

Gerlmaier, Anja

Research Report

Dauerbaustelle Betrieb: Chancen und Herausforderungen betrieblicher Prävention in Transformationsprozessen

IAQ-Report, No. 2026-05

Provided in Cooperation with:

Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ), Universität Duisburg-Essen

Suggested Citation: Gerlmaier, Anja (2026) : Dauerbaustelle Betrieb: Chancen und Herausforderungen betrieblicher Prävention in Transformationsprozessen, IAQ-Report, No. 2026-05, Universität Duisburg-Essen, Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ), Duisburg, <https://doi.org/10.17185/dupublico/86146>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/341378>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Dauerbaustelle Betrieb

Chancen und Herausforderungen betrieblicher Prävention in Transformationsprozessen

Anja Gerlmaier

- Zunehmend mehr Beschäftigte sind infolge betrieblicher Transformationsprozesse von steigenden psychischen Belastungen und Stress betroffen, was zu erhöhten krankheitsbedingten Fehlzeiten, Fluktuation und Produktivitätsverlusten führen kann.
- Der Beitrag analysiert anhand einer interventionsbasierten Fallstudie in einem stahlverarbeitenden Unternehmen, welche Arbeitsbelastungen durch Reorganisation entstehen und welche konkreten Gestaltungsmöglichkeiten zur Entlastung bestehen.
- Es zeigt sich, dass lokal entscheidbare Maßnahmen zur Reduktion psychischer Belastungen wie Arbeitsverdichtung, entgrenzte Arbeitszeiten und digitale Stressoren kurzfristig umsetzbar sind, während ressourcenintensive Lösungen oft verschoben werden.
- Die Ergebnisse machen deutlich, dass Arbeitsschutz in Transformationsphasen anspruchsvoll, aber machbar ist, insbesondere durch partizipative und kontextsensible Ansätze in der anlassbezogenen Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen.

Aktuelle Forschungsergebnisse aus dem Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ), Universität Duisburg-Essen

1 Einleitung

Unternehmen sehen sich derzeit mit einer Vielzahl tiefgreifender Transformationsherausforderungen konfrontiert. Beispiele sind der Ausstieg aus der Verbrennertechnologie im Zuge der Dekarbonisierung, fragile globale Lieferketten, der rasante technologische Wandel sowie die konjunkturellen Auswirkungen geopolitischer Konflikte. Insbesondere energieintensive Branchen müssen ihre Geschäftsmodelle grundlegend überdenken, um in schwierigen globalen Märkten zu bestehen und gleichzeitig staatliche klimapolitische Vorgaben zu erfüllen. Dies erfordert umfassende organisatorische Veränderungen, die weit über technische Anpassungen hinausgehen und neue Formen der Arbeitsorganisation und -gestaltung notwendig machen (Saleh et al. 2022).

Wie die Corona-Pandemie gezeigt hat, können betriebliche Umstrukturierungen – insbesondere, wenn sie krisenbedingt erfolgen – eine Quelle kollektiver Verunsicherung darstellen. Gleichwohl bergen Transformationsprozesse auch Chancen, etwa durch den Einsatz intelligenter Technologien und innovativer Organisationskonzepte, mit denen neue Wege für eine beschäftigtenfreundlichere Arbeitspolitik eingeschlagen werden können (vgl. Ahlers und Villalobos 2023).

Im betrieblichen Alltag hingegen spielt diese Erneuerungsperspektive für viele Beschäftigte bislang eine untergeordnete Rolle. Zunehmend mehr Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind von multiplen und teils parallel verlaufenden Veränderungsprozessen betroffen (Backhaus et al. 2024; Kriegesmann 2022). Daraus ergibt sich ein erheblicher präventiver Handlungsbedarf: Beschäftigte und Führungskräfte erleben einen Zustand permanenten Transformationsstresses, der nicht nur individuelle Kosten – etwa psychosomatische Beschwerden – verursacht. Werden Beschäftigte zu wenig in anstehende Veränderungsprozesse einbezogen, können zudem erhebliche betriebswirtschaftliche Folgekosten in Form erhöhter Fehlzeiten, unerwünschter Fluktuation von Wissensträgern und Produktivitätsverlusten entstehen (Ahammer et al. 2021).

Trotz entsprechender gesetzlicher Regelungen zur prospektiven Gefährdungsbeurteilung bei Veränderungen technischer oder organisatorischer Prozesse geraten Schutzmaßnahmen in der Praxis häufig in den Hintergrund (vgl. Roth und Lambertin 2023). Werden betriebliche Veränderungsprozesse

zunehmend zum „Normalzustand“, ergeben sich für das betriebliche Gesundheitsmanagement völlig neue Herausforderungen: Hierzu zählt der Aufbau betrieblichen Wissens über psychosoziale Risikofaktoren im Kontext von Transformationsprozessen ebenso wie die Etablierung von Präventionskonzepten, die in hochdynamischen und von Unsicherheit gekennzeichneten betrieblichen Situationen wirksam sind (Gerlmaier 2025).

Im vorliegenden Beitrag wird auf Basis eines Fallbeispiels aus der Stahlindustrie der Frage nachgegangen, welche arbeitsbezogenen Faktoren für die Entstehung von Transformationsstress verantwortlich sein können und welche Gestaltungschancen und -grenzen es bei der Prävention psychischer Belastungen in komplexen Transformationsprozessen gibt. Abschnitt 2 skizziert zunächst zentrale wissenschaftliche Erkenntnisse, die zu dieser Fragestellung bereits vorliegen. Anschließend wird die eigene Fallstudie sowie die zugrunde liegende Forschungsmethodik vorgestellt (Abschnitt 3). Die Ergebnisse der eigenen empirischen Analyse stellt Abschnitt 4 dar. Hier wird anhand eines Fallbeispiels aus der Stahlindustrie anschaulich, welche multiplen Belastungen von Reorganisationen betroffene Beschäftigte und Führungskräfte erleben und welche Gestaltungsansprüche sie im Verlauf einer Gefährdungsbeurteilung geltend machen können, um Belastungen zu mindern. Abschnitt 5 fasst abschließend die Ergebnisse zusammen und zieht erste Schlussfolgerungen.

2 Prävention in betrieblichen Transformationsprozessen: Forschungslage und Gestaltungsimplicationen

Die in vielen Betrieben derzeit beobachtbare Zunahme von Stress und gesundheitlichen Beeinträchtigungen infolge von Veränderungsprozessen stellt Arbeitsschutz- und Mitbestimmungsakteure vor die Frage, wie sie diesen präventiv begegnen können. Die arbeitswissenschaftliche Forschung liefert zu diesem Problem erste vertiefte Erkenntnisse. Sie zeigt die Wirkzusammenhänge zwischen verschiedenen Reorganisationsmaßnahmen und ihren Auswirkungen auf die Gesundheit der Beschäftigten auf (Köper und Richter 2016; Backhaus et al. 2024).

Untersucht wurden in den Studien vor allem Downsizing-Prozesse, also u.a. die Folgen von Personalabbau (u. a. Vahtera et al. 2004), Unternehmens-

übernahmen und -verkäufe (u. a. Bach et al. 2021) sowie interne Reorganisationen, die mit erhöhtem Aufgaben- oder Rollenwandel einhergehen (zum Beispiel Konzepte zum Intrapreneurship) (Patton et al. 2024; Dettmers et al. 2016).

