

**Psychische Gesundheit unter den Vorzeichen  
unsicherer Arbeitsverhältnisse und Massenarbeitslosigkeit  
- aus arbeitspsychologischer Sicht -**

**Prof. Dr. Gisela Mohr  
Universität Leipzig, Arbeits- und Organisationspsychologie  
[www.uni-leipzig/~apsycho](http://www.uni-leipzig/~apsycho)**

Dritte Regionalkonferenz Nordrhein-Westfalen

**„Arbeit, Arbeitslosigkeit, atypische Beschäftigung – neue Chancen durch  
Gesundheitsförderung?“**

11.07.2011 Düsseldorf

## Gliederung

Die vielen Gesichter unsicherer Arbeitsverhältnisse

Gemeinsamkeit: Das Bedrohungserleben

Zentrale Forschungsbefunde: Arbeitsplatzunsicherheit und psychische  
Gesundheit/Krankheit

Was hilft ? (Hinweise aus der Forschung)

Was tun ?

( noch offene Fragen....)

## Die vielen Gesichter unsichere Arbeitsverhältnisse

in Anlehnung an und Ergänzung von „European Monitor Center on Change (2011)“

Zahlen aus der BIBB-BAuA Erwerbstätigenbefragung mit 20.000 Befragten 2006 (*..ob man es in den letzten zwei Jahren erlebt hat!*)

„**besondere** Ereignisse“

Betriebsstilllegung

Konkurs

Outsourcing

Entlassungen (41%)

Standortverlagerung (Inland, Ausland)

Fusion (vs. Übernahme? „feindliche“?)

Verkauf, Besitzerwechsel

(Interne) Restrukturierung (44%)

Unternehmensziel geändert (neue oder veränderte Dienstleistung: 30%)

Veränderung der Unternehmensform

„**alltägliche** Ereignisse“

neue Aushilfskräfte, Praktikanten, Leiharbeit (39%)

neuer direkter Vorgesetzter (24%)

wechselnde Auftragslage

Technologieveränderungen (37%)

## Die vielen Gesichter unsichere Arbeitsverhältnisse

in Anlehnung an und Ergänzung von „European Monitor Center on Change (2011)“  
*in der Regel verbunden mit Bedrohung des Arbeitsplatzsicherheit*

„**besondere** Ereignisse“

Betriebsstilllegung

Konkurs

Outsourcing

*(nicht zwingend) bedrohlich in Bezug auf Arbeitsplatzsicherheit, evtl. in Bezug auf  
einzelne Merkmale der Arbeitssituation und der Arbeitsaufgabe*

Standortverlagerung (Inland, Ausland)

Fusion (vs. Übernahme? „feindliche“?)

Verkauf, Besitzerwechsel

Interne Restrukturierung

Veränderung des Unternehmenszieles

Veränderung der Unternehmensform

*potenziell bedroht: Arbeitsplatzsicherheit, erworbene Kompetenzen, positiv gestaltete  
soziale Beziehungen*

„**alltägliche** Ereignisse“

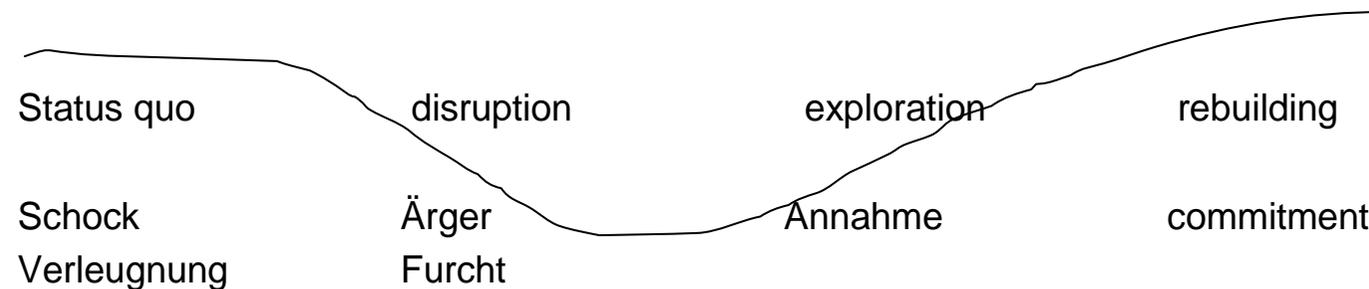
wechselnde Auftragslage

Rationalisierungen / Technologieveränderungen: Wechsel des Arbeitsinhaltes  
und des sozialen Umfeldes

