



Universität zu Köln
Humanwissenschaftliche Fakultät
Medizinische Fakultät

Institut für
Medizinsoziologie,
Versorgungsforschung und
Rehabilitationswissenschaft

i:mvr

Unternehmen als soziale Körper – Anforderungen an die Flexibilität und Gesundheit einer Organisation

Univ.-Prof. Dr. Holger Pfaff

Universität zu Köln

Humanwissenschaftliche Fakultät & Medizinische Fakultät

Symposium „Wenn Gesundheit ansteckend ist“, 24.6.2013, Düsseldorf, Katharina Kasper Akademie



Universität zu Köln
Humanwissenschaftliche Fakultät
Medizinische Fakultät

Institut für
Medizinsoziologie,
Versorgungsforschung und
Rehabilitationswissenschaft



IMVR: das Brückeninstitut



Medizinische Fakultät
der Universität zu Köln

IMVR

Humanwissenschaftliche
Fakultät der
Universität zu Köln

Institut für
Medizinsoziologie,
Versorgungsforschung und
Rehabilitationswissenschaft
Direktor: Prof. Dr. Holger Pfaff



Universität zu Köln
Humanwissenschaftliche Fakultät
Medizinische Fakultät

Das Institut für Medizinsoziologie, Versorgungsforschung und Rehabilitationswissenschaft (IMVR) ist eine gemeinsame Einrichtung der Humanwissenschaftlichen Fakultät und der Medizinischen Fakultät der Universität zu Köln.



1. **Ausgangsproblem**
2. **These 1: Das Unternehmen ist ein sozialer Körper**
3. **These 2: Unternehmen haben einen Lebenszyklus**
4. **These 3: Unternehmen können krank werden**
5. **These 4: Unternehmen müssen flexibel und beweglich sein**
6. **These 5: Gesundheit der Mitarbeiter ist eine notwendige Bedingung für organisatorische Beweglichkeit**
7. **Impulsfrage**



PROBLEM:

- **Wir haben es mit einer neuen Arbeitswelt zu tun. Diese zeichnet sich durch Dynamik & Komplexität (Dynaxität) sowie durch Flexibilität & Sicherheit (Flexicurity) aus**

FRAGEN:

- **Ist ihr Unternehmen genügend an die neue Arbeitswelt angepasst?**
- **Haben sie alle gesundheitlichen Voraussetzungen geschaffen, um als Unternehmen beweglich zu sein?**

Ziel des Vortrags: Zum kritischen Nachdenken anregen



Mega-Trends

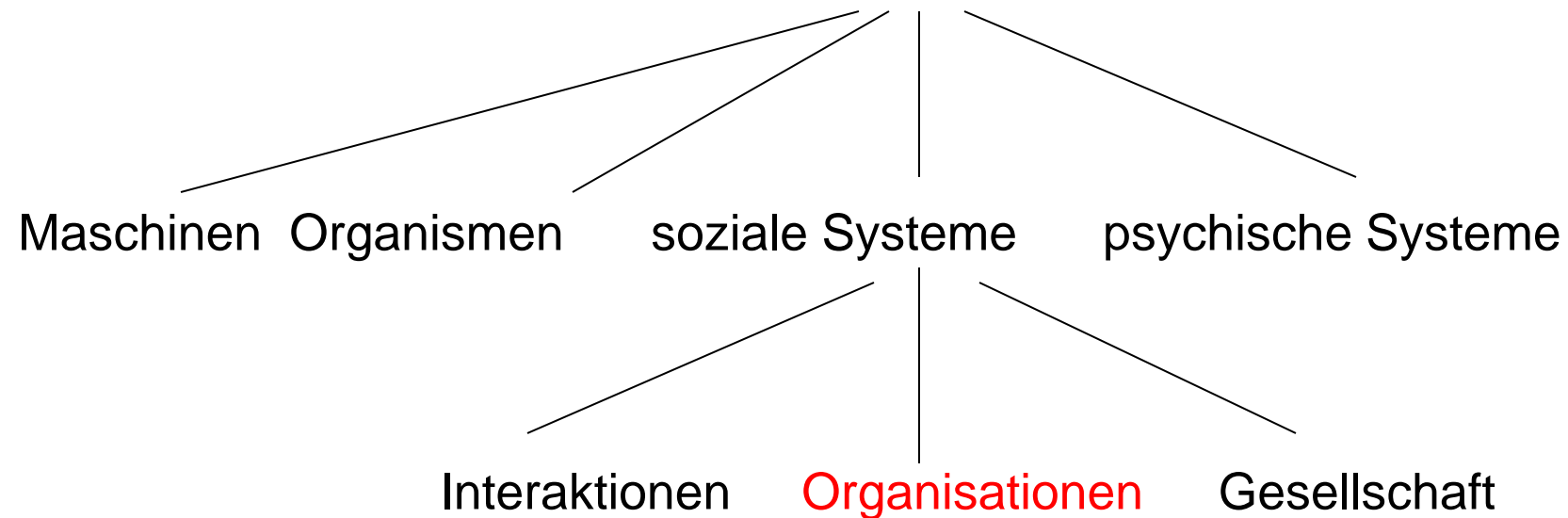
1. Individualisierung => „Entbindung“ => Single-Dasein
2. Technisierung => Entmaterialisierung => Globalisierung
3. Ökonomisierung => Flexibilisierung => Verunsicherung
4. Wandel => Dynamisierung
5. Vernetzung & Optionen => Zunahme der Komplexität
6. Work-Life-Imbalance



