

Investitionen in das Wohlbefinden am Arbeitsplatz

Psychosoziale Risiken
in Zeiten des Wandels

Soziales Europa



Europäische Kommission

Diese Veröffentlichung wird unterstützt durch das Programm der EU für Beschäftigung und soziale Solidarität – Progress (2007-2013).

Dieses Programm wird von der Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Chancengleichheit der Europäischen Kommission verwaltet. Es wurde zu dem Zweck geschaffen, einen finanziellen Beitrag zur Verwirklichung der Ziele der Europäischen Union in den Bereichen Beschäftigung und Soziales – wie in der sozialpolitischen Agenda ausgeführt – und somit zum Erreichen der einschlägigen Vorgaben der Lissabon-Strategie in diesen Bereichen zu leisten.

Dieses auf sieben Jahre angelegte Programm richtet sich an alle maßgeblichen Akteure in den 27 Mitgliedstaaten, der EFTA, dem EWR sowie den Beitritts- und Kandidatenländern, die an der Gestaltung geeigneter und effektiver Rechtsvorschriften und Strategien im Bereich Beschäftigung und Soziales mitwirken können.

Mit Progress wird das Ziel verfolgt, den EU-Beitrag zur Unterstützung des Engagements und der Bemühungen der Mitgliedstaaten zu stärken. Daher dient Progress folgenden Zwecken:

- Analyse und Strategieberatung in Progress-Politikfeldern;
- Überwachung der Umsetzung der EU-Rechtsvorschriften und -Strategien in Progress-Politikfeldern und Berichterstattung hierüber;
- Förderung des Strategietransfers, des Lernens voneinander und der gegenseitigen Unterstützung auf der Ebene der Mitgliedstaaten im Zusammenhang mit den Zielen und Prioritäten der EU sowie
- Weitergabe der Ansichten von Akteuren und breiter Öffentlichkeit.

Weitere Informationen unter:

<http://ec.europa.eu/progress>

Investitionen in das Wohlbefinden am Arbeitsplatz

Psychosoziale Risiken
in Zeiten des Wandels

Europäische Kommission

Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Chancengleichheit

Referat F.3

Manuskript abgeschlossen im Oktober 2010

Weder die Europäische Kommission noch Personen, die in ihrem Namen handeln, sind für die Verwendung der in dieser Veröffentlichung enthaltenen Informationen verantwortlich.

© Fotos: Umslag, S. 3, S. 6: 123RF;
S. 12, S. 17: iStock;
S. 7, S. 10, S.13, S.15, S.20: Getty Images

Für die Benutzung oder den Nachdruck von Fotos, die nicht dem Copyright der Europäischen Union unterstellt sind, muss eine Genehmigung direkt bei dem/den Inhaber(n) des Copyrights eingeholt werden.

Europe Direct soll Ihnen helfen,
Antworten auf Ihre Fragen zur
Europäischen Union zu finden

Gebührenfreie einheitliche Telefonnummer (*):
00 800 6 7 8 9 10 11

(*) Einige Mobilfunkanbieter gewähren keinen Zugang zu
00 800-Nummern oder berechnen eine Gebühr.

Zahlreiche weitere Informationen zur Europäischen Union sind verfügbar über Internet,
Server Europa (<http://europa.eu>).

Katalogisierungsdaten und eine Inhaltsangabe befinden sich am Ende der Veröffentlichung.

Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, 2010

ISBN 978-92-79-17091-1

doi:10.2767/71806

© Europäische Union, 2010
Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.

Printed in Belgium

GEDRUCKT AUF ELEMENTAR CHLORFREI GEBLEICHTEM PAPIER (ECF)

Umstrukturierung und Veränderungen: Die gesundheitliche Dimension

Umstrukturierungsmaßnahmen sind sowohl im privaten als auch im öffentlichen Sektor in der EU zum Alltag geworden. Abgesehen von den einschneidenden Umstrukturierungen in direktem oder indirektem Zusammenhang mit der Wirtschaftskrise gibt es zahlreiche „stille“ Umstrukturierungen, von denen vor allem kleine und mittlere Betriebe, Arbeitnehmer mit befristeten Verträgen, Zeitarbeitnehmer und Kleinunternehmer betroffen sind und unter denen diese ernsthaft leiden können. Umstrukturierungsmaßnahmen sind zwar für die Bewältigung aktueller und zukünftiger wirtschaftlicher Herausforderungen lebenswichtig, müssen jedoch so ausgeführt werden, dass die Verschwendung menschlicher Fähigkeiten und Ressourcen auf ein Minimum reduziert wird – was in letzter Zeit oftmals nicht der Fall war. Umstrukturierungen sollten langfristig zum Ziel der Strategie eines „integrativen Wachstums“ für Europa bis 2020 beitragen, also nicht nur zur Verbesserung der Wirtschaftsleistung führen, sondern auch soziale Ziele wie etwa mehr sozialen Zusammenhalt, Wohlbefinden und eine Verringerung gesundheitlicher Ungleichheiten erfüllen. In dieser Hinsicht waren sich öffentliche Behörden, Arbeitgeber und Arbeitnehmer im Zuge der Krise einig, dass vorübergehende Maßnahmen ergriffen werden müssen, um Arbeitsplätze während der Rezession nach Möglichkeit zu erhalten.

In vielen Ländern sind psychosoziale Probleme mittlerweile zu einem der Hauptgründe für Arbeitsunfähigkeit geworden. Auch wenn dies in erster Linie ein gesundheitspolitisches Thema ist, das vor allem in Verbindung mit der Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz steht, dürfen die wirtschaftlichen Konsequenzen keinesfalls unterschätzt werden. Es gibt zunehmend Belege für die möglichen negativen Auswirkungen von Umstrukturierungen auf die Gesundheit der Beschäftigten und ihrer Familien. Unsicherheit und Ungewissheit über die Zukunft des eigenen Arbeitsplatzes stellen zudem eine wichtige Verbindung zwischen Umstrukturierungsprogrammen und den Auswirkungen auf die Gesundheit der Arbeitnehmer dar. Depressive Störungen, Absentismus, Schlafstörungen und Suizid wurden hier als die wichtigsten typischen Anzeichen nachgewiesen. Es gibt jedoch auch eine Reihe ermutigender Beispiele, wie diese Risiken durch bedachtes Management und entsprechende Unterstützung der Mitarbeiter minimiert werden können. Je mehr wir über die gesundheitlichen Auswirkungen von Umstrukturierungsmaßnahmen und den Umgang damit wissen, desto besser. So können nicht nur unnötige Gesundheitsrisiken vermieden werden, da sich Umstrukturierung ja negativ auf die Gesundheit auswirken kann, sondern dies kann auch als wertvolle Investition in die Zukunft der Arbeitnehmer in Europa sowie als Mittel zur Verteidigung des europäischen Modells als einem nachhaltigen und konkurrenzfähigen Paradigma betrachtet werden.



Die EU hat rechtliche Rahmenbedingungen und eine Reihe unterstützender Maßnahmen ausgearbeitet, die dabei helfen, dieses oft vernachlässigte Problem in Angriff zu nehmen. Die EU fördert überdies einen starken sozialen Dialog, um die Rolle der Sozialpartner bei der Früherkennung und Vermeidung gesundheitsschädlicher Auswirkungen zu stärken. Seit 2004 haben die europäischen Partner zwei wichtige Vereinbarungen erzielt – eine zum Thema arbeitsbedingter Stress und eine zum Thema Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz –, die von den Mitgliedern auf nationaler Ebene umgesetzt werden. Zudem haben öffentliche Behörden sowie für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz zuständige Stellen verschiedene Empfehlungen abgegeben.

Diese Broschüre hebt einige der Kernprobleme im Zusammenhang mit tiefgreifenden organisatorischen Änderungen, Umstrukturierungen, Gesundheit und Wohlbefinden hervor und erläutert, welche Maßnahmen ergriffen werden können, um Unternehmen und Menschen besser auf einschneidende Änderungen vorzubereiten.

