



Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

**Restrukturierung – Anforderungen an Politik,
Wirtschaft und Wissenschaft**

12.07.11

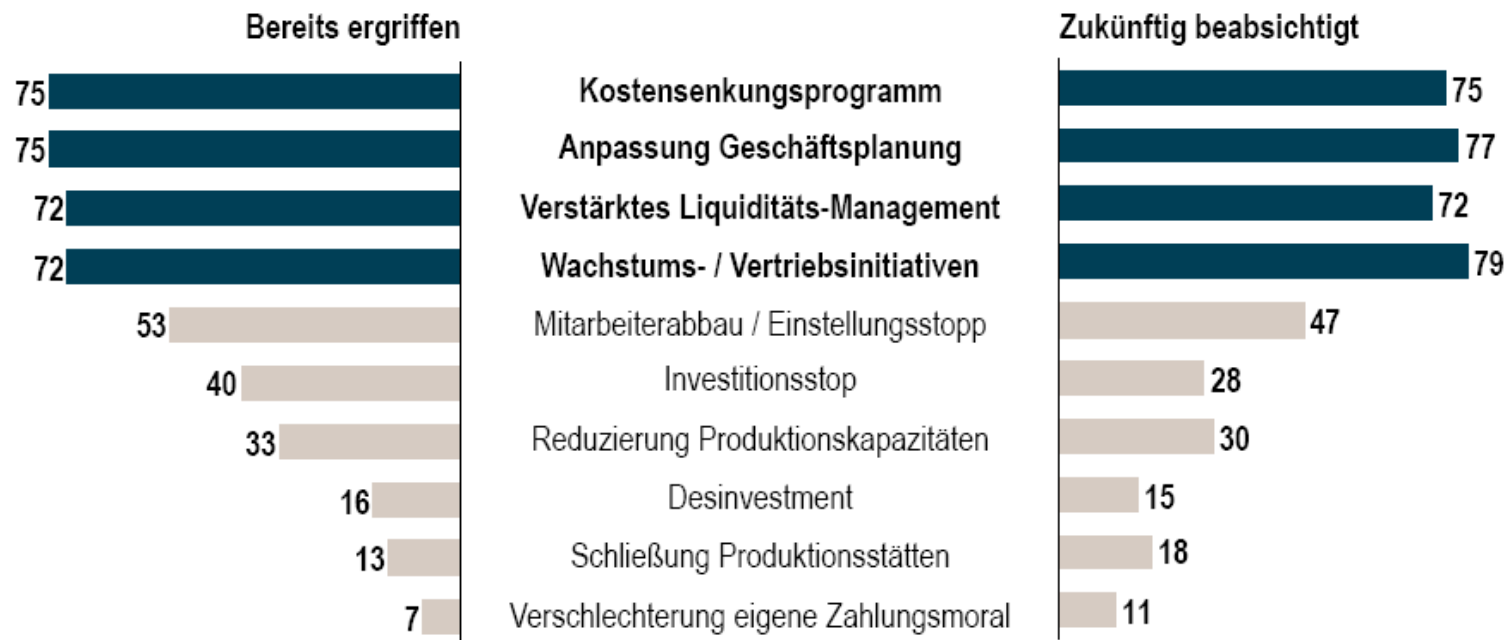
Isabel Rothe

Restrukturierung – Einführung in das Thema

1. Restrukturierung: Ausgangssituation
2. Erfolgsfaktoren
3. Arbeitswissenschaftliche Befunde
4. Schlussfolgerungen und Fragen

Restrukturierung (Unternehmen 2009)

