

Veränderungen gesund und sicher managen

Veränderungen gab es immer und wird es immer geben. Die Geschwindigkeit und die Komplexität von Veränderungen in der Arbeitswelt sind in den letzten Jahren stetig gestiegen. Auch Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber stehen immer häufiger vor der Herausforderung, notwendige betriebliche Anpassungen vorzunehmen. Immer öfter führt dies zu Belastungen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer: Personalabbau, Verlagerung von Arbeitsstätten oder unzureichende Instandhaltung sind nur einige Beispiele dafür, wo Sicherheits- und Gesundheitsrisiken provoziert werden. Diese können dann vermieden oder gemildert werden, wenn im Wandel auch die Bedürfnisse der davon betroffenen Menschen berücksichtigt werden. Mediative Organisationsentwicklung stellt Organisation und Mensch auf eine gleichwertige Ebene.

ELVIRA HAUSKA, OLIVER JESCHONEK



Lange Zeit ließen sich Produktivitätsgewinne dadurch steigern, dass anstehende Erwerbsarbeit in immer kleinere, klar definierte Einheiten zerlegt wurde (Eichhorst 2013). Klare Arbeitsvorgaben und streng hierarchische Unternehmensstrukturen waren die Folge davon. Diese Rahmenbedingungen änderten sich mit dem Wandel der Arbeitswelt. Eine gut dokumentierte Entwicklung ist jene der Verschiebung der Wirtschaftsbereiche. Während es im Jahr 1974 knappe 1,4 Mio. Erwerbstätige im Dienstleistungsbereich gab, waren es 2012 bereits fast 2,9 Mio. Erwerbstätige. 2012 waren somit zwei von drei Arbeitnehmern in der Dienstleistungsbranche tätig (siehe Abbildung 1.1). Dies erfordert ein immer höheres Maß an Flexibilität, weil Dienstleistungen nicht so einfach wie Produkte standardisiert werden können. Sie sind sehr oft an einzelne Personen gebunden und bei hoher Nachfrage nach einer speziellen Dienstleistung fallen dementsprechend hohe Einsatzzeiten an. Geht die Nachfrage zurück, werden allerdings auch schnell wieder personelle Ressourcen frei. Zusätzlich führt Kostendruck zur örtlichen Verlagerung von standardisierten Unternehmensteilen. Dies führt nicht selten zu einer Verunsicherung in der Belegschaft, weil befürchtet wird, dass die gelernte Arbeit an dem ursprünglichen Einsatzort nicht mehr ausgeübt werden kann. Es tritt aber auch eine Verunsicherung der Arbeitgeber ein, weil sie oft nicht genau

Foto: vege/Fotolia.com

einschätzen können, welche Aufgaben sie gut in andere Betriebsstätten verlegen können und welche nicht.

Menschen, die mit klaren Motiven oder Idealen einen Beruf ergriffen oder eine Arbeit begannen, finden sich im Zeitverlauf oft mit völlig veränderten Rahmenbedingungen konfrontiert. Nicht immer können sie die Hintergründe von Reformen verstehen und nachvollziehen. Das macht es ihnen schwerer, sich auf den Wandel einzustellen und notwendige Erneuerungen mitzutragen. Dazu wird es für viele Unternehmen immer wichtiger, das Potenzial der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch besser zu nutzen und deren Leistungsreserven zu mobilisieren. Dies ist optimal möglich, wenn notwendige Änderungen von den betroffenen Personen mitgetragen werden können. Eine hohe Motivation sich persönlich einzubringen entsteht nur dann, wenn die Betroffenen auch nach dem Entwicklungsprozess der Organisation ihre eigene Existenz wirtschaftlich und gesundheitlich sichern können – egal ob innerhalb oder außerhalb der Organisation.

Die Seite www.gesundearbeit.at der Österreichischen Arbeiterkammer und des Österreichischen Gewerkschaftsbundes informiert darüber, dass 70 Prozent des arbeitsunfallverursachenden, sicherheitswidrigen Verhaltens auf ‚Nicht-Wollen‘ zurückzuführen ist. Es sind dies bewusste oder fahrlässige Handlungen gegen bestehende Vorschriften, wie z. B. ein Schlüssel, den ein Staplerfahrer beim Verlassen des Fahrzeuges stecken lässt. Aber auch arbeitsunfallverursachende sicherheitswidrige Umstände, wie technische oder organisatorische Mängel hängen von Menschen ab. Änderungsprozesse der Zukunft, die Sicherheit am Arbeitsplatz

fördern sollen, müssen sowohl die Anforderungen von Organisationen als auch die der dahinterstehenden Arbeitnehmer erfüllen.

