

Veranstaltung „Restrukturierung – Anforderungen an Politik, Wirtschaft und Wissenschaft“

am 12. Juli 2011 in der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin in Berlin

Die Notwendigkeit für Unternehmen und Organisationen, sich neuen Markt- und Wettbewerbsbedingungen anzupassen hat sich seit einigen Jahren verstärkt und beschleunigt. In der Folge leiten Organisationen in kürzer werdenden Abständen vielfältige und teilweise umfassende Restrukturierungsmaßnahmen ein. Schneller als noch vor einigen Jahren reagieren Unternehmen auf die Veränderung von Umgebungsbedingungen d.h. Veränderung des Marktes oder des Wettbewerbs mit der Umgestaltung von Prozessen und Strukturen – und dies teilweise in immer schneller werdender Abfolge.

Auf der Ebene der Beschäftigten führen die Restrukturierungsanstrengungen der Organisationen zu Anforderungen, die sich auf die Gesundheit auswirken können. Beschäftigte in Organisationen mit Restrukturierung erleben vielfältige und zeitgleiche Veränderungen ihrer Arbeitssituation im Hinblick auf Prozesse und Produkte, Personal und Organisation sowie Aufgaben und Arbeitsanforderungen. Diese können mit erhöhtem Stress und Arbeitsdruck einhergehen; auch wird in verschiedenen Studien über gesundheitliche Beeinträchtigungen berichtet, wie verschlechterte Schlafqualität, erhöhter Konsum schädlicher Substanzen (Nikotin, Alkohol, Psychopharmaka) oder kardiovaskuläre Beeinträchtigungen.

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?

Zusammenfassend stellt sich die Frage, wie Restrukturierungsprozesse zu gestalten sind, damit sie von Unter-

nehmen und ihren Beschäftigten produktiv bewältigt werden können. Dabei wird grundsätzlich unterstellt, dass Restrukturierungen und die mit ihnen einhergehenden Veränderungsprozesse ein zentraler Bestandteil der heutigen Arbeitswelt sind und an Beschäftigte auf allen Hierarchieebenen der Organisationen erhebliche Anforderungen stellen.

Aufgrund der Bedeutung, die Restrukturierungsmaßnahmen für Organisationen und Mitarbeiter haben, veranstaltete die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) und das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) die Konferenz „Restrukturierung – Anforderungen an Politik, Wirtschaft und Wissenschaft“.

Bereits der Titel deutet an, dass es sehr unterschiedliche Perspektiven und Handlungsbedarfe der Akteure auf den verschiedenen Ebenen gibt. Diese wurden in den Beiträgen der Referenten aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft beleuchtet.

Die Präsentationen sowie die Agenda der Veranstaltung wurden unter der folgenden Adresse zum Download zur Verfügung gestellt:

www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Restrukturierung-2011.html

Die folgenden Abschnitte fassen die wesentlichen Aussagen der Referenten kurz zusammen:

Nach der Begrüßung durch die Präsidentin der BAuA – **Isabel Rothe** – als Gastgeberin der Veranstaltung in den Räumen der BAuA stellte Herr PSts/ MdB **Dr. Ralf Brauksiepe** die Notwendigkeit und Richtung des politischen Handlungsbedarfes im Hinblick auf das Restrukturierungsgeschehen dar. Er betonte die Aspekte des demographischen Wandels und der Veränderungen in der Arbeitswelt als wichtige Determinanten für Restrukturierungen in den Unternehmen. Um diese Veränderungen zu bewältigen, müssten die Mitarbeiter in Ihrer Leistungsfähigkeit, ihrem Engagement und ihrer Innovationskraft unterstützt werden. Dazu gebe es bereits vielfältige Ansätze des BMAS. Beispiele seien die Neuausrichtung der „Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)“ auf Modell- und Transferprojekte zur Ausräumung von Umsetzungsdefiziten sowie die Umsetzung des Konzepts „Unternehmen der Zukunft“.

Nach den Ausführungen von Herrn Dr. Brauksiepe gab **Frau Rothe** eine einführende Übersicht zum Thema, das für die Privatwirtschaft wie auch für den öffentlichen Dienst gleichermaßen relevant sei. Sie stellte Kostenreduktion, Strategieanpassung, Liquiditätssicherung und Wachstum als die wesentlichen Motive der Unternehmen für Restrukturierungen heraus. Restrukturierungen stellten die Unternehmen vor erhebliche Herausforderungen; die angestrebten Ziele würden dabei jedoch häufig nicht oder nicht im erwarteten Umfang erreicht. Aus Sicht des oberen Managements seien eine schnelle Implementierung, das Commitment des Managements sowie ganzheitliche Restrukturierungskonzepte besonders erfolgskritisch.

