



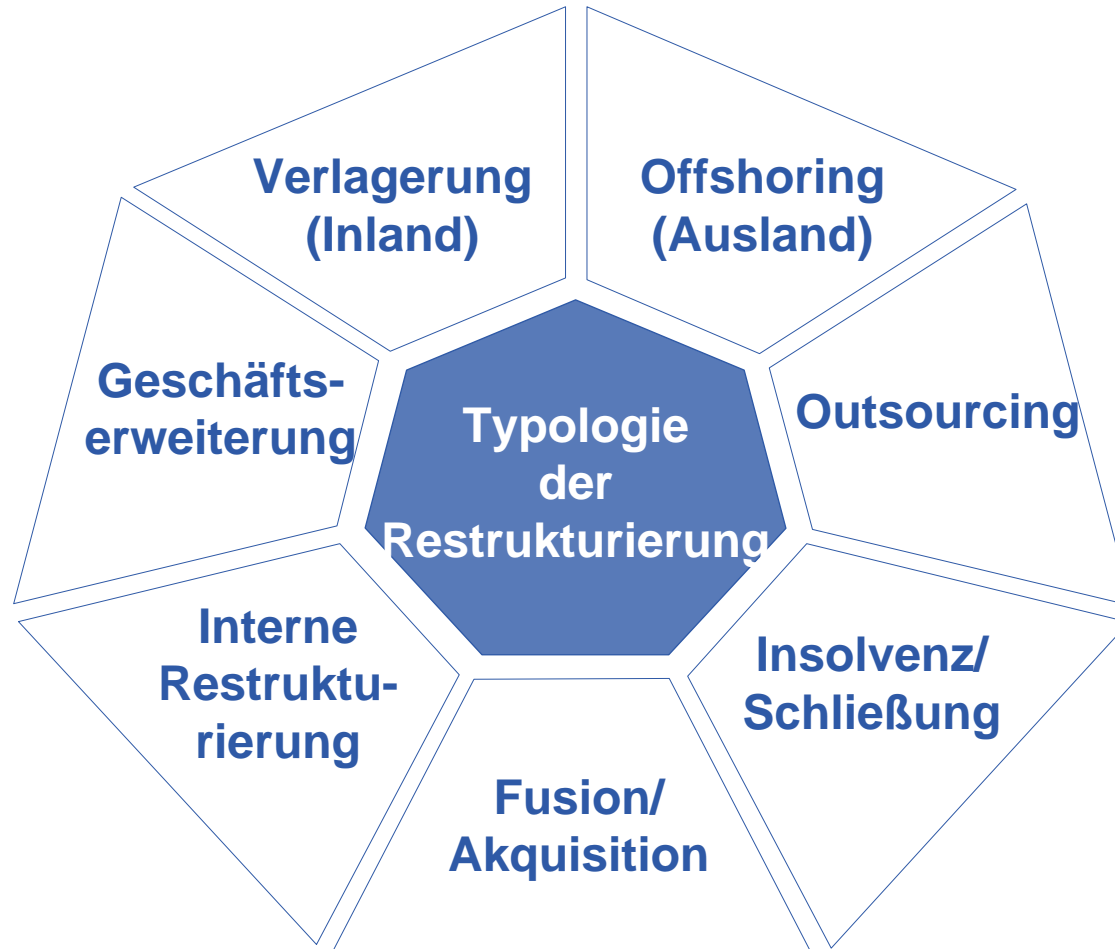
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

***Restrukturierung – Prävalenz in Deutschland, Stand der
Forschung, Gestaltungsansätze***

Birgit Köper (BAuA), Emanuel Beerheide, Dr. Kai Seiler (LIA)

Historische Stadthalle Wuppertal, 20.09.12

Maßnahmenbezogene Definition (ERM)