Die gesundheitlichen Auswirkungen von Umstrukturierungsmaßnahmen: empirische Ergebnisse

Vom Stellenabbau direkt Betroffene: „Direkte Opfer“ von Restrukturierung (wie entlassene Mitarbeiter in zahlreichen Studien genannt werden)

Eine langjährige Tradition der Arbeitslosenforschung hat die negativen Auswirkungen gezeigt, die Arbeitsplatzverlust und Langzeitarbeitslosigkeit auf das Leben der Betroffenen haben können. Zudem ist allgemein bekannt, dass Arbeitstätigkeit im Gegensatz zu Arbeitslosigkeit gut für die körperliche und geistige Gesundheit sowie das Wohlbefinden ist. Arbeitnehmer, die entlassen wurden, empfinden den Arbeitsplatzverlust oft als Trauma oder Schock, je nachdem ob angemessene Hilfe verfügbar ist, und kommen bisweilen nicht gut mit dieser Situation zurecht. Die Hauptauswirkungen sind psychosozialer Stress, depressive Verstimmungen oder Störungen, Angstzustände sowie psychosomatische Erkrankungen wie etwa Herz-Kreislauf-Probleme. Im Extremfall können diese psychosozialen Probleme sogar zu suizidalem Verhalten führen. Der Einfluss von Arbeitslosigkeit auf die Morbidität und sogar Mortalität von Personen ist wissenschaftlich gut dokumentiert. Eine Verschlechterung gesundheitsrelevanter Verhaltensweisen (erhöhter Drogenkonsum, schlechte Ernährung, Bewegungsmangel und schlechtere Schlafqualität) kann sich langfristig auch auf die physische Gesundheit von Arbeitnehmern auswirken. Soziale Isolation aufgrund von mangelndem Selbstwertgefühl sowie Stigmatisierungsängsten kann den Gesundheitszustand weiter verschlechtern und zum Abstieg in die Langzeitarbeitslosigkeit beitragen. Auch jene, die wieder Arbeit fanden, jedoch unterbeschäftigt waren (die Beschäftigung entsprach nicht ihren Erwartungen oder Qualifikationen), weisen – selbst nach dem Wiedereinstieg in das Berufsleben – einen schlechteren Gesundheitszustand auf.

Die „Überlebenden“ von Umstrukturierungsmaßnahmen: Mitarbeiter, die im Unternehmen zurückbleiben

Jene Personen, die früher oft als die „glücklichen Überlebenden“ betrachtet wurden, sind nun Gegenstand empirischer Forschungen über das Phänomen „Layoff Survivor Sickness“ (Noer, 1997). Dabei wirken sich Schuldgefühle und ständige Ungewissheit negativ auf die Gesundheit der Betroffenen aus und führen zu einem Erschöpfungszustand, der wiederum mit erhöhtem Langzeitkrankenstand (laut einer Studie in der öffentlichen Verwaltung von zehn finnischen Städten 2,3 Mal höher), Einnahme von Psychopharmaka (Schlaftabletten und Beruhigungsmittel), erhöhtem Nikotin- und Alkoholkonsum, gesundheitlichen Beschwerden sowie emotionaler Erschöpfung in Verbindung gebracht werden kann. Niedrige Selbstwirksamkeit und mangelnde soziale Unterstützung in Kombination mit einer deutlich verschärften Arbeitsplatzunsicherheit haben möglicherweise zu dieser Tendenz beigetragen. Erhöhter Arbeitsdruck und höhere Arbeitslast sind mögliche Ursachen für die Zunahme von Unfällen und Erkrankungen am Arbeitsplatz, wie dies in verschiedenen Fällen von Umstrukturierung festgestellt wurde.

Direkte Vorgesetzte sind für die Umsetzung von Umstrukturierungsmaßnahmen verantwortlich

Die für die Umsetzung von Umstrukturierungsmaßnahmen Verantwortlichen, also die mittleren Führungskräfte bzw. direkten Vorgesetzten, sind als Ausführende der Veränderungen mit einem erheblichen Ausmaß an Stress und Arbeitslast konfrontiert, was sich negativ auf ihr Wohlbefinden auswirken kann. Sie befinden sich in einer Zwischmühle zwischen Anweisungen und Entscheidungen des oberen Managements einerseits und den Sorgen und ablehnenden Reaktionen der Mitarbeiter andererseits („Sandwich-Position“). Erhöhter Stress und Burnout, körperliche und psychische Beschwerden, emotionale Instabilität, Schlafstörungen und erhöhter Alkoholkonsum, um mit der Situation fertig zu werden, treten sehr häufig auf. Deshalb verursachen die Sorgen und Bedenken der unterstellten Mitarbeiter oftmals einen beachtlichen „Ansteckungseffekt“ unter den betroffenen mittleren Führungskräften, die für die Durchführung von Restrukturierungen verantwortlich sind.

Gefahren der Umstrukturierung für die Gesundheit des Einzelnen und des Unternehmens

Zur schlagkräftigen Argumentation für eine gesundheitsfreundliche Umstrukturierung wurden im Rahmen des HIREs-Projekts sämtliche Aspekte zu den Auswirkungen von Umstrukturierungsmaßnahmen auf die Gesundheit zusammengetragen und in einer einzigen Vorlage als Business case zusammengefasst. Sie stellt eine schlüssige Botschaft für ein breites Publikum dar und hilft der Führungsebene eines Unternehmens dabei, das Thema Gesundheit bei Umstrukturierungsprojekten zur Priorität vor den zahlreichen anderen Initiativen im Unternehmen zu machen, die möglicherweise auch in einer solchen Situation Investitionen erfordern. Diese ganzheitlich ausgerichtete Sichtweise der Umstrukturierung ermöglicht allen betroffenen Stellen, damit vertraut zu werden, wie diese Änderungen vor sich gehen und was sie bewirken können.



Restrukturierungsrisiken für die Gesundheit des Einzelnen und des Unternehmens: der Business Case

Bis heute wurde bei etlichen Prozessen von Umstrukturierung und organisatorischen Änderungen den Auswirkungen auf die Gesundheit wenig Beachtung geschenkt. Das Tempo der wirtschaftlichen Anpassung an den globalisierten Wettbewerb übersteigt jedoch oftmals die Fähigkeit des Einzelnen, mit solchen Änderungen zurechtzukommen. Daher darf dies nicht in erster Linie als persönliches Problem betrachtet werden. Laut verfügbaren Studien und zahlreichen Berichten sind folgende Gruppen im Zuge von Umstrukturierungen und organisatorischen Änderungen besonders gefährdet:

Arbeitnehmer, die mit Entlassung konfrontiert sind

Der Verlust des Arbeitsplatzes in einer arbeitszentrierten Gesellschaft muss als grundlegender Stressfaktor betrachtet werden, der mit der ernsthaften Gefahr gesundheitlicher Konsequenzen und sozialer Isolation einhergeht. Ein Hauptanliegen ist daher die Bewahrung einer intakten psychosozialen Gesundheit und/oder die Begrenzung der negativen gesundheitlichen Auswirkungen bei jenen, die entlassen werden, also den „direkten Opfern“ von Umstrukturierungsmaßnahmen, als Folgeerscheinung organisatorischer Änderungen. Eine tiefgreifende Reform des europäischen Arbeitsmarktes, die auf Beschäftigungsfähigkeit ausgerichtet ist, kann die negativen Auswirkungen von Arbeitslosigkeit durch die Anregung zur Schaffung von Arbeitsplätzen, Erleichterung der Arbeitssuche und das Angebot von Möglichkeiten für Übergänge auf dem Arbeitsmarkt mindern.



Arbeitnehmer mit Zeitarbeitsverträgen

Personalleasing, Arbeitnehmer mit befristeten Verträgen und Zeitarbeiter sind Phänomene, die in ganz Europa zunehmend häufiger auftreten. Jüngste Entwicklungen als Ergebnis zahlreicher Umstrukturierungsprozesse infolge der globalen Finanzkrise haben gezeigt, wie gefährdet besonders Gelegenheitsarbeiter und Zeitarbeiter sind. Wird hier nichts getan, so besteht die ernste Gefahr, dass sich die Situation nicht ändert, da diese Arbeitnehmer einen bequemen Puffer für Umstrukturierungsmaßnahmen darstellen, was sie anfälliger für Gesundheitsrisiken und zugleich exponierter macht. Neue politische Ansätze sind daher

erforderlich, um sowohl der Arbeitsmarktsegmentierung entgegenzuwirken als auch gezielt die Gesundheit solcher Arbeitnehmergruppen zu fördern.

Ältere Arbeitnehmer

Ältere Arbeitnehmer sind eher von Umstrukturierungsprozessen und der Wirtschaftskrise betroffen. Diese Prozesse können enorm belastend sein und sich auf ihr Wohlbefinden negativ auswirken. Unternehmensumstrukturierungen können sich ganz besonders auf ältere Arbeiter auswirken, die sich mit der Anpassung an den technologischen Wandel oder neue erforderliche Qualifikationen oft schwertun. Zudem befinden sich die meisten älteren Arbeiter in traditionellen Branchen und sind daher von der Umstellung auf eine Dienstleistungswirtschaft betroffen. Angesichts der demografischen Veränderungen, wie das zunehmende Alter der Bevölkerung und der Arbeitskräfte, werden ältere Arbeitnehmer jedoch immer mehr als Schlüsselfaktor für die Konkurrenzfähigkeit Europas betrachtet. Daher muss darauf geachtet werden, dass ältere Arbeitnehmer beschäftigungsfähig bleiben und über die entsprechenden Qualifikationen für ihren Verbleib auf dem Arbeitsmarkt verfügen.



