

# Unsicherheit und Stress

---

Unsicherheit und Stress sind eng miteinander verbunden. Durch die Unsicherheit, welche im Rahmen eines Organisationswandels vorliegt, werden verschiedene Stressoren hervorgerufen, welche das Stresslevel erhöhen. Verfügt der Mitarbeitende nicht über entsprechende Ressourcen, um die Stressoren zu bewältigen, und halten diese über einen langen Zeitraum an sind die Auswirkungen auf die psychische und physische Gesundheit fatal.

## Inhaltsverzeichnis

---

### Begriff

- Bedeutung
- Ähnliche Begriffe
- Veranschaulichung

### Empirie

- Verbreitung
- Determinanten
- Wirkungen

### Theorie

- Alternative Theorien
- Aussagen ausgewählter Theorie
- Ausgewählter Mechanismus

### Anwendung

- Bedeutung für den Veränderungsprozess
- Fallbeispiel
- Erklärung des Fallbeispiels

### Kritische Würdigung

#### Literatur

#### Einelnachweise

## Begriff

---

### Bedeutung

Das Wort Stress leitet sich aus dem lateinischen Wort *stringere*, welches „anspannen“ bedeutet, ab. Der gegenwärtig verwendete Begriff stammt aus dem Englischen *stress* und wird mit „Druck“, „Anspannung“ oder „Belastung“ übersetzt. Erstmals wurde der Begriff in der Physik, speziell in der Materialforschung, verwendet. Man versteht darunter die Spannung und Verbiegung von Glas und Metallen.<sup>[1]</sup> In den 1940er Jahren wurde der Begriff erstmals zur Beschreibung psychischer Prozesse verwendet. Der Naturwissenschaftler Hans Selye ([https://de.wikipedia.org/wiki/Hans\\_Selye](https://de.wikipedia.org/wiki/Hans_Selye)) (1907 – 1982) beschreibt Stress als eine körperliche Reaktion auf äußere Einflussfaktoren und gilt damit als der Vater der modernen Stressforschung.<sup>[2]</sup>

Der Begriff Stress wird sowohl im Alltag als auch in der Wissenschaft uneinheitlich verwendet.<sup>[3]</sup> Grund für die Mehrdeutigkeit sind verschiedene Stresskonzepte, in denen ein differenziertes Verständnis von Stress zum Ausdruck kommt. Zum einen werden stressauslösende Bedingungen, sogenannte Stressoren, als Stress verstanden

und zum anderen die individuellen Stressreaktionen.<sup>[4]</sup> Nach Cohen et al. zeigen die diversen Perspektiven und Definitionen von Stress ein gemeinsames Interesse an „einem Prozess, in dem die Anforderungen der Umwelt die Anpassungsfähigkeit eines Organismus belasten oder übersteigen, was zu psychologischen und biologischen Veränderungen führt, welche Personen einem Krankheitsrisiko aussetzen können“.<sup>[5]</sup> Der Fokus liegt insbesondere in den physiologischen und psychologischen Reaktionen, welche durch äußere Einflüsse hervorgerufen werden und den Gesundheitszustand der Individuen beeinflussen.

## Ähnliche Begriffe

Es gibt eine Reihe von Begriffen, die ähnliche Sachverhalte wie der Stressbegriff bezeichnen. Beispiele sind Überanstrengung, Anspannung, Eile, Hektik oder Druck. In der Stressforschung wird insbesondere zwischen Belastung und Beanspruchung unterschieden.

Unter [Belastung](https://de.wikipedia.org/wiki/Belastung_(Psychologie)) ([https://de.wikipedia.org/wiki/Belastung\\_\(Psychologie\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Belastung_(Psychologie))) versteht man „die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“. <sup>[6]</sup> Belastungen können positiv oder negativ sein und sind damit als neutral zu verstehen. Da nicht alle psychischen Belastungen zu Stress führen, ist eine Abgrenzung der beiden Begriffe notwendig.<sup>[7]</sup>

Beanspruchung wird definiert als „die unmittelbare (nicht langfristige) Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategie“.<sup>[8]</sup> Die Beanspruchungen sind die Auswirkungen von Belastungen auf das Individuum. Die negative Form der Beanspruchung wird als Stress bezeichnet.

## Veranschaulichung

Stress entsteht aus einem Ungleichgewichtszustand zwischen den Anforderungen der Umwelt und den allgemeinen persönlichen Leistungsvoraussetzungen oder -möglichkeiten. Außerdem ist eine persönliche Bedeutsamkeit sowie ein unangenehmes Gefühl relevant.<sup>[9]</sup> Des Weiteren spielen die Dauer, Intensität und Kontrollierbarkeit der Umwelteinflüsse eine entscheidende Rolle bei der Entstehung.

Am Beispiel vom Organisationswandel zeigt sich, dass die Entstehung von Stress von einer Reihe von Faktoren abhängig ist. Zunächst ist entscheidend, dass der Wandel eine hohe persönliche Bedeutsamkeit aufweist. Eine hohe Bedeutsamkeit ist beispielsweise gegeben, wenn der Arbeitsplatz des Mitarbeitenden direkt von den Restrukturierungen betroffen ist oder die zukünftige Ausrichtung unklar ist. Mit der Unsicherheit in Bezug auf den Arbeitsplatz entstehen zudem eine hohe Intensität, wenig Kontrolle und ein unangenehmes Gefühl. Fehlen dem Mitarbeitenden die entsprechenden Ressourcen, um mit der Arbeitsplatzunsicherheit umzugehen, führt die Restrukturierung mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit zu Stress. Ressourcen sind beispielsweise ein hoher Handlungs- und Entscheidungsspielraum sowie die berufliche Kompetenz. Eine geringe Bedeutsamkeit ist gegeben, wenn der Arbeitsplatz und das Tätigkeitsfeld des Arbeitnehmers nicht direkt betroffen sind oder alternative Jobangebote, welche die Angst vor der Zukunft und dem Jobverlust verringern, vorliegen.<sup>[10]</sup> Weitere wichtige Einflussfaktoren sind die persönlichen Ressourcen. Haben die Mitarbeitenden das Gefühl, die Situation selbst beeinflussen zu können, sind die negativen Auswirkungen des Wandels geringer. Fühlen sich die Arbeitnehmer hingegen hilflos den Änderungen ausgesetzt und haben wenig Handlungsspielraum, ist dies ein starker Einflussfaktor für Stress.