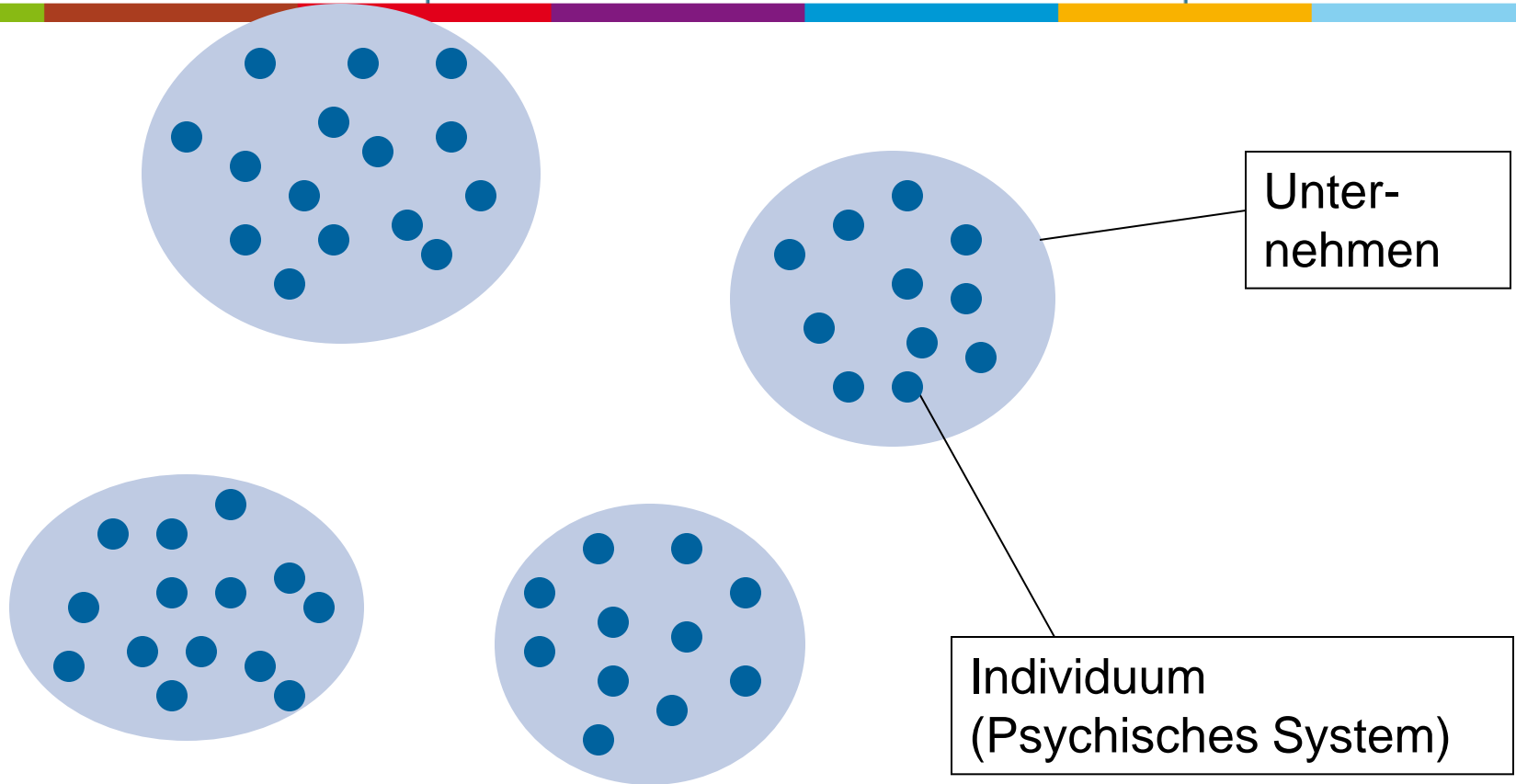
1. Ausgangsproblem
2. **These 1: Das Unternehmen ist ein sozialer Körper**
3. **These 2: Unternehmen haben einen Lebenszyklus**
4. **These 3: Unternehmen können krank werden**
5. **These 4: Unternehmen müssen flexibel und beweglich sein**
6. **These 3: Gesundheit der Mitarbeiter ist eine notwendige Bedingung für organisatorische Beweglichkeit**
7. Impulsfragen



Systeme



Typen von Systemen nach der soziologischen Systemtheorie von Luhmann



Unternehmen und Individuum



Universität zu Köln
Humanwissenschaftliche Fakultät
Medizinische Fakultät

Institut für
Medizinsoziologie,
Versorgungsforschung und
Rehabilitationswissenschaft

i:mvr

These von Herbert Spencer (1980):

- Die Gesellschaft ist ein sozialer Organismus



Soziale Systeme sind entweder

- handlungsfähig

oder

- nicht handlungsfähig



Unternehmen sind – im Normal- und Idealfall - handlungsfähige soziale Systeme

Sie

- unterschreiben Verträge
- sind rechtsfähige Einheiten
- entscheiden
- entwickeln Strategien
- planen Aktionen und führen sie durch
- entwickeln, produzieren und verkaufen Produkte



1. Ausgangsproblem
2. These 1: Das Unternehmen ist ein sozialer Körper
3. **These 2: Unternehmen haben einen Lebenszyklus**
4. These 3: Unternehmen können krank werden
5. These 4: Unternehmen müssen flexibel und beweglich sein
6. These 5: Gesundheit der Mitarbeiter ist eine notwendige Bedingung für organisatorische Beweglichkeit
7. Impulsfragen



Unternehmen sind lebende soziale Systeme

Sie

- werden gegründet (geboren)
 - reifen heran
 - kommen in ein reifes Stadium
- und
- „sterben“ irgendwann

(de Geus 2002)



Wie alt werden im Schnitt die Unternehmen (Fortune 500)?

- < 10 Jahre
- 10 – 19 Jahre
- 20 – 29 Jahre
- 30 – 39 Jahre
- 40 – 49 Jahre
- 50 – 59 Jahre
- 60 – 69 Jahre
- 70 – 79 Jahre
- 80 – 89 Jahre
- 90 – 99 Jahre
- 100 - 199 Jahre
- > 200 Jahre



Wie alt werden im Schnitt die Unternehmen (Fortune 500)?

- < 10 Jahre
- 10 – 19 Jahre
- 20 – 29 Jahre
- 30 – 39 Jahre
- **40 – 49 Jahre**
- 50 – 59 Jahre
- 60 – 69 Jahre
- 70 – 79 Jahre
- 80 – 89 Jahre
- 90 – 99 Jahre
- 100 – 199 Jahre
- > 200 Jahre

