



Sheffield  
University  
Management  
School.

# Auswirkungen von "downsizing" und Arbeitsplatzunsicherheit auf Beschäftigte – die Bedeutung von Arbeitsmarktfähigkeit

Dr Eva Selenko, Institute of Work Psychology, University of Sheffield  
e.selenko@sheffield.ac.uk

# Unsichere Arbeit und downsizing – ein gegenwärtiges Phänomen

**Rexroth**  
Bosch Group

Stellenabbau: 790



Stellenabbau (in  
Deutschland): 760



Stellenabbau: 1400 bis 2018

**BARMER**  
**GEK** die gesund  
experten

Stellenabbau: 3000 bis 2018



Stellenabbau: 900



Stellenabbau: 200

*Telefonica*  
Deutschland

Stellenabbau: 1600 bis 2018

**OSRAM**

Stellenabbau: 1700

**SIEMENS**

Stellenabbau: 1200

 **UniCredit**

Stellenabbau: 1500

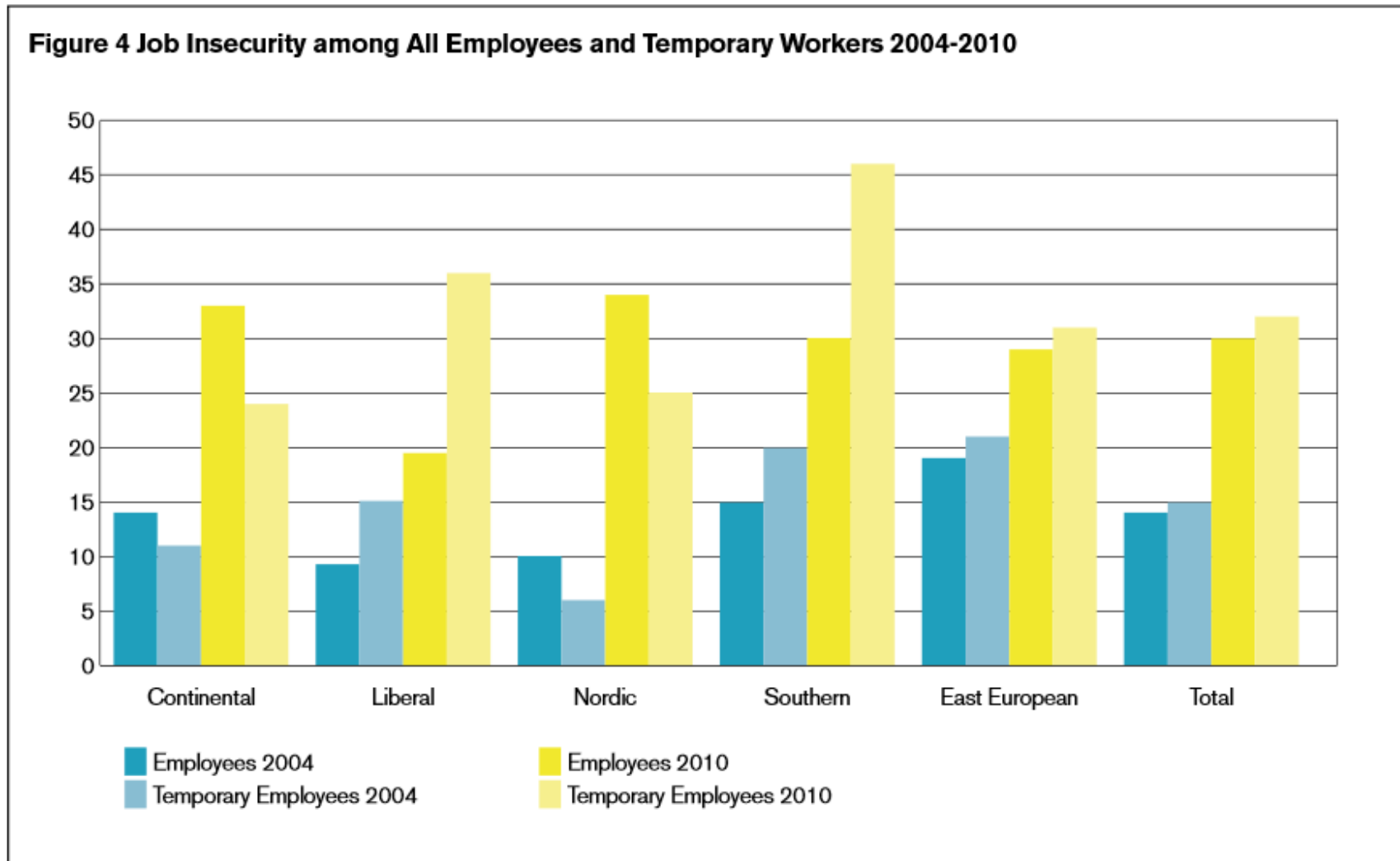
**T** · · · Systems · · ·

Stellenabbau: 4900

- Entgegen populären Annahmen sind die ökonomischen Effekte von Downsizing unklar (Cascio, 1993)
- Die finanzielle Performanz von Firmen sinkt nach Ankündigung von Stellenabbaut weiter (De Meuse, Vanderheiden, & Bergmann, 1994)

Jedoch: Gravierende Folgen für die verbleibenden ArbeitnehmerInnen!

# Arbeitsplatzunsicherheit steigt



Quelle: European Social Survey; <https://www.esri.ie/pubs/OPEA95.pdf>

Gallie, D. (2013). Economic crisis, quality of work and social integration: Topline results from Rounds 2 and 5 of the European Social Survey. London: Centre for Comparative Social Surveys.

## Was ist Arbeitsplatzunsicherheit?

(ist nicht jeder Arbeitsplatz in gewisser Weise unsicher?)