## Empirie

---

### Verbreitung

Stress ist ein häufiger Untersuchungsgegenstand in Studien von Krankenkassen und Unternehmensberatungen. Sie belegen, dass Stress zunehmend den Arbeitsalltag von vielen Arbeitnehmern bestimmt. So hat Korn Ferry, eine Personal- und Organisationsberatung, im Rahmen einer Umfrage mit ca. 2.000 Angestellten herausgefunden, dass zwei Drittel der Arbeitnehmer heute mehr Stress empfinden als noch vor fünf Jahren.<sup>[11]</sup> Als bedeutsame Stressfaktoren nennen die Befragten vor allem das Verhalten der Vorgesetzten (35%) und die Überlastung durch Arbeitsaufträge (12%). Eine Studie der DAK Gesundheit kommt zu dem Ergebnis, dass Erwerbslose, alleinerziehende Mütter und Studentinnen unter mehr chronischem Stress leiden als beispielsweise leitende Angestellte und Beamte im höheren Dienst.<sup>[12]</sup> Das erhöhte Stressniveau lässt sich mit größeren Sorgen über die Zukunft oder die eigenen Anforderungen erklären. Die Auswirkungen von Veränderungsprozessen wurden ebenfalls untersucht. In einer Befragung von 160 Führungskräften und 111 Arbeitnehmern kam Mutaree zu dem Ergebnis, dass sich Mitarbeitende im Rahmen von Veränderungsprozessen vor allem einer hohen Arbeitsverdichtung (86%), Zeitdruck (76%), Überstunden (75%) und Unsicherheit fehlender Orientierung (50%) ausgesetzt sehen.<sup>[13]</sup>

Stress wird in der empirischen Forschung aus einer Vielzahl von Perspektiven betrachtet was eine bündige Zusammenfassung der Ergebnisse erschwert.<sup>[14]</sup> Busse et al. unterscheiden zwischen einem biologischen, soziologischen, psychologischen, ressourcen-fokussierten, arbeitswelt-bezogenen und biopsychosozialen Stressverständnis.<sup>[15]</sup> In Bezug auf Unsicherheit und Stress im Organisationskontext sind insbesondere das psychologische, ressourcen-fokussierte und arbeitswelt-bezogene Stressverständnis relevant.

Die psychologische Perspektive fokussiert sich auf kognitive Stressmodelle. Erst die subjektive Interpretation eines Reizes löst Stress aus.<sup>[16]</sup> Als Beispiel für die psychologische Perspektive sei hier die Studie ‚Conflict style and coping with role conflict: An extension of the uncertainty model of work stress‘ von Tidd und Friedman (2002) genannt. Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen den Einfluss von Unsicherheit auf die Beziehung zwischen Rollenkonflikt und Arbeitsstress. Die ressourcen-fokussierte Perspektive konzentriert sich auf den Erhalt der Gesundheit und die Stärkung von protektiven Ressourcen.<sup>[17]</sup> Als Beispiel sei die Studie ‚Sense of coherence: Its effects on psychological and physiological processes prior to, during, and after a stressful situation‘ von McSherry und Holm (1994) genannt. Die Studie zeigt, dass Personen mit einem geringen Kohärenzgefühl mehr Stress und Angst erfahren und unterstützt damit das Modell der Salutogenese (<https://de.wikipedia.org/wiki/Salutogenese>). Das arbeitswelt-bezogene Stressverständnis setzt sich mit dem Stress in der Arbeitswelt auseinander.<sup>[18]</sup> Die empirischen Studien untersuchen die Stressoren am Arbeitsplatz.

## Determinanten

Die stressauslösenden Faktoren werden unter dem Begriff Stressoren zusammengefasst. Unter diesen versteht man externe und interne Belastungen, welche bei Abwesenheit ausgleichender Ressourcen mit hoher Wahrscheinlichkeit Stress auslösen.<sup>[19]</sup> Unterschieden wird in bedingungs- und personenbezogene Stressoren kategorisiert.

Die bedingungsbezogenen Stressoren können des Weiteren in Anlehnung an McGrath in vier Kategorien unterteilt werden: physische Stressoren (z.B. Lärm, Beleuchtung, Schadstoffe), aufgabenbezogene Stressoren (z.B. Überforderung, Zeitdruck, unklare Arbeitsanweisungen, Rollenambiguität), arbeitsbezogene Stressoren (z.B. Schichtarbeit, Überstunden, Arbeitsunterbrechungen) und soziale Stressoren (z.B. soziale Dichte, Konflikte, Betriebsklima).<sup>[20]</sup> Im Rahmen eines Organisationswandels haben Mitarbeitende häufig mit aufgabenbezogenen, arbeitsbezogenen und sozialen Stressoren zu kämpfen, welche durch das Gefühl von Unsicherheit hervorgerufen werden. Die Unsicherheit resultiert unter anderem aus der Veränderung von Rollen, Angst vor dem Jobverlust, Kostenreduktionen, Wechsel der Geschäftsführer, Kontrollverlust und Mehrarbeit.<sup>[21][22][23]</sup> Insbesondere die fehlende Kontrolle, Misskommunikation und fehlende Informationen lösen Stress unter den Arbeitnehmern aus.<sup>[24][25]</sup>

Personenbezogene Stressoren sind beispielsweise Feindseligkeit, negative Affektivität, geringes Selbstwertgefühl und mangelnde Abgrenzungsfähigkeit. In Bezug auf Unsicherheit ist die Toleranz für Ambiguität ein weiterer Faktor, welcher die Bewertung der Situation beeinflusst.<sup>[26]</sup>

## Wirkungen

Die Auswirkungen von Stressoren hängen vorrangig von der Bewertung der Individuen und der Dauer des Zustandes ab.<sup>[27][28]</sup>

Durch die Bewertung der Individuen und deren persönlichen Ressourcen können Stressoren in belastende (Hindrance) und herausfordernde (Challenge) Stressoren unterteilt werden.<sup>[29]</sup> Belastende Stressoren haben eine negative Auswirkung auf die Motivation und Leistung der Mitarbeitenden sowie auf deren Engagement.<sup>[30]</sup> Eine unsichere Situation zeichnet sich durch belastende Umweltstressoren, wie Unternehmenspolitik, Bürokratie, Rollenambiguität und Jobunsicherheiten, aus und zieht daher vor allem negative Folgen nach sich.<sup>[31]</sup> Zu den herausfordernden Faktoren zählen beispielsweise ein hohes Arbeitsvolumen, Zeitdruck, Handlungsspielraum und eine hohe Verantwortung.<sup>[32]</sup> Hält das Arbeitsvolumen und der Zeitdruck nur über einen kurzen Zeitraum an, wird der Umstand eher als Herausforderung wahrgenommen und kann zur persönlichen Weiterentwicklung beitragen. Cavanaugh et al. kamen zu dem Ergebnis, dass sich herausfordernde Stressoren positiv auf die Jobzufriedenheit und negativ auf die Wechselbereitschaft des Jobs auswirken.<sup>[33]</sup> Zudem führen die Stressoren in lösungsorientierten Stressbewältigungsmechanismen, welche mit einem erhöhten Engagement verknüpft sind.<sup>[34]</sup> Beide Formen von Stressoren wirken sich negativ auf die Gesundheit von den Mitarbeitenden aus.<sup>[35]</sup>

