

# Restrukturierung in Organisationen und mögliche Auswirkungen auf die Mitarbeiter

Dr. Birgit Köper, Dr. Götz Richter

## Inhalt

1	<b>Einführung, Adressaten und Ziele dieses Papiers</b>	1
2	<b>Zahlen und Fakten – Bedeutung des Phänomens „Restrukturierung“</b>	2
	2.1 Abgrenzung des Begriffs zu anderen Formen des Wandels	2
	2.2 Verbreitung von Restrukturierung	3
	2.3 Erfolg versus Misserfolg von Restrukturierungsmaßnahmen	5
	2.4 Zusammenhang von Restrukturierung mit Belastungen und Anforderungen – insbesondere mit psychischen Belastungen	6
3	<b>Stand der Forschung zu möglichen Auswirkungen von Restrukturierung</b>	7
	3.1 Zusammenhang von Restrukturierung und Gesundheit	7
	3.2 Zusammenhang von Restrukturierung mit Motivation und Arbeitsverhalten	8
4	<b>Forschungsbedarf</b>	8
5	<b>Empfehlungen</b>	8
6	<b>Fazit</b>	9
7	<b>Literatur</b>	10

## 1 Einführung, Adressaten und Ziele dieses Papiers

Der Wandel der Arbeitswelt ist kein neues Phänomen – immer schon hat es kontinuierlichen und phasenweise drastischen Wandel gegeben. Neu allerdings ist die Veränderungsgeschwindigkeit, die innerhalb der letzten 30 Jahre deutlich zugenommen hat. Ging es in den 1980er und 1990er Jahren dabei um neue Instrumente zur Selbststeuerung und zur schnellen Anpassung an Marktbedürfnisse, so kann die Veränderungsgeschwindigkeit, die vom Markt vorgegeben wird, in den Organisationen z.T. gar nicht mehr antizipiert werden. Betrafen die Auswirkungen des Wandels früher eher einfache Tätigkeiten, so sind heute alle Bereiche einer Organisation von Wandel und Veränderung betroffen. Veränderungen bedeuten zum Teil gravierende Restrukturierungen, die eine Organisation in ihrer Gesamtheit verändern. Die Tatsache, dass sich Organisationen und Menschen neuen Gegebenheiten anpas-

sen müssen, ist normal und nicht grundsätzlich in Frage zu stellen. Gründe sind neben den Entwicklungen im Markt und im Wettbewerb auch veränderte Kundenerwartungen oder im öffentlichen Bereich häufig auch politisch induzierte Impulse. Vor dem Hintergrund der fortschreitenden Globalisierung und technischen Möglichkeiten finden diese Anpassungsnotwendigkeiten jedoch in schneller auftretender Abfolge auf, so dass Organisationen als Reaktion darauf häufiger und rascher als noch vor einigen Jahren vielfältige und teilweise umfassende Restrukturierungsmaßnahmen ergreifen (Roland Berger, 2009). In diesen Veränderungen steckt die Chance der besseren Gestaltung von Prozessen und Arbeitssituationen, die die Prosperität des Unternehmens unterstützen können. Andererseits ist mit solchen Umbrüchen auch das Risiko der Fehlsteuerung und negativer Auswirkungen auf die Beschäftigten

verbunden. Mitarbeiter in restrukturierten Organisationen erleben vielfältige und zeitgleiche Veränderungen ihrer Arbeitssituation im Hinblick auf Prozesse und Produkte, Personal und Organisation sowie den Aufgaben und Arbeitsanforderungen. Diese Veränderungen können neben den Chancen zur Prosperität der Organisation und besser organisierten Abläufen auch mit erhöhtem Stress und Arbeitsverdichtung einhergehen und längerfristig zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen bei den Beschäftigten führen.

Wie im Einzelnen die Zusatzbelastungen aus den Veränderungsprozessen die Mitarbeitergesundheit tangieren und welche Faktoren und Maßnahmen wirksame präventive Wirkungen entfalten, ist bisher nur unzureichend untersucht. Es stellt sich daher die Frage, wie Restrukturierungsprozesse zu gestalten und zu begleiten sind, damit sie von Unternehmen und ihren Beschäftigten bewältigt werden können. Die Herausforderung, mit den Veränderungen adäquat umzugehen, betrifft neben den Betrieben und ihren Beschäftigten auch die Politik und die Sozialpartner im Sinne der Gestaltung von förderlichen Rahmenbedingungen sowie die Wissenschaft, die sich den offenen Forschungsfragen widmen muss.

Dieses Papier **richtet sich insofern** an alle genannten Beteiligten aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik und verfolgt die **Ziele:**

- Den gegenwärtigen Stand der Forschung sowie einschlägige Daten und Fakten überblickartig zu skizzieren und Forschungsbedarfe aufzuzeigen
- Die gegenwärtigen und geplanten Aktivitäten der BAuA sowie deren Positionierung zum Thema Restrukturierung zu skizzieren.

Dabei soll dem Leser ein grober Überblick und ein „schneller Einstieg“ ins Thema ermöglicht werden. Das Papier versteht sich insofern nicht als Detailabhandlung, so dass insbesondere im Hinblick auf die wissenschaftlichen Einzelheiten auf die entsprechenden Referenzen verwiesen sei.

Um diese Ziele zu adressieren ist das Papier wie folgt **strukturiert:**

Nach dem Problemaufriss in Abschnitt 1 folgen in Abschnitt 2 einige zahlenmäßige Informationen zum Phänomen „Restrukturierung“ bezogen auf Deutschland. Daran schließt sich die Beschreibung des Forschungsstandes und -bedarfs zu potenziellen negativen Auswirkungen von Restrukturierungsprozessen auf die Mitarbeiter und ihre Gesundheit an sowie die aus dieser Betrachtung folgenden offenen Forschungsfragen. Es folgen in Abschnitt 5 allgemeine Gestaltungsempfehlungen für die Begleitung von Restrukturierungsprozessen sowie ein Überblick über die laufenden und programmatisch geplanten Aktivitäten der BAuA zum Thema unter Aufzeigen der Schnittstellen zu anderen wichtigen Trends im Wandel der Arbeitswelt wie etwa der demographischen Entwicklung, der wachsenden Bedeutung psychischer Belastungen und der Frage wie trotz / bzw. bei diesen Entwicklungen die Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern gewahrt bzw. verbessert werden kann.

## 2 Zahlen und Fakten – Bedeutung des Phänomens „Restrukturierung“

### 2.1 Abgrenzung des Begriffs zu anderen Formen des Wandels

Der Begriff „Restrukturierung“ wird insgesamt undifferenziert verwandt und bezeichnet als Oberbegriff alle Arten bedeutsamer Veränderungen in einer Organisation (Greif et al., 2004). Prozesse wie Restrukturierung, Reorganisation und Change Management sind dadurch gekennzeichnet, dass sie bestehende Strukturen und Routinen in Frage stellen und durch zielgerichtete und explizite Interventionen verändern wollen – dies geschieht insbesondere in Zeiten besonderer organisatorischer Dynamik. Entscheidungen sind aufgrund der in Frage gestellten Routinen und Strukturen mit besonders großer Unsicherheit belastet. Ein charakteristisches Merkmal aller Formen von organisationalen Veränderungsprozessen ist die Ergebnisoffenheit. Obwohl es sich um bewusst gestaltete Interventionen handelt, ist die Komplexität so groß, dass eine positive Bilanz von intendierten und nichtintendierten Effekten nicht allein durch eine überzeugende Reformidee erreicht werden kann (Bohn, 2007).

In Veränderungsprozessen bestätigen sich Organisationen im Sinne von (Mikro-) Politik auch als „Arenen“, in denen Machtbeziehungen und -differenzen sowie das Verfolgen von individuellen und kollektiven Interessen eine zentrale Rolle spielen (von Willich, 2010). Für die Organisationsmitglieder, ob Beschäftigte oder Führungskräfte, bringen diese Übergangszeiten die Verringerung von Sicherheiten mit sich: Verliere ich meinen Arbeitsplatz? Verändern sich meine Aufgaben? Verändert sich die Arbeitsteilung? Habe ich es mit einem neuen Vorgesetzten oder neuen Kollegen zu tun? Verliere ich die Zuständigkeit für bestimmte Kunden? Welche Karriereerwartungen verschließen sich durch die Veränderung, welche neuen Optionen entstehen? Verständlicherweise ist die Perspektive der Beschäftigten in erster Linie auf die potenziellen Folgen der Restrukturierung im Hinblick auf ihre persönliche Situation gerichtet.

Im Wortsinn bezeichnet Restrukturierung die Wiederherstellung einer Struktur. Damit wird klar, dass der Fortbestand einer bestehenden Struktur, also eines Unternehmens- oder eines Unternehmensteils, zur Disposition steht. Die Maßnahmen zielen vorrangig auf die Anpassung der Unternehmensstruktur an veränderte Marktbedingungen und dabei meist auf die betriebliche Leistungserbringung (Krystek & Moldenhauer, 2007). Krisen und damit die Notwendigkeit zu Restrukturierung sind aus volkswirtschaftlicher Perspektive unvermeidlich und kehren periodisch wieder (Siegwart et al., 1990).

