

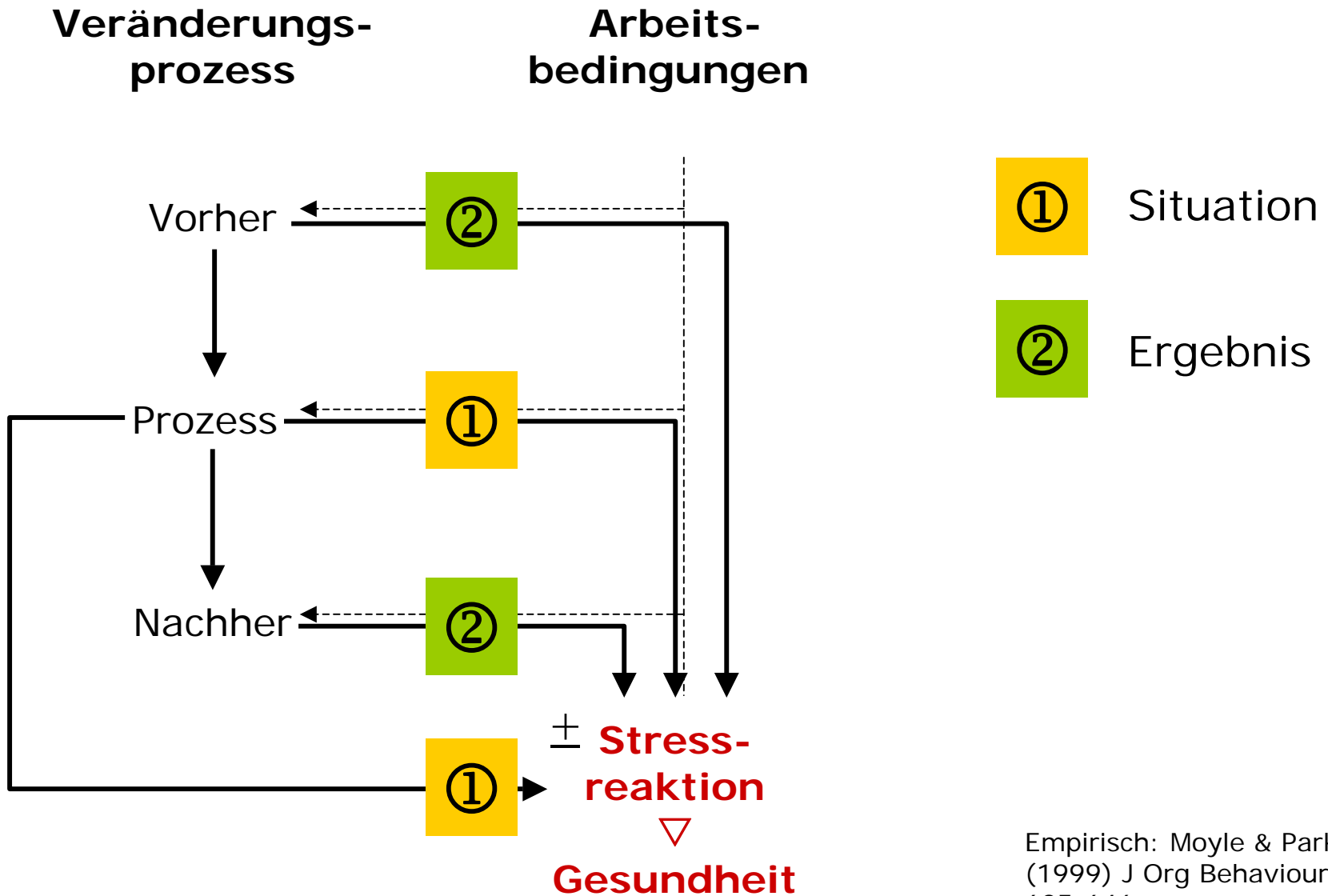
**Das Alte stürzt, es ändert sich die Zeit,
Und neues Leben blüht aus den Ruinen.**

Friedrich Schiller, Wilhelm Tell

Veränderungen ohne Stress?

Dr. Nico Dragano, HHU, UKD

Verbindungen zwischen betrieblichen Veränderungen und Stress



Situativ: betriebliche Veränderung als Stressor? Kernsätze der Stressforschung...



Stress ist die psycho-physiologische Reaktion des Organismus (**Stressreaktion**) auf einen Reiz (**Stressor**), der sein körperlich-seelisches Gleichgewicht bedroht. Ziel ist eine umfassende Aktivierung.

