

Gesund durch die Restrukturierung – Das Führungsverhalten ist wichtig

30 baua: Fakten

Restrukturierung und fortlaufende Veränderungen sind in vielen Betrieben an der Tagesordnung, beispielsweise durch das Verlagern oder Auslagern von Unternehmensteilen. Dies macht sich auch in der konkreten Arbeitssituation von Beschäftigten bemerkbar: Durch die Restrukturierung kann die Arbeit für die Beschäftigten intensiver werden, gerade wenn mit weniger Personal die gleiche oder sogar mehr und anspruchsvollere Arbeit bewältigt werden muss. Dies kann negative gesundheitliche Folgen für Beschäftigte mit sich bringen. Führungskräfte nehmen in Restrukturierungsprozessen eine wichtige Position ein und können durch Hilfe und Unterstützung der Beschäftigten negative gesundheitliche Folgen abmildern.

Restrukturierung – Veränderungsprozesse mit vielen Gesichtern

Der Begriff Restrukturierung umfasst Veränderungsprozesse, die alle Organisationsebenen betreffen; dazu zählen so unterschiedliche Phänomene wie:

- Standortverlagerungen,
- Abwanderung ins Ausland,
- Outsourcing,
- Insolvenzen,
- Fusionen,
- interne Reorganisationen (z. B. Einführung neuer Fertigungs-/Verfahrenstechnologien oder der vermehrte Einsatz freier Mitarbeiter/-innen oder Leiharbeiter/-innen),
- aber auch Geschäftserweiterungen.

In der repräsentativen BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018 wurden 17.852 abhängig Beschäftigte unter anderem zu Restrukturierungsmaßnahmen in ihrem Betrieb befragt. Eine der Fragen lautete: „Wurden in den letzten zwei Jahren bzw. seitdem Sie Ihre Tätigkeit auf Ihrem jetzigen Arbeitsplatz ausüben wesentliche Umstrukturierungen oder Umorganisationen vorgenommen, die Ihr unmittelbares Arbeitsumfeld betrafen?“ In diesem Faktenblatt wird das Thema Restrukturierung und der Zusammenhang mit der Arbeits- und Gesundheitssituation sowie die Rolle von Führungskräften in Veränderungsprozessen näher betrachtet.

Restrukturierung besonders häufig im produzierenden Gewerbe

Insgesamt berichten 40% der abhängig Beschäftigten, in den letzten zwei Jahren wesentliche Umstrukturierungen oder Umorganisationen in ihrem unmittelbaren Arbeitsumfeld erfahren zu haben. Im produzierenden Gewerbe

(47%) erfolgen am häufigsten Restrukturierungen und Umorganisationen, dicht gefolgt vom Wirtschaftszweig „Öffentliche und private Dienstleistungen“ (43%; siehe Abb. 1). Am seltensten wird von wesentlichen Umstrukturierungen oder Umorganisationen von Beschäftigten im Baugewerbe (21%) berichtet. Des Weiteren berichten Beschäftigte aus größeren Unternehmen deutlich häufiger als aus kleineren Unternehmen von Restrukturierungen.



Abb. 1 Häufigkeit an Restrukturierung in den letzten zwei Jahren nach Betriebsgröße und Wirtschaftszweigen

Stetige Veränderungen bedeuten mehr Belastungen und gesundheitliche Beschwerden

Abhängig Beschäftigte mit Restrukturierungserfahrung in den letzten zwei Jahren berichten häufiger als Befragte ohne diese Erfahrung von einer erhöhten Arbeitsbelastung. Das betrifft insbesondere psychische Belastungen, wie Termin- oder Leistungsdruck, Konfrontation mit neuen Aufgaben, Störungen und Unterbrechungen, Multitasking

king oder auch das Arbeiten an der Grenze der Leistungsfähigkeit.¹ Ferner geben die Beschäftigten, die gravierende Veränderungen erlebt haben, häufiger gesundheitliche Beschwerden sowie eine geringere Arbeitszufriedenheit an (siehe Abb. 2). Zum Beispiel berichten sie häufiger von allgemeiner Müdigkeit, Mattigkeit oder Erschöpfung als Erwerbstätige ohne Restrukturierungserfahrung.