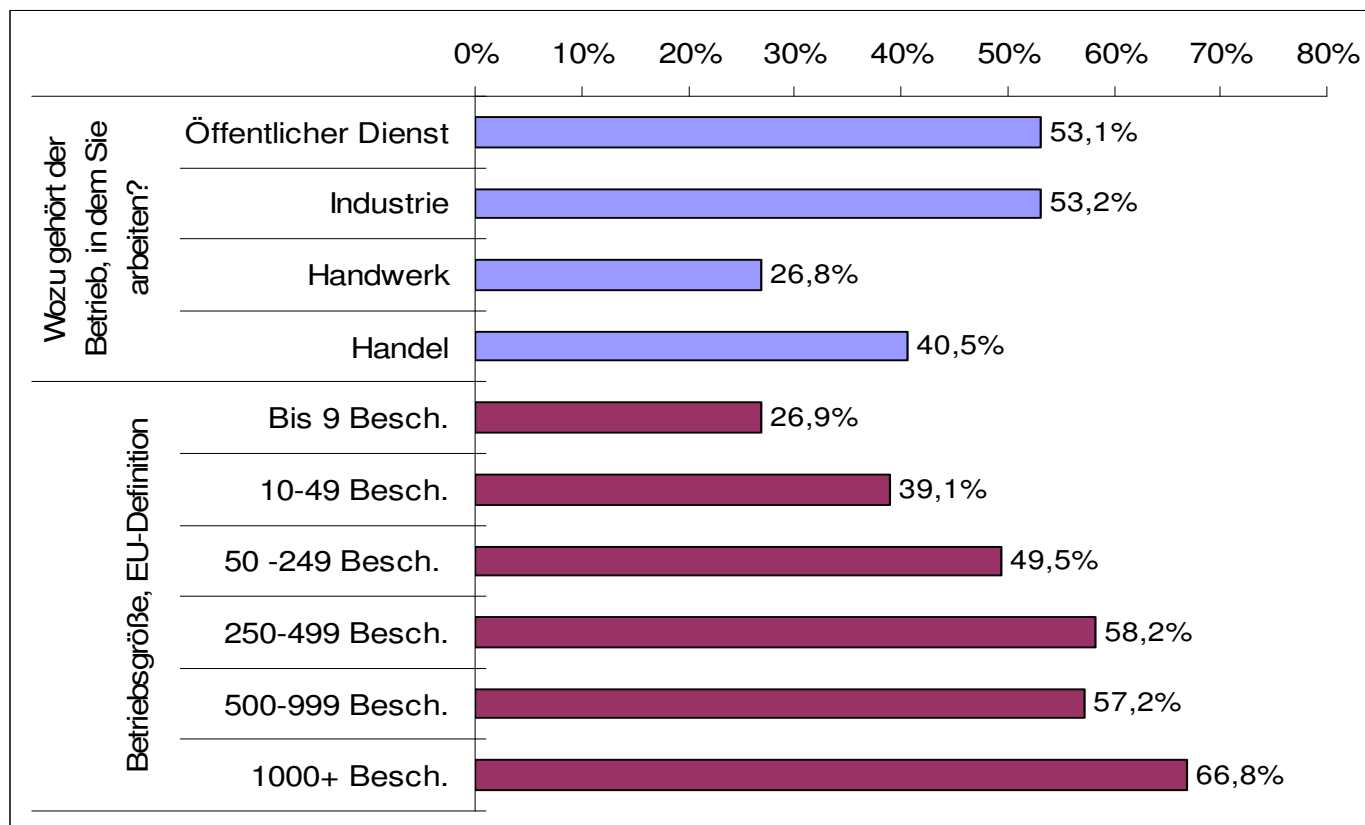
Welche Bedeutung haben Maßnahmen, die ergriffen wurden oder zukünftig ergriffen werden?