Stress ist ein allostatisches System, d.h. Stress ist für die Adaption an sich **verändernde** Umweltbedingungen gemacht!

Stress „is a post appraisal state“ (Lazarus + Folkmann): bewältigbare **Herausforderung** vs. aktuell nicht kontrollierbare **Bedrohung**.

Stress ist nicht per se schädlich. ABER → **chronische** oder besonders **starke** Reaktionen können normale Körperfunktionen nachhaltig stören.

Situativ: typische betriebliche Veränderungen

- Neue Produktions- und Geschäftsprozesse
- Umstrukturierung
- Personelle Veränderungen: Team und Leitung
- Einführung neuer Technologien
- Outsourcing
- Downsizing
- Fusionen und Übernahmen
- Privatisierung

Situativ: betriebliche Veränderungen als Stressoren der Beschäftigten



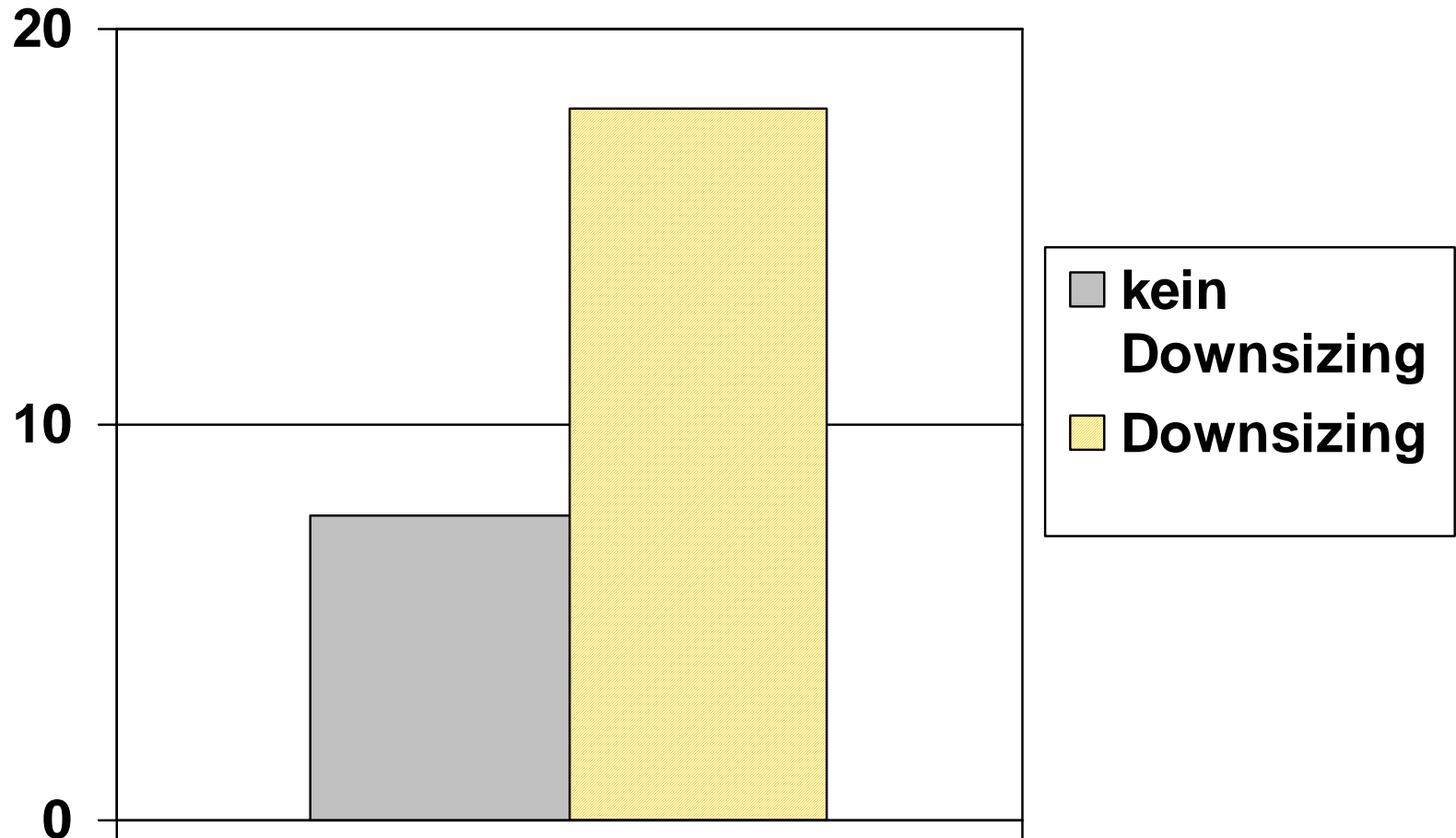
1. Veränderung = Bedrohung durch (antizipierten)
 - Arbeitsplatzverlust
 - Statusverlust: Einkommen, Position, Einfluss
 - allgemeine berufliche Unsicherheit
 - „betriebliche Anomie“
2. Prozessbedingte situative Belastungen, z.B. Mehrarbeit oder Konflikte