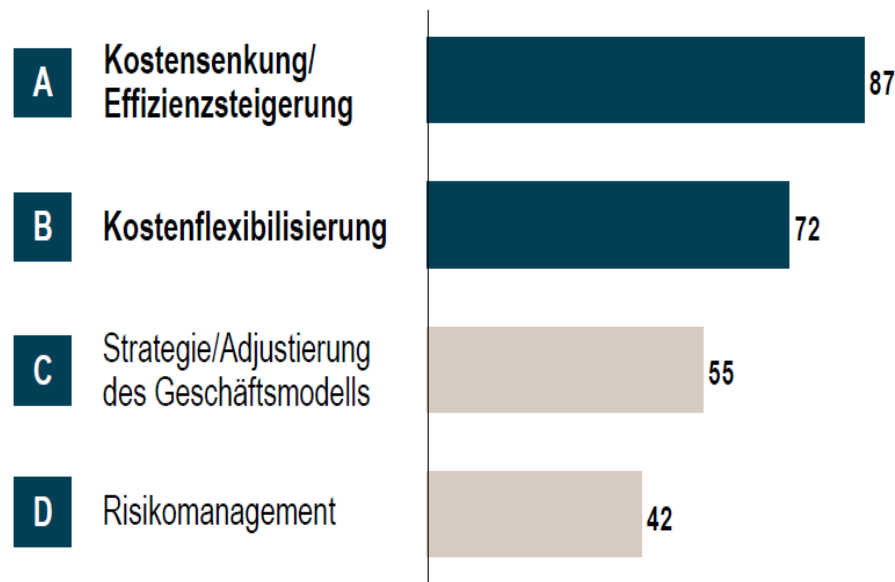
Fokus:

Auswirkungen auf die Mitarbeiter

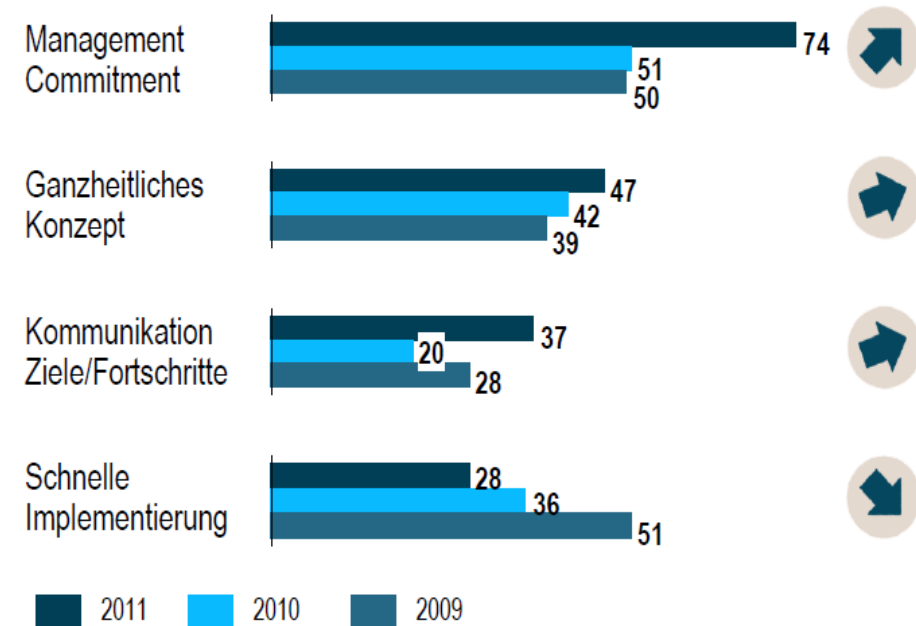
Quelle: Kieselbach et al, (2009)

Maßnahmen / Ziele / Erfolgsfaktoren

In welchen Bereichen sind kontinuierliche Restrukturierungsmaßnahmen relevant?