Aus den Studien lassen sich trotz der unterschiedlichen Reorganisationsanlässe bestimmte Risikofaktoren identifizieren, bei denen Reorganisationen zu negativen gesundheitlichen Auswirkungen führen können:

(1) *Arbeitsintensität*: Bei vielen Beschäftigten ist eine Zunahme der subjektiv erlebten Arbeitsintensität zu beobachten (Kratzer 2020). Diese kann zum einen Folge von Personalabbau und einer damit einhergehenden Arbeitsverdichtung bei den verbliebenen Beschäftigten (sogenannte „Survivors“) sein (Dietrich 2013). Zum anderen können auch die infolge von Reorganisationen veränderten arbeitsorganisatorischen Abläufe mit psychischen Belastungen wie ungeplantem Zusatzaufwand und Arbeitsunterbrechungen verbunden sein und das Gefühl einer Arbeitsintensivierung erhöhen.

(2) *Arbeitsplatzunsicherheit*: Viele Beschäftigte erleben infolge von Reorganisationen das Gefühl von Arbeitsplatzunsicherheit und damit verbundene Existenzängste (De witte et al. 2016). Dies gilt auch für Beschäftigte, die im Rahmen von Reorganisationen nicht unmittelbar von Arbeitsplatzverlust bedroht sind. Personen, die verstärkt um die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes fürchten, zeigen in Kontrollstudien deutlich erhöhte Ausmaße von Stresserleben und psychosomatischen Erkrankungen (Abildgaard et al. 2018).

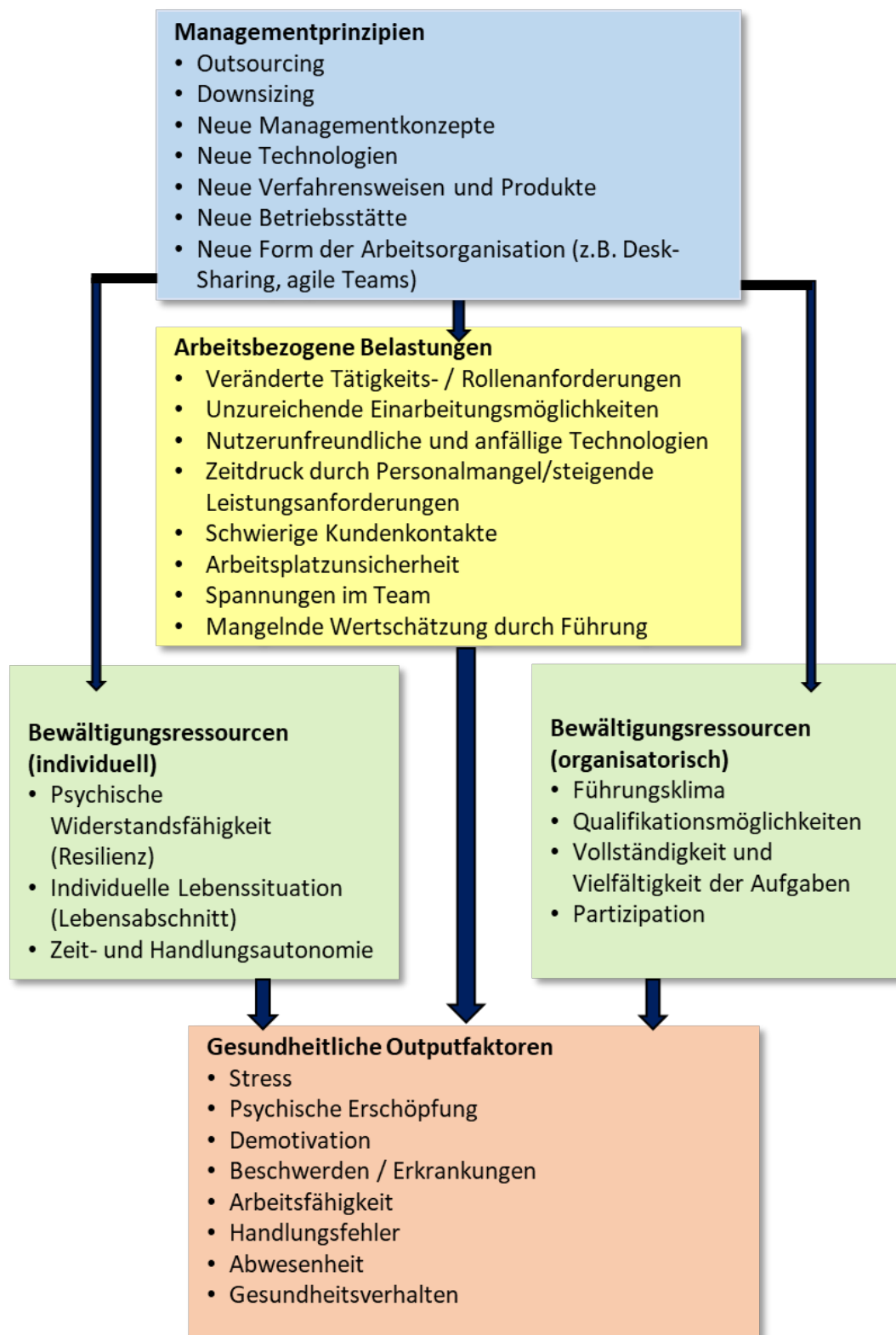
(3) *Kontrollverlust*: Von Reorganisationen betroffene Mitarbeitende erleben häufig das Gefühl von Kontrollverlust bzw. nehmen eine reduzierte Autonomie wahr (Rosen 2016). Dies gilt insbesondere dann, wenn Beschäftigte zu wenig oder gar nicht über Veränderungsprozesse informiert oder in diese einbezogen werden. Reduzierte Entscheidungsspielräume können aber auch Folge veränderter Arbeitsabläufe sein und objektiv mit einer Verschlechterung der Arbeitsqualität (zum Beispiel Verlust von Entscheidungsspielraum bei Automatisierung) einhergehen.

(4) *Verlust sozialer Ressourcen*: Ob im Kontext von Reorganisationen Stress und gesundheitliche Beeinträchtigungen entstehen, hängt auch vom Ausmaß der verspürten sozialen Unterstützung durch Kolleginnen, Kollegen und Vorgesetzte ab. Insbesondere

die Rolle der Vorgesetzten als Quelle sozialer Unterstützung wird in vielen Studien als wichtiger Pufferfaktor thematisiert (Arnold und Staffebach 2012; Schulz-Dadaczynski 2023).

Auf Basis dieser Erkenntnisse haben Dlouhy und Casper (2021) ein Theoriemodell zur Erklärung der komplexen Zusammenhänge zwischen Reorganisationsmaßnahmen und gesundheitlichen Folgewirkungen für Beschäftigte entwickelt, das auf dem Anforderungs-Ressourcen-Modell von Demerouti et al. (2001) sowie Demerouti und Nachreiner (2018) basiert. Sie gehen in ihrem Modell davon aus, dass veränderte Arbeitsanforderungen und Arbeitsplatzunsicherheit Stressoren darstellen, die das Risiko gesundheitlicher Beeinträchtigungen bzw. reduzierten Engagements erhöhen. Faktoren wie Autonomieerleben, soziale Unterstützung durch Führungskräfte und individuelle Bewältigungskompetenzen werden diesem Konzept zufolge als Ressourcen angesehen, die einen moderierenden Effekt auf diesen Zusammenhang haben (siehe Abb. 1).