Ebenfalls relevant für die Wirkung von Stress ist die zeitliche Dauer der Stressbelastung. Bei Normalstress besteht ein Wechsel zwischen Anspannung und Entspannung. Ist der Stressor nicht mehr vorhanden, kann der Organismus wieder entspannen.<sup>[36]</sup> Fehlt die Regenerationsphase entsteht Dauerstress. Der Organismus ist in ständiger Alarmbereitschaft und passt sich der erhöhten Anforderung an.<sup>[37]</sup> Auf Dauer kann der Körper der Überlastung nicht standhalten. Dies führt zur Abnahme der Leistungsfähigkeit und zur Verschlechterung der physischen und psychischen Gesundheit.<sup>[38]</sup> Mögliche Krankheitsbilder, die durch chronischen Stress entstehen, sind zum Beispiel eine Störung des Immunsystems durch erhöhte Ausschüttung von Stresshormonen, ein steigendes Risiko für Herzinfarkte und Schlaganfälle durch erhöhten Bluthochdruck und Blutfettwerte, Muskel und Rückenschmerzen durch Daueranspannung der Muskulatur, Störungen von sexuellen Funktionen und des weiblichen Zyklus, Depressionen und Burn-out (<https://de.wikipedia.org/wiki/Burn-out>).<sup>[39][40][41]</sup> Darüber hinaus gibt es indirekte Schäden, die die Gesundheit auf Dauer negativ beeinflussen, wie übermäßiges Essen, erhöhter Drogenkonsum und wenig Schlaf.<sup>[42]</sup>

## Theorie

---

### Alternative Theorien

#### Antonovsky: Köhärenzgefühl

Antonovsky ([https://de.wikipedia.org/wiki/Aaron\\_Antonovsky](https://de.wikipedia.org/wiki/Aaron_Antonovsky)) entwickelte bei seinen Forschungen zum Thema Stress und Gesundheit das Modell der Salutogenese (<https://de.wikipedia.org/wiki/Salutogenese>). Dies soll das Gegenstück zum vorherrschenden medizinischen Modell der Pathogenese darstellen. Während die Pathogenese die Entstehung und Entwicklung von Krankheiten beschreibt soll mit der Salutogenese (von lat. Salus = „Gesundheit“) folglich die Entstehung von Gesundheit beschrieben werden.<sup>[43]</sup>

Kern des Modells ist das sogenannte Kohärenzgefühl des Menschen (SOC = sense of coherence). „Das SOC ist eine globale Orientierung, die ausdrückt, in welchem Ausmaß man ein durchdringendes, andauerndes und dennoch

dynamisches Gefühl des Vertrauens hat [...].<sup>[44]</sup>

Das Kohärenzgefühl setzt sich aus drei Komponenten zusammen:

Verstehbarkeit: „Ausmaß, in welchem man interne und externe Stimuli als kognitiv sinnhaft wahrnimmt, als geordnete, konsistente, strukturierte und klare Informationen.“<sup>[45]</sup>

Handhabbarkeit: „Ausmaß, in dem man wahrnimmt, dass man geeignete Ressourcen zur Verfügung hat, um den Anforderungen zu begegnen, die von Stimuli, mit denen man konfrontiert wird, ausgehen.“<sup>[46]</sup>

Bedeutsamkeit: „Ausmaß, in dem das Leben als emotional sinnvoll und wichtig erachtet wird. Probleme werden als willkommene Herausforderungen gesehen.“<sup>[47]</sup>

Die wichtigste Komponente stellt die Bedeutsamkeit dar. Ohne sie können Verstehbarkeit und Handhabbarkeit nicht lange bestehen.<sup>[48]</sup> Menschen, bei denen alle drei Bereiche hoch ausgeprägt sind, haben ein starkes SOC, sprich ein starkes Kohärenzgefühl.

Das Kohärenzgefühl steht in sich gegenseitiger Beeinflussung mit sogenannten „generalisierten Widerstandsressourcen“. Diese beschreiben Widerstandskräfte (z.B. Immunabwehr, finanzielle Sicherheit, intellektuelle Fähigkeiten oder praktische Fertigkeiten), um stressigen Situationen zu begegnen. Hohe Widerstandsressourcen verursachen dem Modell nach einen hohen SOC, der dann wiederum die Widerstandsressourcen stärken kann.<sup>[49][50]</sup>

Menschen mit hohem SOC und großen Widerstandsressourcen nehmen Stressoren seltener als solche wahr, können Stress besser bewältigen und sind damit besser vor negativen Stressfolgen geschützt.<sup>[51][52]</sup>

## Lazarus: Transaktionales Stressmodell

Ein in der Stressforschung weltweit anerkanntes Modell ist das Transaktionale Stressmodell ([https://de.wikipedia.org/wiki/Stressmodell\\_von\\_Lazarus](https://de.wikipedia.org/wiki/Stressmodell_von_Lazarus)) von Lazarus ([https://de.wikipedia.org/wiki/Richard\\_Lazarus](https://de.wikipedia.org/wiki/Richard_Lazarus)).<sup>[53]</sup>

Kern des Models ist ein Stressprozess, in dem der Mensch durch kognitive Bewertungsprozesse evaluiert, ob Situationen stressrelevant sind bzw. eine beliebige Beziehung zwischen Person und Umwelt als stressend wahrgenommen wird.<sup>[54]</sup> Stress definieren Lazarus und Folkman als „Beziehung zwischen Person und Umwelt, die von der Person als ihre eigenen Ressourcen auslastend oder überschreitend und als ihr Wohlbefinden gefährdend bewertet wird.“<sup>[55]</sup>

Wirkt ein potenzieller Stressor auf den menschlichen Organismus ein, läuft der Bewertungsprozess ab. Hierbei erfolgt zunächst eine primäre Bewertung. Dabei kann ein Stressor als irrelevant, günstig oder stressend eingestuft werden. Ein stressendes Ereignis kann als Verlust, Bedrohung oder Herausforderung eingestuft werden.<sup>[56]</sup>

Neben der primären Bewertung erfolgt eine sekundäre Bewertung (parallel, nicht zeitlich versetzt). Hier steht die Frage, ob die zuvor als stressend deklarierte Situation zu bewältigen ist, im Vordergrund. Sollte die Situation als bewältigbar eingestuft werden, wird es lediglich als Herausforderung betrachtet und es tritt keine Stressreaktion ein. Sollte die Situation hingegen nicht als lösbar erachtet werden, sprich als Verlust oder Bedrohung, kommt es zur Stressreaktion. In diesem Falle geht der Organismus zur Stressbewältigung (Coping) über. Hier wird zwischen problemorientierter und emotionsorientierter Bewältigung unterschieden. Im Rahmen der problemorientierten Bewältigung wird eine Veränderung bzw. Neuinterpretation der Situation versucht, z.B. durch Informationssuche oder das Ändern eigener Ziele und Werte. Im Sinne der emotionsorientierten Bewältigung werden die durch die stressende Situation hervorgerufenen Emotionen zu regulieren versucht, z.B. durch Beruhigungs- oder Entspannungstechniken. Die Stressreaktion kann folglich durch eine Veränderung der Situation oder den eigenen

## Umgang damit verändert werden.<sup>[57]</sup>

Nach der erfolgreichen Stressbewältigung erfolgt die Neubewertung der Situation. Die Lernerfahrungen aus der erfolgreichen Stressbewältigung haben dann einen Einfluss auf die Bewertung zukünftiger Stresssituationen.<sup>[58]</sup>

Das transaktionale Stressmodell wurde u.a. von Bamberg, Greif sowie Zapf & Semmer um eine arbeitspsychologische Komponente des transaktionalen Stressmodells erweitert.<sup>[59][60][61]</sup>

## Karasek: Job-Demand-Control-Modell

Das von Robert A. Karasek formulierte Job-Demand-Control-Modell (JDC Modell) (<https://de.wikipedia.org/wiki/Job-Demand-Control-Modell>) ist ein besonders einflussreiches und häufig untersuchtes Modell zum Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit.<sup>[62]</sup> Das Modell bezieht sich dabei auf die Entstehung von Belastungen und Stress in einem organisationalen Arbeitskontext.