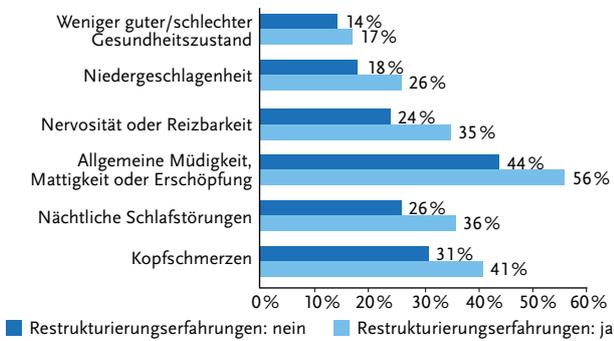


Abb. 2 Gesundheit und Zufriedenheit nach Restrukturierungserfahrungen der abhängig Beschäftigten in den letzten zwei Jahren

Führungskräfte als entscheidende Ressource in Veränderungsprozessen

Führungskräfte nehmen eine zentrale Rolle in Restrukturierungsprozessen ein: Sie gestalten die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten mit. Diese Funktion ist in Veränderungsprozessen besonders gefragt. Zudem gehört es zu ihren Aufgaben zwischen dem Management und den Beschäftigten zu vermitteln, die Beschäftigten auf die Veränderungsprozesse vorzubereiten und sie durch diese hindurch zu begleiten.²

Abbildung 3 zeigt am Beispiel psychosomatischer Beschwerden und der Arbeitszufriedenheit, dass die Führungskraft einen wichtigen Erfolgsfaktor in Veränderungsprozessen darstellt.

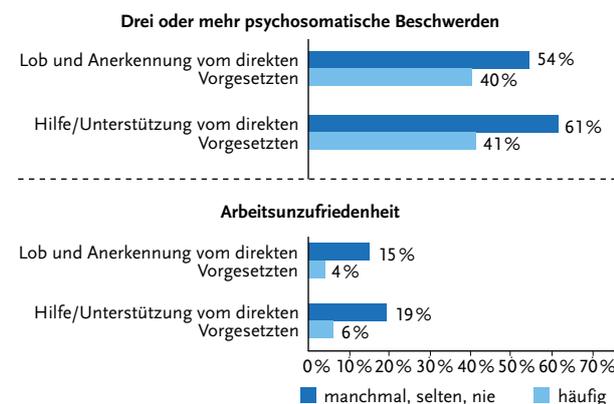


Abb. 3 Gesundheit und Zufriedenheit bei Beschäftigten mit Restrukturierungserfahrungen nach Ausmaß der Unterstützung durch Vorgesetzte

Unter den abhängig Beschäftigten mit Restrukturierungserfahrung zeigt sich: Diejenigen Beschäftigten, die häufig Hilfe oder Unterstützung sowie Lob und Anerkennung durch direkte Vorgesetzte erhalten, berichten weniger häufig von mehreren psychosomatischen Beschwerden und von Unzufriedenheit mit der Arbeit. Tieferegehende Analysen bestätigen diesen Befund.

Fazit

Die Daten der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2018 zeigen, dass Restrukturierungsprozesse in Betrieben auch mit Veränderungen in der Arbeitssituation von Beschäftigten einhergehen, wie zum Beispiel erhöhter Arbeitsintensität. Ebenfalls berichten Beschäftigte mit Restrukturierungserfahrungen häufiger als die Vergleichsgruppe von gesundheitlichen Beschwerden, die mit hohen psychischen Anforderungen in Zusammenhang stehen. Führungskräfte sind eine wichtige Ressource, sofern sie den Beschäftigten in Veränderungsprozessen helfen und sie unterstützen.

Aufgrund der zentralen Rolle von Führungskräften in Veränderungsprozessen sollten diese durch Weiterbildung besser in die Lage versetzt werden, in betrieblichen Restrukturierungen ihre Verantwortung für eine gesundheitsorientierte Prozessgestaltung besser wahrnehmen zu können. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin hat eine zweitägige Weiterbildungsmaßnahme² entwickelt. Dort lernen Führungskräfte Probleme und Konfliktpotentiale zu erkennen, die in Veränderungsprozessen relevant für Wohlbefinden und Gesundheit sind. Darauf aufbauend vermittelt die Weiterbildung das Wissen, wie in Restrukturierungsprozessen angemessen kommuniziert und die nötige Transparenz für Beschäftigte hergestellt werden kann. Außerdem wird erklärt, wie man mit negativen Emotionen umgehen kann, die sowohl bei Führungskräften als auch bei Beschäftigten in Veränderungsprozessen schnell entstehen können.

Weiterführende Informationen

- 1 Restrukturierung in Unternehmen - „Risiken und Nebenwirkungen“. BIBB/BAuA-Factsheet 08. Dortmund: BAuA 2014. Verfügbar unter: www.baua.de/dok/6505542
- 2 B. Thomson, J. Rank, S. Gerstenberg, N. Ulland, 2018. Qualifizierungstools für Führungskräfte und Betriebsräte bei betrieblichen Restrukturierungen. 1. Auflage. Dortmund: BAuA 2018. DOI: 10.21934/baua:bericht20180927