



DoFAPP

Dortmunder Forschungsbüro für
Arbeit, Prävention und Politik

GESUNDHEIT UND BETEILIGUNG IN CHANGE-PROZESSEN

Eine Handlungshilfe für die betriebliche Praxis

IMPRESSUM

Redaktion: Christina Meyn, Olaf Katenkamp, Arno Georg, Uwe Dechmann, Gerd Peter
(alle Dortmunder Forschungsbüro für Arbeit, Prävention und Politik, DoFAPP)
unter Mitarbeit von Marc Rockhoff, Berufsgenossenschaft Holz und Metall (BGHM)

Die Broschüre ist entstanden im BMAS-Projekt „Psychosoziale Belastungen in Change Management-Prozessen“ - Problemlösungen interdisziplinärer Verbundstrukturen für die betriebliche Praxis (www.das-change-projekt.de) im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA).

Gestaltung: edelweiss - Büro für Design, www.design-edelweiss.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
1. GESUNDHEIT UND BETEILIGUNG IN VERÄNDERUNGSPROZESSEN - MOTIVE, ERFOLGSFAKTOREN UND AUSGANGSBEDINGUNGEN	6
Gibt es eine „Erfolgsformel“?	8
An wen richtet sich diese Handlungshilfe?	8
Hinterm Horizont geht's weiter?	9
Worüber reden wir eigentlich?	9
2. WARUM BETEILIGUNG SO WICHTIG IST – GRUNDLAGEN UND ZUSAMMENHÄNGE	11
„Schöne neue Arbeitswelt“ – Die Auswirkungen ständiger Veränderungsprozesse auf die Gesundheit der Beschäftigten	14
Was verstehen wir eigentlich unter psychosozialen Belastungen?	14
Wandel von Arbeit(sformen) und der Verlust von Sicherheiten	15
Ständige Veränderungen und Unsicherheiten als Belastungsfaktor	16
Mögliche gesundheitliche Folgen für die Beschäftigten	19
Was erhält die Beschäftigten gesund?	20
Was sind Ressourcen?	20
3. VERÄNDERUNGSPROZESSE BETEILIGUNGSORIENTIERT GESTALTEN	22
Spezifische Anforderungen und (Rollen-)Konflikte	23
Die Rolle des mittleren und unteren Managements	23
Die Rolle und Anforderungen der betrieblichen Interessenvertretungen	25
Gesetzlicher Rahmen für Arbeitgeber und betriebliche Interessenvertretungen	26
4. GESUNDHEITSFÖRDERLICHE PROZESSGESTALTUNG – ABER WIE?	28
„Take Care“ – ein neues Leitbild für Veränderungsprozesse?	29
Humane Managementmethoden (Human Resource Management)	30
Arbeitsautonomie	30
Organisationale und individuelle Bewältigungskompetenz (Resilienz)	30
Arbeitsvermögen	30
5. VERFAHREN UND INSTRUMENTE	31
Die Präventionsmatrix „Change“	32
1 a) Gefährdungsbeurteilung	34
1 b) Gesundheitszirkel „Change“ (GZC)	35
1 c) Netzwerkprojekte	35
2 a) Modelle menschengerechter Arbeitsgestaltung	36
2 b) Entwicklung teilautonomer Arbeitsgruppen	37
2 c) Prozessbeteiligung	37
3 a) Betriebliche Dialogforen	38
3 b) Lernstätten	38
3 c) Change Lab	38
6. BEISPIELE AUS DER PRAXIS	40
1. Vorausschauend Gefährdungen vermeiden	41
2. Räume für den Dialog schaffen	45
3. Neuausrichtung einer Kommunikations- und Vertrauenskultur (Zukunftswerkstatt)	47
Anhang	53

GESUNDHEIT UND BETEILIGUNG IN CHANGE-PROZESSEN

VORWORT

Veränderungsprozesse gehören heutzutage zum Alltag vieler Unternehmen und Betriebe. In einer immer schnelleren Abfolge reagieren Unternehmen auf den Wandel des Marktes mit der Umgestaltung von Prozessen und Strukturen in den unterschiedlichsten Formen. Die Beschäftigten sind durch diese Reorganisationen „in Dauerschleife“ nicht nur ständigen Anpassungserfordernissen ausgesetzt, sondern haben auch mit erheblichen Unsicherheiten zu kämpfen, nicht zuletzt mit der Sorge um ihren Arbeitsplatz.

Nicht ohne Grund wird dieser Problemzusammenhang mittlerweile in regelmäßigen Erwerbstätigenbefragungen abgefragt: Im Jahr 2014 fühlte sich jeder Fünfte der Befragten (in NRW) durch Umstrukturierungsmaßnahmen stark belastet.¹

Diese Belastungen durch häufige Veränderungen von bisher vertrauten Arbeitssituationen können auf Dauer negative Auswirkungen auf die (psychische) Gesundheit der Beschäftigten haben.

Dies wird bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen jedoch meist nicht ausreichend bedacht: Unternehmensstrategien werden nicht rechtzeitig kommuniziert, betriebliche Entscheidungen nicht wirklich transparent gemacht. Das Betriebsklima leidet in den meisten Fällen erheblich darunter. Eine rechtzeitige und angemessene Beteiligung der Beschäftigten und der Interessenvertretungen findet oft nicht statt.

Aber nicht nur die Anforderungen der Beschäftigten, auch die Anforderungen an die mittleren und unteren Führungskräften sind erheblich: Sie stehen in vielen Fällen vor der Aufgabe, Top-down-Entscheidungen angemessen umzusetzen, an denen sie selbst nicht ausreichend beteiligt waren und dabei die Ängste und Sorgen ihrer Mitarbeiter aufzufangen.

Wie also kann die Gestaltung von Veränderungsprozessen aussehen, die die Partizipation der betroffenen betrieblichen Akteure gewährleistet und dadurch psychosoziale Belastungen „abpuffern“ kann? Können Change-Projekte in der Art und Weise ihrer Durchführung gar gesundheitsförderliche Effekte für die Beschäftigten haben? Betriebliche Gestalter fühlen sich in diesen Fragen oft machtlos und haben kein greifbares Packende. Häufig fehlt es dabei aber an dem richtigen Know-how.

Das Dortmunder Forschungsbüro für Arbeit, Prävention und Politik (DoFAPP) hat sich diesen heiklen Themen im Rahmen eines vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) geförderten Projekt gewidmet. In Kooperation mit vier weiteren Forschungseinrichtungen verschiedener arbeitswissenschaftlicher Disziplinen (das Institut für angewandte Innovationsforschung e.V. (iAi); das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München (ISF); das artec | Forschungszentrum Nachhaltigkeit (ZWE der Universität Bremen) und das Institut für Arbeitswissenschaft und Prozessmanagement der Universität Kassel) wurde versucht, den aktuellen Stand der Wissenschaft bilanzierend darzustellen und Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis zu geben. In vielen Workshops mit Wissenschaftlern und Praktikern wurden zentrale theoretische Aspekte sowie Befunde aus der Praxis diskutiert und überlegt, welche praxisrelevanten Folgerungen daraus zu schließen sind.

Als Praxispartner konnten wir die Berufsgenossenschaft Holz und Metall (BGHM), das Bildungs- und Tagungszentrum HVHS Springe e.V. sowie die AOK NordWest gewinnen.

Die vorliegende Broschüre enthält die zentralen praktischen Handlungsempfehlungen, die im Rahmen des Projektes herausgearbeitet wurden. Sie richtet sich vornehmlich an Führungskräfte und Personalverantwortliche sowie Betriebs- und Personalräte.

Zum Aufbau der Broschüre: Die einzelnen Kapitel widmen sich unterschiedlichen Schwerpunkten vor dem besagten thematischen Hintergrund. Zuerst möchten wir einige Grundlagen darstellen, darauffolgend möglichst praktische Handlungsempfehlungen für eine gesundheitsförderliche und beteiligungsorientierte Gestaltung von Veränderungsprozessen geben.

Dabei werden Ihnen häufig Textfelder in orange und blau begegnen:

Die orangenen Felder beinhalten wichtige Informationen, denen Sie besondere Aufmerksamkeit schenken sollten.

Gut zu wissen

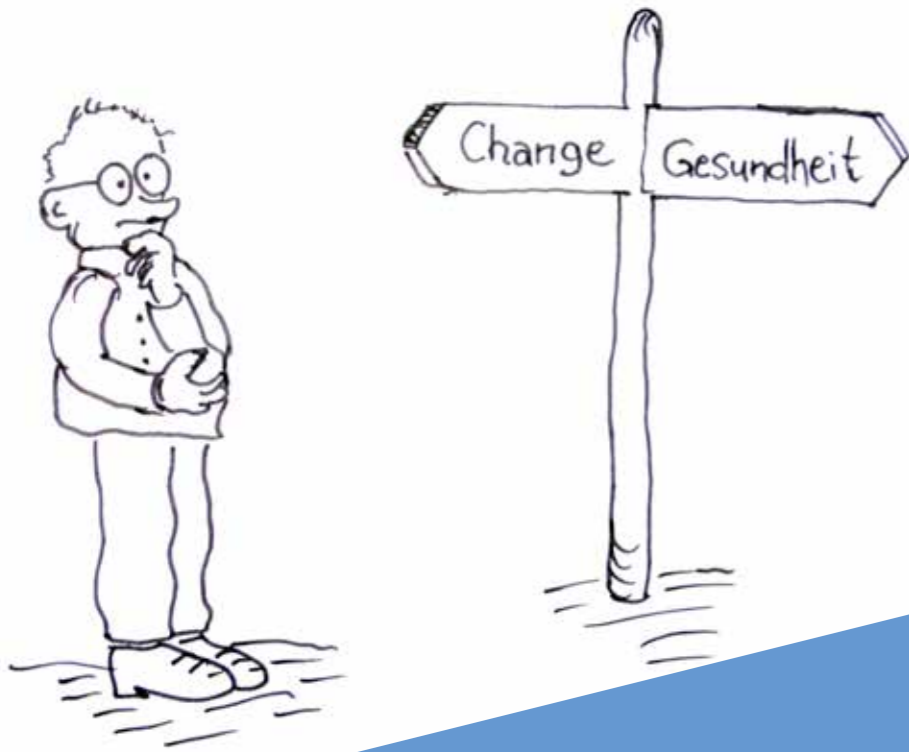
Die blauen Kästchen beinhalten interessante Hintergrundinformationen zum Thema.

Am Ende dieser Broschüre haben wir noch einige weitere Empfehlungen, Weblinks und ein kommentiertes Literaturverzeichnis für Sie zusammengestellt.

An dieser Stelle möchten wir uns herzlich bei allen Projektbeteiligten und –unterstützern bedanken: Andreas Peter (DoFAPP); Sabine Pfeiffer und Tobias Ritter (ISF München); Oliver Sträter, Jürgen Klippert, Sonja Kopplin, Stephanie Schmidt und Markus Unger (Universität Kassel); Guido Becke und Eva Senghaas-Knobloch (artec Universität Bremen); Bernd Kriegesmann und Thomas Kley (iAi Bochum); Wolfgang Gehring (HVHS Springe); Marc Rockhoff und Gudrun Wagner (Berufsgenossenschaft Holz und Metall); Oliver Vogel (AOK NordWest); Kerstin Guhleemann und Ralf Kopp (Sozialforschungsstelle Dortmund).

Ein besonderer Dank gilt dem Arbeitskreis Arbeits- und Gesundheitsschutz der IG Metall Verwaltungsstelle Köln/Leverkusen.

Die in der Broschüre verwendete männliche Form bezieht selbstverständlich die weibliche Person mit ein. Auf die durchgängige Verwendung beider Geschlechtsformen wird lediglich mit Blick auf die bessere Lesbarkeit des Textes verzichtet.



GESUNDHEIT UND BETEILIGUNG IN VERÄNDERUNGSPROZESSEN - WOHIN SOLL DER WEG GEHEN?

Motive, Erfolgsfaktoren und Ausgangsbedingungen



Es gibt viele Gründe für Unternehmen, tief greifende Restrukturierungen auf der Ebene von Arbeitsplatz und Betrieb auf die Tagesordnung zu setzen. Dabei wird in einer immer schneller werdenden Abfolge auf den Wandel des Marktes mit der Umgestaltung von Prozessen und Strukturen in den unterschiedlichsten Formen reagiert. Viele Gründe sind für alle Beteiligten gleichermaßen gut und wichtig (z.B. die Einführung neuer belastungssenkender Technologien, humane Änderungen in der Arbeitsorganisation), andere weniger (Abbau von Arbeitsplätzen aufgrund rein ökonomischer Verwertungsinteressen). Wandel ist notwendig und oftmals eine Chance, bisher unentdeckte oder sich neu entwickelnde Potentiale zu nutzen.

Was immer die Motive sein mögen – es ist das A und O für ein gesundes Gelingen, dass die Beschäftigten rechtzeitig informiert und in allen Phasen der Veränderung beteiligt werden. Warum das so wichtig ist und wie dies zum Erfolg führen kann, soll Ihnen die folgende Broschüre mit auf den Weg geben.

Selbst wenn es bei dem Wandel nicht um gravierenden Arbeitsplatzabbau geht – allein die Veränderung von bisher vertrauten Arbeitssituationen in ihren Abläufen stellt eine nicht zu unterschätzende psychosoziale Belastung dar – und das kann auf Dauer richtig krank machen!

Gut zu wissen: Psychische Erkrankungen sind seit einigen Jahren die dritthäufigste Arbeitsunfähigkeitsursache. Sie sind häufig mit einer langen Erkrankungsdauer verbunden. Die Daten der Krankenkasse variieren dabei in Abhängigkeit der jeweiligen Versichertengruppe um ein paar Prozentpunkte. Zum Beispiel machten bei den DAK-Versicherten psychische Erkrankungen 14,6 % des Krankenstandes aus, mit einer durchschnittlichen Erkrankungsdauer von 34,2 Tagen.

Ein aktuelles wissenschaftliches Gutachten zeigt anhand einer Auswertung einer Vielzahl von nationalen wie internationalen Studien auf: **In etwa jede vierte beschäftigte Person ist von dem Zusammenhang zwischen psychosozialen Arbeitsbelastungen und Erkrankungswahrscheinlichkeit betroffen.** Jede Gesundheitsstörung wird durch unterschiedliche Bedingungen und Risikofaktoren verursacht. Arbeitsbelastungen stellen dabei einen von mehreren Einflussfaktoren dar. Rein rechnerisch sind bis zu 20 % aller Depressionen in der Erwerbsbevölkerung dem Einfluss psychosozialer Arbeitsbelastungen zuzurechnen (vgl. Angerer et al. 2014, S. 139. Mehr Information zu diesem wissenschaftlichen Gutachten finden Sie im Anhang).

Unabhängig davon, ob nun Restrukturierungen zum erwünschten Erfolg führen oder nicht: Auch die Anforderungen an Führungskräfte sind enorm, insbesondere für diejenigen, die vor der Aufgabe stehen, Entscheidungen „von oben“ angemessen „nach unten“ zu transportieren und die Beschäftigten dabei entsprechend zu motivieren.

Gibt es eine „Erfolgsformel“?

Das „Erfolgsrezept“ für gesunde, gelingende Veränderungsprozesse gibt es natürlich nicht. Jeder Betrieb ist anders, die Beschäftigten vielfältig, Motive, Ziele und Formen der Veränderung verschieden. Aber es gibt grundlegende Erfahrungen, die Sie vor und während der Veränderungsprozesse beachten und berücksichtigen können – und die letztlich dazu beitragen, dass Beschäftigte, Interessenvertretungen und die mittleren Führungskräfte weniger belastet und motivierter bei der Arbeit sind und gleichzeitig der Betrieb wirtschaftlich erfolgreich handeln kann.

Menschen in Veränderungsprozessen sind und bleiben gesund, sofern sie sich gegenüber den Veränderungen in ihrer Umwelt im Einklang mit eigenen positiven Perspektiven, entsprechend den eigenen Wertvorstellungen sowie dem eigenen Arbeitsvermögen verhalten können. Salopp formuliert: Sie müssen „das Neue“ für sich praktisch „auf die Reihe kriegen“.

„Gesundheit ist zweierlei zugleich. Sie ist die Voraussetzung für gute Arbeitsergebnisse, aber auch das Ergebnis guter Arbeitsbedingungen.“ (Schmidt 2013, S. 129)

An wen richtet sich diese Handlungshilfe?

Die Handlungshilfe richtet sich an alle „Gestalter“ im Betrieb, ob Kleinunternehmer, Führungskräfte oder Interessenvertretungen.

- Als Führungskraft sind Sie „Vertrauensmanager“ im permanenten Change. Das ist nicht nur eine Frage des Redens und der Motivation („Anreize“), sondern auch der ehrlichen Erfolgsbilanzen und des fairen Umgangs mit den Beschäftigten.
- Als Betriebs- oder Personalrat brauchen Sie nicht nur Informationen für eine effektive Gestaltung guter Arbeit im Rahmen Ihrer Mitbestimmungsrechte, sondern auch um Ihre Belegschaft so umfassend wie möglich in die Prozesse einbeziehen zu können.
- Als Inhaber eines mittelständischen Betriebes läuft zwar Vieles auf Ihre Person zu, Sie wissen aber genau, dass Ihr Erfolg am Markt nicht ohne eine gesunde und motivierte Belegschaft zu haben ist.

Wenn auch die Perspektiven der Beteiligten oftmals unterschiedlich sind – beim Zusammenwirken sitzen alle in einem Boot. Konflikte sind dabei unvermeidlich. Es kommt darauf an, wie damit umgegangen wird. Dazu bieten wir Lösungsansätze und Anregungen, die Sie noch für Ihren Betrieb, Ihre Belegschaftsstruktur und Unternehmensgröße „übersetzen“ müssen.

„Das musst Du als Prozess verstehen. Du machst zwar Fehler, aber Du lernst auch was draus.“

Betriebsrat (Interview)

Die Handlungshilfe soll Sie außerdem dabei unterstützen, eine **vorausschauende Perspektive** einzunehmen: Gesundheitsbezogene Arbeitsgestaltung ist nicht damit getan, einmal eine Mitarbeiterbefragung durchzuführen. Das Thema Gesundheit muss vielmehr so in betriebliche Strukturen integriert sein, dass Sie es bei dynamischen Veränderungen und neuen Herausforderungen „mitdenken“ können.



Hinterm Horizont geht's weiter?

Damit das alles klappen kann, müssen Voraussetzungen erfüllt sein. So ist eine beteiligungsorientierte Gestaltung nur dort möglich, wo Raum dafür vorhanden ist oder geschaffen werden kann. Sie kann sich v.a. auf Formen **interner Restrukturierung** beziehen, wie die Umgestaltungen von Abteilungen, Arbeitsbereichen und –abläufen, und auf solche Maßnahmen, die in den Geltungsbereich des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG), des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) bzw. Personalvertretungsgesetzes (PersVG) fallen. Bei anderen Formen der Restrukturierung (wie z.B. Standortschließungen) ist das Gestaltungspotential oftmals zunächst eingeschränkt und erwächst erst aus Interessenauseinandersetzungen.

Worüber reden wir eigentlich?

Eine Vielzahl unterschiedlicher Begriffe ist im Zusammenhang mit Restrukturierung in der Literatur und der Unternehmenspraxis zu hören, oftmals identisch gebraucht, nicht immer trennscharf, und wegen der weltweiten Perspektiven womöglich auch noch in deutsch-englischer Mischung: „Permanenter Change“, „Management organisatorischer Transformation“, „Veränderungsmanagement“ oder „Business-Reengineering“. Alle sollen sie die Vorgehensweisen einer zielgerichteten Neuausrichtung von Unternehmen charakterisieren.

Eine Möglichkeit, die Begriffe auseinanderzuhalten, bezieht sich darauf, was sie neu ausrichten wollen. Zielt **Restrukturierung** etwa auf die Struktur größerer Unternehmenseinheiten (z.B. Verlagerung von Unternehmenseinheiten ins Ausland), so bedeutet **Reorganisation** meist eine Neuaufstellung von „kleineren“ Einheiten im Unternehmen (z.B. Gruppenarbeit). Das klassische **Change Management** zielt auf die Stabilisierung der Ressourcen, der Strukturen und Kompetenzen einer Organisation im Veränderungsprozess. Sowohl in der Umgangssprache als auch in der Wissenschaft gibt es nur geringe Unterschiede. Eine eindeutige Definition der verschiedenen Begriffe im Rahmen von Change Management gibt es derzeit nicht. In der folgenden Tabelle haben wir einen Versuch unternommen, einige Begriffe zu erläutern. Dabei soll es sich eher um Orientierungshilfen als um festgelegte Definitionen handeln.

Change Management	Management der Veränderungen: Umfassende und weitreichende Strategieprozesse und ihre Umsetzung in allen Unternehmensstrukturen und –prozessen
Restrukturierung	auch Umstrukturierung: zielt auf die Änderung „großer“ Strukturen des Unternehmens zur Marktanpassung (z.B. Standortverlagerungen, Stilllegungen, Fusionen)
Reorganisation	„Kleine“ Einheiten der Organisation ändern hinsichtlich Funktionen, Aufgaben- oder Bereichszuschnitten
Outsourcing	auch Auslagerung: Abgabe von Unternehmensaufgaben an externe (oder interne) Dienstleister, oft auch Auslagerung von Arbeitsplätzen in Billiglohnländer
Downsizing	auch Verkleinerung, „Gesundschumpfung“: Reduktion der Ausgaben (z.B. durch Entlassungen) aber unter Beibehaltung des Outputs.

Unabhängig davon, wie das Unternehmen seinen Veränderungsprozess bezeichnet:

Wenn das Vorhaben einer beteiligungsorientierten Prozessgestaltung ernst gemeint ist, dann erfordert das Zeit, langen Atem und „Biss“. Aber es lohnt sich!

