

Menschen und Ressourcen in (betrieblichen) Veränderungsprozessen -Auswirkungen von Restrukturierungen auf Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen -

Prof. Dr. Gisela Mohr
Universität Leipzig, Arbeits- und Organisationspsychologie
www.uni-leipzig/~apsycho

Veranstaltung der BAuA

„Restrukturierung – Anforderungen an Politik, Wirtschaft und Wissenschaft“

12.07.2011 Berlin

Fragestellung

aus der Beschreibung des Veranstaltungsformats:

„...keine langen Ausarbeitungen, sondern prägnante statements....“

Statements wozu? Aus der Einladung der Präsidentin:

„...Diskussionen über die **Herausforderungen** zu führen, die sich aus dem massiven Wandel der Arbeit ergeben...“

„.....mittelfristige **Handlungsoptionen** zur Bewältigung von Restrukturierungen zu entwickeln“

aus der Beschreibung des Veranstaltungskonzept, Abschnitt thematische Einbindung:

*Restrukturierung implizieren eine Zusatzbelastung durch **qualitative und quantitative Arbeitsplatzunsicherheit**, die die eigentliche Arbeitsbelastungen noch erhöhen*

Wie können die **negativen Folgen von Restrukturierungen für die Beschäftigten und Unternehmen vermieden** werden oder zumindest abgemildert werden?

Wie kann man Mitarbeiter (und Mitarbeiterinnen) in Organisationen **gesund und leistungsfähig erhalten und die Innovationspotenziale** fördern

....bei steigendem Wettbewerbsdruck und *kaum antizipierbarem Veränderungsdruck*

prägnantes statement 1 und 2

1) *Restrukturierung implizieren eine Zusatzbelastung durch qualitative und quantitative Arbeitsplatzunsicherheit, die die eigentliche Arbeitsbelastungen noch erhöhen*

.....und – schlimmer noch - „Gewinne“ im Sinne einer **Verbesserung der Arbeitsbedingungen** „negativ kompensieren“

(Studie mit Stahlarbeitern, deren Verbesserung der Arbeitsbedingungen sich nicht positiv auf die (psychische) Gesundheit niedergeschlagen haben zum Zeitpunkt des Konkursverfahrens, Mohr, 2000)

2) *Der „...kaum antizipierte Veränderungsdruck“ ist ein zentrales Problem an sich, da dies bedingt, wie der Prozess der Restrukturierung für die Betroffenen abläuft! (... und ist eine Frage an die Entrepreneurforschung, sie geht über die Forschung der Folgen für die Betroffenen hinaus)*

Heraklit: *„Nichts ist so beständig wie der Wandel“* (panta rhei – alles fließt)

aus EMCoC (2011) und der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2006 (N= 20.000) -
Haben Sie in den letzten zwei Jahren in Ihrem Umfeld erlebt..? vgl. auch Kuhn (2009)

Entlassungen: 41%

Restrukturierung: 44%

Unternehmensziel geändert (neue oder veränderte Dienstleistung: 30%

neue Aushilfskräfte, Praktikanten, Leiharbeiter: 39%

neuer direkter Vorgesetzter: 24%

Technologieveränderungen: 37%

Erweiterungen (in 20% von 912 untersuchten Veränderungsfällen)

Vielfalt der betrieblichen Veränderungen: psychologische Unterschiede – prägnantes statement 3

„**besondere** Ereignisse“
Fusion, Übernahme Konkurs usw.

vs.

„**alltägliche** Ereignisse“
neue Führungskraft, neue Technologie

schneller

vs.

langsame Veränderungen

vorhersehbare Veränderungen

vs.

überraschende veränderungen

Expansion (positiver Wandel?)

vs.

Reduzierung (downsizing)

der Arbeitsplatz ist bedroht

vs.

einzelne Aspekte der Arbeit sind bedroht

„**quantitative** Arbeitsplatzunsicherheit“
(„lay-offs“)

„**qualitative** Arbeitsplatzunsicherheit“ (AU)
(„survivors“)

3) Aus den unterschiedliche psychologischen Merkmale der Veränderung lassen sich unterschiedliche Anforderungen an die Beschäftigungen und unterschiedliche Hilfen zur Bewältigung ableiten. D. h. : nicht die Art der Restrukturierung (Fusion, neue Technologie, Konkurs, outsourcing, Entlassungen, Verkauf, Erweiterung usw.) ist entscheidend, sondern die psychologischen Merkmale (dies gilt sogar für Expansion.!)