Royal Dutch/Shell study

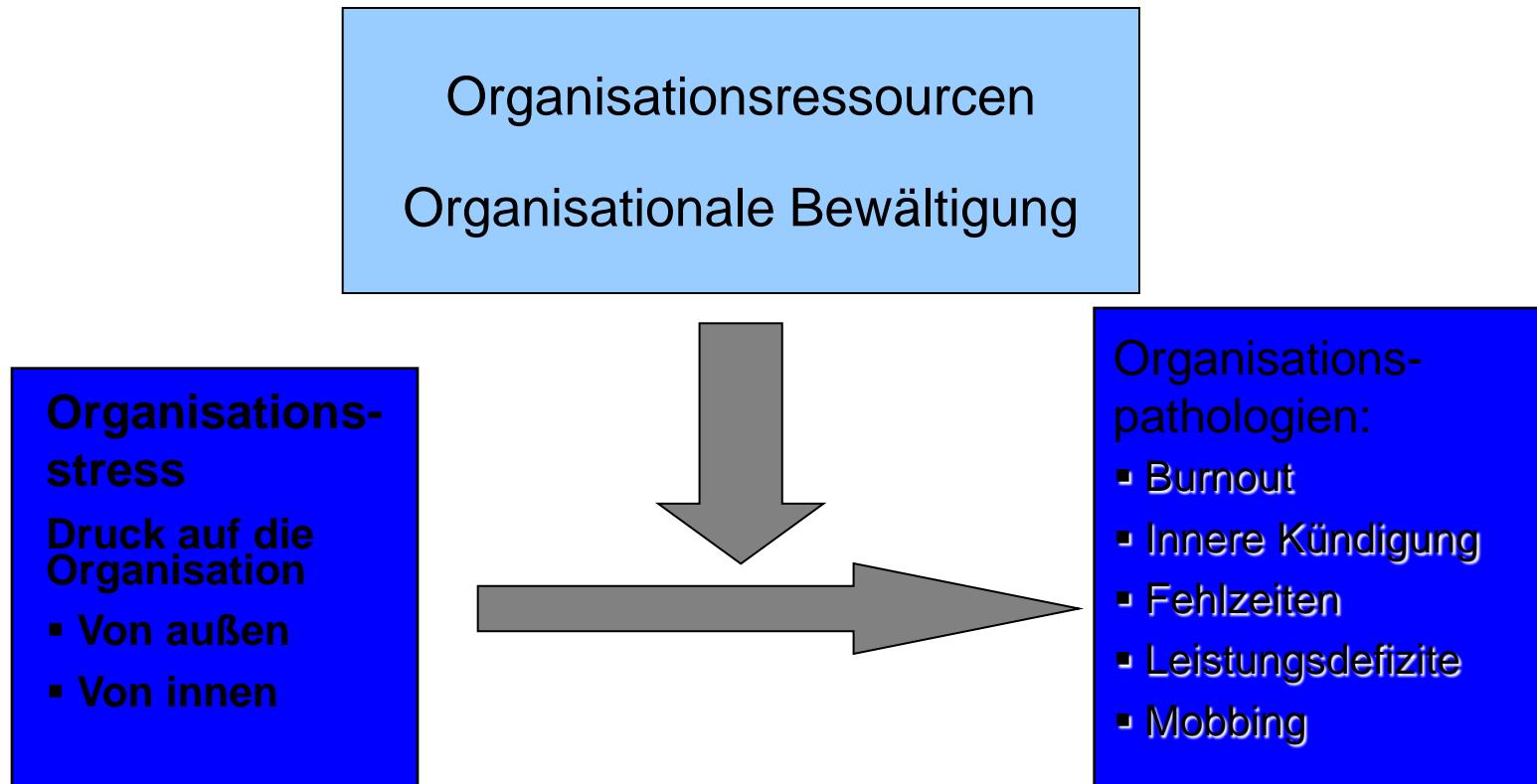
De Geus 2002, VII



1. Ausgangsproblem
2. These 1: Das Unternehmen ist ein sozialer Körper
3. These 2: Unternehmen haben einen Lebenszyklus
4. **These 3: Unternehmen können krank werden**
5. These 4: Unternehmen müssen flexibel und beweglich sein
6. These 5: Gesundheit der Mitarbeiter ist eine notwendige Bedingung für organisatorische Beweglichkeit
7. Impulsfragen



Das Modell der organisationalen Bewältigung





Organisationale Resilienz

- Unternehmen besitzen eine unterschiedlich starke organisationale Resilienz
- Organisationale Resilienz ist die Fähigkeit eines Unternehmens sich positiv an die Umwelt anzupassen und trotz widriger Umstände zu gedeihen und zu wachsen (Sutcliffe & Vogus 2003; Gittel 2008)



Universität zu Köln
Humanwissenschaftliche Fakultät
Medizinische Fakultät

Institut für
Medizinsoziologie,
Versorgungsforschung und
Rehabilitationwissenschaft



Unternehmen haben ein kollektives Immunsystem

Das organisationale Immunsystem erlaubt es der Organisation verschiedene äußere Gefahren abzuwehren und sich an neue Situationen anzupassen (de Geus 2002: 152)



Organisationen sind gesund,

- wenn sie kollektiv handlungsfähig sind und Ziele verfolgen können,
- wenn sie mit äußeren und inneren Belastungen fertig werden können, ohne große Folgeprobleme zu generieren (Resilienz)
- wenn sie gut integriert sind und sie nicht auseinanderfallen (kein Spaltpilz)
- wenn sie sich an wandelnde Umweltbedingungen problemlos anpassen können
- wenn sie ihre Werte, Wissensbestände, Grundüberzeugungen und Symbole („kulturellen Gene“) erhalten und weitergeben können



Systemische Erschöpfung

Symptome

- Die „vorgealterte“ Belegschaft
- Die „reaktionsmüde“ Organisation
- Die „Jetzt-ist-Schluss“-Organisation
- Die „Wir lassen uns nicht mehr knebeln“-Organisation
- Die „Abtauch“-Organisation
- Die „Müssen-wir-das-jetzt-auch-noch-machen“-Organisation

⇒ **Change Fatigue**

⇒ **Veränderungsmüdigkeit**



Universität zu Köln
Humanwissenschaftliche Fakultät
Medizinische Fakultät

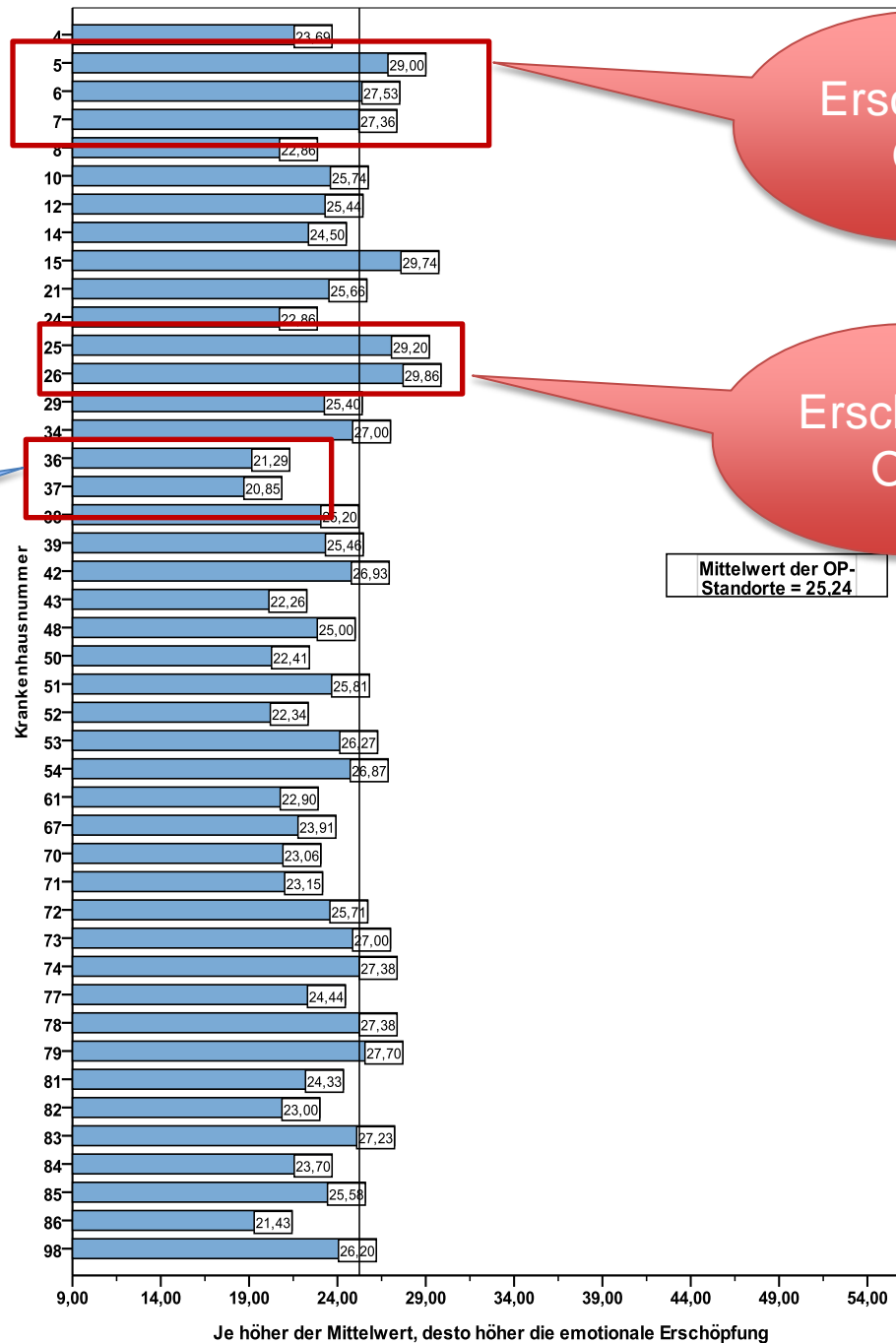
Burnout-Werte von einzelnen Brustzentren

