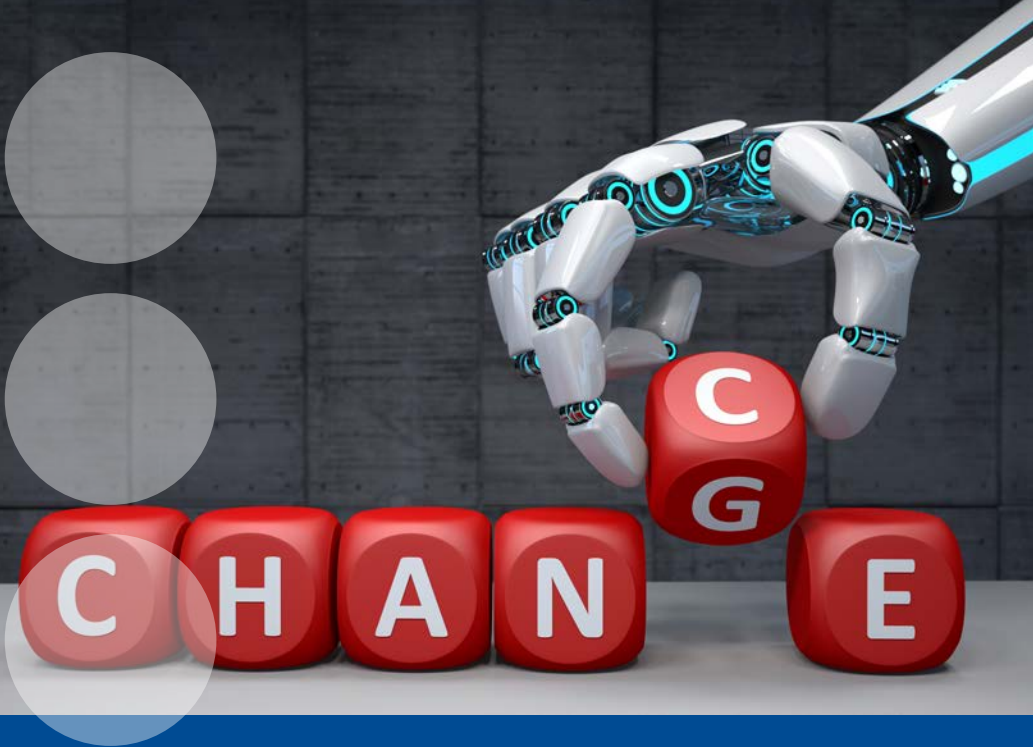


**206-053**

## DGUV Information 206-053



# Sicherheit & Gesundheit

in Veränderungsprozessen

## Impressum

Herausgegeben von: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV)  
Glinkastraße 40  
10117 Berlin  
Telefon: 030 13001-0 (Zentrale)  
E-Mail: [info@dguv.de](mailto:info@dguv.de)  
Internet: [www.dguv.de](http://www.dguv.de)

Sachgebiet Veränderung der Arbeitskulturen des  
Fachbereichs Gesundheit im Betrieb der DGUV

Ausgabe: April 2022

Satz und Layout: Atelier Hauer + Dörfler, Berlin

Bildnachweis: Titelbild: © [stock.adobe.com/Alexander Limbach](https://stock.adobe.com/AlexanderLimbach)  
S. 4: © Shutterstock/Olivier Le Moal

Copyright: Diese Publikation ist urheberrechtlich geschützt.  
Die Vervielfältigung, auch auszugsweise, ist nur mit  
ausdrücklicher Genehmigung gestattet.

Bezug: Bei Ihrem zuständigen Unfallversicherungsträger oder unter  
[www.dguv.de/publikationen](http://www.dguv.de/publikationen) Webcode: p206053

**Veränderungsprozesse gelingen  
sicher, wenn alle mitgenommen  
werden können.**



## **Inhaltsverzeichnis**

Veränderung ist notwendig .....	4
Was muss getan werden und wie?.....	8
Literatur .....	12

# Veränderung ist notwendig

Digitalisieren, innovativ und flexibel bleiben, global agieren, Netzwerke und Plattformen nutzen und damit kundenorientiert sein, das sind zentrale Herausforderungen für Organisationen. Es zwingt deren Mitglieder – also die Menschen – dazu, sich ständig zu verändern.

