



Change-Prozesse im Unternehmen – eine Herausforderung für die Gesundheitsprävention

Dipl.-Psych. Claudia Nebel, Dipl.-Psych. Sandra Wolf,
Prof. Dr. emeritus Peter Richter, Dipl.-Psych. Maja Hillmann
Technische Universität Dresden
Institut für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie

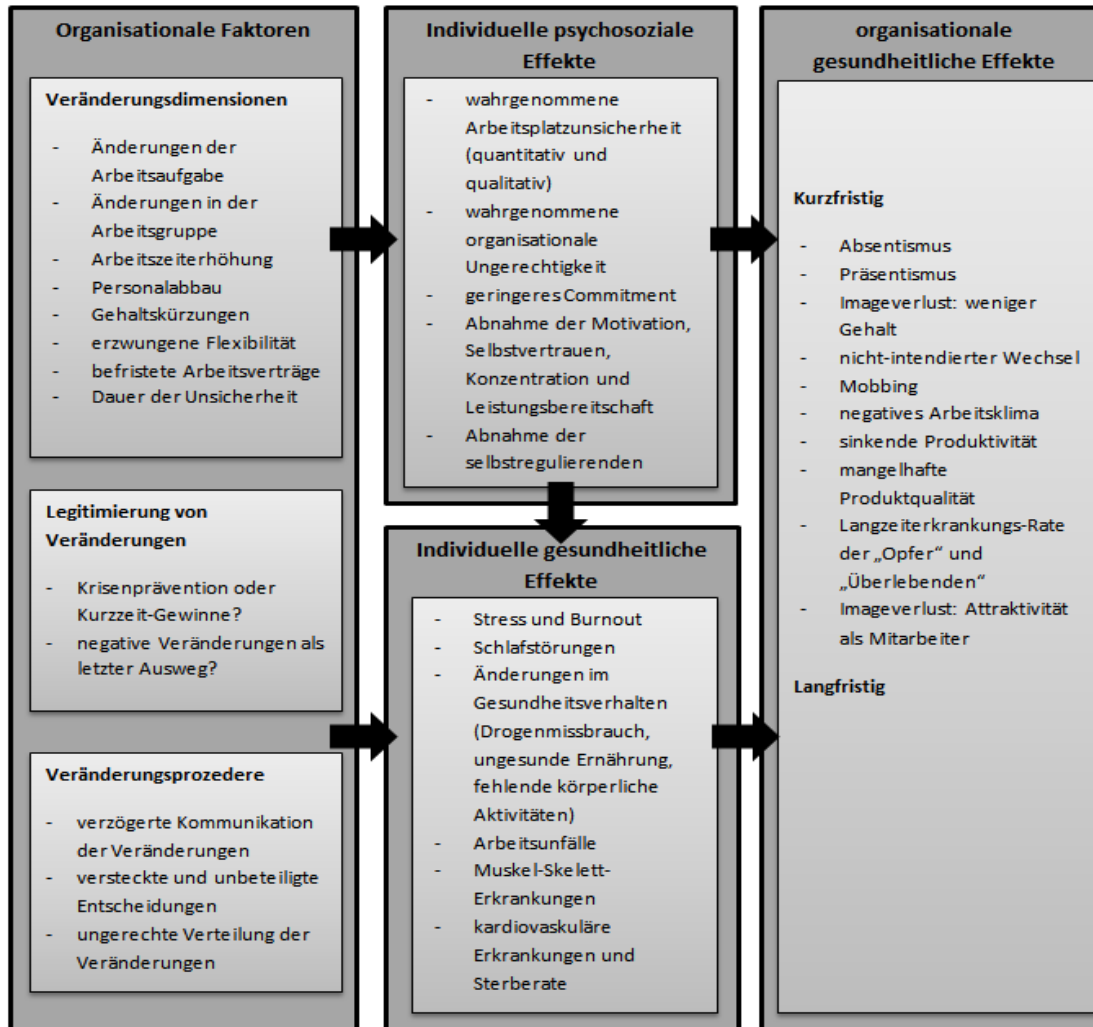
Organisationale Veränderungen



Organisationaler Wandel = neue Arbeitsumgebungen, neue Aufgaben, neue Verantwortlichkeiten und neue Kollegen für Mitarbeiter (vgl. Bordia, Hobman, Jones, Gallois & Callan, 2004).

