BIBB/BAuA-2012

Factsheet 08

Restrukturierung in Unternehmen – „Risiken und Nebenwirkungen“

In der modernen Arbeitswelt veranlassen Unternehmen schneller und häufiger Restrukturierungen als früher. Sie führen dabei Maßnahmen durch, die die Produktivität des Unternehmens stärken sollen, indem sie technische und organisatorische Prozesse neu organisieren und häufig auch die strukturellen Zuschnitte des Unternehmens verändern. Abteilungen werden zusammengelegt oder neu organisiert mit dem Ziel die anstehenden Aufgaben besser und/oder zu geringeren Kosten erfüllen zu können. In den meisten Fällen wird dabei auch Personal reduziert – sei es durch tatsächliche Entlassungen oder sozialverträglich durch Frühverrentung oder die Nicht-Verlängerung von befristeten Arbeitsverträgen. Die Mitarbeiter spüren häufig, dass durch Restrukturierungen ihre Arbeit intensiver wird, weil oft mit reduzierten Personalressourcen die gleiche oder sogar mehr und anspruchsvollere Arbeit bewältigt werden muss. Wir zeigen in diesem Factsheet, dass Restrukturierungen die psychischen Belastungen bei der Arbeit erhöhen und die Gesundheit der Mitarbeiter beeinträchtigen können.

Was verstehen wir unter Restrukturierung?

Wir verstehen Restrukturierung als Oberbegriff für vielfältige Veränderungsprozesse, die alle Organisationsebenen betreffen; dazu zählen so unterschiedliche Phänomene wie Standortverlagerungen, Abwanderung ins Ausland, Outsourcing, Insolvenzen, Fusionen, interne Reorganisationen, aber auch Geschäftserweiterungen.

In der repräsentativen BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012 wurden etwa 20.000 Erwerbstätige unter anderem zu Restrukturierungen befragt. Dabei interessierte zum einen, ob diese in der Organisation vorkamen, zum anderen wurde auch nach den ganz konkreten Veränderungen am Arbeitsplatz und den Anforderungen im Zuge der Restrukturierungen gefragt.

Wie häufig und wo kommen Restrukturierungen vor?

41 % der befragten Personen gaben an, dass in ihrem unmittelbaren Arbeitsumfeld zwischen 2010 und 2012 wesentliche Umstrukturierungen oder Umorganisationen stattfanden.

Vorreiter bei Restrukturierungen waren die Industrie und der öffentliche Dienst; etwa die Hälfte der Befragten aus diesen Wirtschaftsbereichen hatte Erfahrungen mit Restrukturierungen. Dabei berichteten Beschäftigte aus größeren Unternehmen deutlich häufiger als aus kleineren Unternehmen von Restrukturierungen, wie Abbildung 1 zeigt.

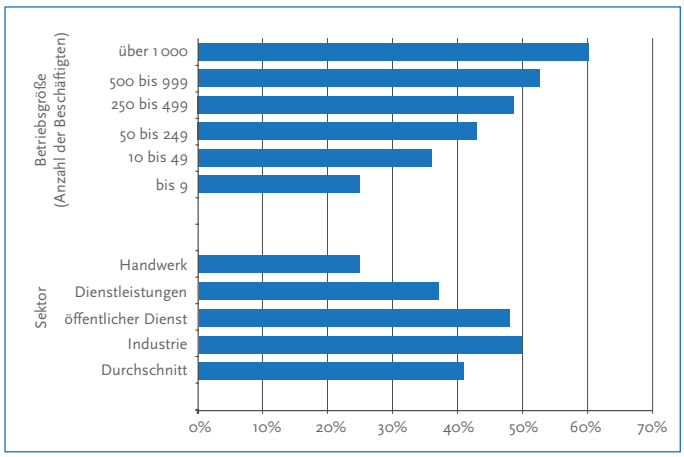

Abb. 1: Häufigkeit an Restrukturierung nach Betriebsgröße und Sektor

Auf die Frage, welche Art der Veränderungen im gesamten Unternehmen stattfanden, berichtete ein knappes Viertel der Befragten, dass Unternehmensteile verlagert oder ausgelagert wurden (23 %). Einen Zusammenschluss ihres Unternehmens mit einem anderen Unternehmen bestätigten dagegen nur 18 % der Befragten. Deutlich häufiger als von Fusionen und Zusammenschlüssen wurde von Expansion oder Wachstum des Unternehmens berichtet (37 % der Befragten gaben dies an).

Mehr Belastungen und gesundheitliche Beschwerden

Beschäftigte in restrukturierten Organisationen – auch solchen, die expandieren – berichteten häufiger als andere Beschäftigte,

baua:
Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin

dass Belastungen in ihrer Arbeit zugenommen haben. Das betrifft insbesondere Belastungen psychischer Art.

Stärker als Beschäftigte, die 2010-2012 keine Restrukturierung erlebt hatten, berichteten Mitarbeiter in Unternehmen mit gravierenden Veränderungen von Termin und Leistungsdruck, der Konfrontation mit neuen Aufgaben, Störungen und Unterbrechungen, Multitasking oder auch Arbeiten an der Grenze der Leistungsfähigkeit.

Im Einklang mit diesen Befunden gaben die Befragten auch eine Zunahme von Arbeitsdruck und Stress an. Während diese Aspekte in den letzten beiden Jahren bei etwa einem Drittel der Befragten ohne Restrukturierungserfahrungen (34 %) zunahmen, war das bei mehr als der Hälfte der Befragten mit Restrukturierungserfahrungen (52 %) der Fall.

