

Führung in Change Prozessen:

**“Entwicklung und Pilotierung von
Qualifizierungstools für Führungskräfte und
Personalvertreter zur Unterstützung erfolgreicher
Restruktuierung”
EPIQua**

Beratertag Dortmund 28.11.16

Birgit Thomson / Johannes Rank / Lena Hünefeld

Agenda

Input:

- Kontext: Projekt „Psyche“
- Projektdarstellung (Ziele, Struktur, Bedarfsanalyse)
- Ergebnisse (quantitativ)
- Kurrikulum / Bewertung

Diskussion

- Ergänzungen
- modulare Erweiterung
- Verwertungsoptionen

Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt

Wissenschaftliche Standortbestimmung zu psychischen Belastungen in der Arbeitswelt als Basis für politisches Handeln

- Inhaltlicher Fokus: potentiell beeinträchtigende, aber auch potentiell förderliche Arbeitsbedingungen
- Differenzierung zwischen „gesichertem Stand des Wissens“ und offenen Forschungsfragestellungen
- Hintergrund: Wandel der Arbeit

Auf dieser Basis: Handlungsempfehlungen für Arbeitsschutz und
 Betriebliches Gesundheitsmanagement
 Hinweise für angrenzende Politikfelder

Hintergrund und Fragestellung

Wandel der Arbeit:

- Flexibilität von Arbeitszeit und Arbeitsort
- Restrukturierung/ständige Veränderungen
- Zunahme personenbezogener Dienstleistungen
- Verbreitung mobiler IuK Arbeitsmittel
- Mensch-Roboter „Kollaboration“ im Produktion und Dienstleistungen
- Neue Arbeits- und Beschäftigungsformen
- Digitale Prozesssteuerung in Produktion und Logistik
- Erwerbsbeteiligung, Ältere, Erwerbsbeteiligung von Frauen
- ...

Übersicht über die Arbeitsbedingungsfaktoren

Themenfeld „Arbeitsaufgabe“

- Tätigkeitsspielraum
(Handlungs- und Entscheidungsspielraum, Vollständigkeit, Rückmeldung)
- Arbeitsintensität
- Störungen und Unterbrechungen
- Emotionsarbeit

Themenfeld „Führung und Organisation“

- Führung
- Soziale Beziehungen
- Organisationale Gerechtigkeit
- Atypische Beschäftigung
- Arbeitsplatzunsicherheit

Themenfeld „Arbeitszeit“

- Atypische Arbeitszeiten
- Pausen
- Detachment
- Mobilität
- Work-Life Balance
- Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit

Themenfeld „Technische Faktoren“

- Lärm
- Beleuchtung
- Klima
- Mensch-Maschine-Interaktion
- Mensch-Rechner-Interaktion