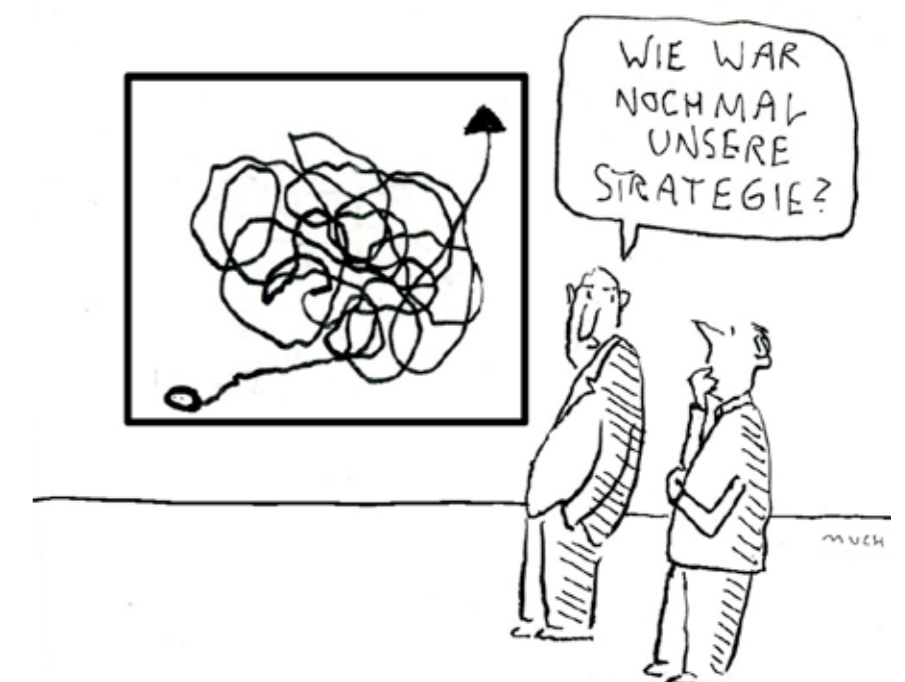
Im Folgenden möchten wir Ihnen die wichtigsten Argumente aufzeigen, die dafür sprechen, Veränderungsprozesse beteiligungsorientiert zu gestalten. Zu den Gründen und Zusammenhängen können Sie sich in den späteren Abschnitten informieren.

Argumentationshilfen

- **Restrukturierungen erfolgreich gestalten:** Mehr als die Hälfte aller Change- Projekte führen NICHT zum gewünschten Erfolg. Ein wesentlicher Misserfolgskriterium ist dabei, dass Entscheidungen und Motive nicht transparent genug sind und die Beschäftigten vor vollendete Tatsachen gestellt werden.
- **Psychische Belastungen vermindern:** Zu den häufigsten arbeitsbedingten psychischen Belastungen der Beschäftigten zählen heutzutage Restrukturierungsprozesse. Dauerhafte Arbeitsplatzunsicherheit kann vermehrt zu psychosomatischen Erkrankungen führen.
- **Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens erhalten:** Bei einem lang andauernden Veränderungsprozess mit einschneidenden Maßnahmen, von denen viele Beschäftigte betroffen sind, steigt die Wahrscheinlichkeit gesundheitlicher Beeinträchtigungen in der Belegschaft. Die damit einhergehende verminderte Leistungsfähigkeit und -bereitschaft kann zu Produktivitätseinbußen führen und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens bedrohen.
- **Widerstände vermeiden:** Transparenz schafft Vertrauen, und wenn die Sinnhaftigkeit von Maßnahmen nachvollzogen werden kann, dann können die Beschäftigten die Veränderungen auch eher mittragen. Andernfalls entstehen u.U. Widerstände bei Beschäftigten wie mittleren Führungskräften.
- **Vorteile für Beschäftigte deutlich machen:** Veränderungsprozesse können innovativ sein und den Beschäftigten interessantere Aufgaben, Kompetenzzuwachs und verbesserte Handlungsspielräume bieten.
- **Die ganze Belegschaft im Blick haben:** Risiken gesundheitlicher Beschwerden und Motivationsverlust steigen nicht nur bei den nach Restrukturierung ausscheidenden Mitarbeitern („victims“), sondern auch bei den weiterhin Beschäftigten („survivors“).
- **Aufkommenden Vertrauensverlust bearbeiten:** Es gibt in der Beziehung zwischen Beschäftigten und Arbeitgebern Erwartungen, die über den schriftlichen Arbeitsvertrag hinausgehen, etwa bzgl. Arbeitsbedingungen, Leistungsbereitschaft oder Berechenbarkeit des Arbeitgeberverhaltens. Dies wird „psychologischer Arbeitsvertrag“ genannt. Brüche dieses „Vertrages“ durch undurchsichtiges Verhalten der Betriebsleitung bewirken Motivations- und Vertrauensverlust.
- **Dienstleistungs- und Produktqualität sichern:** Bei guter und frühzeitiger Beteiligung der Beschäftigten in Restrukturierungsprozessen können sie sich als „Experten in eigener Sache“ ernstgenommen fühlen, was die Sicherung von Dienstleistungs- und Produktqualität erleichtert.

Das folgende Kapitel soll Ihnen etwas näher bringen, warum die Beteiligung von Beschäftigten und Interessenvertretungen eine so unerlässliche Bedingung für den Erfolg von Change-Projekten ist. Es wird die Frage behandelt, was unter psychosozialen Belastungen zu verstehen ist – insbesondere vor dem Hintergrund ständiger betrieblicher Veränderungsprozesse. Es wird Ihnen dargestellt, welche negativen Folgen daraus für die Gesundheit der Beschäftigten entstehen können, aber auch, welche Rahmenbedingungen einen positiven Beitrag leisten.

WARUM BETEILIGUNG SO WICHTIG IST – GRUNDLAGEN UND ZUSAMMENHÄNGE



Change-Projekte können vielerlei Gestalt annehmen – so wie auch ihre Hintergründe und Motive unterschiedlichster Natur sind. Veränderungsprozesse werden meistens eingeleitet aufgrund von Anpassungserfordernissen der Betriebe und Unternehmen an „den Markt“, aus kritischen Kosten- oder Konkurrenzsituationen heraus. Manchmal sind es Unternehmensberatungen, die diese zwingenden Erfordernisse propagieren und bestimmende Reorganisationsmaßnahmen vorschlagen.

Vielfach sind Veränderungen notwendig, um neue Potentiale entdecken und entwickeln zu können. Problematisch werden Change-Projekte vor allen Dingen dann, wenn sie zu häufig und ohne klare Leitorientierung ablaufen – und wenn die Beschäftigten dabei (oftmals leider im wahrsten Wortsinne) nicht mehr mitkommen. Denn selbst ohne drohenden Arbeitsplatzverlust bedeuten die Veränderungspläne des Betriebes für die Beschäftigten Anpassungs- und Bewältigungsarbeit. Unklar strukturierte Veränderungen werden z.B. als „Bedrohung“ wahrgenommen, wenn effektiv arbeitende Teams auseinandergerissen werden, die zudem gute persönliche Beziehungen hatten. Der dadurch entstehende „Reibungsverlust“ wird oft nicht mitgedacht. Dabei ist er ein nicht unerheblicher Grund dafür, warum so viele Change-Projekte (Studien zufolge bis zu 70%)² nicht zum gewünschten Erfolg führen.

How to do it wrong - wie man es falsch machen kann:

- Führen sie Veränderungen immer mit hohem Zeitdruck durch und ohne systematische Vorbereitung.
- Erklären Sie den Sinn und das genaue Erfordernis der Maßnahmen nicht. Nur so können Sie sicherstellen, dass die Beschäftigten sich nicht mehr mit dem Betrieb identifizieren können und weniger motiviert und produktiv sind.
- Stellen Sie die Beschäftigten entweder vor vollendete Tatsachen oder beziehen Sie sie erst dann mit ein, wenn alles im Grunde schon beschlossen ist. Dann fragen Sie, was sie wollen und lassen die Wünsche/Vorschläge im Sande verlaufen. Beteiligung unter falschen Voraussetzungen kann nachhaltig den besten Schaden anrichten.
- Machen Sie Entscheidungen nicht nachvollziehbar, stellen Sie komplexe Zusammenhänge unverständlich dar. Wenn schon schlecht kommuniziert wird, vermeiden Sie auf jeden Fall mögliche negative Auswirkungen auf die Belegschaft zu benennen.

Veränderungsprozesse sind oft mit Konflikten verbunden; das ist ziemlich normal und unvermeidlich. Es gibt verschiedene Erfahrungen, Interessen und Handlungslogiken bei den verschiedenen Beteiligten im Unternehmen, die immer wieder neu verhandelt werden müssen. Denn es werden „naturgemäß“ in einem Unternehmen von den verschiedenen Parteien, Führungskräften wie Interessenvertretungen, erst einmal verschiedene Ziele verfolgt: Die Führungsebene strebt in erster Linie Effizienz und daraus resultierenden wirtschaftlichen Erfolg an und sieht die Beschäftigten durch diese „Brille“. Die Interessenvertretungen hingegen haben zwar ebenfalls den wirtschaftlichen Erfolg im Hinterkopf, stehen aber in erster Linie für die Interessen der Beschäftigten an angemessenem Entgelt und menschengerechten Arbeitsbedingungen, also Sicherheit, Gesundheit und Entwicklungsmöglichkeiten.

Beteiligung (bei Change-Projekten) einzufordern ist nicht nur mit Verweis auf unsere allgemeinen demokratischen Strukturen richtig. Beschäftigte sollen aktiviert werden, sie sollen am Arbeitsplatz selbstbewusst handelnde Individuen sein und keine Befehlsempfänger. Wo es aber Widersprüche gibt zwischen dem „Erleben“ und dem eigenen „Wollen“ oder wo Beschäftigte gegen ihr besseres Wissen handeln sollen, erleben sie das als Mangel an Selbstbestimmung. Diese emotionale Seite bei der inneren Vorbereitung des eigenen Handelns wurde lange unterschätzt. Wir sehen heute in den vielgestaltigen „Burnout“-Phänomenen auch Gefühlsverletzungen, die zu Blockaden im weiterhin erforderlichen Innovations- und Reformgeschehen führen können. Dagegen ist transparente Beteiligung von großer Bedeutung für die persönliche Perspektive zur Bewältigung anstehender Belastungen und Anforderungen.

Machen Sie es besser!

Prozessvorbereitung: Legen Sie eine Analyse der Ausgangssituation vor und setzen Sie klare Ziele!

Ablauf: Stellen Sie einen Fahrplan auf, in dem von Prozessbeginn an Beteiligung, Entscheidungsregeln und -kriterien festgelegt sind.

Beteiligung: Alle Beschäftigten sind zu beteiligen. Dazu wird laufend über den Stand der Dinge berichtet. Lassen Sie Raum für Argumente und für Emotionen.

Reflexion: Reflektieren Sie den Prozess vor der nächsten Restrukturierung.

Ein einfaches Beispiel soll Ihnen an dieser Stelle schon einmal verbildlichen, wie Interessenvertretung und Beschäftigte erfolgreich in einem Change-Projekt integriert werden können (*mehr Beispiele „Guter Praxis“ sehen Sie in Kapitel 6*).



Geschäftsführung: „...Akzeptanz und Motivation zu weiteren Verbesserungen ist am ehesten durch weitgehende Beteiligung der Mitarbeiter zu erreichen.“

Bei einem Schiffbauzulieferer waren durch Auftragseinbrüche Arbeitsplätze bedroht. Die Beschäftigten und ihr Betriebsrat wurden selbst aktiv. In einem mehrmonatigen Verfahren wurden 150 Personen daran beteiligt, Arbeitsprozesse zu überprüfen und neu zu organisieren. In einer Betriebsvereinbarung wurde geregelt, dass **alle** Mitarbeiter Verbesserungen vorschlagen können und dadurch keine Arbeitsplätze abgebaut werden. Das Management verzichtete im Gegenzug auf die Verlagerung von Arbeitsplätzen und Änderungen der Arbeitsbedingungen.

Betriebsrat: „...das höchste Sparpotential liegt in der Verbesserung der Prozesse. Wir kennen die Prozesse besser als jeder Externe. Wir verstanden dieses Projekt von Beginn an als unseres.“³

„Schöne neue Arbeitswelt“ - Die Auswirkungen ständiger Veränderungsprozesse auf die Gesundheit der Beschäftigten

Was verstehen wir eigentlich unter psychosozialen Belastungen?

Psychische Erkrankungen belegen seit einigen Jahren Platz 3 der Gründe für Krankschreibungen. Auch wenn sich sicherlich das Diagnoseverhalten der Ärzte diesbezüglich verändert hat (Psychische Erkrankungen sind weniger tabuisiert; gleichzeitig gibt es neue Diagnosemöglichkeiten), spricht vieles dafür, dass die Anzahl dieser Erkrankungen auf gesellschaftliche Veränderungen und somit auf die vielfältigen Veränderungen in der Arbeitswelt zurückzuführen ist. Es wird in der Fachwelt immer noch darüber gestritten, was genau unter psychischen oder psychosozialen Belastungen zu verstehen ist, wie psychische Erkrankungen entstehen und inwieweit die Arbeitswelt daran beteiligt ist.

Das Leben ist kein Labor

Aufgrund der Vielzahl von unterschiedlichen Einflussfaktoren auf den Menschen (bei der Arbeit, aber natürlich auch im Privatleben) ist die ausschließliche Betrachtung eines einzigen Faktors und seiner Wirkung wie im Physiklabor natürlich unmöglich. Kein Arzt oder Psychologe kann mit absoluter Sicherheit diagnostizieren, ob eine Erkrankung hauptsächlich aufgrund der Belastungen bei der Arbeit oder doch eher wegen privater Probleme entstanden ist. Es gibt immer Wechselbeziehungen. Das bedeutet aber im Umkehrschluss keinesfalls, dass sich ein Arbeitgeber bequem zurücklehnen kann: Die Belastungen am Arbeitsplatz sind auf jeden Fall so zu minimieren, dass die Gefahrenquelle für eine mögliche Entstehung reduziert wird. So steht es im Arbeitsschutzgesetz (§ 4 Allgemeine Grundsätze).

Die Gewerkschaften und eine Reihe von Bundesländern (unter der Federführung von Hamburg) haben zudem dazu aufgefordert, durch eine „Anti-Stress-Verordnung“ mehr Klarheit und eine bessere Handhabe im Umgang mit psychosozialen Gefährdungsfaktoren am Arbeitsplatz zu schaffen.

Zunächst einmal können psychische Belastungen am Arbeitsplatz als Einflüsse aus **Arbeitsaufgabe, Arbeitsinhalt, Arbeitsumgebung** und **Arbeitsorganisation** verstanden werden. Ob sich diese Einflüsse für den Beschäftigten als gesundheitsfördernd oder als gesundheitsbeeinträchtigend auswirken können, das ist vor allem abhängig von den persönlichen wie organisationalen Ressourcen der Bewältigung (*s. dazu auch in Kap.5 den Abschnitt zur „vorausschauenden Gefährdungsbeurteilung“*).

Von Bedeutung bei Veränderungsprozessen in Unternehmen sind insbesondere die **psychosozialen** Einflüsse. Damit sind Prozesse gemeint, die die Kooperation, die Kommunikation, das Führungsverhalten, das kollegiale Miteinander sowie die Beteiligungsmöglichkeiten von Beschäftigten (als Ressource) bei der Ausgestaltung der Arbeit betreffen. Diese Aspekte sind von Bedeutung, weil sie gleichermaßen Potentiale/Chancen wie Einschränkungen/Risiken bergen und Keimzelle für Konflikte sein können.

Aber auch gesellschaftliche Rahmenbedingungen (wie z.B. die allgemeine wirtschaftliche Lage, Veränderung kultureller Normen oder Freizeitverhalten) haben einen Einfluss auf das Arbeitsverhalten und darauf, dass sich immer mehr Beschäftigte am Arbeitsplatz überlastet fühlen. Im Grunde lassen sich gesellschaftliche, arbeitsbedingte und private Einflüsse nicht voneinander trennen, weil sie sich gegenseitig stark beeinflussen, der Mensch lebt schließlich **ganzheitlich**. Auf diese Zusammenhänge möchten wir im folgenden Abschnitt etwas genauer eingehen:

Wandel von Arbeit(sformen) und der Verlust von Sicherheiten

Zahlreiche Prozesse und Ereignisse der letzten Jahrzehnte haben die Arbeitsgesellschaft insgesamt tiefgreifend verändert, an einige wollen wir kurz erinnern:

- **„Neue Kommunikationstechnologien“**: Sie haben zweifelsohne vieles vereinfacht, gleichzeitig aber auch manche Vorgänge und Verhaltensweisen grundlegend verändert: schnellere Arbeitsabläufe, engere Zeitvorgaben, ständige Erreichbarkeit, verstärkte Kontrolle, Auflösung der eindeutigen Grenzen zwischen Produktion und Dienstleistungen sowie zwischen Arbeit- und Privatleben.
- **Veränderung der Wirtschaft**: Hier sind vor allem das Anwachsen des Dienstleistungssektors und der zunehmende Bedarf an hohen und mittleren Qualifikationen zu nennen (bei gleichzeitiger Ausweitung der Frauenerwerbstätigkeit und des Niedriglohnsektors). Die Folgen des demografischen Wandels sind noch nicht absehbar.
- Die **Globalisierung** der Märkte hat die Lage in vielen Unternehmen verschärft. Eine unspezifische Angst vor Arbeitsplatzverlust sitzt bei vielen tief. Zugunsten der neoliberalen Vermarktlichung sind die „altbewährten“ Institutionen von Arbeit (Arbeitsschutzbehörden, Gewerkschaften) immer weiter abgebaut bzw. geschwächt worden. Zugleich wird die Eigenverantwortung der Beschäftigten für ihre Gesunderhaltung immer stärker eingefordert. Es scheint, als sei die Gesellschaft mittlerweile geprägt durch einen **Verlust von Sicherheiten** und **langfristiger Planbarkeit**.

Für die meisten Menschen bedeutet Arbeit viel mehr als nur „seine Brötchen zu verdienen“. Arbeit stiftet Sinn im Leben, man kann seine persönlichen Fähigkeiten und Talente einsetzen und entwickeln, soziale Kontakte werden geknüpft. Das ist gut und wichtig so – nur leider führt das Zusammenspiel all dieser aufgezählten Faktoren oft dazu, dass sich innere Wertmaßstäbe und Verhaltensorientierungen ändern und Menschen sich für ihre Arbeit so sehr verausgaben, dass sie letztlich erkranken.

Exkurs: Kennen Sie schon das Prinzip der „indirekten Steuerung“?

Durch die Globalisierung des neoliberalen Kapitalismus haben sich mit der Zeit nicht nur die Verhaltensmaßstäbe von Unternehmen geändert, sondern auch die der Beschäftigten. Dies wird von diesen jedoch meist gar nicht bewusst wahrgenommen.

Hierzu ein Beispiel: Die mögliche Maßnahme der Abschaffung von Arbeitszeiterfassungssystemen und die Einführung von Vertrauensarbeitszeit bedeutet in vielerlei Hinsicht einen Freiheitsgewinn für den Beschäftigten, sprich: mehr Handlungsspielraum bzw. Autonomie (zum Stellenwert der Autonomie: s. Kapitel 4). Die andere Seite der Medaille sieht jedoch so aus, dass dadurch eine neue Form von Steuerung eingeführt wird, eine **indirekte Form** von Steuerung. Denn nun ist nicht mehr das Unternehmen dafür verantwortlich, dass die Arbeitsaufgaben in der vorgesehenen Arbeitszeit erledigt werden, sondern die Verantwortung wird auf den Beschäftigten selbst übertragen. Mit der Zeit werden die Logiken des Marktes verinnerlicht, das Handeln wird – ob bewusst oder unbewusst – zumindest zum Teil danach ausgerichtet, verstärkter Wettbewerb unter Kollegen entsteht. Der „ideale“ Beschäftigte wird heutzutage nicht mehr daran gemessen, dass er sich nach von außen an ihn herangetragene Vorgaben richtet, sondern er wird eher anhand seiner eigenen Initiative beurteilt.

Kommt jemand damit nicht mehr zurecht, kann sich das eher in Antriebslosigkeit bzw. sogar in einer Depression („Burnout“) ausdrücken als in offenen Konflikten bspw. mit dem Arbeitgeber. Der Konflikt wird sozusagen verinnerlicht, weil die Einstellung verinnerlicht wurde, man sei selbst daran schuld, wenn die Arbeit nicht mehr zu bewältigen ist.

Der Wissenschaftler, Referent und Berater Dr. Klaus Peters hat diese Form der neuen Arbeitsorganisation bereits im Jahr 2000 folgendermaßen modellhaft veranschaulicht:

Früher (nur) Modell „Pistole“: Die klassische Unternehmensorganisation erreicht die Organisiertheit im Unternehmen durch Unterordnung des Willens der Mitarbeiter während der Arbeitszeit unter den Willen von Vorgesetzten. Modell „Krokodil“: Die neue Unternehmensorganisation erreicht das organisierte Handeln dadurch, dass sie den eigenen Willen des Mitarbeiters funktionalisiert für den Unternehmenszweck.

Ausführlich nachzulesen unter: <http://www.cogito-institut.de/Pages/Krokodil.aspx>

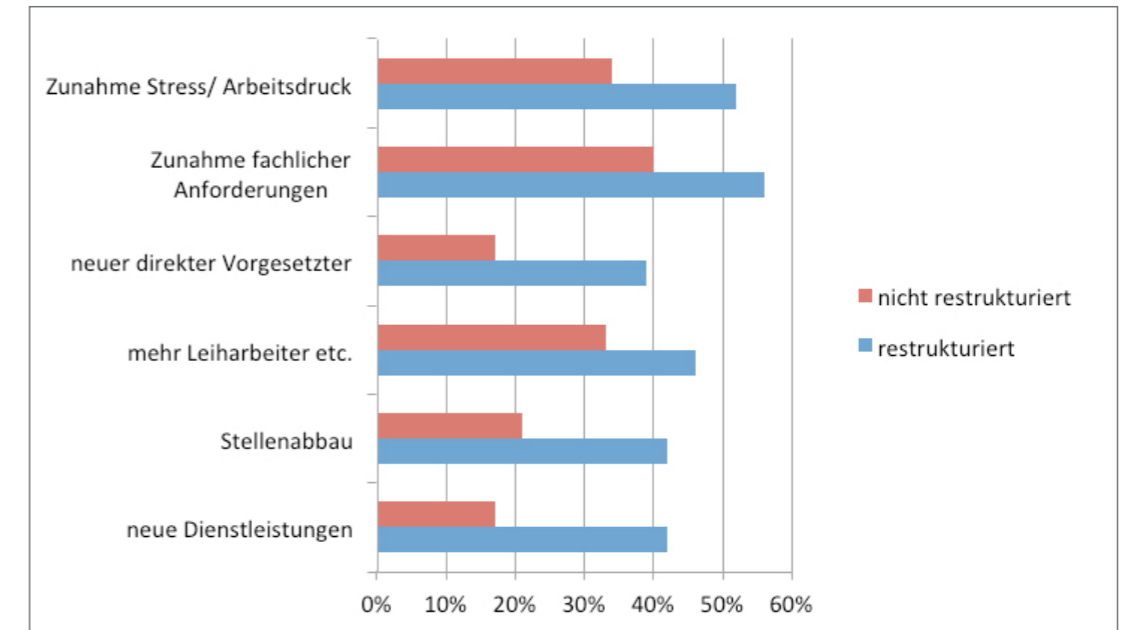
Quelle: Gleißmann, Peters 2001; Ehrenberg 2008

Betriebliche Gestalter sollten sich darüber bewusst sein, wie tiefgreifend diese geschilderten Prozesse sind, um den **Zusammenhang von Veränderungsprozessen und Gesundheit** besser verstehen und einordnen zu können.

