

iga.Fakten 4



Restrukturierung: Gesunde und motivierte Mitarbeiter im betrieblichen Wandel

Zu den iga-Fakten

Das Ziel der iga-Fakten: praxisnahe Empfehlungen und Hinweise für eine erfolgreiche Prävention für die Arbeitswelt, deshalb liefern iga-Fakten wesentliche Informationen zu ausgewählten Themenschwerpunkten. Neben Hintergründen und Daten werden wirksame Strategien und erfolgreiche Instrumente vorgestellt oder Trends und ihre Bedeutung für die Praxis beleuchtet. Die iga-Fakten wenden sich in erster Linie an Interessierte, die sich ohne zeitintensive Recherche themenspezifisch informieren wollen.

Die Veröffentlichung erfolgt in loser Folge.

Die Initiative Gesundheit und Arbeit

In der Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) kooperieren gesetzliche Kranken- und Unfallversicherung, um arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren vorzubeugen. Gemeinsam werden Präventionsansätze für die Arbeitswelt weiterentwickelt und vorhandene Methoden oder Erkenntnisse für die Praxis nutzbar gemacht.

iga wird getragen vom BKK Bundesverband, der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV), dem AOK-Bundesverband und dem Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek).

Restrukturierungen – Chancen und Risiken

Restrukturierungsprozesse gewinnen zunehmend an Bedeutung und gehören zum alltäglichen Geschäft in Unternehmen. Dabei handelt es sich in der Regel um komplexe Prozesse, die neben wirtschaftlichen Herausforderungen auch umfassende organisatorische Veränderungen und Auswirkungen auf das soziale Miteinander mit sich bringen.

In Abhängigkeit von der Planung und Gestaltung des Veränderungsprozesses bieten Umstrukturierungen Chancen, bergen aber auch unterschätzte Risiken für Betriebe und deren Belegschaften. Aus der Studie von Dahl (2010) geht zum Beispiel hervor, dass breit angelegter organisatorischer Wandel nicht nur für Unmut sorgt, sondern sogar krank machen kann.

Diese iga-Fakten beschreiben im ersten Teil die Hintergründe von Veränderungsprozessen, geben einen Überblick über das Restrukturierungsgeschehen in Deutschland und beleuchten die möglichen negativen Folgen für Unternehmen und deren Beschäftigte. Im zweiten Teil der iga-Fakten wird erläutert, wie die Gestaltung von betrieblichen Veränderungsprozessen mitarbeiterorientiert und gesundheitsverträglich umgesetzt werden kann. Hierzu werden präventiv wirksame Handlungsfelder zur Gestaltung von Restrukturierungsprozessen aufgezeigt und abschließend in einer Toolbox zusammengefasst. Mit dem Konzept der Arbeitsfähigkeit von Ilmarinen wird ein ganzheitlich ausgerichteter Handlungsrahmen zur gesundheitsorientierten Planung und Gestaltung von Veränderungsprozessen sowie für die Implementierung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements aufgezeigt.



Chancen durch Restrukturierungen

Betriebliche Veränderungen in Krisenzeiten dienen z. B. durch eine neue strategische Ausrichtung auch der langfristigen Sicherung von Arbeitsplätzen. Aber auch Wachstum mit verbesserter Marktposition und einem besseren Image sind Ziele für umfassende Umstrukturierungen. Chancen für die Beschäftigten liegen in positiven Veränderungen in Bezug auf die Arbeitsbedingungen und die Arbeitsaufgaben durch optimierte Arbeitsprozesse. Eine Erweiterung der Arbeitsinhalte und Handlungsspielräume kann individuell auch als bereichernde Chance erlebt werden.

In diesen iga-Fakten werden jedoch vor allem die möglichen Risiken von Umstrukturierungsprozessen betrachtet, an denen die betriebliche Gesundheitsförderung präventiv ansetzen und den Verlauf des betrieblichen Wandels positiv beeinflussen kann.



Treiber und Ziele des Wandels

Veränderungsprozesse sind in Unternehmen zunehmend an der Tagesordnung. Die Tempomacher des Wandels sind vielfältig und verzahnt. Während unter anderem die Globalisierung den Wettbewerbsdruck durch zunehmende Konkurrenz erhöht, beschleunigt der technologische Fortschritt die Kommunikation. Mobile Vernetzungen der wissens- und informationsbasierten Wirtschaft fördern neue Managementmethoden und gesetzliche Rahmenbedingungen schaffen teilweise z. B. durch Liberalisierungen und Deregulierungen neue Realitäten in einer flexiblen Arbeitswelt. Parallel ändern sich gesellschaftliche Erwartungen und Wertesysteme.

Die steigenden und veränderten Anforderungen müssen im Zuge des demografischen Wandels von insgesamt immer weniger und durchschnittlich immer älteren Beschäftigten bewältigt werden. Anpassung und Veränderung sind Überlebensstrategien, die Unternehmen und Organisationen zu Umstrukturierungen drängen bzw. zwingen. Davon sind nicht nur Wirtschaftsunternehmen betroffen, auch öffentliche und staatliche Institutionen müssen sich dem Wandel stellen. Gründe hierfür sind unter anderem Haushaltsdefizite öffentlicher Kassen, politische Entscheidungen oder angeordnete Standortwechsel.

Neben internen Umstrukturierungsmaßnahmen sind Insolvenzverfahren, Übernahmen, Standortverlagerungen, Fusionen und Expansionen die bedeutendsten Formen des betrieblichen Wandels. In den meisten Fällen setzt sich eine Restrukturierung aus mehreren Umstrukturierungsmaßnahmen zusammen.

Deregulierung und Liberalisierung

Hiermit ist der Abbau staatlicher Regelungen und Verordnungen gemeint, die das Ziel verfolgen, den freien Wettbewerb zu stärken und dadurch Innovationen zu fördern.

Z. B. wurde die Telekommunikationsbranche 1998 liberalisiert. Seitdem teilt sich der ehemalige Monopolist Deutsche Telekom AG den Markt mit rund 240 Alternativenbietern. Trotz der Vielzahl der Wettbewerber – oder gerade deswegen – und der ständig wachsenden Produktvielfalt ist die Anzahl der Beschäftigten in der Branche bis 2010 um rund 20 Prozent zurückgegangen (Bundesnetzagentur: Tätigkeitsbericht Telekommunikation 2010/2011, S. 21ff.). Andere Beispiele für deregulierte Märkte sind unter anderem der Flugverkehr, Elektrizität, Gas, Post und der deutsche Busverkehr.



Neben der Bewältigung von Krisensituationen geht es bei Restrukturierungsprozessen in der Regel darum, die Kosten zu senken oder die Qualität zu erhöhen, mit dem Ziel, die Marktposition zu halten bzw. zu verbessern, zu expandieren oder Globalität zu erreichen. Studien belegen, dass die angestrebten wirtschaftlichen Erfolge häufig ausbleiben, denn bis zu 80 Prozent der Fusionen und rund 50 Prozent der Outsourcingprozesse von Dienstleistungen ins Ausland waren ökonomisch nicht erfolgreich. Auch die erhofften Kosteneinsparungen durch Downsizing stellen sich nicht immer ein. Als Gründe hierfür werden in erster Linie eine Vernachlässigung der Beschäftigtenperspektive bei der Gestaltung des Prozesses und Fehleinschätzungen in Bezug auf die Reaktionen der Beschäftigten angeführt.

Ein Geschäftsführer nennt folgende Gründe für den umfassenden organisatorischen Wandel in seinem Krankenhaus: „Die Restrukturierung wurde durch die ökonomische Krise im Krankenhaussektor notwendig, die unter anderem durch die Einführung neuer Abrechnungssysteme, ausgelöst durch die Gesundheitsreform, entstanden ist.“ (O-Ton Hires-Experteninterviews)

Glossar

Im Fahrwasser von Restrukturierungen tummeln sich zahlreiche Begriffe, die eng mit Restrukturierungen zusammenhängen oder synonym verwendet werden. Da es sich um eine globale Thematik handelt, werden zusätzlich häufig englische und deutsche Bezeichnungen parallel oder gemischt verwendet. Die folgenden Definitionen sollen helfen, die Begrifflichkeiten einzuordnen und stellen das Verständnis, das den iga-Fakten zugrunde liegt, dar:

- Restrukturierung → umfassende, strukturelle Anpassungen an den Markt oder gesetzliche Vorgaben. Veränderung von Produkten, Prozessen, Dienstleistungen aufgrund einer auf die Zukunft orientierten Entwicklungsstrategie. Es gibt verschiedene Erscheinungsformen wie z. B. nationale und internationale Standortverlagerungen, Outsourcing, Schließungen, Fusionen, innerbetriebliche Restrukturierungen, Expansion mit strukturellen Veränderungen (Beermann, 2011, S. 41-42). Synonym: Umstrukturierung
- Reorganisation → geplante und kontrollierte Umgestaltung von Unternehmensteilen durch Änderung der Organisationsstruktur in Bezug auf Funktionen und Aufgaben einzelner Personen oder Bereiche.
- Turnaround (Umkehr) → Restrukturierungsprozess, der „das Umkehren einer Abschwungsituation (Krise) in eine Aufschwungsituation“, am häufigsten bezogen auf die Gewinn- und Umsatzsituation eines Unternehmens, als Ziel verfolgt. Zu Beginn der Veränderungen stehen häufig Maßnahmen der Liquiditätssicherung und der Sanierung.
- Change Management (Veränderungsmanagement) → systematische Organisation aller Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten, die eine umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weitreichende Veränderung zur Umsetzung von neuen Strategien, Strukturen, Systemen, Prozessen oder Verhaltensweisen in einer Organisation bewirken sollen (Thom, 1997).
- Outsourcing (Auslagerung) → bezeichnet die Abgabe von Unternehmensaufgaben und -strukturen an Drittunternehmen. Vertraglich geregelte spezielle Form des Fremdbezugs von bisher intern erbrachter Leistung. In Deutschland wird mit dem Begriff Outsourcing oft die Auslagerung von Arbeitsplätzen in kostengünstigere (weil häufig nicht tarifgebundene) Tochtergesellschaften verstanden.
- Expansion (Erweiterung) → Ein Unternehmen expandiert, wenn der Geschäftsbetrieb vergrößert wird oder werden soll. Eine Expansion kann z. B. erfolgen durch Personalzuwachs, räumliche Erweiterung, Erweiterung der Produktionskapazitäten oder durch Zukauf weiterer Unternehmen.
- Downsizing (engl. für Verkleinerung, Verringerung, Abbau) → beschreibt eine Reduktion der Ausgaben (zum Beispiel durch Entlassungen) bei gleichzeitiger Beibehaltung des Outputs. Die Produktivität pro Mitarbeiter soll dadurch gesteigert werden. Häufig gehen diese Maßnahmen auch mit Outsourcing und Werksschließungen einher.
- Victims → Entlassene bei Veränderungsprozessen
- Survivors → im Unternehmen Verbleibende bei Veränderungsprozessen mit Arbeitsplatzabbau

Betriebliche Restrukturierungen eröffnen Chancen für eine zukunftsfähige Unternehmensstrategie und eine wettbewerbsfähige Positionierung am Markt. Sie bergen aber auch Risiken, insbesondere für die Motivation und Gesundheit der Beschäftigten. Ohne eine motivierte und gesunde Belegschaft – kein wirtschaftlicher Erfolg. Spätestens hier wird deutlich, „der Faktor ‚Mensch‘ ist der wesentliche Bestandteil aller Veränderungsprozesse und gleichermaßen der kritische Erfolgsfaktor“ (FAZ, 21.06.1990).

