



Restrukturierungsprozesse in Unternehmen und Gesundheitsschutz

Emanuel Beerheide

GDA-Fachveranstaltung: Sicherheit und Gesundheitsschutz managen
Gießen, 2. September 2013



Agenda

- Hintergrund: Zahlen und Auswirkungen
- Gestaltungsoptionen
- Gestaltungsrestriktionen



LIA.NRW?



Aufgaben des LIA.NRW

Auftrag: Beratung und Unterstützung von Landesregierung und Dienststellen des staatlichen Arbeitsschutzes

Arbeit gesund gestalten:

- Informationen zu Belastungen am Arbeitsplatz
- Gestaltung von Arbeitsplätzen, -prozessen und –zeit
- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Projekte zur Gesundheit am Arbeitsplatz und Arbeitsschutzprogramme

Sichere Produkte:

- Geräteuntersuchungsstelle

Strahlenschutz:

- Strahlenschutz und regelmäßige Überwachung der Strahlenschutzmaßnahmen in Betrieben



Gesunde Arbeit NRW 2009.

Belastung – Auswirkung – Gestaltung – Bewältigung.

LIGA.Praxis 3

www.liga.nrw.de



Arbeit, Leben und Erholung.

Ergebnisse einer Repräsentativbefragung
in Nordrhein-Westfalen

transfer 3

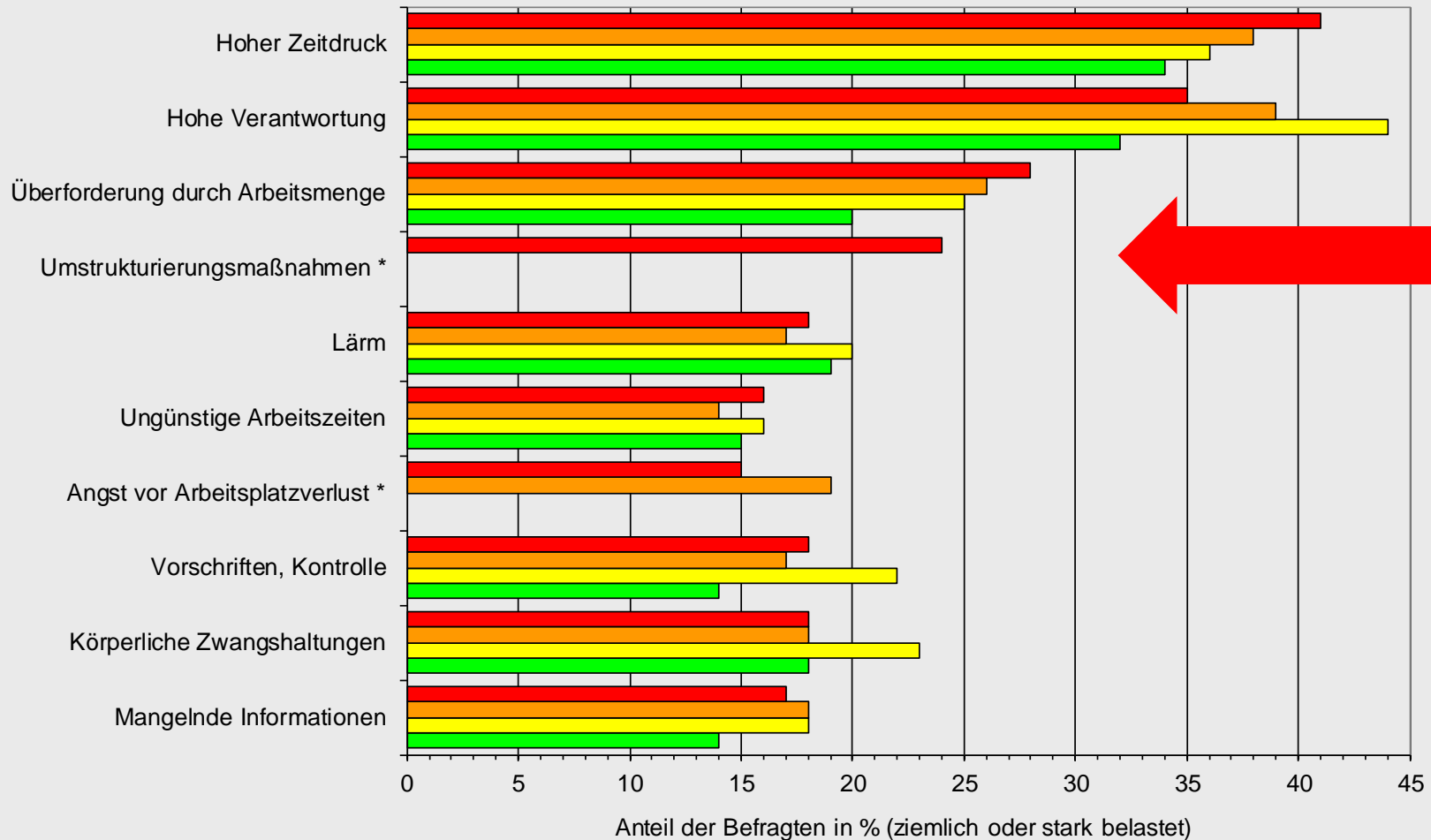
www.lia.nrw.de



Hintergrund: Zahlen und Auswirkungen



Belastungseinschätzungen im Trend (NRW)



* Daten wurden erstmals 2004 bzw. 2008 erhoben
Daten: Gesunde Arbeit NRW 2009.

