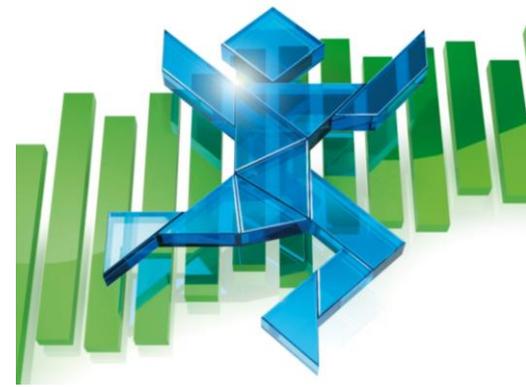




Fachhochschule Hannover
University of Applied Sciences and Arts



Gesunde Karrieren Fokus auf Organisation

Hannover, 09. November 2012

Referent:

Gerd-Michael Urbach



Wachstum mit gutem Personal.

Gesunde Karrieren – Fokus auf Organisation

- **Welche Rahmenbedingungen begünstigen „Ungesundheit“?**
- **Präventionen in den Organisationen – was gibt es?**
- **Mögliche Beratungsansätze in den Organisationen?**

Gesellschaftlicher Paradigmenwechsel

- Kontinuierlicher Veränderungsdruck.
- Verlust vertrauter Bindungen.
- Wandel der Anerkennungsbeziehungen.
- Neues Leitbild der Arbeitnehmer.
- Das Besondere, das Außergewöhnliche wird zur Normalität.
- Aufwertung der Arbeit. Arbeit ist ein hohes Gut.

Kontinuierlicher Veränderungsdruck

- Ständige Reorganisationen, Change Management am laufenden Band.
- (Neu-)Übernahmen, Umverteilungen, Fusionen, Auslagerung oder Aufhebung von Abteilungen und Arbeitseinheiten.
- Transformation von Organisationen in den Märkten: Verschwimmende Grenzen zwischen Wettbewerb und Kooperation, Wirtschaft und Staat.
- Das Prinzip der Dauer ist obsolet geworden. Stabilität kommt abhanden, „Kurzfristdenken“ setzt sich durch.

Andrea Sanz in Beate Schulze, Burnout, 2011

Kontinuierlicher Veränderungsdruck

Nach der Transformation ist vor der T...

- Transformation von der Prozessanpassung bis zur Auslagerung einer „Schalenkompetenz“.
- Bis zum Überdenken des Selbstverständnis einer Armee: Das US-Verteidigungsministerium sieht sich als „erfolgreichster Exporteur“ von Sicherheit.
- Die US Air Force stellt für einzelne Geschwader und Flugzeugtypen nur noch die Piloten. Der Hin- und Rücktransport, Bereitstellung und Betrieb (Betanken, Reparatur) der Flugzeuge wird an externe Firmen vergeben.
- Private Söldnerarmeen operieren im staatlichen Auftrag.



Vermarktlichung

- „Vermarktlichung“ der Unternehmen: Die Marktlogik (Börsen-, Wettbewerbs- und Wachstumslogik) wird zum internen Steuerungsprinzip.
- Steuerung der Unternehmen über abstrakte und dynamische Ziel- und Ergebnisvorgaben.
 - Abstrakte Wettbewerbslogik: Ausrichtung an der Konkurrenz (extern oder intern), z.B. durch Benchmarks.
 - Dynamische Wachstumslogik: Dynamisierung der Leistungserwartung – jedes Jahr X % mehr (Umsätze, Kunden, etc.).

(Dr. Nick Kratzer u.a. Ausgabe 01 / 2012. zeitschrift supervision)

Vermarktlichung und Überlastung

- Orientierung am „theoretisch Notwendigen“, nicht (mehr) am „praktisch Machbaren“. Die Unternehmen überlasten sich systematisch selbst durch „unerreichbare“ Ziele.
- Die „systematische Überlastung“ ist kein Fehler im System, sondern hat selbst System. Definiert wird der „Fortschritt“, den die Organisation erst noch machen muss (und an dem sie gemessen wird).
- Die Erreichbarkeit unerreichbarer Ziele lässt sich nur begrenzt steuern.
- Eine „Lösung“ besteht darin, dieses Problem weiterzugeben. Aus dem Problem der Organisation wird ein Problem der Beschäftigten.

(Dr. Nick Kratzer u.a. Ausgabe 01 / 2012. zeitschrift supervision)

Neues Leitbild für Arbeitnehmer/–innen

- Arbeitskraftunternehmer, Intrapreneurship .
- Das Funktionieren der Prozesse wird zunehmend mit der Person verknüpft.
- Persönliche Zielsetzungen und persönliche Sinnzuschreibungen rücken in den Vordergrund.
- Subjektivität, „Persönlichkeit“ als Erfolgsfaktor.
- Einzelinteressen vs. Systeminteressen, Wettbewerb vs. Kooperation.
- Sogar Arbeitslose werden zur „Ich-AG“ definiert.

Vermarktlichung in ein individuelles Problem überführen

1. Verschränkung von Unternehmens- und Arbeitskraftperspektive

Arbeitsplatzverlust bei Misserfolg, Erfolgsbeteiligung, Koppelung von Entgelt und Leistung, Zielvereinbarungen, Motivierung ...