Arbeitnehmer, die nach der Restrukturierung im Unternehmen verbleiben (Überlebende von Restrukturierung)

Der Erfolg jedes Restrukturierungsversuchs hängt von den Reaktionen jener ab, die auch nach der Umstrukturierung im Unternehmen bleiben, den sogenannten „Layoff Survivors“. Mit Stellenabbau wie auch anderen Arten von Umstrukturierungsmaßnahmen, die ein hohes Maß an Arbeitsplatzunsicherheit unter den Arbeitnehmern hervorrufen, selbst wenn es keine direkten Entlassungen gibt, werden die gewünschten Ergebnisse wie Kostenminimierung oder Produktivitätssteigerung schwerlich zu erreichen sein, wenn sich die Umstrukturierung negativ auf die Gesundheit der verbleibenden Mitarbeiter auswirkt. Zudem fallen direkte Kosten für die gesundheitlichen Auswirkungen bei den Überlebenden an, wie etwa vermehrtes Fernbleiben vom Arbeitsplatz und ggf. Behandlungskosten, sowie etwaige Entschädigungszahlungen, die Unternehmen zu leisten haben. Die Art und Weise, wie das Unternehmen den Umstrukturierungsprozess handhabt, wirkt sich entscheidend auf die Wahrnehmung von Fairness und die daraus resultierenden Stressreaktionen der Überlebenden aus.

Mittlere Führungskräfte

Das mittlere Management ist eine Gruppe, die bei Umstrukturierungen trotz ihrer entscheidenden Rolle in diesem Prozess oft vergessen wird. Sie sind Schlüsselfiguren für einen reibungslosen Ablauf des Prozesses, da sie als „Zentralnervensystem“ des Unternehmens fungieren: Sie vermitteln den Arbeitnehmern die Visionen des oberen Managements und sind oft für die Umsetzung allgemeiner Entscheidungen in gezielte Maßnahmen sowie für die Änderung bestehender Praktiken verantwortlich. Gleichzeitig sind sie jedoch aufgrund ihrer „Sandwich-Position“ im Management, aber auch aufgrund oft fehlender spezifischer Qualifikationen und Ressourcen für den Umsetzungsprozess selbst gefährdet, unter der Belastung von Umstrukturierungsmaßnahmen zu leiden.

Bewährte Praktiken – ING Retail NL, ArcelorMittal Bremen und France Telecom

Das Zentrum für Arbeitskräftemobilität von ING Retail (Niederlande): Berufsberatung, Schulung und Coaching für Gesundheit und Wohlbefinden von Personal

Das internationale niederländische Banken- und Versicherungsunternehmen ING entstand vor 17 Jahren durch eine Fusion. 2007 entschied sich das Management dafür, die beiden bestehenden separaten Banken, Postbank und ING Bank, vollständig zu integrieren. In der Folge wurden zwischen 2007 und 2010 rund 1 750 Stellen bei ING Retail Netherlands abgebaut, weitere 750 Arbeitsplätze fielen der Finanzkrise sowie den Bedingungen für staatliche Finanzhilfen zum Opfer.

Mitarbeiter und Management legten einen Sozialplan für alle 2 750 betroffenen Mitarbeiter vor. Schwerpunkt dieses Plans war die „Flexibilisierung“ jedes involvierten Mitarbeiters als Übergangsmodell „von Job zu Job“. Eine eigene interne Abteilung für Arbeitskräftemobilität befasste sich mit der Koordination jedes einzelnen Entlassungsfalls. Ein persönlicher Betreuer half bei der Ausarbeitung individueller Aktionspläne, und erfahrene Mobilitätsberater boten Unterstützung für Berufsberatung, Schulungsmöglichkeiten sowie Coaching im Bereich Gesundheit und Wohlbefinden an. Rund 60 Manager und Berater waren daran beteiligt. Im Sommer 2010 hatten 85 % der Mitarbeiter einen neuen Arbeitsplatz, die meisten durch Versetzung innerhalb der Bank, oder befanden sich in einer Schulungsmaßnahme für eine komplette Neuausrichtung ihrer beruflichen Laufbahn.

Die Kombination aus kollektiven Rechten und Einrichtungen (Sozialplan plus Arbeitskräftemobilität) und individueller Unterstützung bzw. Beratung erwies sich als zentraler Erfolgsfaktor. Sie bot allen Vorgesetzten und (später) entlassenen Mitarbeitern Schulungsmöglichkeiten an und konzentrierte sich auf die Auswirkungen der Änderungsmaßnahmen und Entlassungen auf persönlicher Ebene sowie darauf, den Betroffenen konkret zu helfen, mit dem Verlust, der Wut, Antriebslosigkeit und mangelndem Selbstwertgefühl aufgrund dieser Erfahrungen fertig zu werden. Es stellte sich heraus, dass Menschen auf dem internen Arbeitsmarkt (bei Vorstellungsgesprächen und dem gesamten Qualifizierungsverfahren für einen neuen Job) sowie auf dem Arbeitsmarkt im Allgemeinen weitaus erfolgreicher waren, nachdem sie die schmerzvolle Erfahrung, die Isolation und negative Einstellungen in Zusammenhang mit der Entlassung mit entsprechender professioneller Unterstützung erfolgreich bewältigt hatten.

Angesichts der Erfahrungen und Ergebnisse dieser Vorgehensweise beschlossen die Sozialpartner die Einrichtung einer Arbeitsgruppe für Beschäftigungsfähigkeit. Sie soll Programme zur Beschäftigungsfähigkeit aller Mitarbeiter von ING ausarbeiten und anbieten, um die langfristige Erwerbsunfähigkeit zu vermeiden, die während dieses Umstrukturierungsprozesses auftrat und zahlreiche Mitarbeiter der Bank betraf. Prävention sollte künftig den Weg für mehr Beispiele eines reibungslosen Umstrukturierungsprozesses zum beiderseitigen Vorteil ebnen.

ArcelorMittal Bremen: Der Talent-Pool als Modellkonzept für Umstrukturierung

Im Zuge des Umstrukturierungsprozesses bei ArcelorMittal Bremen stand das Thema Personalüberhang seit 2003 im Brennpunkt. Die Personalabteilung entschied sich für eine umfassende Profilerstellung dieser Gruppe im Rahmen einer Organisationseinheit für Vermittlung und Entwicklung. Man konzentrierte sich auf die Gesundheitsressourcen und -grenzen der Beteiligten und suchte nach neuen geeigneten Positionen je nach ihren Fähigkeiten, ohne auf die Möglichkeit einer Entlassung zurückgreifen zu müssen. Eine eigene Einheit für die interne sowie externe Überlassung von Arbeitnehmern über sozial verantwortliche externe Zeitarbeitsfirmen

wurde eingerichtet und daraus eine Flexibilitätseinheit (Talent Pool) gemacht, die direkt der Geschäftsführung untersteht und die insgesamt über einen längeren Zeitraum 30 % des gesamten Personals erfasste. Hauptaufgaben des Talent Pools sind:

- Feststellung von Personalüberhang und individuelle Profilerstellung der Mitarbeiter,
- Faire Planung von flexiblem Personaleinsatz je nach persönlichen Ressourcen,
- Analyse von Personalmangel und Engpässen sowie Planung von Projektarbeit und Insourcing,
- Beschaffung von Know-how für das Unternehmen sowie Eingliederung und Zuteilung von Praktikanten.

Der Schwerpunkt liegt hier klar auf der entsprechenden Ausrichtung von Ressourcen zur optimalen Ausschöpfung des Potenzials der Mitarbeiter im Talent Pool, indem ihnen die Möglichkeit geboten wird, verschiedene Arbeitssituationen zu erleben. Die Untersuchung der persönlichen Gesundheitsressourcen und Grenzen wurde von den arbeitsmedizinischen Diensten durchgeführt. Seit 2008 hat sich dieses Konzept als Modellkonzept auch für das globale Unternehmen ArcelorMittal durchgesetzt.

France Telecom: Ein neues Sozialabkommen?