■ 2008 ■ 2004 ■ 1999 ■ 1994



Permanentes Phänomen

Süddeutsche.de Wirtschaft

Sanierungspläne bei Opel

Wenn Zukunft bestenfalls Monate dauert

28.06.2012, 18:08

Ein Kommentar von Thomas Fromm

Opel hat schon seit langem nur eine begrenzte Halbwertszeit. Der Konzern hat in den vergangenen Jahren so oft seine Zukunft neu geplant, skizziert und diskutiert, dass er sie am Ende aus den Augen verloren hat. Diesmal muss es mit den Sanierungsplänen klappen.

Wenn in der Autoindustrie von Zukunft die Rede ist, geht es nicht um Wochen oder Monate, sondern um Jahre, in dem man weltgrößter Hersteller sein will. Die Bundesregierung, die schon E-Autos auf deutschen Straßen angepeilt.

Franfurter Allgemeine
Wirtschaft

AKTUELL MULTIMEDIA THEMEN BLOGS ARCHIV

Politik **Wirtschaft** Feuilleton Sport Gesellschaft Finanzen Technik & Medien

Aktuell > Wirtschaft > Unternehmen

Lufthansa

Zwei deutsche Standorte sollen geschlossen werden

19.02.2013 · Das Luftfahrtunternehmen Lufthansa strukturiert um: Im Zuge der Schließungen sollen mehr als 700 Arbeitsplätze ins Ausland verlagert werden. Betroffen sind die Kölner Hauptverwaltung und der Standort Norderstedt.

SPIEGEL ONLINE

14. August 2013, 09:17 Uhr

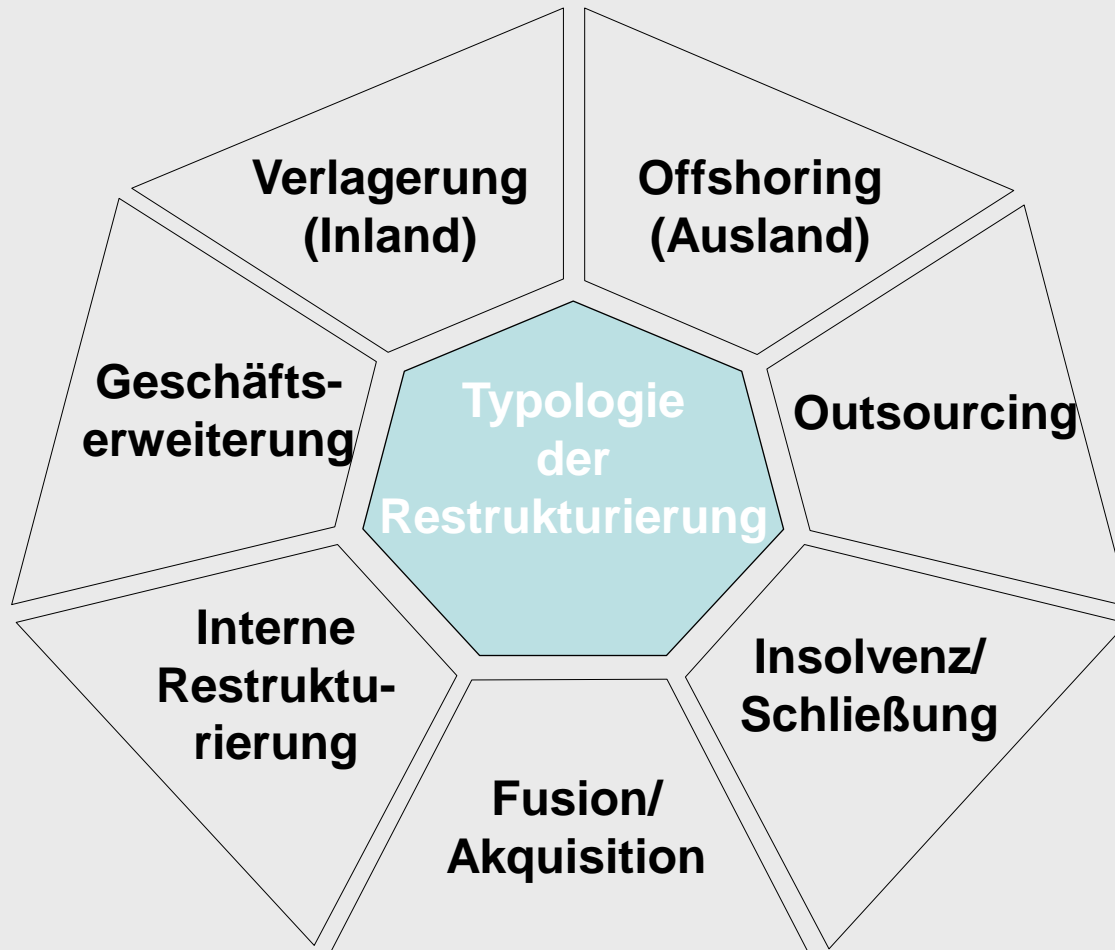
Salzgitter

Stahlkonzern will mehr als 1500 Stellen streichen

Nach wochenlangem Warten hat die Belegschaft des Stahlkonzerns Salzgitter erste Gewissheit: Das Unternehmen streicht mehr als 1500 Stellen. Doch wo und bis wann, ob mit oder ohne betriebsbedingten Kündigungen - all das bleibt zunächst unklar.