Herausforderungen für klassische Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung begann im deutschsprachigen Raum Anfang der 80er Jahre. Sie konzentrierte sich ursprünglich vorwiegend auf Impulse für verbesserte Produktivität und Veränderungsfähigkeit. Empirische Forschungen über Abläufe und die Ergebnisse von Veränderungsvorhaben zeigen deutliche Schwachstellen dieses Konzepts: wie auch immer das Scheitern einer Reform im Einzelfall begründet wird – sie ist wahrscheinlicher als eine gelungene Umsetzung (Wimmer 2011). Daran ändert auch die zunehmende Vielfalt an angebotenen Handlungswissen nichts. In den vergangenen Jahrzehnten gestalteten sich sowohl die organisationsinternen, wie auch -externen Anforderungen viel anspruchsvoller denn je. In unterschiedlichen Bereichen und Branchen stehen historisch gewachsene Rahmenbedingungen einem erheblichen Veränderungsdruck gegenüber. Wir können heute davon ausgehen, dass es die Ausnahme ist, wenn wir Arbeitsprozesse bzw. Produkte langjährig einsetzen können. Die Regel ist es, dass immer schneller immer mehr erneuert wird. Dies stellt verantwortliche Entscheidungsträger vor eine paradoxe Situation: sie müssen gleichzeitig effizienzsteigernde Routinen einführen und Flexibilität durch permanenten organisationalen Umbau schaffen. Aus den zwangsläufig daraus entstehenden Fehlern lernt die Organisation nur selten. Die Menschen lernen meistens, dass Veränderungen oft Nachteile und selten Vorteile bringen. Dies hat zur Folge, dass viele Or-

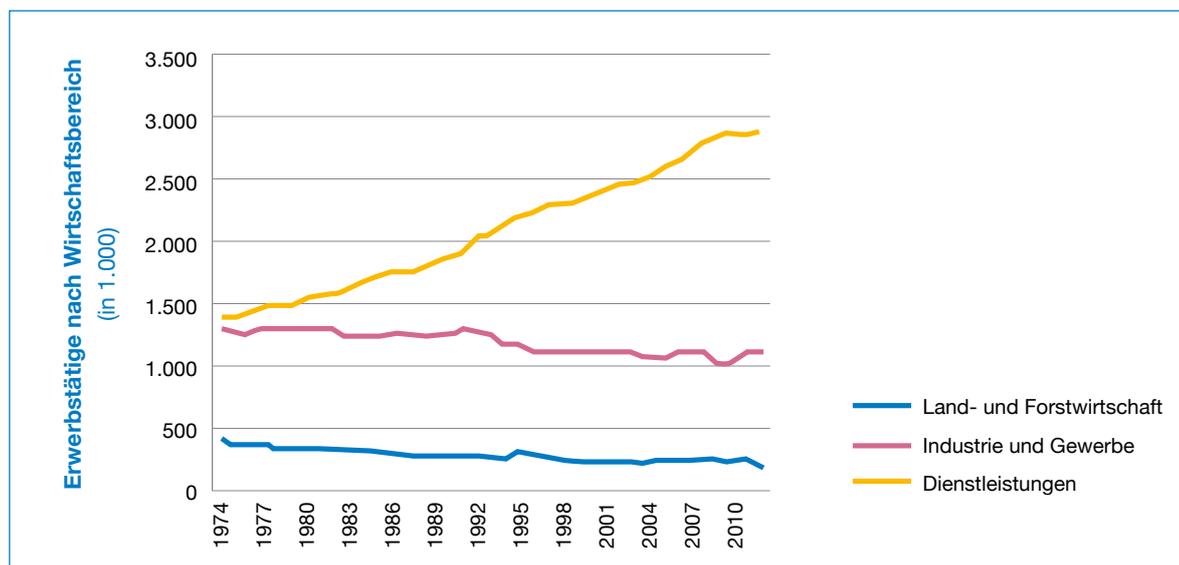


Abb. 1.1: Erwerbstätige nach Wirtschaftsbereich im Zeitverlauf – Statistik Austria: Arbeitsmarktstatistiken 2012

ganisationen ihre Grundmuster kontinuierlich wiederholen. Ausgetauscht werden oft nur die Beratungsfirmen oder das Topmanagement.

Im Gegensatz dazu haben die einzelnen Organisationsmitglieder solcher Prozesse ein Elefantengedächtnis. Erlittene Verletzungen oder erlebte Zumutungen bleiben manchmal jahrzehntelang haften und blockieren weitere Entwicklungen. In seiner Extremform degeneriert das Changemanagement zu einer sich wiederholenden Inszenierung der obersten Führung. Der Rest der Mannschaft betreibt Schadensminimierung. Laut dem Gruppendynamiker Rudolf Wimmer liegt die zentrale Herausforderung der heutigen Organisationsentwicklung im klugen Umgang mit den Konflikten innerhalb der erfolgskritischen Entscheidungsträger. In den Führungsnetzwerken sind transparente Aushandlungsprozesse unumgänglich. Nur so vermeiden sie die Spaltung in Befürworter und Gegner von Veränderungen. Die Harmonisierung von den allgemeinen Anforderungen der Gesellschaft und die Ansprüche der Arbeitgeber mit den individuellen Bedürfnissen einzelner Menschen schafft die Grundlage, die Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz erst ermöglicht.