Als **Reorganisation/Restrukturierung** wird die Änderung einer bestehenden Organisationsstruktur bezeichnet. Anlässe für Reorganisation bilden u.a. Verschiebungen in der Umwelt oder im Produktionsprogramm einer Unternehmung, personelle Veränderungen durch Eintritt oder Ausscheiden (wichtiger) Handlungsträger (Gablers Wirtschaftslexikon 2012). Im Wortsinn bezeichnet die Reorganisation den (veränderten) Wiederaufbau einer Einheit oder der Abläufe und Zuständigkeiten

innerhalb einer Einheit. Anders als bei der Restrukturierung wird die Reorganisation auch als neutrale Veränderungsmaßnahme, die Personalabbau enthalten kann, aber nicht muss, bezeichnet (Bohn 2007).

Ein anderer Veränderungspfad wird als **Organisationsentwicklung (OE) oder Change Management** bezeichnet. Organisationsentwicklung wirkt langfristig und umfasst das gesamte Unternehmen oder die meisten Organisationseinheiten. Im Wortsinn bedeutet Change Management die Führung einer Veränderung oder die Führung durch eine Veränderung. Damit werden Veränderungen nicht einfach angeordnet und durch Verweis auf einen Sachzwang exekutiert, sondern als Teil eines Managementprozesses begriffen. Wie Restrukturierung verfolgt Organisationsentwicklung die Veränderung von Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens, ist aber darüber hinaus auch auf die Veränderung der strategischen Ausrichtung und die grundlegenden Einstellungen und Verhaltensweisen der Beschäftigten ausgerichtet (Vahs & Leiser, 2003). Organisationsentwicklung war über Jahrzehnte das dominierende Paradigma des Change Managements. Charakteristisch dabei ist der geforderte Gleichklang der Zielsetzungen des Unternehmens und der Mitarbeiterbelange (Gablers Wirtschaftslexikon 2012). So ist ein charakteristisches Merkmal von OE-Prozessen ihr Anspruch, als Lernprozess zu wirken und dadurch nicht nur zu einer unmittelbaren Verhaltensänderungen einzelner Mitglieder und Organisationseinheiten zu führen, sondern auch die Organisationsstrukturen und -prozesse und vor allem die diesen zugrunde liegenden Selektionen und Generalisierungen zu verändern (Sievers 1977).

**Tabelle 1:** Formen des Organisationswandels

	Restrukturierung	Organisationsentwicklung
Zeitperspektive	Vergangenheit	Zukunft
Dynamik	diskontinuierlich, spontan	geplant, kontinuierlich
Zeithorizont	kurzfristig	langfristig
Steuerung	ad-hoc	als Projekt
Handlungsperspektive	punktuell	strategisch
Ausrichtung	pragmatisch	als Lernprozess
Initialisierung	passiv (getrieben)	aktiv
Eigentümergeperspektive	Rettung	Weiterentwicklung

Restrukturierungen stellen einen härteren, einschneidenden und häufig punktuellen Eingriff in den bestehenden Aufbau und die Abläufe sowie die Verfahren der Leistungserbringung dar und sind auf kurzfristige Wirksamkeit ausgerichtet. Organisationsentwicklung bezeichnet dagegen einen längerfristig angelegten und kontinuierlichen Prozess, der mittel- und langfristig ausgerichtet ist und in dem Management und Beschäftigte deshalb einen größeren Gestaltungseinfluss haben. Existenzielle organisationale Krisen erfordern Entscheidungen unter großem Zeitdruck und hoher Ergebnisunsicherheit und sind deshalb eine Arena für besondere mikropolitische Auseinandersetzungen. Diese Auseinandersetzungen können als mikropolitische „Spiele“ analysiert werden, die bestimmten Regeln folgen und zu den in Abschnitten 2.4 und 2.5 näher erläuterten Folgen beitragen können. Merkmale mikropolitischer Prozesse sind erstens, dass es sich um soziales und regelgeleitetes Verhalten von Akteuren in einer Organisation han-

delt, zweitens die Organisation ein bestimmtes Feld mit spezifischen Grenzen, Strukturen, Normen und Regeln definiert und drittens Spielräume von den Beteiligten durch unterschiedliche Strategien ausgefüllt und genutzt werden können und müssen (Neuberger 1995; 2006, Ortmann et al., 1997). Macht und Machtmotive spielen im Verhalten von Führungskräften in Veränderungsprozessen eine sehr große Rolle (Strohm 2008).

## 2.2 Verbreitung von Restrukturierung

Die Datenlage zur Durchführung von Restrukturierungen ist eher unbefriedigend. Auf europäischer Ebene führt der „European Restructuring Monitor“ regelmäßig das Restrukturierungsgeschehen in den Mitgliedsländern zusammen (Kieselbach et al., 2009; Storrie & Ward, 2007) und erfasst Veränderungen wie

- Standortverlagerungen („relocation“)
- Abwanderungen („offshoring“, „delocation“)
- Ausgliederung von einzelnen Funktionseinheiten („outsourcing“)
- Konkurs/Betriebsstilllegungen („bankruptcy“/„closure“)
- Fusionen/Firmenübernahmen („merger“, „acquisition“)
- Interne Restrukturierungen („internal restructuring“)
- Geschäftserweiterungen („business expansion“).

Bei einem Großteil der Maßnahmen sind die Reduzierung von Kosten und/oder die Erhöhung von Produktivität unter Abbau von Personal die Kernziele (Kozłowski 1993; Neves & Caetano 2006; Roland und Berger 2009). Zudem werden vor allem Maßnahmen zur Anpassung der Geschäftsplanung, zur Verbesserung des Liquiditätsmanagements und zur Förderung des Wachstums der Organisation ergriffen (Roland Berger 2009).

Die BAuA fördert derzeit ein Projekt, das die quantitativen Informationen zum Restrukturierungsgeschehen in Deutschland auf Grundlage verschiedener Datenbanken zusammenführt. Die Datenbanken haben unterschiedliche Zielrichtungen und werden daher kein völlig einheitliches Bild über die Prävalenz von Reorganisationsmaßnahmen ergeben. Dennoch lassen sich die Einzelinformationen zu einem „Bild“ zusammensetzen, das wesentliche Erkenntnisse zur Bedeutung spezifischer Restrukturierungsformen, zu betroffenen Branchen oder Unternehmensarten liefert. Der Stand der bisherigen Auswertung der Datenbanken wird im Folgenden dargestellt:

Der European Restructuring Monitor (ERM) (Storrie 2006; Storrie & Ward 2007) wird durch das European Monitoring Centre on Change (2011) zur Verfügung gestellt und kann als wichtige Datenquelle für die Bestandsaufnahme des Restrukturierungsgeschehens in Europa betrachtet werden. Er ist die einzige Quelle, die kontinuierlich europaweite aktuelle Daten frei verfügbar liefert. Bezogen auf nationale Detailinformationen – etwa für Deutschland – stößt die Auswertung des ERM jedoch an ihre Grenzen. Der ERM wertet für die EU Zeitungsartikel zu Restrukturierungsmaßnahmen, die mit Personalabbau in Zusammenhang stehen, aus. Dabei werden ausschließlich in der Presse veröffentlichte Restrukturierungen mit einem

Personalabbau von mehr als 100 Beschäftigten bzw. mehr als 10 % der Beschäftigten bei Organisationen über 250 Mitarbeiter berücksichtigt. Diese Daten sind aufgrund der beschriebenen Restriktionen des ERM unvollständig, nur eingeschränkt aussagefähig und etwa für nationale Vergleiche wenig geeignet. Insbesondere ist davon auszugehen, dass die für die deutsche Wirtschaftsstruktur bedeutsamen kleinen und mittelständischen Unternehmen mit ihren Restrukturierungen in dieser Datenerhebung kaum repräsentiert sind. Dennoch lassen sich auf Grundlage des ERM einige grundlegende Aussagen zur Prävalenz von Restrukturierung treffen.