Toperfolgsfaktoren einer Restrukturierung



Quelle: Roland Berger, Restrukturierungsstudie 2011

Auswirkungen auf Motivation und Gesundheit

Motivation:

- Bindung an die Organisation
- Kündigungsabsichten
- Identifikation mit der Tätigkeit
- Arbeitszufriedenheit
- Wahrnehmung der Vertrauenswürdigkeit der Organisation

Gesundheit:

- Schlafqualität
- Stressempfinden
- Kardiovaskuläre Erkrankungen / Mortalität
- Konsum von Drogen, Alkohol, Rauchen
- Muskel-Skelett-Erkrankungen
- Verdoppelung der Erwerbsunfähigkeitsrenten

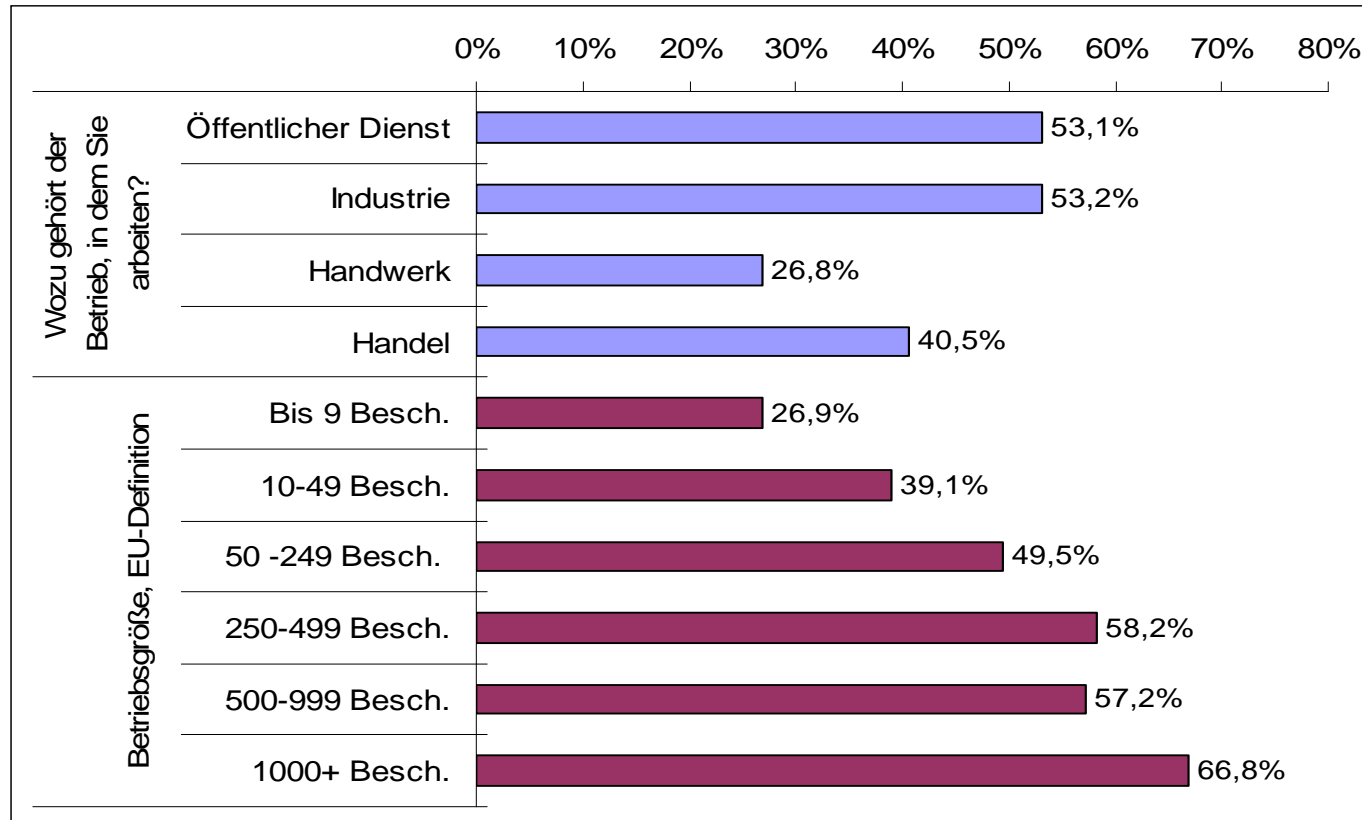
Quelle: Kieselbach et al., 2009; Rigotti & Otto, 2012