Kollektive versus individuelle Bedürfnisse

Klassische Konzepte der Organisationsentwicklung fokussieren primär auf kollektive Bedürfnisse. Die konkreten Beispiele dafür lassen sich in zwei Kategorien unterteilen:

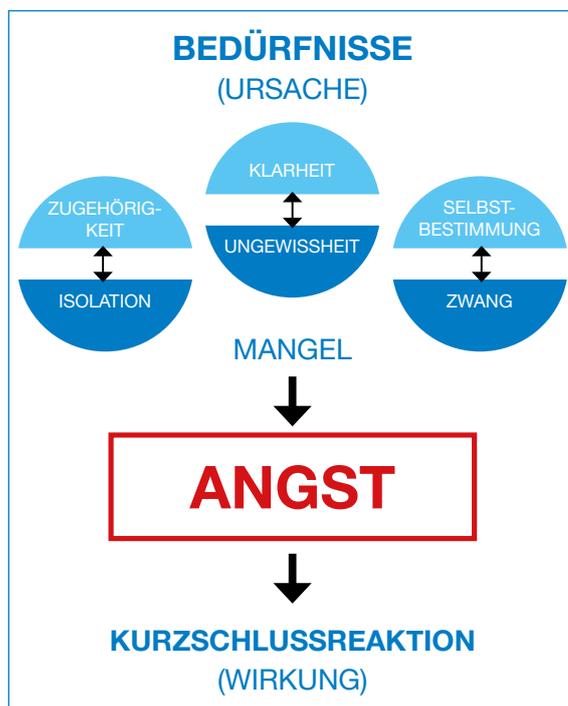


Abb.: 3.1 Dynamiken der Angst (nach Imre Márton Reményi)

1. **Gewinnorientierte Unternehmen betreiben beispielsweise Profitmaximierung, Ausweitung des Marktanteils oder der Technologieführerschaft.**
2. **„Gemeinnützige“ Organisationen verfolgen einen gesellschaftlich anerkannten Zweck, wie beispielsweise den Ausbau oder die Erhaltung von öffentlichen Ressourcen, Sicherung eines sozialen Mindeststandards oder die Förderung der öffentlichen Sicherheit.**

Laut betriebswirtschaftlicher Lehre entstehen Kollektivbedürfnisse aus dem Wunsch oder den empfundenen Notwendigkeiten vieler Menschen. Sie können auch nicht von Einzelnen, sondern nur durch eine Gruppe oder eine Gemeinschaft erfüllt werden. Die von möglichen Änderungen betroffenen Menschen sind nach dieser Ideologie bestmöglich in Veränderungsprozesse einzubinden. Die Grundhaltung hinter dieser Einstellung ist: das Kollektiv muss ‚gewinnen‘, auch wenn einzelne Mitglieder ‚verlieren‘.

Während sich vorwiegend Betriebswirte und Politiker beiderlei Geschlechts mit den kollektiven Bedürfnissen auseinandersetzen, ist die Domäne der individuellen Bedürfnisse überwiegend jene der Psychologinnen und Psychologen. Es gibt unzählige Publikationen und Modelle dazu, was einzelne Menschen brauchen: Nahrung, Sicherheit, Anerkennung ... um nur einige wenige Beispiele zu nennen. Viele Experten gehen davon aus, dass jeder Mensch eine unendliche Anzahl von Bedürfnissen hat. Der Wiener Therapeut Imre Márton Reményi vertritt die Meinung, dass es drei essentielle psychische Grundbedürfnisse gibt (siehe auch Abbildung 3.1):

1. **Klarheit: Menschen müssen verstehen, worum es in einer konkreten Situation geht.**
2. **Zugehörigkeit: Menschen sind soziale Wesen, die den Kontakt zu anderen brauchen.**
3. **Selbstbestimmung: Menschen wollen ihr Leben autonom und selbstbestimmt führen.**

Werden diese drei Bedürfnisse nicht erfüllt, so bekommen Menschen Angst. Aus dieser Angst heraus entstehen Kurzschlusshandlungen. Das kann Aktionismus sein, aber auch Verleugnung oder Resignation. Situationen dieser Art manövrieren alle Beteiligte in Ausnahmesituationen. Die Wahrscheinlichkeit für Unfälle oder gesundheitliche Probleme steigt.

Doch nicht nur jeder einzelne Mensch, sondern auch jede Organisation und jede Gesellschaft braucht Klarheit, Zugehörigkeit und Selbstbestimmung. In diesen wichtigen Grundwerten decken sich kollektive und individuelle Wünsche. Ein Beispiel illustriert den kon-

kreten Zusammenhang. Im Zuge einer Firmenübernahme wird ein leitender Angestellter der übernommenen Firma Teamleiter in der neuen Organisation. Er ist allerdings nicht in den Führungskreis eingebunden, sodass Entscheidungen für sein Team ‚über seinen Kopf hinweg‘ getroffen werden. Der Teamleiter fühlt sich in der neuen Firma nicht zugehörig und hat den Eindruck, dass andere – für seinen Bereich kaum qualifizierte – Führungskräfte über seine Arbeit bestimmen. Diese Situation überfordert ihn heillos. Er droht seinem Arbeitgeber mit gerichtlichen Klagen, die Leistung der ihm unterstellten Abteilung sinkt deutlich unter das Niveau vor dem Firmenzusammenschluss. Im Zuge einer Organisationsentwicklung ändert das Unternehmen seine Verantwortungsbereiche. Der ehemalige Teamleiter wird in die Führungsmannschaft integriert. Somit kann er die Anforderungen seines Bereiches in ausreichendem Maße einbringen. Die Lage entspannt sich – für das Unternehmen, aber auch für die beteiligten Personen.