## Prozessmodelle / Changeliteratur

4 Probleme für die Forschung: Vielfalt, Phasen/Dauer , Kombinationen  
( und in der Krise auch noch die Forscher im Betrieb?)

(nach dem Modell des Trauerprozesses von Kübler-Ross)



## Forschung I: Erfassung des Bedrohungserlebens

„Hilfskonstruktion“:

Unterscheidung in „objektive“ und subjektive Arbeitsplatzunsicherheit (AU)

**Objektiv:** es liegt ein Ereignis vor

**Subjektiv:** Wahrnehmung, Einschätzung dieser Lage (quantitativ, qualitativ)

**Quantitative AU = Verlust des Arbeitsplatzes**

**Qualitative AU = Verlust von (positiven) Merkmalen der Arbeit**

Klandermans et al., 2010: **zwei Bestandteile: Wahrscheinlichkeit und Wichtigkeit**

De Cuyper et al. 2010: **zwei Bestandteile: drohender Arbeitsverlust und unklare Lage**

## Zentrale Forschungsbefunde: Arbeitsplatzunsicherheit und psychische Gesundheit/Krankheit

- Subjektiver Arbeitsplatzunsicherheit (AU) ist kein Spiegelbild der objektiven AU.
- Subjektive Arbeitsplatzunsicherheit begünstigt psychische Erkrankungen (vgl. die Metaanalysen und Längsschnittanalysen) wie z. B. Depressionen, Angstzustände, geringes Selbstwertgefühl etc.
- Subjektive Arbeitsplatzunsicherheit hat mehr Bedeutung als die (unsichere) Vertragsform  
(Bernhard-Oettel u. a., 2005; Mauno u.a., 2005; Origo & Pagani, 2009, Liukkonen u.a., 2004)
- „Verhaltens“maße (z.B. Absentismus) und Leistungsmaße (performance): commitment, Kündigungsabsicht nimmt zu (Probst, 2003); mehr Presentismus (Heponiemi u.a., 2010: bei subj., nicht bei objektiver AU !): AU als Leistungsanreiz? Negative Effekte sind größer als die positiven. Staufenbiel und König (2010)

## Zentrale Forschungsbefunde: Arbeitsplatzunsicherheit und psychische Gesundheit/Krankheit

- kein „Gewöhnungseffekt“ feststellbar (Moore u.a., 2004)
- keine Geschlechtsunterschiede hinsichtlich des generellen Zusammenhangs, aber hinsichtlich der vermittelnden Prozesse (Mohr u.a., 2011)
- Zusammenhänge zu *physischer* Gesundheit/Beeinträchtigung selten untersucht, eher schwach
- (neg.) Kompensatorische Prozesse: Arbeitsplatzverbesserungen vs. Arbeitsplatzunsicherheit (Mohr, 2000)

## Was hilft: Hinweise über förderliche Bedingungen aus der Forschung (1)

### Förderlich für wen?

#### Für den Betrieb:

- Balogun & Hailey (2004): 70 % aller Restrukturierungen /OE scheitern.
- Roland & Berger (2003): früh, schnell, mit Einbeziehung der Interessenvertretung (!)
- Cascio (1993): geringe Misserfolgsrate von Restrukturierung bei Betrieben, die (kontrazyklisch) in Personalentwicklung investieren

Wirkprozess: Informationsklarheit/ employability ???