Was die Restrukturierungsarten betrifft, so sind die überwiegende Anzahl von Maßnahmen interne Restrukturierungen (in Europa 76 %, in Deutschland 74 % / 2011), bei denen Strategien angepasst sowie Prozesse und Strukturen verändert werden. Nach der Finanzkrise 2009 und einem Höhepunkt der gemeldeten Restrukturierungen in dieser Zeit (114 gemeldete Fälle) wurden in 2010 und 2011 deutlich weniger Restrukturierungsfälle im ERM für Deutschland zusammengeführt (63 Fälle in 2010, 58 in 2011). Über einen Zeitraum von 2002 bis 2011 lagen bei 54,77 % der gemeldeten Restrukturierungsfälle interne Restrukturierungen zugrunde. In 79,5 % dieser Fälle waren Personalreduzierungen geplant. Interne Restrukturierungen waren damit die mit Abstand häufigste Form von Veränderungsprozessen. Die zweitwichtigste Form (21,23 %) waren Geschäftserweiterungen, die nicht zur Reduzierung, sondern zur Schaffung neuer Stellen führten. Dieser Befund muss jedoch sehr kritisch hinterfragt werden. Da der ERM auf Zeitungsberichten basiert und davon auszugehen ist, dass die Unternehmen eher positive als negative Ereignisse an die Presse berichten, ist der Stellenwert der Geschäftserweiterungen im Vergleich zu anderen Restrukturierungen wahrscheinlich eher überschätzt. Weitere wichtige Kategorien waren Konkurse/Betriebsstillegungen (9,23 %), Firmenübernahmen (5,13 %) und Standortverlagerungen ins Ausland (4,51 %). Im Bezug auf die Branchendifferenzierung war auf Grundlage des ERM der Produktionsbereich die am häufigsten betroffene Branche. 57,3 % aller gemeldeten Fälle in der häufigsten Kategorie „interne Restrukturierung“ fanden in diesem Sektor statt. Neben der Produktion waren Finanzdienstleister, Unternehmen in der Branche „Transport und Verkehr“ sowie der öffentliche Dienst betroffen.

Detailliertere und spezifisch auf Deutschland bezogene Informationen zur Verbreitung des Phänomens „Restrukturierung“ sind in der BiBB/BAuA Befragung enthalten. In dieser Beschäftigtenbefragung (2005/2006) mit einer repräsentativ ausgewählten Stichprobe von 20.000 befragten Beschäftigten werden etwa alle 5-6 Jahre im Hinblick Informationen zur Arbeitswelt erhoben<sup>1</sup> – darunter auch auf Restrukturierungen bezogene direkte Veränderungen im Arbeitsbereich der Befragten. Dabei wird deutlich, dass in einer Grobeinteilung nach Wirtschaftsbereichen vor allem die Beschäftigten der Industrie (53,2 %) und des öffentlichen Dienstes (53,1 %) von Restrukturierung betroffen waren.<sup>2</sup> Der Handel war mit 40,5 %

betroffen und das Handwerk mit 26,8 %. Weiter wird deutlich, dass Restrukturierungen vor allem in größeren Organisationen stattfinden. So berichteten 66,8 % der Beschäftigten in Betrieben mit über 1000 Mitarbeitern von entsprechenden Veränderungsmaßnahmen, aber nur 26,9 % der Beschäftigten in Betrieben von bis zu 9 Mitarbeitern. Je größer also eine Organisation, desto wahrscheinlicher sind Veränderungen im Arbeitsumfeld. Allerdings war auf Grundlage der BiBB/BAuA-Befragung der Stellenabbau in mittleren Betrieben (250 bis unter 1.000 Beschäftigte) nicht signifikant unterschiedlich zu großen Organisationen mit mehr als 1.000 Beschäftigten. Zudem unterschied sich die prekäre Beschäftigung in Unternehmen mit 500 bis unter 1.000 Mitarbeiter nicht von Großbetrieben. Restrukturierungen gehen mit Veränderungen im Hinblick auf Stress und Arbeitsverdichtung einher bzw. verstärken diese (s. dazu insbesondere auch Abschnitt 2.4).

Der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) führt seit 2007 jährlich eine repräsentative Befragung zur Qualität der Arbeit durch. Der DGB Index erhebt seit 2010 auch Fragen zur Restrukturierung. Die Ergebnisse stehen im Einklang mit denen der BiBB/BAuA-Befragung:

- Der überwiegende Anteil der Beschäftigten berichtet von Restrukturierungen,
- diese stehen in der Regel mit Entlassungen im Zusammenhang,
- in großen Unternehmen wird stärker restrukturiert und entlassen als in kleinen
- Restrukturierungen finden vor allem in der Industrie statt

Der DGB-Index zeigt zudem, dass Beschäftigte mit befristetem Arbeitsvertrag signifikant und Zeitarbeiter tendenziell häufiger von Entlassungen betroffen sind. (Rigotti & Otto 2012). Laut DGB-Index war das Vorhandensein eines Betriebsrats kein Faktor, der Restrukturierung oder Entlassungen entgegenstand. Unternehmen mit Betriebsrat waren häufiger von Restrukturierung und Entlassungen betroffen. Dies ist wahrscheinlich der Tatsache geschuldet, dass eher große Unternehmen restrukturiert werden und diese Unternehmen über einen Betriebsrat verfügen.

Die M&A Database der Universität St. Gallen ist die umfangreichste Datenbank, in der Merger & Acquisitions (M&E) – also Unternehmensübernahmen als eine spezifische Form der Restrukturierung zusammengeführt werden. Wie der ERM ausweist, ist diese Restrukturierungsform im Vergleich zu internen Restrukturierungsmaßnahmen eher unbedeutend (s.o.). Während im ERM im Zeitraum von 2002-2011 für Deutschland insgesamt aufgrund der genannten Restriktionen (nur große Restrukturierungsfälle in großen Unternehmen, Pressebasiert) nur 50 Mergers genannt wurden, sind es in der M&A Database 16.500 Transaktionen. Dies kann noch einmal als deutlicher Hinweis darauf gedeutet werden, dass der Informationsgehalt des ERM auf nationaler Ebene hinterfragt werden muss. Im Trend nahm die Anzahl der Mergers in Deutschland in dem genannten Zeitraum ab. So fanden 2002 1.734 Unternehmens-

<sup>1</sup> Die Fragen beziehen sich jeweils auf den Zeitraum von 2 Jahren vor dem Erhebungszeitpunkt. Die hier dargestellten Ergebnisse bilden insofern den Zeitraum von 2003 bis 2005 ab.

<sup>2</sup> Gefragt wurde, ob die Beschäftigten in den letzten zwei Jahren vor dem Erhebungszeitpunkt Restrukturierungen erlebt haben.

übernahmen Eingang in die Datenbank, im Krisenjahr 2009 waren es 972 und in 2010 979. Vor allem die Branchen Finanzdienstleistungen und allgemeine Dienstleistungen waren dabei von Übernahmen und Zusammenschlüssen betroffen. Der Dienstleistungsbereich ganz allgemein lag seit 2004 mit der Anzahl der M&E über (teilweise volatilen) Branchen wie Medien, Computer aber auch Chemie/Pharma oder Energie und Entsorgungswirtschaft (Rigotti & Otto, 2012). Der überwiegende Anteil (63 % im Durchschnitt über die Jahre 2002 bis 2011) der M&E liegt in nationalen Transaktionen ohne internationale Käufer.

Die bisherigen Auswertungsergebnisse zur Prävalenz von Restrukturierung in Deutschland lassen sich auf Grundlage der einbezogenen Datenbanken wie folgt zusammenfassen:

**Tabelle 2:**

Kriterium	Befund	Datenbank, die dies stützt
Art der Restrukturierung	Interne Restrukturierung als bedeutendste Form	ERM, WSI
Unternehmensgröße	Restrukturierungen finden insbesondere in großen Unternehmen statt. Im Hinblick auf Personalabbau und den Einsatz prekär beschäftigter Mitarbeiter gibt es aber zum größeren mittelständischen Unternehmen keinen Unterschied	ERM, BiBB/BAuA, DGB-Index
Branchen	Insbesondere die Industrie ist „betroffen“. Andere Branchen sind der öffentliche Dienst, die Finanzbranche und Transport und Verkehr	ERM, BiBB/BAuA
Stellenabbau	Restrukturierung geht in aller Regel mit Stellenabbau einher, wahrscheinlich, weil Kostensenkungen das primäre Ziel von Restrukturierungsmaßnahmen sind	ERM, BiBB/BAuA, DBB-Index
Stress, Arbeitsdruck, Zunahme von Anforderungen	Stress, Arbeitsdruck und Anforderungsvielfalt/Zunahme der Anforderungen steigen insgesamt und zwar stärker in restrukturierten Organisationen. Je mehr Veränderungen stattfinden, desto stärker ist der Anstieg von Stress, Arbeitsdruck und Anforderungen.	BiBB/BAuA (DGB-Index, WSI) <sup>3</sup>

### 2.3 Erfolg versus Misserfolg von Restrukturierungsmaßnahmen

Ziele von Reorganisationsmaßnahmen sind vor allem Kostensenkungsprogramme, Anpassungen der Geschäftsplanung, Verbesserungen im Liquiditätsmanagement und Umsatz- bzw. Wachstumsinitiativen (Roland Berger, 2009). Aus Sicht der Unternehmensleitungen ist eine Restrukturierung dann erfolgversprechend, wenn eine schnelle Implementierung der Maßnahmen erfolgt, wenn das Management die Maßnahme engagiert mitträgt bzw. in das Unternehmen „hineintransportiert“ und wenn es ein ganzheitliches und strategisch abgestimmtes Konzept für den Restrukturierungsprozess gibt (ebenda). Die erfolgreiche Implementierung von Veränderungsprozessen ist in bewegten Märkten und unruhigen Zeiten entscheidend für das Überleben und Prosperieren einer Organisation. Ob eine Reorganisation erfolgreich war, ist an den Zielen zu bemessen, die zu Beginn des Prozesses definiert wurden. Indikatoren für Erfolg oder Nicht-Erfolg festzulegen, ist dabei nicht trivial. Zum Erfolg bzw. Misserfolg von Change-Prozessen gibt

es einige zusammenfassende Studien. So kommen Balogun & Hailey (2004) zu dem Ergebnis, dass 70 % aller Restrukturierungs- und Änderungsprozesse scheitern. Nach einer Studie von Tomasko (1993) bei über 1.000 US-Firmen ergab sich im Hinblick auf den Erfolg von Restrukturierungen folgendes Bild:

- 90 % der Unternehmen planten die Reduzierung von Kosten, nur 50 % erreichten dies
- 75 % planten die Steigerung der Produktivität, nur 22 % erreichten dies
- 50 % planten die Verbesserung der internen Prozesse, nur 15 % erreichten dies.