Maßnahmenbezogene Definition



**Fokus:
Auswirkungen
auf die Beschäftigten**

[Kieselbach et al, 2009/Köper 2012 modifiziert]

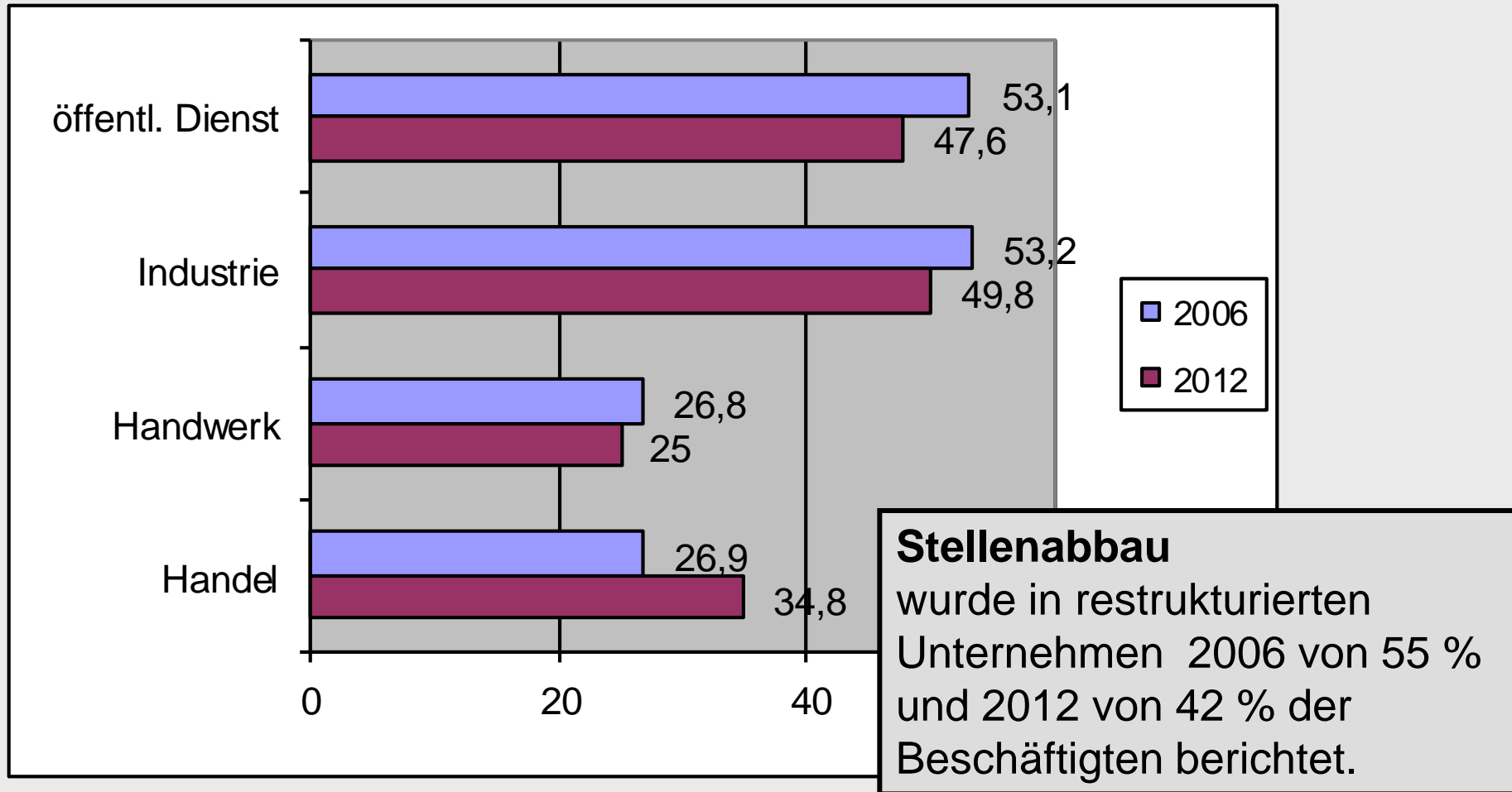


Hintergrund I

- Daueraufgabe mit vielfältigen Ausprägungen
(z.B. Standortverlagerung, Outsourcing, Schließung, Fusion, innerbetriebliche Restrukturierung, Expansion)
- Ökonomisch und/oder politisch motiviert
- Häufig in wirtschaftlich prosperierenden Phasen sowie in expandierenden und wirtschaftlich robusten Betrieben
(Dahl, 2010)
- Erhoffte positive wirtschaftliche Effekte bleiben oft aus
(z.B. Cartwright & Schoenberg 2010)