Kraftvolle Org.

Erschöpfte Org.

Erschöpfte Org.

Mittelwert der OP-Standorte = 25,24



Mitarbeiterbefragung in den nordrhein-westfälischen Brustzentren 2010/2011

Ergebnisbericht

Holger Pfaff, Lena Ansmann, Dorothea Possel, Stefanie Sauer, Christoph Kowalski
Institut für Medizinsoziologie, Versorgungsforschung und Rehabilitationswissenschaft, Universität zu Köln

Forschungsbericht 06-2011
Veröffentlichungsreihe des Instituts für Medizinsoziologie, Versorgungsforschung und Rehabilitationswissenschaft (IMVR) der Universität zu Köln
ISSN: 2190-8257
Köln, Juli 2011

Je höher der Mittelwert, desto höher die emotionale Erschöpfung



1. Ausgangsproblem
2. These 1: Das Unternehmen ist ein sozialer Körper
3. These 2: Unternehmen haben einen Lebenszyklus
4. These 3: Unternehmen können krank werden
5. **These 4: Unternehmen müssen flexibel und beweglich sein**
6. These 5: Gesundheit der Mitarbeiter ist eine notwendige Bedingung für organisatorische Beweglichkeit
7. Impulsfragen



Moderne Anforderungen an Mobilität: Beispiel McKinsey

(Interview mit Herbert Henzler, ehemaliger Chef von McKinsey, Deutschland)

FRAGE (FAS):

Die wenigsten Leute bleiben wie Sie lebenslang Berater.

ANTWORT (Henzler):

Richtig. **Nach drei, vier Jahren sind die Jungen im Schnitt bei McKinsey heute wieder weg.** Kaum einer sagt am Start, mit Mitte 20: Das ist der Job fürs ganze Leben - schon aus Selbstschutz:

Das Unternehmen funktioniert nach dem Prinzip: **Up or out,** mit **80 Prozent Wahrscheinlichkeit schmeißen sie dich sowieso wieder raus,** oder die Leute gehen vorher, weil sie attraktive Angebote bekommen.



Universität zu Köln
Humanwissenschaftliche Fakultät
Medizinische Fakultät

Institut für
Medizinsoziologie,
Versorgungsforschung und
Rehabilitationswissenschaft

i:mvr

„Das atmende Unternehmen“

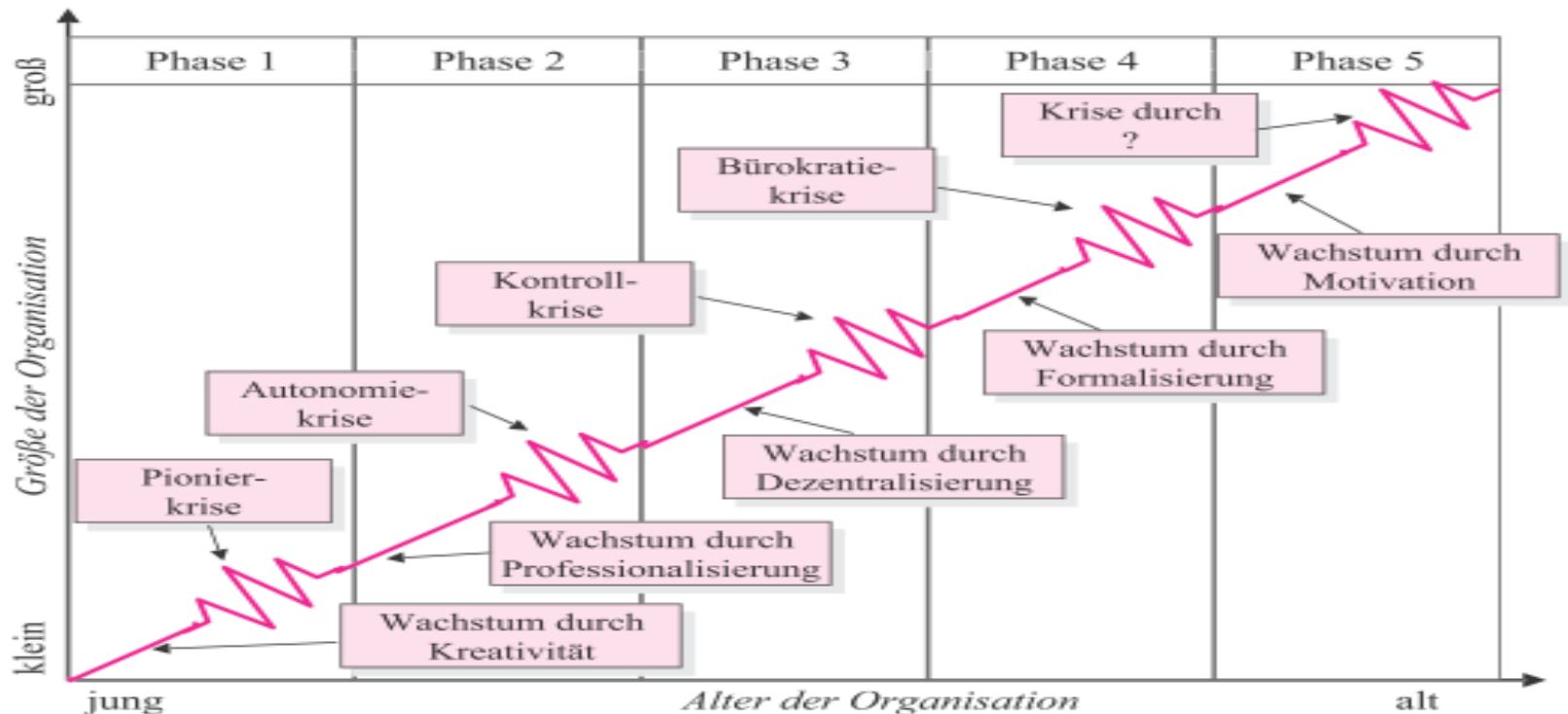
Business Monitor: Flexibilisierung steht bei Managern hoch im Kurs. Sie wollen künftig auf Marktschwankungen schneller reagieren können.