Auf Ebene der Mitarbeiter führe die andauernde Welle von Veränderungen zu Beeinträchtigungen der Motivation, der Zufriedenheit und der Gesundheit. Bei der Gestaltung von Restrukturierungsprozessen müssten diese Aspekte im Hinblick auf den Erfolg der Restrukturierung und den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter Berücksichtigung finden. Eine besondere Zielgruppe sei dabei das mittlere Management, das den Prozess der Restrukturierung einerseits mitgestalte, andererseits aber auch der Gefahr gesundheitlicher Beeinträchtigungen unterliege. Als Fazit formulierte Frau Rothe drei zentrale Fragen, die die Herausforderungen für Politik, Wirtschaft und Wissenschaft umrissen. Sie richteten sich auf die Gestaltungsmöglichkeiten der Phasen von Restrukturierungsprozessen und Rahmenbedingungen sowie auf die Kompetenzen auf individueller und organisationaler Ebene.

Zur Einbringung von Erfahrungen aus anderen europäischen Staaten referierte Frau **Elisabeth Armgarth** (Ericsson) im Anschluss über die Erfahrungen einer umfangreichen Restrukturierung bei Ericsson. Dabei wurden aufgrund einer gravierenden strategischen Entscheidung 12.000 Mitarbeiter allein in Schweden entlassen. Um Imageverluste zu vermeiden und die soziale Verantwortung den Mitarbeitern gegenüber wahrzunehmen, wurde ein umfangreicher Katalog von Maßnahmen verabschiedet. Diese Maßnahmen erstreckten sich auf die Gründung einer Transfergesellschaft, Frühverrentungen,

Abfindungszahlungen und Kündigungsvereinbarungen. Der Verlauf dieser begleitenden Maßnahmen war im Bezug auf die Neubeschäftigungsquote und die Berücksichtigung der Mitarbeiterbelange sehr erfolgreich, so dass die Fallstudie Eingang in das EU geförderte Projekt „Health in Restructuring (HIRES)“ gefunden hat und zur Grundlage für eine Reihe von Empfehlungen zur Begleitung von Restrukturierungsprozessen wurde.

Die Datenlage zum Restrukturierungsgeschehen in Europa und insbesondere in den einzelnen Mitgliedsstaaten ist unzureichend. Das einzige Instrument, das derzeit auf der Grundlage von Pressemitteilungen die Restrukturierungsaktivitäten in Europa abbildet, ist der „European Restructuring Monitor (ERM)“. Dabei werden Daten zum jeweiligen Land, Beginn und Ende der Restrukturierungsmaßnahme, unternehmensdemographische Daten, Art der Restrukturierung, Anzahl der Entlassungen, Art der betroffenen Arbeitsplätze, etc. erfasst. Dieses Instrument mit seinen Stärken und Verbesserungspotenzialen wurde von Frau **Irene Mandl** (Eurofound) vorgestellt. Sie betonte, der Aussagewert der Daten sei aufgrund der Datenquelle und der Tatsache, dass nur „große“ Restrukturierungen erfasst werden, eingeschränkt. Unterschiede zwischen Ländern könnten wegen der unterschiedlichen Ausgangsbedingungen wie Wirtschaftsstruktur, Medienlandschaft und kulturellen Unterschieden nicht sinnvoll analysiert werden. Dennoch sei der ERM ein wichtiges Instrument zur Beobachtung des Restrukturierungsgeschehens, weil er die einzige europäische Datenquelle darstellt und die Daten sehr aktuell sowie frei verfügbar sind. Für Tendenz- und Trendaussagen sei der ERM daher sehr gut geeignet.

Nach der europäischen Perspektive gab Frau **Doris Bartelmes** (Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demographie / Rheinland-Pfalz) einen Überblick über arbeitsmarktpolitische Ansätze zur Unterstützung von Unternehmen in der Restrukturierung. Sie ging dabei auf kurzfristige Anpassungsmaßnahmen ein wie Kurzarbeitergeld, Arbeitszeitflexibilisierung, Transfergesellschaften und Konjunkturprogramme. Um den langfristigen Megatrends wie Technologisierung, Globalisierung und Demographischem Wandel zu begegnen, betonte Frau Bartelmes die Notwendigkeit des Erhalts von Beschäftigungsfähigkeit durch Betriebliche Qualifizierung, Planung und der Herausforderung, atypischer Beschäftigung gerecht zu werden. Aus (landes-)politischer Sicht betonte sie als Fazit, Restrukturierungen seien normal, würden aber schneller und stellten Betriebe und Beschäftigte vor große, teils existenzielle Herausforderungen. Notwendig seien eine frühzeitige strukturierte und strategische Planung.

