

LIA.fakten

Nichts ist so beständig wie der Wandel. Restrukturierungsprozesse und deren Auswirkungen.

Um wirtschaftlich konkurrenzfähig zu bleiben, sind viele Unternehmen gezwungen sich den ständigen Veränderungen des Marktes anzupassen. Die sogenannten „Restrukturierungsprozesse“ gehören dabei zum Alltag. Fusionen, Outsourcing oder Zentralisierung: die Veränderung von Produkten, Prozessen, Dienstleistungen oder Rationalisierungen gehen mit umfassenden organisationalen Veränderungen einher. Damit verbunden sind auch vielfältige soziale Prozesse und Interaktionen, die auf der einen Seite die Gesundheit und damit die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und auf der anderen Seite die Innovationsfähigkeit der Unternehmen gefährden können.

Beschäftigte aus restrukturierten Organisationen berichten vor allem von erhöhtem Stresserleben durch engere Zeitvorgaben, stärkeren Termin- und Leistungsdruck, erhöhtem Arbeitstempo sowie erhöhter Arbeitsintensität, was sich wiederum auf die Leistung und die Gesundheit der Beschäftigten auswirken kann. Die gesundheitlichen Risiken von Restrukturierungsprozessen für die Beschäftigten zeigen sich deutlich in den Ergebnissen der LIA.nrw Beschäftigtenbefragung „Gesunde Arbeit NRW 2014“¹⁾.

Dabei geben 45 Prozent der Befragten an, durch betriebliche Umstrukturierungen etwas, ziemlich oder stark negativ belastet zu sein. Wer sich durch betriebliche Veränderungen belastet fühlt, gibt zudem im Vergleich häufiger an, auch von weiteren negativen Arbeitsbelastungen wie z. B. der Überforderung durch die Arbeitsmenge, Zeitdruck, mangelnder Informationen oder der Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes, betroffen zu sein.

Von Restrukturierungsprozessen Betroffene fühlen sich häufiger emotional belastet

Besonders auffällig ist, dass sich durch Restrukturierung belastete Beschäftigte und nicht-belastete

Hintergrund

Die direkten Auswirkungen von Anforderungen und Belastungen während der Arbeit auf die aktuelle Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten werden durch den sogenannten Work Ability Index erfasst. Dabei wird die befragte Person gebeten, ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit mit der besten jemals erreichten Arbeitsfähigkeit auf einer Skala von eins bis zehn zu vergleichen. Zehn Punkte stellen die beste jemals erreichte Arbeitsfähigkeit dar.

Beschäftigte, die angegeben haben, durch Restrukturierungsmaßnahmen belastet zu sein, gaben im Durchschnitt den Wert 7,8 an. Für Beschäftigte, die angegeben haben, nicht durch Restrukturierungen belastet zu sein, ergibt sich hingegen ein Durchschnittswert von 8,1.

Beschäftigte hinsichtlich negativer emotionaler Auswirkungen (psychische Beanspruchung) deutlich unterscheiden. Bedeutsame Unterschiede zeigen sich hier z. B. bei den Variablen Niedergeschlagenheit (29% bei durch Restrukturierungsmaßnahmen belastete Beschäftigte vs. 18% bei nicht durch Restrukturierungsmaßnahmen belastete Beschäftigte) und Lustlosigkeit (44% vs. 27%) sowie bei Gefühlen wie Wut und Verärgerung (52% vs. 33%) und dem Gefühl, nicht abschalten zu können (48% vs. 33%).

Beschäftigte, die durch Restrukturierungsmaßnahmen belastet werden, geben außerdem öfter an unter arbeitsbedingten Rücken- oder Gelenksbeschwerden (55% vs. 45%) sowie an Magen-Darm-Problemen (19% vs. 11%) zu leiden. Darüber hinaus werden von durch Restrukturierungen belasteten Beschäftigten deutlich häufiger Probleme wie Schlafstörungen (31% vs. 20%) oder Konzentrationsschwierigkeiten (25% vs. 15%) benannt.