Als Grund sehen die Autoren vor allem den Fokus auf „downsizing“, der mit den Maßnahmen in der Regel verbunden ist (s. auch Abschnitt 2.2). „Downsizing“ sieht Cascio (1993) mit dem klaren Fokus auf das Erreichen kurzfristiger finanzieller Ziele. Produktivität als Zielgröße der meisten Reorganisationen ist ein unspezifischer Quotient aus output, relativiert am input. Produktivität lässt sich kurzfristig steigern, indem der input – also in der Regel die Kosten als Nennergröße des Quotienten – verringert wird. Resistenz gegen die Veränderung, Stress und Arbeitsverdichtung, verringerte Motivation oder Einschränkungen in der Leistung aufgrund verschlechterter Gesundheit können jedoch in der Folge auch den „output“ (Zählergröße des Zielindikators Produktivität) vermindern, so dass die Kostenersparnis durch solche mittelfristigen Effekte überlagert wird. Nach einer systematischen Überblickstudie (Datta 2010) hat insbesondere Personalabbau – und dieser ist eine der Hauptmaßnahmen zur Kostenreduktion in Phasen der Reorganisation – Auswirkungen auf die Mitarbeiter. Personalabbau führt zu verringertem Commitment und job-involvement, zu verringertem Vertrauen in das Management, zu reduzierter wahrgenommener Fairness, Leistungsbereitschaft und letztlich Leistung. Gründe für die Nicht-Erfüllung der ökonomischen Erwartungen sind daher in erster Linie:

- Die Vernachlässigung der Reaktion der Beschäftigten (Brown & Humphreys 2003; Schweiger et al., 1987; Van Knippenberg & Van Leeuwen, 2001)
- Die unzureichende, intransparente Kommunikation der geplanten Veränderungen (Robertson et al., 1993; Rigotti & Otto, 2012)
- Mangelnde Berücksichtigung von Transaktionskosten z.B. aufgrund von Fluktuation (Rigotti & Otto, 2012).

Konkret befürchteten nach einer Befragung von 22.000 Beschäftigten (Heron, 2009) die Mitarbeiter im Zuge einer Fusion Arbeitsplatzunsicherheit und Entlassungen, Arbeitsüberlastung oder -unterlast, Ungewissheit bezüglich der eigenen weiteren Aussichten/Karrierestillstand, schlechte Kommunikation und Information, wenig/keine Kontrolle im Hinblick auf die Veränderungsgeschwindigkeit, mangelnde Unterstützung und Verschlechterung der Unternehmenskultur, mangelnde Anerkennung, wenig/keine Kontrolle im Hinblick auf die Veränderungsgeschwindigkeit, mangelnde Unterstützung und Verschlechterung der Unternehmenskultur, mangelnde Anerkennung. Diese führen zu Verunsicherungen und Widerständen, die kaum kalkulierbare Transmissionskosten mit sich bringen (Weiss & Udris, 2001).

<sup>3</sup> DGB-Index und WSI Betriebsrätebefragung stellen den generellen Zuwachs an Stress und Arbeitsverdichtung fest. Sie setzten dies nicht explizit mit Restrukturierungsereignissen in Verbindung

Speziell bei Fusionen (mergers and acquisitions/M&A) kommt zu den genannten Widerständen das Problem hinzu, dass die ehemals eigenständigen Organisationen eine eigene, und teilweise sehr unterschiedliche Kultur mitbringen. Diese Kultur ist teil des Selbstverständnisses der Mitarbeiter und prägt ihre Erwartungen. Zwischen 50 und 80 % aller M&As werden als ökonomischer Misserfolg gewertet (Buono et al., 2002; Cartwright & Schoenberg, 2006). Jansen und Körner (2000) stellen in einer Studie zum Erfolg von 103 Fusionen fest, dass nur 44 % der Organisationen nach der Fusion eine positive Umsatzentwicklung hatten und nur 21,5 % ihren Börsenwert steigern konnten. Dem formalen Zusammenschluss der fusionierten Unternehmen folgen oft weitere gravierende Veränderungen und insbesondere Personalabbau. In dieser Phase verlassen vor allem gut ausgebildete, jüngere Beschäftigte die Organisation (Iverson & Pullmann, 2000). Dies ist mittlerweile durchaus auch im öffentlichen Dienst zu beobachten. In einer Fallstudie zur Fusion eines Krankenhauses verließen insbesondere die jungen und gut ausgebildeten Pflegekräfte die Organisation, so dass in der Pflege ein Alterdurchschnitt von 58 Jahren entstand (Köper & Schauerte, 2011).

Wie eingangs schon genannt, ist der Wandel die Normalität in der Arbeitswelt und die Veränderung zu verhindern oder sich den markt- und wettbewerbsbedingten Anpassungsnotwendigkeiten nicht zu stellen, keine Option. Im Wissen um die möglichen Transaktionskosten kann der Wandel jedoch gestaltet und begleitet werden. Welche Ansätze es dazu gibt, und insbesondere, wo noch Forschungs- und Entwicklungsbedarf besteht, wird in Abschnitt 5 erläutert.

## 2.4 Zusammenhang von Restrukturierung mit Belastungen und Anforderungen – insbesondere mit psychischen Belastungen

Psychische Belastungen steigen in ihrer Bedeutung seit Jahren kontinuierlich an und verursachen einen Großteil der Arbeitsunfähigkeitstage (BAuA 2010). Insofern nimmt in der öffentlichen Diskussion wie auch in den gegenwärtigen politischen Programmen – auf EU-Ebene wie national – die Problematik der psychischen Belastungen breiten Raum ein. Sie werden durch Restrukturierungen scheinbar verstärkt. So fanden Wanberg und Banas (2000), dass Veränderungen in der Organisation mit höherer psychischer Beanspruchung verbunden sind. Die BiBB/BAuA Befragung (2006) bildet die Einschätzung der Beschäftigten ab, inwieweit sie psychischen Belastungen ausgesetzt sind. Tab. 1 führt auf, zu welchen Prozentsätzen die Befragten angeben, dass sie die genannten Belastungen an ihrem Arbeitsplatz erleben.

Arbeits- bzw. Zeitdruck stellen ein Problem dar, dass alle Erwerbstätigen zu sehr hohen Anteilen betrifft: So haben mehr als die Hälfte der Erwerbstätigen häufig starken Termin- und Leistungsdruck (53,5 %) bzw. müssen häufig verschiedene Arbeiten gleichzeitig betreuen (58,6 %). Hier ist insbesondere auf die Gruppe der Angestellten zu verweisen, bei denen der Anteil noch etwas höher liegt (65,2 %). Gepaart mit der insbesondere in dieser Gruppe besonders hohen Störhäufigkeit (54,4 %), kann dies zu hohen subjektiven Belastungen führen.

**Tabelle 3:** Psychische Arbeitsanforderungen / Quelle: BiBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2005/2006

häufig psychische Arbeitsanforderungen	%
Arbeitsdurchführung in allen Einzelheiten vorgeschrieben	22,9
Stückzahl, Leistung oder Zeit vorgeschrieben	31,1
Ständig wiederkehrende Arbeitsvorgänge	51,4
Starker Termin- und Leistungsdruck	53,5
Verschiedenartige Arbeiten gleichzeitig betreuen	58,6
Bei der Arbeit gestört/unterbrochen	46,0
Nicht Erlerntes/Beherrschtes wird verlangt	8,8
Konfrontation mit neuen Aufgaben	39,1
Verfahren verbessern/Neues ausprobieren	27,8
Arbeiten an der Grenze der Leistungsfähigkeit	17,0
Kleine Fehler – große finanzielle Verluste	15,4

An besonderen Belastungen der Selbstständigen ist neben neuen Aufgaben (46,5 %) und dem Verbessern von Verfahren (38,3 %) auch noch der überdurchschnittlich starke Termin- und Leistungsdruck zu nennen (58,4 %).

Stress, Arbeitsdruck, die Veränderung von Aufgaben, die Erhöhung fachlicher Anforderungen und die Notwendigkeit veränderter Dienstleistungen und Produkte haben insbesondere zugenommen, wenn die Organisation in einem Restrukturierungsprozess steht. Im Vergleich zu nicht restrukturierten Organisationen geben die Beschäftigten in restrukturierten Organisationen signifikant und deutlich höhere Zunahmen bei den psychosozialen Belastungen an (BiBB/BAuA, 2005-2006).