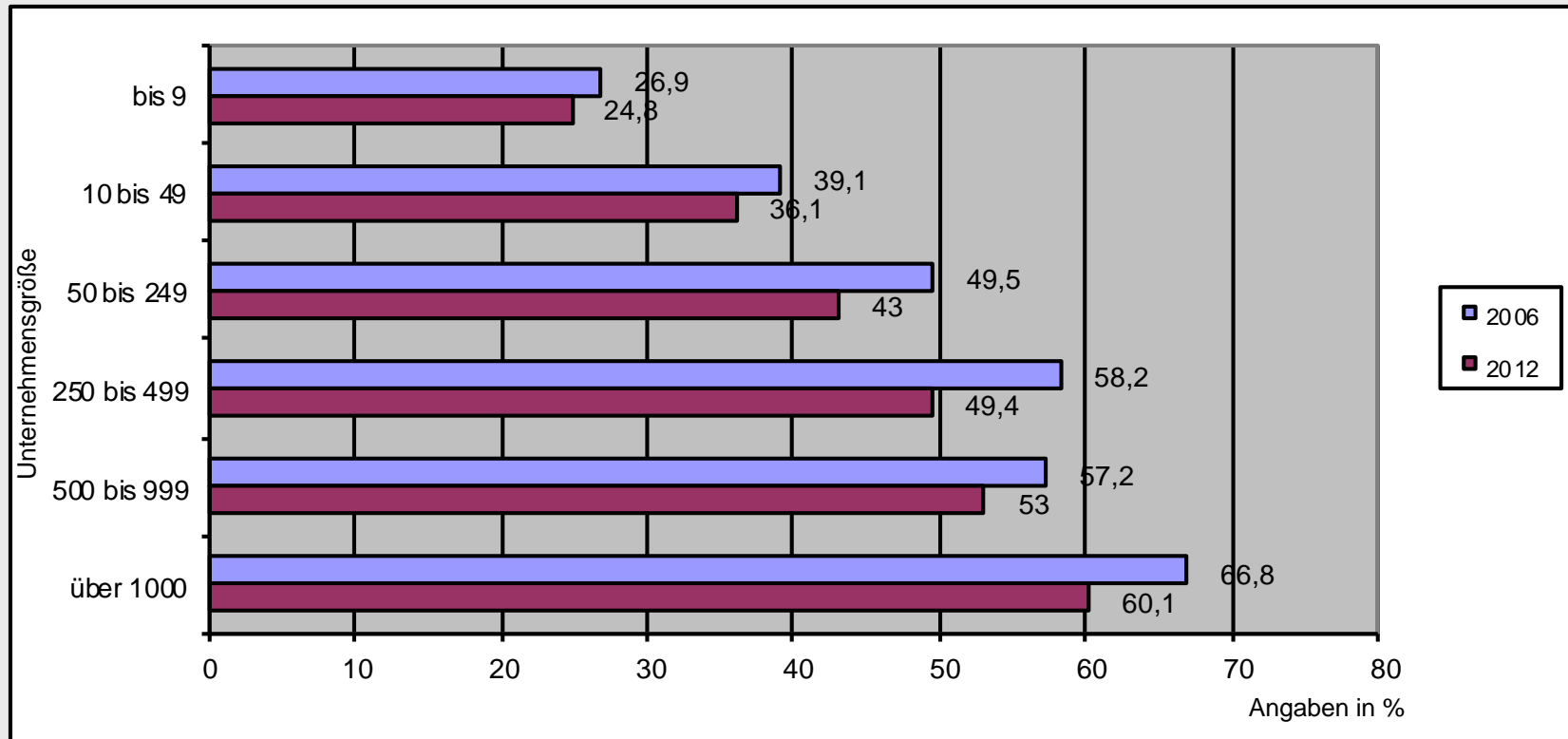
Restrukturierung nach Sektoren



[BiBB /BAuA 2012/ Köper 2012 modifiziert]



Restrukturierung nach Unternehmensgröße



[BiBB/BAuA 2012/Köper 2012]