Führung/Organisation und Gesundheit

Themenfeld „Führung und Organisation“

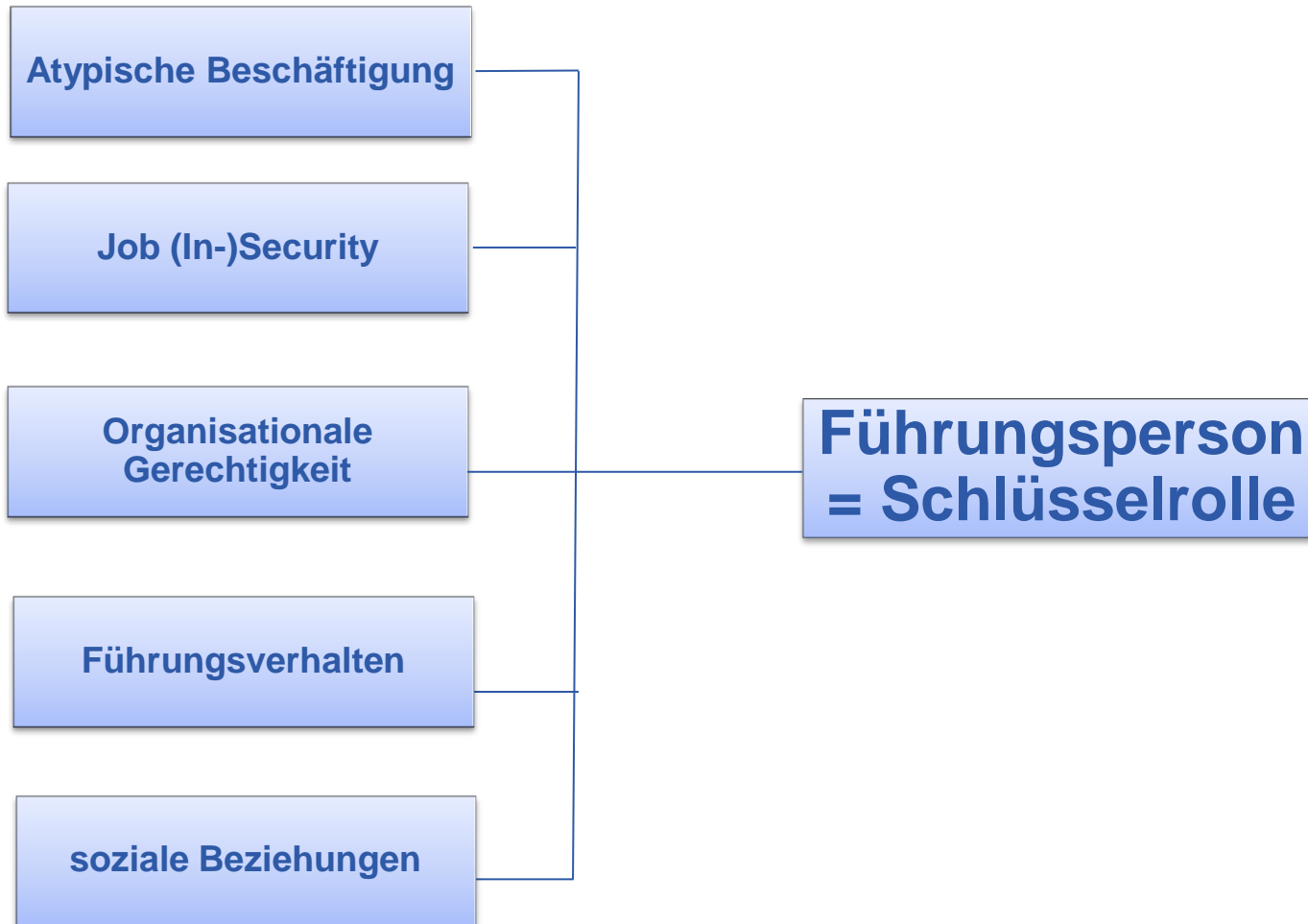
- Führung
- Soziale Beziehungen
- Organisationale Gerechtigkeit
- Atypische Beschäftigung
- Arbeitsplatzunsicherheit

- hohe Ausprägungen eines positiven Faktors (bspw. mitarbeiterorientierte Führung) mehrheitlich assoziiert mit positiven Ausprägungen psychischer Gesundheit (bspw. geringe Werte in einem Burnoutinventar)
- Hohe Ausprägungen eines negativen Faktors (bspw. Mobbing) sind mehrheitlich assoziiert mit negativen Ausprägungen psychischer Gesundheit (bspw. hohe Werte in einem Stressinventar).