Abb. 1: Zusammenhang zwischen Reorganisationsmaßnahmen und Stressfaktoren für Beschäftigte (Theoriemodell)



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dlouhy und Casper (2021) und Gerlmaier (2026)

Für die Entwicklung nachhaltiger Präventionskonzepte ist es darüber hinaus wichtig zu wissen, dass die gesundheitlichen Beeinträchtigungen durch Stress nicht nur temporärer Art sind, sondern

langfristige Effekte (zum Teil über zehn Jahre) bei Betroffenen gemessen werden konnten (Michaud et al. 2016). Auch der Umstand, dass Personen, die parallel oder nacheinander mehrere Veränderungs-

prozesse in Betrieben erlebt haben, ein höheres Krankheitsrisiko aufweisen, verdeutlicht, wie wichtig präventives Handeln zur Sicherung der Gesundheit von Beschäftigten in Reorganisationsprozessen ist.

Dies wirft die Frage auf, welche betrieblichen Maßnahmen geeignet sind, um gesundheitliche Beeinträchtigungen, Stress und eine Verschlechterung der Arbeitsqualität präventiv anzugehen. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin hat hierzu Leitlinien für eine gesundheitsgerechte Transformation in Unternehmen entwickelt (BAuA 2025). Diese betonen neben Gesichtspunkten wie fairem Interessenausgleich und transparenten Entscheidungs- und Kommunikationsprozessen insbesondere die Gestaltungsmöglichkeiten auf Arbeitsplatzebene für Mitarbeitende und Führungskräfte bereits in frühen Planungsprozessen.

In den letzten Jahren sind verschiedene Präventionsansätze entwickelt worden, um bekannten Risikofaktoren von Reorganisationsprozessen wie Stress und gesundheitliche Beeinträchtigungen entgegenzuwirken. Dazu zählen zum einen Trainingsmaßnahmen zur Förderung persönlicher Resilienz (Vanhove et al. 2016) oder Führungskräfte-Coachings (Bickelich und Michel 2016). Daneben existieren inzwischen auch Workshopkonzepte, mit denen Beschäftigte und Führungskräfte im Kontext von Reorganisationsprozessen partizipativ am jeweiligen Veränderungsprozess beteiligt werden (Schopengerd et al. 2025; Abildgaard et al. 2018). Obwohl zunehmend mehr Organisationen von einem hohen Reorganisationsdruck betroffen sind, werden die beschriebenen Präventionsinstrumente nur selten umfassend in Veränderungsprozessen im Betrieb berücksichtigt und umgesetzt (Roth und Lambertin 2023). Dies gilt insbesondere für verhältnisorientierte Präventionsmaßnahmen wie Gefährdungsbeurteilungen zu psychischen Belastungen, die frühzeitig dazu beitragen können, potenzielle gesundheitliche Gefährdungen zu erkennen und präventiv anzugehen (Groos et al. 2025). Stellt das Belastungsgeschehen in Veränderungsprozessen eine Art „Blackbox“ dar, fehlen betrieblichen Arbeitsschutzakteuren wichtige Informationen über arbeitsbezogen verursachte Faktoren von Transformationsstress, die für eine nachhaltige, über verhaltensbezogene Maßnahmen wie Resilienztrainings hinausgehende Prävention jedoch von hoher Bedeutung sind. Diese Erkenntnislücke ist umso erstaunlicher, weil der Gesetzgeber im Rahmen des Arbeitsschutzgesetzes fordert, bei

betrieblichen Veränderungen (wie zum Beispiel bei der Verlagerung von Produktionsstandorten, -methoden, Technologien oder arbeitsorganisatorischen Abläufen) prospektive Gefährdungsbeurteilungen zum Schutz der Gesundheit von Beschäftigten durchzuführen, die auch Aspekte der psychischen Gesundheit einbeziehen.

3 Fragestellung und methodisches Vorgehen

Im Rahmen des von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projektes „Gesundheit und Mitbestimmung stärken in der Transformation“ war es ein zentrales Ziel, praxistaugliche Vorgehensmodelle für die Identifikation von veränderungsspezifischen Belastungskonstellationen zu entwickeln und zu erproben (Gerlmaier 2025). Hierzu diente eine Fallstudie in einem von Restrukturierung betroffenen Stahlunternehmen. Die Intention dieses Analyseansatzes war es, veränderungsbedingte Belastungsmuster zu identifizieren, um sodann im Sinne einer Intervention Gestaltungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Von besonderem Interesse war hierbei, welche Handlungsmöglichkeiten betriebliche Akteure im Arbeits- und Gesundheitsschutz im Kontext von krisenhaften Reorganisationsprozessen entwickeln können, um die psychische Gesundheit von Beschäftigten zu stärken.

Die wissenschaftliche Begleitung einer anlassbezogenen Gefährdungsbeurteilung in einem von mehreren Reorganisationen betroffenen Produktionsbereich ermöglichte es zu betrachten, welche Belastungsmuster aus Sicht der lokalen Mitarbeitenden und Führungskräfte durch die Reorganisationen entstehen, welche Gestaltungsansätze sie für relevant halten und welche davon letztlich umgesetzt werden konnten.

3.1 Der Untersuchungsfall

Untersucht wurde ein Produktionsbereich eines stahlverarbeitenden Unternehmens mit rund 1.100 Beschäftigten am Standort. Das Unternehmen war zum Zeitpunkt der Durchführung der Gefährdungsbeurteilung von umfangreichen Reorganisationsmaßnahmen betroffen (z. B. Sozialplan, Outsourcing, Neubildung von Unternehmensbereichen). Das am Projekt beteiligte Modellunternehmen verfolgte

mit der Teilnahme das Ziel, im Zuge der geplanten Restrukturierung gezielt Maßnahmen zum Gesundheitsschutz in stark von Reorganisationen betroffenen „Belastungshotspots“ zu implementieren, um psychische Beeinträchtigungen sowie daraus resultierende Motivationsverluste und Fehlzeiten bei den verbleibenden Beschäftigten zu vermeiden. Hierfür wurde ein Pilotbereich mit 54 Beschäftigten und Führungskräften aus dem Bereich der Stahlproduktion ausgewählt, in dem zum Zeitpunkt der Gefährdungsbeurteilung verschiedene Reorganisationsmaßnahmen geplant waren bzw. sich in Umsetzung befanden. Hierzu zählte zum einen ein Wechsel des Schichtsystems mit dem Ziel, mit stark schwankenden Energiekosten und Auftragseingängen flexibler umgehen zu können. Darüber hinaus war der Bereich von der Einführung neuer Prozessverfahren und Technologien betroffen (leistungsfähigere Steuerungssysteme, Einsatz von Robotik).

3.2 Ablauf der Gefährdungsbeurteilung

Die Planung und Umsetzung der anlassbezogenen Gefährdungsbeurteilung fand zwischen Dezember 2023 und Mai 2025 statt und umfasste insgesamt fünf aufeinander aufbauende Programmschritte (Gerlmaier 2025).