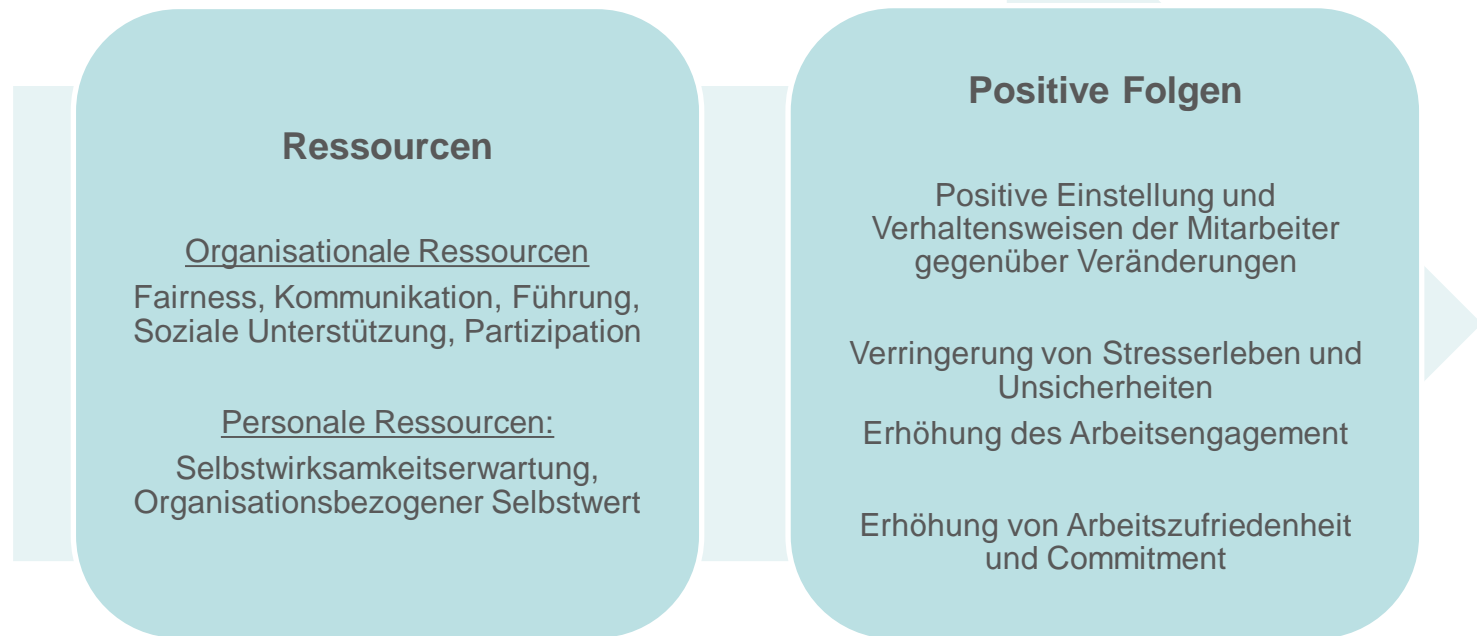
- 45 % der Unternehmen erlebten in den letzten 2 Jahren Veränderungsprozesse und Restrukturierungen (BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung, 2010)
- 42 % der deutschen Unternehmen waren in den letzten 2 Jahren von Entlassungen und Downsizing betroffen (Köper, 2011)
- 90% der Befragten waren in den vergangenen 2 Jahren von mindestens einer Veränderung in ihrem direkten Arbeitsumfeld betroffen, etwa 60% von 3 oder mehr (Rigotti & Otto, 2012).