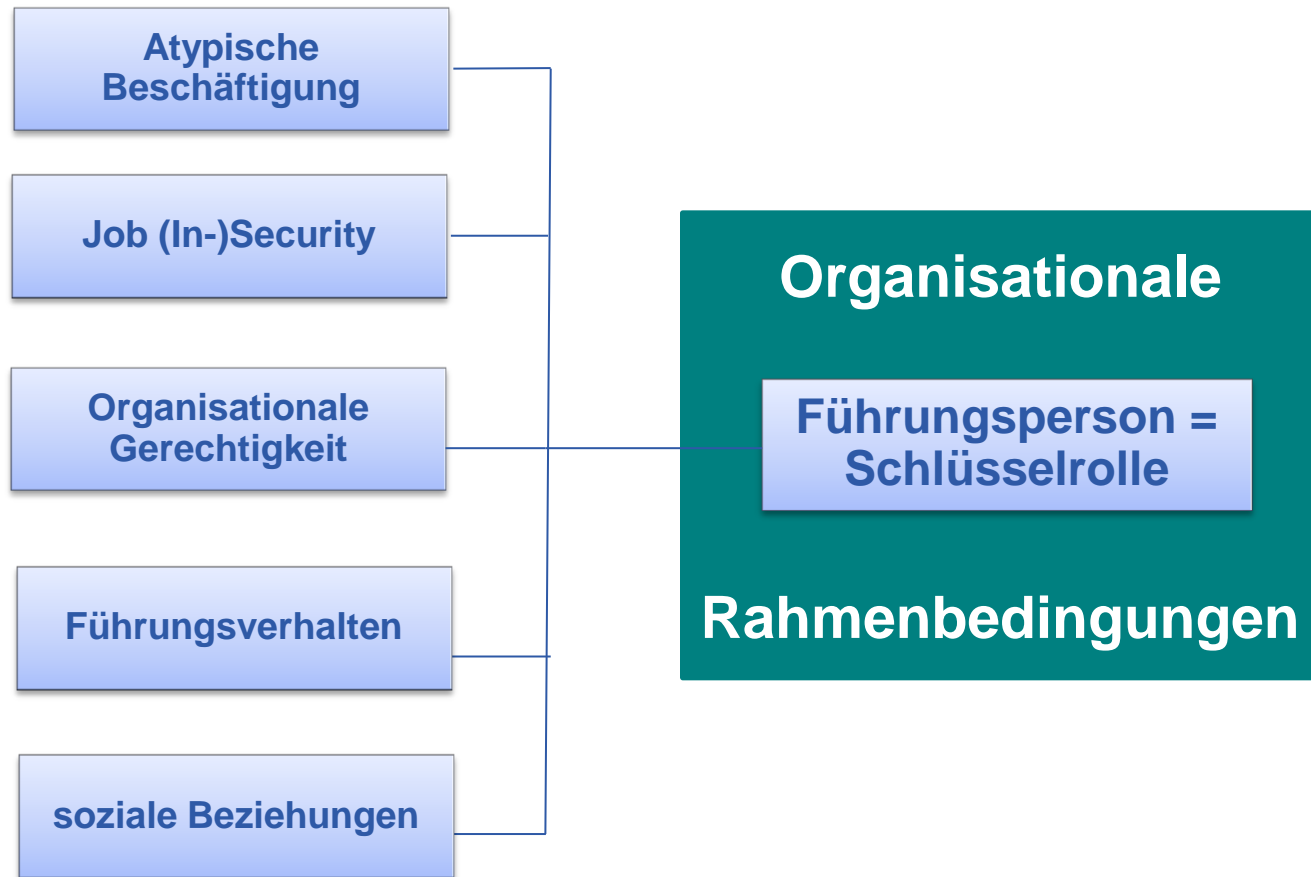
Gestaltungsempfehlungen



Führung als Schlüsselaspekt



Bedeutsamkeit organisationaler Rahmenbedingungen von Führung



Agenda

Input:

- Kontext: Projekt „Psyche“
- Projektdarstellung (Ziele, Struktur, Bedarfsanalyse)
- Ergebnisse (quantitativ)
- Kurrikulum / Bewertung

Diskussion

- Ergänzungen
- modulare Erweiterung
- Verwertungsoptionen

Ziele des Projekts

Entwicklung eines **Schulungskonzepts**, das

- Führungskräften und
- Betriebs- / Personalräten

Wissen vermittelt für Probleme und Reibungspunkte in Veränderungsprozessen **sensibilisiert** (noch nicht Verhaltensänderung)

Lösungsmöglichkeiten reflektiert / **Prioritäten** identifiziert

Grundlage für einen **Aktionsplan** und weitere, vertiefende Maßnahmen (modular) an-diskutiert