Erwartbar sind kurz- und langfristige gesundheitliche Folgen

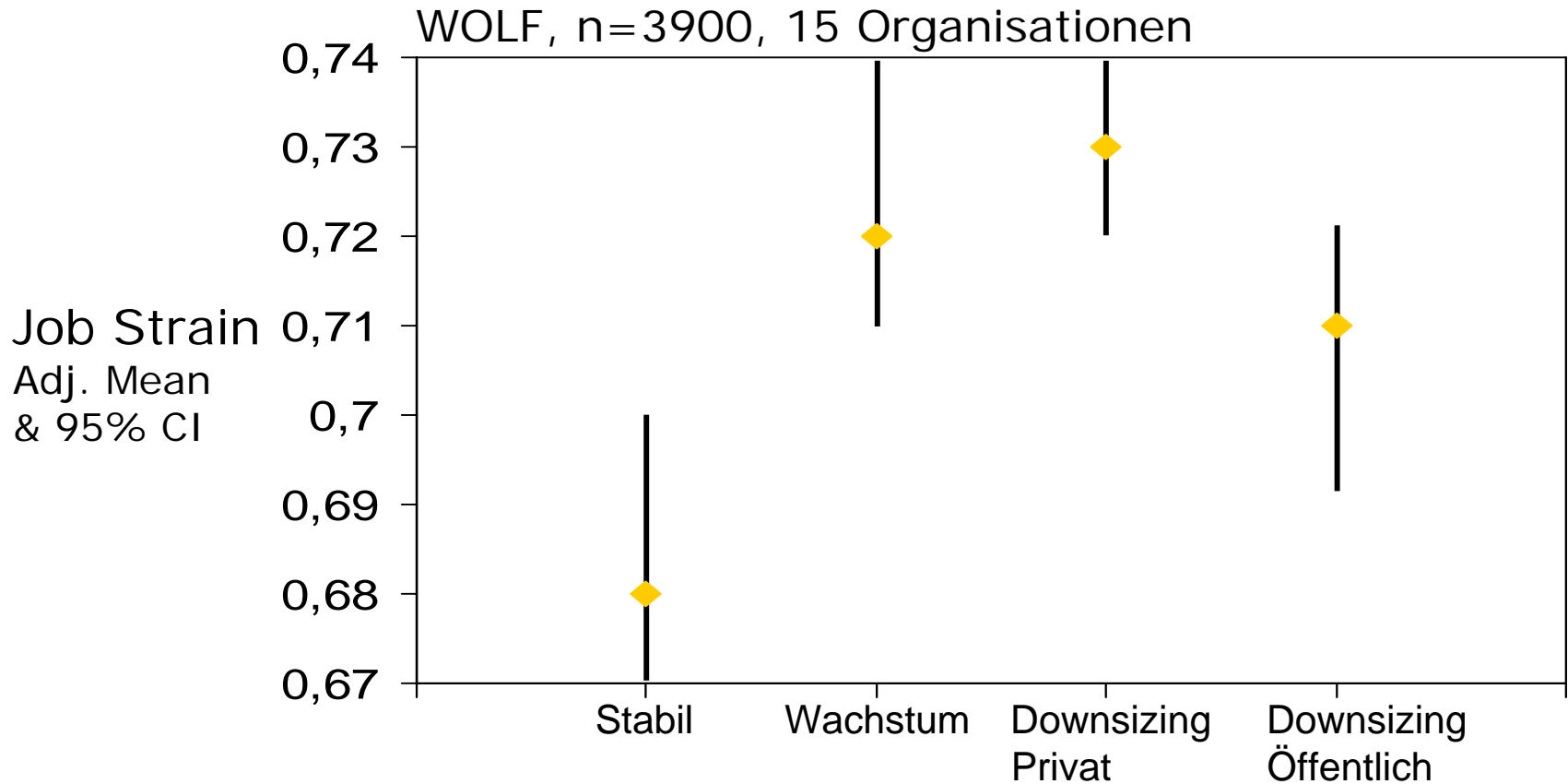
Beispiel 1: Downsizing und die Angst vor Arbeitsplatzverlust