In Organisationen, in denen Restrukturierungsmaßnahmen durchgeführt wurden, waren auch andere Veränderungen festzustellen und zwar in deutlicherem Umfang als in Organisationen ohne Restrukturierung (Beermann & Rothe 2011). Setzt man Restrukturierung mit anderen Veränderungen im Arbeitsfeld in Beziehung, so ergaben sich statistisch signifikante Korrelationen ( $p < .01$ ) mit Stress/Arbeitsdruck ( $r = .52$ ), Vielfalt der Aufgaben ( $r = .56$ ) und fachlichen Anforderungen ( $r = .50$ ) (Rigotti & Otto, 2012). Stress stand zudem signifikant mit Stellenabbau ( $r = .58$ ) im Zusammenhang.

Beschäftigte, die Restrukturierungsmaßnahmen berichteten, erlebten andere Belastungen wie folgt:

- Die Zunahme der Aufgabenvielfalt (68,2 %)⁴
- Zunahme der Arbeitsanforderung (63,3 %)
- Einführung neuer Computerprogramme (62,7 %)⁵
- Zunahme von Stress und Arbeitsdruck (60,8 %)
- Stellenabbau (55,0 %)
- Einführung neuer Fertigungs- und Verfahrenstechnologien (49,5 %)
- Einführung neuer Maschinen oder Anlagen (48,9 %)
- Einsatz freier Mitarbeiter, Aushilfen, Praktikanten oder Leiharbeiter (46,2 %)
- Entwicklung neuer oder deutlich veränderter Dienstleistungen (46,0 %)
- Neuer Vorgesetzter (38,0 %)
- Einführung neuer Produkte und Werkstoffe (34,6 %).

⁴ Die Prozentangaben bedeuten X% der Beschäftigten, die auch die Frage nach Restrukturierung bejaht haben, berichten diese Veränderung

⁵ Damit ist nicht die Einführung / Modifikation von Programmversionen gemeint sondern neue Programme

Nur 9,8 % der Befragten gaben an, von keiner der Veränderungen betroffen gewesen zu sein, was bedeutet, dass mehr als 90 % zumindest von einer der Veränderungen in ihrem Arbeitsumfeld berichteten. Die Mehrheit der Befragten (über 60 %) gab an, von mindestens drei der genannten Veränderungen betroffen gewesen zu sein. Insbesondere Aspekte der Arbeitsanforderungen (fachliche Anforderungen, Vielfalt der Aufgaben, Stress und Arbeitsdruck) haben branchenunabhängig für die Mehrzahl der Beschäftigten zugenommen. Personen, die in ihrem Umfeld von Personalabbau berichteten, hatten ein nahezu doppelt so hohes Risiko der Zunahme an Stress und Arbeitsdruck (Rigotti & Otto, 2012). Die Anzahl der Veränderungen insgesamt erhöhte das Risiko für Stress und Arbeitsverdichtung deutlich. Beschäftigte die über mindestens fünf der genannten Veränderungen berichten, weisen das 3,4-fach höhere Risiko für Stress auf. Der Umfang von Restrukturierung bzw. die Anzahl der Veränderungen steht damit in einem deutlichen Zusammenhang mit Stress (ebenda).

Die Anzahl der Veränderungen steht auch im Zusammenhang mit dem subjektiv eingeschätzten Gesundheitszustand der Beschäftigten. Je mehr Veränderungen die Befragten berichteten, desto schlechter schätzten sie ihren Gesundheitszustand ein (Beermann & Rothe, 2011).

#### Zwischenfazit zur Bedeutung von Restrukturierung:

- Die Begriffsverwendung und Abgrenzung zu anderen Phänomenen des Wandels – etwa „change“ oder „Organisationsentwicklung“ ist nicht eindeutig. Der Begriff „Restrukturierung“ wird für eine Vielzahl von Veränderungsprozessen verwandt
- Wichtigste Restrukturierungsform in Deutschland und Europa: interne Restrukturierung mit dem Ziel der Kostensenkung, Produktivitätssteigerung, Anpassung der Geschäfts- und Liquiditätsplanung
- In Deutschland sind vor allem die Industrie und der öffentliche Dienst betroffen aber auch die Branchen „Finanzdienstleistungen“ sowie „Transport und Verkehr“
- Es sind vor allem große Unternehmen betroffen
- Nach einem Höhepunkt in 2009 hat in den Folgejahren die Zahl der Restrukturierungen abgenommen
- Unternehmensübernahmen zeigten im Krisenjahr oder danach keinen besonderen Ausschlag. Sie waren überwiegend nationaler Natur und betrafen in erster Linie den Dienstleistungssektor bzw. insbesondere den Finanzsektor. Im Vergleich zu den internen Restrukturierungen sind sie eher unbedeutend
- Restrukturierungen gehen in der Regel mit Personalabbau einher
- Sie sind mit vielfältigen anderen Veränderungen verbunden oder verstärken diese
- Insbesondere die Arbeitsanforderungen, Arbeitsverdichtung und Stress steigen in restrukturierten Organisationen stärker als in anderen.

## 3 Stand der Forschung zu möglichen Auswirkungen von Restrukturierung

### 3.1 Zusammenhang von Restrukturierung und Gesundheit

Zu den gesundheitlichen Auswirkungen von Beschäftigten, die im Rahmen einer Restrukturierung nicht den Arbeitsplatz verlieren, sondern in der Organisation verbleiben (Gruppe der sog. „Survivor“/Noer, 1993), gibt es bisher wenig empirisch abgesicherte Kenntnisse (Kieselbach et al., 2009).

Der Bericht der europäischen Expertengruppe zu „health in restructuring/HIRES“ (Henry et al., 2010; Kieselbach et al., 2009) fasst die wenigen vorliegenden Studien zusammen, die explizit den Zusammenhang von „überlebter“ Restrukturierung und gesundheitlichen Folgen untersuchen, zeigen jedoch, dass die in den Organisationen verbleibenden Mitarbeiter aufgrund quantitativer wie qualitativer Arbeitsplatzunsicherheit z.T. erhebliche gesundheitliche Beeinträchtigungen erleben, wie etwa:

- Schlechte Schlafqualität (Campbell-Jamison et al., 2001)
- Erhöhtes Stressempfinden (Kivimäki et al., 2003)
- Kardiovaskuläre Beeinträchtigungen und Erhöhung der Mortalität aufgrund kardiovaskulärer Beeinträchtigungen (Vahtera et al., 2004)
- Erhöhter Drogenkonsum (Kivimäki et al., 2007)
- Erhöhte Verschreibung/Einnahme von Psychopharmaka (Kivimäki et al., 2007)
- Verstärktes Rauchen und erhöhter Alkoholmissbrauch (Weber et al., 2007; Frone, 2008)
- Verstärkung von Muskel-Skelett-Erkrankungen, insbesondere bei Beschäftigten, die bereits vor dem Downsizing gesundheitliche Beeinträchtigungen aufwiesen (Kivimäki et al., 2001a)
- Verdopplung der Anzahl von Erwerbsunfähigkeitsrenten (Vahtera et al., 2004)
- Zunahme der Erholungsunfähigkeit (Richter et al., 2010).

In einem Review über 41 Studien berichten Quinlan et al., 2001 von negativen Zusammenhängen zwischen Restrukturierung und Gesundheit in 36 der 41 einbezogenen Studien. Organisationale Veränderungen gehen mit höherer psychischer Beanspruchung einher (Wanberg & Banas, 2000).

Dazu, welche Arbeitsbedingungen im Einzelnen die wesentlichen Einflüsse auf gesundheitliche Beeinträchtigungen ausüben, liegen bisher ebenfalls nur wenige Erkenntnisse vor.

Gründe sind wahrscheinlich

- steigende Arbeitsanforderungen (Kalimo et al., 2003),
- Verlust der Vertrauenskultur im Unternehmen (Campbell-Jamison et al., 2001) und
- das zunehmende Empfinden von Hilflosigkeit und Kontrollverlust.

Erhöhte Arbeitsintensität – wie sie empirisch im Rahmen der BiBB/BAuA-Befragung für Deutschland aufgezeigt werden konnte (vgl. Abschnitt 2.2) - ist insbesondere im Zusammenhang mit geringem Handlungsspielraum eine wesentliche Quelle für Stress, Burnout und andere Bedrohungen der men-

talen Gesundheit (Kieselbach et al., 2009). Alle drei Faktoren führen letztlich zu einer konstant wirkenden Arbeitsplatzunsicherheit (Lee & Teo, 2005; Campbell-Jamison et al., 2001; Kivimäki et al., 2001b), die die oben beschriebenen gesundheitlichen Folgen nach sich ziehen. In Deutschland schätzen Beschäftigte ihren Gesundheitszustand subjektiv schlechter ein, je mehr Restrukturierungsmaßnahmen sie erleben (BiBB/BAuA, 2006).