## Wer braucht die Handreichung und warum?

Warum scheitern Restrukturierungsmaßnahmen? Weil sie nicht „bis zu Ende gedacht“ sind oder die Beschäftigten nicht „mitspielen“. Diese Praxishilfe unterstützt dabei, es richtig zu machen und die Beschäftigten mitzunehmen. 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, dass ab morgen die Dienstsprache ausschließlich Englisch ist. Wichtig ist dazuzusagen, 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 Bindung bei den ständigen Veränderungsanforderungen nicht verloren geht. Verlieren Beschäftigte das Vertrauen in ihre Organisation, kann dies zu Gleichgültigkeit und Unachtsamkeit

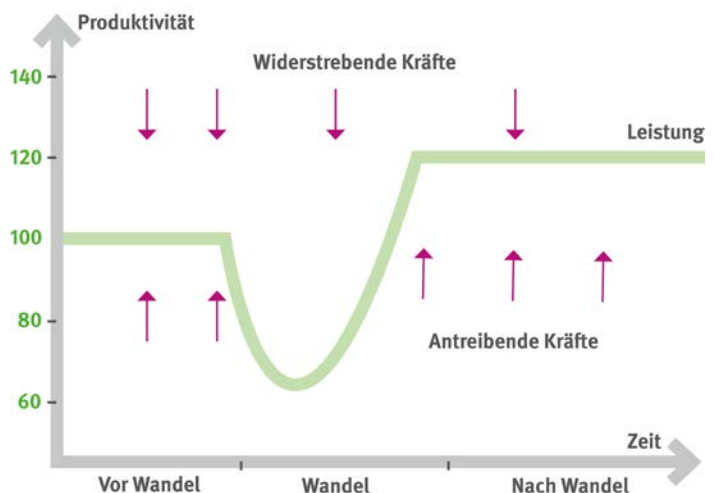


führen. Unternehmensziele wie zum Beispiel Produktivität, Sicherheit und Gesundheit können negativ beeinflusst werden. Insbesondere in Phasen von Veränderung oder Krisen zeigt sich die „Robustheit“ der Bindungen, denn jede Veränderung schafft zwangsläufig Unsicherheit, Ängste und Hoffnungen zugleich. Das 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.

### Der Veränderungsprozess

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: widerstrebende und antreibende Kräfte.

❖ In der ersten Phase überwiegen häufig die antreibenden Kräfte. Der Wandel wird aus guten Gründen initiiert.



❖ In der zweiten Phase wird spätestens vielen bewusst, welche und wie viele alltägliche Konsequenzen mit der Veränderung verbunden sind, und es entsteht Widerstand. Die widerstrebenden 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 dritte Phase, in der die widerstrebenden Kräfte zurückgedrängt werden, ist die Etappe, die nach 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 dass dies hinterfragt wird. Es kann auch der Eindruck entstehen, dass sowohl Führungskräfte als auch Beschäftigte scheinbar willkürlich ausgetauscht werden.

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 und die Orientierung nicht verlieren.

Das heißt, sie gehen einerseits auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden ein und motivieren andererseits durch einen begeisternden, visionären Stil und das bewusste Wahrnehmen ihrer Vorbildfunktion.

Gut durchgeführte Veränderungen sorgen für weniger Angst, mehr Sicherheit, Gesundheit, Innovationskraft und Lernfähigkeit. Es entstehen 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.

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

# Was muss getan werden und wie?



Wenn Veränderungsentscheidungen getroffen werden, dann eindeutig und durchgehend.



Regelmäßige Planungs- und Strategiebesprechungen mit der Belegschaft.



Es wird keine aktive Entscheidung getroffen, sondern passiv reagiert.



Veränderungen brauchen „öffentliche“ Erklärungen.



Öffentliche und persönliche Erklärung der Veränderungshoffnungen (Sinn und Zweck) und der damit verbundenen neuen Perspektive für die Betroffenen (Verstehbarkeit).



Das „Warum“ und „Wozu“ einer Veränderung werden häufig nur oberflächlich benannt und nicht tatsächlich erklärt.



Veränderungen brauchen „Gesichter“ und Anlaufstellen.