%-Anteil Befragte, die eine hohe/sehr hohe Gefahr berichten, in nächster Zeit entlassen zu werden

2006 BIBB/BAuA Erhebung



Beispiel 2: Prozessbedingte Belastungen



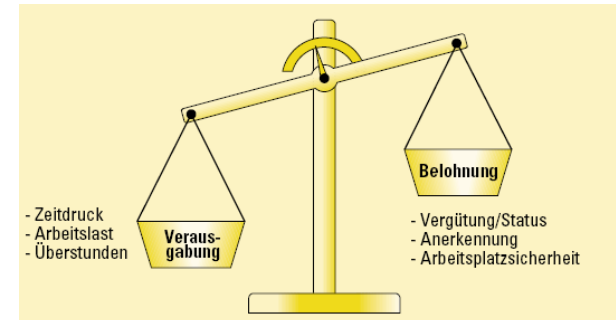
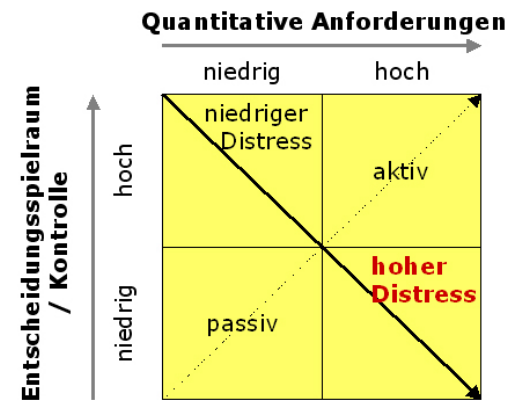
Moderatoren: Einflüsse auf Stärke und Wirkung von ‚Veränderungs-Stress‘

1. Ursache der Veränderung
2. Ausmaß der Veränderung
3. Dauer der Veränderung
4. Grad der Unsicherheit - Information
5. Fairness und Gerechtigkeit
6. Kontrolle und Partizipation
7. Persönliche Eigenschaften

Veränderte Arbeitsbedingungen & Arbeitsstress

Das Ergebnis betriebliche Transformationsprozesse sind häufig veränderte alltägliche Arbeitsbedingungen

- Arbeitslast
- Verantwortung und Autonomie
- Arbeitsinhalte
- Arbeitsklima
- Bezahlung