Fakten zur betrieblichen Restrukturierung

Weder in Deutschland noch europaweit gibt es offizielle Statistiken, die Indikatoren zum Restrukturierungsgeschehen der Wirtschaft objektiv und repräsentativ nutzbar machen. Diese Datenlücke versucht der European Restructuring Monitor (ERM: www.eurofound.europa.eu/emcc/) der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen seit 2002 zu schließen. Der Monitor erfasst anhand der europäischen Wirtschaftsfachpresse Ankündigungen zu



Umstrukturierungsmaßnahmen für die EU 27 und Norwegen, die mindestens 100 Arbeitsplätze betreffen. Die Hauptindikatoren sind die Bekanntmachungen zum Stellenabbau sowie zur Schaffung neuer Arbeitsplätze. Ausgewertete Zahlen werden nach Wirtschaftszweigen und Restrukturierungstyp unterschieden. Da hierbei weder kleinere Maßnahmen noch Abweichungen zu den angekündigten Umstrukturierungen flächendeckend und systematisch erfasst werden können, ist das Verfahren nicht valide, dennoch liefert es einen Überblick über Umfang und allgemeine Trends zum Restrukturierungsgeschehen.

Als Datenquelle lassen sich darüber hinaus Beschäftigten- und Unternehmensbefragungen heranziehen, die Umstrukturierungen und deren Auswirkungen auf die Belegschaft und den Betrieb betrachten.

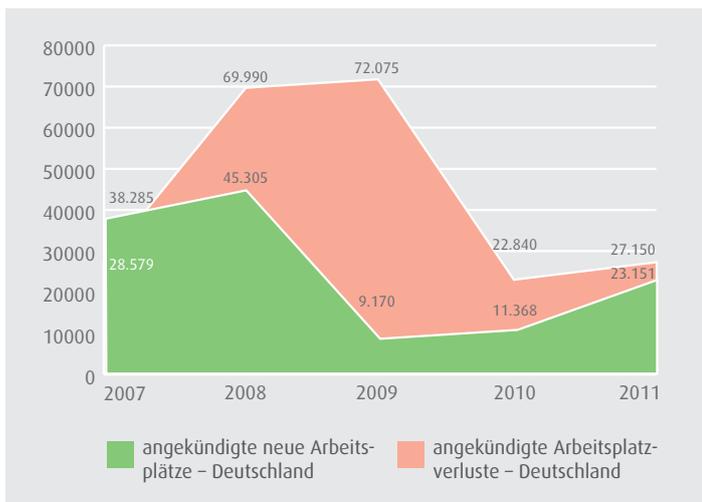


Abb. 1: Restrukturierungsgeschehen in Deutschland (2007-2011), Daten der Datenbank des European Restructuring Monitors.

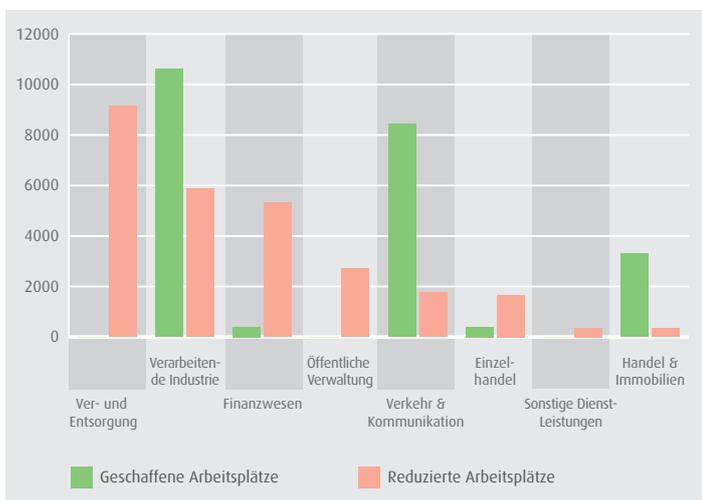


Abb. 2: Restrukturierungsgeschehen 2011 in Deutschland nach Wirtschaftszweigen, Daten der Datenbank des European Restructuring Monitors

Restrukturierung nach dem European Restructuring Monitor

Anhand des European Restructuring Monitors lässt sich das Restrukturierungsgeschehen der letzten Jahre aufzeigen. Es wird deutlich, dass die Arbeitsplatzverluste im Zuge der Wirtschafts- und Finanzkrise in den Jahren 2008 und 2009 in Deutschland deutlich zugenommen haben. 2010 reduzierte sich die Anzahl der abgebauten Arbeitsplätze um fast 50.000, blieb jedoch über der Anzahl neu geschaffener Arbeitsplätze (Abb.1). Die restrukturierungsbedingten Arbeitsplatzverschiebungen 2011 zeigen, dass 46 Prozent der insgesamt 50.301 Stellenbewegungen durch angekündigte neue Arbeitsplätze positiven Charakter hatten.

Eine Differenzierung nach Wirtschaftszweigen (Abb. 2) macht deutlich, dass in der Ver- und Entsorgungsbranche, in der verarbeitenden Industrie, im Finanzwesen und in der öffentlichen Verwaltung die meisten Arbeitsplätze abgebaut wurden. In der verarbeitenden Industrie, in den Bereichen Verkehr und Kommunikation sowie im Bereich Handel und Immobilien wurden demgegenüber insgesamt mehr Stellen geschaffen als abgebaut.

Obwohl Restrukturierungsmaßnahmen zahlreiche Auslöser haben (Abb. 3), sind es im Wesentlichen zwei Restrukturierungstypen, die das Geschehen bestimmen. 2011 wurden in Deutschland bei 44 Pro-

zent der Veränderungsprozesse durch Expansionen neue Arbeitsplätze geschaffen, während 43 Prozent der innerbetrieblichen Restrukturierungen über Downsizingprozesse mit Arbeitsplatzverlusten einhergingen. Mit sieben Prozent sind die Unternehmensschließungen und Insolvenzen ein weiterer Grund für Arbeitsplatzverluste. Die übrigen sechs Prozent verteilen sich auf andere Restrukturierungstypen wie Outsourcing, Standortwechsel oder Verlagerung ins Ausland.

Restrukturierung aus Sicht der Beschäftigten

Es greift zu kurz, das Restrukturierungsgeschehen allein anhand dieser Zahlen darzustellen, denn der Indikator des Arbeitsplatzverlustes bzw. der Schaffung neuer Arbeitsplätze wird weder der Komplexität von Restrukturierungen noch deren Auswirkungen auf die Belegschaften und Organisationen gerecht. Mitarbeiter- und Unternehmensbefragungen geben differenziertere Anhaltspunkte zum Restrukturierungsgeschehen und deren Auswirkungen in Deutschland.

Die BiBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung mit 20.000 Beschäftigten aus den Jahren 2005/2006 verdeutlicht, dass das Restrukturierungsgeschehen branchenspezifisch unterschiedlich wahrgenommen wird und von der Unternehmensgröße abhängig ist. Darüber hinaus zeigt sich: Je größer das Unternehmen, desto häufiger finden Restrukturierungen statt.

In der Industrie und im Öffentlichen Dienst geben jeweils über 53 Prozent, im Handel 40 Prozent und im Handwerk 25 Prozent der Befragten an, von Restrukturierungen betroffen zu sein. In Abhängigkeit von der Unternehmensgröße gaben fast 70 Prozent der Beschäftigten von Großunternehmen (> 1000 Beschäftigte) an, von Restrukturierungen betroffen zu sein, während diese Einstufung in mittleren Unternehmen (> 250 Beschäftigte) von ca. 50 Prozent und in Kleinunternehmen (< zehn Beschäftigte) von 27 Prozent der Befragten vorgenommen wurde.

Die Erwerbsbefragung verdeutlicht darüber hinaus, dass Beschäftigte in Betrieben mit Restrukturierung signifikant höhere vereinbarte Arbeitszeiten angaben als Beschäftigte in Unternehmen ohne Umstrukturierung. Neben der höheren Wochenarbeitszeit wurden in Betrieben mit Restrukturierungen häufiger und im Durchschnitt mehr Überstunden gemacht.

Unternehmen nutzen Umstrukturierungen, um sich in guten bzw. besseren Zeiten auf zukünftige Herausforderungen vorzubereiten. In der Beschäftigtenbefragung 2005/2006, die weder einer akuten Krise noch einem konjunkturellen Hoch unterlag, gaben knapp 80 Prozent der Befragten an, dass es ihrem Unternehmen wirtschaftlich „gut“ oder sogar „sehr gut“ geht. Auch die Change Management Studie 2010 betont, dass Restrukturierungen unabhängig von der konjunkturellen Situation durchgeführt werden.

Im Rahmen des betrieblichen Veränderungsmanagements werden in der Regel vielfältige Veränderungsprozesse organisiert, die sich auf Arbeitsorganisation, Personaleinsatz und Arbeitsprozesse unmittelbar auswirken. Dies belegen Beschäftigtenbefragungen zu den wahrgenommenen Veränderungen im direkten Arbeitsumfeld und zu den Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen sowie auf den Gesundheitszustand.

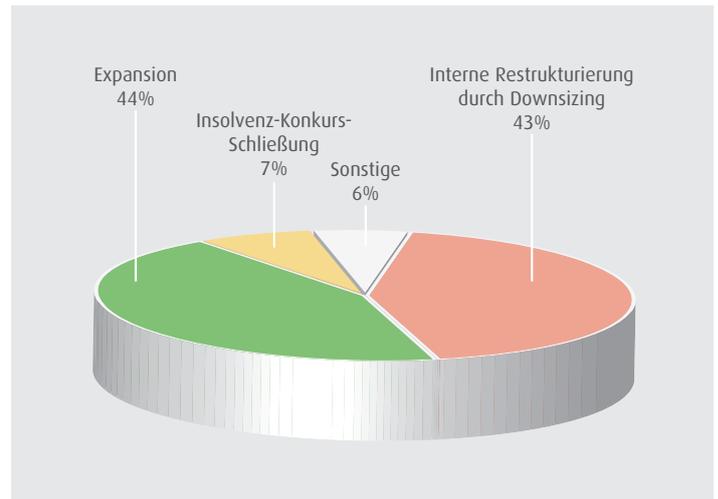


Abb. 3: Art der Restrukturierungen in Deutschland 2011 in Prozent, Datenbank des European Restructuring Monitors.

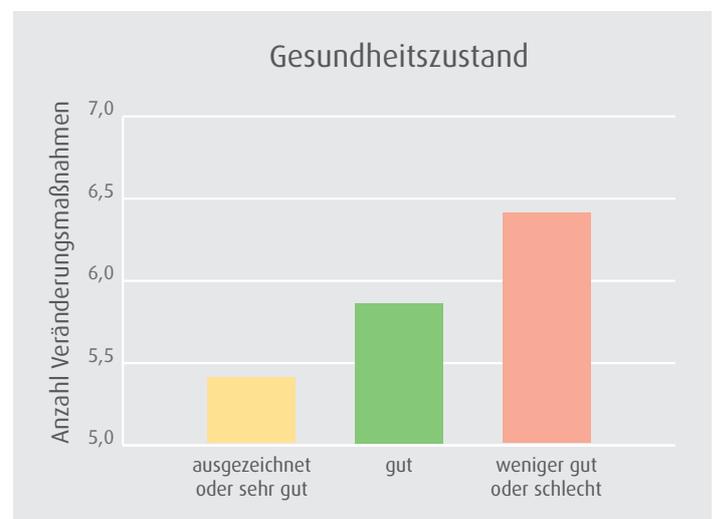


Abb. 4: Durchschnittliche Anzahl der Veränderungsprozesse in Betrieben und Auswirkungen auf den Gesundheitszustand der Beschäftigten. Quelle: Beermann/Rothe, 2011, S. 48.