Ständige Veränderungen und Unsicherheiten als Belastungsfaktor

Zahlreiche Umfragen zählen „Restrukturierung“ zu den am häufigsten genannten Belastungsfaktoren bei der Arbeit. Die folgende Grafik zeigt, dass in Restrukturierungsprozessen psychosoziale Belastungsfaktoren auf mehreren Ebenen zusammentreffen.

Belastungen in Restrukturierungen



(Quelle: BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2011/2012; Köper 2012, S. 148.)

Doch wie können diese Belastungsfaktoren auf Dauer Einfluss auf die Gesundheit der Beschäftigten haben, und was für Folgen hat dies möglicherweise für das ganze Unternehmen?

Mögliche gesundheitliche Folgen für die Beschäftigten

Mittlerweile haben viele Studien aufgezeigt, dass (insbesondere die durch Entlassungen gekennzeichneten) Veränderungsprozesse mit einem erhöhten Gesundheitsrisiko und erhöhten Krankenständen einhergehen. Wissenschaftlich belegt sind z.B. folgende Zusammenhänge (vgl. im Folgenden LIA.nrw 2013):

- Personen, die ihren Arbeitsplatz als unsicher einstufen, leiden häufiger an psychischen Erkrankungen und psychosomatischen Beschwerden.
- Arbeitsplatzunsicherheit kann sich durch eine Veränderung der gesundheitsbezogenen Lebensweise auf die Gesundheit auswirken (z.B. Alkohol- und Zigarettenkonsum).
- Ängste und Überforderung durch Arbeitsverdichtung können mit einem verstärkten Auftreten von psychischen Erkrankungen (z.B. Depressionen) einhergehen.
- Zeitdruck und Arbeitsstress können zu einem um 50 % höheren Risiko für die Entwicklung einer koronaren Herzerkrankung führen.
- Körperliche und psychische Belastungen, hervorgerufen durch die erhöhte Arbeitsintensität, können zu einem Anstieg der Muskel-Skelett-Erkrankungen führen.

Diese Studien belegen, dass psychische Belastungen in Form von Überforderung und Arbeitsplatzunsicherheit auf Dauer zu körperlichen Erkrankungen führen können. Logisch, denn Körper, Psyche und Umwelt sind untrennbar miteinander verbunden.

Erkrankung muss nicht immer Abwesenheit vom Betrieb bedeuten. Einige Beschäftigte, die ihren Arbeitsplatz als unsicher einstufen, gehen trotz Erkrankung zur Arbeit (Präsentismus). Wenn Beschwerden und Erkrankungen allerdings zu lange ignoriert werden, können sich diese weiter verschlimmern, umso länger fällt der Erkrankte letztlich aus (und verursacht für das Unternehmen höhere Krankheitskosten).

Exkurs:

Jede Medaille hat zwei Seiten. So ist es positiv, dass das Thema „psychische Belastungen“ durch Medien und Initiativen gesellschaftlich enttabuisiert wurde. Leider führt dies auch dazu, dass soziale Faktoren wie z.B. Stress im Job oder Arbeitslosigkeit bei Diagnosestellungen von Betroffenen oftmals nur medizinisch betrachtet werden: So werden Menschen vorschnell zu Patienten gemacht, Folgen betrieblicher Konflikte als individuelle Befindensstörung medizinisch therapiert. Die Aufmerksamkeit kann auch dazu führen, dass sich Beschäftigte mehr und mehr gefährdet und belastet fühlen. „Unsere Gesellschaft schiebt die Schuld daran, dass jemand nicht mehr richtig funktioniert lieber dem Betroffenen zu. Sie behandelt dann lieber kranke Menschen, als ihre sozialen Probleme zu lösen“ (Schneider 2015).⁴



Mögliche Folgen von Veränderungsprozessen für die Gesundheit des Mitarbeiters und des Unternehmens

(nach LIA.nrw 2013, Kieselbach et al. 2009)

Faktoren auf Unternehmensebene

Dimensionen der Veränderung

- Änderungen des Aufgabenfelds
- Veränderungen in der Teamkonstellation
- Längere Arbeitszeit
- Personalabbau
- Lohnkürzungen
- erzwungene Flexibilität
- Kurzzeitverträge
- anhaltende Unsicherheit



Psychosoziale Auswirkungen auf persönlicher Ebene

- Arbeitsplatzunsicherheit (qualitativ und quantitativ)
- Wahrnehmung von Ungerechtigkeit in der Organisation
- Geringeres Engagement
- Geringere Motivation
- Mehrarbeit



Gesundheitliche Auswirkungen auf persönlicher Ebene

- Stress
- Schlafstörungen
- Veränderungen gesundheitsrelevanter Verhaltensweisen (z.B. Suchtmittel, ungesunde Ernährung ...)
- Unfälle am Arbeitsplatz und arbeitsbedingte Erkrankungen
- Erkrankungen des Bewegungsapparats
- Herz-Kreislauf
- Geringe Arbeitszufriedenheit/Identifikation mit Tätigkeit und Organisation
- Hohe Arbeitsplatzunsicherheit
- Zunehmendes Empfinden von Hilflosigkeit und Kontrollverlust
- Verringerte Leistungsbereitschaft



Auswirkungen auf Unternehmensebene

- Erhöhter Krankenstand
- Einfluss auf Vertrauenskultur
- wachsender „Change Zynismus“
- Präsentismus
- Fluktuation
- schlechtes Betriebsklima
- verminderte Produktivität
- verminderte Produktqualität
- langfristige Krankschreibungen

Legitimität der Veränderung

- Krisenprävention oder kurzfristiger Gewinn?
- Entlassungen nur als letzter Ausweg?

Vorgehensweise bei der Veränderung

- Verzögerte Information über Veränderungen
- Intransparente Entscheidungsprozesse
- unfaire Verteilung



Was erhält die Beschäftigten gesund?

Der Zusammenhang von (permanenten) Veränderungsprozessen und Gesundheit/Krankheit gilt also mittlerweile durch viele Studien als belegt. Die gute Nachricht für Sie ist:

Durch die richtige Gestaltung von Veränderungsprozessen können negative Auswirkungen aufgefangen werden!

Dies wird dann möglich, wenn sich der Blickwinkel nicht nur auf Gefährdungen und Belastungen richtet, sondern auch auf die sogenannten Ressourcen, z.B. die gesundheitsfördernden Faktoren. Die Frage, was ein Unternehmen dafür tun kann, dass seine Beschäftigten gesund bleiben, ist dabei zentral. Diesen Perspektivenwechsel greift z.B. das Konzept der Salutogenese (Gesundheitsentstehung) von Aaron Antonovsky (1997) besonders veranschaulichend auf. Wie gut ein Mensch in der Lage ist, die Widerstandsfaktoren zum Erhalt seiner Gesundheit zu nutzen, hängt demnach von seiner individuellen Grundhaltung ab, die als sog. Kohärenzgefühl (Kohärenz = Zusammenhang, Stimmigkeit) bezeichnet wird. Diese Grundhaltung setzt sich aus drei Bestandteilen zusammen:

- **Verstehbarkeit:** Ich kann meine alltäglichen Informationen und Situationen ordnen, erklären und zu einem stimmigen Bild zusammenfügen.
- **Handhabbarkeit:** Ich habe eine realistische Einschätzung meiner Ressourcen, um Anforderungen zu bewältigen und bin überzeugt davon, dass Schwierigkeiten lösbar sind.
- **Sinnhaftigkeit:** Ich empfinde mein Leben als sinnvoll. Das motiviert mich, Schwierigkeiten anzugehen, zu bewältigen und daraus zu lernen.

Stressfaktoren können je nach Ausprägung des Kohärenzgefühls krankheitsförderlich, neutral oder sogar gesundheitsförderlich sein. Das Erzielen der gesundheitsförderlichen Wirkung hängt von der aktiven Gestaltung ab. Übersetzt auf die „ideale“ Handlungsweise eines Betriebes im Restrukturierungsprozess könnte man sagen:

- Verstehbarkeit: Das Unternehmen macht Anforderungen lösbar, indem es adäquate Ressourcen zur Verfügung stellt und dadurch das Gefühl der Handhabbarkeit des Veränderungsprozesses (reagieren, eingreifen, Einfluss nehmen) erzeugt.
- Handhabbarkeit: Das Unternehmen braucht ein Management, das Kommunikation nach innen und außen, Information und Kalkulierbarkeit fördert und somit ein Gefühl der Verstehbarkeit vermittelt.
- Sinnhaftigkeit: Das Unternehmen entwickelt Ziele und Werte, die an einer möglichst guten Integration von individuellen Zielen der Beschäftigten und Zielen des Unternehmens orientiert sind. Für Beschäftigte wird eine sinnstiftende Tätigkeit u.a. durch Entscheidungsspielräume, Anerkennung und Wertschätzung sowie Beteiligung an Entscheidungsprozessen erzeugt.

Was sind Ressourcen?

Ressourcen stehen entweder für **organisatorische Bedingungen** oder für **persönliche Eigenschaften**, die dabei helfen, Ziele zu verfolgen, störende Einflüsse zu reduzieren oder Anforderungen auf andere Art und Weise zu bewältigen, um gesund zu bleiben. Diese Ressourcen können sich auf individuelle Eigenschaften beziehen, aber auch aus betrieblichen Strukturen entstehen, wie z.B. einer guten Arbeitsgestaltung, der Kooperation im Team, dem Erlernen von Bewältigungsstrategien für Beschäftigte und Führungskräfte oder der Entwicklung einer Fehlerkultur im Unternehmen.

Ressourcen sind jedoch nicht immer und selbstverständlich abrufbar. Teilweise können Zugriffe verhindert werden. Genauso wie natürliche Rohstoffe können individuelle Ressourcen irgendwann verbraucht sein, insbesondere wenn es für Beschäftigte, betriebliche Interessenvertretungen und Führungskräfte darum geht, sich immer wieder neu auf betriebliche Veränderungen und Zumutungen mit all ihren beabsichtigten und nicht-beabsichtigten Folgen einzulassen. Auch die Wahrnehmung der Partizipationsmöglichkeiten durch die Beschäftigten muss als Ressource gesehen, und diese muss in vielen Fällen erlernt, entwickelt und erprobt werden. Die Beschäftigten müssen die Erfahrung machen, dass ihr Engagement zu Veränderungen führt und sie einen Nutzen von diesen Veränderungen haben.

Grundsätzlich sollte es bei der Beurteilung von psychischen Gefährdungsfaktoren am Arbeitsplatz (zur Gefährdungsbeurteilung s. auch Kap. 5) immer auch um vorhandene bzw. fehlende Ressourcen bei den Beschäftigten und im Unternehmen gehen. Psychosoziale Belastungen und Ressourcen sollten nie unabhängig voneinander betrachtet werden. Gefährdungen können also nur dann angemessen ermittelt werden, wenn die Ressourcen miteinbezogen werden.

Die Stärkung der Ressourcen kann die Schaffung guter Arbeitsbedingungen nicht ersetzen, da Ressourcen zwar das Bewältigungsvermögen steigern, aber auch nicht beliebig und generell ungünstige Arbeitsbedingungen „abpuffern“ können. Deshalb bleibt die menschengerechte Arbeitsgestaltung (nicht nur im Rahmen von Veränderungsprozessen) unabdingbar.



VERÄNDERUNGSPROZESSE BETEILIGUNGSORIENTIERT GESTALTEN

Zu den grundsätzlichen Anforderungen und rechtlichen Rahmenbedingungen

3

Spezifische Anforderungen und (Rollen-)Konflikte

Arbeitgeber und betriebliche Interessenvertretungen handeln „naturgemäß“ im Betrieb nach verschiedenen Logiken. Die „eine Seite“ muss in ihrer Rolle als Unternehmer danach streben, dass das Unternehmen Gewinn einbringt. Betriebliche Interessenvertretungen hingegen vertreten in erster Linie die Interessen der Beschäftigten, der im arbeitsrechtlichen Sinne abhängig Arbeitenden, und haben somit im Auge, dass die Arbeitsbedingungen entsprechend deren Interessen und Vorstellungen gestaltet sind.

Häufig sind dabei die Fronten sehr verhärtet. So gibt es oft festgefahrene **Routinen**, die die Gestaltung von Veränderungsprozessen erschweren. Doch wenn die Themen „Beteiligung“ und „gesunde Beschäftigte“ ernsthaft vorangetrieben werden sollen, müssen beide Parteien zusammenwirken – das heißt nicht, dass es keine unterschiedlichen Ansichten mehr geben darf. Es kommt aber darauf an, wie man damit umgeht.

Im Folgenden wollen wir uns den spezifischen Anforderungen der beiden „Schlüsselgruppen“ bei der Gestaltung von betrieblichen Veränderungsprozessen widmen – womöglich können Sie das als Anregung sehen, mal in die Perspektive des Anderen zu schlüpfen – das kann hilfreich sein, gerade wenn es um festgefahrene Verhaltensmuster geht!

Die Rolle des mittleren und unteren Managements

Insbesondere in bestimmten Großunternehmen und Konzernen, in denen Entscheidungen oft kurzfristig und „einsam an der Spitze“ getroffen werden und eine hohe Fluktuation von Führungskräften besteht, bleiben oftmals gerade bei den Umsetzenden der Sinn und die Strategie hinter den Change-Projekten unklar. Dennoch müssen sie die Vorgaben und Ziele umsetzen, dahinterstehen bzw. die „Top-down“-Maßnahmen glaubwürdig und professionell an die Belegschaft „verkaufen“. Diese besondere Anforderung wird als „Selling Change“ bezeichnet. Mitarbeitern den „Sinn des Wandels“ erklären – das fällt insbesondere dann schwer, wenn nur finanzwirtschaftliche Kennzahlen die Ziele sind, die dann auf „Sachziele“ heruntergebrochen werden. „Über Kennzahlen ist keine ‚Begeisterung für den Wandel‘ zu generieren!“ so Prof. Bernd Kriegesmann vom Bochumer Institut für angewandte Innovationsforschung (iAi). Die offene und ehrliche Kommunikation zwischen der direkten Führungskraft und den Beschäftigten ist insbesondere bei Veränderungsprozessen zentral! Es wird also von Seiten der Mitarbeiter besonderer Wert darauf gelegt, dass „Klartext“ gesprochen und nichts „schöngeredet“ wird. An diese Stelle wird jedoch besonders deutlich, dass insbesondere Führungskräfte der mittleren und unteren Ebene häufig in einem enormen Zwiespalt stecken: Sie agieren zumeist genau zwischen den Unternehmensanforderungen und den Interessen der Beschäftigten, sie befinden sich in der sogenannten **„Sandwichposition“**. Sie müssen die Zielvorgaben „von oben“ umsetzen, gleichzeitig aber auch die emotionalen Reaktionen ihrer Mitarbeiter puffern. Nicht selten müssen sie also als „Blitzableiter“ herhalten, obwohl sie selbst nicht wirklich von der Strategie überzeugt sind, die als nächstes einzuschlagen ist. Zudem müssen allzu kritische Führungskräfte oft selbst um ihren Arbeitsplatz fürchten. Welche Informationen offiziell preisgegeben werden dürfen, wird häufig „ganz oben“ festgelegt. Die Frage der offenen Kommunikation ist somit eine Frage der Unternehmenskultur, die auch von oberster Stelle angestoßen werden müsste.

Sandwichposition von Führungskräften (nach LIA.nrw 2013)

Geschäftsführung/Vorstand/Bereichsleitung	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmerische Verantwortung • Visionen, Ziele, Vorgaben
Mittleres und unteres Management	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortung für Umsetzung der Ziele und Vorgaben • Loyalität zu dem Unternehmen und zu den Beschäftigten • Eigene Bedürfnisse und Ängste
Beschäftigte	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderungsängste, Widerstände, Zweifel • Soziale und materielle Bedürfnisse • Verantwortung für die Qualität der Arbeit und Leistung

Wie unterschiedlich Veränderungsprozesse von Mitarbeitern und Führungskräften erlebt werden, untermauert eine Studie des Instituts für angewandte Innovationsforschung (iAi)⁵, in der fast 300 Restrukturierungsprozesse untersucht wurden. 90 % davon wurden als Erfolg kommuniziert. Nur weniger als die Hälfte wurden jedoch von den Mitarbeitern akzeptiert. Zielerreichung und Akzeptanz der Ergebnisse von Reorganisationen bei der Belegschaft fallen also häufig erheblich auseinander. Auch die Anforderungen von Führungskräften, ihr persönlicher Grad an psychischer Belastung bzw. Erschöpfung wurden in der Untersuchung unter die Lupe genommen. Dabei wurde deutlich, dass es unterschiedliche Typen von Führungskräften bei Veränderungsprozessen gibt:

„Impulsgeber“:	44 % der befragten Führungskräfte sahen sich in einer aktiv gestaltenden Rolle.
„Umsetzer“:	38% der Führungskräfte wählten als Selbstbeschreibung: „Ich wurde mit der Umsetzung dieser Innovation beauftragt“.
„Passiv Betroffene“:	17% der Führungskräfte konnten sich nicht aktiv einbringen.

Es ist nun keine große Überraschung, dass die „Impulsgeber“ sich am wenigsten belastet fühlten, da sie zum Entscheidungsprozess beitragen und gleichzeitig dem operativen Geschäft am ehesten fernbleiben können. Die Gruppe der „passiv Betroffenen“ hingegen wies einen ausgeprägten Energiemangel durch erhöhte Reizbarkeit und Gefühle der „Demoralisierung“ und Entmutigung auf. Umso mehr gewinnt der achtsame Umgang mit den eigenen Ressourcen und der eigenen Gesundheit an Bedeutung.

Die Anforderungen und Belastungen sind also auch für Führungskräfte (insbesondere des unteren und mittleren Managements) hoch. Dazu kommt häufig, dass die Umsetzung von Change-Projekten eine zusätzliche Aufgabe zum üblichen Tagesgeschäft darstellt. Auch hier gibt es selbstverständlich keine „Erfolgsformel“ dafür, wie sich diese Belastungen beheben lassen können. Doch viele Beispiele aus der Praxis zeigen (s. auch hierzu Kapitel 6), wie durch einen regelmäßigen (!) Dialog mit den Beschäftigten und Interessenvertretungen Sorgen „abgepuffert“ und festgefahrene Kommunikationsmuster „aufgeweicht“ werden können.

Für größere Unternehmen kann es auch eine Möglichkeit sein, sogenannte „Change-Agents“ als Multiplikatoren im Veränderungsprozess einzusetzen. Allein für die Akzeptanz bei der Belegschaft eignet es sich dabei jedoch weniger, Externe für diese Funktion vorzusehen. Es sollten daher entweder interne Führungskräfte oder andere Mitarbeiter „freigeschaufelt“ und für den verantwortungsvollen Umgang mit ihrer Aufgabe und Rolle geschult werden. Einige Unternehmen greifen aber auch auf ehemalige, z.T. bereits verrentete Mitarbeiter zurück, die über die nötigen Unternehmenskenntnisse verfügen und sich dieser Aufgabe gerne widmen möchten.

Sie können die nötigen „Soft Skills“ für die angemessene Kommunikation mit Ihren Beschäftigten sowie den achtsamen Umgang mit Ihren eigenen Ressourcen erlernen. Seminare und Schulungen für Führungskräfte werden u.a. von Krankenkassen im Rahmen von Betrieblicher Gesundheitsförderung angeboten und ggf. auch von Ihrem Unfallversicherungsträger.



Die Rolle und Anforderungen der betrieblichen Interessenvertretungen

Veränderungen werden von vielen Menschen zunächst einmal als „Bedrohung“ wahrgenommen. Betriebliche Interessenvertretungen stehen im Rahmen von Veränderungsprozessen verstärkt vor der Aufgabe, die Sorgen und Ängste dieser Beschäftigten aufzufangen, ihre Perspektive einzunehmen und für gute Arbeitsbedingungen zu sorgen. Das bedeutet, dass die Gruppe der Betriebs- und Personalräte bei jeglicher Form von gesunder Prozessgestaltung in vielen Fällen der **zentrale Impulsgeber** ist! Betriebliche Interessenvertretungen befinden sich jedoch oftmals in einem Loyalitätskonflikt zwischen Geschäftsführung und Belegschaft und sind einem hohen Erwartungsdruck ausgesetzt.

Gerade bei dem Thema **Gesundheit** gibt es grundsätzlich oftmals sogar Streitigkeiten innerhalb des Interessenvertretung-Gremiums, weil das Problembewusstsein fehlt bzw. die Prioritäten in anderen Bereichen liegen. Auch die Beschäftigten sitzen nicht immer mit im Boot, haben häufig auch Vorurteile und sind skeptisch. Das erfordert eine Menge Überzeugungsarbeit!

Position des Betriebsrats

- Vertretung der Beschäftigten und deren Interessen
- Vermittlung zwischen Geschäftsführung/ Management und Beschäftigten
- Mitarbeiterorientierte Begleitung des Veränderungsprozesses
- Soziale Verantwortung
- Ausschöpfen der arbeitsrechtlichen Möglichkeiten

Gut zu wissen: Sind Restrukturierungen im Vorfeld für betriebliche Interessenvertretungen erkennbar? Grundsätzlich ist es schwierig, doch es gibt Hinweise auf bevorstehende Restrukturierungen:

- Schlechte Geschäftszahlen (im Vergleich zu Mitbewerbern)
 - Personelle Wechsel in Geschäftsführung bzw. Topmanagement
 - Externe Unternehmensberatungen im Betrieb
-

Gesetzlicher Rahmen für Arbeitgeber und betriebliche Interessenvertretungen

Die Gefährdungsbeurteilung bildet den Dreh- und Angelpunkt des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG) und eines der wichtigsten Handlungsinstrumentarien für betriebliche Interessenvertretungen auf dem Gebiet der Prävention. Nach § 4 ArbSchG haben die Arbeitgeber Gefährdungen für Leben und Gesundheit zu vermeiden, bei der Arbeitsgestaltung gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen, interdisziplinär an die Arbeitsgestaltung heranzugehen sowie nach § 5 die vorhandenen Gefährdungen zu ermitteln und nach § 6 zu dokumentieren. Auch und insbesondere in Veränderungsprozessen spielt das Instrumentarium der Gefährdungsbeurteilung eine ausschlaggebende Rolle (*mehr dazu in Kapitel 5 und 6 zur „vorausschauenden Gefährdungsbeurteilung“*).

Diese Grundpflichten der Arbeitgeber auf dem Gebiet Arbeit und Gesundheit sowie Prävention sind zumeist mit entsprechenden Beteiligungsrechten der Betriebsräte verknüpft, wie sie vorwiegend im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) und ähnlich im öffentlichen Sektor durch das Personalvertretungsgesetz geregelt sind. In einigen Fällen gehört es leider zur Strategie von Geschäftsführungen, erst dann über die neuesten Pläne zu informieren, wenn keine Zeit mehr für Mitgestaltung bleibt. Dies widerspricht jedoch dem Betriebsverfassungsgesetz (z.B. 90/91 BetrVG).

