

# Betriebliche Veränderungen gestalten.

Handlungshilfe für eine gesunde  
und erfolgreiche Umsetzung.

praxis 5

**LIA.nrw**



gesünder arbeiten und leben.

[www.lia.nrw](http://www.lia.nrw)

## Veränderungsprozesse optimal vorbereiten und umsetzen.



Betriebliche Veränderungen machen häufig technische, organisatorische und personelle Anpassungen erforderlich. Das heißt, der Betrieb wird umstrukturiert.

Dazu zählen nicht nur „große“ Veränderungen wie die Verlagerung von Standorten. Auch „kleine“, innerbetriebliche Veränderungen wie die Einführung neuer Software oder die Neuorganisation von Teams fallen darunter.

Veränderungen am Arbeitsplatz können Ihre Beschäftigten verunsichern. Sie führen häufig zu Stress und können sich auf die soziale und finanzielle Sicherheit auswirken. Das alles kann die Leistungsfähigkeit und Gesundheit Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mindern und beeinflusst auch die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Betriebs.



Betriebliche Veränderungen müssen sich jedoch nicht negativ auswirken. Mit sorgfältig geplanten Umstrukturierungen können Sie im besten Fall die Arbeitsbedingungen positiv verändern:



Sie fördern  
Innovationen



und machen  
Ihren Betrieb  
leistungsfähiger.

Erfolgreich sind Veränderungsprozesse dann, wenn Ihre Beschäftigten deren Notwendigkeit und Sinn verstehen und die damit verbundenen Schwierigkeiten als überwindbar ansehen.

**Setzen Sie sich deshalb als Arbeitgeberin oder Arbeitgeber ein klares Ziel:** Gestalten Sie auch in Veränderungsprozessen die Arbeit so, dass es Ihren Beschäftigten gelingt, unter für sie schwierigen Bedingungen gesund, leistungsfähig und motiviert zu bleiben.

Bereiten Sie Umstrukturierungen gut überlegt und planvoll vor und begleiten Sie diese systematisch. Sie haben so größere Aussichten auf Erfolg.

Veränderungen in Ihrem Betrieb gelingen Ihnen dann, ohne die Motivation und die Gesundheit Ihrer Beschäftigten zu beeinträchtigen.



Folgende Themen sind bei der Planung und Umsetzung besonders wichtig:

- Miteinander reden – gegenseitig informieren
- Gut führen – Beschäftigte unterstützen
- Sicher und gesund arbeiten
- Fähigkeiten und Kenntnisse fördern

## Miteinander reden – gegenseitig informieren.



**Für Sie als Arbeitgeberin/Arbeitgeber ganz wichtig:** Informieren Sie Ihre Beschäftigten umfassend, korrekt und frühzeitig. Vermeiden Sie insbesondere, dass Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch „Flurfunk“ oder erst aus den öffentlichen Medien über bereits getroffene Entscheidungen zu bevorstehenden Veränderungen an ihren Arbeitsplätzen erfahren.

Mit einem offenen und verständlichen Austausch von Informationen verringern Sie die Ängste Ihrer Beschäftigten vor Veränderungen und helfen ihnen, neue Herausforderungen anzunehmen. Dabei sollten Sie Ihren Beschäftigten die Gelegenheit geben, Fragen zu stellen, ihre Befürchtungen zu benennen und eigene Ideen einzubringen.

