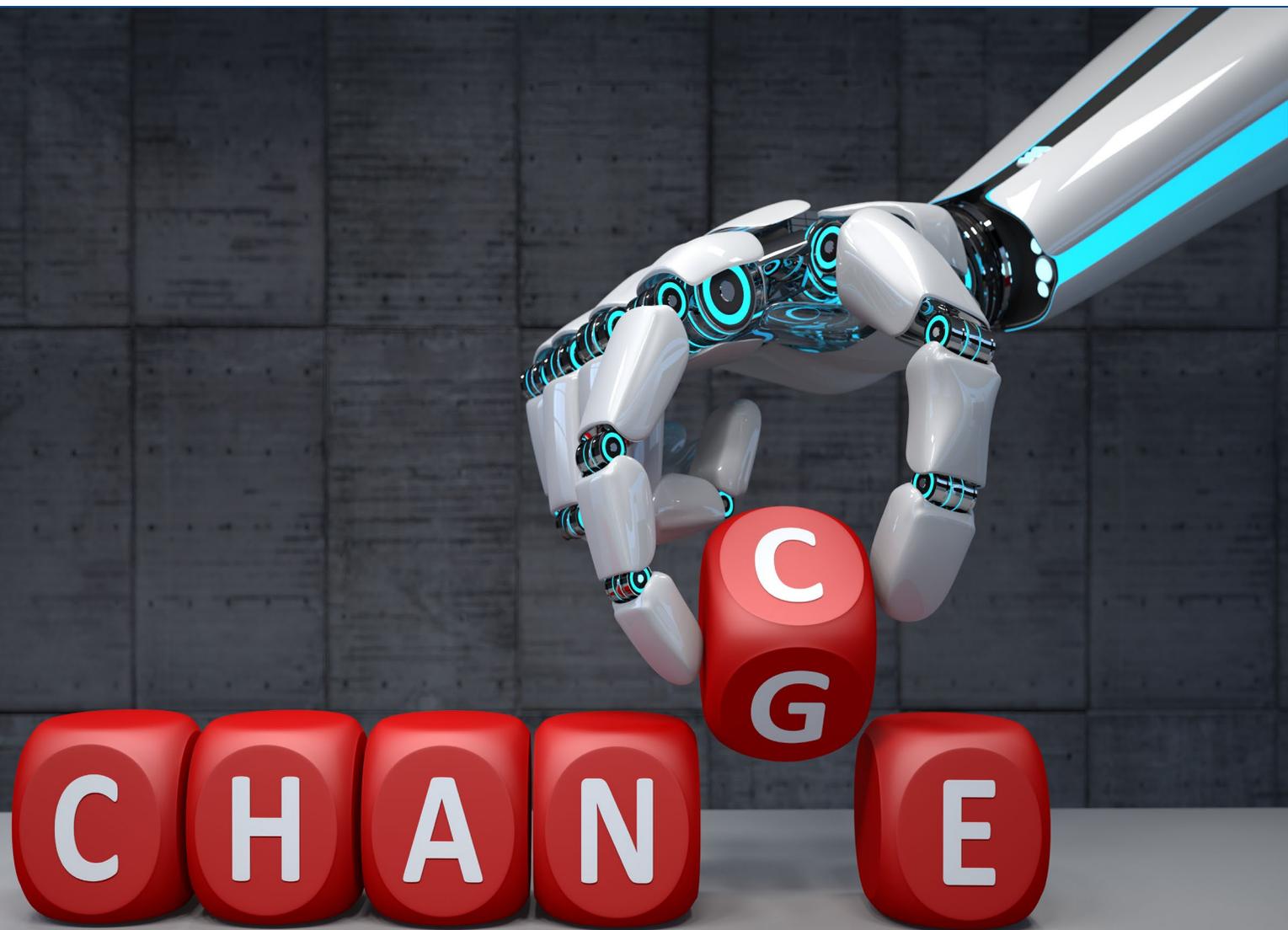


Veränderungs- prozesse sicher und gesund gestalten – auf die Haltung kommt es an

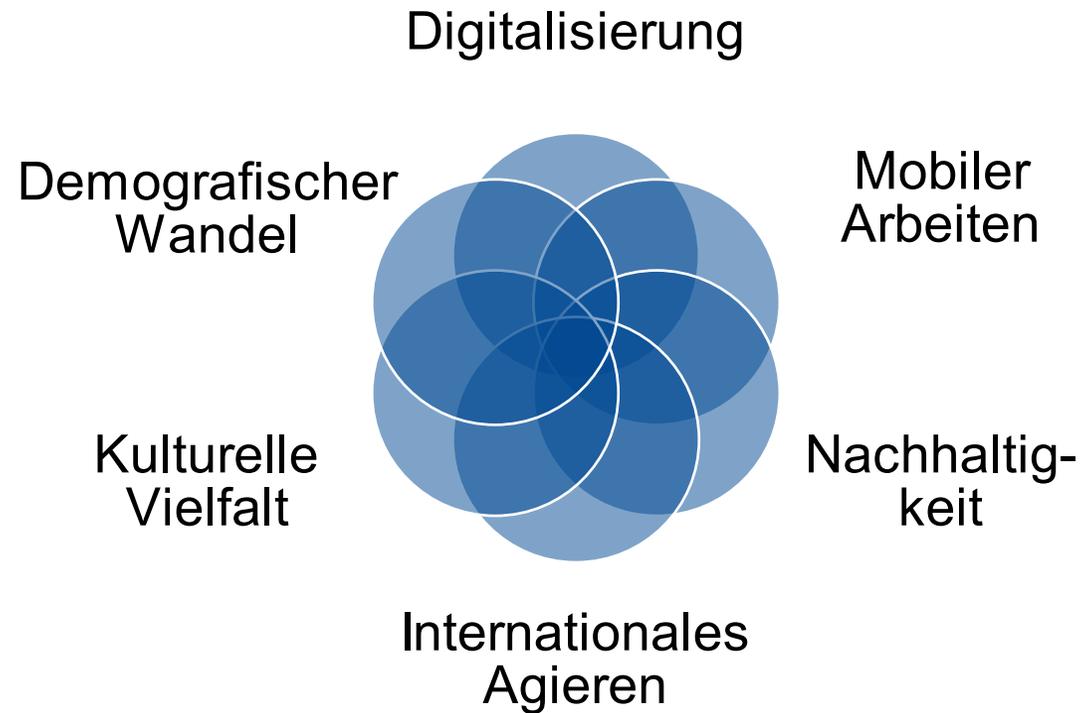
Sieglinde Ludwig
DGUV

Leiterin des Fachbereiches
„Gesundheit im Betrieb“ sowie
der Abteilung „Gesundheit“

