

# 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. Werden hingegen im Wandel auch die Bedürfnisse der davon betroffenen Menschen berücksichtigt, können die Risiken vermieden oder gemildert werden. Mediative Organisationsentwicklung stellt Organisation und Mensch auf eine gleichwertige Ebene.

ELVIRA HAUSKA, OLIVER JESCHONEK



Langsam haben sich Produktivitätsgewinne dadurch steigern lassen, dass anstehende Erwerbsarbeit in immer kleinere, klar definierte Einheiten zerlegt wurde (Eichhorst 2013). Klare Arbeitsvorgaben und streng hierarchische Unternehmensstrukturen waren die Folge. Diese Rahmenbedingungen änderten sich mit dem Wandel der Arbeitswelt. Gut dokumentiert ist die Verschiebung der Wirtschaftsbereiche: Während es im Jahr 1974 knapp 1,4 Mio. Erwerbstätige im Dienstleistungsbereich gab, waren es 2012 bereits fast 2,9 Mio. – 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 entsprechend 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 hat nicht selten eine Verunsicherung in der Belegschaft zur Folge, weil befürchtet wird, dass die gelernte Arbeit am ursprünglichen Einsatzort nicht mehr ausgeübt werden kann. Es tritt aber auch eine Verunsicherung der Arbeitgeber ein, weil sie oft nicht genau einschätzen können, welche Aufgaben

Foto: wegeFoto.com

sie gut in andere Betriebsstätten verlegen können und welche nicht.

Menschen, die mit klaren Motiven oder Idealen einen Beruf ergriffen oder eine Arbeit begannen, sehen sich im Lauf der Zeit 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. Das ist auf optimale Weise möglich, wenn notwendige Änderungen von den betroffenen Personen mitgetragen werden können. Eine hohe Motivation, sich persönlich einzubringen, entsteht nur dann, wenn die Betroffenen nach dem Entwicklungsprozess der Organisation auch ihre eigene Existenz wirtschaftlich und gesundheitlich sichern können – ob innerhalb oder außerhalb der Organisation.

Die Seite [www.gesundearbeit.at](http://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, z. B. wenn ein Staplerfahrer den Schlüssel 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 jene der dahinterstehenden Arbeitnehmer erfüllen.

### Herausforderungen für klassische Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung begann im deutschsprachigen Raum Anfang der 1980er-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 anspruchsvoller denn je. In unterschiedlichen Bereichen und Branchen sind historisch gewachsene Rahmenbedingungen einem erheblichen Veränderungsdruck ausgesetzt. Wir können heute davon ausgehen, dass es die Ausnahme ist, wenn Arbeitsprozesse bzw. Produkte langjährig zum Einsatz kommen. In der Regel wird immer schneller immer mehr erneuert. Das stellt verantwortliche Entscheidungsträger vor eine paradoxe Situation: Sie müssen gleichzeitig effizienzsteigernde Routinen einführen und Flexibilität durch permanenten organisationalen Umbau schaffen. Aus den zwangsläufig dabei auftretenden Fehlern lernt die Organisation nur selten. Die Menschen lernen meistens, dass Veränderungen oft Nachteile und selten Vorteile bringen. Das hat zur Folge,