Veränderungen und Gesundheit



Veränderungskorrelierte Risiken für die individuelle und organisatorische Gesundheit (Kieselbach et al., 2009)

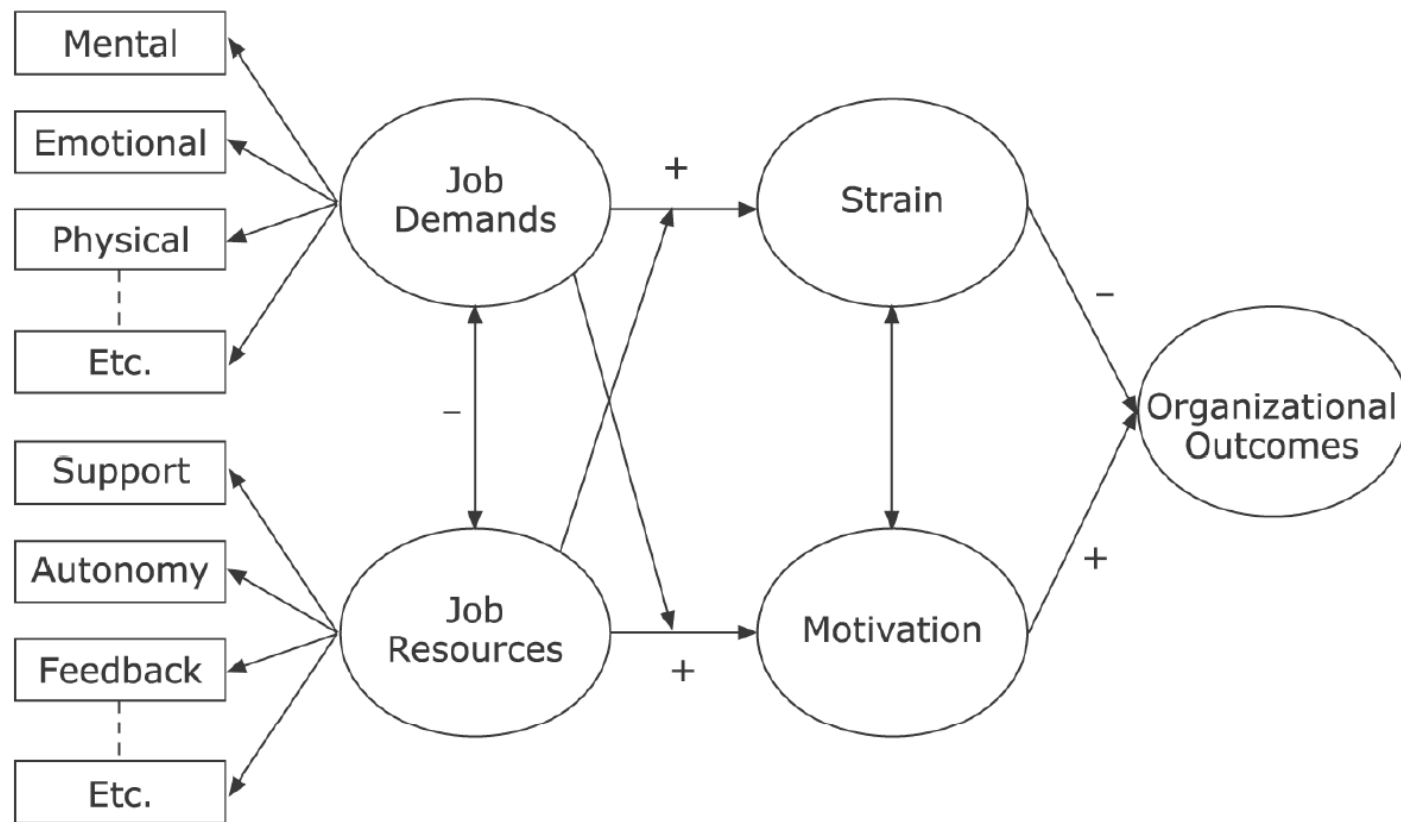
Ressourcen- und Gesundheitsentwicklung in Change-Prozessen



