

Restrukturierung und Gesundheit

Karl Kuhn, Fröndenberg

Ältere Arbeitnehmer, 18.6.2010, Dortmund,
K.Kuhn

Management des Wandels (1998)

- Die Europäische Kommission empfiehlt, dass europäische Unternehmen (mit mehr als 1.000 Beschäftigten) Berichte über vorhersehbare strukturelle Veränderungen und ihre Politiken und Programme erstellen sollten, um die Beschäftigungsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten (...)
- Ein Hauptteil der Anstrengungen sollte sich beziehen auf “Gesundheit in einer sich verändernden Arbeitswelt “

Restrukturierung als Gesundheitsproblem

1. Restrukturierung keine temporäre Krise, sondern ein wiederkehrender und kontinuierlicher Prozess

unterschiedliche Typen: Schließung, Personalabbau, Outsourcing, Offshoring, Verträge mit Subunternehmen, Fusionen, Delokalisation, interne Arbeitsmärkte

2. „Gesunde Organisation“ als ein ökonomischer Begriff sollte ausgedehnt werden (und rückbezogen werden) auf die Gesundheit der Beschäftigten:
 - direkte Opfer von Entlassungen
 - Überlebende von Entlassungen oder Restrukturierung
 - kollektive Gesundheit (soziales Klima, positive Arbeitsbeziehungen)

Fehler beim Management von Veränderungsprozessen

- Nicht die Bedeutung von Menschen zu verstehen; nicht die Strategie sondern die menschliche Dimension war für 60-75 % der Fehler bei allen Restrukturierungen verantwortlich
- Nicht zu verstehen, dass die Menschen unterschiedlich auf den Wandel reagieren
- http://www.winstonbrill.com/briloo1/html/article_index/articles/501-550/article506_body.html

Folgen

- Restrukturierungen führen zur Entwicklung **bestimmter Strategien, der Bildung von Machtbündnissen, den Ausarbeiten bestimmter Taktiken, Finden von Sündenböcken, Streitereien, Gewinnern und Verlierern, betrügerischem Verhalten, Verbreitung falscher Informationen, Lügen, etc.....**
- Es hat Auswirkungen auf Familien, Gemeinden und Regionen, Branchen etc.
- Restrukturierung ist ein Dauerzustand

Empirische Evidenz: Opfer

- psychologischer Stress
- depressive Reaktionen
- Ängstlichkeit
- Herz-Kreislaufkrankungen
- Verschlechterung des Gesundheitsverhaltens:
 - medizinischer Konsum und Arzneimittelgebrauch
 - schlechte Ernährung
 - Physische Inaktivität
 - schlechtere Schlafgewohnheiten
- ansteigende Mortalitätsraten
- Hysteresis-Effekt von Arbeitslosigkeit
- Massenarbeitslosigkeit als „epidemiologische Katastrophe“ (WHO)

Empirische Evidenz: Überlebende

Layoff survivor-Krankheit:

- Rollenambiguität
- Vertrauensverlust
- psychologischer Stress
- Zunahme von Nikotin- und Alkoholmißbrauch
- Zunahme der Arbeitsintensität
 - Hauptursache von Stress und Burnout
 - stärkere physische Belastungen: Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems
 - Zunahme von Arbeitsunfällen
- Anstieg von Verrentungen wegen Arbeitsunfähigkeit

Empirische Evidenz: Manager

Ansteckungseffekt:

- zunehmende Symptome von Stress und Burnout
- physische und psychologische Gesundheitsbeschwerden
- emotionale Instabilität und Erschöpfung
- Alkohol als Bewältigungsmechanismus
- generelle Effekte von Arbeitsplatzunsicherheit

Warum ist Gesundheit in der Restrukturierung für Unternehmen wichtig?