Karasek beschreibt im Modell vier mögliche Job-Typen, die sich aus den an die Mitarbeitenden gestellten Anforderungen (engl. Job Demands) sowie des Entscheidungsspielraums (engl. Job Decision Latitude) im Job ergeben.<sup>[63]</sup>

Jobs mit niedrigem Anforderungsprofil und geringem Entscheidungsspielraum werden „Passive-Jobs“ genannt. Tätigkeiten mit dem gegensätzlichen Profil „Active-Jobs“. Letztere bringen eine hohe Fähigkeitsentwicklung, sprich Lernkurve mit sich, Passive-Jobs hingegen eine geringe.<sup>[64][65]</sup> Dem Modell nach steigt folglich mit wachsendem Anforderungsprofil und Entscheidungsspielraum das Aktivitätslevel und der Lerngehalt.

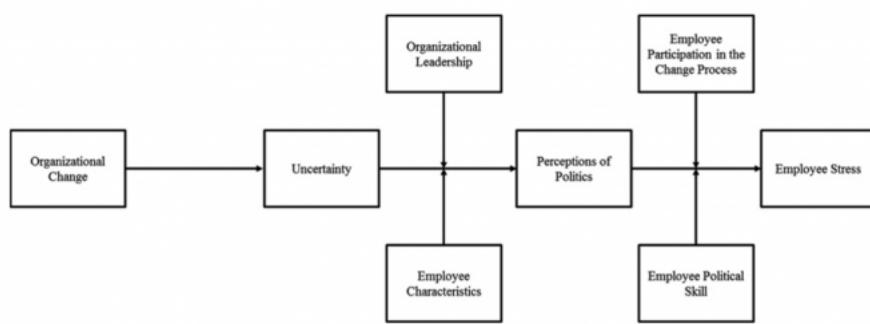
Ausschlaggebend für das Maß an Belastung und Stress sind jedoch die übrigen beiden Job-Typen. Ein geringes Anforderungsniveau in Verbindung mit einem großen Entscheidungsspielraum wird als „Low Strain Job“, also ein Job mit geringer Belastung, definiert. Ein Job, an den hohe Anforderungen bei gleichzeitig geringer Entscheidungsgewalt gestellt werden, ist nach Karaseks Modell ein „High Strain Job“, also ein Job mit hoher Belastung, der zu Stress führen kann. Folglich steigt das berufliche Stresslevel mit zunehmendem Anforderungsniveau bei gleichzeitig abnehmender Entscheidungsfreiheit.<sup>[66]</sup>

## Aussagen ausgewählter Theorie

Das Modell von DeGhetto et al. beschreibt die Auswirkungen von Veränderungssituationen in Unternehmen auf die Unsicherheit von Mitarbeitenden und den daraus entstehenden Stress.<sup>[67]</sup>

Organisationswandel sorgen für Unsicherheit bei den Mitarbeitenden, beispielsweise durch neue Strukturen, veränderte Arbeitsbedingungen oder die Sorge vor Kündigungen. Unsicherheit führt bei den Mitarbeitenden zu einem Sensemakingprozess, mittels dessen die Veränderung eingeordnet und begreifbar gemacht werden soll. Für die Gestaltung dieses Prozesses sind die Mitarbeitenden besonders empfänglich für organisationale Politik. Diese ist abstrakt als „ein Prozess der sozialen Einflussnahme, bei dem das Verhalten strategisch darauf ausgerichtet ist, kurz- oder langfristige Eigeninteressen zu maximieren, was auf Kosten der Interessen anderer geht“ definiert.<sup>[68]</sup> Die organisationale Politik, die konkret in Form von unternehmensinternen oder -externen Informationen, Gerüchten, Flurfunk, Kampagnen o.ä. gestaltet sein kann, wird von den Mitarbeitenden unterschiedlich wahrgenommen und als „perceptions of organizational politics“ (POPs) bezeichnet. Die Unsicherheit in Veränderungssituationen wirkt folglich auf die POPs. Diese haben dann wiederum, abhängig vom Sensemakingprozess direkten Einfluss auf den während der Veränderungssituation empfundenen Stress.<sup>[69]</sup>

Das Modell von DeGhetto et al. geht davon aus, dass POPs die Ausprägung von belastenden oder herausfordernden Stressoren annehmen können. Die Beziehungen des Modells (Veränderung --> Unsicherheit --> POPs --> Stress) werden von vier Moderatoren beeinflusst. Zwei Moderatoren beeinflussen die Beziehung zwischen Unsicherheit und POPs, die übrigen beiden die Beziehung zwischen POPs und empfundenem Stress.<sup>[70]</sup>



Modell DeGhetto et al. 2017, S. 107<sup>[71]</sup>

Die Beziehung zwischen Unsicherheit und POPs durch das Verhalten der Führungskräfte sowie die individuellen Charakteristika der Mitarbeitenden moderiert.

Das Verhalten der Führungskräfte beschreibt deren politische Kommunikationsfähigkeiten in der ersten Phase der Veränderung, wenn Mitarbeitende während ihres Sensemakingprozesses, aufgrund ihrer Unsicherheit, besonders empfänglich dafür sind. Verschraubt und unpräzise. Politische Fähigkeiten meinen dabei „die Fähigkeit, andere bei der Arbeit effektiv zu verstehen, und dieses Wissen zu nutzen, um andere zu beeinflussen, so zu handeln, dass die eigenen persönlichen und/oder organisatorischen Ziele gefördert werden.“<sup>[72]</sup> Zusätzlich haben Führungskräfte die Verfügungsmacht über exklusives Wissen und Ressourcen bzgl. der anstehenden Veränderungen.<sup>[73]</sup> Zudem haben sie den Überblick über Sinn und Zweck der anstehenden Veränderungen. Dieser Vorteil kann in Kombination mit guten politischen Kommunikationsfähigkeiten entscheidend sein. Sprachlich überarbeiten und die Argumentation klarer machen, das gilt auch für die folgenden Abschnitte!

Sind Führungskräfte in der Lage, erfolgreiches Sensegiving und Framing zu betreiben, kann dies die Wahrnehmung der Mitarbeitenden über den Veränderungsprozess sowie deren Einstellung dazu positiv beeinflussen und damit auch ihren Sensemakingprozess.<sup>[74][75]</sup> In der Folge kann sich die POPs verringern. Sollten Führungskräfte beim Versuch des Sensegivings und Framings scheitern, weil sie dies beispielsweise nicht für nötig erachten, dazu nicht fähig sind oder es aufgrund unterschiedlicher Interessen und Meinungen in den Führungsebenen zu widersprüchlicher Kommunikation kommt, verlassen sich Mitarbeitende verstärkt auf ihr eigenes Sensemaking. Dadurch können sich bei den Mitarbeitenden die POPs zum Zwecke des Sensemakings verstärken.<sup>[76]</sup>

Unabhängig der politischen Kommunikationsfähigkeiten der Führungskräfte hängt die POPs immer auch von den individuellen Charaktereigenschaften der einzelnen Mitarbeitenden ab. So kann gute und transparente Kommunikation seitens der Führungskräfte dennoch zu einer starken POPs führen.