“Job insecurity is typically defined as a **subjective** experience reflecting uncertainty about the future employment.” (Sverke, De Witte, Naeswall, & Hellgren, 2010)

“...**perceived** powerlessness to maintain desired continuity in a threatened job situation” (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; p. 438).

“ in the most general sense, job insecurity reflects a **discrepancy** between the level security a person experiences and the level she or he might prefer” (Jacobson & Hartley, 1991, p. 7)

Es geht um die subjektive Einschätzung der Sicherheit des Arbeitsplatzes.



# Arbeitsplatzunsicherheit - ein multidimensionales Konstrukt

Sorgen um das  
weitere Fortbestehen  
der eigenen  
Arbeitsstelle

Quantitative  
AU

Ashforth, Lee, & Bobko, 1989;  
Hellgren, Sverke & Isakson,  
1999

Affektive  
AU

Kognitive  
AU

Angst davor den Job  
zu verlieren

Ungewissheit ueber  
die Zukunft der Jobs

Borg & Elizur, 1992; Probst, 2003

Qualitative  
AU

Sorgen um den  
Verbleib wichtiger  
Aspekte der  
Arbeitsstelle

# Folgen von Arbeitsplatzunsicherheit

Metaanalytische Ergebnisse (Cheng & Chan, 2008)

- 172 unabhängige Stichproben
- 132.927 ArbeitnehmerInnen
- allgemeine Arbeitsplatzunsicherheit (exkl. qualitativer Arbeitsplatzunsicherheit)
- Arbeitsplatzunsicherheit korreliert signifikant mit
  - Arbeitszufriedenheit ( $r_c = -.43$ )
  - Organisationalem Commitment ( $r_c = -.35$ )
  - Vertrauen in das Unternehmen ( $r_c = -.49$ )
  - Kündigungsabsicht ( $r_c = .32$ )
  - Psychischer Gesundheit ( $r_c = -.28$ )
  - Physischer Gesundheit ( $r_c = -.23$ )

## Arbeitsplatzunsicherheit hat weitreichende Folgen

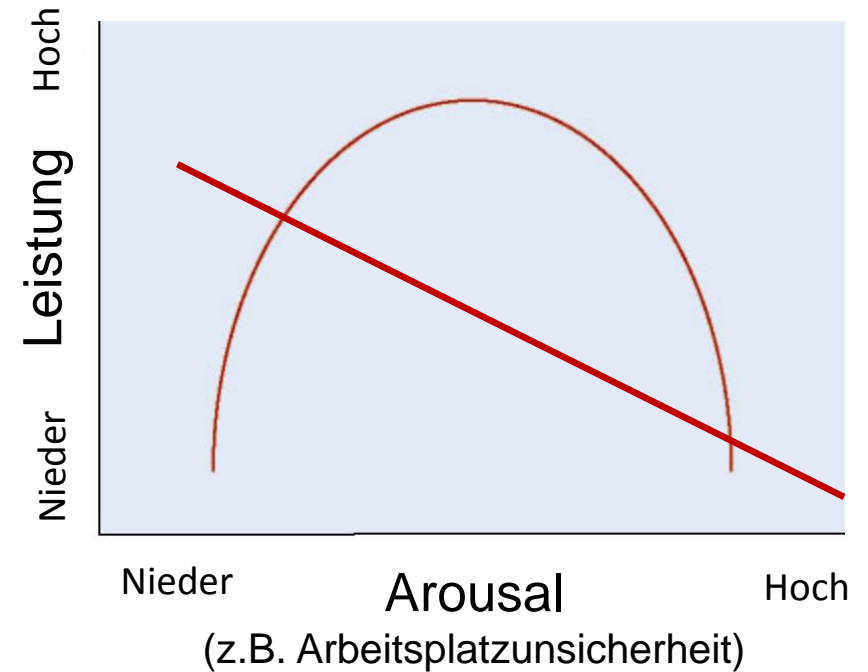
- Negative Effekte auf **Arbeitsverhalten**,
  - z.B. Arbeitszufriedenheit, Kündigungsabsicht, Leistung (e.g. Gilboa, Shirom, Fried, & Cooper, 2008; Sverke, Hellgren, & Näswall, 2002) aber auch: innovatives Arbeitsverhalten (Madrid, et al.in prep)
- Negative Effekte auf individuelle **physiologische und psychische Gesundheit** (e.g. Cheng & Chan, 2008; Kinnunen, Mauno and Siltaloppi, 2010; Sverke, Hellgren, & Näswall, 2002)
- Negative Effekte auf die **sozialen Beziehungen** innerhalb von Unternehmen (e.g. De Cuyper, Bailien, & De Witte, 2009; Bailien & De Witte, 2009)

### Und sogar Auswirkungen ausserhalb des Arbeitskontexts:

- Auswirkungen auf das Sparverhalten (Benito 2006)
- Auswirkungen auf die Beziehung mit dem Partner/der Partnerin (Kinnunen & Mauno, 1998)
- Auswirkungen auf das Wahlverhalten (Mughan, Bean, & McAllister, 2003)

## Könnte es auch positive Folgen von Arbeitsplatzunsicherheit geben ?

Ein wenig Aufregung ('arousal') muss doch nicht unbedingt schlecht sein?!