Unsensible Arten der Restrukturierung können folgendes bewirken:

- kontraproduktiver Verlust an Produktivität
- „creaming-off“-Effekt der produktivsten Teile der Belegschaft
- Verlust von Innovationsfähigkeit und Engagement der Überlebenden
- geringe Neigung qualifizierter Entlassener nach Erholung der Wirtschaft zurückzukommen
- Verschlechterung des Unternehmensimages bei zukünftigen potentiellen Bewerbern

Subjektiv erfahrene Gerechtigkeit und Vertrauen

- ❖ Personen können viel besser mit Veränderungen umgehen, wenn die zugrundeliegenden Entscheidungen und Prozesse als gerecht empfunden werden, z.B.
- ❖ Wenn die Beschäftigten die Auswahlkriterien bei Entlassungen als gerechtfertigt ansehen
- ❖ Wenn die auszuführenden Maßnahmen nachvollziehbar sind
- ❖ Wenn die Kommunikation über die zu treffenden Maßnahmen als gerecht angesehen werden.

Gesunde Veränderungsprozesse

- Berücksichtigung bestehender Normen, Werte , Kulturen (Risikoverhalten, zeitlicher Horizont, Autoritäts- und Kontrollmechanismen, Ausmaß der Beteiligung)
- Organisationale Vielfalt: Bewusstsein für die unterschiedlichen Perspektiven – Menschen durch die Veränderungen führen
- Aufgabentransparenz: Wer macht was Beteiligung
- Konstruktive Konflikte
- Klare und transparente Kommunikationsstrategien

Sozialer Geleitschutz

1. Beratung in beruflichen Umbrüchen als Standardangebot
2. Frühzeitige Intervention noch in Beschäftigung
3. Nachhaltige Strategie von Beschäftigungsfähigkeit auf Unternehmensebene statt kurzfristigem Krisenmanagement
4. Ausdehnung von Unternehmensverantwortung jenseits der aktuellen Beschäftigung
5. Bildung regionaler Netzwerke zur Erhöhung der Effizienz von Interventionen

Sozialer Geleitschutz II

6. Verbesserung der Qualifikation von Beratern und Qualitätskontrolle bei Interventionen
7. Erfolgreiche Elemente von Beratung: Adäquate Strategien der Information und Kommunikation bei Unternehmensumstrukturierung
8. Implementation auf unterschiedlichen Ebenen:
 - - EU-Beschäftigungsrichtlinien
 - - Verhaltenskodices (CSR)
 - - Gesetzgebung (Arbeitsrecht, Tarifregelungen)
 - - Bestärkung positiver Beispiele (soziale Audits)
- 10. Monitoring der nationalen Umsetzung

Lektionen aus den HIREs - Fallstudien

- Gesundheitsmonitoring und Prävention sollten auf Basis konkreter Protokolle koordiniert werden
- “Gesündere Restrukturierung” erfordert proaktive betriebliche Gesundheitspolitik
- Proaktive Gesundheitspolitik setzt kooperatives Gesundheitsmanagement in der Organisation voraus
- Kooperation mit externen Partnern kann proaktive Gesundheitspolitik erleichtern
- Restrukturierungen von Organisationen und resultierende Gesundheitseffekte können erheblichen Einfluss auf Gesundheit auf lokaler Ebene haben

Schlussfolgerungen

Zentrale Bestandteile einer umfassenden Politik bei Zunahme beruflicher Umbrüche:

- von der Arbeitsplatzsicherheit zur Sicherung nachhaltiger Beschäftigungsfähigkeit
- Schutz des Arbeitsplatzes > individueller Schutz des Arbeitnehmers
- Sozialer Geleitschutz in beruflichen Transitionen (Umbrüchen)

Fordernde aktivierende Arbeitsmarktpolitik kann erst auf diesem Hintergrund sozial angemessen, sensibel (ILO) und wirksam sein

DB: Beschäftigungsbündnis geht Hand in Hand mit der Restrukturierung

- Um Rationalisierungsprozesse sozialverträglich zu gestalten, besteht seit 1996 das Beschäftigungsbündnis der Bahn. Es setzt auf Mobilität und Flexibilität der Mitarbeiter und eröffnet Beschäftigten, deren Arbeitsplätze weggefallen sind, neue berufliche Chancen.

DB: Arbeitsvermittlung

- Vermittlungsagentur auf dem Konzernarbeitsmarkt ist die DB JobService GmbH. Sie steuert den gesamten Prozess der Vermittlung von Arbeit in Arbeit und kooperiert eng mit dem Personalmanagement in den Unternehmen, in denen Arbeitsplätze wegfallen oder Mitarbeiter durch Einschränkung ihrer Leistungsfähigkeit nicht mehr eingesetzt werden können. Mit dieser direkten Vermittlung war es möglich, im Geschäftsjahr 2008 rund 75 Prozent der betroffenen Mitarbeiter direkt von Arbeit in Arbeit zu vermitteln.