Mitarbeitende mit einer Tendenz zu negativer Affektivität tendieren generell dazu, sich schnell unzufrieden und schlecht zu fühlen<sup>[77]</sup> als auch dazu, Ereignisse – wie beispielsweise Veränderungsprozesse – negativ zu empfinden.<sup>[78]</sup> Darüber hinaus neigen einige Menschen dazu negative Resultate nicht bei sich selbst, sondern externen Faktoren zu suchen.<sup>[79][80]</sup> Mitarbeitende mit dieser Einstellung würden die Gründe für veränderungsbedingte Umstellungen oder neue Situationen nicht bei sich suchen und entsprechend Motivation zu Veränderung entwickeln, sondern in externen Faktoren.<sup>[81]</sup>

Des Weiteren begegnen einige Mitarbeitenden Veränderungen generell mit Skepsis und Widerstand.<sup>[82]</sup> Mitarbeitende, auf die eine oder mehrere der genannten Charaktereigenschaften zutreffen, neigen eher zu einer starken POPs.<sup>[83]</sup>

In einem zweiten Schritt wird der Einfluss von POPs auf den empfundenen Stress der Mitarbeitenden durch den Grad der Partizipation sowie die politischen Fähigkeiten der Mitarbeitenden moderiert. Ungeachtet der Charakteristika eines Mitarbeitenden und des Erfolgs oder Misserfolgs des Sensemakingprozesses durch die Führungskräfte im ersten Schritt und damit auch ungeachtet des Grads an POPs kann der durch die Veränderungssituation hervorgerufene Stress, je nach Ausprägung der Moderatorvariablen, somit unterschiedlich stark ausfallen.<sup>[84]</sup>

Durch Partizipation und aktive Einbeziehung der Mitarbeitenden in den Veränderungsprozess kann der Sensemakingprozess derart gestaltet werden, dass Mitarbeitende die POPs nicht als belastend und damit als stressig empfinden, sondern positiver und sinnvoller erachten und sich der Situation weniger ausgesetzt fühlen. Dies kann eine Stressreduktion zur Folge haben.<sup>[85]</sup> So können beispielsweise Mitarbeitende, bei denen der Sensemakingprozess im ersten Schritt nicht erfolgreich war und eine entsprechend hohe POPs vorliegt durch aktive Partizipation im Veränderungsprozess reduzierten Stress empfinden.

Die zweite Moderatorvariable bezieht sich auf den Grad der politischen Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeitenden. Mitarbeitende mit politischen Fähigkeiten beherrschen erfolgreiches unternehmensinternes und -externes Netzwerken und haben die Fertigkeiten, an relevante Informationen und Ressourcen zu gelangen. Dies hilft ihnen, die Veränderungsprozesse besser zu verstehen und einzuordnen und damit den Sensemakingprozess derart zu gestalten, dass die POPs als weniger stressend empfunden werden.<sup>[86][87][88]</sup>

Besitzen Mitarbeitende folglich politische Fähigkeiten und/oder sind aktiv in den Veränderungsprozess einbezogen, nehmen sie die POPs weniger als hemmende Stressoren wahr. Vielmehr werden sie als herausfordernde, sprich positive, Stressoren erachtet, mittels derer sie ihren Sensemakingprozess so gestalten können, dass die Veränderungssituation als etwas Positives erachtet wird.

## Ausgewählter Mechanismus

Damit das Wirkprinzip zwischen Unsicherheit und POPs im organisationalen Kontext greift, müssen einige Geltungsbedingungen erfüllt sein. Hier ist insbesondere auf die mangelnde Teilhabe der Mitarbeitenden an Entscheidungsprozessen sowie die persönliche Betroffenheit an den getroffenen Entscheidungen einzugehen. Die meisten Mitarbeitenden eines Unternehmens werden nicht in den Entscheidungsprozess über mögliche Veränderungen einbezogen, da dieser dem Top-Management vorbehalten sind. Zudem werden sie meist erst zeitversetzt über die getroffenen Entscheidungen informiert. Darüber hinaus haben Führungskräfte meist eine klare Vision und den daraus resultierenden Veränderungen für das Unternehmen. Diese Visionen bleiben den Mitarbeitenden zunächst verwehrt.<sup>[89]</sup> Es stellen sich Fragen, wie sich die eigene Position im Unternehmen verändert wird, ob es die Position noch geben wird oder ob und wie sich Strukturen, Anforderungen und Gewohnheiten ändern werden.

Das Ausmaß der durch die Veränderungen hervorgerufenen Unsicherheit kann, je nach Persönlichkeitstyp sehr stark variieren. Generell gilt, dass die Organisationsmitglieder Unsicherheiten vermeiden wollen. In diesem Bemühen sind sie besonders empfänglich für externe Informationen und Hinweise.<sup>[90]</sup> Bei den Mitarbeitenden erhöht sich folglich aufgrund der von Veränderungsprozessen bewirkten Unsicherheiten auch die Empfänglichkeit für und die Wahrnehmung von organisationaler Politik.<sup>[91][92]</sup>

Die beschriebene Wirkungsbeziehung wird durch bestimmte Bedingungen ausgelöst. Hierbei kommt dem Sensemaking eine entscheidende Rolle zu. Damit wird versucht, die Veränderung besser einordnen zu können und

der Unsicherheit Herr zu werden. Der bisher geltende mentale Bezugsrahmen wird neu justiert und gegebenenfalls durch einen neuen Bezugsrahmen ersetzt.<sup>[93]</sup>



Ausgewählter Mechanismus<sup>[94]</sup>

Alternativ oder ergänzend zu den Bemühungen um die Unsicherheitsbewältigung können auch Attribuierungsprozesse Geltung gewinnen. Jones und Nisbett beschreiben das Phänomen, dass Akteure ihr eigenes Verhalten tendenziell mit situativen Umständen rechtfertigen, während sie als Beobachter das Verhalten anderer Akteure zumeist mit (dispositiven) Persönlichkeitseigenschaften begründen. Darin steckt oft ein.<sup>[95]</sup> Im organisationalen Kontext von Veränderungsprozessen bedeutet dies, dass Mitarbeitende die Gründe für Veränderungen, die Unsicherheit und die Konsequenzen unterschiedlich beurteilen: Wenn eigenes Verhalten einen Teil zur Notwendigkeit der Veränderungen beiträgt, so würde das Verhalten verstärkt mit situativen Ursachen, anstatt mit eigenem Versagen, gerechtfertigt werden. Geht es um das Verhalten anderer Personen werden die Gründe für die Veränderungen nicht in externen situativen Faktoren (veränderte Marktbedingungen, Anpassungsdruck, Kostengründe, Digitalisierung etc.), sondern hauptsächlich in persönlichen Eigenschaften der Führungskräfte (Geltungsdrang, Macht und Einfluss, Boni etc.) gesucht. Generell neigen Menschen dazu, bei Erfolg eine interne und bei Misserfolg eine externe Kausalattribution vorzunehmen.<sup>[96]</sup> Dies steht in Einklang mit den Erkenntnissen von Jones und Nisbett.