Die Nennung von France Telecom als Beispiel einer bewährten Praxis im Rahmen organisatorischer Veränderungen mag angesichts der Tatsache, dass seit 2008 dutzende Mitarbeiter von France Telecom Selbstmord begingen, etwas überraschend anmuten, zeigte dies doch eine tiefe moralische Krise der 100 000-köpfigen französischen Belegschaft auf. Es kam zu hitzigen Debatten innerhalb des Unternehmens sowie in ganz Frankreich über die Art und Weise, wie France Telecom seinen Wandel von einem staatlichen zu einem privaten Unternehmen, teils noch immer in Staatsbesitz, vollzog. Dies führte auch zu einem Notfallplan auf Landesebene, der vom französischen Arbeitsministerium zur Stressbewältigung, besonders auch im Zuge von Umstrukturierungsprozessen, beschlossen wurde.

Organisatorische Veränderung ist jedoch auch ein Lernprozess. Nachdem das Unternehmen seine früheren Fehler eingeräumt hatte, trat es für eine Reihe von Änderungen und Verhandlungen ein. Ein neuer Vorstand wurde ernannt, der kürzlich die Eckpunkte einer Reihe neuer Bedingungen für die Mitarbeiter bekanntgab und gleichzeitig Verhandlungen zum Faktor Stress über die folgenden fünf Themen veranlasste: Arbeitsorganisation, Arbeitsbedingungen, Mobilitätsregelungen, Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben sowie Personalvertretungen.

Seit September 2009 wurden acht Vereinbarungen unterzeichnet; die letzte vom September 2010 befasst sich mit dem Thema Arbeitsorganisation. Psychosoziale Risiken sollen dabei vermieden werden, indem den Mitarbeitern mehr Autonomie zugesprochen und mehr Motivation und Spielraum für Eigeninitiative geboten wird, und zwar durch gegenseitige Lernprozesse und ein leichter erreichbares Management. Die Umsetzung dieser innovativen Vereinbarung wird eine Herausforderung sowohl für das Management wie auch für die Gewerkschaften sein.

Bewährte Praktiken – regionale Ansätze und KMU

Regionen und lokale Gemeinschaften weisen aus folgenden Gründen die geeigneten Rahmenbedingungen zur Auseinandersetzung mit der Beziehung zwischen wirtschaftlichem Wandel und Gesundheit sowie den entsprechenden Maßnahmen auf:

- Sie sind der Bezugsrahmen zahlreicher Akteure, u. a. im Bereich der Gesundheitsvorsorge und Gesundheitsfürsorge;
- sie ermöglichen gegenseitiges Lernen und Entwicklung auf der Basis langjähriger Erfahrungen;
- sie bieten Langzeitstrategien zur Bewältigung von Veränderungen und Umstrukturierungen;
- sie unterstützen KMU bei der Gestaltung der richtigen Arbeitsdimension und beim Umgang mit Gesundheitsthemen bei organisatorischen Änderungen.

Partizipative Umstrukturierung in einem Kaskadennetzwerk: die Lederindustrie von Florenz – die Rolle der KMU

Diese Fallstudie beschäftigt sich mit der Umstrukturierung der Lederindustrie in Florenz, Italien. Dank der Umstrukturierung wuchs diese Branche von ein paar Lederfabriken in großen finanziellen Schwierigkeiten zu einer beachtlichen Anzahl an kleineren und mittleren Unternehmen mit insgesamt über 10 000 Mitarbeitern heran – bekannt als das Gerberviertel von Florenz. Hier schafften einige Markeneigentümer ein organisatorisches Phänomen: Mit der Unterstützung von lokalen Behörden und KMU-Verbänden ebneten sie den Weg für die Umstrukturierung von Handwerk zu Industrie und von ortsbekannten Werkstätten zu weltweit renommierten Marken. Die Auflösung der Produktionsstätten ging mit der Entstehung einer ganz bestimmten Art von Industriestruktur einher, die nach einem Kaskadenmodell organisiert ist.

Die verschiedenen Interessenvertreter (Markeneigentümer, KMU, KMU-Verbände, lokale Behörden für berufliche Gesundheit und Gewerkschaften) entwickelten gemeinsam ein partizipatives Umstrukturierungsmodell, das sich sowohl auf die Beschäftigung als auch auf Gesundheit und Sicherheit äußerst positiv auswirkte. Die Qualitätskontrolle ist über sämtliche Ebenen verteilt, wobei die obere Ebene jeweils für die Qualität der ihr unterstellten Ebene verantwortlich ist und alle Ebenen ständig von den Markeneigentümern überwacht und überprüft werden.



Dieser Fall betont, wie dringend notwendig es ist, den Ruf der Marke und ihrer Produkte zu bewahren und zu verbessern. Die Markeneigentümer haben sich an die Grundsätze der sozialen Unternehmensverantwortung (CSR – Corporate Social Responsibility) gehalten, die auch das Thema Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz berücksichtigt. Diese Initiative wurde von lokalen Behörden (einschließlich eines Verbandes von Kleinstunternehmen, die meisten davon Kunsthandwerker) stark gefördert; sie suchten nach Anreizen bzw. stellten diese bisweilen selbst zur Verfügung und zeichneten für die weitere Verbreitung der CSR-Philosophie verantwortlich. Die Gewerkschaften verloren zwar aufgrund der „Atomisierung“ der Arbeiterschaft in Hunderte kleiner Unternehmen ihre direkte Kontrolle an der Basis, brachten sich jedoch dafür in Prozesse zur Politikgestaltung und Umsetzung bewährter Praktiken ein und spielten eine institutionelle Rolle auf strategischer und Entscheidungsebene.

Die Fallstudie zeigt, dass Umstrukturierung als langfristiger Prozess zu sehen ist, an dem ein weitläufiges Netzwerk bzw. ein Cluster aus KMU beteiligt sein kann. Sie zeigt, dass sich Umstrukturierung positiv auf die Beschäftigung wie auch Gesundheit und Sicherheit auswirken kann. Sie betont, welch hohen Stellenwert Ethik und soziale Verantwortung haben und wie hilfreich diese bei der Schaffung und Bewahrung gesunder und sicherer Arbeitsbedingungen sein können. Und sie unterstreicht letztendlich die Rolle, die lokale Behörden und KMU-Verbände bei der Politikgestaltung und Unterstützung bewährter Praktiken im Zuge von Umstrukturierungen spielen.

Industrielle Umstrukturierung und konkurrenzfähige Wirtschaft: Strategie und Maßnahmen für KMU in Nordrhein-Westfalen (Deutschland)

Im Rahmen einer Studie wurden die Strategien und Maßnahmen in der deutschen Region Nordrhein-Westfalen (NRW) untersucht, die im Laufe der letzten vier Jahrzehnte einen radikalen wirtschaftlichen Wandel durchlief. Aufgrund von Umstrukturierungsmaßnahmen auf traditionellen Primärsektoren und im Produktionswesen kam es in der Region zunächst zu einem weitgehenden Beschäftigungsabbau. Da jedoch andere Arbeitsplätze auf neuen Wirtschaftssektoren geschaffen wurden, pendelte sich die Beschäftigungsstatistik auf längere Sicht wieder ein. Diese Studie beschäftigt sich in erster Linie mit KMU, da diese eine zunehmend wichtigere Rolle auf dem Arbeitsmarkt spielen. Ziel der Studie war eine Analyse der gesunden Umstrukturierung, die im Laufe der letzten zehn Jahre stattgefunden hatte.

Zuallererst ist anzumerken, dass sämtliche Strategien, die zur Umstrukturierung der Wirtschaft verfolgt wurden, auch die Förderung struktureller Änderungen einschlossen. Es wurden umfassende Konzepte ausgearbeitet, um entsprechend auf die Veränderungen zu reagieren und den Umstrukturierungsprozess zu unterstützen. Um KMU zur Teilnahme an den verschiedenen Programmen zu ermuntern, bietet die Landesregierung Nordrhein-Westfalen finanzielle Anreize. Die Förderungen werden vom Europäischen Sozialfonds kofinanziert.

Nordrhein-Westfalen geht innovative Partnerschaften ein, um Geschäftsführer von KMU über Gesundheitsrisiken und Gesundheitsförderung, je nach Bedarf lokal, regional oder sektoriell, aufzuklären. Der Schwerpunkt liegt vor allem auf aktiven Maßnahmen für Arbeitgeber zur Gestaltung bzw. Neugestaltung gesunder Unternehmen sowie zur Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit und andererseits für Arbeitnehmer zur Förderung ihrer Beschäftigungsfähigkeit.

Angesichts der Tatsache, dass KMU nur über begrenzte Ressourcen und/oder Erfahrung im Bereich des Managements von Änderungsprozessen verfügen, konzentrieren sich die meisten Aktivitäten auf den Ausbau von Fähigkeiten und Möglichkeiten zur Verbesserung ihrer Führungsqualitäten und Leistung. Drei grundlegende Instrumente wurden bis dato erfolgreich eingesetzt, um dieses Ziel zu erreichen: Beratungsdienste, berufliche Weiterbildung (sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer haben etwa Anrecht auf Checks für Weiterbildung) und experimentelle Projekte zur Umstrukturierung.