Wir nennen diese Art von Begleitung organisatorischer Veränderungen **mediative Organisationsentwicklung** (siehe Abbildung 3.2). Kollektive und individuelle Bedürfnisse stellen in diesem Ansatz keinen Widerspruch mehr dar. Im Gegensatz zum konventionellen Modell können alle Beteiligten ‚gewinnen‘. Mediative Organisationsentwicklung verwendet – angepasst an die jeweiligen Veränderungsprozesse – spezielle Methoden und Techniken der Mediation. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass es kein ‚Patentrezept‘ gibt, sondern Maßnahmen in Abhängigkeit der Erfordernisse getroffen werden. Einige ausgewählte und bewährte Tools sind in den nachfolgenden Kapiteln näher beschrieben.

Partizipation – Einbindung auch von Nicht-Entscheidern

Der Begriff der Partizipation wird oft verkannt. Mit der Teilhabe von Menschen verbinden viele auch das Mitentscheiden lassen. Das muss nicht notwendigerweise sein. Es ist gerade im Arbeitskontext naheliegend, dass bestimmte Entscheidungen, die viele betreffen, von einigen wenigen getroffen werden. Entscheidungen beinhalten auch eine große Verantwortung – vor allem dann, wenn sie weitreichende Konsequenzen auch für andere haben. Für die Entscheidungsträger ist es unumgänglich, relevante Informationen zu sammeln, sowie viele Meinungen einzuholen. Die eingebundenen Personen fühlen sich dadurch wertgeschätzt und sind am Prozess beteiligt. Auch wenn Entscheidungen gegen klare Empfehlungen einiger fallen: wenn sie nachvollziehbar begründet werden, so werden sie auch akzeptiert und mitgetragen.



Abb.: 3.2 Mediative Organisationsentwicklung

Wichtig dabei ist eine angemessene Informationsweitergabe über Umfang und Stand des Veränderungsprozesses für die betroffenen Personen. Dies sollte auch in einer angepassten Form an die jeweiligen voneinander unterschiedlichen Personengruppen erfolgen. Das bedeutet jedenfalls, dass im Zuge einer Einbindung in den Prozess neue Rahmenbedingungen und Regeln klar kommuniziert werden. Diese Information muss gut aufbereitet sein, damit sie die Leute auch fassen können. Dabei ist der persönliche Kontakt vorteilhaft. Weitreichende Änderungen in einem Arbeitsbereich müssen von den Vorgesetzten direkt angesprochen werden.

Je existenzbedrohlicher diese Veränderungen für die Menschen sind, umso dringlicher ist diese Vorgehensweise. Darüber hinaus ist es für viele auch wichtig, gefragt zu werden, wie es ihnen im neuen Umfeld geht. Sie wollen den Rahmen kennen, den sie selbst mitgestalten dürfen.

Das Bundeskanzleramt und das Lebensministerium haben Standards für Öffentlichkeitsbeteiligung herausgegeben, die gut auf alle Veränderungsprozesse anwendbar sind. Sie unterscheiden dabei drei Arten:

1. **Die informative Öffentlichkeitsbeteiligung beinhaltet nur die Kommunikation von Entscheidungsträgern zu den Betroffenen.**
2. **Die konsultative Öffentlichkeitsbeteiligung fordert gezielt Stellungnahmen von nominierten Experten.**
3. **Die kooperative Öffentlichkeitsbeteiligung umfasst auch die Mitbestimmung der Beteiligten. Der Grad der Einflussnahme ist hier am größten.**

Auch wenn in einem Prozess ein Mix an Verfahren eingesetzt wird, so ist die Information darüber unumgänglich. Besonders wichtig dabei ist die Informationsweitergabe, an welchen Entscheidungsprozessen Betroffene aktiv mitgestalten können und an welchen nicht. Dies erspart Enttäuschungen unerfüllbarer Erwartungen, welche Fragestellungen mit welcher Form der Teilhabe beantwortet wird.

Schulung – Bündelung notwendiger Kompetenzen

Ein zweites wichtiges Tool in Veränderungsprozessen ist die Vermittlung notwendiger Kompetenzen. Dazu ist es wichtig zu wissen, welche Fähigkeiten einzelne Mitarbeiter bereits mitbringen und welche für die neue Situation noch zu entwickeln sind.

Wir unterscheiden drei Arten von Kompetenzen, die alle ausgewogen vorhanden sein sollten oder ansonsten vermittelt werden müssen. (siehe Abbildung 5.1).