(1) Im Rahmen der *Monitoringphase* erfolgte zunächst die Entwicklung eines Prüfkatalogs, mit dem verschiedene belastungskritische Veränderungsszenarien in Unternehmen ermittelt werden können. Darauf aufbauend wurde ein Workshopkonzept erarbeitet, mithilfe dessen betriebliche Arbeitsschutzakteure ein gesundheitsorientiertes Transformationsprogramm (Health Oriented Transformation-Programm (HOT)) anwenden können, das darauf zielt, Reorganisationsprozesse partizipativ und gesundheitsfördernd zu gestalten. Am Standort wurde ein HOT-Tandem benannt und umfassend in die Entwicklung des Monitoringverfahrens und Workshopkonzepts einbezogen. Das vom Steuerungsgremium ernannte HOT-Tandem setzte sich aus einem für Arbeits- und Gesundheitsschutz zuständigen Betriebsrat und der Beauftragten für betriebliche Wiedereingliederung zusammen. Während der Erprobung des Verfahrens waren sie für die Planung, Umsetzung und Kontrolle der verschiedenen Schritte des HOT-Verfahrens verantwortlich.

Im Dezember 2023 wurde das im Rahmen des Projektes entwickelte HOT-Monitoringverfahren im

Rahmen einer Sitzung des lokalen Arbeitsschutzgremiums angewendet. Auf Basis der Ergebnisse, die in einer „Rote-Punkte-Liste“ festgehalten wurden, entschieden die Mitglieder des Ausschusses, welche Arbeitsbereiche in besonderem Maße von Belastungen durch die Restrukturierung betroffen sind bzw. in naher Zukunft sein könnten. Die in der Sitzung anwesenden zuständigen Bereichsleitungen stimmten einer anlassbezogenen Gefährdungsbeurteilung in ihrem Arbeitsbereich noch im Rahmen der Ausschusssitzung zu.

(2) *Initialisierung*: Im Februar 2024 fand im nachfolgend beschriebenen Pilotbereich eine Informationsveranstaltung für die Führungskräfte statt, der sich weitere Informationsveranstaltungen für die einzelnen Schichten im Juni 2024 anschlossen. Das HOT-Tandem vermittelte den Teilnehmenden die Ziele und Schritte der Gefährdungsbeurteilung in ihrem Arbeitsbereich.

Im Bereich äußerten sich einige Beschäftigte und untere Führungskräfte zunächst kritisch, da sie durch die Gefährdungsbeurteilung zusätzlichen Aufwand vermuteten und kaum Chancen auf Verbesserung ihrer Arbeitssituation sahen. Letztendlich überwogen jedoch die Stimmen, die dafür votierten, das Verfahren dennoch durchzuführen.

Im Pilotbereich wurde von den Schichtteams favorisiert, die Workshops im Rahmen der vierwöchentlich stattfindenden schichtbezogenen Arbeitsschutzsitzungen durchzuführen. Die Beschäftigten sprachen sich für ein zeitersparendes Rotationsverfahren aus, bei dem jeweils eine Schicht an den Interviews, den Diagnoseworkshops, den Gestaltungsworkshops und der Reflexion teilnehmen sollte.

(3) *Analyse*: Im Sommer 2024 konnte das HOT-Tandem im Pilotbereich die geplanten Arbeitsplatzinterviews zur Gefährdungsermittlung durchführen (9 Mitarbeitende und 4 Führungskräfte). Das HOT-Tandem nutzte die Daten der Interviews und eigene Arbeitsplatzbeobachtungen als Datenmaterial für die sich anschließenden Diagnoseworkshops. Diese fanden zunächst getrennt für die Gruppe der Mitarbeitenden und Führungskräfte in den jeweiligen Arbeitsbereichen statt. In den ein bis zwei Stunden dauernden Workshops erörterten die Moderierenden die beobachteten Belastungen mit allen Workshopteilnehmenden (Mitarbeitenden-Workshop, N=13 (eine komplette Schichtbesetzung) und Führungskräfte-Workshop, N=8 (schichtübergreifend)), erfragten die Betroffenheit der einzelnen

Teilnehmenden und sammelten Gestaltungsvorschläge zur Belastungsreduzierung.

(4) *Gestaltungsphase*: Das HOT-Tandem fasste mit Unterstützung der wissenschaftlichen Begleitung die Gestaltungsansätze zusammen und nutzte diese als Basis für den sich anschließenden Gestaltungsworkshop. Aufgrund eines Betriebsstillstands war es möglich, dass alle Beschäftigten und Führungskräfte des Arbeitsbereichs eingeladen werden konnten. Es gelang, von Mitarbeitenden und Führungskräften gemeinsam getragene Gestaltungsmaßnahmen zu erarbeiten und in Maßnahmenpläne mit Aktivitäten, Verantwortlichkeiten und Bearbeitungszeiten zu überführen. Die Verantwortung für die Maßnahmenumsetzung oblag dabei der Bereichsleitung. Die Umsetzung der geplanten Gestaltungsmaßnahmen erfolgte zum Teil unmittelbar nach der Maßnahmenfestlegung.

(5) *Reflexion / Evaluation*: Im November 2024, Februar 2025 und Mai 2025 wurde jeweils der planmäßige Stand der Umsetzungsmaßnahmen durch die Mitglieder des lokalen Arbeitsschutzgremiums überprüft. Die Berichterstattung übernahmen die Bereichsleitung, wobei deutlich wurde, dass sich die Umsetzung geplanter Maßnahmen teilweise als schwierig erwies. Ursächlich dafür waren schwierige Rahmenbedingungen im Unternehmen: so unter anderem der Abschluss einer Tarifvereinbarung zur Beschäftigungssicherung mit nicht finanzierter Arbeitszeitreduktion, ein seitens der Konzernmutter verfügbarer Personaleinstellungsstopp und ein temporärer Betriebsstillstand aufgrund fehlender Aufträge.

Auf Wunsch der Bereichsleitung erfolgte die für Mai geplante Akzeptanzbefragung im Pilotbereich nicht wie ursprünglich geplant im Rahmen von Reflexionsworkshops, sondern als schriftliche Befragung, an der Führungskräfte und Mitarbeitende des Pilotbereichs teilnahmen (acht Mitarbeitende und drei Führungskräfte). Dazu teilte das HOT-Tandem an einem zuvor festgelegten Arbeitstag den Kurzfragebogen zur Akzeptanzbewertung aus. Die Teilnehmenden wurden gebeten, den Fragebogen nach Bearbeitung im Betriebsratsbüro abzugeben. Begründet wurde dieses veränderte Verfahren mit Kapazitätsproblemen aufgrund der reduzierten Wochenarbeitszeiten der Beschäftigten.

Im Sommer 2025 fand eine Reflexionsrunde mit dem HOT-Tandem, den zuständigen Bereichsleitungen

und Vertretern des Fachbereichs Arbeitssicherheit statt, um Gelegenheit zu geben, aus Sicht der verschiedenen Akteursperspektiven den Erfolg der Maßnahme sowie Verbesserungsmöglichkeiten zu reflektieren (zu den Ergebnissen siehe Gerlmaier 2025).

3.3 Datenerhebung und Analysemethoden

Um Erkenntnisse zu gewinnen, welche Arbeitsbelastungen die Beschäftigten und Führungskräfte (Schicht- und Tagesmeister) im untersuchten Pilotbereich infolge der verschiedenen Veränderungsprozesse erleben bzw. sich hiervon persönlich betroffen fühlen und welche Chancen der Belastungsreduktion es gibt, wurde zunächst ein teilstandardisierter Interviewleitfaden entwickelt (Gerlmaier 2025), der auch sonstige Belastungsfaktoren berücksichtigt hat, die es zum Untersuchungszeitpunkt in dem Pilotbetrieb gab.