Ein vergleichbares Muster zeigte sich für die fachlichen Anforderungen. Mit 56 % gegenüber 40 % berichteten deutlich mehr Befragte mit Restrukturierungserfahrungen, dass die fachlichen Anforderungen an sie zugenommen haben.

Abbildung 2 zeigt diese und weitere Veränderungen im Vergleich von Mitarbeitern mit und ohne Restrukturierungserfahrung in den Jahren 2010-2012. So gaben Mitarbeiter mit Restrukturierungserfahrung auch häufiger einen Vorgesetztenwechsel an, beobachteten häufiger den vermehrten Einsatz von freien Mitarbeitern, Leiharbeitern oder Praktikanten, mehr Stellenabbau sowie die Erbringung neuer oder deutlich veränderter Dienstleistungen.

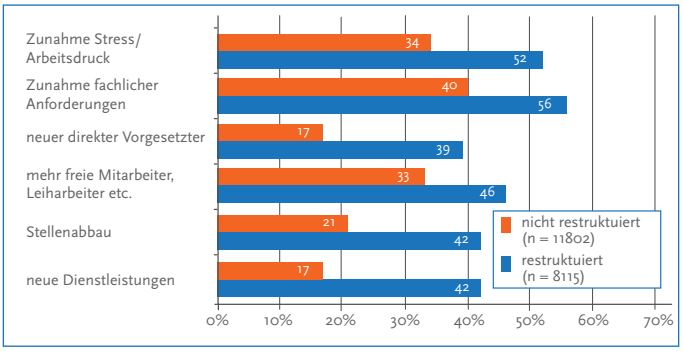

Abb. 2: Vergleich der Veränderungen am Arbeitsplatz in restrukturierten bzw. nicht restrukturierten Organisationen. Gefragt wurde dabei nach Restrukturierung in den letzten beiden Jahren vor der Befragung

Die erhöhten Anforderungen, psychischen Belastungen und die Zunahme von Stress gingen auch mit mehr gesundheitlichen Beschwerden einher, wie Abbildung 3 zeigt. Besonders bedeutsam waren dabei psychosomatische Beschwerden. Je mehr Veränderungen am Arbeitsplatz gleichzeitig auftraten, desto mehr Stress und Arbeitsdruck wurden erlebt und desto mehr gesundheitliche Beschwerden traten auf.

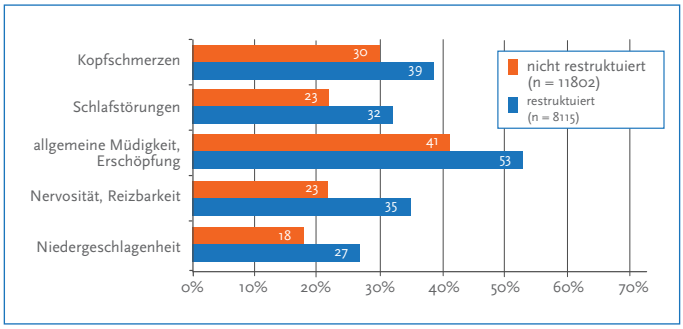

Abb. 3: Vergleich gesundheitlicher Beschwerden von Beschäftigten in Organisationen mit/ohne Restrukturierungen

Gestaltung durch Begleitung

Die Daten der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung zeigen, dass mit Restrukturierungen insbesondere Stress, Arbeitsdruck und Arbeitsanforderungen zunehmen. Von den Beschäftigten in reorganisierten Unternehmen wurden psychische Belastungen sehr viel häufiger berichtet als in Organisationen ohne Umorganisation. Dies war auch mit der Zunahme gesundheitlicher Beschwerden verbunden.

Die Vermeidung von Veränderung per se ist keine Option, um diese unerwünschten Effekte abzumildern oder zu vermeiden. Denn die Anpassung an neue Markt- und Wettbewerbsbedingungen ist überlebenswichtig für Organisationen und damit für den Fortbestand von Arbeitsplätzen. Vielmehr geht es um die Gestaltung der Restrukturierungsprozesse unter Berücksichtigung der potenziellen Auswirkungen der Veränderungen auf Motivation und Gesundheit der Mitarbeiter. Werden diese vernachlässigt, kann das zum Scheitern der Restrukturierung führen. Die Ziele, die die Unternehmen eigentlich mit den Maßnahmen verfolgen, wie die Verbesserung von Prozessen und Produkten oder die Produktivität, werden wegen der Vernachlässigung der Mitarbeiterperspektive vielfach nicht erreicht.

Für die betriebliche Praxis sollten daher im Sinne der Beschäftigten und der Unternehmen Konzepte entwickelt werden, die vor allem bestimmte Personengruppen – solche die den Restrukturierungsprozess vorantreiben und begleiten sollen – besser auf ihre Aufgabe vorbereiten. Dazu gehören das mittlere Management und auch die Betriebsräte. Die BAuA-Webseite bietet dazu Informationen zu einem Projekt, das sich auf die Entwicklung von betrieblichen Unterstützungstools für die genannten Schlüsselgruppen bezieht (www.baua.de/de/Themen-von-A-Z/Restrukturierung/Projekt.html). Informationen zu anderen Aktivitäten und Veröffentlichungen rund um das Thema Restrukturierung finden sich unter (www.baua.de/Restrukturierung).

Quelle: www.baua.de/dok/6505542
Stand: Juli 2014

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Friedrich-Henkel-Weg 1-25
44149 Dortmund

Service-Telefon 0231 9071-2071
Fax 0231 9071-2070
info-zentrum@baua.bund.de
www.baua.de