1. **Die methodische Kompetenz bezieht sich auf fachliches Wissen. Wird beispielsweise eine neue Maschine eingeführt, so brauchen die Anwender eine Einschulung hinsichtlich der korrekten Bedienung der Anlage. Wechselt jemand, der noch nie in seinem Leben einen Computer bedient hat, auf einen Büroarbeitsplatz, so ist die Vermittlung von spezifischen Programmkenntnissen notwendig.**
2. **Persönliche Kompetenz besteht aus der subjektiven Motivation, eine spezielle Arbeit auszuführen. Grundvoraussetzung dabei ist, dass man sich mit den Aufgaben identifizieren kann**

und in weiterer Folge seiner Beschäftigung mit Freude und Engagement nachgeht. Dabei ist es auch wichtig, dass die persönliche Werthaltung nicht im Widerspruch mit den auferlegten Aufgabenstellungen und den Verantwortlichkeiten steht.

3. **Soziale Kompetenz umfasst alle Möglichkeiten, Hochleistungsteams zu bilden. Für den einzelnen sind damit viele Komponenten verbunden. Ein Beispiel dafür ist die Akzeptanz von Führungskräften, dass manche Fragestellungen besser von ‚einfachen‘ Teammitgliedern beantwortet werden können. Sozial nicht so kompetente Vorgesetzte fühlen sich in diesen Situationen vermehrt einem starken Konkurrenzdruck ausgesetzt. Soziale Kompetenz ermöglicht es auch, offen über Schwächen zu reden und damit eine positive Fehlerkultur innerhalb des Unternehmens zu fördern. Die Führungskräfte fördern eine direkte Kommunikation und finden eine gesunde Balance zwischen Distanz und Nähe zu ihren Mitarbeitern. Voraussetzung dafür ist ein hohes Maß an Selbstbewusstsein.**

Die methodische und die persönliche Kompetenz lassen sich verhältnismäßig einfach in konventionellen Schulungen vermitteln. Jemand, der nicht weiß, wie er eine Besprechung strukturiert, kann dies meist in kurzer Zeit lernen. Soziale Kompetenz ist hier eine Ausnahme. Menschen, die ihre Umwelt sehr konfrontativ erleben, fühlen sich mit Kommunikationsschulungen oder ähnlichem schnell überfordert. Sie haben oft den Eindruck, dass das ohnehin nichts bringt. Auch wenn sie gelernte Techniken in der Praxis anwenden wollen, stoßen sie schnell an ihre Grenzen.

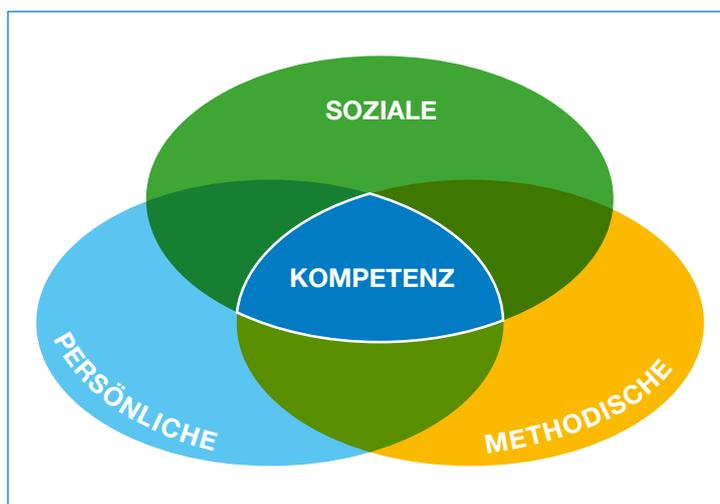


Abbildung 5.1 Arten von Kompetenz

Mediative Organisationsentwicklung fördert die Ausgewogenheit der Kompetenzen strukturell. Sie bedient sich dabei einer Stärken-Schwächen-Analyse und stellt auch Teams so auf, dass alle Bereiche abgedeckt sind. Dadurch wird sichergestellt, dass sich der oder die ‚Richtige‘ auf dem richtigen Platz findet. Das bedeutet nicht notwendigerweise, dass jeder alle Kompetenzen selbst hat. Optimal wäre es, wenn alle drei Arten in einem hohen Maße und in einer gewissen Balance vorhanden sind – abhängig von der jeweiligen Aufgabe. Vor allem bei der sozialen Kompetenz ist ein bestimmtes Mindestmaß unumgänglich. Nur dann können Menschen selbst erkennen, wo ihre Stärken und Schwächen sind. Dann können sie sich aktiv um den Ausgleich ihrer eigenen Schwächen kümmern. Dies ist kein einfaches Vorhaben. Es bedingt ein ‚öffentliches‘ Zugeben von Schwächen

– ein Tabu-Thema in unserer leistungsorientierten Gesellschaft. Dennoch hat ein entspannter Umgang mit den eigenen Schattenseiten wesentliche Vorteile. Jeder Mensch hat Schwachstellen. Erkennt er, dass er keinen Nachteil durch offenen Umgang damit hat, so kann er seine Energien darauf richten, diese auszuräumen oder auszugleichen. Im anderen Fall braucht er viel Zeit und Kraft dafür, sie zu verheimlichen. Der Mangel bleibt trotzdem, wird von anderen dann zwar meist nicht direkt angesprochen, aber als massive Schwäche wahrgenommen.