2. Verschränkung von Fremd- und Selbststeuerung

„Subjektivierung“: Beschäftigte als Co-Akteure von Leistungssteuerung und Rationalisierung.

3. Verschränkung von Leistung und Leben

„Entgrenzung“: Institutionelle Freisetzung und „erweiterte Inbetriebnahme“ der Potentiale und Ressourcen von Arbeitskraft.

(Dr. Nick Kratzer u.a. Ausgabe 01 / 2012. zeitschrift supervision)

Zerfallende Teams – Verlust vertrauter Bindungen

- Die MA sind in mehreren Projekten, Arbeitszusammenhängen beteiligt.
- Weniger Bindung, weniger Solidarität (helfen, unterstützen, kümmern, aufmuntern, grüßen usw.).
- Niemand übernimmt kleine Gemeinschaftsdienste, wie z.B. rudimentäre Versorgung bei Teambesprechungen.
- Teams zerfallen in zwei Fraktionen, eine aktive und eine stumme.
- Es besteht Einigkeit darin, dass das Team für die eigene Arbeit nicht wichtig sei.
- Firmenzugehörigkeit nimmt ab - weniger identitätsstiftend.

Doch: Identitätsbildung ist eng mit dem Arbeitskontext verzahnt.

(Kersti Weiss, Dynamik knapper Ressourcen, 2008, Cornelia Edding, Ausgabe 01/2012. zeitschrift supervision)

Gesunde Karrieren – Fokus auf Organisation

- Welche Rahmenbedingungen begünstigen „Ungesundheit“?
- **Präventionen in den Organisationen – was gibt es?**
- **Mögliche Ansätze in den Organisationen?**

Betriebliches Gesundheitsmanagement, BGM

BGM als verlängerter Arm des Arbeitsschutzes zu wenig. Gesundheitsförderung ist notwendig, aber nicht ausreichend: Der Ball liegt vor allem bei den MA.

Instrumente des betrieblichen Gesundheitsmanagements

- Mitarbeiterbefragung
- Krankenstandsanalyse
- Gesundheitszirkel
- Qualitätszirkel
- Gefährdungsanalysen
- Arbeitsplatzbegehungen
- Arbeitskreis Gesundheit
- Gesundheitsbericht



„Betriebliches Gesundheitsmanagement“, Forschungsinstitut betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH, 2008

BGM – Umsetzung



„Betriebliches Gesundheitsmanagement“, Forschungsinstitut betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH, 2008

Grenzen des BGM (Betriebl. Gesundheitsmanagements)

- „Selbstmanagement“ ist die Lösung für das Problem überforderter und überlasteter Organisationen.
- Die Lösung für die Organisation wird so zum Problem der Beschäftigten.
- Das Problem der Beschäftigten ist aber die Überführung der Überforderungs- und Überlastungsproblematik der Organisation in eine individuelle.
- Von der Organisation zugleich verunsichert, überlastet und alleingelassen, bleibt den Beschäftigten nur „Selbstmanagement“ – und dies erfordert Kompetenzen (Selbststeuerung, Ressourcenoptimierung, Grenzmanagement)
- Führungskräfte und Beschäftigte in ambivalenten Rollen: Zwischen „Opfer“ und „Täter“, Selbst- und Fremdbestimmung, eigenen und fremden Zielen: „Interessierte Selbstgefährdung“.

Partizipatives Gesundheitsmanagement

- Beteiligungsorientiert – keine (reine) Expertenveranstaltung.
- Orientierungen an Belastungen / Ressourcen.
- Prozessorientiert - Gesundheitsschutz ist kein Projekt.



Heinz-Josef Itkowiak, Nick Kratzer (Hrsg.), Partizipation und Prävention, München 2009

Gesunde Karrieren – Fokus auf Organisation

- Welche Rahmenbedingungen begünstigen „Ungesundheit“?
- Präventionen in den Organisationen – was gibt es?
- **Mögliche Ansätze in den Organisationen?**

Was machen Karriereberater/-innen?

- Was haben Organisationen den Erschöpften, den Verweigerern, den Suchenden, den Ängstlichen und den Veränderungsprofiteuren zu bieten?
- Wie können sie auf Rückzug reagieren?
- Passen unsere Beratungskonzepte noch auf diese Situation?
- Wie können wir die Betroffenen erreichen – und wozu wollen wir sie erreichen?
- Wie sollte es weitergehen in und mit den Organisationen?

Vielen Dank für Eure Aufmerksamkeit!

Gerd-Michael Urbach

RubiCon GmbH
Gesellschaft für Organisations-
und Personalentwicklung
Heinrich-Kümmel-Straße 8
30169 Hannover
T. 0511 9791893
F. 0511 9791892
urbach@rubicon-online.de
www.rubicon-online.de
www.theater-im-fluss.de

„Wenn ich ein Kind anschau, sehe ich „ja, ja, ja.“ Sie müssen das Ja-sagen nicht erst lernen.
Geboren werden ist „JA“. Man sieht Spontaneität in seiner lebenden Gestalt.“

Jakob Levy Moreno