A+A Kongress, 27.10.2021



Aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen (Auswahl)



Vernetzen!

Folgen für Betriebe und Bildungseinrichtungen

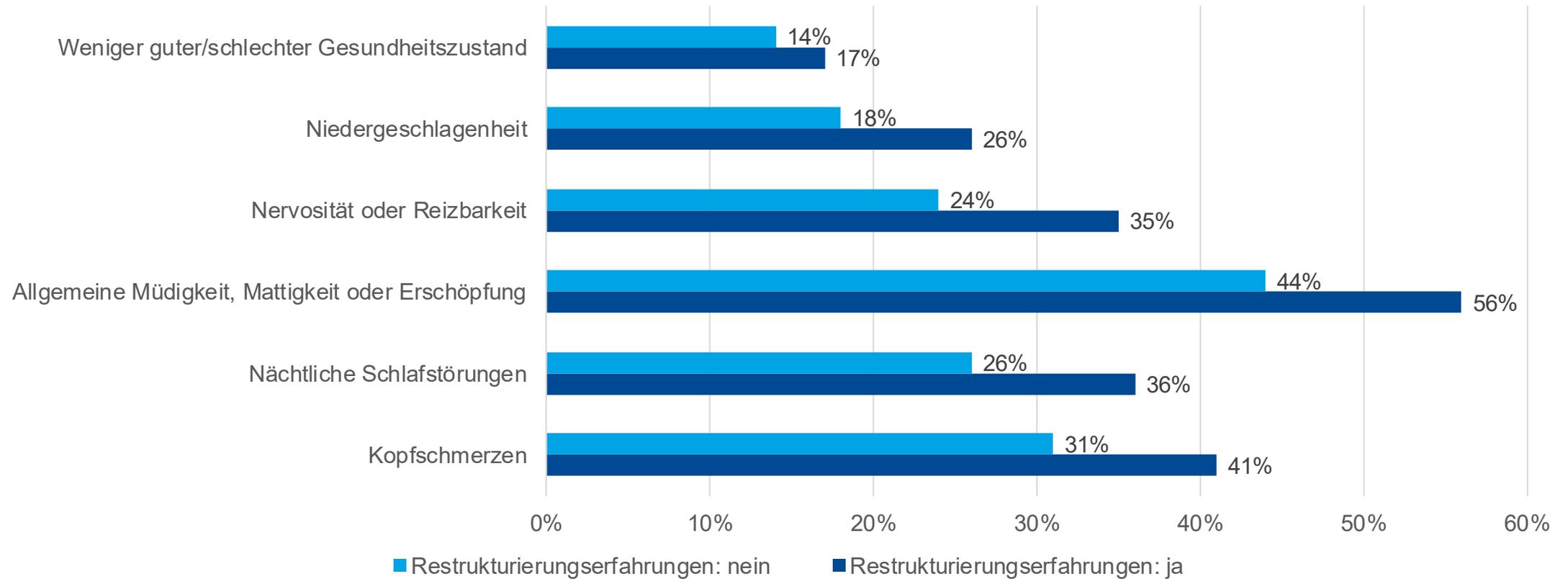
Betriebe und Bildungseinrichtungen befinden sich in einem stetigen Veränderungsprozess.