### 3.2 Zusammenhang von Restrukturierung mit Motivation und Arbeitsverhalten

Restrukturierung hat auch potenzielle Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit, die Motivation und letztlich das Arbeitsverhalten. Erleben Mitarbeiter das Gefühl von Über- oder Unterforderung z.B. durch Eingriffe in ihre bisherigen Zuständigkeiten, kann dies Unsicherheit, Frustration und Angst nach sich ziehen (Ashford, 1988). Studien zu den Auswirkungen von Restrukturierung ergaben:

- Geringere Bindung an die Organisation (Bennet & Durkin, 2000)
- Höhere Kündigungsabsichten (Trevor & Nyberg, 2008)
- Abnehmende Identifizierung mit der Tätigkeit (Allen et al., 2001)
- Verringerte Arbeitszufriedenheit (Wanberg & Banas, 2000)
- Negative Wahrnehmung im Bezug auf die Ehrlichkeit und Vertrauenswürdigkeit der Organisation (Schweiger & deNisi, 1991)
- Zunahme von Resignation und Abnahme des Engagements und der beruflichen Selbstwirksamkeitserwartung (Richter et al., 2010).

## 4 Forschungsbedarf

Die Abschnitte 3.1 und 3.2 machen deutlich, dass es bezüglich der Zusammenhänge von Restrukturierung und gesundheitlichen wie motivationalen Auswirkungen bereits einen recht guten Kenntnisstand gibt. Hinweise zur Bedeutung gesundheitlicher Auswirkungen von Restrukturierung liefert insbesondere die sog. „10-town study“ aus Finnland. Hier wurden in einer groß angelegten Langzeitstudie Beschäftigte von kommunalen Verwaltungen in 10 Städten im Bezug auf die Auswirkungen von Downsizing untersucht. Durch die Fokussierung auf den engen Bereich „Stadtverwaltung“ fehlen allerdings Erkenntnisse zu differenzierenden Merkmalen. Effekte von Sektor, Branche, Beruf, Gestaltung des Arbeitsverhältnisses etc. spielen unter Umständen eine Rolle. Zudem könnte auch die Art der Restrukturierung eine wesentliche Bedeutung haben (Maertz et al., 2010).

Um im Sinne der Gestaltung von förderlichen Arbeitsbedingungen die „richtigen Stellschrauben“ zu bewegen und geeignete Präventionsmaßnahmen entwickeln und empfehlen zu können, fehlt es am Verständnis der spezifischen Wirkmechanismen. Wichtige Forschungsfragen sind daher:

- Lassen sich bestimmte gesundheitliche oder motivationale Auswirkungen spezifischen Arten von Restrukturierungen zuordnen?
- Welche Veränderungen sind für die Beschäftigten

kritisch im Hinblick auf Motivation, Leistungsverhalten und Gesundheit (Art der Restrukturierung, örtliche Veränderungen, inhaltliche Veränderungen, Veränderungen des Status Quo, Kompetenzverlust, pekuniäre Verluste)?

- Welche Informationen an die Beschäftigten sind wichtig und hilfreich und zu welchem Zeitpunkt müssen sie erfolgen?
- Welche Faktoren können kompensierend wirken (Geld, Entwicklungsperspektiven/Beförderung, Anerkennung)?
- Wie kann aus der wahrgenommenen Bedrohung eine wahrgenommene Herausforderung werden?
- Was zeichnet gelungene Transition aus (Best-Practice-Begleitforschung) bzw. Was sind die Faktoren für das Scheitern von Restrukturierungsbemühungen?
- Was sind personale und situative Gründe für Widerstände gegen die Veränderung?
- Welche Spill-over-Effekte ergeben sich (im Hinblick auf Familie, Partnerschaft, Kinder)?

Der Umfang und die Spannweite dieser Fragen verdeutlichen, dass bezüglich der spezifischen Effekte von Restrukturierungsmaßnahmen und möglicher bzw. sinnvoller Begleitprozesse noch weitreichender Erkenntnisbedarf besteht.

#### Zwischenfazit zum Stand der Forschung

- Es gibt eine Reihe von Erkenntnissen zu Auswirkungen von Restrukturierung auf Gesundheit, Zufriedenheit, Motivation und Arbeitsverhalten
- Die Rolle von spezifischen Bedingungen wie Art der Restrukturierung, Branche, Sektor, Ausgestaltung des Beschäftigungsverhältnisses etc. muss jedoch näher untersucht werden
- Gleiches gilt für die Wirkung spezifischer personaler und situativer Aspekte in/von Veränderungen (Welche Faktoren können kompensierend wirken? Was sind die Faktoren eines gelungenen Restrukturierungsprozesses? Etc.)

## 5 Empfehlungen

Veränderungen, die häufig in den Organisationen als gravierende Restrukturierungen durchgeführt werden, verlaufen in den Organisationen momentan in den wenigsten Fällen planvoll und unter Berücksichtigung der Mitarbeiterressourcen. Vielmehr muss davon ausgegangen werden, dass kurzfristige Kosten und Produktivitätserwägungen die leitenden Maxime bei Restrukturierungsmaßnahmen sind.

Wie im Einzelnen die Belastungen aus den Restrukturierungsprozessen die Mitarbeitergesundheit beeinträchtigen, ist bislang nur unzureichend untersucht. Inwieweit kann etwa der Prozess der Veränderung von den Mitarbeitern als kontrollierbar und durchschaubar wahrgenommen werden? Wie gestaltet sich dies in den verschiedenen Phasen der Restrukturierung? Eröffnet der Veränderungsprozess Handlungsoptionen, die aktiv ergriffen werden können? Welche Kompetenzen sind dafür



auf individueller und organisationaler Ebene erforderlich? Gelingt es, auch in schwierigen Situationen bzw. in sehr umfassenden Restrukturierungen das notwendige Vertrauen in die Organisation und deren Zukunft zu erhalten?

Wenngleich spezifische Gestaltungsempfehlungen noch zu entwickeln sind, gibt es doch bestimmte grundlegende und handlungsleitende Prinzipien wie Fairness, transparente Kommunikation und soziale Unterstützung, die sich nachweislich in Transformationsprozessen als förderlich erwiesen haben. Unsicherheit bezüglich der eigenen Zukunft belastet die Mitarbeiter stärker als die Veränderungen an sich (Schweiger & DeNisi, 1991; Henry et al., 2011; Kieselbach et al., 2009). Ehrliche und zeitnahe Kommunikation in Veränderungen führt zu weniger Unsicherheit, mehr Arbeitszufriedenheit und mehr Commitment (Larkin, 1994; Armgarth, 2009). Die wahrgenommene soziale Unterstützung durch die Organisation und den Vorgesetzten sorgen ebenfalls für mehr Commitment und stellen eine wesentliche soziale Ressource dar, auf die die Beschäftigten im Prozess der Veränderung zurückgreifen können (Eisenberger et al., 1986; Kieselbach et al., 2009; Richter et al., 2010). Dies gilt auch für Fairness bzw. Vertrauen in die Organisation (Elovainio et al., 2004; 2005).

Insofern „passiert“ Restrukturierung nicht, sondern ist ein absichtgeleiteter Prozess und kann im oben genannten Sinn gestaltet werden. „(restructuring is) not something that happens to an organisation but (...) something that organisation members undertake purposively (...)“ (Freeman & Cameron, 1993, S. 12). In bestimmtem Umfang besteht die Wahlmöglichkeit der Methode und der Art und Weise, wie die Restrukturierung durchgeführt wird (Maertz et al., 2010). Der Prozess der Restrukturierung kann gesundheitsförderlich oder zumindest gesundheitsschützend geplant und durchgeführt werden. Mehrere Fallstudien, die durch die HIREX Expertengruppe zusammengetragen wurden, berichten über positive Erfahrungen mit der Berücksichtigung der grundlegenden Prinzipien Fairness, Transparenz und soziale Unterstützung (Armgarth, 2009; Kieselbach et al., 2009). Aus der Forschung zu Reorganisation ist bekannt, dass sowohl Aspekte auf der individuellen Mitarbeiterebene als auch auf der organisationalen Prozessebene das Entstehen von Beanspruchung, verringertem Leistungsverhalten oder auch Beeinträchtigungen in der Gesundheit moderieren. Es ist im Einzelnen zu klären, welche dieser Aspekte sich als sinnvolle und praktikable Gestaltungsansätze erweisen.

Die BAuA ist in Unterstützung des BMAS als Ressortforschungseinrichtung für Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit im weitesten Sinne in Deutschland eine der wichtigsten Organisationen, wenn es darum geht für Politik, Wirtschaft und „scientific community“ Expertenwissen zu generieren, zur Verfügung zu stellen, in die Adressatengruppen zu transferieren und sich mit diesen zu vernetzen.

