

Sachgebiet Veränderung der Arbeitskulturen

## Healthy Change in resilienten Organisationen Sicherheit & Gesundheit in Veränderungsprozessen

Stand: 01.05.2019

### Sicher verändern – eine Handreichung für Führungskräfte

Digitalisieren, innovativ und flexibel bleiben, global agieren, Netzwerke und Plattformen nutzen, agil arbeiten und damit kundenorientiert bleiben, das sind zentrale Herausforderungen für Organisationen. Es zwingt deren Mitglieder, also die Menschen dazu, sich ständig zu verändern. „Doch wie der Prozess in der Organisation letztlich umgesetzt wird, ist nie alternativlos“<sup>1</sup>. Doch wie kann man „im Sturm der Veränderung den Kurs halten und bei möglichst wenig Beschäftigten die Seekrankheit hervorrufen?“<sup>2</sup>

### Inhalt

<b>Sicher verändern – eine Handreichung für Führungskräfte .....</b>	<b>1</b>
<b>Wer braucht die Handreichung &amp; warum?.....</b>	<b>1</b>
<b>Was muss getan werden &amp; wie?.....</b>	<b>3</b>

### Wer braucht die Handreichung & warum?

Warum scheitern Restrukturierungsmaßnahmen? – Weil die Beschäftigten nicht „mitspielen“. Diese Handreichung unterstützt dabei, es richtig zu machen und die Beschäftigten mitzunehmen. Die Bindung an die eigene Organisation wird (1) im Vertrauen der Beschäftigten in die Führung, (2) in der Pflege der eigenen Gesundheit, (3) der Einsatzbereitschaft, (4) der Lernfähigkeit und (5) der Belastbarkeit der Organisation gegenüber Einflüssen von außen sichtbar. Es klingt banal, ist aber wichtig: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten nicht überrumpelt werden, sondern die Gründe für die Veränderungen klar und verständlich dargelegt bekommen. Es genügt nicht, die Order auszugeben, ab morgen ist die Dienstsprache ausschließlich Englisch. Wichtig ist dazu zu sagen, warum dies angestrebt wird. Insbesondere in zunehmend dezentralen und agilen (sich schnell verändernden) Einheiten ist es notwendig, in Bindung an die Organisation zu investieren, damit diese bei den ständigen Veränderungsanforderungen nicht verloren geht. Verlieren Beschäftigte das Vertrauen in ihre Organisation, kann dies zu Gleichgültigkeit und Unachtsamkeit führen. Unternehmensziele wie z. B. Produktivität, Sicherheit und Gesundheit können negativ beeinflusst werden.

Insbesondere in Phasen der Veränderung oder Krisen zeigt sich die „Robustheit“ der Bindungen, denn jede Veränderung schafft zwangsläufig Unsicherheit, Ängste und Hoffnungen zugleich. Das

<sup>1</sup> BAuA-Projektbericht F2305, S. 17

<sup>2</sup> Zitat einer Unternehmerin aus einem Seminar der BGHM zur alternativen Betreuung nach DGUV Vorschrift 2

gewohnte Handeln funktioniert nicht mehr oder ist nicht mehr erwünscht. Das „neue“ Handeln steht jedoch noch nicht sicher fest bzw. muss erst erlernt werden. Das verändert die Beziehungen der Organisationsmitglieder untereinander.