Diese Forderung stützte auch Herr **Prof. Dr. Dr. Peter Horváth** (Universität Stuttgart / International Performance Research Institute), der die Perspektive wissenschaftlicher Erkenntnisse aus dem betriebswirtschaftlichen Controlling und den praktischen Erfahrungen der Beratung von Unternehmen einbrachte. Er kategorisierte Restrukturierungen nach dem Aspekt der Dringlichkeit des Handlungsbedarfes bzw. den Möglichkeiten der vorbereitenden Planung. Je nach Art des zugrundeliegenden Auslösers der Restrukturierung (strategisch, strukturell, Erfolgskrisen, Liquiditätskrisen) und der ver-

bleibenden Planungszeit könne das Management aktiv oder nur noch reaktiv agieren. Antizipative oder präventive Restrukturierungen könnten Krisen vermeiden. Sind jedoch bereits Erfolgs- oder gar akute Liquiditätsrisiken sichtbar, müsse die Krise reaktiv und kurzfristig bewältigt werden. Aufgrund der Schwankungen des Umfeldes der deutschen Wirtschaft seien zwar reaktive Restrukturierungen nicht immer zu vermeiden, aber durch kontinuierliche Ressourcenpflege und Ressourcenaufbau bei den Mitarbeitern könne das Unternehmen dazu beitragen, in der Krise schneller und effektiver zu reagieren. Restrukturierung sei daher eine Daueraufgabe und nicht nur als Krise sondern auch als zukunftsorientierte Unternehmenschance zu betrachten. Dazu sei ein integrativer Ansatz notwendig, der die betriebswirtschaftlichen Steuerungs- und Führungsansätze mit der Mitarbeiterperspektive verbindet.

Diese Mitarbeiterperspektive bzw. die potenziellen Auswirkungen von Restrukturierungen auf Mitarbeiter wurden im Anschluss von Frau **Prof. Dr. Gisela Mohr** (Universität Leipzig) dargestellt. Sie stellte die verschiedenen Forschungsansätze zur Untersuchung der Zusammenhänge von Restrukturierung und Mitarbeitergesundheit dar und betonte deren Vielfältigkeit. Als besonders wichtig stellte sie heraus, dass objektive Bedrohungen / Veränderungen aus der Restrukturierung nicht mit der subjektiven Wahrnehmung der Bedrohung gleichzusetzen sei. Subjektive Unsicherheit aufgrund von Veränderungen stehe im Zusammenhang mit veränderter Motivation und Arbeitsverhalten sowie mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen.

Insgesamt sei der Erkenntnisstand zu den Folgen über die psychische Verfassung der betroffenen Mitarbeiter bei betrieblichen Veränderungen schon sehr gut. Allerdings gebe es noch viel Forschungsbedarf dazu, was zu diesen Folgen beiträgt. Untersucht werden sollte dabei, welche Merkmale der Arbeitssituation auf die Bewältigung der Veränderungen wirken. Die Branchen, Sektoren oder Betriebsgrößenunterschiede wie auch die Art der Restrukturierung seien als Einflussfaktoren zu grob. Wie ihre Vorredner, plädierte auch Frau Prof. Mohr für vorausplanende, nachsorgende und verantwortungsbewusste Restrukturierungsprozesse.

Frau Dr. Beermann (BAuA) kam abschließend die Aufgabe zu, die Diskussion zusammenzuführen und daraus Handlungsnotwendigkeiten für die BAuA abzuleiten. Sie betonte noch einmal die Notwendigkeit der Systematisierung von Restrukturierungsphänomenen und die Konzeptionierung von Handlungsoptionen. Die BAuA habe bereits eine Reihe von Aktivitäten in diesem Zusammenhang gestartet. International sei

das Haus seit einigen Jahren in die verschiedenen EU-Projekte im Zusammenhang mit „Health in Restructuring (HIRES)“ involviert. Gegenwärtig wird das Projekt HIRES-public abgeschlossen, in dem es um Restrukturierung im öffentlichen Dienst geht. Ein weiteres EU-Projekt zu Restrukturierungsfragen wird momentan beantragt. Auf nationaler Ebene fördere die BAuA ein Projekt, das die Restrukturierungen in Deutschland kartieren, systematisieren und im Hinblick auf potenzielle Auswirkungen auf Mitarbeiter analysieren solle.

Die verschiedenen Aktivitäten sollten in der nächsten Zeit systematische Definitionen der relevanten Handlungsfelder auf betrieblicher und mitarbeiterbezogener Ebene in Abhängigkeit von relevanten Einflussvariablen (z.B. Betriebsgröße) erbringen. Darauf aufbauend sollten Unterstützungsinstrumente für die Betriebe entwickelt, erprobt und in nationalen und regionalen Netzwerken verbreitet werden.

Da hochrangige Vertreter

- aus Politik (Bundes- und Landespolitik)
- aus der Wissenschaft
- der Sozialpartner (Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften)
- aus der Wirtschaft (Unternehmensvertreter, Unternehmensberatungen)
- von Stiftungen

vertreten waren, ergab sich im Anschluss an die Präsentationen eine lebhafte und facettenreiche Diskussion. Diese demonstrierte, wie unterschiedlich und weitgefächert die Perspektiven und die Handlungsoptionen zum Thema Restrukturierung sind.

Quelle: www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Restrukturierung-2011.html
Stand: 13.09.2011

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Friedrich-Henkel-Weg 1-25
44149 Dortmund

Telefon 0231 9071-2070
Telefax 0231 9071-2071
info-zentrum@baua.bund.de
www.baua.de