Forschungsstand (1): prägnantes statement 4

Repräsentative Bevölkerungstichproben (AU, implizite Veränderungsforschung).

(Heponiemi u.a., 2010: 18.454 Finnen; Maertz u.a., 2010: 13.683 US- Beschäftigte; Moulin u.a.2009: 767184 Franzosen)

Meta-Analysen (AU): Cheng & Chan, 2008;Sverke u.a., 2002

Überblicksartikel (mehrheitlich AU): DeWitte, 1999; De Cuyper u.a., 2009; Ferrie u.a., 2008; Hellgren u.a., xx; Quinlan & Bohle, 2009; Silla u.a., 2005; Sverke & Hellgren, 2002.

internationale (vergleichende) Studien (mehrheitlich AU, temps): Cheng u.a., 2005, Probst & Lawler, 2006, Psycones

Längsschnittstudien: Armstrong-Stassen, 2004, 2006; Brown u.a., 2006; Ferrie u.a., 2003, 2005 (Whitehall-study); Kramer u.a., 2004; Makikangas & Kinnunen, 2003; Mauno u.a., 2003; Natti u.a., 2009; Quesnel-Vallee u.a., 2010; Sikora u.a., 2008; Kivimäki u.a. (2001) bzw, Vahtera u.a. (2004, 2005) ; Schweiger & deNisi1991;

Vergleichsgruppendesign (intern/extern) De Cuyper u.a., 2010; Hannson u. a. , 2008; Maertz u. a., 2010; Netterstrom u.a., 2010; Probst, 2003; Tannous u.a., 2007;

4) Will man erkennen, welche individuellen Folgen Umstrukturierungen haben, dann sind Längsschnittstudien und Vergleichsgruppendesignstudien von besonderer Bedeutung, letztere aber vor allem, wenn keine internen, sondern externe Vergleiche gemacht werden (Vergleich unterschiedlicher psychologischer Bedingungen, d. h. Betriebe mit/ohne Veränderungen)

Grund:

Forschungsstand (2): prägnantes statement 5 & 6

„interne Vergleichsgruppen“, d.h. solche, die im Betrieb nicht von Veränderungen direkt betroffen sind, erleben trotzdem AU und sind deswegen als VG nicht geeignet

- 1) Survivors haben ebenso subjektive AU wie diejenigen, die später die „lay-offs“, die Entlassenen sind. (Iversen & Sabroe, 1988);
- 2) diejenigen, die von einer Umstrukturierung betroffen sind, unterscheiden sich in vielen psychologischen und physiologischen Gesundheitsindikatoren nicht von denen, die im Betrieb nicht betroffen sind (Hansson, Vingard, Arnetz & Anderzen, 2008)

5. Die Erfassung der (subjektiven) Arbeitsplatzunsicherheit ist eine sinnvolle „Hilfskonstruktion“

- es sei denn, es gelingt, die „Sicherheit des Arbeitsplatzes/ der Arbeitsmerkmale“ für diese überzeugend zu kommunizieren!

6. Information (präzise und rechtzeitig) der Betroffenen reduziert Unsicherheit (wenngleich zu vermuten ist, dass Betriebe/Führungskräfte/Gl. sich davor fürchten)

Dies lässt sich auch theoretisch begründen und empirisch belegen!

Forschungsstand (3): prägnantes statement 7 & 8

Empirisch:

- Arbeitsplatzunsicherheit ist geringer, wenn die Entscheidungen bekannt gegeben sind Probst (2003)
- Rückbildung von Stresshormonausschüttung bei Erwerbslosigkeit (!) Arnetz u.a. (1991)
- Temporär Beschäftigte haben mehr AU, der Zusammenhang zu beeinträchtigter Gesundheit ist aber geringer – Psychologischer Vertrag (enger, aber eher eingehalten) (Bernhard-Oettel u. a., 2005; De Cuyper, De Witte, Krausz, Mohr, Rigotti, 2010; Mauno u.a., 2005; Origo & Pagani, 2009, Liukkonen u.a., 2004).