¹⁾ Polzer, C.; Figgen, M., Seiler, K.; Beerheide, E.; Evers, G.; Loocke-Scholz, A. van; Mayer, S.; Müller, A.; Roese, L. (2014). *Gesunde Arbeit NRW 2014. Belastung – Auswirkung – Gestaltung – Bewältigung. Ergebnisse einer Repräsentativbefragung in NRW.* Düsseldorf: LIA.nrw.

LIA.fakten

Gesundheitsförderlicher Umgang mit betrieblichen Veränderungen

Damit Veränderungsprozesse – unabhängig von ihrer Qualität und Quantität – erfolgreich durchgeführt werden können und die Beschäftigten in solchen Prozessen keinen gesundheitlichen Risiken ausgesetzt sind, ist eine systematische und mitarbeiterorientierte Gestaltung der Restrukturierungsprozesse notwendig. Empfinden die Betroffenen während der Veränderungen häufig und längerfristig Angst und Anspannung, steigt das Risiko verminderter Produktivität, Innovationsfähigkeit, erhöhter Fluktuation sowie für vermehrten Präsentismus und Absentismus.

Durch bewusst geplante Maßnahmen besteht im

Betrieb die Möglichkeit, die positiven Seiten von Restrukturierungsmaßnahmen zu verdeutlichen und negative Auswirkungen zu vermeiden²⁾.

Der Erhalt und die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit und der Motivation der Beschäftigten sind zentrale Herausforderungen für das Gelingen von Veränderungsprozessen. Ein systematisch aufgebautes, beteiligungsorientiertes, betriebliches Gesundheitsmanagement spielt hier eine wichtige Rolle. Um die Basis für einen mitarbeiterorientierten Wandel zu legen, ist es wichtig, die Beschäftigten „mit zu nehmen“ und Aspekte wie Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit als Basis für erfolgreiche Restrukturierungsmaßnahmen zu sehen und zu berücksichtigen.

Wichtige Aspekte für ein mitarbeiterorientiertes Restrukturierungsmanagement

Verstehbarkeit	Handhabbarkeit	Sinnhaftigkeit
<ul style="list-style-type: none"> ■ Transparenz: Zusammenhänge müssen für jeden verständlich dargestellt werden. ■ Verlässlichkeit: Informationen müssen absolut zuverlässig sein und der Wahrheit entsprechen. ■ Information und Partizipation: Beschäftigte sollten systematisch, regelmäßig und zeitnah in die Gestaltung des Veränderungsprozesses mit einbezogen werden. ■ Austausch: Eine interaktive Kommunikation mit Beschäftigten führt häufig zu einer höheren Akzeptanz bei den Betroffenen. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vermeidung von Überforderung: Restrukturierungen wirken oft als Stressor, zusätzliche Belastungen, wie z. B. Zeitdruck, sollten vermieden werden. ■ Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen: reduzieren Ängste und stellen eine wichtige Ressource für Beschäftigte dar. ■ Qualifikation: Es muss gewährleistet sein, dass Beschäftigte über ausreichende Qualifikationen für neue Aufgaben verfügen oder diese erwerben können. ■ Entwicklungschancen: Veränderungen können Innovation ermöglichen – dies sollte betont werden. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sinnstiftende Tätigkeit: Der Sinn der Arbeitstätigkeit sollte sich stets aus der Arbeitsaufgabe erschließen lassen. ■ Eigenverantwortung und Entscheidungsspielraum: Die Basis um sich selbstständig auf neue Situationen einzustellen. ■ Anerkennung und Wertschätzung: Eine wichtige Ansatzstelle für positive Gefühle und ein hohes Selbstwertgefühl während der Arbeit. ■ Beteiligung an Entscheidungsprozessen: symbolisiert Respekt und fördert die Akzeptanz bei Beschäftigten.

2) Beerheide, E.; Figgen, M.; Seiler, K. (2012). Den Wandel gesund gestalten – langfristig erfolgreich restrukturieren. Ein Leitfaden für Personalverantwortliche und Führungskräfte. Düsseldorf: LIA.nrw.

Impressum

Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen (LIA.nrw)

Ulenbergstraße 127–131
40225 Düsseldorf

Telefon 02 11 31 01 - 0
Telefax 02 11 31 01 - 11 89

www.lia.nrw.de
poststelle@lia.nrw.de

Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen