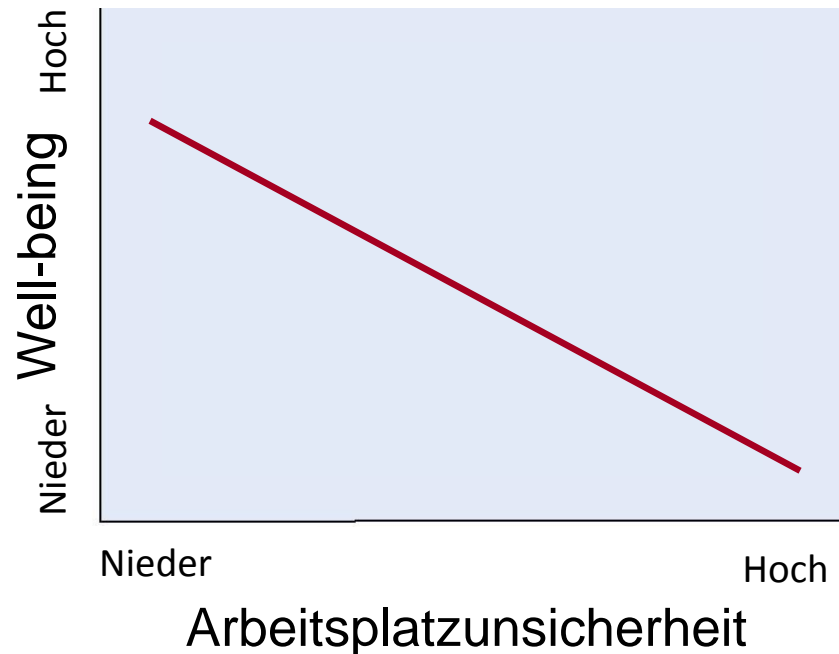
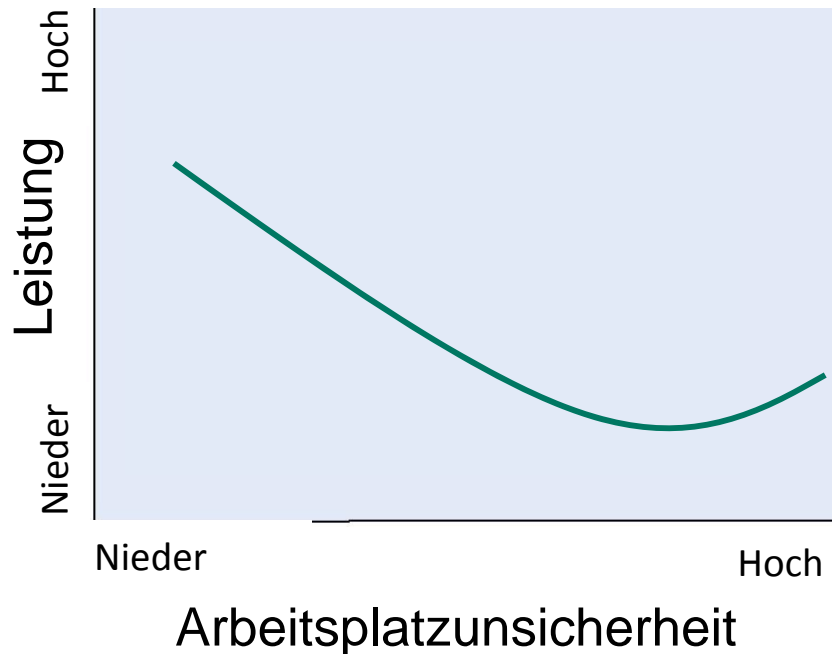


“cognitive arousal hypothesis” – “Yerkes-Dodson law”, 1908

- Empirische Belege höchstens in Tierversuchen.
- Keine Belege in Organisationen!



## Keine positive Folgen von Arbeitsplatzunsicherheit



Es gibt keinen umgekehrt u-förmigen Effekt zwischen

- Arbeitsplatzunsicherheit und Well-being (Cheng & Chan, 2008), und zwischen
- Arbeitsplatzunsicherheit und Leistung (Selenko, Maekikangas, Mauno & Kinnunen, 2013).

Arbeitsplatzunsicherheit hat vor  
allem negative Folgen



Sheffield  
University  
Management  
School.

# Warum ist Arbeitsplatzunsicherheit so schlecht?

## Erklärungsmodelle



## Arbeitsplatzunsicherheit erzeugt Stress

Man macht sich Sorgen den Job *zu verlieren* und *arbeitslos zu werden*.

- Die Erwartung von negativen Ereignissen kann genauso belastend sein, wie das tatsächliche Eintreten dieser negativen Ereignisses (Sverke, Hellgren & Näswall, 2002)
- Unsicherheit bezüglich eines potentiell negativen Ereignisses das einen wichtigen Aspekt des Lebens betrifft – klassisches Element von Stress (Lazarus & Folkman, 1984)

# Arbeitsplatzunsicherheit bedroht wichtige Ressourcen

- Erwerbstätigkeit ermöglicht zahlreiche wesentliche Ressourcen
  - finanzielles Einkommen
  - Zeitstruktur
  - Soziale Einbettung
  - Status und Anerkennung
  - Mitwirken an einem kollektiven Ganzen
  - Aktivierung (Jahoda, 1982)
- Arbeitslosigkeit bedroht wichtige Ressourcen, was als belastend erlebt wird (Selenko & Batinic, 2012; Van der Elst et al. 2015)

## Arbeitsplatzunsicherheit stellt einen Bruch des psychologischen Vertrags dar

- ‘the idiosyncratic set of reciprocal expectations held by employees concerning their obligations and their entitlements’ (McLean, Parks, Kidder, & Gallagher, 1998, S. 698).
  - Arbeitsplatzsicherheit ist ein wesentliches Element des psychologischen Vertrags
  - Arbeitsplatzunsicherheit stellt eine Verletzung des Vertrags dar
  - Das führt zu reduzierter Arbeitszufriedenheit, Lebenszufriedenheit, weniger organisationalem Commitment und Leistungseinbußen.

## Arbeitsplatzunsicherheit impliziert sozialen Abstieg und Ausschluß

- Arbeitsplatzunsichere Personen machen sich Sorgen *arbeitslos zu werden, Einkommen zu verlieren, zur Gruppe der Erwerbslosen zu gehören.*
- Arbeitsplatzunsichere Personen fühlen sich weniger der Gesellschaft der Erwerbstätigen zugehörig und mehr ausgeschlossen was Teil ihrer schlechteren psychischen Gesundheit und ihrer Leistung erklärt (Selenko & Mäkikangas, in prep) .





# Wirkt sich Arbeitsplatzunsicherheit auf jeden gleich aus?

Moderatoren von Arbeitsplatzunsicherheit und die  
Rolle von Beschäftigungsfähigkeit



## Individuelle Unterschiede im Erleben von Arbeitsplatzunsicherheit Ergebnisse von Metastudien (Cheng & Chan, 2008)

- **Alter**
  - **Jüngere** ArbeitnehmerInnen reagieren **stärker mit Kündigungsabsicht** auf Arbeitsplatzunsicherheit als ältere ArbeitnehmerInnen
  - **Ältere** ArbeitnehmerInnen leiden **stärker gesundheitlich** (physisch & psychisch) unter Arbeitsplatzunsicherheit als jüngere ArbeitnehmerInnen
- **Seniorität**
  - Arbeitsplatzunsicherheit wirkt sich stärker auf Gesundheit und Kündigungsabsichten aus bei Personen, die länger im jeweiligen Job sind
- **Geschlecht**
  - Männer und Frauen leiden gleichermaßen unter Arbeitsplatzunsicherheit



Individuelle Ressourcen und Arbeitsplatzunsicherheit

# Individuelle Arbeitsmarktfähigkeit – ein möglicher Puffer?

- Objektive Beschäftigungsfähigkeit
  - Ausbildung, Training, Kompetenzen, Arbeitserfahrung, berufliche Position etc.
- Subjektive Beschäftigungsfähigkeit
  - Die subjektive Einschätzung der eigenen Chancen, einen neuen Job zu finden (Berntson, Sverke & Marklund 2006).
  - Wird beeinflusst von
    - Individuellen Faktoren (Ausbildung, Seniorität etc.)
    - Faktoren des Arbeitsmarkts

# Wahrgenommene Beschäftigungsfähigkeit

Ein möglicher Puffer von Arbeitsplatzunsicherheit?

- Beschäftigungsfähigkeit - eine Ressource für die **ArbeitnehmerInnen**
  - Reduziert den negativen Effekt von Arbeitsplatzunsicherheit auf Well-being und Lebenszufriedenheit (Silla, De Cuyper, Gracia, Peiro, & De Witte, 2009)
- ...jedoch weniger eine Ressource für **ArbeitgeberInnen**
  - Erhöht den Effekt von Arbeitsplatzunsicherheit auf die Bereitschaft zu kündigen (Berntson, Näswall, & Sverke, 2010)

Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit hat teilweise positive Folgen.  
Aber ein Allheilmittel ist es nicht.



# Was können Organisationen tun?

Interventionsmaßnahmen um  
Arbeitsplatzunsicherheit zu reduzieren.



# Arbeitsplatzunsicherheit

Ursachen auf vielen Ebenen

- Gesellschaftliche, Gesamtwirtschaftliche Ursachen
  - a-typische Beschäftigung, Gesetzesänderungen, “Flexicurity”, Veränderungen in den Berufsfeldern
- Ursachen auf organisationaler Ebene
  - Stellenabbau, wirtschaftliche Unsicherheit, weniger Festanstellungen
- Individuumsbezogene Ursachen
  - Alter, sozioökonomischer Status, Employability



## Organisationale Veränderungen als Ursache von Arbeitsplatzunsicherheit

- Organisationale Veränderung bringt oft Veränderungen im Arbeitsinhalt und Vertrag mit sich
  - Vertragsverschlechterungen, Verschlechterungen des Arbeitsinhalts, Erhöhung des Arbeitsdrucks - erhöhen Arbeitsplatzunsicherheit (Wagenaar, Kompier, Houtman, Van den Bosche, & Taris, 2012)
- Organisationale Veränderung kann als Kontrollverlust erlebt werden
  - Leute streben nach Kontrolle über wichtige Aspekte ihres Lebens (z.B. Heckhausen, Wrosch, & Schulz, 2010 )

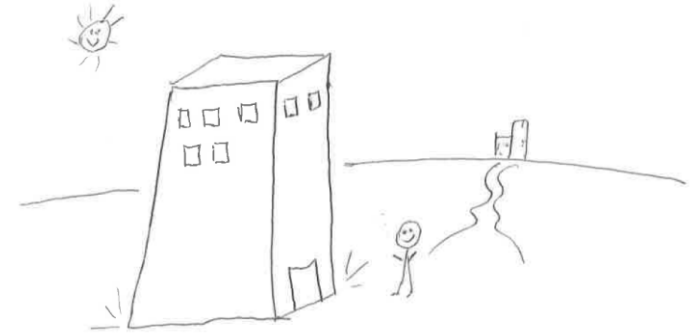
Organisational change sends a message!

## Organisationale Veränderung ohne Arbeitsplatzunsicherheit? Ein paar Vorschläge...

- **Auf faire Prozeduren achten**
  - Reichliche Vorwarnung, respektvoller Umgang, klare und adäquate Erklärungen können den negativen Affekt von Stellenabbau reduzieren, wenn gleichzeitig genug konkrete Hilfe angeboten wird (Brockner, Konovsky, Cooper-Schneider, Folger, Martin, & Bies, 1994)
- **Aktive Beteiligung an der organisationalen Veränderung ermöglichen**
  - Mitsprache und Beteiligung reduziert Arbeitsplatzunsicherheit (Huang et al., 2012; Van der Elst, Bailien, De Cuyper, & De Witte, 2010)
- **Reichlich Information über die Veränderung geben**
  - Gerüchte abfangen; reduziert Arbeitsplatzunsicherheit (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; Van der Elst et al, 2010)



## Organisationen und Gewerkschaften als Quellen von Ressourcen



- Beschäftigungsfähigkeit erhöhen
  - Training in der Arbeit verbessern um Arbeitsmarktchancen zu erhöhen (Stroud & Fairbrother, 2008)
  - Gewerkschaften:
    - Mehr Trainingsmöglichkeiten anbieten, auch ausserhalb der Arbeit (Stroud, 2012)
    - Fokus auf Weiterqualifizierung legen (Kristensen & Rocha, 2012)
- Jobressourcen erhöhen
  - interpersönliche Beziehungen stärken (De Cuyper, Bailien, & De Witte, 2009)
- Negative Effekte der Arbeitsplatzunsicherheit abfangen?
  - Gesundheitsförderliche Maßnahmen?

## Conclusio

- Arbeitsplatzunsicherheit hat **gravierende Auswirkungen** auf die Gesundheit, das Arbeitsverhalten und das Verhalten ausserhalb des Jobs für die Betroffenen
- Arbeitsplatzunsicherheit ist ein **mehrdimensionales Phänomen**, das nicht in einem gesellschaftlichem oder organisationalen Vakuum auftritt.
- **Integrative Zugänge und Lösungsansätze** sind gefragt! Die *Symbolik* organisationaler Massnahmen sollte nicht unterschätzt werden.





Bildquelle: European Youth Portal [http://europa.eu/youth/eu/article/46/19795\\_en](http://europa.eu/youth/eu/article/46/19795_en)

Da Arbeitsplatzunsicherheit kein abgekapseltes Phänomen ist, muss man auch beim Gestaltensmöglichkeiten den Kontext mit einbeziehen.

Könnte das Stärken von Ressourcen ausserhalb der Arbeit ein Weg vorwärts sein?

Aktivitäten ausserhalb des Arbeitsspektrums können den negativen Effekt von Arbeitsplatzunsicherheit abfedern (Kinnunen, Mauno, & Siltanloppi, 2010)



Sheffield  
University  
Management  
School.

# Vielen Dank für Ihr Interesse

Ich freue mich auf Ihre Fragen, Kommentare und Anregungen

Dr. Eva Selenko, Institute of Work Psychology  
Sheffield University Management School  
[e.selenko@sheffield.ac.uk](mailto:e.selenko@sheffield.ac.uk)

- Ashford, S.J., Lee, C., & Bobko, P. (1998). Antecedents and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32, 803-829.
- Baillien, E. & De Witte, H. (2009). Why is organizational change related to workplace bullying? Role conflict and job insecurity as mediators. *Economic and Industrial Democracy*, 30, 348-371.
- Benito, A. (2006). Does job insecurity affect household consumption? *Oxford Economic Papers*, 58, 157-181.
- Berntson, E., Sverke, M., & Marklund, S. (2006). Predicting perceived employability: Human Capital or labour market opportunities? *Economic and Industrial Democracy*, 27, 223-244.
- Berntson, E., Näswall, K., & Sverke, M. (2010). The moderating role of employability in the association between job insecurity and exit, voice, loyalty and neglect. *Economic and Industrial Democracy*, doi:10.1177/0143831X09358374
- Borg, I., & Elizur, D. (1992). Job Insecurity: Correlates, Moderators and Measurement. *International Journal of Manpower*, 13, 13-26.
- Brockner, J., Konovsky, M., Cooper-Schneider, R., Folger, R., Martin, C., & Bies, R.J. (1994). Interactive Effects of Procedural Justice and Outcome Negativity on Victims and Survivors of Job Loss. *Academy of Management Journal*, 37, 397-409.
- Cascio, W.F. (1993). Downsizing: What do we know? What have we learned? *Academy of Management Executive*, 7, 95-104.
- Cheng, G. L., & Chan, D. K.-S. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology: An international Review*, 57, 272-303.
- De Cuyper, N., Baillien, E., & De Witte, H. (2009). Job insecurity, perceived employability and targets' and perpetrators' experiences of workplace bullying. *Work & Stress*, 23, 206-224.
- De Meuse, K.P., Vanderheiden, P.A., & Bergmann, T.J. (1994). Announced layoffs: Their effect on corporate financial performance. *Human Resource Management*, 33, 509-530.
- Gallie, D. (2013). Economic crisis, quality of work and social integration: Topline results from Rounds 2 and 5 of the European Social Survey. London: Centre for Comparative Social Surveys. Heruntergeladen von <https://www.esri.ie/pubs/OPEA95.pdf>
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: examining main and moderating effects. *Personnel*
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9, 439-447.
- Handelsblatt, (8. Januar 2015), *Entlassungen in Deutschland* Welche Arbeitnehmer künftig neue Jobs suchen müssen. Heruntergeladen von: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/entlassungen-in-deutschland-welche-arbeitnehmer-kuenftig-neue-jobs-suchen-muessen/11186540.html>
- Heckhausen, J., Wrosch, C., & Schulz, R. (2010). A motivational theory of life-span development. *Psychological Review*, 117, 1-39.
- Hellgren, J., Sverke, M., & Isakson, K. (1999). A two dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 179-195.
- Huang, G.-H., Niu, X., Lee, C., Ashford, S. J. (2012). Differentiating cognitive and affective job insecurity: Antecedents and consequences. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 752-769.
- Jacobson, D. (1991). The conceptual approach to job insecurity. In: J. Hartley, D. Jacobson, B. Klandermans, & T. Van Vuuren, (Eds.). *Job insecurity. Coping with jobs at risk* (pp. 23-39). London: Sage Publications.
- Jahoda, M. (1982). *Employment and unemployment: A social-psychological analysis*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Kinnunen, U. & Mauno, S., (1998). Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict Among Employed Women and Men in Finland. *Human Relations*, 157-177.
- Kinnunen, U., Mauno, S., & Siltaloppi, M. (2010). Job insecurity, recovery and well-being at work: Recovery experiences as moderators. *Economic and Industrial Democracy*, 31, 179-194.
- Kristensen, P.H. & Rocha, R.S. (2012). New role for the trade unions. *Politics & Society*, 40, 453-479.
- Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.
- McLean-Parks, J., Kidder, D.L., & Gallagher, D.G. (1998). Fitting square pegs into round holes: mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of Organisational Behavior*, 19, 697-730.
- Mughan, A., Bean, C., & McAllister, I. (2003). Economic globalization, job insecurity and the populist reaction. *Electoral Studies*, 22, 617-633.
- Probst, T.M. (2003). Exploring Employee Outcomes of Organizational Restructuring A Solomon Four-Group Study. *Group, Organisation & Management*, 416-439.
- Selenko, E., & Batinic, B. (2013). Job insecurity and the benefits of work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, DOI:10.1080/1359432X.2012.703376
- Selenko, E., Maekikangas, A., Mauno, S. & Kinnunen, U. (2013). How does job insecurity relate to self-reported job performance? Analysing curvilinear associations in a longitudinal sample. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 86, 522-542.
- Silla, I., De Cuyper, N., Gracia, F.J., Peiro, J.M., & De Witte, H. (2009). Job insecurity and well-being: Moderation by employability. *Journal of Happiness Studies*, 10, 739-751.
- Stroud D. & Fairbrother, P. (2008). The importance of workplace learning for trade unions: A study of the steel industry. *Studies in Continuing Education*, 30, 231-245.
- Sverke, M., De Witte, H., Näswall, K., & Hellgren, J. (2010). European perspectives on job insecurity: editorial introduction. *Economic and Industrial Democracy*, 31, 175-178.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 242-264.
- Van der Elst, T., Näswall, K., Bernhard-Oettel, C., De Witte, H., Sverke, M. (2015). The Effect of Job Insecurity on Employee Health Complaints: A Within-Person Analysis of the Explanatory Role of Threats to the Manifest and Latent Benefits of Work. *Journal of Occupational Health Psychology*, <http://dx.doi.org/10.1037/a0039140>
- Van der Elst, T., Baillien, E., De Cuyper, N., & De Witte, H. (2010). The role of organizational communication and participation in reducing job insecurity and its negative association with work-related well-being. *Economic and Industrial Democracy*, 31, 249-264.
- Yerkes, R. M., & Dodson, J. D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit formation. *Journal of Comparative Neurological Psychology*, 18, 459-482.
- Wagenaar, A.F., Kompier, M.A.J., Houtman, I.L.D., Van den Bosche, S.N.J., & Taris T.W. (2012). Impact of employment contract changes on workers' quality of working life, job insecurity, health and work-related attitudes. *Journal of Occupational Health*, 54, 441-451.