Nachfolgend sollen die grundlegenden im BetrVG verankerten Beteiligungsrechte des Betriebsrates bei Change-Projekten exemplarisch dokumentiert werden. Die konkreten Paragraphen werden ausführlich im Anhang dieser Broschüre (S.56) benannt.

Mitbestimmungs- und Gestaltungsrechte des Betriebsrates im Veränderungsprozess

- Rechtzeitige und umfassende Informationspflicht durch Unternehmer über geplante Betriebsänderungen, die Nachteile für die Belegschaft zur Folge haben können (gilt für Unternehmen mit mehr als zwanzig wahlberechtigten ArbeitnehmerInnen)
- Recht auf Inanspruchnahme einer externen Beratung in Unternehmen mit mehr als 300 Arbeitnehmern, Einbindung des Betriebsrats beginnend mit Planungsbeginn
- Festlegung von Regeln mit dem Unternehmer, die bis zur Umsetzung der Restrukturierung gelten sollen
- Mitbestimmungsrecht bei allen sozialen Angelegenheiten (z.B. bei Arbeitszeitgestaltung und Entlohnungsgrundsätzen)
- Mitbestimmungsrecht bei technisch-organisatorischen Veränderungen (z.B. Arbeitsgestaltung und Arbeitsschutz)
- Informations- und Beratungsrecht bei allen personellen Sachverhalten

Was sind arbeitswissenschaftlich gesicherte Erkenntnisse? Prof. Dr. Wolfhard Kohte, Universität Halle-Wittenberg

Eine Schlüsselrolle im heutigen Arbeitsschutzrecht nehmen die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse ein. Sie sind teilweise strikt zu beachten, in anderen Fällen sind sie zu berücksichtigen (§ 4 Nr. 3 ArbSchG). Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse können die Bewältigung „neuer“ Themen, so z.B. die Fragen psychischer Belastungen, die Eindämmung monotoner Arbeitsweisen sowie die Verringerung von Über- und Unterforderungen, erleichtern. Für diese Kategorien sind die strikten und eher hierarchischen Regelsetzungen der allgemein anerkannten Regeln der Technik weniger geeignet. Erkenntnisse sind bereits dann gesichert, wenn sie methodisch abgesichert und von einer überwiegenden Meinung der beteiligten Fachkreise zugrunde gelegt werden; in der Regel wird eine praktische Erprobung zumindest in einem oder wenigen Betrieben zu verlangen sein. Bisher fehlt es an einer Verallgemeinerung der Eignung von Verfahren, wie die Gesicherheit solcher Erkenntnisse festgestellt wird.

Sie können sich aus unterschiedlichen Quellen ergeben. Zu nennen sind zunächst die Regeln der Unfallversicherungsträger; eine wichtige Rolle sollen die technischen Regelwerke spielen, durch die die neueren Arbeitsschutzverordnungen (z.B. Arbeitsstättenverordnung, Betriebssicherheitsverordnung, Biostoffverordnung, Gefahrstoffverordnung) konkretisiert werden sollen.

Solche Erkenntnisse können sich aber auch aus tarifvertraglichen Regelungen, aus gesetzlichen Normen sowie im Einzelfall auch aus technischen Normen ergeben. (*s. dazu auch Kap.5*)

In der Zukunft dürfte vor allem der Ausbau des Informationsnetzwerkes der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz eine wichtige Rolle spielen, in dem bereits heute zahlreiche „good/best practices“ dokumentiert werden. Auch die Veröffentlichungen der Unfallversicherungsträger bzw. Aufsichtsbehörden unserer Nachbarstaaten können selbstverständlich gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse enthalten.

*Quelle: Abschlussbericht „Präventive Arbeitsgestaltung unter Nutzung von §§ 90/91 BetrVG.“
(Download unter: <http://www.dofapp.de/downloads/>)*

Es kann nicht oft genug betont werden: Bei einer gesundheitsförderlichen Gestaltung von Veränderungsprozessen gibt es keinen „one best way.“ Jedes Vorgehen muss konkret auf die jeweilige betriebliche Situation, die Art von Veränderungen und in erster Linie auf die Bedürfnisse und Perspektiven der Beschäftigten abgestimmt sein. Bevor wir zu einigen konkreten Instrumenten und Verfahren kommen, die Sie bei „Ihrem“ Change-Projekt unterstützen können, möchten wir aufzeigen, welche grundlegenden Ansatzpunkte Sie bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen berücksichtigen sollten.

Was sollten die **handlungsleitenden Wertvorstellungen** sein, insbesondere wenn es um die arbeitsbezogene Gestaltung von Maßnahmen geht? In welche Richtung soll die Reise für die Beschäftigten gehen? Welches Leitbild (z.B. zum Change Management, zur Gesundheit) gibt es im Unternehmen? Welche Unternehmenskultur herrscht in Übergangssituationen? Welche Aspekte spielen für ein gutes Betriebsklima eine Rolle? Vieles erscheint dabei auf den ersten Blick selbstverständlich, aber dennoch sollten Sie sich diese grundlegenden Werte von Zeit zu Zeit immer noch einmal bewusst machen. Als nächsten Schritt sollten Sie sich dann fragen: Wie steht es derzeit damit in unserem Betrieb? Was denkt das Management hierzu? Was haben wir für Erfahrungen diesbezüglich gemacht? Die vier zentralen Ansatzpunkte, die wir Ihnen vorschlagen möchten, sind:

- (1) Humane Managementmethoden (HR Management)
- (2) Autonomie (Teilautonomie der Arbeit)
- (3) Resilienz und Bewältigungskompetenz
- (4) Arbeitsvermögen

Diese Empfehlungen wurden im Rahmen des eingangs erwähnten Projekts „Psychosoziale Belastungen in Change Management-Prozessen“ herausgearbeitet. Sie basieren auf branchenübergreifend gesammelten Erfahrungen zum Umgang mit psychosozialen Belastungen in betrieblichen Veränderungsprozessen.

GESUNDHEITSFÖRDERLICHE PROZESSGESTALTUNG – ABER WIE?

Die zentralen Ansatzpunkte



„Take Care“ – ein neues Leitbild für Veränderungsprozesse?

Sie alle kennen Leitbilder. In Unternehmen soll damit schriftlich fixiert werden, an welchen handlungsleitenden (Wert-)vorstellungen sich das Unternehmen und seine Beschäftigte orientieren.

Die Berücksichtigung von Leitorientierungen ist dabei immer „einfacher gesagt, als getan“, vor allem da sie schwer greifbar sind und sich nicht in Form von Kennzahlen messen lassen. Daraus sollte aber nicht der Gegenschluss gezogen werden, sie ganz außer Acht zu lassen. Denn gerade diese „weichen“ Faktoren sind für den Erfolg von Veränderungsvorhaben und das Befinden der Beschäftigten zentral. Da jedes Change-Projekt prozesshaft und immer „Schritt für Schritt“ begriffen und weiterentwickelt werden sollte, helfen Leitbilder als regulierende Ideen, die nötigen gemeinsamen Orientierungen (wieder)herzustellen.

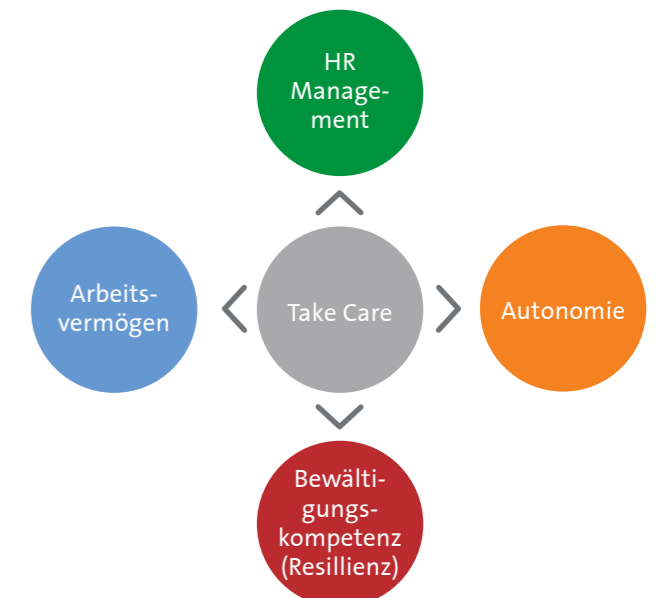
Wir möchten Ihnen ein Leitbild ans Herz legen, das den genannten Kriterien eine richtungsweisende Orientierung geben soll: „Take Care“.

Diese vier Felder, inhaltlich sowie gestalterisch ausgerichtet an dem gemeinsamen Leitbild „Take Care“, möchten wir Ihnen nun kurz beschreiben. Unterfüttert werden sie im späteren Kapitel (Kap.5) mit einer Auswahl an möglichen Instrumenten und Verfahren, mit deren Unterstützung diese Felder in Ihrem Betrieb „Gestalt“ annehmen bzw. berücksichtigt werden können. Falls Sie sich zu den einzelnen Feldern und zu „Take Care“ ausführlicher informieren möchten: Viele Dokumente sind auf der Projekthomepage: www.das-change-projekt.de zu finden (unter Downloads).

Der ursprünglich aus dem Pflegebereich (auch im Sinne von „Selbstsorge“) stammende und recht facettenreiche Begriff wird nun schon seit geraumer Zeit verstärkt in einem anderen Zusammenhang verwendet: Im Hinblick auf die unter den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen als notwendig erachtete Veränderung von Arbeitsverhältnissen.⁶

Beschäftigte sind keine „Einzelkämpfer“: Die Entwicklung sozialen Zusammenhalts und Möglichkeiten zur gegenseitigen Unterstützung sollten gefördert werden, ganz besonders bei Veränderungsprozessen.

Mit „Take Care“ (Care = Sorge) soll ein allgemeines Prinzip für einen verantwortlichen Umgang mit sich selbst, aber auch das „Füreinander-Sorge-tragen“ gemeint sein.



Humane Managementmethoden (Human Resource Management)

Humane Managementmethoden sollen den Zusammenhalt und das **Vertrauen** im Betrieb fördern und ökonomische Effizienz mit humanen Arbeitsbedingungen verbinden. Dabei spielen Fairness und Transparenz sowie ein offener Umgang mit Konflikten eine große Rolle. Vertrauen ist ein kritischer Erfolgsfaktor. Permanente Reorganisationen lassen in vielen Unternehmen das Vertrauen im Wandel brüchig werden. Die Akzeptanz von Veränderungsinitiativen geht verloren, wo der faire Umgang mit Beschäftigten nicht gewährleistet wird. In Unternehmen sollte daher auf ein Set von Maßnahmen gesetzt werden, das als partizipative Unternehmens- und Vertrauenskultur beschrieben werden kann.

Eine offene Informationspolitik und wertschätzendes Betriebsklima sind dabei Grundelemente. Vertrauen ist nicht nur eine Frage dessen, dass den Einzelnen nichts Schlechtes passiert, sondern auch, dass auf eine Beteiligung in Form von Mitarbeiterbefragungen und gemeinsam erarbeiteten Inhalten etwas Wirksames und Erfolgreiches folgt. Bei betrieblichen Veränderungsprozessen gerät die Balance von gegenseitigem „Geben und Nehmen“ besonders schnell aus den Fugen. Beispielsweise müssen bei einem häufigen Wechsel von Geschäftsführungen vertrauensvolle Beziehungen immer wieder neu aufgebaut bzw. Fragen der Arbeitsplatzsicherheit immer wieder neu gestellt werden. An einer stabilen Vertrauenskultur im Betrieb lässt sich jedoch arbeiten, indem Entscheidungen (frühzeitig) transparent gemacht und Räume für die Bearbeitung von Konflikten geschaffen werden.

Arbeitsautonomie

Humane Arbeitsgestaltung basiert auf der Vorstellung, den Beschäftigten offene Handlungsspielräume im Team (s. auch Kap.5, 2 b: *Teilautonome Gruppenarbeit*) zu ermöglichen. Fehlende Handlungsspielräume in Verbindung mit mangelnder Anerkennung, aber auch falsch gestaltete Handlungsspielräume, bei denen der Marktdruck auf die Beschäftigten abgewälzt wird, führen zu erhöhtem Arbeitsstress und letztlich zu arbeitsbedingten Erkrankungen. Es gilt also, Autonomie nicht mit indirekten Steuerungsformen zu verwechseln, sondern Handlungsfreiräume zu schaffen, die als wichtige Ressource dabei helfen, berufliche wie private Anforderungen in Einklang zu bringen und im Sinne einer positiven Gesamtentwicklung zu bewältigen.

Organisationale und individuelle Bewältigungskompetenz (Resilienz)

Organisationale Resilienz (Anpassungs- und Bewältigungsfähigkeit in einer Organisation) zur Bewältigung von nicht beabsichtigten und nicht vorhersehbaren Folgen des Wandels gilt als ein grundlegendes Prinzip der Zukunft. Auch die individuelle „Widerstandskraft“ von Personen ist eine wichtige Ressource. Darunter zählen sowohl die Fähigkeit zur Selbstsorge als auch der achtsame Umgang mit deinen eigenen Ressourcen. Die Fähigkeit, diese realistisch einzuschätzen, erhöht die Bewältigungskompetenz im permanenten Wandel.

Arbeitsvermögen (als Ressource)

Als Arbeitsvermögen werden alle aktuellen und perspektivischen Fähigkeiten bezeichnet, über die eine Person verfügt und die sie braucht, um ihre Tätigkeit dauerhaft auszuführen. Dazu gehört vor allem das **Erfahrungswissen** als eine nicht zu unterschätzende Ressource. Bei Personalabbau, Versetzungen und Frühverrentungsprogrammen kann diese wichtige Quelle schnell aus den Augen verloren werden. Die Beschäftigten sind darauf angewiesen, dass bei Restrukturierungen einer Organisation die bestehenden Vorräte von Erfahrungswissen nicht einfach wegfallen. Darüber hinaus spielt das Erfahrungswissen bei der Mitgestaltung (von neuen Arbeitsplätzen etc.) eine große Rolle. Auch die Fähigkeit, eine **vorausschauende Perspektive** einzunehmen im Umgang mit dem Spannungsfeld von Flexibilität und Stabilität des Arbeitshandelns („Balancearbeit“) gehört zum Arbeitsvermögen. Hier gilt es, objektive wie subjektive Vorkehrungen zu treffen und rechtzeitig Risiken zu erkennen. Aufzubauen sind Ressourcen bzw. Puffer, die vorbeugend oder flankierend Problemen im Verhältnis von Flexibilität und Stabilität entgegenwirken können, bevor diese zu ernsthaften Störungen werden. Mögliche Maßnahmen sind regelmäßiges Feedback, die Verbesserung des Erfahrungsaustauschs und des Verhältnisses von erfahrenen und weniger erfahrenen Kollegen, eine **vertrauensvolle Unternehmenskultur** und Instrumente zur Strukturierung, Dokumentation und Planung von Arbeit.

Autonomie und Arbeitsvermögen, Bewältigungskompetenz (Resilienz) und humane Managementmethoden bilden grundlegende Ansatzpunkte zur Gestaltung von gesundheitsförderlichen Veränderungsprozessen. Im nächsten Abschnitt möchten wir Ihnen nun einige Instrumente und Verfahren vorstellen, die Sie dabei unterstützen können, diese Aspekte bei Ihrer Prozessgestaltung zu berücksichtigen.

VERFAHREN UND INSTRUMENTE



Grundsätzlich sollte jeder Wandel als Prozess betrachtet werden, der sich über unterschiedlich lange Zeiträume erstrecken kann. Der Prozess enthält vier Schritte: (1) den Wandel vorbereiten, (2) die Situation (oder Ausgangslage) verstehen, (3) den Wandel gestalten und (4) den Wandel bewerten.⁷

Welche Instrumente und Verfahren eignen sich aber nun für die Gestaltung dieses Prozesses? WIE können die im letzten Kapitel vorgestellten vier zentralen Ansatzpunkte berücksichtigt werden?

Wer sich beispielsweise die ein oder andere im Internet vorhandene Toolbox ansieht, wird möglicherweise vor der schier unendlichen Vielfalt „kapitulieren“. Aus der Vielzahl der Instrumente nun „das Richtige“ zu finden, ist nicht einfach. Der jeweilige Aufwand (die Gruppengröße, Freiheitsgrade bei der Anwendung, Einsatzbereiche oder Nutzen) sowie die erforderlichen Vorkenntnisse können sehr unterschiedlich sein. So verschieden sich jeder Prozess darstellt, so vielfältig sind die Werkzeuge, die währenddessen zum Einsatz kommen könnten: von einfachen Instrumenten zu komplexen Verfahren, die sich letztlich aus mehreren Instrumenten zusammensetzen. Klassisch werden bei Change-Projekten Planungsphase, Umsetzungs- und Kontrollphase unterschieden, worauf noch eine Weiterentwicklungsphase folgen soll. In Zeiten des „permanenten Change“ verflüssigen sich allerdings die Grenzen: („Change never stops, because it never ends“) und gestalten sich eher zyklisch (vgl. Abb. auf S. 31). Ein Projekt ist noch nicht abgeschlossen, schon wird ein neues gestartet.

Gut zu wissen: Jede Berufsgenossenschaft, jede Gewerkschaft oder das zuständige Ministerium bietet mittlerweile Leitfäden und Handlungshilfen, vor allem für Verfahren zur Erkennung von psychischen Belastungen, an. Hier eine kleine Auswahl. Eine ausführliche Liste mit Kommentierungen finden Sie im Anhang dieser Broschüre.

- Auf dieser Plattform finden Sie umfangreiche Informationen und Materialien zum Thema „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“: www.psyga.info.
- Den Wandel gesund gestalten – langfristig erfolgreich restrukturieren. Ein Leitfaden für Personalverantwortliche und Führungskräfte: LIA.NRW (2013)
- Hier finden Betriebs- und Personalräte hilfreiche Einstiegsliteratur: Rupp, Rudi (2012): Restrukturierungsprozesse in Betrieben und Unternehmen.
- Rund 30 Werkzeuge des Wandels werden im gleichnamigen Buch von Roehl, Winkler, Eppler und Fröhlich (2012) (v.a. für Berater) empfohlen.
- Eine Datenbank der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) enthält fast 70 Instrumente. Online unter: www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/Toolbox.
- Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) hat Beispiele guter betrieblicher Praxis aus unterschiedlichsten Branchen gesammelt und im Internet veröffentlicht: <http://www.inqa.de/DE/Lernen-Gute-Praxis/Top-100-Gute-Unternehmenspraxis>.

Die Präventionsmatrix „Change“

Im Folgenden möchten wir Ihnen nun eine aus unserer Sicht erfolgsversprechende Auswahl an (z.T. altbewährten) Verfahren und prozessorientierten Instrumenten vorstellen, die wir im Rahmen der sogenannten Präventionsmatrix „Change“ (vgl. Tab. S. 33) zusammengestellt haben. Beachten Sie, dass es sich dabei weder um eine klassische Toolbox handeln soll, noch soll der Eindruck erweckt werden, es gäbe keine anderen Instrumente oder Verfahren. In der Matrix werden die Möglichkeiten aufgezeigt, die sich auf der sachlichen und sozialen Ebene eines Unternehmens anbieten. Ein Aspekt ist die Frage: „Wo wird das Instrument oder die Maßnahme eingesetzt?“. Sind die Adressaten eher die Beschäftigten (Individuum/Gruppe), die Abteilung (Gruppe/System) oder das gesamte Unternehmen (System/Netzwerk)? Diese Dimension nennen wir die **Sozialdimension** einer Maßnahme. Die **Sachdimension** unterscheidet die Instrumente oder Verfahren nach den Inhalten und dem Ziel des Einsatzes: Wird das Instrument zur Analyse von Arbeitsbedingungen und/oder Ermittlung von möglichen Gefährdungen benötigt? Oder soll das Verfahren vielmehr den Wissenstransfer im Unternehmen verbessern? Die Matrix ist daher zugleich als Handlungsorientierung sowie als Hilfe zur Auswahl von Instrumenten zu verstehen.

Für eine erste Orientierung sind die einzelnen Verfahren nachfolgend grob skizziert. Für den „methodischen Feinschliff“ möchten wir auf weiterführende Literatur im Anhang und auf die Projekt-Homepage www.das-change-projekt.de verweisen.

Die Präventionsmatrix

Sozialdimension Sachdimension	a) Individuum/Gruppe	b) Gruppe/System	c) System/Netzwerk
1) Bestandsaufnahme/ Bewertung	Vorausschauende Gefährdungsbeurteilung	Gesundheitszirkel	Netzwerkprojekte
2) Prinzipien der Gestaltung	Menschengerechte Arbeitsgestaltung	Teilautonome Arbeitsgruppen	Prozessbeteiligung
3) Gemeinsames Lernen/Gestalten im Prozess	Betriebliche Dialogforen	Lernstätten	Change Labs

Quelle: Eigene Darstellung

Ausgehend von einem bereits bekannten Instrument, wie der Gefährdungsbeurteilung (1a), geht es zunächst darum, diese in einen für Veränderungsprozesse notwendigen vorausschauenden Präventionsansatz zu integrieren. Es besteht sodann die Möglichkeit, in Richtung der beiden Matrix-Dimensionen Anknüpfungen für die nächsten Schritte zu finden. Entweder in sozialer Richtung z.B. zu Gesundheitszirkeln (1b) überzugehen, in sachlicher Richtung zu Modellen menschengerechter Arbeitsgestaltung (2a) oder diagonal zur Entwicklung teilautonomer Arbeitsgruppen (2b). Die „Andockung“ von weiteren Maßnahmen muss vor Ort auf Basis der spezifischen Problemstellung entschieden werden. Aus unserer Sicht ist die Auswahl allerdings nicht völlig beliebig. Eine einzige, punktuelle Maßnahme wäre deutlich zu wenig, um einen „gesunden Veränderungsprozess“ voranzutreiben. Umgekehrt führt aber auch nicht der Einsatz aller Maßnahmen zum Ziel – wir empfehlen eine Auswahl von drei nacheinander folgenden Maßnahmen, die einen Prozess anstoßen und die verschiedenen Ebenen einbeziehen.

Oft kommt es zunächst erst mal darauf an, vertrauten Methoden zu einer neuen Einbettung in die veränderten restrukturierten Verhältnisse zu verhelfen. Dabei sollte auf einmalige „Hauruck-Aktionen“ ohne Nachfolgeprozesse, die oft nur einen Teilbereich abdecken, verzichtet werden, vielmehr muss von Beginn an in einer Schrittabfolge („Prozessorientierung“) gedacht werden. Vor dem Start sollten zwischen den Beteiligten die Eckpunkte und wichtige Zwischenschritte im Prozess vereinbart werden, sowie natürlich die Frage nach den finanziellen, zeitlichen und personellen Ressourcen.