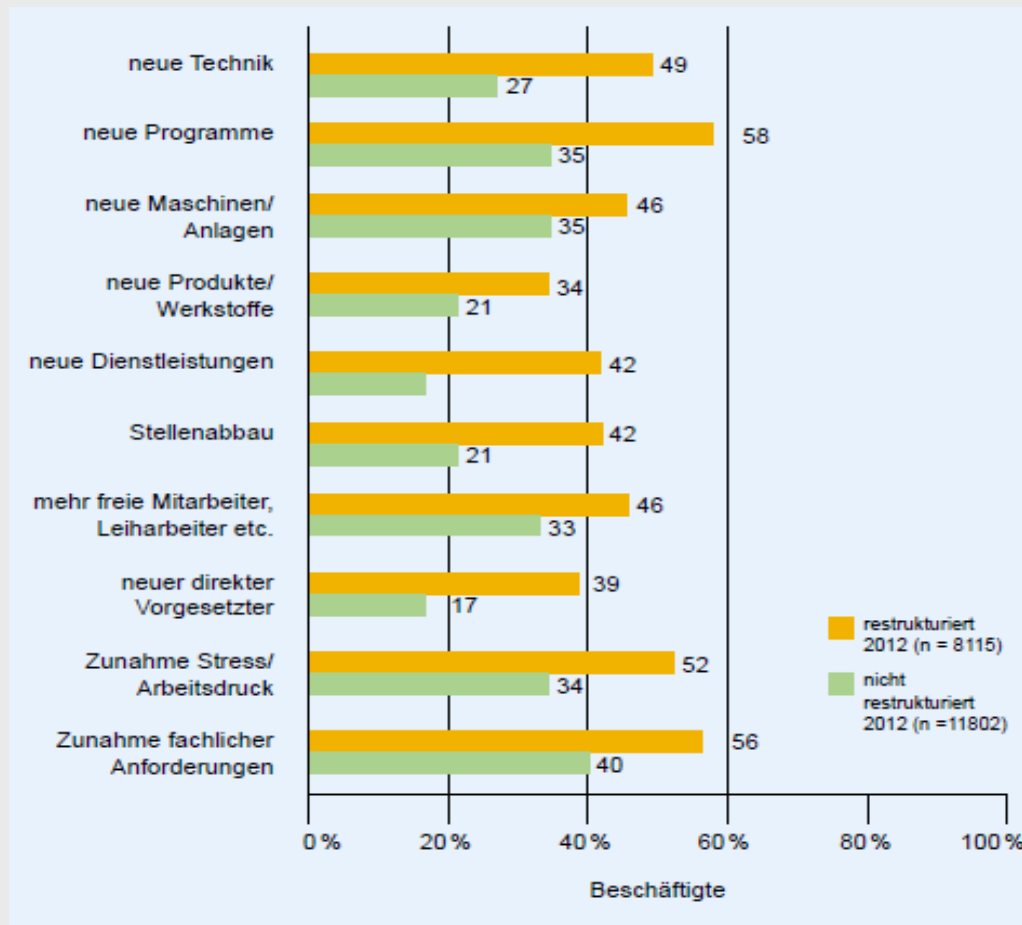


Hintergrund II

- Restrukturierungen führen in Organisationen zu vielfältigen sozialen Prozessen und Interaktionen mit unterschiedlichen Folgen
- Beschäftigungsfähigkeit und Innovationsfähigkeit der Arbeitnehmer/innen und Unternehmen können gefährdet sein
- Aber auch: Potential eines Entwicklungsprozesses



Veränderungen am Arbeitsplatz in Organisationen mit/ohne Restrukturierungen



[BiBB/BAuA Erwerbstätigenbefragung 2011/2012]



Risiken für den Arbeitsschutz

- ⇒ Kompetenzverlust (z.B. durch Stellenabbau)
- ⇒ Wegfall von Zuständigkeiten
- ⇒ Veränderte Arbeitsorganisation (z.B. Zusammenarbeit mit Fremdfirmen)
- ⇒ Veränderung von Prozessen und Schnittstellen (neue organisationale Risiken)
- ⇒ unzureichende Qualifikation für neue Aufgaben



Hintergrund III

- Existenzbedrohende Krise für Beschäftigte auf allen Ebenen
 - ⇒ In Abhängigkeit von der Qualität/Quantität sowie der Gestaltung der Umstrukturierungsprozesse
 - ⇒ negative Effekte für die Gesundheit und Motivation der Beschäftigten (vgl. Köper et al., 2012)



Risiken für die Beschäftigten

Restrukturierung erhöht den Druck

Beschäftigte klagen

über ...

in Betrieben ...



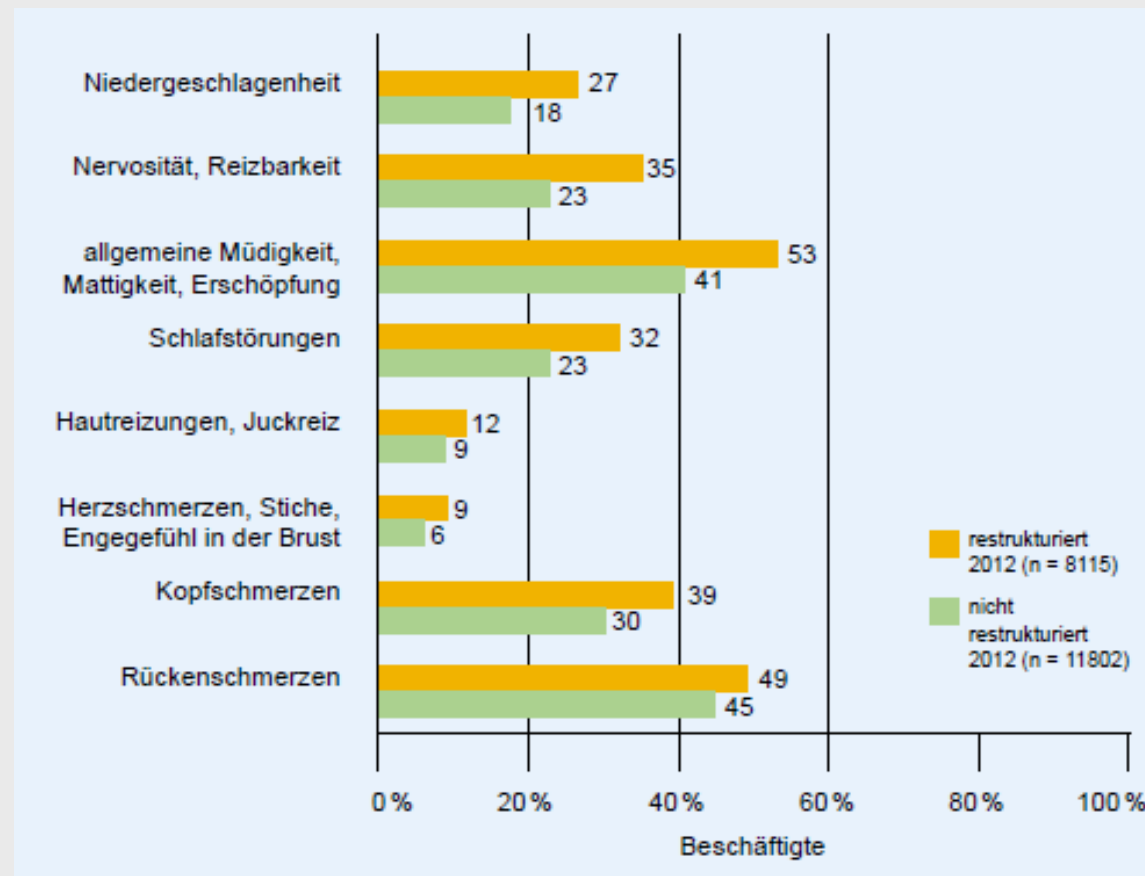
In den zurückliegenden 12 Monaten arbeiteten ...