Hydromechanika Wieslaw Szajda – Ein polnisches Mittelstandsunternehmen setzt neue Akzente zur Stressbewältigung in Umstrukturierungsprozessen

Hydromechanika ist ein kleines, auf Metallbearbeitung spezialisiertes Familienunternehmen, das 1982 gegründet wurde. Nach den politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Ereignissen in Polen im Jahr 1989 änderte Hydromechanika seine Produktionsweise, stellte auf Kleinserien von Präzisionsprodukten um und machte sich dabei neue Technologien und modernste Maschinen zunutze. Nach dem Jahr 2000 durchlief Hydromechanika einen entscheidenden und dynamischen Entwicklungsprozess, der auch zur Personalaufstockung führte, vor allem in den Bereichen Technik und Kontrollstrukturen. Die Industriekrise 2007/2008 setzte der dynamischen Entwicklung der Unternehmen von Hydromechanika ein Ende. Es kam zwar weder zu schwerwiegenden Folgen noch zu massivem Stellenabbau, trotzdem wirkte sich die Krise auf die Psyche aller Humanressourcen des Unternehmens – die Arbeitnehmer, den Arbeitgeber und seine Familie – aus. Stress, ein Symptom, das während des gesamten Änderungsprozesses allgegenwärtig war und alle oben genannten Gruppen betraf, war eine typische Reaktion auf all die Anstrengungen, die in Zeiten des Wandels erforderlich sind.

Hydromechanika erarbeitete folgende Lösungsvorschläge zur Bewältigung des Stressproblems im Zuge der Umstrukturierung:

- Informationsveranstaltungen und Schulungen für die Mitarbeiter,
- Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit von Mitarbeitern und Führungskräften,
- Schaffung eines Systems zur Berichterstattung von Problemen an die Führungskräfte,
- effizientere Koordination der Arbeitszeit,
- Einführung eines Bewertungssystems für Mitarbeiter und Führungskräfte: Regelmäßige Bewertungen führten zur Verbesserung ihrer Fähigkeiten und zur Reduzierung schlechter Routinen,
- Besprechungen der Fertigungsplaner zur Erörterung aktueller Probleme: Einführung einer neuen organisatorischen Struktur mit einem externen Experten für Personalmanagement,
- Coaching (ein neuer Mitarbeiter arbeitet mit einem Mentor zusammen, der seine Anlaufstelle für alle Probleme ist).



Das Qualitätsmanagementsystem wurde ebenfalls als äußerst wichtiger Faktor in diesem Kontext betrachtet.

Nützliche Hilfsmittel

Das analytische Ressourcen-Kit (ARK)

Das Projekt „Employee resilience in times of change“ (Mitarbeiterflexibilität in Zeiten des Wandels) unter der Schirmherrschaft der britischen Industrie und des britischen Netzwerks für Arbeitsorganisation (UKWON – UK Work Organization Network), machte Ansätze für Fusions- und Umstrukturierungskonzepte ausfindig, die das Wohlbefinden am Arbeitsplatz gewährleisten und steigern können.

Ausgehend von Fallstudien über europäische Unternehmen und von existierenden Forschungsergebnissen wurde ein analytisches Ressourcen-Kit (ARK) erstellt, um Unternehmen bei der Beseitigung des einseitigen Ansatzes für das strategische Management zur Umstrukturierung zu unterstützen. Wenn die Auswirkungen von Umstrukturierungsprozessen auf die Gesundheit nicht berücksichtigt werden, kann ein derartiger Ansatz die psychosoziale Gesundheit von Mitarbeitern und die Leistungsfähigkeit von Unternehmen beeinträchtigen. Das Kit nennt zehn grundlegende Dimensionen für die Flexibilität von Mitarbeitern und Unternehmen: Kommunikationsfähigkeit, Änderung durch Partnerschaft, organisatorische Ausrichtung, übertragbare Kompetenzen, Reflexivität, Gesundheit und Wohlbefinden, Ausrichtung auf Lernen und Entwicklung, Teamorientierung, Arbeitsbeziehungen und kreatives Denken.

Um mangelnder Flexibilität in Zeiten eines rapiden Wandels entgegenzuwirken, bedient sich das Toolkit verschiedener Fragebögen für Führungskräfte und Mitarbeiter. Auf diese Weise soll festgestellt werden, wie gut das Unternehmen ihrer Auffassung nach in jeder dieser zehn Dimensionen funktioniert. Aus den Diskrepanzen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften ergeben sich jene Bereiche, in denen Verbesserungsbedarf herrscht. Die Unternehmen erhalten einen maßgeschneiderten Bericht darüber, wo die betriebliche Praxis in jeder der zehn Dimensionen verbessert werden muss, und darüber hinaus ein Portfolio an praxistauglichem Wissen (Fallstudien, praktische Werkzeuge und Forschungsergebnisse) zur Verbesserung ihrer Vorgehensweise (www.resilient-organisation.org).

Interpretationsleitfaden des EGB für Stress

Dieser Interpretationsleitfaden des Europäischen Gewerkschaftsbundes (EGB) bietet einen Überblick über die europäische Rahmenvereinbarung über Stress und konzentriert sich auf die wichtigsten Themen, die im Zuge der Verhandlungen zur Diskussion standen. Zudem enthält dieser Leitfaden:

- eine Übersicht über die Rahmenrichtlinie 89/391/EWG und ihre Einzelrichtlinien;
- eine Analyse verschiedener EU-Rechtsvorschriften und Präzedenzfälle für den Beweis, dass Stress am Arbeitsplatz von diesen Rechtsvorschriften abgedeckt wird;
- eine Liste mit den wichtigsten potenziellen „Stressfaktoren“;
- einige Beispiele für Verfahren zur Untersuchung, ob Stress am Arbeitsplatz vorherrscht, u. a.:
 - Karasek-Fragebogen über die Zufriedenheit am Arbeitsplatz (JCQ) zur Messung von Skalen zur Beurteilung von psychischer Belastung, Entscheidungsspielraum, sozialer Unterstützung, physischer Belastung und Arbeitsplatzunsicherheit,
 - Kopenhagener psychosozialer Fragebogen (COPSOQ) zur Messung von acht Skalen zur Beurteilung von Faktoren wie quantitative Anforderungen, Einfluss am Arbeitsplatz, Vorhersagbarkeit, klare Rollenverteilung usw.,
 - QPSNordic – für skandinavische Länder, zur Messung grundlegender psychischer und sozialer Faktoren in Zusammenhang mit Arbeit, Arbeitsorganisation und Arbeitsumfeld, wie etwa quantitative Anforderungen, Entscheidungsspielraum, klare Rollenverteilung usw.,
 - VT – Vécu au travail, ursprünglich in den Niederlanden entwickelt, untersucht die verschiedenen Merkmale von Arbeit, Arbeitsorganisation, sozialen Beziehungen und Arbeitsbedingungen.



Nützliche Rahmenbedingungen in der EU: Gesetzgebung

Seit 1989 bekräftigt die Gemeinschaftscharta der sozialen Grundrechte der Arbeitnehmer, nun Teil der Charta der Grundrechte der Europäischen Union, die Bedeutung der Rechte auf Unterrichtung, Anhörung und Beteiligung der Arbeitnehmer und bringt diese Rechte ausdrücklich mit Situationen einer Umstrukturierung und Fusion von Unternehmen in Zusammenhang, die sich auf die Beschäftigung von Arbeitnehmern auswirken. Die rechtlichen Rahmenbedingungen, die sich mit Umstrukturierung, organisatorischen Änderungen, Gesundheit und Wohlbefinden auf EU-Ebene befassen, sehen die folgenden drei zu berücksichtigenden Gesetzgebungsbereiche vor:

Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz

Die Rahmenrichtlinie (89/391/EWG) legt die Grundsätze zur Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer fest und sieht u. a. Folgendes vor:

- Gesundheit am Arbeitsplatz als „Pflicht der Arbeitgeber, die Sicherheit und Gesundheit der Arbeitnehmer hinsichtlich aller Aspekte im Zusammenhang mit der Arbeit zu gewährleisten“;
- die Durchführung von Risikobewertungen und die systematische Dokumentation der Ergebnisse als Fundament zur Erstellung eines Präventionsprogramms mit technischen und/oder organisatorischen Maßnahmen;
- die Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer, um sie in Diskussionen über sämtliche Angelegenheiten in Zusammenhang mit Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz einzubinden;
- die Pflicht, dafür zu sorgen, dass jeder Arbeitnehmer eine ausreichende und angemessene Unterweisung in Fragen der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes während des Beschäftigungszeitraums erhält;
- ständig aktualisierte Präventionsprogramme, solange Risiken fortbestehen.