Vorab sollten Sie sich folgende grundlegende Fragen stellen:

- Welcher Handlungsrahmen und welche betrieblichen Strukturen bestehen zur Realisierung?
- Können Sie an bereits vorhandenen Strukturen anknüpfen („Huckepack“-Strategie)?
- Kann ein Steuerkreis gebildet werden?
- Welche betrieblichen Ressourcen (finanziell, zeitlich und personell) stehen zur Verfügung?

Im Folgenden stellen wir die einzelnen Felder der Präventionsmatrix kurz vor.⁸

1 a) Gefährdungsbeurteilung

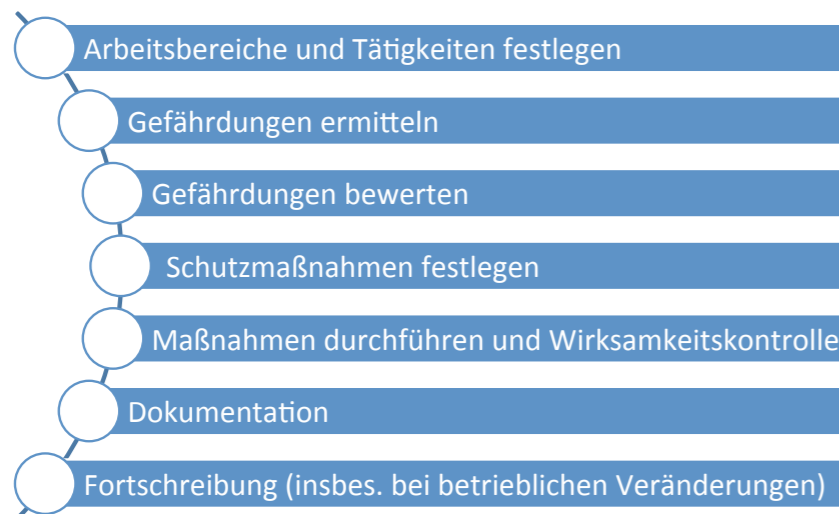
Die vorausschauende Gefährdungsbeurteilung

Die Gefährdungsbeurteilung physischer und psychischer Belastungen bildet das grundlegende Instrument des Arbeitsschutzes. Gemäß der §§ 3 bis 6 des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG) und der Unfallverhütungsvorschrift „Grundsätze der Prävention“ der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV Vorschrift 1) sind alle Arbeitgeber verpflichtet, die Arbeitsbedingungen dem Prozess der Gefährdungsbeurteilung zu unterziehen. Im Rahmen dieser Gefährdungsbeurteilung sind schrittweise alle möglichen Gefährdungen bei der Arbeit zu ermitteln, zu bewerten, Maßnahmen einzuleiten und deren Wirksamkeit zu prüfen. Dies gilt auch dann, wenn sich Arbeitsplätze **verändern**.

In § 3 der DGUV Vorschrift 1 wird bspw. gefordert, die Gefährdungsbeurteilung insbesondere dann zu überprüfen, wenn sich die betrieblichen Gegebenheiten hinsichtlich Sicherheit und Gesundheitsschutz verändert haben. Demnach sind Betriebe, die sich in Restrukturierungsprozessen befinden bzw. Anlagen oder Maschinen um- oder neu bauen, dazu angehalten, die veränderten Arbeitsplätze einer neuerlichen Gefährdungsbeurteilung zu unterziehen und somit auf die Risiken, die sich aus der Veränderungsmaßnahme ergeben, **vorausschauend** zu prüfen.

Planungen und Investitionen mit negativen Auswirkungen auf die Beschäftigten und deren Gesundheit können so bereits im Ansatz erkannt und vermieden werden und sie werden zudem nicht zu Fehlplanungen und Fehlinvestitionen (*zur vorausschauenden Gefährdungsbeurteilung lesen Sie bitte auch Kap. 6*).

Prozess der Gefährdungsbeurteilung⁹



Spätestens seit der Ergänzung des Arbeitsschutzgesetzes Ende 2013 gelten diese Verpflichtungen (neben den „klassischen“ Gefährdungen wie Lärm, Gefahrstoffe etc.) auch für **psychische Faktoren** in der Arbeitswelt. Zu betrachten sind hier in Anlehnung an die GDA-Leitlinie „Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz“¹⁰ mindestens die folgenden Faktoren:

Merkmalsbereiche und Inhalte der Gefährdungsbeurteilung Psychischer Belastung

Arbeitsinhalt/ Arbeitsaufgabe	Arbeitsorganisation	Soziale Beziehungen	Arbeitsumgebung	Neue Arbeitsformen
<ul style="list-style-type: none"> • Vollständigkeit der Tätigkeit • Handlungsspielraum • Variabilität • Information/ Informationsangebot • Verantwortung • Qualifikation • Emotionale Inanspruchnahme 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitszeit • Arbeitsablauf • Kommunikation/ Kooperation 	<ul style="list-style-type: none"> • Kollegen • Vorgesetzte 	<ul style="list-style-type: none"> • Physikalische und chemische Faktoren • Physische Faktoren • Arbeitsplatz und Informationsgestaltung • Arbeitsmittel 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilität • Flexibilität • Art des Arbeitsverhältnisses

Bei Veränderungsmaßnahmen sollten daher unter Beteiligung der Beschäftigten nicht nur die möglichen körperlichen Belastungen, sondern auch die genannten psychischen Faktoren einer vorausschauenden Gefährdungsbeurteilung unterzogen werden, wie es der Planungs- und Gestaltungsansatz des Arbeitsschutzgesetzes vorsieht.¹¹

1 b) Gesundheitszirkel „Change“ (GZC)

Das Verfahren des Gesundheitszirkels ist inzwischen vielfach erprobt und evaluiert. In moderierter, grundsätzlich ergebnisoffener Diskussion werden Arbeitsanforderungen, die von den Beschäftigten als gesundheitlich belastend erlebt werden, identifiziert, Problemlösungen erarbeitet und in die betriebliche Gesundheitspolitik eingebracht. Zwei Leitfragen stehen dabei im Vordergrund: Welche körperlichen Beschwerden und psychosozialen Belastungen treten bei der Arbeit auf und welche (z.B. technischen, organisatorischen und qualifikationsbezogenen) Verbesserungsvorschläge können für die besonders belastenden Arbeitsbedingungen umgesetzt werden?

Im Unterschied zum klassischen Gesundheitszirkel hat der Einsatz eines Zirkels vor oder während laufender Veränderungsprozesse eine erweiterte Zielsetzung: Solange die Beschäftigten nicht wissen, was mit den Organisationsänderungen auf sie zukommt, entstehen Belastungen durch Befürchtungen hinsichtlich Arbeitsplatzverlust bzw. Scheitern persönlicher Lebenspläne, Hilflosigkeit gegenüber dem Gesamtprozess bis hin zum kompletten Einbruch der betrieblichen Vertrauenskultur. Ist ein Veränderungsprozess angelaufen, kommen u.U. Belastungen durch neue Kollegen/Teamstrukturen, Arbeitsaufgaben oder Arbeitsverdichtungen hinzu. Der GZC muss daher stärker als der reine Gesundheitszirkel die betriebliche Gesamtsituation in den Blick nehmen und die Probleme der „Bleiber“ ebenso behandeln wie die der (demnächst) entlassenen Beschäftigten sowie der Sandwich-positionierten (mittleren) Führungsebene (*nähere Informationen zum Ablauf des Gesundheitszirkel „Change“ unter www.das-change-projekt.de*).

1 c) Netzwerkprojekte

Von besonderem Interesse für das Thema psychosoziale Belastungen in Veränderungsprozessen sind unternehmensübergreifende Netzwerke zu den Themen psychische Gesundheit in der Arbeitswelt (z.B. psyGA (www.psyga.info)), Wissen (z.B. Etablierung von Communities of Practice), Betriebliche Gesundheitsförderung und Qualität der Arbeit (z.B. DNBGF, INQA) oder Innovation (v.a. zum Austausch von neuen Ideen, wie Open Innovation). Auf den Websites der Netzwerke werden u.a. Instrumente vorgestellt, Materialien zum Bestellen oder Download angeboten sowie Praxisbeispiele präsentiert.

Der Grundgedanke von betrieblichen Netzwerken wiederum ist, sich mit anderen zusammenzutun, gemeinsam etwas zu erreichen und/oder sich (gegenseitig) zu informieren. Die Vorteile von Netzwerken resultieren vor allem aus dem Erfahrungsaustausch von Akteuren unterschiedlichster Herkunft, den daraus entstehenden Lerneffekten, der Wissensweitergabe (v.a. Erfahrungswissen) sowie möglichen neuen Impulsen. Da mittlerweile fast jedes Unternehmen/jeder Betrieb Erfahrungen mit Change Management hat, ist auch dies ein Thema in betrieblichen wie überbetrieblichen Netzwerken. Falls nicht: Machen Sie es zum Thema! Über bereits existierende Netzwerke oder die Möglichkeiten, sich mit anderen zusammenzuschließen, können Sie sich z.B. unter www.inqa.de informieren.

2 a) Modelle menschengerechter Arbeitsgestaltung

Die menschengerechte Gestaltung der Arbeit kann nach dem Arbeitspsychologen E. Ulich¹² auf drei verschiedene Arten vorgenommen werden. Bei der **korrektiven** Arbeitsgestaltung wird lediglich auf die Beseitigung vorhandener Mängel abgezielt. Bei einer **präventiven** Gestaltung werden bereits im Stadium der Planung arbeitswissenschaftliche und arbeitspsychologische Erkenntnisse berücksichtigt. Bei beiden Arten geht es vorrangig um die Vermeidung oder Beseitigung von gesundheitlichen Schäden und Bedrohungen. Nur eine prospektive Arbeitsgestaltung beinhaltet auch die Schaffung von Möglichkeiten zur Persönlichkeitsförderung - insofern ist diese immer anzustreben. Eine Herausforderung bei jeder Form der Arbeitsgestaltung ist die Verschiedenheit der menschlichen Eigenschaften. Hierbei ist es wichtig, zwischen unveränderbaren (z.B. Geschlecht, Körperbau, Sinnesleistungen), veränderlichen (z.B. Alter, Gewicht, Gesundheitszustand) und veränderbaren (z.B. Fähigkeiten, Fertigkeiten, Erfahrung, Schulbildung, Wissen) Eigenschaften zu unterscheiden.

Arbeit sollte folglich so gestaltet sein, dass Menschen mit unterschiedlichen Eigenschaften ihre Tätigkeiten ohne gesundheitliche Schädigung oder Bedrohung ausüben und die im Laufe des Lebens erworbenen veränderbaren Eigenschaften einbringen und weiterentwickeln können.

Menschengerechte Arbeitsgestaltung ist in den Arbeitswissenschaften folgendermaßen definiert:

- Arbeit soll für die Beschäftigten ausführbar und schädigungslos sein.
- Beschäftigte sollen frei von Beeinträchtigungen und Zumutungen arbeiten können.
- Sie sollen erworbene Fähigkeiten und Fertigkeiten einbringen und weiterentwickeln können.
- Arbeit ist unter dem Aspekt der Zufriedenheit auch persönlichkeitsfördernd bzw. gesundheitsförderlich zu gestalten.
- Arbeit soll sozialverträglich und unter Beteiligung der Beschäftigten organisiert werden.

Dazu wurden sieben Humankriterien definiert: Arbeitsaufgaben sind gut gestaltet, wenn:

- die Erfahrungen und Fähigkeiten der Beschäftigten berücksichtigt werden,
- sie die Entfaltung unterschiedlicher Fertigkeiten und Fähigkeiten gestatten,
- sie Arbeitsschritte von der Planung bis zur Kontrolle ermöglichen,
- die Arbeitenden ihren Beitrag am Gesamten erkennen,
- angemessener Handlungsspielraum besteht,
- ausreichende Rückmeldung erfolgt,
- vorhandene Fertigkeiten genutzt und neue entwickelt werden können.

Diese Kriterien finden sich im Teil 2 der DIN ISO 10075 und vor allem in der Norm für Bildschirmarbeitsplätze DIN ISO 9241-2 wieder. Sie gelten als gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse und als Anforderungen für menschengerecht gestaltete Arbeitsbedingungen. Die letztere ISO Norm wurde zudem in einem Urteil des Bundesarbeitsgerichts (s. auch S. 42).

2 b) Entwicklung teilautonomer Arbeitsgruppen

Die teilautonome Arbeitsgruppe basiert auf den Prinzipien humaner Arbeitstätigkeiten und war ursprünglich gegen eine einseitige Standardisierung und Monotonie bei der Fließbandarbeit gerichtet. Ziel ist es, eine hohe Kooperation durch eine Selbstorganisation der Gruppe zu erreichen und die Handlungsspielräume der Beschäftigten zu erweitern. Die Gruppe strukturiert sich selbst, erarbeitet sich ihren Qualifizierungsbedarf, koordiniert ihre Zusammenarbeit und – je nach Modell – beteiligt sich an der Gestaltung der Arbeitsabläufe.

Der empirische Befund zur Einführung von Gruppenarbeit in der deutschen Industrie ist jedoch ernüchternd: Die in deutschen Betrieben überwiegenden Formen der Gruppenarbeit sind so genannte „regulationsorientierte Gruppen“, die zu keiner arbeitsinhalten Anreicherung der Produktionsarbeit geführt haben. Allein die Tatsache, dass teilautonome Arbeitsgruppen (TAGs) nicht aus der wissenschaftlichen und arbeitspolitischen Diskussion zur Zukunft der Arbeit verschwinden, weist auf ihr innovations- und gesundheitsförderndes Potenzial hin.¹³ Allerdings kann die Frage der Aufgabenintegration nicht allein im Vordergrund stehen, vielmehr müssen angepasste Leitorientierungen und regulative Ideen in Gruppenarbeitsmodellen neuen Typs über alle Branchen hinweg entwickelt und umgesetzt werden.

2 c) Prozessbeteiligung

Mit Beteiligung sind Verfahren gemeint, die Arbeitnehmern bei der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen nicht nur eine Stimme, sondern auch konkrete verbindliche Mitwirkungsmöglichkeiten geben. Dazu gehört, dass die Beschäftigten im gesamten Gestaltungsprozess von der Entwicklung einer Fragestellung (Problemdefinition) bis zur Realisierung einer Lösung Gelegenheit haben, als gleichberechtigte Akteure mitzuwirken.¹⁴

Das Beteiligungsinteresse von Beschäftigten an der Gestaltung ihrer Arbeitsumwelt, Arbeitsinhalten, Arbeitsbedingungen und Arbeitsergebnissen geht auf ihr elementares Bedürfnis nach Selbstbestimmung zurück. Ihr Erfahrungswissen ist gleichzeitig notwendiger Bestandteil von erfolgreichen, weil nachhaltigen, Restrukturierungsprozessen.

Es muss ausreichend Zeit (Ressourcen) für gemeinsame Reflexion und Weiterbildung bereitgestellt werden. Die Beschäftigten sollten Vertrauen zu ihren innovatorischen Qualifikationen und ihrem Arbeitsvermögen gewinnen können.

Die Beschäftigten müssen sehen, dass aus ihren Vorschlägen auch Maßnahmen erfolgen und diese nicht stillschweigend „im Sande verlaufen“.



3 a) Betriebliche Dialogforen

Eine Untersuchung zum Burnout, die lange vor der Wirtschaftskrise durchgeführt wurde, hat eindeutig nachgewiesen, dass arbeitsbedingte Depressionen zumeist nicht die Folge von zu harter Arbeit oder zu hoher Arbeitsbelastung sind, sondern mit der Organisation der Arbeit zusammenhängen, vor allem mit den dazugehörigen sozialen Beziehungen.¹⁵ Häufig werden die Probleme im Veränderungsprozess nicht bei den Umstrukturierungen, sondern bei den Beschäftigten gesucht, die als „Unangepasste“ oder „Widerständige“ eingestuft werden. Das führt zu der paradoxen Situation, dass dem unmittelbaren Kern der Arbeit, der Facharbeit, immer weniger Aufmerksamkeit gewidmet wird und dagegen das Management sowie die Rationalisierung und Kontrolle von Prozessen stärker in den Vordergrund rücken. Dies erweist sich jedoch als kontraproduktiv für die Qualität der Arbeitsergebnisse. Um hier Abhilfe zu schaffen und zu einer neuen, positiven, „gesunden“ Einstellung zur betrieblichen Wirklichkeit zu gelangen, bedarf es neben der humanen Gestaltung der Bedingungen einer diskursiven, kommunikativen Anstrengung der Personen, um insgesamt zu menschengerechten sozialen Verhältnissen zu gelangen. Dies lässt sich u.a. über einen betrieblichen Dialog erreichen, der:

- mit einer klaren Rollenverteilung zu konkreten betrieblichen Projekten oder Anliegen mit den relevanten betrieblichen Zielgruppen diskutiert.
- alle Betroffenen frühzeitig und offensiv einbindet und ihnen die Möglichkeit gibt, auf Augenhöhe an der Diskussion teilzunehmen, auch wenn manche Themen strittig sind.

3 b) Lernstätten

Das Konzept der Lernstätten beruht auf dem Grundgedanken, betriebliche Probleme unter Beteiligung der Beschäftigten zu lösen. Das Verfahren ist offener konzipiert als beispielsweise Gesundheitszirkel und kann dazu dienen, in der Gruppe vor, während und nach den Veränderungen gemeinsam auftretende Probleme zu bearbeiten sowie Verbesserungsvorschläge zu entwickeln. Im Fokus können dabei fachliche Qualifikationserweiterungen oder der Erhalt von Erfahrungswissen stehen.

Das ursprüngliche Lernstattkonzept sieht mehrere moderierte, zeitlich begrenzte Treffen von einer Kleingruppe (6-10 Mitarbeiter gleicher Hierarchiestufe oder auch hierarchieübergreifend) während der Arbeitszeit vor. Unter den Bedingungen von „permanentem Change“ bietet es sich an, diese Treffen in einen regelmäßigen Turnus zu implementieren. Wichtige Grundlage bleibt jedoch die Freiwilligkeit. Geschäftsführung (insbesondere „mittleres“ Management) und Betriebsrat bilden eine Steuerungsgruppe, in der die betroffenen Unternehmensbereiche sowie eine konkrete Arbeits- und Zeitplanung festgelegt werden. Darauf folgt die Information der gesamten Belegschaft. Die Einrichtung von Lernstattgruppen bei Veränderungsprozessen bietet sich insbesondere an, um bereits im Planungsstadium beginnend (z.B. bei konkreten Änderungen der Arbeitsplätze durch neue Fertigungsanlagen, Arbeitsorganisation) die betroffenen Mitarbeiter zur Diskussion einzuladen. Eine der ersten Fragestellungen könnte dabei lauten: „**Was genau wird sich ändern und mit welchen Konsequenzen?**“ Gemeinsam können somit in regelmäßigen Treffen (z.B. monatlich) erste Problemlösungsstrategien entwickelt werden.

3 c) Change Lab

Der finnische Pädagoge Yrjö Engeström hat sogenannte Change Labs entwickelt.¹⁶ Change Labs generieren Lern- und Wissensformen als simultane Einheit von Tätigkeitssystemen. Das Change Lab ist eine zentrale Methode, um den von Veränderungen ausgehenden Anforderungen unter Einbezug der Beschäftigten zu begegnen. Im Change Lab werden einzelne Umsetzungsschritte besprochen, die Veränderungen im Unternehmen und die Fallstricke, die dabei aufgetreten sind, diskutiert. Das Change Lab behandelt die Regeln und Werkzeuge, Aktivitäten, Wissen und Medien in sogenannten Tätigkeitssystemen. Altes Verhalten wird gespiegelt, aufgelöst und in neue Handlungsformen transformiert. Im Unterschied zum Gesundheitszirkel analysiert das Change Lab nicht nur die aktuellen Belastungen und Beanspruchungen und entwickelt neue Ideen, sondern es hat den Anspruch, in der Umsetzungsphase die Realisierung der Ideen zu begleiten und die Handlungen im Tätigkeitssystem zu rekonstruieren.

Neues Wissen oder die Generierung von neuem Wissen entsteht nicht „out of the blue“: Es ist abhängig vom Tätigkeitssystem und davon, inwiefern es gelingt, das alte Wissen abzuschütteln. Lernen ist nur in einem Prozess möglich und letztlich nie abgeschlossen. Expansives Lernen findet dort statt, wo es gelingt, eine qualitative Transformation der Objekte und der Tätigkeiten zu erreichen. Im Veränderungsprozess sind daher nicht nur die Werkzeuge von Bedeutung, sondern immer auch die Tätigkeiten. Das Change Lab zielt darauf ab, neues Wissen in der Praxis vor Ort zu beobachten und zu verändern.

Zusammenfassung

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die vorgestellten Verfahren.

Der **Einsatzaufwand** bezieht sich auf die Vorbereitungs-, Durchführungs- und Nachbereitungszeit. Der Aufwand bzw. die Handhabbarkeit der Verfahren hängt natürlich stark von der Größe des Unternehmens und dem **Einsatzbereich** ab. Ein Verfahren, welches für jede Abteilung eingeführt wird, ist naturgemäß sehr zeitintensiv. Die vorgeschlagenen **Gruppengrößen** sind „ideale Größen“ und variierbar. Der **Freiheitsgrad** zeigt an, inwiefern Spielraum oder klare Vorgaben bei der Anwendung der Methode bestehen.

	Aufwand	Gruppengröße	Freiheitsgrad	Einsatzbereiche
Vorausschauende Gefährdungsbeurteilung	mittel	-	vorstrukturiert	Diagnose, Maßnahmen festlegen und umsetzen
Gesundheitszirkel „Change“	hoch	7 bis 20	vorstrukturiert	Diagnose, Situation verstehen, Ideen für den Wandel
Netzwerkprojekte	mittel - hoch	20 bis 300	offen	Situation verstehen, Informationsaustausch, Erfahrungstransfer
Dialogforen	hoch - sehr hoch	10 bis 200	offen	Lernen, Zukunft gestalten, Wandel bewerten
Lernstatt	hoch	5 bis 20	mittel	Kompetenzen aufbauen (Wandel gestalten)
Change Lab	sehr hoch	7 bis 20	vorstrukturiert	Wandel vorbereiten, gestalten und reflektieren

BEISPIELE AUS DER PRAXIS

6

Das letzte Kapitel widmet sich nun konkreten Beispielen aus der Praxis. Den vorgestellten Betrieben ist es mit Erfolg gelungen, ihre Veränderungsprozesse beteiligungsorientiert und gesundheitsförderlich zu gestalten. Wir zeigen Ihnen, welche Verfahren dabei zum Einsatz kamen.

Beispielbetrieb 1 hat das Verfahren der vorausschauenden Gefährdungsbeurteilung in einer Betriebsvereinbarung und somit ein kontinuierliches Vorgehen bei betrieblichen Änderungen festgeschrieben (s. auch Kap. 5, 1a). Die Beispielbetriebe 2 und 3 bedienten sich jeweils dialogorientierter Verfahren (s. auch Kap. 5, 3a und 3b), um Konflikte aufzulösen und an der Kommunikations- und Vertrauenskultur zu arbeiten.

1. Vorausschauend Gefährdungen vermeiden

Der Ansatz der vorausschauenden Gefährdungsbeurteilung¹⁷ ist als eine Ergänzung der „bewährten“ ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung zu verstehen, bei der der Planungs- und Gestaltungsansatz des Gesetzes aufgegriffen wird. Mit anderen Worten: Der Fokus liegt auf dem im Gesetz verankerten Präventionsansatz.

Die HIREX-Expertengruppe empfiehlt:

„Um mögliche ungünstige Auswirkungen der Restrukturierung auf die Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten zu minimieren, sollte die Bewertung der Risiken sowohl vor, während als auch nach der Restrukturierung erfolgen und anschließend in einem Maßnahmenprogramm zur Lösung der aufgedeckten Probleme umgesetzt werden.“¹⁸

Dies bedeutet nichts anderes, als dass die Restrukturierungsmaßnahmen selbst der Gefährdungsbeurteilung unterzogen werden müssen und über die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats in den Einflussbereich der betroffenen Beschäftigten geraten.

Grundsätzlich betrachtet lässt sich das Konzept der vorausschauenden Gefährdungsbeurteilung indirekt aus dem Gesetz ableiten. Es setzt an der allgemeinen Verpflichtung des Arbeitgebers an, Arbeit menschengerecht zu planen und zu gestalten (§§ 2 und 4) und leitet daraus die Notwendigkeit ab, eine Art vorausschauende Gefährdungsbeurteilung bereits vor der Umsetzung eines Umstrukturierungsprozesses oder der Neugestaltung von Arbeitsplätzen vorzunehmen. Die zentralen Ansatzpunkte lassen sich dabei aus den Paragraphen 2 und 4 des Arbeitsschutzgesetzes ableiten. In § 2 ArbSchG wird zunächst festgelegt, dass es bei Maßnahmen im Sinne des Gesetzes um Maßnahmen menschengerechter Arbeitsgestaltung geht. Dies bezieht sich erstmals auf Maßnahmen, die „die Gestaltung von Arbeits- und Fertigungsverfahren, Arbeitsabläufen und Arbeitszeit und deren Zusammenwirken“ sowie die „unzureichende Qualifikation und Unterweisung der Beschäftigten“ (§ 5 ArbSchG Abs. 3 Nr. 4 und 5) betreffen. Damit sind insbesondere Belastungen aus der Arbeitsorganisation und nicht zuletzt psychische Belastungen als Gegenstand der Gefährdungsbeurteilung angesprochen.

Der Charakter einer vorausschauenden Gefährdungsbeurteilung im Planungsstadium ist im Gesetz angelegt, als allgemeiner Grundsatz in § 4 ArbSchG. Hier sind die für eine vorausschauende Gefährdungsbeurteilung maßgeblichen Grundsätze aufgeführt, an denen sich der Arbeitgeber bei Maßnahmen des Arbeitsschutzes orientieren muss:

- „Die Arbeit ist so zu gestalten, dass eine Gefährdung für Leben und Gesundheit möglichst vermieden und die verbleibende Gefährdung möglichst gering gehalten wird.“ (§4 Nr. 1)
- „Gefahren sind an ihrer Quelle zu bekämpfen.“ (§ 4 Nr. 2)
- „Bei den Maßnahmen sind der Stand der Technik, Arbeitsmedizin und Hygiene sowie sonstige gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen.“ (§ 4 Nr. 3)
- „Maßnahmen sind mit dem Ziel zu planen, Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz sachgerecht zu verknüpfen.“ (§ 4 Nr. 4)
- „Individuelle Schutzmaßnahmen sind nachrangig zu anderen Maßnahmen.“ (§ 4 Nr. 5)

Das bedeutet: Schon bei der Konzeption von Restrukturierungsmaßnahmen muss der Arbeitgeber prüfen, ob die dabei entstehenden Arbeitsbedingungen mit den **Grundkriterien menschengerechter Arbeit in Einklang stehen** (zu den Kriterien s. auch Kap.5 2a) und diese Veränderungsplanung sowie seine Prüfergebnisse hierzu konkret und arbeitsplatzbezogen dem Betriebsrat vorlegen.

Der Begriff **menschengerechte Arbeitsgestaltung** ist dabei von fundamentaler Bedeutung, weil er zum einen arbeitswissenschaftlich fest definiert ist und zum anderen explizit auf **Beteiligung** (s. auch Kap. 5 2c) der Beschäftigten bei der Gestaltung von Arbeit verweist. Der Begriff wurde zudem erstmals 2004 in einem höchstrichterlichen Urteil des Bundesarbeitsgerichts im Zusammenhang mit der Mitbestimmung bei der Gefährdungsbeurteilung angesprochen, was wiederum von zentraler Relevanz für die Durchsetzung von Maßnahmen zum Gesundheitsschutz ist. Mittlerweile hat der Gesetzgeber dem Ansatz der vorausschauenden Gefährdungsbeurteilung bei der Änderung des Arbeitsstättenrechts im Jahre 2010 ausdrücklich Rechnung getragen und im neuen § 3 ArbStättV angeordnet, dass bereits beim Einrichten einer Arbeitsstätte eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen ist. Damit besteht heute eine explizite Pflicht zur Gefährdungsbeurteilung bei baulichen Maßnahmen und Veränderungen oder bei der Festlegung von Arbeitsplätzen (vgl. auch den Begriff des »Einrichtens« in § 2 Abs. 5 ArbStättV).

Ansätze einer vorausschauenden Gefährdungsbeurteilung wurden 2013 erstmals von der IG Metall in Tarifverhandlungen zu einem Ergänzungstarifvertrag in einem konkreten betrieblichen Konfliktfall eines Automobilherstellers aufgegriffen und im Tarifvertrag festgeschrieben.

Für eine klar geregelte Vorgehensweise: Eine Betriebsvereinbarung abschließen

Diese vorausschauende Gefährdungsbeurteilung im Sinne einer „Veränderungsplanung menschengerechter Arbeitsgestaltung“ lässt sich idealerweise in einer Betriebsvereinbarung festhalten, in der im Fall einer Reorganisation eine vorausschauende Gefährdungsbeurteilung zur Vermeidung restrukturierungsbedingter Gesundheitsgefahren eingefordert wird.

Zur Veranschaulichung: In einem Betrieb in Norddeutschland (Vertrieb und Marketing eines Großkonzerns) mit 400 Beschäftigten wurde dies bereits im Jahre 2005 exemplarisch umgesetzt. Diese Betriebsvereinbarung ging von folgenden Grundsätzen aus:

„Das Umstrukturierungskonzept wird zu erheblichen Veränderungen im Betrieb führen. Hierbei sollen Arbeitsaufgaben, Arbeitsabläufe, Arbeitsmittel und Arbeitsumgebung vernünftig gestaltet werden. Es sind die Anforderungen von § 4 ArbSchG zu berücksichtigen. Bei der Neugestaltung von Arbeitsaufgaben sind die Beschäftigten und der Betriebsrat entsprechend den gesetzlichen Regelungen zu beteiligen. Dies setzt voraus, dass Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinteressenvertretung so rechtzeitig informiert und in die Beratungsphase mit einbezogen werden, dass diese in der Lage sind, Einfluss auf die Planungen zur Umsetzung des Umstrukturierungskonzeptes zu nehmen. Die Betriebsparteien sind sich darüber einig, dass bei der Umsetzung des Umstrukturierungskonzeptes auch die Aspekte der menschengerechten Gestaltung der Arbeit berücksichtigt werden müssen. Diese Betriebsvereinbarung soll einen möglichst reibungslosen Planungs- und Umsetzungsprozess des Umstrukturierungskonzeptes ermöglichen und zugleich auch sicherstellen, dass Anforderungen der gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse über die Gestaltung von Arbeit hierbei berücksichtigt werden.“¹⁹

In der Betriebsvereinbarung heißt es weiterhin, dass die in der ISO 9241 Teil 2 (s. S. 36 dieser Broschüre) normierten Kriterien für alle betroffenen Arbeitsplätze maßgeblich seien. Die Betriebsparteien sollen diese Grundsätze als Gestaltungs- und Prüfkriterien anwenden, um Belastungen möglichst gering zu halten.

Es wird weiter festgehalten, dass der Arbeitgeber dem Betriebsrat rechtzeitig eine konkrete Veränderungsplanung vorlegen muss, aus der detailliert die geplanten Veränderungen z.B. im Bereich Arbeitsorganisation hervorgehen müssen (Anzahl der veränderten Arbeitsplätze, Tätigkeitsbeschreibungen, Qualifizierungsbedarf usw.)

Auszug aus der Anlage zur Betriebsvereinbarung (vgl. Gäbert/Maschmann-Schulz 2008, in: Satzer 2011):

Arbeitsorganisation:

- Die Arbeit muss so organisiert sein, dass Arbeiten unter starken Zeit- bzw. Termindruck vermieden wird (zeitlicher Spielraum); Die Tätigkeiten müssen so organisiert sein, dass die Arbeitsabläufe für die Beschäftigten transparent sind (Transparenz der Tätigkeiten...).
- Die Tätigkeiten müssen so geplant und organisiert werden, dass sie innerhalb der regelmäßigen betrieblichen Arbeitszeiten erledigt werden können (den Tätigkeiten angemessene Arbeitszeiten).

Qualifizierung der Beschäftigten:

- Der Qualifizierungsbedarf muss ausreichend ermittelt werden (ausreichende Qualifizierung).
- Es müssen Qualifizierungskonzepte erstellt werden (ausreichende Planung der Qualifizierung).

Durch die Einbeziehung der Beschäftigten entsprechend §§ 15 bis 17 ArbSchG soll gewährleistet werden, dass Sachkunde und Erfahrung der Betroffenen bei der Neugestaltung von Arbeitsabläufen und der Änderung von Aufgabenzuschnitten angemessen berücksichtigt wird, um zu optimalen Ergebnissen zu gelangen. Hierzu werden die Beschäftigten, in deren Abteilung sich Aufgabenstellung bzw. Arbeitsabläufe ändern, abteilungsweise über die Veränderungsplanungen generell informiert (...). Im Rahmen dieser Information soll Gelegenheit gegeben werden, die Vor- und Nachteile der beabsichtigten Maßnahmen zu erörtern. Ausdrücklich werden die Beschäftigten gebeten, Vorschläge zu unterbreiten. An den Gesprächen können Vertreter des Betriebsrates teilnehmen. In jedem Fall ist sicherzustellen, dass vor der Durchführung von Einzelgesprächen bzw. der Realisierung der Maßnahmen zur Neugestaltung von Arbeitsabläufen und der Änderung von Aufgabenzuschnitten die betroffenen Beschäftigten Gelegenheit erhalten, hierzu Stellung zu nehmen.“

Mit der oben dargestellten Betriebsvereinbarung konnte in dem Betrieb ein abgesichertes Verfahren geschaffen werden, mit dem Regelungen des Arbeitsschutzgesetzes konkretisiert und Beteiligungs- und Mitbestimmungsräume im Sinn echter Einflussnahme und Mitentscheidung für die unmittelbar betroffenen Beschäftigten ermöglicht werden, um negative gesundheitliche Folgen von Restrukturierungen zu vermeiden.

2. Räume für den Dialog schaffen

Eine soziale Einrichtung in Norddeutschland mit insgesamt 400 Beschäftigten stand vor folgendem Veränderungsvorhaben: Vier dezentrale Wohngruppen der psychosozialen Hilfen sollten in einem neu errichteten zentralen Gebäude zusammengeschlossen werden. Die Einrichtung hatte zwar bereits mehrere Reorganisationen in den letzten Jahren hinter sich gebracht, dieses Veränderungsprojekt stellte die Beschäftigten jedoch vor besondere Herausforderungen. Aufgrund der zu erwartenden weitreichenden Konsequenzen (Veränderung des Arbeitsortes und der Arbeitsplätze, höhere Anzahl an Klienten) war die Verunsicherung besonders hoch.²⁰

Die Universität Bremen konnte die Einrichtung im Rahmen eines Forschungs- und Gestaltungsprojektes bei diesem Veränderungsprozess begleiten und ein dialogorientiertes Gestaltungskonzept²¹ erproben. Dieses Konzept beruhte im Wesentlichen auf der Ermöglichung und Gestaltung von **Dialogräumen** von Beschäftigten und Führungskräften und ist grundsätzlich als eine sinnvolle Ergänzung zur Betrieblichen Gesundheitsförderung und zum modernisierten Arbeitsschutz zu verstehen. So können „geschützte Dialogräume“ auch als Verfahren für Gefährdungsbeurteilungen genutzt werden, um psychosoziale Gesundheitsgefährdungen zu ermitteln.

Dialogräume fördern den abteilungs- und hierarchieübergreifenden Wissens- und Erfahrungsaustausch. Darüber hinaus ermöglichen sie, die Erwartungen aller Beteiligten (mittleres und leitendes Management, betriebliche Interessenvertretung, Beschäftigte unterschiedlicher Bereiche usw.) an andere Gruppen oder an projektförmig angelegte Veränderungsvorhaben zu erkennen, zu diskutieren und entsprechend darauf zu reagieren. So können bspw. **unbeabsichtigte Nebenfolgen geplanter Veränderungsprozesse** erkannt, analysiert und bearbeitet werden. Dies kann **Erwartungssicherheit** – vor allem in unsicheren Zeiten des Wandels – erzeugen und zu einer Festigung von Vertrauensbeziehungen im Unternehmen beitragen. Die Arbeit mit und in Dialogräumen setzt eine systematische Beteiligung der Beschäftigten voraus und fördert sie zugleich. Ein Dialograum kann im Rahmen eines anderen Kommunikationsinstruments eingerichtet werden (z.B. der Teambesprechung). Allerdings erfordert der Dialograum meist einen größeren zeitlichen Rahmen als bspw. eine Teambesprechung.

Stufe 1: Geschützte Dialogräume

In geschützten Dialogräumen können grundsätzlich verschiedene wichtige Themenkreise in den Blick genommen werden: z.B. Fragen der Arbeitsbelastung oder Arbeitsorganisation, der Kommunikation zwischen Personen oder Abteilungen, der Vertrauensbeziehungen im Unternehmen oder zwischen Teams. Hier tauschen sich auf freiwilliger Basis und während der Arbeitszeit die Beschäftigtengruppen, die im Arbeitsalltag miteinander kooperieren (ohne die Beteiligung von Führungskräften) oder auch die Führungskräfte einer Hierarchieebene (Einrichtungsleitungen) über ihr Erleben und ihre Erfahrungen mit permanenter Reorganisation aus. Eine externe Moderation empfiehlt sich dafür in jedem Fall. Wenn (z.B. aus Kostengründen) keine externe Moderation realisiert werden kann, sollte eine Person aus dem Unternehmen die Moderation übernehmen, die möglichst wenig mit dem verhandelten Thema zu tun hat oder zumindest als überparteilich oder vertrauenswürdig gilt. Diese Person muss für die Aufgabe entsprechend qualifiziert werden.

Vertrauensförderliches Diskussionsklima

Von ausschlaggebender Bedeutung ist es, in den Dialogräumen eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen. Zwischen den Beteiligten sollte „auf Augenhöhe“ kommuniziert werden können. Das bedeutet, dass jede Äußerung und jeder Veränderungsvorschlag als gleichwertig anerkannt und dass ein wertschätzender Umgang mit Kritik geübt wird. Jede Ablehnung von Vorschlägen sollte zeitnah begründet werden.

Die Beschäftigten der sozialen Einrichtung waren durch dieses Verfahren sowie die Moderation dazu bereit, psychosoziale Belastungen und ihren Umgang damit anzusprechen und sich über vorhandene Konflikte auszutauschen. Der **Schutzcharakter** dieses Dialogs bestand darin, dass sich die Beteiligten darauf verständigten, nur jene Inhalte oder Ergebnisse ihrer Diskussion nach außen weiterzugeben, die von allen Beteiligten gemeinsam getragen werden. Hierzu wurde durch den Moderator ein Ergebnisprotokoll erstellt, das von allen Beteiligten gelesen und freigegeben wird. Das Protokoll beinhaltete konkrete Gestaltungsideen der Beteiligten zur konstruktiven Bewältigung der wahrgenommenen Konflikte.

> Lediglich das anonymisierte und autorisierte Protokoll wird in weitere innerbetriebliche gruppenübergreifende Dialogprozesse eingebracht.

In den „geschützten Dialogräumen“ mit den Beschäftigten der vier Einrichtungen wurde deutlich, dass sich ihre Ablehnung des Veränderungsvorhabens vor allem darauf begründete, dass die anfängliche Beschäftigtenbeteiligung an der Planung und Gestaltung des Neubaus „im Sande verlief“ und ihre Beteiligungsideen weitgehend verworfen wurden. Dies verstärkte verständlicherweise das Misstrauen gegenüber der Unternehmensleitung. Darüber hinaus erlebten die Beschäftigten die Zusammenlegung als große Belastung für ihr berufliches Selbstverständnis. Sie befürchteten, in der neuen Einrichtung ihre berufliche Autonomie nicht wahren und nicht mehr nach ihren persönlichen Qualitätsansprüchen mit den ihnen anvertrauten Klienten arbeiten zu können.

Stufe 2: Dialogkonferenzen

Die zweite Stufe des Dialogkonzepts sieht Dialogkonferenzen vor, die ebenfalls bestenfalls extern moderiert werden. In einer Dialogkonferenz soll hierarchie- und bereichsübergreifender Austausch stattfinden. Hier suchen Führungskräfte unterschiedlicher Hierarchieebenen mit Beschäftigten aus Bereichen, die von einem bestimmten Veränderungsvorhaben direkt oder mittelbar betroffen sind, und (soweit vorhanden) der betrieblichen Interessenvertretung nach konstruktiven und gemeinsam getragenen Lösungen. Die unterschiedlichen Erwartungen der Beschäftigten an die Organisation und die daraus resultierenden Konflikte sollen dabei zentrales Thema sein. Danach ist es Ziel, Gestaltungsvorschläge zu erarbeiten, die unter konkreter Angabe der **Ziele, Mittel, Wege, Zeiten** und **verantwortlich handelnder Personen** auf den Weg gebracht werden.

Die Dialogkonferenz in der sozialen Einrichtung ermöglichte erstmals einen Austausch zwischen Vorstand und den Beschäftigten zu den oben genannten Problematiken. Ein zentrales Ergebnis der Dialogkonferenz bestand darin, die Befürchtungen der Beschäftigten über abfallende berufliche Standards in der neuen Einrichtung zu zerstreuen. Dieser berufliche „Identitätskonflikt“ ließ sich somit auflösen. Ein weiteres bedeutendes Ergebnis war, dass auf der Basis der Dialogkonferenz das betriebliche Veränderungsmanagement grundlegend anders ausgerichtet wurde. Jedes Veränderungsvorhaben wird nunmehr mit einer systematischen und kontinuierlichen Beteiligung von Beschäftigten verbunden.

Das Gestaltungskonzept organisationaler Achtsamkeit ist an spezifische Erfolgsvoraussetzungen gebunden: Hierzu gehört in erster Linie – wie immer – die Bereitschaft der Unternehmensleitung und der mittleren Führungsebene zur Unterstützung eines solchen selbstreflexiven Veränderungsansatzes. Die Erfolgchancen sind auch dann gering, wenn es um eine kurzzyklische ökonomische Ergebnisorientierung geht, und dort, wo Unternehmensentscheidungen weitgehend entkoppelt von der betrieblichen Ebene getroffen werden.

Weitere detaillierte Infos zu dem Instrument der Dialogräume (aus www.ressourcenbox.de): <http://www.ressourcenbox.de/?p=262>.

Es bietet sich an, einen Steuerungskreis einzusetzen, der die interne Koordinierung, Umsetzungsbegleitung, die Evaluation der Dialogräume und der gemeinschaftlich beschlossenen Maßnahmen übernimmt.



3. Neuausrichtung einer Kommunikations- und Vertrauenskultur (Zukunftswerkstatt)

„Wir möchten Muster unterbrechen.“

(Gesamtbetriebsrat)

Das folgende Beispiel guter Praxis zeigt Wege auf, wie mit Hilfe eines Verfahrens der Grundstein dafür gelegt werden kann, festgefahrene Verhaltensmuster in der Kommunikationskultur zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat bei Veränderungsprozessen zu durchbrechen. Es kann dazu führen, (Um-)Denkprozesse anzustoßen, Blockaden zu lösen, Haltungen und Wertvorstellungen zu überdenken. Grundlegende Voraussetzung dafür: Alle Beteiligten müssen bereit sein, sich für neue Methoden zu öffnen und an einem Strang zu ziehen. In der Präventionsmatrix könnte das Verfahren der Zukunftswerkstatt dem Feld „Dialog“ zugeordnet werden.

Bei dem Beispielbetrieb handelt es sich um die Zentrale eines europaweit agierenden Konzerns. Die Zentrale besteht aus 11 Betrieben mit insgesamt 20 000 Beschäftigten. Auch dort „jagt“ seit vielen Jahren eine Restrukturierung die nächste - aus den unterschiedlichsten Motiven. Im Laufe der Zeit haben sich zwischen Geschäftsführung und Interessenvertretung bestimmte Rollen- und Verhaltensmuster regelrecht festgefahren. Dieses ritualisierte Verhalten bestand auf Seite der (oberen) Geschäftsführung darin, viel zu spät (teilweise nur eine Woche vor Beginn) über geplante Veränderungen zu informieren. Die mittlere Führungsebene musste bei geplanten Veränderungsprozessen teilweise eine Art „Verschwiegenheitsklausel“ unterschreiben, über einen gewissen Zeitraum nicht mit ihren Beschäftigten und der betrieblichen Interessenvertretung über die Pläne zu sprechen. Die Interessenvertretung konnte unter dieser Voraussetzung zum Zeitpunkt der Information nur noch mit einer „Blockade“ reagieren. Die Einberufung von Einigungsstellen stand somit quasi auf der Tagesordnung.

„Und aber das verhärtet ja dann auch immer die Fronten. Da geht's ja dann richtig zur Sache. Also mit Schreien und so weiter ... Und ich hab mir immer gewünscht, dass wir das, also dass wir mehr Einfluss kriegen, und dass wir da auch frühzeitig mit reinkommen, damit man auch tatsächlich mitgestalten kann.“

(Gesamtbetriebsrat)

Der Gesamtbetriebsratsvorsitz konnte (nach längerer Überzeugungsarbeit im eigenen Gremium) durchsetzen, dass in einer jährlich stattfindenden Betriebsräteversammlung des Gesamtbetriebsrates eine sogenannte „Zukunftswerkstatt“ durchgeführt wurde. Von der (mittleren) Führungsebene wurde die Idee grundsätzlich sehr gut angenommen.

Gut zu wissen: Ursprünglich wurde die Methode der Zukunftswerkstatt bereits in den 1960er Jahren entwickelt von dem Publizisten und Zukunftsforscher Robert Jungk. Die Methode unterscheidet zwischen einer Kritikphase (Wie ist es heute, was läuft nicht gut?), einer Phantasiephase (Wie müsste es in einem Jahr sein, damit es gut ist?) und einer Verwirklichungsphase (Wie könnten wir das heute schon umsetzen?). Grundlegend dabei ist die Beteiligung: Alle Teilnehmenden sollen gleichberechtigt und ohne festgelegte Hierarchien am Problemlöseprozess beteiligt sein. Die Methode der Zukunftswerkstatt sieht keine vorgegebene Vorgehensweise vor im Gegenteil. Grundlegend ist „nur“, dass ein Dialog, ein Reflexionsprozess über das eigene Verhalten angestoßen wird.

Ablauf

Normalerweise sollte die Gruppengröße einer Zukunftswerkstatt die Zahl von 30 Personen nicht übersteigen. Bei der Betriebsräteversammlung im Beispielbetrieb waren jedoch insgesamt 120 Vertreter der Geschäftsführung und des Betriebsrates anwesend. Deshalb wurde auf eine externe Moderation zurückgegriffen, die mit einer Gruppe dieser Größenordnung vertraut war. Die dadurch entstandenen Kosten haben sich Interessenvertretung und Arbeitgeberseite geteilt.

Die Zukunftswerkstatt wurde an zwei aufeinanderfolgenden Tagen durchgeführt. In einem ersten Schritt wurden alle Teilnehmenden im großen Kreis gefragt: **Wenn Sie zurückdenken, was fällt Ihnen spontan für ein Erlebnis ein (entweder aus dem privaten, beruflichen oder sportlichen Kontext), was richtig erfolgreich war?**

Jeder Teilnehmende sollte nun für sich eine kleine Geschichte aufschreiben. Der nächste Schritt sah vor, sich dazu in Zweiergruppen (einmal Führungskraft, einmal Interessenvertretung, die jeweils unterschiedlich farbige Namensschilder trugen) auszutauschen und eine der beiden Geschichten auszuwählen. Darauf wurden Vierergruppen gebildet. Wieder wurde eine Geschichte ausgewählt. Der Ablauf folgte dieser Systematik, so dass am Ende 12 Geschichten in der „großen Runde“ vorgestellt werden konnten. Nun wurde gefragt: Was waren die **Erfolgsfaktoren**, die all diesen Geschichten gemein waren? Nach einer Arbeitsgruppenphase konnten folgende Faktoren identifiziert werden:

- **Vertrauen zu haben**
- **Hilfe anzunehmen**
- **sich mit jemandem austauschen können**

Nun folgte die „entscheidende“ Phase: In Form von Rollenspielen und kleinen Arbeitsgruppen fand ein Austausch über ein vorgegebenes Thema statt. Dabei sollten die Teilnehmenden sich konkret damit auseinandersetzen, welche Rituale und Verhaltensmuster die beiden Betriebsparteien an den oben genannten Erfolgsfaktoren hindern. Diese Phase konnte grundlegend dazu beitragen, die Sichtweise der „anderen Partei“ besser kennenzulernen, sich besser in die Position des anderen hineinversetzen zu können. Der „Mensch dahinter“ wurde greifbarer, was in einem so großen Unternehmen nicht immer gegeben ist.

„... Und dann ist da was passiert. Alle sind sich relativ näher gekommen, also haben auch Nähe zugelassen, dass man auf einmal mal dem Leiter vom Einkauf erzählt hat, irgendwas Persönliches oder so.“

(Gesamtbetriebsrat)

Am Ende des zweiten Tages wurden insgesamt fünf Leitsätze zur zukünftigen Zusammenarbeit festgehalten. Die Statements wurden mit Handzeichen ausgewählt. Auswahlkriterium war dabei nicht die Mehrheit, sondern wirklich jeder Teilnehmende musste zustimmen, damit der Leitsatz schriftlich fixiert wurde. Am Ende wurden folgende Leitsätze von allen unterzeichnet:

Wir wagen Veränderungen

- Wir tauschen uns zu aktuellen Themen auf Augenhöhe regelmäßig aus und legen die Fakten auf den Tisch.
- Wir geben einander Vertrauensvorschuss!
- Wir respektieren unsere Unterschiedlichkeit und Rollen und finden gemeinsame Lösungen.
- Wir meinen, was wir sagen und sagen, was wir meinen!
- Wir kommen mit Interesse(n) und Eckpunkten und formulieren ein gemeinsames Ziel!

Gut zu wissen: Aus dem Ablauf und den Ergebnissen der Zukunftswerkstatt wurde ein Schaubild mit Illustrationen erstellt, welches daraufhin in der gesamten Zentrale und in vielen Büros aufgehängt wurde. Dies hilft dabei, sich die Zukunftswerkstatt immer wieder ins Gedächtnis zu rufen.

„So was ist kein Selbstläufer“

Bei einem Verfahren wie der Zukunftswerkstatt ist der **Prozesscharakter** von ganz besonderer Bedeutung. Die Beteiligten müssen „am Ball bleiben“. Eine Neuausrichtung einer Kommunikationskultur ist ein langwieriger Prozess, der durch ein Verfahren wie das der Zukunftswerkstatt nur angestoßen werden kann. Das gemeinsam Erlebte/Erarbeitete muss regelmäßig in Erinnerung gerufen und reflektiert werden, damit alte Routinen tatsächlich durchbrochen werden können.

Ein Jahr später wurde daher bei der nächsten Betriebsräteversammlung Revue passiert: Was hat sich verändert? Was ist bisher gut gelaufen und wo gibt es noch Verbesserungspotenzial? Bei der „Revue“ wurde dieses Mal ohne externe Moderation ein World Café durchgeführt. Dabei konnten folgende Erfolge festgehalten werden:

- In vielen der 11 Betriebe wird seither alle zwei Wochen ein fester Jour fixe durchgeführt zum Austausch zwischen Geschäftsführung und Interessenvertretung – auch ohne konkret anstehendes Veränderungsprojekt. So wird der regelmäßige Austausch gewährleistet, Informationen können schneller fließen und Vertrauen wird auf- und ausgebaut.
- Die Verhandlungen zu Restrukturierungen laufen zumeist konzentrierter, konstruktiver und in einem wertschätzenden Umgangston ab. Der Zeitraum (9:00 Uhr bis maximal 19:00 Uhr) bleibt begrenzt, und es läuft nicht mehr nach der Devise: „Wer als Erster umfällt, der hat verloren“.
- Abbau der gegenseitigen Feindbilder/Vorurteile: Das „klassischen Rollenverhalten“ konnte deutlich verändert werden. Auch wenn die Ebenen der Interessenvertretung und Führung von hoher Fluktuation gekennzeichnet sind, besteht hier dennoch die Chance, dass sich die Veränderung zumindest in Teilen auf die „nächste Generation“ überträgt.

... man kann nicht einfach sagen, wir sind jetzt ab heute offen und ehrlicher zueinander ... aber man kann sich immer wieder gemeinsam erinnern ... Also das sind halt so Dinge, die daraus entstanden sind, dass man mehr miteinander redet. Dass man auch mal klopft und sagt, Sie, ich hab gehört, das, wie ist denn das? Und dass sich das jetzt auch zum Vorstand durchgesprochen hat ... Weil das einfach nicht so emotionsbeladen ist. Man kann miteinander draußen stehen und einen Kaffee trinken und erzählen. Und dann geht man wieder rein und verhandelt weiter.“

(Gesamtbetriebsrat)

Zusammenfassende Übersicht der vorgestellten Verfahren

Wie Sie sehen konnten, sind je nach Ursache, Zweck und Art der Change-Projekte unterschiedliche Verfahren für eine gesundheitsförderliche Gestaltung denkbar und einsetzbar. Allerdings ist gleichfalls zu berücksichtigen, dass die (soziale) Organisation von Veränderungsprozessen äußerst vielschichtig und komplex ist. Mit anderen Worten: Es handelt sich bei den vorgestellten Ansatzpunkten, Instrumenten und Verfahren um Empfehlungen und Orientierungshilfen, die in der folgenden Tabelle noch einmal für Sie zusammengefasst werden:

Art der Reorganisation	Konsequenz	Wichtige Aspekte im Prozess	Verfahren (Präventionsmatrix Kap.5)
Personalabbau	Arbeitsverdichtung, Änderung der Arbeitsorganisation, Arbeitsplatzverlust...	Transparente Kommunikation; Auswahlkriterien für Entlassungen so gestalten, dass sie nachvollziehbar sind und als fair empfunden werden	Dialog, Beteiligung
Veränderung am Arbeitsplatz, z.B. neue „Produktionsanlage“	Änderung der Arbeitsabläufe	Beteiligung der Beschäftigten bei der Änderung des Arbeitsplatzes	Vorausschauende Gefährdungsbeurteilung; Gesundheitszirkel Change
Fusion oder Merger	Neue Leitkultur	Identifizierung von Werten und unbewussten Stereotypen, Norm („Unternehmenskultur“)	Dialog, Beteiligung, z.B. in Form einer Zukunftswerkstatt
Ganzheitliche Produktionskonzepte	Flexible Standardisierung, Taktzeitenverringerung	Messen der Gefährdung durch geringere Taktzeiten	„Lernstatt“, Dialog, Beteiligung
Kostensenkung	Verdichtung der Arbeit (bei Einsparung von Personalressourcen)	Analyse von Erfolgsfaktoren, realen Kosten und sozialen Folgekosten, Gemeinkosten, Effizienzanalyse etc.	Beteiligung, Gesundheitszirkel, Gefährdungsanalyse psychischer Belastungen
Permanenter Change	Unendliche Veränderung, ständige Projekte, veränderte Anerkennung, Mehrarbeit, kürzere Erholungszeiten, (Arbeitsplatz-)Unsicherheit	Radar der Achtsamkeit: Was ändert sich wie? Resilienz: Was macht mich/uns stark? Welche Ressourcen stehen uns zur Verfügung?	Gesundheitszirkel Change, Dialog

1. Gesunde Arbeit NRW 2014: Belastung – Auswirkung – Gestaltung - Bewältigung. Ergebnisse einer Repräsentativbefragung in NRW. Transfer 5, S. 21
2. Hughes, M. (2011): Do 70 Per Cent of All Organizational Change Initiatives Really Fail? In: Journal of Change Management, Volume 11, Issue 4, S. 451-464
3. Quelle: Projekt „Mitarbeitergetragene Prozessoptimierung (MAP)“, in: Martin et al. (2012)
4. Universitätsklinikum Rostock, Prof. Dr. Wolfgang Schneider (2015): Universitätsmedizin Rostock diskutiert Thema Arbeit und Gesundheit. Pressemitteilung, 27.02. 2015. Online unter: <http://www.uni-rostock.de/aktuelles/pressemeldungen/detailansicht-pressemeldung/news-artikel/psychisch-krank-stellen-mediziner-diese-diagnose/> (abgerufen am 17.04.2015)
5. Institut für angewandte Innovationsforschung (iAi): "PräGO – Präventives Gesundheitsmanagement durch integrierte Personal- und Organisationsentwicklung", (Laufzeit: 2006-2009), Bochum
6. Lesen Sie hierzu: Rau, A. (2014): Take care, in: Wetzel; Hofmann; Urban (Hrsg.): Industriearbeit und Arbeitspolitik, Hamburg; und auch Dechmann, U.; Georg, A.; Katenkamp, O.; Meyn, C.; Peter, G. (2009): Arbeitsorganisatorische Leitbilder, Dortmund
7. Roehl, H.; Winkler, B.; Eppler, M. J.; Fröhlich, C. (2012): Werkzeuge des Wandels. Die 30 wirksamsten Tools des Change Managements, Stuttgart
8. Zur tiefergehenden Information besuchen Sie unsere Homepage: <http://www.das-change-projekt.de/index.php/praeventionsmatrix>
9. GDA-Portal http://www.gda-portal.de/de/pdf/Leitlinie-Gefahrungsbeurteilung.pdf?__blob=publicationFile (letzter Zugriff 22.04.15)
10. GDA-Portal http://www.gda-portal.de/de/pdf/Psyche-Umsetzung-GfB.pdf?__blob=publicationFile&v=5 (letzter Zugriff 22.04.15)
11. vgl. hierzu: Satzer, R. (2011): „Die vorausschauende Gefährdungsbeurteilung als neues Instrument partizipativer Gestaltung von Arbeitsbedingungen“ in: Kratzer, N. (Hrsg.): Arbeit und Gesundheit im Konflikt, Berlin
12. Ulich, E. (2005): Arbeitspsychologie, Stuttgart/Zürich
13. Fricke, W.; Wagner, H. (Hrsg.) (2012): Demokratisierung der Arbeit. Neuansätze für Humanisierung und Wirtschaftsdemokratie, Hamburg, S. 140
14. Ebd.
15. Verhaeghe, P. (2013): Und ich? Identität in einer durchökonomisierten Gesellschaft, München
16. Engeström, Y. (2008): Das Change Laboratorium als Werkzeug der Transformation der Arbeit, in: Meyn et al. (Hrsg.): Arbeitssituationsanalyse Band 2, Wiesbaden, S. 351 bis 365 (Fallbeispiel Postamt Turku)
17. Dieses Beispiel aus der Praxis beruht auf mehreren veröffentlichten Artikeln von Rolf Satzer (u.a. mit Ulrich Faber 2014, in: IGM 13, Arbeitsschutz und Mitbestimmung) sowie einem Fallbeispiel aus dem PARGEMA-Projekt vom ISF München: <http://www.pargema.de/> (letzter Zugriff 22.04.15)
18. Kieselbach et al. (2009): Gesundheit und Restrukturierung: Innovative Ansätze und Politikempfehlungen, München, S. 126
19. Gäbert, J.; Machmann-Schulz, B. (2008): Mitbestimmung im Gesundheitsschutz, Köln. In: Satzer, R. (2011)
20. Becke, G. (2014): Organisationale Achtsamkeit auf Erwartungskonflikte – Zur gesundheitssensiblen Gestaltung permanenter Reorganisation. ARBEIT, Heft 2, S. 92-104
21. Das Gestaltungskonzept der organisationalen Achtsamkeit wurde im Rahmen des Projekts 8Inno der Universität Bremen (weiter) entwickelt und erprobt.
22. GDA-Portal http://www.gda-portal.de/de/pdf/Leitlinie-Gefahrungsbeurteilung.pdf?__blob=publicationFile (letzter Zugriff 22.04.15)

ANHANG

Weitere Empfehlungen

„Ideen-Treffen“ als Mittel, um betriebliche Veränderungsprozesse steuerbar zu machen

Eine bewährte weitere Methode zur Beteiligung von Beschäftigten an betrieblichen (Veränderungs-) Prozessen, insbesondere in kleinen und mittleren Betrieben (KMU) sind Workshops. Der Vorteil gegenüber anderen Methoden ist, dass die Belastungssituationen im Detail diskutiert und abgebildet werden können und die Ableitung von geeigneten Maßnahmen direkt mit den Betroffenen gemeinsam erfolgen kann. Diese Vorteile zeigen sich vor allem dann, wenn die Durchführung z.B. von Mitarbeiterbefragungen nicht zielführend ist. Ein Mitarbeiterworkshop kann sowohl Instrument zur Analyse und Bewertung psychischer (und physischer) Belastungen als auch Instrument zur Gestaltung von Veränderungsprozessen und zukünftigen Arbeitsbedingungen sein. In beiden Fällen ist er eine pragmatische Möglichkeit, die „wahren Fachleute“ im Betrieb, nämlich die Beschäftigten, an der Veränderung und Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen zu beteiligen.

Seitens der Berufsgenossenschaften, Krankenkassen und verschiedener Beratungsinstitute gibt es hierzu reichliche Unterstützungsmöglichkeiten für interessierte Verantwortliche im Betrieb. Ein bewährtes und frei verfügbares Workshop-Instrument, soll hier exemplarisch kurz vorgestellt werden:

Gesund und fit im Kleinbetrieb - so geht's mit Ideen-Treffen

Die Broschüre „Gesund und fit im Kleinbetrieb“ der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung bietet auf wenigen Seiten eine pragmatische Handlungshilfe zur Planung, Durchführung und Dokumentation von Mitarbeiterworkshops. Diese können sowohl thematisch frei gewählt als auch auf das Thema „Gefährdungsbeurteilung Psychischer Belastung“ hin fokussiert werden.²² Im zuletzt genannten Fall sollte die Merkmalsliste aus der GDA-Leitlinie als Diskussionsgrundlage für die Workshops verwendet werden.

Im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) werden für eine begrenzte Zeit regelmäßige „Ideen-Treffen“ von Mitarbeitern aus ausgewählten Abteilungen oder Arbeitsbereichen nach festgelegten Ablaufmustern durchgeführt. Die Verantwortlichen im Betrieb müssen im Vorfeld festlegen, welchen zeitlichen Rahmen die Treffen haben sollen, wer an den Treffen teilnehmen und wie lange das Projekt an sich laufen soll. Der Sinn und Zweck der Ideen-Treffen sollte Beschäftigten und Führungskräften verdeutlicht werden, um eine möglichst große Anerkennung der Ergebnisse zu erreichen. Im Sinne der Nachhaltigkeit sollte bei allen „Ideen-Treffen“ der vorgegebene Ablauf eingehalten und die Ergebnisse dokumentiert werden. Gerade mit Blick auf betrieblich notwendige Veränderungsprozesse ist es wichtig, die „Ideen-Treffen“ ergebnisoffen zu gestalten. Auch wenn dies schwierig erscheint, dürfen keine Ergebnisse vorgegeben werden. Zur Dokumentation und Nachverfolgung der identifizierten Probleme und der abgeleiteten Maßnahmen bietet die Broschüre „Gesund und fit im Kleinbetrieb“ Dokumentationsvorlagen, die es betrieblichen Verantwortlichen ermöglichen, ohne Hilfe externer Fachleute zielgerichtete Workshops durchzuführen.

Die „Ideen-Treffen“ beziehen sich nicht explizit auf die Bewertung zukünftiger Arbeitssituationen, sind aber aufgrund ihrer thematischen Offenheit durchaus auch zur Steuerung und Dokumentation betrieblicher Veränderungsprozesse geeignet. In diesem Fall ist es die Aufgabe des Moderators bzw. der Moderatorin, die beteiligten Beschäftigten anzuhalten, sich gedanklich eben nicht nur mit der heutigen, sondern auch der zukünftigen Arbeitssituation zu beschäftigen. Zusätzlich können bereits durchlaufene Veränderungsprozesse auf ihre Qualität und Auswirkungen hin bewertet werden. Die so gewonnenen Erkenntnisse erleichtern den nächsten anstehenden Veränderungsprozess.

Unabhängig davon, ob die vorgestellten „Ideen-Treffen“ oder ein anderes Workshop-Konzept bevorzugt wird, drängen sich mit Bezug auf betriebliche Veränderungsprozesse vor allem die folgenden Fragen auf, die im Rahmen von Mitarbeiterworkshops behandelt werden sollten:

Zentrale Fragen im Veränderungsprozess

- Was war bisher gut? Was sollte unbedingt erhalten werden?
- Was lief nicht so gut? Worauf können wir verzichten?
- Welche positiven/negativen Folgen erwarte ich durch die angestrebte Veränderung?
- Welche Folgen hat es, wenn wir uns nicht verändern?
- Was ist nötig, um die Veränderung für alle Beteiligten „erfolgreich“ zu machen?
- Wer kann was tun, damit die Veränderungen nicht zu Chaos und Frustration führen?

Wichtig ist, dass die Meinung der Beschäftigten nicht nur im Rahmen der Workshops wahrgenommen wird, sondern die Vorschläge und Wünsche der Mitarbeiter auch in den Entscheidungsprozess der Führung im Rahmen der angestrebten Veränderungsprozesse einfließen. Dies bedeutet nicht (immer), dass alles umgesetzt werden muss, was die Beschäftigten vorgeschlagen haben. Es bedeutet jedoch, dass Entscheidungswege transparent und nachvollziehbar bleiben. Allein die Möglichkeit zur Mitgestaltung unterstützt schon die Akzeptanz für Veränderungen und deren Folgen.

Gesundheitschancen vs. Gesundheitsrisiken gemäß DIN SPEC 91020 ein Instrument aus dem betrieblichen Gesundheitsmanagement

Eine weitere Methode, die sich eignet, betriebliche Veränderungsprozesse zu begleiten, stammt aus dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) und wird in der DIN SPEC 91020 „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ als zentraler Bestandteil eines solchen Systems beschrieben. Alle Bedingungen und Prozesse im Betrieb sind hier nach einem festgelegten, nachvollziehbaren und dokumentierten Verfahren daraufhin zu untersuchen, ob sie eine Gesundheitschance oder ein Gesundheitsrisiko darstellen. Die DIN SPEC 91020 ist keine gesetzliche oder berufsgenossenschaftliche Verpflichtung oder Empfehlung. Sie entspringt dem Wunsch von einigen wenigen deutschen betrieblichen Verantwortlichen, das Thema Gesundheit im Betrieb im Rahmen eines Managementsystems plan- und steuerbar und dieses System letztlich bewertbar zu machen.

Ein wichtiges Ziel des BGMs ist es, Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass Beschäftigte nicht negativ dadurch beeinträchtigt, sondern im Idealfall gefördert und motiviert werden. Die Rahmenbedingungen von Betrieben sind in einem ständigen Wandel, der sich auf die direkten Arbeitsbedingungen und somit auf die Beschäftigten auswirkt. Das Konzept der „Gesundheitschancen und -risiken“ kann in diesem Zusammenhang sicher losgelöst von einem BGM dazu beitragen, Veränderungsprozesse im Hinblick auf ihre Wirkung auf die Mitarbeitergesundheit steuerbar zu machen.