25./26./27. SEPTEMBER 2009 | NR. 185

MANAGEMENT & STRATEGIE

Handelsblatt | 19

Unternehmen wandeln sich, wenn sie wachsen





Flexicurity: Was ist das?

- Flexibility + Security = Flexicurity
- „Sicherheit durch Mobilität“ (Blancke et al. 2000: 9)

Flexicurity ist „eine politische Strategie zur gleichzeitigen und absichtlichen Erhöhung

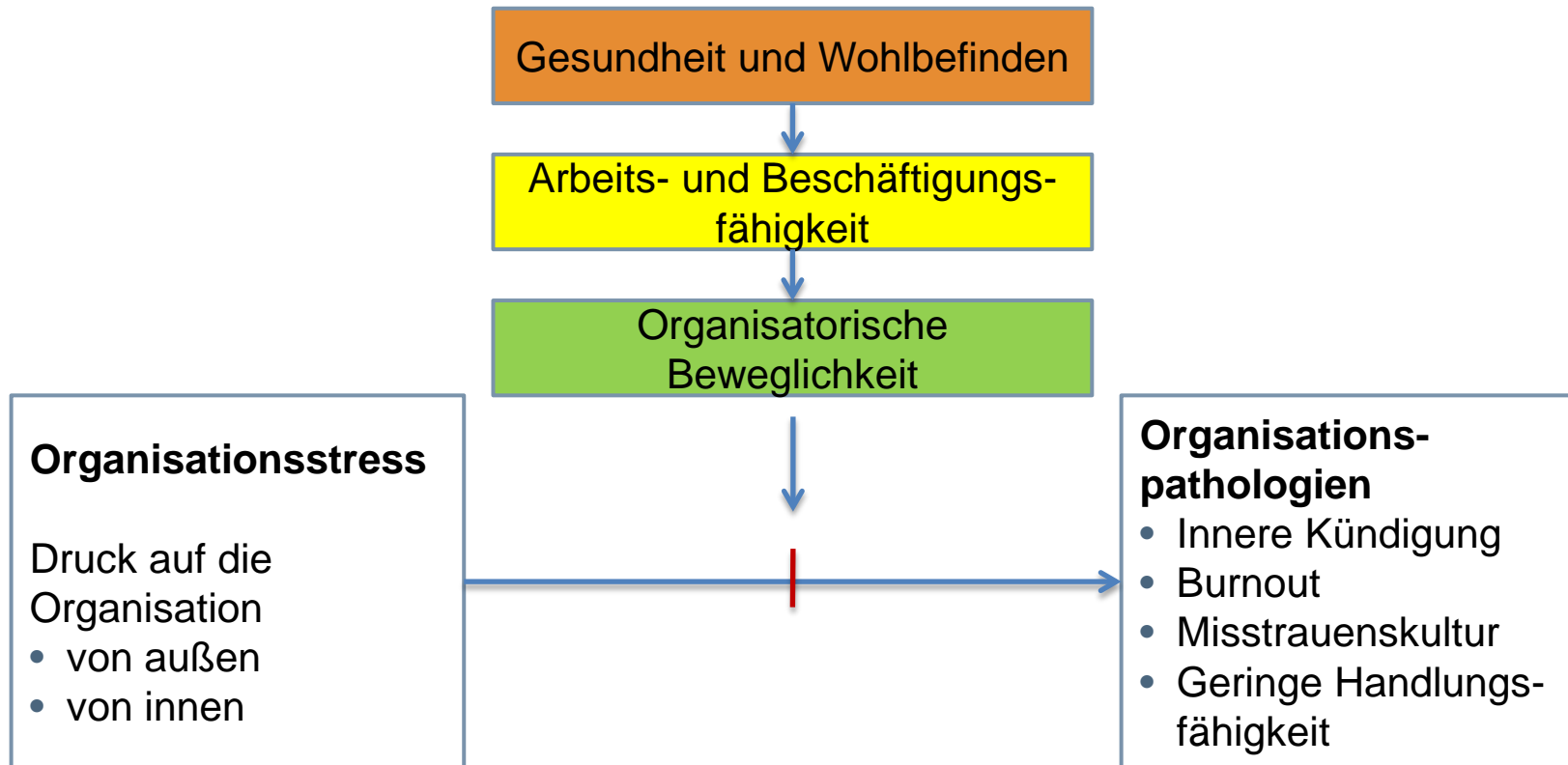
- der Flexibilität der Arbeitsmärkte, Arbeitsorganisationen und Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen einerseits und
- der Beschäftigungs- und Einkommenssicherheit andererseits.“



1. Ausgangsproblem
2. These 1: Das Unternehmen ist ein sozialer Körper
3. These 2: Unternehmen haben einen Lebenszyklus
4. These 3: Unternehmen können krank werden
5. These 4: Unternehmen müssen flexibel und beweglich sein
6. **These 5: Gesundheit der Mitarbeiter ist eine notwendige Bedingung für organisatorische Beweglichkeit**
7. Impulsfragen

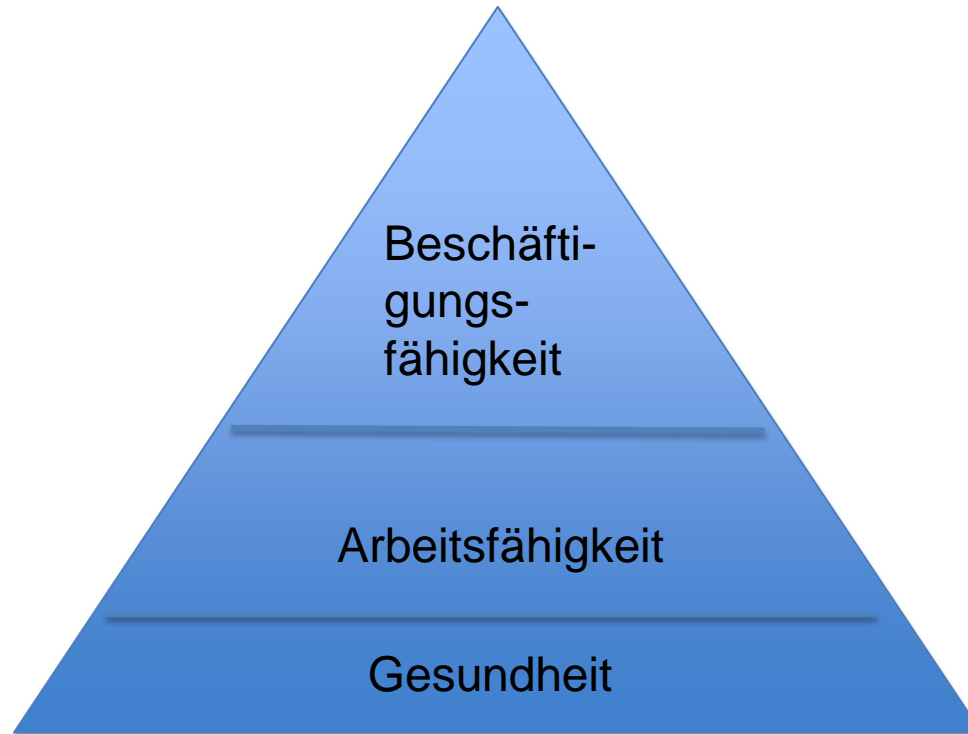


Gesundheit als zentrale Organisationsressource





Gesundheit und Arbeitsfähigkeit als Basis für Beschäftigungsfähigkeit





Das P-U-Fit-Konzept

- P = Person
- U = Umwelt

$P = U \Rightarrow$ keine Probleme

$P < U \Rightarrow$ Probleme (Stress, Krankheit, Arbeitslosigkeit, Behinderung)