Zusammenfassung von Erkenntnissen

Kriterium	Befund	Datenbanken
Art der Restrukturierung	Interne Restrukturierung und Outsourcing	ERM, WSI
Unternehmensgröße	Restrukturierung besonders stark in großen Unternehmen (im Hinblick auf Personalabbau und Prekarität auch Mittelstand)	ERM, BIBB / BAuA, DGB
Branchen	Insbesondere Industrie „betroffen“ (ansonsten auch öffentl. Dienst, Finanzbranche, Transport und Verkehr)	ERM, BIBB/ BAuA, M&A, DGB
Stellenabbau	Restrukturierung geht in der Regel mit Stellenabbau einher	ERM, BIBB / BAuA, DGB
Stress, Arbeitsdruck	Stress, Arbeitsdruck und Anforderungsvielfalt steigen und zwar stärker in restrukturierten Organisationen (je mehr Veränderungen, desto stärker der Anstieg)	BIBB / BAuA (DGB, WSI)
Betriebsrat	In Organisationen mit Betriebsrat mehr Restrukturierung und Stellenabbau (Größeneffekt)	DGB

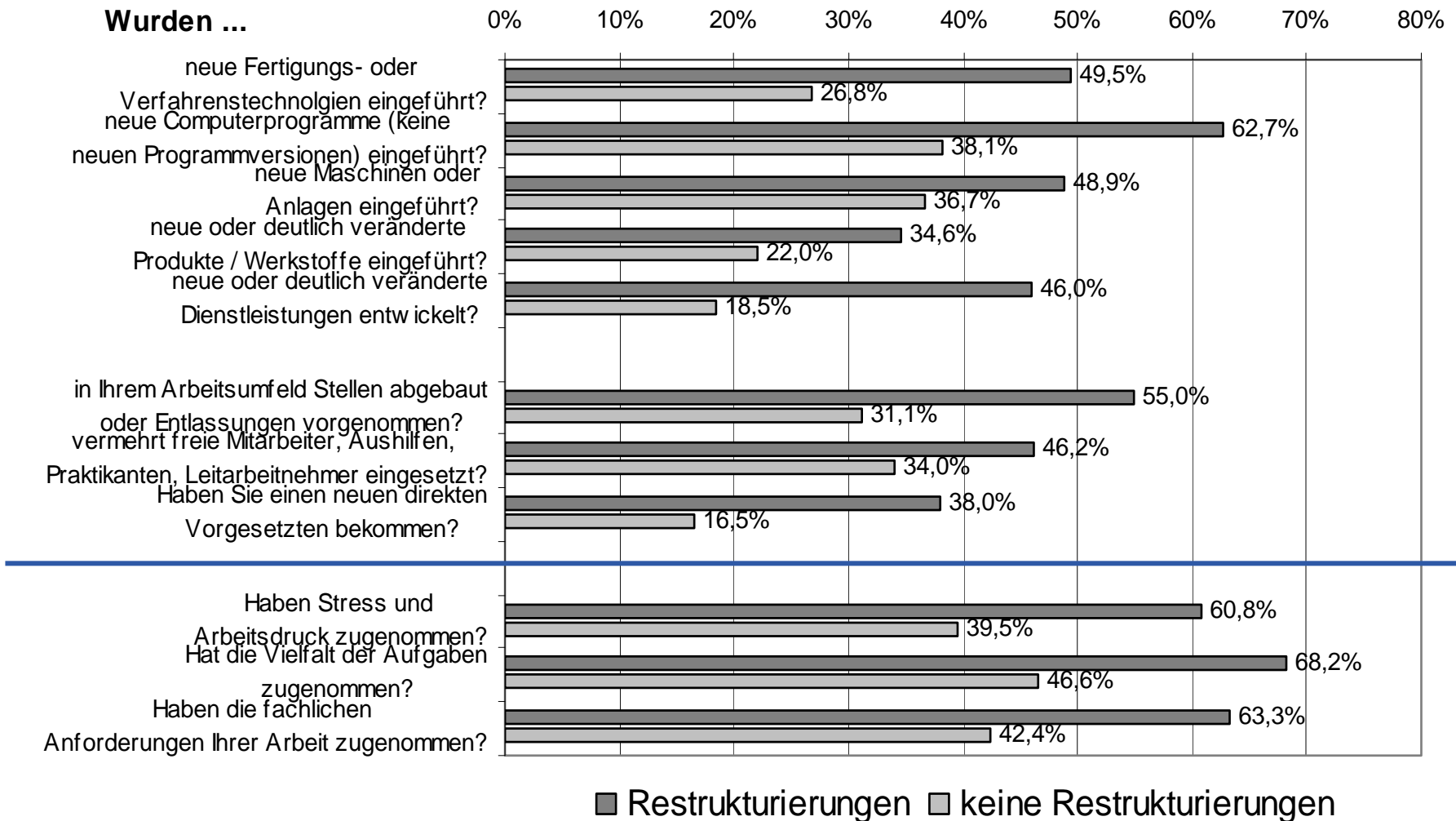
Quelle: Köper & Richter, 2012

BIBB/ BAuA: Restrukturierung (Sektoren / Betriebsgrößen)



Quelle: BiBB / BAuA, 2006

BIBB / BAuA: Veränderungsmaßnahmen



Quelle: BIBB / BAuA, 2006

BIBB / BAuA: Auswirkung kumulierter Veränderungsmaßnahmen

3 oder mehr Veränderungen:

- 2,6-fach höheres Risiko für Stress + Arbeitsdruck
- 2,7-fach höheres Risiko für mehr Vielfalt der Aufgaben
- 2,8-fach höheres Risiko für höhere Anforderungen

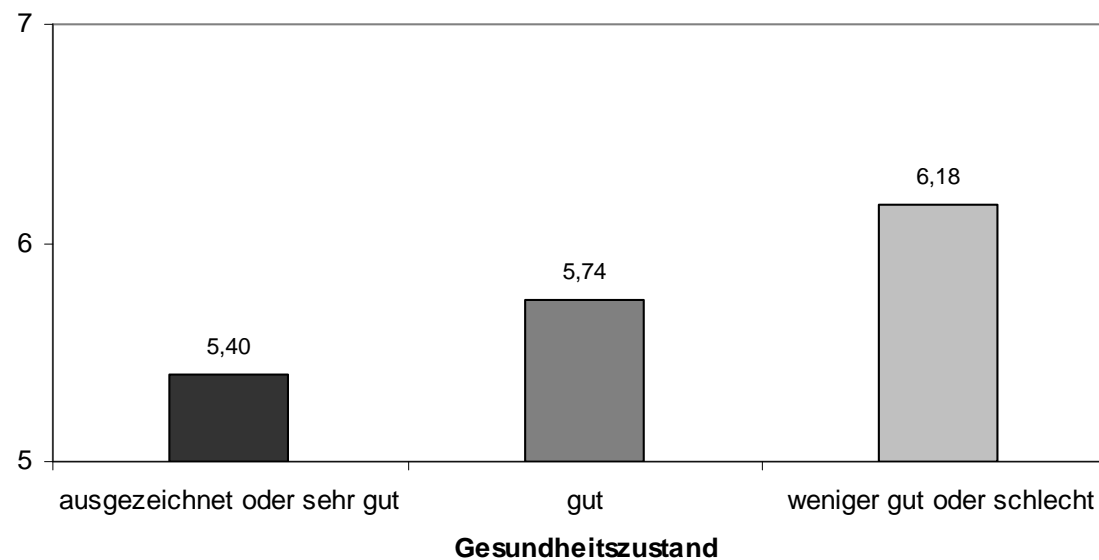
5 oder mehr Veränderungen:

- 3,4-fach höheres Risiko für Stress + Arbeitsdruck
- 3,4-fach höheres Risiko für Vielfalt der Aufgaben
- 3,7-fach höheres Risiko für höhere Anforderungen

Quelle: Rigotti & Otto, 2012; BIBB / BAuA, 2006

BIBB / BAuA: Restrukturierung und Gesundheit

Anzahl der Veränderungen und Wahrnehmung des Gesundheitszustands



Quelle: BiBB / BAuA, 2006



Empfehlungen für die Praxis und Forschungsfragen

Emanuel Beerheide, Dr. Kai Seiler



Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse (Auswahl)

- Führung und Beteiligung (Greif et al. 2004, Kotter 1998)
- Macht, Kommunikation und Partizipation (Oltmanns/Nemeyer 2010)
- Unternehmenskultur und Vertrauen (Bohn 2007)
- „implizite Verträge“ sowie Stabilitäts- und Vertrauensanker (Becke 2007)
- organisationale Energie (Bruch 2009)
- Bereitschaft zum Change („readiness“) (Frese 1993)
- Coping und Stressbewältigung (psychosoziale Belastungen) (Weiss/Udris 2001)



Gestaltungsfelder I.