Rechte des Betriebsrates im BetrVG

Informationsrechte

- BetrVG § 80 (1) Allgemeines Informationsrecht zur Durchführung der Aufgaben des BR
- BetrVG § 90 (2) Informations- und Beratungsrecht bei Neu- und Umbauten, geplanten neuen technischen Anlagen, Arbeitsverfahren und Arbeitsplätzen
- BetrVG § 89 (2) Information und Beratung des Betriebsrates durch den Arbeitgeber und die zuständigen Behörden und Berufsgenossenschaften
- BetrVG § 89 (5,6) Aushändigung von Niederschriften über Untersuchungen, Besichtigungen und Besprechungen, Unfallanzeige

Beratungsrechte Zusammenarbeit

- BetrVG § 89 (4), ASiG § 11 Teilnahmerecht des Betriebsrates am Arbeitsschutzausschuss und/oder Besprechungen mit den Sicherheitsbeauftragten
- BetrVG § 89 (1) Verpflichtung zur Unterstützung der Behörden und Berufsgenossenschaften
- ASiG § 9 (1) Verpflichtung der Betriebsärzte und der Fachkräfte für Arbeitssicherheit zur Zusammenarbeit, Information und Beratung
- BetrVG § 88 Freiwillige Betriebsvereinbarungen zur Regelung zusätzlicher Maßnahmen zur Verhütung von Arbeitsunfällen und Gesundheitsschädigungen

Mitbestimmungsrechte

- BetrVG § 87 (1) 7 Mitbestimmung bei Regelungen zur Unfallverhütung und des Gesundheitsschutzes im Rahmen der Auslegung gesetzlicher Bestimmungen und Vorschriften
- BetrVG § 97 (1) 2 Mitbestimmung bei Regelungen zur Arbeitszeit/Pausen
- BetrVG § 91 Korrigierende Mitbestimmung zur Abwendung, Milderung, Ausgleich von Nachteilen bei Änderung von Arbeitsplätzen, Arbeitsabläufen und Arbeitsumgebung bei Verstoß gegen die gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse und besonderer Belastung
- BetrVG § 99 Mitbestimmung personelle Einzelmaßnahmen bei Ernennung Fachkraft für Arbeitssicherheit, Betriebsarzt, Sicherheitsbeauftragte als Arbeitnehmer
- BetrVG § 98 Mitbestimmung bei Durchführung betrieblicher Bildung/Unterweisung
- BetrVG § 111/112 Betriebsänderung/Sozialplan bei umfangreichen betrieblichen Veränderungen, Interessenausgleich ist möglich
- BetrVG § 77 Abschluss von Betriebsvereinbarungen zu gemeinsamen Beschlüssen

Weitere Normen und Regelwerke für die Prüfung der Arbeitsbedingungen

Bildschirmarbeitsverordnung – BildschArbV § 3: Bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen nach § 5 ArbSchG hat der Arbeitgeber bei Bildschirmarbeitsplätzen die Sicherheits- und Gesundheitsbedingungen... hinsichtlich psychischer Belastungen zu ermitteln und zu beurteilen.

GDA Leitlinie „Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz“. Sie definiert Mindestanforderungen für Aufsichtsbehörden.

BGI 650 „Bildschirm- und Büroarbeitsplätze“: Gestaltungshinweise für gesunde Büroarbeit.

DIN EN ISO 10075: Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung

Teil 1 Allgemeines und Begriffe. (DIN EN ISO 10075-1:2000)

Teil 2 Gestaltungsgrundsätze. (DIN EN ISO 10075-2:2000)

Teil 3 Grundsätze und Anforderungen an Verfahren zur Messung und Erfassung psychischer Arbeitsbelastung. (DIN EN ISO 10075-2:2004)

DIN EN ISO 9241: Ergonomische Anforderungen für Bürotätigkeiten mit Bildschirmgeräten bzw. neu: Ergonomie der Mensch-System-Interaktion

Teil 1 Allgemeine Einführung (DIN EN ISO 9241-1:1997 A1:2001)

Teil 2 Anforderungen an die Arbeitsaufgaben, Leitsätze (DIN EN 29241-2:1993)

Zu empfehlende Lektüre

ARBEIT. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik. Schwerpunktheft Psychosoziale Belastungen in Change-Managementprozessen. Heft 2, Jg. 24 (2014).

Zeitschrift für Arbeitswissenschaft (Z.ARB.WISS.) Schwerpunktheft Restrukturierung und Gesundheit. Heft 4, Jg. 66 (2012), S. 241-326.

Das Schwerpunktheft der ARBEIT ist wie diese Broschüre im Rahmen des INQA geförderten Change-Projektes entstanden. Beide oben genannte Schwerpunktheft, das der ARBEIT 2014 wie auch Z.ARB.WISS. 2012, geben zusammen genommen einen guten interdisziplinären Überblick über den aktuellen Stand arbeitswissenschaftlicher, arbeitspsychologischer wie arbeits-, organisations- und betriebssoziologischer Forschung und Anwendung in Deutschland mit interessanten neuen Zugangsweisen zur Problematik psychosozialer Belastungen in Restrukturierungsprozessen.

Rigotti, T.; Otto, K.; Köper, B. (2014): Herausforderung Restrukturierung - Bedeutung, Auswirkungen, Gestaltungsoptionen. Dortmund; Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Dieser Kurzbericht widmet sich auf der Basis verschiedener Datengrundlagen einer Bestandsaufnahme des Restrukturierungsgeschehens in Deutschland in den letzten Jahren. Einbezogen werden dabei sowohl Daten auf Organisationsebene (European Restructuring Monitor, M&A-Database) als auch die Sichtweisen der Beschäftigten (BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung, DGB Index Gute Arbeit) und von Betriebsräten (WSI Betriebsrätebefragung). Den Bericht gibt es im PDF-Format zum Herunterladen unter der Adresse www.baua.de/publikationen im Internetangebot der BAuA.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2013): Arbeitnehmer in Restrukturierungen. Gesundheit und Kompetenz erhalten, Bielefeld, W. Bertelsmann.

Diese Veröffentlichung befasst sich mit der Perspektive der Beschäftigten in Restrukturierungsprozessen. Die Beiträge umfassen Praxisberichte, Fallstudien und wissenschaftliche Analysen. Auf die theoretische Einordnung von Restrukturierung und deren Auswirkungen auf Unternehmen folgen branchenspezifische Analysebeispiele sowie Eindrücke aus der Sicht von Personalverantwortlichen und Interessenvertretungen. Die Beiträge im Buch richten sich vornehmlich an Personalverantwortliche, Gesundheitsberater, Organisations- und Personalentwickler, Arbeitsmarktexperten sowie Betriebs- und Personalräte.

LIA.nrw (2013): Den Wandel gesund gestalten – langfristig erfolgreich restrukturieren. Ein Leitfaden für Personalverantwortliche und Führungskräfte.

Das LIA.nrw hat im Jahr 2013 zusammen mit dem Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH zum ersten Mal für Führungskräfte und Personalverantwortliche den Zusammenhang von Veränderungsprozessen und Gesundheit anschaulich in einem Leitfaden dargestellt.

Baden, E. (2012): Initiativen des Personalrats zum Gesundheitsschutz und bei Gefährdungsbeurteilungen. In: Der Personalrat 2012, S. 351-355.

Nützliche Weblinks

Wer psychischen Belastungen in Organisationen systematisch, methodisch sauber und nachvollziehbar auf den Grund gehen möchte, findet in der Toolbox der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) eine Übersicht, die den Stand des Wissens und der verfügbaren Verfahren widerspiegelt. Die derzeit fast 100 Verfahren in der „Werkzeugkiste“ sind anhand verschiedener Kriterien kategorisiert, vielfältige Suchoptionen erleichtern die Auswahl der für den jeweiligen Zweck geeigneten Instrumente. Allerdings ist die BAuA-Toolbox nichts für Einsteiger auf der Suche nach schnellen Lösungen: Auf der Website selbst wird darauf hingewiesen, dass der „Einsatz der Verfahren im Betrieb ohne theoretisches und methodisches Grundwissen auf dem Gebiet ‚Psychische Belastung‘ kaum möglich“ ist. Zwar können einzelne Verfahren von „ungeschulten Nutzern“ eingesetzt werden, doch bei dieser Gruppe handelt es sich nicht um reine Laien, sondern z.B. um Fachkräfte für Arbeitssicherheit oder Betriebsärzte. <http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/Toolbox/Toolbox.html>

Die Online-Plattform des INQA-Projekts „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“ bietet zahlreiche Informationen und Materialien zum Thema an: www.psyga.info

Zum Thema **Restrukturierung** bietet die BAuA zudem eine ganze Sammlung von Veröffentlichungen zu Forschungsprojekten und Fachartikeln an: <http://www.baua.de/de/Themen-von-A-Z/Restrukturierung/Restrukturierung.html>

Wer noch etwas tiefer in die Thematik einsteigen und sich anschauen möchte, was sich auf dem Gebiet auch im internationalen Raum bewegt, für den ist diese englischsprachige Plattform zu empfehlen: <http://responsible-restructuring.eu/>

Alles Wissenswerte zum betrieblichen Arbeitsschutz und mehr, gut verständlich aufbereitet: www.ergo-online.de

Kommentiertes Verzeichnis der verwendeten Literatur

Angerer, P.; Siegrist, K.; Gründel, H. (2014): Psychosoziale Arbeitsbelastungen und Erkrankungsrisiken, Wissenschaftliches Gutachten. In: Seiler, K.; Jansing, P.-J. (Hrsg.): Erkrankungsrisiken durch arbeitsbedingte psychische Belastung. LIA.NRW, transfer 4, S. 30-170.

Dieses wissenschaftliche Gutachten zeigt die Evidenz für Zusammenhänge zwischen psychosozialen Arbeitsbelastungen und bestimmten häufigen Erkrankungen. Über psychosoziale Arbeitsbelastungen und ihre möglichen gesundheitlichen Folgen gut informiert zu sein, bietet die Chance, Ansätze für betriebliche Prävention ableiten zu können.

Antonovsky, A. (1997): Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Deutsche Herausgabe von Alexa Franke. Tübingen: dgvt-Verlag.

Beck, D.; Richter, G.; Ertel, M.; Morschhäuser, M. (2012): Gefährdungsbeurteilung bei psychischen Belastungen in Deutschland. Verbreitung, hemmende und fördernde Bedingungen. Prävention und Gesundheitsförderung, Heft 2, Jg. 7, S. 115-119.

Becke, G. (2014): Organisationale Achtsamkeit auf Erwartungskonflikte – Zur gesundheitssensiblen Gestaltung permanenter Reorganisation. ARBEIT, Heft 2 (2014), S. 92-104.

Becke, G.; Behrens, M.; Bleses, P.; Meyerhuber, S.; Schmidt, S. (2013): Organisationale Achtsamkeit. Veränderungen nachhaltig gestalten. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Ein Handbuch für Praktiker und Praktikerinnen zum Verfahren der Organisationalen Achtsamkeit.

Dahl, M. (2011): Organizational change and employee stress. Management Science, Vol. 57, No. 2, p. 240-256.

DoFAPP Projektgruppe Change (2015): Präventionsmatrix Change, <http://www.das-change-projekt.de/index.php/praeventionsmatrix>. (letzter Zugriff 22.04.15)

DoFAPP Projektgruppe Change (2014a): Das Simulacrum. Die Gestaltungspyramide, <http://www.das-change-projekt.de/index.php/simulacrum>. (letzter Zugriff 22.04.15)

DoFAPP Projektgruppe Change (2014b): Psychosoziale Belastungen in Change-Management-Prozessen. Grundlagentheoretisches Szenario zum INQA-Projekt, http://www.das-change-projekt.de/images/pdf/Szenario_Langfassung.pdf. (letzter Zugriff 22.04.15)

DoFAPP Projektgruppe Change (2013): Autorität und Führung, Macht und Herrschaft in Organisationen, http://www.das-change-projekt.de/images/pdf/AP_4_Autoritaet_FuehrungMacht_Herrschaft_in_Organisationen.pdf. (letzter Zugriff 22.04.15)

Die Projekthomepage enthält neben dem Grundlagentheoretischen Szenario eine Reihe von Arbeitspapieren zur Vertiefung. Hier befinden sich ausführliche Literaturhinweise, außerdem ausführliche Feldbeschreibungen des Projektansatzes in Form der Gestaltungspyramide und der Präventionsmatrix. <http://www.das-change-projekt.de>

Ehrenberg, A. (2008): Das erschöpfte Selbst: Depression und Gesellschaft in der Gegenwart. Frankfurt am Main: Campus. *Die Ausbreitung von Depressionen, der steigende Konsum von Antidepressiva und die Zunahme der Alkoholabhängigkeit in den westlichen Gesellschaften sind für den Autor Alain Ehrenberg Reaktionen auf die allgegenwärtige Erwartung eigenverantwortlicher Selbstverwirklichung. Die moderne kapitalistische Gesellschaft, die Befreiung aus überkommenen Bindungen und Traditionen fordert nun einen paradoxen Preis, sie fordert die Menschen bis zur Erschöpfung.*

Fricke, W.; Wagner, H. (Hrsg.) (2012): Demokratisierung der Arbeit. Neuansätze für Humanisierung und Wirtschaftsdemokratie. Hamburg: VSA. *Viele gewerkschaftsnahe Beiträge zum aktuellen Befund von Arbeitsdemokratie und Aktionsforschung mit der Programmatik von „Guter Arbeit“ im Zentrum mit nach wie vor hohem Aktualitätsbezug.*

Gleißmann, W.; Peters, K. (2001): Mehr Druck durch mehr Freiheit. Hamburg: VSA. *Ein Klassiker der Analyse der Gefahren der indirekten Steuerung („das Krokodil“), wichtig zur Auseinandersetzung mit den Fragen nach einer angemessenen Autonomie in der Arbeitswelt.*

Greif, S.; Runde, B.; Seeberg, I. (2003): Erfolge und Misserfolge beim Change Management. Göttingen: Hogrefe.

Heiden, M.; Jürgens, K. (2013): Kräftemessen. Betriebe und Beschäftigte im Reproduktionskonflikt. Berlin: Edition sigma. *Eine wichtige empirische, arbeitssoziologische Untersuchung zur Frage, inwieweit die alltäglichen Perspektiven der Beschäftigten genügend Freiräume eingeräumt bekommen. Wichtig für die Problemstellung, wie Autonomie und Beteiligung in einem angemessenen Rahmen angepackt werden können.*

IGM [Faber, U.; Satzer, R.] (2014): Arbeitsschutz und Mitbestimmung: Handlungshilfe für Betriebsräte und Vertrauensleute. Frankfurt: Eigenverlag.

Kieselbach, T.; Kuhn, K.; Armgarth, E.; Bagnara, S.; Elo, A.-L.; Jefferys, S.; Joling, C.; Nielsen, K.; Popma, J.; Rogovsky, N.; Sahler, B.; Thomson, G.; Triomphe, C. E.; Widerszal-Bazyl, M. (2009): Gesundheit und Restrukturierung: Innovative Ansätze und Politikempfehlungen. München: Hampp. *Der „Klassiker“: Die erste große europaweite Studie über Restrukturierungsprozesse und ihre gesundheitlichen Auswirkungen auf die Beschäftigten.*

Köper, B.; Richter, G. (2012): Restrukturierung in Organisationen und mögliche Auswirkungen auf die Mitarbeiter. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Köper, B. (2012): Restrukturierung. In: Lohmann-Haislah, A. (Hrsg.): Stressreport Deutschland 2012 Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Kratzer, N.; Dunkel, W.; Becker, K.; Hinrichs, S. (Hrsg.) (2011): Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement. Berlin: Edition sigma.
Die Autoren skizzieren die Grundlagen und Bausteine eines »partizipativen Gesundheitsmanagements«, in dem Leistungs- und Gesundheitspolitik systematisch aufeinander bezogen und Beschäftigte zu Experten ihrer eigenen Gesundheit werden.

Kratzer, N.; Dunkel, W.; Menz, W. (2010): „Permanentes Ungenügen“ und „Veränderung in Permanenz“ – Belastungen durch neue Steuerungsformen. WSI-Mitteilungen 7 (2010), S. 357-364.

Kriegesmann, B; Kley, T; Lücke, C. (2013): Vertrauensorientiertes Changemanagement - Empirische Ergebnisse und Gestaltungsideen für nachhaltigen Wandel in Organisationen. Bochum: IAI Verlag.
Broschüre für Praktiker zu Gestaltungsideen für nachhaltigen Wandel in Organisationen

Martin, E., Pundt, A., Nerdinger, F. W. (2012): Strategiewandel durch einen Change-Prozess, SAM-Electronics GmbH. In : Rosenstiehl, L. von et al. (Hrsg.): Change Management Praxisfälle. Berlin: Springer, S. 30-39.

Nerdinger, F. W., Martins, E., Pundt, A. (Hrsg.) (2011): Betriebsräte und Mitarbeiter in Innovationsprozessen. Ergebnisse aus dem Projekt BM-Inno. München: Hampp.

Pfau, H.; Drupp, M. (2012): Veränderung ohne Grenzen – und wo bleibt die Gesundheit? In: Badura, B. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2012. Berlin: Springer, S. 243-253.

Pfeiffer, S. (2007): Montage braucht Erfahrung: Warum Ganzheitliche Produktionssysteme menschliches Arbeitsvermögen brauchen, München: Hampp.
Dieses Buch zeigt anhand von empirischen Untersuchungen in Montageunternehmen: Moderne Montagetätigkeit verlangt Fähigkeiten, die in keiner Arbeitsplatzbeschreibung stehen. Und diese Fähigkeiten wenden erfahrene Montagearbeiter tagtäglich an, denn sonst stünde es schlecht um Taktzeiten und Produktqualität. Neben diesem Blick in die konkrete Welt der Montage ist das Buch zugleich ein Beitrag zu einer Reihe aktueller und kontroverser Debatten, u.a. um Flexible Standardisierung und Ganzheitliche Produktionssysteme.

Richter, P.; Nebel, C.; Wolf, S. (2010): Ja, mach nur einen Plan! Gesundheitsinterventionen in turbulenten Zeiten. In: Rigotti, T. et al. (Hrsg.): Gesund mit und ohne Arbeit. Lengerich: Pabst Science Publishers, S. 73-90.

Rimann, M.; Udriș, I. (1997): Subjektive Arbeitsanalyse: Der Fragebogen SALSA. In: Strohm, O.; Ulich, E. (Hrsg.): Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation. Zürich: vdf Hochschulverlag, S. 281-298.

Rosenstiehl, L. von et al. (Hrsg.) (2012): Change-Management: Praxisfälle. Berlin: Springer.

Roschker, N. S. (2013): Psychische Gesundheit als Tabuthema in der Arbeitswelt. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Rothe, I.; Beermann, B. (2014): Arbeitsschutz: Zukünftige Herausforderungen. In: Badura, B. et al. (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2014. Berlin: Springer, S. 177-194.

Rupp, R. (2012): Restrukturierungsprozesse in Betrieben und Unternehmen. Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Analyse und Handlungsempfehlungen. Hans Böckler- Stiftung. Frankfurt/Main: Bund Verlag.

Satzer, R. (2011): Die vorausschauende Gefährdungsbeurteilung als neues Instrument partizipativer Gestaltung von Arbeitsbedingungen. In: Kratzer, N. et al. (Hrsg.): Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Berlin: Edition sigma, S. 287-306.

Senghaas-Knobloch, E. (2011): Das Verhältnis zwischen Flexibilitätsanforderungen, Ressourcenschonung und Sorgearbeit als Herausforderung für eine nachhaltigkeitsorientierte Arbeitsforschung. In: Jeschke, S. (Hrsg.): Innovation

im Dienste der Gesellschaft: Beiträge des 3. Zukunftsforums Innovationsfähigkeit des BMBF. Berlin; Frankfurt/Main: Campusverlag, S. 561-574.

Schmidt, S. (2013): Gesundheit fördern. In: Becke, G. et al. (2013): Organisationale Achtsamkeit. Veränderungen nachhaltig gestalten. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 129-156.

Siemens, S. (2012): Burnout - eine Folge der neuen Organisation der Arbeit. Ein Leitfaden für Interessenvertretungen und Beschäftigte. Arbeit und Leben. Herford: DGB/VHS .
Ein aktueller Bildungsbaustein aus der Glißmann/Peters-Schule zur indirekten Steuerung, vor allem für kritische Bildungsmaßnahmen im Dienstleistungsbereich geeignet, mit vielen nützlichen Hinweisen der Gefährdungsbekämpfung.

Ulich, E.; Wüser, P. (2015): Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven. Wiesbaden: Gabler.
Ein breiter Managementansatz zur nachhaltigen Verwirklichung des Humanisierungsgedankens, stellt die Gesundheitsförderlichkeit in den Mittelpunkt. Ein weiteres Standardwerk von Ulich mit seiner über 40-jährigen Forschungs- und Praxiserfahrung.

Ulich, E. (2005): Arbeitspsychologie. Stuttgart; Zürich: vdf Hochschulverlag.
Ein Standardwerk der arbeitspsychologischen Forschung zu einer dynamisch-differentiellen Arbeitsgestaltung. Darin ist vor allem das Kapitel Gruppenarbeit grundlegend.

Vahs, D.; Leiser, W. (2007²): Change Management in schwierigen Zeiten. Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Verhaeghe, P. (2013): Und ich? Identität in einer durchökonomisierten Gesellschaft. München: Antje Kunstmann Verlag.
Der klinische Psychologe und Psychoanalytiker Paul Verhaeghe (Universität Gent) analysiert die „neue Freiheit“ der neoliberalen Arbeitswelt in ihren negativen Auswirkungen auf die Psyche der arbeitenden Menschen. Schuldgefühle, Aggression, Selbstzweifel, Persönlichkeitsstörungen scheinen der Preis für eine durchökonomisierte Gesellschaft. Von hoher Aktualität.

Wetzel, D.; Hoffmann, J.; Urban, H.-J. (2014): Industriearbeit und Arbeitspolitik. Kooperationsfelder von Wissenschaft und Gewerkschaften. Hamburg: VSA Verlag.
Ein „Verständigungsprogramm“ zwischen IG Metall und Arbeits- und Industriesoziologen über Zukunft der Arbeit und Ansatzpunkte der Arbeitsgestaltung. Konzeptionell auch über den Produktionsbereich hinaus von Interesse.

Wiezer, N.; de Jong, T.; Hökberg, A.; Roozeboom, M. B.; Kraan, K.; Joling, C. (2011): Exploring the link between restructuring and employee wellbeing. http://www.ttl.fi/fi/tutkimus/hankeet/muuttuva_tyolama/Documents/PSYRES%20Exploring%20the%20link%202011.pdf. (letzter Zugriff 22.04.15)

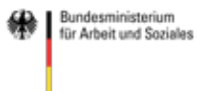
Wilke, P.; Stracke, S.; Röhrig, R. (2010): Innovation und Beteiligung, Eine Handlungshilfe für Betriebsräte. Universität Rostock: Eigenverlag (Broschüre). http://www.wilke-maack.de/wp-content/uploads/2013/06/innovation_und_beteiligung_betriebsrat.pdf. (letzter Zugriff 22.04.15)

Bildnachweis

Titelfoto, S. 25: © alphaspirt - Fotolia.com
Seite 6: Olaf Katenkamp, Dortmund
Seite 9, 11 und 21: Michael Unterleitner (MUCH),
mit freundlicher Genehmigung der ICG,
Integrated Consulting Group GmbH in Graz,
www.integratedconsulting.at
Seite 13: (1) © HHLA
Seite 13: (2) © Kzenon - Fotolia.com
Seite 18: viappy - Fotolia.com
Seite 29: © apinan - Fotolia.com
Seite 37: © goodluz - Fotolia.com
Seite 47: © Rido - Fotolia.com

WWW.DAS-CHANGE-PROJEKT.DE

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative



Fachlich begleitet durch