In % der Nennung: Sehr wichtig

Quelle: Roland Berger, Restrukturierungsstudie 2009, 5600 Unternehmen

Restrukturierungshäufigkeit (Beschäftigte 2006)

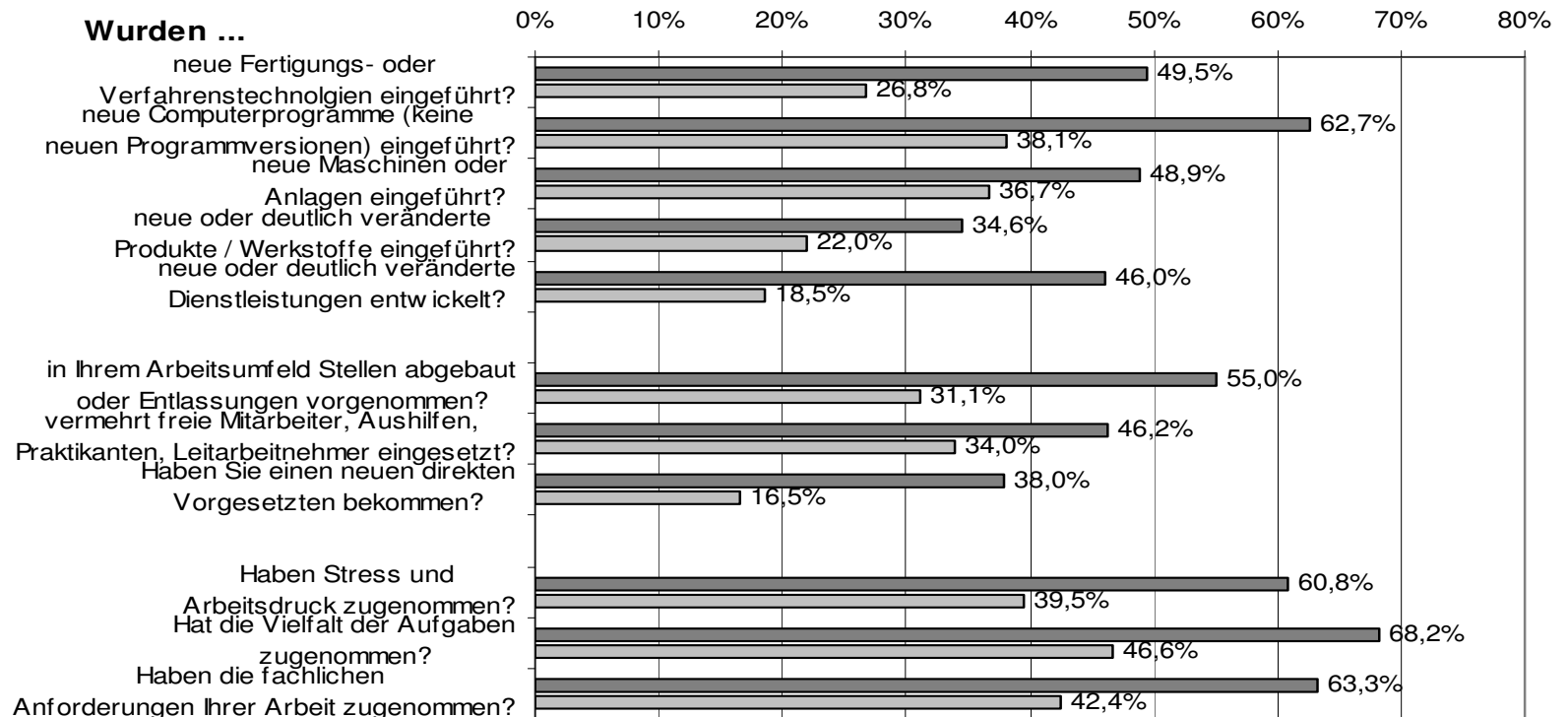


Quelle: BiBB / BAuA, 2006

Veränderungsmaßnahmen (Beschäftigte 2006)

Prozesse / Produkte

Wurden ...



