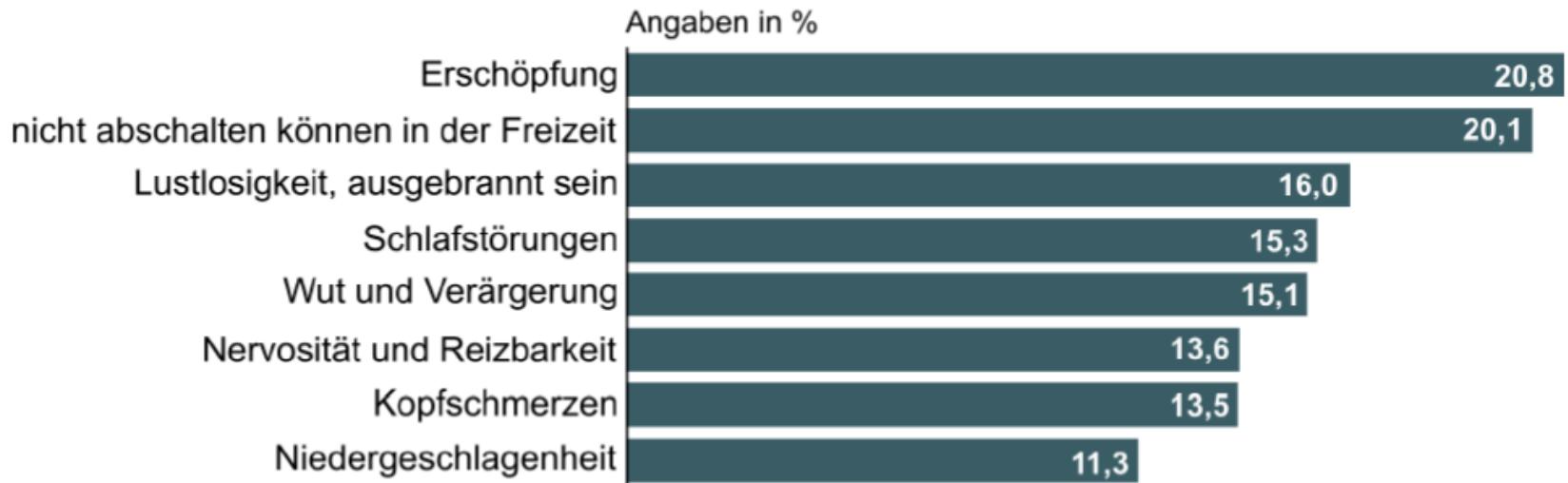
# KREISLAUF AUS EFFIZIENZDRUCK UND ENTSOLIDARISIERUNG



Zwack, J. & Schweitzer, J. (2011). Resilienzfördernde Möglichkeiten der Teamsupervision bei Changeprozessen. *Organisationsberatung Supervision Coaching*, 18, 31-47.

# 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



Innere Freiheitsgrade aufrechterhalten – unter diesen Arbeitsbedingungen



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 / ...

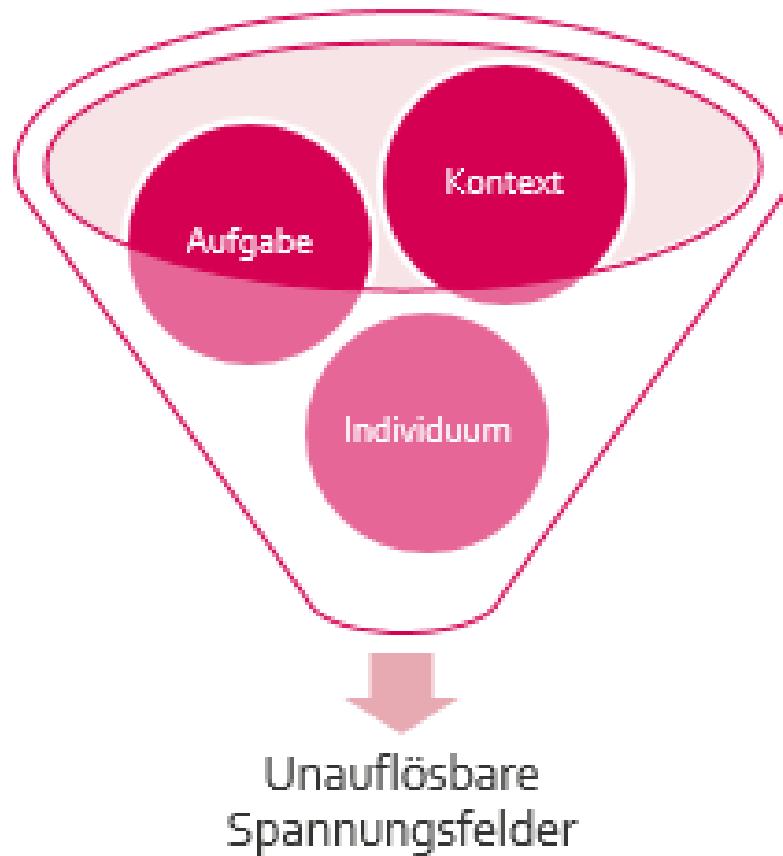
- Investitionen in die Gemeinschaft ermutigen: soziale Unterstützung, Rückhalt, Anteilnahme
- „Ausstehende Komplimente“





# RAHMENBEDINGUNGEN SIND RAHMEN-BEDINGUNGEN

Wie gehe ich mit den Organisationen innewohnenden Dilemmata um?



# BEI FRAGEN STEHE ICH IHNEN GERN ZUR VERFÜGUNG

ULRIKE BOSSMANN  
DIPLOM-BETRIEBSWIRTM {BA}  
DIPLOM-PSYCHOLOGIN

SCHEFFELSTRASSE 24  
76135 KARLSRUHE  
TELEFON 0721 4700 6162  
FAX 0721 4700 6163  
BOSSMANN{AT}POTENZIALISTEN.DE  
POTENZIALISTEN.DE



# DANKE