* bis zu 3 Jahre vor dem Zeitpunkt der Befragung; befragt wurden 21.700 Beschäftigte in der EU; Quelle: Eurofound 2012 | © Hans-Böckler-Stiftung 2013



Häufig auftretende Beschwerden in Organisationen mit/ohne Restrukturierungen



[BiBB/BAuA- Erwerbstätigenbefragung 2011/2012]



Auswirkungen auf Motivation und Gesundheit der Beschäftigten

Motivation:	<ul style="list-style-type: none">• Bindung an die Organisation• Kündigungsabsichten• Identifikation mit der Tätigkeit• Arbeitszufriedenheit• Wahrnehmung der Vertrauenswürdigkeit der Organisation
Gesundheit:	<ul style="list-style-type: none">• Schlafqualität• Stressempfinden• Kardiovaskuläre Erkrankungen/Mortalität• Konsum von Drogen, Alkohol, Tabak• Muskel-Skelett-Erkrankungen• Verdoppelung der Erwerbsunfähigkeitsrenten

[Kieselbach et al. 2009; Rigotti & Otto 2012]



Gestaltungsoptionen



Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse (Auswahl)

- ⇒ Führung und Beteiligung (Greif et al. 2004, Kotter 1998)
- ⇒ 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)



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

Ein Leitfaden für Personalverantwortliche
und Führungskräfte.

[transfer 2](#)

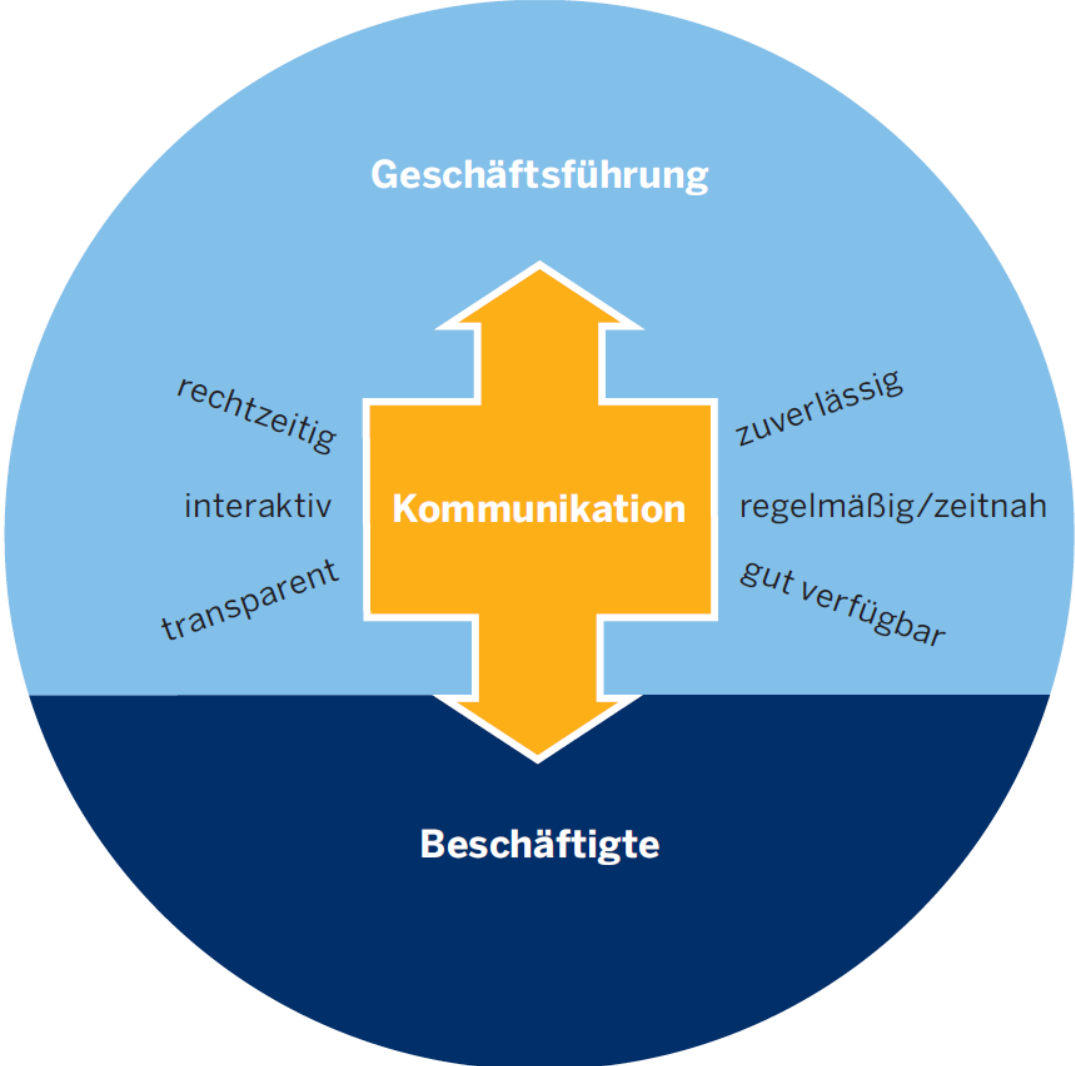
www.lia.nrw.de ⇒ Publikationen
Mail ⇒ medien@lia.nrw.de



Gestaltungsfelder I.