Deutlich wird, dass sich die Anzahl der Veränderungsprozesse auf den wahrgenommenen Gesundheitszustand der Befragten auswirkt. Je mehr Veränderungen stattfinden, desto mehr Beschäftigte fühlen sich „weniger gut oder schlecht“ (Abb.4).

Die repräsentative Befragung des Landesinstituts für Gesundheit und Arbeit (NRW) untersuchte die durch Veränderungsprozesse forcierten Belastungen in der Arbeitswelt. Rund 25 Prozent aller Beschäftigten fühlen sich von Restrukturierungsmaßnahmen „ziemlich oder stark belastet“. Zwischen Männern und Frauen gibt es nahezu keinen Unterschied. Demgegenüber sind Restrukturierungsmaßnahmen für ältere Mitarbeiter belastender als für junge Befragte. Entgegen der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung fühlen sich die Beschäftigten im Dienstleistungssektor (28 Prozent) und im Handel (24 Prozent) am stärksten, Industriearbeiter weniger belastet (18 Prozent). Daneben differenziert die Studie nach Tätigkeiten. Demnach gaben 35 Prozent der Befragten (vorwiegend Lehrkräfte) aus dem Bereich Ausbildung/ Lehren an, von Restrukturierungen belastet zu sein. Dies zeigt die besonderen Belastungen durch Restrukturierungsprozesse im Lehrbetrieb.

Eine Ärztin im Restrukturierungsprozess sagt: „Es überwiegt die Mehrarbeit und die Arbeitsverdichtung ist unglaublich hoch.“ (O-Ton Hires-Experteninterviews)

Restrukturierung aus Sicht der Unternehmen

In der Change Management Studie werden Veränderungsmaßnahmen von 95 Prozent der befragten Manager als wichtig bzw. sehr wichtig betrachtet. Die meisten Restrukturierungsprozesse – 90 Prozent – dauerten im Schnitt mindestens sechs Monate, während 18 Prozent der Prozesse über 18 Monate in Anspruch nahmen.

Als Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse nannten die befragten Unternehmen das Commitment der Belegschaft, ein ganzheitliches Konzept, die umfassende Analyse von Situation und Umfeld, die Unterstützung der Führungsebene und eine schnelle Implementierung der Maßnahmen.

Dass Restrukturierungen nicht nur monetäre und ökonomische Effekte mit sich bringen, sondern auch Auswirkungen auf die Belegschaft haben, ist bereits deutlich geworden. Aber wo sind die Risikofaktoren für die Mitarbeitergesundheit und unter welchen Bedingungen können die restrukturierungsrelevanten Belastungen entstehen?



Fakten-Fazit

- Weder für Deutschland noch für Europa gibt es eine objektive und repräsentative Datenbasis zu Restrukturierungen.
- Die Häufigkeit der Restrukturierungen wird nach dem European Restructuring Monitor von Konjunktur und Krisen beeinflusst.
- Umstrukturierungen werden in den meisten Fällen von finanziell robusten Unternehmen durchgeführt.
- In den Ländern der EU variieren das Restrukturierungsgeschehen und dessen Auswirkungen stark.
- Die häufigsten Restrukturierungstypen sind interne Restrukturierungen (Arbeitsplatzabbau) und Expansionen (Schaffung von Arbeitsplätzen).
- Verarbeitende Industrie und öffentliche Verwaltungen sind stark betroffen.
- Mit der Unternehmensgröße steigt die Anzahl der Restrukturierungen.
- Jeder vierte Beschäftigte fühlt sich durch Restrukturierungen „ziemlich oder stark belastet“.
- Ältere Beschäftigte sind von Restrukturierungen stärker belastet.
- 90 Prozent der Restrukturierungen dauern mindestens sechs Monate.
- Unternehmen sehen das Commitment der Beschäftigten und ganzheitliche Konzepte als wichtigste Erfolgsfaktoren.
- Restrukturierungen gehen häufig mit personalreduzierenden Maßnahmen einher.
- Umstrukturierungen verursachen Mehrarbeit und Überstunden für die verbleibenden Beschäftigten.
- Zeitgleiche und parallele Veränderungen verstärken die negativen Auswirkungen auf Mitarbeiter.

Gesundheitsrisiko Restrukturierung

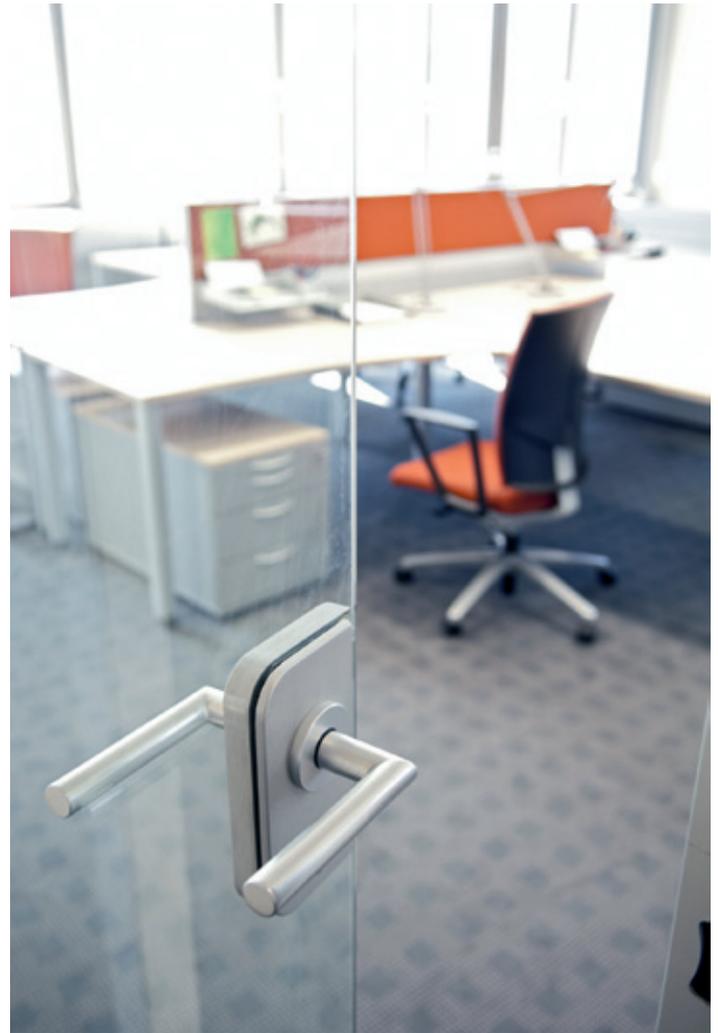
Umstrukturierungen müssen nicht zwingend und ausschließlich mit negativen Begleiterscheinungen verbunden sein – schließlich werden sie angestoßen, um die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen zu erhalten. Bewusst initiierte und geplante Veränderungen, wie die Optimierung von Arbeitsprozessen, sollen und können, z. B. durch Möglichkeiten der Einflussnahme in der Gestaltung und Durchführung des Prozesses, zu positiven Veränderungen in Bezug auf die Arbeitsbedingungen und die Arbeitsaufgaben führen. Veränderungsprozesse können auch Innovationen anstoßen, Arbeitsinhalte und Handlungsspielräume erweitern und damit individuell als bereichernde Chance erlebt werden, die einen positiven Gesundheitseinfluss nach sich ziehen kann.

Produktivität und wirtschaftlicher Erfolg sind existenzielle Voraussetzungen für Unternehmen. In diesem Zusammenhang sind die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten entscheidend für den Unternehmenserfolg. Im Zuge von Restrukturierungsprozessen werden die gesundheitlichen Risiken und demotivierenden Auswirkungen auf Beschäftigte häufig unterschätzt. Sowohl die aus dem Betrieb ausscheidenden Arbeitskräfte (victims) als auch die im Unternehmen verbleibenden Beschäftigten (survivors) sind Belastungen ausgesetzt. Studien belegen, dass sich die gesundheitlichen Auswirkungen zwischen den „victims“ und den „survivors“ kaum unterscheiden.

Betroffene nehmen Restrukturierungen oft als existenzbedrohende Krise wahr, bei der sowohl die momentanen Arbeitsbedingungen und sozialen Beziehungen als auch die Beschäftigung – und damit die finanzielle Existenz – auf dem Spiel stehen. Es ist ein allgemeines Phänomen und eine menschliche Reaktion, Veränderungen dann kritisch zu bewerten und sich gegebenenfalls dagegen zu wehren, wenn Vertrautes auf dem Spiel steht und die Folgen bzw. persönlichen Konsequenzen nicht überblickt werden können. Sicherheit, Beständigkeit und Routinen sind für viele Menschen wichtige Konstanten. Sind diese in Gefahr, entstehen Ängste, die auch in Widerstand münden können.

Nach einer britischen Studie ist die Art, in der Downsizing durchgeführt wird, für den Erhalt der Motivation der verbleibenden Mitarbeiter entscheidend. Ein unfair und undurchsichtig durchgeführter Downsizingprozess wird als Bruch des psychologischen Arbeitsvertrages interpretiert, der mit einer Verringerung der Einsatzbereitschaft und Motivation bei den Verbleibenden einhergeht. Als Bestandteile eines psychologischen Vertrages aus Sicht des Arbeitnehmers werden beispielsweise Vorstellungen über die Arbeitsbedingungen, über eigene Einflussmöglichkeiten auf die Organisation, Unterstützung durch den Arbeitgeber, Schutz vor Über- und Unterforderung sowie Berechenbarkeit des Arbeitgeberverhaltens genannt (Litzcke, Schuh, 2007).

Personalreduzierende Maßnahmen führen bei fehlenden Entlastungskonzepten zu einer **ausgeprägten Arbeitsverdichtung** in Bezug auf die Arbeitsmenge und erweiterte Arbeitsaufgaben. Die Übernahme neuer Tätigkeitsfelder und Aufgaben bei unzureichender Qualifizierung kann zu Überforderungen führen.



Schwerpunktsetzung

In den folgenden Kapiteln werden die gesundheitlichen Auswirkungen von Veränderungsprozessen auf die im Unternehmen verbleibenden Beschäftigten betrachtet und Gestaltungsoptionen für eine mitarbeiterorientierte Gestaltung des Wandels beschrieben.