$P > U \Rightarrow$ Probleme (Unterforderung)

P – **Umwelt-Fit**

P – **Tätigkeit-Fit**

P – **Arbeit –Fit**

P – **Beruf-Fit**

P – **Organisation – Fit**

P - **Arbeitsmarkt-Fit**



Arbeitsfähigkeit (Work Ability)

- Grad der Fähigkeit des Arbeitenden derzeit und in der nahen Zukunft in der Lage zu sein, seine Arbeit zu erledigen, wenn man die Arbeitsanforderungen, die Gesundheit und die geistigen Ressourcen in Betracht zieht (Imarinen et al. 2005: 3)

Arbeitsfähigkeit =

jetziger und zukünftiger Person – Arbeit - Fit

International Congress Series

Volume 1280, June 2005, Pages 3–7

New dimensions of workability

J. Ilmarinen, ,

K. Tuomi,

J. Seitsamo

Finnish Institute of Occupational
Health, Helsinki, Finland



Beschäftigungsfähigkeit (Employability)

„Beschäftigungsfähigkeit beschreibt die Fähigkeit einer Person, produktiv zu sein und auf der Grundlage ihrer fachlichen und Handlungskompetenzen, Wertschöpfungs- und Leistungsfähigkeit ihre Arbeitskraft anbieten zu können und

damit in das Erwerbsleben einzutreten, ihre Arbeitskraft zu halten oder, wenn nötig, sich eine neue Erwerbsarbeit zu suchen“ (Blancke/Roth/Schmidt 2000, S. 9)

"Arbeitsmarktfitness"

"Arbeitsmarktfähigkeit"

"Jobility"

*Employability („Beschäftigungsfähigkeit“)
als
Herausforderung für den Arbeitsmarkt
- Auf dem Weg zur flexiblen Erwerbsgesellschaft -*

*Eine Konzept- und Literaturstudie
Susanne Blancke, Christian Roth und Josef Schmid*

Nr. 157 / Mai 2000

Arbeitsbericht

ISBN 3 934629 00 9
ISSN 0945-9553



Der flexible Arbeitskraftunternehmer als Ziel

Flexibilisierte Arbeitsmärkte benötigen Personen,

- die auf dem Arbeitsmarkt konkurrenzfähig sind.
- die über die Zeit und die verschiedensten Bedingungen hinweg wertschöpfungsfähig sind und
- die die Fähigkeit besitzen, vielseitig, auf hohem Niveau, überall einsatzfähig zu sein (Blancke et al. 2000: 7)

Der moderne Mensch muss

- *die Fähigkeit besitzen, sich selbst und seine Karriere zu organisieren, und*
- *beschäftigungsfähig sein (Employability)*



„Arbeitskraftunternehmers“ (Voß/Pongratz 1998)

*Employability („Beschäftigungsfähigkeit“)
als
Herausforderung für den Arbeitsmarkt
- Auf dem Weg zur flexiblen Erwerbsgesellschaft -*

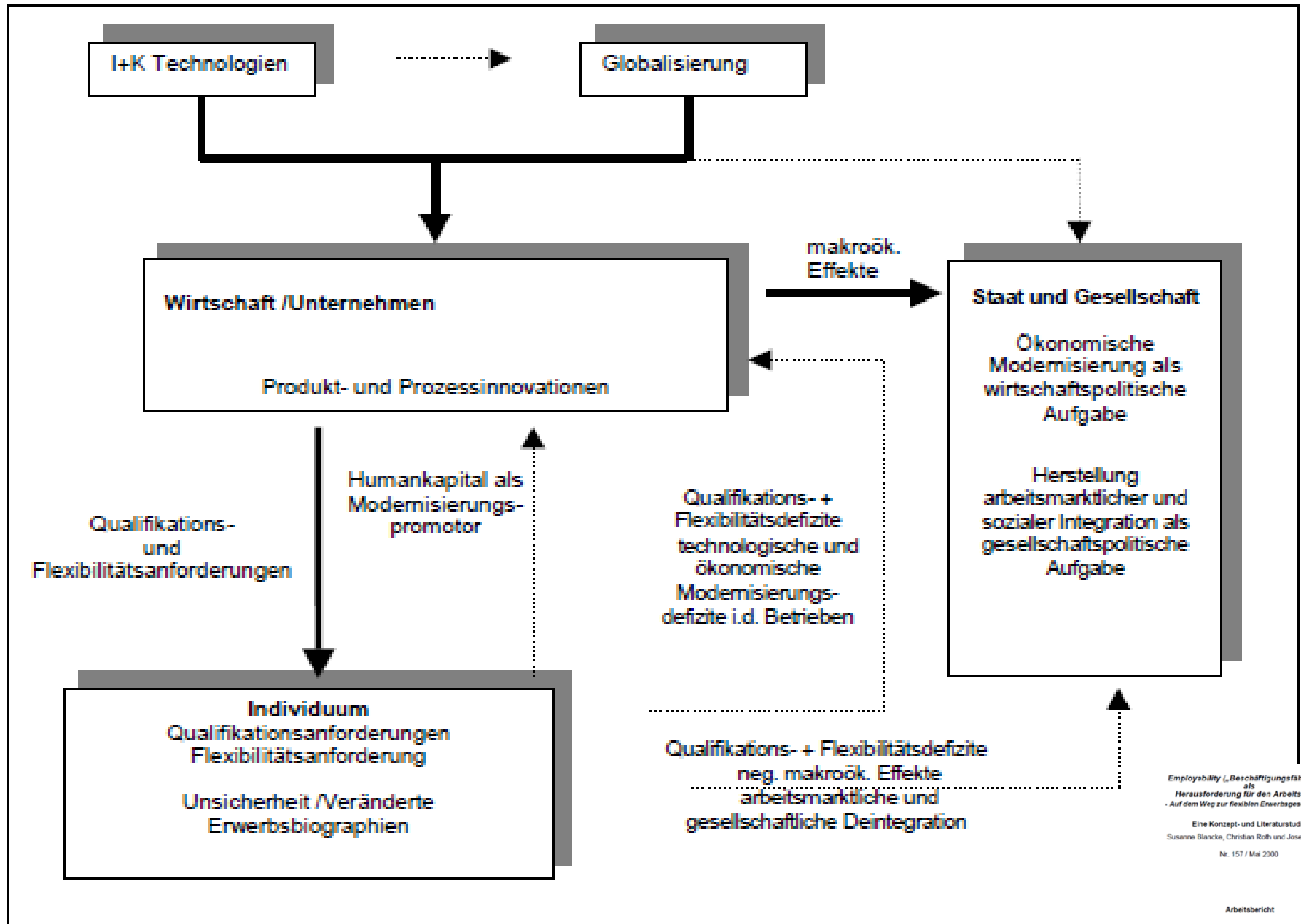
Eine Konzept- und Literaturstudie
Susanne Blancke, Christian Roth und Josef Schmid