**Beachten Sie beim Austausch von Informationen in jedem Fall diese besonders wichtigen Aspekte:**

	<b>Empfehlungen</b>	<b>Vorteile</b>
<b>Ursachen und Ziele</b>	Stellen Sie Ursachen und Ziele der Veränderungen verständlich dar.	Als sinnvoll wahrgenommene Veränderungen werden eher akzeptiert. Das erleichtert Ihren Beschäftigten den Umgang mit der Situation und erhöht ihre Bereitschaft zur aktiven Mitarbeit.
<b>Inhalte und Ablauf</b>	Teilen Sie wichtige Inhalte des Veränderungsprozesses (z. B. geplanter Ablauf, organisatorische und personelle Veränderungen, Meilensteine) regelmäßig mit und halten Sie Ihre Beschäftigten auf dem Laufenden.	Spekulationen und Gerüchte können Sie so eindämmen.
<b>Medien und Methoden</b>	Nutzen Sie Medien und Methoden, die die Beschäftigten kennen und welche bereits im Unternehmen bekannt sind (z. B. Personalversammlungen, Teamsitzungen, Intranet, Aushänge). Besonders wichtig sind persönliche Gespräche, um Fragen diskutieren und Meinungen austauschen zu können.	Ihre Beschäftigten können sich darauf verlassen, relevante Informationen über die bekannten Wege zu erhalten.
<b>Beteiligung</b>	Schaffen Sie Möglichkeiten und Räume für einen aktiven Austausch zwischen allen Beteiligten. Geben Sie Ihren Beschäftigten die Möglichkeit, an den Veränderungen mitzuarbeiten und eigene Ideen einzubringen. Nehmen Sie diese Vorschläge ernst.	Sie können von den Erfahrungen Ihrer Beschäftigten als Expertinnen und Experten in eigener Sache profitieren. Ihre Beschäftigten fühlen sich ernst genommen und sind eher bereit, die Änderungen zu akzeptieren.

## Gut führen – Beschäftigte unterstützen.

Veränderungen verunsichern oftmals auch die Vorgesetzten in Ihrem Betrieb. Diese haben eine Vorbildfunktion und brauchen deshalb besondere Unterstützung. Wie sich Vorgesetzte in Veränderungsprozessen den Beschäftigten gegenüber verhalten, beeinflusst deren Belastungsempfinden.

Auf diese Weise wirkt sich das Verhalten der Vorgesetzten auch auf den Erfolg von Umstrukturierungen aus.

Sie sollten die Notwendigkeit der Veränderung erklären können und bereit sein, die Beschäftigten einzubinden. Informieren Sie deshalb frühzeitig die Vorgesetzten in Ihrem Betrieb und unterstützen Sie sie, z. B. durch entsprechendes Coaching.



Die Erfolgsaussichten von Veränderungsprozessen steigen, wenn Vorgesetzte engagiert, offen und glaubwürdig sind.

## Vorgesetzte haben in Veränderungsprozessen wichtige Aufgaben:



In Teambesprechungen sollten sie frühzeitig die Auswirkungen des Veränderungsprozesses thematisieren und mit den Beschäftigten diskutieren.

In regelmäßigen Gesprächen sollten sie den Beschäftigten die Möglichkeit bieten, über ihre Wünsche, Erwartungen, Sorgen und Ängste zu sprechen.



Vorgesetzte sollten dazu beitragen, Unsicherheiten abzubauen. Dazu sollten sie gemeinsam mit den Beschäftigten zukünftige Aufgaben diskutieren und Handlungsbedarf ableiten. Benötigte Kenntnisse können die Beschäftigten z. B. durch Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen erwerben.

Insbesondere bei Umstrukturierungen sollten sich Vorgesetzte dafür einsetzen, dass betriebliche Maßnahmen des Arbeitsschutzes und der Gesundheitsförderung umgesetzt, möglichst sogar intensiviert werden.



## Sicher und gesund arbeiten.

Nur gesunde Beschäftigte sind dauerhaft leistungsfähig und bereit, sich für den Betrieb zu engagieren. Das gilt auch in Zeiten der Veränderung. Achten Sie deshalb bei Umstrukturierungen in besonderem Maße auf die Gesundheit und das Wohlbefinden Ihrer Beschäftigten. Beziehen Sie frühzeitig Expertinnen oder Experten des Arbeitsschutzes in die Planung der Umstrukturierung ein, beispielsweise Ihre Fachkraft für Arbeitssicherheit und Ihre Betriebsärztin oder Ihren Betriebsarzt.

Die Durchführung von Maßnahmen zum Erhalt und zur Förderung der Sicherheit und Gesundheit Ihrer Beschäftigten ist Ihnen als Arbeitgeberin oder Arbeitgeber nicht nur gesetzlich vorgeschrieben. Damit signalisieren Sie Ihren Beschäftigten gegenüber auch Wertschätzung und Respekt.



**Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz sind wichtige Bestandteile des unternehmerischen Handelns. Diese bestehen aus drei Aspekten, die systematisch verknüpft sein sollten:**

**Arbeits- und Gesundheitsschutz**

Der Arbeits- und Gesundheitsschutz ist für Sie als Arbeitgeberin oder Arbeitgeber gesetzlich **verpflichtend**. Gefährdungen für die Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz müssen Sie daher ermitteln, beurteilen und ggf. reduzieren. Nach Umstrukturierungen müssen Sie überprüfen, ob neue Gefährdungen für Ihre Beschäftigten auftreten.

**Betriebliche Gesundheitsförderung**

Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) sind **freiwillig**. Die Gesundheit und das Wohlbefinden aller Beschäftigten können Sie durch betriebliche Maßnahmen fördern. Gerade bei Umstrukturierungen kommen z. B. Gesprächsangebote, Kurse zum Stressmanagement oder Gesundheitstage in Frage.

**Betriebliches Eingliederungsmanagement**

Das betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) ist für Sie als Arbeitgeberin oder Arbeitgeber gesetzlich **verpflichtend**. Zur Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit nach längerer Erkrankung und zur Vorbeugung erneuter Arbeitsunfähigkeit muss Ihr Betrieb Unterstützung anbieten. Wenn erforderlich, muss der Arbeitsplatz z. B. barrierefrei umgestaltet werden.

Stellen Sie sicher, dass die Maßnahmen an den tatsächlichen Problemen der Beschäftigten ansetzen.



Beteiligen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Auswahl und Gestaltung der Maßnahmen.



So können Sie die Teilnahmequote erhöhen, da Ihre Beschäftigten eher vom Sinn der Maßnahmen überzeugt sind.



Ein zentrales Instrument des Arbeitsschutzes ist die Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz. Informationen zur Gefährdungsbeurteilung finden Sie auf [www.lia.nrw/gefaehrdungsbeurteilung](http://www.lia.nrw/gefaehrdungsbeurteilung).

## Fähigkeiten und Kenntnisse fördern.



Qualifizierte Beschäftigte können mit Veränderungen im Unternehmen besser umgehen und sind flexibler einsetzbar.

Vermeiden Sie Überforderung und Stress bei Ihren Beschäftigten und stellen Sie die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Betriebes sicher:

Bereiten Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Fortbildungsmaßnahmen gut auf ihre neuen Aufgaben vor.

Bevor Sie Qualifizierungsmaßnahmen durchführen, sollten Sie zunächst feststellen, in welchen Bereichen Fortbildungsbedarf besteht. So können Sie die Ihnen dafür zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel zielgerichtet und bestmöglich einsetzen.

Denken Sie dabei auch an die Weiterentwicklung der sozialen Kompetenzen bzw. Soft Skills Ihrer Beschäftigten. Dazu gehören z. B. Teamfähigkeit oder Präsentationstechniken.



**Vergleichen Sie zunächst die aktuell vorhandenen Fähigkeiten und Kenntnisse Ihrer Beschäftigten mit den zukünftig notwendigen.**

Auf Grundlage dieses Vergleichs können Sie dann – möglichst unter Beteiligung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – geeignete Maßnahmen planen und durchführen. Prüfen Sie gemeinsam mit Ihren Beschäftigten, ob die Fortbildungsmaßnahmen erfolgreich waren. Stellen Sie so sicher, dass die Maßnahmen zum gewünschten Ziel führen.



Aktuell  
vorhanden



Zukünftig  
notwendig

**Fähigkeiten  
Kenntnisse  
Soziale Kompetenzen**

Fortbildung





## **Impressum**

Landesinstitut für Arbeitsgestaltung  
des Landes Nordrhein-Westfalen (LIA.nrw)  
Gesundheitscampus 10  
44801 Bochum  
Telefon: +49 (0) 211 3101-1133  
info@lia.nrw.de  
www.lia.nrw  
Bochum, Oktober 2020

## **Autor und Autorin**

Martin Figgen und Jasmin Meichsner

## **Bildnachweis**

© Jacob Lund / AdobeStock.com (1)  
© Rawpixel.com / AdobeStock.com (4)  
© kerkezz / AdobeStock.com (8)  
© Drobot Dean / AdobeStock.com (10)  
© REDPIXEL / AdobeStock.com (12)

## **Gestaltung**

www.heimrich-hannot.de