Die Stationsleitung eines Krankenhauses: „Viele Stellen wurden auf der Station abgebaut und zu spät Entlastungsstrukturen (z. B. Stationsassistenten) aufgebaut. Die psychischen Belastungen für alle auf der Station waren gravierend. Dazu kam die große Unzufriedenheit der Kolleginnen und Kollegen, Patienten nur unzureichend versorgen zu können.“ (O-Ton, Hires-Experteninterviews)

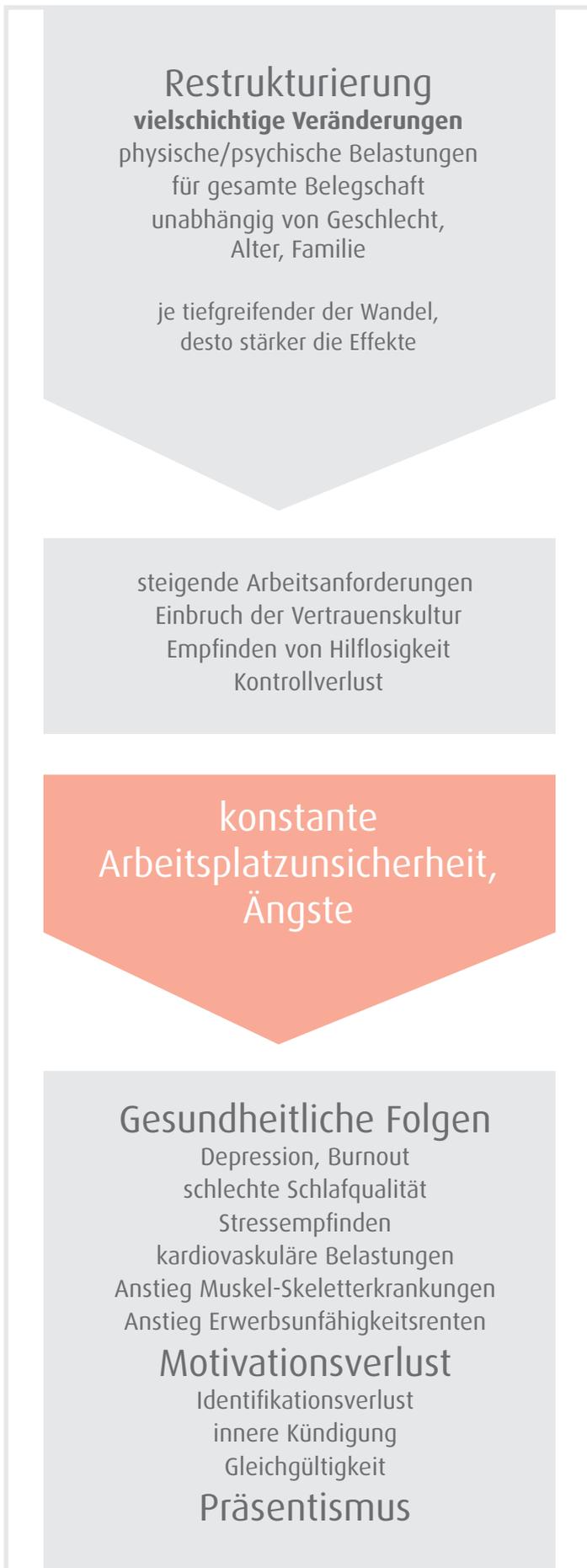


Abb. 5 Mögliche negative Entwicklung einer Restrukturierung, ohne einen mitarbeiterorientierten und gesundheitsförderlich gestalteten Prozess

Neben der Arbeitsverdichtung können Umstrukturierungen auch mit Vertrauensverlusten einhergehen, wenn erste Informationen zum bevorstehenden Veränderungsprozess die Mitarbeiter über die Gerüchteküche erreichen und Ziele und Umfang des Prozesses nicht transparent vermittelt werden. Weite Teile der Belegschaft sind dann verunsichert und fühlen sich ausgeliefert. Im Unternehmen entwickelt sich eine konstante Arbeitsplatzunsicherheit, die oftmals die gesamte Belegschaft betrifft, unabhängig von Alter, Geschlecht oder familiärer Situation.

Es gibt zunehmend Belege, dass diese Mehrbelastungen und die permanente Angst um den Arbeitsplatz zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen und psychosomatische Erkrankungen auslösen können.

Die verbleibenden Beschäftigten spüren die negativen Folgen der Arbeitsverdichtung, die sich, bei gleichzeitiger Abnahme des individuellen Handlungsspielraums, weiter verschärfen. **Die gesundheitlichen Folgen** äußern sich in einem Anstieg der Depressionen, schlechter Schlafqualität, erhöhter Stressempfindlichkeit, vermehrten kardiovaskulären Risiken und einer Zunahme der Muskel-Skeletterkrankungen. Die Betroffenen berichten von zunehmendem Nikotin-, Alkohol- und Drogenkonsum. Zusätzlich konnte gezeigt werden, dass während der Restrukturierungsmaßnahmen die Verschreibung von Psychopharmaka ansteigt. Je tiefgreifender und radikaler ein Restrukturierungsprozess umgesetzt wird, desto größer sind die Belastungsrisiken.

Das Belastungsempfinden und der Unmut auf der Arbeiterebene können neben den beschriebenen gesundheitlichen Effekten zu gravierenden **Motivationsverlusten** führen. Die Identifikation mit dem Unternehmen nimmt ab, Kündigungsabsichten und Gleichgültigkeit gegenüber der erbrachten Arbeitsleistung sind die Folge. Die Fehlerquote steigt, Qualitätseinbußen sind zu verzeichnen und die zunehmend unzufriedene Kundschaft sorgt für abnehmende Verkaufszahlen.

Trotz des Motivationsverlustes ist das Phänomen des Präsentismus in Restrukturierungsprozessen weit verbreitet. Verbleibende, die ihren Arbeitsplatz als unsicher einstufen, neigen dazu, trotz Erkrankung den Arbeitsplatz aufzusuchen. Langfristig betrachtet münden vorhandene Gesundheitsprobleme und Erkrankungen in chronifizierte Krankheitsbilder, die die Fehlzeitenproblematik weiter verschärfen (Abb. 5).

Die beschriebenen Zusammenhänge verdeutlichen, dass die Belastungen in Restrukturierungsprozessen über verschiedene Erkrankungen mit einer verminderten Arbeitsfähigkeit und Motivationsverlusten in der Belegschaft einhergehen können. In der Folge kommt es zu Produktivitätsverlusten, die sich negativ auf die Wettbewerbsfähigkeit auswirken. Die Schere zwischen den beabsichtigten Zielen des Wandels und der Realität klafft immer weiter auseinander.

Neben den betrieblichen Gestaltungsoptionen eines Restrukturierungsprozesses kommt es auch auf die individuelle Fähigkeit der Beschäftigten an, mit Veränderungen umgehen zu können. Das folgende Kapitel gibt einen Überblick über wissenschaftlich gesicherte Empfehlungen und Erkenntnisse, wie Umstrukturierungen gestaltet werden können, damit sie von Unternehmen und ihren Beschäftigten

produktiv bewältigt und damit erfolgreich verlaufen können. Denn die Gesundheit und das Wohlergehen der Beschäftigten sind wichtige Faktoren für die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen und damit für die Produktivität der Unternehmen.

Wissenschaftlich erforscht und praxisorientiert

Verschiedene EU-Projekte (MIRE, HIRES, HIRES-Public, PSYRES) haben sich mit den gesundheitlichen Auswirkungen von Restrukturierungen beschäftigt. Im MIRE-Projekt (MIRE: Monitoring Innovative Restructuring in Europe 2005 bis 2007) wurde ein Mangel an Wissen zu den Auswirkungen von Restrukturierungen auf die Gesundheit der Beschäftigten deutlich.

Der HIRES-Report (HIRES: Health in Restructuring) gibt einen Überblick über die wissenschaftliche Evidenz in Bezug auf die psychomentalen und gesundheitlichen Auswirkungen bei den „Survivors“, die ihren Arbeitsplatz behielten.

Basierend auf den Erfahrungen der europäischen Expertengruppe und den Ergebnissen der Fallstudien hat die HIRES-Gruppe Politikempfehlungen für ein zukünftiges europäisches Rahmenkonzept zur gesundheitsverträglichen Gestaltung von Restrukturierungen in Unternehmen und für eine gesundheitsorientierte Gestaltung von Veränderungsprozessen abgeleitet. Ein Forschungsergebnis lautet: Beschäftigte in beruflichen Umbruchsituationen brauchen sozialen Geleitschutz, dies sei in Europa und Deutschland lange ignoriert worden.

Diese Empfehlungen wurden im HIRES-Public-Projekt in sieben europäischen Ländern im Rahmen von Fallstudien auf deren Anwendbarkeit im öffentlichen Sektor untersucht. Die Erkenntnisse dieses und des PSYRES-Projektes (PSYRES: Psychological health and well-being in restructuring) liefern praktische Empfehlungen für eine mitarbeiterorientierte Gestaltung des Wandels im Öffentlichen Dienst und in der Privatwirtschaft (www.healthyrestructuring.eu).

Demnach bildet die Basis für einen gesundheitsförderlichen Veränderungsprozess ein auf Vertrauen aufbauendes Miteinander zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, das „von Anfang an“ den gesamten Prozess begleitet. Diese Vertrauensbasis kann durch die drei wesentlichen Gestaltungsgrundsätze **„Transparenz“** – **„Fairness“** – **„Unterstützung“ für die Arbeitnehmer** untermauert und gestärkt werden (Abb. 6).



Aus den HIRES-/PSYRES-Erkenntnissen und anderen veröffentlichten Studien können die bisher nur auf wirtschaftliche Dimensionen begrenzten Restrukturierungskonzepte der Unternehmen um Erfolgsfaktoren oder Handlungsfelder für eine gesundheitsverträgliche Gestaltung des Wandels erweitert werden.

Der **Erhalt der Arbeitsfähigkeit** und der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter stellt die zentrale Herausforderung im Veränderungsprozess dar. Die Arbeitsfähigkeit eines Menschen (siehe vertiefende Ausführungen in Abb. 7) basiert auf einer Balance zwischen den individuellen Fähigkeiten und arbeitsplatzspezifischen Bedingungen, die insbesondere in Zeiten des Wandels aus dem Gleichgewicht geraten kann.

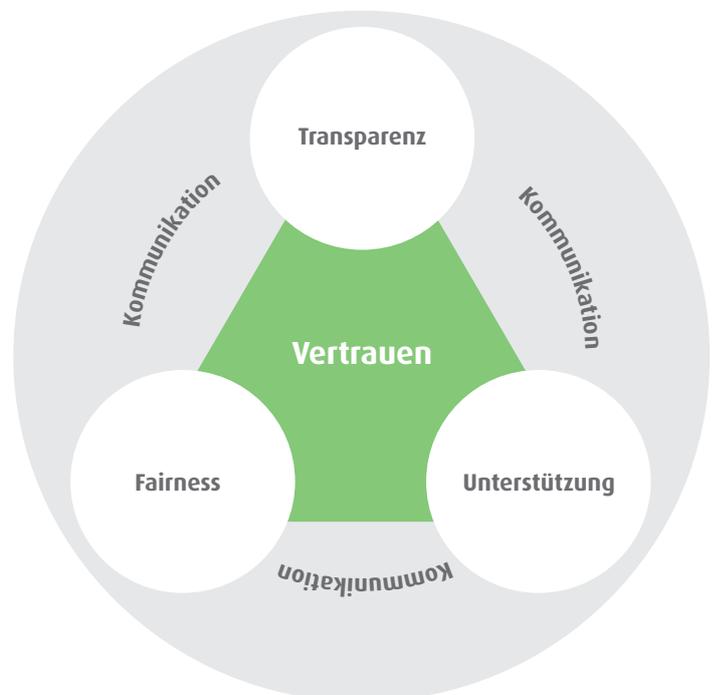
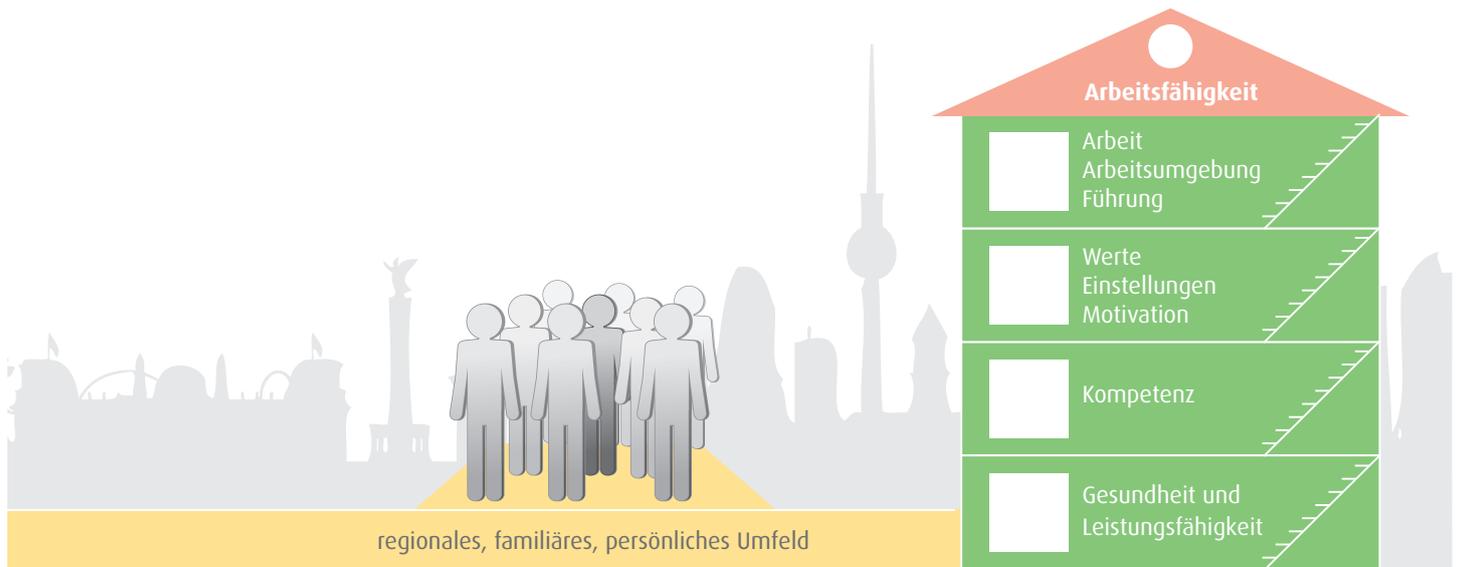