„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.“



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



Motivator



Demotivator





### Veränderungen erfordern eine Beurteilung der Gefährdungen.



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“ werden also unterstützt und sicher gestaltet, ohne dass das „Ob“ der Veränderung infrage gestellt wird.



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



### Veränderungen brauchen eine konsequente Umsetzung.



Nachdem das „Wozu“ ausführlich erklärt worden ist, geht es ausschließlich um das „Was“ und „Wie“, also die erfolgreiche Umsetzung.



Es wird ständig über das „Warum“ der Veränderung diskutiert. Dadurch entstehen falsche Hoffnungen auf das Fehlen einer Veränderungsnotwendigkeit und Konflikte.



### Veränderungen brauchen „Raum“ für Fehler und Experimente.



Geschützte „Ausprobierräume und -zeiten“ einplanen. Mögliche Fehler einkalkulieren. Fehlerfolgen abfangen, beispielsweise durch vorübergehende zusätzliche Unterstützer.



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



Veränderungen brauchen die Würdigung des Bestehenden.



Anerkennung des Geleisteten mit der Botschaft, dass auch das Vergangene mühsam erarbeitet wurde und diese Kompetenz jetzt wieder benötigt wird.



Herabwürdigung der Dinge, die in der Vergangenheit „gewollt“ und „richtig“ waren.



Veränderungen brauchen Vorbilder.



Gefühle werden offen benannt. Der Austausch wird gesucht. Aussagen sind verlässlich und ehrlich.



Das Verhalten der Führungskräfte ist nicht authentisch, sondern unehrlich oder illoyal. Führungskräfte, die als „Retter“ oder „Heilsbringer“ auftreten, fördern Blockaden und verhindern Engagement.



Veränderungen brauchen Perspektivenwechsel und Demut.



Führungskräfte und Beschäftigte nutzen die gemeinsamen Gespräche, um wechselseitig die jeweils anderen Sichtweisen kennenzulernen und ein Verständnis zu entwickeln.



Feindbilder wie „die da oben“ werden geschürt. Es fehlt die Bereitschaft an zu erkennen, dass „alle nur Menschen“ sind.

✓ Veränderungen brauchen Erfolgserlebnisse.

+ Kleine Schritte in die richtige Richtung werden gelobt und unterstützt. Der Fokus der Aufmerksamkeit liegt auf lösungsorientierten Ansätzen, nicht auf dem „Problemewälzen“.

- Erzwungene Verhaltensänderungen durch die Bestrafung von „Blockierern“ schaffen Angst und Lähmung.

✓ Veränderungen brauchen Unterstützer.

+ Ein gemischtes Team aus sämtlichen Hierarchieebenen bereitet die Veränderung und deren Kommunikation gezielt vor.

- Veränderungen die (aus Unsicherheit) „im stillen Kämmerlein“ entstanden sind, sind zu vermeiden, denn „über-rumpelte“ Menschen sind ängstlich oder wütend. Sie blockieren nur aus Prinzip auch Positives.

✓ Veränderungen brauchen etwas „Einwirkzeit“.

+ Gemeinsam geplante Veränderungen mit Feedbackschleifen 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 Durch-atmen“ zu ermöglichen.

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

# 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! Unternehmen mit Herz und Verstand sind erfolgreich und sicher – warum eigentlich?“
- Scoping Review zur Kultur der Prävention der DGUV: [dguv.de/de/praevention/visionzero/kulturderpraevention/index.jsp](http://dguv.de/de/praevention/visionzero/kulturderpraevention/index.jsp)
- 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)
- Homma et al., Einführung Unternehmenskultur, Springer-Verlag
- Myers et al., Betriebliches Sicherheitsmanagement, Springer-Verlag
- Burnes, Bernard; Jackson, Philip, Success and failure in organizational change: An exploration of the role of values, Journal of Change Management, Volume 11, Number 2, June 2011, pp. 133-162
- DGUV Fachbereich AKTUELL – FBGIB 002: Healthy Change







**Deutsche Gesetzliche  
Unfallversicherung e.V. (DGUV)**

Glinkastraße 40

10117 Berlin

Telefon: 030 13001-0 (Zentrale)

E-Mail: [info@dguv.de](mailto:info@dguv.de)

Internet: [www.dguv.de](http://www.dguv.de)