7. Informationsklarheit muss mit Handlungsfähigkeit einhergehen (!)

Theoretisch: Stresskonzept, Psych. Vertrag, Kontrolltheorien

Zusätzlich förderliche Bedingungen (**empirisch**):

- Sora et al.(2010), Sweeny & Quirin (2009): Organisationale Gerechtigkeit
- Yu (2009) Copingressourcen (BGF bei Veränderungsprozessen!???)
- Armstrong-Stassen (2004) „control oriented“ kurzfristig gut, langfristig negativ
- Loretto (2010): bei „training“ und „promotion“ gibt es weniger „cases“ (mit GHQ)
- Kalyal u.a. (2010): „employability“ fördert (bei Managern) Veränderungsbereitschaft
- Elfering u.a. (2010) Partizipation (Einführung eines neuen Internetservices): weniger Rückenschmerzen (!)

8. Information, Fairness (Gerechtigkeit), Partizipation ist keine Sozialromantik, sondern hilft (beiden Seiten: Ag und An) ...aber nicht die Information allein ist relevant!

Forderungen an die Forschung/ Lücken der Forschung

Brauchen wir noch Forschung? Wir wissen viel/genug (AU) – und ganz wenig (Phasen, Vielfalt, Kombinationen)!

Wieviel und welche Information ist **wann** hilfreich? Konflikt zwischen:

„Die Hoffnung stirbt zuletzt“ (10 Jahres- Prozesse) vs. Herstellung von Handlungsfähigkeit, aber: Depressionsförderlichkeit unrealistischer Kontrollhoffnungen (Frese & Mohr, 1987)

Was sichert in welcher Situation **Handlungsfähigkeit** (für wen)?

Welcher Wechsel von wo nach wo ist kritisch (örtliche Veränderung, inhaltliche Veränderung, Statusverlust, Kompetenzverlust, Geldverlust?)

Was kompensiert /wirkt positiv: Geld, Promotion, Anerkennung? neue Chancen?

Spill-over-effekte (Familie, Partnerschaft, Kinder)

„**Employability**“: Wer ist dafür zuständig?

Wie kann aus **Bedrohung** eine **Herausforderung** werden (Stresskonzept!)?

Was zeichnet eine „gelungene“ Transition aus (**best practice- Begleitforschung**)

nicht nur für den Betrieb, auch für die Betroffenen!

Widerstand gegen Veränderung: was sind die personalen/ situativen Gründe

Widerstand (der Gf) gegen Partizipation (BIBB-BAuA: 54 % der Beschäftigten erhalten selten oder nie Informationen über wesentliche Veränderungen)

Lay-offs (die Erwerbslosen) nicht aus den Augen verlieren

Langzeiteffekte: lebensbiografische Effekte, Geschlechtsunterschiede?,

Trennung von Effekten der AU und der Situation nach der Restrukturierung (z. B.

Zunahme von Stressoren, Arbeitsverdichtung u. a.)



Menschen und Ressourcen in (betrieblichen) Veränderungsprozessen -Auswirkungen von Restrukturierungen auf Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen -

Prof. Dr. Gisela Mohr
Universität Leipzig, Arbeits- und Organisationspsychologie
www.uni-leipzig/~apsycho

Veranstaltung der BAuA

„Restrukturierung – Anforderungen an Politik, Wirtschaft und Wissenschaft“

12.07.2011 Berlin

Fazit:

- 1) Wir haben einen gar nicht so schlechten Forschungsstand über die (negativen) Folgen für die (psychische) Verfassung der Betroffenen bei betrieblichen Veränderungen, aber wir wissen wenig, was zu negativen, was zu positiven Folgen beiträgt
- 2) Branchen/Sektor/ Betriebsgrößenunterschiede, ja sogar die Art der Veränderung (Verlagerung, Verkauf, Konkurs usw.) und der Vergleich verschiedener Gruppen (survivors, lay-off etc.) u.a. erscheinen mir als Untersuchungsvariablen zu grob. Untersucht werden sollte, welche Merkmale der Situation die Bewältigung erleichtern (z. B. Zeitpunkt und Art der Information etc.).
- 3) Restrukturierung sollte vorausplanend sein und nachsorgend (survivors!) sowie verantwortungsbewusst (für die lay-offs und deren „employability“).

**Vielen Dank für Ihr Interesse
und Ihre Aufmerksamkeit**