

-LEADERSHIP

**Wissensimpuls
WI-3**

Herzlich Willkommen zur Personal Wissen Kompakt 2023:

**Qualifizierung von Führungskräften in Restrukturierungen:
Ein Seminarkonzept für Berater:innen und Personalentwickler:innen**

Transferprodukt im Rahmen des BAuA-Projektes F2549
Führungskräfte- und Mitarbeitendengesundheit in der Organisation im Wandel

Unser interdisziplinäres Team



Anja Wittmers
BAuA
Arbeits- und
Organisationspsychologin



Dr. Birgit Thomson
BAuA
Arbeits- und
Organisationspsychologin;
Ökonomin

Sophie Niedobetzki
BAuA;
Ruhr-Universität Bochum
Psychologie-Studentin



Julia Nitsche
Universität Witten/Herdecke
Arbeits- und
Organisationspsychologin;
Didaktik-Expertin



Agenda

„Historie“ des Seminars und Ausblick

Zielgruppe, Ziele und Relevanz des Seminarkonzeptes

Module und Inhalte des Seminars

Train the Trainer-Manual

Agenda

„Historie“ des Seminars und Ausblick

Zielgruppe, Ziele und Relevanz des Seminarkonzeptes

Module und Inhalte des Seminars

Train the Trainer-Manual

„Historie“ des Seminars und Ausblick



2015 bis 2018

Projekt „Entwicklung und Pilotierung von Qualifizierungstools für Führungskräfte und Personalvertreter zur Unterstützung erfolgreicher Restrukturierung“ / **EPIQua**

Forschungsbasierte **Konzeptionierung** einer betrieblichen Weiterbildungsmaßnahme für operative Führungskräfte und **Evaluation** dieser Intervention im Rahmen der **Pilotierung** in einem Konzern



„Historie“ des Seminars und Ausblick



2018 bis 2022

Anpassung des ursprünglich als Präsenzveranstaltung konzipierten Seminars in eine **Online-Variante**

Erprobung/ Durchführung des Online-Seminars mit 26 Organisationen als Incentive im Rahmen einer großen Datenerhebung

Aktualisierung der Inhalte

„Historie“ des Seminars und Ausblick



Seit 2021/ 2022

Transferprodukt im Rahmen des Projektes „Führungskräfte- und Mitarbeitendengesundheit in der Organisation im Wandel“ / FüGO

Didaktische Aufbereitung, um Multiplikator:innen zur Durchführung des Seminars mit den Führungskräften zu befähigen

