

## (Permanente) Restrukturierungen in Unternehmen und Verwaltungen

Ein unterschätztes Risiko für Sicherheit und  
Gesundheit bei der Arbeit?

**Dr. Kai Seiler**

LIA.nrw

11. VDSI-Forum NRW 2019

Wuppertal, 19. September 2019



© electriceye /Fotolia.com



1994 bis 2007

2008 bis 2011

seit 2012



© Tobias Vollmer



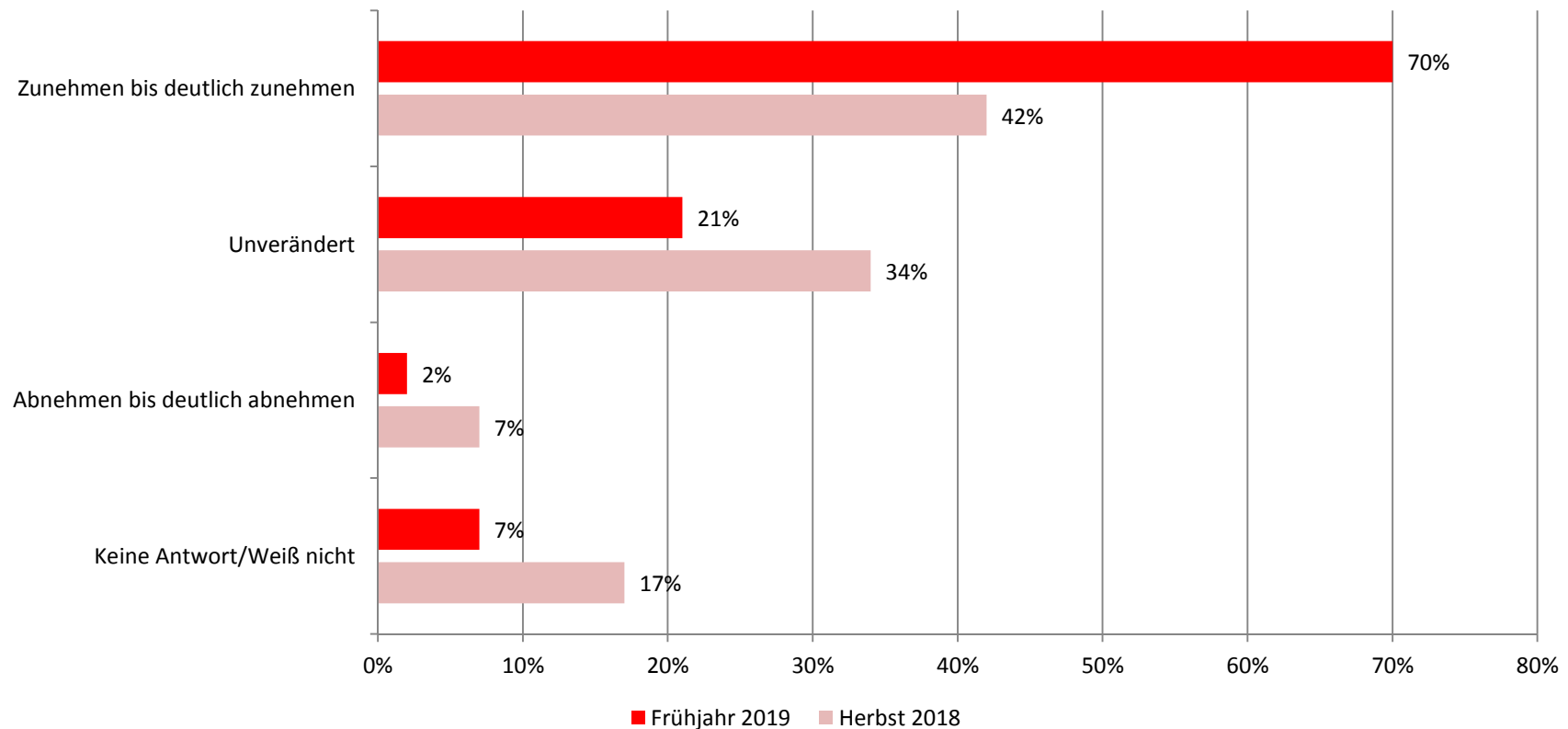
**2018 Standortverlagerung  
von Düsseldorf nach Bochum**



# Hintergrund



## Entwicklungseinschätzung von Restrukturierungsfällen



Quelle: 14. Restrukturierungsbarometer Frühjahr 2019, FINANCE, eigene Darstellung



## Erfolgseinschätzungen

244 Vorstände/Geschäftsführer  
mittelständischer Industrieunternehmen  
wurden von der Unternehmensberatung  
Staufen befragt.