HINTERGRUND: *Conservation-of-Resources-Theorie* (COR-Theorie, Hobfoll, 1989, 2002)
→ Menschen streben stets danach, ihre eigenen Ressourcen zu erhalten, neue Ressourcen aufzubauen und Ressourcenverluste zu verhindern

Ressourcen- und Gesundheitsentwicklung in Change-Prozessen

- *Job Demands-Resources – Modell* (JD-R, Bakker & Demerouti, 2007)



Anforderungen an Untersuchungs- und Interventionsdesigns



- Anpassung des Forschungsdesigns an die variierenden Bedingungen im Feld:
 - Ergänzung der Pre-Post-Designs um narrative Interviewelemente (Randall, Cox & Griffiths, 2007)
 - Kontrolle äußerer Einflüsse auf die Wirksamkeit von Interventionsmaßnahmen (Richter, Nebel & Wolf, 2010)
 - Erfassung des Ausmaßes erlebter Veränderungsprozesse, deren erlebte Turbulenz und der Auswirkungen auf die eigene Arbeit und Abteilung
 - Erhebung zusätzlicher, nicht-intendierten Maßnahmen

Fragestellungen der Studie



- In welchem Zusammenhang stehen veränderungsbezogene Fehlbelastungen und negative Beanspruchungsfolgen wie emotionale Erschöpfung und Zynismus?
- Nimmt die personale Ressource Organisationaler Selbstwert (OBSE) im Prozess der Gesundheitsbeeinträchtigung durch veränderungsbezogene Fehlbelastungen eine moderierende (puffernde) Rolle ein?
- Können Kontrollmechanismen, wie die Erhebung des Ausmaßes an Veränderungen und des Ausmaßes nicht-intendierter Gesundheitsmaßnahmen, einen zusätzlichen Beitrag zur Varianzaufklärung leisten?

Stichprobenbeschreibung



- *Stichprobe*: N = 142 Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen eines deutschen Dienstleistungsunternehmens
- *Ziel des Unternehmens*: psychische Fehlbelastungen, Ressourcen und Gesundheitsfolgen ermitteln und Interventionen ableiten
- *Rücklaufquote*: 73 %

Messinstrumente – Erhebung der Veränderungen

- *Skalen zur Erfassung des organisationalen Change* (Caldwell et al., 2004; Herold et al., 2007; deutsche Übersetzung Nebel, 2012)

Ausmaß der stattgefundenen Veränderungen

Negative Auswirkungen von Veränderungen auf eigene Arbeit

Negative Auswirkungen von Veränderungen auf Abteilung

Unterstützung im Veränderungsprozess durch das Management

Turbulenz der Veränderung

Fairness im Veränderungsprozess

Messinstrumente – Erhebung von Arbeitsengagement



- *Utrecht Work Engagement Scales* (UWES; Schaufeli & Bakker, 2003)

Verausgabung

„Ich fühle mich glücklich, wenn ich intensiv arbeite.“

Hingabe

„Ich bin von meiner Arbeit begeistert.“

Vitalität

„Wenn ich morgens aufstehe, freue ich mich auf die Arbeit.“

Messinstrumente – Erhebung zweier Burnout-Komponenten



- *Maslach Burnout Inventory General Survey* (MBI-GS; Schaufeli, Leiter, Maslach & Jackson, 1996)

Emotionale Erschöpfung

„Ich fühle mich emotional leer in meiner Arbeit.“

Zynismus

„Ich bin ziemlich zynisch darüber geworden, ob meine Arbeit etwas nützt.“

Messinstrumente – Erhebung des organisationsbezogenen Selbstwerts (OBSE)

- *Organisationsbezogener Selbstwert* (OBSE; Pierce, Gardner, Cummings & Dunham, 1989; deutsche Übersetzung Kanning & Schnitker, 2004)

Man nimmt mich ernst in meinem Unternehmen.

Man vertraut mir in meinem Unternehmen.

Ich bin wichtig in meinem Unternehmen.