Restrukturierungsmaßnahmen wie z.B. Fusionen, Outsourcing oder interne Reorganisationen sind Prozesse, die sowohl kurz- als auch mittel- und langfristig in die **Unternehmensstruktur** und **-kultur** eingreifen.



© Olivier Le Moal – stock.adobe.com

Wie wirken Veränderungsprozesse auf Beschäftigte?



Quelle: BAuA 2019

Was bedeuten diese Erkenntnisse für den Erfolg von Restrukturierungsmaßnahmen?



60 – 70 %

...aller Restrukturierungen scheitern.

Quelle: Henke 2016

Warum scheitern Restrukturierungsmaßnahmen?

- keine klare strategische Ausrichtung
- Umsetzungsschwäche oder
- fehlende Kundenorientierung

Wichtigster Faktor für das Gelingen bzw. Misslingen:
der Mensch, d. h. die **Beschäftigten!**

- unklare oder fehlende Kommunikation,
- mangelnde Partizipation am Changeprozess
- ungenügende Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse



© Rawpixel.com – Fotolia.com

Quelle: Werther, Jacobs 2014

Wie können diese Herausforderungen bewältigt werden?

Um Veränderungsprozesse sicher, gesund und erfolgreich zu gestalten, benötigen Betriebe und Bildungseinrichtungen ein **gesundes Change Management**.