Über die nationalen Grenzen hinaus steht das Haus in engem Austausch mit vergleichbaren Organisationen und gilt als wichtiger europäischer Partner. Um den Erwartungen national wie international gerecht zu werden, ist es notwendig, aktuelle Herausforderungen der Arbeitswelt in ihren Dimensionen richtig zu erfassen und vor allem relevante Themenfelder innovativ aufzubrechen, zu vernetzen und die Implikationen für zukünf-

tigen Handlungsbedarf in Politik, Wirtschaft und Wissenschaft zu formulieren bzw. Lösungsansätze bereitzuhalten. Restrukturierung ist eine der zentralen Entwicklungen im Wandel der Arbeitswelt.

Aufgrund der Bedeutung, die Restrukturierungsmaßnahmen für Organisationen und Mitarbeiter haben, initiiert die BAuA verschiedenste Aktivitäten in Forschung, Entwicklung und Umsetzung zu Fragen und Problemen rund um das Thema Restrukturierung – insbesondere an den Schnittstellen zu weiteren wichtigen Themen des Wandels der Arbeit wie psychische Belastungen, Demografie oder Beschäftigungsfähigkeit. Diese Themen werden auch auf politischer Ebene aufgegriffen. Eine aktuelle Ausschreibung des BMAS betont:

„Vor dem Hintergrund des Strukturwandels in der Wirtschafts- und Arbeitswelt, des sich weiter verschärfenden globalen Wettbewerbs und des demographischen Wandels, stehen Unternehmen mehr denn je vor der Herausforderung, ihre Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit zu sichern und den Strukturwandel aktiv zu gestalten.

Unternehmen sind auch zunehmend gefragt, für ein gesundes und motivierendes Arbeitsumfeld ihrer Beschäftigten zu sorgen. Es geht um attraktive, kompetenzfördernde, abwechslungsreiche, verlässliche sowie motivierende und gesunderhaltende Arbeitsbedingungen und damit um möglichst verknüpfte Aktivitäten (...).“

Die gegenwärtigen und kurzfristig geplanten Maßnahmen bezogen auf die Frage organisationaler Restrukturierung und ihrer Auswirkungen beziehen sich auf

- Die Zusammenstellung von belastbaren Zahlen und Informationen zur Verbreitung und den gesundheitlichen Auswirkungen von Restrukturierung für Deutschland
- Initiierung von qualitativen Studien, die sich den oben genannten Forschungsfragen widmen
- Der Identifizierung guter Praxisbeispiele
- Veröffentlichungen wie etwa die Herausgabe eines Sonderthemenhefts „Restrukturierung“ der Zeitschrift für Arbeitswissenschaft in Kooperation mit dem Landesinstitut für Arbeitsschutz
- Veranstaltungen, auf denen die wesentlichen Akteure aus Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Vertreter der Sozialpartner in Austausch von Informationen und Argumenten kommen (z.B. BAuA, 2011).

## 6 Fazit

Restrukturierungen betreffen die überwiegende Zahl von Unternehmen und Beschäftigten in immer schneller werdender Abfolge. Davon ausgehend, dass die deutsche Wirtschaft sich weiter wandeln wird – weg von der klassischen Produktion hochwertiger Güter, hin zu dienstleistungsorientierten innovativen Produkten – muss von Organisationsformen ausgegangen werden, die noch fluider sind. Restrukturierungen werden damit weiterhin bzw. noch stärker an der Tagesordnung des Arbeitsalltags sein. Sie stellen (zusätzlich zu den eigentlichen Belastungen und Anforderungen der Arbeit) eine massive Quelle von Arbeitsverdichtung und Stress dar und können die Motivation, Zufriedenheit

und Gesundheit der Beschäftigten empfindlich beeinträchtigen. Sowohl die Restrukturierungsmaßnahmen selbst wie auch Konzepte und Interventionen in der Verhalten- und Verhältnisprävention, die sich auf die „Mikro-Ebene“ beschränken und die „Veränderung von außen“ nicht berücksichtigen, können auf Dauer nicht erfolgreich sein. Denn Restrukturierungen überlagern die ohnehin komplexen Zusammenhänge von Belastungen in der Arbeitswelt und deren Einflüsse auf die Beschäftigten und konterkarieren gegebenenfalls entsprechende Interventionsmaßnahmen (Richter et al., 2010) oder verhindern deren nachhaltige Umsetzung.

Die zentralen Fragen:

- Welche Restrukturierung in Deutschland besonders relevant sind und welche spezifischen Auswirkungen diese auf die Beschäftigten haben
- Wie sie auf die Entstehung von Zufriedenheit, Motivation, Stress und Krankheit wirken
- Welche weiteren Einflüsse (rechtliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen) auf die Auswirkung von Restrukturierung einen wesentlichen Einfluss haben

sind bisher unzureichend untersucht. Die BAuA will diese Erkenntnislücken schließen, Begleitkonzepte für Restrukturierung weiter entwickeln, pilothaft erproben und die Erkenntnisse in die Breite transferieren. Dazu ist eine Vielzahl verschiedener Aktivitäten geplant, die sich auf die Förderung und enge inhaltliche Begleitung von praxisbezogenen Fallstudien, Veranstaltungen, Arbeitskreise und intensive Diskussion mit beteiligten Akteuren aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft, Mitwirkung in EU-Projekten und Veröffentlichungen bezieht.

## 7 Literatur

Allen, T. D.; Freeman, D. M.; Russell J. E. A.; Reizenstein, R. C. & Rentz, J. O. (2001). Survivor reactions to organizational downsizing: Does time ease the pain? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 145–164

Armgarth, E. (2009). Restructuring and individual health: Ericsson and Manpower Health Partner/Sweden. In: Kieselbach, T.; Armgarth, E.; Bagnara, S.; Elo, A. L.; Jefferys, S.; Jolin, C. et al., (2009). *Health in Restructuring. Innovative Approaches and Policy Recommendations*. European Expert Group on Health in Restructuring. München: Hampp Verlag

Ashford, S. J. (1988). Individual strategies for coping with stress during organizational transitions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 24, 19–36

Balogun, J. & Hailey, H. (2004). *Exploring strategie change*. London: Prentice Hall

Beermann, B. & Rothe, I. (2011). Restrukturierung, betriebliche Veränderung und Anforderungen an die Beschäftigten – einige empirische Befunde. In: Schröder, L. & Urban, H. J. (Hrsg.) *Gute Arbeit*, Frankfurt: Bund-Verlag

Bennett, H. & Durkin, M. (2000). The effects of organizational change on employee psychological attachment: An exploratory study. *Journal of Managerial Psychology*, 15, 126–147

BAuA (2011). [www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Restrukturierung-2011.html](http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Restrukturierung-2011.html)

BiBB/BAuA (2006). *BiBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2006 – Arbeit und Beruf im Wandel, Erwerb und Verwertung beruflicher Qualifikationen*

Bohn, U. (2007). Vertrauen in Organisationen: Welchen Einfluss haben Reorganisationsmaßnahmen auf Vertrauensprozesse? Eine Fallstudie

Buono, A. F.; Bowditch, J. L.; Lewis III, J. W. (2002). When cultures collide: the anatomy of a merger. In: Buckley, P. J.; Ghauri, P. N. (Hrsg.): *International mergers and acquisitions: A reader*. London: Thomson, 307–323

Brown, A. D.; Humphreys, M. (2003). Epic and tragic tales: Making sense of change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 39, 121–144

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2010) *Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2009 – Unfallverhütungsbericht Arbeit*. 1. Auflage Dortmund

Campbell-Jamison, F.; Worrall, L. & Cooper, C. (2001). Downsizing in Britain and its effect on survivors and their organisations. *Anxiety, Stress and Coping*, 14, 35–58

Cartwright, S.; Schoenberg, R. (2006). Thirty years of mergers and acquisitions research: Recent advances and future opportunities. *British Journal of Management*, 17, 1–5

Cascio, W. F. (1993). Downsizing: what do we know? What have we learned. *Academy of Management Executive*, 1, 7, 95–104

Datta, D. K.; Guthrie, J. P.; Basuil, D.; Pandey, A. (2010). Causes and effects of employee downsizing: A review and synthesis. *Journal of Management*, 36, 281–348

Eisenberger, R.; Huntington, R.; Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.