Führungskräfte in Restrukturierungen

- implementieren den notwendigen Wandel
- haben Einfluss auf die Mitarbeitergesundheit (F-stil, A-gestaltung, Rollenbeispiel)
- stehen in Loyalitätskonflikten
- Haben häufig nicht die notwendigen Informationen
- müssen das Tagesgeschäft bewältigen
- Sandwichposition „Sündenböcke“



- haben eine komplexe und belastende Rolle
- haben noch stärkere gesundheitliche Probleme als die operativen Mitarbeiter

Balogun & Hailey, 2008; Fenton R-Cravey, 2001; Amstron-Stassen, 1997

Betriebsräte in Restrukturierungen

- stehen in Loyalitätskonflikten und in dem Konflikt „Schutz – Gestaltung“
- Haben häufig nicht die notwendigen Informationen
- Vorbereitung auf Rolle überwiegend „juristisch“ / ausgerichtet auf Schutzfunktion
- „Sündenböcke“ / nicht erfüllte Erwartungen



- haben eine komplexe und belastende Rolle
- gesundheitliche Probleme?
- wenig Literatur!!!

Kädtler & Berhrens, 2008; Schölzel, 2012

BAuA-Projekt: EPIQuA

Experteninterviews

- Führungskräfte
- Personalvertreter
- 5 Unternehmen
- Verschiedene Branchen
- N=52 (26/26)

Bedarfs-
analyse

Intervention: Weiterbildung

- Führungskräfte
- Personalvertreter

Interviews/Fragebogen

- Didaktischer Nutzen
- Teilnehmer
- Interviews /
Workshops

Seminar

Formative
Evaluation

Summative
Evaluation

Fragebogen zwei Mal

- Belastungen &
Beanspruchung
- Führungskräfte
- Mitarbeiter

EPIQUA Phase 1: Bedarfsanalyse

Zielsetzung: systematische Analyse, dazu, welche Inhalte wir im Seminar und im Fragebogen berücksichtigen müssen

(interviewbasiert ; N=52, 6 Organisationen, 5 Branchen)

- Restrukturierungserfahrungen
- Ressourcen (Was ist gut gelaufen?)
- Probleme (Was war schwierig im Prozess?)
- Unterstützungsbedarfe
- Widerstände und Motivations-,
Gesundheitsprobleme bei den Mitarbeitern

Gerstenberg , Köper & Hüffmeier, 2015

Projektphase 1 / Highlights

Themen, die besonders stark von den TN adressiert wurden:

- **Kommunikations und Beteiligungserfordernisse** Ebene FK – MA (Mikroebene) sowie Ebene Management – FK (Mesoebene) / **vertikale Kommunikation** (Konzern)
- förderliche / hinderliche **Rahmenbedingungen** (fehlende Ressourcen, Kultur)
- Umgang mit **Widerständen** und **negativen Emotionen** auf der Mikroebene

Gerstenberg , Köper & Hüffmeier, 2015

Agenda

Input:

- Kontext: Projekt „Psyche“
- Projektdarstellung (Ziele, Struktur, Bedarfsanalyse)
- **Ergebnisse (quantitativ)**
- Kurrikulum / Bewertung

Diskussion

- Ergänzungen
- modulare Erweiterung
- Verwertungsoptionen

Ziele und Themen der Befragung

Ziele der Befragung und quantitativen Auswertung:

- 1. Vorher-Nachher Vergleich zur Wirkung des EPIQua-Seminars** bei den Teilnehmern/-innen und deren Mitarbeitern/-innen (Interventionsgruppe) im Vergleich zu einer Kontrollgruppe: Ergebnisse liegen Mitte 2017 vor
- 2. Untersuchung von Zusammenhängen zwischen Veränderungsfaktoren und Gesundheitsindikatoren** sowie weiteren Kriterien unter Berücksichtigung von führungsbezogenen Variablen: querschnittliche Ergebnisse liegen größtenteils vor

Veränderungsbezogene Variablen

- **Auswirkung auf den einzelnen Arbeitsplatz:**
gestiegene Anforderungen und neue Verantwortlichkeiten aufgrund von Veränderungen (Fedor et al., 2006)
- **Auswirkung auf die ganze Abteilung/Arbeitsgruppe:**
geringere Effektivität und Störung der Arbeitsweise wegen Veränderungen (Caldwell et al., 2004)