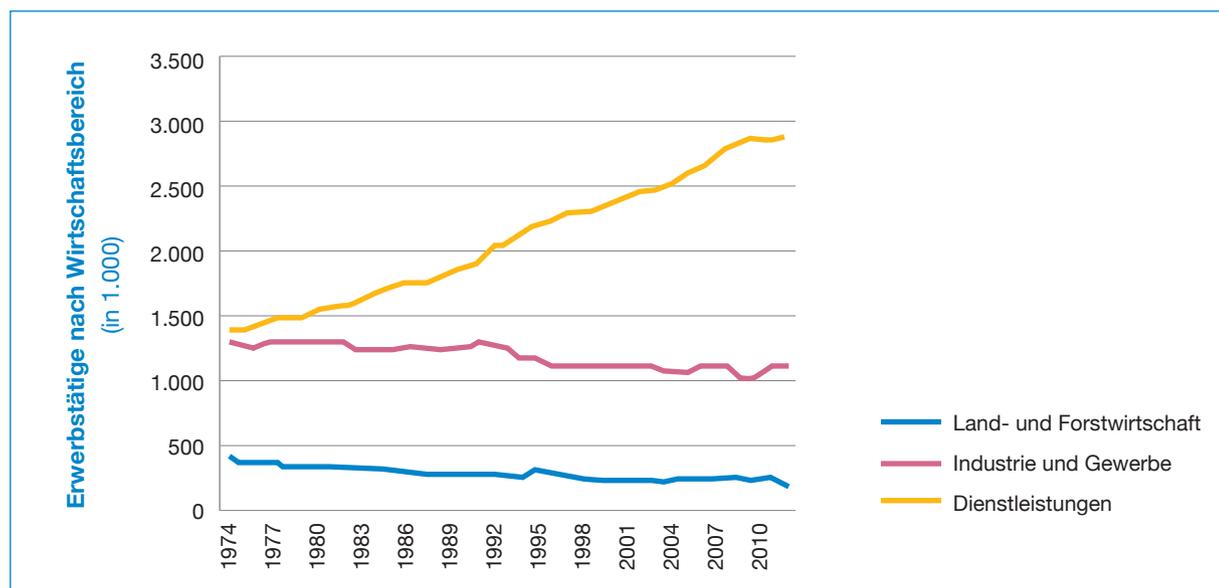


Abb. 1.1: Erwerbstätige nach Wirtschaftsbereich im Zeitverlauf – Statistik Austria: Arbeitsmarktstatistiken 2012

dass viele Organisationen 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 der allgemeinen Anforderungen der Gesellschaft und der Ansprüche der Arbeitgeber mit den individuellen Bedürfnissen einzelner Menschen schafft die Grundlage dafür, dass Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz erst ermöglicht werden.

**Kollektive versus individuelle Bedürfnisse**

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

1. **Gewinnorientierte Unternehmen betreiben beispielsweise Profitmaximierung, Ausweitung des Marktanteils oder der Technologieführerschaft.**
2. **„Gemeinnützige“ Organisationen verfolgen einen gesellschaftlich anerkannten Zweck, wie beispielsweise Ausbau oder Erhaltung von öffentlichen Ressourcen, Sicherung eines sozialen Mindeststandards oder 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 von einer Gruppe oder einer 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 mit den kollektiven Bedürfnissen vorwiegend Betriebswirte und Politiker beiderlei Geschlechts auseinandersetzen, sind die individuellen Bedürfnisse überwiegend eine Domäne 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 essenzielle 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, 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-

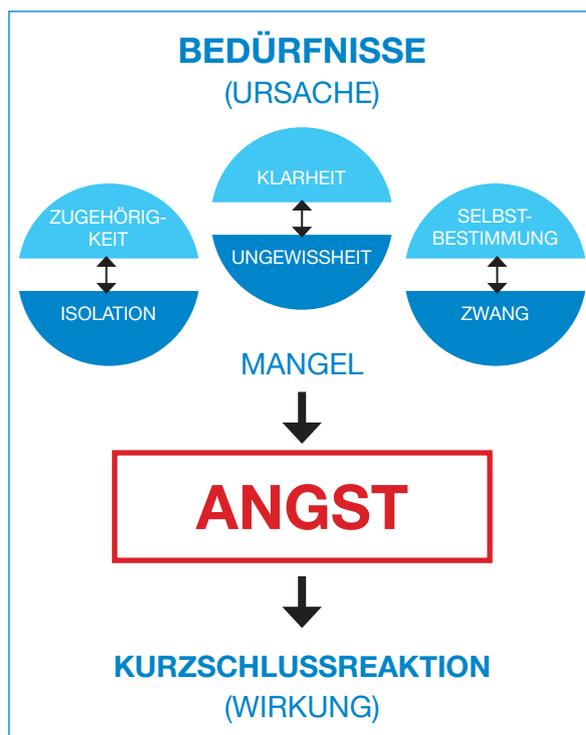


Abb. 3.1: Dynamiken der Angst (nach Imre Márton Reményi)

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, so dass 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 setzt – angepasst an die jeweiligen Veränderungsprozesse – spezielle Methoden und Techniken der Mediation ein. 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 Abschnitten näher beschrieben.

### Partizipation – Einbindung auch von Nicht-Entscheidern

Der Begriff der Partizipation wird oft verkannt. Mit der Teilhabe von Menschen verbinden viele auch das Mitentscheidenlassen. Das muss nicht notwendigerweise so sein. Gerade im Arbeitskontext ist es 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 und 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, 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, ist die Information darüber unumgänglich. Besonders wichtig dabei ist die Informationsweitergabe, welche Entscheidungsprozesse Betroffene aktiv mitgestalten können und welche nicht. Dies erspart Enttäuschungen durch unerfüllbare Erwartungen.

**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, an einen Büroarbeitsplatz, so ist die Vermittlung von spezifischen Programmkenntnissen notwendig.**
2. **Persönliche Kompetenz besteht aus der subjektiven Motivation, eine spezielle Arbeit auszuführen. Grundvoraussetzung dafür 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 zu 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 seitens von Führungskräften, dass manche Fragestellungen besser von „einfachen“ Teammitgliedern beantwortet werden können. Sozial nicht so kompetente Vorgesetzte fühlen sich in solchen 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 Kompetenz 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. Mit der sozialen Kompetenz ist es anders: 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.