Elovainio, M.; Kivimäki, M.; Steen, M. & Vahtera, J. (2004). Job decision latitude, organizational justice and health: Multilevel covariance structure analysis. *Social Science & Medicine*, 58, 1659–1669

Elovainio, M.; van den Bos, K.; Linna, A.; Kivimäki, M.; Ala-Mursula, L.; Pentti, J. & Vahtera, J. (2005). Combined effects of uncertainty and organizational justice on employee health: Testing the uncertainty management model of fairness judgments among Finnish public sector employees. *Social Science & Medicine*, 61, 2501–2512

European Monitoring Centre on Change (2011). *European Restructuring Monitor*. Available from: [www.eurofound.europa.eu/emcc/index.htm](http://www.eurofound.europa.eu/emcc/index.htm)

Freeman, S. J. & Cameron, K. S. (1993). Organizational down-

- sizing: A convergence and reorientation framework. *Organization Science*, 4, 10–29
- Frone, M. R. (2008). Are work stressors related to employee substance use? The importance of temporal context assessments of alcohol and illicit drug use. *Journal of Applied Psychology*, 93 (1), 199–206
- Gabler Wirtschaftslexikon (2012). Reorganisation. (available from: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/reorganisation.html>)
- Gabler Wirtschaftslexikon (2012). Restrukturierung. (available from: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/sanierung.html?referenceKeywordName=Restrukturierung>)
- Greif, S.; Runde, B. & Seeberg, I. (2004). *Erfolge und Misserfolge beim Change Management*. Göttingen: Hogrefe.
- Henry et al. (2010). Working Lives Research Institute - Annual Report 2010. (available from: <http://www.workinglives.org/londonmet/fms/MRSite/Research/wlri/Photo%2ogallery/WLRI%2oAnnual%2oReport%2o2o1o%2o.pdf>)
- Heron, R. J. L. (2009). Business restructuring, health and well-being at AstraZeneca: HRM tools for personal and business benefit. In: Kieselbach, T.; Armgarth, E.; Bagnara, S.; Elo, A.L.; Jefferys, S.; Jolin, C.; et al. (2009). *Health in Restructuring. Innovative Approaches and Policy Recommendations*. European Expert Group on Health in Restructuring. München: Hampp Verlag.
- Iverson, R. D.; Pullman, J. A. (2000). Determinants of voluntary turnover and layoffs in an environment of repeated downsizing following a merger: An event history analysis. *Journal of Management* 26, 977–1003.
- Jansen, S.; Körner, K. (2000). *Fusionsmanagement in Deutschland. Ausgesuchte Ergebnisse*. Witten-Herdecke: Universität Witten-Herdecke.
- Kalimo, R.; Taris, T. W. & Schaufeli, W. B. (2003). The Effect of past and anticipated future downsizing on survivor well-being: An equity perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 91–109.
- Kieselbach, T.; Armgarth, E.; Bagnara, S.; Elo, A. L.; Jefferys, S.; Jolin, C. et al. (2009). *Health in Restructuring. Innovative Approaches and Policy Recommendations*. European Expert Group on Health in Restructuring. München: Hampp Verlag
- Kivimäki, M.; Honkonen, T.; Wahlbeck, K.; Elovainio, M.; Pentti, J. & Klaukka, T. (2007). Organisational downsizing and increased use of psychotropic drugs among employees who remain in employment. *Journal of Community and Environmental Health*, 61, 154–158
- Kivimäki, M.; Vahtera, J.; Elovainio, M.; Pentti, J. & Virtanen, M. (2003). Human costs of organisational downsizing. Comparing health trends between leavers and stayers. *American Journal of Community Psychology*, 32, 57–67
- Kivimäki, M.; Vahtera, J.; Ferrier, J. E.; Hemingway, H. & Pentti, J. (2001a). Organisational downsizing and musculoskeletal problems in employees: a prospective study. *Occupational & Environmental Medicine*, 58, 811–817
- Kivimäki, M.; Vahtera, J.; Pentti, J.; Thomson, I.; Griffiths, A. & Cox, T. (2001b). Downsizing, changes in work, and self-rated health of employees: a 7-year 3-wave panel study. *Anxiety, Stress and Coping*, 14, 59–73
- van Knippenberg, D.; van Leeuwen, E. (2001). Organizational identity after a merger: Sense of continuity as the key to post-merger identification. In: Hogg, M. A.; Terry, D. J. (Hrsg.): *Social identity processes in organizational contexts*. Brighton, UK: Psychology Press, 249–264
- Köper, B.; Schauerte, B. (2011). The Health Impact of Restructuring on Public sector employees and the role of social dialogue (HIRES.public): Case study in the German “health sector” with the focus on hospitals, [www.healthyrestructuring.eu](http://www.healthyrestructuring.eu), Brussels: European Commission DG Employment Social Affairs and Inclusion
- Kozlowski, S.; Chao, G.; Smith, E. & Hedlund, J. (1993). Organizational downsizing: Strategies, interventions and research. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 8, pp. 263–332): Chichester: Wiley
- Krystek, U.; Moldenhauer, R. (2007). *Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement: Generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte*. Kohlhammer Verlag
- Larkin, T. J. & Larkin, S. (1994). *Communicating change: Winning employee support for new business goals*. New York: McGraw-Hill
- Lee, G. & Teo, A. (2005). Organisational restructuring: Impact on trust and work satisfaction. *Asia Pacific Journal of Management*, 22, 23–39
- Maertz, O. P.; Wiley, J. W.; Le Rouge, C. & Campion, M. A. (2010). Downsizing effects on survivors: Layoffs, offshoring, and outsourcing. *Industrial Relations*, 49, 275–285
- Neuberger, O. (1995). *Mikropolitik: der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*, Stuttgart
- Neuberger, O. (2006). *Mikropolitik und Moral in Organisationen*. Stuttgart
- Neves, P. & Caetano, A. (2006). Social exchange processes in organizational change: The roles of trust and control. *Journal of Change Management*, 6(4), 351–364
- Noer, D. M. (1993). *Healing the wounds: Overcoming the trauma of layoffs and revitalizing downsized organisations*. Jossey-Bass, San Francisco

- Ortmann, G.; Sydow, J. & Windeler, A. (1997). Organisation als reflexive Strukturierung. In: G. Ortmann, J. Sydow & K. Türk (Hrsg.), *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Quinlan, M.; Mayhew, O. & Bohle, P. (2001). The global expansion of precarious employment, work disorganization, and consequences for occupational health: A review of recent research. *International Journal of Health Services*, 31, 335–414
- Rigotti, T.; Otto, K. (2012). *REStrukturierung in Deutschland: QQualitative AnalysE, Systematisierung und Typologie (REQUEST)*. Interner Bericht an die BAuA
- Richter, P.; Nebel, C. & Wolf, S. (2010). Ja, mach nur einen Plan! Gesundheitsinterventionen in turbulenten Zeiten. In: T. Rigotti, S. Korek & K. Otto (Hrsg.), *Gesund mit und ohne Arbeit*, S. 73–90, Lengerich; Pabst Science Publishers
- Roland Berger (2009). [www.rolandberger.com/media/pdf/Roland-Berger-Restructuring](http://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland-Berger-Restructuring)
- Robertson, P. J.; Roberts, O. R. & Porras, J. I. (1993). Dynamics of planned organizational change: Assessing empirical support for a theoretical model. *Academy of Management Journal*, 36, 619–634
- Schweiger, D. M. & DeNisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 110–135.
- Schweiger, D. M.; Ivancevich, J. M.; Power, F. R. (1987). Executive actions for managing human resources before and after acquisition. *Academy of Management Executive*, 1, 1, S. 127–138
- Siegwart et al. (Hg.) (1990). *Meilensteine im Management. Bd. 2: Restrukturierung und Turnarounds*. Stuttgart
- Sievers, B. (Hg.) (1977). *Organisationsentwicklung als Problem*. Stuttgart
- Storrie, D. & Ward, T. (2007). *ERM Report 2007. Restructuring and employment in the EU: The impact of globalization: Evidence of off shoring in the European Restructuring Monitor*. Dublin (Irland)
- Storrie, D. (2006). *Restructuring and employment in the EU: Concepts, measurements and evidence*. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities
- Strohm, O. (2008). *Zur Veränderung führen – mikropolitische Strategien und Verhaltensweisen von Führungskräften in Veränderungsprozessen*. In: iafob (Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung) *Unternehmensgestaltung im Spannungsfeld von Stabilität und Wandel*. Zürich
- Tomasko, R. M. (1993). *Rethinking the corporation: the architecture of change*. New York: Amacom
- Trevor, C. O. & Nyberg, A. J. (2008). Keeping your headcount when all about you are losing theirs: Downsizing turnover rates and the moderating role of HR practices. *Academy of Management Journal*, 51, 259–76
- Vahs, D.; Leiser, W. (2003): *Change Management in schwierigen Zeiten*. DUV Wiesbaden
- Vahtera, J.; Kivimäki, M.; Pentti, J.; Linna, A.; Virtanen, M.; Virtanen, P. & Ferrie, J.E. (2004). Organisational downsizing, sickness absence and mortality. *British Medical Journal*, 328, 555
- Wanberg, C. R. & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85, 132–142
- Weber, A.; Hörmann, G. & Heipertz, W. (2007). *Arbeitslosigkeit und Gesundheit aus sozialmedizinischer Sicht (Unemployment and health from a sociomedical perspective)*. *Deutsches Ärzteblatt*, 104, 2957–2962
- Weiss, V.; Udris, I. (2001). *Downsizing und Survivors. Stand der Forschung zum Leben und Überleben in schlanken und fusionierten Organisationen*
- von Willich, G. (2010). *Restrukturierung und Macht. Fallstudie einer Konzernreorganisation* Rainer Hampp Verlag, München u. Mering

**Quelle:** [www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/artikel27.html](http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/artikel27.html)

**Stand:** April 2012

**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](mailto:info-zentrum@baua.bund.de)  
[www.baua.de](http://www.baua.de)