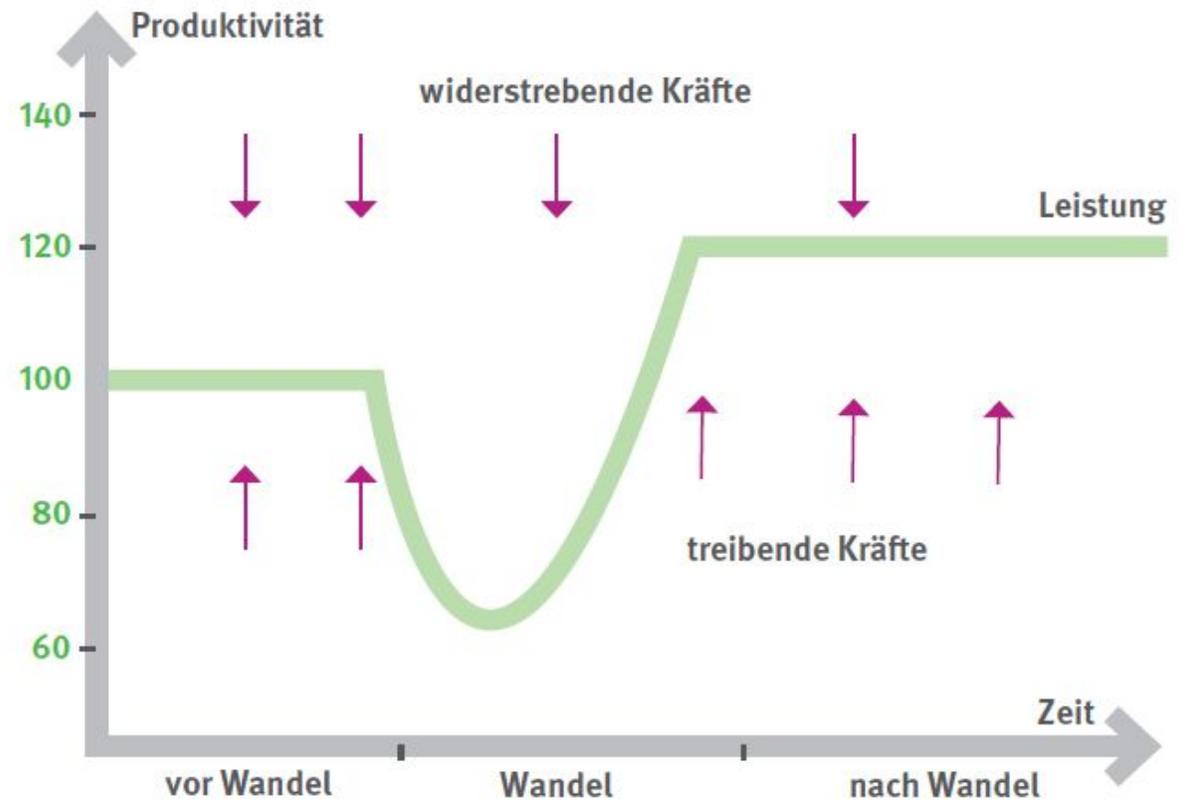
Change Management meint dabei „die laufende Anpassung von Unternehmensstrategien und -strukturen an veränderte Rahmenbedingungen.“

Quelle: Springer Fachmedien
Wiesbaden GmbH o.J.

Der Veränderungsprozess - Modell

3-Phasen-Modell der Veränderung
des Organisationspsychologen
Kurt Lewin

Es gibt in Veränderungssituationen
widerstrebende und **antreibende**
Kräfte.



Quelle:
DGUV
2020

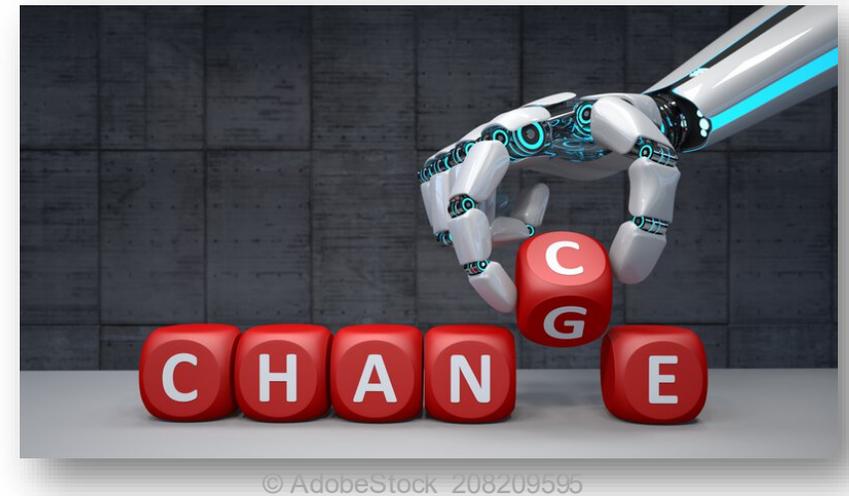
Der Weg zur resilienten Organisation

Gesundheitskompetente Führungskräfte können diese Effekte abmildern und sind daher (immer) achtsam. Sie

- steuern die Restrukturierungsprozesse aktiv
- formulieren ein klares Ziel
- helfen, bilden gezielt weiter und informieren, wenn sich Beschäftigte „*auf den Weg machen*“
- kalkulieren Widerstände, Konflikte und Fehler „*auf dem Weg*“ als wichtige Lernschritte mit ein (Phase 2)
- bedienen sich in aller Regel eines Führungsstils, der darauf ausgerichtet ist, Ängste zu nehmen und den Beschäftigten Orientierung zu geben, damit sie handlungssicher bleiben

Do's and Dont's in Veränderungsprozessen

- ✓ **Veränderungen brauchen „öffentliche“ Erklärungen.**
- + „**Motivator**“: Öffentliche und persönliche Erklärung der Veränderungshoffnungen (Sinn und Zweck) und der damit verbundenen neuen Perspektive für die Betroffenen (Verstehbarkeit).
- „**Demotivator**“: Das „Warum“ und „Wozu“ einer Veränderung werden häufig nur oberflächlich benannt und nicht tatsächlich erklärt.