Auswahl der ‚richtigen‘ Führungskräfte

Veränderungen sind oft auch mit Personaländerungen verbunden. Daher sind es gerade diese Phasen, in denen auch die Frage ansteht, wer Führungsfunktionen übernimmt. Dabei sind sowohl jene zu bestimmen, die den Wandel initiieren und begleiten, als auch solche, die nach der Konsolidierung die Verantwortung übernehmen. So werden beispielsweise in technisch orientierten Organisationen oft die besten Techniker Führungskräfte. Doch dies allein reicht nicht. Grundsätzlich haben Technikerinnen und Techniker gute Voraussetzungen als Leitungsorgane. Sie können analytisch denken und dadurch komplexe Sachverhalte gut darstellen. Auch viele berühmte Kommunikationswissenschaftler kommen aus der Technik. Der entscheidende Faktor, ob jemand gut führen kann, ist nicht, ob jemand in seinem Fach gut ist oder nicht. Es zählt die innere Bereitschaft, auch Verantwortung für andere zu übernehmen. Jene Techniker, die die handwerkliche Arbeit lieben, werden weniger Freude daran haben, vorwiegend in Meetings zu sitzen und andere zu kontrollieren und zu führen. Werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ungewollte Verantwortungsbereiche ‚gedrängt‘, so bauen sie Widerstände auf. Dies betrifft die eigene Akzeptanz der neuen Rolle. Dadurch wirken sie nach außen oft als Führungskraft ungeeignet. Besonders betroffen sind dabei die ‚neuen‘ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die die Frustration der Führungskraft über den ungewollten Schritt im direkten Kontakt erleben.

Es gibt durchaus auch Situationen, in denen ‚neue‘ Vorgesetzte ihre ungeliebten Verpflichtungen freiwillig eingehen. Immer dann, wenn Entscheidungen über Neubesetzungen ‚nebenbei‘ geschehen, bleibt oft unklar, welche Aufgaben und Herausforderungen wirklich zu übernehmen sind. Zur Auswahl der ‚richtigen‘ Führungskräfte ist es unumgänglich, auch die Entscheidungsvorbereitung zu professionalisieren. Dafür müssen Inhalte und Anforderungen so klar wie möglich dargestellt und kommuniziert werden. Übernehmen Menschen – auch auf eigenen Wunsch – Verantwortungen,

die sie nicht erfüllen können oder wollen, so werden sie sehr unglücklich und in weiterer Folge belastend für die Organisation. Sie befinden sich in einer Zwickmühle. Sie glauben, dass sie nicht mehr zurückkönnen, ohne ihr Gesicht zu verlieren. Daher bleiben sie oft sehr lange in der für sie unbefriedigenden Situation. Dabei erhalten sie den Stempel, als Führungskraft ungeeignet zu sein. Mediative Organisationsentwicklung setzt bei dieser Dynamik so früh wie möglich an. Anhand von zielgerichteten Gesprächen werden Ausstiegsszenarien entwickelt, mit denen sowohl die ‚ausstiegswilligen‘ Führungskräfte als auch die Organisation gut leben kann. Damit diese – für alle unangenehmen – Konsequenzen überhaupt vermieden werden, sorgt mediative Organisationsentwicklung im Voraus für Transparenz. Oft wissen auch jene, die den Aufstieg ermöglichen, nicht wirklich, was auf die Führungskandidaten zukommt. Strukturelle Vorkehrungen zur Erlangung größtmöglicher Transparenz schaffen hier Abhilfe. Sie dienen der Vorbeugung von Fehlentscheidungen bei der Besetzung von Führungspositionen. Diese Entscheidungen bilden oft die Basis für die Zukunft, ob ein Team über einen längeren Zeitraum effektiv und effizient wirken kann.

Ausgleich zwischen Verändern und Erhalten

Viele Veränderungsprojekte konzentrieren sich vorwiegend auf den Wandel. Dabei wird nicht berücksichtigt, dass es auch etwas gibt, was zu erhalten ist (siehe Abbildung 7.1). Vor allem bei dem Wechsel von Führungskreisen gibt es eine Tendenz, so viel wie möglich zu erneuern: ein neues Design, neue innerbetriebliche Abläufe oder neue Auftritte in der Öffentlichkeit... Ein einfaches Beispiel dafür ist die Überarbeitung von Webseiten. Wird nur das geplant, was man auf der neuen Seite haben möchte, so ist die Gefahr recht groß, dass wesentliche Inhalte der alten Homepage verloren gehen. Daher sollte man sich genau so strukturiert, wie man die Veränderung plant, auch überlegen, was bleiben soll und wie dies sichergestellt wird.