DB: Arbeitsvermittlung II

- Beschäftigte, bei denen diese direkte Vermittlung nicht erfolgreich war, wechseln zum DB JobService. Bei 80 bzw. 85 Prozent ihres bisherigen Entgelts qualifizieren sich Mitarbeiter dort für eine neue berufliche Perspektive. In Trainings zur Berufsorientierung werden neue berufliche Entwicklungsperspektiven mit und für die Mitarbeiter entwickelt und anschließend durch diese Qualifizierungen realisiert.
- 60 Prozent erhalten nach erfolgreich abgeschlossener Qualifizierung einen Regelarbeitsplatz im Konzern.

Beschäftigungsinitiativen – Insourcing

- Hier geht es vor allem darum, die Fremdvergabe von Leistungen zu vermeiden, beziehungsweise gezieltes Insourcing zu betreiben.
- Die DB Zeitarbeit bietet Mitarbeitern neue Perspektiven, qualifiziertes Personal bleibt dem Konzern erhalten. Die DB Zeitarbeit GmbH ist ein hundertprozentiges Tochterunternehmen der DB AG und bietet als spezialisierter Personaldienstleister des DB-Konzerns individuelle Komplettlösungen in den Märkten Öffentlicher Dienst sowie Verkehr und Logistik.

Organisationale Faktoren

Dimensionen des Wandels

- Arbeitsaufgabenveränderungen
- Arbeitsgruppenveränderungen
- erhöhte Arbeitszeit
- Stellenkürzungen
- Lohnkürzungen
- erzwungene Flexibilität
- Kurzzeitverträge
- Dauer der Unsicherheit

Legitimität des Wandels

- Krisenprävention oder kurzfristiger Profit ?
- Entlassungen nur als letzter Ausweg?

Verfahren des Wandels

- verzögerte Kommunikation des Wandels
- verschleierte und nicht-partizipative Entscheidungsprozesse
- unfaire Verteilung des Wandels

Individuelle psychosoziale Effekte

- wahrgenommene Arbeitsplatzunsicherheit (quantitativ und qualitativ)
- wahrgenommene Ungerechtigkeit der Organisation
- geringeres Engagement
- verringerte Motivation, Zuversicht, Konzentration und Durchhaltevermögen
- verringerte Selbstregulierungsressourcen

Individuelle Gesundheitseffekte

- Stress und Burnout
- Schlafstörungen
- Veränderungen von gesundheitsrelevantem Verhalten (Drogenmissbrauch, ungesunde Ernährung, Mangel an körperlichen Aktivitäten)
- Arbeitsunfälle
- muskuloskeletale Morbidität
- kardiovaskuläre Morbidität und Mortalität

Unternehmensgesundheit

Kurzfristig

- erhöhter Krankenstand
- "kranke" Arbeitsplatzanwesenheit ('presentism')
- negative Auswirkungen auf das Firmenimage: geringere Verkäufe
- unbeabsichtigte Fluktuation (creaming-off)
- Mobbing
- negatives Arbeitsklima
- geringere Produktivität
- abnehmende Qualität der Produkte
- langfristig erhöhte Krankheitsrate von Opfern & Überlebenden
- negative Auswirkungen auf das Firmenimage: geringere Attraktivität des Arbeitgebers

Langfristig

HIRES-Empfehlungen

1. Monitoring und Evaluation

- auf europäischer Ebene (Europäischer Restrukturierungs-Monitor Dublin)
- auf nationaler und regionaler Ebene
- auf Unternehmensebene
- Europäische Befragung auf Firmenebene zu Neuen Risiken, insbesondere psychosozialen Risiken (Bilbao-Agentur)