- Frühzeitige Beachtung der Effekte geplanter Veränderungen mit Blick auf die Arbeitsbedingungen
- Transparente Informations- und Kommunikationspolitik

Kommunikation und Dialog

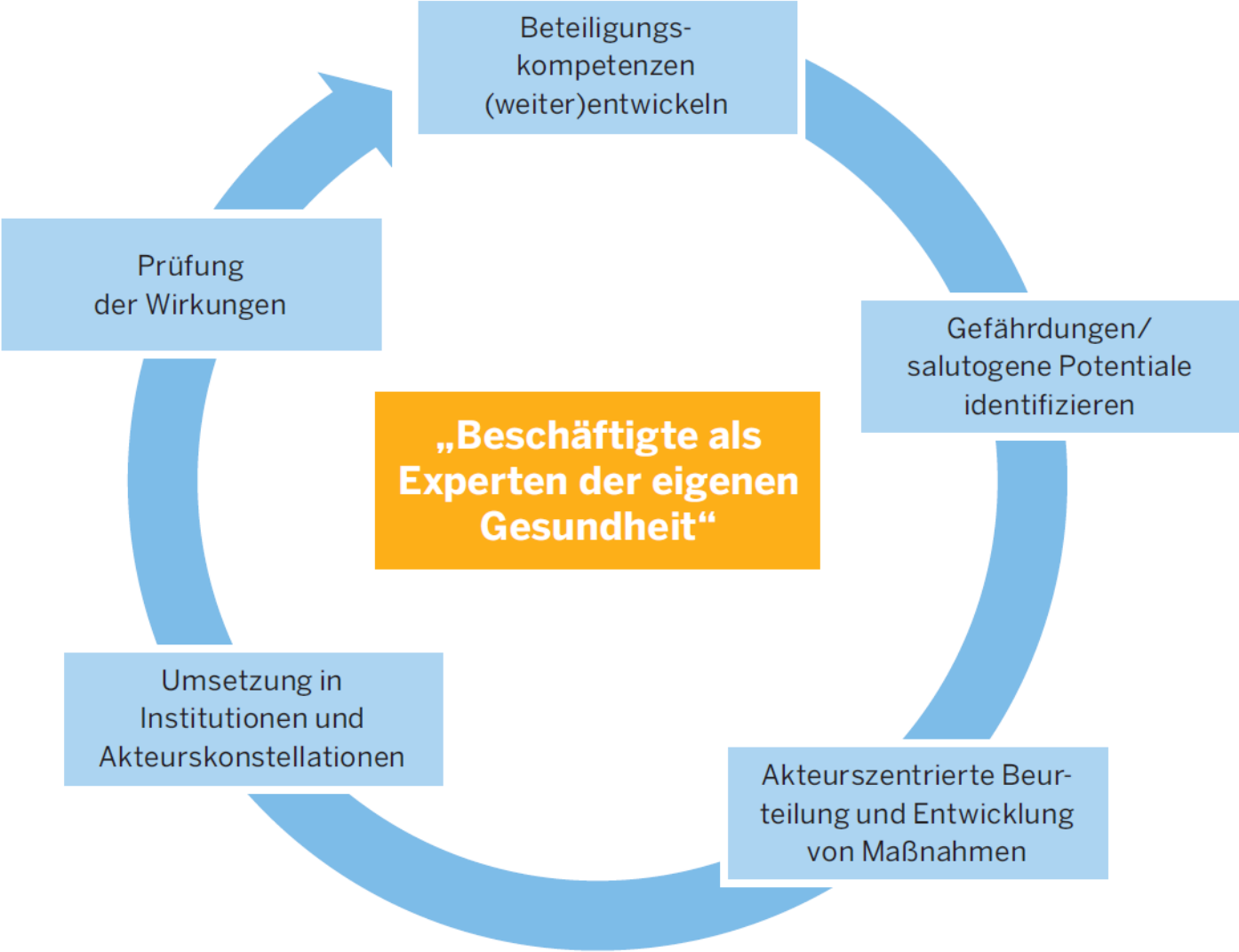




Gestaltungsfelder II.

- Systematische Einbindung und Beteiligung
- Beteiligungsorientiertes Gesundheitsmanagement, das die Beschäftigten bei arbeitsplatzspezifischen Veränderungsprozessen (Umgebung, Organisation, Führung) als Expertinnen und Experten einbindet