Meist gibt es auch in Situationen der Veränderung Menschen, die sowohl vor als auch nach dem Prozess Teil der Organisation sind. Daher ist es wichtig, zu betonen, dass trotz des Bestrebens, Neues zu schaffen, Bestehendes gewürdigt wird. Wichtig ist es, das eine von dem anderen zu unterscheiden und dementsprechend zu kommunizieren. Manchmal übersehen Entscheidungsträger, dass Veränderungen auch einen Verlust einer wesentlichen Arbeitsleistung mit sich bringen. Ein überzeichnetes Beispiel dafür ist die Kündigung der einzigen Arbeitskraft in der Buchhaltung. Gehen wir davon aus, dass sich in diesem Fall niemand mehr in der



Abb. 7.1: Ausgleich zwischen Erhaltung und Veränderung

Firma um die Rechnungslegung oder um die Bezahlung offener Rechnungen kümmert, so wird diese Organisation bald nicht mehr existieren. Veränderungen bringen nicht nur andere organisatorische Rahmenbedingungen, sie haben auch konkrete Auswirkungen auf das Unfallgeschehen am Arbeitsplatz.

Vermeidbare Unfallursachen erkennen und beheben

Experten gehen davon aus, dass nur rund zwei Prozent aller Arbeitsunfälle tatsächlich aufgrund höherer Gewalt eintreten. Diese ist dadurch gekennzeichnet, dass unerwartet und unvorhersehbar ein Unfall eintritt, mit dem niemand rechnen und gegen den man sich deshalb auch nicht schützen konnte. Das bedeutet, dass 98 Prozent der Unfälle vermeidbar wären. Die beiden großen Kategorien von Unfallursachen sind sicherheitswidrige Zustände und sicherheitswidriges Verhalten.

1. **Sicherheitswidrige Zustände sind einerseits technische Mängel, fehlende Sicherheitseinrichtungen, unzureichende Wartung, sowie mangelnde Ordnung und Sauberkeit. Auch Fehler in der Arbeitsorganisation, wie falscher Personaleinsatz, Aufsichtsmangel und zu hoher Leistungsdruck zählen dazu.**
2. **Sicherheitswidriges Verhalten beinhaltet drei Komponenten: Mangelnde Ausbildung oder fehlende bzw. unzureichende Unterweisungen verursachen Unwissenheit. Aus geistigen oder körperlichen Gründen kann eine Unfähigkeit entstehen, sicherheitskonform zu handeln. Die dritte, am häufigsten auftretende Form, ist die Unwilligkeit. Dabei handeln Menschen bewusst oder fahrlässig entgegen bekannter Schutzvorschriften.**

Sowohl bei der Vermeidung von sicherheitswidrigem

Verhalten als auch bei der Reduktion von sicherheitswidrigen Zuständen ist die Organisation gefragt. Stellt sie Fehlentwicklungen fest, so hat sie entgegenzusteuern. Präventiv kann sie sicherheitsförderliche Rahmenbedingungen festlegen. Die Bedeutung der Organisationsentwicklung für diese Sachverhalte wird in der Regel unterschätzt. Begleitete, professionelle Organisationsentwicklung kann Sicherheit und Gesundheit fördern. Sie kann aber auch das Gegenteil bewirken. Durch mediative Organisationsentwicklung können sicherheitswidrige Sachverhalte vermieden oder zumindest reduziert werden.

Jedenfalls vermeidbar sind jene Unfälle, die aufgrund von Gewalthandlungen passieren. Unfälle dieser Art werden deutlich häufiger. Während alle anderen Unfallarten stagnieren oder rückläufig sind, gab es in dieser Kategorie eine Steigerung von 25 % (siehe Abbildung 8.1)!

Betroffen von den Steigerungen bei den gewaltbezogenen Arbeitsunfällen ist vor allem die Branche Gesundheits- und Sozialwesen (486 anerkannte Arbeitsunfälle im Jahr 2013 im Vergleich zu 294 im Jahr 2010). Dabei sind besonders die Berufsgruppen von Betreuungsberufen, Schutzkräften und Sicherheitsbediensteten, sowie Berufe mit personenbezogenen Dienstleistungen besonders gefordert. Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber aus diesen Bereichen brauchen spezielle Unterstützung, um mit diesen Herausforderungen der Zukunft besser umgehen zu können. Mediative Organisationsentwicklung liefert Anhaltspunkte dafür.

Die Einflussfaktoren auf Organisationen werden immer komplexer. Sich präventiv Aktionspläne zurechtzulegen, um sich auf mögliche negative Auswirkungen vorzubereiten, erscheint bei steigenden Belastungen und Herausforderungen, besonders im sozialen Kontext, schwierig bis aussichtslos. Auf alle Fälle kostet es viel Energie und erfordert persönliches Engagement.

Die Strategie vieler Führungskräfte, Konflikten auszuweichen und ihrer Führungsverantwortung nicht nachzukommen, mag in unterschiedlichsten Motiven begründet sein. Klar ist, dass eine fehlende konstruktive und nicht rechtzeitige Bearbeitung das Unfallrisiko steigen lässt und einen Mehraufwand an Maßnahmen nach sich zieht.