Quelle: DGUV 2020

Do's and Dont's in Veränderungsprozessen

✓ **Veränderungen erfordern eine Beurteilung der Gefährdungen.**

+ „**Motivator**“: Die Beschäftigten werden früh in Veränderungsüberlegungen einbezogen und in der Umsetzung unterstützt und geschult. Gefährdungen für Leib und Leben sowie im Hinblick auf psychische Belastung werden vorab bewertet. Das „Wie“ und „Womit“ wird also unterstützt und sicher gestaltet, ohne das „Ob“ der Veränderung infrage zu stellen.

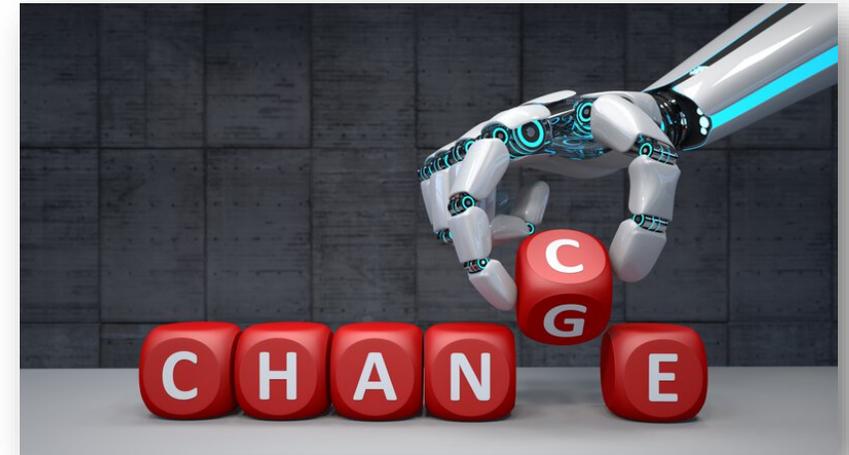
- „**Demotivator**“: Neue Arbeitsmittel, neue Entscheidungswege oder neue Technologien werden ohne aktive Beteiligung und Weiterbildung der Beschäftigten eingeführt. Mögliche Risiken und Gefährdungen werden wissentlich ignoriert oder „*weggeschoben*“.

Do's and Dont's in Veränderungsprozessen

✓ **Veränderungen brauchen „Raum“ für Fehler und Experimente.**

+ „**Motivator**“: Geschützte „Ausprobierräume oder -zeiten“ einplanen. Mögliche Fehler einkalkulieren. Fehlerfolgen abfedern, z. B. durch vorübergehende zusätzliche Unterstützer.

- „**Demotivator**“: Bestrafung von Kritikern der Veränderung oder Beschäftigten, die das „*Neue*“ nicht von Beginn an richtig anwenden können.