Der Interviewleitfaden enthielt gezielte Fragen zu typischen Belastungskonstellationen, wie sie während organisatorischer Veränderungen auftreten. Konzipiert wurde er für die Nutzung seitens betrieblicher Arbeitsschutzakteure (HOT-Tandem) und soll es ermöglichen, innerhalb eines kurzen Interviewzeitraums (ca. 30 Minuten) belastende Faktoren zu identifizieren, die sich aus der (geplanten) Reorganisation ergeben können. Im Vergleich zu standardisierten Fragebogenverfahren ermöglichte diese Vorgehensweise, detailliertere Informationen über die Ursachen der transformationsbedingten Belastungen und auch mögliche Gestaltungsansätze mit den interviewten Mitarbeitenden und Führungskräften zu thematisieren. Die im Interviewleitfaden behandelten Belastungsfaktoren sind in Abb. 2 dargestellt.

Abb. 2: Themenbereiche des Interviewleitfadens zur Ermittlung transformationsbedingter Belastungen

Veränderungen im Bereich Arbeitsorganisation und Arbeitszeit

- Arbeitsintensivierung durch Personalmangel
- Leistungsdruck durch neue Ziel- und Leistungsvorgaben
- Ausdehnung der Arbeitszeit
- Geringere Planbarkeit der Arbeitszeiten

Veränderungen im Bereich Technologie/Arbeitsstätte

- Einführung benutzerunfreundlicher bzw. belastender Technologien
- Ergonomisch kritische Arbeitsstätten

Veränderungen der Arbeitsaufgaben

- Arbeitsplatzunsicherheit
- Rollenüberforderung, unklare oder widersprüchliche Erwartungen, Rollenkonflikte
- Unterforderung (z. B. durch betriebsbedingte Arbeitszeitverkürzung oder die Übernahme geistig wenig anspruchsvoller Aufgaben)

Veränderungen der sozialen Interaktion

- Verschlechterte Teamzusammenarbeit bzw. Mobbing
- Verringerte Wertschätzung (Gratifikationskrise)
- Eingeschränkte Kommunikationsmöglichkeiten durch isolierte oder verteilte Arbeit (z. B. Arbeit im Homeoffice)
- Zunehmende emotionale Anforderungen durch kritische Kundenkontakte

Quelle: Eigene Darstellung.

Die im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung durchgeführten Arbeitsplatzinterviews (N = 13) und Prozessdokumentationen (Workshopprotokolle, Maßnahmenpläne) wurden anschließend inhaltsanalytisch ausgewertet.

4 Ergebnisse

4.1 Transformationsbedingte Belastungsmuster aus Sicht von Beschäftigten und Führungskräften

Die Auswertung der Interviews und Workshopprotokolle zeigte, dass die Mehrheit der Workshopteilnehmenden von mehreren transformationsbedingten Belastungen gleichzeitig betroffen war. Am häufigsten fühlten sich sowohl die Mitarbeitenden als auch die Führungskräfte von einer erhöhten Arbeitsintensität durch eine aus ihrer Sicht zu geringe Personalstärke in den neuen Schichtzusammensetzungen belastet, die durch eine gestiegene Arbeitsunfähigkeit und den Weggang erfahrener Kolleginnen und Kollegen noch forciert wurde. Eine weitere häufig genannte psychische Belastung betraf die Zunahme von Leistungsdruck durch ein parallel zum Schichtsystem neu eingeführtes Prozessführungssystem. Dieses ermöglichte es, Produktionsprozesse

technisch zu beschleunigen, um eine Durchsatzsteigerung zu erreichen. Hierdurch fielen jedoch bis dato existierende prozessbedingte Pausen als Erholungszeiten weg.

Als weitere psychische Belastung, die die Befragten auf die stattfindende Reorganisation zurückführten, schälten sich Überstunden und eine verschlechterte Planbarkeit der Arbeitszeiten und Urlaubsphasen heraus. Überstunden fielen zunehmend in Form von Zusatzschichten infolge fehlenden Personals auf den neu bemessenen Schichten an. Zudem erschwerten die sich aufgrund von Auftragsschwankungen ständig wechselnden Schichtpläne es den Beschäftigten, ihre Arbeits- und Freizeiten planen zu können. Weiterhin benannte insbesondere die Workshopgruppe der Schichtmitarbeitenden es als hochgradig frustrierend und belastend, dass es an einer Würdigung des oberen Managements für ihr während der Transformations- und Krisensituation deutlich gesteigertes Arbeitsengagement fehle. Ein Vergleich der Belastungsmuster von Schichtmitarbeitenden und Meistern ergab, dass Letztere zu den oben genannten psychischen Belastungen weitere neue transformationsbedingte Belastungen artikulierten. Hierzu zählte aus ihrer Sicht eine Zunahme digitaler Stressoren durch die Einführung des neuen digitalen Prozessleitsystems, neuer Prozessüberwachungssysteme und Robotik. Ein aus ihrer Sicht

unzureichender Einbezug in die technischen Veränderungen führte auch für sie zu zusätzlichem Stress, weil die Beschäftigten den Umgang mit den Systemen nicht gut beherrschten und diese unter ergonomischen Gesichtspunkten zum Teil kritisch bewerteten. Insgesamt benannte die Gruppe der Meister infolge der verschiedenen im Arbeitsbereich stattfindenden Veränderungen eine deutliche Zunahme arbeitsorganisatorischer Probleme, was einen erhöhten Kommunikationsaufwand mit verunsicherten Mitarbeitenden und (internen) Kunden zur Folge hatte und letztlich auch sie emotional mehr forderte.

Die Auswertung der Workshopprotokolle zeigte zudem, dass die erfahrenen Belastungen häufig nicht die Folge einer singulären Veränderung (zum Beispiel Einführung des neuen Schichtsystems), sondern durch das Zusammenspiel verschiedener parallel verlaufender Reorganisationsmaßnahmen im Bereich verursacht waren. So wurde als Grund der als stark angestiegen erlebten Arbeitsintensität beispielsweise die veränderte, genauer die reduzierte Personalstärke angegeben, sodass Arbeiten der nunmehr fehlenden Kolleginnen und Kollegen übernommen werden mussten. Verschärfend traten dann aus Sicht der Betroffenen neue Strategien zu „lean maintenance“ hinzu. Dies bedeutet, dass die Beschäftigten fortan vormals der Produktion vorgelagerte Wartungsprozesse während des laufenden Betriebs durchführen sollen. Als weitere Begründung für Arbeitsverdichtung nannten die Workshopteilnehmenden auch Strategien zum „Backsourcing“. Dies meint u.a., dass die in der Produktion Beschäftigten nun Reinigungsarbeiten am Arbeitsplatz übernehmen müssen, die zuvor an externe Dienstleister delegiert waren.

Die Workshopteilnehmenden beobachteten infolge des gestiegenen Arbeitsdrucks im Arbeitsbereich auch eine Verschlechterung sozialer Ressourcen, was wiederum den erlebten Stress und die Unsicherheit verstärkt. So wurde zum Beispiel berichtet, dass aufgrund des verringerten Personaleinsatzes häufiger in Einzelarbeit gearbeitet wird (z. B. in der Leitwarte), was die Chancen sozialer Unterstützung und Kommunikation unterminiert.