Nach dem 3-Phasen-Modell der Veränderung des Organisationspsychologen Kurt Lewin beispielsweise (vgl. Abb. 1) gibt es in solchen krisenhaften Veränderungssituationen zwei Arten von Kräften: widerständige und antreibende Kräfte. In der ersten Phase überwiegen die antreibenden Kräfte. Der Wandel wird aus guten Gründen initiiert. In der zweiten Phase wird vielen bewusst, welche und wie viele alltägliche Konsequenzen mit der Veränderung verbunden sind und es entsteht Widerstand. Die widerständigen Kräfte können in dieser Phase so stark werden, dass die Produktivität sogar sinkt. Der ursprünglich durch das Management angestoßene Schwung muss nun wieder von den Mitgliedern einer Organisation aufgenommen und genutzt werden, damit sich eine neue Balance etablieren kann. Die Phase, in der die widerständigen Kräfte zurückgedrängt werden, ist die Etappe, die zu einer Stabilisierung des neuen Status Quo strebt. In allen Phasen werden Beschäftigte oft „sich selbst überlassen“, indem die Ziele der Veränderung beispielsweise nur unvollständig oder gar nicht kommuniziert werden. Dies kann bei den Beschäftigten so wirken, als würden bewährte Vorgänge „aus Prinzip“ abgeschafft, ohne dies zu hinterfragen. Es kann auch der Eindruck entstehen, dass sowohl Führungskräfte als auch Beschäftigte scheinbar willkürlich ausgetauscht werden.

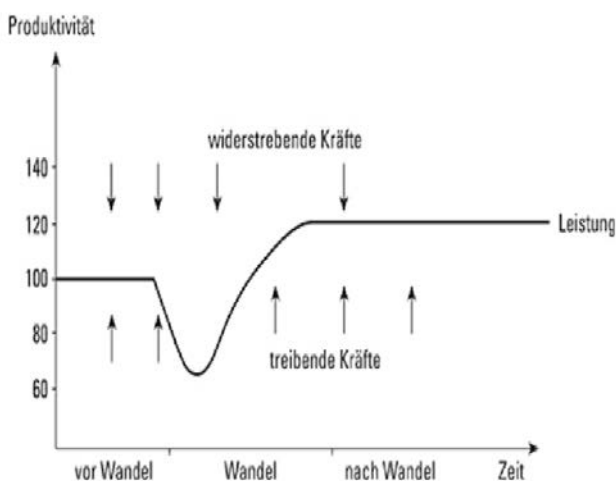


Abb. 1: Veränderungsphasen nach K. Lewin

Dadurch nimmt die Wahrscheinlichkeit unsicherer Handlungen zu. Auch nicht direkt betroffene Mitarbeitende werden psychisch negativ beansprucht. Überforderungssituationen, die Angst den Arbeitsplatz zu verlieren oder fehlende soziale Unterstützung können beispielsweise zu Demotivation, Präsentismus (unproduktive Anwesenheit) oder Schlafstörungen und depressiven Episoden führen. Betroffene geraten an ihre Grenzen. Es beginnt ein Teufelskreis aus gemindertem Leistungswillen und geringerer Leistungsfähigkeit, Blockadehaltungen und Ausfallrisiken.

**Gesundheitskompetente Führungskräfte können diese Effekte abmildern** und sind daher schon zu Beginn der Veränderung achtsam. Sie wollen die Resilienz (gesundheitliche Widerstandsfähigkeit) ihrer Mitarbeitenden stärken:

- Sie entscheiden sich für die aktive Steuerung von Restrukturierungsprozessen.
- Sie formulieren ein klares Ziel.
- Sie helfen, bilden gezielt weiter und informieren, wenn sich Beschäftigte „auf den Weg machen“.
- Sie kalkulieren Widerstände, Konflikte und Fehler „auf dem Weg“ als wichtige Lernschritte mit ein (Phase 2).
- Sie bedienen sich in aller Regel eines Führungsstils der darauf ausgerichtet ist, Ängste zu nehmen und die Mitarbeitenden so zu beeinflussen, dass sie handlungssicher bleiben, die Orientierung nicht verlieren.

D.h. sie gehen einerseits auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden ein und motivieren andererseits durch einen begeisternden visionären Stil und bewusste Wahrnehmung ihrer Vorbildfunktion. Durch dieses Verhalten sichern Führungskräfte längerfristig veränderungsfähige Organisationen mit gesunden und sich selbst einbringenden Mitarbeitenden.