Mediative Organisationsentwicklung fördert strukturell die Ausgewogenheit der Kompetenzen. 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 über alle Kompetenzen selbst verfügt. Optimal wäre es, wenn alle drei Arten in einem hohen Maße und in einer gewissen Balance vorhanden wären – 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, und können sich aktiv um den Ausgleich ihrer eigenen Schwächen kümmern. Dies ist kein einfaches Vorhaben. Es bedingt ein „öffentliches“ Zugeben von Schwächen – ein Tabuthema in unserer leistungsorientierten Gesellschaft. Dennoch hat ein entspannter Umgang mit

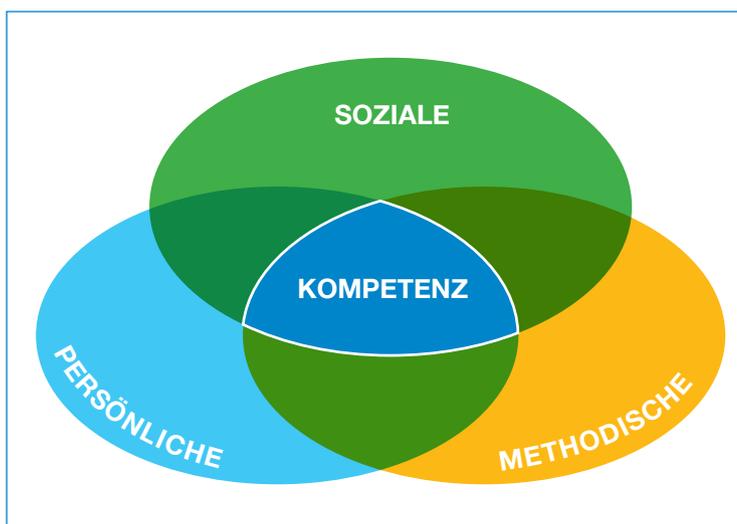


Abb. 5.1: Arten von Kompetenz

den eigenen Schattenseiten wesentliche Vorteile. Jeder Mensch hat Schwachstellen. Erkennt er, dass ihm der offene Umgang damit keine Nachteile bringt, 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 bestehen, 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. Gerade in solchen Phasen steht daher auch die Frage an, wer Führungsfunktionen übernimmt. Dabei sind sowohl jene zu bestimmen, die den Wandel initiieren und begleiten, als auch jene, die nach der Konsolidierung Verantwortung tragen. So werden beispielsweise in technisch orientierten Organisationen oft die besten Techniker Führungskräfte. Doch dies allein reicht nicht. Grundsätzlich haben Technikerinnen und Techniker gute Voraussetzungen dafür, Leitungsorgane zu sein. Sie können analytisch denken und dadurch komplexe Sachverhalte gut darstellen. Auch viele berühmte Kommunikationswissenschaftler kommen aus der Technik. Entscheidend dafür, 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 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“, bauen sie Widerstände auf. Dies betrifft die eigene Akzeptanz der neuen Rolle. Dadurch wirken sie nach außen oft als Führungskraft ungeeignet. Besonders betroffen sind davon 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 ungeliebte Verpflichtungen freiwillig eingehen. Immer dann, wenn Entscheidungen über Neubesetzungen „nebenbei“ fallen, 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 – Verantwortung, die sie nicht erfüllen können oder wollen, so werden sie sehr unglück-

lich und in weiterer Folge belastend für die Organisation. Sie befinden sich in einer Zwickmühle, glauben, dass sie nicht mehr zurück können, ohne ihr Gesicht zu verlieren. Daher verharren sie oft sehr lange in der für sie unbefriedigenden Situation – und bekommen den Stempel aufgedrückt, als Führungskraft ungeeignet zu sein.

Mediative Organisationsentwicklung setzt so früh wie möglich bei dieser Dynamik an. Anhand von zielgerichteten Gesprächen werden Ausstiegsszenarien entwickelt, mit denen sowohl die „ausstiegswilligen“ Führungskräfte als auch die Organisation gut leben können. Damit diese – für alle unangenehm – 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, 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 beim Wechsel von Führungskreisen herrscht die Tendenz vor, 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, ist die Gefahr recht groß, dass wesentliche Inhalte der alten Homepage verloren gehen. Genau so strukturiert, wie man die Veränderung plant, sollte man sich daher auch überlegen, was bleiben soll und wie dies sichergestellt wird.