Beteiligungsspirale Gesundheitsmanagement





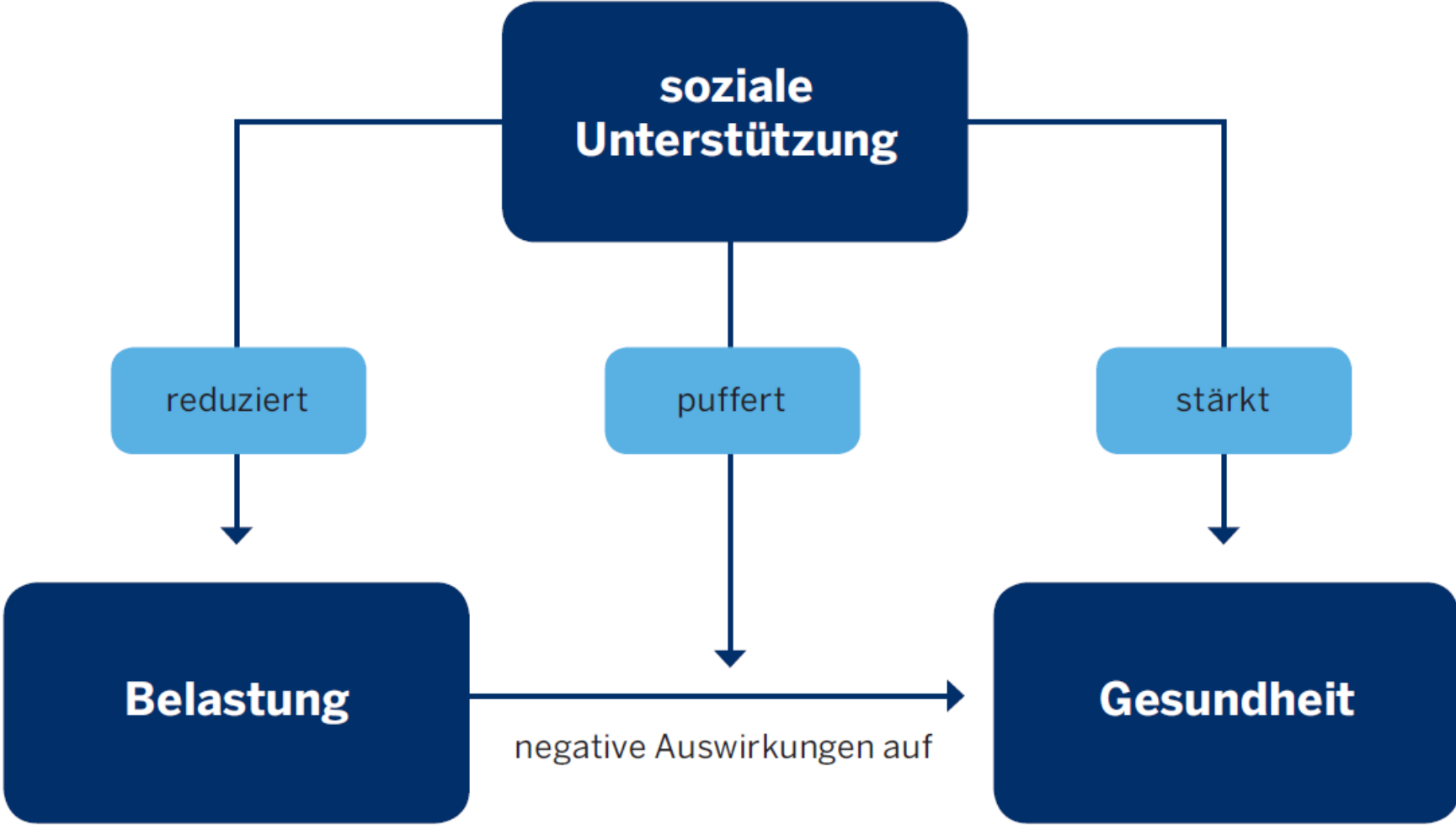
Gestaltungsfelder III.

- Unterstützung, Training und Coaching für die mit der Umsetzung beauftragten Vorgesetzten (besonders mittleres Management)



⇒ Problematik: Sandwichposition von Führungskräften

Effekte von sozialer Unterstützung

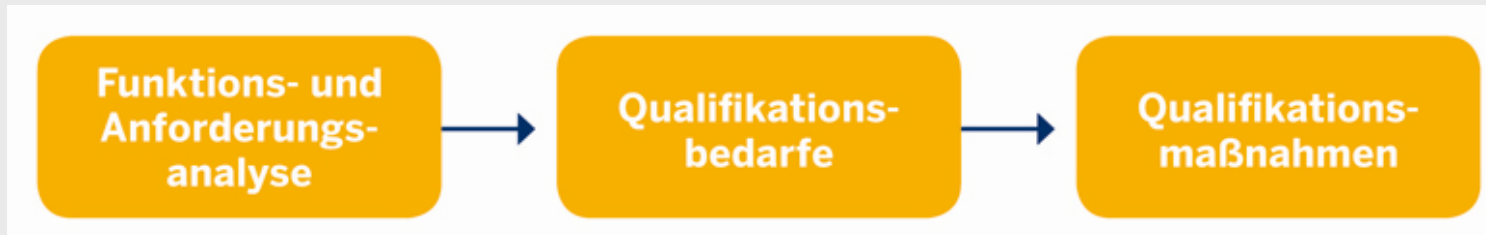


[Stadler/Spieß 2002/Paff 1998/BAuA 2005/LIA.NRW 2012]



Gestaltungsfelder IV.

- 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 („Menschen mitnehmen“)



Gefährdungsbeurteilung und Restrukturierung I

Herausforderung - sehr komplexe Ausgangslage:

- ⇒ veränderte Arbeitsinhalte und -organisation
- ⇒ veränderte Belastungsspektren (z.B. Anfahrtswege, Vereinbarkeitsproblematik, Automatisierung)
- ⇒ Arbeitsverdichtung



Gefährdungsbeurteilung und Restrukturierung II

Zentrale Bedeutung - Erarbeitung von Maßnahmen:

- ⇒ systematisch/regelmäßig durchgeführt und dokumentiert
- ⇒ beteiligungsorientiert organisiert
- ⇒ wichtige Handlungshilfe für Unternehmen und Beschäftigten
- ⇒ Minderung negativer Folgen (z.B. durch Qualifizierung, Arbeitszeitmodelle)

Markt-, Wettbewerbs- und Veränderungsdruck
(ökonomisch/politisch)





Gestaltungsrestriktionen



Gestaltungsrestriktionen I.

Gestaltungsansätze stoßen dann an ihre Grenzen, wenn den Beschäftigten 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“



**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!**