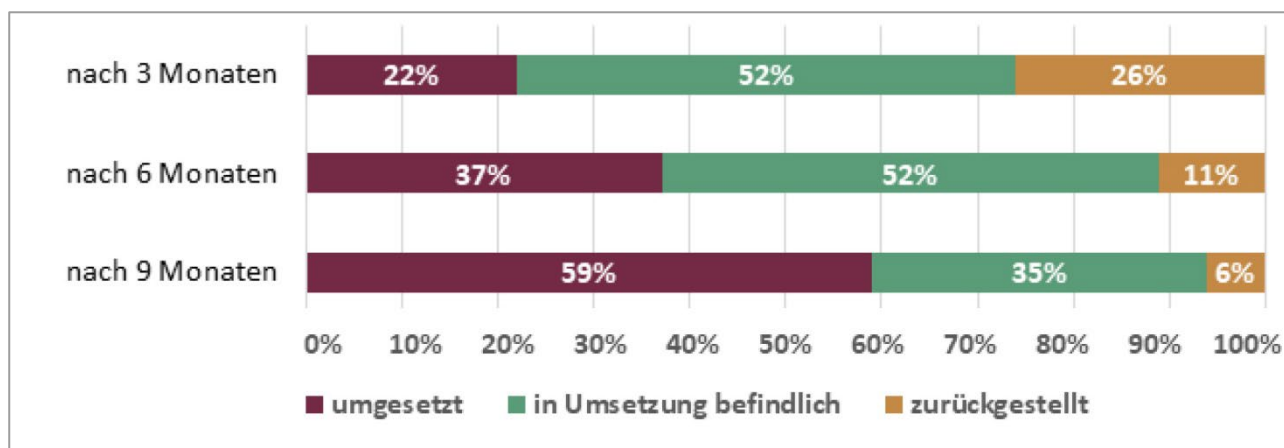
4.2 Einblicke in Gestaltungschancen und Grenzen

Im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung der Gefährdungsbeurteilung war es möglich, neben den identifizierten transformationsbedingten psychischen Belastungen auch zu beobachten, wie sich Gestaltungsmaßnahmen und ihre Umsetzung weiterentwickelt haben. Hierzu wurde untersucht, welche der durch die Mitarbeitenden und Führungskräfte im Pilotbereich gemeinsam festgelegten Gestaltungsmaßnahmen im Verlauf der Umsetzungsphase tatsächlich umgesetzt werden konnten. Von besonderem Interesse war dabei zum einen, wie schnell entwickelte Gestaltungsmaßnahmen in Umsetzung gebracht werden können, um die akut belasteten Mitarbeitenden und Führungskräfte zu entlasten. Zum anderen wurde der Frage nachgegangen, welche Gestaltungskorridore es insbesondere im Kontext von krisenbedingten Reorganisationsprozessen für die betriebliche Prävention gibt und mit welchen Hürden Arbeitsschutzakteure hier möglicherweise zu rechnen haben. Dafür wurde der für den Pilotbereich im Rahmen des Gestaltungsworkshops festgelegte Maßnahmenplan und der Stand der Umsetzung drei, sechs und neun Monate nach der Maßnahmenfestlegung analysiert. Betrachtet wurden die Kategorien „umgesetzt“, „in Umsetzung“ und „zurückgestellt“ (siehe Abb. 3).

Für den Pilotbereich ergab die Dokumentenanalyse, dass drei Monate nach dem Gestaltungsworkshop mit der kollektiven Maßnahmenfestlegung durch die Führungskräfte und Mitarbeitenden 22 % der geplanten Maßnahmen umgesetzt, 56 % in Umsetzung und 26 % ausgesetzt waren. Im Verlauf der Umsetzungsphase stieg der Anteil der realisierten Maßnahmen kontinuierlich an und erreichte nach neun Monaten 59 %, während 35 % als in Umsetzung befindlich und 6 % weiterhin als ausgesetzt markiert waren. Der Befund deutet darauf hin, dass während der gesamten Umsetzungsphase ein Großteil der von den im Pilotbereich tätigen Mitarbeitenden und Beschäftigten eingeforderten Gestaltungsmaßnahmen zum Teil sehr kurzfristig realisiert werden konnte.

Abb. 3: Umsetzungsquoten geplanter Entlastungsmaßnahmen

Angaben in Prozent



Quelle: Eigene Auswertung.

Um mehr darüber zu erfahren, wie die Umsetzungschancen der verschiedenen zuvor festgelegten Gestaltungsmaßnahmen insgesamt zu bewerten sind, wurde gegen Ende des Pilotprojektes, also acht Monate nach der Maßnahmenfestlegung, eine Bilanz gezogen. Ziel war es, zu bestimmen, welche Maßnahmen unter den gegebenen Reorganisationsbedingungen umgesetzt werden konnten und wo sich Umsetzungsbarrieren zeigten.

Die Auswertung ergab, dass die meisten Erfolge bei solchen organisatorischen Gestaltungsmaßnahmen erzielt werden konnten, die auf lokaler Ebene entschieden und dort durch die Mitarbeitenden und Führungskräfte eigenständig umgesetzt werden konnten. Dazu zählten etwa die Wiedereinführung vonleistertreffen zur Verbesserung des Informationsflusses und der sozialen Unterstützung in krisenhaften Arbeitssituationen. Kurzfristig umsetzbar waren auch Maßnahmen, die mittels der Gewährleistung von Pausenablösungen die Erholungszeiten optimiert sowie die Kontrolle von Mehrarbeit durch den Betriebsrat verbessert haben.

Darüber hinaus konnten weiterführende organisatorische Maßnahmen zur Reduktion der gestiegenen Arbeitsintensität realisiert werden. Hierzu gehörten etwa die Wiedereinführung von dem Produktionsprozess vorgelagerten Instandhaltungsschichten. Zur Verbesserung des sozialen Miteinanders

konnten Maßnahmen zur Wertschätzung wie etwa die Einführung von Gratifikationen, wie die Einführung eines arbeitgeberfinanzierten Jobfahrrads erreicht werden.

Ersichtlich wurde allerdings auch, dass ein Teil der vereinbarten Gestaltungsmaßnahmen selbst neun Monate nach ihrer Festlegung immer noch nicht realisiert worden war. Hierzu zählten insbesondere Maßnahmen, die einen erhöhten zeitlichen Aufwand und den Einsatz finanzieller Sachressourcen durch andere Organisationsbereiche erforderten. Dazu gehörte beispielsweise die Einführung von Personalentwicklungsgesprächen, mit denen persönliche Gespräche zur Arbeitsbelastung zwischen den Personalverantwortlichen und Beschäftigten ermöglicht werden sollten. Die größten Umsetzungsprobleme zeigten sich bei solchen Gestaltungsmaßnahmen, die mit hohen oder langfristigen Investitionsanforderungen verbunden waren (z. B. Anpassung der Personalstärke, Neugestaltung einer Leitwarte wegen des zu hohen Geräuschpegels). Diese Anforderungen hatten Bereichsleitung und Betriebsrat zwar rechtzeitig an die Geschäftsführung adressiert, dennoch konnte die damit verbundene Kostenfrage im Zeitrahmen des Pilotprojektes nicht geklärt werden. Tabelle 1 gibt eine Übersicht zu den Umsetzungserfolgen und -mängeln.