Auch in Situationen der Veränderung gibt es meist 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 vom anderen zu unterscheiden und entsprechend zu kommunizieren. Manchmal übersehen Entscheidungsträger, dass Veränderungen auch den Verlust einer wesentlichen Arbeitsleistung mit sich bringen. Ein überzeichnetes Beispiel dafür ist die Kündigung der einzigen Arbeitskraft in der Buchhaltung. Gehen wir davon aus,



Abb. 7.1: Ausgleich zwischen Erhaltung und Veränderung

dass sich in diesem Fall niemand in der Firma mehr um die Rechnungslegung oder die Bezahlung offener Rechnungen kümmert, 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: Aus mangelnder Ausbildung oder fehlenden bzw. unzureichenden Unterweisungen resultiert 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 bekannten Schutzvorschriften.**

Sowohl bei der Vermeidung von sicherheitswidrigem Verhalten als auch bei der Reduktion von sicherheitswidrigen Zuständen ist die Organisation gefragt. Stellt sie Fehlentwicklungen fest, hat sie gegenzusteuern. 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 lassen sich sicherheitswidrige Sachverhalte vermeiden oder zumindest reduzieren.

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 Prozent (siehe Abbildung 8.1)! Betroffen von 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). Besonders gefordert sind hier die Berufsgruppen von Betreuungsberufen, Schutzkräften und Sicherheitsbediensteten sowie Berufe mit personenbezogenen Dienstleistungen. 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, als 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. ■

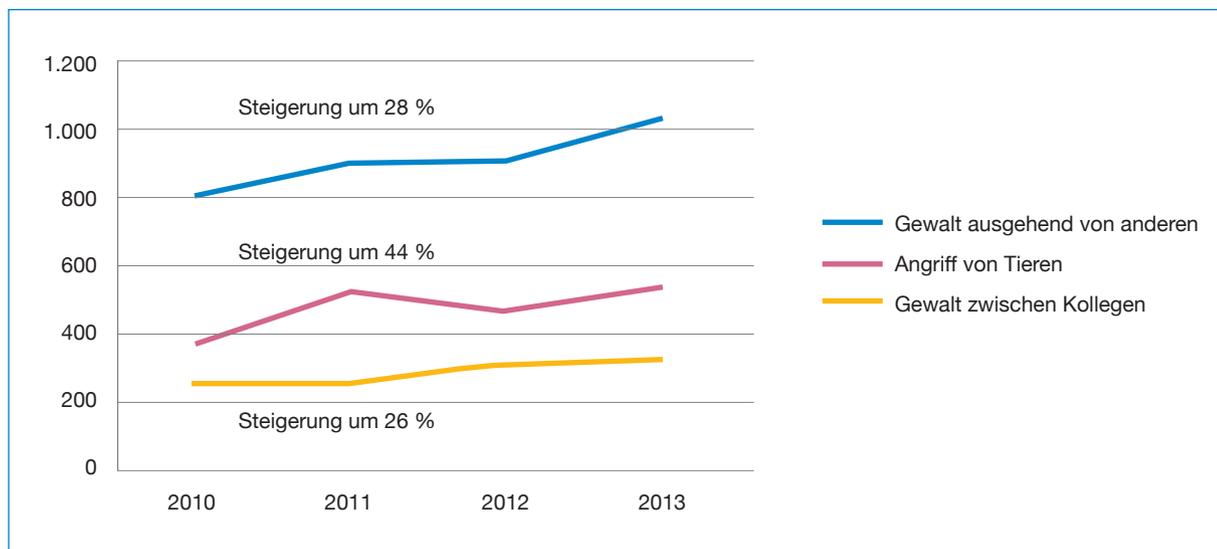


Abb. 8.1: Arbeitsunfälle mit Unfallursache Gewalt im Zeitverlauf – AUVA

#### 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](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](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, 16–20.

#### LINKS:

- [www.inCoop.at](http://www.inCoop.at): Homepage der Initiative zur Förderung der Kooperationsfähigkeit
- [www.oebm.at](http://www.oebm.at): Homepage des Österreichischen Bundesverbands für Mediation
- [www.tagdermediation.at](http://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](mailto:eh@elvira-hauska.at)  
[www.elvira-hauska.at](http://www.elvira-hauska.at)

**Oliver Jeschonek, MSc**  
 Coaching, Mediation & Teamentwicklung  
 Head Coach beim CI Projekt des  
 Österreichischen Bundesheeres  
 Kreuzerggend-West 23  
 9130 Poggersdorf  
[oliver@jeschonek.at](mailto:oliver@jeschonek.at)  
[www.c-m-t.at](http://www.c-m-t.at)



## ZUSAMMENFASSUNG



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. ■

## SUMMARY



The so-called meditative organizational development aims to decrease health and safety risks that emerge when a company takes necessary steps without including the affected staff and factoring in their needs. ■

## RÉSUMÉ



Avec l'aide du dénommé développement d'organisation médiateur, on devrait éviter les risques de santé et de sécurité qui apparaissent quand d'importants réajustements de direction sont entrepris sans que les personnes concernées y soient intégrées, et sans prendre en considération leurs besoins. ■