Abb. 6: Auf Vertrauen basierende Gestaltungsgrundsätze, schematische Darstellung.



Das Konzept der Arbeitsfähigkeit von Ilmarinen:

Arbeitsfähigkeit beschreibt die Summe der Faktoren, die einen Menschen in einer bestimmten Arbeitssituation in die Lage versetzen, die ihm gestellten Arbeitsaufgaben erfolgreich zu bewältigen (Ilmarinen/Tempel, 2002). Arbeitsfähigkeit als gestaltbare Größe ist also durch die Fähigkeiten einer Person und der Arbeitssituation gekennzeichnet.

Erstes Stockwerk: Gesundheit und Leistungsfähigkeit im Fundament des Hauses bilden die Grundlage für alle weiteren Etagen: Gesundheitliche Einschränkungen wirken sich über eine reduzierte Leistungsfähigkeit direkt auf die Arbeitsfähigkeit aus. Psychische Belastungen durch Unsicherheiten und Ängste („Werde ich meinen Job behalten oder vielleicht in einen anderen Bereich versetzt?“) sowie Belastungen durch Arbeitsverdichtung („Ich schaffe das nicht mehr.“) können zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen.

Zweites Stockwerk: Kompetenzen und Qualifikationen, insbesondere organisatorische Veränderungsprozesse, führen häufig zu einer Arbeitsverdichtung, die neben den eigentlichen Arbeitsanforderungen auch mit der Übernahme neuer Tätigkeitsfelder einhergehen können. Die eigenen Kompetenzen und Qualifikationen in Bezug auf die neuen Arbeitsaufgaben werden in Frage gestellt („Was kommt da alles an Mehrarbeit und neuen Anforderungen auf mich zu?“). Daneben spielen auf dieser Ebene Kompetenzen zur Bewältigung des Wandels eine entscheidende Rolle.

Drittes Stockwerk: Werte, Einstellungen und Motivation. Die eigenen Werte (Wunsch nach Sicherheit), Einstellungen (Kontrollüberzeugung) und Motivation bestimmen den Umgang und die Bewältigung des Veränderungsprozesses. Die Einstellungen und Werte eines Mitarbeiters prägen dessen Reaktionen bzw. Verhaltensweisen und beeinflussen die Motivation.

Viertes Stockwerk: Arbeitsbedingungen und Führungsverhalten „drücken“ von oben auf die anderen, denn alles was hier passiert, hat deutliche Auswirkungen auf die vorher genannten Stockwerke. Veränderungsprozesse wirken sich auf die Arbeitsaufgabe, die Arbeitsbedingungen, das soziale Umfeld mit Kollegen/Vorgesetzten, die Arbeitsorganisation und die Arbeitsumgebung eines Mitarbeiters aus. Auf dieser Ebene nimmt das Management mit seinem Führungs- und Kommunikationsverhalten eine besondere Stellung zur gesundheitsorientierten Gestaltung des Wandels ein.

Umgebung: „regionales, familiäres und persönliches Umfeld“ Auch das Umfeld beeinflusst die Arbeitsfähigkeit. Neben der Familie spielen hierbei das persönliche und regionale Umfeld sowie die gesellschaftlichen Bedingungen eine große Rolle. Über aktiv gestaltete soziale Netzwerke erhalten Menschen im Dialog mit anderen Unterstützung bei der Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten.

Abb. 7: Haus der Arbeitsfähigkeit nach Ilmarinen 2009, eigene Darstellung

Das Haus der Arbeitsfähigkeit von Ilmarinen (Abb. 7) – als Handlungsrahmen für ein ganzheitliches betriebliches Gesundheitsmanagement – gibt Orientierung, um den oben beschriebenen Anforderungen mit präventiv wirksamen Perspektiven zu begegnen. Dabei werden Handlungsfelder deutlich, die bei der Planung und während des Prozesses für eine gesundheitsförderliche Gestaltung von Restrukturierungsprozessen betrachtet werden sollten.

Die Gestaltungsoptionen orientieren sich dabei an den drei Phasen eines Wandels. Diese bestehen aus einer umfassenden Analyse und

Planungsphase, gefolgt von der Kommunikations- und Umsetzungsphase, die in die Konsolidierungsphase mündet.

Die einzelnen Aufgaben und Handlungsfelder lassen sich in den Etagen des Hauses der Arbeitsfähigkeit verorten. Ziel der Empfehlungen ist es, mit praktischen Hilfen und Handlungsmöglichkeiten den Weg zu einer mitarbeiterorientierten Restrukturierung aufzuzeigen.

Präventive Handlungsfelder – vor dem Einstieg in den Wandel

Vor der eigentlichen Restrukturierung ist eine detaillierte Planung notwendig, die auch Risikoanalysen einschließt. Das Ausmaß bzw. der Umfang der Veränderungen und die Dauer des Prozesses sollten auf das „Notwendige“ beschränkt werden; denn je radikaler und je länger der Prozess, desto belastender ist er für die Beschäftigten. Staatliche Unterstützungsangebote sollten berücksichtigt werden, um kurzfristige Krisen zu überbrücken. Dazu gehören Kurzarbeitergeld, Arbeitszeitflexibilisierung und Konjunkturprogramme. Leider wird diese Phase in der Realität aufgrund von Markt-, Zeit- oder Handlungsdruck häufig zu wenig oder zu undifferenziert betrachtet und bearbeitet. So werden Möglichkeiten und Chancen auf eine erfolgreiche Restrukturierung oftmals vergeben. Daher sollten vor der eigentlichen Umstrukturierung folgende Aspekte berücksichtigt werden.

Einbindung unterschiedlicher Interessensgruppen

Bei Restrukturierungsprozessen hat die Mitarbeitervertretung eine wichtige und teilweise ambivalente Rolle, denn es gilt die Interessen der Beschäftigten zu vertreten und andererseits das Fortbestehen des Unternehmens zu sichern. Nach dem Betriebsverfassungsgesetz sind Betriebsveränderungen z. B. grundlegende Änderungen der Betriebsorganisation, die Einführung grundlegend neuer Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren usw. mitbestimmungspflichtig. Hierbei hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht bei allen sozialen Angelegenheiten (z. B. bei Arbeitszeitgestaltung und Entlohnungsgrundsätzen), bei technisch-organisatorischen Veränderungen (z. B. Arbeitsgestaltung, Arbeitsschutz) sowie ein Informations- und Beratungsrecht bei allgemeinen personellen Sachverhalten. In diesem Zusammenhang ist es entscheidend mit welcher Qualität und Intensität die Mitarbeitervertretungen beteiligt und eingebunden werden. Durch eine gute Zusammenarbeit mit den Betriebs- oder Personalräten können die Interessen und Belange, aber auch die Sorgen und Bedenken der Beschäftigten frühzeitig berücksichtigt werden. Sozialpartnerschaft hat sich besonders in der Krise als tragfähiges Bündnis verdient gemacht (Bartelmes, 2011).

Über die Durchführung der gesetzlich vorgeschriebenen Gefährdungsbeurteilungen (ArbSchG § 3 bis 6), die auch psychische Belastungen berücksichtigen, können die Akteure des Arbeits- und Gesundheitsschutzes frühzeitig eingebunden werden. Hierbei erfolgt die Bewertung und Dokumentation der Arbeitsbelastungen hinsichtlich möglicher Gesundheitsgefährdungen für die Beschäftigten in Bezug auf Arbeitsinhalt, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit und Qualifikation. Körperliche und psychische Fehl- und Überbelastungen z. B. durch eine zunehmende Arbeitsverdichtung können gerade in Veränderungsprozessen über begleitende Gefährdungsbeurteilungen erkannt werden (siehe Toolbox: Handlungsleitfaden „Gefährdungsbeurteilung am Arbeitsplatz“).



Risikoanalysen betrachten die Auswirkungen des Veränderungsprozesses

Benötigt wird ein differenzierter und umfassender Blick auf die Auslöser der Restrukturierung, der zielorientiert die **Entwicklung eines systematischen Ansatzes** ermöglicht und die **Mitarbeiterperspektive** ausreichend berücksichtigt.

Auf der oberen Managementebene ist im Vorfeld, neben einer umfassenden Analyse der Ist- bzw. Ausgangssituation, eine Betrachtung der mit dem Prozess einhergehenden Risiken und Auswirkungen (**Risikoanalyse**) unter Einbindung unterschiedlicher Anspruchsgruppen notwendig. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass Unternehmen im Vorfeld nur selten oder unzureichende Risikobetrachtung vornehmen. Damit werden Chancen für eine systematische Minimierung, z. B. durch den Aufbau von Entlastungsstrukturen („Welche Arbeiten können bei einer zu erwartenden Arbeitsverdichtung in bestimmten Bereichen wie abgegeben oder umverteilt werden?“) des mit Veränderungsprozessen verbundenen Risikos oftmals vertan.

Führungskräfte brauchen Unterstützung

Führungskräfte benötigen im Vorfeld professionelle Qualifizierung und Unterstützung (Trainings, individuelles Coaching), um die Fähigkeiten und das Rollenverständnis für die Umsetzung des Prozesses zu erwerben. Notwendig ist die Sensibilisierung für die psychosozialen Dynamiken und gesundheitsrelevanten Aspekte eines Veränderungsprozesses als gestaltbare Größen. Eine Befähigung der Führungskräfte zur Gestaltung und Durchführung der an sie gestellten Anforderungen findet aber in der Regel nicht oder nur unzureichend statt.