Tab. 1: Umsetzungsstand der Gestaltungsmaßnahmen im Bereich Produktion neun Monate nach Projektbeginn

umgesetzt	in Umsetzung	zurückgestellt
- Führungskräfteschulung Meister - Vorqualifizierung neuer Mitarbeiter - Begrenzung Mehrarbeit (BR kontrolliert) - Verbindliche Urlaubsplanung ermöglichen - Pausenablösung - Wiedereinführung von Meisterbesprechungen - Effektive interne Kommunikation: WhatsApp-Gruppe je Schicht - Gratifikationen: firmeninternes Bike-Leasing - Vorbeugende Instandhaltung vor Produktionsbeginn - IT-Support 24/7	- Einführung Personalentwicklungsgespräche - Zeitnahe Bereitstellung von Schichtplänen an alle MA - Lärm- und Staubbmessungen mit Folgemaßnahmen (akustische Abschottung) - Reinigung durch externe Dienstleister - Automatisierungsidee zur Arbeitsentlastung - Frühzeitige Beteiligung bei der Anschaffung neuer Technik	- Bemessung der Schichtstärke

Quelle: Eigene Zusammenstellung.

5 Fazit

Ziel dieses Beitrags war es, am Beispiel eines stahlverarbeitenden Unternehmens aufzuzeigen, wie sich ein anhaltend hoher Reorganisationsdruck auf die psychosoziale Belastungssituation von Beschäftigten und Führungskräften auswirkt und welche Ansatzpunkte eine anlassbezogene, partizipative Gefährdungsbeurteilung für eine präventive Arbeitsgestaltung in Transformationsprozessen bietet. Zwar ist in der arbeitswissenschaftlichen Forschung seit längerem bekannt, welche singulären Belastungsfaktoren einen ungünstigen Einfluss auf die psychische Gesundheit, Fehlzeiten und Fluktuation von Beschäftigten in Transformationsprozessen haben. Weitgehend unbeleuchtet blieb dabei allerdings die Frage, wie sich die Belastungssituation von Beschäftigten in multiplen Reorganisationsprozessen darstellt und welche realistischen Chancen es für Präventionskonzepte gibt, die über individuelle Resilienzprogramme hinausgehen.

Die im Rahmen der Fallstudie durchgeführte Gefährdungsbeurteilung eröffnet erste Einblicke in diese „Blackbox“ und zeigt auf, welche Belastungskonstellationen in multiplen Veränderungsprozessen auftreten können. Im konkreten Fall bewirkte die Kombination aus Kostensenkungsstrategien, Personalverknappung, Prozessbeschleunigung und unzureichender Beteiligung bei Organisations- und Technikeingriffen eine gleichzeitige Zunahme von kaum zu bewältigenden Anforderungen in Kombination mit einer Reduktion arbeitsbezogener Ressourcen wie Erholungszeiten, Planbarkeit und sozialer Unterstützung.

Mit dem im Rahmen des Forschungsprojektes „Gesundheit und Mitbestimmung stärken in der Transformation“ entwickelten Vorgehensmodell für anlassbezogene Gefährdungsbeurteilungen in Transformationsprozessen konnte systematisch sichtbar gemacht werden, wie konkrete Restrukturierungsentscheidungen (Personalabbau, Schichtsystemwechsel, Prozessbeschleunigung, Technikeinfüh-

rung, Auslagerungen) im Untersuchungsfall zu spezifischen Mustern von Arbeitsintensivierung, Entgrenzung der Arbeitszeit, Kontrollverlust und Verlust sozialer Ressourcen führen. Transformationsstress erscheint damit nicht mehr als Folge mangelnder individueller Bewältigungsressourcen, sondern als Ergebnis identifizierbarer betrieblich gestalteter Konstellationen, an denen gezielt angesetzt werden kann. Die Studie impliziert, dass mit einem kontextsensitiven und partizipativen Ansatz von Gefährdungsbeurteilung zu psychischer Belastung auch unter Bedingungen von Kostendruck, Einstellungsstopp und unsicheren Auftragslagen eine Reihe von verhältnisorientierten Maßnahmen realisiert werden können. Dies gilt insbesondere für kollektiv getroffene Umsetzungsmaßnahmen, wenn sie lokal entschieden und von Beschäftigten und Führungskräften gemeinsam getragen und umgesetzt werden können. Gleichzeitig belegt der Fall, dass die Bewältigung von Transformationsstress an Grenzen stößt, wenn zentrale strukturelle Hebel (Personalbemessung, größere technische Umbaumaßnahmen) nicht in den Entscheidungsspielraum des betrieblichen

Gesundheitsmanagements (BGM) fallen oder an hohe Investitionsschwellen gebunden sind. Für ein arbeitswissenschaftlich fundiertes BGM ergibt sich daraus, dass präventive Gefährdungsbeurteilungen psychischer Belastungen mit organisationaler Mitbestimmung, strategischen Investitionsentscheidungen und beteiligungsorientierten Transformationsprogrammen (z. B. HOT-Ansätze) verknüpft werden müssen, um Transformationsstress nachhaltig zu reduzieren und Gesundheit in Veränderungsprozessen zu sichern.

Das im Rahmen der Studie erprobte HOT-Verfahren zur anlassbezogenen Gefährdungsbeurteilung in Transformationsprozessen hat sich hier als wirksames Werkzeug zur Förderung präventiver Arbeitsgestaltung erwiesen. Weitere Forschung in anderen Reorganisationskontexten und vertiefende Untersuchungen zur Wirkung auf die psychische Gesundheit, Produktivität und Fehlzeiten kann aufzeigen, wie gesunde Arbeit auch in Transformationsprozessen erfolgreich gelingen kann.