- **Zynismus bzgl. Veränderung:**
pessimistische Sicht von Veränderung und von verantwortlichen Akteuren (Wanous et al., 2000)
- **Unsicherheit bzgl. Veränderung:**
Unfähigkeit, Auswirkung der Veränderung einzuschätzen (Rafferty & Griffin, 2006)
- **Veränderungsmüdigkeit:**
Wahrnehmung, dass zu viele Veränderungen stattfinden (Bernerth et al., 2011)

Gesundheitsbezogene und weitere Kriterien

- **Gesundheitsbezogene Lebensqualität:** Fragen zur psychischen Gesundheit (Ware et al., 1996)
- **Emotionale Erschöpfung:** Energiemangel und Gefühl des Ausgebranntseins; Kerndimension von Burnout (Maslach et al., 1996)
- **Emotionale Irritation:** Gereiztheit und schnelle Verärgerung; Zustand nach erfolgloser Zielverfolgung (Mohr et al., 2006)
- **Bruch des psychologischen Vertrags:** Wahrnehmung nicht erfüllter Erwartungen und nicht gehaltener Versprechen des Arbeitgebers (Robinson & Morrison, 2000)
- **Verletzung des psychologischen Vertrags:** Starke emotionale Reaktion; Verärgerung über Arbeitgeber wegen schlechter Behandlung; Gefühl von Betrug (Robinson & Morrison, 2000)

Führungsbezogene Faktoren

Drei führungsbezogene Faktoren mit möglicher positiver Wirkung in Restrukturierungsprozessen:

- 1. Interpersonale Gerechtigkeit:** Höfliche, respektvolle und würdevolle Behandlung durch Vorgesetzte (Colquitt, 2001)
- 2. Führungsqualität:** gute Planung der Arbeit, gute Lösung von Konflikten, Sorgen für Entwicklungsmöglichkeiten und Arbeitszufriedenheit durch Vorgesetzte (COPSOQ I und II) (Pejtersen et al., 2010)
- 3. Rollenklarheit:** Klare Arbeitsziele, Erwartungen und Verantwortlichkeiten (COPSOQ I und II) (Pejtersen et al., 2010)

Stichprobe und Fragebogen

Aktuelle Stichprobe aus 160 Beschäftigten einer Klinikgruppe

- 107 weiblich, 47 männlich
- Durchschnittsalter 47,8 Jahre
- Zugehörigkeit zur Organisation: 18,8 Jahre
- 38,8% Hochschulabschluss
- 23% Teilzeit, 6% befristet
- 25% Führungskräfte, 8% Betriebsräte

Fragebogen

- Etablierte und validierte wissenschaftliche Skalen
- 2-6 Items pro Variable, Antwortskala 1-5
- Reliabilitäten (Cronbach's alpha) $>.7$

Ergebnisse: Signifikante Korrelationen

	Psych. Gesund.	Emotionale Erschöp.	Emotionale Irritation	Bruch Vertrag	Verletzung Vertrag	Veränd.-müdigk.
Demographie						
Alter	+					+
Geschlecht						
Veränderungsfolgen						
Auswirkung einzelner Job	-	+	+	+	+	
Auswirkung Abteilung	-	+		+ !	+ !	+
Veränderungserleben						
Zynismus	-	+	+	+ !	+ !	+
Unsicherheit	-	+ !	+	+	+	+ !
Führungsvariablen						
Interpersonale Fairness	+	-	-	- !	- !	-
Führungsqualität	+	- !	-	- !	- !	-
Rollenklarheit	+	-	-	- !	-	

+ positiver, - negativer, **problematischer**, **günstiger**, ! stärkerer (ab +/- .4) Zusammenhang

Zusammenfassung

- **Problematische veränderungsbezogene Faktoren** (starke Auswirkung auf Abteilung/Arbeitsplatz, Unsicherheit, Zynismus) hängen zumindest zum Teil mit gesundheitsbezogenen Variablen, Veränderungsmüdigkeit und Bruch/Verletzung des psychologischen Vertrags zusammen