HIRES-Empfehlungen

2. Direkte Opfer der Restrukturierung: Entlassene

- inadäquate persönliche Ressourcen zur Bewältigung von Arbeitsplatzverlust und Arbeitslosigkeit
- Notwendigkeit eines „sozialen Konvois“ in beruflichen Umbrüchen
- Demonstration sozialer Verantwortung i.S. sozialer Unternehmensverantwortung: OP/RP
- Verbesserung von Beschäftigungsfähigkeit
- sofortige Hilfsangebote in präventive Restrukturierungspläne integrieren
- Arbeitsmarktintegrative Gesundheitsförderung (BV-BKK)

HIRES-Empfehlungen

3. Reaktionen der „Überlebenden“ und organisationale Performanz

- Arbeitsplatzunsicherheit , Arbeitsintensivierung, höhere Stress-Niveaus
- kardiovaskuläre Morbidität
- Arbeitszufriedenheit / Verlust an Innovationsfähigkeit
- Verschlechterung der Produktivität u. Identifikation mit Unternehmen
- Creaming-off Effekt: freiwillige Kündigung
- ILO: kontraproduktive Effekte v. R
- transparente u. konsistente Informationen
- frühe Einbeziehung von Vertretern der Beschäftigten: sozialer Dialog
- Evaluation der Arbeitsbelastung der „Überlebenden“

HIRES-Empfehlungen

4. Rolle der verantwortlichen Manager

- Schlüsselrolle mittlerer Führungskräfte
- zentralnervöses System der Organisation: Sandwich-Position
- Interpretieren der Entscheidungen des oberen Managements und potentielle Opfer
- Rollenmodelle und Treiber von Veränderungen

- Einbeziehung in Entscheidungsprozesse von Veränderungen
- Training von mittleren Managern
- Schaffung von Bewusstsein für Gesundheitsdimension von R

HIRES-Empfehlungen

5. Antizipation und Vorbereitung

- Training von Beschäftigungsfähigkeit: Flexibilität und Bereitschaft zur Veränderung
- rechtzeitige und adäquate Kommunikation
- strategischer langfristiger Ansatz: R als notwendiger Bestandteil von Unternehmensentwicklung
- Verantwortung sektoraler und regionaler Partner

HIRES-Empfehlungen

6. Subjektiv erfahrene Gerechtigkeit und Vertrauen

- Legitimität organisationalen Wandels: Allgemeine Ziele des Unternehmens
- Drei Dimensionen von Gerechtigkeit einbeziehen:
- Distributive Gerechtigkeit: die Belastungen gleichmäßig verteilen (Ungerechtigkeit bzgl. Bonuszahlungen u Gehaltsdifferenzen): Notwendigkeit fairer Selektionskriterien
- Prozedurale Gerechtigkeit: Transparente, faire Prozeduren, sozialer Dialog
- Interaktionale Gerechtigkeit: Kommunikation transparent, rechtzeitig, aufrichtig

HIRES-Empfehlungen

7. Kommunikationsplan für Restrukturierung

Klärung von

- Kommunikationskanälen
- Zeitplan
- Rollen verschiedener Akteure

Drei zentrale Elemente der Kommunikation:

- Qualität: Erreichbarkeit, Zuverlässigkeit und Nützlichkeit für unterschiedliche Zielgruppen
- Zeitpunkt
- Richtung: zweiseitig (nicht nur passive Empfänger von Informationen, aktives Zuhören)

HIRES-Empfehlungen

8. Schutz für prekäre und zeitlich befristete Beschäftigte

- bequeme Puffer für Arbeitgeber und Gewerkschaften
- stärkerer Bedarf, aber seltener Adressat von Gesundheitsförderung
- Forderung nach Gleichberechtigung in R
- Anforderung an Gewerkschaften, sich stärker für diese Zielgruppen zu engagieren

HIRES-Empfehlungen

9. Neue Ziele für Gewerbeaufsicht - Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit

- umfassenderes Verständnis von Gefährdungsanalyse entwickeln
- R als zusätzliches Thema des Fokus auf psychosoziale Stressoren
- Verhinderung der Diskriminierung von Zeitarbeitern
- Schaffung von proaktiven Ansätzen bzgl. organisationalen Wandels