Gut durchgeführte Veränderungen sorgen für weniger Angst, mehr Sicherheit, Gesundheit, Innovationskraft und Lernfähigkeit. Es entsteht eine stabile Kultur und eine gesundheitlich widerstandsfähige Belegschaft, kurz: eine resiliente Organisation. Organisationspsychologisch wirksame Merkmale sind (1) die Verbundenheit und gegenseitige Wertschätzung, (2) Menschen, die

sich als selbstwirksam (Hindernisse/Probleme können eigenständig gelöst werden) erleben und (3) Belegschaften, die einen Sinn in ihrem Tun sehen. So sind diese in der Lage alte, unbrauchbare Muster loszulassen.

Resiliente Organisationen zeichnen sich also durch Mitarbeitende mit einem hohen Kohärenzgefühl aus. Das bedeutet die Prozesse, Abläufe und Entscheidungen sind verstehbar, logisch, nachvollziehbar und die Konsequenzen daraus werden als handhabbar erlebt.

Die folgende Checkliste basiert auf arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen<sup>3</sup> und Beobachtungen der Aufsichtsdienste. Sie kann als Gedankenstütze und Leitfaden für gesunde und sichere Restrukturierungsprozesse dienen.

### Was muss getan werden & wie?

✓ **Wenn Veränderungsentscheidungen getroffen werden, dann eindeutig und durchgehend.**

+ „**Motivator**“: Regelmäßige Planungs- und Strategiebesprechungen mit der Belegschaft.

- „**Demotivator**“: Es wird keine aktive Entscheidung getroffen, sondern passiv auf eine Veränderung reagiert.

✓ **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 die Ziele einer Veränderung werden häufig nur oberflächlich benannt und nicht tatsächlich erklärt.

✓ **Veränderungen brauchen „Gesichter“ und Anlaufstellen.**

+ „**Motivator**“: „Es wird kein Blatt vor den Mund genommen“: Gerüchte werden aufgeklärt, Fragen beantwortet. Auch unangenehme Folgen der Veränderung für Einzelne werden deutlich benannt, nach dem Motto: „Lieber ein

Ende mit Schrecken, als ein Schrecken ohne Ende.“

- „**Demotivator**“: Rückfragen und Gerüchten wird mit dem „Pochen auf die Einhaltung des Dienstweges“ begegnet: Sie werden als „nicht gerechtfertigtes Nörgeln abgetan“ oder sie bleiben gänzlich unbeantwortet.

✓ **Veränderungen brauchen 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 die 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“.

✓ **Veränderungen brauchen eine konsequente Umsetzung.**

+ „**Motivator**“: Nachdem das „Warum“ ausführlich erklärt wurde, geht es ausschließlich um das „Wie“, also die erfolgreiche Umsetzung der Veränderung.

- „**Demotivator**“: Es wird ständig über das „Warum“ der Veränderung diskutiert. Dadurch entstehen falsche Hoffnungen einer fehlenden Veränderungsnotwendigkeit und Konflikte.

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

+ „**Motivator**“: Geschützte „Ausprobierräume oder -zeiten“ einplanen. Fehlerfolgen abfedern durch ein vorübergehendes Aufstocken der unterstützenden Personalressourcen zum Auffangen von Fehlerfolgen.

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

<sup>3</sup> vgl. die Literaturliste auf Seite 4

- ✓ **Veränderungen brauchen die Würdigung des Bestehenden.**
- + „**Motivator**“: Anerkennung des Geleisteten mit der Botschaft, dass auch das Vergangene mühsam erarbeitet wurde und diese Kompetenz jetzt wieder benötigt wird.
- „**Demotivator**“: Die Herabwürdigung der Dinge, die in der Vergangenheit „gewollt“ und „richtig“ waren.
  
- ✓ **Veränderungen brauchen Vorbilder.**
- + „**Motivator**“: Gefühle werden offen benannt. Der Austausch wird gesucht. Aussagen sind verständlich und ehrlich.
- „**Demotivator**“: Das Verhalten der Führungskräfte ist nicht authentisch, unehrlich oder illoyal, obwohl diese Loyalität von den Beschäftigten verlangt wird. Führungskräfte, die als „Retter“ oder „Heilsbringer“ auftreten, fördern Blockaden und verhindern Engagement.
  