Nr. 157 / Mai 2000

Arbeitsbericht

ISBN 3-934629-00-8
ISSN 0945-9553

Schaubild : Employability - Problemkontext



*Employability („Beschäftigungsfähigkeit“)
als
Herausforderung für den Arbeitsmarkt
- Auf dem Weg zur flexiblen Erwerbsgesellschaft -*

*Eine Konzept- und Literaturstudie
Susanne Blauke, Christian Roth und Josef Schrief*

Nr. 157 / Mai 2000



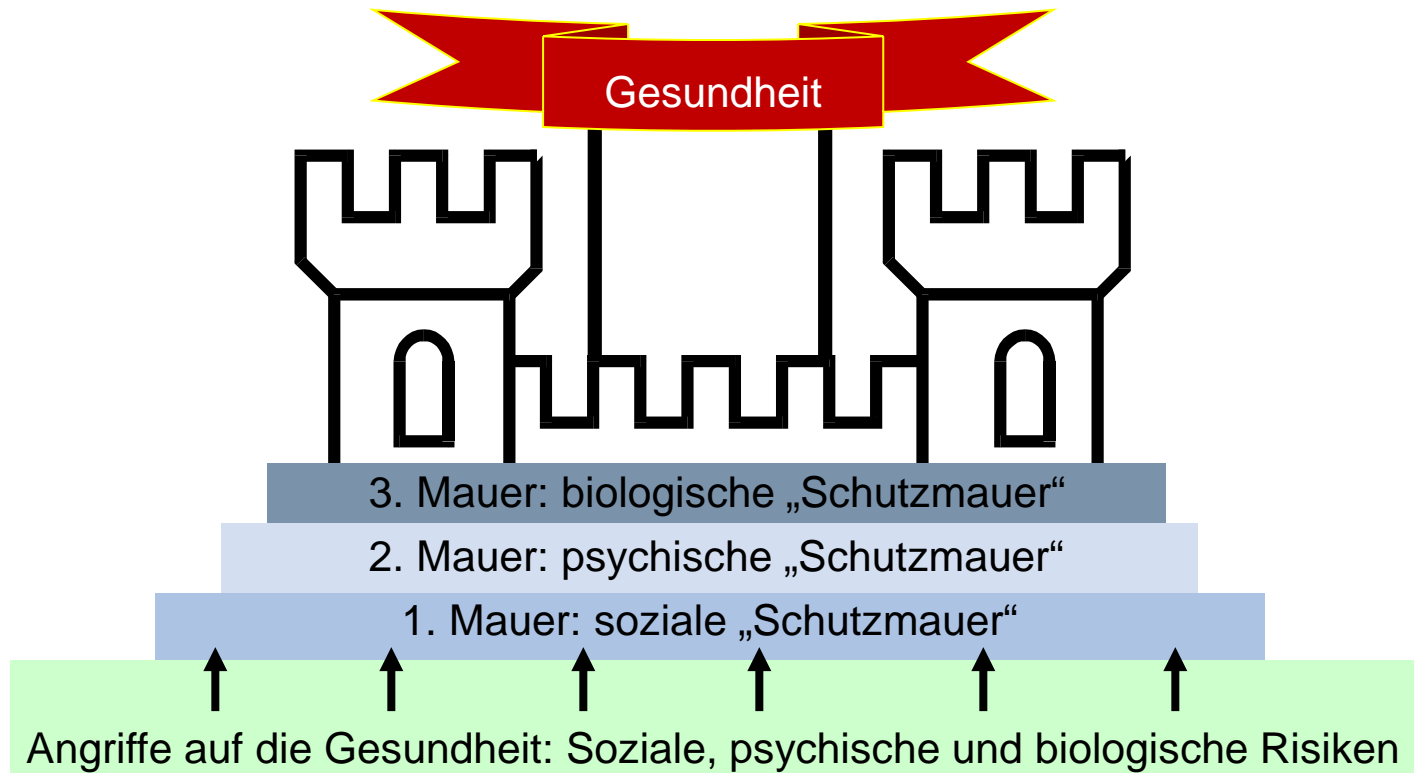
Kollektive Gesundheit

- Kollektive Gesundheit = f (individueller Gesundheit, Zusatzfaktoren)

Kollektive Gesundheit =

Summe der individuellen Gesundheit +/- systemische Gesundheit

Das Burgmodell: Drei Schutzmauern (soziale, psychische und biologische Schutzmauer)





Förderung von Arbeitsfähigkeit: Ziele und inhaltliche Schwerpunkte in Betrieben

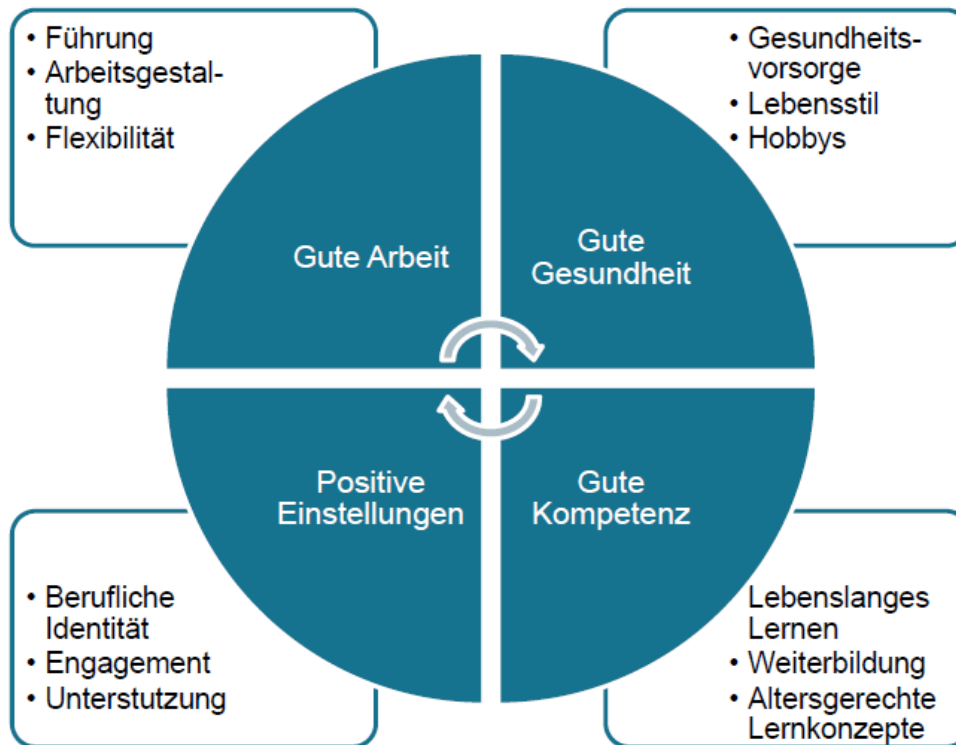
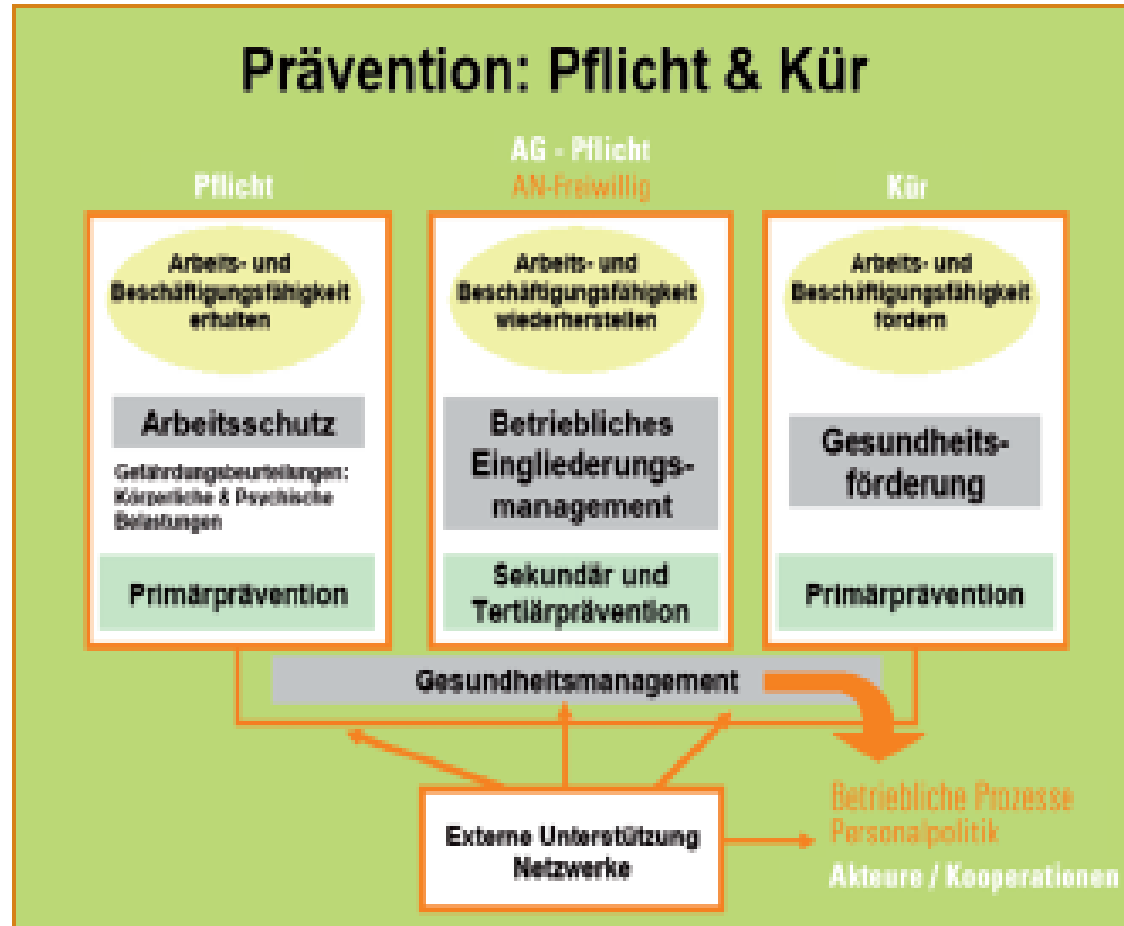




Abb. 8: Pflicht und Kür
des Betrieblichen
Gesundheitsmanagements,
Quelle: Giesert 2009



ARBEITSFÄHIG IN
DIE ZUKUNFT

HAWAI4U

Impressum

Autoren:
Ulrich Mielert von
Wissenschaftliche
Beratung,
Arbeitsmedizinische
Beratung und Begleitung
Danke an:
Gefördert von:

Insa Etkubek, Marlene Giesert,
Christine Kolobczyk, Manfred Nedler, Cornelia Wendt-Danzig
Prof. Dr. Jochen Pfleger
Dr. med. Jürgen Tempel
Prof. Dr. Jochen Brannen, Dr. Gudfried Rickenhagen
Meldemittel für Arbeit, Gesundheit und Statistik des Landes Nordrhein-Westfalen,
Ergänzlicher Stahlfonds



1. Ausgangsproblem
2. These 1: Das Unternehmen ist ein sozialer Körper
3. These 2: Unternehmen haben einen Lebenszyklus
4. These 3: Unternehmen können krank werden
5. These 4: Unternehmen müssen flexibel und beweglich sein
6. These 5: Gesundheit der Mitarbeiter ist eine notwendige Bedingung für organisatorische Beweglichkeit
7. **Impulsfragen**



Impulsfrage 1:

Sind sie flexibel genug aufgestellt, um dem Wettbewerb trotzen zu können?



Universität zu Köln
Humanwissenschaftliche Fakultät
Medizinische Fakultät

Institut für
Medizinsoziologie,
Versorgungsforschung und
Rehabilitationswissenschaft

i:mvr

Impulsfrage 2:
Wie können sie die Beweglichkeit ihres Unternehmens steigern? Wie können sie diese trainieren?



Universität zu Köln
Humanwissenschaftliche Fakultät
Medizinische Fakultät

Institut für
Medizinsoziologie,
Versorgungsforschung und
Rehabilitationswissenschaft

i:mvr

Impulsfrage 3: Welchen Beitrag leistet bei ihnen das BGM zur Steigerung der organisatorischen Beweglichkeit?



Zusammenfassung

1. Unternehmen sind soziale Körper
2. Diese können mehr oder weniger beweglich und gesund sein
3. Unternehmen sind kollektive Akteure, daher ist der Gesundheitszustand des Unternehmens eine Funktion des Gesundheitszustandes der Mitglieder



Universität zu Köln
Humanwissenschaftliche Fakultät
Medizinische Fakultät

Institut für
Medizinsoziologie,
Versorgungsforschung und
Rehabilitationswissenschaft

i:mvr

Unser Team führt auch in Ihrem Unternehmen wissenschaftliche Organisationsdiagnosen durch und macht darauf basierend Vorschläge zur Organisationsgestaltung



IMVR
Institut für Medizinsoziologie, Versorgungsforschung
und Rehabilitationswissenschaft der
Humanwissenschaftlichen Fakultät und der
Medizinischen Fakultät der Universität zu Köln

www.imvr.de

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!