#### Für die Beschäftigten:

- Arnetz u.a., 1991: Rückbildung von Stresshormonausschüttung bei Erwerbslosigkeit
- Probst, 2003: AU geringer, wenn die Entscheidungen bekannt gegeben sind  
(de Cuyper et al., 2010: drohender Arbeitsplatzverlust vs. unklare Lage!)
- Temporär Beschäftigte haben mehr AU, der Zusammenhang zu beeinträchtigter Gesundheit ist aber geringer – Psychologischer Vertrag (enger, aber eher eingehalten)

Wirkprozess: Informationsklarheit/ Handlungsfähigkeit = psych. Kontrolle herstellen?

## Was hilft: Hinweise über förderliche Bedingungen aus der Forschung (2)

- Sora et al.(2010), Sweeny & Quirin (2009): **Organisationale Gerechtigkeit**
- Yu (2009) **Copingressourcen (Stressmanagement: actives coping) aufbauen (BGF bei Veränderungsprozessen!???) vs. emotionales Coping**
- Amstrong-Stassen (2004) „control oriented“ kurzfristig gut, langfristig negativ!
- Loretto: **Bei „training“ und „promotion“ gibt es weniger „cases“ (mit GHQ)**
- Kalyal u.a. (2010): „employability“ fördert (bei Managern) die Bereitschaft zur Veränderung
- Elfering u.a. (2010) **Partizipation bei Einführung neuer Technologie: weniger Rückenschmerzen (!)**

## Was tun (1) ?

*(nach der Umstrukturierung ist vor der Umstrukturierung !!)*

Heraklit: „Nichts ist so beständig wie der Wandel“ (panta rhei – alles fließt)

Förderliche Bedingungen *vor* einer Umstrukturierung, *während* und **danach!!!!**

aus der survivor-Forschung:

Kramer u.a. (2004): AU nimmt ab, aber positive Einstellung nimmt dennoch nicht (wieder) zu; Unzufriedenheit mit den Bedingungen „danach“

Probst (2003): Zunahme von Zeitdruck

Statt Downsizing: **Resizing**, d.h. Gesamtstrategie!

Sverke et al. (2008) reaktives vs. proaktives downsizing

d.h. den Prozess gestalten – wie?

## Was tun (2) ?

Bedrohungen in Herausforderungen verwandeln (kontrollierbar machen!)

durch

- Information (Transparenz/Partizipation)

- aber: Information verbunden mit Handlungsfähigkeit!!!!

Interessensgegensatz???

Weitere Hinweise aus der Forschung waren:

- Gerechtigkeit, Wertschätzung (Selbstwert als Ressource erhalten)
- Copingmöglichkeiten schaffen
- Training, „promotion“
- „employability“ (indiv. Ressourcen): Wer ist dafür in der Verantwortung?
  
- Employability schafft man nicht in der Krise – sondern zuvor (PE, HRM, durch lernförderliche Arbeitsgestaltung) als kontinuierlicher Prozess

## Was tun (wenn nichts mehr zu retten ist) ?

Lay-offs = Arbeitslose

Präventiver Ansatz: Outplacement für alle (statt Auffanggesellschaft)

Solomon, L. J. (1983). Considerations in laying off employees: A program description. *Journal of Organizational Behavior*, 5, 53-62.

...noch offene Fragen – worüber wir wenig wiswsen:

**Welche** Merkmale einer Veränderung sind relevant (qualitative Dimensionen der Veränderungen, auch positive, z. B. Dauer, Informationspolitik) Loretto (2010)

**Welcher Wechsel** von wo nach wo ist kritisch (de Cuyper u.a., 2009)

**Spill-over-effekte** (Folgen für Familie, Partnerschaft, Kinder), lebensbiografische Effekte

**Wieviel** und welche Information ist **wann** hilfreich? Konflikt zwischen:

„Die Hoffnung stirbt zuletzt“ (10 Jahres- Prozesse) vs. Herstellung von Handlungsfähigkeit  
(Depressionsförderlichkeit unrealistischer Kontrollhoffnungen beachten! Frese und Mohr, 1987)

Was sichert in welcher Situation **Handlungsfähigkeit** (für wen)?

Was zeichnet eine „gelungene“ Transition aus (best practice- Begleitforschung)  
**nicht nur für den Betrieb, auch für die Betroffenen!**

**Vielen Dank für Ihr Interesse  
und Ihre Aufmerksamkeit**