Umstrukturierung

Die beiden wichtigsten Richtlinien sind:

- Richtlinie über Massenentlassungen (98/59/EG) zur Regelung derartiger Entlassungen, Festlegung besonderer Verpflichtungen für die Arbeitgeber (Unterrichtung, Anhörung und Anregung zur Ergreifung sozialer Maßnahmen für alle Aspekte von der Prävention bis zur Kompensation) und Informationsweitergabe an nationale öffentliche Behörden;
- Richtlinie über die Wahrung von Ansprüchen der Arbeitnehmer beim Übergang von Unternehmen (2001/23/EG), die zur Einhaltung von Arbeitsverträgen und damit zusammenhängenden Rechten verpflichtet will und von derartigen Situationen betroffenen Arbeitnehmern bestimmte Rechte einräumen möchte.

Unterrichtung und Anhörung

Hier lauten die zwei wichtigsten Richtlinien:

- Richtlinie über die Einsetzung eines Europäischen Betriebsrates (2009/38/EG), die in erster Linie gewährleisten möchte, dass Betriebsräte in Ausnahmesituationen, welche die Interessen der Arbeitnehmer betreffen, vor allem hinsichtlich Verlegung, Schließung oder Massenentlassungen, von der Führungsebene unterrichtet und angehört werden;
- allgemeiner Rahmen für die Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer in der Europäischen Gemeinschaft (2002/14/EG) zur Förderung des sozialen Dialogs, um diese Probleme zu vermeiden.



Nützliche Rahmenbedingungen in der EU: Sozialer Dialog

Die europäischen Sozialpartner – EGB, BusinessEurope, UEAPME und CEEP – haben zwei wichtige Rahmenvereinbarungen unterzeichnet, die von ihren Mitgliedern innerhalb von drei Jahren auf nationaler Ebene umgesetzt werden sollten:

Rahmenvereinbarung über Stress am Arbeitsplatz

Diese Vereinbarung, die am 8. Oktober 2004 unterzeichnet wurde, ist ein wichtiger Schritt zur Ergreifung von Maßnahmen für die Bewältigung von Stress am Arbeitsplatz:

- Sie erkennt Stress am Arbeitsplatz als gemeinsames Anliegen der europäischen Arbeitgeber, Arbeitnehmer und ihrer Vertreter an und reiht ihn sowie seine Ursachen unter die Risiken, die es zu vermeiden gilt.
- Sie legt einen allgemeinen Rahmen zur Vermeidung, Beseitigung und Bewältigung arbeitsbedingter Stressfaktoren (Stressoren) fest, v. a. in Bezug auf Arbeitsorganisation und Arbeitsinhalt, Arbeitsumgebung, subjektive soziale Faktoren und Kommunikation (u. a. Ungewissheit über Beschäftigungsaussichten oder bevorstehende Änderungen).
- Sie verdeutlicht die Verantwortlichkeiten der Arbeitgeber; ebenso sind die Beteiligung und Kooperation der Arbeitnehmer und ihrer Vertreter bei der konkreten Umsetzung von Maßnahmen zur Beseitigung bzw. Bewältigung von arbeitsbedingtem Stress ein grundlegender Teil der Rahmenvereinbarung.
- Sie bietet eine Liste an mit den wichtigsten Verfahrens- und Kommunikationsmaßnahmen für die oben genannten Bereiche, u. a. Schulung, aber auch Unterrichtung und Anhörung der Arbeitnehmer und ihrer Vertreter.

Rahmenvereinbarung zu Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz

Diese Vereinbarung wurde am 26. April 2007 unterzeichnet und bietet u. a. Anhaltspunkte zur Vermeidung, Erkennung und Bewältigung von Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz:

- Sie verpflichtet Unternehmen zu einer klaren Stellungnahme, dass Belästigung und Gewalt am Arbeitsplatz nicht geduldet werden und erläutert die notwendige Vorgehensweise im Falle von Problemen.
- Sie erkennt an, dass der Arbeitgeber in Absprache mit den Arbeitnehmern und/oder ihren Vertretern für die Festlegung, Überprüfung und Überwachung geeigneter Maßnahmen verantwortlich ist.
- Sie ermöglicht gegebenenfalls die Verfolgung von Fällen einer Gewaltausübung durch Dritte nach den Bestimmungen der Vereinbarung.

Diese beiden Rahmenvereinbarungen befassen sich zwar nicht ausdrücklich mit Umstrukturierung und organisatorischen Änderungen, helfen jedoch gleichfalls bei deren Bewältigung. Weitere Aktionen im Rahmen des sozialen Dialogs können ebenfalls hilfreich sein, angefangen beim gemeinsamen sozialen Dialog, der im Falle von Massenentlassungen oder einschneidenden Änderungen auf Unternehmensebene geführt werden sollte.

EU-weiter Rahmen für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz

Aus EU-weiter Perspektive muss auch der Dreiparteien-Mechanismus betont werden, der die Tätigkeiten des EU-Beratungsausschusses zu Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz bestimmt und in dem Arbeitnehmer, Arbeitgeber und Mitgliedstaaten vertreten sind. Dieses Beratungsorgan könnte künftig eine wichtige Rolle hinsichtlich psychosozialer Risiken am Arbeitsplatz spielen, um ein ausgewogenes Bild derartiger Problematiken aus Sicht des Arbeitsschutzes zu gewinnen.

Gesundheit in Zeiten von Veränderungen und Umstrukturierungen – Bewährte Praxisbeispiele

Die folgenden fünf bewährten Praxisbeispiele sollen dabei helfen, negative gesundheitliche Auswirkungen aufgrund einschneidender Änderungen von Unternehmensabläufen besser zu bewältigen.

Überwachung und Beurteilung

Neben einer Überwachung auf nationaler und EU-weiter Ebene, die harmonisierte Umfragen und Datenbanken erfordert, kann und sollte die Beurteilung der gesundheitlichen Auswirkungen von Umstrukturierungsmaßnahmen in die bestehenden Risikobeurteilungsverfahren, wie z. B. Gefährdungsanalysen, auf Unternehmensebene eingebracht werden. Da bei dieser Risikobeurteilung die relevanten Strukturen für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz einbezogen werden, sollte sie über Methoden erfolgen, die sich auf Abläufe in Zusammenhang mit Kommunikationsfluss, Unterstützung für Führungskräfte, Einbindung der Mitarbeiter und Veränderungsbereitschaft konzentrieren. Die Risikoabschätzung muss vor, während und nach den Umstrukturierungsmaßnahmen durchgeführt werden, um ihre möglichen negativen Auswirkungen auf die Gesundheit und Sicherheit der Arbeitnehmer zu minimieren. Ebenso sind spezielle Aktionspläne für die Nachsorge erforderlich, die auf die kritischen Problembereiche aus der Gefährdungsanalyse eingehen. Diese Überwachungstätigkeit sollte einen pragmatischen Ansatz verfolgen und zur Alltagsroutine von Unternehmen gehören.

Sozialer Dialog und Kommunikation

Ein gut funktionierender kontinuierlicher und konstruktiver Dialog auf sämtlichen Ebenen ist ein entscheidender Faktor bei Änderungs- und Umstrukturierungsprozessen. Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit einerseits und Verhütung neuer Risiken wie etwa Stress andererseits müssen im sozialen Dialog miteinander verbunden werden. Gemeinsame Maßnahmen, Initiativen und Kollektivverhandlungen zur Behandlung der verschiedenen Aspekte des Wandels, u. a. gesundheitliche Aspekte, müssen auf allen Ebenen gefördert werden: auf Unternehmens- und Sektorebene ebenso wie lokal, regional und sektorübergreifend.

Ohne gut funktionierende Kommunikation fühlen sich die von der Umstrukturierung betroffenen Mitarbeiter oft ausgeschlossen, an den Rand gedrängt und machtlos. Eine angemessene Kommunikation kann dabei helfen, die Ungewissheit zu vermindern, die Mitarbeiter zu bestärken, dass ihre Sicht der Dinge und Interessen berücksichtigt werden und ihnen sogar das Gefühl geben, dass sie auch Träger des Umstrukturierungsprozesses sind. Gute Kommunikation baut auf drei Elementen auf:

- Qualität: Die Kommunikation sollte so erfolgen, dass jedem Einzelnen bewusst ist, was der Umstrukturierungsprozess für ihn bedeutet.
- Zeitpunkt: Informationen müssen zeitgerecht vermittelt werden, damit die Empfänger sehen, dass ihre legitimen Interessen berücksichtigt werden.
- Richtung: Ein bidirektionaler Informationsfluss ist erforderlich, um zu zeigen, dass die Arbeitgeber die von den Arbeitnehmern und ihren Vertretern geäußerten Ansichten berücksichtigen und entsprechend konstruktiv reagieren.