Ich kann etwas bewirken in meinem Unternehmen.

Ich bin wertvoll in meinem Unternehmen.

Ich bin hilfreich in meinem Unternehmen.

Man zählt auf mich in meinem Unternehmen.

Ich bin kooperativ in meinem Unternehmen.

Man glaubt an mich in meinem Unternehmen.

Ich bin leistungsfähig in meinem Unternehmen.



Instrumente zur Hypothesentestung



- Konstruktvalidität der Veränderungsskalen mittels *Faktorenanalyse*
- Zusammenhänge der Change-Skalen mit OBSE, Emotionale Erschöpfung, Zynismus und Arbeitsengagement mittels *Korrelationsanalysen*
- Wechselwirkungseffekte zwischen veränderungsbezogenen Fehlbelastungen mittels moderierten *Regressionsanalysen*

Ergebnisse zu den Veränderungsskalen

- Rotierte Komponentenmatrix der Change-Items (N=142):
5 Faktoren, Varianzaufklärung: 73.76 %
- Cronbachs Alpha der Change Skalen (N=142)

Skala	Cronbachs Alpha
Negative Veränderungsauswirkung auf eigene Arbeit	.92
Negative Veränderungsauswirkung auf Abteilung	.91
Turbulenz	.86
Unterstützung durch Management	.89
Fairness im Veränderungsprozess	.83

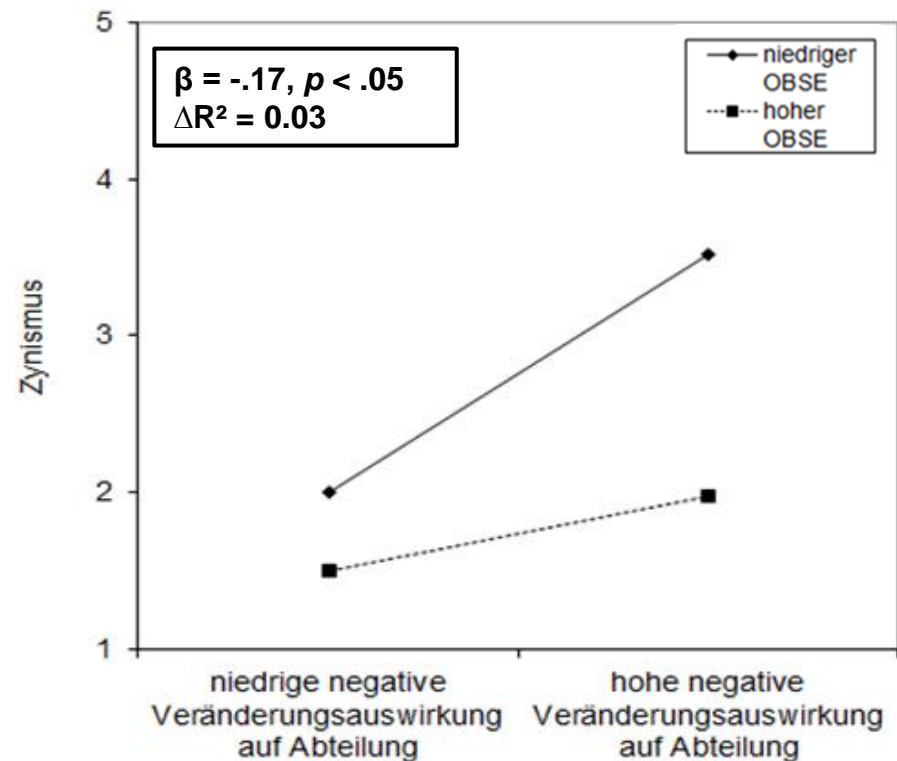
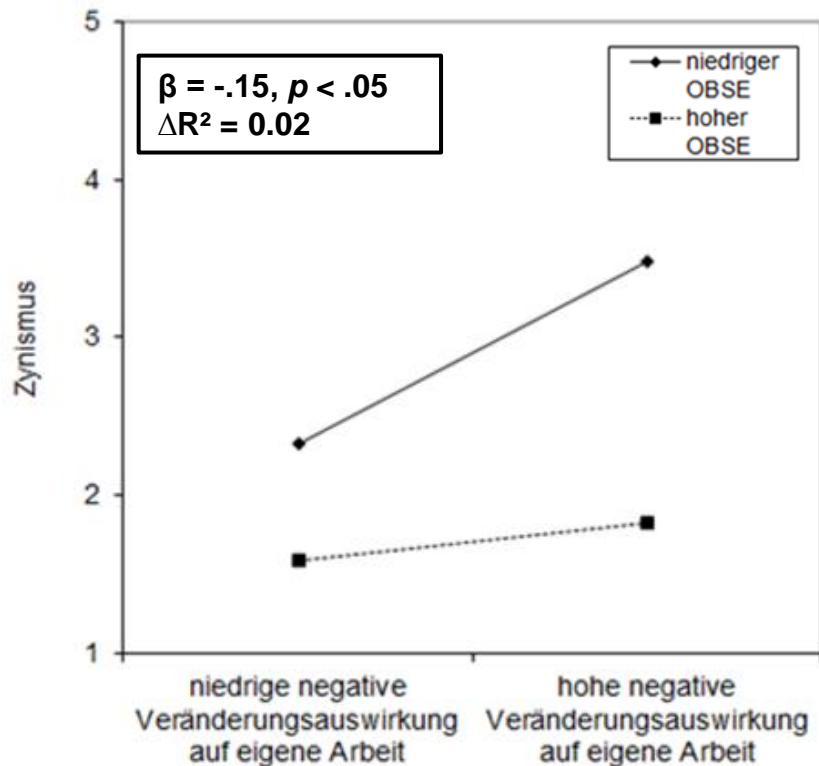
Ergebnisse zu den Veränderungsskalen