Durch eine mediative Organisationsentwicklung werden mögliche Problemstellungen schon präventiv berücksichtigt, ohne dass die jeweiligen Bedürfnisse dabei zu kurz kommen. ■

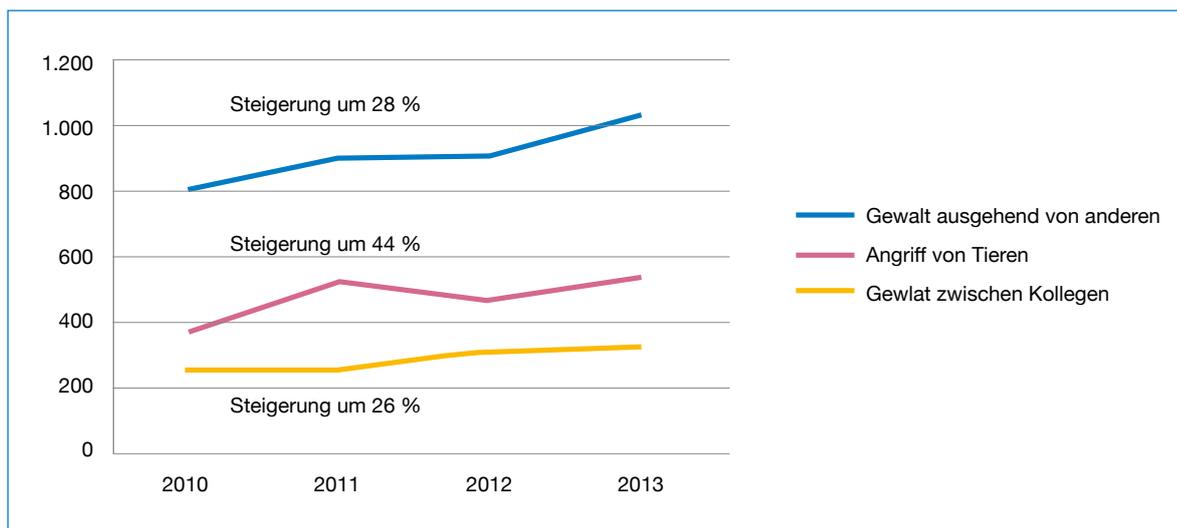


Abb. 8.1: Arbeitsunfälle mit Unfallursache Gewalt im Zeitverlauf – AUVA

LITERATUR:

- Bundeskanzleramt Österreich: ‚Standards der Öffentlichkeitsbeteiligung – Empfehlungen für die gute Praxis.‘, 2009 http://www.partizipation.at/fileadmin/media_data/Downloads/Standards_OeB/standards_der_oeffentlichkeitsbeteiligung_2008_druck.pdf
- Eichhorst et al.: ‚Neue Anforderungen durch den Wandel der Arbeitswelt‘, IZA Research Report No. 51, Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit, März 2013
- Unfallursachen im ArbeitnehmerInnenschutz http://www.gesunde-arbeit.at/cms/V02/V02_1.2.a/1342538414492/arbeitnehmerinnenschutz/unfall-krankheit/unfallursachen (abgerufen am 11.7.2014)
- Wimmer: ‚Die Zukunft des Change Management‘, Organisationsentwicklung 4/2011, S. 16 – 20.

LINKS:

- www.inCoop.at: Homepage der Initiative zur Förderung der Kooperationsfähigkeit
- www.oebm.at: Homepage des Österreichischen Bundesverbands für Mediation
- www.tagdermediation.at: Homepage mit Aktivitäten rund um den Tag der Mediation (Seite des Österreichischen Netzwerks Mediation und des Österreichischen Bundesverbands für Mediation)

Dr. Elvira Hauska
 Hauska Konfliktmanagement
 Evaluierung, Coaching, Mediation
 Weilburgstraße 3
 2500 Baden
 Obere Augartenstraße 8 - 13
 1020 Wien
eh@elvira-hauska.at
www.elvira-hauska.at

Oliver Jeschonek, MSc
 Coaching, Mediation & Teamentwicklung
 Head Coach beim CI Projekt des
 Österreichischen Bundesheeres
 Kreuzerggend-West 23
 A-9130 Poggersdorf
oliver@jeschonek.at
www.c-m-t.at

ZUSAMMENFASSUNG	SUMMARY	RÉSUMÉ
<p>Mithilfe der sogenannten mediativen Organisationsentwicklung sollen Sicherheits- und Gesundheitsrisiken vermieden werden, die dann entstehen, wenn notwendige betriebliche Anpassungen vom Management vorgenommen werden, ohne die davon betroffenen Menschen einzubeziehen und ihre Bedürfnisse zu berücksichtigen. ■</p>	<p>Various models of modern aerial platforms make it possible to carry out operations safely and ergonomically in heights of up to five metres. ■</p>	<p>Grâce aux plateformes élévatrices modernes de personnel, qui existent en différentes versions, on peut effectuer de manière ergonomique et sûre des travaux pouvant atteindre une hauteur de 5 mètres. ■</p>