Einschätzung: „*Wie häufig sind  
Restrukturierungen nicht nachhaltig  
erfolgreich?*“

„Häufiger  
unerfolgreich als  
erfolgreich.“  
-> 29%

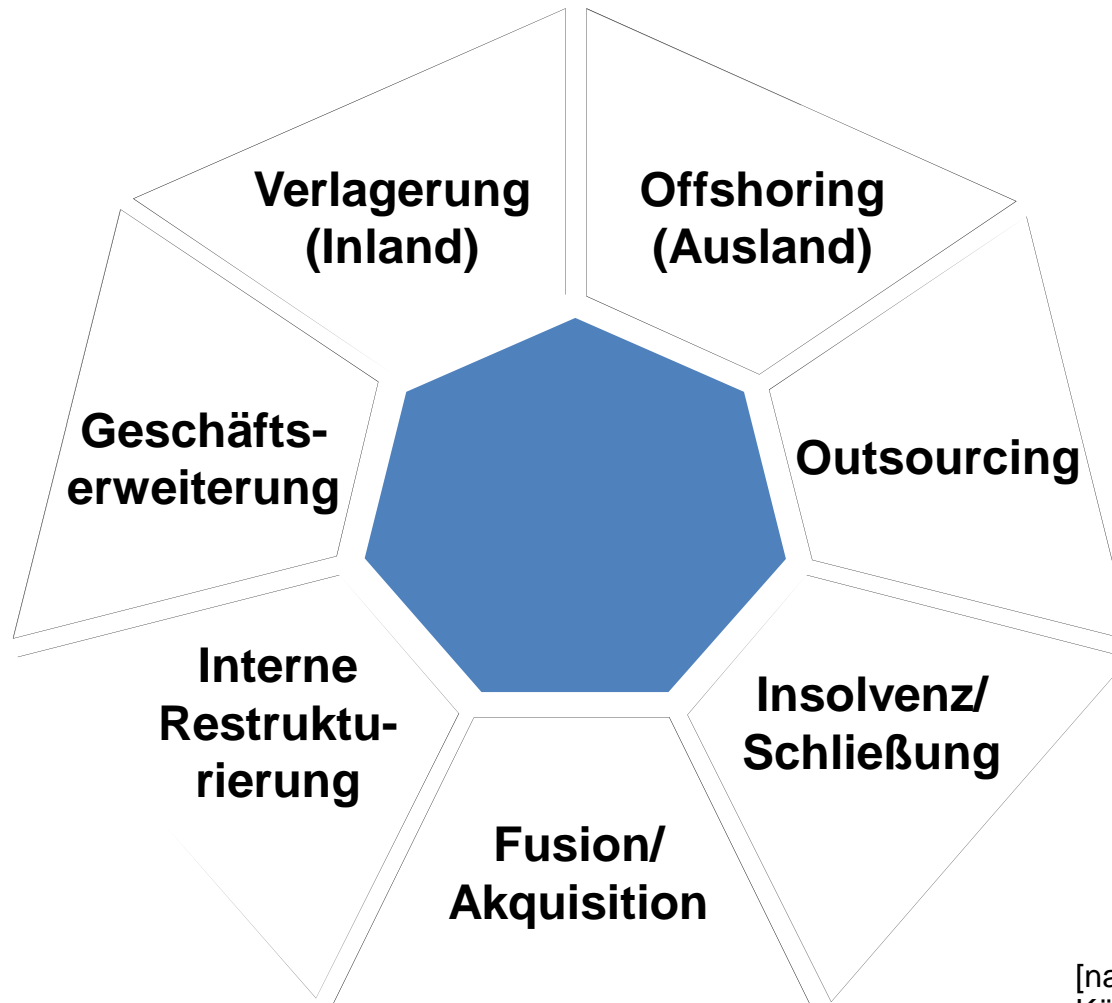
„Etwa jede  
zweite.“  
-> 51%

„Nur etwa  
jede vierte.“  
-> 3%

Quelle: 14. Restrukturierungsbarometer Frühjahr 2019, FINANCE, eigene Darstellung



## Was sind Restrukturierungen?



[nach Kieselbach et al, 2009/  
Köper 2012 modifiziert]



## Chancen von Veränderungsprozessen

- „eingefahrene“ Handlungsweisen überdenken
- Innovationen schaffen, Kreativität entwickeln
- Partizipation stärken
- Arbeitsbedingungen und Arbeitsaufgaben durch optimierte Arbeitsprozesse verbessern
- Arbeitsinhalte und Handlungsspielräume erweitern



© Robert Kneschke – Fotolia.com

## Auswirkungen von Veränderungsprozessen

- Wissenschaftlich gängige Perspektive
  - betriebswirtschaftlich (Untersuchungen von Output/Outcome)
  - soziologisch / psychologisch
  
- Perspektive der Sicherheitsforschung ist dagegen noch ein junges Betrachtungsfeld





## Auswirkungen



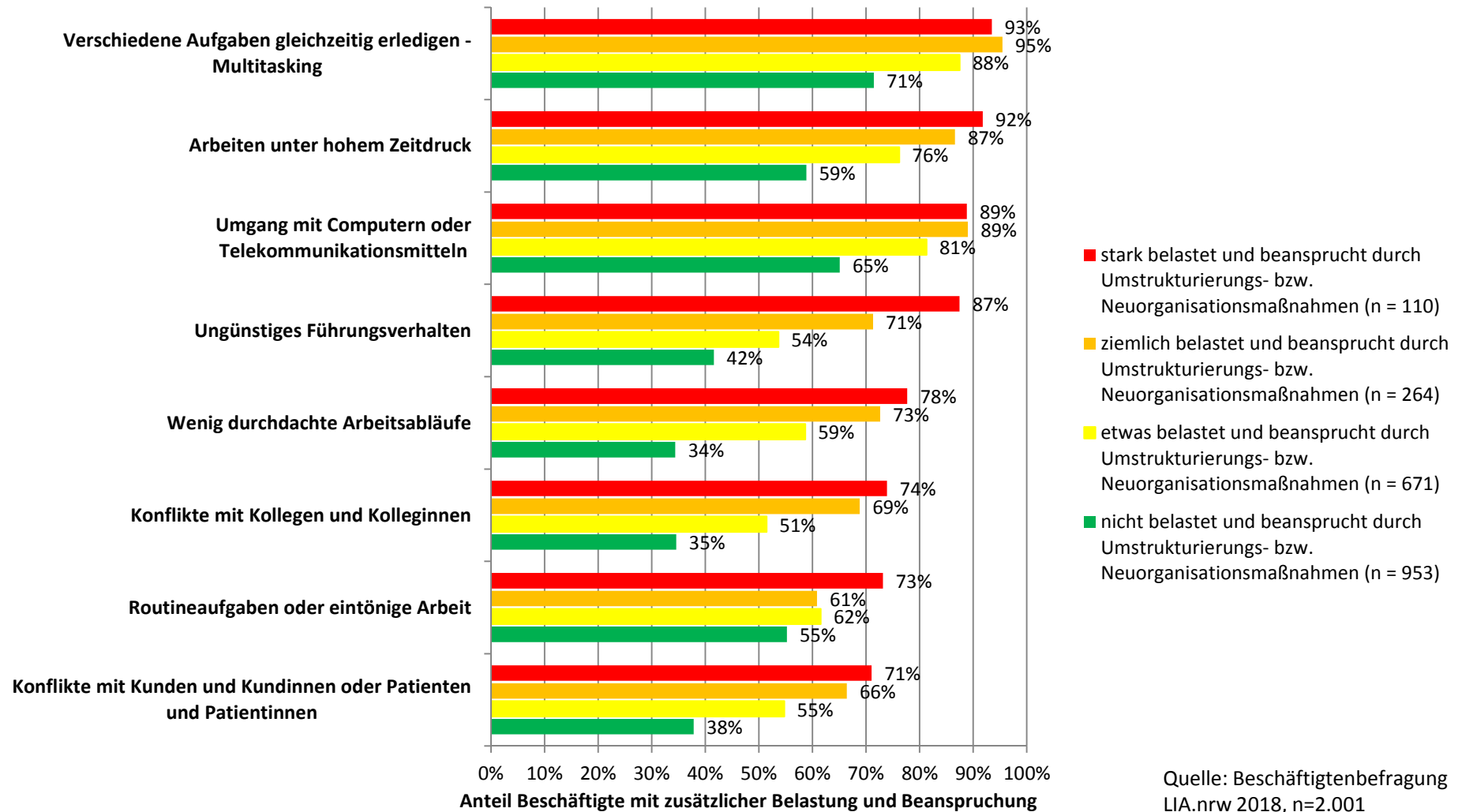
- Fokus Gesundheit und Motivation der Beschäftigten
- Fokus Arbeitsschutz/Arbeitssicherheit



# Auswirkungen auf die Beschäftigten

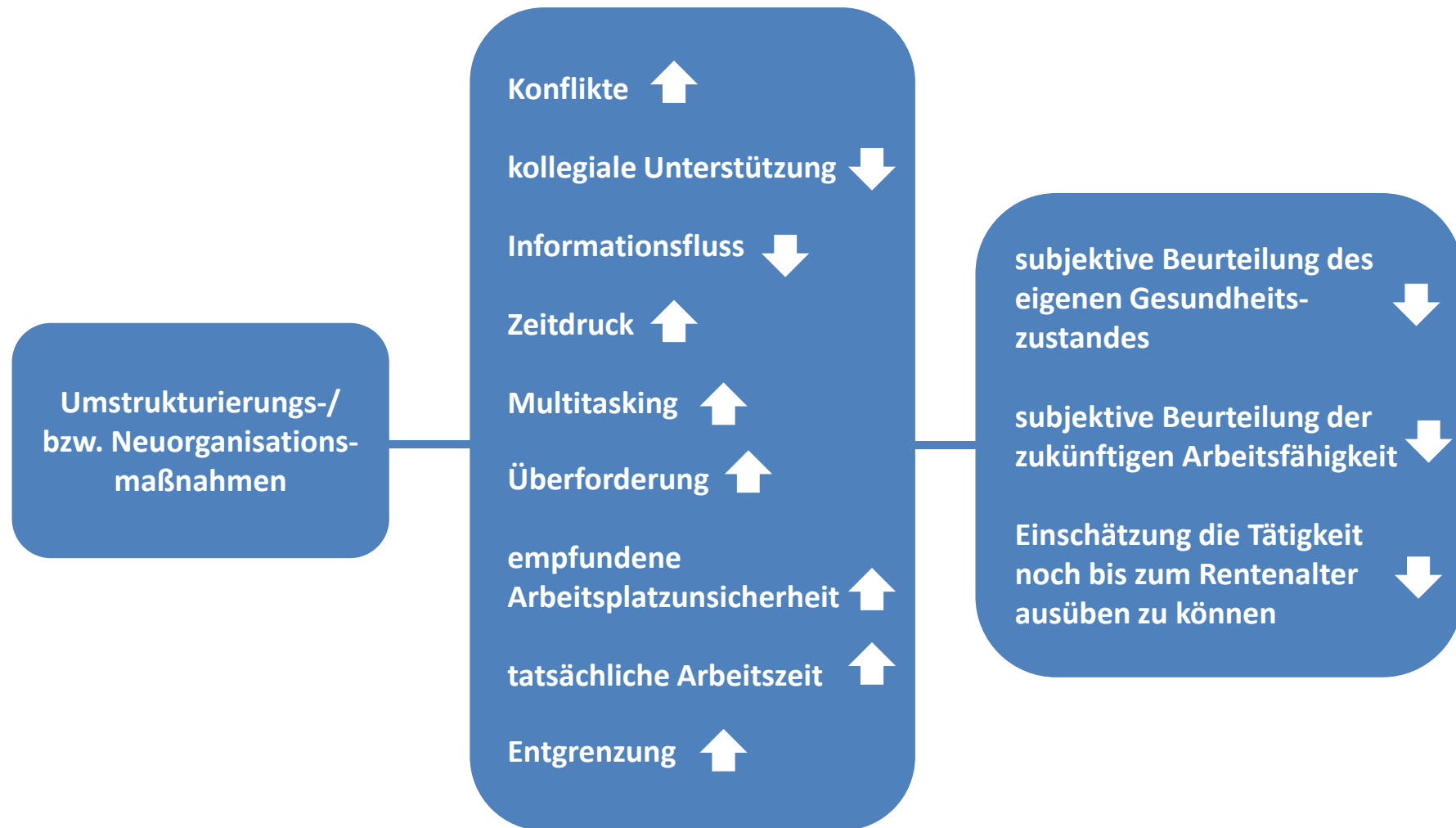


## Arbeitsbedingte Belastungsfaktoren und Beanspruchungen





## Zusammenhänge bei Restrukturierungsprozessen



Quelle: eigene Darstellung nach Auswertungen der LIA.nrw Beschäftigtenbefragung 2018

26.09.2019



# Risiken Arbeitsschutz/ Arbeitssicherheit



## Risiken Arbeitsschutz/Arbeitssicherheit (Auswahl)

- Veränderung von etablierten Arbeitsschutzstrukturen und -routinen
- Intransparente Zuständigkeiten (z. B. durch Stellenabbau)
- Verantwortungsdiffusion bei Auslagerungen und Contracting
- Veränderte Arbeitsorganisation und neue Schnittstellen (z. B. Zusammenarbeit mit Fremdfirmen)
- Verlust von Wissen und Handlungskompetenz



## Risiken Arbeitsschutz/Arbeitssicherheit (Auswahl)

- Veränderung von Prozessen und erhöhte Abstimmungserfordernisse (neue organisationale Risiken)
- unzureichende Qualifikation für neue, veränderte Aufgaben
- unterschiedliche kulturelle Hintergründe
- Neue Anforderungen und Gefährdungen? *Notwendigkeit einer Aktualisierung der Gefährdungsbeurteilung!*



## Fallbeispiel: Outsourcing

### Ausgangslage

- Outsourcing-Maßnahme zur Kostensenkung
- Übernahme der Prüfung von prüfungspflichtigen Hebezeugen (z. B. Kettenzüge, Seilwinden)
- Bisher kontinuierliche Prozedur im Mutterkonzern
- Auslagerung war mit Einführung eines Arbeitsstundenbudgets für diese Prüfungen verbunden

### Folgen

- Nach Verbrauch des jährlichen Stundenbudgets wird die Prüfung für das laufende Jahr eingestellt
- Quote geprüfter Hebezeuge sinkt dadurch auf 60%

### Maßnahmen

- Änderung der Vertragsgestaltung
- Aufhebung der Budgetlimitierung

Quelle: ZfA Vol. 66, Adolph (2012)



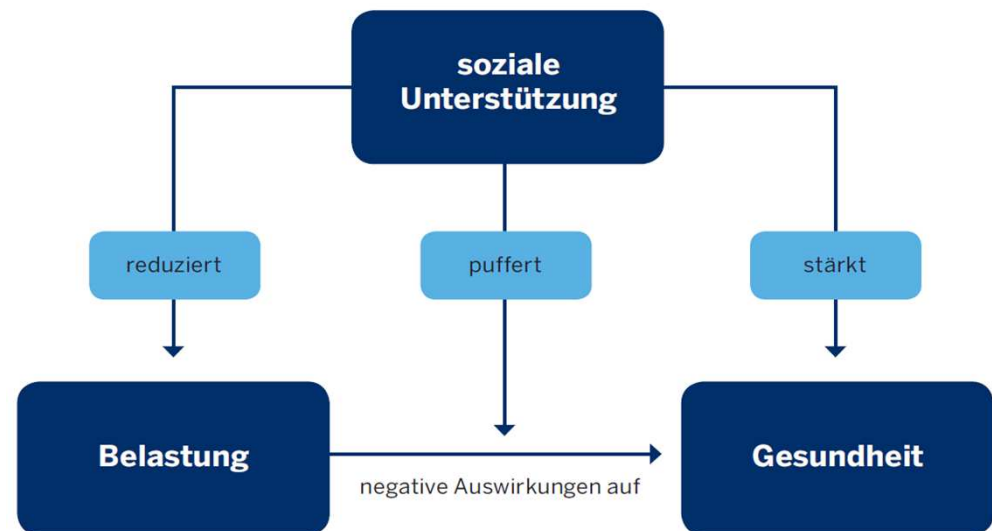


# Gestaltungsoptionen



## Gestaltungsoptionen: Motivation und Gesundheit

- „Gute Führung“ - Unterstützung, Training und Coaching für die mit der Umsetzung beauftragten Vorgesetzten (besonders mittleres Management, Problematik: Sandwichposition)
- Beteiligung ermöglichen
- soziale Unterstützung fördern



Quelle: Stadler/Spieß 2002/Paff 1998 - BAuA  
2005/LIA.NRW 2012



## Gestaltungsoptionen: Motivation und Gesundheit

- Ressourcenstärkende Angebote für die Beschäftigten
- Kompetenzentwicklung durch Qualifizierung mit Blick auf zukünftige Herausforderungen
- Den hohen Stellenwert von zeitnaher Information und (wertschätzender) Kommunikation beachten!



## Gestaltungsoptionen: Arbeitsschutz/Arbeitssicherheit

- frühzeitige Einbindung der betrieblichen Arbeitsschutzakteure in den Veränderungsprozess
- kontinuierliche Überprüfung der Funktionalität der betrieblichen Arbeitsschutzorganisation
- Prozess der GBU zur Ableitung von Maßnahmen in Restrukturierungsprozessen nutzen
  - systematisch/regelmäßig durchgeführt und dokumentiert
  - beteiligungsorientiert organisiert

## Gestaltungsoptionen: Arbeitsschutz/Arbeitssicherheit

- Veränderte Rahmenbedingungen = Pflicht zur Aktualisierung der Gefährdungsbeurteilung
  - veränderte Arbeitsmittel und Tätigkeiten
  - veränderte Arbeitsinhalte und -organisation
  - veränderte Belastungsspektren (z. B. Anfahrtswege, Arbeitsverdichtung)
  - neue Verantwortlichkeiten
  - räumliche Veränderungen





## Tools

- GDA Orga-Check  
[www.gda-orgacheck.de](http://www.gda-orgacheck.de)



- Leitfaden Restrukturierung  
(Aktualisierung läuft derzeit)  
[www.lia.nrw.de](http://www.lia.nrw.de)



**Den Wandel gesund gestalten – langfristig erfolgreich restrukturieren.**  
Ein Leitfaden für Personalverantwortliche und Führungskräfte.  
[transfer 2](#)

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



# Gestaltungshemmnisse



## Gestaltungshemmnisse

Gestaltungsansätze stoßen dann an ihre Grenzen, wenn



- systematisches Vorgehen *nicht möglich* oder *nicht gewollt* ist,
- kurzfristige Perspektiven und Erfolgserwartungen dominieren,
- Verstehbarkeit/Sinnhaftigkeit nicht vermittelt wird oder werden kann,
- Veränderung grundsätzlich als „Bedrohung“ wahrgenommen und damit abgelehnt werden,
- frühzeitige Beteiligung entgegen strategischer Planung (z.B. aufgrund von Geheimhaltung) steht.





## Fazit

- Ja, es ist ein unterschätztes Risiko!
- Da, wo vorausschauend gehandelt werden darf und soll, gibt es Mittel und Wege
- An psychische UND sicherheitsrelevante Aspekte denken, die die Gesundheit in Veränderungsprozessen beeinträchtigen können
- Schlüsselressourcen: Verstehbarkeit für den Veränderungsprozess sowie Beteiligung und soziale Unterstützung UND Gefährdungsbeurteilung wirklich als Prozess begreifen
- Anerkennen widersprüchlicher Interessenlagen / Mikropolitik



© belekekin - Fotolia.com

*....systematische Betrachtung durch Arbeitssicherheitsforschung wünschenswert!*



## Ausblick

- Drohende wirtschaftliche Abkühlung mit vielfältigen Restrukturierungsphänomenen
- zunehmender Fachkräftemangel in bestimmten Branchen
- Beschleunigung durch Digitalisierungseffekte
- zunehmende organisationale und wirtschaftliche Flexibilisierungserfordernisse
- größere Unterschiede in der Arbeitskultur (bunte Belegschaften)



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

# LIA.nrw



gesünder arbeiten und leben.



## Besuchen Sie uns bei Facebook:

**Gesünder arbeiten  
und leben.**

[www.facebook.com/  
gesuenderarbeitenundleben](https://www.facebook.com/gesuenderarbeitenundleben)



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

Diese Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Herausgebers.