■ Restrukturierungen □ keine Restrukturierungen

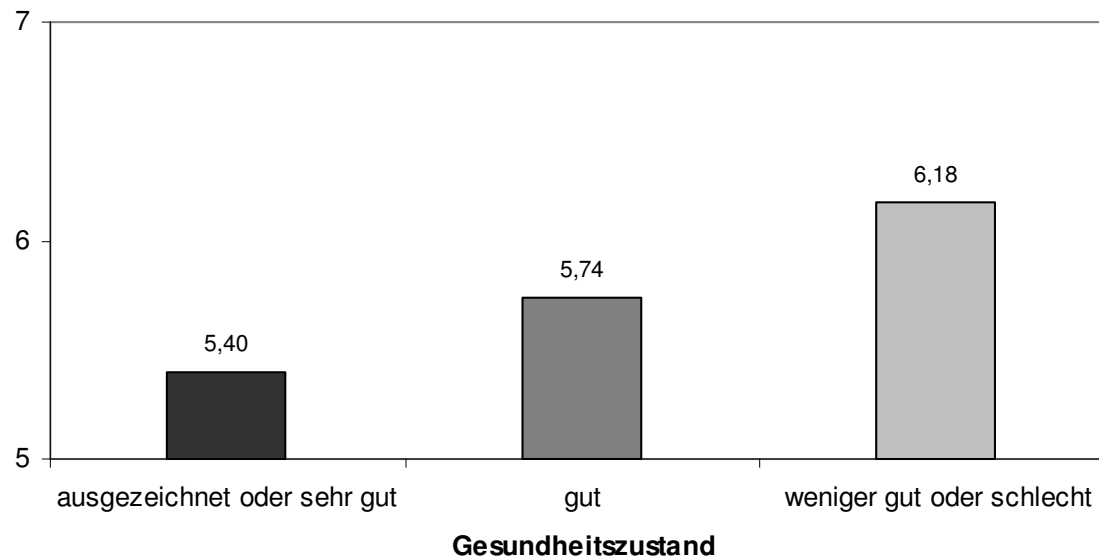
Personal / Organisation

Aufgaben / Anforderungen

Quelle: BiBB/BAuA, 2006

Restrukturierung und Gesundheit

Anzahl der Veränderungen und Wahrnehmung des Gesundheitszustands



Quelle: BiBB / BAuA, 2006

Restrukturierung – Einführung in das Thema

1. Restrukturierung: Ausgangssituation
- 2. Erfolgsfaktoren**
3. Arbeitswissenschaftliche Befunde
4. Schlussfolgerungen und Fragen

Erfolgsfaktoren: die TOP 3 (Unternehmen)

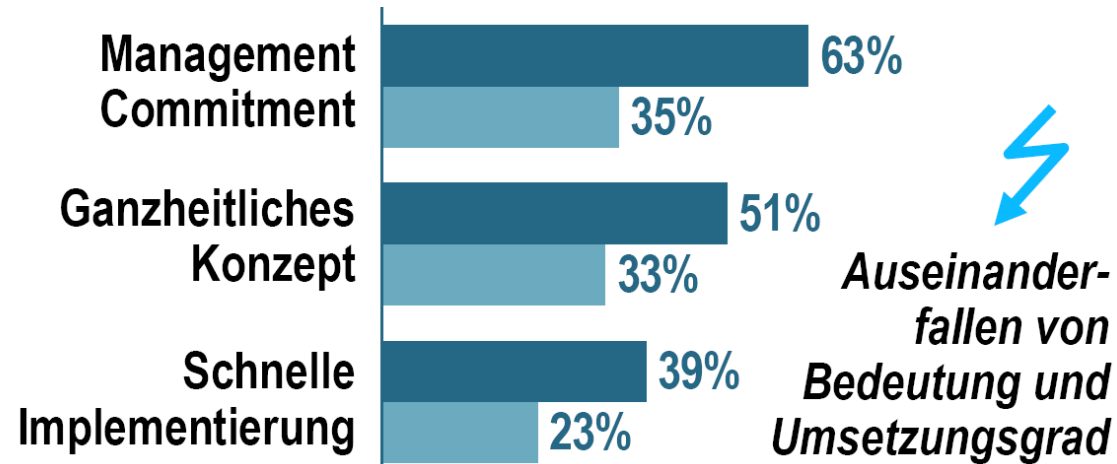
Top-Erfolgsfaktoren einer Restrukturierung [% der Nennungen]¹⁾



1) Mehrere Antworten möglich

Quelle: Roland Berger, Restrukturierungs-Studie 2001, 2003, 2006, 2008, 2009

Erfolgsfaktoren TOP 3: Umsetzung (Unternehmen)

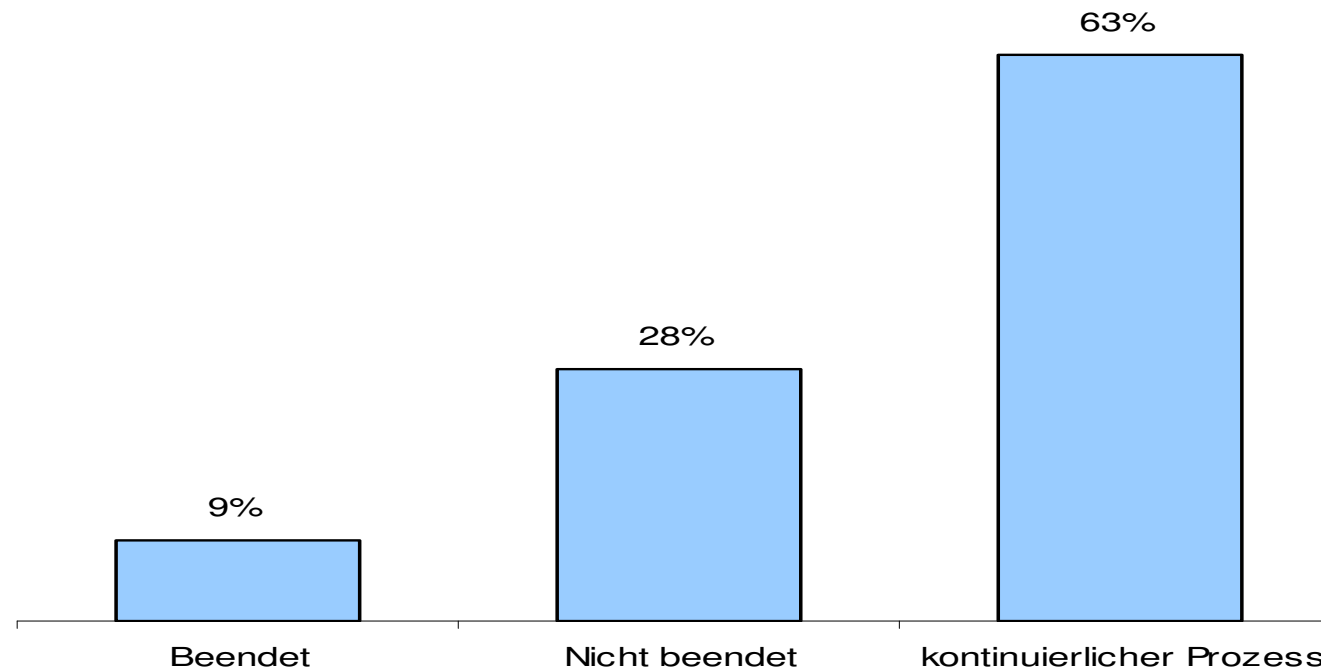


- Bewertung des Faktors mit "sehr wichtig"
- Bewertung der Umsetzung mit "sehr erfolgreich"

Quelle: Roland Berger, Restrukturierungs-Survey 2005

Restrukturierung ohne Ende? (Unternehmen)

Fortsetzung Restrukturierungsmaßnahme?