Agenda

Input:

- Kontext: Projekt „Psyche“
- Projektdarstellung (Ziele, Struktur, Bedarfsanalyse)
- Ergebnisse (quantitativ)
- **Kurrikulum / Bewertung**

Diskussion

- Ergänzungen
- modulare Erweiterung
- Verwertungsoptionen

Seminarstruktur Tag 1

1. Restrukturierung – Chancen und Risiken (allgemeine Einführung / Projekthintergrund)
2. Auswirkungen auf Arbeitssituation und Mitarbeiter – Modelle + Ergebnisse aus Phase 1 des Projekts

jeweils kurzer Input und dann
Diskussion am eigenen Fall

Phase 0: Restrukturierung im Pilotunternehmen

einführende Gruppendiskussion:

Was ist in der vergangenen Zeit geschehen?

- Vision der Restrukturierung
- Strategie
- Umsetzung
- Folgen (allgemein)

Phase 1: Restrukturierung / Auswirkungen

Inhalte:

- Wandel der Arbeit - organisationale Restrukturierung
- Strategie / Arbeitsplatz / Individuum
- Chancen und Risiken
- Spezifika in der Branche / des Pilotunternehmens
- Was genau macht krank? (strategisch vs. operativ)

Interaktion: Restrukturierung / Umsetzungsprozess in der eigenen OE (Fokus auf Makro- und Mesoebene)

Phase 2: individuelle Auswirkungen / Erklärungsmodelle

Inhalte:

- **Stressmodelle** (Selye, 1950; Folkman & Lazarus, 1984; Karasek & Theorell, 1990; Siegrist, 1996)
- **Bruch des Psychologischen Vertrags** (Rousseau, 1989)
- Ergebnisse der Projektphase 1: Bedarfsanalyse

Interaktion: Erfahrungen mit Auswirkungen auf der Individualebene (persönliche Erfahrungen: eigene Situation und die der Mitarbeiter in den Teams im Hinblick auf psychische Belastungen und Stress)

Seminarstruktur Tag 2

3. Herausforderung „Führung in Veränderungsprozessen“
4. Fallbeispiele und Ableitung förderlicher Prinzipien zur Meisterung von Restrukturierung
5. Interventionsoptionen: Konkretisierung
6. Grundlagen für einen „Aktionsplan“ für die eigene Organisationseinheit

jeweils kurzer Input und dann
Diskussion am eigenen Fall

Phase 3: Herausforderungen für Führungskräfte

Inhalte:

- Change-Phasen
- Widerstände
- Rückwirkungen auf die Organisation
- Führung in Change (Beispiele guter und schlechter F-stile im Change)
- Organisationale Gerechtigkeit (Colquitt, 2001)

Interaktion: Reflektion der eigenen Führungsrolle in Veränderungen (schwierige oder positive Führungsinteraktionen, hilfreiche Prinzipien, Schritte, etc.)