HIRES-Empfehlungen

10. Stärkung der Betrieblichen Gesundheitsdienste (OHS)

- Verstärkung von präventiven und Gesundheitsförderungsaktivitäten vor, während und nach R.
- Multidisziplinäre Teams (Betriebsärzte, Krankenschwestern, Psychologen, Physiotherapeuten)
- Schaffung von Beratungskapazitäten, Richtlinien guter Praxis und Instrumenten für Betriebliche Gesundheitsdienste
- Betriebliche Gesundheitsdienste sollten lokale Netzwerke bilden
- Beratungsketten für Entlassene

HIRES-Empfehlungen

11. Spezifische Unterstützung für KMUs

- Schaffung professioneller Beratungsagenturen für KMUs
- spezifische Rolle von branchenbezogenen u regionalen Institutionen
- lokale „good practice“-Piloten
- Gesundheitsförderung in der R als Wettbewerbsvorteil auch für KMUs

HIRES-Empfehlungen

11. Spezifische Unterstützung für KMUs

- Schaffung professioneller Beratungsagenturen für KMUs
- spezifische Rolle von branchenbezogenen u regionalen Institutionen
- lokale „good practice“-Piloten
- Gesundheitsförderung in der R als Wettbewerbsvorteil auch für KMUs

HIRES-Empfehlungen

12. Neue Initiativen für Europa:

- Das Konzept CSR (Soziale Unternehmensverantwortung) öffnen für Gesundheit in R
- Betriebliche Gesundheitsförderung als Routine in R
- Veränderung des Diskurses über berufliche Umbrüche und Beschäftigungsfähigkeit

Übertragbarkeit

Kontextualisierung der HIREs Ergebnisse ermöglicht ein umfassenderes Konzept:

- der business case muss das Management überzeugen
- Ansteckungseffekt guter Beispiele (Marmot)
- aufgeklärtes Eigeninteresse von Unternehmen
- Hilflosigkeit von Managern in der Restrukturierung
- Entwicklung globalerer Normen

Mittleres Management

- Es spielt während der Restrukturierungsphase eine zentrale Rolle bei der Umsetzung von Entscheidungen und bei der Unterstützung der Veränderungsprozesse bei den Beschäftigten.
- Das mittlere Management leitet die Informationen an die Beschäftigten weiter

Stärkung der psychischen Gesundheit

- Es ist die Fähigkeit, die wir alle dazu benötigen, auf eine Weise zu fühlen, zu denken und zu handeln, um mit Herausforderungen fertig zu werden. Das Leben ist eine ständige Konfrontation mit positiven und mit negativen Ereignissen, mit Möglichkeiten und Unterstützung auf der einen Seite, Bedrohungen und Schwierigkeiten auf der anderen.
- Innerhalb der BGF sind acht Elemente für die Entwicklung der psychischen Gesundheit wichtig: *Bewältigung, Spannungs- und Stressmanagement, Selbstwertgefühl, Persönlichkeitsentfaltung, Autonomie, Unterstützung, Identität*

Stärkung der psychischen Gesundheit

- Es ist die Fähigkeit, die wir alle dazu benötigen, auf eine Weise zu fühlen, zu denken und zu handeln, um mit Herausforderungen fertig zu werden. Das Leben ist eine ständige Konfrontation mit positiven und mit negativen Ereignissen, mit Möglichkeiten und Unterstützung auf der einen Seite, Bedrohungen und Schwierigkeiten auf der anderen.
- Innerhalb der BGF sind acht Elemente für die Entwicklung der psychischen Gesundheit wichtig: *Bewältigung, Spannungs- und Stressmanagement, Selbstwertgefühl, Persönlichkeitsentfaltung, Autonomie, Unterstützung, Identität*

Kriterien für Good Governance

Weltbank

- Voice and Accountability
- Political Stability and Absence of Violence
- Government Effectiveness
- Regulatory Quality
- Rule of Law
- Control of Corruption

OECD

- Respect for the rule of law;
- openness, transparency and accountability to democratic institutions;
- fairness and equity in dealings with citizens, including mechanisms for consultation and participation;
- efficient, effective services;
- clear, transparent and applicable laws and regulations;
- consistency and coherence in policy formation;
- and high standards of ethical behaviour.

EU Kommission

Grundsätze des "Guten Regierens" der Kommission der Europäischen Gemeinschaften

- **Offenheit**
- **Partizipation**
- **Verantwortlichkeit**
- **Effektivität**
- **Kohärenz**