Quelle: Roland Berger, Restrukturierungs-Survey 2005

HBR's Must Reads on Change

- ***Leading Change: Why Transformation Efforts Fail***
(John P. Kotter)
- ***Cracking The Code of Change***
(Michael Deer & Nitin Nohria)
- ***The Real Reason People Won't Change***
(Robert Kegan & Lisa Laskow Lahey)
- ***Why Do Employees Resist Change***
(Paul Strebel)
- ***A Survival Guide for Leaders***
(Ronald A. Heifetz and Marty Cinsky)

Quelle: Harvard Business Review, 2011

Restrukturierung – Einführung in das Thema

1. Restrukturierung: Ausgangssituation
2. Erfolgsfaktoren
- 3. Arbeitswissenschaftliche Befunde**
4. Schlussfolgerungen und Fragen

Arbeitswissenschaftliche Befunde

Restrukturierung

Vorhersehbarkeit/Kontrolle
Ressourcen
Organizational Justice
Vertrauen in die Zukunft

Motivation

Gesundheit

Analyse

Grobkonzept

Feinkonzept

Umsetzung

Auswirkungen auf Motivation

- Geringere Bindung an die Organisation (Bennet & Durkin, 2000)
- Höhere Kündigungsabsicht (Trevor & Nyberg, 2008)
- Abnehmende Identifizierung mit der Tätigkeit (Allen et al., 2001)
- Reduzierte Arbeitszufriedenheit (Wanberg & Banas, 2000)
- Negative Wahrnehmung im Hinblick auf Ehrlichkeit und Vertrauenswürdigkeit der Organisation (Schweiger & deNisi, 1991)

Auswirkungen auf Gesundheit

- Schlechtere Schlafqualität (Campbell-Jamison et al., 2001)
- Erhöhtes Stressempfinden (Kivimäki et al., 2003)
- Kardiovaskuläre Beeinträchtigungen und Erhöhung der Mortalität aufgrund dessen (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)
- Mehr Muskel-Skelett-Erkrankungen (Kivimäki et al., 2001)
- Verdopplung der Anzahl von Erwerbsunfähigkeitsrenten (Vahtera et al., 2004).

Das Management

Anforderung: Ausbalancieren ambivalenter Erwartungen

Projektionsflächen für mit Veränderungen einhergehenden
negativen Gefühlen \Leftrightarrow Erwartungen der Belegschaft, gerecht
und fürsorglich behandelt zu werden

Wahrnehmung von eingeschränkter Gestaltungsmacht \Leftrightarrow
Erwartung an Verantwortungsübernahme und Unterstützung

Quelle: Haubl & Voß, 2009, Psychosoziale Lasten der Veränderungen

Restrukturierung – Einführung in das Thema

1. Restrukturierung: Ausgangssituation
2. Erfolgsfaktoren
3. Arbeitswissenschaftliche Befunde
4. **Schlussfolgerungen und Fragen**

Schlussfolgerungen und Fragen (1)

Restrukturierungen und damit einhergehende Change Prozesse sind zentraler Bestandteil der heutigen Arbeitswelt

Sie stellen erhebliche Anforderungen an die Beschäftigten auf allen Hierarchieebenen der Organisationen

Diese Anforderungen können produktiv bewältigt werden oder zu mittel- und langfristigen negativen Folgen für Leistungsfähigkeit und Gesundheit führen

Dabei spielt der Charakter des Restrukturierungsprozesses eine wesentliche Rolle

Schlussfolgerungen und Fragen (2)

Wie müssen Restrukturierungsprozesse gestaltet werden, damit sie produktiv bewältigt werden können?

- Wie sind die verschiedenen Phasen zu gestalten? Bei welchen unterschiedlichen Typen von Restrukturierungen?
- Welche Kompetenzen sind auf individueller und organisationaler Ebene erforderlich?
- Welche (externen und internen) Instrumente und Spielregeln sind hinderlich oder förderlich?

**Herzlichen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit!**