Die externe Attribuierung bezieht außerdem die POPs mit ein. Mit den aus der organisationalen Politik gewonnenen Informationen begründen Mitarbeitende die Auswirkungen der Veränderungen mit externen Faktoren anstatt mit eigenem Versagen und schützen damit ihr Ego.<sup>[97][98]</sup>

Eine Auslösebedingung für die externe Attribuierung sowie den Attribuierungsfehler stellt die negative Erwartung der Mitarbeitenden bezüglich der Resultate des Wandels dar. Sehen sich die Mitarbeitenden mit negativen Zukunftsaussichten konfrontiert, findet folglich die externe Attribuierung statt kommt es leicht zu einer externen Attribuierung.

Die Stärke der POPs kann Werte zwischen schwach und stark annehmen. Wie stark die POPs letztlich ist, hängt in hohem Maße von den in der Abbildung angeführten Störgrößen ab. Der Grad der POPs kann von den betroffenen Mitarbeitenden als negativ, neutral oder positiv bewertet werden. Mitarbeitende mit guten politischen Skills deutsch, nehmen die POPs eventuell positiver wahr, weil sie daraus leichter Kapital schlagen können.

Unter den beschriebenen Geltungsbedingungen lassen sich demnach zwei verschiedene, möglicherweise gleichzeitig auftretende Wirkmechanismen finden, die Einfluss auf die POPs haben. Ob diese ausgelöst werden, hängt von den erläuterten Auslösebedingungen ab. Die Wirkungsstärke ist wiederum vom Ausprägungsgrad der

Störvariablen abhängig

## Anwendung

---

### Bedeutung für den Veränderungsprozess

Das Modell von DeGhetto, Russell und Ferris ist von wesentlicher Bedeutung für Change-Phänomene und damit für die Unternehmenspraxis während Veränderungssituationen.

Veränderungen führen zu Unsicherheit bei den Mitarbeitenden. Unsicherheit kann die POPs und damit den Stress der Mitarbeitenden erhöhen. [99][100] Unsicherheit kann zu einer negativen Wahrnehmung über die anstehenden Veränderungen und damit zu Widerstand in der Belegschaft führen. [101][102][103]

Führungskräfte haben oft ein starkes Interesse daran, dass ihre Mitarbeitenden den geplanten Veränderungen positiv gegenüberstehen sowie die Veränderungen mittragen und unterstützen. Auch die meisten Mitarbeitenden haben in der Regel eine Abneigung gegen Unsicherheit und kein Interesse an psychischer Belastung bzw. Stress. [104]

Das Modell von DeGhetto et al. zeigt, dass die POPs und der damit verbundene mögliche Stress durch politische Kommunikationsfähigkeiten der Führungskräfte und aktive Partizipation der Mitarbeitenden reduziert werden kann. Zu vergleichbaren Ergebnissen kamen auch Bordia et al. [105][106].

Die Ergebnisse weisen auch darauf hin, dass Mitarbeitende durch die eigene persönliche Einstellung und politische Fähigkeiten ihrerseits in der Lage sind, die POPs und den empfundenen Stress aktiv zu reduzieren. Setzen Führungskräfte und Mitarbeitende die Implikationen des Modells um, können Veränderungsprozesse in Unternehmen folglich positiver und effektiver zum gegenseitigen Vorteil gestaltet werden und die negativen gesundheitlichen Folgen für die Mitarbeitenden können reduziert werden.

### Fallbeispiel

Die wirtschaftliche Situation während der weltweiten Pandemie in Folge des Covid-19 Ausbruchs 2020 liefert eine Vielzahl von Beispielen, welche den Zusammenhang von Unsicherheit und Stress im Zuge eines Organisationswandels verdeutlichen. Als Beispiel sei hier die wirtschaftliche Lage und Reaktion der [Lufthansa \(https://de.wikipedia.org/wiki/Lufthansa\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Lufthansa) auf die Krise aufgeführt. Die Fluggesellschaft verbucht derzeit aufgrund des gesunkenen Flugverkehrs Verluste in Milliardenhöhe. Der Vorstandschef Carsten Spohr ([https://de.wikipedia.org/wiki/Carsten\\_Spohr](https://de.wikipedia.org/wiki/Carsten_Spohr)) rechnet mit einem Überhang von 10.000 Mitarbeitern, da die Auslastung pro Flugzeug zunächst sinken wird. [107] Diese Prognose teilte Spohr in einer internen Botschaft an die Arbeitnehmer. Im April 2020 befindet sich bereits ein Großteil der Belegschaft in Kurzarbeit. Die Lufthansa steht in Verhandlungen mit der Bundesregierung zu möglichen Staatshilfen, um die Auswirkungen der Krise für das Unternehmen und die Arbeitnehmer möglichst gering zu halten. Wie die Fluggesellschaft die Krise bewältigt und welche Folgen für die Belegschaft eintreten werden, ist derzeit noch nicht absehbar (Stand: 19.05.2020).

### Erklärung des Fallbeispiels

Das Fallbeispiel zeigt die Vielzahl von Stressoren, welche im Zuge eines Organisationswandels vorhanden sind. Zunächst herrscht auf beiden Seiten, Arbeitgeber und Arbeitnehmer, eine hohe Unsicherheit. Es droht ein Stellenabbau, welcher negative Gefühle bei der Belegschaft hervorruft. Die Mitarbeitenden sehen sich mit negativen Prognosen konfrontiert. Ein möglicher Arbeitsplatzverlust, die Unklarheit über ihre zukünftige Rolle sowie die Unsicherheit sind bedeutsame Stressoren. Ein weiterer Stressor ist der Kontrollverlust, welcher durch

die hohe Unsicherheit entsteht. Da die Situation auch für die Entscheidungsträger der Lufthansa von hoher Ungewissheit geprägt ist, ist davon auszugehen, dass sie die Informationen verzögert kommunizieren. Dies führt wiederum dazu, dass sich die Mitarbeitenden mit fehlenden Informationen konfrontiert sehen. Damit wirkt die Unsicherheit verstärkt auf die organisationale Politik und deren Wahrnehmung. Die Arbeitnehmer versuchen, die Situation zu verstehen und neigen unter Umständen dazu, die Führungskräfte für die Unsicherheit, für zögerliches Verhalten und falsche Entscheidungen verantwortlich zu machen.

## Kritische Würdigung

---

Die Stressforschung ist ein breit erforschtes Feld mit diversen Ansichten und Stressverständnissen dar. Insgesamt lässt sich festhalten, dass Stressoren auf vielfältige Weise hervorgerufen werden können. Die Wirkungen von Stress sollten nicht unterschätzt werden, denn dieser kann zu ernsthaften Erkrankungen führen. Die verschiedenen Stressmodelle zeigen Einflussbeziehungen und Wirkungsbeziehungen auf. Sie liefern damit auch Hinweise darauf, wie Stress vermieden oder zumindest reduziert werden kann.