Konsistenz und Fairness

Um eine Vertrauensbasis zu schaffen, müssen die Arbeitnehmer davon überzeugt sein, dass sie von ihrem Arbeitgeber fair behandelt werden. Das Thema Gesundheit und Umstrukturierung erfordert noch mehr Kooperation und Vertrauen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Die Arbeitnehmer müssen darauf vertrauen können, dass sie gerecht behandelt werden. Fairness wird in diesem Kontext in den drei Dimensionen der Gerechtigkeit wahrgenommen, nämlich distributiver, prozeduraler und interaktionaler Gerechtigkeit. *Distributive Gerechtigkeit* wird wahrgenommen, wenn die Verteilung der Belastungen, z.B. Auswahlkriterien für Entlassung oder Umbesetzung innerhalb des Unternehmens von den Arbeitnehmern als fair angesehen wird. *Prozedurale Gerechtigkeit* bedeutet, dass die Arbeitnehmer die Maßnahmen im Zuge der Umstrukturierung als fair betrachten und sich einbringen können. *Interaktionale Gerechtigkeit* bezieht sich auf die interne und externe Kommunikation über die getroffenen Entscheidungen und angewandten Verfahren. Um das Vertrauen der Arbeitnehmer in Zeiten der Ungewissheit durch die Umstrukturierungsmaßnahmen des Arbeitgebers zu erhalten, müssen Sozialpartner und politische Entscheidungsträger auf alle drei Dimensionen eingehen und dabei das Ausmaß des strittigen Restrukturierungsprozesses berücksichtigen.

Konsistenz ist ebenfalls ein wichtiger Faktor. Die Arbeitnehmer müssen das Gefühl haben, dass ihre Entscheidungen hinsichtlich der Umstrukturierung berücksichtigt und auf gerechte, konsistente und unparteiische Weise umgesetzt werden. Wenn die Mitarbeiter im Entscheidungsprozess ein wichtiges Wort mitzureden haben, so erachten sie die Vorgehensweisen wahrscheinlicher als fair. Die Einbindung der relevanten Strukturen für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz kann dem ganzen Prozess mehr Glaubwürdigkeit verleihen.



Schulung und Weiterbildung

Die Bedeutung, die in der EU einem lebenslangen Lernprozess zur Bewältigung von Veränderungen und Umstrukturierungen beigemessen wird, zeigt, wie dadurch eine bessere Anpassungsfähigkeit der Arbeitnehmer an Umstrukturierungsmaßnahmen gewährleistet sowie ihre Kompetenzen insgesamt und ihre nachhaltige Einsatzfähigkeit verbessert werden können. Der Lern- und Weiterbildungsprozess muss jedoch darüber hinausgehen und sich auch auf folgende Faktoren konzentrieren:

- steigendes Gesundheitsbewusstsein unter den Arbeitgebern, Gewerkschaften, Experten für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz sowie den Arbeitnehmervertretern, egal ob sie Fachleute im Bereich Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz sind oder nicht;
- bessere Vorbereitung der Sozialpartner auf Kollektivverhandlungen über jegliche Art von Veränderungen, einschließlich des Faktors Gesundheit, und auf die Auseinandersetzung mit dem Thema Wohlbefinden im Unternehmen;
- Einbindung der mittleren Führungsebene, die mit den nötigen Kenntnissen, Hilfsmitteln und Instrumenten zum konkreten Vorgehen bei organisatorischen Umstrukturierungen ausgerüstet werden sollten.

Unterstützung und Gesundheitsförderung

Eine entsprechende Unterstützung der Arbeitnehmer in der Übergangsphase vom Verlust des Arbeitsplatzes bis zu einer neuen Beschäftigung ist von entscheidender Bedeutung. Ein vielversprechender präventiver Ansatz ist die bessere Vorbereitung des Einzelnen, um ihm die nötigen Voraussetzungen zur Anpassung an den sich ändernden Arbeitsmarkt durch bessere Einsatzfähigkeit (im Sinne einer interaktiven Beschäftigungsfähigkeit zwischen persönlichen und institutionellen Eigenschaften) sowie durch die Stärkung seiner Bewältigungskapazitäten zur besseren Anpassung an die geänderten Berufsanforderungen zu verleihen. Interventionsmaßnahmen zur Unterstützung entlassener Arbeitnehmer sollten sich auf einen raschen Wiedereinstieg in das Berufsleben als zentrales Thema konzentrieren. Hierfür sind aktive Arbeitsmarktprogramme von grundlegender Bedeutung. Diese Maßnahmenmodelle sind aber nur dann hilfreich, wenn sie auch umfassende Qualifizierungsmaßnahmen miteinbeziehen.

Zur Vermeidung der lähmenden Effekte von Langzeitarbeitslosigkeit und zum Schutz der Gesundheit von Arbeitnehmern – ein entscheidender Faktor für ihre Chancen auf einen raschen Wiedereinstieg – sollten vielversprechende Konzepte wie etwa Maßnahmen zur Gesundheitsförderung während des gesamten Berufslebens oder Ansätze arbeitsmarktintegrativer Gesundheitsförderung angewendet, evaluiert und weiterentwickelt werden.

Die zehn wichtigsten Handlungsbereiche

1. Gesundheit und Umstrukturierung: Ein Schlüsselthema für strukturelle Änderungen?

Die Bewältigung der umstrukturierungsbedingten Gesundheitsaspekte ist nicht nur deshalb notwendig, weil sich Umstrukturierungen negativ auf die Gesundheit auswirken können, sondern weil dies eine sinnvolle Investition in die Gesundheit der europäischen Arbeitnehmerschaft darstellt und hilft, das europäische Modell als nachhaltiges und konkurrenzfähiges Modell abzusichern. Wie sieht die optimale Kombination aus gesetzlichen Regelungen, sozialem Dialog, Schulungen, Investitionen, Verpflichtung und operativen Tools aus?

2. Risikogruppen: Vertrauen und Gerechtigkeit als entscheidendes Thema?

Wissenschaftliche und empirische Erkenntnisse zeigen, welche Gruppen am meisten gefährdet sind: entlassene Personen, „Überlebende“ von Entlassungen, Zeitarbeiter und Teilzeitbeschäftigte, mittlere Führungskräfte und konkursgefährdete Kleinunternehmer. Gerechtigkeit ist ein Schlüsselfaktor bei tiefgreifenden organisatorischen Veränderungen. Inwieweit sind transparente Kommunikation, Kooperation und Vertrauen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern in der Unternehmenspraxis vorhanden?

3. Daten und Studien: Wie lassen sich Daten, Sensibilisierung und Überwachung verbessern?

Daten zu Gesundheit und Umstrukturierung sind rar und sowohl auf nationaler als auch europäischer Ebene nur bruchstückhaft. Zur besseren Beurteilung der aktuellen Situation und zur Planung zukünftiger Maßnahmen muss die Frage gestellt werden, wie eine einheitliche Erfassung und Auswertung von Daten zur Gesundheit von Arbeitnehmern im Zuge von Umstrukturierungsprozessen möglich gemacht werden kann, da dies besonders in KMU äußerst schwierig zu sein scheint.

4. Unternehmen und Führungskräfte: Welche Verantwortlichkeiten?

Gesundheit im Kontext von Umstrukturierungsmaßnahmen und organisatorischen Änderungen ist eine gemeinsame Verantwortung und es gibt keine klaren Grenzen zwischen der unternehmerseitigen Verantwortung zur Förderung der Gesundheit am Arbeitsplatz und der Verantwortung des Staates sowie anderer öffentlicher Akteure, die für die Gesundheit der Arbeitnehmer zuständig sind. Inwieweit sollen die geschäftsführenden, beruflichen und finanziellen Verantwortlichkeiten zur Förderung der Gesundheit im Vorfeld der Änderungen, bei der Vorbereitung darauf und bei ihrer Bewältigung in der Umstrukturierung – einschließlich ihrer Auswirkungen auf die Wertschöpfungskette und ausgelagerte Betriebsteile (outsourcing) – reichen?