Betriebe nach Downsizing: Erhöhte Stresswerte

Downsizing



Arbeitsabläufe und –organisation
Unterbesetzung
soziale Netzwerke
Betriebsklima

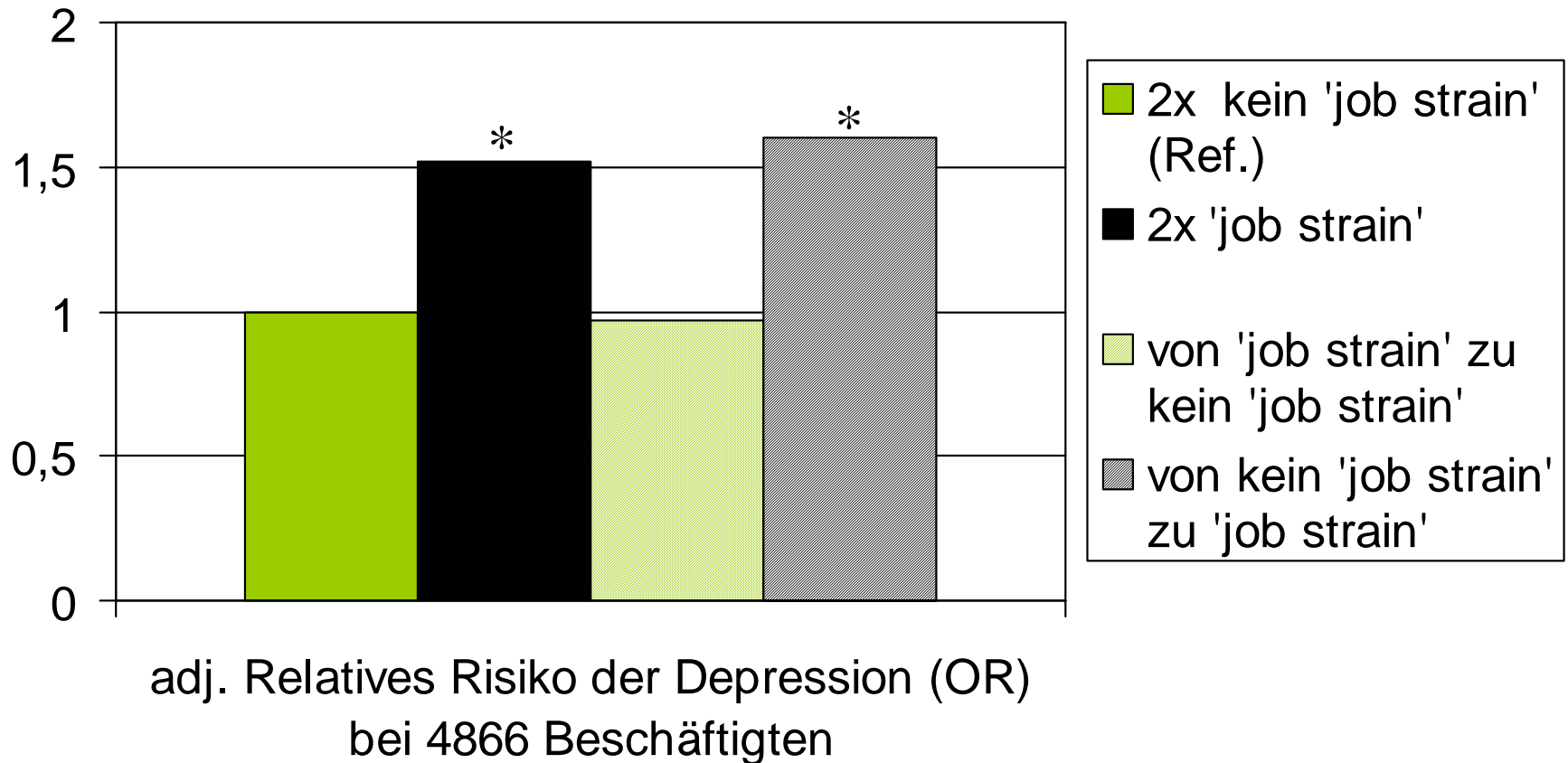


Stress

z.B. Dragano 05: ca. 50% nach Downsizing erhöhte ERI Werte (vs. 21%)

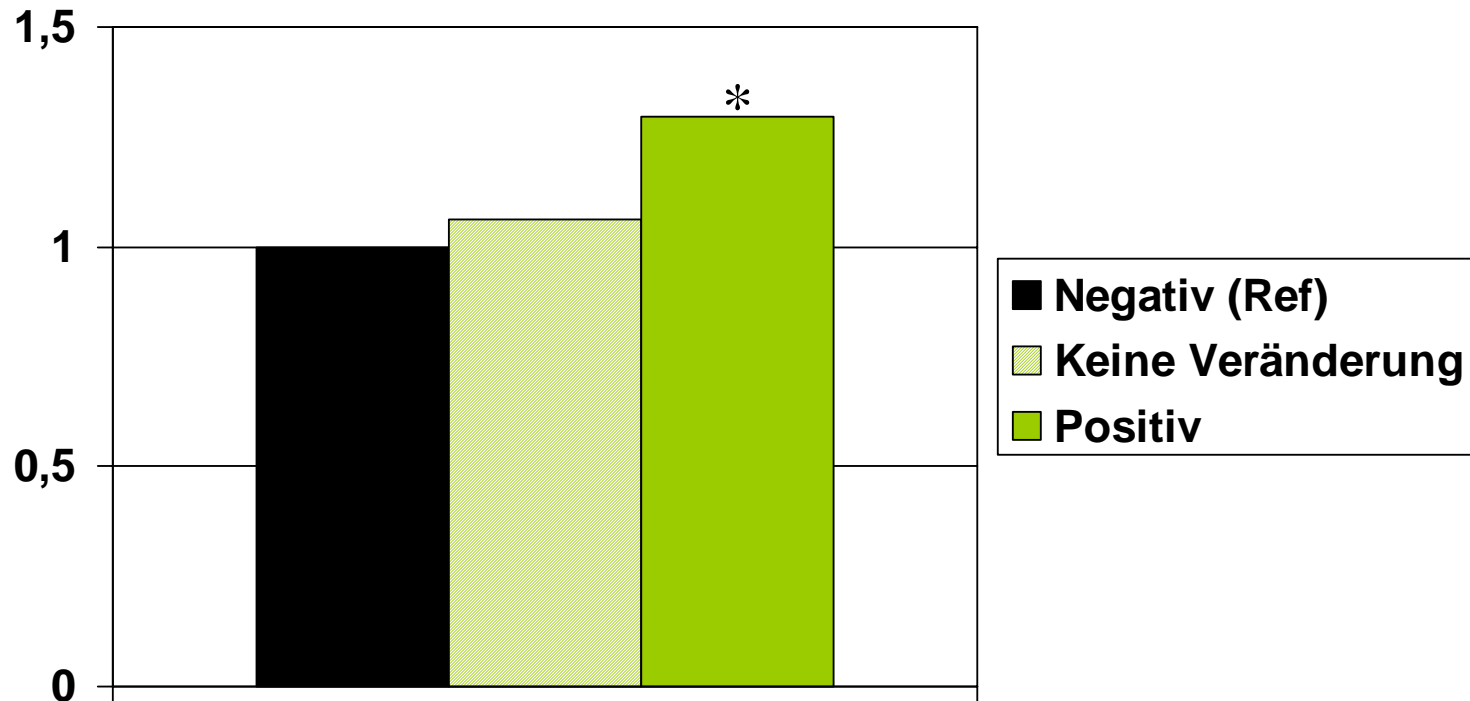
z.B. Kivimäki 04: ca. 49% der Fehlzeiten nach Downsizing auf einen Anstieg von job strain zurückzuführen