## Literatur

---

Antonovsky, A. (1997). Salutogenese. Tübingen: dgvt-Verlag. Bamberg, E., Busch, C., & Ducki, A. (2003). Stress und Ressourcenmanagement.: Strategien und Methoden für die neue Arbeitswelt. Bern: Hans Huber.

Bengel, J., Strittmatter, R., & Willmann, H. (2009). Was erhält Menschen gesund?: Antonovskys Modell der Salutogenese - Diskussionsstand und Stellenwert ; eine Expertise (Erw. Neuaufl. ed.). Köln: BZgA. <http://www.bzga.de/infomaterialien/forschung-und-praxis-der-gesundheitsfoerderung/band-06-was-erhaelt-menschen-gesund-antonovskys-modell-der-salutogenese/?uid=73b3d0d3bacf00d680c541859efb46f3>.

Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V.J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507-532.

Bovey, W.H., & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: The role of defense mechanisms. *Journal of Management Psychology*, 16, 534–548.

Busse, A., Plaumann, M., & Walter, A. (2006). Stresstheoretische Modelle. In: KHH Kaufmännische Krankenkasse (Hrsg.), Stress? Ursachen, Erklärungsmodelle und präventive Ansätze. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85, 65-74.

Cohen, S., Kessler, R.C., & Gordon, L.U. (1995). Measuring stress. Oxford University Press, New York.

Crawford, E.R., LePine, J.A., & Rich, B.L. (2010). Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848.

Dahl, M.S. (2011). Organizational Change and Employee Stress. *Management Science*, 57(2), 240-256.

DeGhetto, K., Russell, Z.A., & Ferris, G.R. (2017). Organizational Change, Uncertainty, and Employee Stress. *Research in Occupational Stress and Well Being*, 15, 105-135.

DiFonzo, N., Bordia, P., & Rosnow, R. L. (1994). Reining in rumours. *Organizational Dynamics*, 23, 47–62.

Ferris, G.R., Russ, G.S., & Fandt, P.M. (1989). Politics in organizations. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), Impression management in the organization, 143-170. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

- Ferris, G.R., & Kacmar, K.M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18, 93–116.
- Ferris, G.R., Treadway, D.C., Kolodinsky, R.W., Hochwarter, W.A., Kacmar, C.J., Douglas, C., & Frink, D.D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31, 126–152.
- Ferris, G.R., Fedor, D.B., Chachere, J.G., & Pondy, L.R. (1989). Myths and politics in organizational contexts. *Group & Organizational Studies*, 14, 83–103.
- Fiss, P.C., & Zajac, E.J. (2006). The symbolic management of strategic change: Sensegiving via framing and decoupling. *Academy of Management Journal*, 49, 1173-1193.
- Flottau, J. (2020). Lufthansa in Not. Verfügbar unter: <https://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/corona-krise-lufthansa-in-not-1.4888878> [Abgerufen 19.05.2020].
- Franke, A. (1997). Forum für Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis: Band 36. Sa-lutogenese: Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen: dgvt Verlag.
- Ganster, D.C., & Rosen, C.C. (2013). Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of Management*, 39, 1085-1122.
- Gebele, N. (2009). Arbeit und Gesundheit: Zur objektiven Erfassung von Tätigkeitsmerkmalen nach dem Job Demand-Control Modell. Philipps-Universität Marburg Marburg: Dissertation.
- Gioia, D. A. (1989). Self-serving bias as a self-sensemaking strategy: Explicit vs. tacit impression management. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in the organization* (pp. 219-234). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Greco, V., & Roger, D. (2001). Coping with uncertainty: the construction and validation of a new measure. *Personality and Individual Differences*, 31, 519-534.
- Green, F. (2011). Unpacking the misery multiplier: How employability modifies the impacts of unemployment and job insecurity on life satisfaction and mental health. *Journal of Health Economics*, 30, 265-276.
- Greif, S. (1991). Stress in der Arbeit – Einführung und Grundbegriffe. In S. Greif, E. Bamberg & N. Semmer (Hrsg.), *Psychischer Stress am Arbeitsplatz*, 1-28. Göttingen: Hogrefe.
- Heider, F. (1958). The psychology of interpersonal relations. New York, NY: Wiley.
- Hope, O. (2010). The politics of middle management sensemaking and sensegiving. *Journal of Change Management*, 10, 195–215.
- IGES (2014). Belastung durch chronischen Stress Sonderauswertung der Befragung der DAK-Gesundheit im Rahmen des Schwerpunktthemas 2014 – „Rushhour des Lebens“. Verfügbar unter: <https://www.dak.de/dak/download/belastung-durch-chronischen-stress-sonderauswertung-2119648.pdf> [Abgerufen 03.05.2020].
- Joiko, K., Schmauder, M., & Wolff, G. (2010). Psychische Belastung und Beanspruchung im Berufsleben: Erkennen – Gestalten (5. aktual. Aufl.). Bönen/Westfalen: Druckverlag Kettler GmbH. Verfügbar unter: <http://www.baua.de/de/Publikationen/Broschueren/A45.html> [Abgerufen 30.04.2020].
- Jones, E.E., & Nisbett, R. E. (1972). The actor and the observer: Divergent perceptions of the causes of behavior. In: E. E. Jones et al. (Hg.): *Attribution: Perceiving the causes of behavior*, 79-94. Morris-town, New Jersey: General Learning Press.
- Karasek, R.A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.

Korn Ferry (2018). Worried Workers: Korn Ferry survey finds professionals are more stressed out at work today than 5 years ago. Verfügbar unter <https://www.kornferry.com/about-us/press/worried-workers-korn-ferry-survey-finds-professionals-are-more-stressed-out-at-work-today-than-5-years-ago> [Abgerufen 03.05.2020].

Lazarus, R.S., & Folkman, S. (1984). Stress, appraisal, and coping. New York: Springer.

Lazarus, R.S. (1999). Stress and emotion: A new synthesis. London: Free Assoc. Books.

LePine, J.A., LePine, M.A., & Jackson, C.I. (2004). Challenge and hindrance stress: Relationships with exhaustion, motivation to learn, and learning performance. *Journal of Applied Psychology*, 89, 883–891.

Litzcke, S., Pletke, M., & Schuh, H. (2013). Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz (6.Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer Medizin.

Martinko, M.J., Harvey, P., & Douglas, S.C. (2007). The role, function, and contribution of attribution theory to leadership: A review. *The Leadership Quarterly*, 18, 561–585.

McGrath, J.E. (1982). Some methodological problems in the research of stress. In H.W. Krohne & L. Laux (Hrsg.). Stress, anxiety and achievement. Washington D.C.: Hemisphere.

McSherry, W.C., & Holm, J.E. (1994). Sense of coherence: Its effects on psychological and physiological processes prior to, during, and after a stressful situation. *Journal of Clinical Psychology*, 50, 476–487.