	MW	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Negative Veränderungsauswirkung auf Abteilung	2.60	1.12								
2 Negative Veränderungsauswirkung auf eigene Arbeit	3.24	1.04	.60**							
3 Turbulenz	3.06	.93	.50**	.52**						
4 Fairness im Veränderungsprozess	3.06	.85	-.57**	-.28**	-.39**					
5 Unterstützung durch Management	3.25	.77	-.66**	-.43**	-.47**	.71**				
6 OBSE	3.74	.60	-.35**	-.17*	-.21**	.37**	.42**			
7 Arbeitsengagement	3.79	1.20	-.32**	-.14	-.18*	.41**	.46**	.51**		
8 Emotionale Erschöpfung	3.16	1.36	.45**	.42**	.37**	-.35**	-.49**	-.36**	-.61**	
9 Zynismus	2.33	1.40	.48**	.29**	.34**	-.48**	-.52**	-.48**	-.65**	.69**

Anmerkungen: MW = Mittelwert, SD = Standardabweichung, * $p < .05$, ** $p < .01$.

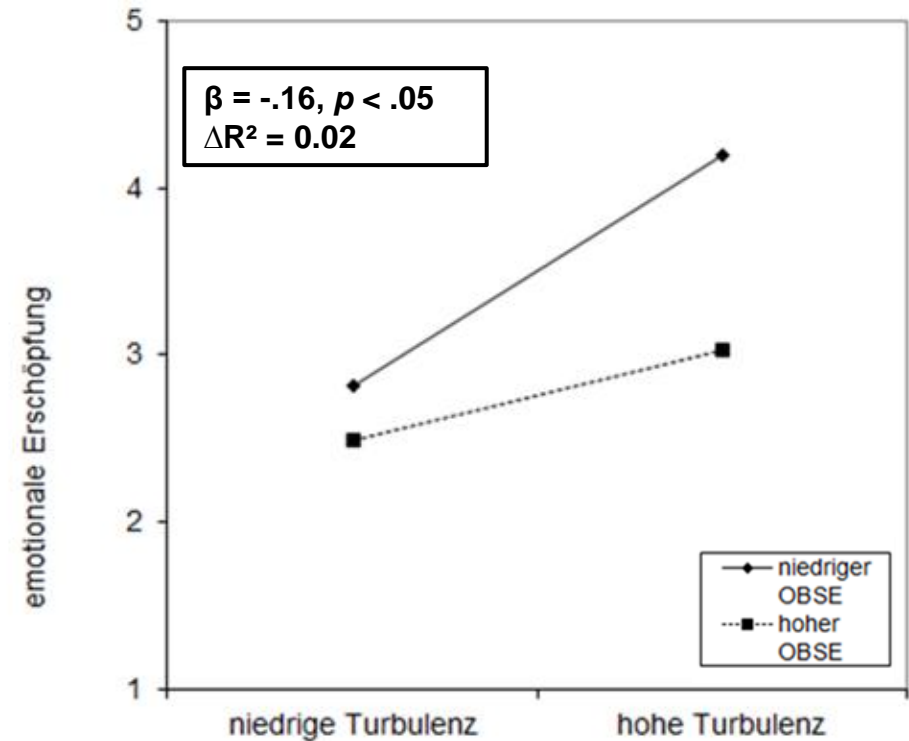
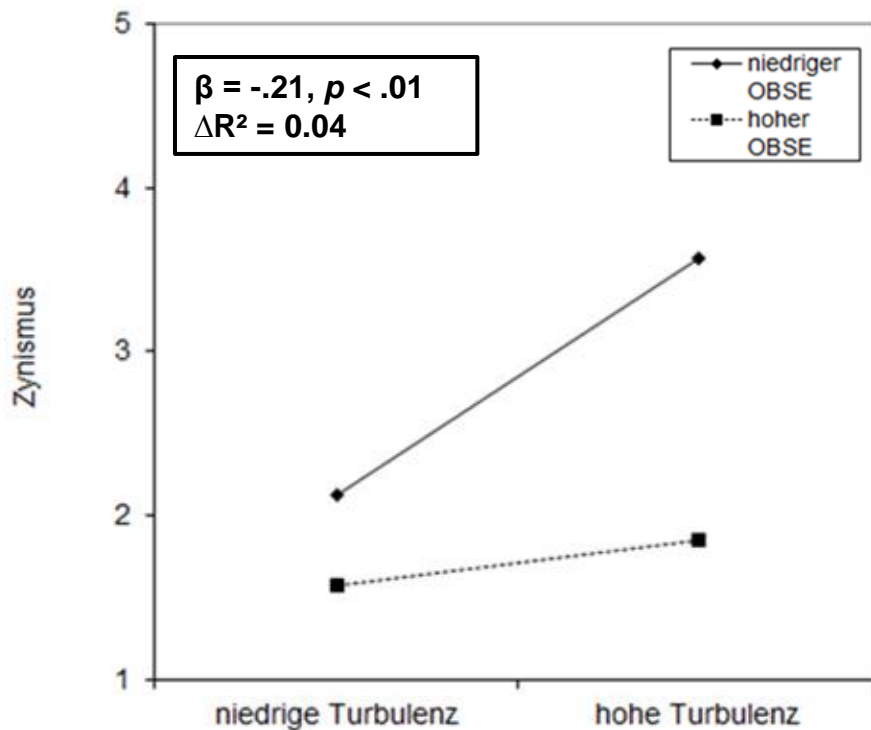
Ergebnisse zu Moderatoreffekten

- Wechselwirkungen der veränderungsbezogenen Fehlbelastungen und OBSE



Ergebnisse zu Moderatoreffekten

- Wechselwirkungen der veränderungsbezogenen Fehlbelastungen und OBSE



Diskussion der Ergebnisse



Relevanz der Diagnose von Change-Prozessen

- Deutlicher Zusammenhang zwischen Veränderungsprozessen und Arbeitsengagement, Zynismus und Emotionaler Erschöpfung

Relevanz der Differenzierung zwischen intendierten und nicht-intendierten Veränderungen