Agenda

„Historie“ des Seminars und Ausblick

Zielgruppe, Ziele und Relevanz des Seminarkonzeptes

Module und Inhalte des Seminars

Train the Trainer-Manual

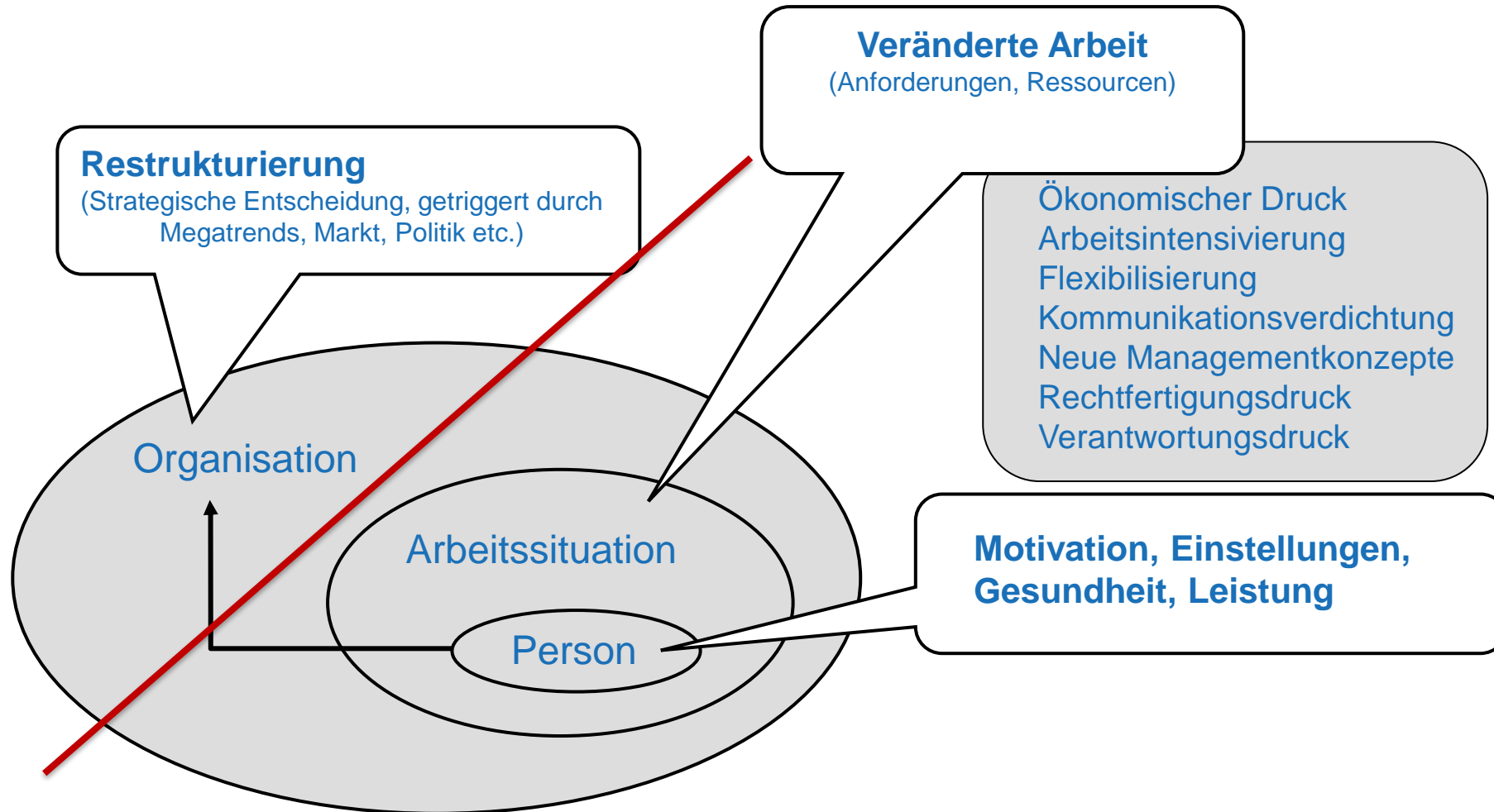
Zielgruppe und Ziele des Seminarkonzeptes

- Wissensvermittlung und Sensibilisierung von Führungskräften in Bezug auf „Fallstricke, Risiken und Nebenwirkungen“ in Restrukturierungsphasen und damit Vorbereitung auf die zentrale Rolle, die Führungskräfte in Restrukturierungsprozessen innehaben
- Schärfung des Verständnisses, dass Restrukturierungen unmittelbar mit Motivation, Einstellungen sowie Wohlbefinden und Gesundheit von Führungskräften selbst und ihren Mitarbeiter:innen zusammenhängen (Auswirkungen organisationaler Veränderungen auf der individuellen Ebene); Erklärung der zugrundeliegenden Mechanismen
- Anwendung der vermittelten Aspekte auf die eigene Organisation der Führungskräfte sowie ihr eigenes Team
- Gemeinsames Entwerfen eines Aktionsplans, mit dem Ziel, dass die Führungskräfte nach dem Seminar einen Team- und Organisationsentwicklungsprozess starten können und damit auch ein Effekt auf zukünftige Restrukturierungsprozesse eintritt

Führungskräfte aller Hierarchieebenen; vorrangig operative Führungskräfte (untere und mittlere Führungsebenen)

Begleitet durch interne oder externe Trainer:innen

Ebenen Restrukturierung und Change



Ergebnisse einer Mehr-Ebenen-Befragung in 26 Organisationen – Belastungen

Die Daten dienen nur zur Veranschaulichung während des Vortrags und dürfen noch nicht veröffentlicht werden.

Ergebnisse einer Mehr-Ebenen-Befragung in 26 Organisationen – Gesundheit

Die Daten dienen nur zur Veranschaulichung während des Vortrags und dürfen noch nicht veröffentlicht werden.