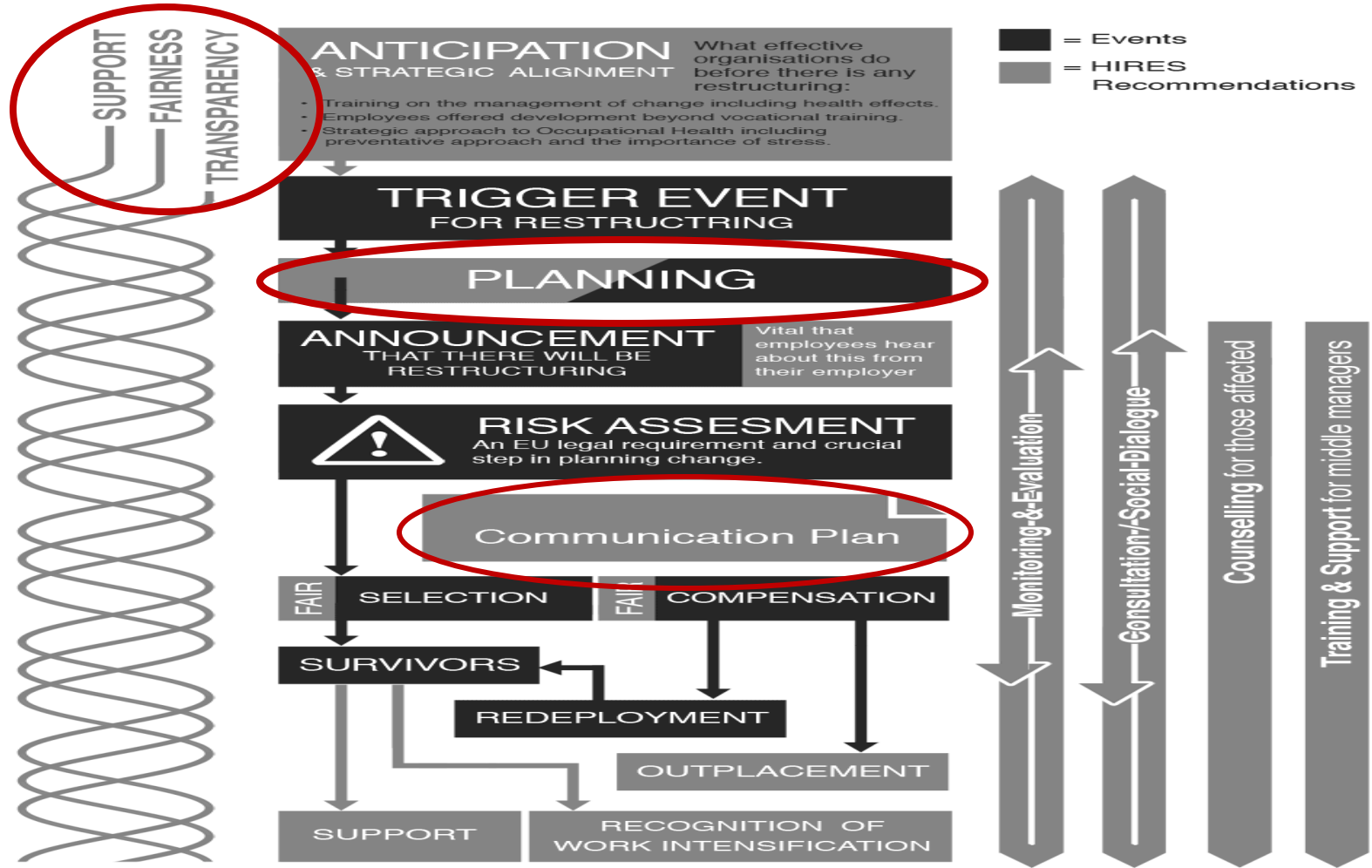
Phase 4 : Fallbeispiele

Inhalte:

- Fallbeispiel positiv (Kieselbach et al., 2009)
- Fallbeispiel negativ (Köper & Schauerte, 2012)
- Herausarbeiten positiver/negativer Prinzipien auf Basis der Fallbeispiele

Interaktion: Reflektion der eigenen Erfahrungen mit Bezug auf die spezifischen Aspekte, die in den Fallbeispielen besonders positiv/negativ waren

Empfehlungen HIRES - Modell



Thomson & Köper, 2012

Phase 5 : Konkretisierung der „HIRES-Prinzipien“

Inhalte:

- Konkrete Empfehlungen ERICSON-Fall
- Konkrete Empfehlungen aus dem Krankenhaus-Fall
- NICE-Empfehlungen
- Empfehlungen aus dem Psyche-Projekt für einschlägige Aspekte der Arbeit (Gestaltungsempfehlungen)

Interaktion: Priorisierung auf Metaplanwand mit vorbereiteten Empfehlungen / Handlungsoptionen

Phase 6: prospektive Planung des weiteren Vorgehens

Gruppendiskussion zur (prospektiven) Konkretisierung der vermittelten Inhalte:

- Priorisierung von Handlungsfeldern für die eigene Organisationseinheit / das **eigene Team**
- Sammlung **konkreter Umsetzungs- und Handlungsoptionen** (prospektiv zur Einstellungs- und Verhaltensänderung bzw. der Planung weiterer Schritte) für das eigene Team
- Grundlage für **Aktionsplan** (z.B. Steuerungsgruppe)

Statement / Commitment der Geschäftsleitung zu weiteren Schritten

Notwendig: Veränderung von Einstellung und Verhalten

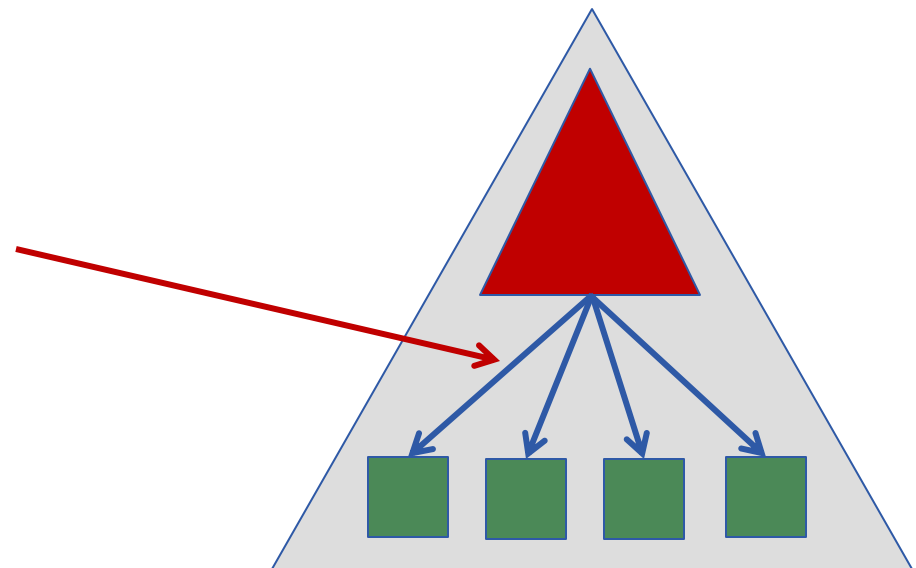
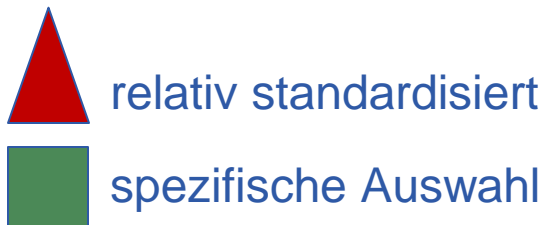
Seminar dient Wissensvermittlung und Sensibilisierung (Initialmaßnahme)

Einstellungs- Verhaltensänderung nur prospektiv angelegt

Prozess muss weitergehen, Inhalte müssen vertieft werden

Idee: modularer Aufbau mit variablen Elementen, je nach Priorisierung für die Organisationseinheiten

Dazu – Input, Ideen, Empfehlungen



Agenda

Input:

- Kontext: Projekt „Psyche“
- Projektdarstellung (Ziele, Struktur, Bedarfsanalyse)
- Ergebnisse (quantitativ)
- Kurrikulum / Bewertung

Diskussion

- Ergänzungen
- modulare Erweiterung
- Verwertungsoptionen

Diskussion

- Offene **Fragen**
- Welche Notwendigkeit für **Ergänzungen** sehen Sie für das Seminar (Sensibilisierung / Wissensvermittlung)?
- Wie könnte eine **modulare Erweiterung** / Fortführung im Sinne des weiteren Prozesses aussehen?
- Wie würden Sie die „**Wahrnehmung**“ der Aktivitäten bei den Mitarbeitern verbessern?
- Welche **Verwertungsoptionen** sehen Sie für die Beratung in Ihrem Haus?

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt:

Birgit Thomson: koeper.birgit@baua.bund.de
thomson.birgit@baua.bund.de

Johannes Rank: rank.johannes@baua.bund.de

Lena Hünefeld: huenefeld.lena@baua.bund.de