Veränderungen von Arbeitsstress und nachfolgende Depression



Verändertes Führungsverhalten und verbesserte Gesundheit

Rate Ratio; Verbesserte gesundheitsbezogene Lebensqualität (EQ-5D)
F-U 3,5 Jahre; 1212 Personen, adj. Alter, Geschlecht, SES



Quelle: Lohela M et al (2009) JOEM 51:195-203

Herausforderung: Negative Folgen vermeiden, positive Potentiale nutzen

- Mögliche psychische Belastungen im Vorfeld bedenken
- Offene Informationspolitik über Gründe, Ziele/Visionen, Dauer und Ablauf von Veränderungen
- Partizipative Gestaltung von Veränderungen
- Einsatz von ‚transformational leaders‘
- Monitoring psychischer Belastungen im Veränderungsprozess
- Zeitliche Begrenzung (wenn möglich)
- Begleitende Gesundheitsförderung

Intervention: Lucini et al. 2007

Setting: Italienische Niederlassung eines US-Großunternehmens zu einem Zeitpunkt, an dem Personal abgebaut wurde

Intervention: Wöchentliches Stressmanagement-Training am Arbeitsplatz (Entspannungsverfahren, Copingstrategien, Zeitmanagement)

Vergleich: Einmalig Infoveranstaltung und monatliche Info-Mails

Prä-Post: 12 Monate

Ergebnisse: signifikanter Rückgang stressassoziierter Symptome, autonomer Dysregulation (HFV) und systolischer Blutdruck

Intervention: Partizipative Umgestaltung von Arbeitsabläufen an Montagebändern (Tsutsumi et al. JOEM 2009)



Setting: 6 Interventions- und 5 Kontroll-Montagebänder einer mittelständigen Firma für Elektrotechnik (n=47/50); randomisiert

Intervention: Mehrstufige partizipative Veränderung problematischer Arbeitsabläufe unter Beteiligung des Managements

Ziel: Verbesserung des psychischen Wohlbefindens (GHQ) und Erhöhung der Produktivität (HPQ)

Messung: Prä-Post Design mit 12 Monaten Beobachtungszeit

Intervention: Partizipative Umgestaltung von Arbeitsabläufen an Montagebändern

(Tsutsumi et al. JOEM 2009)

Intervention

Kontrolle

Beschwerden ($p=0.014$)



Produktivität ($p=0.125$)



Bumerang: Stress wirkt auf den Veränderungsprozess zurück

Folgen von Arbeitsplatzunsicherheit nach Sverke et al. 2002

<u>Fokus</u>	
Individuum	Organisation
Einstellung zur Arbeit Arbeitszufriedenheit Wertigkeit der Arbeit	Einstellung zur Firma Bindung Vertrauen
Gesundheit Psychisch Physische	Verhalten Performance Wechselwille

Veränderung nur ist das Salz des Vergnügens.

Friedrich Schiller, Kabale und Liebe