Agenda

„Historie“ des Seminars und Ausblick

Zielgruppe, Ziele und Relevanz des Seminarkonzeptes

Module und Inhalte des Seminars

Train the Trainer-Manual

Modularer Aufbau des Seminars

Einführung, Ziele, Zielgruppe, Nutzen, Aufbau

Restrukturierung
und Gesundheit

Mechanismen /
Stressmodelle

Rolle von
Führungskräften

Fallbeispiele

Aktionsplan

Inhaltlicher Input und Vertiefung in Interaktionen

Lernen von Anderen:
Prinzipien der
Umsetzung

Langfristige
Entwicklung
ermöglichen

Individuelle Reflektion / „Vereinbarung mit mir selbst“

Inhaltlicher Input

- ✓ Wandel der Arbeit – Trigger für Restrukturierungen
- ✓ Auswirkungen von Restrukturierungen auf den verschiedenen Ebenen der Organisation (Strategie, Arbeitsbedingungen, Individualebene)
- ✓ Chancen für die Organisation und für Individuen sowie Risiken für Motivation, Wohlbefinden und Gesundheit (datenbasiert → Diagnostik)
- ✓ Spezifika der Branche der Organisation

Interaktionsphase

- ✓ Anwendung des Inputs auf einen konkreten Restrukturierungsfall in der eigenen Organisation (Art, Auslöser, Folgen, positive und negative Erfahrungen)
- ✓ Gemeinsame Reflektion in der Gruppe
- ✓ Ableitung von individuellen Learnings und Festhalten dieser im Seminartagebuch



Auswirkungen von Restrukturierungen auf die Beschäftigten: Erklärungsmodelle aus der A&O-Psychologie

Inhaltlicher Input

- ✓ Beantwortung der Frage, wie und warum Restrukturierungen über mehr Unsicherheit, Arbeitsintensivierung etc. zu Beeinträchtigungen des Wohlbefindens, der Gesundheit und der Leistung führen können
- ✓ Vorstellung verschiedener allgemeiner und arbeitsspezifischer psychologischer Modelle, insbesondere Stressmodelle und Theorien des sozialen Austausches (Missbalance von Einsatz und Belohnung)

Interaktionsphase

- ✓ Selbstcheck zur eigenen Stress- und Gesundheitssituation anhand des psyGA-Fragebogens (als Beispiel) sowie Einschätzung der Situation des Teams
- ✓ Diskussion der Ergebnisse und Austausch von Erfahrungen
- ✓ Ableitung von individuellen Learnings und Festhalten dieser im Seminartagebuch



3

Spezifische Herausforderungen und Empfehlungen für Führungskräfte in ihrer Rolle als „Change-Agent“ und in ihrer Verantwortung für Gesundheit

Inhaltlicher Input


- ✓ Integration von Erkenntnissen aus der Change Management- und Führungs-Literatur
- ✓ Rolle, Aufgaben und besondere Belastungen von Führungskräften in Change-Situationen
- ✓ Change-Phasen und Change-Widerstände
- ✓ Wirkmechanismen von Führung auf die Gesundheit der Mitarbeitenden
 - Förderliche Führungsstile
 - Eigene Belastung und Beanspruchung der Führungskraft
 - Führung und organisationale Gerechtigkeit
- ✓ Exkurs: Führen in der Krise
- ✓ Exkurs: Herausforderungen bei hybrider Führung

Interaktionsphase

- ✓ Reflektion von besonders gelungenen und besonders schwierigen Führungssituationen in Restrukturierungen (Rolle von Gesundheit, vorhandene und fehlende Ressourcen)
- ✓ Dazu Peer-Austausch mit kollegialer Fallberatung
- ✓ Ableitung von individuellen Learnings und Festhalten dieser im Seminartagebuch



Lernen von Anderen: Prinzipien der Umsetzung von gelungenen Restrukturierungen anhand von Fallbeispielen

| Inhaltlicher Input | Interaktionsphase |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">✓ Herausarbeiten wesentlicher Prinzipien von erfolgreichen Restrukturierungsprozessen auf Basis konkreter und realer Fallbeispiele anderer Organisationen✓ Gegenüberstellen von Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren✓ Anpassung an Ziel-Organisation | <p>Veränderungs- und Verbesserungsvorschläge aus den Interaktionen 1-3 + Input aus Modul 4 → Konsolidieren, Konkretisieren und Priorisieren von Interventionsoptionen für das eigene Team</p>  |

Grundzüge eines Aktionsplans entwickeln und Nachhaltigkeit des Folgeprozesses ermöglichen