Soziale Verantwortung übernehmen

Die soziale Unternehmensverantwortung für die Entlassenen über Interessenausgleich, Sozialpläne, Transfergesellschaften und Out-/Replacement muss strategisch geplant werden. Entlassene empfinden den Arbeitsplatzverlust oft als Trauma oder Schock, je nachdem ob angemessene Hilfe (z. B. über Transferunternehmen) verfügbar ist. Studien belegen die gesundheitlichen Auswirkungen wie psychosozialen Stress, depressive Verstimmung, Angstzustände und psychosomatische Erkrankungen. Ein mangelndes Selbstwertgefühl begünstigt den Weg in die soziale Isolation und damit eine weitere Verschlechterung des Gesundheitszustandes. Unterstützungsmaßnahmen, wie Coaching für die Entlassenen, helfen, die Opferrolle zu verlassen und unterstützen proaktiv, neue Wege beschreiten zu können.

Kommunikation als Start in den Wandel

Eine Vielzahl von Studien der vergangenen Jahre belegt, dass in der Anfangsphase des Gestaltungsprozesses die größten Fehler gemacht werden. Es muss sichergestellt werden, dass die Belegschaft rechtzeitig durch den Arbeitgeber von den geplanten Veränderungen erfährt und nicht über eine „brodelnde Gerüchteküche“. Denn das Belastungsempfinden bei Betroffenen ist wesentlich vom Grad der Verunsicherung abhängig. Insbesondere Arbeitsplatzunsicherheit und Zukunftsängste werden als existenzielle Bedrohung erlebt. Dementsprechend lassen sich in Bezug auf die Kommunikationspolitik folgende Grundsätze ableiten:

„Sagen, was Sache ist: Warum ist das so?“

Über eine transparente **Kommunikation** muss es zu Beginn des Prozesses gelingen, ein gemeinsames Verständnis für dessen Notwendigkeit und Dringlichkeit zu erreichen. Das „Mitnehmen und Mitbewegen der Menschen“ auf allen Ebenen gilt als die Schlüsselressource zur Vermeidung veränderungsbedingter Probleme und Blockaden. Die Gründe für den Prozess (Warum ist die Umstrukturierung notwendig?) müssen so früh wie möglich, umfassend und für die Beschäftigten nachvollziehbar dargestellt werden.



Faire und nachvollziehbare Entscheidungsprozesse sowie eine subjektiv erfahrene Gerechtigkeit erhöhen die Akzeptanz für die Maßnahmen und damit auch die aktive Unterstützung des Prozesses durch die Belegschaft. Gerechtigkeit wird erlebt, wenn die Auswahlkriterien bei Entlassungen als gerechtfertigt angesehen werden und die geplanten Maßnahmen im Gesamtkontext nachvollziehbar sind. Empfinden Mitarbeiter einen Veränderungsprozess als fair, fällt die gesundheitliche Belastung deutlich geringer aus als bei den Mitarbeitern, die eine Unternehmenskultur als unfair bezeichnen (Dragano, Siegrist, 2011).

„Was passiert wann, wo und wie?“

Die Informationen zum geplanten Veränderungsprozess müssen so transparent wie möglich und so umfassend wie nötig weitergegeben werden. Zu Beginn eines Veränderungsprozesses sollten abgestimmte Informationen über den vorgesehenen Zeitplan, die definierten Meilensteine (Was passiert bis wann?), die organisatorischen Veränderungen (Was genau wird in welchen Bereichen verändert?) und die Zukunftsperspektive des Unternehmens (Wohin gehen wir?) für alle Mitarbeiter offen kommuniziert werden. Dabei ist zu berücksichtigen, dass nicht zu jedem Zeitpunkt eine umfassende Transparenz sinnvoll und möglich ist, da diese auf Beschäftigtenebene Ängste und Unsicherheiten verstärken könnte.

Über regelmäßige Informationsveranstaltungen, z. B. in Betriebsversammlungen oder Teammeetings, können diese Informationen zum Veränderungsprozess zeitnah kommuniziert werden. Mit dieser Vorgehensweise lassen sich vermeidbare Belastungen durch eine Steigerung der Verstehbarkeit (Dringlichkeit, Verständnis für die Notwendigkeit), der Kontrolle und der Handhabbarkeit („Die Dimensionen sind mir klar, das schaffen wir/ich.“) vermeiden.

Wer sagt wem was, wann und wie?“

Auf organisatorischer Ebene sollte eine Kommunikationsstrategie entwickelt werden, die mit Hilfe eines abgestimmten Kommunikationsplans umgesetzt wird. Folgende Inhalte sollten darin berücksichtigt werden:

- Wer gibt Auskunft? An wen?
- Welche Informationen (Differenzierungsgrad genau abstimmen) zu welchem Zeitpunkt? Mit welchen Mitteln?
- Wer ist verantwortlich für die Überwachung des Kommunikationsprozesses?
- In welchen Zeitfenstern werden bestimmte Informationen wiederholt?
- Werden schriftliche Informationen ausgehändigt?

Die mittlere Führungsebene nimmt im Kommunikationsprozess als Vermittler zwischen Management und Belegschaft eine besondere Rolle ein. Sie ist die erste „Anlaufstelle“ für Mitarbeiter und muss daher umfassend über die geplanten Veränderungen informiert sein.

Nur so kann es gelingen, das für einen erfolgreichen Veränderungsprozess notwendige „Commitment“ der Belegschaft zu mobilisieren. Die transparente Kommunikation der relevanten Inhalte vom Top-Management in die mittlere Führungsebene ist daher von entscheidender Bedeutung.

Auf individueller Ebene sollten sich die Informationsinhalte im Austausch mit der Führungskraft darauf konzentrieren, was die Auswirkungen für den Einzelnen bedeuten. Mitarbeiter beschäftigen sich mit Fragen wie: „Werde ich in einem anderen Team arbeiten? Benötige ich weitere Qualifizierungen, um den Anforderungen gerecht zu werden? Welche Möglichkeiten habe ich, den Prozess und meine Arbeitsbedingungen zu beeinflussen?“

Gestaltungsoptionen in der Umsetzungsphase – die Maßnahmen beginnen

Auch in der Umsetzungsphase können präventive Gestaltungsoptionen berücksichtigt werden, die die Chancen auf einen ökonomischen und sozialen Erfolg erhöhen.

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Ein partizipativ ausgerichtetes Betriebliches Gesundheitsmanagement bindet die Beschäftigten bei arbeitsplatzspezifischen Veränderungsprozessen (Umgebung, Organisation und Führung) als Experten ein. Im Rahmen von prozessbegleitenden Optimierungszirkeln können veränderungsbedingte Belastungen rechtzeitig erkannt und Lösungen erarbeitet werden (Methodische Fragestellungen im Rahmen von Optimierungszirkeln bzw. der Impulstest als Kurzfragebogen liefern Anregungen, wie Stressoren reduziert und Ressourcen ausgebaut werden können, siehe Toolbox: S. 18).

Die aktive Beteiligung der Beschäftigten bei betrieblichen Veränderungsprozessen erhöht die Kontrolle der Betroffenen und ist somit stressvorbeugend wirksam. Weitere positive Effekte sind zu erwarten, wenn Beschäftigte als Experten der eigenen Arbeit ein Gestaltungsspielraum gegeben wird, um Arbeitsaufgaben, -bedingungen, -zeiten (Gleitzeit, Teilzeitbeschäftigung) und arbeitsorganisatorische Prozesse mitzugestalten.

Stressmanagement und gesunder Lebensstil

Wie gut ein Mensch in der Lage ist mit Veränderungsprozessen umzugehen, hängt einerseits von der Gestaltung des Prozesses und andererseits von den zur Verfügung stehenden individuellen Bewältigungsstrategien ab. Im Kontext von Veränderungsprozessen wurden die präventiven Effekte stressbewältigender Interventionen nachgewiesen. Durch Stressmanagement können arbeitsbedingte Stressoren identifiziert und individuelle Kompetenzen im Umgang mit Stress (z. B. kognitive Stressbewältigung, Entspannungsverfahren) vermittelt werden (Broschüre: „Kein Stress mit dem Stress: Eine Handlungshilfe für Beschäftigte“, siehe Toolbox).

Ungesunde Verhaltensweisen in belastenden Veränderungsphasen, z. B. Rauchen und Alkoholkonsum, erhöhen die Wahrscheinlichkeit



gesundheitlicher Beeinträchtigungen (Ferrie 2006). Belegt ist darüber hinaus die Wechselbeziehung zwischen einem gesunden Lebensstil und dem Einfluss auf Stresserleben bzw. Belastungsempfindungen. Insbesondere sportlichen Aktivitäten wird durch die Verringerung des Stresserlebens eine gesundheitsförderliche Wirkung zugeschrieben (Gerber 2008). Unternehmensspezifische **Gesundheitsangebote zum Aufbau und zum Erhalt eines gesunden Lebensstils** sind somit auch in Zeiten des Wandels präventiv wirksam.

Kompetenzentwicklung durch gezielte Qualifikation

Wer überfordert wird, blockt ab und gerät in „seelische Not“. Über individuelle und teamspezifische Kompetenzanalysen können Defizite in Bezug auf neue Anforderungen identifiziert und **bedarfsorientierte Weiterbildungsmaßnahmen** zur Vermeidung veränderungsbedingter Überforderungen (neue Herausforderungen, erweiterte Arbeitsaufgaben und Mehrarbeit) eingeleitet werden. Qualifizierte Beschäftigte fühlen sich bei neuen Aufgaben weniger überfordert und können organisatorische Veränderungen im Betrieb besser bewältigen. Beschäftigte erleben durch gezielte Qualifizierungsmaßnahmen größere Kontroll-, Bewältigungs- und Handlungsspielräume, die Sicherheit geben und es zulassen, Veränderungen aktiv zu unterstützen.

Kompetenzentwicklung durch Stärkung des Kohärenzgefühls und der Resilienz als individuelle Bewältigungsstrategien:

Menschen mit einem guten **Kohärenzgefühl** können mit Veränderungen besser umgehen. Sie sind davon überzeugt, auch schwierige Situationen meistern zu können und sehen sich nicht als Opfer äußerer Umstände. Die drei Kriterien des Kohärenzgefühls können in Veränderungsprozessen durch eine umfassende und transparente Kommunikation und über die Einbindung und Qualifizierung der Beschäftigten als Gestaltungskriterien bedient werden.

Kohärenzgefühl:

Individuelle Bewältigungsressource, bestehend aus dem Gefühl der Verstehbarkeit, der Handhabbarkeit/Bewältigung und der Sinnhaftigkeit (Antonovsky, 1997)

Studien konnten belegen, dass das Risiko, an psychischen Beschwerden zu erkranken, bei Menschen mit einem hohen Kohärenzgefühl um ein 3,5-faches geringer ist als bei Menschen mit einem niedrigen Kohärenzgefühl, und dass positive Kontrollüberzeugungen auch im Erwachsenenalter noch erlernbar sind.

Resiliente Menschen leben in dem Bewusstsein, dass „Krisen“ keine unüberwindbaren Hürden sind. Sie versuchen, die Gründe zu verstehen und fokussieren sich zielorientiert auf die gefundenen Lösungsmöglichkeiten.