- Frühzeitige Beachtung der Effekte geplanter Veränderungen mit Blick auf die Arbeitsbedingungen
- transparente Informations- und Kommunikationspolitik
- systematische Einbindung und Beteiligung
- beteiligungsorientiertes Gesundheitsmanagement, das die Beschäftigten bei arbeitsplatzspezifischen Veränderungsprozessen (Umgebung, Organisation, Führung) als Expertinnen und Experten einbindet



Gestaltungsfelder II.

- Unterstützung, Training und Coaching für die mit der Umsetzung beauftragten Vorgesetzten (besonders mittlere Management)
- gesundheitsrelevante und ressourcenstärkende Angebote für die Beschäftigten (z.B. Stressmanagement, Bewältigungsstrategien, Optimierungszirkel)
- Kompetenzentwicklung durch Qualifizierung mit Blick auf zukünftige Herausforderungen
- Schlüsselressource: Verständnis für den Veränderungsprozess („Mitarbeiter/innen mitnehmen“)



**Den Wandel gesund gestalten –
langfristig erfolgreich restrukturieren.**

Ein Leitfaden für Personalverantwortliche
und Führungskräfte.

[transfer 2](#)



Gestaltungsrestriktionen I.

Gestaltungsansätze stoßen dann an ihre Grenzen, wenn den Mitarbeiter/innen die Sinnhaftigkeit nicht nachvollziehbar vermittelt werden kann oder vermittelbar ist, da

- privatwirtschaftliche Restrukturierungsprozesse häufig ausschließlich kurzfristigen Kapitalmarkt und Effizienzlogiken folgen,
- Veränderungsprozesse im öffentlichen Sektor oft durch politische Entscheidungen angestoßen werden,
- auf der individuellen Ebene Veränderung des „Althergebrachten“ als „Bedrohung“ wahrgenommen und damit abgelehnt werden.



Gestaltungsrestriktionen II.

- Restrukturierungsprozesse finden oftmals unter großen Zeitrestriktionen statt – somit entfallen systematische Vorbereitungsphasen
- Restrukturierungsprozesse sind zumeist wirtschaftlichen Rationalitätserwägungen geschuldet, sodass es hierbei der immanenten ökonomischen Planungslogik widerspricht, Zeit und Kapazitäten für solche Gestaltungsprozesse zu „investieren“



Forschungsbedarf I.

- Welche Faktoren fördern oder hemmen die individuelle Kompetenz und Bereitschaft für den Umgang mit Veränderungen?
- Welche Rahmenbedingungen und Kompetenzen sind erforderlich, um den Konflikt zwischen Selbstverantwortung und Selbstausbeutung zu begegnen?
- Was sind personale und situative Gründe für Widerstände gegen die Veränderung?
- Welche Spill-over-Effekte ergeben sich (z.B. im Hinblick auf Familie, Partnerschaft und Kinder)?



Forschungsbedarf II.

- Wie lassen sich mögliche Gefährdungen frühzeitig erkennen und gestalten?
- Lassen sich bestimmte gesundheitliche oder motivationale Auswirkungen spezifischen Arten von Restrukturierungen zuordnen?
- Wie kann die Arbeitswissenschaft mithelfen, disziplinäre Abgrenzungen zur Verbesserung der Erkenntnislage in diesem Forschungsfeld zu überwinden?
- Wie muss ein Forschungsdesign bei einem sehr dynamischen und komplexen Forschungsgegenstand aussehen, um gehaltvolle Ergebnisse und praxistaugliche Handlungsempfehlungen zu generieren?



Landesinstitut für
Arbeitsgestaltung
des Landes Nordrhein-Westfalen



Vielen Dank!