© AdobeStock_208209595

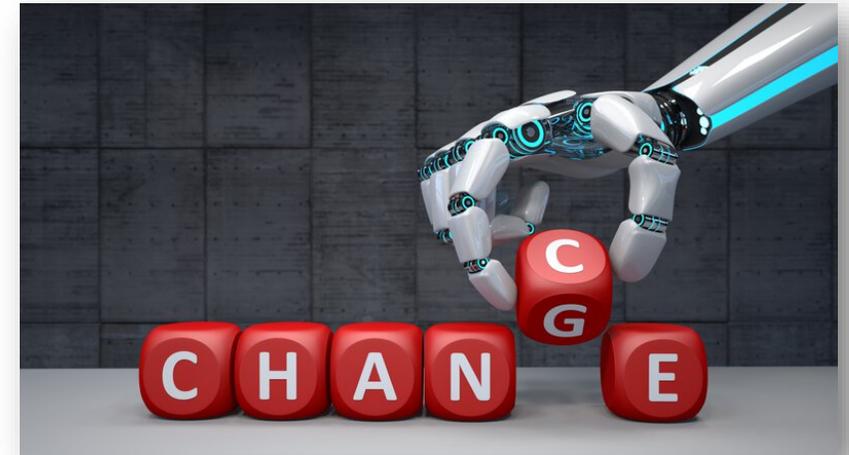
Quelle: DGUV 2020

Do's and Dont's in Veränderungsprozessen

✓ **Veränderungen brauchen etwas „Einwirkzeit“.**

+ „**Motivator**“: Gemeinsam geplante Veränderungen mit Feedback-Schleifen erhöhen die Anwendungswahrscheinlichkeit (Commitment) der neuen Regeln um ein Vielfaches. Es geht darum, das Neue einfach zu machen, zu loben, Geduld zu haben und „*Luft zum Durchatmen*“ zu ermöglichen.

- „**Demotivator**“: Veränderungen „*von heute auf morgen*“, ohne Fehlererlaubnis und mit Druck von oben durchgesetzt.



© AdobeStock_208209595

Quelle: DGUV 2020

Unterstützungsleistungen der gesetzlichen Unfallversicherung - Publikationen

- Handlungsfeld Sicherheit & Gesundheit - Praxishilfe 4 – „**Sicherheit und Gesundheit in Veränderungsprozessen**“
- [DGUV-Information 206-025](#) „**Auf die Haltung kommt es an!** - Unternehmen mit Herz und Verstand sind erfolgreich und sicher - warum eigentlich?“
- [DGUV-Information 206-007](#) „So geht's mit Ideen-Treffen“
Erklärfilme Ideen-Treffen: Webcode d125363
- [PowerPoint-Präsentation](#) zum Thema „**CSR im Zusammenhang mit Sicherheit und Gesundheit in der Arbeitswelt**“



Unterstützungsleistungen der gesetzlichen Unfallversicherung – weitere Tools

Kommmitmensch-Dialoge

Damit Sicherheit und Gesundheit bei allen Entscheidungen im Betrieb und in der Bildungseinrichtung mitgedacht werden, hilft es, regelmäßig mit den Beschäftigten zu den Themen ins Gespräch zu kommen. So können Sie bei allen Beteiligten das Verständnis schärfen, wie sicheres und gesundes Verhalten auf einem hohen Niveau funktionieren kann. Die kommmitmensch-Dialoge helfen Ihnen dabei, das Gespräch zu starten.



© Grubenglueck

Unterstützungsleistungen der gesetzlichen Unfallversicherung – Qualifizierungs- und Beratungsangebote

Qualifizierungsangebote Ihres UVT

- z. B. **VBG** „Sicher und gesund führen: Veränderungsmanagement“ oder **BG RCI** „Gesundes Führen“

Beratungsangebote Ihres UVT

- UVT verfügen über fundierte Expertise im Themenfeld „Veränderungsprozesse sicher und gesund gestalten“. Betriebe und Verwaltungen sind grundsätzlich einem UVT zugeordnet. Kontaktieren Sie die Präventionsabteilung Ihres UVT und fragen Sie nach Unterstützung..



© Fotolia_79275043_M.jpg

Literatur

- Werther, S.; Jacobs C. (2014): Organisationsentwicklung – Freude am Change. Hrsg: Brodbeck, F. C.; Werther, S.; Woschée, R.. Springer-Verlag: Berlin, Heidelberg.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.) (2019): Gesund durch die Restrukturierung – Das Führungsverhalten ist wichtig. baua:fakten20191129. Verfügbar unter: <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fakten/BIBB-BAuA-30.html>
- Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV) (Hrsg.) (2020): Sicherheit und Gesundheit in Veränderungsprozessen. Verfügbar unter: <https://publikationen.dguv.de/praevention/kampagne-kommitment/handlungsfeld-sicherheit-und-gesundheit/3778/handlungsfeld-sicherheit-gesundheit-praxishilfe-4-sicherheit-und-gesundheit-in-veraenderungsproz>
- Henke, A. (2016): Mit Restrukturierung den Unternehmenswert steigern. Verfügbar unter: <https://www.springerprofessional.de/change-management/expansion/mit-restrukturierung-den-unternehmenswert-steigern/7483364>. Zuletzt eingesehen am: 15.10.2021
- Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (Hrsg.) (o.J.): Change Management. Verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/change-management-28354/version-251986>. Zuletzt eingesehen am: 13.10.2021

**Vielen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit.**