Die Resilienzforschung definiert sieben aufeinander bezogene und voneinander abhängige, schützende (protektive) Faktoren bzw. Einstellungen:

Resilienz: wird als Fähigkeit beschrieben, Krisen durch Rückgriff auf persönliche und sozial vermittelte Ressourcen zu meistern und als Anlass für Entwicklungen zu nutzen (Wellensiek, 2011)



- **Optimismus:** die Überzeugung, dass alle Krisen zeitlich begrenzt sind, und die Fähigkeit, trotz aller Schwierigkeiten und Probleme die Aufmerksamkeit auch auf die positiven Dinge im Veränderungsprozess zu lenken.
- **Akzeptanz:** die Erkenntnis, dass die Krise tatsächlich da ist und persönliche Auswirkungen haben wird. Mit dieser Erkenntnis können die nächsten Schritte betrachtet werden.
- **Lösungsorientierung:** Optimismus und Akzeptanz unterstützen die Suche nach möglichen Wegen aus der Krise. „Was kann ich tun? Welche Alternativen habe ich?“, aber auch: „Wie gehe ich mit dem Stress um, der die akute Krise begleitet?“
- **Opferrolle verlassen:** Resiliente Menschen richten ihre Aufmerksamkeit weniger auf andere Personen oder Umstände, sondern vielmehr auf sich selbst. Sie verlassen die Opferrolle, setzen sich mit der bestehenden Situation auseinander und betrachten, welche Gestaltungsmöglichkeiten sie in der jetzigen Situation haben.
- **Verantwortung übernehmen:** Die Erkenntnis und Bereitschaft, dass jeder seinen eigenverantwortlichen Beitrag zum Gelingen des Prozesses beitragen kann.
- **Zukunftsorientierung:** Das Bewusstsein für die eigenen Ziele und Wünsche und damit einhergehende Wahlmöglichkeiten und Alternativen unterstützt, alte Gewohnheiten loszulassen und den Blick nach vorne zu richten.
- **Netzwerkorientierung:** Aktive Netzwerkpflege hat das Ziel, im sozialen Austausch Probleme zu lösen, Verständnis und Unterstützung zu erfahren. Diese Orientierung bildet das Fundament, da sie alle anderen Säulen positiv beeinflussen kann.

Gerade in Zeiten ständiger Veränderung(en) können die individuellen Bewältigungsstrategien durch Resilienzschulungen, betrieblicher Sozialberatung oder anderen Unterstützungsansätzen gestärkt werden. Durch die Auseinandersetzung mit Werten, Einstellungen, Gedanken und Handlungen ist die Bewertung einer Situation in Bezug auf das Stresserleben beeinflussbar und veränderbar. (Broschüre „Kein Stress mit dem Stress: Eine Handlungshilfe für Beschäftigte“, siehe Toolbox)

Resilienz sollte jedoch nicht nur personengebunden entwickelt und gefördert werden. Organisatorische Resilienz geht über die individuelle Fähigkeit hinaus und beinhaltet auch das organisationale Vermögen, sich erfolgreich an ständig verändernde Anforderungen, intern wie extern, anzupassen. Damit wird eine direkte Abhängigkeit zwischen der Stärke und Wirksamkeit aller Organisationsmitglieder sowie der Fähigkeit des Unternehmens als Ganzes deutlich.

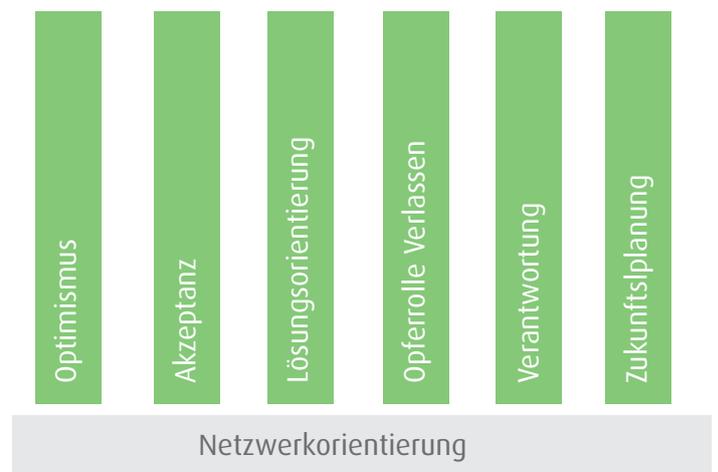


Abb. 8: Resilienzkonzept

Führungskräfte in Veränderungsprozessen

Die wesentlichen Aufgabenfelder für Führungskräfte in Veränderungsprozessen lassen sich folgendermaßen skizzieren:

- Mobilisierungsfunktion – „...nimmt die Menschen mit!“
- Unterstützungsfunktion – „...hat ein Ohr für die Belange der Mitarbeiter!“
- Vorbildfunktion – „...ist ein Vorbild! Lebt das, was von den Mitarbeitern erwartet wird!“
- Entscheidungsfunktion – „...trifft klare Entscheidungen!“

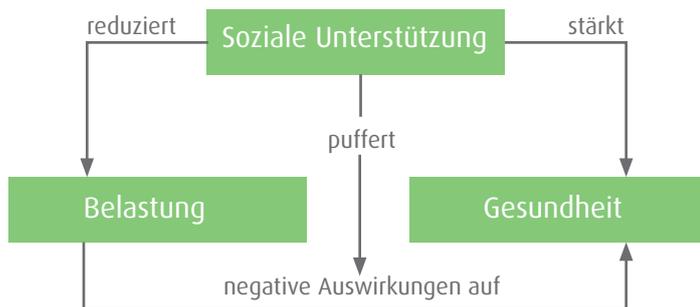


Abb. 9: Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz (aus Initiative Neue Qualität der Arbeit 2005)

Damit wird eine enorme Erwartungshaltung an Führungskräfte deutlich, denn diese befinden sich häufig im Spannungsfeld („Sandwichposition“) zwischen den Unternehmensanforderungen und den Ängsten, Verunsicherungen und Interessen der Beschäftigten. Hieraus entstehen belastende Situationen und Konflikte für das Führungspersonal, die bewältigt und gelöst werden müssen (Broschüre „Kein Stress mit dem Stress: Eine Handlungshilfe für Führungskräfte“, siehe Toolbox).

Darüber hinaus sind Führungskräfte auch angehalten, Mitarbeiter zu unterstützen, damit diese schwierige Situationen und Umbruchphasen bewältigen können. Dies kann nur effektiv geschehen, wenn das Führungspersonal in der Lage ist, diesen Anforderungen gerecht zu werden. Durch frühzeitige professionelle Qualifizierung und individuelles Coaching müssen Führungskräfte auf diese Aufgaben vorbereitet werden. Zudem brauchen sie Zeit, die Handlungsfelder neben dem Alltagsgeschäft zielgerichtet und mitarbeiterorientiert umsetzen zu können (Sammelordner mit Handlungshilfen und Tipps für Führungskräfte und Unternehmen, siehe Toolbox).

Unterstützungsmöglichkeiten durch die Führungskräfte und die Personalverantwortlichen:

- Was wird uns schlimmstenfalls/bestenfalls/am wahrscheinlichsten passieren?
- Positive Aspekte im Wandel vermitteln
- Den Mitarbeitern aufzeigen, was von Seiten des Unternehmens erwartet werden kann
- Mitarbeitern helfen, die Sichtweise(n) und Perspektive(n) zu hinterfragen
- Verständnis für emotionale Reaktionen im Veränderungsprozess zeigen
- Ein offenes Ohr für die Sorgen und Nöte der Mitarbeiter haben
- Mitarbeiter in Prozesse einbinden und ihnen Verantwortung und Kontrolle übertragen
- Angebote zur Erhöhung des Kohärenzgefühls und der Resilienz
- Mitarbeiter in die Zielsetzung/den Veränderungsprozess mit einbeziehen
- Austausch unter den Mitarbeitern fördern
- Gesprächskompetenzen und den Umgang miteinander fördern (z. B. durch Seminare)



Gestaltungsgrenzen

Die wichtigste Voraussetzung für den Erfolg der beschriebenen Gestaltungsansätze ist ein Verständnis für die Sinnhaftigkeit und Dringlichkeit des Prozesses bei den Betroffenen. Dieses kann durch eine frühzeitige systematische Einbindung aller relevanten Akteure sowie durch transparente Kommunikation und faire Entscheidungen gefördert werden.

Diese Gestaltungsansätze stoßen jedoch immer dann an ihre Grenzen, wenn den Beschäftigten dieses Verständnis nicht nachvollziehbar vermittelt werden kann oder vermittelbar ist,

- da privatwirtschaftliche Restrukturierungsprozesse häufig ausschließlich dem Kapitalmarkt und Effizienzlogiken folgen,
- Veränderungsprozesse im öffentlichen Sektor oft durch politische Entscheidungen angestoßen werden,
- auf der individuellen Ebene Veränderungen des „Althergebrachten“ als „Bedrohung“ wahrgenommen und damit abgelehnt werden,
- ein Sinnerleben der Beteiligten trotz detaillierter Erläuterungen für die Notwendigkeit des Prozesses nicht erreicht werden kann, da viele Entscheidungen und Zusammenhänge schwer kommunizierbar und nachvollziehbar sind.

Verstärkt werden solche Problematiken grundsätzlich dadurch, dass radikale Veränderungsprozesse oftmals unter großem Zeitdruck stattfinden und für die beschriebenen systematischen Planungsphasen zu wenig Zeit bleibt. In der operativen Umsetzung finden Ist-Analysen und eine vorausschauende Risikobetrachtung der durch den Prozess forcierten Veränderung der Arbeitsbedingungen nicht oder nur unzureichend statt.

Nach dem Wandel ist vor dem Wandel

Restrukturierungen sind in der heutigen Arbeitswelt permanent begleitende Prozesse. Der Umgang mit Veränderungen stellt Unternehmen und deren Beschäftigte vor große Herausforderungen.

Die Akzeptanz und das Verständnis der Belegschaft für den Restrukturierungsprozess sind von entscheidender Bedeutung für einen erfolgreichen Wandel. Deren Sinn und Notwendigkeit müssen nachvollziehbar sein. Damit sind Transparenz, Information und Fairness die wesentlichen Voraussetzungen um das Commitment – also das vielbeschworene „Mitnehmen der Menschen“ auf allen Ebenen – zu realisieren und sicherzustellen.

Für die erfolgreiche Gestaltung betrieblicher Veränderungsprozesse ist der Erhalt der Arbeitsfähigkeit die entscheidende „Stellschraube“. Neben der gesundheitlichen Situation der Beschäftigten nehmen deren individuelle Kompetenzen und Einstellungen im Umgang mit dem Wandel sowie die im Prozess veränderten Arbeitsbedingungen Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit und damit auf die Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens (Handbuch zum Erhalt und zur Förderung der Arbeitsfähigkeit „Fit, qualifiziert und leistungsfähig in die Zukunft“, siehe Toolbox).