5. Sozialer Dialog: Wie geht es weiter?

Der soziale Dialog ist entscheidend bei der Bewältigung von Umstrukturierungsmaßnahmen und Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz und sollte zu diesem Zweck eingesetzt werden. Welche weiteren Schritte können von den Sozialpartnern für gemeinsame Maßnahmen, Kollektivverhandlungen über den Wandel in all seinen Dimensionen und zur Sensibilisierung von Arbeitgebern, Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretern unternommen werden?

6. Gesetzgebung: neu überdenken?

Die Verbindung zwischen Gesundheit und Umstrukturierung wird zwar in der EU-Gesetzgebung nicht ausdrücklich erwähnt, es ist jedoch mittlerweile klar, dass hier ein Kausalzusammenhang besteht. Herrscht Handlungsbedarf auf EU-Ebene und müssen die bestehenden Gesetze und rechtlichen Rahmenbedingungen neu überdacht werden? Sind zusätzliche Anweisungen oder Empfehlungen auf EU- und/oder nationaler Ebene zur Neugestaltung der Rolle von Gewerbeaufsicht durch die Einbeziehung von Umstrukturierungsmaßnahmen und organisatorischen Änderungen in ihre zunehmende Auseinandersetzung mit psychosozialen Risiken notwendig? Sollten Gesundheitsprobleme im Zusammenhang mit Umstrukturierungsmaßnahmen im Rahmen künftiger EU-Maßnahmen für Berufskrankheiten berücksichtigt werden?

7. Umstrukturierungsmaßnahmen im öffentlichen Sektor: Können Ansätze aus dem privaten Sektor übernommen werden?

Öffentliche Behörden sind nicht nur für Politik und Gesetzgebung zuständig, sondern auch für die Verwaltung öffentlicher Körperschaften und Einrichtungen verantwortlich. Im Zuge des einschneidenden Wandels, den der öffentliche Sektor in Europa derzeit durchläuft, stellt sich die Frage, welche Verantwortlichkeiten und Maßnahmen von den öffentlichen Behörden auf zentraler, regionaler bzw. lokaler Ebene zum Schutz der Gesundheit ihrer Arbeitskräfte bei Umstrukturierungsmaßnahmen ergriffen werden können.

8. Die Rolle von Diensten für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz und Kooperation mit dem Gesundheitssektor: mögliche Verbesserungen?

Eine „gesunde“ Umstrukturierung kann von ersten Gesundheitsmaßnahmen profitieren, sollte sich jedoch eher auf eine bessere Vorsorge, Bewältigung und Nachsorge verlassen. Wie kann die Rolle von Diensten für die Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz in Zeiten des Wandels hinsichtlich ihrer eigenen Ausbildung und Expertise weiterentwickelt werden, um die gesundheitlichen Dimensionen von Veränderungen und Umstrukturierungen in Angriff nehmen zu können und um ihre Rolle als Vermittler wahrzunehmen? Wie können Sozialversicherungsträger und Gesundheitsdienstleister zur Vermeidung negativer gesundheitlicher Auswirkungen infolge von Umstrukturierungsmaßnahmen beitragen?

9. Beschäftigung, Gesundheit und Flexicurity: ein neuer Brückenschlag?

Die gesundheitlichen Auswirkungen von Umstrukturierungsmaßnahmen erfordern moderne Beschäftigungskonzepte, u. a. auf der Basis einer Verbesserung von Beschäftigungsfähigkeit und Flexicurity. Sollten Flexicurity-Konzepte daher in Richtung einer besseren Adaptation von Unternehmen und Personen an Veränderungen ausgeweitet werden? Spielen Arbeitsämter eine Rolle bei der Bewältigung der Auswirkungen von Veränderungen auf die Gesundheit der Arbeitnehmer?

10. Betriebliche Instrumente, Netzwerke und Weiterbildung: Welche Prioritäten setzen?

Betriebliche Instrumente sind nur dann wirksam, wenn sie auf andere Aspekte der Umstrukturierung abgestimmt sind: Gesetzgebung, sozialer Dialog, Verpflichtung, Schulung, Austausch bewährter Praktiken, Investitionen und eine klare Rolle für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz. Welche Prioritäten sind bei der Ausarbeitung betrieblicher Rahmenrichtlinien für Unternehmen und Organisationen zu setzen, die die Besonderheiten von KMU berücksichtigen? Welche Anstrengungen werden hinsichtlich der Überprüfung herkömmlicher Instrumente zur Risikobeurteilung unternommen, um Umstrukturierungskonsequenzen als dringliches Thema einzubinden?

Wo erhalte ich weiterführende Informationen?

Website zu Umstrukturierungsthemen:

<http://ec.europa.eu/restructuringandjobs>

Nähere wissenschaftliche Fakten finden Sie im Hintergrunddokument zum Umstrukturierungsforum „Investitionen in das Wohlbefinden am Arbeitsplatz – Behandlung psychosozialer Risiken in Zeiten des Wandels“ unter der Schirmherrschaft der Generaldirektion für Beschäftigung, Soziales und Chancengleichheit und der belgischen Ratspräsidentschaft:

<http://ec.europa.eu/restructuringandjobs>

↳ Umstrukturierungsforen

Anticipedia, eine gemeinschaftliche Website zum Thema industrielle Umstrukturierungen.

www.anticipedia.eu

Weitere Links

Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen in Dublin:

www.eurofound.europa.eu

Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz in Bilbao:

www.osha.eu

Beratende Kommission für den industriellen Wandel:

www.eesc.europa.eu/sections/ccmi/index-de.asp

EU – Rechte am Arbeitsplatz

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=de&catId=82>

Europäischer sozialer Dialog

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=329&langId=de>

Ressourcencenter des EGB

<http://resourcecentre.etuc.org>

Europäisches Ressourcencenter der Arbeitgeber

<http://www.erc-online.eu>

Europäische Kommission

Investitionen in das Wohlbefinden am Arbeitsplatz – Psychosoziale Risiken in Zeiten des Wandels

Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union

2010 – 24 S. – 14,8 × 21 cm

ISBN 978-92-79-17091-1

doi:10.2767/71806

Im Zuge des EU-Programms für Beschäftigung und soziale Solidarität Progress befasst sich diese Publikation „Investitionen in das Wohlbefinden am Arbeitsplatz“ mit den psychosozialen Risiken in Zeiten des Wandels. Es gibt mehr und mehr Belege für die möglichen negativen Auswirkungen von Umstrukturierungen auf die Gesundheit der Beschäftigten und ihrer Familien. Unsicherheit und Ungewissheit über die Zukunft des eigenen Arbeitsplatzes stellen zudem eine wichtige Verbindung zwischen Umstrukturierungsprogrammen und den Auswirkungen auf die Gesundheit der Angestellten (Depressionen, Fernbleiben, Schlafstörungen ...) dar. Diese Broschüre hebt einige der Kernprobleme im Zusammenhang mit organisatorischen Änderungen, Umstrukturierungen, Gesundheit und Wohlbefinden hervor und erläutert, welche Maßnahmen ergriffen werden können, um Unternehmen und Menschen wirkungsvoller auf einschneidende Änderungen vorzubereiten.

Die Druckausgabe dieser Veröffentlichung ist in Deutsch, Englisch und Französisch erhältlich.

WO ERHALTE ICH EU-VERÖFFENTLICHUNGEN?

Kostenlose Veröffentlichungen:

- über den EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>);
- bei den Vertretungen und Delegationen der Europäischen Union.
Die entsprechenden Kontaktdaten finden sich unter <http://ec.europa.eu/> oder können per Fax unter der Nummer +352 2929-42758 angefragt werden.

Kostenpflichtige Veröffentlichungen:

- über den EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>).

Kostenpflichtige Abonnements (wie z. B. das Amtsblatt der Europäischen Union oder die Sammlungen der Rechtsprechung des Gerichtshofes der Europäischen Union):

- über eine Vertriebsstelle des Amtes für Veröffentlichungen der Europäischen Union (http://publications.europa.eu/eu_bookshop/index_de.htm).



www.2010againstopoverty.eu

Falls Sie an den **Veröffentlichungen** der Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Chancengleichheit interessiert sind, können Sie sie unter folgender Adresse herunterladen oder kostenfrei abonnieren:

[*http://ec.europa.eu/social/publications*](http://ec.europa.eu/social/publications)

Unter der folgenden Adresse können Sie sich auch gerne für den kostenlosen E-Newsletter der Europäischen Kommission *Social Europe* anmelden:

[*http://ec.europa.eu/social/e-newsletter*](http://ec.europa.eu/social/e-newsletter)

[**http://ec.europa.eu/social**](http://ec.europa.eu/social)



[**www.facebook.com/social europe**](http://www.facebook.com/social europe)



Amt für Veröffentlichungen

ISBN 978-92-79-17091-1



9 789279 170911