Literatur

- Abildgaard, Johan Simonsen, Karina Nielsen und Magnus Sverke. 2018. Can job insecurity be managed? Evaluating an organizational-level intervention addressing the negative effects of restructuring. *Work & Stress. An International Journal of Work Health & Organisation*. Work & Stress, 32(2), 105–123. [DOI](#)
- Ahammer, Alexander, Dominik Grübl und Rudolf Winter-Ebmer. 2021. The health externalities of downsizing. *CINCH Series 2021/02*. Essen: University of Duisburg-Essen, CINCH – Health Economics Research Center. [DOI](#)
- Ahlers, Elke, und Valeria Quispe Villalobos. 2023. Betriebliche Arbeitswelt und Potenziale des Gesundheitsschutzes. Ergebnisse der WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 2021. *WSI Report 89*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [Volltext](#)
- Arnold, Alexandra, und Bruno Staffelbach. 2012. Perceived post-restructuring job insecurity: The impact of employees' trust in one's employer and perceived employability. *Zeitschrift für Personalforschung* 26 (4):307–330. [Abstract](#) (Zugegriffen: 18. März 2026).
- Bach, Laurent, Ramin Baghai, Marieke Bos und Rui C. Silva. 2021. How do acquisitions affect the mental health of employees? Misum Working paper Series No 2021-02. Stockholm: Stockholm School of Economics. (Zugegriffen: 18. März 2026). [Download](#) (Zugegriffen: 06. Mai 2026).
- Backhaus, Insa, Nico Dragano, Christina Di Tecco, Sergio Iavicoli und Hanno Hoven. 2024. Trends in negative interpersonal relationships at work and awareness of occupational safety and health services: A 2014–2019 trend analysis. *Journal of Occupational Health* 66 (1). [DOI](#)
- Bickerich, Katrin, und Alexandra Michel. 2016. Führungskräfte-Coaching bei Change Prozessen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 60 (4):181–192. [DOI](#)
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.). 2025. Gefährdungen durch psychische Belastungen bei der Arbeit vermeiden - Gestaltungsanforderungen und -optionen. Fachbuch für Arbeitsschutz und Arbeitsgestaltung. Berlin: Erich Schmidt Verlag. [Abstract](#)
- Demerouti, Evangelia, Arnold B. Bakker, Friedhelm Nachreiner und Wilmar B. Schaufeli. 2001. The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology* 86 (3): 499–512.
- Demerouti, Evangelia, und Friedhelm Nachreiner. 2018. Zum Arbeitsanforderungen-Arbeitsressourcen-Modell von Burnout und Arbeitsengagement. Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 72 (4):229–243.
- Dettmers, Jörg, Nicole Deci, Sophie Baeriswyl, Martial Berset und Andreas Krause. 2016. Self-endangering work behavior. In: Christine Korunka und Bettina Kubicek (Hrsg.), *Healthy at work: Interdisciplinary perspectives*, 37–51. Cham: Springer International Publishing. [Volltext](#) .(Zugegriffen: 09. Februar 2026).
- De witte, Hans, Jaco Pienaar, und Nele De cuyper. 2016. Review of 30 years of longitudinal studies on the association between job insecurity and health and well-being. *Australian Psychologist* 51 (1):18–31. [DOI](#)
- Dietrich, Kristina. 2013. *Survivor-Reaktionen im Downsizing-Kontext: Eine Metaanalyse*. Dissertation. München: Ludwig-Maximilians-Universität, Fakultät für Psychologie und Pädagogik. [Abstract](#)
- Dlouhy, Katja, und Anne Casper. 2021. Downsizing and surviving employees' engagement and strain: The role of job resources and job demands. *Human Resource Management* 60 (3):435–454. [DOI](#)
- Gerlmaier, Anja. 2025. *Gesundheit stärken in der Transformation – Entwicklung und Erprobung eines partizipativen Verfahrens zur anlassbezogenen Gefährdungsbeurteilung*. Working Paper 380. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

- Gerlmaier, Anja. 2026. Prävention psychischer Belastung in Transformationsprozessen: Entwicklung, Erprobung und Evaluation des Health Oriented Transformation Program (HOT). *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*. Online first. [DOI](#)
- Groos, Sandra, Nils Hütte, Mario Penzkofer, Daniel Wollny und Inger Korflür. 2025. Transformation und psychische Belastungen: Beteiligungsorientierte Gefährdungsbeurteilung als Ansatz für den Mittelstand. GfA, Sankt Augustin (Hrsg.): *Arbeit 5.0: Menschzentrierte Innovationen für die Zukunft der Arbeit*, Frühjahrskongress 2025, Aachen, 684–689. [Download](#) (Zugegriffen: 18. März 2026).
- Köper, Birgit, und Gerhard Richter. 2016. Restrukturierung und Gesundheit. In: Bernhard Badura, Angelika Ducki, Helmut Schröder, Joachim Klose, und Matthias Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2016: Unternehmenskultur und Gesundheit – Herausforderungen und Chancen*, 159–170. Berlin/Heidelberg: Springer. [Download](#) (Zugegriffen: 09. Februar 2026).
- Kratzer, Nick. 2020. Arbeitsintensität und Arbeitsintensivierung. *WSI-Mitteilungen* 73 (1):3–12. [DOI](#)
- Kriegesmann, Bernd. 2022. *Permanente Change-Prozesse in Unternehmen*. Expertise im Auftrag der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft. Hamburg: VBG. [Download](#) (Zugegriffen: 18. März 2026).
- Michaud, Pierre-Carl, Eileen Crimmins und Michael D. Hurd. 2016. The effect of job loss on health: Evidence from biomarkers. *Labour Economics* 41:194–203. [DOI](#)
- Patton, Gregory K., Emily Neubert, Mitchell J. Neubert und Rebecca Rees. 2024. Surviving, not thriving: The impact of downsizing on team-based organizations. *Business Horizons* 67 (2):251–262.
- Rosen, Patricia H. 2016. *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Handlungs- und Entscheidungsspielraum, Aufgabenvariabilität*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Roth, Johannes, und Knut Lambertin. 2023. „Sicherheit in unsicheren Zeiten“ – Zeitenwende in betrieblichen Organisationen: Herausforderungen und Lösungsansätze aus Sicht von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. In: Bernhard Badura, Angelika Ducki, Jan Baumgardt, Matthias Meyer und Helmut Schröder (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2023*, 1–25. Berlin/Heidelberg: Springer. [DOI](#)
- Saleh, Faten, Kerstin Goluchowicz und Marc Bovenschulte. 2022. *Die Auswirkungen von Digitalisierung und Dekarbonisierung auf Arbeitsinhalte und Arbeitsqualität*. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Denkfabrik Digitale Arbeitsgesellschaft. [Download](#) (Zugegriffen: 09. Februar 2026).
- Schopengerd Stefan, Valerie Auer und Markus Wissen. 2025. Zwischen Vereinnahmung und Demokratisierung. Beschäftigtenbeteiligung in der Dekarbonisierung der Industrie. *WSI-Mitteilungen*, 78(2): 81–89.
- Schulz-Dadaczynski, Anika. 2023. Die Rolle sozialer Beziehungen am Arbeitsplatz bei Arbeit unter Zeit- und Leistungsdruck. *Prävention und Gesundheitsförderung* 18 (1). [DOI](#)
- Vahtera, Jussi, Mika Kivimäki, Jaana Pentti, Anne Linna, Marianna Virtanen, Pekka Virtanen, und Jane E. Ferrie. 2004. Organisational downsizing, sickness absence, and mortality: 10-town prospective cohort study. *BMJ* 328(7439):555–559. [DOI](#)
- Vanhove, Asam J., Mitchel N. Herian, Alycia L.U. Perez, Peter D. Harms und Paul B. Lester. 2016. Can resilience be developed at work? A meta-analytic review of resilience-building programme effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89 (2), 278–307.

Autorin



Dr. Anja Gerlmaier

Wissenschaftliche Mitarbeiterin der Forschungsabteilung
Arbeitszeit und Arbeitsorganisation (AZAO)

E-Mail: anja.gerlmaier@uni-due.de

Telefon: +49 203 37 92408

IAQ-Report 2026 | 05

Redaktionsschluss: 09.04.2026

Institut Arbeit und Qualifikation
Fakultät für Gesellschaftswissenschaften
Universität Duisburg-Essen

IAQ-Report:

<https://www.uni-due.de/iaq/iaq-report.php>

Über das Erscheinen des IAQ-Reports informieren wir über eine Mailingliste:

<https://www.uni-due.de/iaq/newsletter.php>

Der IAQ-Report (ISSN 1864-0486) erscheint seit 2007 in unregelmäßiger Folge als ausschließlich elektronische Publikation. Der Bezug ist kostenlos.

DuEPublico

Duisburg-Essen Publications online



Offen im Denken



Dieser Text wird via DuEPublico, dem Dokumenten- und Publikationsserver der Universität Duisburg-Essen, zur Verfügung gestellt. Die hier veröffentlichte Version der E-Publikation kann von einer eventuell ebenfalls veröffentlichten Verlagsversion abweichen.

DOI: 10.17185/duepublico/86146

URN: urn:nbn:de:hbz:465-20260518-130223-2

Alle Rechte vorbehalten.