Inhaltlicher Input

Interaktionsphase

- ✓ Austausch und Feedback zu den Ergebnissen der Interaktionsphase aus Modul 4
- ✓ Gemeinsame Planung, welche Themen in der Organisation nach Abschluss des Seminars angegangen werden und welche Akteure (z. B. Management, HR, Betriebsrat, BGM) für die Umsetzung einbezogen werden sollten
- ✓ „Vereinbarung mit mir selbst“



Agenda

„Historie“ des Seminars und Ausblick

Zielgruppe, Ziele und Relevanz des Seminarkonzeptes

Module und Inhalte des Seminars

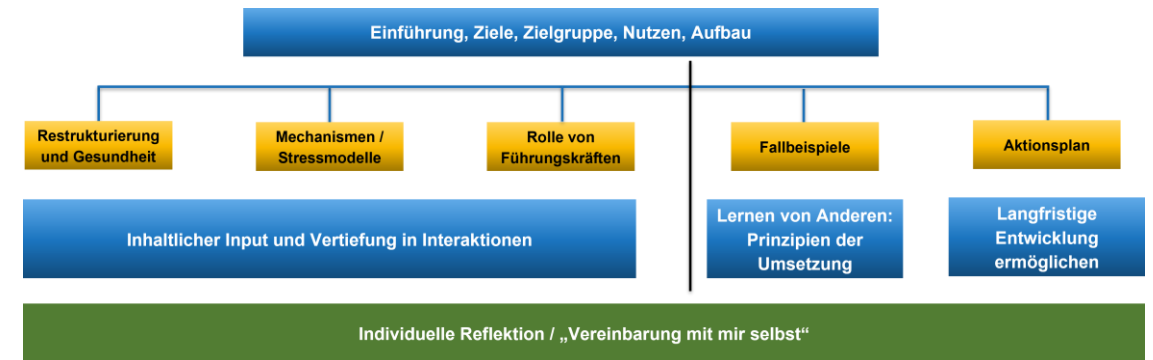
Train the Trainer-Manual

Train-the-Trainer-Manual – Eckdaten

- Format: ***baua:Praxis***
- Kein Print; auf BAuA-Homepage eingebundenes PDF-Dokument zum **Download**
- Gemeinsam verfügbar mit ***baua: Bericht*** aus 2018 (Entwicklung und Erprobung des Seminars, d. h. Bedarfsanalyse, Evaluation etc.)
- **Digitaler Büchertisch** mit vertiefender BAuA-Literatur an einem Ort zugänglich bzw. Verlinkung zu den relevanten BAuA-Rubriken (Aktualisierung)
- **Material-Ordner** mit Abbildungen/ Grafiken (kein PP-Foliensatz)
- **Zeithorizont:** Februar/ März 2024 (Hinweis mit Link bei Veröffentlichung an Teilnehmer:innen)

Train-the-Trainer-Manual – Inhalte/ Elemente

- Orientierung am modularen Aufbau;
Baukastenprinzip für maximale Flexibilität
- Für jedes Modul **Berater:innen-Hinweise** sowie **ausführliche Erläuterung** der an die Führungskräfte zu vermittelnden **Inhalte** (Kurz- und Langversion)
- Erläuterung, methodische Hinweise und Materialien für die **Interaktionsphasen**
- **Storytelling über ein Fallbeispiel** mit Beispiel-Ergebnissen aus den Interaktionsphasen und einem Beispiel-Aktionsplan
- **Steckbriefe** von ca. 15 weiteren realen Fallbeispielen (unterschiedliche Branchen, Organisationsgrößen und Restrukturierungsanlässe; Aufzeigen von Maßnahmen, Auswirkungen und Ergebnissen sowie Erfolgs- bzw. Misserfolgsfaktoren)



Train-the-Trainer-Manual – Inhalte/ Elemente

- Checkliste zur **Vorbereitung** des Trainings
- Idealtypischer **Ablauf und Zeitplan** sowie spezifische Methoden-Hinweise für:
 - **Präsenz-Variante**
 - **Online-Variante**
- Hinweise für den unterschiedlichen Ablauf der Interaktionsphasen bei homogenen versus organisationsübergreifenden Gruppen
- **Diagnostik-Exkurs** sowie Hinweise zur Verknüpfung dieses Seminars mit dem Thema GBU psychischer Belastungen (arbeitsschutzrechtliche Relevanz)



Foto: iStock / Bildbearbeitung: Dembski

**Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!
Wir freuen uns auf Fragen und Anmerkungen ...**

Anja Wittmers
+49 (0) 231 9071 2995
wittmers.anja@baua.bund.de