Mutaree (2017). TED-Umfrage 2017: Macht Change krank?. Verfügbar unter [https://www.mutaree.com/sites/default/files/ted\\_macht\\_change\\_krank\\_v02.00.pdf](https://www.mutaree.com/sites/default/files/ted_macht_change_krank_v02.00.pdf) [Abgerufen 15.05.2020].

Nery, V.F., Franco, K.S., & Neiva, E.R. (2019). Attributes of the Organizational Change and Its Influence on Attitudes Toward Organizational Change and Well-Being at Work: A Longitudinal Study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1-21.

Perrewe, P.L., Zellars, K.L., Ferris, G.R., Rossi, A.M., Kacmar, C.J., & Ralston, D.A. (2004). Neutralizing job stressors: Political skill as an antidote to the dysfunctional consequences of role conflict stressors. *Academy of Management Journal*, 47, 141–152.

Richter, G. (2000). Psychische Belastung und Beanspruchung – Stress, psychische Ermüdung, Monotonie, psychische Sättigung. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Fa 36. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.

Richter, P., & Hacker, W. (1998). Belastung und Beanspruchung: Streß, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben. Heidelberg: Asanger Verlag.

Selye, H. (1978). The Stress of Life. New York: The McGraw-Hill Companies.

Schmidt, R.F., & Lang, F. (2007). Physiologie des Menschen: Mit Pathophysiologie (30. neu bearbeitete und aktualisierte Auflage ed.). Berlin, Heidelberg: Springer Medizin Verlag Heidelberg.

Schuler, R.S. (1980). Definition and conceptualization of stress in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 25, 184–215.

Schütz, A., & Bartholdt, L. (2010). Stress im Arbeitskontext: Ursachen, Bewältigung und Prävention. Weinheim: Beltz Verlagsgruppe.

Smeltzer, L.R., & Zener, M.F. (1992). Development of a model for announcing major layoffs. *Group and Organization Management*, 17(4), 446–472.

Smollan, R.K. (2015). Causes of stress before, during and after organizational change: a qualitative study. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 301-314.

Tidd, S.T., & Friedman, R.A. (2002). Conflict style and coping with role conflict: An extension of the uncertainty model of work stress. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 236-257.

Unger, H.P., & Kleinschmidt, C. (2006). Bevor der Job krank macht: Wie uns die heutige Arbeitswelt in die seelische Erschöpfung treibt - und was man dagegen tun kann (7. Aufl.). München: Kösel.

Warr, P.B., Barter, J., & Brownbridge, G. (1983). On the independence of positive and negative affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 644–651.

Watson, D., Clark, L.A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.

Zapf, D., & Semmer, N. (2004). Stress und Gesundheit in Organisationen. In H. Schuler (Hrsg.), Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III, Band 3 Organisationspsychologie (2. Aufl.), 1007–1112. Göttingen: Hogrefe.

## **Einzelnachweise**

---

1. Litzcke et al. (2013)
2. Plaumann et al. (2006)
3. Schütz & Bartholdt (2010)
4. Plaumann et al. (2006)
5. Cohen et al. (1995), S. 3
6. Joiko et al. (2010), S. 9
7. Richter (2000)
8. Joiko et al. (2010), S. 10
9. Greif (1991)
10. Dahl (2011)
11. Korn Ferry (2019)
12. IGES (2014)
13. Mutaree (2017)
14. Ganster & Rosen (2013)
15. Busse et al. (2006)
16. Busse et al. (2006)
17. Busse et al. (2006)
18. Busse et al. (2006)
19. Richter & Hacker (1998)
20. McGrath (1982)
21. Bordia et al. (2014)
22. DeGhetto et al. (2017)
23. Nery et al. (2019)
24. Green (2011)
25. Smollan (2015)
26. Greco & Roger (2001)
27. DeGhetto et al. (2017)
28. Litzcke et al. (2013)
29. Cavanaugh et al. (2000)
30. Crawford et al. (2010)
31. LePine et al. (2004)

32. Crawford et al. (2010)
33. Cavanaugh et al. (2000)
34. Crawford et al. (2010)
35. Crawford et al. (2010)
36. Litzcke et al. (2013)
37. Unger & Kleinschmidt (2006)
38. Litzcke et al. (2013)
39. Litzcke et al. (2013)
40. Schütz & Bartholdt (2010)
41. Unger & Kleinschmidt (2006)
42. Litzcke et al. (2013)
43. Schmidt et al. (2007)
44. Antonovsky (1997)
45. Antonovsky (1997), S. 34
46. Antonovsky (1997), S. 35
47. Antonovsky (1997), S. 35
48. Antonovsky (1997)
49. Antonovsky (1997)
50. Bengel et al. (2001)
51. Antonovsky (1997)
52. Bengel et al. (2001)
53. Ganster & Rosen (2013)
54. Lazarus (1999)
55. Folkmann (1984), S.19
56. Lazarus & Folkmann (1984)
57. Lazarus & Folkmann (1984)
58. Lazarus & Folkmann (1984)
59. Greif (1991)
60. Bamberg et al. (2003)
61. Zapf & Semmer (2004)
62. Gebele (2009)
63. Karasek (1979)
64. Karasek (1979)
65. Gebele (2009)
66. Karasek (1979)
67. DeGhetto et al. (2017)
68. Ferris et al. (1989), S. 145
69. DeGhetto et al. (2017)
70. DeGhetto et al. (2017)
71. DeGhetto et al., 2017, S. 107
72. Ferris et al. (2005), S. 127
73. Hope (2010)
74. DeGhetto et al. (2017)
75. Fiss & Zajac (2006)
76. DeGhetto et al. (2017)
77. Watson et al. (1988)
78. Warr et al. (1983)
79. Heider (1958)
80. Martinko et al. (2007)
81. DeGhetto et al. (2017)
82. Bovey & Hede (2001)
83. DeGhetto et al. (2017)
84. DeGhetto et al. (2017)

85. DeGhetto et al. (2017)
  86. DeGhetto et al. (2017)
  87. Ferris & Kacmar (1992)
  88. Perrewe et al. (2004)
  89. DeGhetto et al. (2017)
  90. DeGhetto et al. (2017)
  91. DeGhetto et al. (2017)
  92. Ferris et al. (1989)
  93. DeGhetto et al. (2017)
  94. Eigene Darstellung in Anlehnung an DeGhetto et al., 2017
  95. Jones & Nisbett (1972)
  96. Gioia (1989)
  97. DeGhetto et al. (2017)
  98. Weiner (1985)
  99. Bordia et al. (2004)
  100. DeGhetto et al. (2017)
  101. Bordia et al. (2004)
  102. DiFonzo et al. (1994)
  103. Smeltzer & Zemer (1992)
  104. Schuler (1980)
  105. DeGhetto et al. (2017)
  106. Bordia et al. (2004)
  107. Flottau (2020)
- 

Abgerufen von „[https://personal-fuehrung.web.leuphana.de/wiki/index.php?title=Unsicherheit\\_und\\_Stress&oldid=1449](https://personal-fuehrung.web.leuphana.de/wiki/index.php?title=Unsicherheit_und_Stress&oldid=1449)“

---

**Diese Seite wurde zuletzt am 2. September 2020 um 09:23 Uhr bearbeitet.**