- ✓ **Veränderungen brauchen Perspektivenwechsel und Demut.**
- + „**Motivator**“: Führungskräfte und Beschäftigte nutzen die gemeinsamen Gespräche, um wechselseitig die jeweils anderen Sichtweisen kennenzulernen und ein Verständnis zu entwickeln.
- „**Demotivator**“: Feindbilder wie „die da oben“ werden geschürt. Es fehlt die Bereitschaft an zu erkennen, dass „alle nur Menschen“ sind.
  
- ✓ **Veränderungen brauchen Erfolgserlebnisse.**
- + „**Motivator**“: Kleine Schritte in die richtige Richtung werden gelobt und unterstützt. Der Fokus der Aufmerksamkeit liegt auf den guten Ansätzen und Lösungen, nicht auf den Problemfällen.
- „**Demotivator**“: Erzwungene Veränderungen durch die Bestrafung von „Blockierern“, schaffen Angst und Lähmung.
  
- ✓ **Veränderungen brauchen Unterstützer.** + „**Motivator**“: Ein gemischtes Team sämtlicher Hierarchieebenen bereitet die Veränderung und deren Kommunikation gezielt vor.

- „**Demotivator**“: Veränderungen die (aus Unsicherheit) „im stillen Kämmerlein“ entstanden sind, denn „übrumpelte“ Beschäftigte wehren sich aktiv oder passiv und blockieren damit zwangsläufig positive Entwicklungen.
  
- ✓ **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“ und, von einer Person durchgesetzt.

Fazit: „Mutig Miteinander reden, bringt weiter als ängstlich übereinander sprechen, besonders in schwerem Fahrwasser.“<sup>4</sup>

---

**Literatur:**

- Gesicherte Fachmeinung zur Kultur der Prävention der DGUV: [www.dguv.de](http://www.dguv.de) Webcode d162327
- DGUV-Information 206-025 „Auf die Haltung kommt es an.“
- Fachkonzept und Scoping Review zur Kampagne Kommitment der DGUV: <https://www.kommitment-mensch.de/toolbox/broschueren/>
- Das Pinguin Prinzip: [www.das-pinguin-prinzip.com](http://www.das-pinguin-prinzip.com)
- BAuA Forschungsbericht F 2342: [www.baua.de](http://www.baua.de) → F 2342
- Digitalisieren mit Hirn: [www.kulturwandel.org](http://www.kulturwandel.org)
- Einführung Unternehmenskultur, Homma et al., Springer-Verlag
- Betriebliches Sicherheitsmanagement, Myers et al., Springer-Verlag
- Burnes, Bernard; Jackson, Philip, Success and fail-ure in organizational change: An exploration of the role of values, Journal of Change Management, Volume 11, Number 2, June 2011, pp. 133-162

---

Die Graphik (Abb.1) wurde freundlicherweise zur Verfügung gestellt von Vahs et al., Organisation, Einführung in die Organisationstheorie- und praxis, 6 Aufl., S.359 2007, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

<sup>4</sup> Zitat: vgl. Fußnote 2

## Herausgeber

Deutsche Gesetzliche  
Unfallversicherung e.V. (DGUV)

Glinkastraße 40  
10117 Berlin  
Telefon: 030 13001-0 (Zentrale)  
Fax: 030 13001-9876  
E-Mail: [info@dguv.de](mailto:info@dguv.de)  
Internet: [www.dguv.de](http://www.dguv.de)

Sachgebiet „Veränderung der Arbeitskulturen“  
im Fachbereich „Gesundheit im Betrieb“  
der DGUV > [www.dguv.de](http://www.dguv.de) Webcode: d162327

An der Erarbeitung dieser Fachbereich AKTUELL haben mitgewirkt:

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) Fachbereich 1: Grundsatzfragen und Programme