- Erfassung des Intensitätsgrades erlebter Veränderungen vor, während und nach der Intervention
- Betrachtung nicht-intendierter Einflüsse verbessert Validität von Gefährdungsbeurteilungen

Relevanz personaler Ressourcen in Zeiten des permanenten Wandels

- Puffernde Wirkung der personalen Ressource Organisationaler Selbstwert auf die Auswirkungen von Veränderungsprozessen

Praktische Relevanz



- Diagnose von Veränderungsprozessen in Gefährdungsuntersuchungen psychischer Belastungen
- Verringerung der Auswirkungen von Veränderungen auf Mitarbeiter
 - mit Veränderungsprozessen einhergehende Job Demands so gering wie möglich halten
 - personale und organisationale Ressourcen stärken
 - Information über bestehende und geplante Veränderungen für Mitarbeiter
 - Veränderungen für Mitarbeiter fair gestalten



Grenzen und Stärken der Studie



Grenzen

- Querschnittsuntersuchung
- Stichprobenumfang N = 142
- Arbeitsengagement und OBSE nur Ausschnitt der Beanspruchungs- und Gesundheitsvariablen

Stärken

- Ergebnisse sind auch durch andere Befunde gestützt (Richter et al., 2010)
- Erstmaliger Einsatz des Fragebogens zur Erfassung von Change-Komponenten im deutschen Sprachraum

Literatur

- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C. & Callan, V.J. (2004). Uncertainty during organisational change: Types, consequences and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18, 507-532.
- Caldwell, S. D., Herold, D. M. & Fedor, D. B. (2004). Towards an understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: a cross-level study. *Journal of Applied Psychology*, 89, 868-882.
- Herold, D. M., Fedor, D. B. & Caldwell, S. (2007). Beyond change management: A multi-level investigation of contextual and personal influences on employee commitment to change. *Journal of Applied Psychology*, 92, 942-951.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44, 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and Psychological Resources and Adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307-324.
- Kanning, U. P. & Schnitker, R. (2004). Übersetzung und Validierung einer Skala zur Messung organisationsbezogenen Selbstwertes. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 3, 112-121.
- Kieselbach, T., Armgarth, E., Bagnara, S., Elo, A.-L., Jefferys, S., Joling, C., Kuhn, K., Nielsen, K., Popma, J., Rogovsky, N., Sahler, B., Thomson, G., Triomphe, C. E. & Widerszal-Bazyl, M. (2009). *Health in Restructuring. Innovative Approaches and Policy Recommendations*. München: Hampp.
- Köper, B. (2011): *Restrukturierung und veränderte Arbeitsbedingungen in Deutschland und insbesondere in der öffentlichen Verwaltung – Zustandsbericht für das Projekt*. Health in Restructuring public / HIRES public.
- Nebel, C. (2012). *Der Organisationsbezogene Selbstwert als personale Schlüsselressource im Arbeitskontext*. Dresden: TUD.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L. & Dunham, R. B. (1989). Organization-Based Self-Esteem: Construct Definition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 32, 622-648.
- Randall, R., Cox, T. & Griffiths, A. (2007). Participants' accounts of a stress management intervention. *Human Relations*, 60, 1181-1209.
- Richter, P., Nebel, C. & Wolf, S. (2010). Ja, mach nur einen Plan! Gesundheitsinterventionen in turbulenten Zeiten. In T. Rigotti, S. Korek & K. Otto (Hrsg.), *Gesund mit und ohne Arbeit* (S. 73 – 90). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Rigotti, T. & Otto, K. (2012). *RESTRukturierung in Deutschland: QUALitative AnalysE, Systematisierung und Typologie (RESTQUEST)*. Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C. & Jackson, S. E. (1996). *MBI-General Survey*. Palo Alto: CPP.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2003). *UWES: Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual* [Version 1, November 2003]. Utrecht University: Occupational Health Psychology Unit.

Kontakt



Dipl.-Psych. Maja Hillmann

Tel.: 02233-9289277

Mobil: 0163-7323631

E-Mail: maja.hillmann@innsicht.de