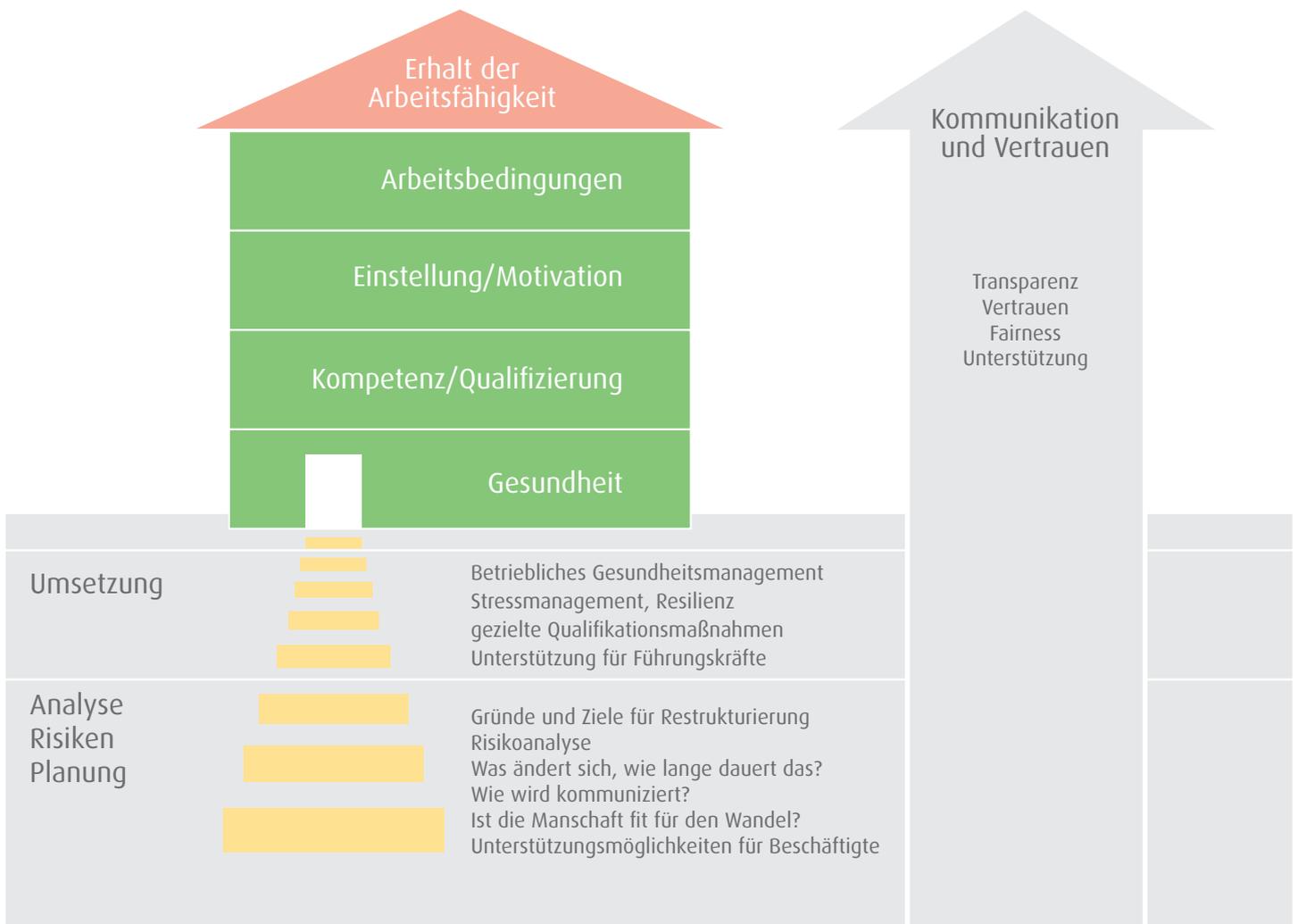


Abb. 10: Gestaltungsoptionen zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit, eigene Darstellung

Ein Veränderungsprozess kann durch eine transparente Kommunikation, faire Entscheidungsprozesse, eine frühzeitige Einbindung der Beschäftigten und ein mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten erfolgreich gestaltet werden. In Fällen mit Personalabbau sollte die Arbeitsgestaltung auf Belastungsoptimierung und Ressourcenstärkung ausgerichtet werden. Zudem bedarf es Individuen, die mit Veränderungen umgehen können, und Unternehmen, die verantwortungsvoll und unterstützend handeln. Die Fähigkeit, proaktiv Veränderungen zu initiieren und zu gestalten, ist künftig die wichtigste individuelle und organisationale Ressource und sollte daher systematisch unterstützt werden.

Das Haus der Arbeitsfähigkeit verdeutlicht die Handlungsfelder eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements mit dem Ziel, die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten und diese gesund und motiviert durch den Wandel zu begleiten. Denn die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens ist gerade unter Berücksichtigung der beschriebenen Zusammenhänge und den Herausforderungen des demografischen Wandels zunehmend von einer leistungsfähigen bzw. leistungsbereiten Belegschaft abhängig (Abb. 10).

Toolbox

In der folgenden Toolbox sind Handlungshilfen und Instrumente für eine mitarbeiterverträgliche Gestaltung des Prozesses zusammengestellt. Die Inhalte orientieren sich an den Phasen eines Veränderungsprozesses. Dabei werden unterstützende Instrumente und Fragestellungen z. B. zur Einbindung der Beschäftigten (Risikoanalyse und Optimierungsworkshops) und zur Analyse von arbeitsbedingten Stressoren vorgestellt.

Die Toolbox ist in Anlehnung an den Leitfaden vom Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen (LIA. NRW) „Den Wandel gesund gestalten – langfristig erfolgreich restrukturieren“ (2012) entwickelt worden.

Herausforderung	Maßnahmen	Handlungsrahmen/Hilfsmittel
Geplante Umstrukturierung lässt Belastungen erwarten	Belegschaft mitnehmen durch eine frühzeitige und transparente Kommunikation über die Hintergründe, Ziele und Phasen des geplanten Veränderungsprozesses	Abgestimmter Kommunikationsplan: Warum ist die Umstrukturierung notwendig? Was passiert, wann, wo und wie? Wer sagt wem was und wie? z. B. über Betriebsversammlung, Teammeetings, Mitarbeitergespräche und schriftliche Informationen
	Im Vorfeld: Risikoanalyse zur Betrachtung der durch den Veränderungsprozess forcierten Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten und Aufbau von Entlastungskonzepten	Risikoanalyse unter Einbindung der Beschäftigten, z. B. durch Arbeitssituationsanalysen: Welche Auswirkungen mit Blick auf Arbeitsverdichtung, Erweiterung der Arbeitsinhalte, Veränderungen der Teamzusammensetzung usw. sind zu erwarten? Wie kriegen wir das hin?
	Während des Prozesses: Durchführung von abteilungsspezifischen Optimierungsworkshops mit den Beschäftigten, um auftretende Belastungen rechtzeitig zu erkennen.	Thematisierung von zielführenden Fragestellungen in Teammeetings oder im Rahmen von Mitarbeitergesprächen: Was belastet und wie könnte es besser laufen? Berücksichtigung der Arbeitsbedingungen, Arbeitsorganisation, Information und Kommunikation sowie soziales Miteinander und Führungsverhalten
	Erhalt der Arbeitsfähigkeit	„intakt - Fit, qualifiziert und leistungsfähig in die Zukunft“. Ein Handbuch zum Erhalt und zur Förderung der Arbeitsfähigkeit in KMU http://www.prognos.com/index.php?id=633
Arbeitsverdichtung führt zu körperlichen und psychischen Belastungen	Durchführung von Arbeitsbewältigungscoachings mit Beschäftigten durch die Personalabteilung, Führungskräfte oder Externe	Einstündiges, individuelles Gespräch zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit unter Berücksichtigung der Bereiche Gesundheit, Arbeitsbedingungen, Führung und Kompetenzen www.dnbgf.de/uploads/media/arbeitsbewaeltigungs-coaching.pdf
	Gefährdungsbeurteilungen unter Berücksichtigung psychischer Aspekte	Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin www.baua.de/de/Themen-von-A-Z/Gefaehrdungsbeurteilung/Gefaehrdungsbeurteilung.html www.gefaehrdungsbeurteilung.de
	Einführung eines Betrieblichen Eingliederungsmanagements, um die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der betroffenen Beschäftigten schnellstmöglich wieder herzustellen	Handlungsempfehlungen zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement der Deutschen Rentenversicherung und unter www.betriebliche-eingliederung.de

Herausforderung	Maßnahmen	Handlungsrahmen/Hilfsmittel
<p>Ängste, Stress und Überforderung führen zu psychischen Belastungen und zu einer Zunahme psychischer Erkrankungen</p>	<p>Impulstest: Kurzfragebogen (15 Min.) Mit Hilfe des IMPULS-Tests können Stressoren und Ressourcen der Arbeitsbedingungen erkannt werden. Die Auswertung liefert Anregungen, wie Stressoren reduziert und Ressourcen ausgebaut werden können.</p>	<p>www.impulstest.at/</p>
	<p>Angebote zum Stressmanagement und zu Stressbewältigung im Unternehmen und Vermittlung von Copingstrategien Sammelordner mit konkreten Praxishilfen – von Burnout über Arbeitsverdichtung bis hin zu Work-Life-Balance – beinhaltet er 200 konkrete Tipps und Lösungsansätze, wie die psychische Gesundheit von Beschäftigten in Unternehmen durch einen gesundheitsgerechten Führungsstil gefördert werden kann.</p>	<p>Broschüre DNBGF „Kein Stress mit dem Stress“ für Beschäftigte und Führungskräfte Einbindung regionaler Gesundheitsanbieter und der Krankenkassen Handlungshilfe mit Lösungen und Tipps für Führungskräfte und Unternehmen http://psyga-transfer.de/ueber-psyga-transfer/medien/psyga-sammelordner/</p>
	<p>Unterstützung des mittleren Managements durch Fortbildungen und/oder externe Coaches</p>	<p>Kontakt zu Weiterbildungsinstituten und regionalen Psychotherapeuten/Coaches aufbauen</p>
	<p>Überforderung vermeiden durch Kompetenzentwicklung und Qualifizierung der Beschäftigten</p>	<p>Aufbau einer bedarfsorientierten Qualifizierungsmatrix und Organisation der Weiterbildungen</p>
	<p>Etablierung einer gesundheitsorientierten und wertschätzenden Führungskultur</p>	<p>Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz unter www.inqa.de</p>
	<p>Führungskräfte übernehmen Vorbildfunktion für gesundes Verhalten</p>	<p>Sensibilisierung über Gesundheitsseminare (Gesundheit erlebbar machen)</p>
	<p>Sensibilisierung der Beschäftigten für einen gesunden Lebensstil (Bewegung und gesunde Ernährung)</p>	<p>Gesundheitstage mit Check-ups und Beratungen zu gesundheitsrelevanten Themen über regionale Gesundheitsanbieter, Krankenkassen, Berufsgenossenschaften und Unfallkassen, Betriebsärzte</p>

Bisher sind folgende iga-Fakten erschienen:



iga-Fakten 1: Psychische Gesundheit im Erwerbsleben



iga-Fakten 2: Starke Muskeln, gesunde Knochen – beweglich bleiben im Beruf

Muskel-Skelett-Erkrankungen in der Arbeitswelt wirksam vorbeugen



iga-Fakten 3: Gesund leben – auch am Arbeitsplatz

Möglichkeiten der betrieblichen Prävention von lebensstilbezogenen Erkrankungen

In der nächsten Ausgabe
Die iga-Fakten 5 beschäftigen sich mit dem Thema, wie Betriebe demografiefest gestaltet werden können.

Impressum

Herausgeber

AOK-Bundesverband
Rosenthaler Straße 31
10178 Berlin

BKK Bundesverband
Kronprinzenstraße 6
45128 Essen

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV)
Mittelstr. 51
10117 Berlin

Verband der
Ersatzkassen e. V. (vdek)
Askanischer Platz 1
10963 Berlin

Autoren

Birgit Schauerte, Oliver Hasselmann, Katharina Kohl, IGBF der AOK RH/HH
Patricia Lück, Regina Herdegen, AOK-Bundesverband

Gestaltung

tk-kommunikation

Fotos

Fotolia (Image Source IS2 – S. 1, RGTimeline – S. 2 und S. 5, Bergringfoto – S. 3, Alexander Raths – S. 4, auremar – S. 6, JH-Photo – S. 7, wildworx – S. 9, dunderszytc – S. 11, Torbz – S. 12, Gina Sanders – S. 13, Vitalez – S. 16), Shutterstock – S. 14

Druck

elbtal Druck & Kartonagen

Initiative

Gesundheit und Arbeit

Internet: www.iga-info.de
E-Mail: projektteam@iga-info.de
iga-Fakten Nr. 4
1. Auflage 10/2012
© BKK BV, DGUV, AOK-BV, vdek 2012

iga-Fakten können in kleiner Stückzahl kostenlos über projektteam@iga-info.de bezogen werden.

Hinweise zur Literatur sind online erhältlich.